

GESCHÄFTSMODELL DER KFZ-VERSICHERUNG IM UMBRUCH

September, 2015



Vorwort

Die Digitalisierung der Wirtschaft erscheint dem einen als bedrohliches Schreckgespenst, das über Jahrzehnte hinweg erfolgreiche Geschäftsmodelle verdrängt, dem anderen als wundervolle Verheißung, die Märkte und Kundenbeziehungen revolutioniert und völlig neue Chancen eröffnet. Hin- und hergerissen machen Unternehmen der Kfz-Versicherung hier keine Ausnahme.

Für die Mobilität der Zukunft ist eines klar: Das vernetzte Automobil stellt gleich mehrere Branchen vor große Herausforderungen. Sie müssen liebgewonnene Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle auf den Prüfstein stellen – und neu denken. Das fällt besonders dann schwer, wenn die Geschäfte noch gut laufen.

Häufig fehlt es am Bewusstsein, dass der Wandel über Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb weit hinausgeht. Kfz-Versicherer müssen ihn deshalb ganzheitlich gestalten. Eine sehr wichtige Rolle spielt die Unternehmenskultur, vor allem die Frage, wie das Management mit Innovationen umgeht. Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist eine neue Fehlertoleranz nötig, mehr Versuch und Irrtum unausweichlich, Perfektion von Anfang an kein Selbstzweck. Mitarbeiter müssen beteiligt und bereits ihr konstruktiver Willen zur Veränderung belohnt werden.

Unternehmen, die im disruptiven Wandel beweglich sind, die sich schnell genug an veränderte technologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen anpassen, werden den digitalen Darwinismus überleben. Für Kfz-Versicherer, die darauf hoffen, die digitale Transformation werde an ihnen vorübergehen, wird es künftig sehr eng.

Frankfurt, im September 2015
Die Autoren

Bedeutung der Boxen:

Quantitative Erläuterungen zum Text

Qualitative Erläuterungen zum Text

Inhaltsverzeichnis

1 Executive Summary	4
2 Mobilität im Wandel	7
2.1 Treiber der Veränderungen	8
2.1.1 Urbanisierung	8
2.1.2 Demografische Entwicklung	9
2.1.3 Mobilitätsmanagement	10
2.1.4 Autonom fahrendes Fahrzeug	11
2.1.5 Vernetztes Kfz	13
2.1.6 E-Commerce	15
2.1.7 Digitale Innovatoren	16
2.2 Mobilitätskonzepte der Zukunft	19
2.2.1 Skizze, Blaupausen, Konzepte	19
2.2.2 Exkurs: Multimodale Mobilität	20
2.3 Neue Wertschöpfungsketten, neue Geschäftsfelder	22
2.3.1 Die neue, integrierte Wertschöpfung	22
2.3.2 Marktteilnehmer, Marktbeispiele	23
3 Auswirkungen auf Geschäftsmodelle der Kfz-Versicherer	25
3.1 Der Wettlauf um Kundenschnittstelle und Daten	25
3.1.1 Online-Aggregatoren	25
3.1.2 Automobilhersteller (OEMs)	26
3.1.3 Services im vernetzten Kfz	27
3.2 Marktmechanik und mögliche Stoßrichtungen	28
3.2.1 Entwicklung des Kfz-Versicherungsmarktes	28
3.2.2 Strategische Stoßrichtung für Versicherer heute	30
3.2.3 Notwendige Bedingung: Innovationsmanagement	31
4 Die Sicht der Kfz-Versicherungsentscheider	32
4.1 Entscheiderbefragung – Methodik und Teilnehmer	32
4.2 Kernergebnisse	32
4.2.1 Das vernetzte Kfz ist der Game Changer der Industrie	32
4.2.2 UBI wird der wichtigste Anwendungsfall in der Zukunft	36
4.2.3 GDV-Initiative ist hilfreich und wichtig – aber nicht ausreichend	38
4.2.4 Kfz-Versicherer in Deutschland vor starker Konsolidierung	39
4.2.5 Neue Produkte, optimierte Prozesse: Ist das der Ausweg?	41
4.2.6 Partnering bleibt die Achillesferse der Versicherer	44
4.2.7 Größte Gefahr droht aus der Richtung der Internet-Giganten	45
4.2.8 Innovationskraft der Versicherer noch weit zurück	46
4.2.9 Versicherer zukünftig mit festem F&E-Budget	48
5 Ausblick	50
5.1 Chancen und Risiken der Kfz-Versicherer	50
5.2 10 Thesen zur Marktentwicklung	52

1 Executive Summary

Das Automobilgeschäft befindet sich mitten in einem rasanten und tiefgreifenden Umbruch – vergleichbar nur mit dem Wandel von der Postkutsche zum Automobil. Kfz-Versicherer – vor allem in den hochentwickelten Märkten Europas – müssen sich mit der Frage beschäftigen, wie sie jetzt maßgebliche technische, soziodemografische und kommerzielle Trends für sich nutzen können.

Die aktuellen Herausforderungen sind vielfältig: Aggregatoren im Internet verändern die traditionellen Marktregeln. Die zunehmende Vernetzung der Kfz, mobile Apps und Social Media beeinflussen das Geschäft. Außerdem sehen wir neue Mobilitätstrends und Start-ups mit disruptiven digitalen Geschäftsmodellen entlang der mobilen Wertschöpfung aufkommen. Das fordert den Kfz-Versicherer in den nächsten Jahren eine Dynamik und Anpassungsfähigkeit ab, die für diese Branche und Sparte ohne Beispiel ist.

Im Umfeld der Versicherungen experimentieren erste Marktteilnehmer mit innovativen Geschäftsmodellen. Die Versicherer müssen sich auf Bedrohungen einstellen und ihre strategischen Optionen prüfen. Drei mögliche Stoßrichtungen werden von Roland Berger in dieser Studie skizziert.

Branchenbefragung belegt Zögerlichkeit

Unsere Experten haben zwei Monate lang knapp 30 Top-Entscheider der Kfz-Versicherung interviewt, deren Unternehmen ca. 65% des deutschen Marktes abdecken.

Die Manager wurden detailliert befragt, welche Gefahren und Chancen sie für ihre Branche sehen und welche Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Kfz-Versicherer gestellt werden. Ein besonderer Exkurs galt dem bisher vernachlässigten Thema Innovationsmanagement.

Die Versicherungsmanager erwarten, dass Telematik-basierte Kfz-Versicherungen bis zum Jahr 2030 einen Anteil von knapp einem Viertel des Kfz-Versicherungsmarktes erreichen werden. Klassische Kfz-Policen werden in erheblichem Maße verdrängt.

Trotzdem sträuben sich viele Vertreter dieser traditionell konservativen Branche noch dagegen, alle denkbaren Auswege zu nutzen. Ihr Zögern zeigt, dass die deutschen Kfz-Versicherer neue, digitale Marktregeln noch nicht ausreichend

verinnerlicht und umgesetzt haben. Unter den Aktiveren der Versicherer sind erste Ansätze dennoch zu erkennen. Die meisten Kfz-Versicherer agieren aber noch ohne inneren Kompass, an dem sie unterschiedliche Initiativen ausrichten könnten.

Während bisher kaum eine Social-Media-Website eines Versicherers maßgeblichen Traffic erzeugt oder Kunden zum Abschluss motiviert, gewinnen Aggregatoren als Informations- und Vertriebskanal für die Kfz-Versicherung stetig an Bedeutung. Selbst Google hat sich mit ausgewählten Testmärkten in dieses Marktsegment hinein bewegt.

Trotzdem sehen manche Versicherungsmanager bestenfalls begrenzten Handlungsbedarf. Sie beurteilen die digitale Transformation oft als IT- oder Vertriebsthema rund um Social Media, obwohl eine neue Offenheit für eine das gesamte Geschäftsmodell betreffende Veränderung erforderlich ist, um sich für die Zukunft zu wappnen.

Warum?

1. Die Vernetzung des Kfz ermöglicht die Sammlung von Informationen im Kfz: Echtzeitdaten über das Fahrverhalten, den technischen Zustand des Autos – zum Beispiel zur präventiven Pannenvermeidung – oder aber Pannen sind für Kfz-Versicherer wettbewerbsrelevant. Sie müssen Konzepte und attraktive Angebote entwickeln, um Kunden zu motivieren, diese Daten mit ihnen zu teilen. Ansonsten laufen sie Gefahr, in eine Abhängigkeit von branchenfremden Akteuren zu geraten und Teile der Wertschöpfung der Kfz-Versicherung zu verlieren.
2. Mit dem Siegeszug der Smart Mobile Devices – das Handy als Lebensbegleiter und Identitätsstifter – verschieben sich die Zugangswege zum Kunden weiter ins Internet (online bzw. mobile).
3. Geschäftsmodelle aus der Offline-Welt werden online weiterentwickelt. Beispielsweise setzen sich Aggregatoren als "Online-Makler" zwischen Kunden und Online-/Direktversicherer und beanspruchen so die Kunden-schnittstelle. Neue Kräfteverhältnisse entstehen.
4. Durch wachsende Ausstattung des deutschen Kfz-Bestands mit Sensoren und elektronischen Assistenzsystemen wird sich die Häufigkeit von Schäden verringern – und damit der Bedarf, sie zu regulieren. Auf diese Weise sinkt das Volumen der Marktprämien beim traditionellen Kernprodukt Kfz-Versicherung.

Auch deshalb sieht die Branche Angebote, die von der Nutzung eines Autos abhängig sind (usage-based insurance), als zentrales Zukunftsmodell: *pay as you drive* oder sogar *pay how you drive*.

Kfz-Versicherer rechnen mit starker Konsolidierung bis 2030

Die von den Repräsentanten der Versicherungswirtschaft erwarteten Umbrüche sind erheblich. Die Unternehmen sehen sich vor einer tiefgreifenden Konsolidierung. Dieser Prozess wird ab 2020 massiv Fahrt aufnehmen. 59% der befragten Manager gehen davon aus, dass bis 2030 sogar schon eine starke Konsolidierung stattgefunden hat. Einige Versicherungsgruppen halten dann ihr Angebot in der Kfz-Sparte mithilfe fremdbezogener White-Label-Produkte aufrecht.

Erfolgreiche Kfz-Versicherer werden sich den Zugang zu wettbewerbsrelevanten Daten des vernetzten Kfz sichern, um Kunden über alle Kanäle, online wie offline, adäquat ansprechen zu können. Außerdem werden sie die Kundenschnittstelle gegenüber branchenfremden Marktteilnehmern wie Automobilherstellern und Internet-Giganten behaupten müssen. Neue Geschäftsmodelle werden entstehen, wenn sich Versicherer neuen Technologien öffnen und wenn sie geeignetes Personal anziehen und entwickeln.

Um dem Management Entscheidungshilfen zu geben, hat Roland Berger zehn Thesen zur Zukunft des Kfz-Versicherungsmarktes formuliert, in denen sich die Ergebnisse der Branchenbefragung widerspiegeln.

Nur Versicherer, die bereit sind, heute schon ernsthaft und systematisch in die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells in der Kfz-Versicherung zu investieren, werden den Markt aktiv mitgestalten können. Nichts Geringeres als ein Kulturwandel steht den deutschen Kfz-Versicherern bevor.

2 Mobilität im Wandel

Die Anforderungen an urbane und seniorengerechte Mobilität ändern sich. Das zeigt sich unter anderem an der immer geringeren Bedeutung des Zweitwagens oder am Trend zum Teilen statt Besitzen. Automobilhersteller (OEMs) reagieren darauf mit einer Investitionsoffensive in Forschung und Entwicklung. Ihr Ziel ist es, ihre Produkte und Geschäftsmodelle aus einer Position der Stärke heraus zukunftsfest weiterzuentwickeln.

Zu den Mega-Themen der OEM-Investitionsoffensive gehört die Entwicklung (teil-)autonom fahrender Fahrzeuge. Diese entstehen schrittweise aus immer genaueren, zuverlässigeren und umfassenderen Fahrerassistenzsystemen wie auch aus der zunehmenden Vernetzung des Kfz. Damit ist das Senden und Empfangen von Daten in das und aus dem Kfz gemeint, das eine Fülle neuer Dienstleistungen ermöglicht.

Die Entwicklungsbestrebungen der OEMs machen auch vor neuen Transportformen keinen Halt. In Konzeptstudien beschäftigen sich OEMs neben "Einfachst-Autos" mit speziellen Autos und Transportkonzepten für urbane Lebensräume sowie seniorengerechten Fortbewegungsmitteln.

Eine Folge dieser Bestrebungen ist bereits heute deutlich erkennbar – die Neudefinition der traditionellen Wertschöpfungskette der Mobilität hat begonnen. Horizontal werden künftig zunehmend Mobilitäts-Services miteinander verbunden und zu neuen One-Stop-Shopping-Angeboten verknüpft: vom Fahrzeugangebot über die Planung, das Einsteigen, die Reise und die Rückkehr bis zur Zahlungsabwicklung. Auch vertikal wird sich eine Veränderung vollziehen: Unterschiedlichste Transportmittel wie Auto, Bus, Zug, Flugzeug und Fahrrad werden miteinander verbunden. Intermodale Fortbewegung wird als neue Form der Mobilität verknüpft mit innovativen digitalen Geschäftsmodellen angeboten.

Zahlreiche neue Wettbewerber drängen in den Markt, um ihre Geschäftsmodelle entlang der neuen Wertschöpfungskette der Mobilität zu etablieren. Zu diesen Wettbewerbern zählen unter anderem Internet-Giganten wie Google und Apple, OEMs als auch Start-ups. Medial intensiv begleitete und disruptive Entwicklungsansätze, wie das bereits im ersten Feldtest untersuchte "Google Car", deuten an, dass die zukünftige mobile Weiterentwicklung nicht linear und schrittweise erfolgen muss. Die OEMs sind gleichermaßen Jäger und Gejagte in diesem Spiel.

9% (24%) der Deutschen können sich einen (teilweisen) Umstieg von ihrem Auto auf Carsharing vorstellen.

Toyota testet in Frankreich (Grenoble) ein "ultra-compact electronic vehicle" im Zusammenspiel mit privaten Fahrzeugen und öffentlichen Verkehrsmitteln.

EasyJet bietet beispielsweise seit Jahren bei Flugbuchungen auch Hotelreservierungen und Mietwagen an.

Der Service von GoEuro lautet: "Bahn, Bus, Flug – alles in einer Suche", gleich in acht Ländern in Europa.

Für die Kfz-Versicherungsindustrie wird sich die Geschäftsgrundlage wandeln. In einem Zukunftsszenario für die Versicherungsindustrie werden Versicherungsprodukte zukünftig mehr an multimodale Transportkonzepte gebunden sein, der Versicherte wird stärker als Individuum behandelt. Versicherungsangebote werden mehr und mehr mit versicherungsnahen/-fremden Dienstleistungen verknüpft. Von besonderer Bedeutung für den erfolgreichen Umgang der Versicherer mit diesem Wandel der Mobilität wird insbesondere eine Fähigkeit sein: der flexible Umgang mit Kooperationen und Partnerschaften über die Grenzen der Versicherungsindustrie hinweg.

2.1 Treiber der Veränderungen

2.1.1 Urbanisierung

Ein wesentlicher makroökonomischer Trend, der für eine Anpassung der bestehenden Mobilitätskonzepte durch die international operierenden OEMs sorgen wird, ist die weltweit zunehmende Urbanisierung.

Bevölkerungsentwicklung Großstädte [Mio.]



So wird unter anderem in Deutschland der Zuzug in die deutschen Metropolregionen, wie das Rhein-Main-Gebiet und das Ruhrgebiet, aber auch in die deutschen Großstädte, wie Berlin, Hamburg oder München, stetig zunehmen.

In den fünf größten deutschen Großstädten wird die Bevölkerung bis 2030 deutlich anwachsen. Mehr als eine Million Menschen werden zusätzlich künftig in diesen Städten leben.

Im Gegenzug wird eine Entvölkerung von weiten Landstrichen vorhergesagt, die insbesondere in ländlichen Gebieten im Osten (Görlitz als prominentes Beispiel) und auch in den sogenannten strukturschwachen Regionen, wie zum Beispiel den Randgebieten in Hessen, Niedersachsen und Bayern, oder an alten Industriestandorten im nördlichen Ruhrgebiet einsetzen wird.

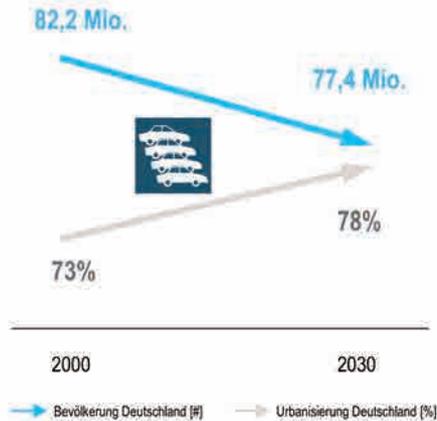
In der Konsequenz wird die Nachfrage nach stadtgerechteren Formen der Mobilität weiter steigen. Transportformen werden auf den Mangel an Parkplätzen

Bevölkerungswachstum in Deutschland bis 2030:
München 24%;
Berlin/Potsdam 15%;
Frankfurt 11%; Hamburg 10%.

Neben ostdeutschen Landstrichen wird auch das Ruhrgebiet schrumpfen:
Hagen -16%; Wuppertal -14%.

2012 erarbeitete Zürich im Projekt "Zukunft urbane Mobilität" Visionen und Empfehlungen zur Stadtentwicklung.

Bevölkerungsentwicklung Stadt/Land



in Städten ebenso stärker eingehen müssen wie auf die begrenzten Kapazitäten der Straßenverkehrsinfrastruktur. Kleine Automobile, wie der zum Marktstart wenig erfolgreiche, mittlerweile aber etablierte Smart, Mietkonzepte, wie beispielsweise das Car2Go-Sharing-Modell von Daimler, das zwischenzeitlich in Deutschland verbotene Uber-Angebot, aber auch die schnelle Verbreitung von Elektro-Bikes sind zugleich Ausdruck, Reaktion und Ankündigung eines zunehmenden Bedürfnisses nach urbaneren Mobilitätsformen.

Die dritte Smart-Generation ist zeitgemäßer denn je: Styling, Antriebe und Sicherheitskonzept sind überarbeitet.

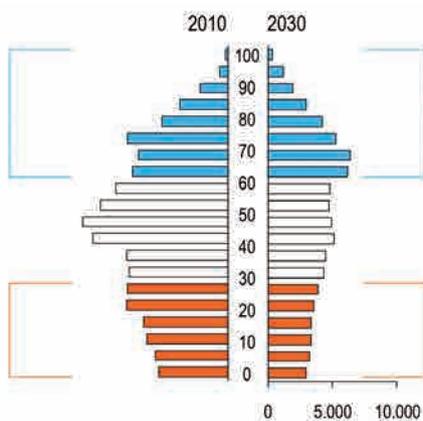
Der Absatz von Elektro-Bikes steigt seit 2009 um 26% p.a. - bis 2020 sind 15% p.a. prognostiziert.

Für die deutschen Kfz-Versicherer stellt sich die Frage, mit welcher Geschwindigkeit und in welchem Umfang neue Transportformen in den Markt eintreten werden und inwieweit diese neuen Transportformen die bestehende "klassische" Automobilwelt ergänzen oder verdrängen werden.

2.1.2 Demografische Entwicklung

Die Alterspyramide in Deutschland beginnt zu kippen. Bis 2030 werden knapp 40% der Deutschen über sechzig Jahre alt sein. Dies entspricht einem Anstieg der Bevölkerungsgruppe der über Sechzigjährigen von 11% gegenüber dem Jahr 2010.

Demografische Entwicklung 2010/2030 [Tsd]



Gleichzeitig nimmt der Anteil der unter Dreißigjährigen um über 5% ab. Dies geht einher mit einer sinkenden Zahl der in Deutschland lebenden Menschen von derzeit ca. 82 Millionen auf ca. 74 Millionen bis 2030. Diese Vorhersage muss nicht so drastisch eintreten, sollte die in den letzten Jahren äußerst hohe Zuwanderungsrate nach Deutschland über viele Jahre nachhaltig Bestand haben. Nichtsdestotrotz wird es einen langfristig steigenden Anteil der Bevölkerung im Seniorenalter geben.

Ein trauriger Rekord: Seit 1973 ist in Deutschland die Zahl der Sterbefälle höher als die Zahl der Geburten.

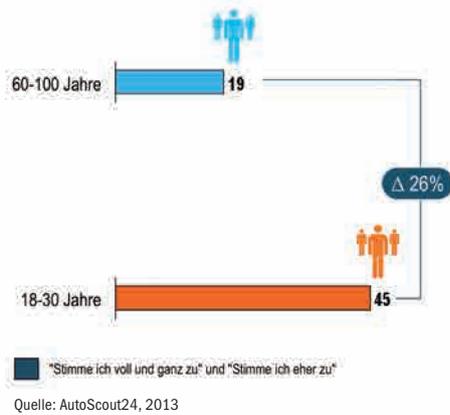
Die Zuwanderungsrate ist seit 2006 um 9% p.a. gestiegen und betrug 2013 insgesamt 1,2 Mio. Menschen.

Im August rechnete die Bundesregierung mit bis zu 800.000 Asylbewerbern für 2015 - die Tendenz ist weiter steigend.

Diese Bevölkerungsschicht wird länger aktiv und gesund bleiben und gleichzeitig bis ins hohe Alter mobil sein wollen. Bei einer statistisch steigenden Lebenserwartung um drei Monate pro Jahr wird sich der Mobilitätsbedarf langsam, aber nachhaltig verändern und sich (stärker) nach den Bedürfnissen einer "Senioren-Gesellschaft" ausrichten – gestützt auf einen hohen Senioren-Bevölkerungsanteil in Deutschland und ausgestattet mit einem hohen verfügbaren Zeitbudget dieser Bevölkerungsgruppe.

Wer heute 70 Jahre alt ist, hat ungefähr das gesundheitliche Niveau eines 60-Jährigen vor 30 Jahren.

Ist das Auto von morgen ein Statussymbol?



Umfragen lassen bereits heute erkennen, dass die Bedeutung von Kraftfahrzeugen als Statussymbol – als Ausdruck von Lebensstil und Wohlstand – unter Senioren deutlich geringer ausgeprägt ist.

Der Imagewert vieler Autos ist nicht höher als der einer Waschmaschine.

Das veränderte Nutzungsverhalten einer alternden Bevölkerung in Deutschland kann zu insgesamt kleineren, weniger leistungsstarken PKWs führen und auch den Fuhrpark der Deutschen reduzieren. In jedem Fall werden neue, angepasste Mobilitäts- und Versicherungskonzepte gefragt sein.

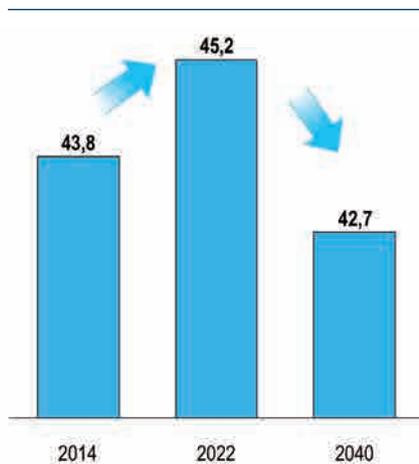
Senioren nutzen häufig das Fahrrad: keine Arbeitswege, lokale Angebote und Gesundheit werden wichtiger.

2.1.3 Mobilitätsmanagement

Motorisierte und individuelle Mobilität wird in Zukunft ihre Bedeutung behalten. Nur sehr langfristig wird die Personenverkehrsleistung des motorisierten Individualverkehrs mit PKW und Zweirad in Deutschland sinken (-7% bis 2050 gegenüber 2010).

Immer weniger Menschen werden sich Autos leisten können. Umweltaspekte und Alternativen spielen ebenfalls eine Rolle.

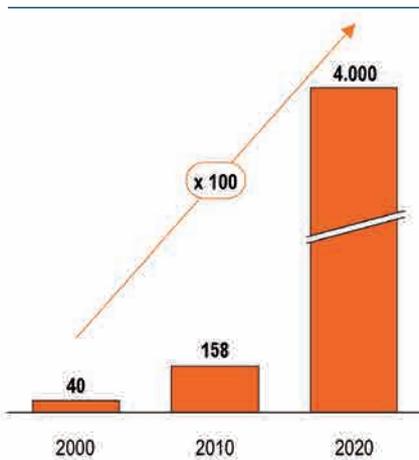
Anzahl PKW in Deutschland – ein Blick in die Zukunft [Mio.]



Der PKW-Bestand steigt gemäß Vorhersagen noch bis 2022 an und wird dann jedoch bis 2050 auf das Niveau von 2010 stetig zurückfallen. Im Gegensatz zur motorisierten und individuellen Mobilität werden sich neue, alternative Mobilitätsangebote sehr dynamisch verbreiten, die auf eine hohe Nachfrage stoßen. Zu diesen alternativen Mobilitätsangeboten zählen zum Beispiel das sogenannte Carsharing, das seit seiner Einführung im Jahr

Ende 2014 gibt es Carsharing in 490 deutschen Städten und Gemeinden. Das sind 110 mehr als ein Jahr zuvor.

Entwicklung Carsharing in Deutschland [Tsd]



2000 nach aktuellen Schätzungen bis 2020 um den Faktor 100 angewachsen sein wird. Mittlerweile sind zahlreiche Anbieter aus unterschiedlichen Branchen in diesem Markt aktiv. Zu den prominenteren Anbietern zählen unter anderem DriveNow, Flinkster und Car2Go.

2008 gab es nur 116 Tsd. registrierte Carsharing-Nutzer, 2015 sind es bereits mehr als 1 Mio. Nutzer. Das entspricht einem Wachstum von 36% p.a.

Der Erfolg der alternativen Mobilitätsangebote führt in einem insgesamt stagnierenden PKW-Markt zu einer Verdrängung privater Kraftfahrzeuge durch neue Angebote. Die Einschätzungen, ob und bis wann alternative Mobilitätsangebote

25% privater Fahrzeuge ersetzt haben werden, gehen jedoch derzeit noch weit auseinander. Ca. 40% eines Expertenpanels von TNS Infratest, bestehend aus 330 Experten aus den Bereichen Medien, Kommunikation und Internet, gehen davon aus, dass zwischen 2020 und 2030 25% der privaten PKW substituiert sein werden. Allerdings ist eine gleichgroße Gruppe der Befragten der Meinung, dass dieser Fall nie eintreten wird. Sollten die dynamischeren Vorhersagen zutreffen, müssten sich die Versicherer auf einen veränderten Markt mit passenden Deckungskonzepten einstellen.

2.1.4 Autonom fahrendes Fahrzeug

Das (teil-)autonom fahrende Fahrzeug wird kommen. Für OEMs ist die Beherrschung der Technologie zur Steuerung autonom bzw. teilautonom fahrender Fahrzeuge eine der Schlüsseltechnologien der Automobilbranche, an der sich die Frage der Existenzberechtigung und Wettbewerbsfähigkeit der großen Automobilkonzerne mitentscheiden wird. Entsprechend ist das Thema des autonomen Fahrens eines der Top-Investitionsthemen der führenden Automobilkonzerne. Praktisch alle bedeutenden Marken haben Pilotprojekte und Studien angestoßen, darunter auch Mercedes-Benz, Toyota, Volvo, Nissan und Audi.

VW und TomTom kooperieren zu autonomem Fahren. Parallel arbeitet Audi an dem autonom fahrenden Prototypfahrzeug JACK.

Initiativen von OEMs und branchenfremden Akteuren beim autonomen Fahren - Beispiele



- > Google als Vorreiter beim selbst fahrenden Auto (erste Tests bereits 2010 in Kalifornien)
- > Basis: Hybridfahrzeug (inkl. Laser, Radar, GPS und Kamera); bereits mehr als 300.000 Testmeilen zurückgelegt

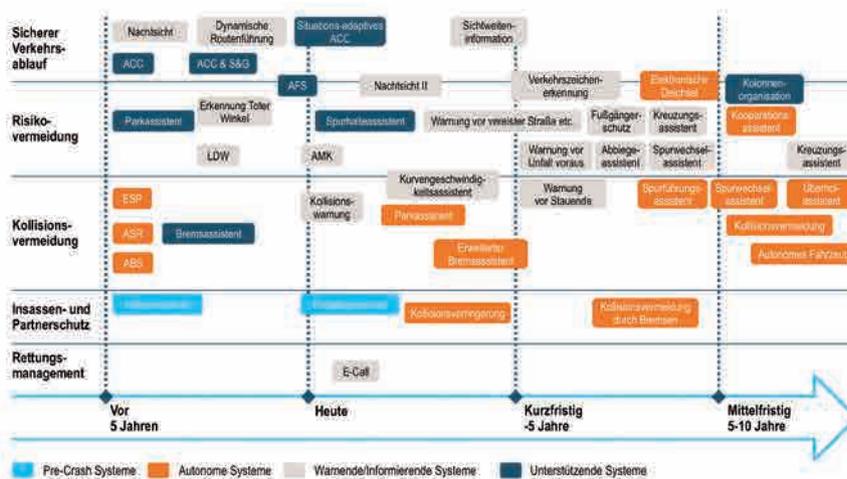


- > Mercedes erster OEM mit Test im Überland- und Stadtverkehr (Strecke von ca. 100 km)
- > Basis: "Mercedes-Benz Intelligent Drive" mit Abstandsregelautomatik und Stop&Go-Pilot Basis für (teil-)automatisiertes Fahren

Auf dem Weg zum autonomen Fahrzeug lassen sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Wege erkennen: Auf der einen Seite gehen die Automobilkonzerne in inkrementellen Schritten vor, indem sie die Funktionalitäten von passiven und aktiven Fahrerassistenzsystemen schrittweise ausbauen bzw. erweitern und in ca. 10-20 Jahren autonom fahrende Fahrzeuge für den Massenmarkt bereithalten werden.

Das globale Marktvolumen für fortschrittliche Fahrerassistenz-Systeme wird von 5 Mrd. EUR 2012 auf 16 Mrd. EUR 2019 ansteigen (18% p.a.).

Assistenzsysteme werden nach und nach ein (teil-)autonomes Fahren ermöglichen



Der Leistungsumfang dieser zusätzlichen Assistenzsysteme reicht von sicherem Verkehrsablauf ("Sichtweiteninformation" etc.), Risikovermeidung im Straßenverkehr ("Kreuzungsassistent" etc.) über Kollisionsvermeidung ("Spurwechselassistent" etc.) und Insassenschutz ("Collision avoidance by braking" etc.) bis hin zum Rettungsmanagement (eCall etc.). Aktuelle Fahrzeugmodelle wie die S-Klasse sind beispielsweise bereits in der Lage, selbstständig einzuparken oder Strecken auf der Autobahn ohne Fahrereingriff zu absolvieren.

Die derzeit wichtigsten Assistenzsysteme sind:

- Notbremsassistent
- Geschwindigkeitsregler
- Spurwechselwarner
- Ampel-Info-System (Entwicklungsphase)

Auf der anderen Seite versuchen neue Marktteilnehmer, mit einem disruptiven Entwicklungsschritt in den Markt für autonome Fahrzeuge einzudringen. Prominentes Beispiel ist das sogenannte "Google Car". Bereits seit 2010 testen die Kalifornier einen Prototyp auf Basis eines Hybridfahrzeugs. Nach letzten Ankündigungen strebt Google die Zulassung im amerikanischen Straßenverkehr bis 2020 an. Ziel ist es, in drei bis fünf Jahren massenmarktfähig zu sein.

Die Hürden bis zur Realisierung eines autonom fahrenden PKWs sind immer noch hoch. Neben den technischen Herausforderungen sind hohe Kosten, mangelnde Kundenakzeptanz, fehlende Gesetze und Zulassungen sowie rechtliche und haftungsrechtliche Fragestellungen noch unbeantwortet. Für die Versicherungs-

Das autonome Fahren wird in Deutschland eher negativ gesehen. 48% sind laut einer Umfrage eher skeptisch und 14,5% sogar gegen die Einführung.

industrie ist diese Entwicklung mit erheblichen Konsequenzen verbunden. Das (teil-)autonome Fahrzeug wird zu einer signifikanten Senkung der Schadenhäufigkeiten führen. Im Falle eines Schadens steigt zwar tendenziell die Schadenhöhe aufgrund der eingebauten Technologie und Sensorik – unterm Strich wird das Kfz-Schadenvolumen aber deutlich kleiner werden und das Geschäftsmodell der Kfz-Versicherer unter Druck geraten. Gleiches gilt für den Ersatzteilemarkt aus Sicht der OEMs.

2.1.5 Vernetztes Kfz

Daten aus dem Kraftfahrzeug bilden die Grundlage für neue Geschäftsmodelle. Hier entsteht gerade ein attraktiver neuer Wachstumsmarkt. Neben den kraftfahrzeugnahen Marktteilnehmern aus der Automobilbranche – Automobilhersteller (OEM) und deren Zulieferer (OES) – versuchen auch weitere Marktteilnehmer, wie Telekommunikationsunternehmen, Telematik-Technologieanbieter oder Over-the-Top-Anbieter, sich in diesem Markt zu positionieren. Einen besonderen Antrieb hat die Vernetzung des Kraftfahrzeugs durch die per Gesetz von der EU beschlossene Einführung des sogenannten eCall in den letzten Jahren bekommen. Gemäß dieser EU-Initiative sind die OEMs dazu verpflichtet, ab März 2018 alle neu produzierten Fahrzeuge mit einem Telematik-basierten, fest im Auto installierten Rettungssystem auszustatten. Durch die Erweiterung der gesetzlich vorgeschriebenen Rettungsfunktionalität um weitere Sensoren und Anwendungsfälle treiben die OEMs die Vernetzung schnell voran.

Vodafone hat 2014 den italienischen Zulieferer Cobra gekauft, um sich besser im Bereich Telematik-Anwendungen zu positionieren.

Um neuartige "vernetzte" Dienstleistungen anbieten zu können, kooperieren OEMs mit spezialisierten Partnern

OEM	 Audi	 BMW	 Ford	 HYUNDAI	 Mercedes-Benz
Lösung	Connect	Connected Drive	Sync	BlueLink	mbrace
Partner	Google, Nvidia	QNX, Vodafone, Google	Microsoft	QNX, Aeris, Communicating	Hughes Telematics
Betriebssystem	QNX	QNX	Windows Embedded	QNX	Linux
OEM-Marken-Apps	✓	✓			✓
Drittanbieter-Apps mit MMI (Smartphone)	✓	✓	✓	✓	✓
Drittanbieter-Apps mit MMI (Browser-Basis)	✓	✓			✓

Derzeit investieren OEMs Milliarden in die eigene Infrastruktur und neue Technologien, um das Geschäftsfeld "Vernetztes Kfz" zu besetzen. Dabei sind sie gleichermaßen Getriebene wie Treiber der Entwicklung. Über das Einfalltor Infotainment drängt das Smartphone zunehmend in das Kfz. Mit dem Aufkommen und der schnellen Verbreitung immer leistungsfähigerer Smartphones beginnen die Kunden der OEMs, die Vernetzung selbst ins Kraftfahrzeug zu tragen (Prinzip "Bring-your-own-device"). Umfangreiche Infotainment-Angebote sind für die Kunden leicht verfügbar. Für die OEMs besteht die Gefahr, "nur" noch Bereitsteller der automobilen Hardware zu werden, während das margenträchtige und wachstumsstarke Geschäft mit Dienstleistungen, Services, Betriebssystemen und Daten an die branchenfremden IT-Giganten geht.

Der Wettlauf um die technische Infrastruktur im Kraftfahrzeug, insbesondere der um das Betriebssystem, hat gerade erst begonnen. Als ein Beispiel gründete Google, dessen Betriebssystem Android den Smartphone-Markt dominiert, Ende 2014 die sogenannte "Open Automotive Alliance" mit den Mitgliedern Audi, General Motors, Honda, Hyundai und dem Chip-Hersteller Nvidia. Die Ziele dieser Allianz sind der Ausbau der teilweise bereits bestehenden Partnerschaften und die Etablierung von Android als Betriebssystem für Infotainment-Angebote der OEMs. Die Partnerschaft soll perspektivisch auch die Entwicklung des vernetzten Kraftfahrzeugs sowie Googles Technologie für autonome Fahrzeuge vorantreiben.

Im Kampf um den Kunden gegen die zahlreichen Wettbewerber von außerhalb und innerhalb der Kraftfahrzeugbranche sind die Chancen unter den OEMs sehr unterschiedlich verteilt. Finanziell starke und marktführende Unternehmen wie BMW versuchen mit erheblichem Aufwand und dem Aufbau eigener Abteilungen, neben den Over-the-Top-Anbietern proprietäre IT-Plattformen und ein App-Angebot im Markt zu etablieren. Andere Anbieter wie FIAT öffnen ihre Schnittstellen für Over-the-Top-Spieler, sodass Kunden ihre Infotainment-Angebote über das eigene Smartphone geliefert bekommen. Aber: Während bei Infotainment-Angeboten die OEMs unterschiedliche Strategien gegenüber den Over-the-Top-Anbietern wählen, bemühen sich die OEMs, weitere Dienstleistungen im Innenraum des Fahrzeugs, die unter anderem den Schutz und die Sicherheit (zum Beispiel automatischer eCall), Fahrzeuginformationen (zum Beispiel Remote Control) sowie Navigationsangebote (zum Beispiel Parkplatzfinder) betreffen, proprietär zu behandeln. Hier wollen die OEMs über die eigenen On-Board-Units eigene und margenträchtige Angebote gegen die Konkurrenz des Smartphones etablieren.

OEMs bereits mit breiter Auswahl an "vernetzten" Angeboten – Kundenschnittstelle über OEM-eigene On-Board-Units besetzt

	Audi	BMW	Ford	HYUNDAI	Mercedes-Benz	Leistungsumfang (Beispiele)
1 Schutz und Sicherheit		Q	S	Q	Q	> Automatisierter eCall > Manueller eCall > Roadside Assistance > Diebstahltracking
2 Fahrzeug-Information		Q	Q	Q	Q	> Remote Control > Remote Monitoring > PAYD > Öko-Drive
3 Navigations-Angebote	Q	Q		Q	Q	> Navigation > Concierge Service > Parkplatz-Finder > Wetter-Information
4 Infotainment-Angebote	Q	Q S	Q	Q S	Q S	> News > Internet-Zugang > E-Mail > Office-Anwendungen
	Q On-Board-Unit	S Über Smartphone integriert				

Audi plant einen „Standort für Innovationsthemen und Technologiecluster“, kurz IN-Campus, in Ingolstadt. Hier soll auf 60 ha zukünftig eine Denkwerkstatt für den Automobilhersteller entstehen.

Die Verbreitung von Smartphones ist rasant. Anfang 2009 gab es 6,3 Mio. und im Februar 2015 bereits 45,6 Mio. Smartphones in Deutschland (+39% p.a.).

Im Juli 2015 sind es bereits 28 Automobilhersteller und 16 Technologiepartner, die sich an der Open-Automotive Alliance beteiligen.

BMW hat bereits 2001 ein eigenes Unternehmen, die BMW Car IT GmbH, gegründet und arbeitet hier mit Partnern aus der universitären und industriellen Forschung zusammen. Die BMW Car IT GmbH agiert als Innovationsmotor für die BMW Group im Bereich Automotive Software Engineering.

Auch wenn die Versicherer bei der Vernetzung des Kraftfahrzeugs nicht in direkter Konkurrenz mit den Technik-Providern stehen, hat die Vernetzung des Kraftfahrzeugs erhebliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Versicherungsindustrie. Die Daten, die aus den vernetzten Fahrzeugen gewonnen werden, könnten zukünftig unter anderem zur Fahrverhaltensanalyse/-bewertung, zum Pricing und Fahrercoaching wie auch zur Schadensteuerung eingesetzt werden. Entsprechend wird eine gesetzliche Offenlegung der Daten aus dem Kraftfahrzeug – unabhängig von der technischen Lösung und dem Anbieter – durch die Versicherer über eine EU-Richtlinie vorangetrieben.

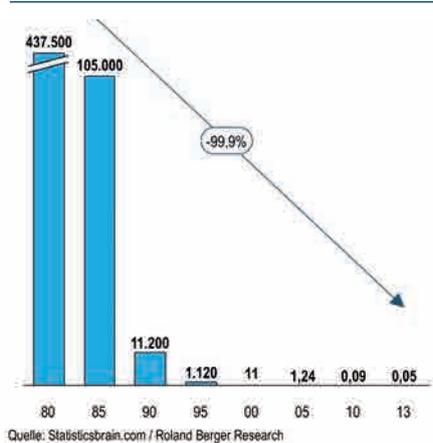
Schon heute bietet die S-Direkt ein Pilotprojekt mit 1.000 Verträgen an, die bereits alle vergriffen sind. Bei gutem Fahrverhalten bekommen die Kunden 5% Nachlass auf die nächste Jahresprämie. Zudem haben sie beim Wettbewerb "Bester Fahrer" die Möglichkeit, kostenlosen Versicherungsschutz zu gewinnen.

2.1.6 E-Commerce

Noch dynamischer als der Wandel der Mobilität verläuft, verändert die Digitalisierung unsere Welt. Diese Entwicklung ist gleichermaßen beeindruckend wie unaufhaltsam.

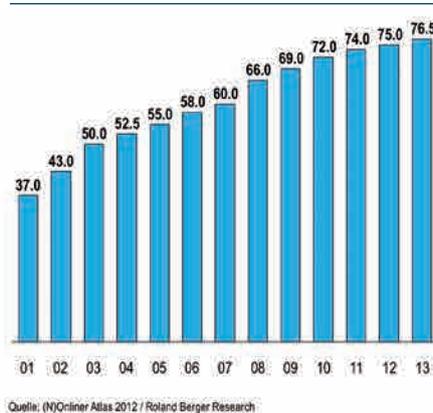
Während 2004 gerade mal 30% der Kunden Onlinebanking nutzen, sind es heute bereits mehr als die Hälfte.

Kosten für 1 Gigabyte Festplattenspeicher [Tsd]



So sank beispielsweise der Preis für einen Gigabyte Festplattenspeicher in den vergangenen 30 Jahren um mehr als 99,9% auf nur noch 5 US-Cent, während die Anzahl an Google-Suchanfragen pro Minute von sieben im Jahr 2000 auf über 4,1 Millionen im Jahr 2013 anstieg.

Anteil der Deutschen im Internet [% der Bevölkerung (> 14 Jahre)]

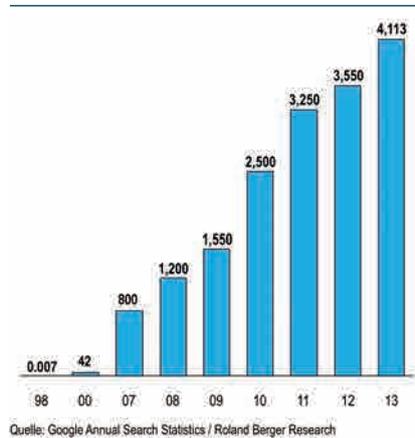


Die Digitalisierung hat die Lebensgewohnheit der Menschen bereits nachhaltig verändert. Ein Ausdruck dieser Veränderung ist der sprunghafte Anstieg der Internetnutzung durch private Haushalte in den vergangenen 15 Jahren. So galten zu Beginn der Nullerjahre nur etwa 30% der Bevölkerung als Internet-User. Inzwischen ist der Anteil auf fast 80% der deutschen Bevölkerung im Alter von über 14 Jahren angestiegen (2013). Dies entspricht einer Steigerung von über 100%.

Der Anteil der Internetnutzer in Deutschland betrug 2001 lediglich 37%. 2014 sind es bereits fast 77%.

Zu den direkten Auswirkungen der zunehmenden Internetverbreitung gehören der rasche Anstieg und die steigende Akzeptanz des On-

Google-Suchanfragen pro Minute [Tsd]



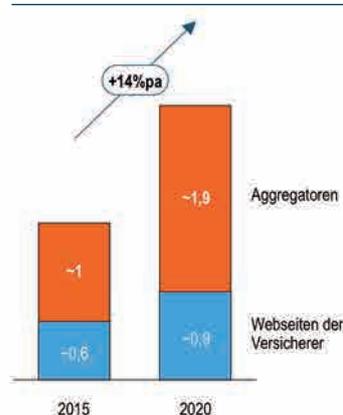
vorhergesagt. Beim Vertrieb über eigene Websites der Versicherer sind die Prognosen allenfalls für bereits markenstarke Online-Versicherer wie HUK24 und Cosmos Direkt günstig. Die Online-Vertriebswege spielen im Neugeschäft eine unterschiedlich starke Rolle. Mit einem Anteil von ca. 15% am Neugeschäft im Kfz-Versicherungsmarkt hat der Online-Vertrieb im Vergleich zum Anteil von knapp 7% im gesamten Sachgeschäft eine erheblich größere Bedeutung. Vergleichsplattformen, wenn auch noch auf niedrigem Niveau, geben dabei den Takt vor. Besonders Online-Versicherer ohne ein eigenes starkes Markenprofil sind bereits vom Platzhirsch der Vergleichsplattformen Check24 abhängig. Dieser agiert mit einem Marktanteil von geschätzten 75% gegenüber anderen Online-Kfz-Versicherungsvergleichern in seinem Marktsegment deutlich dominant.

2.1.7 Digitale Innovatoren

Seit dem Aufkommen des Web 1.0 in den 1980er-Jahren haben ungezählte innovative Start-ups unseren Lebensalltag und die Art und Weise, wie wir Geschäfte betreiben, nachhaltig verändert. Zu den Pionieren zählten Unternehmen wie Apple und Microsoft, später folgten Dropbox, Google, Skype, Formlabs und Double Robotics. Diese und viele weitere Firmen stehen für zahlreiche Inno-

line-Handels. In Deutschland wächst der Online-Handel seit vielen Jahren zweistellig. Bezahlung, Lieferung und Umtausch sind auch vom Kunden immer besser eingeübt, was eine immer größere Vielfalt im E-Commerce-Angebot zur Folge hat. Bei den Versicherungsangeboten sind insbesondere die weniger beratungsintensiven Produktparten seit Jahren auf dem Vormarsch. Zu diesen Produktsegmenten gehört neben der Risikolebensversicherung vor allem die Kfz-Versicherung. Besonders dem Vertrieb über Online-Vergleichsplattformen wie Check24 werden hohe Wachstumsraten

Prognostizierte Anzahl an verkauften Kfz-Policen [Mio.]



B2C-E-Commerce-Umsatz in Deutschland betrug 2000 gerade mal 2,5 Mrd. EUR. Für 2015 wird ein Umsatz von knapp 44 Mrd. EUR erwartet.

Die liebsten Produkte, welche die Deutschen im Internet kaufen, sind:

- Reisen, Hotels und Flüge
- Medien
- Kfz-Zubehör

Versicherungen waren nicht unter den genannten Produkten.

Die Deutschen nutzen Vergleichsportale aus folgenden Gründen:

- größere Auswahl an Tarifen
- einfache Informationsmöglichkeit
- besserer Überblick über Tarife und Gesellschaften

2013 wurden 1,55 Mio. Versicherungsverträge über Online-Portale abgeschlossen.

1976 startete Apple seinen Siegeszug. Sie hatten es sich zur Aufgabe gemacht, dass jeder Haushalt einen Computer haben sollte. Zurzeit gibt es in über 80% der Haushalte in Deutschland einen Computer.

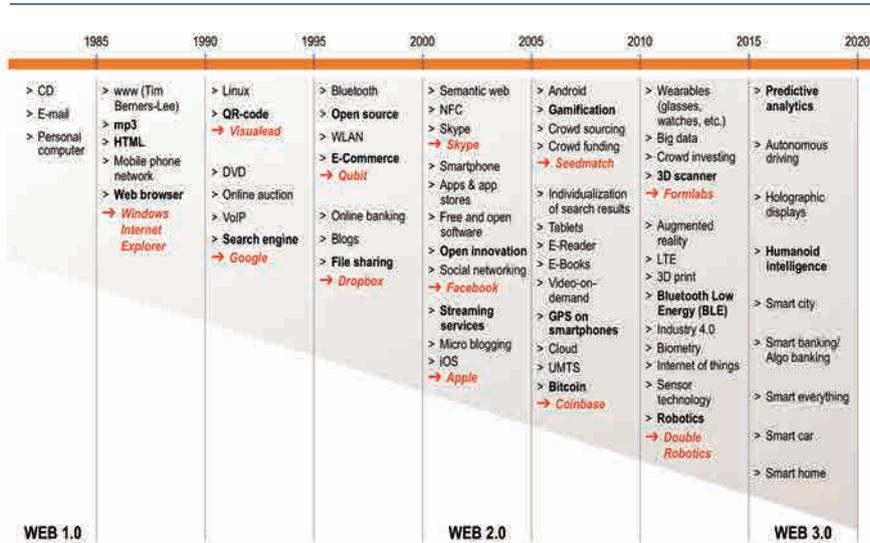
tionen, die heute unseren Alltag prägen, unter anderem HTML, Linux, VoIP, iOS, Tablets und Bitcoins. Im Ergebnis hat die Innovationskraft der Start-up-Branche die Produktzyklen reduziert, die Produktivität ganzer Industrien gesteigert und neue Märkte/Industrien geschaffen. Dabei lässt sich das Aufkommen dieser digitalen Innovatoren auf drei Effekte zurückführen:

1. Digitalisierungseffekt: zunehmende Speicherung und Nutzung von digitalen Informationen
2. Netzwerkeffekt: virales und exponentielles Datenwachstum in globalen Netzwerken
3. Durchdringungseffekt: zunehmende Verbreitung und Nutzung des Internets in jedem Lebensraum

Das Volumen der jährlich generierten digitalen Datenmenge weltweit wird bis 2020 auf 40.026 Exabyte ansteigen. 2005 betrug das Volumen gerade mal 130 Exabyte. Das bedeutet ein Wachstum von über 40% p.a.

Die Verbreitung von Computern ist ein weiterer Treiber der Digitalisierung und des mobilen Einkaufes. Anfang 2000 besaßen nur knapp 40% der Haushalte einen Computer, heute sind es über 85%.

Digitalisierung treibt Reduktion der Produkt-Lebenszyklen & Steigerung der Innovationsintensität



Quelle: In Anlehnung an Deutsche Bank in "Digitale Ökonomie und struktureller Wandel" (Abbildung Seite 6) / Roland Berger Research

Früher schafften sich die Deutschen alle zehn bis zwölf Jahre einen neuen Fernseher an. Heute ersetzen sie ihr vermeintlich altes Gerät schon nach vier bis sechs Jahren. Noch schneller geht es bei Computern und Handys: Alle drei Jahre wird ein neuer Rechner angeschafft.

Während die Finanzbranche, auch aufgrund einer umfangreichen Regulatorik, lange nicht im Visier von Innovatoren lag, rückt sie nun immer mehr in den Fokus – denn die Ausgangsbedingungen sind grundsätzlich attraktiv: Die Natur des Finanzgeschäfts als "digitales Produkt" kommt der zunehmenden Digitalisierung entgegen, hohe Margen und große potenzielle Märkte sind aus Sicht der Innovatoren hochgradig attraktiv. Weiter bereitet die schnelle Verbreitung der digitalen Identität der Kunden von Finanzdienstleistern (Internetnutzung etc.) den Boden für die nächste digitale Revolution.

Der Begriff Fintech setzt sich aus den Anfangsilben von Finanzdienstleistungen und Technologie zusammen. Mit Fintech wird die Branche bezeichnet, in der Finanzdienstleistungen mit Technologie verändert werden.

Im Bereich der Finanzdienstleistungen werden die Innovatoren "Fintechs" genannt. Die erste Welle von Fintechs der 2000er-Jahre zielte insbesondere darauf ab, bestehende Produkte online verfügbar zu machen (wie zum Beispiel Überweisungen statt über die Filiale per Onlinebanking zu erledigen), die Effizienz des Online-Vertriebskanals zu nutzen (zum Beispiel über einen erweiterten Überblick über Konten und Transaktionen) sowie bessere Konditionen anzubieten (zum Beispiel durch die ausschließliche Nutzung von Onlinebanking für Überweisungen und Kontoauszüge).

In der zweiten Welle – beginnend mit der Finanzkrise – geht es den Fintechs darum, die Vorteile von Informationstechnologie zu hebeln, um bestehende Angebote von Finanzdienstleistungen in neuer Form anzubieten. Ziel ist es, unter anderem, den Kundennutzen deutlich zu erhöhen (beispielsweise schnellere und unkompliziertere Schadenbehebung), zielgruppenspezifische Lösungen zu konfigurieren (beispielsweise auf Basis der Kaufhistorie) und insgesamt die Kundenorientierung stark zu verbessern (zum Beispiel durch intuitiveren Bedienkomfort, voll automatisierte Abläufe und Transparenz hinsichtlich der Kosten).

Nach den USA ist Europa das Zentrum für Fintech-Innovationen weltweit. Der Großteil der europäischen Fintech-Industrie liegt in UK und Irland: Hier fanden bis heute der Großteil der Fintech-Deals und Fintech-Investments statt. Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um kleine und mittelgroße Unternehmen.

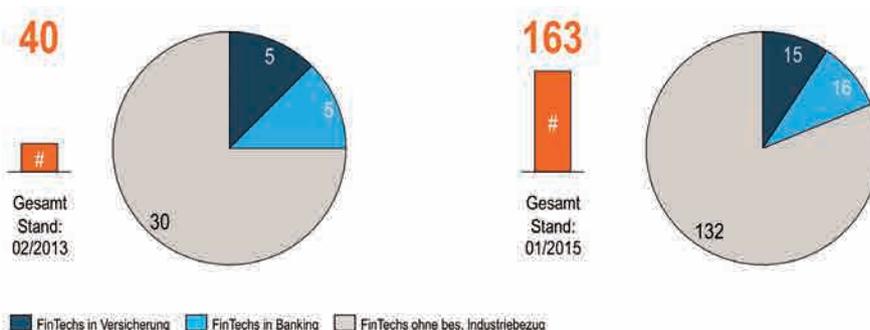
Auch in Deutschland sind Fintechs auf dem Vormarsch – allerdings mit erheblichem Nachholbedarf gegenüber dem europäischen und insbesondere dem angelsächsischen Ausland. Innerhalb von knapp zwei Jahren hat sich die Anzahl der Fintechs auf fast 160 Unternehmen verdreifacht. In fünf Ballungszentren – Berlin, Köln, Düsseldorf, Frankfurt und München – verteilt sich die Fintech-Szene relativ dezentral, wenn auch Berlin mit Abstand die größte Bedeutung hat. Die Fintech-Entwicklung ist auch für die deutschen Versicherer von hohem Interesse, denn geschätzt ca. 10% der Fintechs, ungefähr 15 Unternehmen, sind auch im Versicherungsbereich tätig und wachsen

Das Volumen der weltweiten Venture-Capital-Investitionen in Fintech-Unternehmen lag 2010 bei 520 Mio. US-Dollar. Bis 2014 hat sich das Volumen mehr als verfünffacht und lag bei 2.800 Mio. US-Dollar.

Crowdfunding ist eine der wichtigsten Finanzierungsquellen für Start-ups. Das Volumen in Deutschland betrug Anfang 2012 nur knapp 700 Tsd. EUR. Anfang 2015 waren es allerdings schon 18,7 Mio. EUR. Im weltweiten Vergleich ist das allerdings nur ein sehr kleiner Betrag. Das weltweite Finanzierungsvolumen 2014 lag bei 16,2 Mrd. US-Dollar.

Schutzclick ist ein Beispiel eines erfolgreichen neuen Fintech-Unternehmens. Bei Schutzclick können Kunden mit nur wenigen Klicks eine Produktversicherung für mobile und stationäre Elektronik, Möbel, Brillen und Fahrräder im Internet abschließen.

FinTechs in Deutschland – Aktuelle Markteinschätzungen 02/2013 und 01/2015



Quelle: <http://paymentandbanking.com/2013/11/19/deutsche-fin-tech-startups-mindmap/>

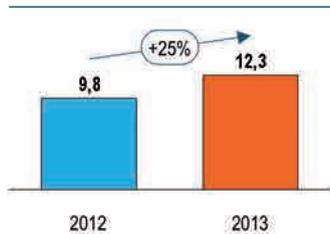
ständig in ihrer Anzahl – sowohl als Produktgeber (Schutzklick und Friendsurance) wie auch als ergänzende Dienstleister (Vertragium).

2.2 Mobilitätskonzepte der Zukunft

2.2.1 Skizze, Blaupausen, Konzepte

Die Grundlagen des Automobilgeschäfts wandeln sich derzeit rasant. Die OEMs sind dabei sowohl Getriebene als auch Treiber der Entwicklung. Die Konkurrenz von branchenfremden Marktteilnehmern unter anderem durch Over-the-Top-Anbieter und Start-ups zwingt die OEMs zu Forschung und Innovation, um die neuen Geschäftsfelder der Zukunft rund um das Automobil zu besetzen.

Beispiel: Entwicklung VW F&E-Ausgaben



Die globalen Automobilhersteller konnten im vergangenen Jahr so viele Innovationen hervorbringen wie nie zuvor: 1.220 Neuerungen präsentierten die 18 größten OEMs mit ihren 53 Marken in 2014. Von deutschen Autobauern stammen dabei 37% aller Innovationen.

Entsprechend ist die OEM-Branche hinsichtlich Ausgaben für Forschung und Entwicklung ein weltweiter Marktführer. Allein der VW-Konzern verfügte im Jahr 2013 über ein F&E-Budget von 12,3 Mrd. US-Dollar. Als Forschungsschwerpunkte der OEMs lassen sich vereinfacht vier Themengebiete nennen:

Die Innovationstätigkeit im Bereich Fahrerassistenz- bzw. Unfallvermeidungssysteme hat 2014 mit fast 300 Neuerungen einen neuen Höchststand erreicht.

1. Alternative Antriebskonzepte
2. Vernetztes Kraftfahrzeug
3. Autonom fahrendes Fahrzeug
4. Mobilitätskonzepte

Aufgrund der hohen Komplexität und der geringen Vorhersehbarkeit in jedem dieser Themenfelder verfolgen die OEMs mehrere Entwicklungsvarianten gleichzeitig, bis sich eine der Varianten als dominant herausstellen wird. Mit Blick auf die Ausgestaltung der Mobilitätskonzepte der Zukunft liegen zahlreiche unterschiedliche Konzeptstudien bei den OEMs vor. Eine Form, diese zu klassifizieren, orientiert sich an fünf zugrunde liegenden Trends, wie die folgende Darstellung verdeutlicht:

VW ist bei der Planung eines "Einfachst-Autos" (Budget Car) schon weit fortgeschritten und sucht derzeit Kooperationspartner vor allem in China.

Übersicht – Konzeptstudien der Automobilunternehmen

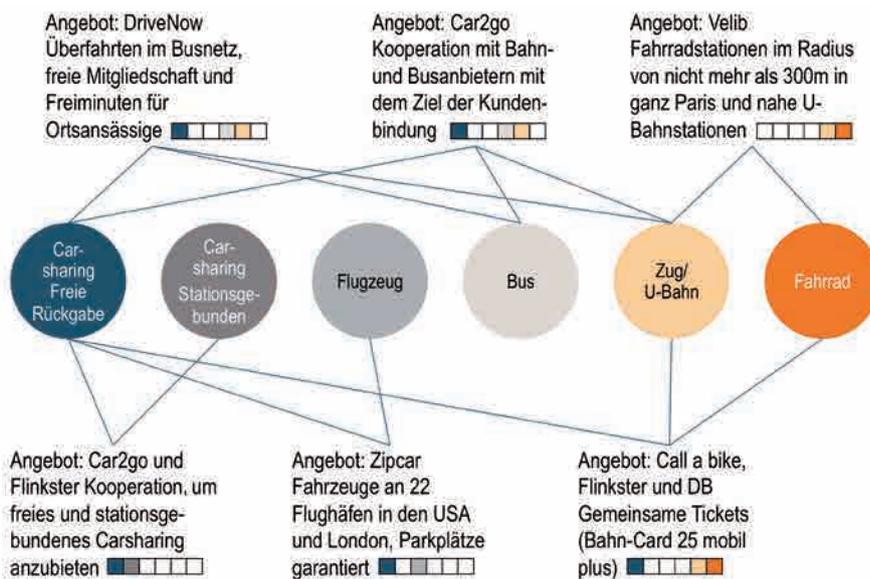
	1 Neue urbane Mobilität	2 Preisgünstige Mobilität	3 Fortschrittliche Autos	4 "Einfachst-Auto"	5 Multimodale Mobilität
MERKMALE	Spezielle Stadtautos für kompakte Städte/Vorstädte	Kostengünstige Mobilität mit niedrigerer Reichweite als klassisches Kfz	(Teil-) Autonome Fahrzeuge mit leichter Bedienung für Vorstädte/ländliche Regionen	Preisgünstige Autos für Ballungszentren und mittelgroße Städte	Nahtlose Vernetzung unterschiedlicher Transportformen

Ein Schwerpunktthema sind multimodale Mobilitätskonzepte. Dabei handelt es sich um die Kombination verschiedener Mobilitätslösungen und Transportmittel ("Mobilitätsaggregatoren") zu einem integrierten Angebot für den Nutzer. Dies kann von der Buchung über die Bereitstellung und Abwicklung bis zur Bezahlung reichen. Der Zugang sollte über mobile Kanäle wie das Smartphone und stationäre Kanäle erfolgen. Ebenso sollte die Einbindung unterschiedlicher Schnittstellen und Mehrwertdienste möglich sein. Das Anwendungsgebiet könnte in Metropolregionen, in der innerstädtischen Mobilität und bei der Integration von privatem und öffentlichem Verkehr liegen. Mit diesem Angebot könnte eine Reihe von Kundenanforderungen erfüllt werden, wie zum Beispiel die nahtlose und flexible Integration von Transportmitteln, mobile und einfache Planung, Reservierung und Bezahlung sowie ggf. die Einbindung des privaten Fahrzeugs in die Mobilitätskette.

2.2.2 Exkurs: Multimodale Mobilität

Multimodale Mobilität ist einer der Megatrends der Mobilität der Zukunft. Erste Formen dieser neuen Art der Mobilität sind bereits heute im Markt deutlich erkennbar und auch schon etabliert.

Übersicht multimodaler Mobilitätsanbieter



Derzeit ist die Bandbreite unterschiedlicher Transportmittel, die von den multimodalen Anbietern integriert werden, noch relativ beschränkt. In der Regel haben die Anbieter entsprechend ihrer Gründungshistorie eine Nähe zu einem

In Frankreich testet Toyota zurzeit ein Konzept, das Elektrofahrzeuge und öffentliche Verkehrsmittel miteinander verbindet. Eine Smartphone-App hilft dabei, eine perfekte Kombination von privaten Autos und öffentlichen Verkehrsmitteln für die Zurücklegung einer bestimmten Strecke zu finden.

Nahverkehrsanbieter, wie die Düsseldorfer Rheinbahn, verkaufen Kombi-Pakete, die es Inhabern erlauben, Bus, Bahn und Carsharing-Auto rabattiert zu nutzen.

Car2Go (engl. car „Auto“ und to go „zum Mitnehmen“) ist ein Carsharing-Anbieter des deutschen Automobilherstellers Daimler sowie des Mietwagenunternehmens Europcar. Es wird in 30 Innenstädten verteilt über acht Länder angeboten.

der Transportmittel, wie Velib zu Fahrrädern oder Car2Go zu Kraftfahrzeugen, und erweitern diese Angebote gezielt um zusätzliche Transportmittel. Dabei wächst die Anzahl an Kooperationen schnell.

Als einer der erfolgreichen, international tätigen Carsharing-Anbieter offeriert Car2Go beispielsweise neben dem traditionellen Carsharing-Geschäft eine Kooperation mit Bus- und Bahnanbietern, um die Kundenbindung für ihr Kerngeschäft zu erhöhen. Darüber hinaus hat Car2go im Dezember 2014 angekündigt, 50% ihrer Fahrzeuge in Portland, Oregon und den USA mit Fahrrad-Racks auszustatten – ganz im Sinne eines multimodalen Reisens.

In einigen Ländern hat die Entwicklung bereits früh begonnen. Ein prominentes Beispiel ist die Octopus-Karte. Es handelt sich um eine aufladbare, berührungslose Chipkarte, die im elektronischen Zahlungsverkehr in Hongkong benutzt wird. Zum ersten Mal wurde die Karte 1997 vorgestellt und hat sich als Zugang zur multimodalen Mobilität im Raum Hongkong etabliert. Sie kann als Zahlungsmittel unter anderem für Bus, U-Bahn und Zug sowie in Parkhäusern eingesetzt werden. Auch zahlreiche öffentliche Institutionen und Unternehmen akzeptieren diese Karte, sodass das Angebot auch durch nicht mobilitätsbezogene Dienstleistungen aufgewertet wird. Auf diese Weise kann die Karte auch als Zahlungsmittel für kulturelle Einrichtungen (unter anderem Museen und Theater), für Drittpartner (beispielsweise 7Eleven und Starbucks), aber auch als Zugangskarte für öffentliche Einrichtungen wie Krankenhäuser oder Schulen genutzt werden. Heute sind über 24 Millionen Octopus-Karten im Umlauf. Kunden können damit über 300 Dienstleistungsfirmen besuchen, womit die Karte ihre ursprüngliche Funktion weit übertroffen hat.

In Zukunft werden im Rahmen der multimodalen Mobilität die Geschäftsmodelle unterschiedlicher Branchen zusammenwachsen. Strategische Kooperationen spielen eine immer bedeutendere Rolle, wobei der Trend nicht nur zu einer Ausdehnung bestehender Mobilitätsangebote führt, sondern insbesondere auch eine Erweiterung von Serviceleistungen erwartet wird. Dies betrifft sowohl traditionelle Bereitsteller von Transportmitteln, wie BMW und VW, als auch Mobilitätsdienstleister wie die Deutsche Bahn und Expedia.

Ende 2011 gab es in Europa gerade mal 700 Tsd. Carsharing-Kunden. Einige Prognosen gehen davon aus, dass es 2020 über 15 Mio. Nutzer geben wird.

2013 hatte bargeldloses Bezahlen in der EU ein Volumen von ca. 90 Mrd. EUR. Bis 2020 wird von einem jährlichen Wachstum von 8% p.a. ausgegangen, sodass das Volumen auf über 175 Mrd. EUR ansteigen wird.

Schon heute dürfen Bahncard-Kunden mit ihrer Fernverkehrsfahrkarte (Strecken über 100 km) in 124 deutschen Städten kostenlos innerstädtisch, im Geltungsbereich des City-Tickets, mit Bus, S-Bahn, U-Bahn und Straßenbahn zum Startbahnhof und am Zielbahnhof bis zu ihrem Reiseziel mit öffentlichen Verkehrsmitteln weiterfahren.

Klassifikation von Marktteilnehmern im Bereich Mobilität



Im Ergebnis ist ein klarer Trend zu integrierten, multimodalen Mobilitätskonzepten erkennbar. Die Lösungskonzepte umfassen künftig größere Teile der Mobilitätswertschöpfungskette, wobei Marktteilnehmer aus unterschiedlichen Branchen ihre neue Rolle im "Spielfeld" der integrierten Mobilität suchen. Strategische Partnerschaften, vor allem mit branchenfremden Akteuren, gewinnen an Bedeutung, um die Service- bzw. Mobilitätsangebote zügig zu erweitern. Marktakteure, die ihre neue Rolle nicht finden, sind in diesem Marktsegment vom Kunden- bzw. Bedeutungsverlust bedroht. Dies gilt in gewissem Maße auch für Versicherer, die sich mit einer Bandbreite neuer Mobilitätskonzepte und Marktteilnehmer konfrontiert sehen, und ihre Rolle, sei es als Partner oder Lieferant, in der multimodalen Welt noch definieren müssen.

2.3 Neue Wertschöpfungsketten, neue Geschäftsfelder

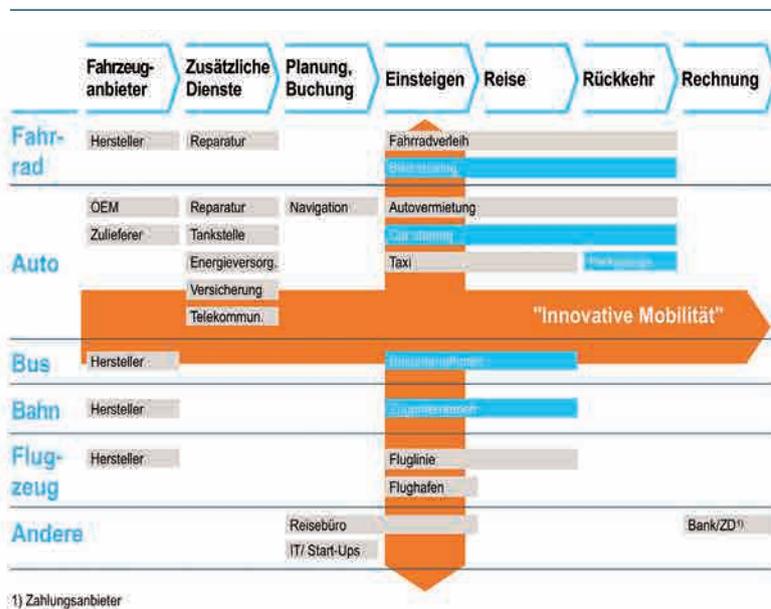
2.3.1 Die neue, integrierte Wertschöpfung

Mit dem zukünftigen Wandel der Mobilität wird auch die Wertschöpfungskette neu definiert. Es wird zu einem verstärkten Zusammenwachsen des Kraftfahrzeugs mit anderen Mobilitätsformen sowie mit neuen Stufen der Wertschöpfung kommen. Damit werden die traditionellen Silos der Mobilität entlang einzelner Fortbewegungsmittel wie Bus, Bahn, Auto ("vertikale Integration") wie auch entlang der Wertschöpfungsstufen wie Verkauf, Vermietung, Planung ("horizontale Integration") aufgebrochen.

Die neue Welt der integrierten Mobilität bedeutet einen Paradigmenwechsel. Zum einen wird die horizontale Integration der Wertschöpfungsstufen ein One-Stop-Shopping-Erlebnis für den Kunden bereithalten können. Zum anderen wird durch die vertikale Integration zukünftig ein dynamisches, intermodales Routing möglich werden.

Versicherungsunternehmen werden dann als ein Bestandteil der horizontalen Wertschöpfungsstufen mit anderen Diensten und neuen Marktteilnehmern konfrontiert. So wäre es vorstellbar, dass intermodale Mobilitätsangebote vom

Wertschöpfungskette der Mobilität – horizontale und vertikale Trends



Fahrrad über die Bahn bis zum Auto mit dem passenden, auf die Nutzungszeit beschränkten Versicherungsschutz mit angeboten werden. Heute noch unbekannte Internetunternehmen könnten sich als Vertriebsplattform für Lifestyle-bezogene Mobilitätskonzepte positionieren und mit ausgewählten Versicherern Produktpartnerschaften eingehen. Entsprechend wird das Versicherungsprodukt zunehmend in einem Paket von Dienstleistungen aufgehen. Versicherer müssen sich darauf einstellen, mit bisher unbekanntem Marktteilnehmern zu kooperieren.

Schon heute können Kunden bei der Nürnberger Versicherung in Österreich eine Alpinsport-Versicherung für den Urlaub abschließen. Diese Versicherung wird online oder über das Smartphone gekauft und bietet für die Zeit des Urlaubes (max. sieben Tage) Versicherungsschutz.

2.3.2 Marktteilnehmer, Marktbeispiele

Im Mobilitätsmarkt erkennen die Marktteilnehmer unterschiedlicher Industrien die Wichtigkeit und Attraktivität mobiler Dienste. Eine Vielzahl an Unternehmen wird in diesen Markt drängen und den Wettbewerb erhöhen. Bereits heute ist eine große Bandbreite unterschiedlicher Marktteilnehmer erkennbar:

Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen nach Herkunft

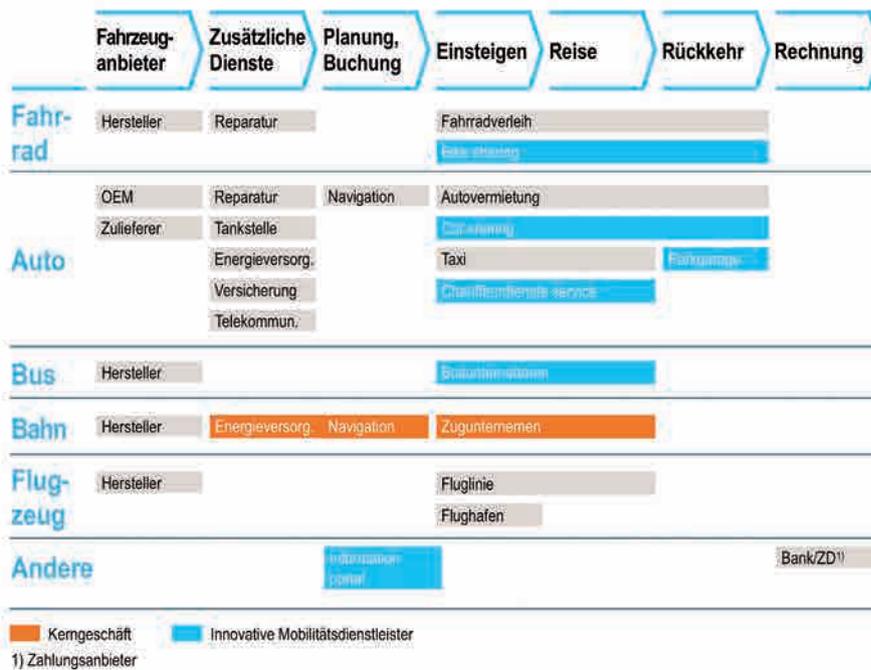


Die OEMs investieren hohe Beträge, um sich vertikal und horizontal gegen die neuen Wettbewerber durchzusetzen. Ein Beispiel ist Daimler: Das Unternehmen hat für sich die Vision definiert, der führende Finanz- und Mobilitätsdienstleister zu werden. Das selbst gesteckte Umsatzziel von Daimler liegt hierfür gegenwärtig bei 100 Millionen EUR aus Mobilitätsdiensten. Dafür verbreitert Daimler das Angebot konsequent und besetzt vom Parken über das Carsharing und Carpooling bis hin zum Taxi-Service neue Felder in der Wertschöpfungskette. Das Spielfeld für neue Geschäftsmodelle für die Mobilitätsdienste der Zukunft ist groß. Dabei lassen sich im Hinblick auf die Art der Geschäftsmodelle zwei

Trends erkennen: Zum einen nimmt die Asset-Intensität der Geschäftsmodelle tendenziell ab. Anstelle von Infrastrukturanbietern wie Mobilitätsstationen werden die Geschäftsmodelle der Zukunft eher durch Dienstleister (beispielsweise eCall/bCall-Telediagnosedienste), Vermittler wie Parkplattformen und Taxi-Applikationen sowie Informationsdienstleister (einschließlich integrierter multimodaler Reiseinformationen) bestimmt. Zum anderen ändert sich die Präferenz der Kunden gegenüber dem klassischen Mobilitätsangebot. Kunden werden immer häufiger teilen oder nutzen wollen, während das Besitzen an Bedeutung verliert. Ein schlagendes Beispiel dieser Entwicklung ist der Erfolg der Taxi-Plattform Uber.

Uber ist ein Online-Vermittlungsdienst für Fahrdienstleistungen. Er vermittelt Fahrgäste an Mietwagen mit Fahrern sowie auch private Fahrer mit eigenem Auto. Ferner werden auch reguläre Taxis vermittelt. Die Vermittlung erfolgt über eine Smartphone-App oder eine Website. In Deutschland ist der Dienst mit privaten Fahrern verboten.

Fallbeispiel Daimler – Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette



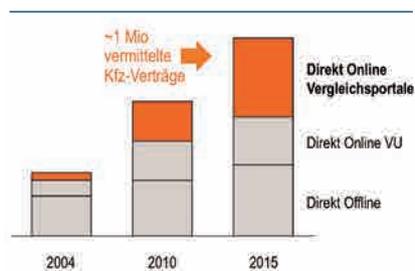
3 Auswirkungen auf Geschäftsmodelle der Kfz-Versicherer

3.1 Der Wettlauf um Kundenschnittstelle und Daten

3.1.1 Online-Aggregatoren

Die Bedrohung der Versicherer durch Aggregatoren im Vertrieb von Versicherungsprodukten ist real und wächst beständig. 2015 wurden ca. 1 Mio. Verträge über den Aggregatoren-Kanal vermittelt und der Trend ist ungebrochen: Im Jahr 2020 wird die Anzahl der im Neugeschäft über Aggregatoren vermittelten Policen bei knapp unter 2 Mio. Stück liegen.

Vergleichsportale mit höchstem Wachstum in Kfz



Für Versicherer ist diese Entwicklung ein Dilemma. Auf der einen Seite möchten sie an diesem schnell wachsenden Vertriebskanal partizipieren, auf der anderen Seite führt jede Partizipation zur weiteren Stärkung der Verhandlungsposition der Aggregatoren, die sich damit stetig weiter zwischen Kunde und Versicherer schieben können. Die Aggregatoren entziehen den

versicherungseigenen Websites Umsatzvolumen und stellen den Kfz-Versicherern Abschlussprovisionen von aktuell 65-95 Euro je Kfz-Vertrag in Rechnung. Dies lässt viele preisaggressive Online-Produkte für den Kfz-Versicherer unprofitabel werden. Zusätzlich führt die suggerierte Preistransparenz der Aggregatoren zu durchschnittlich verkürzten Vertragslaufzeiten und einer abnehmenden Kundenbindung.

Die Strategie der Aggregatoren zielt nach dem Prinzip "geübter Verhaltensmuster" auf ein kontinuierliches Anwachsen von sogenannten "Switchern" ab. Die Vergleichsfelder im Angebot der Aggregatoren werden laufend verbreitert, wobei das Segment Versicherungen nur ein Baustein unter vielen ist. Eine wachsende Kundenbasis aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern wird durch professionelle Cross-Selling-Mechanismen immer intensiver durch Aggregatoren bespielt. Daraus ergibt sich für Kunden ein Leistungsangebot, dem spezialisierte Internetseiten der (Online-)Versicherer nur schwerlich etwas entgegensetzen können.

Gleichwohl haben Versicherer, welche die Spielregeln im E-Commerce verinnerlichen und neue internetfähigere Produkte anbieten, gute Chancen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Gleichgültig, ob über Aggregatoren oder die eigene Internetplattform, onlinefähige Produkte müssen drei Spannungsfelder optimal austarieren:

Im Moment werden im Durchschnitt 77 EUR für die Vermittlung einer Kfz-Versicherung als Provision gezahlt.

Bei Check24 kann man heute bereits Vergleiche in sechs verschiedenen Produktbereichen durchführen.

- a. **Fast Quote:** Internetabschlüsse müssen bequem, einfach und schnell sein – je weniger Kundendaten für den Abschluss nötig sind, desto besser.
- b. **Risikopreizung:** Eine möglichst risikoadäquate Preissetzung benötigt allerdings als Input einen großen Umfang tarifrelevanter Kundendaten, d.h. die Zuspiegelung möglichst vieler Tarifierungsdaten müsste automatisiert außerhalb der Sichtfensters des Kunden erfolgen.
- c. **Produktmodularität:** Das Produkt sollte auch im Internet modular aufgebaut sein. Big Data Use Cases könnten komplexitätsreduzierend unterstützen. Eine automatisierte Analyse des Kundenbedarfs könnte zu einer Vorauswahl sinnvoller Varianten führen und den Angebotsprozess verschlanken.

Bei Check24 lässt sich eine Privathaftpflicht mit fünf Eingaben und einem Klick vergleichen. Mit einem weiteren Klick gelangt man direkt zum Online-Abschluss.

3.1.2 Automobilhersteller (OEMs)

Die Automobilhersteller sitzen beim Wettlauf um Kunden und Daten beim vernetzten Kfz im Fahrersitz – auch was die Entwicklung für die Versicherungsindustrie angeht. Bereits heute sind die Automobilhersteller als Joint-Venture-Partner oder als strategischer Vertriebspartner im Neuwagensegment an der Kundenschnittstelle (d.h. hier insbesondere Autohäuser) präsent.

Bereits 2013 hat die Allianz mit VW ein Joint Venture zum Verkauf von Versicherungspolicen im Bereich Kfz gegründet.

Die Position der OEMs gegenüber den Kfz-Versicherern wird mit der Verbreitung von Telematik-Technologie/-Vernetzung in den neuen Auto-Modellreihen weiter gestärkt. Durch die Erhebung von fahrzeug-, fahrer- und fahrstilbezogenen Daten aus dem Kfz haben die OEMs einen wesentlichen Teil des Datenschatzes in der Hand. Dieser könnte es Ihnen perspektivisch erlauben, neue individuelle Pricing-Modelle für die Kfz-Versicherung zu entwickeln oder die dafür notwendigen Daten an den meistbietenden Versicherer zu auktionieren.

Im Vertriebswege-Survey 2014 von Towers Watson gehen über 60% der Befragten davon aus, dass die Bedeutung des OEM-Vertriebsweges weiter zunimmt oder zumindest gleich bleibt.

In jedem Fall bieten die Kfz-Daten die Möglichkeit zur aktiven Schadensteuerung in eigene OEM-Vertragswerkstätten. Ebenso kann die Kundenbindung signifikant erhöht werden: Heute verlieren OEMs ihre Kunden nach ca. zwei bis drei Jahren aus den Augen. Durch zahlreiche neue versicherungsnahe Leistungen (beispielsweise Schutzbriefe) und sonstige Zusatzservices (beispielsweise Infotainmentangebote) können Kundenbindungen erhöht und neue Umsatzquellen erschlossen werden. In Summe besteht für die Versicherer die Gefahr, durch Verlust der Kundenschnittstelle und Zugang zu den relevanten Daten schrittweise zu einer Zulieferindustrie zu werden.

TomTom ist hier ein gutes Beispiel. Das Unternehmen aus Amsterdam hat zurzeit einige Kooperationen zu diesem Thema. Mit Apple besteht eine Vereinbarung zur Kartenlieferung für das iPhone und mit VW wurde eine Kooperation zum Thema autonomes Fahren geschlossen.

Beim Wettlauf um Daten und Kunden sind die OEMs in diesem neuen Geschäftsfeld rund um das vernetzte Kfz jedoch auch selbst stark durch Over-the-Top-Player, IT-Firmen und Telekommunikationsunternehmen unter Druck. Unternehmen wie Google haben einen starken Inhalt (Navigationskarten, ...), starkes internationales Branding und sind Teil der digitalen Identität der Kunden, die sich zukünftig in das Auto setzen werden. Diese Generation erwartet, die Dienstleistungen auch im Kfz zu

Die digitale Identität beinhaltet meine digital angegebenen Daten, die teilweise anderen Personen zugänglich sind. Die digitale Identität ist demnach eine Repräsentation der eigentlichen Person von der realen in die virtuelle Welt.

erhalten, die sie außerhalb des Kfz via Smartphone und andere digitale Werkzeuge heute bezieht. Die OEMs sind gefordert, auf diese Erwartung Antworten zu finden.

Die Kfz-Versicherer müssen ihre Rolle in diesem Wettlauf noch finden. Sie werden sich beim Gesetzgeber dafür einsetzen, dass der Kunde entscheiden kann, wer Zugriff auf Kfz-versicherungsrelevante Daten erhält, und dass die OEMs diese Daten Dritten – also auch den Kfz-Versicherern – zugänglich machen müssen. Auch Partnerschaften mit OEMs und/oder Over-the-Top-Playern sind möglich – die Frage ist nur, ob als Junior Partner oder auf Augenhöhe.

3.1.3 Services im vernetzten Kfz

Rund um das Automobil werden neue Dienstleistungen entstehen, die auf die Daten aus dem Kfz zurückgreifen. Der Wettlauf um Kunden und Daten wird durch attraktive Angebote für den Kunden entschieden. In den nächsten Jahren wird zunächst eine große Bandbreite unterschiedlicher Angebote zugeschnitten auf verschiedene Kundensegmente nebeneinander existieren. Kundengruppen werden aus Sicht der Versicherer dabei wesentlich differenzierter und auch individueller

behandelt werden müssen. Das Angebot gegenüber dem Kunden wird eine Kombination aus Leistungen sein, worin das Versicherungsverprechen mit enthalten ist. Dabei werden Versicherungsunternehmen, wenn sie nicht zu Zulieferern für Versicherungsschutz werden wollen, selbst Pakete aus Versicherungs- und Nicht-Versicherungsleistungen schnüren müssen. In der Bewertung dieser Angebote wird ein Patchwork unterschiedlicher Dienstleistungen (sog. Use Cases) entstehen.

Der Zugang zu Daten aus dem Kfz wird für die Kfz-Versicherer zu einem kritischen Erfolgsfaktor. In diesem Wettlauf haben die OEMs zunächst die besseren Karten auf der Hand. Sie kontrollieren beispielsweise das Can-Bus-System und verfügen dadurch über eine wertvolle Datenbasis. Für die Kfz-Versicherer stellen sich dabei drei grundsätzliche Fragen:

Telematik-basierte Dienstleistungen (Use Cases)

Auswahl



CAN bedeutet in Worten
 - Controller (Mini-Computer)
 - Area (Bereich)
 - Network (Leitungsnetz).
 Das Datenübertragungssystem ist der BUS (Binary Unit-System).
 Can-Bus-Systeme verbinden bis zu 100 verschiedene Steuermechanismen miteinander.

Datengenerierung im Kfz



Quelle: ContiTech

1. Wird die Datenschnittstelle zu Systemen im Kfz (Can-Bus etc.) geöffnet?

These: Es ist damit zu rechnen, dass ein Subset der Daten in den Kfz-eigenen Systemen grundsätzlich zur Nutzung für andere Marktteilnehmer – Kfz-Versicherer – geöffnet wird. Allerdings werden aller Voraussicht nach Daten, welche die Sicherheit des Kfz betreffen, und/oder technologisch kritische Bereiche ausgespart.

2. Wann kann mit der Öffnung gerechnet werden?

These: Bis die Öffnung vollzogen sein wird, vergeht sicherlich noch einige Zeit. Fakt ist, dass die Versicherer für eine offene Datenschnittstelle im Sinne von Wettbewerbsfreiheit bei den Institutionen der EU Lobbyarbeit betreiben. Können die Kfz-Versicherer nachweisen, ein relevantes Geschäftsfeld rund um die Kfz-Daten besetzen bzw. entwickeln zu können, ist eine gesetzlich flankierende Regelung wahrscheinlich.

3. Wird es einen einheitlich standardisierten Datenzugang geben?

These: Dies ist eher unwahrscheinlich. Versicherer werden sich auf eine sehr komplexe Landschaft unterschiedlicher Datentypen und Datenformate einzustellen haben, die ggf. fortlaufend aktualisiert werden müssen.

Vor diesem Hintergrund ist es gut vorstellbar, dass Versicherer eigene technische Geräte zur Datensammlung bzw. Datenauslesung selbst anbieten werden müssen, um dem Kunden die gewünschten Produkte und Services bieten zu können. So wären sie – zusammen mit Partnern oder Zulieferern – in der Lage, eine ausreichende Kontrolle über Zugang, Verbreitung, Umfang und Qualität der zu erhebenden Daten sicherzustellen. Die Heterogenität der heute marktgängigen Devices wird in der Zukunft sicher abnehmen. Dennoch werden die Datensammler sehr unterschiedlich sein – angepasst an die verschiedenen Use Cases für unterschiedliche Kundengruppen. Der Umgang mit dieser komplexen Landschaft an Angeboten wird eine Schlüsselkompetenz für Versicherer sein, um technologische Lock-in-Effekte zu vermeiden. Dabei gilt: Versicherer sollten versuchen, technologisch agnostisch zu bleiben.

Schon heute benutzen die Versicherer verschiedene Möglichkeiten, um Fahrzeugdaten zur Tarifgestaltung zu erhalten. Die Allianz nutzt in Italien unter anderem einen OBD-Stick, der auf den OBD-II Port gesteckt wird. Die S-Direktversicherung lässt beim Kunden eine Box einbauen und die AXA wird eine App auf dem Smartphone nutzen.

3.2 Marktmechanik und mögliche Stoßrichtungen

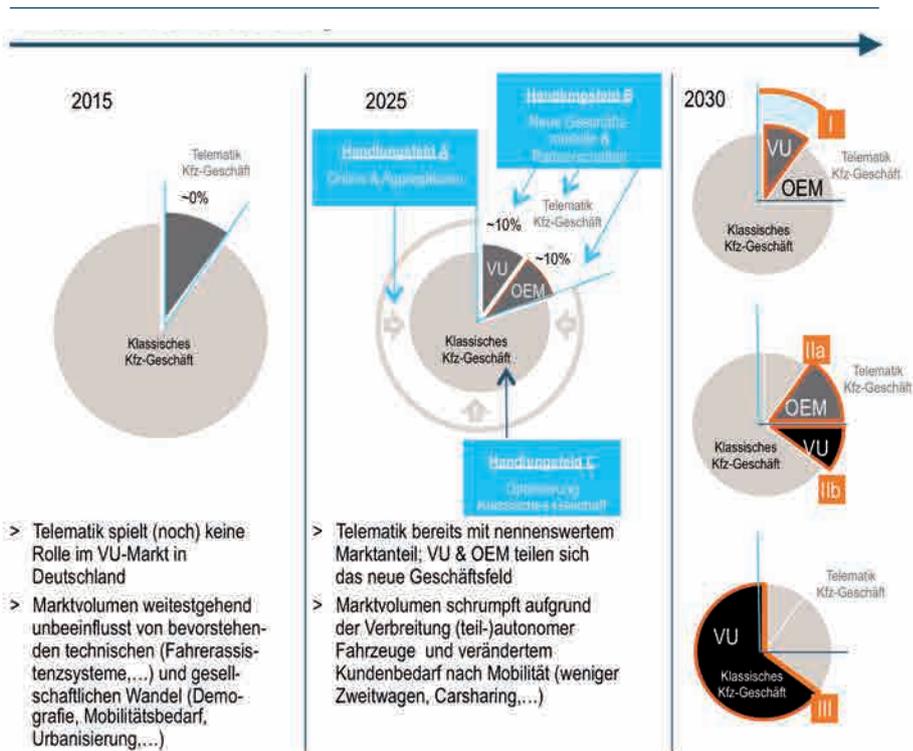
3.2.1 Entwicklung des Kfz-Versicherungsmarktes

Strategische Optionen der Versicherer sind im Kontext der Marktszenarien zu betrachten. Der Kfz-Versicherungsmarkt verhält sich zyklisch, wobei der Preis der wesentliche Wettbewerbsfaktor ist. Das Wachstum des Kfz-Bestands liegt in den nächsten zehn Jahren bei < 1% p.a. bei tendenziell abnehmenden Margen und zunehmender Teilung der Wertschöpfung mit branchenfremden Akteuren wie Aggregatoren oder OEMs. Heute spielt Telematik noch keine Rolle im deutschen Kfz-Versicherungsmarkt. Das Marktvolumen ist weitestgehend unbeeinflusst von bevorstehenden technischen (Fahrerassistenzsysteme etc.) und gesellschaftlichen Trends (zum Beispiel Demografie, Mobilitätsbedarf, Urbanisierung).

Marktszenario 2025

Die Symptome für eine grundlegende Marktverschiebung sind bereits in Ansätzen zu erkennen. Telematik hat schon einen kleinen, aber nennenswerten Marktanteil erreicht. Versicherer teilen sich das neue Segment mit anderen branchenfremden Akteuren wie OEMs. Das Marktvolumen stagniert bzw. schrumpft (langsam) aufgrund der zunehmenden Verbreitung (teil-)autonomer Fahrzeuge und eines veränderten Kundenbedarfs nach Mobilität. Die Kunden nutzen weniger Zweitwagen und deutlich mehr Carsharing oder ähnliche Transportformen (zum Beispiel Uber). Online-Aggregatoren sind mittlerweile zu einem der führenden Vermittler im Neugeschäft von Kfz-Versicherungspolice geworden. OEMs beginnen, ihre Marktmacht an der Kundenschnittstelle auszuspielen, und verkaufen über ihre Vertriebskanäle neue Telematik-basierte Kfz-Versicherungsprodukte, eingebettet in umfassende Connected-Car-Service-Pakete.

Marktszenarien in der Kfz-Versicherung



Marktszenario 2030

Die Symptome aus dem Jahre 2025 haben sich verstärkt und deutlich weiterentwickelt. Das Segment der klassischen Kfz-Versicherungsprodukte ist weiter abgeschmolzen und wurde zu einem nennenswerten Anteil durch die neuen vielfältigen, individuellen Telematik-Angebote substituiert. OEMs und ggf. andere branchenfremde Akteure wie Google und Apple haben sich einen erheblichen Teil des profitablen Geschäfts oder der Wertschöpfung gesichert. Aggregatoren domi-

nieren den Markt für Privatkunden. Das Marktvolumen ist insgesamt deutlich zurückgegangen, da das Schadenvolumen mit der steigenden Anzahl "intelligenter" Fahrzeuge abgenommen hat.

3.2.2 Strategische Stoßrichtung für Versicherer heute

Vor dem Hintergrund dieser Marktentwicklungsszenarien ergeben sich für Versicherer drei strategische Stoßrichtungen, die sie isoliert oder in Kombination in den nächsten Jahren verfolgen können:

A. Klassisches Kfz-Geschäft optimieren

- > Fortführung und Optimierung des klassischen Kfz-Geschäfts bei allmählich schrumpfendem Marktvolumen
- > Kontrolle über die Kundenschnittstelle gerät zunehmend unter Druck durch Over-the-Top-Player und Aggregatoren

B. Top-Zulieferer werden

- > Hebeln der versicherertypischen Produktgeberkompetenz für ausgewählte Partner wie OEMs und sonstige branchenfremde Unternehmen und/oder Versicherer, die das Kfz-Geschäft aufgeben
- > Vor dem Hintergrund des insgesamt schrumpfenden klassischen Kfz-Geschäfts Teilhabe am Telematik-Markt via OEMs und sonstige branchenfremde Partner vom Beifahrersitz betrachtet

C. Kundenschnittstelle verteidigen

- > Aufbau eigenständiger Daten-/Kundenzugänge im wachsenden Telematik-Geschäft; darüber hinaus werden Kooperationspartnerschaften für neue Leistungsangebote geschlossen
- > Neue Erlöse aus einem erweiterten Produkt- und Serviceangebot sowie Vermittlungsleistungen kompensieren schrumpfendes klassisches Kfz-Geschäft; Kfz-Versicherer bleiben im "driver seat" und verteidigen die Kundenschnittstelle

Kfz-Versicherer, die bereits ihre strategischen Optionen geprüft und eine Entwicklungsrichtung definiert haben, sind klar im Vorteil, ihre Zukunft am Kfz-Versicherungsmarkt aktiv mitzugestalten.

Die Wachstumsfelder in der Kfz-Versicherung befinden sich außerhalb des heutigen "konventionellen" Geschäfts. Neben den Online- und Telematik-Marktsegmenten werden strukturell nur noch wenige Wachstumsmöglichkeiten bestehen. Besonders für Versicherer mit tradiertem Geschäftsmodell wird der Konsolidierungs- und Rationalisierungsdruck deutlich ansteigen. Kleinere und mittlere Versicherer bedürfen eines klar definierten Geschäftsmodells mit einem komparativen Wettbewerbsvorteil, um sich am Markt zu behaupten. Der Trend für viele dieser Versicherer wird

in Richtung einer höheren Fokussierung und Spezialisierung in Bezug auf Produkte, Regionen und Vertriebskanäle gehen: Weg von der Mitte – hin zur Nische.

Die große Unbekannte bleibt Google. Sollte der Konzern sich entscheiden, in Deutschland in den Markt der Aggregatoren oder des vernetzten Kfz einzusteigen, wird dies die Wettbewerbslandschaft auch für Versicherer nachhaltig verändern.

3.2.3 Notwendige Bedingung: Innovationsmanagement

Gleichgültig welche Stoßrichtung die Versicherer zukünftig wählen werden: Das Thema Innovationsmanagement wird ein fester Bestandteil der Versicherungslandschaft werden. Der Wandel der Mobilität sowie die fortschreitende Digitalisierung werden von den Versicherern eine bisher unbekannte Flexibilität und Aufmerksamkeit im Umgang mit Innovationen und neuen Wettbewerbern verlangen.

Organisatorisch sind dafür unterschiedliche Aufstellungen denkbar. Von der Übertragung "digitaler Aufgaben" auf einen einzelnen Mitarbeiter einer Abteilung über die Gründung separater Einheiten und Gesellschaften bis hin zum Aufbau von Laboratories/Acceleratoren und Inkubatoren steht dem Versicherer eine Bandbreite an Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Jedes Unternehmen wird vor dem Hintergrund des eigenen Geschäftsmodells und der angestrebten strategischen Positionierung im Markt einen individuellen Umgang für sich finden müssen. Die Grundregeln dafür sind für Versicherer zumeist gleich. Das aktuelle Geschäft darf auch bei drohender Veränderung nicht ins Risiko gestellt werden. Soweit möglich, sollten innovative Ansätze parallel aufgebaut werden, ohne das bestehende Geschäft zu gefährden. Denkbar ist, ein jährliches Investitionsbudget bereitzustellen, das sich beispielsweise an einem Prozentsatz der Prämieinnahmen orientiert. Dies wäre eine Annäherung der Versicherungsindustrie an die meisten anderen forschungsintensiveren Industriezweige (Automobilbranchen, Telekommunikation etc.), was angesichts des Zusammenwachsens von bisher getrennten Geschäftsmodellen eine logische Entwicklung wäre. Um die Voraussetzung für erfolgreiches Innovationsmanagement zu erfüllen, werden die Versicherer Mitarbeiter mit neuen Kompetenzprofilen für sich gewinnen müssen. Eine F&E-Kultur, die auch das ausgesteuerte Scheitern vorsieht, ist in die Geschäftspolitik zu integrieren. Dies würde für viele Versicherer einen Paradigmenwechsel darstellen.

Organisatorisch sind dafür unterschiedliche Aufstellungen denkbar. Von der Übertragung "digitaler Aufgaben" auf einen einzelnen Mitarbeiter einer Abteilung über die Gründung separater Einheiten und Gesellschaften bis hin zum Aufbau von Laboratories/Acceleratoren und Inkubatoren steht dem Versicherer eine Bandbreite an Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Jedes Unternehmen wird vor dem Hintergrund des eigenen Geschäftsmodells und der angestrebten strategischen Positionierung im Markt einen individuellen Umgang für sich finden müssen. Die Grundregeln dafür sind für Versicherer zumeist gleich. Das aktuelle Geschäft darf auch bei drohender Veränderung nicht ins Risiko gestellt werden. Soweit möglich, sollten innovative Ansätze parallel aufgebaut werden, ohne das bestehende Geschäft zu gefährden. Denkbar ist, ein jährliches Investitionsbudget bereitzustellen, das sich beispielsweise an einem Prozentsatz der Prämieinnahmen orientiert. Dies wäre eine Annäherung der Versicherungsindustrie an die meisten anderen forschungsintensiveren Industriezweige (Automobilbranchen, Telekommunikation etc.), was angesichts des Zusammenwachsens von bisher getrennten Geschäftsmodellen eine logische Entwicklung wäre. Um die Voraussetzung für erfolgreiches Innovationsmanagement zu erfüllen, werden die Versicherer Mitarbeiter mit neuen Kompetenzprofilen für sich gewinnen müssen. Eine F&E-Kultur, die auch das ausgesteuerte Scheitern vorsieht, ist in die Geschäftspolitik zu integrieren. Dies würde für viele Versicherer einen Paradigmenwechsel darstellen.

Citi Ventures ist der Innovationsmotor der Citi Group. Er wurde gegründet, um die Konzeption, Einführung und Skalierung neuer Initiativen im Finanzdienstleistungsbereich zu begleiten. Citi investiert in Start-ups, Pilotprojekte für neue Technologien und testet neue Lösungen und Geschäftsmodelle im Citi Innovation Lab und Citi-Unternehmen. Ziel ist es, die Umsetzung der Produkt-Roadmap zu beschleunigen.

Umgang mit Innovationen bei Versicherern

Grundprinzip aus Versicherer-Sicht

- > Bestehendes Geschäft nicht in "Risiko" stellen!
- > Innovative Ansätze "daneben" stellen (parallel stellen)
- > Investitionsbedarf unter Kontrolle halten ("Kein Fass ohne Boden")

Voraussetzungen

- > F&E-Kultur aufbauen/fördern (➔ Innovation Lab)
- > Kultur des "ausgesteuerten" Scheiterns etablieren
- > Dediziertes Team für neue, innovative Themen aufbauen

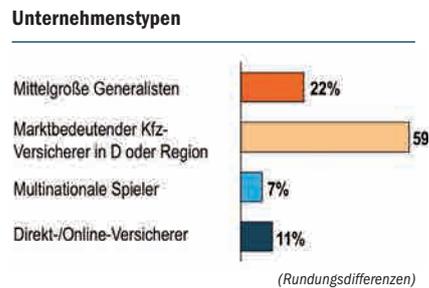
Der Versicherer AXA hat mit dem AXA Campus bereits eine Möglichkeit gefunden bzw. implementiert, um interessante Ideen bzw. Start-ups zu unterstützen und davon zu profitieren.

2014 hatte VW das höchste F&E-Budget weltweit. Es lag bei knapp 13,5 Mrd. USD. Die zehn Unternehmen mit den höchsten F&E-Ausgaben hatten zusammen ein Budget von über 100 Mrd. USD.

4 Die Sicht der Kfz-Versicherungsentscheider

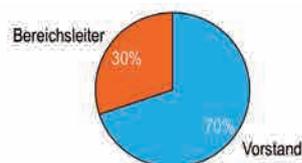
4.1 Entscheiderbefragung – Methodik und Teilnehmer

Im Juni 2015 hat Roland Berger 53 Top-Entscheider aus dem deutschen Kfz-Versicherungsmarkt eingeladen, an einer detaillierten Befragung zum Thema "Geschäftsmodell der Kfz-Versicherung im Umbruch" teilzunehmen. Gemessen am Marktvolumen der Unternehmen wurden damit 80% des Kfz-Marktes in Deutschland in die Befragung einbezogen, wobei die Rücklaufquote bei 51% der Befragten lag. Dies entspricht einer Marktabdeckung von ca. 65%. Dabei war der Anteil der befragten Entscheider in Vorstandsposition bemerkenswert hoch in dieser Befragung, was auch auf die Aktualität der Themen in dieser Studie rückschließen lässt.



Die teilnehmenden Unternehmen lassen sich in vier Kategorien aufteilen: mittelgroße Generalisten, marktbedeutende Kfz-Versicherer, multinationale Spieler und Direkt-/Online-Versicherer. Die mit Abstand größte Gruppe waren Vertreter aus dem Bereich marktbedeutender Kfz-Versicherer mit regionalem oder deutschlandweitem Fokus. Das durchschnittliche Kompositportfolio der Umfrageteilnehmer lag bei ca. 1,4 Mrd. Euro (davon Kfz 0,5 Mrd.) bei einer Bandbreite von 1,3 Mio. Euro (davon Kfz 0,6 Mio.) bis zu über 9 Mrd. Euro (nur Kfz 3,3 Mrd.) Portfoliogröße.

Funktionsstufen

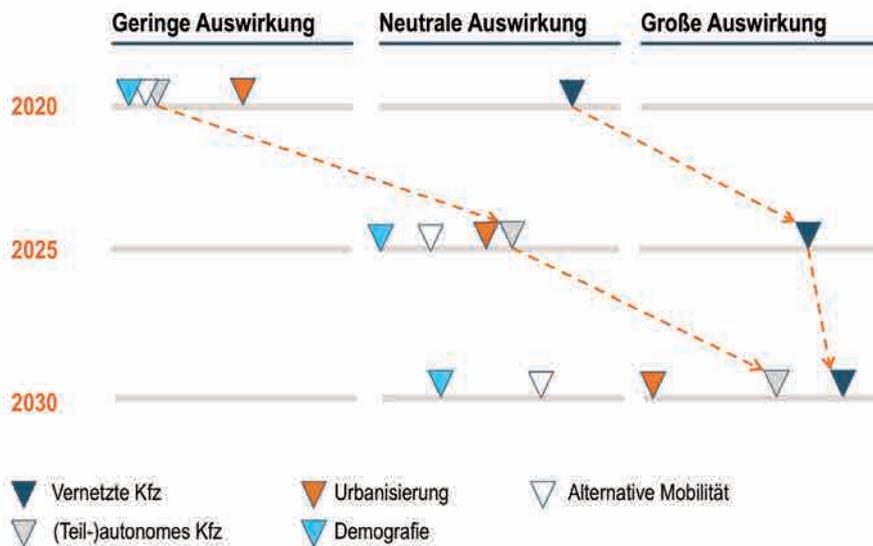


4.2 Kernergebnisse

4.2.1 Das vernetzte Kfz ist der Game Changer der Industrie

Nach Einschätzung der befragten Entscheider sind die Game Changer in der Kfz-Versicherung die zunehmende Vernetzung des Kfz und – mit deutlichem zeitlichen Abstand – die Verbreitung des autonom fahrenden Kfz. Telematik-Produkte werden bis zum Jahr 2030 einen Anteil von knapp einem Viertel des Kfz-Versicherungsmarktes erreicht und damit in erheblichem Maße klassische Kfz-Versicherungsprodukte verdrängt haben. Mit hohem zeitlichen Nachlauf wird nach Schätzung der Experten das (teil-)autonome Kfz den Schadenbedarf stark absinken lassen: Gegenüber heute wird das Schadenvolumen um durchschnittlich 20-25% in 2030 abgenommen haben.

Auswirkungen wesentlicher Treiber der Mobilität der Zukunft in Deutschland



In Italien gibt es die Telematik-Boxen seit 2003, anfangs eingeführt, um gestohlene Autos wiederzufinden. Mittlerweile muss jeder Kfz-Versicherer mindestens einen Telematik-Tarif anbieten. Das ist in Italien Vorschrift. Großbritannien hat Telematik-Tarife als erstes Land Mitte der 90er Jahre eingeführt. Das System beinhaltet schon heute den automatischen Notruf bei Unfällen. In den USA ist jede zehnte Kfz-Versicherung ein "Pay how you drive"-Tarif.

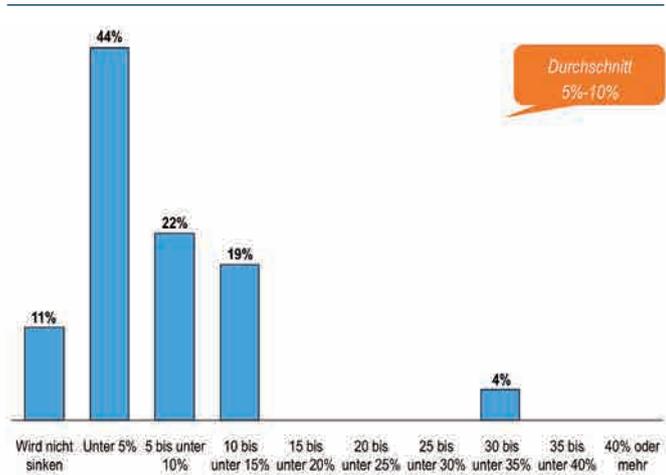
Die Befragung der Kfz-Versicherungsentscheider zeigt ein differenziertes Bild der kurz- und langfristig bedeutenden Megatrends der Versicherungsindustrie. Im Vergleich der fünf anerkannten Mobilitäts-Megatrends – Urbanisierung, demografischer Wandel, alternative Mobilitätsformen, (teil-)autonomes Fahren und vernetztes Kfz – sind vor allem die letztgenannten beiden Themen von herausragender Bedeutung.

Bemerkenswert ist, dass lediglich dem vernetzten Kfz auch kurzfristig eine höhere Bedeutung beigemessen wird. Dies geht konform mit der in den letzten zwölf Monaten stark angestiegenen Medienpräsenz dieses Themas. Praktisch alle marktbedeutenden Kfz-Versicherer in Deutschland haben mittlerweile eigene Pilotprojekte und erste Produkt-Releases angekündigt. Der für Anfang 2016 geplante Marktstart der Telematik-Branchenlösung des GDV wird die Dynamik am deutschen Versicherungsmarkt schon kurzfristig maßgeblich verstärken. Man kann davon ausgehen, dass 2015 zum Einstiegsjahr vieler deutscher Versicherer in das Thema Telematik und Kfz-Versicherung wird. Die Entwicklung hinkt anderen Auslandsmärkten wie UK, Italien, USA allerdings um fünf bis zehn Jahre hinterher.

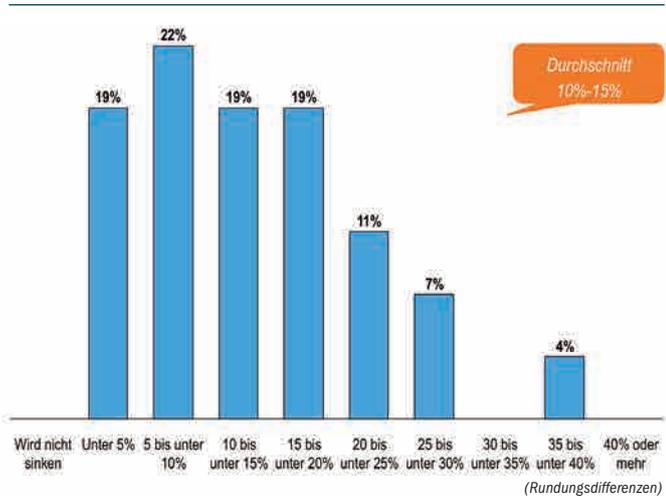
Eine Suche in Pressarchiven zum Thema Telematik ergab 400 Treffer für die letzten 12 Monate – zum Vergleich waren weniger als 100 für 2012.

Betrachtet man die Auswirkungen des (teil-)autonomen Fahrens auf die Versicherungsbranche, so wird erwartet, dass durch die zunehmende Verbreitung von passiven und aktiven Fahrerassistenzsystemen die Schadenhäufigkeit in der Zukunft stark abnehmen wird. Der typische kleine Blechschaden beim Ein- und Ausparken wird dann der Vergangenheit angehören, ebenso der unkontrollierte Spurwechsel auf der Autobahn oder Auffahrunfälle. Die Schadenhöhen werden zwar aufgrund der zunehmenden Sensorikausstattung ebenfalls ansteigen, allerdings wird dies das Absinken des Schadenbedarfs lediglich abmildern. Im Durchschnitt rechnen die Befragten mit einem niedrigeren Schadenbedarf von 5-10% bis 2020. Dieser Trend setzt sich fort. Gegenüber heute würde der Schadenbedarf im Jahre 2025 um 10-15% und in 2030 um bis zu 20-25% fallen. In diesem Szenario würde das Prämienvolumen ceteris paribus von heute ungefähr 23 Mrd. Euro auf ca. 18 Mrd. Euro sinken.

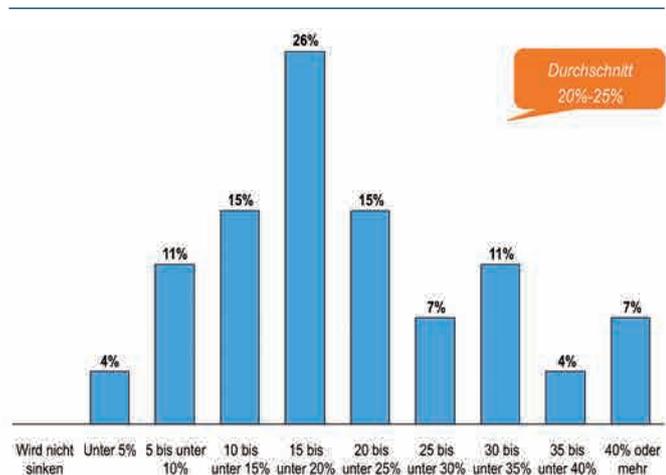
Auswirkung (teil-)autonomes Kfz auf den Schadenbedarf bis 2020



Auswirkung (teil-)autonomes Kfz auf den Schadenbedarf bis 2025

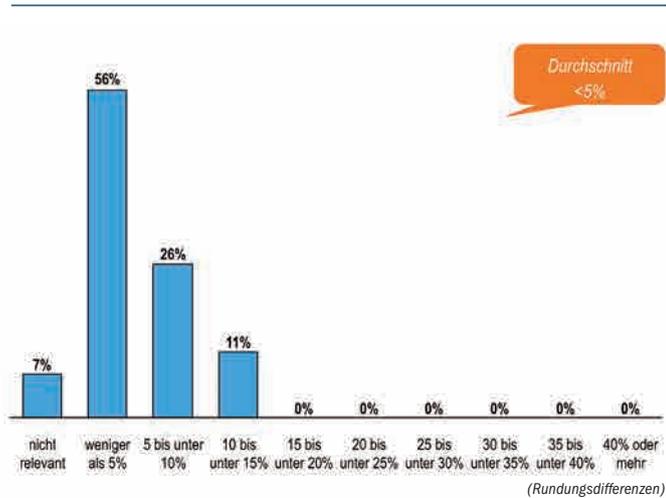


Auswirkung (teil-)autonomes Kfz auf den Schadenbedarf bis 2030

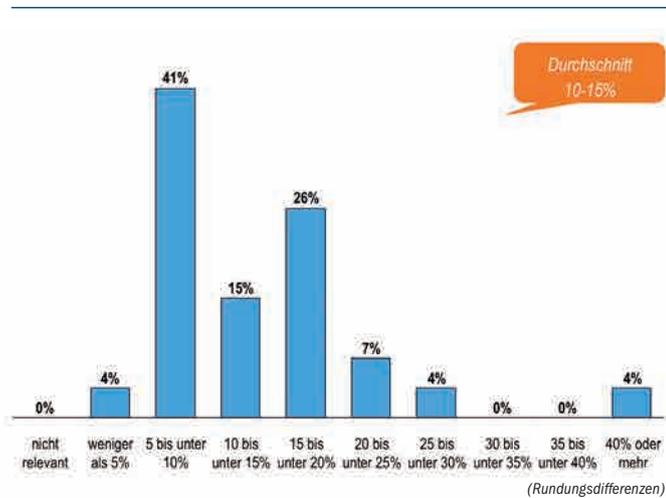


Nach Einschätzungen der Befragten ist das vernetzte Kfz zwar kurzfristig bereits bedeutend. Die Marktanteile, die Telematik-basierte Versicherungsprodukte bis 2020 erreichen werden, verbleiben jedoch noch bei unter 5% des deutschen Kfz-Versicherungsmarktes. Dies entspricht ungefähr dem Niveau von fortgeschrittenen Telematik-Märkten heute, wie beispielsweise Italien, UK und USA. Angenommen, dass das Thema Versicherungstelematik in Deutschland gerade erst Fahrt aufnimmt und neben der S-Direkt sowie den öffentlichen Versicherern derzeit kaum Angebote im Markt existieren, wäre dies eine bedeutende Entwicklung. Erst ab Jahreswechselgeschäft 2016 wird erwartet, dass die erste größere Welle von Versicherungstelematik-Angeboten in den Markt kommen wird. Bis 2025 wird der Marktanteil der Versicherungs-Telematikprodukte weiter ansteigen und im Durchschnitt 10-15% erreichen. 26% der Befragten glauben, dass der Marktanteil sogar bereits auf 20-30% steigen könnte. Bei dieser Annahme ist davon auszugehen, dass auch reine Smartphone-/App-basierte Produkte bzw. Placebo-Lösungen hier mit eingerechnet werden. Bis in das Jahr 2030 werden sich Telematik-Produkte im deutschen Versicherungsmarkt etabliert haben und einen bedeutenden Marktanteil ausmachen. Im Durchschnitt aller Befragten wird mit einem Marktanteil von knapp einem Viertel des Kfz-Versicherungsmarktes gerechnet. Sogar 15% der befragten Experten erwarten einen Marktanteil von 40% und mehr.

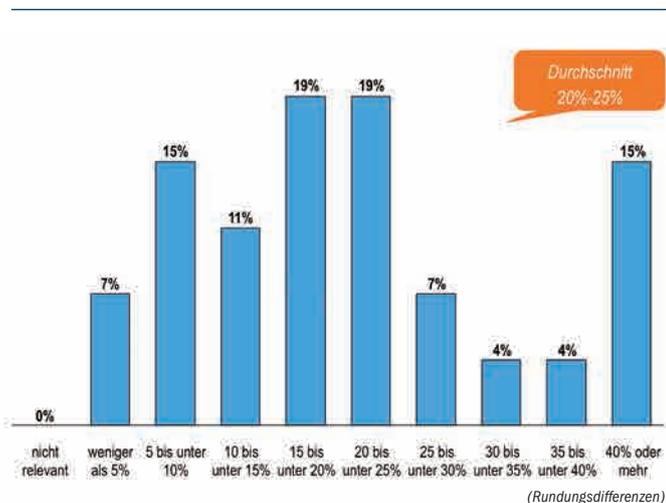
Marktanteil Telematik-basierter Versicherungsprodukte bis 2020



Marktanteil Telematik-basierter Versicherungsprodukte bis 2025



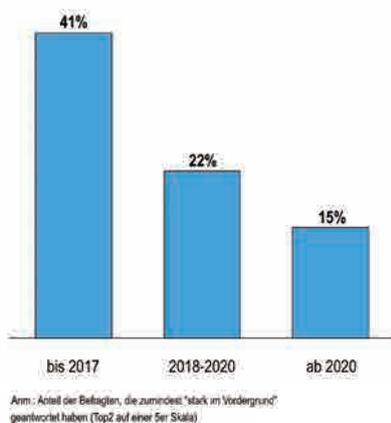
Marktanteil Telematik-basierter Versicherungsprodukte bis 2030



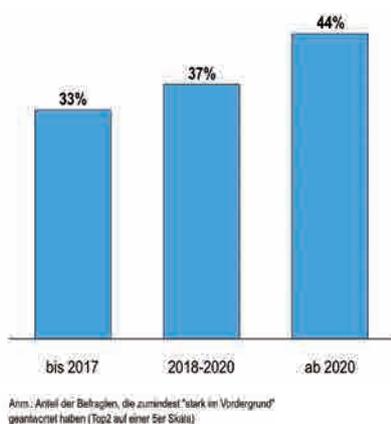
4.2.2 UBI wird der wichtigste Anwendungsfall in der Zukunft

Das vernetzte Kfz wird die Spielregeln in der Kfz-Versicherung sukzessive verändern. Neue Leistungsversprechen werden dem Kunden angeboten. Dabei konkurrieren OEMs, Versicherer und neue Marktteilnehmer um die besten Use Cases für die Kunden. Bei den Kfz-Versicherern standen in den letzten Jahren besonders vier Use Cases immer Mittelpunkt: 1) eCall/Rettung, 2) Telematik-unterstützte Schadenhilfe 3) Präventive Pannenhilfe und 4) UBI (Usage-based Insurance). Während beim Thema eCall/Rettung der Nutzen auf der Kundenseite liegt und die Versicherer diesen Case vor allem als Verkaufsargument einsetzen, sind die anderen drei Cases mit Vorteilen sowohl für den Kunden als auch für den Versicherer ausgestaltbar.

Wird eCall/Rettung (Notfall/"Blut") bei Telematik-basierten Kfz-Versicherungsangeboten im Vordergrund stehen?



Wird Schadenhilfe ("Blech") bei Telematik-basierten Kfz-Versicherungsangeboten im Vordergrund stehen?



Nach Einschätzung der befragten Entscheider wird der Use Case eCall/Rettung nur kurzfristig von Bedeutung sein. Dies spiegelt sich auch in zahlreichen Publikationen und Marktbefragungen wider: Die Hilfe in Notsituationen stellt eine der greifbarsten Mehrwertleistungen für den Kunden beim Thema Telematik dar. Bis 2017 halten 41% der Entscheider diesen Use Case für besonders relevant. Dann fällt die Bedeutung jedoch bis 2020 rapide ab. Hintergrund ist, dass mit der neuen eCall Regulation der EU OEMs verpflichtet werden, eCall-Notrufsysteme in die Kraftfahrzeuge einzubauen. Nach aktuellem Stand wären die OEMs gezwungen, alle neuen Fahrzeugmodelle ab spätestens März 2018 über alle Automobilklassen hinweg mit diesem System auszustatten. Infolgedessen werden alternative Versicherungsangebote relativ schnell an Bedeutung verlieren, wie der GDV-Ladestecker, der ab Anfang 2016 von deutschen Versicherern am Markt angeboten werden soll.

Telematik-gestützte Schadenhilfe bringt sowohl dem Kunden als auch dem Versicherer Nutzen. Versicherer können mit dieser Technik die Schadensteuerung in günstigere Partner-Werkstätten aktiv beeinflussen. Kunden bekommen in einer Notlage proaktive Hilfe angeboten, damit der Wagen schnell wieder fahrtüchtig wird. Gegebenenfalls wird ihnen überbrückend ein Ersatzfahrzeug zur Verfügung gestellt. Die Befragung zeigt, dass dieser Use Case für die Versicherer eine zentrale Bedeutung hat.

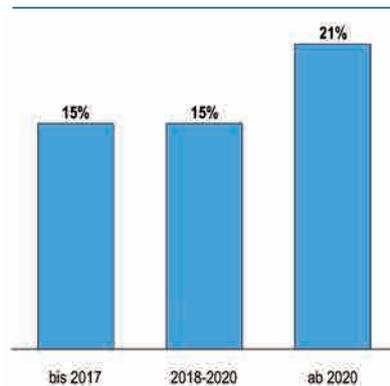
Die S-Direkt hat in einem Pilotprojekt 1000 Telematikverträge angeboten, die bereits alle vergriffen sind. Bei gutem Fahrverhalten bekommen die Kunden 5% Nachlass auf die nächste Jahresprämie. Zudem haben sie beim Wettbewerb "Bester Fahrer" die Möglichkeit, kostenlosen Versicherungsschutz zu gewinnen.

Bei eCall (Kurzform für emergency call) handelt es sich um ein von der Europäischen Union geplantes automatisches Notrufsystem für Kraftfahrzeuge, das ab dem 31. März 2018 verpflichtend in alle neuen Modelle von PKWs und leichten Nutzfahrzeugen eingebaut werden muss. Im Fahrzeug montierte Geräte sollen einen Verkehrsunfall automatisch an die einheitliche europäische Notrufnummer 112 melden und durch die rascher initiierten Rettungsmaßnahmen helfen, die Zahl der Verkehrstoten zu senken und die Schwere von Verletzungen im Straßenverkehr zu reduzieren.

Versicherer wie z.B. die HUK-COBURG verfügen über ein Netz von Partnerwerkstätten. Der Vorteil für den Versicherten ist, dass er sich im Schadenfall um nichts kümmern muss und weiß, dass die empfohlene Werkstatt einen hohen Qualitätsstandard erfüllen muss. Die Versicherung wiederum hat mit ihren Partnerwerkstätten besondere Rahmenverträge und kann so bei den Schadenkosten sparen.

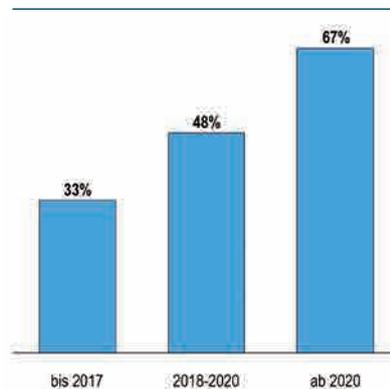
Knapp 33% der Entscheider denken, dass bereits im Jahr 2017 Telematik-gestützte Schadenhilfe im Vordergrund stehen wird. Diese Bedeutung wird bis 2020 und danach weiter zunehmen. Das Angebot steht in direkter Konkurrenz zu den Überlegungen der OEMs, die ihrerseits die Vernetzung des Kfz nutzen wollen, um Reparatur-Fälle in eigene Vertragswerkstätten zu steuern.

Wird (präventive) Pannenhilfe bei Telematik-basierten Kfz-Versicherungsangeboten im Vordergrund stehen?



Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

Werden UBI-Tarife (zum Beispiel pay as you drive) bei Telematik-basierten Kfz-Versicherungsangeboten im Vordergrund stehen?



Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

Versicherungsunternehmen mitbringen, der sich über Einsparung im Schadenbedarf auch dem Versicherungsnehmer als Geldvorteil zurückgeben lässt. Im Geschäftsmodell "vernetztes Kfz" liegt die Existenzberechtigung für die Versicherer in der Behauptung ihrer Kernkompetenz, Risiken besser einschätzen und managen zu können als branchenfremde Akteure.

Die präventive Pannenhilfe, also das vorbeugende Warnen vor Pannen auf Basis von Daten aus dem Kfz, wie beispielsweise Batteriestatus-Informationen, sowie der Hinweis auf bevorstehende Wartungs- und TÜV-Intervalle, ist ein umstrittener Anwendungsfall. Die Entscheider geben diesem Angebot eine eher schwache Bedeutung. Insbesondere OEMs sind in diesem Feld deutlich stärker positioniert, da sie mit dem direkten und vollumfänglichen Zugang zu allen Kfz-Can-Bus-Systemen eine deutlich differenziertere Diagnose erstellen können. Bereits heute ist in Premium-Modellen ein umfangreiches Informationsangebot über den Kfz-eigenen Monitor sowie über Remote-Überwachung durch den Hersteller gängige Praxis.

Seit dem Aufkommen von Versicherungstelematik-Lösungen stehen UBI-Angebote im Mittelpunkt des Interesses. Die Möglichkeiten bei den hochdifferenzierten deutschen Preismodellen durch fahrverhaltenbasierte Informationen bessere bzw. genauere Preismodelle zu schaffen, wird im Allgemeinen nur für wenige Segmente, wie Fahranfänger, als aussichtsreich erachtet. Heute dominiert das Denken, dass die Daten aus dem Kfz ein bestehendes klassisches Preismodell ergänzen (Zusatzfaktor) und Hybridmodelle hervorbringen werden. Nichtsdestotrotz gehen die Entscheider in Deutschland davon aus, dass UBI-Tarife mit jedem Jahr wichtiger werden. Ab 2020 ist der UBI-Tarif der mit Abstand bedeutendste Use Case in dieser Befragung (67% Top-Bewertung). Dies ist in dem Kontext zu sehen, dass UBI-Tarife insbesondere beim Thema Fahrercoaching einen Werthebel für

2014 war die häufigste Ursache einer Panne die Elektronik und hier überwiegend die Batterie. Auf die folgenden Plätze kamen Pannen wegen Bremsen oder Antrieb und Probleme mit dem Motor (Zündung).

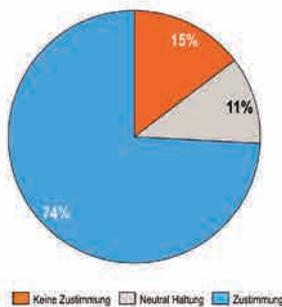
Die auf Telematik-Daten basierende Tarifierung (Usage-based insurance, kurz: UBI) gibt es in verschiedenen Ausgestaltungen. Die bekanntesten Modelle sind "Pay as you drive" (PAYD) und "Pay how you drive" (PHYD). Bei ersterer Variante werden üblicherweise die gefahrenen Kilometer abgerechnet. Bei der zweiten Version, "Pay how you drive", kann unter anderem das Brems- und Beschleunigungsverhalten aufgezeichnet werden. Tatsächlich verbindlich sind die Definitionen allerdings nicht. Häufig werden sie miteinander vermischt.

Mithilfe des Fahrercoachings wäre es möglich, den Versicherten bei einem sichereren und vorausschauenden Fahren zu unterstützen. Man könnte auch gerade jungen Fahrern ein Fahrsicherheitstraining anbieten. Dieses könnte dazu führen, dass die Schadenhäufigkeit und auch Schadenhöhe sinkt.

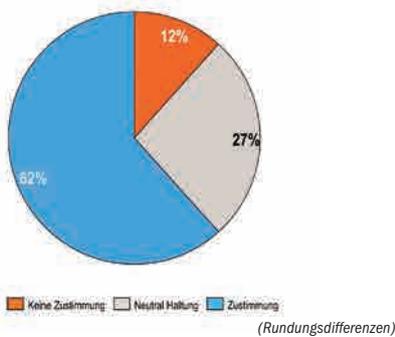
4.2.3 GDV-Initiative ist hilfreich und wichtig – aber nicht ausreichend

Als Reaktion auf die Bedrohung der Versicherer durch die OEMs beim Wettlauf um den Datenzugang und die Kundenbindung hat der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) gemeinsam mit seinen Mitgliedern eine eigene Telematik-Lösung entwickelt, die insbesondere zur Lobby-Arbeit für eine offene Schnittstelle im Kfz eingesetzt werden soll. Die Marktteilnehmer sind der Meinung, dass der GDV-Ladestecker ein geeignetes Vehikel zur gesetzlichen Öffnung der Datenschnittstelle im Kfz sein wird. Knapp 75% der Befragten stimmen dieser Einschätzung zu, während nur knapp 10% nicht zustimmen.

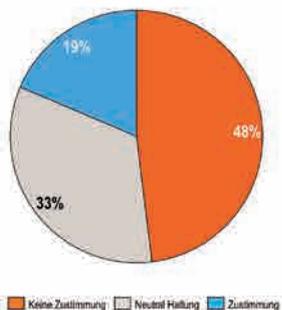
Der GDV-Ladestecker ist ein geeignetes Vehikel, um das Lobbying des Verbandes zur Öffnung der Datenschnittstelle im Kfz durch gesetzliche Regelungen zu unterstützen



Die Öffnung der Datenschnittstelle im Kfz wird durch gesetzliche Regelungen in den nächsten 3 Jahren angeordnet werden



Die gesetzliche Anordnung zur Öffnung der Datenschnittstelle im Kfz wird von den OEMs so umgesetzt, dass die Kfz-Versicherer tatsächlich einfach und praktikabel auf die Daten zugreifen können



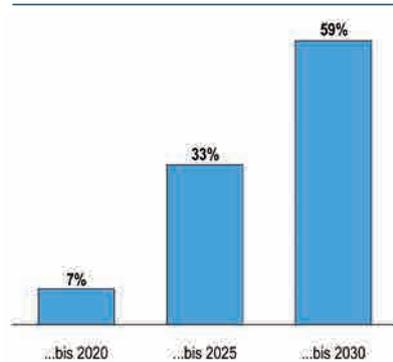
insbesondere zur Lobby-Arbeit für eine offene Schnittstelle im Kfz eingesetzt werden soll. Die Marktteilnehmer sind der Meinung, dass der GDV-Ladestecker ein geeignetes Vehikel zur gesetzlichen Öffnung der Datenschnittstelle im Kfz sein wird. Knapp 75% der Befragten stimmen dieser Einschätzung zu, während nur knapp 10% nicht zustimmen. Darüber hinaus erwarten etwa zwei Drittel der Befragten, dass die Öffnung der Datenschnittstelle innerhalb der nächsten drei Jahre bereits erfolgen wird. Faktisch würde die praktische Öffnung der Schnittstelle langsam über die Neufahrzeuge in den Bestand der Kfz hineinwachsen müssen, was den OEMs und anderen Marktteilnehmern Zeit geben wird, den Markt der vernetzten Kfz bei ungleichen Wettbewerbsbedingungen zu besetzen. Entsprechend ist die Skepsis bei den Entscheidern vorhanden, inwieweit die Datenschnittstelle tatsächlich einfach und praktikabel für Versicherer zugänglich sein wird (48%). In jedem Fall wird für eine Mehrheit der befragten Versicherer die für den GDV-Ladestecker aufgebaute Telematik-Infrastruktur voraussichtlich ein fester Bestandteil der eigenen Telematik-Lösung.

Beim GDV-Ladestecker handelt es sich um einen Stecker für eine Zwölf-Volt-Steckdose im Auto, die zusammen mit einem Smartphone insbesondere für Unfallmeldungen eingesetzt werden soll. Der Unfallmeldestecker enthält die Sensorik zur Unfalldetektion. Das Smartphone nutzt eine Unfallmelde-App zur Übertragung des Alarms sowie zur Übermittlung der Positionsdaten.

4.2.4 Kfz-Versicherer in Deutschland vor starker Konsolidierung

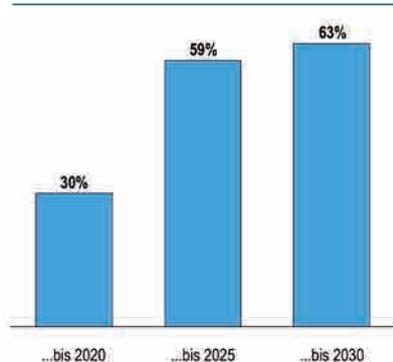
Neue Mobilitätsansätze, die Digitalisierung, das vernetzte Kfz sowie autonomes Fahren werden die Versicherungslandschaft nachhaltig verändern. Unter dem Anpassungsdruck, neue innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln und effizienter zu werden, werden sich im spürbaren Ausmaß Versicherer vom Kfz-Versicherungsmarkt zurückziehen. Dieser Prozess wird ab 2020 Fahrt aufnehmen und nach Einschätzung der deutlichen Mehrheit der befragten Entscheider bis 2030 zu einer starken Konsolidierung des deutschen Versicherungsmarktes führen. Diese Entwicklung könnte bereits in zehn Jahren in vollem Gange sein – ca. ein Drittel der Kfz-Versicherungsentscheider rechnen bereits in 2025 mit einer starken Konsolidierung. Darüber hinaus wird erwartet, dass die großen internationalen und nationalen Kfz-Versicherer als Gewinner aus dieser Entwicklung hervorgehen. Diese werden ihre Marktanteile – in einem insgesamt schrumpfenden Markt – auf Kosten von kleineren und mittleren Versicherern ohne differenzierte Marktpositionierung halten oder gar ausbauen können. Versicherer, die Kfz nur "nebenbei" und ohne Fokus betreiben, haben als Produktgeber in diesem Marktumfeld auf längere Sicht keine Existenzberechtigung. Mit White-Label-Fremdprodukten von etablierten und marktdominanten Spielern könnten diese Akteure auch weiterhin ihr Produktangebot in der Kfz-Versicherung fortführen.

Ich rechne mit einer starken Konsolidierung im deutschen Kfz-Versicherungsmarkt ...



Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "starke Konsolidierung" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

Internationale Konzerne und nationale marktanteilsstarke Kfz-Versicherer werden als Gewinner der Marktentwicklung ihre Position auf dem Kfz-Versicherungsmarkt stärken



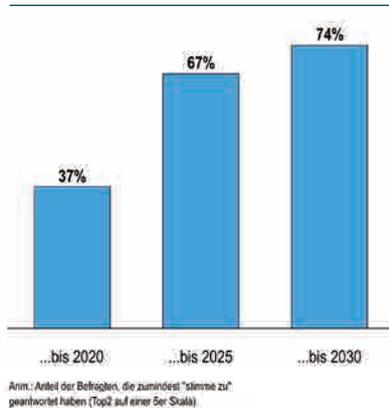
Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stimme zu" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

1997 waren es noch 132 Versicherer, die eine Kfz-Versicherung in Deutschland angeboten haben. Mit Stand 2013 sind es nur noch 96 Versicherer.

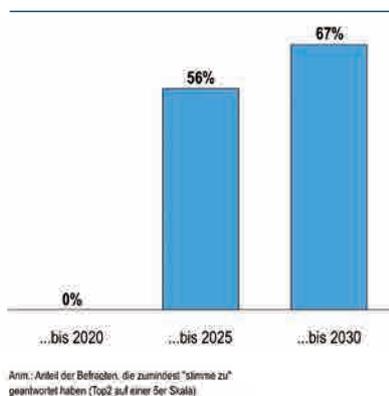
Die Top-10-Kfz-Versicherer in Deutschland teilen bereits 50% der Gesamtprämien des Marktes unter sich auf, wobei sich die Allianz hier mit Abstand den größten Anteil sichert.

1995 betrug die durchschnittliche Kfz-Haftpflichtprämie 289 EUR und 2013 nur noch 237 EUR.

Kleine/mittlere Universalversicherer ohne klaren Kfz-Schwerpunkt werden zunehmend unter Druck geraten. Einige werden in Kfz sogar vom Markt verdrängt



Branchenfremde Akteure, zum Beispiel führende Internet-/Hightechfirmen, wie Google, Apple oder OEMs, werden unter eigenem Label den etablierten traditionellen Versicherern spürbar Wertschöpfung oder Marktanteile in der Kfz-Versicherung abnehmen



Ausländischen Versicherern schreiben die Entscheider in Deutschland keine wesentliche Rolle im Konsolidierungsprozess zu: Weder kurzfristig bis 2020 noch langfristig bis 2030 erwarteten die deutschen Kfz-Entscheider eine relevante Bedrohung durch innovative ausländische Kfz-Versicherer. Nur ca. 10% der Befragten sahen eine Bedrohung.

Branchenfremde Akteure werden jedoch ab 2025 als Katalysator der Konsolidierung im deutschen Markt wirken. Die Befragung zeigt, dass von den Marktteilnehmern knapp 60% für das Jahr 2025 und knapp 70% für das Jahr 2030 erwarten, dass führende Internet-/IT-Firmen, aber auch OEMs unter eigenem Label den etablierten traditionellen Versicherern spürbar Marktanteile und Wertschöpfung wegnehmen. Dies zeigt sich auch in der dominierenden Wahrnehmung deutscher Versicherer, dass branchenfremde Unternehmen insbesondere als Wettbewerber für das eigene Geschäft gesehen werden. Dies gilt besonders für OEMs, Aggregatoren und IT-Firmen wie Google oder Apple. Als Kooperationspartner kommen sie nur für eine Minderheit der deutschen Versicherer in Betracht.

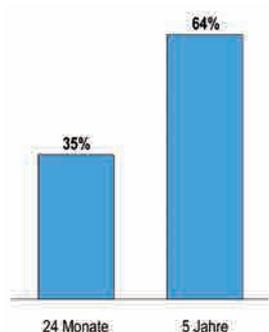
In den USA bietet Google bereits seit März 2015 ein Vergleichsportale für Autoversicherungen an, das von der Google Compare Auto Insurance Services Inc. betrieben wird. Auch in UK hat Google bereits ein Vergleichsportale für Kfz-Versicherungen gegründet. In Deutschland wird über einen Markteintritt von Google seit mehr als 2 Jahren öffentlich spekuliert.

4.2.5 Neue Produkte, optimierte Prozesse: Ist das der Ausweg?

Um den anstehenden Herausforderungen aktiv zu begegnen, setzen die befragten Kfz-Versicherer zum Teil auf innovative Produkte sowie auf digitale Geschäftsprozesse 4.0.

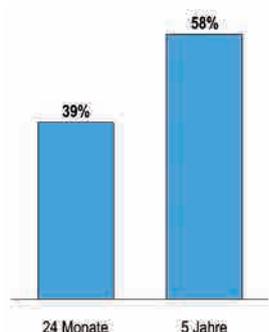
Knapp zwei Drittel der befragten Versicherungsmanager gehen davon aus, innerhalb der nächsten fünf Jahre über Telematik-basierte Produktangebote zur Ergänzung des bestehenden Produktportfolios zu verfügen. Bereits in den nächsten 24 Monaten plant mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen die Entwicklung eines eigenen Produktangebots.

Eigenes Telematik-basiertes Produktangebot zur Ergänzung des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsangebots



Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

Eigenes Angebot neuer (Telematik-basierter) Serviceangebote im "automobilen Aftermarket" (zum Beispiel Kfz-Service-Assistance-Angebote, Mobilitätsgarantie-Produkte etc.)



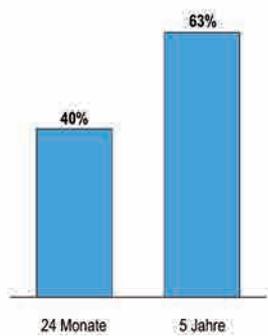
Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

Dies ist eine bemerkenswerte Aussage, insbesondere da bis heute nur eine Handvoll Unternehmen mit Pilot- und Testprogrammen auf sich aufmerksam gemacht haben. Presseankündigungen zu geplanten Telematik-Produkteinführungen während der letzten zwölf Monate, wie zum Beispiel von der Allianz, AXA und der HUK, deuten jedoch an, dass der Markt in Bewegung kommt.

Beim Ausbau des Geschäftsmodells gehen die Versicherer noch weiter. Ein Schwerpunkt der Produkterweiterung betrifft den automobilen Aftermarket, beispielsweise durch Kfz-Service-Assistance-Angebote und Mobilitätsgarantie-Produkte. Fast 60% der befragten Entscheider gehen davon aus, in fünf Jahren Angebote im automobilen Aftermarket entwickelt zu haben. Bereits in 24 Monaten wollen ca. 40% der Befragten damit begonnen haben. Einen Vorgeschmack für die mögliche Entwicklung in diesem Feld kann man derzeit bei dem in der Testphase befindlichen Angebot der HUK (Service-Select) beobachten: Den Kunden der HUK werden über das HUK-kontrollierte Werkstattnetz einfache Kfz-Serviceleistungen (Ölwechsel etc.) angeboten. Somit erhält der Kunde eine durch die Einkaufsmacht des Kfz-Versicherers sehr günstige Kfz-Serviceleistung.

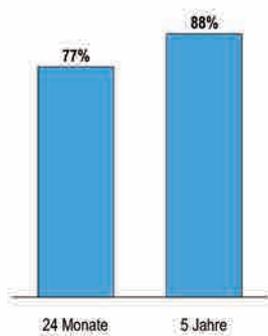
Kfz-Service-Leistungen werden derzeit in einer Testphase mit 100 der insgesamt 1.400 Werkstätten des HUK-Netzwerks angeboten. Ggf. erfolgt der Ausbau auf 400 weitere Werkstätten.

Optimierung der Leistungserbringer- und Kfz-Ersatzteilkosten durch Sourcing-Strategien



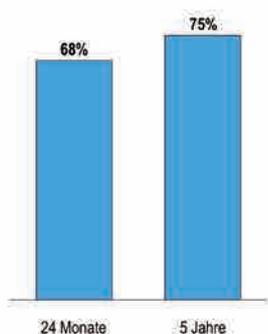
Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er-Skala)

Verbesserung der operativen Exzellenz im Schadenmanagement/ in der Schadenbearbeitung



Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er-Skala)

Steigerung der Vertriebsproduktivität bestehender Vertriebskanäle durch Digitalisierung bzw. optimiertes Multi-Kanalmanagement und optimierte Produkt-/Pricingstrategien



Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er-Skala)

Ein gleichermaßen schweres Gewicht legen die Versicherer auf die Optimierung des bisherigen konventionellen Geschäftsmodells. Einen Schwerpunkt bildet die Optimierung der Leistungserbringung und der Kfz-Ersatzteilkosten durch Sourcing-Strategien. Nachfragebündelung in Bezug auf Reparaturleistungen und beim Teileeinkauf bildet den klassischen Fall. 40% der befragten Unternehmen werden in den nächsten 24 Monaten in diesem Feld aktiv, und weitere 23% der Befragten schließen sich in den darauffolgenden drei Jahren an.

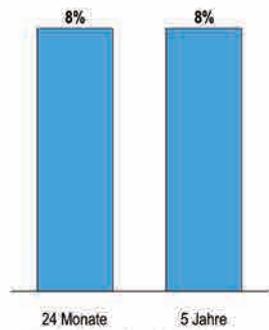
Auch im Bereich der operativen Exzellenz im Schadenmanagement wird das bestehende Geschäftsmodell optimiert. Über 80% der Teilnehmer der Befragung geben an, kurz- oder mittelfristig die operative Exzellenz deutlich verbessern zu wollen. Dies beinhaltet Maßnahmen im Bereich der Telefonie und des Routings, der Optimierung des Sachverständigen-Einsatzes, der Einführung von Remote-Gutachten und der Betrugsabwehr.

Eine fast ebenso hohe Zustimmung erhält die Steigerung der Vertriebsproduktivität in bestehenden Vertriebskanälen durch Digitalisierung bzw. eine optimierte Multikanalstrategie. Ein Grundgedanke ist dabei eine kanalübergreifende Vernetzung der Kundenreise, die Kunden einen freien Wechsel zwischen unterschiedlichen Vertriebskanälen ermöglicht.

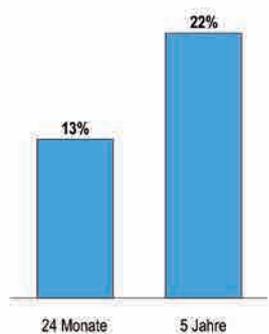
Der Allgemeine Deutsche Automobil-Club e.V. (ADAC) und der Konzern Versicherungskammer Bayern (VKB) gründeten 2013 gemeinsam die SPN Service Partner Netzwerk GmbH. An dem Unternehmen für Dienstleistungen im Kfz-Schadenfall beteiligen sich seit dem 1. April 2015 auch die Allianz und die Sparkassen-Versicherung Sachsen. Mit knapp 1.000 Partnerwerkstätten ist es das zweitgrößte Netz an Partnerwerkstätten hinter der HUK-Coburg (1.400).

Bereits seit mehreren Jahren bietet Roland Berger zum Thema Schadenkostenmanagement ein Schadenbenchmark an. Das Roland Berger Kfz-Benchmark lokalisiert mithilfe von aktuariell akkreditierten Methoden die Erfolgsstellhebel im Schadenmanagement und ist im deutschen Kompositmarkt führend (Marktanteil-Abdeckung ca. 40%).

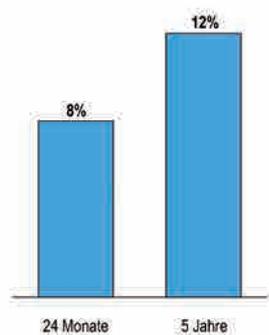
200 Millionen Euro stellt die Allianz bis zum Jahr 2017 für den Online-Auftritt, Produkte und Vertriebskanäle bereit.

OEM-Kooperationen zu erwarten?

Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

Produktgeber-Kooperationen mit führenden Internet-/Hightechfirmen (z.B. Google, Apple)

Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

White-Labeling für andere Versicherer

Anm.: Anteil der Befragten, die zumindest "stark im Vordergrund" geantwortet haben (Top2 auf einer 5er Skala)

Eine klare Absage erteilen die Versicherungsentscheider heute praktisch jeder Art von Produktgeber-/ oder Zulieferrolle gegenüber branchenfremden Akteuren. Der Leitgedanke, dass sich das Geschäftsmodell der Versicherer zu anderen Industrien hin öffnen wird, führt offensichtlich zunächst nicht dazu, dass sich Versicherer in diesem Umfeld aktiv um eine neue Positionierung als Zulieferer bemühen. Insbesondere vor dem Hintergrund der erwarteten Konsolidierung im deutschen Versicherungsmarkt wäre dies eine Stoßrichtung für einzelne Akteure. Möglicherweise überwiegt die Absicht, Branchenfremden den Weg in den Versicherungsmarkt nicht unnötig zu erleichtern und das eigene Geschäftsmodell damit unter Druck zu setzen.

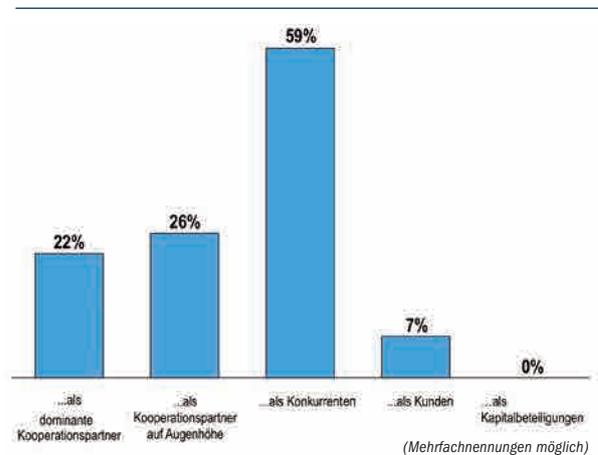
Auch als Produktgeber/Zulieferer gegenüber anderen Versicherern sehen die befragten Entscheider derzeit keine Option ihr Geschäft zu erweitern. Dies ist sicherlich auch der Tatsache geschuldet, dass kein Versicherer sich vorstellen möchte, diese Kernkompetenz von einem Dritten beziehen zu wollen. Dafür ist der Handlungsdruck (noch) nicht hoch genug.

4.2.6 Partnering bleibt die Achillesferse der Versicherer

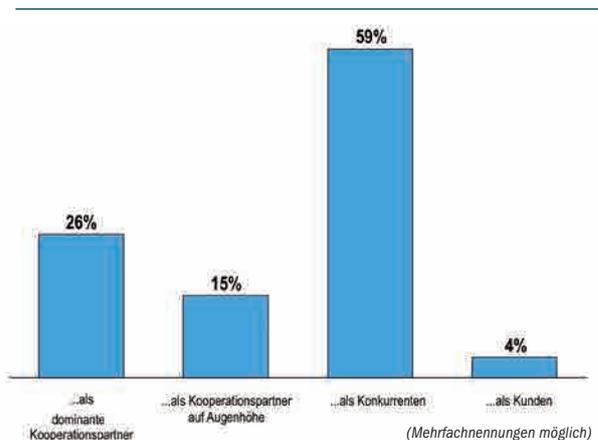
Individualisierung der Angebote, maximale Flexibilität, auf neue Kundenwünsche zu reagieren, sowie Schnelligkeit und Einfachheit in der Bereitstellung der Leistung sind Kennzeichen der neuen digitalisierten Welt (Industrie 4.0). Noch vor nicht allzu langer Zeit war der Handel von Neu- und Gebrauchtwagen über das Internet eher abwegig. Bald werden jedoch Gebrauchtwagen inkl. Concierge Services, Probefahrten oder Verhandlungen mit dem Händler über Internetplattformen als One-Stop-Shopping-Erlebnis angeboten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Organisation eines solchen Leistungsbündels ist die Fähigkeit, Partnerschaften einzugehen und diese professionell zu managen. Und die Versicherer?

Auch wenn aller Erwartung nach die Geschäftsmodelle der Zukunft zusammenwachsen werden und branchenfremde Akteure in das Spielfeld der Versicherer einbrechen, ist derzeit noch verhältnismäßig wenig Bereitschaft bei den Versicherern zu erkennen, Partnerschaften mit Akteuren einzugehen, welche die Kundenschnittstelle besetzen und damit den Versicherer zunehmend in die ungeliebte Rolle des Junior-Partners drängen. Praktisch kein Interesse zeigen die befragten Manager daran, Kooperationen mit OEMs sowie Aggregatoren einzugehen. Diese werden vor allem als Wettbewerber gesehen. Auch Internetfirmen wie beispielsweise Google, Apple oder Facebook werden von über 50% der Befragten zunächst als Wettbewerber betrachtet. Allerdings reflektieren die Befragungsergebnisse im Hinblick auf diese Unternehmen eine größere Offenheit für eine Kooperation. Immerhin 37% könnten sich Unternehmen wie Google, Apple oder Facebook als dominante Partner vorstellen. Ein weiches Bild zeichnet sich bei Internet-Start-ups mit Bezug zur Kfz-Versicherung. Immerhin gleichviele der befragten Entscheider sehen in den kleinen Unternehmen sowohl einen Konkurrenten als auch einen möglichen Partner. Nur sehr wenige der Versicherer scheinen Start-ups als mögliche Kapitalbeteiligung in Betracht zu ziehen.

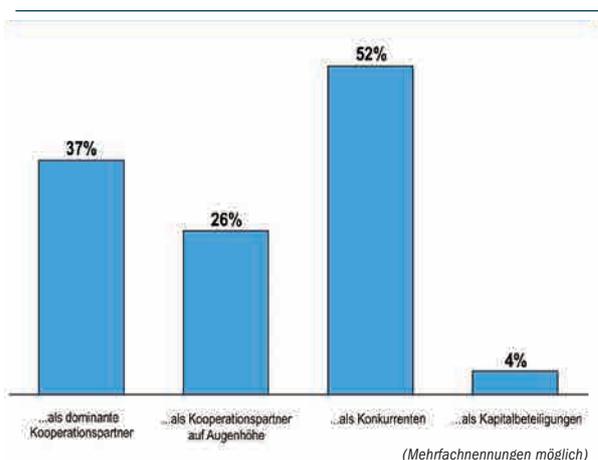
Aggregatoren sehe ich potenziell ...



OEMs sehe ich potenziell ...

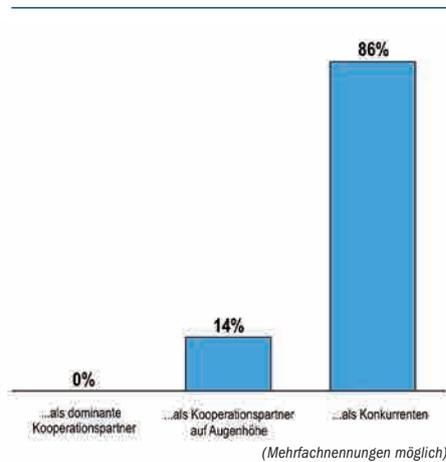


Google, Facebook etc. sehe ich potenziell ...



Weit über drei Viertel der Befragten sehen in ausländischen Versicherern Konkurrenten. Eine Partnerschaft auf Augenhöhe können sich nur 14% der Kfz-Versicherungsmanager mit ausländischen Versicherern vorstellen: Hier könnte das Interesse bestehen, im Rahmen einer Kooperation am Erfahrungsvorsprung bestimmter Auslandsmärkte im Bereich Telematik oder Umgang mit Aggregatoren zu partizipieren. Innerhalb dieser Kooperation in eine Junior-Partner-Rolle gegenüber einem dominanten ausländischen Unternehmen zu geraten, wird hierbei von keinem der Befragten als akzeptabel angesehen.

Ausländische Versicherer sehe ich potenziell ...



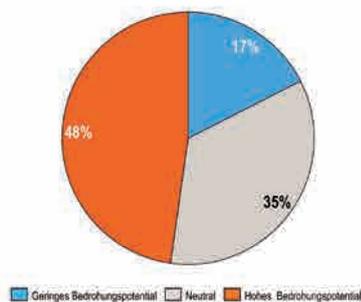
4.2.7 Größte Gefahr droht aus der Richtung der Internet-Giganten

Während viele branchenfremde Marktakteure eher als Konkurrenten gesehen werden und für eine Zusammenarbeit nicht infrage kommen, ist das Meinungsbild im Hinblick auf das Bedrohungspotenzial dieser Wettbewerber für die deutsche Versicherungsindustrie eindeutig: Einzig die führenden Internet-/Hightech-Giganten stellen eine wirkliche Bedrohung dar. Über die Hälfte der befragten Entscheider gab an, in diesen Unternehmen ein hohes Bedrohungspotenzial zu sehen. Diese Wahrnehmung ist getrieben durch beeindruckende Erfolgsgeschichten dieser Unternehmen, die durch innovative Geschäftsmodelle ganze Industrien bereits transformiert haben. Die Vorboten dieser Gefahr lassen sich im Fall von Google beschreiben: Ende Q1 2015 bestätigt Google frühere Berichte, dass es eine Plattform zum Verkauf von Autoversicherungen starten wird. Der Fokus liegt zunächst auf den USA und ist begrenzt auf die Einwohner Kaliforniens. Die Plattform wird "Google Compare for Auto Insurance" genannt. Ihre Funktionsweise entspricht der klassischer Aggregatoren, die Angebote unterschiedlicher Autoversicherer für den Kunden miteinander vergleichen. Dieses Produkt wird direkt mit der Google Search Engine verknüpft sein und erscheint auf dem Bildschirm, sobald ein Nutzer der Google

Google hatte 2014 ein F&E-Budget von 8 Mrd. USD und lag damit weltweit nur auf Platz 9.

Search Engine die Schlüsselwörter "Car Insurance" in die Suchmaske eingibt. Sollte diese noch regional begrenzte Initiative von Google zu einem internationalen Rollout kommen, so könnte das auch für die hiesige Versicherungsindustrie und auch für den Platzhirsch unter den deutschen Aggregatoren, Check24, zu einem Game Changer werden. Ein Verlust der Kundenschnittstelle und der weitere möglicherweise dramatische Anstieg an Neuverträgen, die über den von Google dominierten Aggregatoren-Kanal vermittelt werden, könnten die Folge sein.

Wie schätzen Sie das Bedrohungspotenzial durch führende Internet-/Hightechfirmen für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens ein?



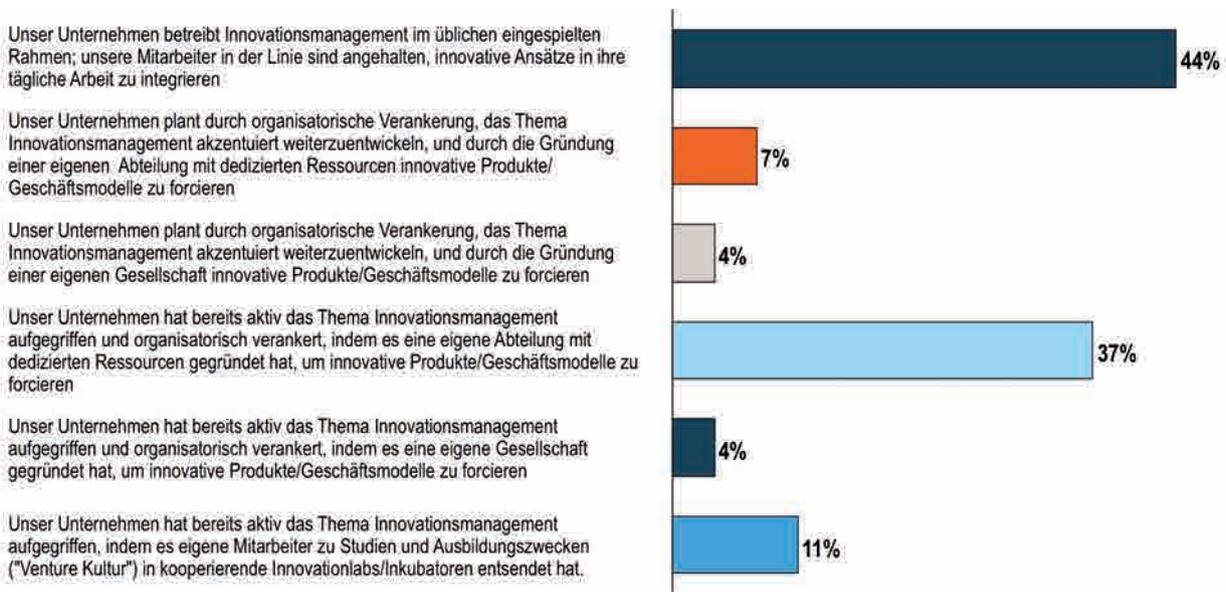
Gegenüber der Bedrohung durch Internet-/Hightech-Giganten sind alle anderen Marktteilnehmer aus Sicht der Entscheider unbedeutend: Ob Start-ups, Telekommunikationsunternehmen oder ausländische Versicherer, ihnen wird nur ein geringes Bedrohungspotenzial zugestanden.

4.2.8 Innovationskraft der Versicherer noch weit zurück

Um auf die anstehenden Veränderungen ihres Geschäftsmodells zu reagieren, beginnen deutsche Versicherer eine digitale Offensive sowohl im vertrieblichen als auch im betrieblichen Umfeld. Zahlreiche Projekte sind deutschlandweit aktuell angelaufen, um die Unternehmen fit für das digitale Zeitalter zu machen. Dieser Veränderungsprozess wird jedoch kontinuierlich sein und über das Projektgeschäft hinaus ein eigenes, stringentes Innovationsmanagement erfordern. Die deutschen Versicherer verfolgen gegenwärtig unterschiedliche Ansätze, um den digitalen Wandel zu institutionalisieren:

Der Preis "Versicherungs-Leuchtturm" von Google und der Süddeutschen Zeitung zeichnet Projekte im Bereich Digitalisierung in der Versicherungsindustrie aus. In der Kategorie "Integration verschiedener Endgeräte" konnte sich die Cosmos Direkt durchsetzen. Gewürdigt wurde, dass sich mittlerweile alle Versicherungsprodukte des Unternehmens auf allen Endgeräten abschließen lassen. Die technische Innovation hat dazu geführt, dass sieben von zehn Cosmos Direkt-Kunden ihre Versicherung online abschließen. 2013 verfügte der Versicherer bereits über rund 300.000 Kundenaccounts.

Welchen Ansatz verfolgt Ihr Unternehmen aktuell beim Thema Innovationsmanagement?



Die größte Gruppe der deutschen Versicherer (44% der Befragten) betreibt Innovationsmanagement im üblichen eingespielten Rahmen. Die Mitarbeiter in der Linie sind angehalten, innovative Ansätze in ihre tägliche Arbeit zu integrieren. Eine größere organisatorische Einheit, welche die Aktivitäten bündelt und steuert, existiert nicht.

Innovationen werden eher im Sinne eines kontinuierlichen Vorschlags- und Verbesserungswesens in die Organisation hineintragen. Den Anforderungen an den digitalen Wandel mit seiner industrieübergreifenden Perspektive und seinen neuen, unbekannteren Geschäftsmodellen wird dieser Ansatz in der Zukunft nicht mehr gerecht. Die zweitgrößte Gruppe deutscher Versicherer (37% der Befragten) hat bereits eine eigene organisatorische Verankerung für das Innovationsmanagement aufgesetzt; beispielsweise in Form eigener GmbHs, die für Innovation und Innovationsmanagement verantwortlich sind. In diesen Einheiten wird das Thema systematisch und akzentuiert verfolgt. Dabei werden eigene Produkte und Geschäftsmodelle auch außerhalb des klassischen Versicherungsgeschäfts entwickelt. Als ein Beispiel sei hier die SELECT-Autoservice GmbH der HUK genannt, die für die Entwicklung neuer versicherungsfremder Produkte und Services als Plattform dient. Einen Schritt weiter gehen Unternehmen (ca. 11% der Befragten), die neben separaten Servicegesellschaften ihre Mitarbeiter zu Studien- und Ausbildungszwecken in kooperierende oder eigene Inkubatoren und Innovationslabs schicken, um die sogenannte Venture-Kultur aktiv aufzubauen. Die Allianz betreibt beispielsweise einen eigenen Accelerator sowie einen Inkubator, um beim Thema Innovationen und Innovationsmanagement am Puls der Start-up-Szene zu sein. Erklärtes Ziel ist dabei unter anderem die Identifikation von neuen Ideen und Ansätzen, um das eigene Geschäftsmodell mit mehr Dynamik weiterzuentwickeln.

Die deutschen Versicherer möchten ihre Innovationskraft stärken. Vier Kernthemen stellen sie dabei vor besondere Herausforderungen:

> **Umgang mit Technologien**

Für die Mehrzahl (64% der Befragten) ist der Umgang mit neuen Technologien eine der größten Herausforderungen. Die Innovationskraft der Versicherungsunternehmen ist nicht zuletzt gezeichnet von ihrer Fähigkeit, neue Prozesse und Produkte schnell und flexibel in ihre eigene Systemwelt zu übersetzen. Doch in der täglichen Praxis sind die Umsetzungs Pipelines der eigenen IT-Abteilungen auch aufgrund überalterter IT-Landschaften stark überlastet. Systemanpassungen und Systemveränderungen können schnell Jahre in Anspruch nehmen. Der Aufbau von Parallelstrukturen ist nicht selten der Ausweg, um mit den digitalen Entwicklungen Schritt zu halten.

> **Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter**

Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter war für alle Befragten ein Thema. Für immerhin 55% der befragten Entscheider ist die Verfügbarkeit von Personal mit dem erforderlichen Kompetenzprofil, das in der Lage ist, den Kulturwandel sowie die erforderlichen Innovationen voranzutreiben, eine zentrale Herausforderung – die verbleibenden 45% der Befragten sahen zumindest eine mittlere Herausforderung. Es wird nicht reichen, dass eine isolierte Innovationsabteilung die Zukunft entwickelt. Entscheidend wird es sein, diese Kultur und Fähigkeiten im Konzern auf eine breitere Basis zu stellen.

Viele Versicherer kooperieren mit Start-ups oder haben eigene Labs geschaffen. Die Allianz hat im Juli 2013 einen Digital Accelerator gestartet. Der Digital Accelerator baut neue Geschäftsmodelle für die Allianz und treibt ihre Umsetzung und Implementierung innerhalb der Allianz voran, um ihren Kunden Mehrwerte zu schaffen. Die AXA unterhält den AXA Innovation Campus und betreibt das AXA Lab im Silicon Valley. ERGO betreibt das ERGO Digital Lab und arbeitet mit dem Axel Springer Plug and Play Accelerator zusammen. Auch die Swiss Life betreibt ihr eigenes Innovationslabor – das Swiss Life Lab.

Knapp 70% der Versicherungen arbeiten noch mit IT-Systemen aus den 70er und 80er Jahren.

> **Versicherungswirtschaft versus F&E/Venture-Kultur**

Für die deutsche Industrie ist die kontinuierliche Investition in Forschung und Entwicklung fester Bestandteil der Unternehmensplanung. Vergleichbare Prozesse haben Versicherer bisher nicht benötigt. Die Produktlandschaft der Versicherer hat sich über Jahrzehnte nicht fundamental geändert, und der Produktivitätsdruck ist in einem stark regulierten Umfeld mit hohen nationalen Grenzen im Vergleich zu anderen Industrien verhältnismäßig gering. Vor dem Hintergrund neuer branchenfremder Wettbewerber mit hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung stehen die Versicherer vor einem Kulturwandel, möchten sie bei der Innovationskraft, Geschäftsmodelle zu transformieren, nicht abgehängt werden. 48% der Befragten sehen in diesem Kulturwandel der Versicherungswirtschaft hin zu einer F&E-Venture Kultur eine große Herausforderung für ihr Unternehmen.

> **Mangelnder Business Case**

Ein wesentlicher Grund für die geringe Bereitschaft, in das Feld Innovationen und Forschung einzusteigen, ist für viele Versicherer der zumindest kurzfristig unsichere Business Case (Venture-Charakter): Ca. 45% der Befragten gaben an, dass dies für sie eine hohe Herausforderung darstellen würde. Bei einem stark zyklischen Markt und bei für viele Marktteilnehmer gerade auskömmlichen, aber stark umkämpften Margen sind die Versicherer nicht bereit, sich in Investitionsrisiken außerhalb des bestehenden Geschäftsmodells stark zu engagieren. Rational ist diese Haltung nicht von der Hand zu weisen, wie das Beispiel UBI/Telematik in Deutschland zeigt. Die Verbesserungen im Pricing, die durch einen differenzierteren Pricing-Ansatz mittels individueller Fahrerinformationen möglich wären, sind in einem hochdifferenzierten Tarifierungssystem wie in Deutschland bestenfalls gering. Gleichzeitig sind die Margen anders als zum Beispiel in UK bereits sehr niedrig, so dass wenig Verteilungsmasse für Investitionen und/oder monetäre Anreize für den Kunden bereitstehen. Mögliche weitere Effekte, wie niedrigere Schadenkosten aufgrund von Fahrercoaching und ein verbessertes Schadenrouting vorbei an teuren Markenwerkstätten, sind für viele Versicherer nicht greifbar genug.

4.2.9 Versicherer zukünftig mit festem F&E-Budget

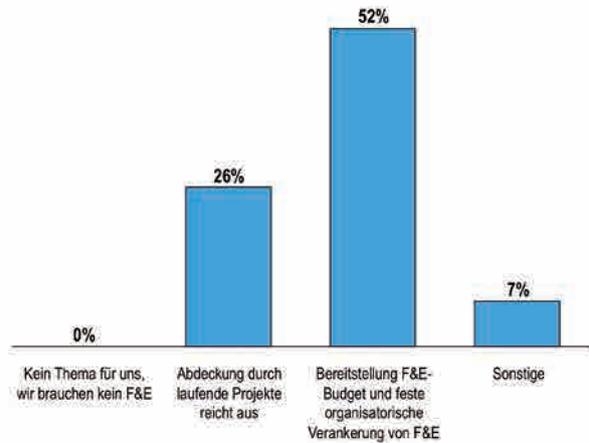
Die deutsche Automobilindustrie hat 2014 ca. 10% ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert. Die Maschinenbauindustrie in Deutschland investiert ca. 5,5% in F&E, und deutsche Mittelständler haben eine F&E-Quote von ca. 3%. Jetzt sind die deutschen Versicherer an der Reihe zu entscheiden, wie viel Geld sie in die Hand nehmen möchten, um für ihre Branche ein angemessenes Ver-

Die Wirtschaft hat im vergangenen Jahr 54 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung (F&E) gesteckt. Das ist mehr als je zu vor. "Aber wir brauchen mehr, um wieder an die Spitze zu kommen." Der Staat fördere derzeit Forschung und Entwicklung steuerlich mit 4% Abschreibung. In den wichtigsten Konkurrenzstandorten seien es im Schnitt 15%. Die deutsche Automobilindustrie hat 2014 knapp 30 Mrd. EUR und die Maschinenbauindustrie in Deutschland knapp 8 Mrd. EUR in Forschung und Entwicklung investiert. Damit gehören diese beiden Bereiche zu den vier Branchen mit den höchsten F&E-Ausgaben innerhalb Deutschlands.

hältnis zwischen Prämie, Ertrag sowie Forschung und Entwicklung zu erreichen. Mehr als die Hälfte der befragten Versicherer ist der Meinung, dass zukünftig ein fester Bestandteil der Prämie F&E-Zwecken zugeführt werden sollte und eine organisatorische Verankerung des Themas Forschung und Entwicklung im Konzern notwendig sein wird. Aber: Immerhin 26% der Befragten glauben nach wie vor daran, dass Forschung und Entwicklung durch laufende Projekte bereits ausreichend abgedeckt sein könnte, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

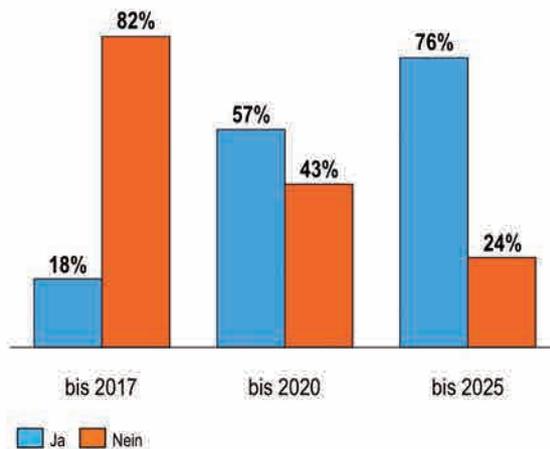
Unter der Annahme einer festen Investitionsquote wird deutlich, dass die deutschen Kfz-Versicherer für sich bereits ein Bild von der Zukunft gefunden haben. Bis 2017 werden 18% der Befragten ein festes Investitionsbudget von ca. 2-3% der jährlichen Prämie für Innovationsthemen rund um die neue Kfz-Versicherung bereitstellen. Bereits 57% der Befragten nehmen an, dieses Budget bis 2020 eingerichtet zu haben. Bis 2025 wollen weitere 20% der Befragten dies bewerkstelligt haben. Der Handlungsbedarf und dessen Lösung ist also erkannt. Im Vergleich zu anderen Industrien wäre diese F&E-Investitionsquote zwar noch verhältnismäßig niedrig – für die deutschen Versicherer aber ein dramatischer Kulturwandel. Strategische Investitionen in Forschung und Entwicklung würden für viele Teile der deutschen Versicherer zum Regelfall werden. Kleinere Kfz-Versicherer werden prüfen, ob Entwicklungskooperationen einen praktikablen Weg darstellen, bestehende Skalennachteile auszugleichen. Am Ende werden Versicherer, die bei diesem Spiel nicht mitziehen können oder wollen, in Nischen verdrängt und/oder langfristige Probleme bekommen, das Kfz-Versicherungsgeschäft weiter zu betreiben.

Was ist Ihrer Meinung nach für Ihr Haus ein adäquater Umgang mit dem Thema F&E im Rahmen der Kfz-Versicherung?



(Ergebnis inklusive ungültiger Antworten/Nicht-Antworten)

Glauben Sie, dass Teile der Branche 2-3% der Kfz-Prämien für F&E rund um die neue Kfz-Versicherung bereitstellen werden?



5 Ausblick

5.1 Chancen und Risiken der Kfz-Versicherer

Die deutschen Kfz-Versicherer steuern auf einen Scheideweg zu. In den nächsten Jahren werden die Grundlagen für einen neuen Kfz-Versicherungsmarkt gelegt, der eine Reihe neuer besonderer Merkmale aufzeigen wird, beispielsweise:

- > Strukturell schrumpfendes Prämienvolumen
- > Teilnahme neuer marktfremder Akteure
- > Wettbewerb unterschiedlicher Geschäftsmodelle
- > Aufbau neuer Wertschöpfungsketten
- > Integration versicherungsfremder Umsatzquellen.

Die Chancen und Risiken für die deutschen Versicherer sind erheblich. Zahlreiche Kfz-Versicherer werden ihr Geschäftsmodell neu ausrichten müssen. Nicht wenige könnten dabei völlig vom Markt verschwinden. Nur Versicherer, die bereit sind, in die erforderlichen Innovationen bereits heute zu investieren, werden den Markt aktiv mitgestalten können. Zu diesen marktentscheidenden Innovationen gehören in erster Linie "Telematik" und – mit deutlicher zeitlicher Verzögerung – der passende Umgang mit den Auswirkungen durch das teilautonom fahrende Kfz. Es eröffnen sich allerdings auch neue Chancen. Insbesondere die Entwicklung und der Umgang mit neuen versicherungsfremden Dienstleistungen rund um das Thema Mobilität werden von entscheidender Bedeutung sein. Dabei lassen sich mindestens zwei Werthebel der Versicherer unterscheiden, die sie in einem dynamischen, innovativen Versicherungsmarkt ausspielen können:

A. Systematische Bündelung der Nachfrage

Bereits heute wird im In- und Ausland das Prinzip der Nachfragebündelung erfolgreich angewendet: Partner-Werkstattnetze erhalten unter anderem systematisch Reparaturvolumen zugesteuert und gewähren Versicherern Vorteilsbedingungen:

- > Die SPN Service Partner Netzwerk GmbH, eines der größten deutschen Fahrzeug-Schadenservice-Partnernetze des ADAC und des VKB-Konzerns, nimmt zum 1. April 2015 weitere Gesellschafter auf: An dem 2013 gegründeten Gemeinschaftsunternehmen der ADAC Service GmbH (ASG) und des Konzerns VKB beteiligen sich künftig die Allianz Versicherungs-AG und die Sparkassen-Versicherung Sachsen (SV Sachsen).

- > Die HUK-Coburg will ihr marktführendes Werkstattnetz nutzen, um im großen Stil im Werkstattgeschäft auch außerhalb der Unfallreparatur mitzumischen. Autoreparaturen, Wartung und Service wird der Versicherer ab 2016 seinen mehr als elf Millionen Kunden zu besonders günstigen Konditionen anbieten. "Wir haben entschieden, dass in den kommenden Jahren ein deutschlandweiter Autoservice aufgebaut wird", bestätigt Vorstand Klaus-Jürgen Heitmann. "In den nächsten drei bis vier Jahren wollen wir 250 bis 300 teilnehmende Werkstätten gewinnen." Dafür hat die HUK-Coburg die Select Autoservice GmbH gegründet.

B. Ausschöpfung der eigenen Kundenbasis und Datenbestände

Unter Beachtung und Ausnutzung der datenschutzrechtlichen Möglichkeiten werden Versicherer, genau wie Unternehmen anderer Industrien, sehr viel besser darin werden müssen, verfügbare Kundendaten auszuwerten und für neue Serviceangebote aufzubereiten.

- > Wie solche Angebote aussehen könnten, skizziert Tom Wilson, CEO Allstate Direct: "Warum sollten wir unseren 16 Millionen Kunden, die an einem Shop vorbeifahren, nicht Rabatte und Angebote bei der Vorüberfahrt anzeigen, die für sie einen hohen Nutzen haben."
- > Ein weiteres Beispiel zeigt Generali, welche die auf Datenanalysen spezialisierte britische Firma MyDriveSolutions vor kurzem erworben hat: "Ein 'führendes Unternehmen' bei der Analyse von Daten zum Fahrverhalten", teilte Generali am 23. Juli 2015 mit. Generali kündigte an, es werde in London ein "Telematik-Zentrum" einrichten und die Datenanalyse schrittweise auch auf andere Bereiche ausdehnen – etwa im Gesundheitsbereich oder bei Versicherungen gegen Einbrüche und Diebstahl.

Diese Chancen werden die Versicherer nicht alleine nutzen können. Sie werden auf Kooperationen und Partnerschaften angewiesen sein. Versicherer, die in der Lage sind, die Fähigkeit zur Partnerschaft zu einer weiteren Kernkompetenz zu machen, werden eine wesentliche Voraussetzung erfüllen, um im Versicherungsmarkt der Zukunft eine aktive, gestaltende Rolle einzunehmen.

5.2 10 Thesen zur Marktentwicklung

Die intensive strategische Auseinandersetzung mit der Wandlung des Geschäftsmodells in der Kfz-Versicherung ist derzeit erst bei wenigen deutschen Kfz-Versicherern erkennbar. Nichtsdestotrotz ist die hohe Bedeutung des Themas "vernetztes Kfz" mittlerweile unter den marktbedeutenden Kfz-Versicherern weitgehend unstrittig.

Zu der Entwicklung im Kfz-Versicherungsmarkt formulieren wir – auch vor dem Hintergrund der Entscheiderbefragung – die folgenden 10 Thesen.

1. **Das vernetzte Kfz wird der maßgebliche Katalysator** für die zunehmend dynamische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Kfz-Versicherung sein. Keine andere Innovation wird die Struktur des deutschen Kfz-Versicherungsmarkts in den nächsten zehn Jahren stärker verändern. Post 2025 wird die zweite technologische Welle anlaufen, die auf eine Anpassung des Geschäftsmodells drängen wird: das autonom fahrende Kfz.
2. **UBI wird der zukünftige Anker-Use-Case in den Telematik-Angeboten der Kfz-Versicherer** sein. Dieser wird zunächst als Hybridmodell in Ergänzung zu bestehenden Tarifmerkmalen entwickelt. Die (teilweise) Gegenfinanzierung der Technologie-/Hardware-/Implementierungskosten wird durch eine Kombination unterschiedlicher Quellen erfolgen, unter anderem Schadenrouting und aktives Fahrercoaching zur Senkung der Schadenkosten.
3. **Die branchenfremde Bedrohung der Kfz-Versicherer kommt aus zwei Richtungen.** Neue Geschäftsmodelle, die das konventionelle Modell der Kfz-Versicherer entweder als Substitutionskonkurrenz oder durch Besetzung der Kundenschnittstelle erfolgreich attackieren, werden insbesondere aus zwei Lagern kommen: Internet-/Technologie-Giganten wie Google oder Apple einerseits und Automobilhersteller (OEMs) andererseits werden mittel- bis langfristig Kernkompetenzen und ihre günstigen strategischen Positionen nutzen, um die Wertschöpfung rund um die Kfz-Versicherung als Erlösquelle zu erschließen und auszubauen. Internet-Start-ups wie Friendsurance und AppSichern werden nur eine untergeordnete Rolle im deutschen Kfz-Versicherungsmarkt spielen. Insbesondere Google hat bereits in den letzten Jahren einen stark pointierten Entwicklungsfokus auf das Thema Mobilität gelegt und könnte daher auch für die Kfz-Versicherer langfristig eine große Bedrohung darstellen.

4. **Der (Mobile-)Online-Vertriebskanal gewinnt stark an Bedeutung.** Einen starken Schub wird der Online-Vertriebskanal in der Kfz-Versicherung spätestens dann bekommen, wenn dank digitaler Hilfsmittel der Abschlussprozess für den Kunden deutlich komfortabler gestaltet wird. Dies wäre der Fall, sobald der Kunde für den Online-Abschluss eines Kfz-Versicherungsvertrags nur noch einen Bruchteil der heute ca. 35-40 tarifierungsrelevanten Merkmale manuell erfassen muss. Online-Aggregatoren wie Check24 oder Verivox werden davon im Vergleich zu den Versicherer-Websites deutlich überproportional profitieren. Lediglich Online-Versicherer mit bereits etabliertem Markenprofil wie HUK24 oder CosmosDirekt werden via eigenen Webauftritt, wenn auch unterproportional, direkt am Wachstum des Online-Segments teilhaben. In einem Szenario, bei dem sich Google in Deutschland analog zu "Car Insurance Compare" in UK und USA als Online-Aggregator positioniert, würde sich in erster Linie für Check24 die Wettbewerbssituation maßgeblich zum Nachteil verändern. Für die Versicherer als Produktgeber würde dies kurzfristig aufgrund des Wettbewerbs zwischen Check24 und Google positiv und mittelfristig neutral ausfallen.
5. **Kooperationsmanagement wird zur Schlüsselkompetenz.** Um nach den neuen Marktregeln zu spielen, werden Versicherer flexibler und schneller sein müssen. Dazu ist ein professionelles Kooperationsmanagement erforderlich, da weitergehende versicherungsfremde Angebote rund um den Nukleus Kfz-Versicherung mithilfe von Partnern angeboten werden können. Kfz-Versicherer werden eigene Kompetenzen und Teams aufbauen, die sich auf die unterschiedlichen Aspekte des Partner- und Kooperationsmanagements spezialisieren.
6. **Innovationsmanagement wird professionalisiert.** Eigene Innovationsabteilungen mit Mitarbeiterprofilen, die heute noch eher selten in Versicherungsgruppen zu finden sind, werden den Markt aus technischer, rechtlicher und produktseitiger Sicht analysieren. Ca. 2-3% der Jahresprämien-Einnahmen werden die Versicherer für die Entwicklung von Innovationen rund um ihr Versicherungsgeschäft pro Jahr ausgeben.
7. **Erlöse aus Nicht-Versicherungsgeschäft werden ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells.** Um den Rückgang der Kfz-Versicherungsbeiträge mittel- bis langfristig zu kompensieren und die Kundenschnittstelle zu verteidigen, werden marktbedeutende Kfz-Versicherer versuchen, der eigenen Kundenbasis zusätzliche Angebote rund um das Thema Kfz/Mobilität anzubieten. Das Geschäftsmodell wird auch zunehmend den eigenen Datenschatz heben und in neuen B2B2C-Ansätzen monetarisieren.

8. **Kfz-Versicherer müssen sich im Spannungsfeld von drei Stoßrichtungen orientieren.** Diese Stoßrichtungen können in einer beliebigen Kombination mit beliebiger Priorität verfolgt werden.

- A. Optimierung des klassischen, aber allmählich schrumpfenden Kfz-Versicherungsgeschäfts
- B. Positionierung als Zulieferer neuer, branchenfremder Akteure, die erfolgreich die Kundenschnittstelle besetzen, aber einen Kfz-Versicherer als Produktpartner benötigen
- C. Verteidigung der Kundenschnittstelle inkl. des Datenzugangs im Kfz

Nahezu alle Kfz-Versicherer werden ihr klassisches Kfz-Versicherungsgeschäft beibehalten und versuchen, es weiter zu optimieren. Vor allem die Versicherer, die bereits heute enge Kooperationen zu OEMs besitzen, werden ihre bestehenden Partnerschaften weiterentwickeln und versuchen, sich auch künftig als Top-Zulieferer für Kfz-Versicherungen zu etablieren, auch wenn sich die Kräfteverhältnisse weiter zugunsten der OEMs verschieben werden. Insbesondere marktbedeutende Kfz-Versicherer werden den Anspruch verfolgen, die Kundenschnittstelle bestmöglich durch eigene Telematik-basierte Angebote oder die Vermittlung versicherungsfremder Produkte/Leistungen rund um den Nukleus Kfz/Mobilität zu verteidigen. Anders als im konventionellen Versicherungsgeschäft wird in den "neuen Geschäftsfeldern Kfz" in den ersten Jahren voraussichtlich viel experimentiert. Agilität und das Verfolgen einer Politik des ausgeregelten Scheiterns werden zu wesentlichen Faktoren für den erfolgreichen Aufbau des neuen Geschäftsmodells.

9. **IT wird zum Wettbewerbsfaktor.** Die heutige IT-Infrastruktur der Versicherer wird sich einem dramatischen Wandel unterziehen müssen, um mit der Flexibilität und Schnelligkeit konkurrierender industriefremder Marktteilnehmer mithalten zu können. Alternative, "auf der grünen Wiese" erbaute IT-Infrastrukturen müssen neben die existierenden IT-Landschaften platziert und intelligent miteinander vernetzt werden.

10. **Starke Marktkonsolidierung bei Kfz-Versicherern bis 2030:** Nicht alle deutschen Kfz-Versicherer werden den bevorstehenden Strukturwandel in Deutschland erfolgreich mitvollziehen können. Ein maßgeblicher Anteil wird bis 2030 keine eigenen Kfz-Versicherungsprodukte mehr anbieten. Es ist vorstellbar, dass einzelne Versicherer stattdessen unter ihrer Marke White-Label-Produkte fremder Produktgeber anbieten, um ihre Vertriebskapazitäten auszulasten und ihren Kundenbestand abzusichern.

Die Autoren

Wir freuen uns auf Ihre Fragen, Anmerkungen und Vorschläge.



Jürgen Thiele

Partner, Financial Services
+49 160 744 6255
Juergen.Thiele@rolandberger.com



Dr. Carsten Schmidt-Jochmann

Principal, Financial Services
+49 160 744 6584
Carsten.Schmidt-Jochmann@rolandberger.com

Besonderer Dank und Würdigung an



Sandra Queck
Senior Researcher
+49 160 744 6158
Sandra.Queck@rolandberger.com



Philipp Grosse Kleimann
Partner, Automotive
+49 160 744 8718
Philipp.GrosseKleimann@rolandberger.com



Tobias Schönberg
Partner, Transportation
+49 160 744 3316
Tobias.Schoenberg@rolandberger.com

Herausgeber

Roland Berger GmbH
Sederanger 1
80538 Munich
Germany
+49 89 9230-0
www.rolandberger.com

Bildnachweis

Titelbild: Fotolia

Disclaimer

Diese Studie dient ausschließlich der generellen Orientierung. Der Leser sollte Aktivitäten nicht ausschließlich auf Basis der Inhalte dieser Studie anstoßen, insbesondere nicht ohne vorherige professionelle und individuelle Beratung. Roland Berger GmbH ist nicht haftbar für Schäden, die aus Handlungen auf Basis dieser Studie entstehen.



www.rbsc.eu/THINK ACT app



www.rbsc.eu/RBAndroid

Amsterdam	Lisbon
Bangkok	London
Beijing	Madrid
Beirut	Manama
Berlin	Milan
Boston	Montréal
Brussels	Moscow
Bucharest	Mumbai
Budapest	Munich
Casablanca	New Delhi
Chicago	Paris
Detroit	Prague
Doha	Pune
Dubai	São Paulo
Düsseldorf	Shanghai
Frankfurt	Singapore
Gothenburg	Seoul
Guangzhou	Stockholm
Hamburg	Stuttgart
Hong Kong	Taipei
Istanbul	Tokyo
Jakarta	Vienna
Kuala Lumpur	Warsaw
Kyiv	Zagreb
Lagos	Zurich