



## „Wertorientiertes Schadenmanagement“

Innovative Ansätze für die parallele Verbesserung  
von Kundenzufriedenheit, Schadenkosten und Ertrag

Human Capital  
Performance

Organisational  
Performance

Business  
Performance

Sales  
Performance

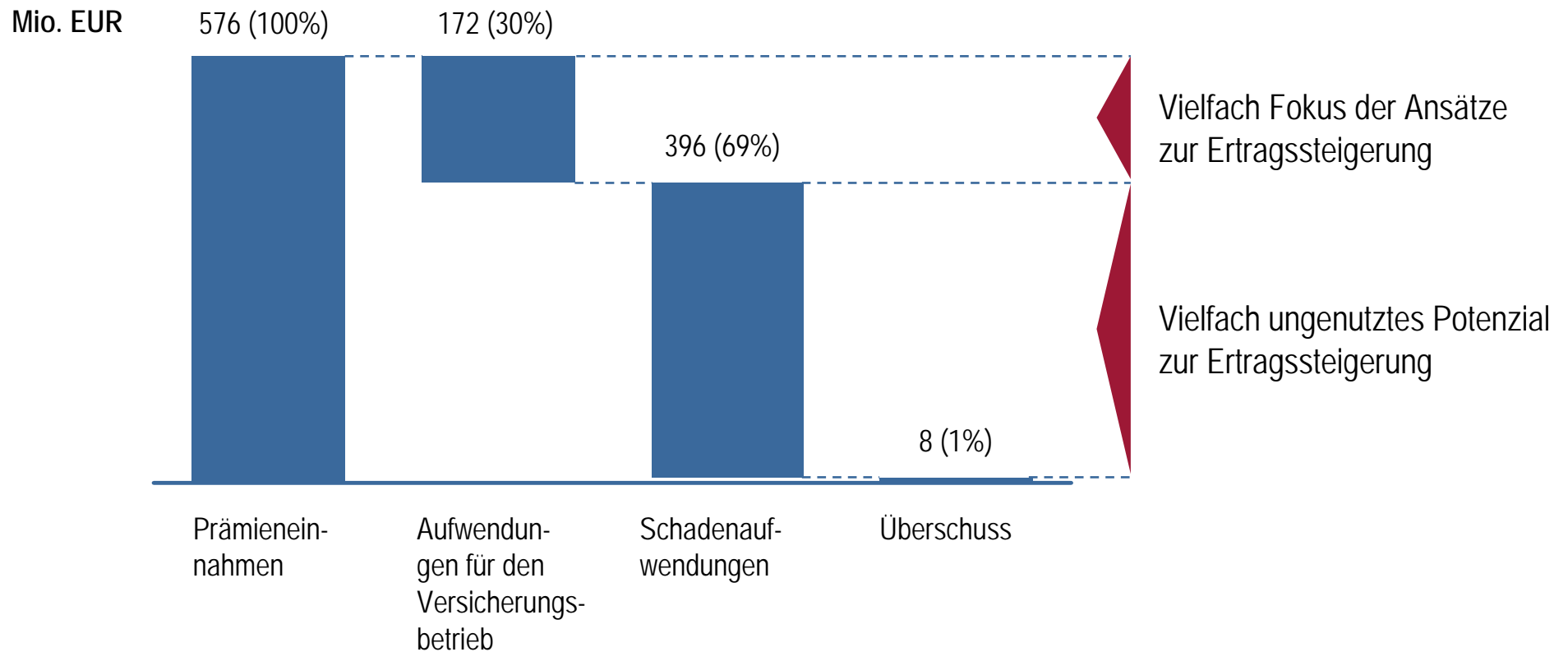
## Management Summary

### Studien belegen deutlich Überbezahlung von Schäden durch Versicherungswirtschaft

- Der Schadenfall ist der „moment of truth“ in der Kundenbeziehung. **Schadenaufwendungen** sind die **größte Kostenposition** in der Bilanz.
- Die gleichzeitige Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Senkung von Schadenkosten wird als antagonistisch wahrgenommen. Kundenzufriedenheit im Schadenfall wird als ausreichend empfunden. Schadenkosten werden oft als reines Problem der Versicherungstechnik bzw. der Risikoselektion verstanden, und entsprechend werden zu deren Senkung im besten Fall Sanierungsmaßnahmen unternommen.
- Vor diesem Hintergrund bildet die erfolgreiche Umsetzung eines innovativen Schadenmanagements enorme Chancen auf nachhaltige **Wettbewerbsvorteile**.
- **Die Ansätze:** Zum einen wird auf Grundlage eines vertieften Verständnisses des Schadens der jeweils ideale Regulierungsweg definiert (analytischer Ansatz). Zum anderen werden Systeme und organisatorische Voraussetzungen implementiert, die das Erreichen hoher Kundenzufriedenheit und reduzierter Schadenaufwände gewährleisten (systemischer Ansatz).

## Kostenverteilung bei einer der besten Versicherungen<sup>1</sup> (Beispiel)

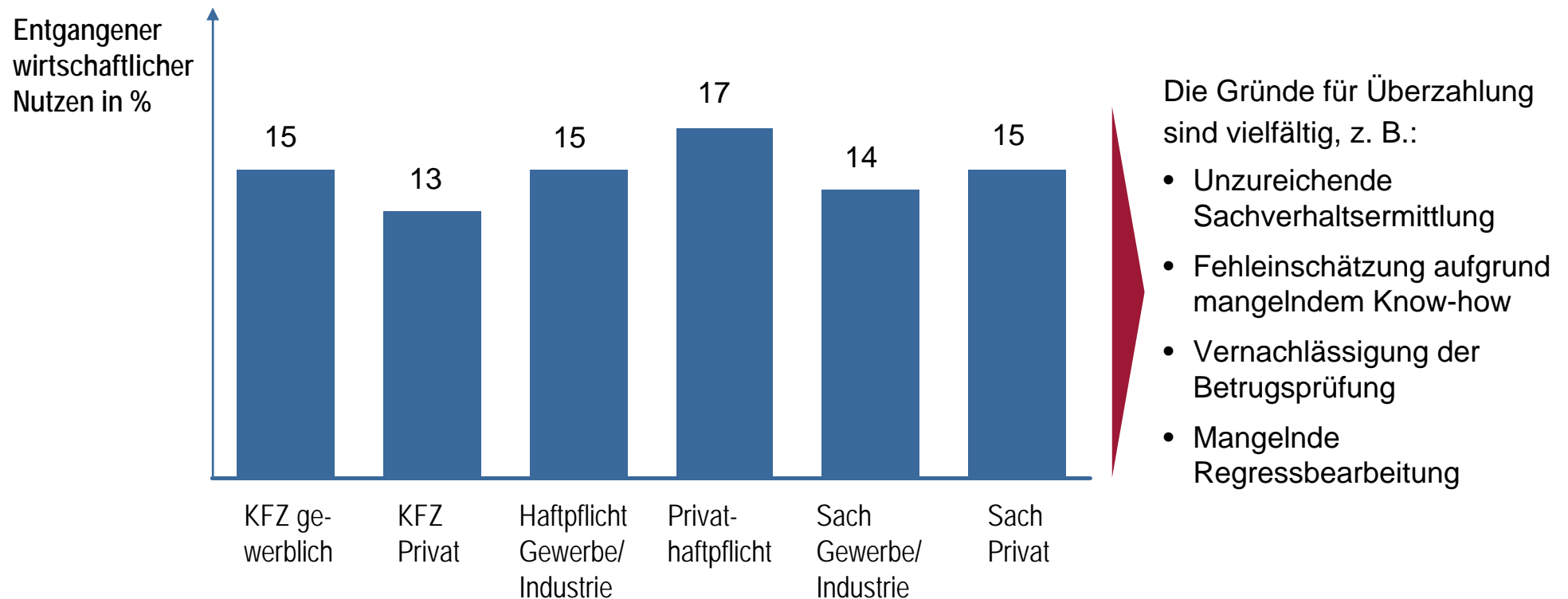
Selbst bei den besten VU im Markt beträgt der Schadenanteil an den Gesamtkosten fast 70 Prozent



1) Im Hinblick auf Schadenmanagement

## Entgangener wirtschaftlicher Nutzen in der Schadenbearbeitung<sup>1</sup>

In nahezu allen Versicherungssparten erfolgt eine Überzahlung von Schäden im Ausmaß von durchschnittlich 15 Prozent



1) Quelle: Die 70 %-Chance: Schadenbearbeitung und Profitabilität; Accenture 2001; angegeben ist der Mittelwert zwischen minimalem und maximalem Nutzenentgang

## Management Summary

### Studien belegen deutlich Überbezahlung von Schäden durch Versicherungswirtschaft

- Der Schadenfall ist der „moment of truth“ in der Kundenbeziehung. **Schadenaufwendungen** sind die **größte Kostenposition** in der Bilanz.
- Die gleichzeitige Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Senkung von Schadenkosten wird als antagonistisch wahrgenommen. Kundenzufriedenheit im Schadenfall wird als ausreichend empfunden. Schadenkosten werden oft als reines Problem der Versicherungstechnik bzw. der Risikoselektion verstanden, und entsprechend werden zu deren Senkung im besten Fall Sanierungsmaßnahmen unternommen.
- Vor diesem Hintergrund bildet die erfolgreiche Umsetzung eines innovativen Schadenmanagements enorme Chancen auf nachhaltige **Wettbewerbsvorteile**.
- **Die Ansätze:** Zum einen wird auf Grundlage eines vertieften Verständnisses des Schadens der jeweils ideale Regulierungsweg definiert (analytischer Ansatz). Zum anderen werden Systeme und organisatorische Voraussetzungen implementiert, die das Erreichen hoher Kundenzufriedenheit und reduzierter Schadenaufwände gewährleisten (systemischer Ansatz).

## Ansätze zur Ertragssteigerung

Der Großteil an Innovations- und Optimierungsbemühungen zur Ertragssteigerung konzentriert sich auf Vertrieb und Vertrag

### Häufige Ansätze

#### Vertrag

- Risikogerechte Tarifierung
- Sanierungsansätze
- Risikoselektion

#### Vertrieb

- Realisierung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen
- Verkaufsziele und Positionierung

### Ungenutzte Chancen

#### Schaden

- Schadengerechte Regulierung (spezifische Steuerung auf Bearbeiter und Regulierungsformen)
- Verkauf der Regulierung gegenüber dem Kunden
- Prozessoptimierung
  - Eingrenzung der ersatzpflichtigen Sache
  - Festlegung der Wiederherstellungsart
  - Reduktion Kosten der Wiederherstellung

- Vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen empfiehlt sich eine Verstärkung der Initiativen auf der Schadenseite
- Bei relativ geringem Input im Vergleich zur Vertriebs- und Vertragsseite ist im Schaden ein relativ hoher Nutzen zu erwarten

## Management Summary

### Studien belegen deutlich Überbezahlung von Schäden durch Versicherungswirtschaft

- Der Schadenfall ist der „moment of truth“ in der Kundenbeziehung. **Schadenaufwendungen** sind die **größte Kostenposition** in der Bilanz.
- Die gleichzeitige Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Senkung von Schadenkosten wird als antagonistisch wahrgenommen. Kundenzufriedenheit im Schadenfall wird als ausreichend empfunden. Schadenkosten werden oft als reines Problem der Versicherungstechnik bzw. der Risikoselektion verstanden, und entsprechend werden zu deren Senkung im besten Fall Sanierungsmaßnahmen unternommen.
- Vor diesem Hintergrund bildet die erfolgreiche Umsetzung eines innovativen Schadenmanagements enorme Chancen auf nachhaltige **Wettbewerbsvorteile**.
- **Die Ansätze:** Zum einen wird auf Grundlage eines vertieften Verständnisses des Schadens der jeweils ideale Regulierungsweg definiert (analytischer Ansatz). Zum anderen werden Systeme und organisatorische Voraussetzungen implementiert, die das Erreichen hoher Kundenzufriedenheit und reduzierter Schadenaufwände gewährleisten (systemischer Ansatz).

## Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

Innovatives Schadenmanagements ermöglicht die selbstverstärkende Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen

### Ziele

#### Kundenzufriedenheit

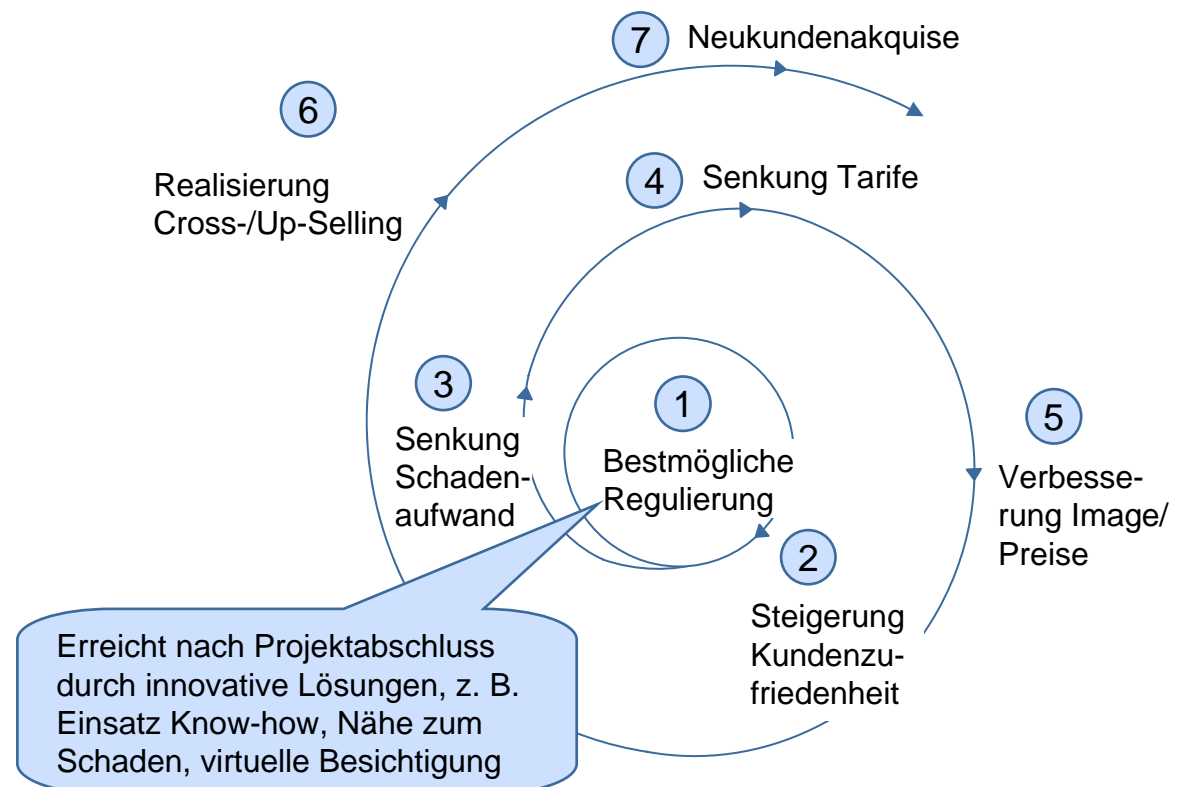
- Erfüllung Versicherungsvertrag zur vollsten Zufriedenheit des Kunden
- Stärkung Kundenbeziehung
- Nutzung Cross- und Up-Selling-Potenziale
- Akquise neuer Kunden



#### Schadenaufwand

- Senkung Schadenaufwand für Schadenleistung
- Identifikation von Betrugsfällen
- Realisierung Regresspotenziale

### Selbstverstärkende Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils



## Management Summary

### Studien belegen deutlich Überbezahlung von Schäden durch Versicherungswirtschaft

- Der Schadenfall ist der „moment of truth“ in der Kundenbeziehung. **Schadenaufwendungen** sind die **größte Kostenposition** in der Bilanz.
- Die gleichzeitige Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Senkung von Schadenkosten wird als antagonistisch wahrgenommen. Kundenzufriedenheit im Schadenfall wird als ausreichend empfunden. Schadenkosten werden oft als reines Problem der Versicherungstechnik bzw. der Risikoselektion verstanden, und entsprechend werden zu deren Senkung im besten Fall Sanierungsmaßnahmen unternommen.
- Vor diesem Hintergrund bildet die erfolgreiche Umsetzung eines innovativen Schadenmanagements enorme Chancen auf nachhaltige **Wettbewerbsvorteile**.
- **Die Ansätze:** Zum einen wird auf Grundlage eines vertieften Verständnisses des Schadens der jeweils ideale Regulierungsweg definiert (analytischer Ansatz). Zum anderen werden Systeme und organisatorische Voraussetzungen implementiert, die das Erreichen hoher Kundenzufriedenheit und reduzierter Schadenaufwände gewährleisten (systemischer Ansatz).

## Kombinierter Ansatz des Schadenmanagement

Innovatives Schadenmanagement umfasst einen analytischen und einen systemischen Ansatz

### Analytischer Ansatz

Den Schaden verstehen  
und Regulierungsansätze  
maßschneidern

- Zuordnung zum richtigen Bearbeitertypen (SV, Außendienst, ...)
- Zuordnung zur geeignetsten Bearbeitungsform (Pauschalregulierung, örtliche Klärung, ...)
- Realisierung Regresspotenziale

„Die Dinge richtig machen“

### Systemischer Ansatz

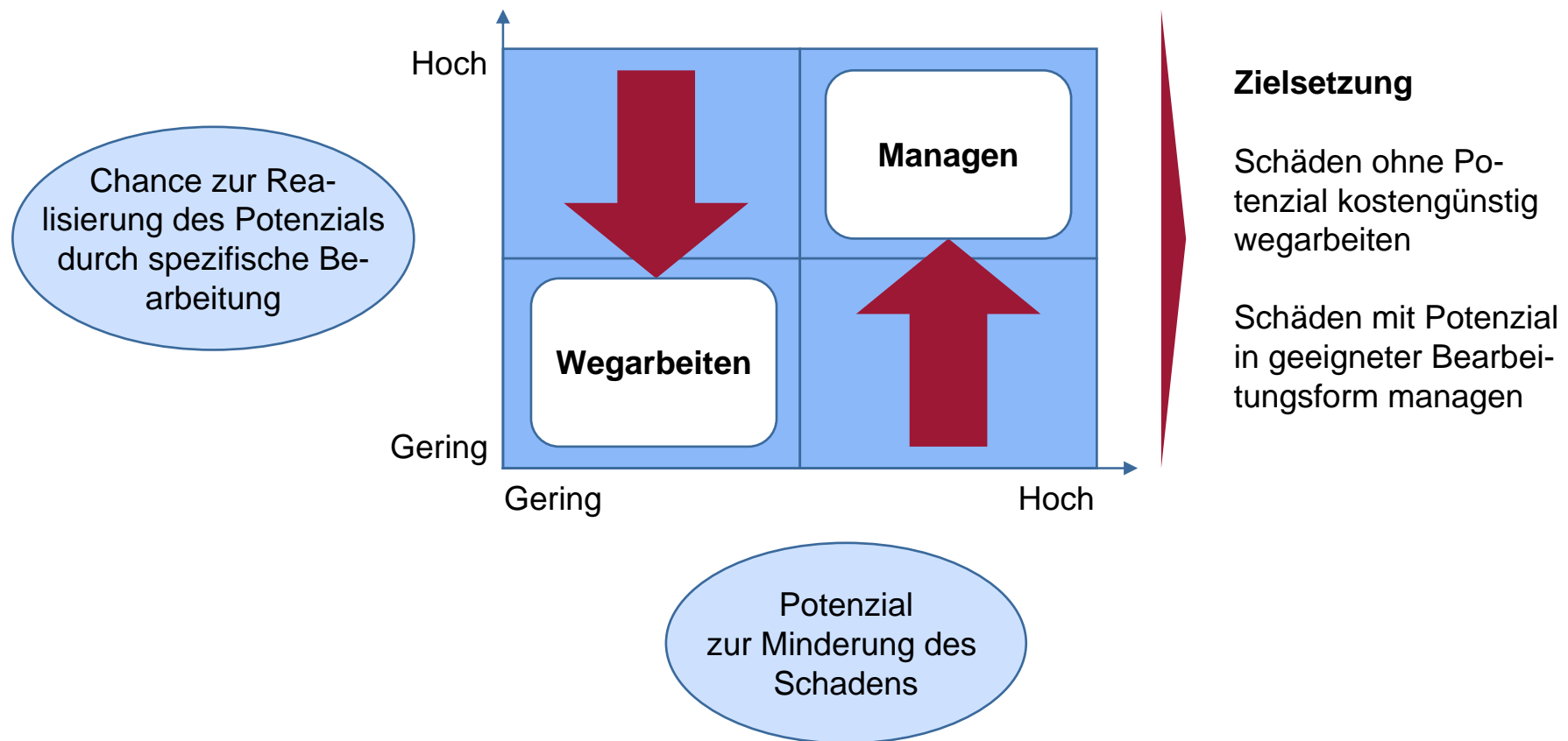
Systeme schaffen,  
die Anreiz und Möglichkeit  
zum „Managen“ des  
Schadens bieten

- Leistungsorientierte Vergütung
- Aufbau von Netzwerken
- Kombination unterschiedlicher Kompetenzen (z. B. Sachverständiger + Ausschließungsvertrieb)

„Die richtigen Dinge machen“

## Differenzierung der Schäden

Im Rahmen des analytischen Ansatzes werden die Schäden nach Steuerungs- und Einsparungsmöglichkeiten differenziert



## Chancen zur Realisierung des Potenzials

Für die Realisierung von Einsparungspotenzialen ist die systematische Nutzung von vier Stellhebeln erforderlich

Ansatzpunkte für Schadenminderung (Stellhebel)	Aktivierung/Nutzung der Stellhebel	Ansatz in der Praxis
1 Eingrenzung der ersatzpflichtigen Sache	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasche Klärung Sachverhalt</li> <li>• Sach-Kompetenz</li> <li>• Schnelle Besichtigung (in unterschiedlicher Form) wo erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähe zum Schaden</li> <li>• Sicherstellung Kompetenz vor Ort</li> </ul>
2 Festlegung der Wiederherstellungsart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition des geeignetsten Weges zur Wiederherstellung; Auswahl zwischen Varianten (z. B. Reparieren statt Erneuern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Vertrauens der Kunden und Kenntnisse der Handwerker</li> <li>• Besichtigung</li> </ul>
3 Reduktion Kosten der Wiederherstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauschalentschädigung</li> <li>• Zusteuerung in Netzwerke (Handwerker vor Ort)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkter Einsatz von Pauschalentschädigung</li> <li>• Zentrales Netzwerkmanagement</li> </ul>
4 Sonstige: Betrug, Regress, Doppelversicherung, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligentes Schadenprogramm</li> <li>• Rating der Werkstätten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besichtigung</li> <li>• Gezielte Schulung</li> <li>• Schadensteuerung entsprechend Werkstattring</li> </ul>

## Schema Schadenzuordnung nach analytischem Ansatz

Schäden werden je nach Qualität unterschiedlichen Bearbeitergruppen und Bearbeitungsformen zugewiesen



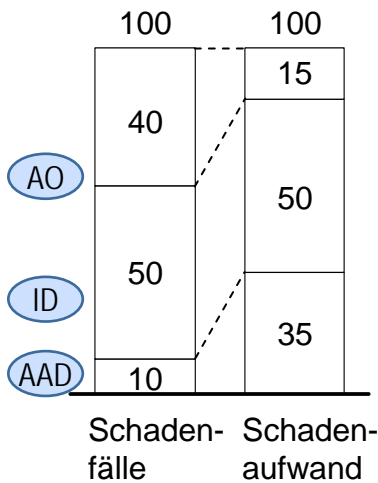
Was?	Wer?	Wie?
<b>Schadentyp A:</b> Schäden mit versicherungstechnischen Know-how-Anforderungen	Innendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhand von Belegen oder Kostenvoranschlägen</li> </ul>
<b>Schadentyp B:</b> Schäden mit hohen fachlichen Know-how-Anforderungen	Sachverständiger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhand von digitalen Informationen oder im Rahmen einer örtlichen Besichtigung</li> </ul>
<b>Schadentyp C:</b> Schäden die aufgrund bestehender Vertrauensbeziehung zum Kunden gesteuert werden können	Angestellter Außendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rahmen persönlicher Gespräche pauschal oder anhand Kostenvoranschlag</li> </ul>
<b>Schadentyp D:</b> Schäden die hohen Zeitaufwand mit sich bringen, ohne zugleich Steuerungspotenzial aufzuweisen	Regulierungsdienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Rahmen Beauftragung durch VU</li> </ul>
...	...	...

# Verteilung auf Bearbeiter und Bearbeitungsformen (Klientenbeispiel)

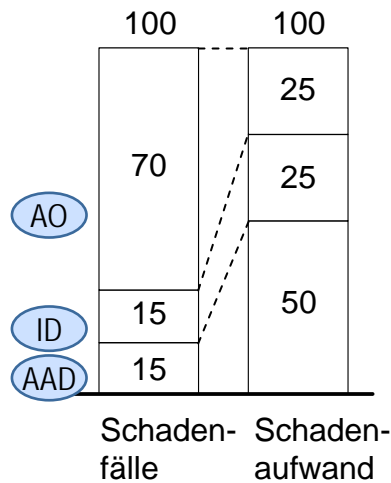
Bearbeiter und Bearbeitungsform sind neu festzulegen

## Bearbeiter – Wer?

Ausgangslage in Prozent

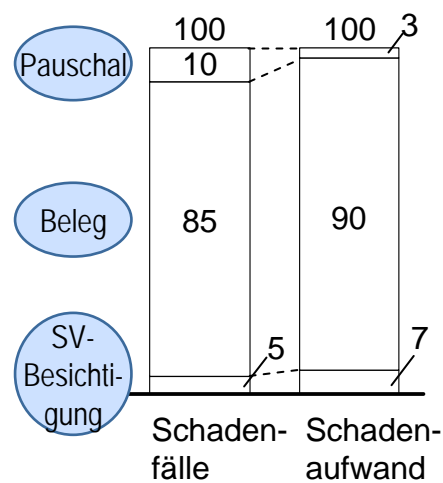


Neuverteilung in Prozent

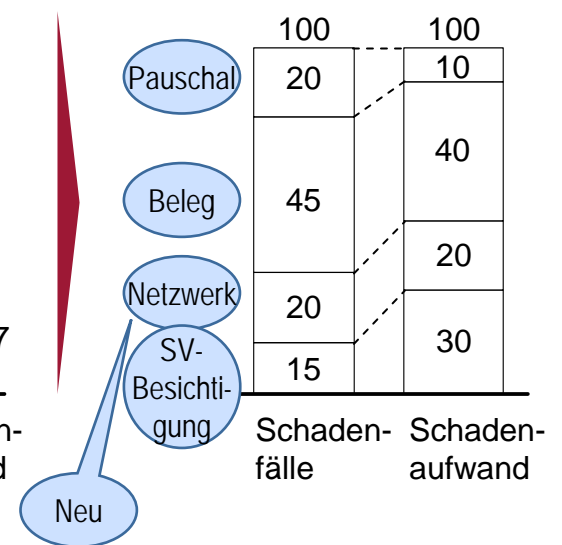


## Bearbeitungsform – Wie?

Ausgangslage in Prozent



Neudefinition in Prozent



AO = Ausschließlichkeitsorganisation  
ID = Innendienst  
AAD = Angestellter Außendienst  
SV = Sachverständiger

## Grundverständnis systemischer Ansatz

Im systemischen Ansatz wird das Regulierungssystem des Versicherungsunternehmens untersucht

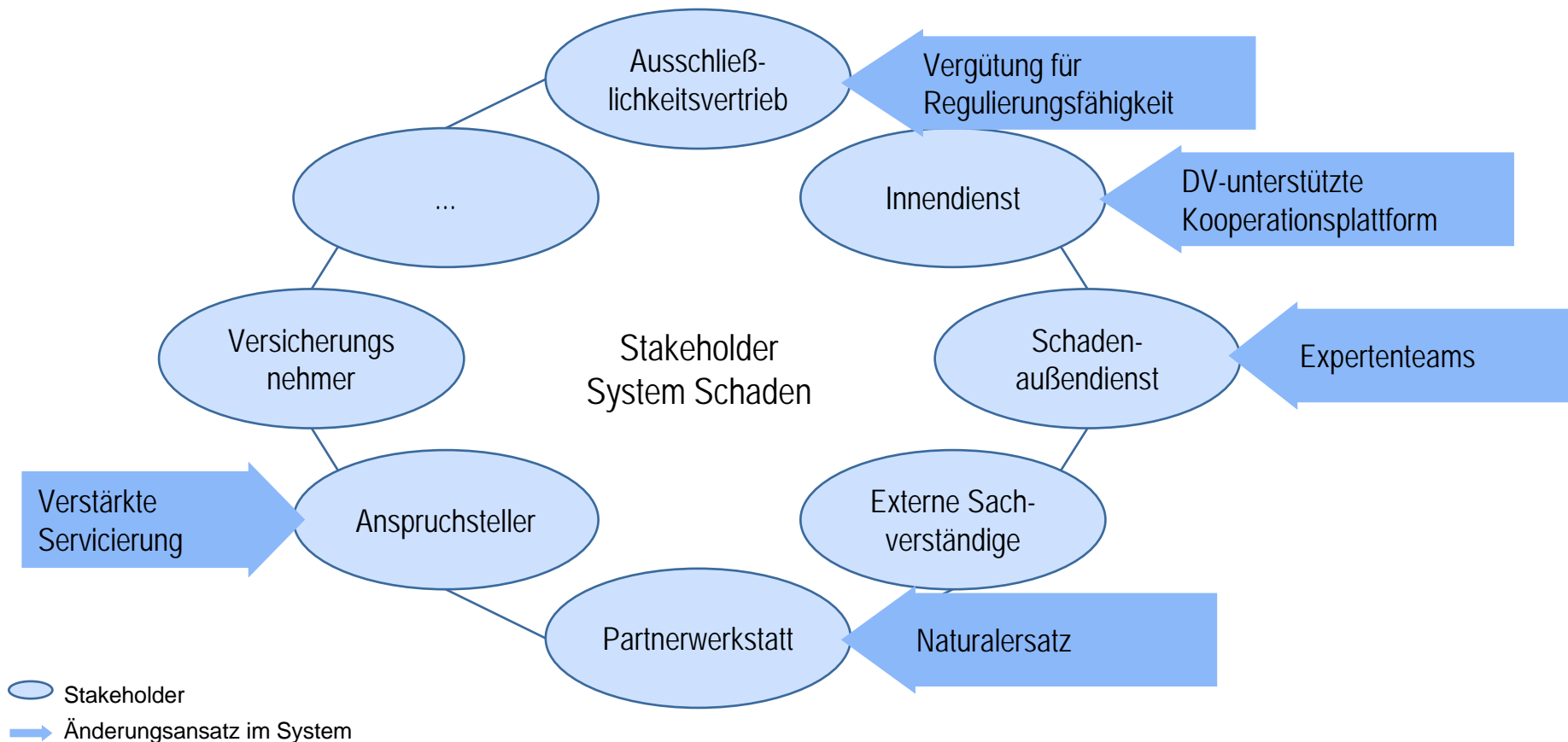
- Voraussetzung für systemische Änderungen sind Kenntnisse über das **konkrete Stakeholder-System** des Versicherungsunternehmens
- Systemisch Änderungen werden dann für individuelle Voraussetzungen des Unternehmens **maßgeschneidert**
- Im systemischen Ansatz steht Innovation im Vordergrund, es wird die Suche nach **neuen Ansätzen** statt Optimierung von bestehendem angestrebt
- Das Vorgehen ist daher **visionär, konzeptionell** und **Top-down** ausgerichtet

### Beispiele:

- Naturalersatz
- Leistungsorientierte Vergütung für Regulierungstätigkeit
- DV-unterstützte Kooperationsplattform
- Virtuelle Besichtigung
- Expertenteams
- Verstärkte Servicierung, von Anspruchsteller/Kundensegmenten

## Ansätze im System

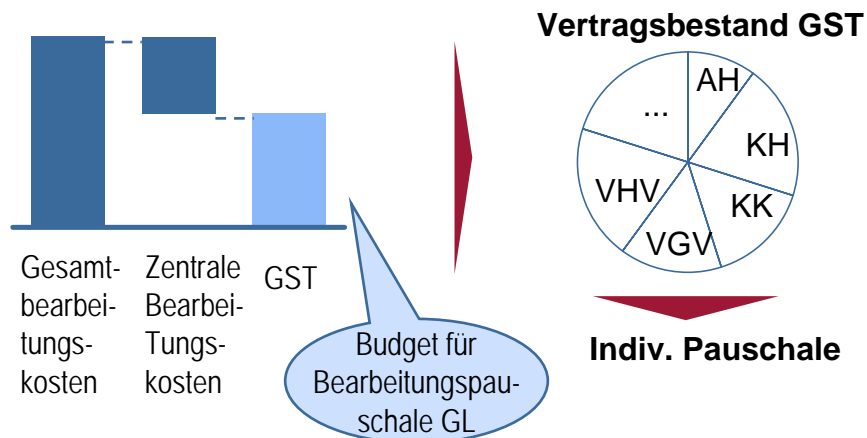
Im systemischen Ansatz wird die Situation im Gesamtsystem der unterschiedlichen Stakeholder untersucht



## Beispiel 1: Modell zur Vergütung von Geschäftsstellen

Die Vergütung setzt sich aus einer Pauschale für die Bearbeitung und einem Bonus gemessen am Regulierungsergebnis zusammen

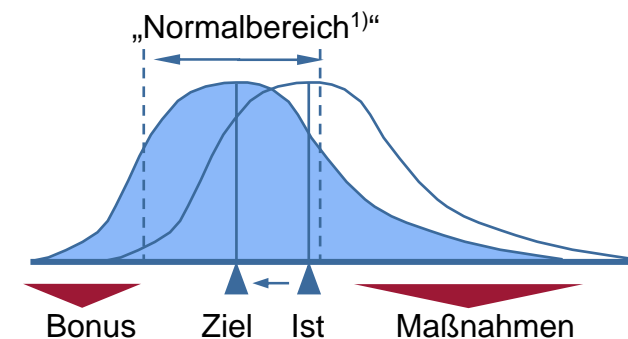
### Pauschale Bezahlung der Bearbeitung



Ableitung der GST-Pauschale entsprechend Vertragsbestand und der sich daraus ergebenden zu erwartenden Schadenanzahl für die kommende Periode

Anreiz zur Reduktion Schadenhäufigkeit durch „gute Bestände“

### Beteiligung am Ergebnis Schadenaufwand



#### Voraussetzung für Bonus

80 Prozent vollkommen zufriedene und sehr zufriedene Kunden

Anreiz zur Reduktion des Schadenaufwands durch Nutzung Erfolgsfaktoren

1) ... der Schadendurchschnitt in einem Spartensegment, z. B. im Sinne eines Konfidenzintervalls ermittelt

## Beispiel 2: Naturalersatz für KFZ und Wohngebäude

Durch Naturalersatz wird eine gesamthafte Problemlösung zum Nutzen des Kunden und des Versicherungsunternehmens angestrebt

Ziel ist gesamthafte

Problemlösung:

- Wiederherstellung/  
Heilen des Schadens
- Hohe Qualität der  
Lösung
- Entlastung des Kunden/  
umfassende Servicierung
- Senkung Schadenaufwand  
durch Nutzung langfristiger  
Kooperationen mit  
zuverlässigen Partner-  
werkstätten

KFZ

- Das zu reparierende **KFZ** wird vom  
Wohn-/Unfallort **abgeholt** (und nach  
der Reparatur wieder „zugestellt“)
- VU sorgt für **Reparatur in einer  
Partnerwerkstatt**
- Die Reparatur erfolgt **schnell** und mit  
**hoher Qualität**
- Für die Dauer der Reparatur wird ein  
**Leihwagen** zur Verfügung gestellt
- Das VU rechnet direkt mit der  
Werkstatt ab

Wohngebäude

- VU entsendet **Handwerker** zur  
**Reparatur** des Schadens; in Not-  
situationen erfolgt dies sofort  
**(Nothilfe)**
- Die Reparatur erfolgt **schnell** und  
mit **hoher Qualität**
- VU sorgt für die **Koordination** der  
Handwerker (bis zur Übernahme  
der Bauleitung bei Großschäden)
- Das VU rechnet direkt mit den  
Handwerkern ab

## Nutzenschätzung (Klientenbeispiel)

Durch Maßnahmen im Schadenmanagement können Verbesserungen bei den wesentlichen Erfolgsfaktoren sowie zusätzlicher Vertriebs Erfolg durch Warmakquise erreicht werden.

	Nutzen	Veränderung durch
Kundenzufriedenheit	Steigerung auf 85 bis 90 Pro-zent vollkommen und sehr zu-friedene Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raschere Regulierung</li> <li>• Gezielte Servicierung</li> <li>• Regulierung durch bekannte/vertraute Person</li> </ul>
Schaden-aufwand	Minderung Schadenhöhe Senkung Schadenaufwand um 5 bis 7 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raschere Regulierung</li> <li>• Nutzung alternativer Abrechnungsformen, z. B. ohne Beleg</li> <li>• Gezielter Einsatz von Fach-Know-how</li> <li>• Nutzung von Werkstatt-Netzwerken</li> <li>• Motivation über Vergütungssystem</li> </ul>
	Reduktion Schadenanzahl Senkung Schadenaufwand um 1 bis 3 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation über Vergütungssysteme</li> <li>• Steuerung über Schadenquote und Schadenstückzahl</li> </ul>
Bearbeitungskosten	Reduktion um 5 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz kostengünstiger Arbeitskräfte für Schäden ohne Potenzial</li> <li>• Variabilisierung von Kosten</li> </ul>