



Claims 2.0: Schadenmanagement wird zum echten Werttreiber

Mit drei strategischen Weichenstellungen können Versicherer endlich die Früchte ihrer Digitalisierung ernten und branchenweit sieben Milliarden Euro einsparen.

Von Dr. Christian Kinder und Dr. Thomas Lagner

Über die Autoren

Dr. Thomas Lagner ist Partner bei Bain & Company in München. Er ist Mitglied der Praxisgruppe Versicherungen. Der ausgewiesene Experte im Schadenmanagement unterstützt Versicherer weltweit bei der Entwicklung von Zukunftsstrategien und begleitet Transformationen entlang aller Wertschöpfungsschritte (Geschäfts-/Betriebsmodelldesign, Digitalisierung operativer Prozesse, Restrukturierung sowie M&A).
thomas.lagner@bain.com

Dr. Christian Kinder ist Partner bei Bain & Company in München und leitet die Praxisgruppe Versicherungen in der Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) sowie die europäische Praxisgruppe Krankenversicherungen/Krankenkassen. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategien auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene sowie Digitalisierungs-, Kunden-, Vertriebs- und Wachstumsstrategien.
christian.kinder@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Copyright © 2021 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

Claims 2.0: Schadenmanagement wird zum echten Werttreiber

Auf einen Blick

- ▶ Bis zu 50 Prozent geringere Kosten erhofften sich Versicherer von einem digitalen Schadenmanagement. Doch die Schadenkostenquoten bleiben vielerorts hoch.
- ▶ Drei strategische Weichenstellungen ändern die Lage: ein neu definiertes Geschäftsmodell, vermehrte Partnerschaften sowie eine neue Investitionsstrategie.
- ▶ In dem neuen Geschäftsmodell konzentrieren sich die Versicherer auf die entscheidenden „Momente der Wahrheit“ ihrer Kundinnen und Kunden.
- ▶ „Strategy-led Funding“ führt zu gezielten Investitionen in die drei bis fünf Handlungsfelder, mit der sich Versicherer vom Wettbewerb absetzen können.

Fotos vom Schaden machen, per App hochladen und schon Sekunden später wissen, wie es weitergeht: Die Vorteile eines digitalisierten Schadenmanagements sind sowohl für Versicherte als auch für Versicherungsunternehmen offensichtlich. Doch in der Praxis funktioniert die Regulierung nur selten ohne menschliche Eingriffe – selbst bei digitalen Vorreitern wie Lemonade in den USA nicht. Zwar werden dort nach eigenen Angaben 97 Prozent der Schadenfälle digital erfasst, doch lediglich ein Drittel wird bislang durchgängig digital bearbeitet.

Bislang geringe Einsparerfolge

Nach jahrelangen Digitalisierungsanstrengungen macht sich in der Versicherungsbranche Ernüchterung breit. Die erhofften Einsparungen von bis zu 50 Prozent der Kosten im Schadenmanagement scheinen immer noch in weiter Ferne zu sein. Die Fakten frustrieren:

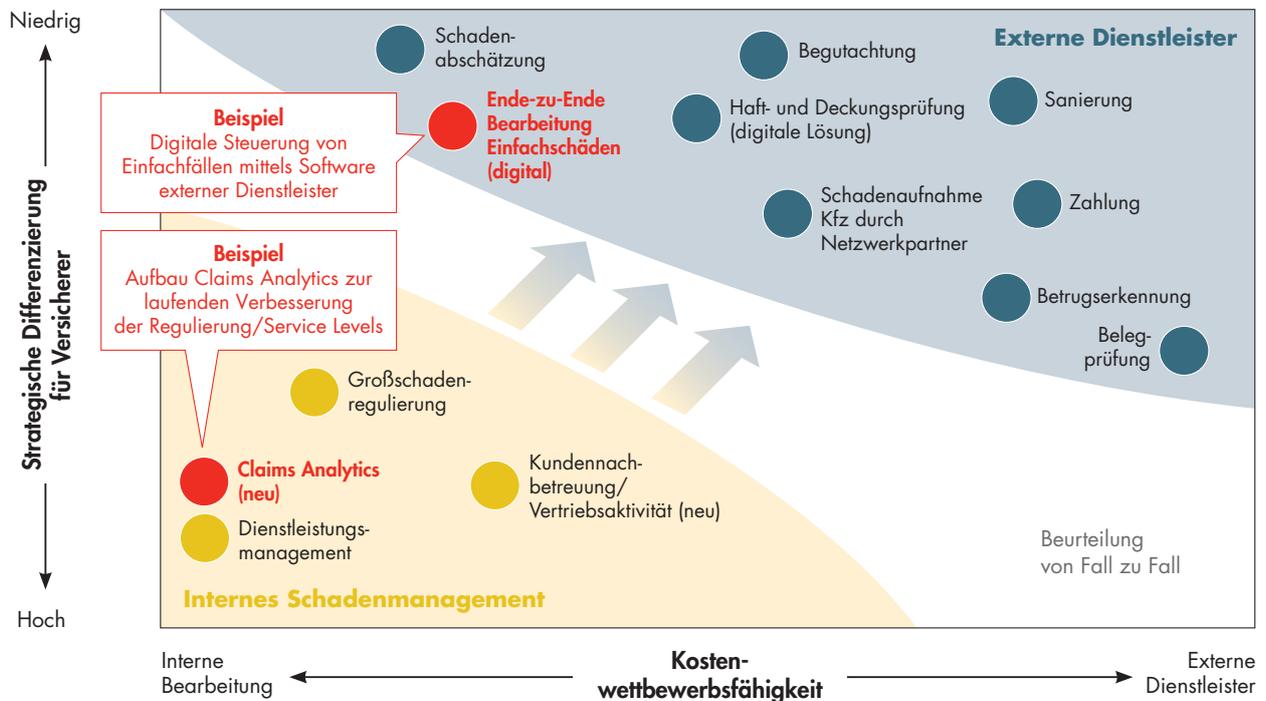
- **Kosten-/Schadenaufwand bleibt hoch.** Trotz vielfältiger Bemühungen übersteigen die Schadenkostenquoten vielerorts unverändert die Zielvorgaben. Dies macht regelmäßige Prämien erhöhungen notwendig.
- **Kundenzufriedenheit stagniert.** Online- und Mobile-Angebote können die Versicherten nach wie vor nicht begeistern. Bain-Analysen zufolge gelingt es nicht einmal digitalen Vorreitern, ihre Kundschaft mit dem Service im Schadenfall vollständig zu überzeugen.
- **Mitarbeiter reagieren skeptisch.** Intern stoßen KI-gesteuerte Prozesse weiterhin auf Widerstand. Dies schmälert die Effizienz und verhindert, dass sich das Fallmanagement auf wichtige Schadenfälle konzentriert.

Dabei benötigt die Assekuranz ein funktionierendes digitales Schadenmanagement dringender denn je. Die Wettbewerbsintensität nimmt permanent zu. Vergleichsportale sowie eine wachsende Zahl von Insurtechs buhlen vor allem um Privatkunden und erhöhen den Druck auf die Prämien. Zugleich steigen die Erwartungen der Kunden und Kundinnen. Seit der Corona-Pandemie haben viele Unternehmen über alle Branchen hinweg ihre digitalen Prozesse verbessert, die Bearbeitungszeiten verringert und somit neue Standards gesetzt.

Claims 2.0: Schadenmanagement wird zum echten Werttreiber

Abbildung 1: Versicherer konzentrieren sich künftig auf Kernkompetenzen mit Differenzierungspotenzial

Zielszenario 2025: Prozessverantwortung (schematisch)



Quelle: Bain & Company

Wie sich das Einsparpotenzial heben lässt

Die Versicherer müssen nachziehen. Und können dies auch – vorausgesetzt, sie denken um. Denn ihre bisherigen Vorstöße in puncto Digitalisierung scheiterten bislang weniger an fehlender Technik oder mangelnden Budgets, sondern vielmehr an der Scheu, gewohnte Prozesse grundsätzlich infrage zu stellen. Doch nur mit einem neu definierten Geschäftsmodell für Schäden, einem damit verbundenen neuen Ansatz für Beteiligungen und Partnerschaften sowie einer neuen Investitionsstrategie lässt sich das milliardenschwere Einsparpotenzial eines digitalisierten Schadenmanagements in seiner Gänze heben.

Schon vor geraumer Zeit hat Bain in einer Studie gemeinsam mit Google Wege aufgezeigt, wie die Sachversicherer in Deutschland und der Schweiz ihre Kosten um insgesamt sieben Milliarden Euro senken können. Einsparungen in einer solchen Größenordnung sind unverändert möglich. Allerdings ist dafür eine signifikante Weiterentwicklung des Geschäftsmodells unerlässlich.

Konzentration auf die „Momente der Wahrheit“

Make or buy? Seit Jahren beschäftigen sich produzierende Firmen mit dieser Frage und überprüfen ihre Wertschöpfungskette dahin gehend, was besser ausgelagert beziehungsweise selbst betrieben werden sollte. Genau vor diesem Prozess steht nun auch das Schadenmanagement. Einige Versicherungen haben in den vergangenen Jahren versucht, Neugründungen wie Lemonade oder PingAn nachzueifern und sich aus eigener Kraft zum Tech-

Claims 2.0: Schadenmanagement wird zum echten Werttreiber

Anbieter zu wandeln. Doch dies gelang nur selten. Etablierte Anbieter sollten sich vielmehr darüber klar werden, dass externe Dienstleister mittlerweile viele Aufgaben bei der Schadenabwicklung zum Teil erheblich effizienter erledigen können (Abb. 1). Ein Beispiel ist die Actineo GmbH, die nicht zuletzt damit wirbt, bereits 700.000 Personenschäden bearbeitet zu haben.

In dem neu definierten Geschäftsmodell konzentrieren die Versicherungen ihre Aktivitäten auf die entscheidenden, von Kundinnen und Kunden wahrgenommenen „Momente der Wahrheit“. Das gilt insbesondere für die zeitnahe Information über Annahme, Fortschritte und Abschluss einer Regulierung. Neu hinzukommen sollte eine Nachbetreuung, um sicherzustellen, dass die Kundschaft rundum zufrieden ist und bleibt. Die anderen Aufgaben – Belegprüfung, digitale Prüfprozesse im Hintergrund, Sanierung – übernehmen externe Dienstleister beziehungsweise digitale Partner.

Um das Schadenmanagement effizient und schnell zu digitalisieren, eignen sich vor allem Partnerschaften mit Spezialisten der jeweiligen Stufe der Wertschöpfungskette. Die Partner übernehmen die Verantwortung für klar definierte Prozesse.

Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern

Versicherungen, die auf die Make-or-Buy-Strategie bauen, müssen sich unweigerlich mit Partnerschafts- und Beteiligungsmodellen auseinandersetzen. Gleichzeitig erkennen immer mehr Anbieter, dass sich in Kooperation mit Insurtechs zukunftssträchtige Themen schnell und effizient erschließen lassen. Derzeit dominieren vier Formen der Kollaboration: Inkubatoren, Venture-Capital-Ansätze, Partnerschaften und Übernahmen.

Um das Schadenmanagement effizient und schnell zu digitalisieren, eignen sich vor allem Partnerschaften mit Spezialisten der jeweiligen Stufe der Wertschöpfungskette. Die Partner übernehmen die Verantwortung für klar definierte Prozesse. Der Grad der Dunkelverarbeitung steigt, die Reaktionszeit sinkt. Das wiederum eröffnet die Möglichkeit, die Kundenloyalität zu steigern.

Strategisch fundierte Investitionsplanung

Die Beschränkung auf Kernkompetenzen und die vermehrte Zusammenarbeit mit Partnern geht mit einer veränderten Investitionsstrategie einher. Damit enden die Zeiten, in denen Versicherer nach dem Gießkannenprinzip versucht haben, ihre gesamte Wertschöpfungskette zu digitalisieren. Stattdessen setzen sie nun klare Prioritäten und konzentrieren ihre Ressourcen auf ausgewählte Anwendungsbeispiele.

Vorreiter verschaffen sich hierzu in einem ersten Schritt einen Überblick über alle denkbaren Situationen und ordnen sie entsprechend ihrer Werthaltigkeit und Umsetzbarkeit. Vor einer Entscheidung prüfen sie, inwieweit die ausgewählten Investitionsprojekte auf die Gesamtstrategie einzahlen. Dabei legen die einen den Schwerpunkt auf eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit, die anderen auf möglichst schnelle Reaktionszeiten. Solche Ab-

Claims 2.0: Schadenmanagement wird zum echten Werttreiber

wägungsprozesse fließen in eine strategisch fundierte Investitionsplanung ein. „Strategy-led Funding“ ist auch für Versicherer Gebot der Stunde. Dieser Ansatz führt zu einer Priorisierung auf drei bis fünf Handlungsfelder, mit denen sich Versicherer in den kommenden Jahren vom Wettbewerb absetzen können.

Am Beispiel der Kfz-Versicherung wird die Vorgehensweise deutlich. Hier ist die Ende-zu-Ende-Digitalisierung von Kundenschnittstellen und Interaktionen vielerorts weit fortgeschritten. Nun geht es darum, die Regulierung selbst zu automatisieren – mit Blick auf interne Prozesse, aber auch in Bezug auf die externen Dienstleister. Denn nur so kommen die Versicherungen dahin gehend voran, ihre Kundschaft mit einer effizienten und schnellen Bearbeitung von Schäden zu überzeugen. Die Anbieter sollten ihre Investitionen daher auf die noch fehlenden Kompetenzen fokussieren und zudem passende Insurtechs über Partnerschafts- oder Beteiligungsmodelle einbinden. Die Investitionen folgen der Digitalisierungsstrategie und haben ein klares Ziel. Genau das ist der Kern des „Strategy-led Funding“.

Neue Geschäftsmodelle, neue Beteiligungskonzepte, neue Investitionsstrategie: Was zeit- und ressourcenaufwendig klingt, führt in der Praxis bereits nach wenigen Monaten zu greifbaren Ergebnissen.

Tragfähige Strategie binnen sechs Wochen

Neue Geschäftsmodelle, neue Beteiligungskonzepte, neue Investitionsstrategie: Was zeit- und ressourcenaufwendig klingt, führt in der Praxis bereits nach wenigen Monaten zu greifbaren Ergebnissen. Nach der Erfahrung von Bain kann es binnen sechs Wochen gelingen, eine langfristig tragfähige Strategie zu entwickeln. Ausgehend davon beginnt unverzüglich der Aufbau von Partnerschaften, zugleich werden Insurtechs mit hoher digitaler Prozesskompetenz in die Wertschöpfungskette eingebunden. Klare Entscheidungsstrukturen verhindern interne Reibungsverluste und beschleunigen die Abläufe.

Schritt für Schritt entsteht ein Schadenmanagement, das sich auf wenige Kernkompetenzen konzentriert und auf den anderen Gebieten mit entsprechenden Spezialisten zusammenarbeitet. Davon profitieren die Kundinnen und Kunden, da ihre Schäden schneller und effizienter reguliert werden. Nutznießer sind aber auch die Versicherungen. Denn mit dem neuen Geschäftsmodell wird ihr Schadenmanagement endlich zum erhofften Werttreiber.

Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.

Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung, die Entscheiderinnen und Entscheider weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.

Mit unseren 59 Büros in 37 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kunden. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partner aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen mit dafür, dass wir für unsere Kunden bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. In den kommenden zehn Jahren werden wir weltweit mehr als eine Milliarde US-Dollar in Pro-Bono-Projekte investieren. Wir unterstützen Organisationen, die sich den aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Umwelt und wirtschaftliche Entwicklung stellen sowie sich für Gleichberechtigung in jeder Hinsicht engagieren. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kunden und sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOGOTÁ • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MINNEAPOLIS • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO
PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE
STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH