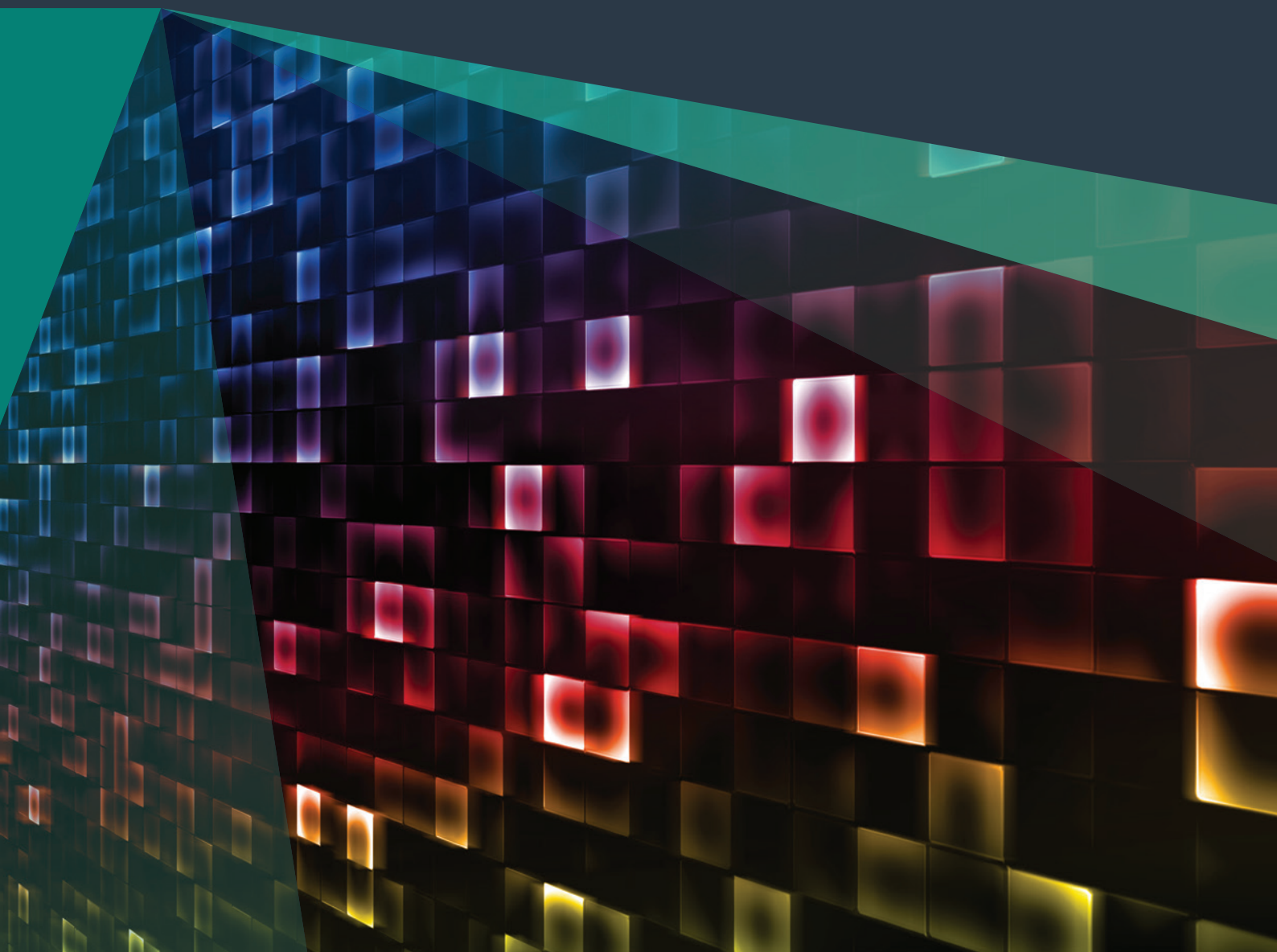


# STATE OF PLAY – VOL. 2

DIGITALISIERUNG IN DER DEUTSCHEN INDUSTRIEVERSICHERUNG

DEZEMBER 2019





# EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

„das Wirkliche schafft das Mögliche und nicht das Mögliche das Wirkliche“: Henri Bergson verdeutlichte schon 1930, dass das Neue nicht einfach rein zufällig aus dem Nichts entsteht, sondern aus der Kombinationen unseres Selbst und der Umgebung, in der wir leben. Dies bedeutet auch, dass wir uns intensiv mit dem Jetzt auseinandersetzen müssen, um neue Ideen zu entwickeln.

Und was ist das Wirkliche der Industrieversicherung in Deutschland in Bezug auf die Digitalisierung? Konnte aus den Erfahrungen der letzten zwei Jahre geschöpft werden, um Neues anzustoßen?

Eins steht fest – es ist etwas in Bewegung in der Industrieversicherung in Deutschland. Produkte, Abläufe und die Beziehungen mit den Marktpartnern verändern sich. Während in der Vergangenheit die Uhren der Veränderung langsam tickten, nutzen die Dynamischen jetzt ihre Chancen – denn es geht um viel mehr als Prozessoptimierung. Die Zeit zur echten Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ist gekommen. Eine kontinuierlich größere Transparenz und ein deutlicher Fokus auf das Risiko rütteln die Grundlagen der Versicherung auf.

Das hat zur Folge, dass der Wettbewerb diverser wird – denn viel zu oft war der Versicherungsmarkt in der Vergangenheit geprägt von gleichförmigen Strategien und wenig Differenzierung. Der Markt wird bunter und lebendiger. Und die Digitalisierung wird dabei eine wesentliche – aus Sicht einiger Marktteilnehmer gar die wichtigste – Rolle spielen. Eine Offenheit gegenüber dem Möglichen ist heute da – das Neue kann also kommen.

Mit dieser Studie möchten wir an unsere Diskussion vor zwei Jahren anknüpfen, daran, gemeinsam das Jetzt zu hinterfragen und Potenziale auch in der Kooperation mit anderen zu identifizieren. Ob gleich oder später, bleibt Ihre Entscheidung.

Unser Dank gilt ganz besonders den teilnehmenden Gesellschaften, ohne die diese Studie nicht realisierbar gewesen wäre.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre. Und bewahren Sie einen kühlen Kopf auf Ihrem eigenen Weg der Digitalisierung.

*Jens-Daniel Florian   Dr. Dietmar Kottmann   Hannah Küppers   Thomas Olaynig   Anne Vogelaar*



# INHALT

1.	MANAGEMENT SUMMARY: FÜR SCHNELLE LESER	6
2.	ÜBERBLICK „STATE OF PLAY – VOL. 2“	8
3.	WIE IST DER STAND DER DIGITALISIERUNG?	9
4.	WO UND WIE WIRD DIGITALISIERT?	14
5.	DETAILANALYSEN ZU UNSEREN FÜNF KERNERKENNTNISSEN	16
6.	RESÜMEE: DIGITALISIERUNGSTYPEN DER INDUSTRIEVERSICHERUNG	28
7.	APPENDIX	32

# 1. MANAGEMENT SUMMARY: FÜR SCHNELLE LESER

Die Firmen- und Industrieversicherung ist für viele Versicherungsgesellschaften in Deutschland ein wichtiges und für viele sogar das strategisch bedeutendste Wachstumsfeld mit langfristig großem Profitabilitätspotenzial. Daher legen wir in dieser Studie „State of Play“ den Schwerpunkt bewusst auf die Digitalisierung dieses Marktsegmentes.

Die Branche ist mittlerweile in der digitalen Realität angekommen: Allen ist klar, dass es ohne Digitalisierung in Zukunft nicht geht. **Die Hälfte der befragten Unternehmen ist der Auffassung, dass Digitalisierung ein wesentliches Element zur Differenzierung am Markt ist – 2017 war es lediglich ein knappes Drittel (32 %).**\* Zugleich ist allen auch bewusster, dass eine zu breit angelegte Digitalisierung zu komplex und langwierig ist und eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie klar und präzise sein muss.

Diese Studie destilliert **fünf Kernerkenntnisse** aus unserer Analyse, die Gemeinsamkeiten, aber vor allem Unterschiede zwischen den von uns identifizierten Gruppen „multinationale Spezialisten“ und „regionale Generalisten“ herausarbeitet:

-  **1. Beide Gruppen forcieren die Digitalisierung,** aber an unterschiedlichen Stellen ihrer Wertschöpfungskette.
-  **2. Multinationale Spezialisten fokussieren sich auf digitale Kompetenzen im Bereich der Analytik (Systems of Intelligence),** wohingegen regionale Generalisten sehr viel stärker eine Digitalisierung der Prozesse und der Infrastruktur vorantreiben (Systems of Record).
-  **3. Regionale Generalisten und multinationale Spezialisten sehen große Potenziale im Einsatz der Basistechnologien in den einzelnen Sparten,** aber in verschiedenen. Die multinationalen Spezialisten erkennen die größten Potenziale in Haftpflicht und Financial Lines, die regionalen Generalisten insbesondere in der Sachversicherung.
-  **4. Alle Unternehmen am Markt haben digitale Schnittstellen zu Kunden und Maklern weiter ausgebaut.** Aber regionale Generalisten sind hierbei bereits weiter in der Entwicklung und auf die Schnittstellen in „Service“ und „Schaden“ konzentriert.
-  **5. Multinationale Spezialisten treiben die Digitalisierung institutionell insbesondere durch Zusammenarbeit mit Kunden und Maklern voran.** Sie haben schon umfangreicher in digitalisierungsfördernde Organisationsstrukturen investiert als regionale Generalisten, die primär auf Kooperationen mit Start-ups setzen.

---

\* Vergleiche „State of Play: Digitalisierung in der Industrieversicherung“, November 2017

Über alle Erkenntnisse und Auswertungsparameter hinweg erkennen wir in unserer Studie bestimmte Muster und Schwerpunkte, wie sich die Versicherungsunternehmen grundsätzlich hinsichtlich ihrer Digitalisierung im Markt aufstellen. Wir haben diese Muster in fünf Archetypen von Digitalstrategien kondensiert: Die größte Fraktion dieser Typen sind mit gut 40 % der Unternehmen im Markt die „Optimierer“, die Digitalisierung primär zur Steigerung der Effizienz und Effektivität einsetzen. Dabei legt die überwältigende Mehrheit den Schwerpunkt ganz klar auf Effizienzsteigerungen; nur wenige dieser Optimierer konzentrieren sich auf die Steigerung ihrer Effektivität. Alle weiteren Industrieversicherer verteilen sich auf die vier anderen Archetypen, vom „Digitalen Pionier“ bis zum „Abwarter“. Details zu ihren Digitalstrategien lesen Sie in unserem Resümee.

Es bleibt die Frage, welche dieser Strategien am erfolgreichsten abschneidet – wir haben dazu einige Anhaltspunkte. Lesen Sie selbst.

## 2. ÜBERBLICK „STATE OF PLAY – VOL. 2“

Die Firmen- und Industrieversicherung ist seit einigen Jahren für viele Versicherungsgesellschaften ein wichtiges und für viele sogar das strategisch bedeutendste Wachstumsfeld mit langfristig großem Profitabilitätspotenzial. Dennoch konzentrieren sich viele Studien zur Digitalisierung in der Versicherungsbranche nur auf das Privat- und Gewerbeversicherungssegment.

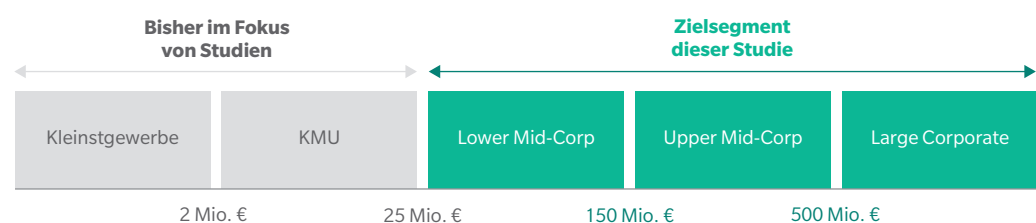
Wir legen daher in dieser Studie „State of Play – Vol. 2“ den Schwerpunkt bewusst erneut auf die Digitalisierung in der Firmen- und Industrieversicherung in Deutschland und schreiben die vor zwei Jahren veröffentlichte erste Auflage fort.

Ziel dieser gemeinsamen Studie von Marsh und Oliver Wyman ist es, die Digitalisierung im Firmen- und Industrieversicherungssegment zu beleuchten, den Status quo zu analysieren und darauf aufbauend wahrscheinliche Zukunftsszenarien zu entwickeln. Hierfür konnten wir 20 der bedeutendsten Industrieversicherungsunternehmen als Teilnehmer gewinnen, die für industrielle und Firmen-Versicherungsnehmer mit Umsätzen typischerweise über 25 Mio. Euro tätig sind (Abb. 1).

Neben der sich fortsetzenden Marktkonsolidierung durch Zusammenschlüsse von Versicherern drängen weiterhin viele neue Marktteilnehmer entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf den deutschen Markt – z. B. ausländische Industrieversicherer, alternative Kapitalgeber, Managing General Agents (Assekuradeure) und auch Start-ups mit neuen Geschäftsmodellen.

Innovation und Differenzierung im Kontext der Digitalisierung der Firmen- und Industrieversicherung sind also wichtiger als je zuvor, zumal auch die Erwartungen der Versicherungsnehmer aus der Industrie in einem zunehmend rauerem Markt steigen. Und es bewegt sich tatsächlich etwas, wenn man die Medienberichterstattung und die Veränderungen der letzten beiden Jahre betrachtet: Zum Beispiel gibt es vermehrt Investitionen, Kooperationen mit Start-ups und Technologieunternehmen, experimentelle Projekte, die Versicherung und Risikomanagement „neu denken“, oder immer mehr voll digitale Prozesse in ausgewählten Sparten (Lines of Business), wie im Bereich der Financial Lines.

Abbildung 1: Kundensegmente der „Firmen- und Industrieversicherung“  
nach Umsatzklassen der Teilnehmer unserer Studie „State of Play – Vol. 2“





### 3. WIE IST DER STAND DER DIGITALISIERUNG?

Welche Relevanz hat die Digitalisierung für die Firmen- und Industrieversicherung? Über welche Fähigkeiten verfügt das Segment heute und welche Potenziale ergeben sich in Zukunft? Unsere Bestandsaufnahme zeigt, dass sich seit 2017 viel verändert hat.

#### VOM HYPE IN DIE REALITÄT

Für die Firmen- und Industrieversicherungsunternehmen in Deutschland ist die Digitalisierung hochrelevant – nach wie vor! 90 % der von uns befragten Versicherer gehen davon aus, dass für sie kein Weg an der zunehmenden Digitalisierung vorbeiführt. Dies entspricht etwa der Einschätzung vor zwei Jahren (84 %).

Getrieben werden die Versicherungsunternehmen zusätzlich von den Erwartungen ihrer Kunden und Vertriebspartner, da 90 % zunehmend eine gewisse Digitalisierung erwarten und entsprechend Druck auf die Versicherer ausüben. In der Konsequenz ist Digitalisierung für 95 % der befragten Versicherer eine ihrer Top-3-Prioritäten (2017: 90 %).

Schaut man jedoch genauer hin, zeigt sich heute bei den Versicherungsunternehmen eine wesentlich differenziertere Einschätzung der Digitalisierung als vor zwei Jahren:

- 2017 erwarteten fast vier Fünftel (79 %) der Versicherungsunternehmen eine Veränderung ihres Geschäftsmodells durch die Digitalisierung – 2019 sind es nur noch knappe zwei Drittel (65 %).
- Noch deutlicher ist der Schwenk bei der Einschätzung der Einsatzgebiete der Digitalisierung: Liegt der Fokus eher im Industrie- oder im Privatkunden und Kleinstgewerbegebiet? Ein Viertel aller befragten Firmen- und Industrieversicherer ist heute der Auffassung, dass Anwendungsfälle für Digitalisierung eher im Privatkunden und Kleinstgewerbegebiet als im Industriegewerbegebiet liegen – 2017 waren dies lediglich 5 %.

Auch bei der Einschätzung des eigenen Grades der Digitalisierung sind sie heute skeptischer:

- 2017 bewertete etwa ein Drittel (32 %) der Befragten ihre Digitalisierung als überdurchschnittlich; heute sind es lediglich 5 %. 90 % der Studienteilnehmer bewerten ihre digitalen Fähigkeiten heute als lediglich durchschnittlich.

Woher kommt diese Ernüchterung? Unsere Hypothese ist, dass heute mehr Anwendungsfälle von überdurchschnittlichen Digitalfähigkeiten in der Versicherungswirtschaft bekannt sind – und damit die Messlatte der Peergroup deutlich höher liegt. Digitalisierung in der Firmen- und Industrieversicherung wird zunehmend reflektierter und differenzierter bewertet.

In Summe betrachtet scheint die Branche in der digitalen Realität angekommen zu sein: Allen Marktteilnehmern ist klar, dass es ohne Digitalisierung in Zukunft nicht geht. Die Hälfte (50 %) der befragten Unternehmen ist der Auffassung, dass Digitalisierung ein wesentliches Element zur Differenzierung am Markt ist – 2017 war es lediglich ein Drittel (32 %). Zugleich ist vielen auch bewusst, dass eine zu breit und allgemein angelegte Digitalisierung zu komplex und langwierig ist und dass eine erfolgversprechende Digitalisierungsstrategie klar und präzise sein muss.

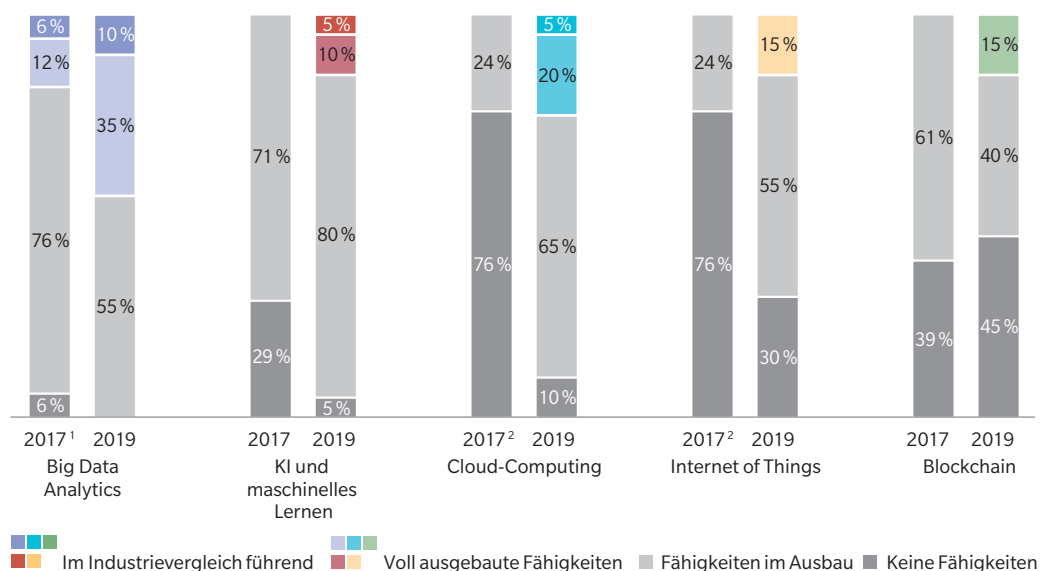
## MENSCHLICHE KOMPETENZ ERWEITERT DURCH BIONISCHE DIGITALISIERUNG

Das Ziel der Digitalisierung in der Industrieversicherung ist unverändert; 90 % aller Befragten sehen es in einer „bionischen Digitalisierung“. Auch in unserer Befragung vor zwei Jahren hatte die überwältigende Mehrheit (95 %) eine solche bionische Digitalisierung erwartet: Der Kern des Geschäfts wird auch in Zukunft durch den Menschen abgedeckt, der im Tagesgeschäft von digitaler Technologie unterstützt, aber nicht vollständig abgelöst wird; seine Fähigkeiten werden vielmehr durch die Digitalisierung erweitert. Damit positioniert sich die Mehrheit eindeutig gegen die Vorstellungen von einer Volldigitalisierung, die lediglich von jedem zehnten Befragten geäußert werden (10 %). Das Ergebnis überrascht nicht im Industrieversicherungsbereich, in dem nicht standardisierte Massenprozesse, sondern individuelle Risikosituationen und komplexe Schadenfälle den Alltag bestimmen.

## VERBESSERTE TECHNISCHE FÄHIGKEITEN UND ZUNEHMENDE DYNAMIK

In den letzten beiden Jahren haben sich die Fähigkeiten der Versicherungsunternehmen bei digitalen Basistechnologien wie Big Data Analytics, Cloud-Computing, künstlicher Intelligenz (KI), maschinellem Lernen (ML), Internet of Things (IoT) oder Blockchain wesentlich verbessert (Abb. 2):

Abbildung 2: Digitale Fähigkeiten der Versicherer in Basistechnologien, die sie mit internen Ressourcen abdecken



<sup>1</sup> Fehlende 10 % teilen sich auf in: 5 % unterdurchschnittlich und 5 % ohne Angabe.

<sup>2</sup> In 2017 gehörten Cloud-Computing und Internet of Things zu einer Kategorie.

Frage: Wie stufen Sie die folgenden digitalen Fähigkeiten ein, die Sie mit unternehmensinternen Ressourcen abdecken können?

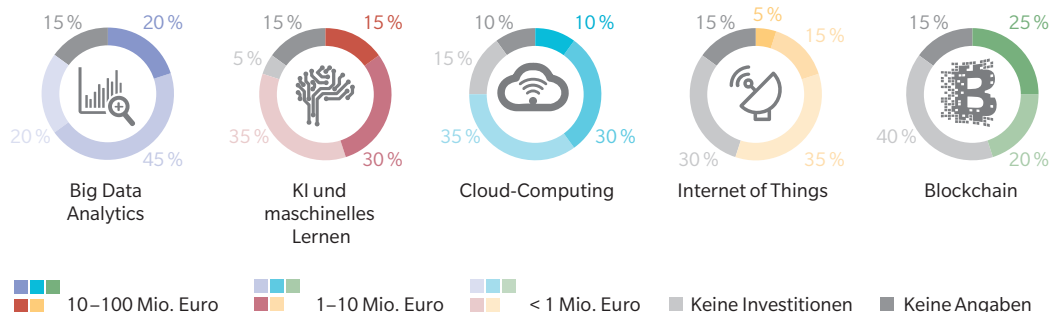
An der Spitze liegt Big Data Analytics mit insgesamt 45 % bei „führend“ oder „voll ausgebauten“ Fähigkeiten. Damit halten heute mehr als doppelt so viele Unternehmen diese Fähigkeit durch unternehmensinterne Ressourcen vor als noch vor zwei Jahren (18 %). Allerdings überrascht es wenig, dass gerade diese Fähigkeit schon deutlich ausgebauter ist als andere, denn die Versicherungsindustrie nutzt seit jeher große Datenmengen und deren Modellierung als Geschäftsgrundlage. Dennoch stärkt sie diese Fähigkeit weiter, vor allem, da mit dem Einsatz von KI/ML und Cloud-Computing nächste Entwicklungssprünge möglich werden. Aber auch in den anderen genannten Technologien haben mittlerweile jeweils 15 bis 25 % der Unternehmen Fähigkeiten aufgebaut – ganz im Gegensatz zu 2017 (0 %).

## INVESTITIONSSCHWERPUNKTE

Die Entwicklungspotenziale der digitalen Schlüsseltechnologien sind dabei bei weitem noch nicht ausgeschöpft, und ein Blick auf die geplanten Investitionen in digitale Fähigkeiten lässt erkennen, dass der digitale Wandel im Firmen- und Industrieversicherungssegment erst begonnen hat.

Das gilt vor allem für Big Data Analytics: 20 % der Unternehmen wollen in den nächsten zwei bis drei Jahren jeweils mehr als 10 Mio. Euro in die Weiterentwicklung ihrer Big-Data-Analytics-Fähigkeiten investieren, 45 % planen immerhin Investitionen zwischen 1 und 10 Mio. Euro. Nur jedes fünfte Unternehmen (20 %) will weniger als 1 Mio. Euro für den Ausbau von Big Data Analytics ausgeben (Abb. 3).

Abbildung 3: Geplante Investitionen der Industrieversicherung in Basistechnologien in den nächsten 2 bis 3 Jahren



Frage: Wie hoch ist Ihr Investitionsvolumen bei den folgenden digitalen Fähigkeiten in den kommenden zwei bis drei Jahren?

Der nächste Schritt zur Innovation in der Firmen- und Industrieversicherung ist aus unserer Sicht der Einsatz von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen als konsequente Fortsetzung von Big Data Analytics: 80 % der Unternehmen geben an, diese Fähigkeiten gerade auszubauen. Jedem siebten der Unternehmen (15 %) steht hierfür ein Investitionsvolumen von mehr als 10 Mio. Euro zur Verfügung. Erfolgversprechend ist auch die Kombination von künstlicher Intelligenz und Big Data Analytics, die Quantensprünge in der Industrieversicherung, wie z. B. effizientes Managen von Komplexität im Underwriting, ermöglichen wird.

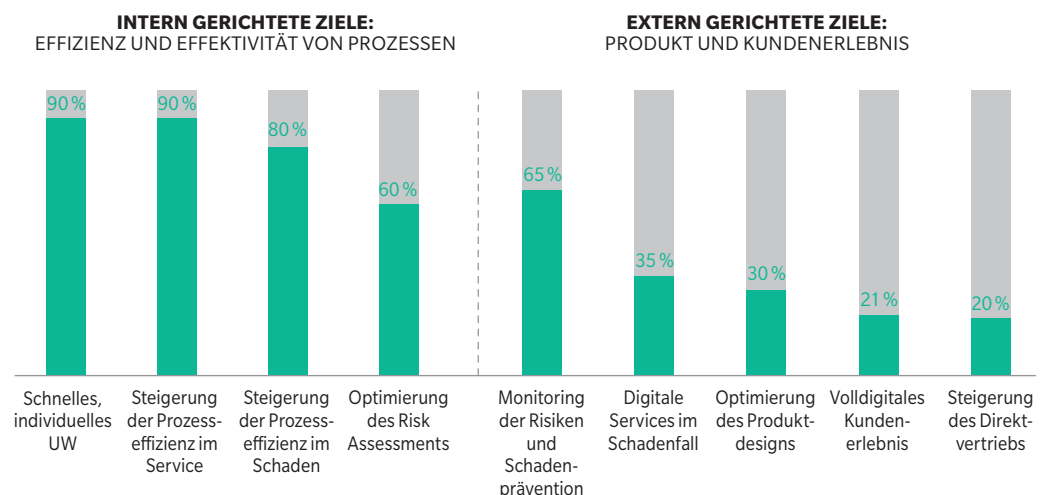
Mit Cloud-Computing lassen sich die großen Datenmengen speichern und verarbeiten, die für einen skalierten Einsatz von Analytics, künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen gebraucht werden. 25 % der Befragten haben bereits voll ausgebaute Fähigkeiten, weitere 65 % bauen Cloud-Computing aktuell aus. Das spiegelt sich auch im Investitionsverhalten wider: Fast jeder dritte Industrierversicherer (30 %) investiert zwischen 1 und 10 Mio. Euro in diese Technologie, 10 % sogar 10 bis 100 Mio. Euro.

In den Bereichen IoT und Blockchain erkennen wir ein differenziertes Investitionsverhalten, wenngleich immerhin 25 % der Unternehmen 1 bis 10 Mio. Euro in Blockchain investieren und mehr als die Hälfte der teilnehmenden Gesellschaften (55 %) Investitionen in IoT plant. Dennoch lassen die Investitionsvolumina vermuten, dass es häufig um kleinere Pilotprojekte und Experimente geht.

## DIGITALISIERUNG ERREICHT PRODUKTE UND KUNDEN NUR LANGSAM

Grundsätzlich sind die primären Ziele und Anwendungsgebiete der Digitalisierung bei vielen Industrierversicherungsunternehmen „nach innen gerichtet“ und damit auf interne Prozesse fokussiert (Abb. 4). Digitalisierung wird von über zwei Dritteln der Marktteilnehmer wie auch schon 2017 als wichtiges Mittel der Effizienzsteigerung gesehen – primär gestaltet sie Prozesse effizienter und effektiver. Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung der Investitionsschwerpunkte in digitale Fähigkeiten: Steigerung der Prozesseffizienz in Underwriting (UW), Service, Vertragsverwaltung und Schaden.

Abbildung 4: Primäre Ziele der Investitionen der Industrierversicherer nach Versicherungsfunktionen



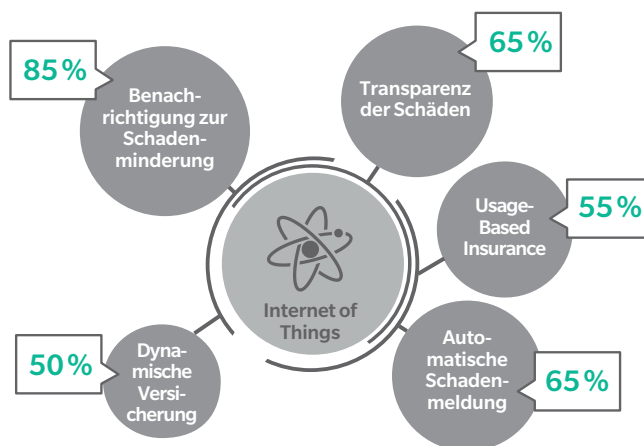
Frage: Welche Ziele verfolgen Sie primär mit den genannten Investitionen?

Dennoch gibt es vermehrt Anzeichen, dass die Unternehmen Digitalisierung in naher Zukunft ebenfalls stärker im Produkt- und Kundenkontext nutzen und damit extern gerichtete Ziele verfolgen:

Auch wenn die Fähigkeiten im Bereich Internet of Things im Vergleich zu den anderen Technologien weniger ausgebaut sind, erwarten die befragten Unternehmen hierdurch Möglichkeiten für neue Produkte und Abläufe. 85 % der Unternehmen sehen ein Potenzial zur Benachrichtigung im Schadenfall und zur Schadenminderung. 65 % der Unternehmen erwarten durch Internet of Things eine höhere Transparenz der Schadenfälle und schnellere Abläufe durch automatische Schadenmeldungen.

Mehr und mehr Unternehmen integrieren auch die Produkte und Services von Drittanbietern in ihre Angebote. 45 % der befragten Versicherer (2017: 37 %) nutzen dazu Produkte von Drittanbietern, z. B. Risk Engineering, Cyber und Supply Chain Risk Assessments, Technik zur Schadenverhütung etc. Strukturelle Veränderungen erwarten die Unternehmen im Bereich der Produktmodellierung und -architektur vor allem in den Sparten Financial Lines und Haftpflicht. 80 % der befragten Versicherer sehen die Notwendigkeit einer entsprechenden Investition in Financial Lines und 50 % in Haftpflicht – nur wenige sehen eine Notwendigkeit für Investitionen in den Bereichen Kreditversicherung und Kraftfahrt (jeweils 15 %).

Abbildung 5: Konkrete Veränderungen im Produkt durch Internet of Things



Frage: Welche konkreten Veränderungen im Produkt sehen Sie durch Internet of Things?

## REVOLUTION ODER EVOLUTION?

Momentan ist eine Revolutionierung der Geschäftsmodelle in der Industrieversicherung bei den Studienteilnehmern noch nicht erkennbar. Vor allem stimmen sie darin überein, dass sich das eigene Unternehmen nicht zu einem reinen Kapitalgeber entwickeln wird. Immer noch sehen sie ihre Position entlang der traditionellen Wertschöpfungskette etabliert und fest verankert.

Bei einzelnen Themen jedoch, das zeigen unsere Ergebnisse, verändern sich die Marktteilnehmer radikal. So geben 20 % von ihnen an, sich aktiv zum Risikopartner für ihre Kunden zu entwickeln. Dies zeigt sich darin, dass präventive Maßnahmen und Services zur Schadenvermeidung und -minderung im Markt steigende Bedeutung gegenüber klassischen Versicherungsangeboten gewinnen. Auch geben bereits 40 % der Unternehmen an, sich mit Partnern in sogenannten Ökosystemen neu aufzustellen.

## 4. WO UND WIE WIRD DIGITALISIERT?

### ZWEI MARKTTETEILNEHMERGRUPPEN – FÜNF KERNERKENNTNISSE

Wie unterschiedlich die Schwerpunkte in der Digitalisierung sind, wird deutlich, wenn man die Marktteilnehmer nach ihren beiden Zielkundensegmenten unterscheidet: multinationale Spezialisten und regionale Generalisten.



#### MULTINATIONALE SPEZIALISTEN (MULTINATIONALS)

Internationale Versicherer mit spezifischem Fokus auf das Industrie- und Upper-Mid-Corp-Segment. Unternehmen in diesem Cluster erwirtschaften einen Großteil ihres Umsatzes im Upper-Mid-Corp- und Industriesegment (> 80 %), operieren in einer Vielzahl von Ländern, haben das Potenzial, länderübergreifend Fähigkeiten aufzubauen und treten – zumindest gelegentlich – als Führungsverversicherer auf.



#### REGIONALE GENERALISTEN (REGIONALS)

Regionale, generalistisch geprägte Versicherer, die alle Größensegmente von Kleinstgewerbe über Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) bis Upper-Mid-Corp- und teilweise Industriegeschäft bedienen. Zumeist sind sie in einer nationalen Organisationsstruktur aufgestellt und im Upper-Mid-Corp- und im Industriesegment primär als Beteiligungsverversicherer engagiert.

Unter Berücksichtigung dieser Unterscheidung lassen sich **fünf Kernerkenntnisse** aus unserer Analyse gewinnen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen beiden Gruppen herausarbeitet:

-  1. Regionale Generalisten und multinationale Spezialisten forcieren **Digitalisierung an unterschiedlichen Stellen** der Wertschöpfungskette.
-  2. Die digitalen Fähigkeiten der regionalen Generalisten und multinationalen Spezialisten unterscheiden sich daher bereits heute deutlich. Multinationale Spezialisten fokussieren sich auf digitale Kompetenzen im Bereich der Analytik (**Systems of Intelligence**), wohingegen regionale Generalisten sehr viel stärker eine Digitalisierung der Massenprozesse vorantreiben (**Systems of Record**).
-  3. Regionale Generalisten und multinationale Spezialisten sehen **große Potenziale im Einsatz der Basistechnologien in den einzelnen Sparten**, aber in verschiedenen. Die multinationalen Spezialisten erkennen die größten Potenziale in Haftpflicht und Financial Lines, die regionalen Generalisten insbesondere in der Sachversicherung.
-  4. Alle Unternehmen am Markt haben die **digitalen Schnittstellen zu Kunden und Maklern** weiter ausgebaut. Regionale Generalisten sind hierbei führend und konzentrieren sich eher auf Schnittstellen in „Service“ und „Schaden“.
-  5. Multinationale Spezialisten treiben Digitalisierung institutionell insbesondere durch Zusammenarbeit mit Kunden und Maklern voran und haben schon umfangreicher in **Organisationsstrukturen** investiert als regionale Generalisten, die primär auf Kooperationen mit Start-ups setzen.

In den folgenden Abschnitten stellen wir die Detailanalysen vor, auf denen diese Erkenntnisse fußen.

## 5. DETAILANALYSEN ZU UNSEREN FÜNF KERNERKENNTNISSEN



### KERNERKENNTNIS #1: DIGITALISIERUNGSSCHWERPUNKTE DIFFERIEREN NACH ANBIETERTYP

Regionale Generalisten und multinationale Spezialisten setzen unterschiedliche Schwerpunkte bei der Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette.

#### BEOBACHTUNG

Wir beobachten innerhalb der **fünf Wertschöpfungsstufen** des Marktes – von der Distribution bis zur Schadenbearbeitung – unterschiedliche Schwerpunktsetzungen der befragten Industrieversicherer hinsichtlich digitaler Fähigkeiten (Abb. 6). Die Relevanz der Digitalisierung in der Wertschöpfungskette wird von den Industrieversicherungsunternehmen unterschiedlich eingestuft:

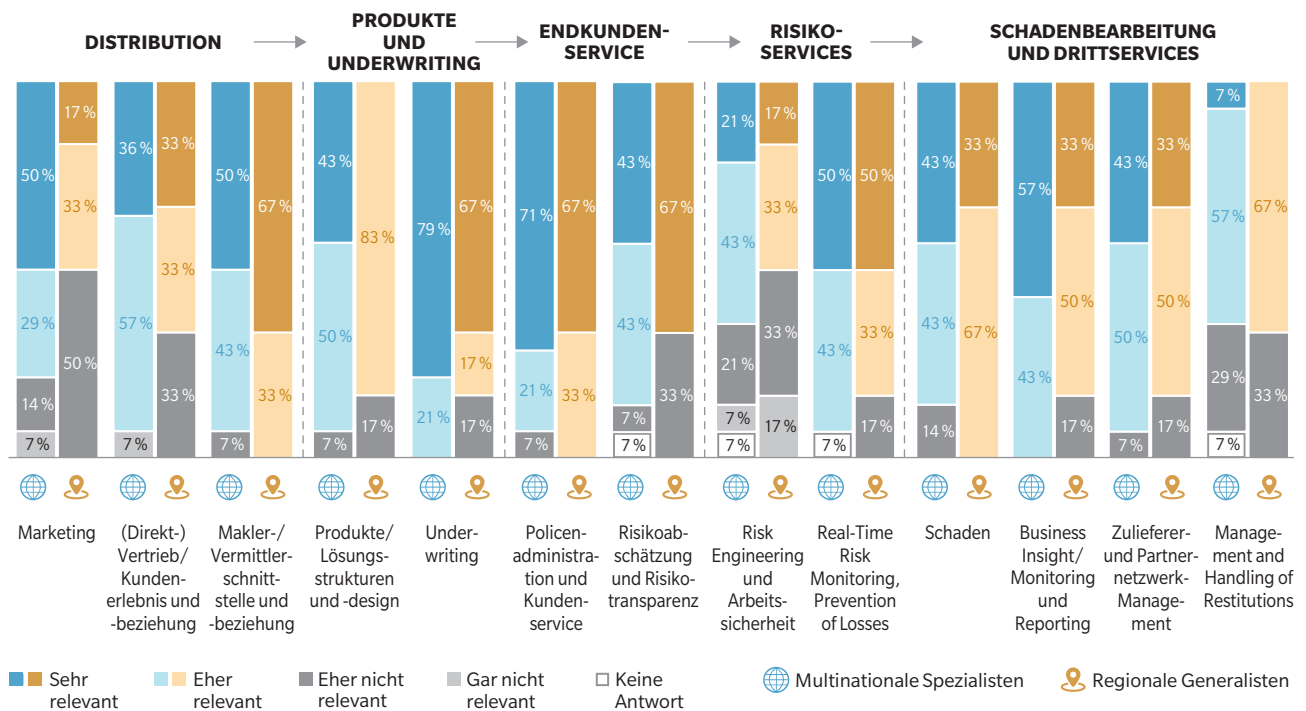
Für alle Unternehmen ist Underwriting (UW) der wichtigste Digitalisierungsschwerpunkt. 79 % der multinationalen Spezialisten bzw. 67 % der regionalen Generalisten sehen Underwriting als wichtigsten Anwendungsfall der Digitalisierung. Ähnlich bedeutend wird die digitale Befähigung in Policenadministration und Kundenservice eingeschätzt.

Digitale Fähigkeiten in den **Wertschöpfungsstufen „Distribution“ und „Produkte und Underwriting“** gewichten multinationale Spezialisten insgesamt deutlich stärker als regionale Generalisten: So sehen beispielsweise 50 % der multinationalen Spezialisten die Digitalisierung als sehr relevant für ihre Fähigkeiten im Marketing an – jedoch nur 17 % der regionalen Generalisten. Die regionalen Generalisten hingegen scheinen einen stärkeren Schwerpunkt auf die Makler- und Vermittlerschnittstelle gelegt zu haben (67 % vs. 50 %) und dem Thema Risikoabschätzung und Transparenz eine hohe Relevanz einzuräumen.

Insgesamt bestätigen unsere Ergebnisse, dass die primären Ziele und Anwendungsgebiete der Digitalisierung bei vielen Industrieversicherungsunternehmen „nach innen gerichtet“ sind.



Abbildung 6: Relevanz der Digitalisierung in den fünf Bereichen der Wertschöpfungskette  
(multinationale Spezialisten und regionale Generalisten)












Frage: Für wie relevant halten Sie die Digitalisierung für die folgenden Bereiche Ihrer Wertschöpfungskette?

Die Diskrepanzen hinsichtlich der Digitalisierung im Produktdesign werden besonders deutlich, wenn wir betrachten, in welchen Sparten eine strukturelle Veränderung im Bereich der Produktmodellierung und -architektur erwartet wird.

Strukturelle Veränderungen im Bereich der Produktmodellierung und -architektur durch die Digitalisierung sehen multinationale Spezialisten insbesondere in Haftpflicht (43 %) und Financial Lines (50 %). Fast zwei Drittel (64 %) von ihnen konstatieren die Notwendigkeit, in digitale Technologien in Haftpflicht zu investieren, für die Sparte Financial Lines sogar 93 % (Abb. 7). 33 % der regionalen Generalisten sehen strukturelle Veränderungen durch Digitalisierung kommen und ebenso viele bestätigen, in die Kraftfahrtsparte investieren zu müssen. Genauso wie die multinationalen Spezialisten betonen auch sie die Notwendigkeit zu Investitionen in die Digitalisierung der Sparte Financial Lines (Abb. 7).

Abbildung 7: Digitalisierung treibt die strukturelle Veränderung im Bereich Produktdesign und/oder die Notwendigkeit einer entsprechenden Investition in den aufgeführten Lines of Business

	STRUKTURELLE VERÄNDERUNG			EIGENE INVESTITIONEN		
						
<b>Sach</b>	29 %	17 %	25 %	43 %	17 %	35 %
<b>TV (Technische Versicherungen)</b>	29 %	0 %	20 %	21 %	17 %	20 %
<b>Warentransport</b>	21 %	17 %	20 %	29 %	17 %	25 %
<b>Haftpflicht</b>	43 %	17 %	35 %	64 %	17 %	50 %
<b>Financial Lines</b>	50 %	17 %	40 %	93 %	50 %	80 %
<b>Specialty</b>	14 %	0 %	10 %	29 %	17 %	25 %
<b>Kreditversicherung</b>	21 %	0 %	15 %	21 %	0 %	15 %
<b>KFZ</b>	7 %	33 %	15 %	7 %	33 %	15 %

 Multinationale Spezialisten    
  Regionale Generalisten    
  Markt    
 ■ > 50 %

Frage: Sehen Sie durch die Digitalisierung eine strukturelle Veränderung im Bereich der Produktmodellierung und -architektur und/oder die Notwendigkeit einer entsprechenden Investition in den aufgeführten Lines of Business?

So erwarten prozentual mehr multinationale Spezialisten spartenübergreifend eine strukturelle Produktveränderung durch Digitalisierung als regionale Generalisten – einzige Ausnahme bleibt die Sparte Kraftfahrt.

## FAZIT #1

Der Fokus von digitalen Schwerpunkten entlang der Wertschöpfungskette liegt bei allen Industrieversicherern auf Bereichen der Bearbeitung (wie Underwriting, Verwaltung und Endkundenservice sowie Risk Engineering).

Multinationale Spezialisten konzentrieren sich darüber hinaus eher auf Produkt- und Verkaufsaspekte, regionale Generalisten hingegen vorrangig auf Service und Schadenbearbeitung. In Anbetracht der Stückzahlen und der grundsätzlichen Komplexität des Industrieversicherungsgeschäfts ist dies einleuchtend:

- Industriekunden – eine primäre Zielgruppe der multinationalen Spezialisten – sind eher bereit, innovative und auch teurere Produktkomponenten zu bezahlen – oft erwarten sie solche Angebote sogar.
- Regionalen Generalisten, die im KMU- und Mid-Corp-Segment mit hohen Stückzahlen und Standardisierung, jedoch oft weniger mit komplexen Schadenprozessen zu tun haben, bietet sich im Bereich Schadenservice ein großer Hebel.

Unter den multinationalen Spezialisten sind viele Versicherer, die sich schneller und gezielter mit neuen Produkten positionieren können, um Wachstumsbereiche wie Cyber-versicherung, Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung (D&O), Warranty & Indemnity (W&I), Kreditversicherung etc. abzudecken. Diese Versicherer erweitern ihr Angebot und wollen ihre Vertriebsorganisationen auch mit digitalen Anreizen überzeugen.

## 2. KERNERKENNTNIS #2: KONKURRIERENDE SCHWERPUNKTE SIND SYSTEMS OF INTELLIGENCE VS. SYSTEMS OF RECORD

Regionale Generalisten und multinationale Spezialisten verfügen bereits heute über deutlich unterschiedliche digitale Fähigkeiten: Die multinationalen Spezialisten fokussieren sich auf digitale Lösungen zur Analyse (Systems of Intelligence), wohingegen regionale Generalisten sehr viel stärker eine Digitalisierung ihrer Massenprozesse vorantreiben (Systems of Record).

Zu einer differenzierteren Betrachtung der Digitalisierungsbemühungen der Industrie-versicherer unterscheiden wir zwischen drei verschiedene Sphären der Digitalisierung, den Systems of Record, Intelligence und Engagement (Abb. 8). Diesen drei sich überlappenden Sphären ordnen wir die verschiedenen digitalen Fähigkeiten zu, von z. B. digitalen Interaktionskanälen über Big Data Analytics bis zu automatischer Policierung (Abb. 9).

Abbildung 8: Sphären der Digitalisierung

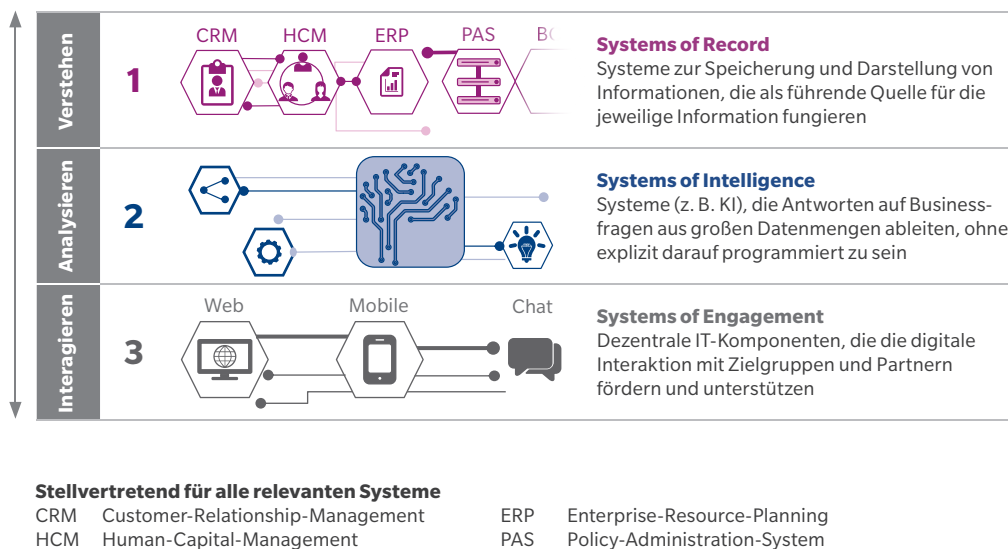
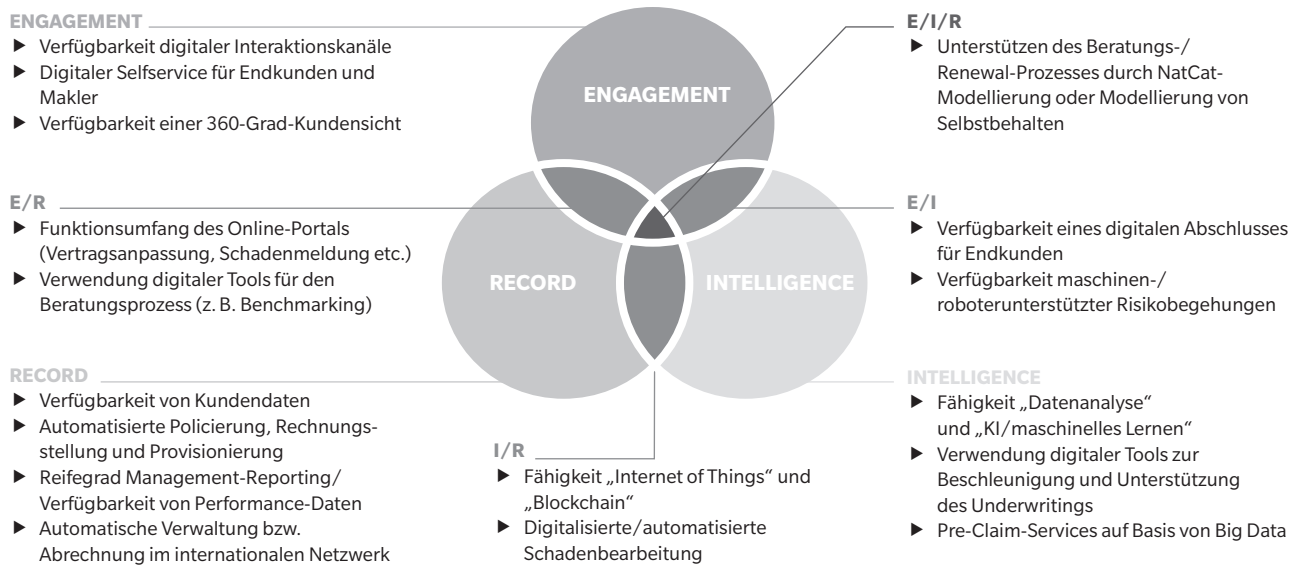


Abbildung 9: Beispielhafte Zuordnung der Studienschwerpunkte zu den Sphären der Digitalisierung

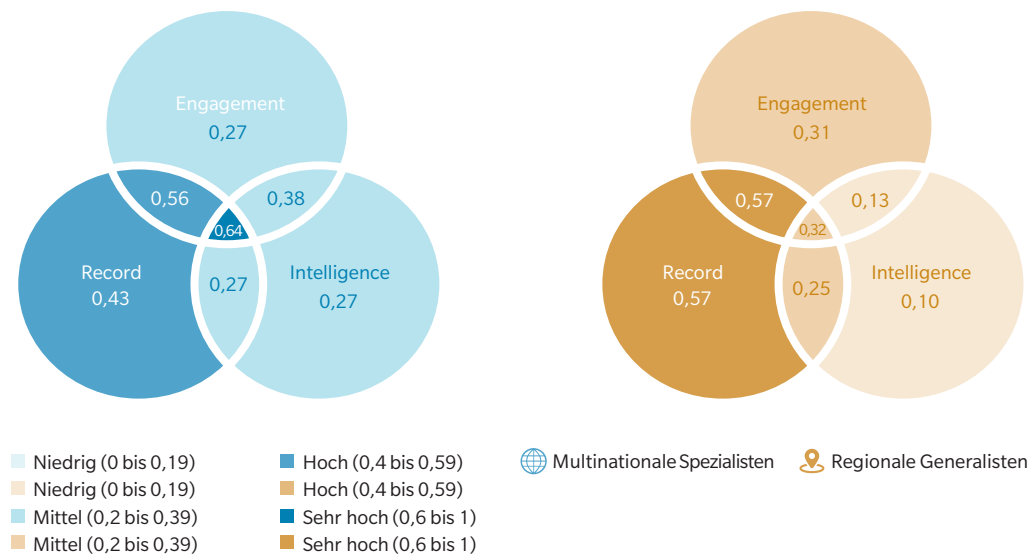


## BEOBACHTUNG

Differenziert nach den drei Sphären haben wir empirisch Folgendes beobachtet:

- **Systems of Engagement:**  
In den Systems of Engagement haben sich die Fähigkeiten der multinationalen Spezialisten im Vergleich zu von vor zwei Jahren rückläufig entwickelt, sodass sich hier multinationale Spezialisten und regionale Generalisten kaum noch unterscheiden.
- **Systems of Record:**  
Regionale Generalisten sehen sich in den Bereichen der Standardprodukte und der Verwaltung hoher Stückzahlen sehr gut aufgestellt. Betrachtet man den Ausbaustatus der digitalen Vertragsverwaltung, so fällt auf, dass regionale Generalisten über einen höheren Automatisierungsgrad in hochstandardisierten Prozessen wie Policierung, Rechnungsstellung und Provisionierung verfügen, wahrscheinlich auch, weil sie eher das vergleichsweise weniger komplexe Firmenkunden- als das kompliziertere Industriegeschäft bedienen. Es sind Prozesse, die gerade im Kleinstgewerbe- und KMU-Segment eine hohe Skalierbarkeit erlauben. Diese Stärke von regionalen Generalisten in den Systems of Record hatten wir auch bereits in unserer Studie 2017 beobachtet; ihren Vorsprung konnten sie nun weiter ausbauen.
- **Systems of Intelligence:**  
Digitalisierung zur Unterstützung oder gar Automatisierung des Underwriting- und Renewal-Prozesses erfolgt fast ausschließlich bei den multinationalen Spezialisten. Bereits 64 % von ihnen lassen Daten automatisch für das Underwriting/Renewal von Risiken aufbereiten und strukturieren; bei den regionalen Generalisten hingegen nutzen lediglich 32 % der Unternehmen diese Prozessvereinfachung (s. Details zum Venn-Diagramm im Appendix).

Abbildung 10: Gewichtete Ausprägung der drei überlappenden Fähigkeiten Engagement, Intelligence und Record in Venn-Diagramm mit Heatmap (0 = niedrige Ausprägung; 1 = sehr hohe Ausprägung des Ausbaustatus)



Auch im Kontext der Kernfähigkeiten für die Systems of Intelligence zeigen sich deutliche Unterschiede: So verfügen 57 % der multinationalen Spezialisten über ausgebaute Big-Data-Analytics-Fähigkeiten, jedoch nur 17 % der regionalen Generalisten. Ähnlich bei Artificial Intelligence: Hier haben immerhin 17 % der multinationalen Spezialisten Fähigkeiten ausgebaut, jedoch keiner der regionalen Generalisten (s. Details zum Venn-Diagramm im Appendix).

Betrachtet man die Schnittmengen der einzelnen Sphären, so wird deutlich, dass multinationale Spezialisten verstärkt einen sphärenübergreifenden Ansatz verfolgen: Sie stellen – deutlich stärker als die regionalen Generalisten – grundsätzliche Funktionen in allen Schnittmengen der Sphären sicher. Regionale Generalisten hingegen haben sich sehr auf die Sphäre Record konzentriert und sind auch deshalb in der Schnittmenge aller drei Sphären schlechter aufgestellt als die Vergleichsgruppe (Abb. 10).

## FAZIT #2

Regionale Generalisten liegen insbesondere in den Systems of Record, vor den multinationalen Spezialisten. Diese wiederum stellen sich stärker in den Systems of Intelligence auf.

In den letzten Jahren haben multinationale Spezialisten einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt und ihre grundsätzlichen Funktionen in allen drei Sphären ausgebaut – im Vergleich zu ihrem noch im Jahr 2017 primär starken Fokus nur auf die Systems of Record und Systems of Intelligence.

Regionale Generalisten wiederum konzentrieren sich auf die Systems of Record, obgleich sie in den letzten beiden Jahren ihre Fähigkeiten in den Schnittmengen der Systeme deutlich verbessert haben, insbesondere in der Schnittmenge von Systems of Record und Systems of Engagement sowie in der Schnittmenge von Systems of Record und Systems of Intelligence.

Die multinationalen Spezialisten investieren mehr in Fähigkeiten der Systems of Intelligence, wie z. B. Big Data Analytics und deren Anwendung in z. B. Underwriting und Renewal-Prozess. Damit erschweren sie den regionalen Generalisten einen Eintritt in ihr Marktsegment.

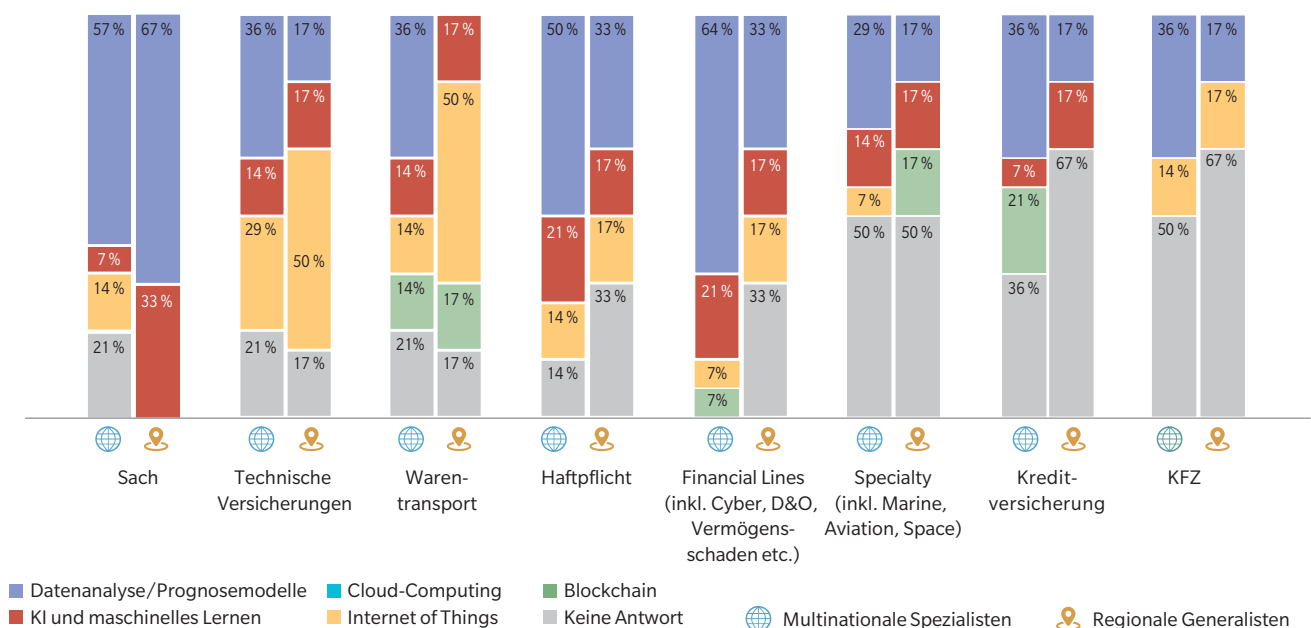
### 3. KERNERKENNTNIS #3: DIGITALPOTENZIAL IST SPARTENSPEZIFISCH BESTIMMT

Regionale Generalisten und multinationale Spezialisten sehen unterschiedlich große Potenziale im Einsatz der Basistechnologien in den einzelnen Sparten. Die multinationalen Spezialisten erkennen die größten Potenziale in Haftpflicht und Financial Lines, wohingegen die regionalen Generalisten insbesondere die Sachversicherung vorne sehen.

#### BEOBACHTUNG

Betrachtet man, in welchen Sparten die einzelnen digitalen Fähigkeiten in Zukunft die größten Potenziale haben, lässt sich erneut die spartenübergreifende Dominanz von Big Data Analytics erkennen. Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen (ML) folgen in vielen Sparten auf Platz 2. Sie werden als die Technologien betrachtet, die die größten Potenziale insbesondere auf Prozessebene versprechen.

Abbildung 11: Potenziale der Basistechnologien nach Sparten der Industriever sicherung (Generalisten und Spezialisten)






Frage: In welchen Lines of Business sehen Sie bei den digitalen Fähigkeiten für Ihr Unternehmen die größten Potenziale?





Alle multinationalen Spezialisten sehen für die Sparte Financial Lines hohe Potenziale durch digitale Fähigkeiten und bestätigen die generelle Beobachtung, dass Big Data Analytics (64 %) und künstliche Intelligenz (KI)/maschinelles Lernen (ML) (21 %) am zukunftssträchtesten eingeschätzt werden. Zusätzlich vermuten auch jeweils 7 % von ihnen Potenziale dieser Sparte durch Blockchain und Internet of Things (IoT) (Abb. 11).

Die regionalen Generalisten schreiben den digitalen Fähigkeiten nicht nur für Sach eine große Rolle zu, sondern sind sich auch darin einig, dass in den Sparten Haftpflicht, Technische Versicherungen (TV) und Warentransportversicherung auch die Digitalfähigkeit IoT große Potenziale erschließen kann. Für die beiden letztgenannten Sparten sehen jeweils 50 % der regionalen Generalisten IoT mit dem größten Potenzial für ihr Unternehmen (Abb. 11). Gleichzeitig stehen die Versicherer beim Ausbau dieser Fähigkeiten noch am Anfang. Nur 17 % der regionalen Generalisten haben bereits entsprechende Fähigkeiten ausgebaut.

Sensordaten im Rahmen des IoT setzen 29 % der multinationalen Spezialisten in Sach ein, weitere 21 % in den Technischen Versicherungen, aber nur jeder Siebte (14 %) in der Warentransportversicherung. Hingegen nutzen 33 % der regionalen Generalisten Sensordaten in Kraftfahrt; 17 % geben an, diese in Sach, TV und Warentransport zu verwenden (Abb. 12).

Abbildung 12: Nutzung von Sensordaten je Line of Business  
(regionale Generalisten und multinationale Spezialisten)

			
<b>Sach</b>	29 %	17 %	25 %
<b>TV (Technische Versicherungen)</b>	21 %	17 %	20 %
<b>Warentransport</b>	14 %	17 %	15 %
<b>Haftpflicht</b>	7 %	0 %	5 %
<b>Financial Lines</b>	7 %	0 %	5 %
<b>Specialty</b>	7 %	17 %	10 %
<b>Kreditversicherung</b>	0 %	0 %	0 %
<b>KFZ</b>	7 %	33 %	15 %

 Multinationale Spezialisten    
  Regionale Generalisten    
  Markt    
  > 25 %

Frage: Wenn ja, in welchen Lines of Business nutzen Sie diese Sensordaten?

### FAZIT #3

Über alle Sparten hinweg wird Big Data Analytics zu einem Muss – künstliche Intelligenz (KI) folgt. Potenziale für IoT sowie Cloud-Computing und Blockchain werden von deutlich weniger Befragten gesehen. Versicherer demonstrieren damit auch, dass ihr Schwerpunkt bei digitalen Fähigkeiten in Bereichen liegt, die seit jeher Herzstück der Versicherungswirtschaft sind: große Datenmengen und Modellierungen. Es zeigt sich, dass durch Basistechnologien vor allem Prozesse verbessert werden sollen, aber die Versicherer nur selten aus klassischen Verhaltensmustern ausbrechen. Die Nutzung von Sensordaten im Rahmen des Internet of Things bleibt ein Nischenphänomen, das aktuell nur 15 % der Teilnehmer ausgebaut haben. Wir dürfen gespannt sein, ob sich durch die Entwicklungen in der Industrie und die zunehmende Vernetzung von Maschinen hier eine Veränderung zeigen wird.



### KERNERKENNTNIS #4: FORCIERTER AUSBAU DIGITALER SCHNITTSTELLEN ZU MARKTPARTNERN

Alle Industrieversicherer am Markt haben die digitalen Schnittstellen zu Kunden und Maklern weiter ausgebaut. Regionale Generalisten konzentrieren sich eher auf die Funktionen „Service“ und „Schaden“. Im Lower-Mid-Corp-Bereich erfolgen Abschlüsse mit Endkunden und Maklern bereits digital. Einzelne Unternehmen wagen sich schon in den Mid-Corp-Bereich vor: regionale Generalisten in Kraftfahrt, multinationale Spezialisten in den Sparten Financial Lines, Kreditversicherung und Haftpflicht.

### BEOBACHTUNG

Der Maklervertrieb ist für den überwiegenden Anteil der Teilnehmer von großer Bedeutung, mehr als die Hälfte der befragten Industrieversicherer erzielt mindestens 75 % des Geschäfts über diesen Vertriebskanal.

Drei Viertel (75 %) der befragten Unternehmen bieten ihren Endkunden ein Internetportal zur Vertragsverwaltung, 70 % auch ihren Maklern. 45 % nutzen zudem Internetportale der Makler für die digitale Zusammenarbeit.

Digitale Abschlüsse von Produkten sind für Makler und Endkunden fast nur im Segment Lower Mid-Corp möglich und werden überwiegend von regionalen Generalisten für Sparten wie Sach, Haftpflicht und Kraftfahrt angeboten. Multinationale Spezialisten ermöglichen vereinzelt auch im Mid-Corp-Bereich digitale Abschlüsse, hier insbesondere in Financial Lines.

50 % der regionalen Generalisten stellen digitalen Selfservice für Schadenmeldung, -einsicht und -übersicht für Makler bereit. Dagegen bietet nur jeder Siebte (14 %) der multinationalen Spezialisten einen solchen Service an.

89 % der befragten Unternehmen erwarten eine zunehmende digitale Anbindung an Vertriebspartner und eine damit einhergehende Ergänzung oder gar Substitution der heutigen Kommunikationswege.



## FAZIT #4

Der Ausbau von Schnittstellen zielt auf Prozessverschlankeung und Steigerung der Prozesseffizienz. Die Tendenz der regionalen Generalisten, ihre Kompetenzen in Service und Schaden auszubauen, dient ihrem Ziel, skalierbare Angebote und Prozesse effizient und digital zu gestalten.

Viele Portale werden von Industrieversicherern und Maklern angeboten. Wie viele davon werden wirklich genutzt? Wie viele sind redundant, weil die Marktteilnehmer sich gegenseitig Portale anbieten?

Makler sind für die Industrieversicherer ein enorm wichtiger Vertriebsweg. Dennoch investieren sie gleichermaßen sowohl in den Makler- als auch den Endkundenvertrieb, weil für alle Versicherer nach wie vor eine Mehrvertriebskanalstrategie wichtig ist und sie ihre Beziehung zu den Endkunden nicht verlieren wollen.



## KERNERKENNTNIS #5: INSTITUTIONALISIERUNG DER DIGITALISIERUNG CHARGIERT ZWISCHEN ORGANISATION BZW. KOOPERATION

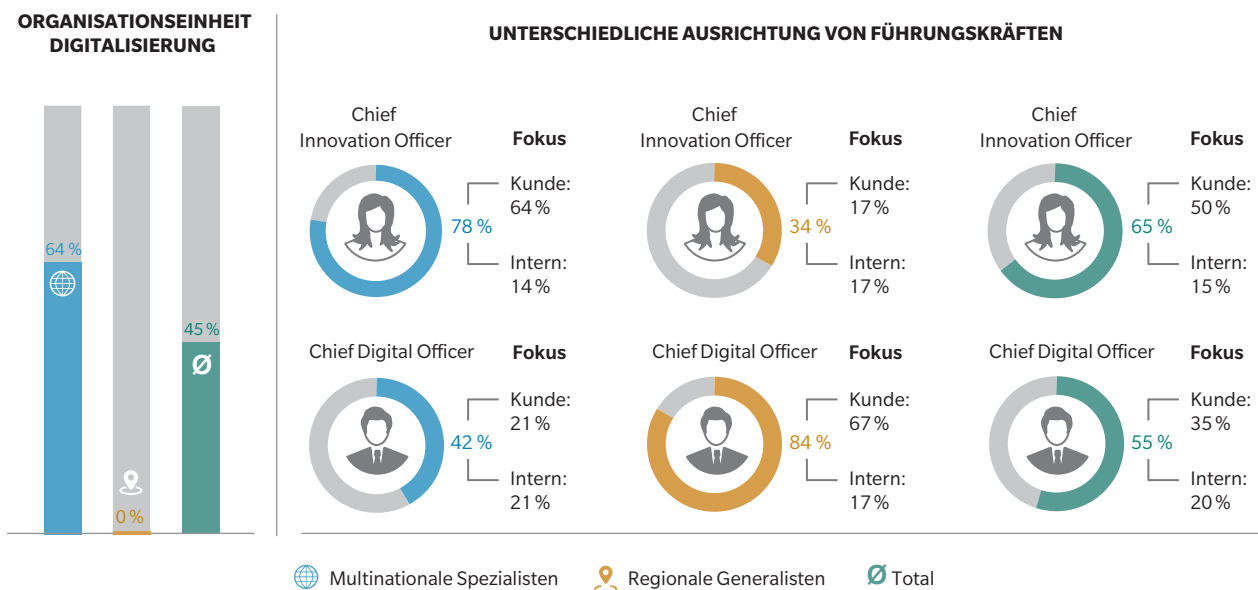
Multinationale Spezialisten treiben ihre Digitalisierung institutionell insbesondere durch Zusammenarbeit mit Kunden und Maklern voran und haben schon umfangreicher in Organisationsstrukturen investiert als regionale Generalisten, die sich bei Innovationen primär auf Kooperationen mit Start-ups fokussieren.

## BEOBACHTUNG

45 % der befragten Unternehmen verfügen über eine spezifische Organisationseinheit, welche sich primär mit Digitalisierung befasst. Dies ist ein organisatorisches Element, das ausschließlich bei multinationalen Spezialisten zu finden ist – keiner der von uns befragten regionalen Generalisten verfügt darüber (Abb. 13).

Der überwiegende Anteil (78 %) der multinationalen Spezialisten hat die Position eines Chief Innovation Officer besetzt, aber nur ein Drittel (34 %) der regionalen Generalisten. Über den Gesamtmarkt betrachtet haben 65 % der Unternehmen heute einen Chief Innovation Officer – 2017 waren es nur 47 %. Ähnliches gilt für die Position eines Chief Digital Officer, die heute in 55 % aller befragten Industrieversicherungsunternehmen existiert (2017: 42 %).

Abbildung 13: Einrichtung von Organisationseinheiten und Positionen zur Förderung der Digitalisierung in Industrieversicherungsunternehmen









Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen folgende Positionen und wie fördern Sie Innovation intern in Ihrem Unternehmen?

In der organisatorischen Förderung von Innovation und Digitalisierung ist ein Trend zur stärkeren Dezentralisierung erkennbar. 2017 wurden noch 58 % der Innovationen zentral gelenkt. Heute werden in der Hälfte (50 %) der Unternehmen Innovationen dezentral gesteuert; damit hat sich dieser Wert nahezu verdoppelt (15 % ohne spezifische Organisationsform für Innovation).

Zur Innovationsförderung nutzen die befragten Industrieversicherer insgesamt ein breites Spektrum an Kooperationen zur Ideenfindung: 70 % lassen sich von Start-ups inspirieren, 60 % von Maklern. Die Implementierung erfolgt aber meist im kleinen Kreis mit Kunden (65 %), Maklern (60 %) oder durch Kooperationen mit Start-ups (55 %).

In der Umsetzung von Innovationen kooperieren multinationale Spezialisten primär mit Kunden (79 %) und Maklern (71 %). Diese Partner spielen dagegen für regionale Generalisten eine untergeordnete Rolle (je 33 %). Regionale Generalisten setzen bei der Implementierung von Innovationen vielmehr auf Kooperationen mit Start-ups (67 %) und bei der Erarbeitung von Ideen auf Zusammenarbeit mit Start-ups (83 %) und Hubs (67 %).

Abbildung 14: Externe Partner der Innovationsförderung in der Industrierversicherung

	INSPIRATION/ERARBEITUNG VON IDEEN			UMSETZUNG/IMPLEMENTIERUNG VON IDEEN		
						
<b>Start-ups</b>	64 %	83 %	70 %	50 %	67 %	55 %
<b>Bildungseinrichtungen (Hochschulen)</b>	57 %	33 %	50 %	7 %	0 %	5 %
<b>Hubs/Labs</b>	57 %	67 %	60 %	14 %	0 %	10 %
<b>Kunden</b>	50 %	33 %	45 %	79 %	33 %	65 %
<b>Makler</b>	64 %	50 %	60 %	71 %	33 %	60 %
<b>Rückversicherer</b>	43 %	33 %	40 %	29 %	0 %	20 %
<b>Sonstige</b>	7 %*	0 %	5 %	7 %*	17 %**	10 %

Anmerkung: Mehrfachnennung möglich

\* Branchenfremde

\*\* Spezialisierter Dienstleister

 Multinationale Spezialisten     Regionale Generalisten     Markt     > 50 %

Frage: Mit welchen externen Partnern fördern Sie Innovation in Ihrem Unternehmen?

## FAZIT #5

Unter dem Eindruck der Erfolgsgeschichten von Start-ups aus der eigenen Branche sowie agiler Methoden im Projektmanagement bewegen sich auch große Versicherungsunternehmen hin zu dezentralen Organisationsstrukturen zur besseren Förderung der Innovationen. Ihr Ziel ist, schneller, effizienter und agiler neue Hypothesen zu erarbeiten und neue Technologien einzuführen, um mit den Start-ups und sich schnell ändernden Kundenbedürfnissen Schritt zu halten.

Insgesamt haben die befragten Versicherer die Digitalisierung stärker in ihren Organisationsstrukturen verankert: Der Anteil der Unternehmen, der über einen Chief Digital Officer und bzw. oder einen Chief Innovation Officer verfügt, ist seit 2017 – leicht – gestiegen.

Die Tendenz zur Institutionalisierung von Innovation ist bei multinationalen Spezialisten deutlich stärker – vermutlich auch, weil hier eine (internationale) Skalierung von Innovation leichter und effizienter möglich ist.

Die Kooperationen mit externen Partnern ist zur Grundlage der Innovationsförderung der größten Versicherer geworden. Die Mehrheit der befragten Unternehmen arbeitet in der Erarbeitungs- und Implementierungsphase von Innovationen regelmäßig mit Start-ups, Kunden und Maklern. Dadurch versuchen Industrierversicherer näher an den Kunden zu rücken und Produkte und Services bedarfsgerechter zu entwickeln.

## 6. RESÜMEE: DIGITALISIERUNGSTYPEN DER INDUSTRIEVERSICHERUNG

Die Digitalisierung in der Industrieversicherung schreitet voran und wird auch in den kommenden Jahren ein wesentlicher Treiber der Veränderung dieses Marktes sein. Vor zwei Jahren, zum Zeitpunkt unserer ersten Studie, wurde Digitalisierung noch „romantisiert“ und mit viel kurzfristigen Transformationshoffnungen verbunden. Heute wissen die Versicherungsunternehmen jedoch, dass Digitalisierung ein andauernder Prozess ist – ein Marathon und kein Sprint. Wir beobachten im Markt daher auch eine differenziertere, eine selektivere Anwendung von Digitalisierungstechnologien: Nur eine Minderheit von Unternehmen gibt sich noch der Wunschvorstellung hin, alle Aspekte des Geschäftsmodells gleichermaßen digitalisieren zu können. In einer Welt begrenzter Ressourcen muss auch der Aufwand der Digitalisierung priorisiert werden.

Abbildung 15: Fünf Archetypen der strategischen Digitalisierung in der Industrieversicherung und ihre Häufigkeit im Markt

STRATEGISCHE SPIELARTEN DER DIGITALISIERUNG IN DER INDUSTRIEVERSICHERUNG			MARKT- VER- TEILUNG
	<b>DIGITALER PIONIER</b>	Ausweitung aller digitalen Fähigkeiten und Erforschung von Anwendungsgebieten in allen Bereichen der Wertschöpfung	<b>15 %</b>
	<b>VALUE-PROPOSITION-TRANSFORMATOR</b>	Evolutionäre Weiterentwicklung bzw. Erweiterung des Angebots mit dem Ziel, das Kerngeschäft zu komplementieren und eine Differenzierung am Markt zu erreichen (z. B. IoT-Technologie, digitale Prävention)	<b>10 %</b>
	<b>KUNDEN-VERSTEHER</b>	Digitalisierung der Zusammenarbeit mit Kunden und Maklern, um damit das Kundenerlebnis zu verbessern bzw. zu vereinfachen	<b>15 %</b>
	<b>OPTIMIERER</b>	Optimierung bestehender Prozesse basierend auf erprobten Techniken und Fähigkeiten insbesondere zur Steigerung der Effizienz und Effektivität	<b>40 %</b>
	<b>ABWARTER</b>	Nachahmung erfolgreicher Anwendungsfälle ohne grundlegende organisatorische Verankerung bzw. Aufbau dedizierter Fähigkeiten und Ressourcen	<b>20 %</b>

# FÜNF ARCHETYPEN DER STRATEGISCHEN DIGITALISIERUNG

Über alle Erkenntnisse und Auswertungsparameter hinweg konnten wir in unserer Studie bestimmte Muster und Schwerpunkte erkennen, wie sich die Versicherungsunternehmen grundsätzlich hinsichtlich ihrer Digitalisierung im Markt aufstellen. Wir haben diese Muster in fünf Archetypen von Digitalstrategien zusammengefasst (Abb. 15):



**„Digitaler Pionier“:** Unternehmen dieser strategischen Ausrichtung treiben Digitalisierung an allen Fronten voran. Sie setzen auf eine Ausweitung aller digitalen Fähigkeiten und erproben Anwendungsgebiete (Use Cases) in allen Bereichen der Wertschöpfungskette. Dabei wird Digitalisierung oft als Lösung für viele Herausforderungen verstanden: Kostendruck, Kundennähe, Vertriebskraft, Produktinnovation, Erweiterung des Geschäftsmodells, Compliance etc. All diesen Themen begegnet der „Digitale Pionier“ mit Digitalisierungsansätzen. Entsprechend weitreichend sind seine heute bereits aufgebauten digitalen Fähigkeiten. In der Konsequenz wird Digitalisierung jedoch oft nach dem Gießkannenprinzip betrieben und Innovation um der Innovation willen gesucht.



**„Value-Proposition-Transformer“:** Unternehmen mit dieser Strategie sehen in der Digitalisierung einen Hebel, um ihr Angebot evolutionär zu erweitern bzw. weiterzuentwickeln. Diese Unternehmen entwickeln sich in ihrem Selbstverständnis zu holistischen Risikopartnern oder Ökosystem-Spielern. Der Fokus ihrer Digitalisierung liegt vor allem in den Bereichen Kundenservice und Produkte – mit dem Ziel, das Kerngeschäft des „klassischen“ Risikotransfers zu komplementieren und eine Differenzierung am Markt über neue Angebote und Zusammenarbeitsmodelle zu erreichen. Wesentliche Hebel sind IoT-Technologie, digitale Prävention, Risikoservices etc. Entsprechend sind Innovation und Digitalisierung in diesen Unternehmen auch oft stark miteinander verwoben, institutionalisiert und zentral gesteuert.



**„Kundenverstehler“:** Diese Unternehmen setzen auf eine stärkere Digitalisierung in der Zusammenarbeit mit ihren Kunden und mit Maklern und sie wollen damit das Kundenerlebnis verbessern bzw. vereinfachen. Digitalisierung treiben diese Unternehmen insbesondere im Kontext der digitalen Verwaltung und des Endkundenservice voran; ihr Fokus liegt auf eher transaktionalen Sparten wie Financial Lines. Digitale Schnittstellen, Serviceportale und Apps gehören zu den Mindestanforderungen, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.



**„Optimierer“:** Sie sehen Anwendungsgebiete der Digitalisierung primär im Kontext der Verbesserung ihrer Kernwertschöpfung. Dabei greifen sie auf am Markt erprobte Techniken und Fähigkeiten zurück und sie setzen viel mehr auf Optimierung bestehender Prozesse als auf radikale Innovation. Das grundsätzliche Geschäftsmodell und die heutigen Prozesse der Versicherungswirtschaft werden dabei nicht grundlegend hinterfragt oder verändert, sondern auf den Stand der Technik gebracht. Wir beobachten zwei Ausprägungen der „Optimierer“:

- a. Steigerung der Effizienz: Der Fokus der Digitalisierung liegt meist auf Massenprozessen (wie Schadenbearbeitung) und dem Standardgeschäft (wie z. B. Kraftfahrt- oder Sachversicherung).
- b. Steigerung der Effektivität: Der Schwerpunkt der Digitalisierung liegt im Kontext der Risikoidentifizierung und -bewertung (wie NatCat-Prognosen zu Naturkatastrophen) und auf Sparten mit potenziell hohen Schadenvolumina.



**„Abwarter“:** Unternehmen mit dieser Digitalstrategie sehen Digitalisierung zwar als eine relevante Herausforderung bzw. Chance, wollen Ressourcen aber nur auf bewährten Anwendungsfeldern verwenden. Eine grundlegende Transformation des Versicherungsmarktes durch die Digitalisierung erwarten sie nicht. Entsprechend beobachten diese Unternehmen den Markt sehr genau und reagieren auf erfolgreiche Anwendungsfälle von Digitalisierung mit Nachahmung. Diese Unternehmen investieren unterdurchschnittlich viel in digitale Fähigkeiten und haben bisher kaum relevante Fähigkeiten aufgebaut. Entsprechend ist Digitalisierung auch organisatorisch in diesen Unternehmen kaum verankert.

## „OPTIMIERER“ – DIE DOMINANTE STRATEGIE IM MARKT FÜR DIE INDUSTRIEVERSICHERUNG

Basierend auf unseren Studienergebnissen schätzen wir, dass lediglich 15 % der Marktteilnehmer den **„Digitalen Pionieren“** zuzuordnen sind. Diese Unternehmen sind fast immer Teil großer Versicherungsgruppen und alleine dadurch vermutlich in der Lage, diese teure Digitalstrategie zu finanzieren. Unserer Einschätzung nach hat sich die Gruppe der „Digitalen Pioniere“ in den letzten zwei Jahren stark reduziert. Viele der ehemaligen „Digitalen Pioniere“ haben für sich differenziertere Strategien (als „Value-Proposition-Transformator“, „Kundenversther“ oder „Optimierer“) entwickelt und setzen so durch Konzentration ihrer Ressourcen stärkere Akzente in der Digitalisierung.

Die größte Fraktion sind die **„Optimierer“** mit gut 40 % der Unternehmen im Markt. Dabei legt eine überwältigende Mehrheit den Schwerpunkt ganz klar auf Effizienzsteigerungen; Nur 2 von 10 dieser „Optimierer“ konzentrieren sich auf die Steigerung ihrer Effektivität. Diese klare Präferenz der „Optimierer“-Strategie ist naheliegend, führt man sich die heutigen Anwendungsfälle und Erfolgsgeschichten der Digitalisierung vor Augen: Echte, messbare Erfolge sind primär in Prozessverschlinkungen zu finden.

Erfolge der Strategien **„Value-Proposition-Transformator“** und **„Kundenversther“** sind bei weitem weniger häufig bzw. auch nicht eindeutig quantifizierbar. „Value-Proposition-Transformatoren“ und „Kundenversther“ machen derzeit mit jeweils etwa 15 % einen relativ geringen Anteil an den Marktteilnehmern aus.

Aus unserer Sicht ist bemerkenswert, dass nur 20 % der Versicherer eine Strategie des langen Atems wählen und als **„Abwarter“** zunächst den Fortschritt der Digitalisierung beobachten. Das passt so gar nicht zum üblichen Vorurteil einer sehr traditionsverhafteten Industrieversicherungsbranche. Anscheinend ist die Dynamik des Marktes größer als üblicherweise vermutet.

## WELCHE STRATEGIE GEWINNT?

Es bleibt die Frage, welche dieser Strategien am erfolgreichsten abschneidet. Ohne zu tief in die Glaskugel zu blicken, lässt sich sicher Folgendes feststellen:

„Digitale Pioniere“ werden ihren Erfolg relativ teuer erkaufen und laufen Gefahr, sich in der Vielzahl ihrer Digitalisierungsansätze zu verzetteln. Darüber hinaus müssen sie in allen Bereichen der Digitalisierung mit spezialisierten Konkurrenten rechnen.

„Abwarter“ sind in der Versicherungswirtschaft in der Vergangenheit selten schlecht gefahren, da sich Innovationsvorsprünge von Wettbewerbern in der Industrieversicherung nur langsam als Markterfolg materialisieren; „Abwarter“ können schnell aufholen. Die passive Strategie des „Abwarters“ hemmt aber die Innovation in der gesamten Branche, wenn zu viele Marktteilnehmer darauf setzen.

„Optimierer“ fahren sicherlich mittelfristig gut mit ihrer Strategie, da bereits gute Anwendungsfälle existieren und so einhergehend mit einer echten Verbesserung auch gleichzeitig digitale Fähigkeiten auf- und ausgebaut werden können. Allerdings wird es für sie schwer, sich von der breiten Masse des Marktes abzusetzen.

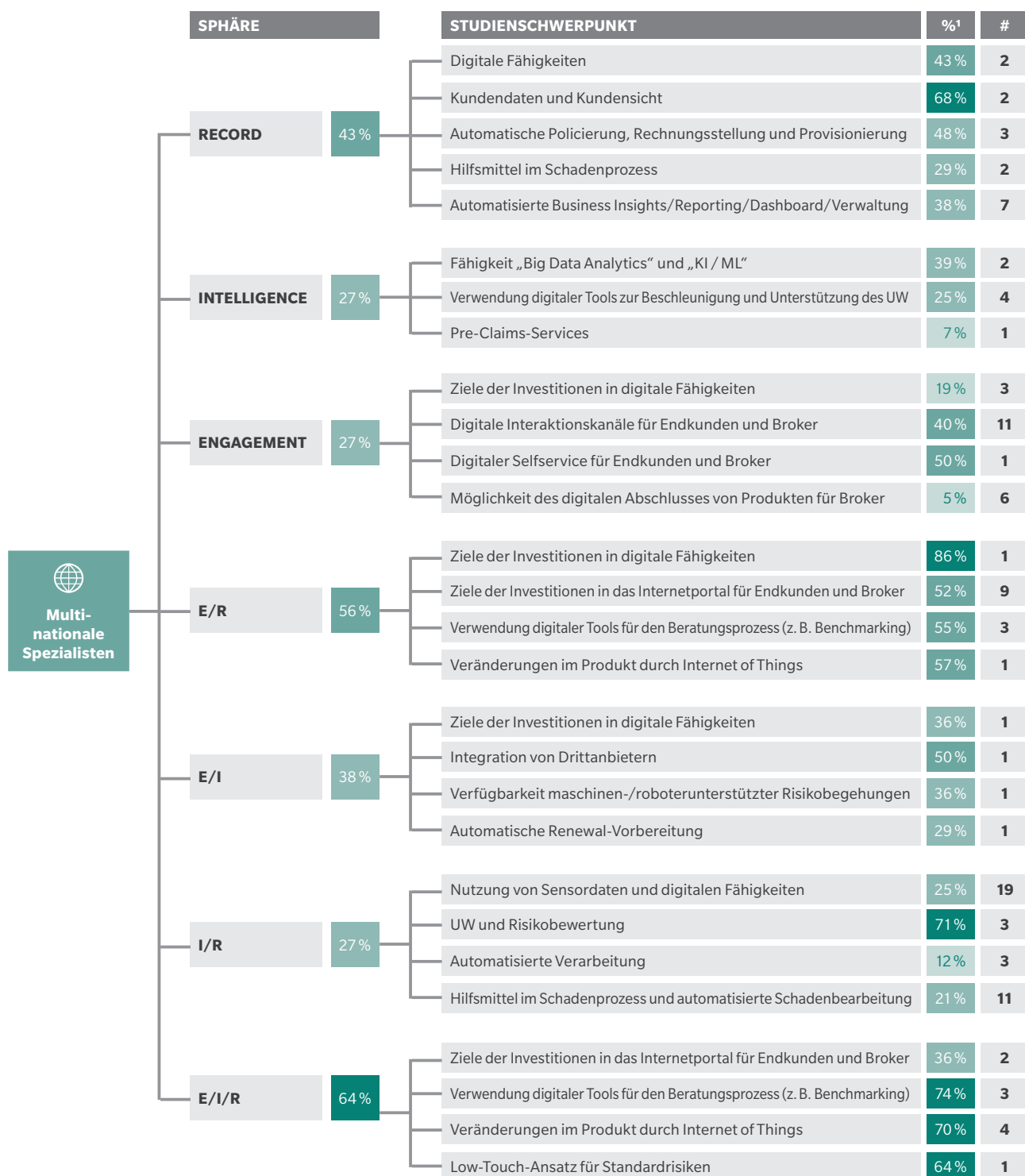
„Value-Proposition-Transformatoren“ und „Kundenversther“ platzieren aus unserer Sicht die unsicherste Wette, da weder Zeithorizont noch finanzieller Erfolg dieser Digitalisierungsstrategien absehbar sind. Aber im Erfolgsfall erbringen diese Strategien auch den größten Nutzen für Versicherungsunternehmen in Form einer echten Differenzierung im Markt.



**Was bleibt zu sagen?** Aus unserer Sicht ist es für die Industrieversicherung sehr erfreulich, dass sich ihre Digitalisierung so divers entwickelt. Denn viel zu oft war der Versicherungsmarkt in der Vergangenheit geprägt durch gleichförmige Strategien und wenig Differenzierung. Wir haben die begründete Vermutung, dass sich dies in Zukunft durch die Digitalisierung ändert. Der Markt wird farbiger und lebendiger.

## 7. APPENDIX

Abbildung 16: Details zum Venn-Diagramm „multinationale Spezialisten“

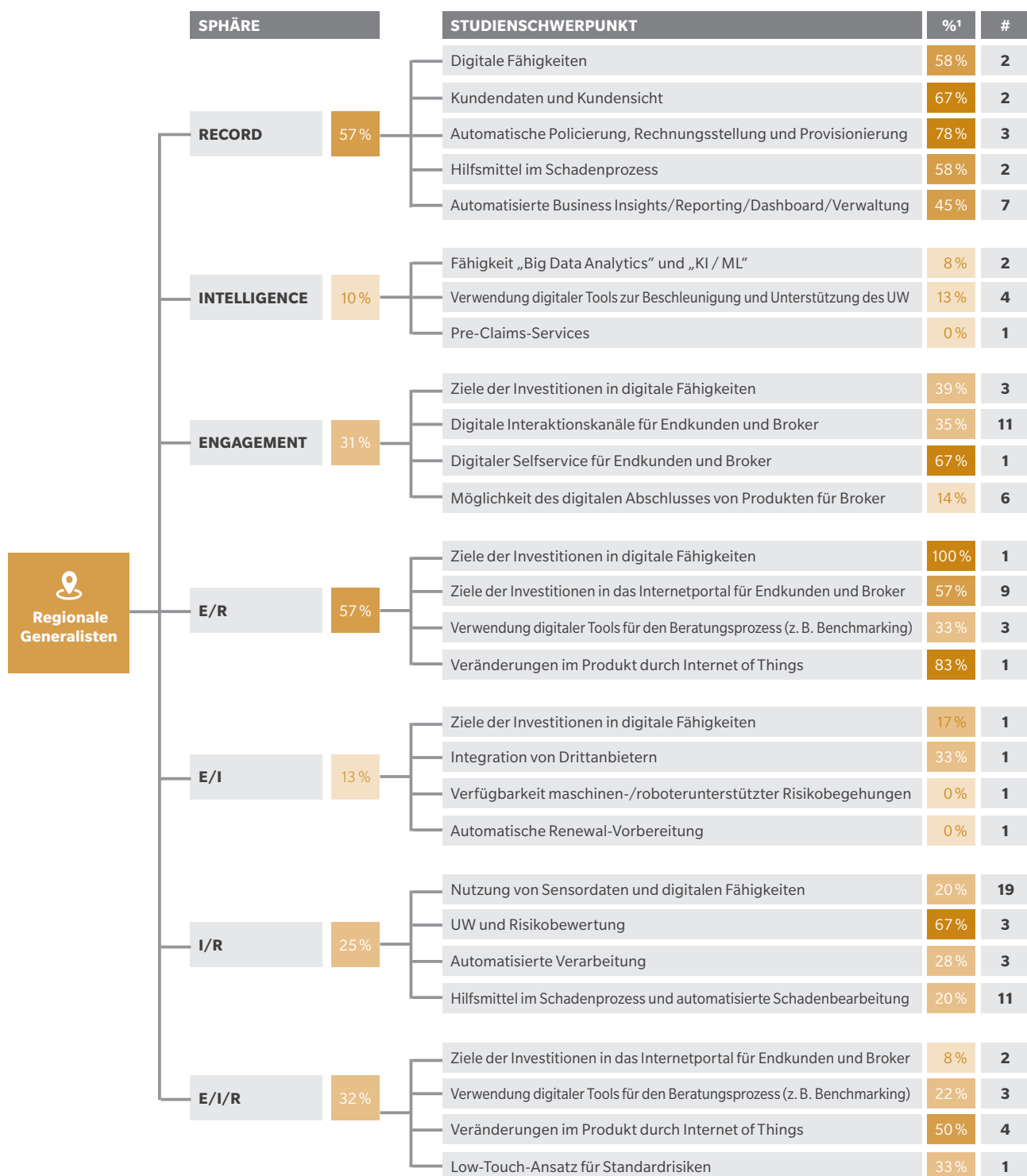


■ Niedrig (0 bis 0,19) ■ Mittel (0,2 bis 0,39) ■ Hoch (0,4 bis 0,59) ■ Sehr hoch (0,6 bis 1)

<sup>1</sup> Durchschnittswert, ermittelt aus den zugehörigen Fragen des Studienschwerpunkts (Anzahl an Fragen rechts aufgeführt).



Abbildung 17: Details zum Venn-Diagramm „regionale Generalisten“



■ Niedrig (0 bis 0,19) ■ Mittel (0,2 bis 0,39) ■ Hoch (0,4 bis 0,59) ■ Sehr hoch (0,6 bis 1)

<sup>1</sup> Durchschnittswert, ermittelt aus den zugehörigen Fragen des Studienschwerpunkts (Anzahl an Fragen rechts aufgeführt).

## KONTAKT



**JENS-DANIEL FLORIAN**

Head of Digital Strategy & Transformation  
Mitglied der Zentralen Geschäftsleitung  
Marsh GmbH  
[jensdaniel.florian@marsh.com](mailto:jensdaniel.florian@marsh.com)



**THOMAS OLAYNIG**

Head of Placement and Specialties  
Geschäftsführer  
Marsh GmbH  
[thomas.olaynig@marsh.com](mailto:thomas.olaynig@marsh.com)



**DR. DIETMAR KOTTMANN**

Partner  
Oliver Wyman GmbH  
[dietmar.kottmann@oliverwyman.com](mailto:dietmar.kottmann@oliverwyman.com)



**ANNE VOGELAAR**

Senior Consultant  
Oliver Wyman GmbH  
[anne.vogelaar@oliverwyman.com](mailto:anne.vogelaar@oliverwyman.com)



**HANNAH KÜPPERS**

Digital Strategy & Transformation  
Marsh GmbH  
[hannah.kueppers@marsh.com](mailto:hannah.kueppers@marsh.com)



## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 5.000 Mitarbeitern in mehr als 60 Büros in 29 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Wir sind eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de). Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

## ÜBER MARSH

Marsh ist der weltweit führende Industrieversicherungsmakler und Risikoberater. Unsere rund 35.000 Mitarbeiter helfen mittelständischen Unternehmen und Konzernen aller Branchen in mehr als 130 Ländern mit innovativen Absicherungslösungen und Beratungsleistungen ihre Risiken erfolgreich zu managen. Für die Marsh GmbH sind in Deutschland über 700 Mitarbeiter an den Standorten Baden-Baden, Berlin, Detmold, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München, Saarbrücken und Stuttgart tätig. Marsh ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Folgen Sie Marsh auf Twitter @MarshGlobal oder auf LinkedIn, Facebook und YouTube.

Dies ist eine Marketing-Kommunikation, sie sollte nicht als Beratung für eine individuelle Situation betrachtet werden. Versicherungsnehmer sollten bei spezifischen Versicherungsfragen ihren Marsh-Kundenbetreuer konsultieren. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Marsh GmbH unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Vorstehendes gilt nicht für den internen Gebrauch durch Kunden der Marsh GmbH.

Ausführliche Informationen zur Verwendung Ihrer personenbezogenen Daten sowie Hinweise dazu, wie Sie Ihre Rechte in Bezug auf diese Daten ausüben können, finden Sie in der Datenschutzerklärung von Marsh (<https://www.marsh.com/de/de/privacy-policy.html>).

Sie können Marketing-Kommunikation jederzeit abbestellen, indem Sie eine E-Mail an [datenschutz@marsh.com](mailto:datenschutz@marsh.com) schicken.  
Copyright © 2019 Marsh und Oliver Wyman. All rights reserved.