

BEARBEITUNGSSITUATION IN SCHADENBEREICHEN ERFOLGREICH STABILISIEREN

Einblicke in Herausforderungen und Optimierungs-
stellhebel im Schadenmanagement

Düsseldorf, 2025

together
we grow

horn & company



Vorwort von Horn & Company

Schadenbereiche stehen operativ unter Druck – höhere Volatilität und Schadenkomplexität, Kumulereignisse und Fachkräftemangel testen die Kompositversicherer. **Lastspitzen** und angespannte **Bearbeitungssituationen** sind daher vielfach zur **Normalität** geworden.

In dieser Ausgangslage sind die **Herabsetzung von Service Levels** oder temporäre **Prozesserleichterungen** häufig genutzte Stellhebel, um Bearbeitungsrückstände zu reduzieren – häufig zu Lasten von **Kunden- und Vertriebspartnerzufriedenheit** oder **Schadenaufwand**.

Auch wenn kapazitativ der **Nachholbedarf erkannt** wird, trägt der Anbau von Ressourcen doch in aller Regel nur **begrenzt zur Problemlösung** bei – und zementiert eher bestehende **Defizite in Strukturen und Prozessen**.

Aus Sicht von Horn & Company sind es **zwei Handlungsfelder**, mit deren Hilfe die Bearbeitungssituation wieder nachhaltig verbessert werden kann: Die Überprüfung und Weiterentwicklung von **Betriebsmodell und Geschäftssteuerung in Schaden** sowie die Nutzung der Effizienzpotenziale durch **Inputmanagement und E2E-Digitalisierung**. Einige zentrale **Umsetzungsaspekte** dazu skizzieren wir im vorliegenden Diskussionspapier.



***Dr. André Dibbert**
Geschäftsführender Partner*



***Dr. Christoph Hartl**
Partner*



***Fabian Schlicht**
Manager*



***Dr. Philipp Wanger**
Senior Associate*

Lastspitzen und Arbeitsrückstände sind das „New Normal“ im Schadenmanagement

Einflussfaktoren auf die Bearbeitungssituation in Schaden

Höhere Schadenfrequenz

Fachkräftemangel

Zunahme Kumulereignisse

Stagnierende Produktivität

Komplexere Schadenbilder

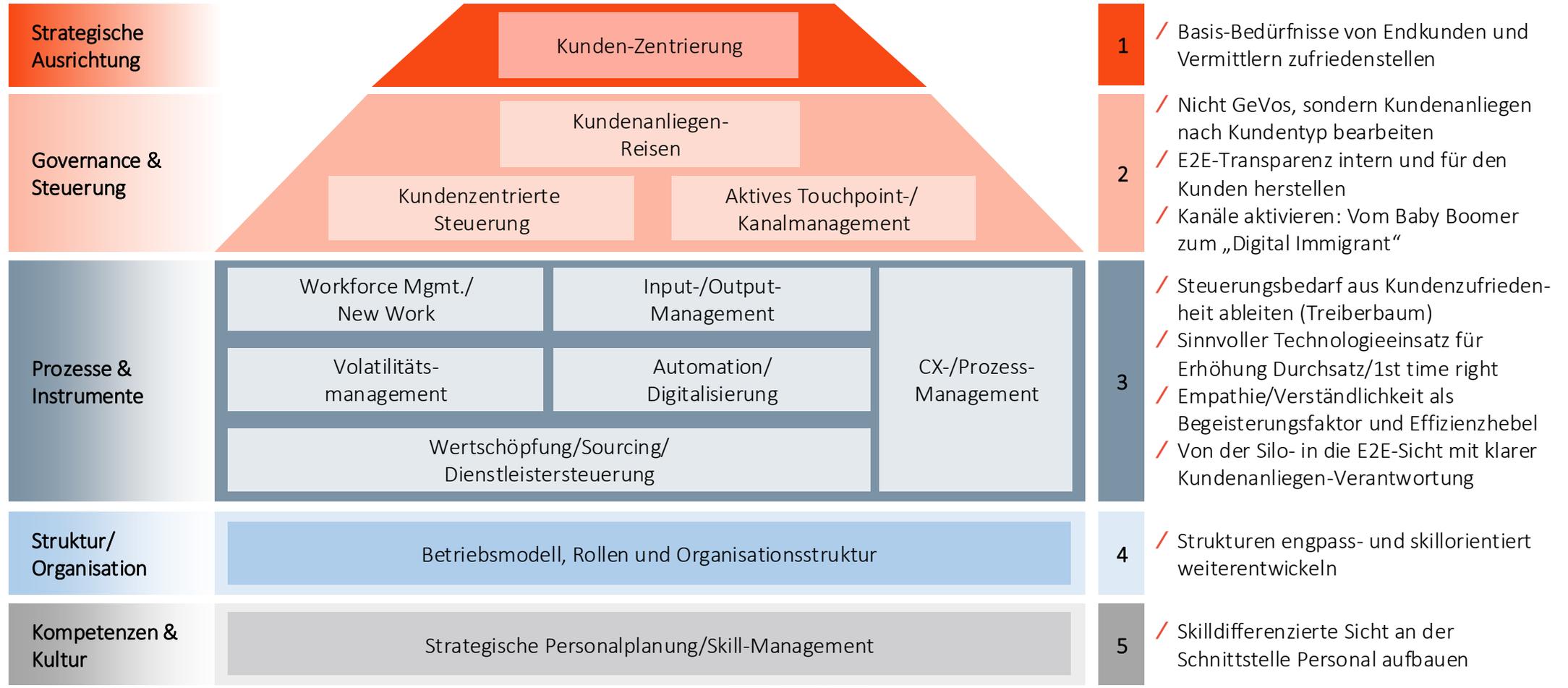
Aufwändigere Prüfprozesse



Steigenden Schadenszahlen und -volumina stehen rückläufige Mitarbeiterkapazitäten und zu geringer Produktivitätsfortschritt in Schadenbereichen gegenüber

Übergreifende Servicestrategie bildet Rahmen für Transformation in Schaden

Framework „Weiterentwicklung Schaden“



Maßnahmen zur Stabilisierung Bearbeitungssituation in Schaden-Servicestrategie einzubetten

Mit zwei zentralen Handlungsfeldern Bearbeitungssituation nachhaltig verbessern

Übersicht

A Betriebsmodell und Geschäftssteuerung

Inputmanagement und E2E-Digitalisierung

B



FO-/BO-Struktur: Differenzierung Prozess- bzw. Case-Ownership und Bearbeitungsabläufe Einfach-/Schnell-/Standardschäden

Arbeitssteuerung: Kanalintegrierte FO-Steuerung und Flexibilisierung durch formalisierte Atmungskonzepte FO/BO

Skillmanagement: Spartenorientierter FO-Skill und Abgleich Skillbedarfe/-verfügbarkeit für BO-Schadenarten (z.B. Gewerbe)

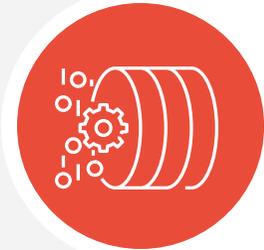
Schaden-Dashboard: Einheitliche Metriken zu Beurteilung Bearbeitungssituation und Steuerung anhand Schlagzahlen/E2E-SLAs

Dokumentenklassen: Mit GeVo-Logik abgeglicherer Dokumentenklassen-Katalog als Basis für Schaden-Vorgangssteuerung

Fachdatenextraktion: Extrahieren und Strukturieren relevanter Infos für Schadenanlage und Prozesssteuerung/Fallmanagement

Routing-/Messkonzept: Berücksichtigung GeVo-Komplexität für skillbasiertes Routing und Konzeption Messbarkeit Inputprozesse

(Teil-)Digitalisierung: KI-Einsatz zur Kontextualisierung Schadeninformationen verschiedener Quellen für Automatisierung Schadenprozesse

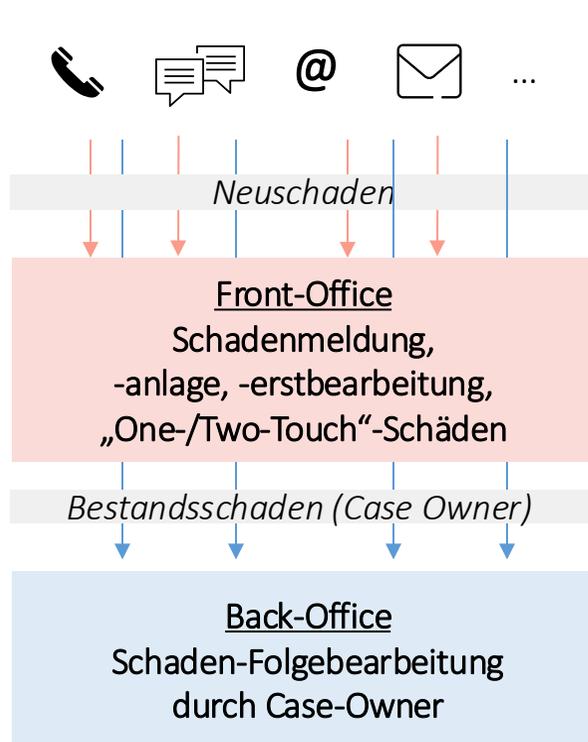


Durch Verzahnung der beiden Handlungsfelder hohe Servicequalität und Effizienz auch in Phasen anhaltend hoher Belastung sichern

Spartenübergreifend häufig Druckpunkte im FO-/BO-Betriebsmodell von Schaden

Charakteristika Betriebsmodell Schaden

Betriebsmodell Schaden



Schadenaufnahme und Schadenerstbearbeitung im FO (tel. u. schriftlich), BO-Unterstützung im Überlauf und bei Kumulereignissen

Einfach-/Schnellschadenbearbeitung i.d.R. direkt im FO, insbes. auch zur Aufrechterhaltung Schadenbearbeitungs-Skill/-Kompetenz

Folgebearbeitung von Standard- und Komplex-/Großschäden im BO, Einstellung in Gruppenpostkörbe oder direkte Zuordnung Case-Owner

Persönliche Ansprechpartner für Schäden inkl. direkte Erreichbarkeit der Case-Owner bei lfd. Schadenbearbeitung/Bestandsschäden

Häufige Druckpunkte

- / Anwendung Case-Owner-Logik bereits im FO (statt Prozess-Owner)
- / Engpässe durch Skillorientierung im FO (z.B. Sach/Haft, insbes. Gewerbe)

- / Spartenbezogene Unterschiede der Zuordnung Einfach-/Schnellschaden
- / Unzureichende Handlungsrichtlinien/ Prozesskriterien für Schadenarten

- / Komplexe Postkorblogik u. nicht formalisierter FO-Support behindern Steuerung
- / Skillbedarfe für Schäden entsprechen nicht mehr aktuellen Verfügbarkeiten

- / Störungen in der Schadenbearbeitung durch Case-Owner-Telefonie
- / Sachstandsfragen erhöhen Telefonielast beim Case-Owner

Insbesondere zwischen den Sparten Kfz und SH entwickeln sich häufig organisatorische Unterschiede, welche die Führungsarbeit in Schaden deutlich erschweren

Erkannte Druckpunkte mit Optimierungs-/Prüfprogramm systematisch adressieren

Zentrale Handlungsfelder für Weiterentwicklung Schaden-Betriebsmodell



Schadenzuordnung und -verteilung FO/BO überprüfen

1

- / Prüfung Eignung von Schäden für Prozess- vs. Case-Ownership
- / Ausbau FO durch weitere Standardisierung der Schadenbearbeitung
- / Schaffung klarer Überleitungsregeln für Schäden zwischen FO und BO

Prozesskriterien für Schnellschadenbearbeitung im FO schärfen

2

- / Festlegung Entscheidungsraaster für Schnellschadenbearbeitung
- / Überarbeitung Handlungsrichtlinien für vereinfachte Prüfprozesse
- / Aufbau Prozess-/Qualitätsmanagement für nachhaltige Umsetzung

Case-Owner-Modell und Skillmanagement im BO optimieren

3

- / Flexibilisierte Ausgestaltung des Case-Owner-Prinzips im BO
- / Ermöglichung Zeitfenster für störungsfreies Arbeiten der Case-Owner
- / Abgleich von Skillbedarfen und -verfügbarkeit für Schadenkategorien

Zusammenarbeitsmodell mit Betrieb weiterentwickeln

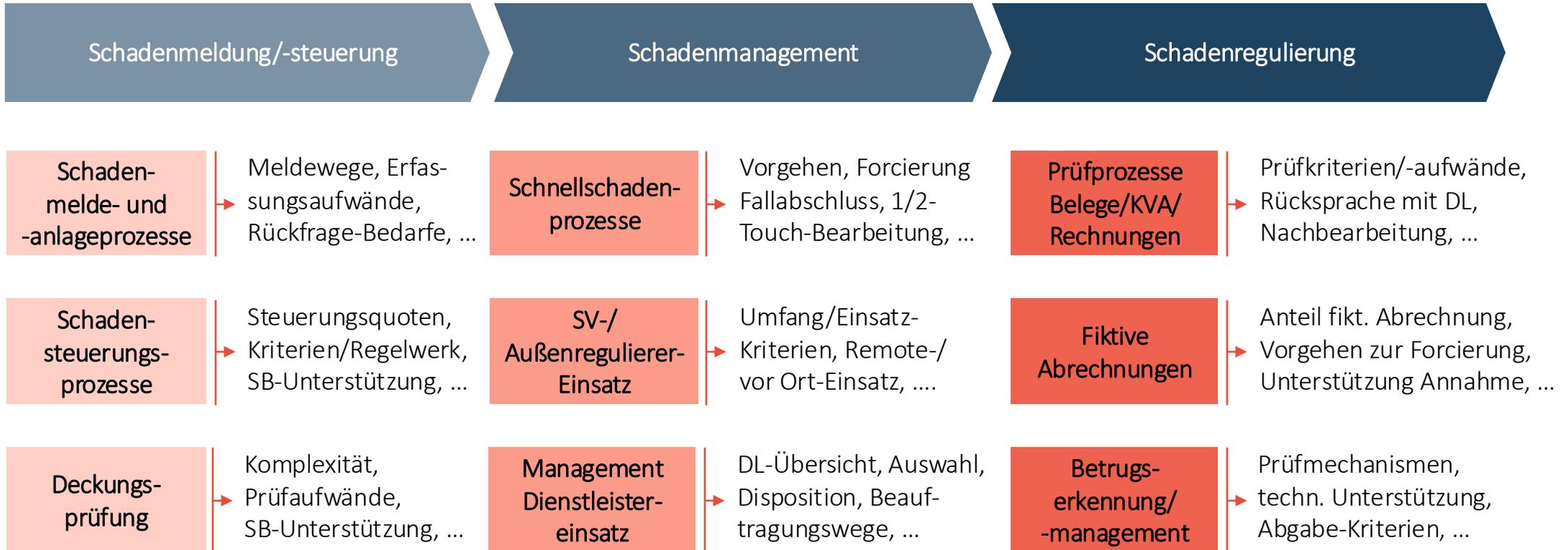
4

- / Routing von Sachstandsfragen in den Betrieb, z.B. Kunden-Servicecenter
- / Einrichtung von Überläufen zur Unterstützung in Hochlastphasen
- / Prüfung weiterer Integration von Vertrags- und Schadenbearbeitung

Handlungsbedarfe im Rahmen einer Weiterentwicklung des Betriebsmodells transparent machen und konzertiert angehen

Prozessoptimierungen als Beitrag zur Stabilisierung der Bearbeitungssituation nutzen

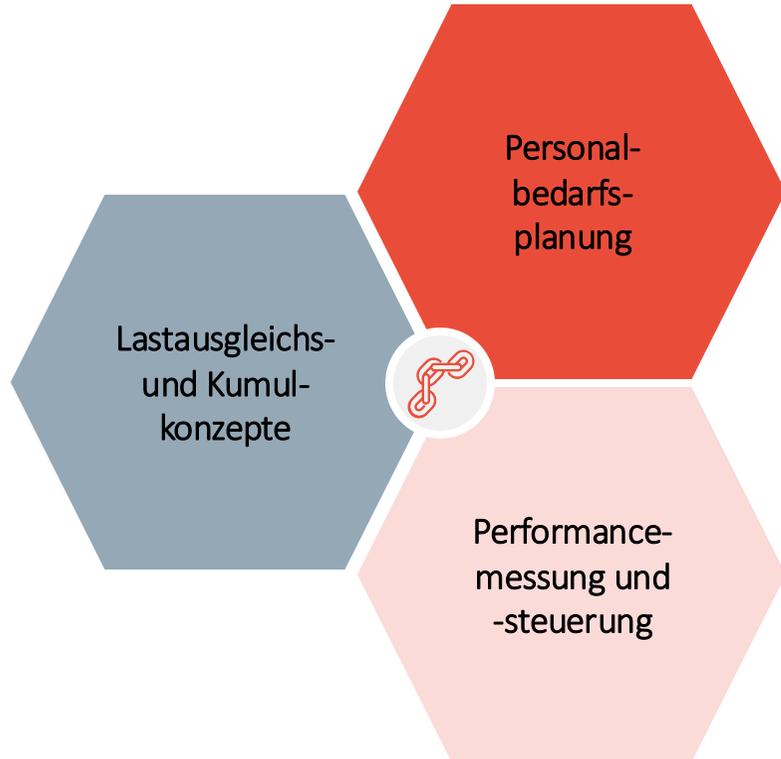
Zentrale Aspekte für Weiterentwicklung Schadenprozesse



Bearbeitungssituation mit Effizienzsteigerung und Komplexitätsreduzierung – aber auch mit gezieltem Invest von Ressourcen in Einzelprozesse (z.B. Outbound) – zu verbessern

Geschäftssteuerung unterstützt vorausschauendes Management im Schadenbereich

Performance Management in Schaden



Personalbedarfsplanung

- / Unterstützung einer bedarfsgerechten Kapazitätsausstattung Schaden
- / Objektivierung der Arbeitsbelastung durch Messung Aufwandstreiber
- / Sicherstellung Kapazitäten, Kompetenzen und Skills gemäß Schadenmix
- / Verknüpfung mit strategischer Personalplanung und Skillmanagement

Lastausgleichs- und Kumulkonzepte

- / Verbesserung Elastizität in Schaden für unvorhersehbare Ereignisse
- / Verlässliche Aktivierung Zusatzkapazitäten und klare Überlaufmechanik
- / Einbindung weitere Inhouse-Ressourcen oder externe Dienstleister
- / Sicherstellung Transparenz/Nachvollziehbarkeit Unterstützungsleistungen

Performancemessung und -steuerung

- / Aufbau KPI-Konzept Schadenmanagement und -controlling
- / Messung der Einhaltung von SLAs und Produktivitätsvorgaben
- / Regelmäßiges Performance- und Qualitäts-Reporting
- / Einsatz von Prognose-Tools und Frühwarnindikatoren

Aufbau von Prozessen und Methoden für eine Geschäftssteuerung Schaden zahlt auf nachhaltige Verbesserung der Bearbeitungssituation ein

Inputmanagement extrahiert Datenpunkte aus diversen Dokumentenklassen

Dokumentenklassen und Fachdaten Schaden

E2E-Vorgangsbearbeitung/ Customer Journeys



Dokumenten-
klassen



Anforderungen an
Fachdatenextraktion

Schadenmeldung	▶	Vertragsnummer, VN-Daten, Schadenort und -datum, Meldedatum, ...
Schadenmeldung online	▶	<i>zusätzlich:</i> Versicherungs-/Schadenart, ...
KoVA	▶	Position der Schäden, Kostenpositionen, Kfz-Daten (Marke, Modell, Kennzeichen), ...
Rechnung	▶	Reparatur-/Leistungsdatum, Rechnungspositionen, Abrechnungsdetails, Zahlungsinfos, ...
Rechnung Kfz-Reparatur	▶	<i>zusätzlich:</i> Kfz-Kennzeichen, Fahrzeughalter, Aufteilung Teile- und Arbeitskosten, ...
Kfz-Gutachten	▶	<i>wie Rechnung</i> plus Schadenhergang, Beschädigungen, Schadenart, Schadenursache, ...
Restwertgutachten	▶	<i>zusätzlich:</i> Restwert
Polizeibericht	▶	Angaben zum Vorfall (Ort, Zeit, beteiligte Fahrzeuge), Ursache, ...
Fahrzeugdokumente	▶	Fahrzeughalterdaten, Fahrzeugtyp, Fahrgestellnummer, Datum der Erstzulassung, ...
Schriftwechsel	▶	Erkennung von Statusanfrage, Beschwerden, ...
Sonstige	▶	z.B. Maklervollmacht, Abtretungsvereinbarung, Wildgutachten, Fotos: Klassifizierung der Präsenz

Kanalübergreifende
Verarbeitung
Automatische Klassifikation
von Dokumenten
Datenanreicherung und
Validierung
Priorisierung und Steuerung
der Geschäftsvorfälle
Skillorientierte Weiterleitung
an nachgelagerte Prozesse
Analyse und Monitoring von
Input-Daten

Dokumente im Inputmanagement klassifizieren und systematisch verarbeiten, um die Schadenbearbeitung zu unterstützen und Workflows zu ermöglichen

Dem Inputmanagement sind als „Enabler“ für Prozessdigitalisierung Grenzen gesetzt

Herausforderungen auf dem Weg zur E2E-Automatisierung Schaden

Rahmenbedingungen und Eckpfeiler im Inputmanagement

Inputmanagement mit vielen Abnehmern

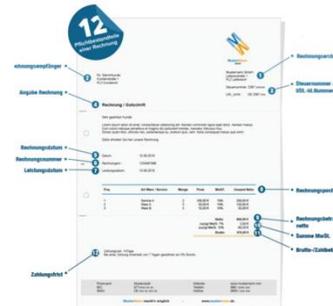
- / Im Unternehmen ist Input an verschiedenen Stellen der Operations relevant
- / Schaden als ein möglicher Abnehmer, aber andere Anforderungen in Antrag etc.

Inputmanagement als dokumentengetriebener Prozess

- / Viele relevante Informationen sind nicht (immer) im Dokument (z.B. IBAN)
- / Durch Lösen von Dokumenten kann Suchraum nach Informationen erweitert werden

Inputmanagement mit starken Layout-Abhängigkeiten

- / Inputmanagement sucht stets nach fixen Datenpunkten in Dokumentenklassen („Wo stehen welche Informationen in welchem Dokument?“)
- / Weitere Unterstützung der Digitalisierung erfordert Abgleich und Kontextualisierung mit Informationen unterschiedlicher Quellen



Herausforderungen

Eine **perfekte Datenextraktion** gibt es nicht (z.B. Dokumenten- und Layout-Abhängigkeit)

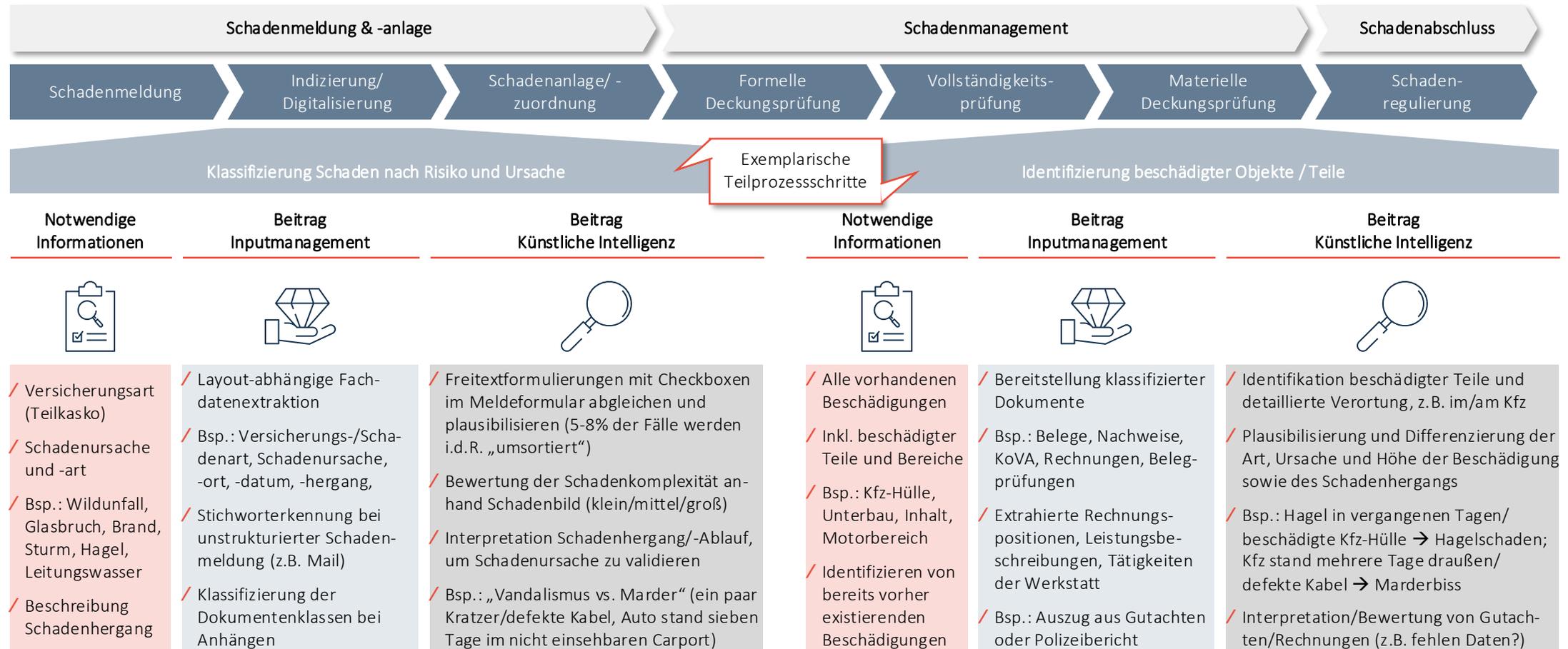
Selbst hohe Genauigkeitswerte auf Ebene einzelner Felder führen zu **unzureichenden Endergebnissen**, sobald alle benötigten Felder kombiniert werden

Die Automatisierung von Schadenfällen beginnt mit dem **Verstehen von Kommunikation** – und nicht „nur“ mit dem Auslesen einzelner Felder

Datenextraktion mit Kontextualisierung als notwendige Voraussetzung für zukünftige Automatisierung im Schadenprozess

Erfolgreiche E2E-Digitalisierung basiert auf Inputmanagement mit KI-Einsatz

Möglichkeiten für Schaden-Teilautomatisierungen (Prozess-Beispiele)



Bei der Interpretation von Schadendokumenten und -details enden häufig die Möglichkeiten des Inputmanagements – hier setzen digitale Workflows, KI und Automatisierung an

Mit Prozessautomatisierung durch KI-Einsatz umfangreiche Potenziale heben

Mehr Effizienz, Qualität und Kundenzufriedenheit

Potenziale durch Automatisierung und Einbindung KI ...



Kosteneinsparung: bis zu **20-40 %** durch Reduktion manueller Bearbeitungsschritte und Automatisierung von Analyse- und Prüfaufgaben



Bearbeitungszeitverkürzung: bis zu **30-50 %**, da Prozesse wie Texterkennung und Klassifikation durch den Einsatz intelligenter Systeme schneller sind



Fehlerreduktion: bis zu **70 %** durch Wegfall von manuellen Eingabebefehlen und präziseren KI-Prüfungen

Potenziale durch Optimierung von Workflows ...



Effizienzsteigerung: bis zu **30-50 %** durch bessere Weiterleitung und Vermeidung von Prozessstau



Durchlaufzeitverkürzung: bis zu **40 %**, da Vorgänge schneller und zielgerichteter bearbeitet werden können



Kundenzufriedenheit: Verbesserung um **10-20 %** durch schnellere und transparentere Prozesse

- / **Cross-funktionales Team:** Entwicklung eines E2E-Verständnisses mit Fokus auf Inputmgmt. als Enabler für effiziente Kundenprozesse
- / **Legacy und Transformation:** Berücksichtigung von Legacy-Systemen und Offenheit für technologische Veränderungen
- / **KI-Kompetenz:** Aufbau von Fähigkeiten im Umgang mit KI; Dienstleistereinsatz für Aktualität und Skalierbarkeit prüfen



Höhe der jeweiligen Potenziale abhängig vom Grad der Digitalisierung und Automatisierung, Komplexität der bestehenden Prozesse sowie Bereitschaft von Kunden und Partnern, digitale Kanäle zu nutzen

Mit Horn & Company Erfolgsfaktoren gezielt analysieren und Potenziale heben

Wir unterstützen Sie mit Fachexpertise, Technologiekompetenz und Objektivität

Analyse und Bewertung

Methodische Expertise

Wir bieten **pragmatische Ist-Analyse** und **zahlenbasierte**, zügige Ableitung erster **Hypothesen** dank klarem **KPI-Set** und **marktvergleichender Einordnung**

Fachexpertise Versicherungen

Wir kennen den **Versicherungsmarkt** mit **Herausforderungen** und **Erfolgsfaktoren** für Zielbilder und Prozessdesign inkl. Aufgabenteilung und Skillmodellen



Konzeption & Umsetzung

Struktur-/Prozessgestaltung

Wir verfügen über die erforderlichen **Best-Practices** im Bereich **Betriebsmodelle** sowie in der **Gestaltung** von **E2E-Schadenprozessen**

Technologiekompetenz

Wir begleiten **Use Cases** für Schaden im Bereich **Advanced Analytics, Big Data** und **Künstliche Intelligenz** von der **Konzeption** bis zur **Umsetzung**

Objektivität und **Unabhängigkeit** - Wir agieren stets im Interesse unseres Kunden, sind „**technologieoffen**“ und bringen zugleich mit unseren **Erfahrungswerten** aus der Versicherungswirtschaft die **notwendige Traktion** in die Transformationsvorhaben unserer Kunden

Mit fundierter Branchenexpertise, technologischem Know-how und unabhängiger Perspektive begleitet Horn & Company die Weiterentwicklung in Schaden – objektiv, erfahren und mit klarer Zielorientierung

Horn & Company – Top-Management-Beratung

Auf einen Blick

// BRANCHENKOMPETENZ

horn & company Banken

horn & company Versicherung

 Prozessindustrie

 Automotive

horn & company Konsumgüter & Handel

horn & company Industriegüter

horn & company Technologie / KI & Daten

// ZAHLEN

Über 250 BeraterInnen



11 Standorte



Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg,
Köln, München, Stuttgart, Charlotte,
Singapur, Wien, Zürich

// LEISTUNGEN

- / (Vertriebs-)Strategien
- / Digitale Vertriebsmodelle
- / Operative Exzellenz
- / Reorganisation
- / Digitale Transformation
- / Nachhaltigkeit

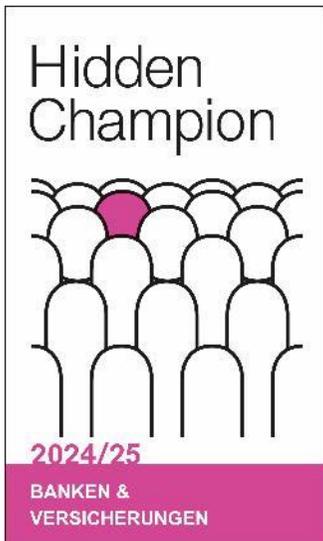


Top 20 deutsche Versicherungen

16 der größten deutschen Versicherungen wurden bereits von uns beraten. Wir beraten mit Komposit, Leben, Kranken alle relevanten Sparten der Versicherungswirtschaft.

Horn & Company – zum vierten Mal Hidden Champion 2024/25 Financial Services

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes



Seit 2003

wurde die Studie Hidden Champions neun Mal aufgelegt

>1.000

Führungskräfte wurden für die aktuelle Studie befragt

2024/25 erneut

als einziger Titelträger für **Banken & Versicherungen** ausgezeichnet worden:
Horn & Company

>85

Unternehmensberatungen als potentielle Kandidaten berücksichtigt

Nr. 1

Platz 1 bei Gesamtbewertung „Kundenzufriedenheit“:
Horn & Company

1	HORN & COMPANY	427
2	McKinsey	403
3	Boston Consulting	394
4	Bain	388
5	Oliver Wyman	383

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH