



HORN & COMPANY

Stellhebel zur Reduzierung des Schadenaufwands in der Sachversicherung

Einblicke von Horn & Company

Düsseldorf, April 2023

# Marktbedingte Herausforderungen in der Sachversicherung konsequent angehen

## *Spannungsfelder in der Sachversicherung*



Anforderungen an Sachversicherer steigen ...

- Kundenerwartungen an (digitale) Schadenservices steigen durch Erfahrungen aus anderen Branchen stetig an
- Schäden werden komplexer und stellen zusätzliche (Know-how-)Anforderungen an die Schadenorganisation
- Hürden für effiziente Zusammenarbeit mit externen Schadendienstleistern nehmen zu (Preise, Schnittstellen, ...)



**Gestiegene Herausforderungen in der Sachversicherung zielgerichtet anpacken und Schadenaufwand managen**

... und Inflation > 8% verstärkt den Druck



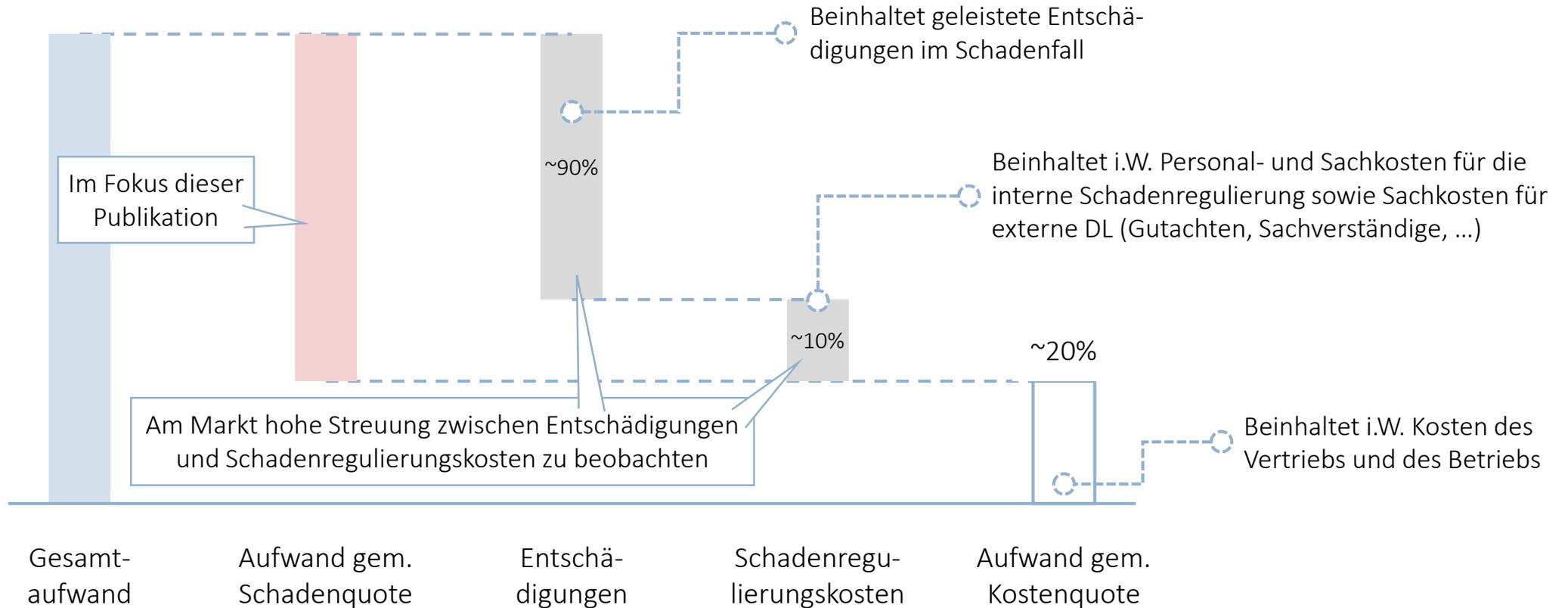
- Durch knappe Ressourcen und gestörte Lieferketten sind Baumaterialien teurer und schwerer zu beschaffen
- Lohnniveaus bei Handwerkern und Sanierungsdienstleistern steigen inflationsbedingt rasant an
- (Weitere) Prämienanpassungen sind notwendig – die Spielräume der Versicherer aber nicht unbegrenzt



In dieser Publikation erörtern wir Möglichkeiten zur Senkung des Schadenaufwands anhand wesentlicher Stellhebel aus H&C-Erfahrung

# Entschädigungskosten mit größter Wirkung auf Schadenaufwand

## Übersicht Zusammensetzung Schadenquote



Auf den Folgefolien liegt der Schwerpunkt auf der Reduzierung der Entschädigungen und der Schadenregulierungskosten

# Über sechs Stellhebel Schadenaufwand deutlich zu reduzieren

## Übersicht für Sparte Sach

Detailierung je  
Stellhebel auf  
Folgeföhlen



1

### Professionalisierung Verhandlungen und Vereinbarungen mit Partnern

- Transparenz über Preisspannen als Basis für Auswahl Partner unter Wirtschaftlichkeitskriterien
- Abschluss umfassender Rahmenverträge mit Sanierungsdienstleistern



2

### Stringentes Management des Sanierernetzwerks

- Schaffung zentrale Transparenz über zur Verfügung stehende Sanierungspartner
- Sicherstellung passgenaue regionale Bedarfsabdeckung und Anbindung von „Fremdsanierern“



3

### Forcierung aktive Schadensteuerung zu Partnern

- Schaffung Voraussetzungen für Schadensteuerung und Berücksichtigung rechtlicher Rahmen
- Zwingende aktive Steuerung z.B. in Leckortung – und Lösung Interessenkonflikte mit Sanierung



4

### Zielgerichtete Disposition und Unterstützung von Außenregulierern

- Prüfung Kriterien für Außenreguliererbeauftragung und intelligente Ansätze zur Disposition
- Unterstützung Außenregulierer (aber auch Innendienst) mit Preiskalkulations-Tools



5

### Optimiertes Management von Kumulschäden

- Operative Entlastung durch Selbst-Schadenanlage über Schaden-App und weitere Self-Services
- Vergabe von Teilen der Regulierung – insbesondere im Kumulfall – an externe Dienstleister



6

### Ausschöpfung weiterer Potenziale und Aufbau aktives Schadenmanagement

- Nutzung Kurzschadenbearbeitung, Do-it-yourself-Angebote (fiktive Abrechnung) und Sonderprozesse
- Ausbau KPI-basiertes Schadenmanagement zur Prüfung von Zielerreichung und Maßnahmenwirkung

Geeigneter Einsatz je nach Art und Aufstellung des Versicherungsunternehmens zu prüfen,  
Hebel auch isoliert zu betrachten – Details vgl. Folgeseite

# 1 Auswahl von Sanierungsdienstleistern prozessual transparent gestalten

## Beispielhafter Auswahlprozess

### 1. Anforderungsanalyse

- Detaillierter Anforderungskatalog
- (Nicht-)Fachliche und technische Spezifikation

### 8. Entscheidungsmatrix

- Erstellung/Abstimmung Scoring-Metrik
- Auswahl „finale“ Sanierer für Verhandlungen

### 7. Regionaler Bedarf

- Ableitung steuerbare Schadenvolumina
- Festlegung Bedarf an Sanierern je Region

### 6. Regionale Schadenverteilung

- Schadenaufkommen je Region
- Z.B. Anzahl Schäden je (erste) PLZ-Ziffer

Z.B. Preis/Qualität entspricht nicht Vorstellungen

Shortlisting

### 2. Marktscreening

- Übersicht relevanter Player am Markt
- Erstellung Long List für weitere Auswahl

### 3. Preisabfrage

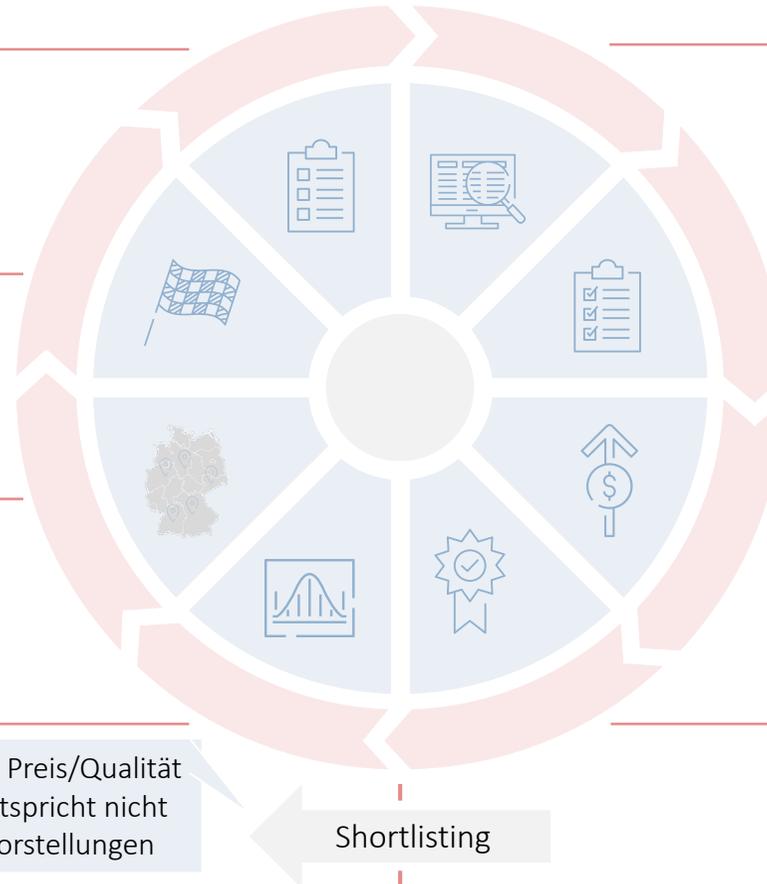
- Versand Leistungsverzeichnis
- Abfrage Preisangaben je Leistung

### 4. Preisranking anhand von „Musterfällen“

- Bündelung Leistungen zu Musterfällen
- Gesamtpreis und Ranking der Sanierer

### 5. Qualitätsranking

- Befragung Sachbearbeiter, Kunden, Externe
- Auswertung Gesamtbeurteilung und Ranking



Gestaltung und konsequentes „Leben“ eines ganzheitlichen Dienstleisterauswahlprozesses ist wichtige Basis für Optimierung Schadenaufwand

## 2 Sanierernetz an regionales Schadenaufkommen und an Musterschäden anpassen

### Bedarfsoptimierte Saniereranbindung



- Netz von Partner-Sanierern von Versicherungen häufig aus wenigen großen „Flächensanierern“ und zusätzlichen regionalen Sanierern
- Falls (Groß-)Schäden regional Saniererkapazitäten übersteigen, Gefahr reduzierter Steuerung und unzufriedener Kunden (Verfügbarkeit)
- Falls Schäden regional Saniererkapazitäten unterschreiten, Risiko unnötiger Kosten oder Nicheinhalten vereinb. Steuerungsmenge zu Sanierer

- Bei signifikanten und längerfristigen Unter- oder Überdeckungen des Schadenaufkommens Anpassung des Sanierernetzes prüfen
- Bei Unterdeckung bspw. Vereinbarung von Rahmenverträgen mit zusätzlichen regionalen Sanierern
- Bei Überdeckung bspw. Vertragskündigung/Reduzierung vereinbarter Steuerungsmengen

Neben Optimierungspotenzialen bei Anzahl und regionaler Verteilung der Partner-Sanierer ist Leistungsverzeichnis mit Preisen für „Musterschäden“ essentiell für bedarfs- und preisoptimierte Aufstellung

## 3 Zentrale Stellhebel zur aktiven Schadensteuerung miteinander verzahnen

### Überblick

#### Integriertes Betriebsmodell



- Fallabschluss im Erstkontakt (z.B. per fiktiver Abrechnung)
- Qualifizierte Sachbearbeiter in der Schadenerstbearbeitung
- Aktive Schadensteuerung möglichst direkt bei Schadenmeldung

Im Schadenfall schneller Draht zum Geschädigten entscheidend

#### Stetige Aktivierung Mitarbeiter



- Aktive Schadensteuerungskennzahlen standardmäßig in Dailys/Weeklys
- Kontinuierliche Weiterentwicklung Sachbearbeitende (z.B. Telefoncoaching)
- Plus: Individuelle Weiterentwicklungspläne für Sachbearbeitende

Verinnerlichen aktiver Schadensteuerung bei Sachbearbeitenden

#### Technische Unterstützung



- Automatische Steuerungshinweise für Sachbearbeitende
- Anzeige passender Dienstleister im Schadensystem („Best-Fit“)
- Mehr Steuerungseffekt durch toolgestützte dynamische Gesprächsführung

Aufwand und Komplexität der Schadensteuerung reduzieren

Zusätzlich ist bspw. Forcierung proaktiver Angebote für Eigenleistung („Do it yourself“) entsprechend dem Ansatz der fiktiven Abrechnung bei Kfz zu empfehlen

## 4 Tools für intelligente Regulierersteuerung und Preis-/Schadenkalkulation einsetzen

Disposition Außenregulierer und Schadenkalkulationstools am Beispiel  claimsforce

### Ziele

- Stärkere Berücksichtigung Skills/Performance Regulierer sowie Verfügbarkeit und Entfernung zum Schaden
- Bessere Einschätzung Schadenhöhe und Fundierung Preisverhandlung mit Handwerkern durch Außenregulierer
- Validierung Kostenvoranschläge und Rechnungen, ggf. Forderung Preiskürzungen, durch Schadensachbearbeiter im Innendienst

### Features von Dispositionstools



Automatisierte Steuerung mithilfe von KI-Algorithmus – Automatisierungsgrad von Versicherungen z.T. konfigurierbar



Zuweisung von Schäden an am besten geeignete Regulierer – Eignung wird teilweise kennzahlenbasiert ermittelt



Steuerung interner und externer Regulierer möglich – inkl. Routen- und Terminplanungsoptimierung

Indikative Ersparnis  
1-3% d. Schaden-  
aufwands

### Features von Preiskalkulationstools



Datenbank auf Basis von einzelner Sanierungsleistungen für Bottom-up-Preiskalkulation



Am Markt z.T. Anbieter mit über 600 Einzelleistungen über 15 Gewerke und regionaler Differenzierung vorhanden



Lfd. Angebotserweiterung von Datenbanken, Qualitätssteigerung basierend auf Revisionen u.a. durch Bau-Sachverständige

Indikative Ersparnis  
2-4% d. Entschä-  
digungen

Hinweis: Außenregulierereinsatz orientiert sich zunehmend an Urgency/Complexity-Profilen  
Zu Dispositionsmodul und Preisdatenbank vgl. z.B. Software-Anbieter Claimsforce (H&C-Kooperationspartner)

## 5 Management Kumulschäden setzt Flexibilisierung und Atmungsfähigkeit voraus

### Nutzung externe Schaden-/Prüfdienstleister bei Kumulereignissen

Neben Self-Services für Kleinschäden

#### Einsatz externer Dienstleister

- Teile der Schadenbearbeitung, z.B. die Erstbearbeitung, können von externen Dienstleistern übernommen werden (z.B. PropertyExpert, Eucon, ...)
- Je nach verfügbaren internen Kapazitäten und Kompetenzen Abgabe best. Schadenregulierungsteile; zur Diversifikation ggf. Zusammenarbeit mit ca. 2-3 Dienstleistern

#### Voraussetzungen und Erweiterungen

- Voraussetzungen für Abgabe an externen Dienstleister: Schaden im System angelegt (Schadennr.) und wes. Informationen bekannt (z.B. Kundendaten, Schadenort, ...)
- (Limitierte) Vollmachten an Dienstleister ermöglichen Ausgliederung weiterer Regulierungsschritte (z.B. Beauftragung Dritter/Dienstleister, Zahlungsfreigabe, ...)

#### Bei Beauftragung zu beachten

- Bei Beauftragung Daten zu Regulierungsfortschritt anfordern, u.a. zur Planung/Auskunft ggü. Kunden (z.B. Name Sanierer, Datum Vergabe, vorauss. Dauer, Rechnung, ...)
- Zur Qualitätssicherung Kalkulationen des Dienstleisters stichprobenhaft überprüfen und Kundenzufriedenheit befragen (z.B. jeden 100. Schaden)

#### Vorteile externer Schadendienstleister

1

**Kalkulierbare Preise:** Preise für Dienstleister und dessen Partner vereinbart und bekannt

2

**Hohe Kompetenzbündelung:** Durch externes Expertennetz weniger int. Kapazitätsbedarf

3

**Bessere Vernetzung:** Schnellere Regulierung und geringerer int. Koordinationsaufwand

4

**SLAs:** Einfordern SLAs bei externem Dienstleister eher möglich als bei int. Sachbearbeitern

Durch Spezialisierung und eigenes Expertennetz externer Schadendienstleister können interne Kapazitäten eingespart und Regulierung beschleunigt werden, was insbes. im Kumulfall Rückstandsbildung vorbeugt

## 6 KPI-orientiertes Schadenmanagement und Steuerungscockpit aufbauen

### *Kennzahlenbasiertes aktives Schadenmanagement*

#### Zielbild



Ziel

Definition von KPIs zur faktenbasierten und zielgerichteten Entscheidungsfindung im Einzelfall mit klar definiertem und zentralem Datenmanagement als Grundlage für KPI-Kaskaden



Methode

Regelmäßige Treffen aller Prozessbeteiligten zur Besprechung der Kennzahlen, der Aufnahme von Auffälligkeiten und zur Ableitung von Maßnahmen sowie Verbesserungsvorschlägen



Tool

Transparenz in Echtzeit über alle Führungsebenen bis zum Einzelmitarbeiter und Visualisierung in Kennzahlen-/ Planungsboards (Shopfloor-Board)

#### „Steuerungscockpit“



Monatlicher Kennzahlenreport zur Diskussion mit Schadenleitung



Initiierung von Maßnahmen



Konsequenz der Maßnahmenverfolgung



Hohe Datenverfügbarkeit und -qualität



Automatisierte Erstellung

Reifegrad in der operativen Umsetzung von Steuerungscockpits ist meistens noch gering – insbesondere besteht Nachholbedarf im Markt bei Maßnahmenverfolgung, Daten-Handling und Reporterstellung

# Kurzfristige Wirkung durch Forcierung organisatorischer Maßnahmen erreichen

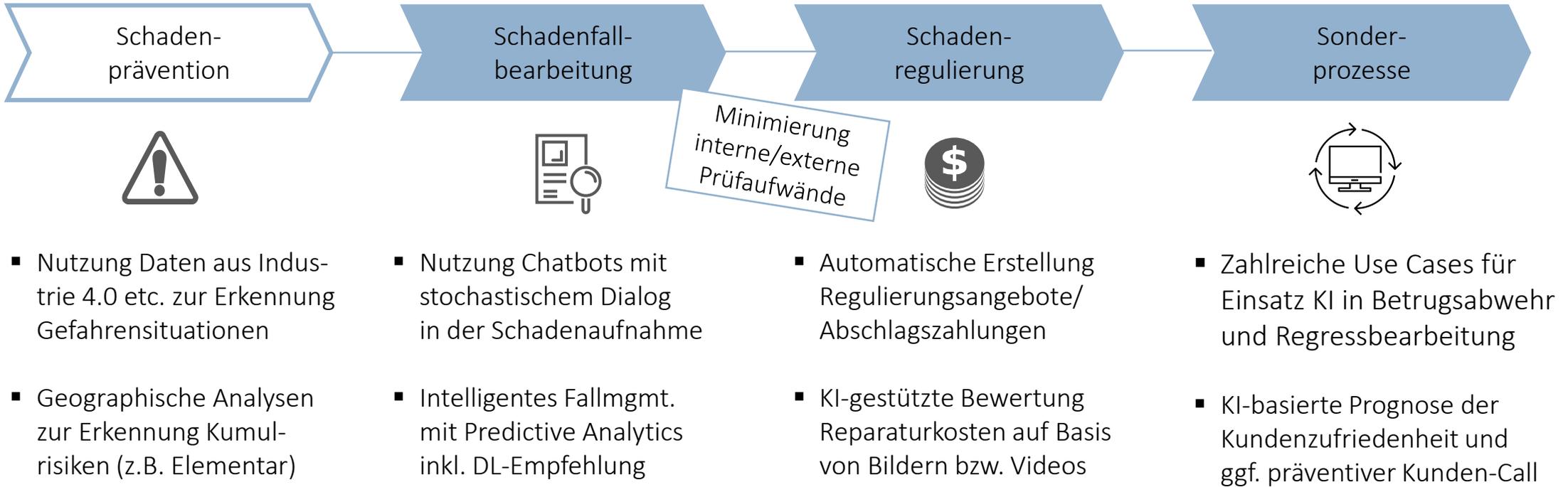
## Pragmatische „Sofortmaßnahmen“

Outbound-Teams		„Schnell am Kunden sein“ in der Schadensteuerung, z.B. mittels Übergabe an Outbound-Team (inkl. verhaltenstheoretischer Ansätze), ggf. Einsatz Dienstleister
Vertriebliche Anreize		Incentivierung Vertrieb bzgl. Nutzung Kundenkontakt zur Schadensteuerung im Rahmen der Regulierungsvollmachten (wird ohne Anreiz erfahrungsgemäß kaum genutzt)
Spezialisierte Belegprüfung		Einfordern und Prüfung von Belegen und Kostenvoranschlägen inkl. Freigabe ggü. den Netzwerkpartnern durch spezialisierte Mitarbeiter/-innen
Überprüfung Kulanz		Anpassung der Schadenregulierungsstrategie und ggf. Ausübung einer strengeren Regulierungspraxis als in der Vergangenheit (hausindividuell zu prüfen)
Innendienst-Sanierer		Einkauf von qualifizierten Sanierern und Ansiedelung im Innendienst zur Überprüfung und Freigabe von Schäden

Meist lohnender Ressourceneinsatz mit großem Hebel bzgl. Senkung Schadenaufwand

# Aus Claims Analytics Schlussfolgerungen für Schadenprozesse und Produkte ziehen

## Übersicht beispielhafter Anwendungsfälle für KI/Claims Analytics



Process Mining/Data Analytics zur Prozess- und Produktoptimierung



Herausforderung: Schaffung Datengrundlage und erfolgreiche Einbindung in produktive Prozesse  
H&C-Empfehlung: Grundsätzlich mit kleinen KI-Piloten beginnen und sukzessive ausrollen

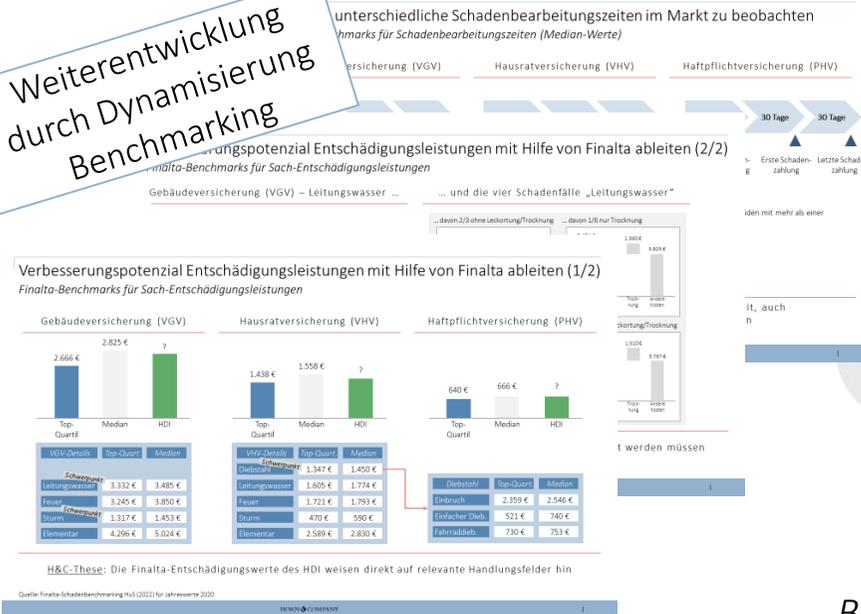
# Horn & Company bringt Benchmark-Kenntnisse und Nutzeninkasso in Projekte ein

## Methodische H&C-Grundlagen für Reduzierung Schadenaufwand

### Benchmarks für Sach-Entschädigungsleistungen

### Aufbau Nutzeninkasso zur Potenzialabsicherung

Weiterentwicklung durch Dynamisierung Benchmarking



- ... schafft **Echtzeit-Status** über Fortschritt
- ... erzeugt einfach handhabbar **Transparenz**
- ... reduziert Aufwand für das **Reporting**
- ... zeigt **Wirkung/Kompensationserfordernis**
- ... gibt Überblick über **Zielerreichungsgrade**
- ... wirft rel. **VS-Entscheidungsbedarfe** auf

Best-Practice-Erfahrungen aus der Versicherungsbranche

H&C kennt relevante Benchmarks und hat umfangreiche Erfahrungen in Umsetzungsprogrammen zur nachhaltigen Reduzierung von Entschädigungen

# Unser Unternehmen

## Überblick

2009

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam.

> 160

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeitende mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business.

8

Standorte in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Wien, Zürich.

differenziert

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit klar unternehmerischem Beratungsverständnis.

fokussiert

Wir haben einen belastbaren Branchenfokus auf Banken/Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.

ausgezeichnet

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2022/23 erneut zum Hidden Champion gewählt.

hochqualifiziert

Knapp 80% der H&C-Berater mit Doppelqualifikation (i.S.v. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen etc.).

wertschöpfend

Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).

wachstumsstark

H&C mit weiter über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum: Umsatz von 2015 bis 2022 vervierfacht.

# Wir unterstützen Sie bei der nachhaltigen Senkung Ihres Schadenaufwandes

*Autorenteam und Ansprechpartner*

**Dr. André Dibbert**



*Geschäftsführender Partner*

andre.dibbert@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 016

**Dr. Christoph Hartl**



*Partner*

christoph.hartl@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 024

**Dr. Philipp Wanger**



*Senior Associate*

philipp.wanger@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 062

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN