

Konrad Hiebl/ Ralf Reisinger/ Dirk Rödenbeck\*

## Effizientes Schadenmanagement – ein Schlüsselfaktor im Wettbewerb

*In der Schadenbearbeitung und der Schadenregulierung setzt sich der dynamische Wandel fort. Dies zeigt eine aktuelle Studie von BearingPoint. Die Management- und Technologieberatung hat aktuelle Entwicklungen und Trends im Schadenmanagement bei Versicherungsunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz analysiert. Die Ergebnisse zeigen wesentliche Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder für modernes Schadenmanagement auf.*

**Erfolgsfaktor Mensch:** Die Kompetenz des Sachbearbeiters („Human Capital“) ist der Garant für erfolgreiches Schadenmanagement

Der Wunsch der Kunden nach einer schnellen und qualitativ hochwertigen Betreuung erfordert die stetige Weiterentwicklung der Schadenmitarbeiter in Richtung Qualität und Service. Demzufolge gehören Kunden- und Serviceorientierung in der Fallabwicklung neben der Senkung der Schadenaufwände und -kosten zu den zentralen strategischen Zielen im Schadenmanagement.

Das ist umso weniger verwunderlich, als dass zwischen Wahrnehmung der Qualität und dem Image eines Unternehmens eine starke Verbindung besteht. Es gilt, eine Win-Win-Situation zu schaffen, in welcher der Kunde und der Versicherer von einem hohen Qualitätsstandard profitieren.

Laut BearingPoint-Studie wollen die Versicherer künftig Qualität und Service verstärkt in den Mittelpunkt stellen. Dies wird durch 93% aller befragten Unternehmen bestätigt, die in hoch qualifizierten, motivierten und kundenorientierten Sachbearbeitern den zentralen Erfolgsfaktor ihres Schadenmanagements sehen.

79% aller Unternehmen haben die Qualität der Schadensachbearbeitung als künftiges Handlungsfeld für ihre mittelfristige Schadenstrategie

identifiziert – Hier wird eine erhebliche Qualitätssteigerung erwartet. Maßnahmen zur Wertsteigerung des Erfolgsfaktors „Mensch“ werden an Bedeutung gewinnen. Die Zukunft wird zeigen, wie sich das hoch qualifizierte Humankapital „Schadensachbearbeiter“ in die geplanten Prozessautomatisierungen einfügt.

**Erfolgsfaktor Automat:** Die Automatisierung der Prozesse ist ein „Must-have“ für die fortschreitende Industrialisierung und birgt großes Potenzial

Der Kernprozess Schaden weist hohes Optimierungspotenzial auf, das durch eine Reihe von Maßnahmen gehoben werden kann. Insbesondere die interne Prozessautomatisierung

und die Steigerung des Automatisierungsgrades mit Dritten bieten entsprechende Verbesserungsmöglichkeiten. Die Nutzung dieser Chancen wird vor dem Hintergrund des steigenden Kostendrucks innerhalb der Versicherungsbranche dringend empfohlen.

In anderen Branchen, wie der Automobilindustrie oder der Bankenbranche, hat die Industrialisierung und Automation der Prozesse in den vergangenen Jahren stark zugenommen und ein hohes Niveau erreicht. Die Versicherungsbranche steht im Vergleich hierzu auch bei den Schadenprozessen noch am Anfang der Entwicklung. Viele Teile der Wertschöpfungskette können deutlich stärker von Systemen unterstützt werden. Dies würde auch die Effizienz steigern (siehe Abbildung 1).

Die Ergebnisse zu den Prozessen im Schadenmanagement unterstreichen den Handlungsbedarf bei der Automatisierung. Nur ca. 25% der Schadenprozesse werden maschinell unterstützt (Abbildung 2, S. 782).

\* Konrad Hiebl (Senior Manager), Ralf Reisinger (Manager) und Dirk Rödenbeck (Business Advisor) sind im Bereich Core Insurance bei der Management- und Technologieberatung BearingPoint tätig.

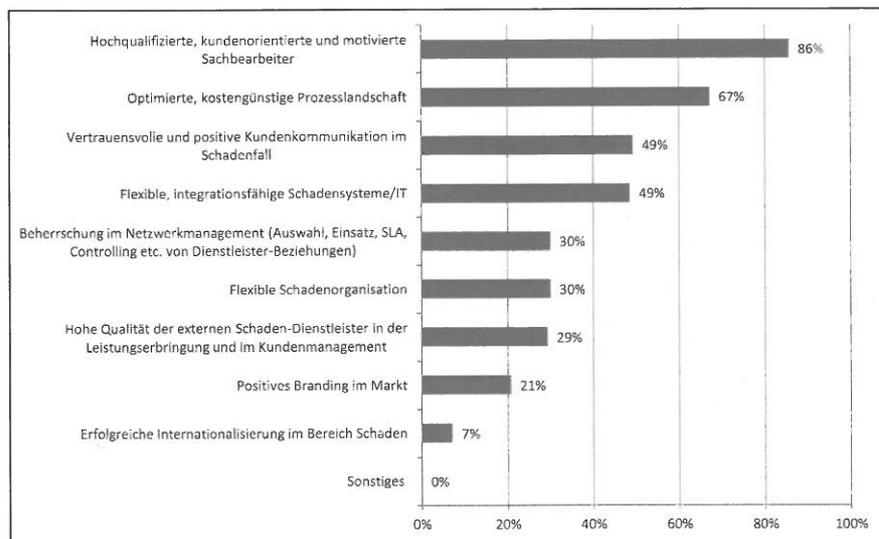


Abbildung 1: Erfolgsfaktoren für das Schadenmanagement

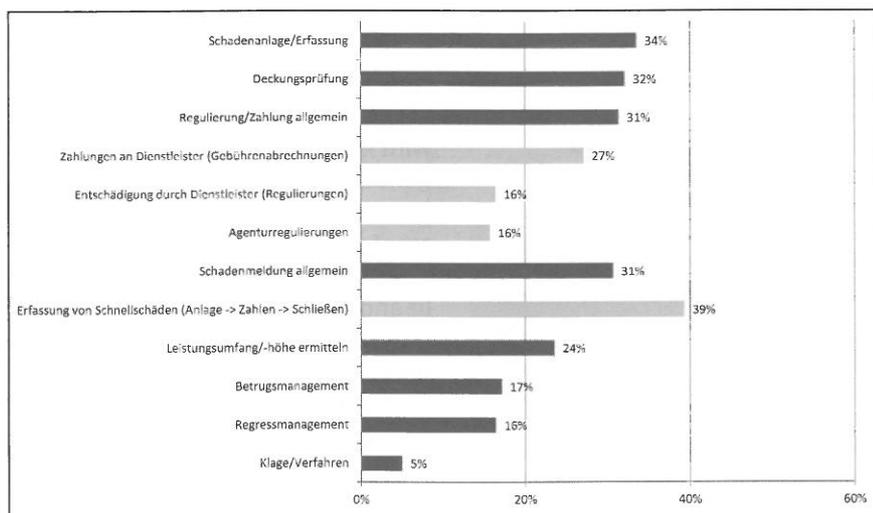


Abbildung 2: Grad der maschinellen Unterstützung

In den letzten Jahren ist die Auslagerung von Teilen der Prozesskette als Ausweg aus der Effizienz-Misere der Versicherungswirtschaft häufig diskutiert worden. Allerdings konnte nur bei ca. 20% der befragten Unternehmen ein Outsourcing partieller Prozessschritte identifiziert werden. Ein Grund für die zurückhaltende Sourcing-Bereitschaft liegt in dem geringen Angebot an qualitativ hochwertigen und kostengünstigen Outsourcing-Partnern.

Ein weiteres Motiv ist, dass die Assekuranz hier den zweiten Schritt vor dem ersten versucht: Die Auslagerung vor der Standardisierung. Ohne eine brancheneinheitliche Standardisierung wird sich kein eigenständiger Zulieferermarkt für Schadenprozesse etablieren, da die Verlagerung von Komplexität keine Skaleneffekte ermöglicht. Ähnliche Erfahrungen mussten vor einigen Jahren die Banken im Bereich Zahlungsverkehr und Wertpapierabwicklung machen – heute gibt es für diese ehemaligen Kernprozesse einen Zulieferermarkt.

**Erfolgsfaktor System: „Evolution vor Revolution“ – maßgeschneiderte Eigenentwicklungen dominieren im Wettbewerb gegen aufstrebende Standardsysteme**

Effiziente Prozesse und eine flexible Schadenorganisation erfordern ein

leistungsstarkes und hoch integrationsfähiges Schadensystem. Neben den klassischen Bearbeitungsfunktionen werden die Schadensysteme um viele Sonderfunktionen erweitert und müssen mit vielen weiteren internen und externen Systemen interagieren. Sie bilden das technische Zentrum von Schadenregulierung und -management.

Die Erweiterung des Nutzerkreises sehen die Versicherer als einen Schwerpunkt der zukünftigen Entwicklung in den Schadensystemen. Während derzeit nur 27% der Makler und 19% der Versicherungsnehmer beziehungsweise Geschädigten direkten Zugriff auf die Schadensysteme haben, planen die befragten Unternehmen, diese Gruppen in den nächsten Jahren deutlich stärker einzubinden. Um Prozesszeiten zu verkürzen und Prozess- und Schadenkosten zu reduzieren, müssen alle Prozessbeteiligten durchgehend an das Schadensystem angebunden sein. Portallösungen spielen dabei eine große Rolle. Der internetbasierte Zugang wird künftig insbesondere Versicherungsnehmern und Geschädigten zur Anbindung dienen und soll bei über der Hälfte der Unternehmen in den nächsten drei Jahren realisiert werden.

Die Schadensysteme sind bei über 80% aller Befragten in Eigenleistung

erstellt. Ein signifikanter Markttrend hin zu Standardsoftware zeichnet sich noch nicht ab, auch wenn einige Versicherer diese Richtung bereits eingeschlagen haben. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob sich die Standardprodukte am Markt durchsetzen können.

Die Mehrheit der Befragten setzt auf die Optimierung der bestehenden Schadensysteme. Im Zuge der funktionalen Erweiterungen bilden die Umsetzung der elektronischen Schadenakte, die Entschädigungsberechnung und automatisierte Zahlungen sowie automatische Betrugserkennung die Schwerpunkte der Investitionen.

**Erfolgsfaktor Netzwerk: Die vernetzte und substituierte Schadenabwicklung ist etabliert. Der Mehrwert liegt in der gesamtgesellschaftlichen und spartenübergreifenden Umsetzung**

Die Schadenzahlungen bilden den größten Kostenblock der versicherungstechnischen Aufwendungen. Aus diesem Grund liegt es auf der Hand, dass die Versicherer das Thema „Networking“ angehen, um Kosten zu reduzieren. Des Weiteren wird dem Kunden dadurch ein schnellerer und besserer Service bei der Schadenregulierung geboten.

In der Sparte Kfz sind Schadennetze im Vergleich zu den anderen Bereichen am weitesten verbreitet. Bereits 83% der Versicherer bieten aktuell ein Netzwerk für Kfz-Schäden an. Der weitere Ausbau von Kooperationen in dieser Sparte ist geplant.

Daneben hat heute mehr als jeder zweite Versicherer ein Schadennetzwerk für die Sparte Gebäude / Hausrat im Einsatz. Allerdings setzt weniger als ein Drittel der Versicherungsunternehmen ein Netzwerk für die Sparten Haftpflicht, Transport und Industrie ein. Hier sehen

die Versicherer aktuell keine Notwendigkeit eines weiteren Ausbaus. Erstaunlich ist, dass der Nutzungsgrad vorhandener Schaden-netzwerke in der Sparte Kfz derzeit bei maximal 30% liegt. In den anderen Bereichen ist er sogar noch deutlich geringer. Eine stärkere Nutzung könnte erhebliche Schadenaufwände einsparen und den Service verbessern. Voraussetzung dafür ist die Standardisierung und Optimierung der Prozesse mit externen Dienstleistern.

*Erfolgsfaktor Kapitän: Wer mit Schadencontrolling steuern will, muss aus der Vergangenheit die Zukunft prognostizieren können*

Die wesentliche Herausforderung für das Schadencontrolling der nächsten drei Jahre ist der Ausbau der Prognose- und Simulationsfunktionen. Die nachhaltige Steuerung mit Hilfe des Schadencontrollings bedarf der Erkennung von Mustern in der Vergangenheit und der Simulation von unterschiedlichen Szenarien für die Entscheidung von operativen und strategischen Fragestellungen.

Die zunehmende Nutzung von Schadennetzwerken führt zu erhöhten Controlling-Anforderungen. 43% der befragten Unternehmen wollen in den nächsten Jahren verstärkt in ihr Controlling-Instrumentarium investieren. Weiterhin werden im Zusammenhang mit der Nutzung externer Schaden-Dienstleister zunehmend Scoring-Verfahren eingesetzt (ca. 60% in den nächsten drei Jahren), deren Nutzung aber vor allem auf Sachverständige und Handwerker ausgedehnt wird.

*Erfolgsfaktor Abschreckung: Die Betrugsbekämpfung steht im Fokus der Investitionen und leistet zukünftig ihren Beitrag zur versicherungstechnischen Prävention*

Nachdem die Verbesserung der Schadenprozesse und -aufwände durch

Netzwerke bereits in den Fokus des Schadenmanagements gerückt sind und dabei erste Erfolge erzielt wurden, wird als nächster Schritt die Betrugsbekämpfung zur Senkung der Schadenaufwände betrachtet. Da dieses Thema bisher noch nicht intensiv angegangen wurde, wird hier hohes Potenzial erwartet.

Aus diesem Grund will jeder zweite Versicherer in den Bereich Betrugsmanagement investieren. Die maschinelle Unterstützung ist in diesem Bereich noch gering (17%); nur 36% der Schadensysteme unterstützen automatische Betrugserkennung und -bearbeitung. Dabei bietet die technologische Unterstützung erhebliches Potenzial zur Senkung von Überzahlungsleistungen.

#### Handlungsfelder

Vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Handlungsrahmens wird die effiziente Erhöhung der eigenen Anpassungsgeschwindigkeit für alle SHUK-Versicherer von herausragender Bedeutung sein. Die Ergebnisse der BearingPoint-Studie verdeutlichen, dass folgende Maßnahmen die genannten Erfolgsfaktoren unterstützen können:

- Qualifizierung und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Schadensachbearbeiter und der Qualität in der Schadenbearbeitung (Erfolgsfaktor Mensch)
- Bestimmung des optimalen Automatisierungsgrades durch Benchmarking sowie von Standardisierungsoptionen in den Schadenprozessen (Erfolgsfaktor Automat)
- Optimierung der Systemtechnik und -unterstützung und Peer-Vergleich mit Standardsoftware (Erfolgsfaktor System)
- Optimierung des Sourcing und der Vernetzung mit Schadenprozess-Dienstleistungen, zum Beispiel Sanierer wie Vatro, Handwerker-netze wie hpm und GMH, Belegprüfer wie Audatex und Eucon oder Regulierer wie expira, REGU24 und Dekra (Erfolgsfaktor Netzwerk)

- Weiterentwicklung und Optimierung des Schadencontrollings einschließlich Optimierung der Reportingprozesse und -systeme im Hinblick auf Prognose- und Simulationsfunktionen (Erfolgsfaktor Kapitän)
- Entwicklung eines Investitions- und Maßnahmenportfolios zur Senkung der Überzahlungen aus Versicherungsbetrug (Erfolgsfaktor Abschreckung)

#### Zusammenfassung

Die Schadenbearbeitung und -regulierung hat sich zu einem Schlüsselprozess in der Versicherungswirtschaft entwickelt. Schadenmanagement wird zukünftig nicht mehr nur als strategisches Instrument zur nachhaltigen Senkung der Schadenaufwände und -kosten eingesetzt. Es wird insbesondere in einem wettbewerbsintensiven Markt wie in der Schaden- und Unfallversicherung als ein zentrales Element zur Optimierung der Kundenbeziehungen gesehen.

Die BearingPoint-Studie zeigt, dass die Assekuranz im Schadenmanagement vor vielschichtigen, komplexen Herausforderungen und strategischen Aufgabenstellungen steht. Diesen sollten sich Versicherungsunternehmen stellen, um auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben zu können.

**Willkommen in Rudi's Welt**



**Die Lebenshilfe-Kollektion im  
Rudi-Design®**

Mehr über die Kollektion des Designers mit Down-Syndrom erfahren Sie bei der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. Raiffeisenstr. 18, 35043 Marburg  
Tel.: 06421/491-0, Fax: 06421/491-167  
oder unter [www.lebenshilfe.de/rudi.htm](http://www.lebenshilfe.de/rudi.htm)

 **zugunsten der  
Lebenshilfe**