



HORN & COMPANY

Bearbeitungssituation in der Schadenregulierung nachhaltig verbessern

H&C Vorgehensmodell

Düsseldorf, März 2024

Vorwort von Horn & Company

Schadenzahlen von Versicherungen steigen, **Kumulereignisse** wirken verschärfend und sorgen für eine angespannte Situation in der Schadenbearbeitung auch noch lange nach dem Ereignis.

Gleichzeitig ist nicht nur das Ergebnis der Schadenregulierung, sondern insbesondere auch die Zufriedenheit mit der **Bearbeitungsdauer und der -geschwindigkeit** eine relevante Einflussgröße auf die **Wechselbereitschaft** der Kunden.

Trotz aller Digitalisierungsanstrengungen sehen sich Versicherer ganz operativen Herausforderungen zur **Verbesserung der Bearbeitungssituation, aktiver Prävention** oder gar dem **Abbau langfristiger Rückstände** in der Schadenregulierung gegenüber. Viele Steuerungsansätze sind ressourcenintensiv und teuer, aber bringen oft nicht die gewünschten Effekte – mit zunehmender **Frustration der Mitarbeiter**.

In dieser Unterlage haben wir unsere Erfahrungen in einem vierstufigen Vorgehensmodell zusammengefasst. Dieses umfasst Ansätze zur nachhaltigen Verbesserung, zur Prävention und weist auch den Weg aus einer Rückstandssituation. Gerne stehen wir für ein **vertiefendes Gespräch** zur Verfügung. Wir wünschen Ihnen gute Impulse aus der Lektüre und verbleiben mit freundlichen Grüßen.



Dr. André Dibbert
Geschäftsführender Partner



Dr. Christoph Hartl
Partner



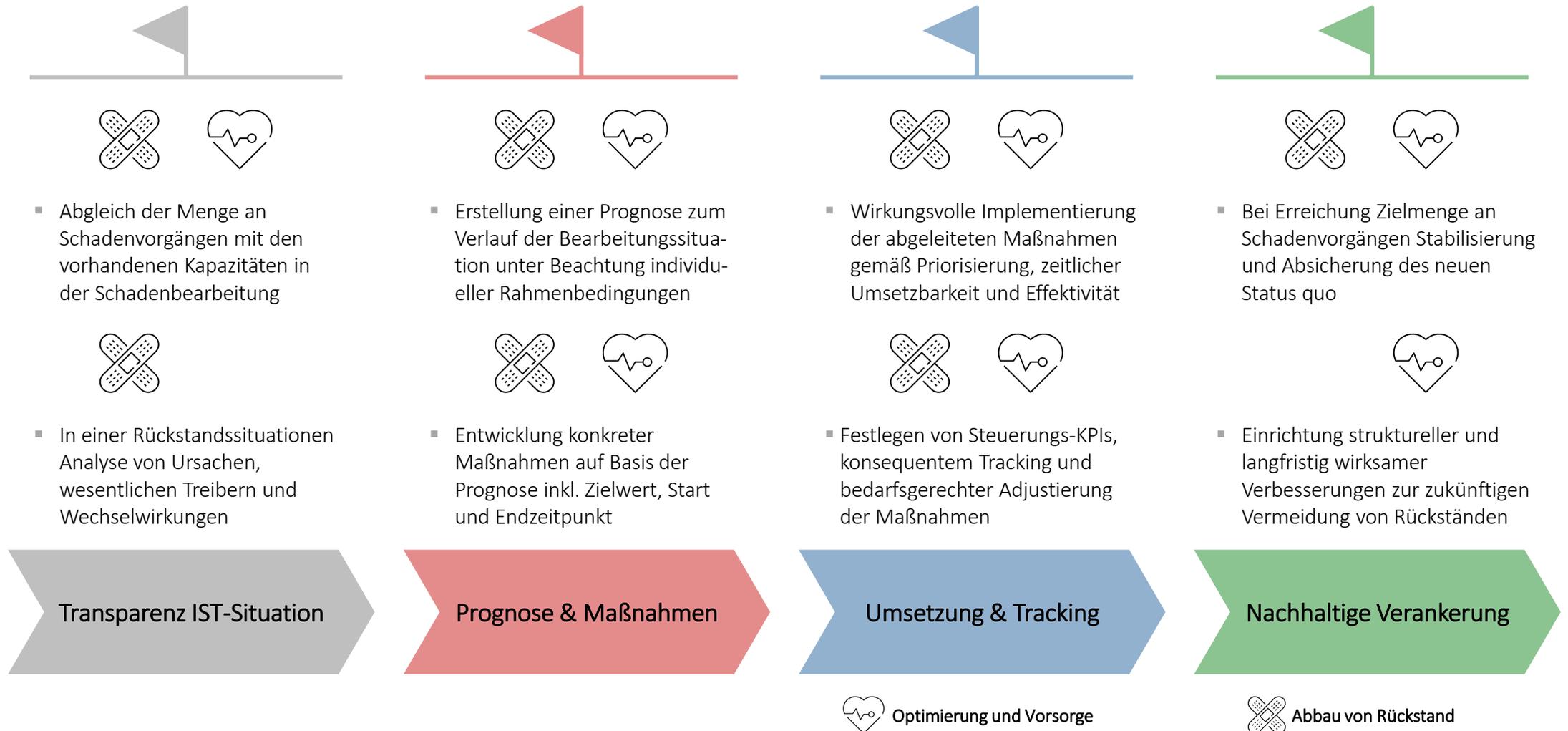
Dr. Philipp Wanger
Senior Associate



Dr. Bastien Karlhofer
Associate

Nachhaltige Verbesserung der Situation in der Schadenbearbeitung in vier Phasen

Vorgehensmodell zur effektiven und vorausschauenden Schadenregulierung



Transparenz über die Ausgangssituation legt die Basis für weitere Schritte

Analyse Menge und Bearbeitung Schadensvorgänge



Umwelteinflüsse

- Evaluierung Marktentwicklungen und saisonale Abhängigkeiten
- Einwertung Eintrittswahrscheinlichkeit und Einfluss durch Kumulereignisse

Geschäftsentwicklung

- Erhebung Mengenentwicklung nach Sparten und Einheiten
- Abschätzung erwartetes Wachstum Schadenmeldungen nach Eingangskanal

Technologischer Fortschritt

- Erfassung digitaler Optimierungen, bspw. zur Meldung von Schadenfällen
- Betrachtung Einfluss IT-bezogener Schadenfälle, bspw. Cyberangriffe

Anforderungslevel

- Einordnung Steigerung Komplexität durch interne und externe Vorgaben
- Eruierung Veränderungen der Regulatorik und rechtlichen Rahmenbedingungen

Verfügbarkeit der Kapazitäten

- Erhebung von Krankheits- und erwarteten Abwesenheitsständen
- Ermittlung weiterer Nicht-Verfügbarkeiten, bspw. Projekte, Schulungen, BR

Störfaktoren auf Produktivität

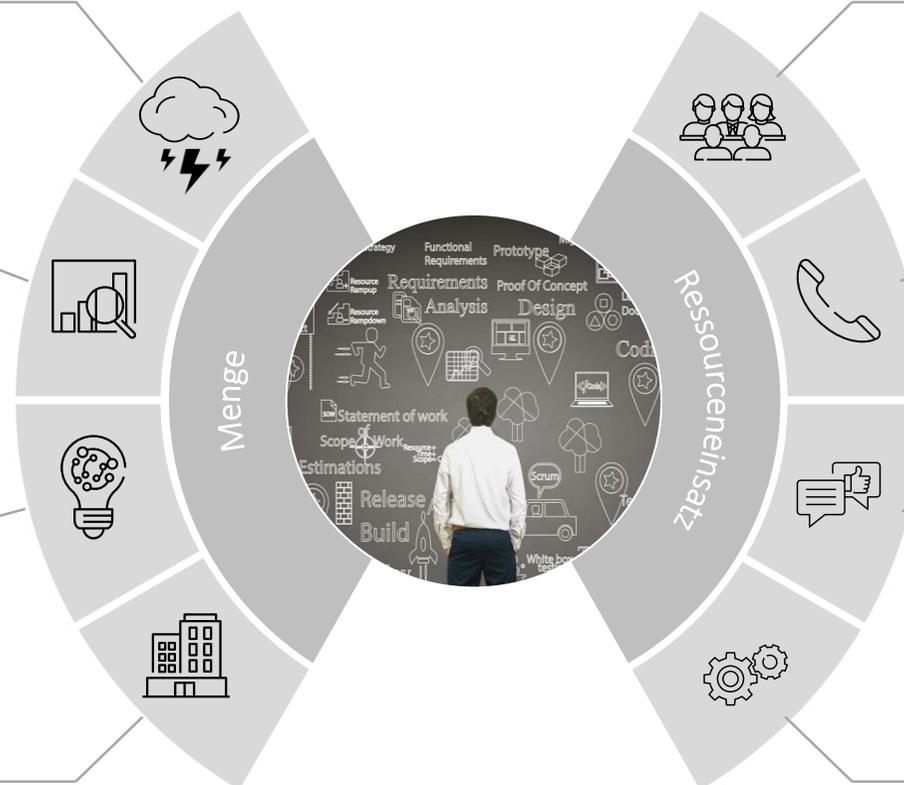
- Einwertung von Unterbrechungen auf Arbeitseffizienz, bspw. durch Telefonie
- Auswertung Systemverfügbarkeit, bspw. IT-Störungen, Updates, Ausfälle

Erfahrung der Belegschaft

- Prüfung Durchdringungsgrad Best-Practices und Erfahrung
- Untersuchung Anlerneffekte und Zeitaufwand Aufbau Expertise

Realisierungsstufe aktueller Neuerungen

- Einschätzung Implementierungsstand vorgenommener Effizienzsteigerungen
- Evaluierung Akzeptanz und Nachhalten von Verbesserungen



Optimierung der Bearbeitungssituation strukturiert angehen

Kernfragestellungen im Rahmen der Prognose und Maßnahmenableitung



„Prognose“

- Welche Eingangs-/Erledigungsmengen und Arbeitsstände werden – zunächst ohne zusätzliche Maßnahmen – in den nächsten Wochen/Monaten erwartet?
- In welchen Einheiten/Sparten ist mit steigendem/sinkendem Druck auf die Schadenbearbeitung zu rechnen?



„Ziel“

- Welche Kennzahlen eignen sich als generelle Steuerungsgrößen zur laufenden Vorsorge/Tracking und im Bedarfsfall zur gezielten Rückstandsreduzierung?
- Welches Zielniveau an Arbeitsvorrat und Rückstand wird konkret angestrebt, bei dem weder Unter- noch Überauslastung in den Schadeneinheiten besteht?



Erstellung Prognose



„Hebel“

- Welche Faktoren haben den größten Einfluss auf Bearbeitungseffizienz, Arbeitsvorrat und Rückstand und wie können diese verändert und optimiert werden?
- Welche Wechselwirkungen ergeben sich in der Schadenbearbeitung durch Ziele und Maßnahmen anderer Bereiche und wie sind diese zu bewerten?



„Reichweite“

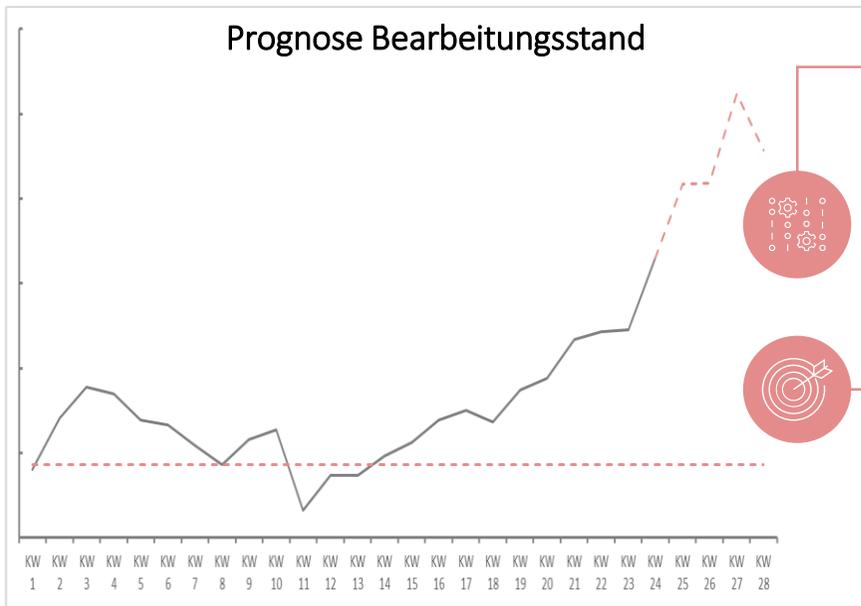
- Werden im Unternehmen derzeit bereits Präventions- und Verbesserungsmaßnahmen oder ggf. Rückstandsreduzierung verfolgt?
- Wie konsequent werden bestehende Ansätze umgesetzt und sind zusätzliche Maßnahmen zur Erreichung der avisierten Bearbeitungssituation notwendig?



Entwicklung Maßnahmen

Mithilfe von Prognosen wird der Umfang für Optimierungsbedarfe bestimmt

Ziel und Aufbau von Prognosen

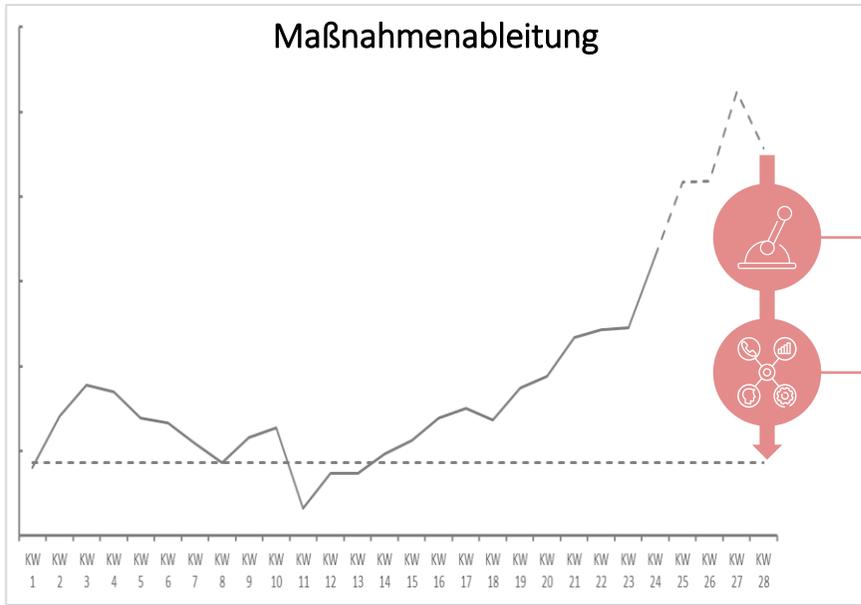


- Eine Prognose extrapoliert die Bearbeitungssituation in die Zukunft und dient der Bestimmung des erforderlichen Umfangs an Maßnahmenbedarfen
- Abhängig von verfügbaren Daten und Tools wird die Anzahl offener Vorgänge bspw. anhand erwarteter Eingangs- und Erledigungsmengen prognostiziert
- Faktoren und Prüfpunkte zur Steigerung der Prognosegüte sind z.B.:
 - Einbezug der MAK-Entwicklung (bekannte bzw. erwartete Ab-/Zugänge), aktuelle Niveaus und erwartete Wachstumsraten in den Eingangsmengen
 - Berücksichtigung wiederkehrender bzw. saisonaler Effekte (z.B. Urlaubszeiten, Schadenaufkommen in best. Sparten/Einheiten)
 - Bereinigung um Sondereffekte (z.B. bereits laufende Umverteilung von Vorgängen, Schlagzahl-Korrektur um besonders hohe Mehrarbeit/Abwesenheiten)

- Zur Festlegung eines optimalen Bearbeitungsstands sind Zielkennzahl (z.B. Anzahl offener Vorgänge pro MAK), -wert und -zeitpunkt festzulegen
- Differenz zw. prognostiziertem und avisiertem Bearbeitungsstand zeigt Bedarf für Verbesserungsmaßnahmen und ggf. notw. Rückstandsreduktion auf

Maßnahmen nach ihrer spezifischen Wirksamkeit ausrichten

Ableitung von Maßnahmen



- Bei der Maßnahmenableitung sind erwartete Effekte (z.B. zusätzliche Zeit/Effizienz/Kapazitäten für Bearbeitung), Potenzial zum Abbau möglicher Rückstände und Voraussetzungen zu prüfen (z.B. Zustimmung Betriebsrat)
- Dabei sind Wechselwirkungen zu beachten (z.B. bei Anpassung der Telefoniezeit eine Erhöhung der Eingänge in anderen Kanälen) und ggf. temporäre negative Effekte abzuwägen (z.B. auf den Schadenaufwand)

- Erster Ansatzpunkt können auch bestehende Maßnahmen sein, deren Umsetzung und Einhaltung aktuell noch konsequenter forciert werden kann
- Weitere Ansätze für Maßnahmen sind bspw.:
 - Präventives Meldegebot bei Unterschreiten bestimmter Anwesenheitsquoten (z.B. für frühzeitige Planung von Lastausgleich und Vermeidung von Rückstand)
 - Effizienzsteigerung bspw. über dauerhafte Ausweitung störungsfreies Arbeiten (z.B. durch Optimierung d. Telefoniesteuerung zur fokussierten Schriftbearbeitung)
 - Grundlegende Verbesserung der Atmungsfähigkeit der Schadenorganisation (z.B. je nach Skill Aktivierung weiterer Ressourcen (z.B. Außenregulierer, Betrug/Regress))
 - Temporäre Prozessvereinfachungen (z.B. weniger Beleganforderungen) und -beschleunigung (z.B. „bessere“ Angebote bei fiktiver Abrechnung)

Für erfolgreiche Verbesserung der Bearbeitungssituation Fortschritte laufend prüfen

Kernfragestellungen im Zuge der Umsetzung und des Trackings



„Buy-in“

- Wie gelingt es, Mitarbeiter für die geplanten Aktivitäten zu gewinnen (ggf. trotz einer Reihe vergangener Aktionen oder vermeintlich „entspannter“ Bearbeitungssituation)?
- Wie können Mitarbeiter („ohne Not“) zu Prävention und freiwilligen Unterstützungsleistungen motiviert und diese dauerhaft aufrecht erhalten werden?



„Katalyse“

- Welche Möglichkeiten bestehen, die Umsetzung von längerfristigen Optimierungen und ggf. temporärer Rückstandsreduzierung noch wirkungsvoller zu gestalten?
- Gibt es in der jeweiligen Schadenorganisation Ansätze und Methoden, die die Durchschlagskraft der Maßnahmenumsetzung erhöhen?



Forcierung
Umsetzung



„Tracking“

- Wie können Fortschritte von Optimierungen, Vorsorgemaßnahmen und mögliche Rückstandsreduzierungen effektiv überprüft werden?
- Auf was ist bei der Einführung und Anwendung bestimmter Meeting-Formate und Tracking-Instrumente in der Schadenbearbeitung zu achten?



„Dialog“

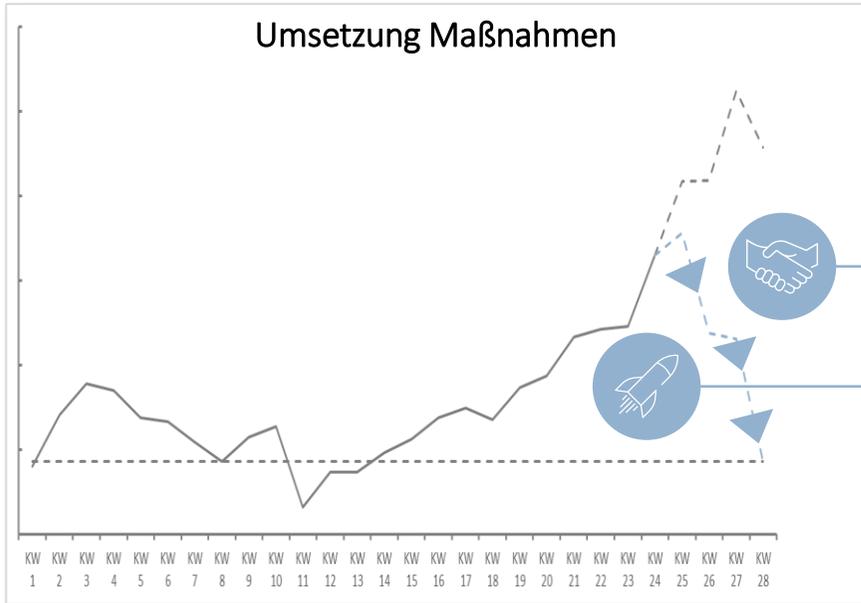
- Welcher Teilnehmerkreis ist bei den jeweiligen Themen und Formaten einzubeziehen bzw. zu informieren?
- Welche weiterführenden Problemstellungen sind im Rahmen des Trackings regelmäßig zu beleuchten und welches Ergebnis sollte das Tracking auf jeden Fall liefern?



Formate
Fortschritts-Tracking

Zusätzliche Wirkbeschleuniger für schnellere Verbesserung identifizieren und nutzen

Steigerung der Maßnahmenumsetzung

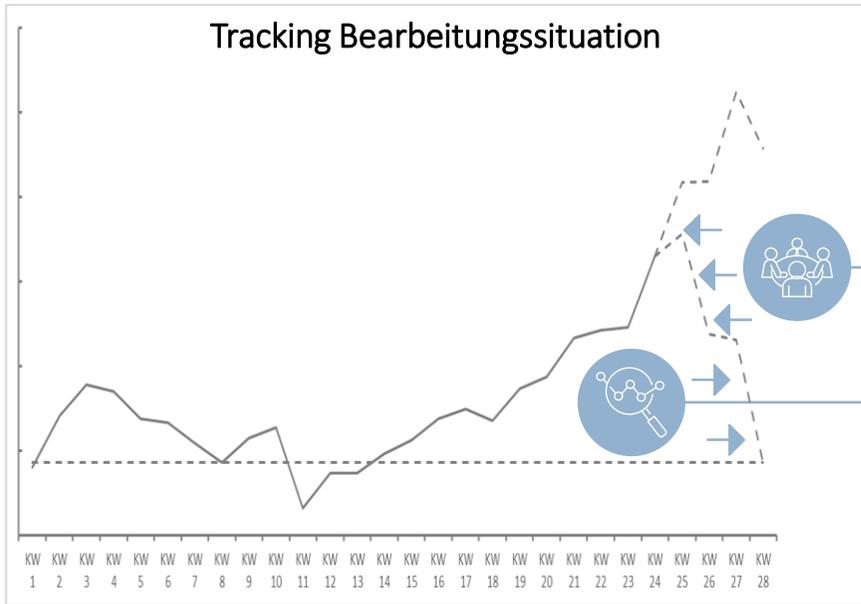


- Frühe Transparenz über Ziel/Vorgehen fördert Akzeptanz (bspw. Zielbild/ Rückstandsziel, KPIs, Maßnahmen je Sparte/Einheit und deren Dauer)
- Fachliche Umsetzungsunterstützung der Mitarbeiter erhöht anhaltende Zustimmung (z.B. durch anerkanntes Expertenteam/Multiplikatoren)
- Zusätzliche Anreize können Beteiligung an (freiwilliger) Unterstützung steigern (z.B. Homeoffice, Verpflegung im Office bei Samstagsarbeit)
- Staffelung der Anreizvergütung motiviert fortdauernde Unterstützung (z.B. je nach Anzahl der Teilnahmen an Unterstützungsaktionen)

- Konsequente Priorisierung einzelner Optimierungen sorgt für höheren Fokus, mehr Durchschlagskraft und schnellere Fertigstellung einer Maßnahme
- Bearbeitungsvorgaben können Abarbeitung beschleunigen (z.B. Bündelbearbeitung aller Vorgänge eines Schadens, Cluster best. Arten, z.B. Glasschäden)
- Vorgezogene Bearbeitung best. Vorgangsarten (z.B. bei akutem Handlungsbedarf, z.B. LW-Schäden) bzw. Sortierung nach Alter reduziert (Status-) Anfragen

Laufendes Bearbeitungs- und Maßnahmen-Tracking ist essentiell für Zielerreichung

Effektives Tracking der Bearbeitungssituation



- Durch laufendes Tracking werden Planabweichungen auf dem Weg zur avisierten Bearbeitungssituation und Fortschritte beim Abbau möglicher Rückstände zeitnah identifiziert und ermöglichen rechtzeitiges Gegensteuern
 - Wesentliche Tracking-Instrumente sind individuelle Meeting-Formate (z.B. regelm. Fortschritts-Dialoge mit Leitenden operativer Einheiten, Vertiefung mit Experten, Austausch mit Multiplikatoren/weiteren Stakeholdern)
 - Festgelegte Standard-Agenda und -Kennzahlen (z.B. zu offenen Vorgängen, Mehrarbeit, Grad der Maßnahmenumsetzung) sowie eindeutige Verantwortlichkeiten für Termine und deren Vorbereitung gestalten Meetings effizienter
-
- Regelmäßiges Einholen von Feedback von Fachexperten ermöglicht die Absicherung der Wirkung und laufende Optimierung von Maßnahmen (z.B. zu Telefoniststeuerung oder Vorgangs-Routing)
 - Ergebnis aus Tracking und Meetings sind klare Entscheidungsgrundlagen für weiteres Vorgehen und zeitnahe Umsetzung (z.B. Bedarf an weiteren Verbesserungen, zur Adjustierung und ggf. Einstellen von Maßnahmen)

Bearbeitungssituation nachhaltig im grünen Bereich verankern

Gewonnene Erkenntnisse für zukünftige Optimierungen nutzen



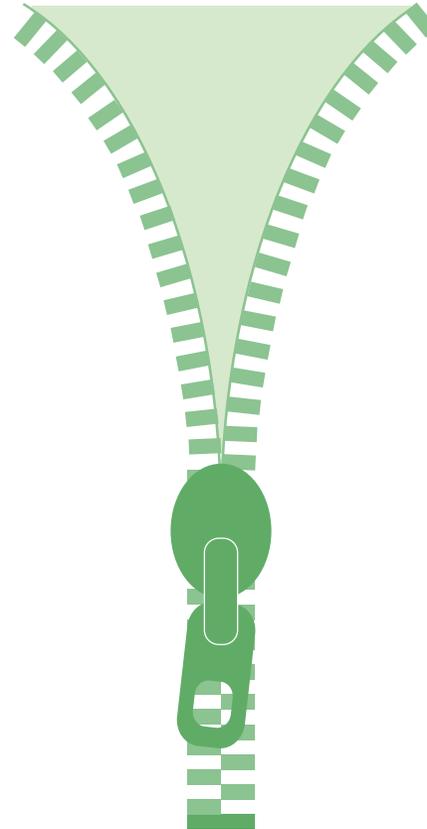
Sukzessiver Rückbau akuter Maßnahmen

- Schrittweise Reduktion akuter Maßnahmen in Abhängigkeit von Aufwand/Kosten, bspw. Mehrarbeit, ursprüngliche Servicezeiten
- Schrittweise Überführung von Tracking und der Meeting-Strukturen aus Maßnahmenumsetzung in Regelformate



Verhinderung erneuter Anstiege

- Erhöhung der Reaktivität als Kernelement für Aufbau von Defence-Lines gegen unkontrollierte Rückstandsanstiege
- Schaffung eines Frühwarnsystems – Definition und Beobachtung von Schwellenwerten, bspw. Maximalwerte offener Aktivitäten je Einheit/Zeitraum
- Schaltung von Eskalationsstufen bei Überschreitung von Schwellenwerten, Festlegung und Abstimmung Notfallplan inkl. Orchestrierung Unterstützungsleistungen



Ergebnisanalyse

- Kritisches Review der Maßnahmen und ihrer Wirkung auf die Bearbeitungssituation inkl. Lessons Learned sowie Dokumentation von Best-Practices
- Identifikation tiefgreifenderer, langfristiger Optimierungspotenziale für die Schadenbearbeitung



Implementierung langfristiger Optimierungen

- Realisierung wirkungsvoller Atmungskonzepte zur Steigerung der Flexibilität und der Widerstandsfähigkeit
- Initiierung struktureller/prozessualer Optimierungen, bspw. für die Aufbau- und Ablauforganisation in der Schadenbearbeitung
- Professionalisierung der Schadensteuerung inkl. Schärfung der Rollenprofile und Umsetzung von Verbesserungen zur Effizienzsteigerung



Übergreifende
Nutzung der
Erkenntnisse

Verbesserung von
Datenverfügbarkeit und -qualität

Künftige Schwerpunktsetzung,
bspw. Kunde, Effizienz, Kosten, etc.

Reputationssteigerungen und
zukünftige Wettbewerbsvorteile

Unser Unternehmen

Überblick

2009

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam.

> 250

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeitende mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business.

8

Standorte in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Wien, Zürich.

differenziert

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit klar unternehmerischem Beratungsverständnis.

fokussiert

Wir haben einen belastbaren Branchenfokus auf Banken/Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.

ausgezeichnet

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2024/25 erneut zum Hidden Champion gewählt.

hochqualifiziert

Knapp 80% der H&C-Berater mit Doppelqualifikation (i.S.v. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen etc.).

wertschöpfend

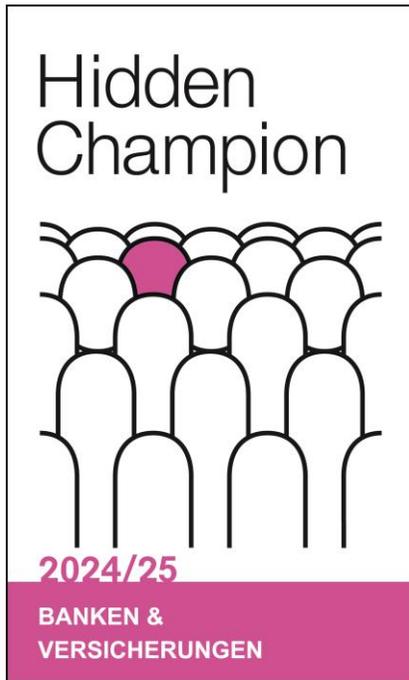
Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics).

wachstumsstark

H&C mit weiter über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum: Umsatz von 2015 bis 2022 vervierfacht.

H&C (erneut) als Hidden Champion 2024/25 für Financial Services ausgezeichnet

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes in Zahlen



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

Wir stehen für Sie als Ansprechpartner zur Verfügung!

Kontaktdaten



Dr. André Dibbert

Geschäftsführender Partner

Andre.Dibbert@horn-company.de



Dr. Christoph Hartl

Partner

Christoph.Hartl@horn-company.de

HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH