zeb

Hamburger Institut für Versicherungsrecht und Haftpflichtrecht

Neue Strategien im Schadenmanagement

Hamburg 17.11.2023

partners for change

1 → **Vorstellung zeb, Claims Team & Referenzen**

2 → **(immer schon dagewesene) Dynamik des Marktumfelds**

3 → **Trends und aktuelle Entwicklungen in Komposit**

1

Vorstellung zeb, Claims Team & Referenzen

zeb

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

zeb-Profil

200 Mio. EUR Umsatz

20 % durchschnittliches Umsatzwachstum

1992 gegründet

Gründer: Prof. Dr. Bernd Rolfes & Prof. em. Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck

> 1.000 Kunden

davon > 90 % Stammkunden

16 Standorte

Amsterdam, Berlin, Frankfurt a. M., Hamburg, Kiew, Kopenhagen, London, Luxemburg, Mailand, München, Münster, Oslo, Stockholm, Warschau, Wien, Zürich

12 Länder

Deutschland, Dänemark, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz, Ukraine

> 30.000 Projekte

von der Strategie bis zur Umsetzung

> 1.000 Mitarbeitende

Management-Consultants: ≈ 500
IT-Entwickler/-innen und IT-Consultants: ≈ 260
Research/Wissensmanagement: ≈ 40

> 60 Partnerinnen und Partner

Managing Director:
Dr. Markus Thiesmeyer

zeb

Wir kennen die Probleme unserer Kunden und bieten maßgeschneiderte Lösungen über die gesamte Wertschöpfungskette von Versicherern an

zeb Leistungsspektrum Versicherungen

Auszug

Vertiefung auf Folgefolien

SCHADEN/LEISTUNGSMGMT
WIR HEBEN POTENZIALE IM CLAIMS-MANAGEMENT

- Claims-Strategie
- Optimierung Schadenprozess
- Automatisierung

ORGANISATION/PROZESSE
WIR SICHERN IHRE ZUKUNFT

- Restrukturierung und Reorganisation
- End-to-End Prozessoptimierung (E2E)
- Entwicklung Betriebsmodell

DIGITALISIERUNG
WIR BAUEN IHRE DIGITALKOMPETENZ AUF

- Entwicklung Digitalstrategien
- Customer Journeys
- Big Data & Analytics

VERTRIEB
WIR ORCHESTRIEREN IHREN ERFOLG

- Omnikanalvertrieb
- Vertriebskostenoptimierung
- Vergütungsmodelle

IT-MANAGEMENT
WIR GESTALTEN IHRE IT ZUKUNFTSSICHER

- IT-Strategie und Architekturmanagement
- Operative Exzellenz in IT-Prozessen
- Systemdesign & IT-Transformationen

STEUERUNG/RISIKOMGMT.
WIR ENTWICKELN IHRE STEUERUNG WEITER

- Konforme effiziente Planung
- Asset-Liability-Management
- Strategische KPI-Steuerung

REGULATORIK
WIR SETZEN REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN UM

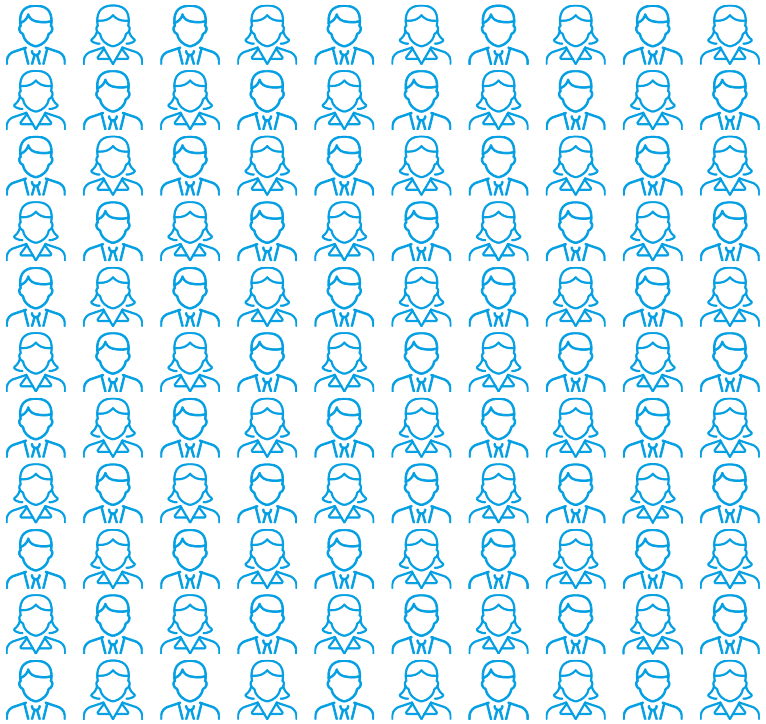
- Regulatorische Initiativen/ Nachhaltigkeit
- Solvency II
- Compliance / Risk Governance

CHANGE & CULTURE
WIR VERÄNDERN IHRE ORGANISATION NACHHALTIG

- Agile Organisationsformen
- Change Management
- Begleitung Kulturwandel

Claims Projekte werden aus einem Pool von über 80 Experten mit unterschiedlicher methodischer sowie fachlicher Kompetenz zusammengestellt

Kompetenz Claims Projekte



- Strategie
- IT Systems
- Data Science
- Organisation
- Operations
- People
- ...

Insurance

- Vertrieb
- Produkt
- **Claims**
  - **Kernteam Claims**
  - **Über 80 Berater** bilden den Expertenpool für Durchführung von **Claims-Projekten**
- ...

> 1.000 Mitarbeitende

bei zeb sind fokussiert auf den Finanzdienstleistungssektor

Ausgewählte Querschnittsthemen

sind übergreifend organisiert und bündeln Kompetenzen

Fachliche Fokussierung

sichert tiefes Verständnis der Prozesse entlang der Wertschöpfung

Schadenexpertise in unterschiedlichen Kernmärkten Europas gesammelt – Schwerpunkt der Projekte im deutschen Versicherungsmarkt

Ausgewählte Schadenprojekte und Expertise in Kernmärkten

Auszug

swinton insurance

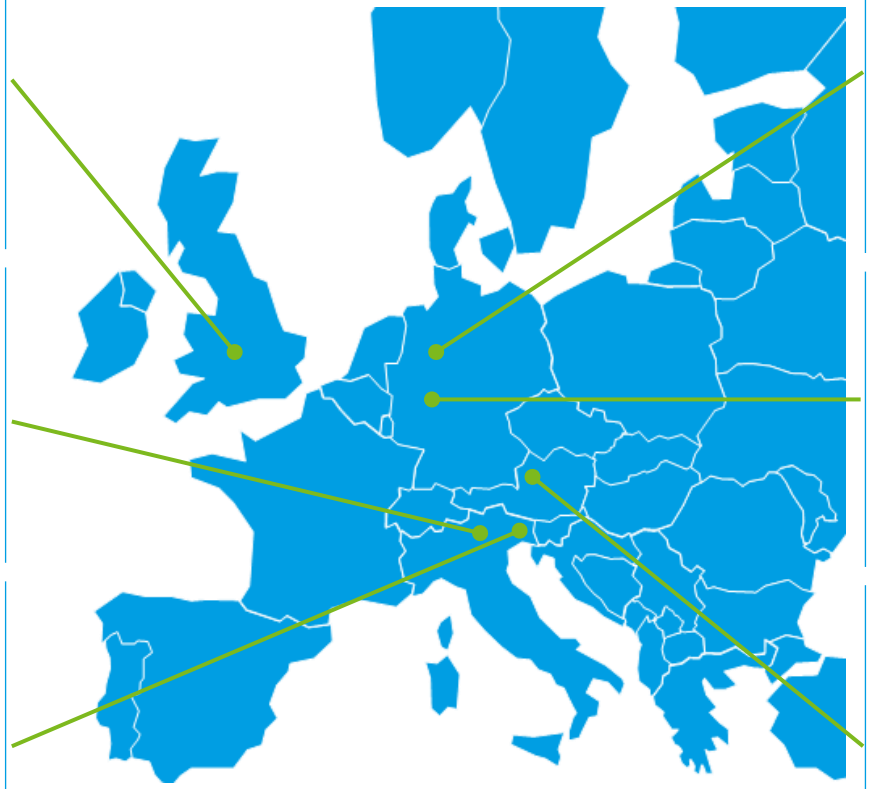
- Entwurf eines umfassenden Konzeptes für die neue Schadenorganisation, einschl. Service-angebot, Zielbetriebsmodell, Business Case und Implementierungsplan

DAS

- Prozessanalyse Schaden und Entwicklung neues Target Operation Model (TOM) Claims zur Verbesserung der Performance und Begleitung der Umsetzung

GENERALI Assicurazioni Generali S.p A

- Analyse des bisherigen Prozesses zum Umgang mit Langzeitschäden sowie Konzeption und Einführung einer Task Force zur nachhaltigen Reduzierung von Langzeitschäden



PROVINZIAL

- Unterstützung Entwicklung Zielbild einheitliche Schadenorganisation bei Fusion von 3 Versicherern

ROLAND

- Optimierung der Schadenerstbearbeitung inkl. Steuerung sowie Dienstleistungsangebot KFZ von der Konzeption und Ableitung von Maßnahmen bis zur Umsetzungsplanung

wüstenrot

- Identifikation von Optimierungspotenzialen im Kundenservice Schaden sowie Erarbeitung eines Umsetzungsfahrplans für definierte strukturelle, organisatorische und technische Maßnahmen

Versicherung ist schon immer ein spannendes Thema gewesen – Bereits die Indianer haben sich damit beschäftigt

Link zum Video

2

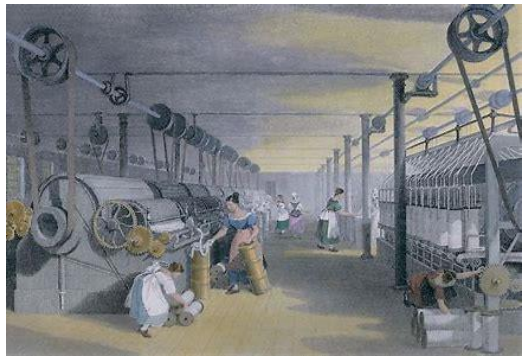
(Immer schon dagewesene) Dynamik des Marktumfelds

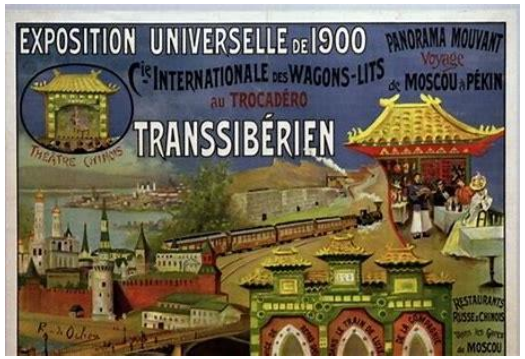
Historische Herausforderungen sind wichtiger Bestandteil der Wirtschaftsgeschichte – mit Folgen für die Assekuranz

Wirtschaftliche und industrielle Veränderungen der letzten 200 Jahre

Industrialisierung

- Entwicklung neuer Technologien und Maschinen
- Revolutionierung von Waren und Dienstleistungen
- Entstehung neuer Industriezweige z. B. durch Erfindung von Dampfmaschine und Eisenbahn





Globalisierung

- Erleichterung von Handel und Investitionen zwischen Ländern
- Engere wirtschaftliche Verflechtungen
- Entstehung multinationaler Unternehmen und Verbreitung von Technologien/ Ideen

Klimawandel

- Seit Beginn der Industrialisierung exponentielle Zunahme des Ausstoßes von Treibhausgasen
- Insb. Auswirkungen auf Häufigkeit und Intensität von Extremwetterereignissen

Finanzkrise

- Vielzahl an Finanzkrisen in letzten 200 Jahren
- Finanzkrise 2008 schwerste Krise der jüngsten Geschichte
- Weitreichende Auswirkungen auf die Weltwirtschaft

Bereits in Vergangenheit Ereignisse mit Einfluss auf Versicherungswirtschaft – Heutige dynamische Entwicklung stellt Branche vor besondere Herausforderung

Wirtschaftliche und industrielle Veränderungen der letzten 200 Jahre

Industrialisierung

Globalisierung

Klimawandel

Finanzkrise

- Bereits früher gab es einschneidende Ereignisse die großen Einfluss auf die Assekuranz hatten
- Die Entwicklung in den letzten 20 Jahren ist exponentiell und dynamisch
- **Wie stellt sich die tradierte Branche auf diese dynamischen Entwicklungen ein?**

Verschiedene Megatrends und Entwicklungen verursachen ein dynamisches Marktumfeld – Effekte haben auch einen direkten Einfluss auf das Schadenmanagement

Aktuelles Marktumfeld Schadenmanagement

Schadeninflation

15-20%
Schadeninflation kalkulieren Versicherer

Extremwetterereignisse

1,4 Mrd. €
Schaden[1] alleine durch die Orkanserie Ylenia, Zeynep und Antonia im Februar 2022

Fachkräftemangel

>500.000
fehlende Fachkräfte in Deutschland

Kundenerwartungen

24/7
Service

Erwartungen an kurze Reaktionszeiten und eine hohe Servicequalität steigen

Nachhaltigkeit

46%
können sich Abschluss einer nachhaltigen Police vorstellen

Kooperationen

>110
Dienstleister beim Messekongress Schaden-manamagenet & Assistance 2023 angemeldet

Digitale Transformation

75%
der befragten Komposit-Versicherer befinden sich in der digitalen Transformation

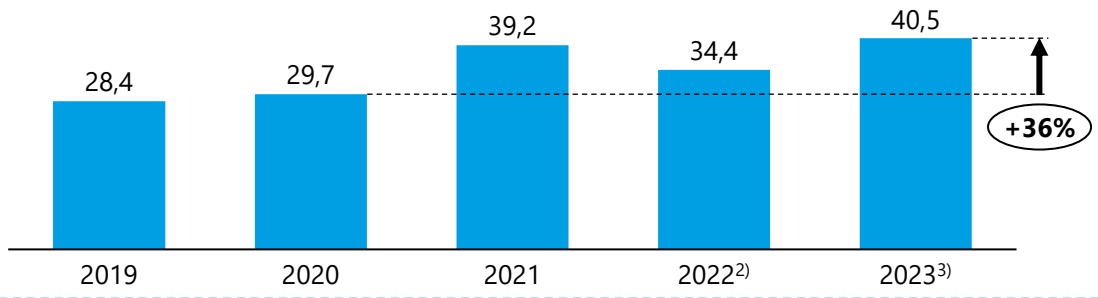
1) nur versicherte Schäden an Häusern, Hausrat, Gewerbe- und Industriebetriebe, weitere Naturgefahren sowie Kraftfahrzeugen
Quellen: Zeitschrift für Versicherungswesen 20|2021; GDV; Zentralverband des Deutschen Handwerks; Institut der deutschen Wirtschaft; New Players Network; Digital Pulse Check: Insurance 2022; zeb Research

Ungehindert der zunehmend kritischen externen Faktoren soll der Schadenaufwand weiter mindestens auf einem konstanten Niveau gehalten werden

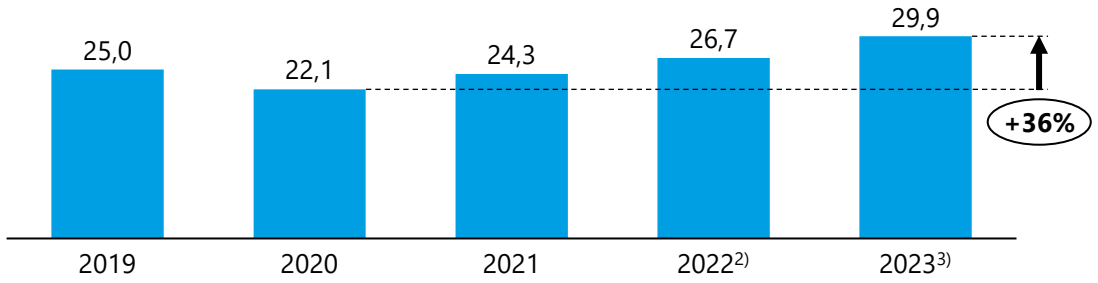
Interne Anforderung Schaden

Entwicklung Schadenaufwand Komposit

SHU Schadenleistungen[1] (in Mrd. Euro p.a.)



KFZ Schadenleistungen[1] (in Mrd. Euro p.a.)



Erläuterung

Ausgangssituation

- Ca. 75% der Bruttobeiträge in Komposit werden für Schadenleistungen aufgewendet
- Zentrales Ziel bleibt die Beherrschung des Aufwands im Spannungsfeld des Schadendreiecks

Ausblick

- Anhaltende Inflation lässt Schadenkosten sowohl in SHU als auch K weiter steigen
- Durch Zunahme von Extremwetterereignissen steigt der Schadenaufwand der Sachversicherung zusätzlich

Konsequenz

- Ohne Gegenmaßnahmen werden exogene Einfluss-faktoren Schadenaufwände weiter steigen lassen
- zeb prognostiziert für 2023 im Vergleich zum Jahr 2020 einen Anstieg der Schadenleistungen von 36%

1) Brutto-Aufwendungen für Versicherungsfälle des Geschäftsjahres; 2) konservative lineare Hochrechnung auf Basis der Schadendaten bis einschließlich Juni 2022; 3) Inflation von 12% p.a.; SHU zusätzlich mit steigender Anzahl Schäden von 4% p.a.
Quellen: GDV; zeb.Research

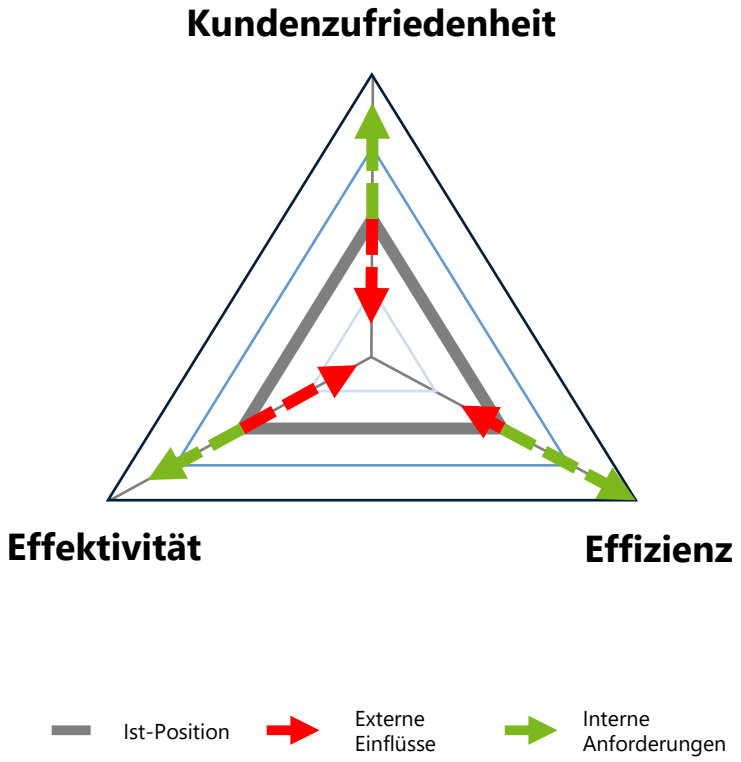
Beherrschung des Schadenaufwands unter Einfluss externer Faktoren verlangt ganzheitliche Betrachtung und Adjustierung des Schadenmanagements

Wirkungszusammenhänge im Schadendreieck

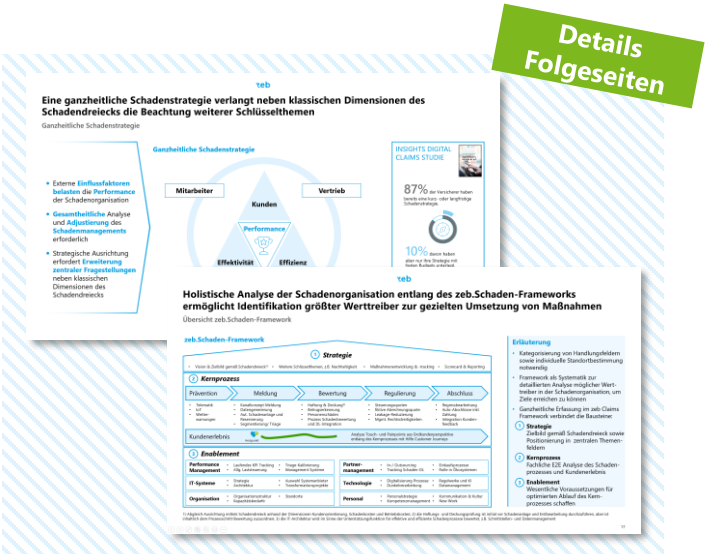
Externe Einflussfaktoren

- Zunehmender Fachkräftemangel
- Höheres Umweltbewusstsein
- Weiter steigende Kundenansprüche
- Möglichkeiten der Digitalisierung
- Vergrößerung des Dienstleistungsangebots
- Häufigere Extrem-wetterereignisse

Wirkung im Schadendreieck



Adjustierung des Schadenmanagements

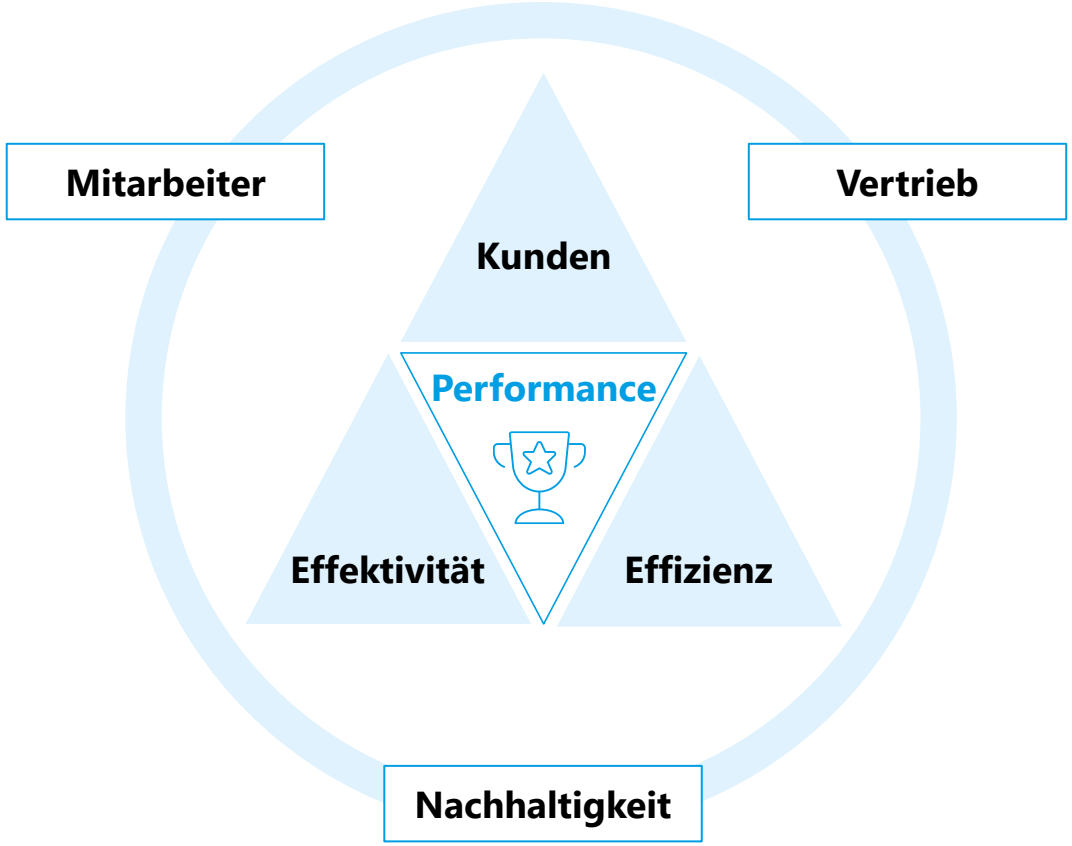


Eine ganzheitliche Schadenstrategie als Startpunkt verlangt neben klassischen Dimensionen des Schadendreiecks die Beachtung weiterer Schlüsselthemen

Ganzheitliche Schadenstrategie

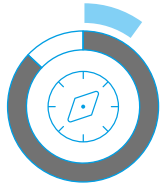
- Externe **Einflussfaktoren belasten** die **Performance** der Schadenorganisation
- **Gesamtheitliche** Analyse und **Adjustierung** des **Schadenmanagements** erforderlich
- Strategische Ausrichtung erfordert **Erweiterung zentraler Fragestellungen** neben klassischen Dimensionen des Schadendreiecks

Ganzheitliche Schadenstrategie



INSIGHTS DIGITAL CLAIMS STUDIE

87% der Versicherer haben bereits eine kurz- oder langfristige Schadenstrategie.



10% davon haben aber nur ihre Strategie mit festen Budgets unterlegt.

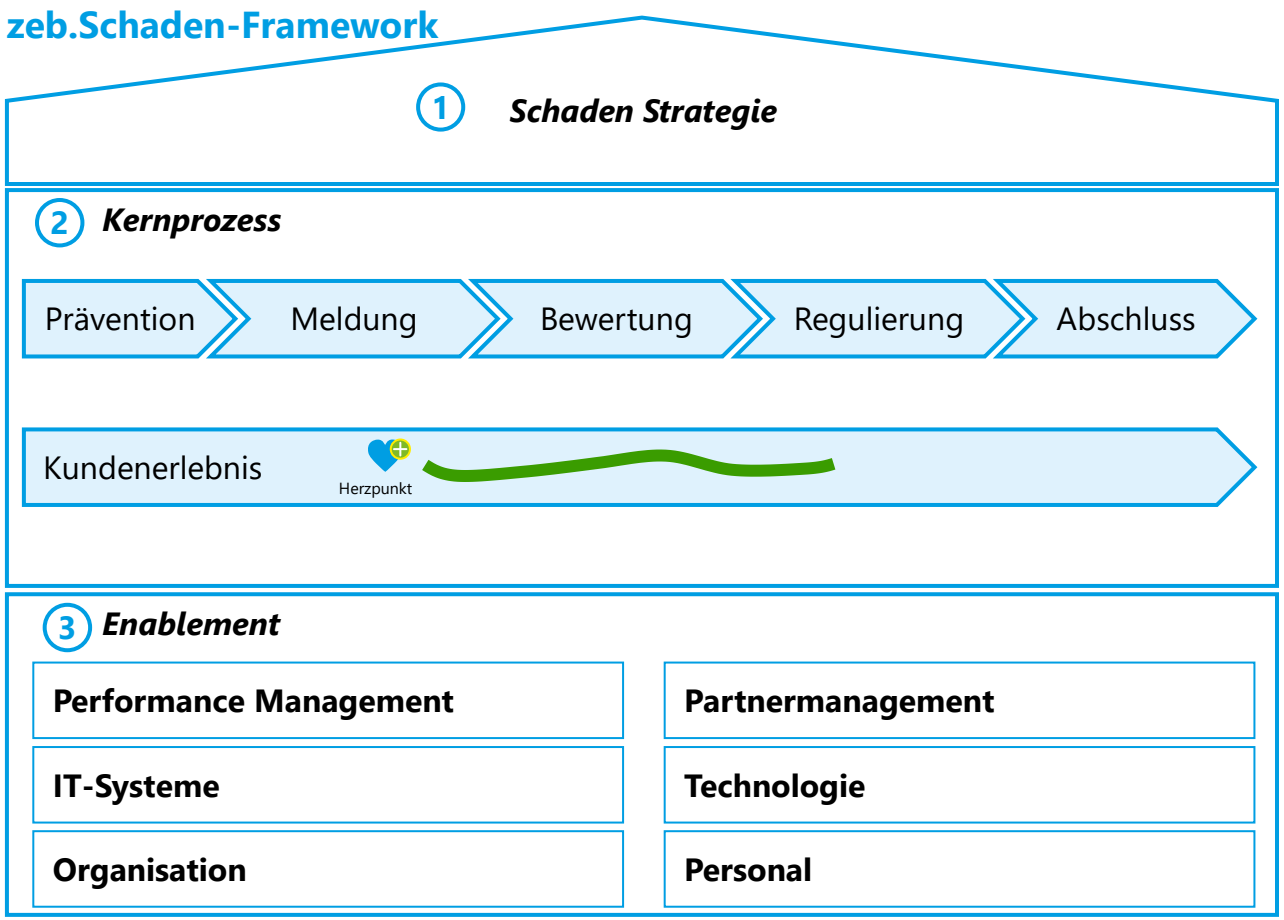
Notwendige **Investitions-bedarfe** sind **einzuplanen** und **Steuerungsinstrumente** zu **implementieren**

Holistische Analyse der Schadenorganisation entlang des zeb.Schaden-Frameworks ermöglicht Identifikation größter Werttreiber zur gezielten Umsetzung von Maßnahmen

Übersicht zeb.Schaden-Framework

- Projekte sowohl in Form von ganzheitliche Analysen der Schadenorganisation als auch gezielter Entwicklung von Themenfeldern erfolgreich abgeschlossen
- Das zeb Team begleitet Versicherer hierbei von der Strategie und Ideengenerierung bis zur Umsetzung
- Ganzheitliche Erfassung im zeb Claims Framework verbindet die Bausteine:

1. **Strategie**
   Zielbild gemäß Schadendreieck, Positionierung in zentralen Themenfeldern und Steuerung
2. **Kernprozess**
   Fachliche E2E Analyse des Schadenprozesses sowie des Kundenerlebnisses
3. **Enablement**
   Wesentliche Voraussetzungen für optimierten Ablauf des Kernprozesses schaffen



3

Trends und aktuelle Entwicklungen in Komposit

Aus dem aktuellen Marktumfeld leiten sich sechs typische Handlungsfelder für die Schaden-organisation ab

Typische Handlungsfelder Schaden

Auszug

	Marktumfeld	Handlungsfeld
① Strategie	Zunehmender Fachkräftemangel	**1 Gewinnung und Bindung von Fachpersonal** Reduktion der Anzahl offener Stellen und der Mitarbeiterfluktuation
① Strategie	Höheres Umweltbewusstsein	**2 Etablierung Nachhaltiges Schadenmanagement** Einhaltung von ESG-Standards im Schadenprozess und in der -organisation
② Kernprozess & ③ Enablement	Weiter steigende Kundenansprüche	**3 Steigerung der Kundenzufriedenheit** Signifikante anhaltende Steigerung der Kundenzufriedenheit im moment-of-truth
② Kernprozess & ③ Enablement	Möglichkeiten der Digitalisierung	**4 Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen** Steigerung des Digitalisierungs- und Automatisierungsgrades in Schadenprozessen
② Kernprozess & ③ Enablement	Vergrößerung des Dienstleistungsangebots	**5 Strategische Ausrichtung Wertschöpfungstiefe und Partnermanagement** Erhöhung der Gesamtwertschöpfung durch optimiertes Sourcing
② Kernprozess & ③ Enablement	Häufigere Extrem-wetterereignisse	**6 Optimierung Kumulmanagement** Vermeidung anhaltender Rückstandssituationen und Handlungsfähigkeit im Kumul

Stabilisierung Schadenaufwand[1)]

1) Neben der Stabilisierung des Schadenaufwands wird auch eine Stabilisierung des operativen Betriebs erreicht

Höherer Wettbewerb um Bewerber/-innen, ein Mangel an Fachkräften und eine geringere Mitarbeiterbindung erfordern zielgruppen- und generationsgerechte Personalmaßnahmen

Handlungsfeld 1: Gewinnung und Bindung von Fachpersonal

zeb Erfahrung

1 Reduktion der Anzahl offener Stellen und der Mitarbeiterfluktuation

Ausgangslage

- Unternehmen stehen bei derzeitigem **Höchststand** an gemeldeten offenen Stellen zunehmend im **Wettbewerb um Bewerber/-innen** – eine Trendumkehr ist nicht in Sicht
- Insbesondere fehlt es an beruflich **qualifizierten Fachkräften**
- Bis **2030** gehen bei gleichbleibendem Bedarf **ca. 30%** der Mitarbeitenden **verloren**
- Die **Anforderungen** der Bewerber/-innen **steigen an**, gleichzeitig **sinkt** die **Mitarbeiterbindung**

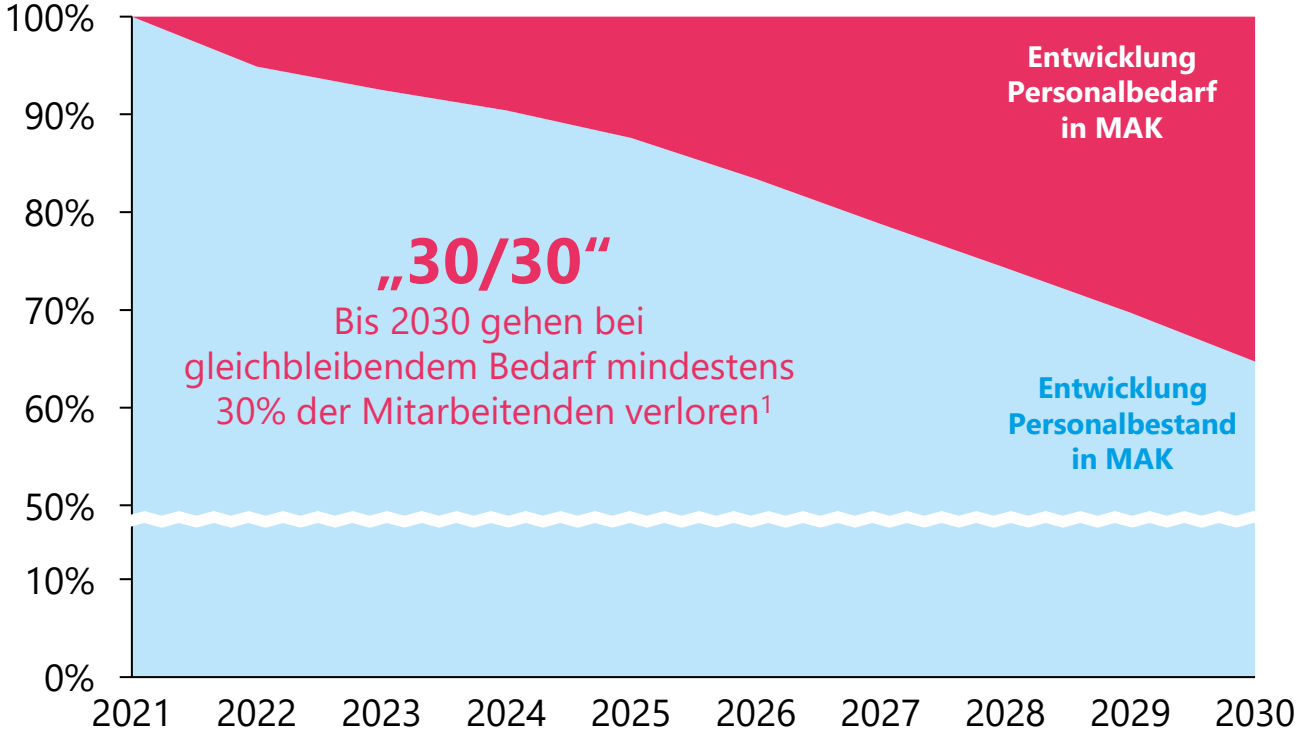
WORAUF ES ANKOMMT

- Bewerber müssen durch eine **zielgruppengerechte**, **aktive und attraktive Positionierung** am Arbeitsmarkt angezogen werden
- Der **30/30-Prognose** muss durch **Mitarbeiterentwicklungs- und Mitarbeiterbindungsmaßnahmen** entgegengewirkt werden
- Ableitung und Priorisierung von **Maßnahmen** der **drei wichtigsten operativen Tätigkeitsfelder** und entsprechende Umsetzung

Prognostizierter Weggang von Mitarbeitenden führt zu existentiellem Risiko – Wegfall von Kompetenzen, relevantem Erfahrungswissen und Kundenbeziehungen

Auswirkungen

zeb.Prognose über Personalbedarf und Personalbestand 2022 bis 2030 in MAK[1]



[1]Annahmen auf Grundlage von demographischer Entwicklung, Branchenwerten und Projekterfahrungen

Bereits heute spürbare Herausforderungen

- **Qualität** der Bewerbungen zunehmend **heterogen**
- **Fachkräftemangel** bei Spezialistinnen und Spezialisten, aber auch „Standardfunktionen“ **nimmt zu**
- **Höhere Aufwände** für Rekrutierung & Marketing **nötig**
- **Anforderungen** der Bewerberinnen und Bewerber **steigen** (z.B. Gehälter, mobiles Arbeiten, Work-Life-Balance, Führung)

zeb

In vielen Häusern erste Maßnahmen ergriffen – eine ganzheitliche Sicht auf nachhaltiges Schadenmanagement gilt es im nächsten Schritt zu erarbeiten

Handlungsfeld 2: Etablierung Nachhaltiges Schadenmanagement

zeb Erfahrung

2 Einhaltung von ESG-Standards im Schadenprozess und in der -organisation

Ausgangslage

- **Bewusstsein und Sensibilität** in der deutschen Bevölkerung für Nachhaltigkeit **steigt**
- **Umsetzung** von ESG-Standards **zunächst** primär **in** der **Kapitalanlage forciert**
- Ca. **¾ der Bruttobeiträge Komposit** werden für Schadenleistungen aufgewendet – hier neue Standards zu implementieren erfährt **im nächsten Schritt zentrale Bedeutung**

WORAUF ES ANKOMMT

- **Aufsatz** von Handlungsfeldern **unabhängig von heutigen Restriktionen** definieren, um von Beginn ganzheitliche Sicht herzustellen
- **Konsequente Anwendung** der Handlungsfelder **entlang des Kernprozesses** zur Ableitung konkreter Maßnahmen und Implementierung von Standards
- **Stufenweise Operationalisierung ermöglicht** Messbarkeit und **iterative Steuerung** von Maßnahmen eines nachhaltigen Schadenmanagements

Zunächst Identifizierung der Handlungsfelder zur Implementierung von Standards in Schaden erforderlich

Handlungsfelder Nachhaltigkeit Schaden

Auszug

Anwendung ESG-Kriterien im Bereich Schaden

- **E**nvironmental, **S**ocial und Corporate **G**overnance bezogene **Bedenken** in der Bevölkerung **steigen**
- Schaden als unmittelbarer Impulsgeber für **Einhaltung** der Dimension **Environmental** (Umwelt) im **Regulierungsprozess**
- **Analyse** der Fachprozesse **entlang der Wert-schöpfung** Schaden **mittels Handlungsfelder**

Organisatorische Verankerung

- Zentrale Verankerung der Dimension Nachhaltigkeit in Schaden durch bspw. Aufsatz einer Projektstruktur
- Dezentrale Nachhaltigkeitsbeauftragte in den Schadenteams

Konsequente Digitalisierung

- Ausbau digitaler Interaktionskanäle von Meldung bis Regulierung
- Aufbau von Schnittstellen zu weiteren Prozessbeteiligten
- Alternative Bearbeitungsformen, wie bspw. Videobegutachtung

Regulierungspraxis

- Reparatur vor Ersatz
- Berücksichtigung des technischen Fortschritts bei Reparatur
- Mehrkosten für höhere Effizienzklassen

Nachhaltiges Dienstleisternetzwerk

- Nachhaltigkeitserfordernisse für Dienstleister definieren
- Anforderung Nachhaltigkeitsvereinbarung mit bestehenden Dienstleistern
- Auswahl und Einsatz von Dienstleistern gemäß Nachhaltigkeitserfordernissen

zeb

Durch konsequente Anwendung der Handlungsfelder ergeben sich in allen Schritten des Schadenprozesses umzusetzende Nachhaltigkeitsaspekte

Auszug

Digitalisierte Steuerung

- Stufe 1: Auto-Anlage über alle digitalen Schadenmeldewege forcieren
- Stufe 2: next-best-action Steuerung und Dunkelverarbeitung
- Papierlose Bearbeitung und Kommunikation mit dem Versicherungsnehmer

Reparatur

- Stufe 1: „Reparatur vor Ersatz" ist nicht nur nachhaltig, sondern in vielen Fällen wirtschaftlich – Anstieg Teilepreise seit 2013 Ø 4,7% p.a.
- Stufe 2: Überholte gebrauchte Ersatzteile bei Reparatur verwenden und Abzüge, z.B. bei Vorschäden, reduzieren

Prävention → **Meldung & Erstbearbeitung** → **Bewertung** → **Regulierung** → **Abschluss**

Schadenvermeidung

- Push-Benachrichtigungen mit Sicherheits- und Wetterwarnungen
- Schadenerkennung, z.B. Leitungswasser, Telematik-Daten

Sachverständigen-Einsatz

- Webbasierte Videobegutachtungen reduzieren Reiseaufwand
- Eigene Sachverständige mit nachhaltiger Fahrzeugflotte ausstatten

Zahlung

- Kompensation bei Nutzung alternatives Mobilitätsangebot
- Aufbau Schnittstellen für Auto-Zahlung auf Basis strukturierter Daten

Quellen: GDV; zeb Research

Kundenerwartungen werden trotz hoher Relevanz für Versicherer im Schaden nicht ausreichend erfüllt – laufende Analyse unterschiedlicher Kundenreisen erforderlich

Handlungsfeld 3: Steigerung der Kundenzufriedenheit

zeb Erfahrung

3 Signifikante anhaltende Steigerung der Kundenzufriedenheit im moment-of-truth

Ausgangslage

- **Schadenerlebnis entscheidet über** Langfristigkeit der Kundenbeziehung und **Weiterempfehlungsrate**
- **Im Vergleich** zu anderen Branchen haben für **Endkunden Bewertungen von Versicherungen** eine **besonders hohe Bedeutung**
- **Jede 2. Versicherung erfüllt** jedoch **nicht Erwartungen** an schnellen und reibungslosen Ablauf **im Schaden**

WORAUF ES ANKOMMT

- Nach **Dokumentation von Kundenreisen** ist die **Verstetigung zur nachhaltigen Steigerung der Zufriedenheit** mittels Befragung im Regelbetrieb notwendig
- Bearbeitungsdauer mit hohem Einfluss auf Zufriedenheit bei Frequenzschäden – **schnelle Steuerung in der Erstbearbeitung** ist wesentlicher **Erfolgsfaktor**
- **Bei komplexen Fällen** ist die **Transparenz** und **persönliche Kommunikation** für ein positives Schadenerlebnis **erforderlich**

Quellen: Assekurata Solutions; Splendid Research - Gütesiegel Monitor; zeb Research

3 Um die Komplexität des Kundenverhaltens besser zu beherrschen, gilt es für wesentliche Schadenereignisse Journeys zu entwickeln und die relevantesten Kontaktpunkte zu priorisieren

Customer Journey Management

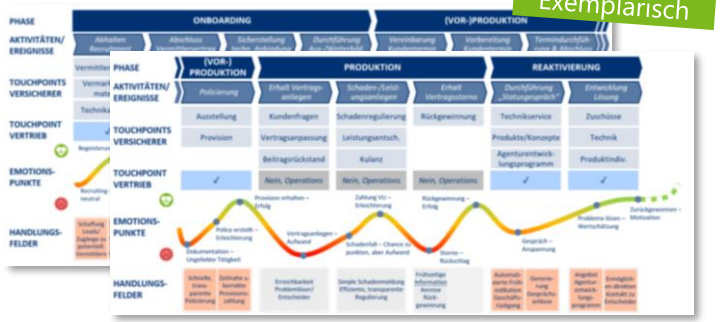
Auswahl wesentlicher Schadenereignisse

Exemplarisch

- Analyse der Schadenhäufigkeit und -höhe nach Versicherungsart, Gefahren und relevanten Sub-Prozessen
- Ableitung typsicher Schadenereignisse und Priorisierung nach Relevanz

Erstellung und Dokumentation Customer Journeys

Exemplarisch



- Erstellung von repräsentativen Customer Journeys
- Dokumentation der Customer Journeys
- Ableitung von Optimierungspotenzialen

Priorisierung und Ableitung von Maßnahmen

Exemplarisch

- Priorisierung der relevanten Potenziale und Touchpoints der Customer Journeys
- Clusterung und Definition von Maßnahmen für Verbesserung des Kundenerlebnisses

3

Am Beispiel der KFZ-Schaden-Journey sind diverse strategische Handlungsfelder zu konkretisieren, die unmittelbar das Kundenerlebnis beeinflussen

Customer-Journey KFZ

schematisch

Prävention → Meldung → Bewertung → Regulierung → Abschluss

Autoverkauf
(Wertermittlung, rechtssicherer Verkaufsprozess, ...)

Eingeschränkte Erreichbarkeit
(Öffnungszeiten Agentur, limitierte Online-Services, ...)

Lange Wartezeiten
(Warteschleife Telefon, Bearbeitungszeit, ...)

Hohe Komplexität
(Komplexe Formulare, Termine mit Gutachter und Werkstatt, ...)

Fehlende Transparenz
(Regulierungsergebnis unklar, Kontakt bricht ab, ...)

Mehrwertservices

onpier

Zusätzliche Services vor Schadeneintritt, wie bspw. den Autoankauf, im Sinne der Kundenbindung zur Verfügung stellen

Digitale Schadenstrecke

Einfache, dynamische und 24/7 erreichbare Schadenaufnahme startet digitale Kommunikation und generiert Daten für Folgeprozesse

AI-gesteuerte Chatbots

Einfache Handhabung von Kundenanfragen mittels Chabots unter Reduktion von Wartezeiten am Telefon und Entlastung von Call Centern

Echtzeit Statusanzeige

Volle Transparenz über Schadenverlauf für Kunden durch Anzeige von Bearbeitungsstatus und notwendigen Schritten

Claims to Sales

Follow-Up Initiative nach Schadenfall und Aufzeigen von Lücken/Erweiterungen in Absicherungsbedarf (Cross-/Up-Selling)

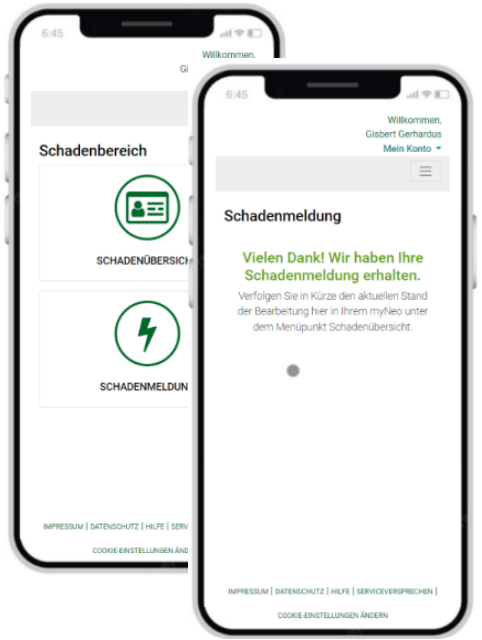
zeb

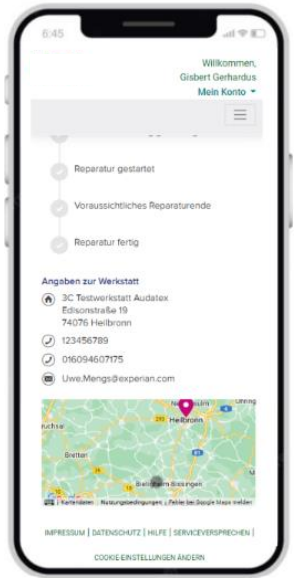
Positive Beeinflussung des Kundenerlebnisses mittels neuer Möglichkeiten – Alle Aktivitäten des gesamten Schadenprozesses jederzeit an einem Ort verfügbar

Customer-Journey KFZ

schematisch

Prävention → Meldung → Bewertung → Regulierung → Abschluss





Hebung von Effizienzpotenzialen durch Steigerung des Automatisierungsgrades und E2E-Prozessoptimierung

Handlungsfeld 4: Digitalisierung und Automatisierung von Schadenprozessen

zeb Erfahrung

4 Steigerung des Digitalisierungs- und Automatisierungsgrades in Schadenprozessen

Ausgangslage

- **Kundenerwartungen** an digitale und automatisierte Prozesse im **„Moment-of-Truth“** werden **nicht getroffen**/ hinreichend befriedigt
- **Vielzahl an Bearbeitungsprozessen** mit **niedrigem/ ausbaufähigem Automatisierungsgrad** und **hohem manuellen Aufwand**
- **Prozessautomatisierungen** oft **nur in Teilen** und **nicht E2E** analysiert und realisiert

WORAUF ES ANKOMMT

- **Fokus** auf **wesentliche Hauptprozesse** mit **hohem Vorgangsaufkommen** sowie Forcierung **E2E-Sicht** auf Dunkelverarbeitung inklusive assistierter Bearbeitung
- **Einbindung** der **Prozessbeteiligen sicherstellen** und **Verständnis für Bedeutung erzeugen** insb. bei **Einsatz neuer Technologien**
- Entwicklung eines **ganzheitlichen** und **digitalen Schadenprozess ausgerichtet an** der **übergreifenden Schadenstrategie**

E2E-Sicht entlang der Schadenreise bei Ermittlung von Automatisierungspotenzialen – Fokus auf wesentliche Hauptprozesse im Schaden stellt hohe Wirkung sicher

Ausgangspunkt Schadenprozess

Automatisierung entlang des Kernprozesses

- Entlang des Schadenprozesses wesentliche Prozess-schritte identifizieren
- Einheitliches Verständnis unterschiedlicher Arbeits-weisen und Prozess-varianten herstellen
- Verständnis und Identifikation von Schmerzpunkten schaffen

Prävention → Meldung → Bewertung → Regulierung → Abschluss

Exemplarisch

Prozess Meldung – Beispiel Kfz Schaden

Schadenmeldung
- Elektronisches Schaden-formular verschicken
- Schadenfotos anfordern
- Unterlagen und Belege sichten

Deckungsprüfung
- Ggf. formelle Deckungs-prüfung
- Materielle Deckungs-prüfung

Haftungsprüfung
- Todsünden erkennen und Bearbeitung fortsetzen
- Bei technischem Analysebedarf aus-steuern

Steuerung
- Steuerungsoption mit VN/AS besprechen
- Vereinbarung über nächsten Regulierungs-schritt

Prozess Erstbearbeitung von Schadenmeldung bis -steuerung

Schadenanlage
- Abgleich Daten aus Schadenmeldung
- Initiale Reservebildung

Betrugserkennung
- Initiale Betrugs-erkennung nach Anlage durchführen
- Diverse Kontaktpunkte im E2E Prozess

SV-Einsatz prüfen
- Ggf. Belege (KVA/GA/RE) prüfen
- Feststellung Schadenhöhe
- Beurteilung Komplexität des Schadens

Dienstleisterprozess
- Partnerwerkstätten beauftragen
- Terminvereinbarung einleiten

zeb

Im Umfeld der Komposit Schadenbearbeitung finden sich entlang der Stellhebel der Digitalisierung diverse Good Practice Ansätze für Digitalisierung und Automatisierung

Übersicht Marktbeispiele

Auszug

Stellhebel	Marktbeispiele	
Interaktionskanäle	**Digitale Schadenkarte**	Gespeichert im Smartphone-Wallet ermöglicht die Karte zugriff alle relevanten Daten und Services für VN und AS im Falle eines KFZ-Unfalls
Entscheidungs-automatisierung	**Regulierungsentscheidung**	Vollautomatisierte KI-basierte Regulierung für einfache KFZ Kaskoschäden zahlt in wenigen Minuten Schäden an Kunden aus
Datenmanagement	**Beschaffungsprozesse**	Auto-Vollständigkeitsprüfung und Anforderung fehlender Dokumente/ Angaben ermöglicht Automatisierungsgrad von bis zu 80 %[1)]
Prozessintegration	**Guidewire Marketplace**	Einfache Integrierbarkeit von Anwendungen in Komposit-System, die auf Kompatibilität, Sicherheit, Qualität und Nutzen geprüft sind
Externe Dienstleister	**Auto-Schadenkalkulation**	KI-basierte Fotoanalyse erstellt „Audatex Kalkulation“ von KFZ-Schäden für Auto-Steuerung oder Weiterverwendung in Folgeprozessen[2)]

1) gemessen in der Rechtsschutzversicherung, KFZ-Frequenzschäden und Regulierung elektronischer Schäden; 2) z. B. Erstellung eines Gutachtens durch Sachverständige

zeb

Mit KI-Tools für die Bewertung beschädigter Fahrzeuge werden Schäden automatisch bearbeitet, sodass der Reparaturprozess in den Werkstätten sofort beginnen kann

Vertiefendes Marktbeispiel Externe Dienstleister

Hochgradig automatisierte Fernbeurteilung

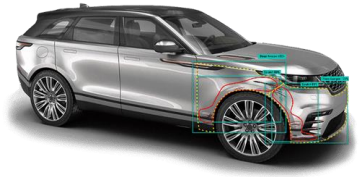
01 Erfassen

Verwendung eines beliebigen kamera-fähigen Geräts, um Bilder/ Videos von beschädigten Teilen aufzunehmen und das Fahrzeug durch VIN OCR zu identifizieren

2x Produktivität

bei der Schadenerfassung

02 Analysieren

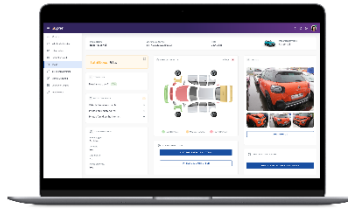


KI bewertet den Schaden und erstellt eine Schätzung auf der Grundlage von über 4,5 Milliarden Bildern beschädigter Fahrzeuge

Bis zu 85%

Erfolgreiche Abschlussquoten

03 Steuern



Verwendung des Kostenvoranschlags, um nachfolgenden Prozess zu starten, z. B. durch Zuweisung einer Karosseriewerkstatt und sofortiger Bestellung von Ersatzteilen

+10% Präzision

in Reparaturentscheidungen

SOLERA

Quelle: zeb Projekterfahrung, zeb Research, Solera-Website

Die Auswahl und Orchestrierung im Partnermanagement gewinnt an Bedeutung für eine erfolgreiche Schadenorganisation

Handlungsfeld 5: Strategische Ausrichtung Wertschöpfungstiefe und Partnermanagement

zeb Erfahrung

5 Erhöhung der Gesamtwertschöpfung durch optimiertes Sourcing

Ausgangslage

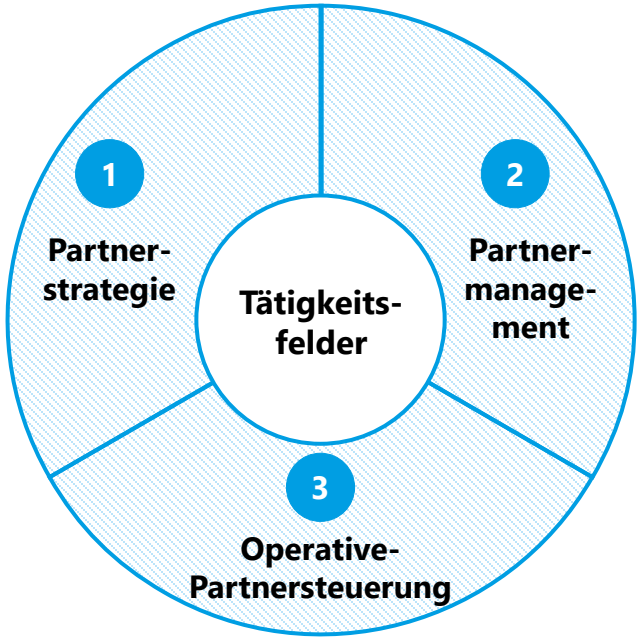
- Der **Markt an Dienstleistern wächst** mit fortschreitender Digitalisierung weiter
- **Unabhängigkeit von einzelnen Dienstleistern rückt** nach zunächst umfangreichen Auslagerungen aufgrund erfolgter Aufkäufe **in den Fokus**
- Austausch und Generierung **strukturierter Daten ermöglichen Monitoring** zur Ableitung von Maßnahmen sowie **Automatisierung**

WORAUF ES ANKOMMT

- Analyse und **Einordnung von Prozessen** sowie **Ableitung der In/Outsourcing Strategie** ist Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Partnermanagement
- **Implementierung** umfassender **Bewertungskriterien** zur **Auswahl** von **und Steuerung** zu Partnern
- Operative **laufende Verbesserung der Partnerprozesse** durch Digitalisierung und Automatisierung sowie Performance-Transparenz und Ableitung von Maßnahmen

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Partnern beinhaltet die Tätigkeitsfelder Partnerstrategie, -management sowie operative Partnersteuerung

Tätigkeitsfelder Partnermanagement



BESCHREIBUNG TÄTIGKEITSFELDER

1 Partnerstrategie

- Analyse gesamthafter oder teilweiser Auslagerung ausgewählter Bereiche zu best-in-class Lösungen oder Aufbau Kooperationen
- Bewusste Insourcing Entscheidung forcieren, um Differenzierungs-potenzial des Schadenerlebnisses zu gewährleisten

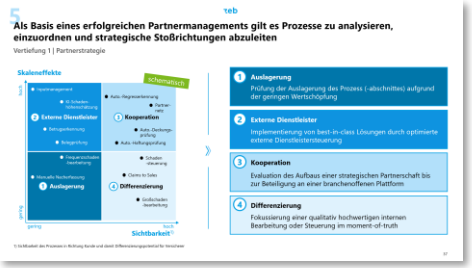
2 Partnermanagement

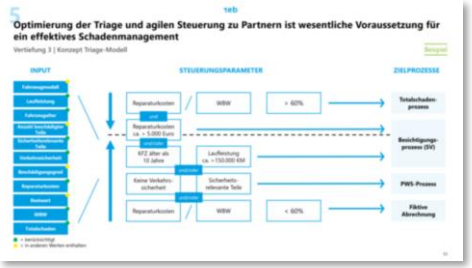
- Implementierung KPI-basierte laufende Bewertung der Qualität und Partnerperformance (z.B. realisiertes Einsparpotenzial, SLA-Einhaltung, Kompetenz)
- Screening des Marktes und Test externer Lösungen in PoCs
- Periodische Ausschreibungsverfahren nach Partnerart

3 Operative-Partnersteuerung

- (Automatisierte) Steuerungsmechanismen zu Partnern optimieren, um spezifische Prozess- und Kostenblöcke zu optimieren
- Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung des Partner-prozesses (z.B. Optimierung Regelwerke, Nutzung strukturierter Daten, Beschwerdemanagement)

EINBLICK





zeb

Um der steigenden Bandbreite und Komplexität des Partnermanagements zu begegnen, sind Prozesse zu analysieren und in der Partnerstrategie strategische Leitplanken abzuleiten

Vertiefung 1 | Einleitung Partnerstrategie

Marktentwicklung externe Partner

- **> 110 Dienstleister** auf der Messe „Schadenmanagement & Assistance“
- Steigende Anzahl **Technologiedienstleister** mit spezifischen Lösungen für einzelne Prozessknoten
- **Gründung** von **125 InsureTechs** alleine in den letzten fünf Jahren
- **Aufbau** diverser **branchenoffener Plattformen** von Versicherern

Möglichkeiten durch Einbindung externer Partner steigt mit fortschreitender Digitalisierung weiter an

Ableitung strategischer Stoßrichtung

Skaleneffekte

Naturgemäß stehen Versicherer im Schaden in vielen Prozessen vor gleichen Herausforderungen – **abnehmende Prozesskosten**, insbesondere bei Einsatz von Technologie, sind zu **heben**

Sichtbarkeit nach außen

Schaden als zentrales Ereignis **bietet Differenzierungs-potenzial** bei positiver Wahrnehmung und Weiterempfehlung der Versicherung – Schaden wird zum **Verkaufsargument**

Skaleneffekte und Differenzierungspotenzial sind für Schadenprozesse im ersten Schritt zu bewerten

Das Partnermanagement greift mit unterschiedlichen Dienstleistern an allen Abschnitten des Schadenprozesses in die Wertschöpfung ein

Vertiefung 2 | Partnermanagement KFZ-Sparte

Wesentliche Partner

Totalschaden
- Für wirtschaftliche Totalschäden verbindliche Kaufangebote generieren und anbieten

Prüfdienstleister
- Dezentrale Prüfung von Schadenbelegen bis auf Positionsebene und Erstellung Prüfbericht

SV-Organisationen
- Vor-Ort-Besichtigung für größere Schäden durch überregionale SV-Organisationen stützen

Workflow-Management
- Digitalisierte automatisierte Schadenprozesse sowie Dienstleistereinbindung

Betrugserkennung
- Analyse Schadendaten in Kombination mit Bildanalyse, Social Network Analyse u.ä.

Inputmanagement
- Klassifikation und Datenextraktion sowie Indizierung eingehender Schriftstücke

Prüf-Clients & SV Tools
- Interne und externe SV mit Technologie für Prüfung und Gutachtenerstellung ausstatten

Höhenschätzung
- KI basierte Höhenschätzung für automatisierte Steuerung von Schäden

In- / Outsourcing
- Auslagerung von ausgewählten schadenbezogenen (Service) Bereichen

PWS[1]-Netze
- Steuerung in Partnerwerkstatt für vergünstigte Konditionen bei Reparatur

Mietwagen
- Ersatzmobilität gewährleisten und kostengünstig zur Verfügung stellen

Spezial-DL
- Unfallrekonstruktion für Klärung der Haftung
- Partner für Personenschaden-Regulierung

1) Partnerwerkstatt

Klare Kommunikation und Qualitätssicherung sind wesentliche Faktoren eines erfolgreichen Partnermanagements

Vertiefung 2 | Partnermanagement

Link zum Video

zeb

Toolbasierte Steuerung von Ressourcen als Erfolgsfaktor – frühzeitiges Erkennen und Handeln bei unvorhersehbaren Lastspitzen wie bspw. Kumulereignissen

Handlungsfeld 6: Optimierung Kumulmanagement

zeb Erfahrung

6 Vermeidung anhaltender Rückstandssituationen und Handlungsfähigkeit im Kumul

Ausgangslage

- Keine vollständig **digitalen Controlling-** und **Steuerungs-lösungen** für **Ressourceneinsatz** (Lastverteilung)
- Zunehmende **Anzahl** an **Kumulereignissen mit extremen Lastspitzen** verursachen immer häufiger anhaltende Rückstände
- Insb. **kleinere Serviceorganisationen** sind **nicht** auf **Lastspitzen** vorbereitet und **können Aufkommen** nicht **standhalten**

WORAUF ES ANKOMMT

- **Einsatz von digitalen Controlling- und Steuerungstools** zur optimierten Planung und Ressourceneinsatz sowie **frühzeitige Antizipation** von **Lastspitzen**
- Nutzung von **digitalen Tools** für **präzise Forecast von Kumulereignissen** oder Prognosen hinsichtlich der **Auswirkungen** auf den **Bestand und Organisation**
- **Frühzeitige Erstellung** von **detaillierten Notfallplänen** inkl. klarer Definition der exakten Vorgehensweise zur **bestmöglichen Vorbereitung** auf **Lastspitzen**

6

zeb

Während planbare Lastspitzen über toolbasierte Lösungen gut gemanagt werden können, bedarf es für Steuerung von unvorhersehbaren Lastspitzen innovativer Ansätze

Management von Lastspitzen - Übersicht

Differenzierung Lastspitzen

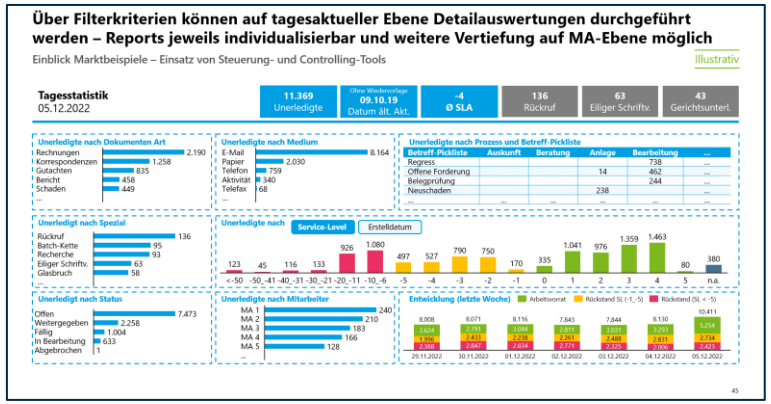
Maßnahmen (bzw. Voraussetzungen)

Beispiel Best-Practice Ansätze

Planbare Lastspitzen

- Urlaub / Sabbatical
- Abstellung Projektarbeit
- Saisonale Effekte
- Geschäftsentwicklung

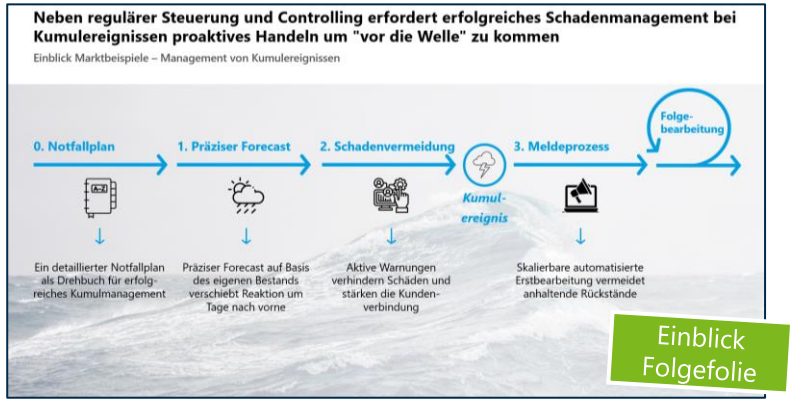
- Toolbasierte Laststeuerung und Controllinginstrumente (z. B. Dashboard)
- Schnittstellen in Umsysteme bspw. Personalsysteme
- DLZ/Bearbeitungszeiten lfd. erfasst
- 100% Digitalisierung Gevos/Mengen
- Ggf. Einbindung externer Dienstleister



Nicht vorhersehbare Lastspitzen

- Extremwetterereignisse (bspw. Kumulereignisse)
- Pandemien / Krankheitswellen

- Zusätzliche Controllinginstrumente/ Tools zur Kapazitätsplanung
- Innovative Tools für Forecast und Schadenvermeidung (bspw. Warnung)
- Klare Notfallprozesse und -pläne
- Regeln zur Unterstützung durch andere Bereiche oder externe Dienstleister



6

zeb

Neben regulärer Steuerung und Controlling erfordert erfolgreiches Schadenmanagement bei Kumulereignissen proaktives Handeln, um „vor die Welle“ zu kommen

Phasen des Kumulschadenmanagements

0. Notfallplan → **1. Präziser Forecast** → **2. Schadenvermeidung** → ***Kumul-ereignis*** → **3. Meldeprozess** → **Folge-bearbeitung**

↓ Ein detaillierter Notfallplan als Drehbuch für erfolg-reiches Kumulmanagement

↓ Präziser Forecast auf Basis des eigenen Bestands verschiebt Reaktion um Tage nach vorne

↓ Aktive Warnungen verhindern Schäden und stärken die Kunden-verbindung

↓ Skalierbare automatisierte Erstbearbeitung vermeidet anhaltende Rückstände

Um möglichst früh agieren und Maßnahmen einleiten zu können, ist ein präziser Forecast auf Basis des eigenen Bestands notwendig

Vertiefung 1 | Präziser Forecast

Hintergrund/ Sachverhalt

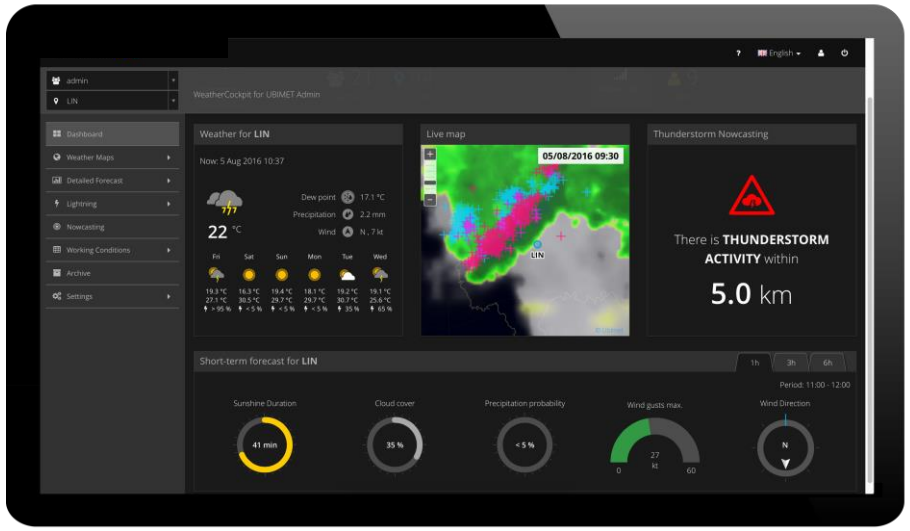
- Ein **präziser Forecast** ist **entscheidend**, um möglichst früh Vorbereitungen treffen zu können
- Bereits mehr als **eine Woche vor** dem **Ereignis** erfolgen **erste Warnungen bzgl. Risiken** (v. a. Hausrat und Gebäude)
- **Drei Tage vor** einem **Ereignis** ist ein **präziser Forecast** mit Auswirkungsanalyse auf den eigenen Bestand in Bezug auf Stückzahl, Intensität und Komplexität möglich

Frühzeitige Einleitung notwendiger Maßnahmen

- Sicherung von internen und externen Sachverständigen
- Sicherung von Ressourcen externer Dienstleister
- Vorhalten operativer Kapazität durch Notfallressourcen bzw. Urlaubssperren
- Anpassung von Regulierungsvorgaben
- Zentrale Steuerung von Eingängen und Anpassung Arbeitsvorrat

Praxisbeispiel

„Aktuelle Best Practices zeigen, dass Versicherer bereits mehr als drei Tage vor einem Ereignis auf Basis der Analyse von Wetter- und Bestandsdaten in einem Radius von 1 km detaillierte Prognosen erstellen können – der Einsatz moderner Technologien und Forecast-Tools macht dies möglich“

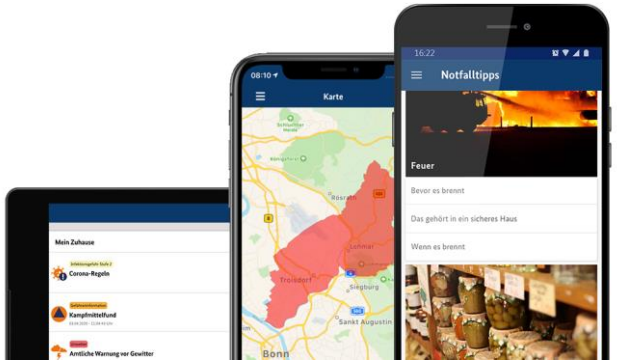


Auf Basis des Forecasts können in der Folge vorbereitende Maßnahmen in Richtung Kunde und Außendienst sowie für die interne Organisation eingeleitet werden

Vertiefung 2 | Schadenvermeidung

Warnung des Kunden

Bestehende Lösungen zeigen technische Möglichkeiten – **Warnung als SMS** inkl. Link auf Landing-Page aufbauen



Kunde kann **Schäden vermeiden** und **Verhalten** während Ereignis **anpassen**

Information Außendienst

Ergebnis des Forecasts, Verlinkung möglicher **Hilfestellungen** und Anpassung von **Regulierungsvorgaben** ankündigen

Außendienst vorbereitet auf Rolle „**Helfer im moment of truth**“

Interne Organisation

In unterschiedlichen **Dimensionen** gilt es interne Vorbereitungen einzuleiten:

Operative Kapazität
Urlaubssperre, Zusammenlegung …

IT-Systeme
E2E Testing, Support-Funktionen …

Partner
Regelwerke, Kapazitäten …

Maximale Kapazität vor Eintritt des Ereignisses sicherstellen

„Are-You-OK?“-Nachricht als proaktives Angebot zur Schadenmeldung über strukturierten Eingangskanal – Automatisierte Erstbearbeitung zur Verhinderung von Rückständen

Vertiefung 3 | Meldeprozess

Bedingungen zum Auslösen der Mitteilung

- Erreichung bestimmte Intensität des Unwetters
- Je nach Unwetter Überschreitung bestimmter Dauer
- Betroffenheit des Kunden (nach Region)

Vorteile aus Sicht des Versicherers

- Unmittelbarer Erhalt der Schadenmeldung und somit frühzeitige Planbarkeit der Aufwände
- Unmittelbare Zuordnung der Meldung zu Schadenereignis
- Automatisierte Schadenerfassung durch Erhalt strukturierter Daten

Von vergangenen Krisen konnte sich die Assekuranz immer erholen – Hohe Dynamik in heutigen Krisen verursacht dauerhaften Druck, dem es zu begegnen gilt

Fazit

zeb

Historische wirtschaftliche Herausforderungen sind wichtiger Bestandteil der Wirtschaftsgeschichte – mit Folgen für die Assekuranz

Wirtschaftliche und industrielle Veränderungen der letzten 200 Jahre

Industrialisierung
- Entwicklung neuer Technologien und Maschinen
- Revolutionierung von Waren und Dienstleistungen
- Entstehung neuer Industriezweige z. B. durch Erfindung von Dampfmaschine und Eisenbahn

Globalisierung
- Erleichterung von Handel und Investitionen zwischen Ländern
- Engere wirtschaftliche Verflechtungen
- Entstehung multinationaler Unternehmen und Verbreitung von Technologien/ Ideen

Klimawandel
- Seit Beginn der Industrialisierung exponentielle Zunahme des Ausstoßes von Treibhausgasen
- Insb. Auswirkungen auf Häufigkeit und Intensität von Extremwetterereignissen

Finanzkrise
- Vielzahl an Finanzkrisen in letzten 200 Jahren
- Finanzkrise 2008 schwerste Krise der jüngsten Geschichte
- Weitreichende Auswirkungen auf die Weltwirtschaft

Es gab schon immer Krisen mit Auswirkung auf die Assekuranz. **Jedoch** konnte sich **von diesen bislang immer erholt** werden (z. B. Finanzkrise)

zeb

Aus dem aktuellen Marktumfeld leiten sich sechs typische Handlungsfelder für die Schadenorganisation ab

Typische Handlungsfelder Schaden — Auszug

	Marktumfeld	Handlungsfeld
Strategie	Zunehmender Fachkräftemangel	1 Gewinnung und Bindung von Fachpersonal: Reduktion der Anzahl offener Stellen und der Mitarbeiterfluktuation
Strategie	Höheres Umweltbewusstsein	2 Etablierung Nachhaltiges Schadenmanagement: Einhaltung von ESG-Standards im Schadenprozess und in der -organisation
Enablement	Weiter steigende Kundenansprüche	3 Steigerung der Kundenzufriedenheit: Signifikante anhaltende Steigerung der Kundenzufriedenheit im moment-of-truth
Enablement	Möglichkeiten der Digitalisierung	4 Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen: Steigerung des Digitalisierungs- und Automatisierungsgrades in Schadenprozessen
Kernprozesse & Enablement	Vergrößerung des Dienstleistungsangebots	5 Strategische Ausrichtung Wertschöpfungstiefe und Partnermanagement: Erhöhung der Gesamtwertschöpfung durch optimiertes Sourcing
Kernprozesse & Enablement	Häufigere Extremwetterereignisse	6 Optimierung Kumulmanagement: Vermeidung anhaltender Rückstandssituationen und Handlungsfähigkeit im Kumul

→ Stabilisierung Schadenaufwand[1]

1) Neben der Stabilisierung des Schadenaufwands wird auch eine Stabilisierung des operativen Betriebs erreicht

Hohe Dynamik in heutigen Krisen erlaubt keine Erholung. Damit lastet **dauerhaft massiver** wirtschaftlicher **Druck** auf den Versicherern

Begegnung des Drucks

Zur Herstellung wirtschaftlicher Stabilität ist ein **Zusammenspiel aus verschiedenen Maßnahmen** notwendig

Eine **Schlüsselrolle kommt** dabei insbesondere dem **Schadenmanagement zu**

Am Markt werden **bereits viele Best Practices** unter **Einsatz moderner Technologien** beobachtet

Podcastfolge veröffentlicht zum Thema AI-Act und AI-Regulierung – weitere Themen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Finanzbranche abrufbar auf unseren Online-Kanälen

Sound of Finance Podcast

Jetzt scannen – Podcastfolge

„Ein Balanceakt der Regulierung: Künstliche Intelligenz in Banken und Versicherungen“

zeb Podcast Sound of Finance

Übersicht

>70 Episoden
>17k Hörer
>15k Abonnenten
>35k Downloads (Juli 2023)

Alle 2 Wochen neue Episoden

Themen

Experteninterviews zu Fachthemen, Publikationen, Veranstaltungen

Darüber hinaus Veranstaltungen, Artikel, Videos und Beiträge zum Thema KI & Data Analytics (Links auf Icons)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Silke Liedtke
Senior Advisor

Phone +49.40.303740.149
Mobile +49.160.2427991
Silke.Liedtke@zeb.de

Office Hamburg