

STATE OF PLAY – VOL. 3

Digitalisierung in der Industrie- und Firmenversicherung – 2024

Präambel und Studienkontext

Liebe Leserinnen und Leser,

und plötzlich wird die Dimension von technologischem Fortschritt spürbar – als ChatGPT 2022 innerhalb der ersten 5 Tage mehr als 1 Million Nutzer erreichte und das einst schwer greifbare Thema der künstlichen Intelligenz für alle erlebbar wurde. ChatGPT machte damit Geschichte und schaffte es wie keine andere Technologieplattform vorher in beeindruckender Geschwindigkeit jedem und jeder die möglichen Potenziale vor Augen zu führen.

Kein Wunder, dass der diesjährige Global Risk Report des Weltwirtschaftsforums das Thema Miss- und Desinformation als größtes kurzfristiges Risiko in den Mittelpunkt rückt. Maßgeblich getrieben von den Entwicklungen im Bereich (Gen)AI, gepaart mit der Tatsache, dass im Jahr 2024 mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung zu Wahlen aufgerufen war und in Teilen noch ist – Möglichkeiten der Einflussnahme der modernsten Art.

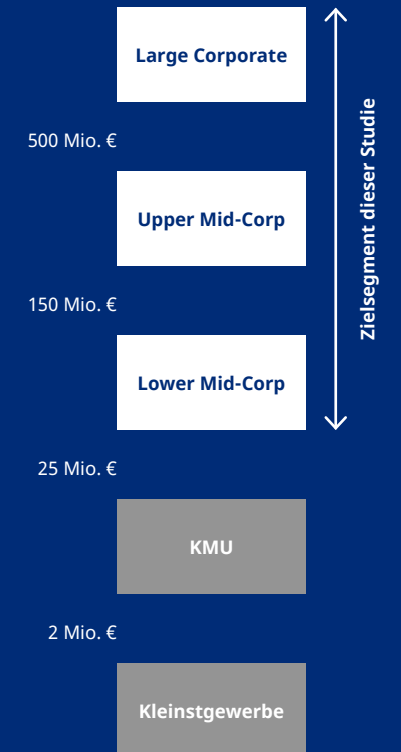
Doch erkennt eine Industrie, die so sehr auf das Risiko schaut, auch die Chancen, die in diesem Fortschritt stecken? Vor allem schnell genug?

Ob Schadenregulierung, Risikoerfassung, Wordingvergleich, Kundenservice – kaum ein Thema scheint nicht von der schier Masse an Möglichkeiten ausgeschlossen zu sein. Die Effekte wären enorm und in der aktuellen Marktsituation nur zu hilfreich.

Nach 27 Quartalen ansteigender Prämienraten stabilisiert sich das Prämienniveau im Durchschnitt langsam. Gleichzeitig sind Neueintritte von Versicherern und MGAs auf dem deutschen Industrieversicherungsmarkt weiterhin zu beobachten. Ebenso bieten das hohe Prämienniveau und stabile Umfeld nach wie vor einen attraktiven Markt. Das absehbare Ende des harten Markts rückt nun jedoch wieder verstärkt andere Themen wie Kosten, Differenzierung und Kundenbindung in den Vordergrund.

Dieser anstehende Marktwechsel war für uns der Anlass die vorliegende dritte Auflage der gemeinsamen Studie von Marsh und Oliver Wyman „State of Play“ anzugehen. Erneut wollen wir einen Blick auf das Thema Digitalisierung im Firmen- und Industriegeschäft in Deutschland werfen. Wie in den Vorstudien legen wir hierbei das Hauptaugenmerk wieder auf Versicherungsunternehmen mit einem Fokus auf dem Geschäftsfeld mit Unternehmen mit einem Umsatz von mind. 25 Mio. Euro – und damit dem Firmen- und Industriegeschäft.

Nach unseren ersten Studien in den Jahren 2017 und 2019 liegen nun fünf besondere Jahre zwischen den aktuellen Studienergebnissen. Jahre, in denen, getrieben durch die Covid-Pandemie, Inflation und geopolitischen Konflikten, die Welt und die Gesellschaft in besonderem Maße gefordert wurden. Im Bereich Digitalisierung ist viel passiert – doch gilt dies auch für die Industrie- und Firmenversicherung?



Für die 3. Auflage der „State of Play“ Studie konnten wir 19 bedeutende Industrierversicherungsunternehmen als Teilnehmende gewinnen.

Wir differenzieren dabei erneut zwischen zwei wesentlichen Gruppen von Versicherungsunternehmen – Multinationale Champions und Regionale Generalisten, um die Digitalisierung im Kontext der Unternehmensaufstellung zu reflektieren.

Wir wünschen Ihnen informative Erkenntnisse und Ideen für Handlungsansätze – die, hoffentlich nicht zum letzten Mal, mit HI (“Human Intelligence“) verfasst werden.

Jens Florian-Jansen
CEO, Marsh

Leonie Sandelbaum
COO, Marsh

Dr. Dietmar Kottmann
Partner, Oliver Wyman

Kai Prestinari
Partner, Oliver Wyman

Lutz Leonhard
Associate, Oliver Wyman



Multinationale Champions

- Internationale Anbieter mit Sitz in mehreren Ländern
- Spezifischer Fokus auf das Zielsegment
- Studienteilnehmende: **13** internationale Versicherer



Regionale Generalisten

- Generalisten im Firmenkundengeschäft, die neben dem Zielsegment auch KMU und Kleinstgewerbe bedienen
- Primär in einer nationalen Organisationsstruktur aufgestellt
- Studienteilnehmende: **6** nationale und internationale Versicherer

10 ERKENNTNISSE ZUR DIGITALISIERUNG IN DER INDUSTRIE- UND FIRMENVERSICHERUNG

- 1** Industrierversicherer erwarten weitreichende **Auswirkungen** der Digitalisierung – an einigen Stellen sind diese bereits eingetreten
- 2** Trotz bereits hoher **Geschwindigkeit**, beschleunigt sich die Digitalisierung in der Industrierversicherung weiterhin
- 3** Entsprechend richten Versicherer ihre **Organisation** weiterhin auf Digitalisierung aus – teils mit zunehmendem Fokus auf interne Abläufe
- 4** **Technologisch** liegt der **große Hebel** bisher bei Daten und Cloud – und Blockchain war wohl ein Strohhalm
- 5** Bei digitalen Fähigkeiten ist noch viel Luft nach oben – Data Analytics und Gen(AI) mit größtem **Potenzial und Investitionsvolumen**
- 6** Digitale Fähigkeiten reisen zum Teil über Grenzen – **Multinationale Spezialisten** im Vorteil
- 7** Die Musik in der Industrierversicherung spielt im „**System of Intelligence**“
- 8** Multinationale liegen im **Reifegrad** des **Systems of Intelligence** vorne – aber Regionale Generalisten holen auf
- 9** **GenAI** beginnt in die Produktivität zu kommen – 3 Use Cases mit viel Potenzial entlang großer Teile der Wertschöpfungskette
- 10** Wesentliche **Investitionsfelder** liegen in Underwriting und Operations – hier werden wir kurzfristig die stärkste Weiterentwicklung sehen

Industrierversicherer erwarten weitreichende Auswirkungen der Digitalisierung – an einigen Stellen sind diese bereits eingetreten

1

Versicherer betrachten Digitalisierung nicht mehr als gesamtgeschäftsverändernde Bedrohung, sondern als wirkungsvollen Hebel, um Bestehendes zu verbessern sowie als wichtiges Asset.

Im Vergleich zu 2019 berichten die Unternehmen von deutlich höheren **Effizienz- und Effektivitätsvorteilen** durch die Digitalisierung.

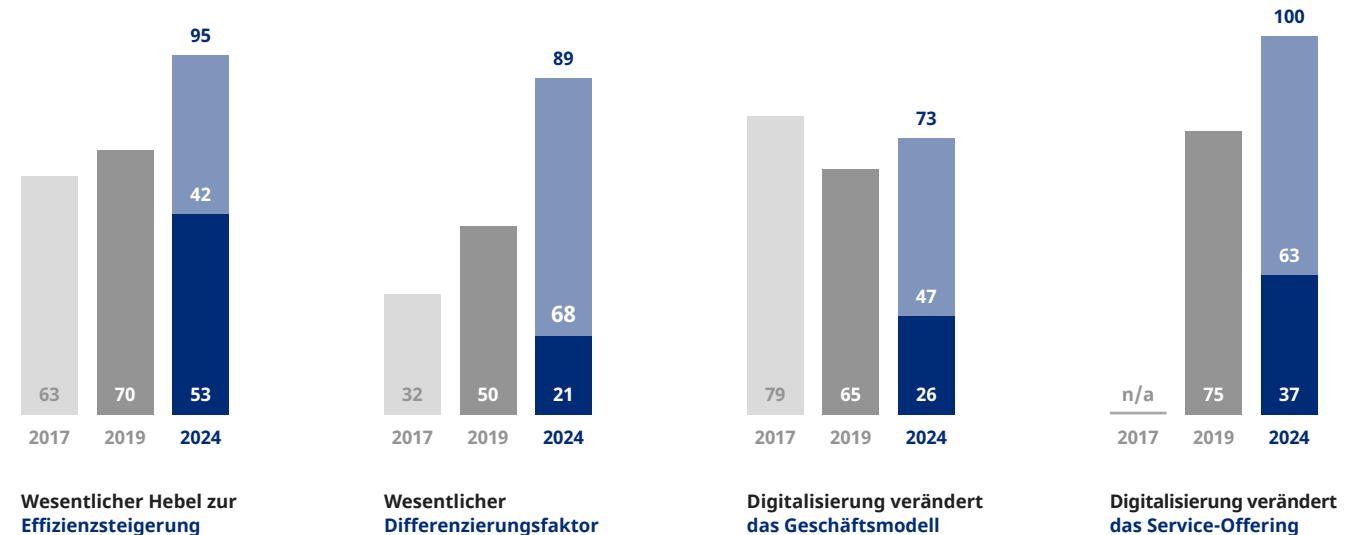
Digitalisierung wird zunehmend als **entscheidender Differenzierungsfaktor** wahrgenommen – 89% der befragten Versicherer sehen sie als solchen.

Alle Studienteilnehmer erwarten, dass Digitalisierung ihr **Service-Offering** wesentlich verändert bzw. bereits verändert hat – der Anteil der Versicherer, die eine Veränderung des Geschäftsmodells erwarten, hat sich jedoch kaum verändert.

Die Mehrheit der befragten Versicherer haben durch Digitalisierung bereits **Effizienzen** realisiert (53%), während über ein Drittel ihr **Service-Offering** weiterentwickelt hat (37%).

Historischer Vergleich erwarteter Auswirkungen der Digitalisierung (in %)

■ Erwartet (hellgrau) ■ Erwartet (dunkelgrau) ■ Eingetreten (blau) ■ Erwartetes Zusatzpotenzial (dunkelblau)



Trotz bereits hoher Geschwindigkeit, beschleunigt sich die Digitalisierung in der Industrieversicherung weiterhin

2

Digitalisierung wird vor allem durch Vertriebspartner eingefordert und intern top-down getrieben.

Explizite Treiber der Digitalisierung, z. B. direkte Kommunikation/Aufforderung, sind **Vorstandsebene** (84%) und **Makler** (74%). Explizit erreichen **Kunden** einen abgeschlagenen dritten Platz (47%).

Implizit, z. B. über Wechselverhalten oder durch Zielsetzung, werden **direkte Wettbewerber** und **Kunden** (jeweils 58%) als maßgebliche Treiber der Entwicklung angesehen.

Multinationale Champions nehmen im eigenen Haus eine **beschleunigte Digitalisierung** häufiger wahr als regionale Generalisten (77% vs. 50%).

Kaum ein Versicherer stellt eine **Verlangsamung der Digitalisierungsentwicklung** im eigenen Haus in den vergangenen Jahren fest.

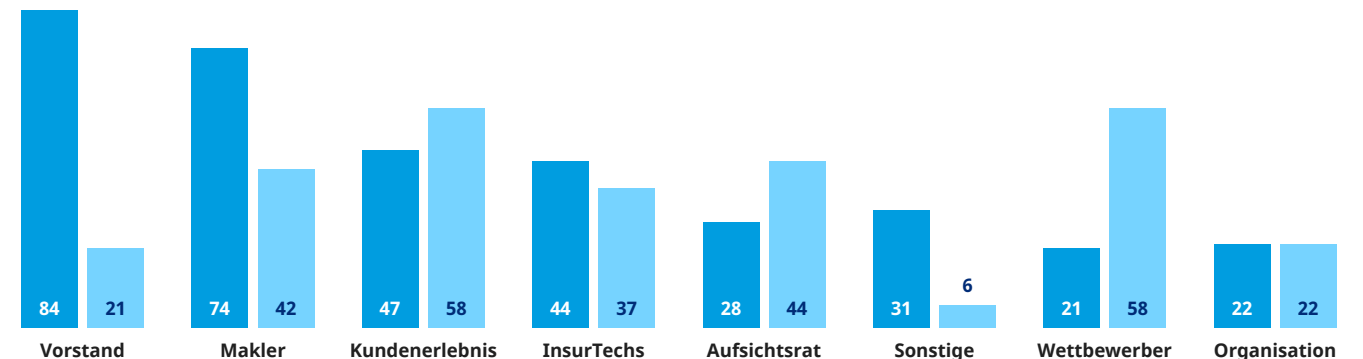
Digitalisierung nimmt an Geschwindigkeit zu

68%

... der Versicherer beobachten, dass sich die **Entwicklung der Digitalisierung** im Allgemeinen in der Industrieversicherung sowie individuell in ihren Häusern **in den letzten 5 Jahren beschleunigt** hat.¹

Maßgebliche Treiber der Digitalisierung (in %)

■ Explizite Aufforderung ■ Implizite Erwartungshaltung



1) Zwei separate Fragen – jeweils 68%

Entsprechend richten Versicherer ihre Organisation weiterhin auf Digitalisierung aus – teils mit zunehmendem Fokus auf interne Abläufe

3

Langfristig wird sich der Chief Digital Officer als hauptverantwortliche Rolle mit primärem Auftrag der Nutzbarmachung von Digitalisierung für interne Prozesse durchsetzen.

Bereits vor 2017, als die Digitalisierung in vielen Bereichen erst langsam an Fahrt aufnahm, wurde der Anspruch bei vielen Versicherern durch die Einführung der Rollen des **Chief Digital Officer** (CDO) und des **Chief Innovation Officer** (CIO) verankert.

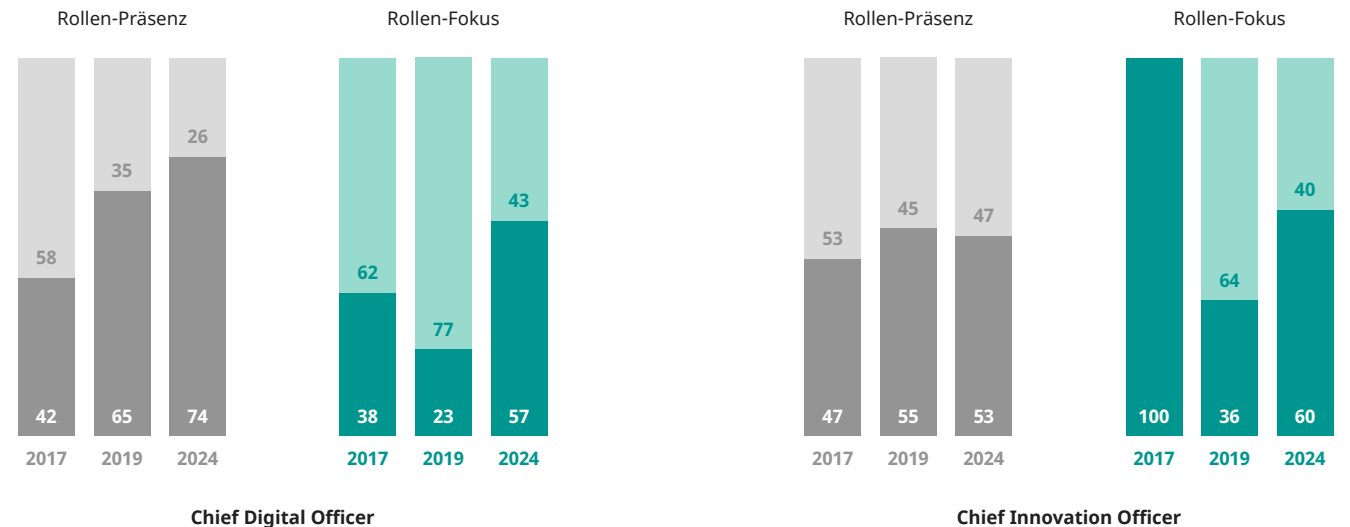
Die Rolle des **CDO** hat sich **fest im Markt etabliert** (74% Vorkommnis). Insbesondere multinationale Champions setzen mittlerweile auf den CDO, während nur noch 50% von ihnen einen CIO haben (2019: 80%).

Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bei den **regionalen Generalisten** – diese halten zwar an der CDO-Rolle fest, **etablieren** jedoch zunehmend einen CIO (30% in 2019 auf 50% in 2024).

Der **Blickwinkel auf Digitalisierung hat sich gewandelt**: Der Rollenfokus hat sich von den externen Themen hin zu internen Digitalisierungsprozessen verschoben. Regionale Generalisten haben mittlerweile fast ausschließlich einen internen Fokus, während multinationale Champions einen stärkeren externen Fokus beibehalten.

Versicherer mit Positionen für digitale Themen und Fokus (in %)

■ Nicht vorhanden ■ Vorhanden ■ Extern ■ Intern



Technologisch liegt der große Hebel bisher bei Daten und Cloud – und Blockchain war wohl ein Strohfeuer

4

Big Data Analytics, GenAI und Cloud Computing werden für Industrie- und Firmenversicherer zur Selbstverständlichkeit.

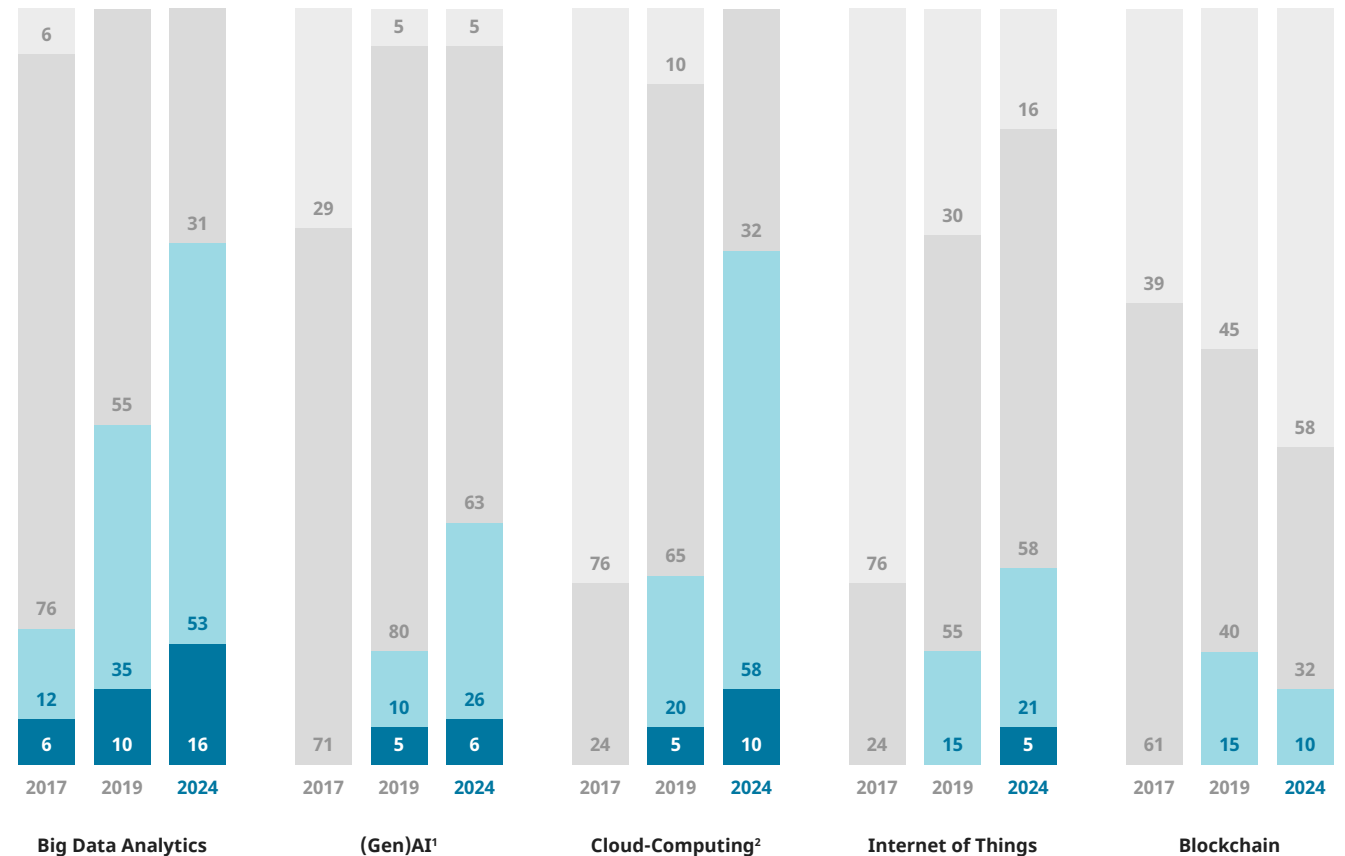
Kaum ein Befragter scheint es sich mehr leisten zu können, keine digitalen Fähigkeiten aufzuweisen – **Data** und **Cloud** mit der stärksten Zunahme an Fähigkeitenausbau seit 2017.

GenAI aktuell zwar in aller Munde, dennoch glauben knapp zwei Drittel der Versicherer, dass ihre Fähigkeiten sich erst im Aufbau befinden.

IoT steckt in der Nische fest – nur wenige Versicherer mit ausgebauten Fähigkeiten. **Blockchain**, das Hype-Thema schlechthin vor und während der Covid-Zeit, scheint zunehmend in den Hintergrund zu treten.

Fähigkeiten für Basistechnologien im Haus (in %)

Keine Fähigkeiten
Fähigkeiten im Ausbau
Voll ausgebauten Fähigkeiten
Im Industrievergleich führend



1) 2019 KI und Machinelles Lernen genannt

2) 2017 gehörten Cloud-Computing und Internet of Things zu einer Kategorie

Bei digitalen Fähigkeiten ist noch viel Luft nach oben – Data Analytics und Gen(AI) mit größtem Potenzial und Investitionsvolumen

5

Für Versicherer sind Investitionen in GenAI und Data Analytics klare Kernanliegen und strategische Initiativen sind gezielt auf Fähigkeitsausbau ausgerichtet.

Versicherer **investieren, wo sie Wert sehen** – starke Korrelation zwischen wahrgenommenem Potenzial und Investitionsvolumen, insb. bei Data und GenAI.

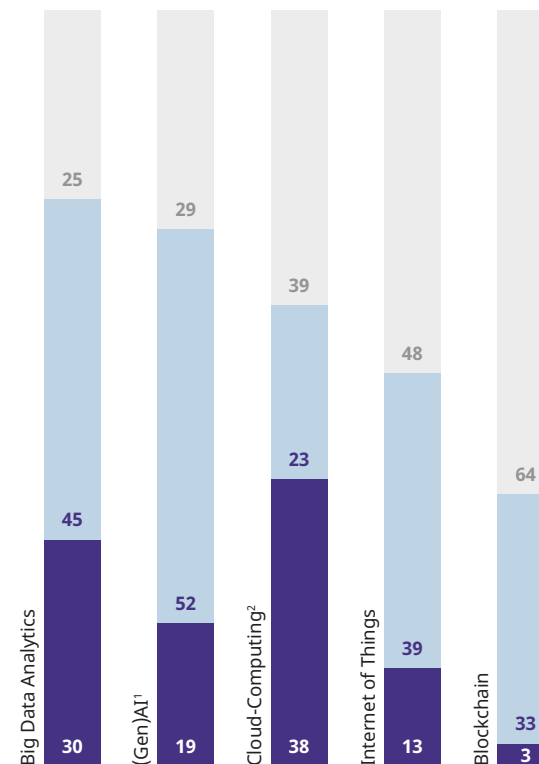
Cloud Computing mit höchster Nutzungsrate (38%) und geringstem ungenutzten Potenzial (23%) – Investitionswillen dennoch ungebrochen – 90% der Versicherer investieren.

Neu und aktuell schon mit viel Geld versehen: **AI** als **Fortsetzung** von **Big Data**.

Blockchain zwar mit sehr geringer Nutzungsrate, dennoch wollen nicht alle Versicherer die Technologie ganz abschreiben und sehen vereinzelt weiterhin Potenzial.

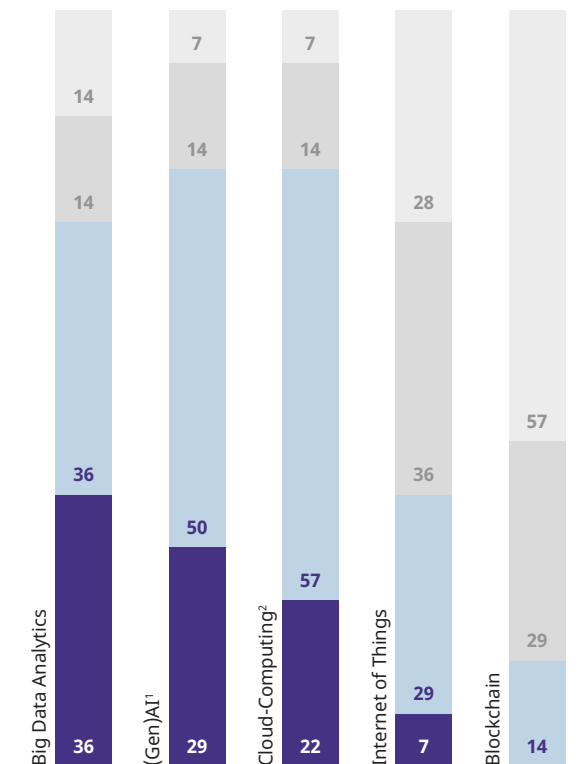
Bewertung Nutzenpotenzial sowie Nutzung Basistechnologien (in %)

■ Aktuelle Nutzung ■ Ungenutztes Potenzial ■ Kein Potenzial/Nutzung



Investitionsvolumen in Mio. € nach digitaler Fähigkeit (in %)

■ 10-100 Mio. € ■ 1-10 Mio. € ■ <1 Mio. € ■ Keine Investitionen



1) 2019 KI und Machinelles Lernen genannt

2) 2017 gehörten Cloud-Computing und Internet of Things zu einer Kategorie

Digitale Fähigkeiten reisen zum Teil über Grenzen – Multinationale Spezialisten im Vorteil

6

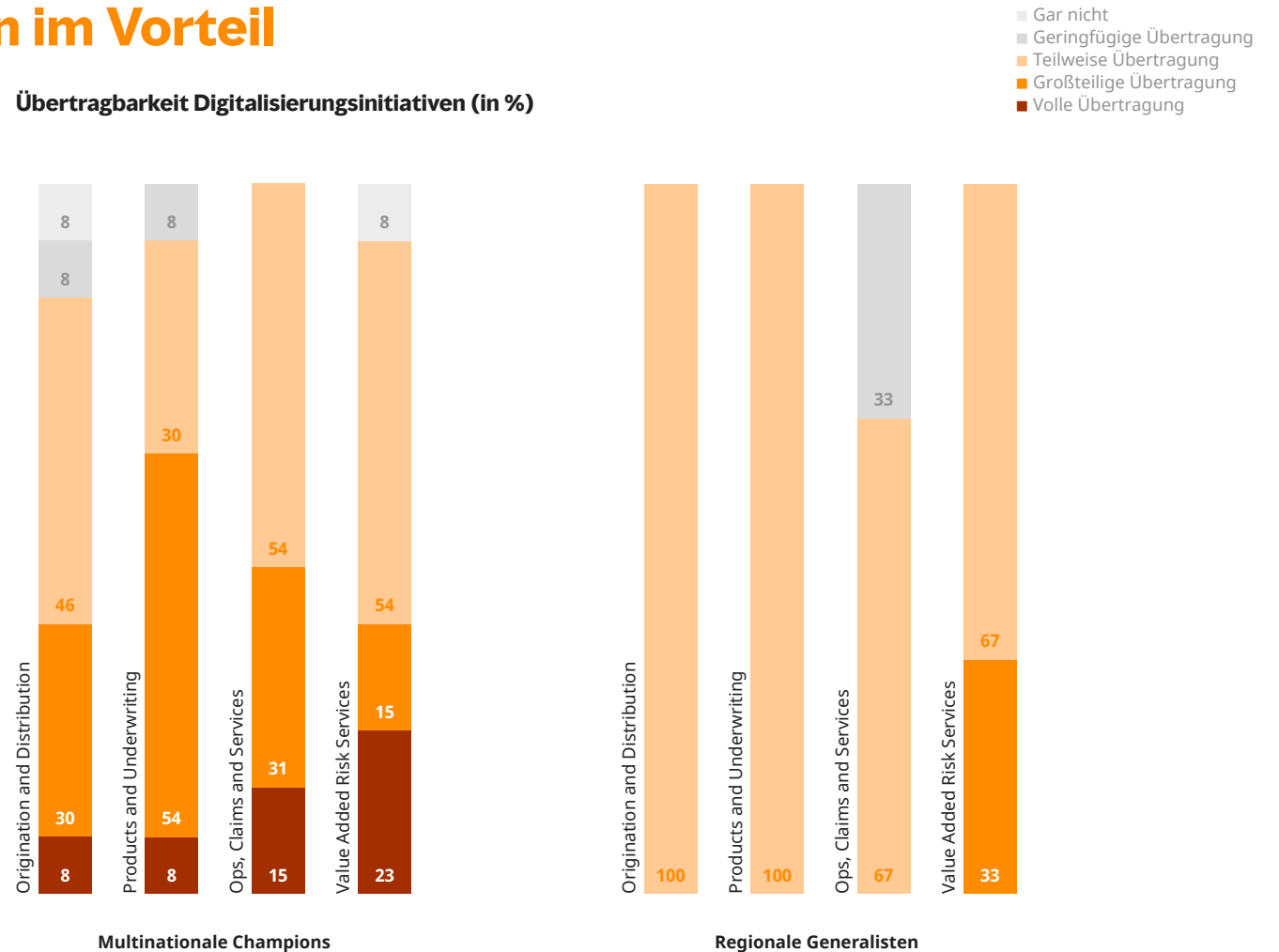
Unternehmensgröße und Internationalität zunehmend Entwicklungsfaktor. Multinationale Champions profitieren durch internationale Roll-out Möglichkeiten.

Multinationale Champions nutzen ihre globale Aufstellung für den **grenzüberschreitenden Austausch von Digitalfähigkeiten und -wissen** – struktureller Vorteil gegenüber den regionalen Generalisten, durch Verteilung der Investitionen über mehr (internationales) Geschäft.

Inbesondere bei **Underwriting Technologie** sowie **digitalen Produktinvestitionen** können multinationale Champions von umfassenden Übertragungsmöglichkeiten profitieren. Value Added Risk Services können durch sie seltener übertragen werden – wenn dann aber komplett. Auch regionale Generalisten sehen hier teilweise größere Möglichkeiten.

Konsequenz ist, dass die Multinationalen einfacher Digitalisierung ausrollen können, während die Regionalen alles im Land aufbauen müssen. Dies spiegelt sich bei den **operativen Umsetzungshindernissen** wider – 83% der regionalen Generalisten sehen sich durch mangelnde Budgets eingeschränkt vs. nur 46% der multinationalen Champions.

Übertragbarkeit Digitalisierungsinitiativen (in %)



Die Musik in der Industrieversicherung spielt im System of Intelligence

7

Smarte Datennutzung im Sinne der Systems of Intelligence und Record aktuell der entscheidende Potenzialhebel bei voranschreitender Digitalisierung.

Systems of Record

Systeme zur Speicherung und Darstellung von Informationen, die als führende Quelle für die jeweilige Information fungieren. Hier liegen Generalisten aufgrund ihrer Erfahrung im Retail-/KMU-Geschäft vorne.

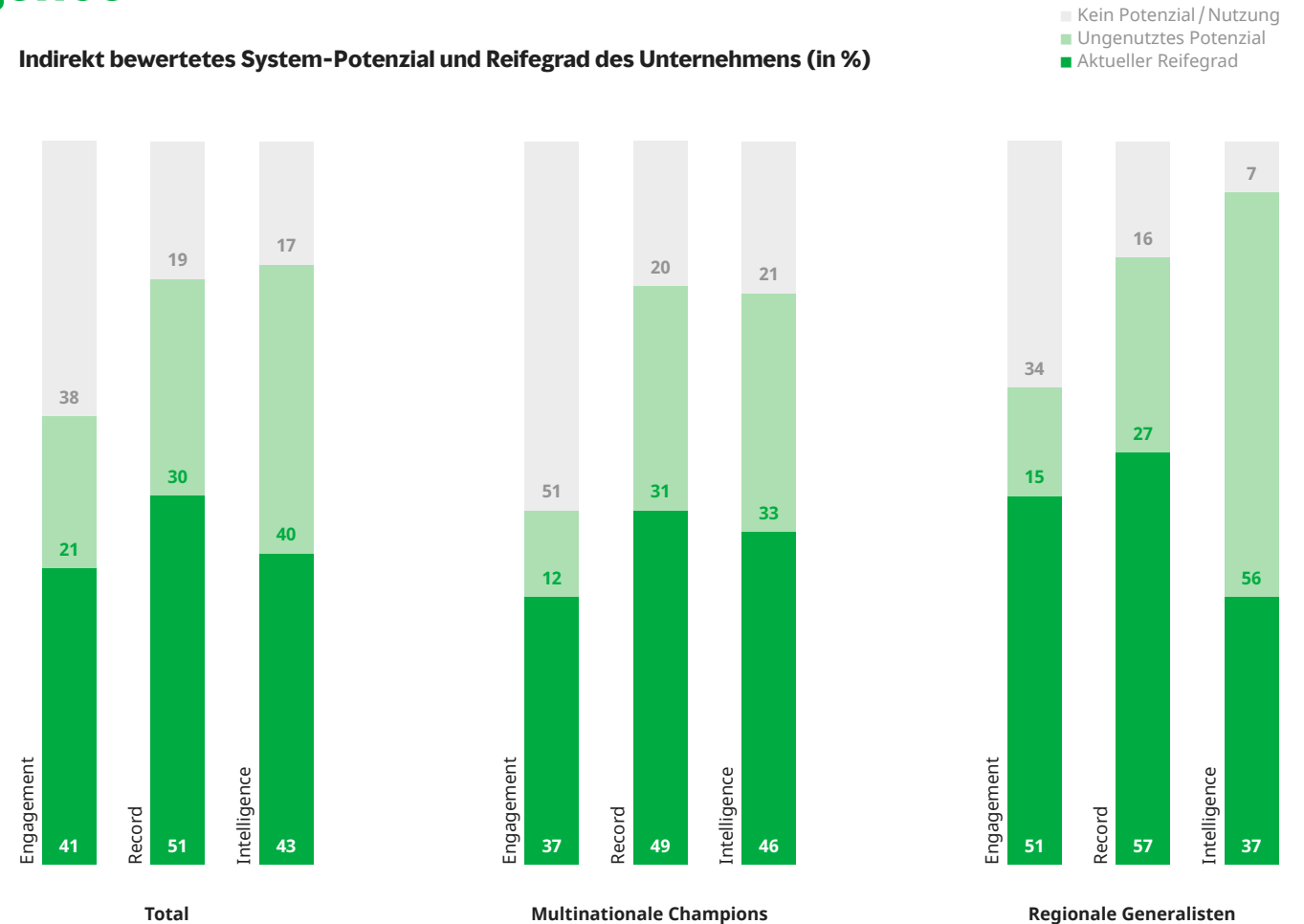
Systems of Intelligence

Systeme (z. B. KI), die Antworten auf Businessfragen aus großen Datenmengen ableiten, ohne explizit darauf programmiert zu sein. Hauptnutzen der Digitalisierung ist hier die Entscheidungsunterstützung, z. B. UW.

Systems of Engagement

Dezentrale IT-Komponenten, welche die digitale Interaktion mit Zielgruppen und Partnern fördert und unterstützt. Der digitale Austausch mit Partnern ist unwichtiger als im Retail-/KMU-Geschäft.

Indirekt bewertetes System-Potenzial und Reifegrad des Unternehmens (in %)



Multinationale liegen im Reifegrad des Systems of Intelligence vorne – aber Regionale Generalisten holen auf

8

Regionale Generalisten gehen beim System of Engagement derzeit voraus – langfristig sollten neue Lösungen jedoch wieder zu mehr Konvergenz führen.

Systems of Engagement

Rückgang, da digitale Interaktion analog zum Retail-/KMU-Geschäft erst forciert, jedoch nicht akzeptiert wurde – Renaissance durch neue digitale Lösungen für das Industriegeschäft wie PPI, Whitespace und Corify.

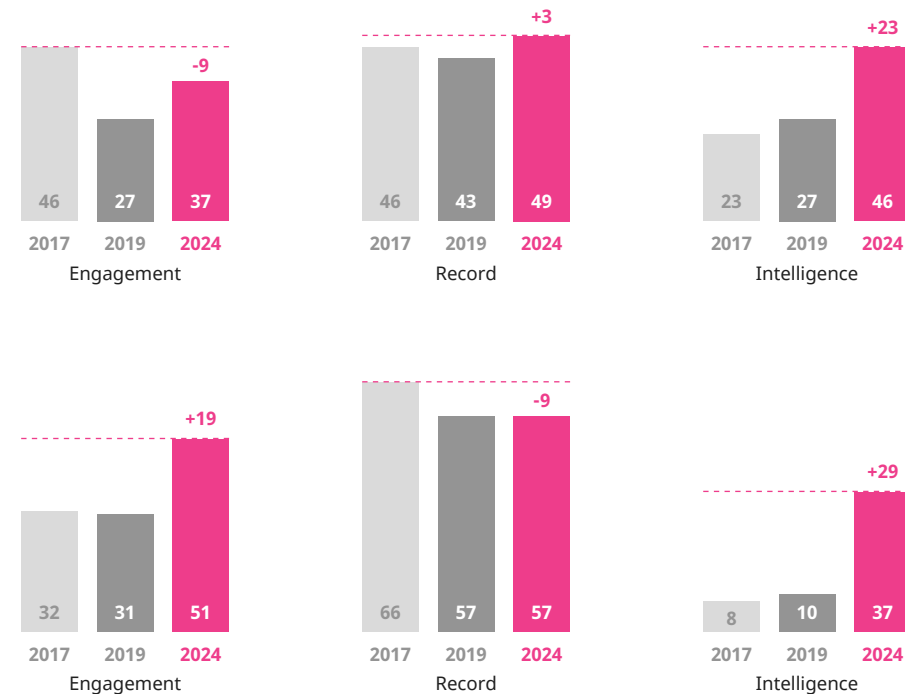
Systems of Record

Durch intensive Auslagerung von Daten in die Cloud und Ausnutzung der damit einhergehenden Vorteile, wurden Datenspeicherungs- und -darstellungsfragen insbesondere von Altssystemen unwichtiger.

Systems of Intelligence

Die Nutzung von u.a. KI zur Datenmengen-Auswertung war 2017 noch in den Kinderschuhen – beide Versicherertypen haben erst seit 2019 hier wirkliche Fortschritte gemacht, steigern ihre Reifegrade nun aber deutlich.

Indirekt bewertetes System-Potenzial und Reifegrad des Unternehmens (in %)



GenAI beginnt in die Produktivität zu kommen – 3 Use Cases mit viel Potenzial entlang großer Teile der Wertschöpfungskette

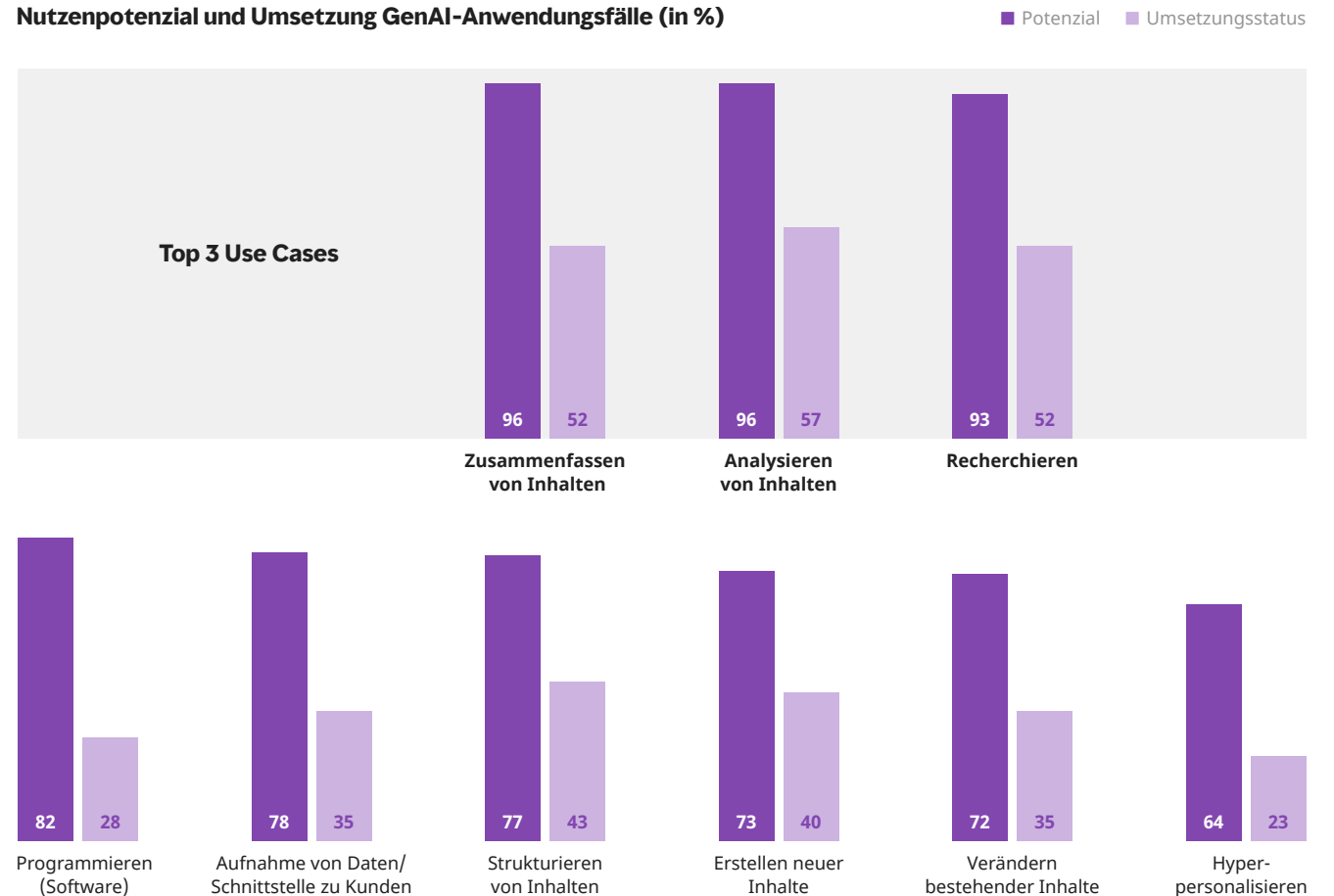
9

GenAI Potenzial in fast allen Bereichen – Versicherer machen sich überall auf den Weg in die Anwendung zu kommen.

Inhaltszusammenfassung, -analyse und Recherche werden von fast allen befragten Versicherern als größte **Anwendungshoffnung** betrachtet – wobei man mit je >50% Umsetzungsstatus schon sehr weit ist. Auch im Bereich Software-Programmierung wird noch großes Potenzial gesehen (80%) – wobei die Umsetzung mit 28% noch in den Anfängen steckt.

Prozesseffizienz und Risikoeinschätzung mit je ~95% signifikanteste **GenAI-Nutzenpotenziale**. Unterschiede zwischen den Archetypen zeigen sich bei der Nutzung im Rahmen von Betrugsvermeidung. Regionalen sehen hier enormes Potenzial (95%) – Multinationale weit weniger (<80%).

Nutzenpotenzial und Umsetzung GenAI-Anwendungsfälle (in %)



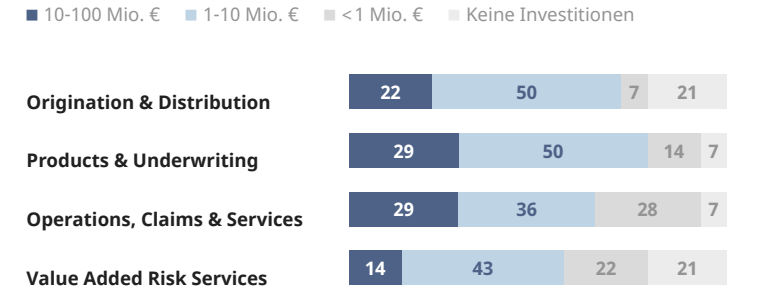
Wesentliche Investitionsfelder liegen in Underwriting und Operations – hier werden wir kurzfristig die stärkste Weiterentwicklung sehen

10

Versicherer werden zusehens mehr in Digitalisierung investieren müssen, um nicht durch die Konkurrenz verdrängt zu werden.

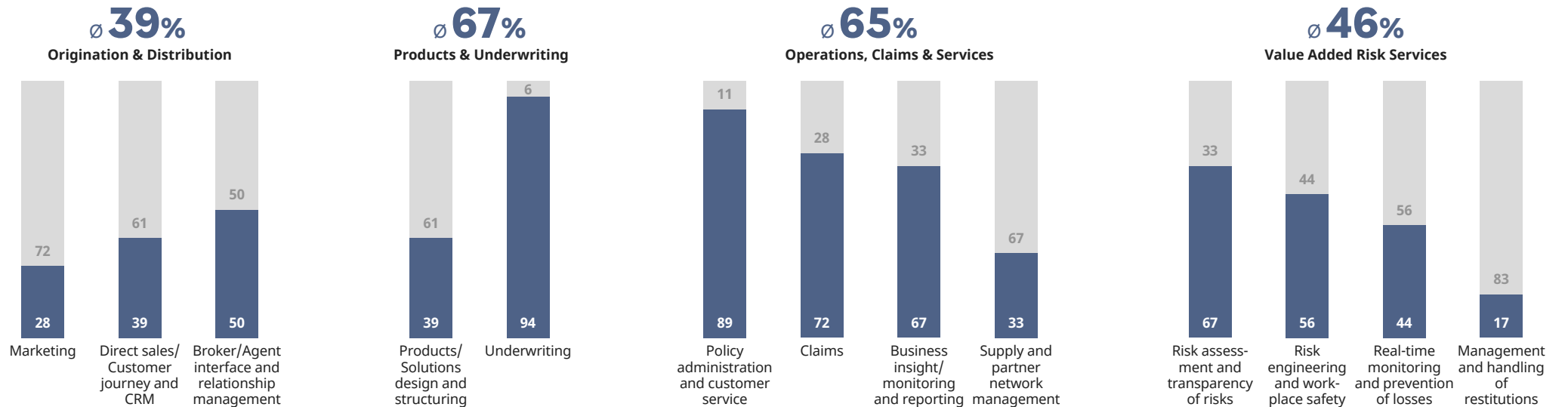
Über alle Wertschöpfungsstufen hinweg beabsichtigen befragte Versicherer **signifikante Summen** zu investieren (> 10 Mio. €). Fast alle Versicherer treiben aktiv Digitalisierung in den Bereichen **Underwriting** und **Policy Admin** voran – Marketing und Vertriebsthemen vglw. wenig verfolgt.

Investitionsvolumen in Mio. € nach Wertschöpfungsstufe (in %)

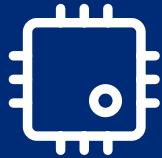


Aktuelle Digitalisierungsprojekte/-maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette (in %)

∅ Durchschnitt ■ Aktuell Digitalisierungsprojekte/-maßnahmen ■ Aktuell keine Digitalisierungsprojekte/-maßnahmen



Ausblick – Thesen zur Entwicklung der Digitalisierung bis 2026/27



Technische Exzellenz wird weiter an Bedeutung zunehmen – insbesondere da der Versicherungsmarkt nun in eine „weichere“ Phase eintritt.



(Gen)AI kommt in die **Realanwendung** und Industrieversicherer erzielen in der Breite der Wertschöpfungskette Effizienzgewinne – Digitalisierung wird hierdurch erneut zu einem Katalysator für signifikante Unternehmensveränderungen.



Compliance, Risk, Data & Cyber Security werden zu **Engpässen** – Multinationale Champions werden ihr **Operating Model umbauen** müssen, um ihre globale Größe vorteilhaft einsetzen zu können. Regionale Generalisten profitieren von wachsenden **Digitallösungsanbietern**, durch die modernste Solutions auch für weniger skalierte Industrieversicherer zugänglich werden.



Plattformen entstehen, die Kunden, Vertriebe und Industrieversicherer digital vernetzen – basierend auf den heutigen ersten Schritten mit Spielern wie Whitespace oder PPI. Damit gewinnt das „System of Engagement“ wieder an Bedeutung – aber nicht als Oberfläche im Web oder als App, sondern als effektive Nutzung der „Drehscheibe Plattform“.

IHR KONTAKT



Jens Florian-Jansen
CEO, Marsh

+49 (0) 152 01624 511
jens.florian-jansen@marsh.com



Leonie Sandelbaum
COO, Marsh

+49 (0) 152 01626 345
leonie.sandelbaum@mmc.com



Dr. Dietmar Kottmann
Partner, Oliver Wyman

+49 (0) 157 73754 180
dietmar.kottmann@oliverwyman.com



Kai Prestinari
Partner, Oliver Wyman

+49 (0) 160 99879 188
kai.prestinari@oliverwyman.com



Lutz Leonhard
Associate, Oliver Wyman

+49 (0) 211 8987 577
lutz.leonhard@oliverwyman.com



Über Marsh McLennan

[Marsh McLennan](#) (NYSE: MMC) ist weltweit marktführend in den Bereichen Risiko, Strategie und HR und berät mit seinen vier Unternehmen [Marsh](#), [Guy Carpenter](#), [Mercer](#) und [Oliver Wyman](#) Kunden in 130 Ländern. Mit einem Jahresumsatz von 23 Mrd. US-Dollar und mehr als 85.000 Mitarbeitenden bringt Marsh McLennan verschiedene Perspektiven zusammen und unterstützt Kunden dabei, ihre Ziele zu erreichen. Für weitere Informationen besuchen Sie marshmclennan.com, und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#) und [X](#).

[Marsh](#) ist der weltweit führende Industrieversicherungsbroker und Risikoberater. Mit mehr als 45.000 Mitarbeitenden und Büros in mehr als 130 Ländern bieten wir branchenspezifische Makler- und Beratungsdienstleistungen sowie Schadenmanagement und nutzen Daten, Technologien und Analysen, um die Gesamtrisikokosten unserer Kunden zu senken.

[Oliver Wyman](#) ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 7.000 Mitarbeitenden in mehr als 70 Städten in 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation.

Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Marsh McLennan weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Marsh McLennan übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Marsh McLennan für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben.

Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können durch Marsh McLennan ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Marsh McLennan übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Marsh McLennan übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Marsh McLennan übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war. Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden. Copyright © 2024 Marsh McLennan Alle Rechte vorbehalten. DE 24-361094