

*Unil*

UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne

INNOVALUE

Q3 2015

## TRENDS IM SCHADENMANAGEMENT 2015

Digitalisierung, Betrugsbekämpfung, Dienstleistermanagement

NOVALUE

## VORWORT

Das Versicherungsgeschäft wird zunehmend komplexer. Das ökonomische Umfeld, soziodemographische Entwicklungen und der technologische Wandel bedingen das Handlungsumfeld von Versicherungsunternehmen stärker denn je. Auch das Schadenmanagement als Teil der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen wird in Zukunft von diesen Herausforderungen sehr stark beeinflusst werden. Tiefgreifende Veränderungen getrieben durch Kundenbedürfnisse auf der einen Seite und die fortschreitende Industrialisierung und Digitalisierung auf der anderen Seite verlangen nach strategischen Antworten. Doch welche Tendenzen sind in Zukunft relevant? Welche Trends sollten genauer verfolgt und analysiert werden? Diese Studie greift diese Fragestellungen auf und verschafft einen Überblick darüber, welche Trends zukünftig im Schadenmanagement von Bedeutung sein werden.

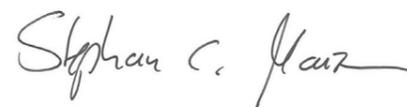
Mit der vorliegenden Studie leisten wir einen Beitrag zur Analyse der wichtigsten Themen im Schadenmanagement. Entlang von drei Themenschwerpunkten – Digitalisierung, Betrugsbekämpfung und Dienstleistungmanagement – geben wir einen Überblick über die aktuelle und zukünftige Relevanz von ausgesuchten Entwicklungen.

Dank der Teilnahme von mittelgroßen und großen Versicherungsunternehmen aus Deutschland und der Schweiz deckt die Studie einen relevanten Teil des Versicherungsmarktes ab. An dieser Stelle möchten wir uns daher bei allen Teilnehmern herzlich bedanken.

Das Institut für Versicherungswissenschaften der HEC Lausanne und INNOVALUE Management Advisors danken herzlich für Ihr Interesse an dieser Studie. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und neue Erkenntnisse bei der Lektüre.



Prof. Dr. Joël Wagner  
Ordinarius, HEC-DSA  
Universität Lausanne



Dr. Stephan C. Maier  
Managing Partner  
INNOVALUE Management Advisors

### Impressum

Herausgeber  
**INNOVALUE Management Advisors GmbH**,  
Heimhuder Straße 69, D-20148 Hamburg,  
Sitz und Registergericht: Hamburg HRB 80573,  
Geschäftsführer Kai-Christian Claus, Dr. Stephan  
C. Maier, Christian Mylius  
und

**Universität Lausanne, HEC-DSA**,  
Prof. Dr. Joël Wagner, Quartier Dorigny –  
Bâtiment Extranef, CH-1015 Lausanne

Gestaltung  
Casa Blanca Communication GmbH & Co. KG

Copyright  
INNOVALUE Management Advisors GmbH  
& HEC-DSA, Universität Lausanne, 2015

Hinweis  
Die Autoren verweisen auf den Disclaimer auf  
den beiden letzten Seiten der Veröffentlichung.

## INHALT

|   | SEITE |
|---|-------|
| <b>1. UMFRAGE UND TEILNEHMER</b>  | 04    |
| <b>2. EXECUTIVE SUMMARY</b>   | 05    |
| <b>3. GENERELLE TRENDS</b>  | 06    |
| <b>4. DAS SCHADENDREIECK</b>  | 09    |
| <b>5. SCHWERPUNKTE DER STUDIE</b>   | 11    |
| 5.1 DIGITALISIERUNG   | 12    |
| 5.2 BETRUGSPRÜFUNG  | 16    |
| 5.3 DIENSTLEISTERMANAGEMENT   | 20    |
| <b>6. SONDERAUSWERTUNGEN</b>  | 24    |
| 6.1 UNTERSCHIEDE ZWISCHEN VERSICHERERN<br>AUS DER SCHWEIZ UND DEUTSCHLAND | 24    |
| 6.2 UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KLEINEN<br>UND GROSSEN VERSICHERERN             | 26    |

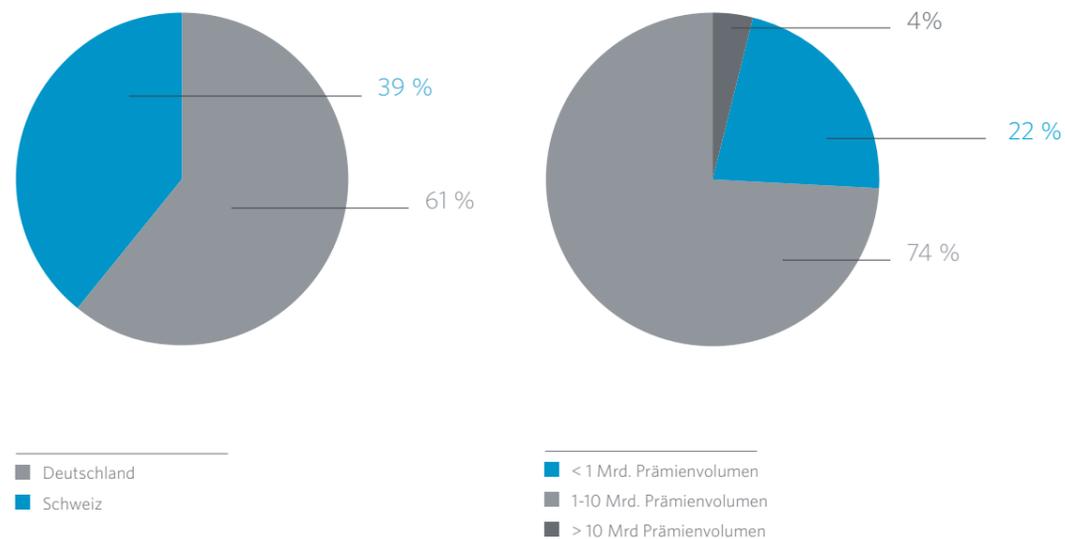
## 1. UMFRAGE UND TEILNEHMER

Der Fragebogen wurde insgesamt an 55 Verantwortliche aus 37 Versicherungsunternehmen in Deutschland und in der Schweiz verschickt und im Zeitraum Ende März bis Ende Mai 2015 beantwortet.

Unter den Rückmeldungen konnten 23 vollständige Antworten gezählt werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 42%. Rund 61% der Teilnehmer stammen aus Deutschland, 39% aus der Schweiz.

Die Stichprobe umfasst kleine, mittelgroße und große Unternehmen. Ein Fünftel (22%) der teilnehmenden Unternehmen hat unter einer Milliarde Euro an verdienten Bruttobeiträgen, 74% der Teilnehmer zwischen 1 und 10 Milliarden Euro und 4% der Versicherer weisen ein Prämienvolumen von über 10 Milliarden Euro aus. Von den Teilnehmern antwortete rund ein Drittel (8 Antworten von 23) aus der spezifischen Perspektive der Kraftfahrzeugversicherungssparte, während die restlichen 65% aus der Sicht der gesamten Nichtlebensbranche teilnahmen.

Aufteilung der Stichprobe nach Ländern und Unternehmensgröße



## 2. EXECUTIVE SUMMARY

### **KOSTENDRUCK FÜHRT ZU MASSIVEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR VERSICHERER ...**

... 87% der Studienteilnehmer stimmen zu, dass in Zukunft der Kostendruck verstärkt zu Standardisierung, Automatisierung und Prozessverbesserungen im Schadenbereich führen wird. Durch den technologischen Wandel werden neue Herausforderungen auf das traditionelle Geschäftsmodell der Versicherung zukommen.

### **NEUE DIGITALE ZUGANGSWEGE WERDEN GRUNDVORAUSETZUNG ...**

... Alle Teilnehmer stufen die Bereitstellung von neuen, digitalen Zugangswegen für Kunden auch im Schadenbereich für unumgänglich ein.

### **AUTOMATISIERUNG WIRD ENTSCHEIDENDER WETTBEWERBSVORTEIL ...**

... Eine vollautomatisierte (Dunkelverarbeitung) und teilautomatisierte, z. B. „one-and-done“-Verarbeitung, ist heute bereits hoch relevant für die Prozesseffizienz, zukünftig sehen dies 91% der Teilnehmer.

### **TELEMATIK BIRGT IM SCHADENBEREICH GROSSE ZUKUNFTSPOTENZIALE ...**

... Durch gezielte Sammlung und Auswertung von Kundendaten können bestimmte Verhaltensweisen der Kunden im Sinne einer Risikosteuerung gefördert werden, z. B. Tarifvergünstigungen bei umsichtiger Fahrweise. 61% der Teilnehmer sehen darin großes Potenzial zur Prävention von Schäden.

### **DATENGESTÜTZTE BETRUGSBEKÄMPFUNG MUSS EFFIZIENTER UND FAST UNSICHTBAR WERDEN ...**

... 96% der Teilnehmer gehen davon aus, dass die Bedeutung von einer datengestützten Betrugsprüfung im Hintergrund zunehmen wird und sich diese positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken wird, da der Kunde sie im Normalfall nicht bemerken wird.

### **DIGITALE SCHADENBEGUTACHTUNG IST FÜR VIELE VERSICHERER NOCH UTOPIE ...**

... Die digitale Schadenbegutachtung, z. B. per Video Chat, wird derzeit nur von 14% der Teilnehmer als relevant beurteilt, in Zukunft verstärkt sich dieser Trend jedoch – sind sich über die Hälfte der Studienteilnehmer sicher.

### **BETRUGSPRÜFUNG OHNE EINBEZUG VON BIG DATA IST IN ZUKUNFT NUR SCHWER VORSTELLBAR ...**

... 76% der Teilnehmer schätzen, dass die Analyse von Big Data aus internen und externen Datenquellen in Zukunft eine große Rolle in der Betrugsprüfung spielen wird.

### **QUALITÄT WIRD IMMER WICHTIGER BEI DER AUSWAHL DES DIENSTLEISTERS ...**

... In Zeiten zunehmender Transparenz ist davon auszugehen, dass Kundenbewertungen der Dienstleister- und Reparaturqualität immer wichtiger werden. 62% der Teilnehmer geben an, dass eine gezielte Steuerung der Kunden zum besten Dienstleister sowie Anreizsysteme zur Sicherstellung der Dienstleisterqualität zukünftig an Bedeutung gewinnen werden.

### **VERNETZUNG VON KUNDEN, DIENSTLEISTERN UND VERSICHERERN WIRD UNUMGÄNGLICH ...**

... Mit fortschreitender Digitalisierung wird eine systemgestützte Vernetzung aller Beteiligten in der Schadenbearbeitung immer wichtiger (86% der Teilnehmer).

### **EINSPARPOTENZIALE SIND DURCH STANDARDISIERUNG VON LEISTUNGSART UND -UMFANG REALISIERBAR ...**

... Durch ein effizientes Management von Dienstleisternetzwerken können Schadenaufwendungen reduziert werden. 77% der Teilnehmer geben an, dass Leistungsstandardisierungen hinsichtlich Art und Umfang zukünftig an Bedeutung gewinnen werden.

### **SCHWEIZER VERSICHERER SIND ZUKUNFTSGERICHTETER ALS DEUTSCHE ...**

... Die schweizer Studienteilnehmer sind sowohl in der Bewertung der aktuellen als auch der zukünftigen Relevanz der vorgeschlagenen Trends etwas selbstbewusster. Die Tragweite und Veränderungskraft der Trends werden von den schweizer Teilnehmern mit höherer Relevanz benotet.



## ÜBERGREIFENDE ENTWICKLUNGEN MIT EINFLUSS AUF DIE VERSICHERUNGSBRANCHE

Das Wettbewerbsumfeld von Versicherungsunternehmen ist durch eine Vielzahl von Entwicklungen angespannter denn je. Der Kostendruck treibt Versicherer zu Automatisierung und Umstrukturierungen, der technologische Wandel erfordert hohe Investitionen in Digitalisierungsinitiativen und die steigende Anzahl an Unwettern stellt Versicherer vor die Herausforderung höherer Risiken.

### Kostendruck

Von den drei genannten Entwicklungen nehmen die Teilnehmer der Studie den Kostendruck mit Abstand als größte Herausforderung der Branche wahr. Der Kostendruck ist derzeit in allen Bereichen von Versicherungsunternehmen spürbar. Im Vertriebsbereich werden vermehrt Vertriebsorganisationen sowie Anreiz- und Vergütungssysteme überarbeitet. Im Betriebsbereich stehen Maßnahmen zur Förderung des strukturierten Dateneingangs sowie anschließend automatisierter Verarbeitung im Vordergrund. 87% der Teilnehmer stimmen zu, dass in Zukunft auch im Schadenbereich der Kostendruck verstärkt zu Standardisierung, Automatisierung und Prozessverbesserungen führen wird.

### Katastrophen

65% der Teilnehmer stimmen zu, dass durch vermehrte und heftigere Katastrophen in Zukunft steigende Schadenhöhen zu erwarten sind. Hierzulande erfordern vorrangig der Klimawandel und einhergehend die steigende Anzahl von Unwettern, die erhöhten Risiken neu zu kalkulieren und diese gegebenenfalls in Form von Prämienhöhungen an die Kunden weiterzugeben.

### Technologischer Wandel

Immerhin 56% der Teilnehmer sehen das traditionelle Geschäftsmodell der Versicherung durch im Zuge des rapiden technologischen Wandels auftretende neue Wettbewerber entlang der Wertschöpfungskette in Gefahr. Auch wenn mit 22% nicht alle Teilnehmer so weit gehen, die bewährten Geschäftsmodelle zu hinterfragen, so zeigen die weiteren Ergebnisse dieser Studie eindeutig, dass neue, technologiegetriebene Themen wie das „Internet of Things“, das mobile Internet, Cloud Technologien oder die Automatisierung von Prozessen auch das Schadenmanagement der Zukunft nachhaltig beeinflussen werden.

## SPEZIFISCHE ENTWICKLUNGEN IM SCHADENMANAGEMENT

Ein interessantes Bild zeigt sich bei der Frage, wie die Teilnehmer die Relevanz von ausgewählten Themen und die Aufstellung ihres Unternehmens relativ zum Wettbewerb einschätzen. Insbesondere bei den Themen Kundenorientierung im Schadenmanagement, Effizienz durch Digitalisierung und Betrugsbekämpfung mit Hilfe von Big Data sehen viele Versicherer Nachholbedarf gegenüber der Konkurrenz.

### Kundenorientiertes Schadenmanagement

Kundenorientierung im Schadenmanagement zur Sicherung der bestehenden Kundenbasis wird von 96% der Teilnehmer als relevanter Trend eingeschätzt. Im Vergleich zum Wettbewerb sehen jedoch nur 57% der Befragten ihr Unternehmen in diesem Punkt gut aufgestellt.

### Effizienz durch Digitalisierung

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Trend, Prozesse des Schadenmanagements zu digitalisieren, um Effizienzsteigerungen zu erzielen. 87% der Teilnehmer unterstreichen die Relevanz dieses Trends für ihr Unternehmen, jedoch nur 44% sehen sich im Vergleich zur Konkurrenz gut aufgestellt.

### Betrugsprüfung mit Hilfe von Big Data und neuen Technologien

Die Nutzung von Big Data und neuen Technologien bei der Betrugsprüfung, um letztlich Schaden Leakage und Schadenkosten zu reduzieren, ist für 78% der Teilnehmer ein relevanter Trend. Hier zeigt sich im Wettbewerbsvergleich der größte Nachholbedarf. Nur 39% der Teilnehmer sehen sich besser aufgestellt als die Konkurrenz, 26% schätzen sich explizit schlechter ein.

### Nutzung externer Dienstleister

78% der Teilnehmer stimmen zu, dass externe Dienstleister in Zukunft eine größere Rolle im Schadenmanagement spielen werden. Durch eine gezielte und gesteuerte Nutzung von Dienstleistern können Kosteneinsparungen für Abwicklung und Reparaturen realisiert werden. 87% der Teilnehmer sehen sich hier optimal relativ zum Wettbewerb aufgestellt.

## 4. DAS SCHADENDREIECK

Die in der Erhebung dieser Studie abgefragten Trends zu den drei Schwerpunktthemen stehen in Beziehung zu den drei Dimensionen des sogenannten „Schadendreiecks“. Strategien bzw. Handlungsfelder im Schadenmanagement bewegen sich typischerweise im Spannungsfeld Minimierung des Schadenvolumens, Maximierung von Prozesseffizienz, d.h. Minimierung von Verwaltungskosten, und Maximierung der Kundenzufriedenheit.<sup>1</sup>

Derzeit investieren viele Versicherungsunternehmen große Summen in die Digitalisierung ihrer Betriebsprozesse sowie in das Betrugs- und Dienstleistermanagement. An die diversen Initiativen der Assekuranz sind im Wesentlichen drei Erwartungen geknüpft.

### (A) MAXIMIERUNG DER PROZESSEFFIZIENZ

Die größte, an die Digitalisierung von Versicherungsunternehmen geknüpfte Erwartung, ist die Steigerung von Effizienz und folglich die Reduzierung von Verwaltungskosten. Die technischen Möglichkeiten, den Versicherungsvertrieb und -betrieb und damit auch das Schadenmanagement zu digitalisieren, sind enorm. Durch den Einsatz moderner Technologien können erhebliche Effizienzpotenziale in der Datenübermittlung, Schadenanlage, Triagierung, Deckungsprüfung, Betrugsprüfung und Regulierung erzielt werden. In Zukunft sind insbesondere bei Zahl- und Normalschäden im Retailgeschäft anspruchsvolle, hohe zweistellige Dunkelverarbeitungs- und „one-and-done“-Quoten möglich.<sup>2</sup>

### (B) MAXIMIERUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

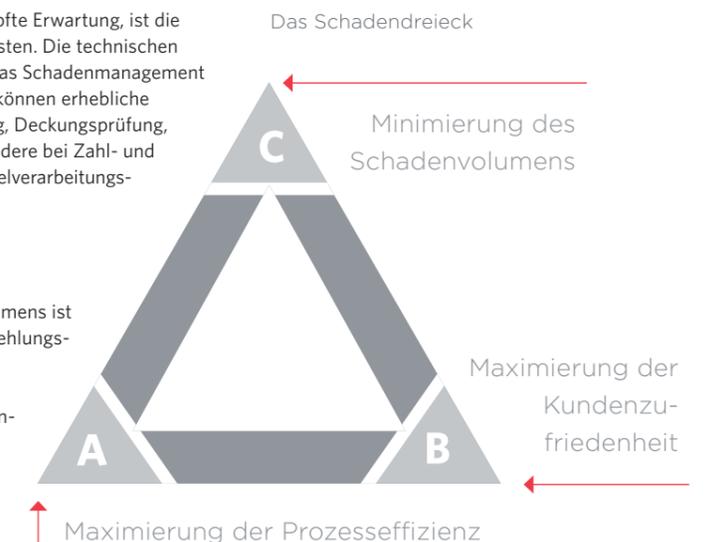
Eine weitere Erwartung an die Digitalisierung des Versicherungsunternehmens ist eine kundenorientierte Aufstellung, um Kundenbindung und Weiterempfehlungsbereitschaft zu erhöhen.

Neben dem Vertrieb und der Vertragsverwaltung bietet auch das Schadenmanagement eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, die Kundenschnittstelle zu optimieren, d.h. diese nach Kundenbedürfnissen auszurichten. Letztlich ist es der Schadenfall, der im Zweifel die Meinung des Kunden über seinen Versicherer am nachhaltigsten beeinflusst.

### (C) MINIMIERUNG DES SCHADENVOLUMENS

Nach Zahlen des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft betrug die gebuchten Bruttobeiträge in den Sachversicherungssparten (inkl. Kfz) im Jahr 2014 EUR 62,5 Mrd. Die Bruttoaufwendungen für Versicherungsfälle beliefen sich auf EUR 45,9 Mrd. In der Schweiz stehen im direkten Inlandgeschäft in der Schadenversicherung CHF 26,2 Mrd. Prämieinnahmen CHF 16,6 Mrd. Zahlungen gegenüber (Zahlen 2014 der eidgenössischen Finanzmarktaufsicht). Die Schadenquoten von 73,4% (Deutschland) und 63,3% (Schweiz) verdeutlichen, wieso auch die Minimierung des Schadenvolumens für Versicherungsunternehmen von hoher strategischer Relevanz ist. Eine Möglichkeit, das Schadenvolumen zu reduzieren, ist ein aktives Betrugsmanagement, welches sowohl die Betrugsprüfung als auch die Prävention beinhaltet. Eine andere Möglichkeit ist ein gut ausgebautes und effizientes Dienstleisternetzwerk, welches dabei unterstützt, beispielsweise Reparaturquoten zu erhöhen.

Die Themenfelder Digitalisierung, Betrugsbekämpfung und Dienstleistermanagement werden in den folgenden Teilen der Studie vertieft.



<sup>1</sup>N. Mahlow, J. Wagner, Evolution of Strategic Levers in Insurance Claims Management: An Industry Survey, erscheint in: Risk Management and Insurance Review, 2015.

<sup>2</sup>N. Mahlow, J. Wagner, Process Landscape and Efficiency in Non-Life Insurance Claims Management: An Industry Benchmark, Working paper, 2015.

## 5. SCHWERPUNKTE DER STUDIE

---

Die drei Dimensionen des Schadendreiecks Kundenzufriedenheit, Prozesseffizienz und Schadenvolumen, werden in der weiteren Studie entlang von drei Schwerpunktthemen und konkreten Trends beleuchtet.



**/// DIGITALISIERUNG**



**/// BETRUGSPRÜFUNG**



**/// DIENSTLEISTERMANAGEMENT**



## 5.1 DIGITALISIERUNG - TRENDS

### KUNDENZUFRIEDENHEIT

#### Neue digitale Zugangswege

Derzeit nutzen ca. 60 Millionen Menschen in Deutschland das Internet. Ca. 40 Millionen Menschen besitzen ein Smartphone und 20 Millionen ein Tablet. Mit zunehmender gesellschaftlicher Affinität für Smart Devices und das Internet ist es für Versicherer von großer Bedeutung, neue digitale Zugangswege zur Verfügung zu stellen, um steigenden Serviceansprüchen hinsichtlich Erreichbarkeit und Flexibilität ihrer Kunden gerecht zu werden.

#### Informationsbereitstellung für Kunden

Durch das Internet verändert sich das Informationsverhalten der Kunden hin zu einem gesteigerten Bedürfnis nach Transparenz. Viele Unternehmen haben dies erkannt und ermöglichen ihren Kunden beispielsweise Einblicke in den Bearbeitungsstatus (siehe DHL Tracking). Vor diesem Hintergrund gewinnt auch für Versicherer die digitale Informationsbereitstellung in der Schadenbearbeitung, z. B. über Webportale, Apps etc., an Bedeutung.

#### Kurze Regulierungszeiten durch Automatisierung

Eine schnelle Schadensregulierung ist für viele Kunden ein entscheidender Faktor für Treue gegenüber dem Versicherer. Die Wünsche der Kunden nach kurzen Regulierungszeiten können durch automatisierte Prozesse, z. B. automatisierte Schadentriagierung, erfüllt werden.

### PROZESSEFFIZIENZ

#### Strukturierte Medien bei der Schadenmeldung

Papieranträge gehören bald der Vergangenheit an. In Zukunft werden Versicherungsunternehmen vermehrt strukturierte Medien bei der Schadenmeldung und Kundenkommunikation nutzen. Die Vermeidung von Medienbrüchen in der Kundenkommunikation, z. B. durch Self-Service Portale, begünstigt dabei die Effizienz im Schadenmanagement.

#### Automatisierung entlang der Prozesskette

Die Automatisierung von Arbeitsschritten ist seit längerer Zeit ein vorherrschendes Thema in der Industrie. Zunehmend gewinnt es jedoch auch im Bereich der Finanzdienstleistungsindustrie an Bedeutung. Für ein zukunftsgerechtes und wettbewerbsfähiges Schadenmanagement sind Automatisierungen entlang der gesamten Prozesskette von der Schadenanlage, der Schadentriage bis zu der Deckungsprüfung unumgänglich.

#### Automatisierte Schadenerkennung und -meldung

Im Zeitalter des "Internets of Things" wird in vielen Bereichen ein manuelles Eingreifen obsolet. Intelligent vernetzte Geräte ("Things") werden bereits heute im Bereich der Automatisierung im Haushalt eingesetzt. Auch im Schadenmanagement wird das "Internet of Things" relevant, beispielsweise für eine automatisierte Schadenerkennung und eine automatisierte Schadenmeldung.

### SCHADENVOLUMEN

#### Verfügbarkeit von Daten

Die Digitalisierung von Versicherungsakten und Kundendaten erleichtert den Zugang zu schadensrelevanten Informationen. Durch die dauerhafte und sofortige Verfügbarkeit der Daten können Schäden zeitnah ausgewertet, mit vergleichbaren Fällen abgeglichen und auf Auffälligkeiten hin untersucht werden.

#### Nutzung von Ausschreibungsplattformen

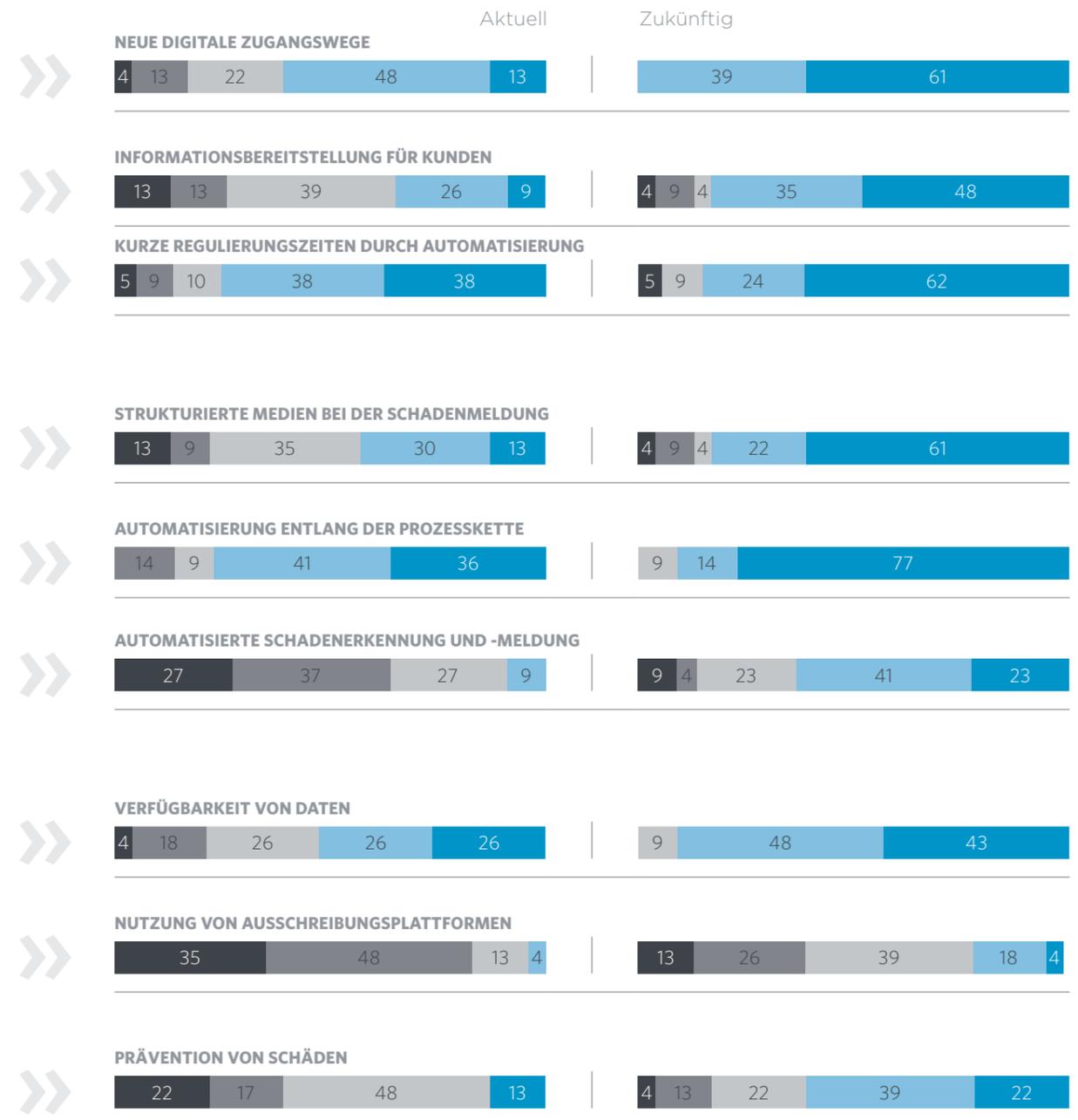
Die Ausschreibung von Aufträgen zur Beseitigung von Reparaturschäden dient neben der Schaffung von Transparenz in der Auftragsvergabe ebenfalls der Minimierung von Schadenbeseitigungskosten, z. B. durch Pooling von Spezialfällen. Eine unternehmensübergreifende Nutzung von Ausschreibungsplattformen bietet dabei für Versicherer und Dienstleister viele Vorteile.

#### Prävention von Schäden

Versicherungsunternehmen können aufgrund ihres Spezialwissens und durch die Bereitstellung von Risikoinformationssystemen eine wichtige Rolle bei der Prävention von Schäden spielen. Durch die Sammlung von Daten via Telematiktechnologien können beispielsweise wichtige Erkenntnisse über das Fahrverhalten von Kunden gewonnen werden. Die Bereitstellung relevanter Informationen für den Kunden kann die Schadenshöhe wesentlich beeinflussen oder Schäden komplett vermeiden.

### RELEVANZ DES TRENDS AKTUELL ...

### ... UND ZUKÜNFTIG IM EIGENEN UNTERNEHMEN



nicht relevant ■ ■ ■ ■ ■ höchst relevant  
Alle Werte in %.



## 5.1 DIGITALISIERUNG

Im Schadenmanagement von Versicherungsunternehmen sind die erzielbaren Effizienzpotentiale im Rahmen der Digitalisierung noch nicht vollends ausgeschöpft. Der großen Mehrheit der Trends, die in dieser Studie aufgeführt sind, wird zukünftig eine höhere Relevanz vorausgesagt. Dies betrifft sowohl Themen des Dateneingangs als auch der Datenverarbeitung.

### DATENEINGANG

Fast alle Versicherer rüsten derzeit ihre Eingangskanäle für das digitale Zeitalter auf. Offline Zugangswege, wie traditionell Telefonie oder Brief, werden verstärkt durch digitale Zugangswege, wie Apps zur Schadenmeldung, Kundenportale, vernetzte Geräte etc., ergänzt. Für Versicherer stellen die neuen technischen Möglichkeiten eine Chance dar, sich intern effizienter zu positionieren und nach außen den wandelnden Kundenansprüchen anzupassen.

Aus Perspektive des Kunden ermöglichen digitale Zugangswege eine flexiblere und reibungslosere Art der Interaktion mit dem Versicherer. Der Kunde muss sich nicht mehr nach Öffnungszeiten- oder Servicezeiten richten, sondern kann sein Anliegen, z. B. einen Schadenfall, sofort nach Eintritt an den Versicherer übermitteln. Die große Bedeutung digitaler Zugangswege zur Steigerung der Kundenzufriedenheit wird auch von den befragten Versicherungsunternehmen geteilt: 100% attestieren diesem Trend eine hohe zukünftige Relevanz. ● 1

Auch für den Versicherungsbetrieb bringt der strukturierte Dateneingang bei der Schadenmeldung und Kundenkommunikation Vorteile mit sich. Manuelle Arbeitsschritte, z. B. bei Medienbrüchen in der Kundenkommunikation, können reduziert werden, da strukturierte Datensätze in der Regel automatisiert weiterverarbeitet werden können. Aktuell attestieren 43% der Teilnehmer dem strukturierten Dateneingang eine hohe Relevanz für ein effizientes Schadenmanagement, zukünftig sind es sogar 83%. ★ 2

### DATENVERARBEITUNG

Neben dem strukturierten Dateneingang stellt die Datenverarbeitung den größten Hebel zur Effizienzsteigerung im Schadenmanagement dar. Dies drückt sich auch in den Ergebnissen der Studie aus: 77% der Teilnehmer bescheinigen der vollautomatisierten (Dunkelverarbeitung) und teilautomatisierten, z. B. "one-and-done"-Verarbeitung, eine hohe aktuelle Relevanz für die Prozesseffizienz, zukünftig sind es sogar 91%. ▲ 3

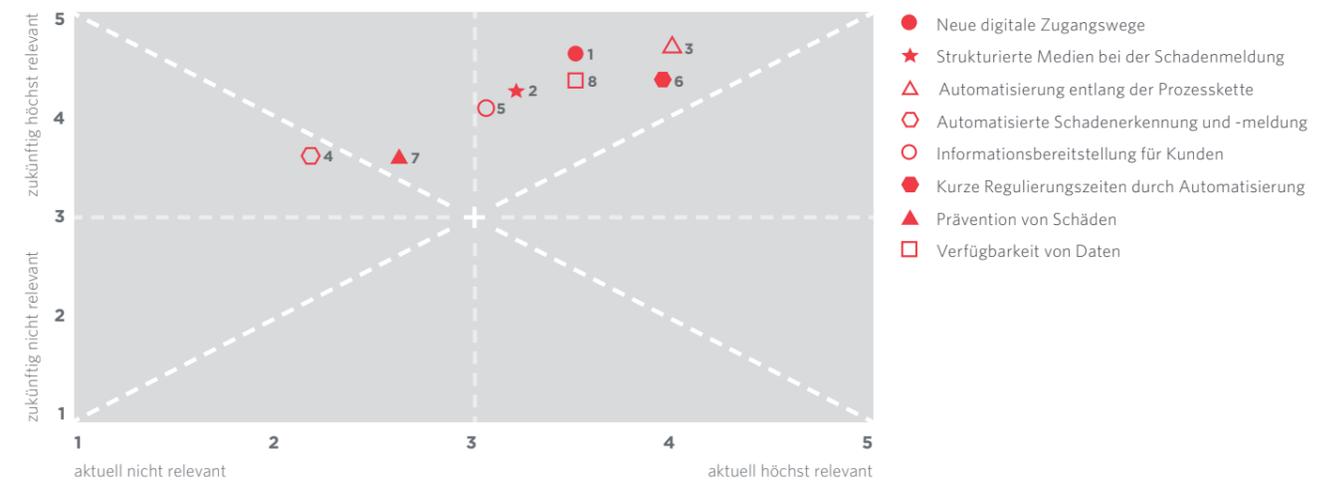
#### INFO BOX: AUTOMATISIERTE SCHADENERKENNUNG UND -MELDUNG ○ 4

Bisher in der Assekuranz nur vereinzelt mit Aufmerksamkeit bedacht, wird dem „Internet of Things“ in der Zukunft eine hohe Relevanz vorhergesagt. Im Kontext des Schadenmanagements beinhaltet es z. B. die automatisierte Erkennung und Meldung von Schäden. Mit der zunehmenden Entwicklung von kleineren, günstigeren und leistungsstärkeren Sensoren und Chips wächst auch die Bandbreite ihrer Anwendungsmöglichkeiten. In der Versicherungsindustrie besetzt die eCall Initiative eine Vorreiterrolle. Ab 2018 sollen alle Neufahrzeuge verpflichtend mit dem Notrufsystem eCall ausgestattet sein. Bei einem Unfall initiiert eCall die automatische Übermittlung relevanter Kerndaten (Zeitpunkt, Koordinaten, Fahrtrichtung, Fahrzeug ID etc.) an die Notrufzentralen und unterstützt damit die zeitnahe Bereitstellung von Nothilfe.

Neben der eCall Initiative sind auch weitere Anwendungsbeispiele des „Internet of Things“ denkbar. So könnten zukünftig Sensoren in der Karosserie von Fahrzeugen Daten über Art, Stärke und Eintritt eines Schadens speichern und gegebenenfalls an den Fahrer weiterleiten, falls sich dieser nicht in der Nähe seines Fahrzeugs befindet. Auch die Datenübermittlung an Versicherungsunternehmen ist denkbar, um die Schadenregulierung oder gegebenenfalls Hinzunahme eines externen Regulierers zielgerichteter und effizienter zu gestalten. Im Bereich der Hausautomation findet die automatisierte Fehlererkennung in Echtzeit bereits Anwendung. So hat British Gas eine Boiler Generation entwickelt, die automatisch Funktionsdaten an ein Service Center überträgt. Auf übermittelte Fehlfunktionen kann der Reparaturdienst somit zielgerichteter reagieren. Während nur 9% der Studienteilnehmer das „Internet of Things“ derzeit als relevantes Thema im Schadenmanagement beurteilen, schätzen es bereits 64% als sehr zukunftssträftig ein.

Durch eine automatisierte Verarbeitung von strukturierten Daten im Rahmen der Schadenbearbeitung ist es möglich, dem Kunden jederzeit Einblicke über den Bearbeitungsstatus eines Schadens zu gewähren. Somit können Versicherer das Schadenerlebnis für den Kunden transparenter gestalten, was letztendlich dessen Zufriedenheit steigern kann. Einige Versicherer haben bereits Schaden Apps oder Kundenportale mit Tracking Funktionen ausgestattet. Die aktuelle Relevanz des Themas wird allerdings nur von 35% der Studienteilnehmer als hoch eingeschätzt. Für die Zukunft sehen hingegen 83% der Befragten ein großes Potential. ○ 5

Aktuelle und zukünftige Relevanz von ausgewählten Trends im Bereich "Digitalisierung"



Natürlich ermöglicht die Digitalisierung von Prozessen auch kürzere Durchlaufzeiten und damit eine, vom Kunden positiv wahrgenommene, zügigere Schadenregulierung. Immerhin 76% der Studienteilnehmer attestieren diesem Trend eine hohe aktuelle Bedeutung, 86% bescheinigen eine hohe Relevanz in der Zukunft. ● 6

Neue Technologien im Schadenmanagement bringen jedoch nicht nur Effizienzvorteile, sondern unterstützen ebenfalls die Senkung des Schadenvolumens. So können beispielsweise bestimmte Verhaltensweisen des Kunden gezielt gefördert werden. Auswertungen von Telematiktechnologien über das Fahrverhalten des Kunden könnten genutzt werden, um durch verhaltensbasiertes Pricing eine umsichtiger Fahrweise zu fördern. Eine ähnliche Incentivierung ist im Kontext von Fitnessdaten denkbar und wird bereits von einzelnen Versicherern in Kooperation mit Technologieunternehmen getestet. Immerhin 61% der Studienteilnehmer schätzen das zukünftige Potential zur Schadenprävention durch Informationsbereitstellung als hoch ein, aktuell sind es lediglich 13%. ▲ 7

Nicht zuletzt ist die Digitalisierung aller Versicherungsakten und Kundendaten die Bedingung für zeitnahe und gezielte Auswertungen, z. B. im Zuge von Betrugsprüfungen. Zudem lassen sich Vergleiche mit historischen Daten ziehen und mögliche Muster erkennen. Die aktuelle Bedeutung dieser Betrugsprüfungsmöglichkeiten zur Senkung des Schadenvolumens werden zwar nur von 52% der Studienteilnehmer als hoch eingeschätzt, die zukünftige jedoch von 91% □ 8. Das Betrugsmanagement wird demnach zukünftig verstärkt durch die Digitalisierung von Prozessen positiv beeinflusst werden und verdient deshalb eine vertiefte Betrachtung im nächsten Abschnitt der Studie.

Neben der aktuellen und zukünftigen Relevanz wurden die Teilnehmer der Studie auch nach ihrer aktuellen Aufstellung in Bezug auf alle aufgeführten Trends des Themenkomplexes Digitalisierungsstrategie befragt. 52% der Teilnehmer sehen Verbesserungsbedarf in ihrer relativen Aufstellung zum Wettbewerb. Immerhin 48% der Teilnehmer schätzen sich besser aufgestellt ein als die Konkurrenz. Von diesem Ergebnis ausgehend kann jedoch nicht darauf geschlossen werden, dass alle technischen Möglichkeiten der Digitalisierung auch bereits bei den besser aufgestellten Versicherern implementiert wurden. Trotz der Überzeugung dieser Teilnehmer hinsichtlich der Digitalisierungstrends besser aufgestellt zu sein als der Wettbewerb, schätzen doch die meisten Teilnehmer viele der Trends derzeit aktuell als nicht übermäßig relevant ein.

Aufstellung der Teilnehmer bzgl. der abgefragten Trends



überhaupt nicht vorbereitet ■ ■ ■ ■ ■ optimal aufgestellt

Alle Werte in %.



## 5.2 BETRUGSPRÜFUNG - TRENDS

### KUNDENZUFRIEDENHEIT

#### // Gerechte und faire Prämien

In diesem Jahr wollen drei Viertel aller Versicherer ihre Prämien erhöhen, jedoch ist für 60% aller Kunden die Prämie ein Hauptkriterium für den Kauf eines Versicherungsprodukts. Mit einer Positionierung durch gerechte und faire Prämien kann diesem Wunsch der Kunden entsprochen werden.

#### // Akzeptanz für vermehrte Betrugsbekämpfung

Versicherungsbetrug ist für ca. 20% der Deutschen ein Kavaliersdelikt, führt jedoch in der Schaden- und Unfallversicherung jedes Jahr zu Kosten in Milliardenhöhe. Durch eine kundenseitige Steigerung der Akzeptanz für vermehrte Betrugsbekämpfung und eine Ausweitung der Maßnahmen kann dieser Entwicklung entgegengewirkt werden.

#### // Erhöhung von Kulanzbudgets

Ein Schaden ist für jeden Kunden ärgerlich – noch ärgerlicher ist die Ablehnung durch den Versicherer in einem Grenzfall oder bei nicht eindeutiger Sachlage. Durch eine Erhöhung von Kulanzbudgets könnte in diesen kritischen Fällen öfters zugunsten des Kunden entschieden werden, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

#### // Datengestützte Betrugsbekämpfung im Hintergrund

Schnelle und unbürokratische Bearbeitung von Kundenanliegen führt zu einer großen Zufriedenheit der Kunden im Schadenfall. Durch eine datengestützte Betrugsprüfung im Hintergrund werden Informationen automatisch aus anderen Systemen generiert, analysiert und bewertet, sodass plausible Schäden zeitnah reguliert werden können.

### PROZESSEFFIZIENZ

#### // Digitale Schadenbegutachtung

In der Schadenbearbeitung sollte ein optimaler Ausgleich zwischen Kundenorientierung, Schnelligkeit der Bearbeitung und Prüfungstiefe herrschen. Zur Steigerung der Effizienz im Bearbeitungsprozess wird die klassische Schadenbegutachtung beim Kunden vor Ort durch die digitale Schadenbegutachtung z. B. mittels Video-Konferenz abgelöst.

#### // Automatisierung in der Betrugsbekämpfung

In vielen Branchen führt der digitale Wandel zu einer voranschreitenden Automatisierung von zuvor manuell durchgeführten Prozessschritten. Auch in der Versicherungsbranche strebt man in der Betrugsprüfung eine Erhöhung der Automatisierung an.

#### // Verflechtungsdaten in Echtzeit nutzen

Durch eine systemische Abbildung von Schäden und involvierten Personen sowie deren Beziehungen untereinander werden Schadenverflechtungen dargestellt. Die Verflechtungsdaten liefern dabei in Echtzeit Hinweise auf Muster von Schäden und helfen bei der Erkennung von systematischem Betrug.

### SCHADENVOLUMEN

#### // Lernende Systeme

In der Betrugsprüfung der Zukunft werden verstärkt lernende Systeme zum Einsatz kommen. Lernende Systeme durchsuchen große Datenmengen nach Auffälligkeiten und adaptieren dabei ihre „Regeln“ auf Basis auffälliger Daten, wodurch sich das Programm laufend weiterentwickelt. Lernende Systeme können durch ihre automatisierten Lernprozesse die Identifikationsquoten von Versicherungsbetrug erhöhen.

#### // Big Data in der Betrugsprüfung

Daten und Informationen sind die Grundlage unserer heutigen vernetzten Gesellschaft. Insbesondere der Prozess einer automatisierten Betrugsprüfung wird durch die Analyse und Auswertung von großen und komplexen Datenmengen – Big Data – positiv beeinflusst.

#### // Nutzung externer Datenquellen

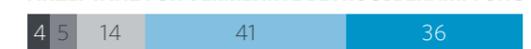
Das Internet dient nicht ausschließlich der Beschaffung von Informationen, sondern wird durch viele Benutzer auch zur Veröffentlichung privater Informationen verwendet. Über externe Datenquellen wie beispielsweise Blogs, Foren oder Social-Media-Plattformen können somit zusätzliche Informationen zur Prüfung von Schadensansprüchen gesammelt werden.

### RELEVANZ DES TRENDS AKTUELL ...

#### GERECHTE UND FAIRE PRÄMIEN Aktuell



#### AKZEPTANZ FÜR VERMEHRTE BETRUGSBEKÄMPFUNG



#### ERHÖHUNG VON KULANZBUDGETS



#### DATENGESTÜTZTE BETRUGSBEKÄMPFUNG IM HINTERGRUND



#### DIGITALE SCHADENBEGUTACHTUNG



#### AUTOMATISIERUNG IN DER BETRUGSBEKÄMPFUNG



#### VERFLECHTUNGSDATEN IN ECHTZEIT NUTZEN



#### LERNENDE SYSTEME



#### BIG DATA IN DER BETRUGSPRÜFUNG



#### NUTZUNG EXTERNER DATENQUELLEN



### ... UND ZUKÜNFTIG IM EIGENEN UNTERNEHMEN

#### Zukünftig



nicht relevant ■ ■ ■ ■ ■ höchst relevant  
Alle Werte in %.



## 5.2 BETRUGSPRÜFUNG

Nach Schätzungen des GDV ist jeder zehnte Schadenfall in der Kompositversicherung ein Betrugsdelikt. Die Kosten dieser Delikte belaufen sich allein in Deutschland auf ca. EUR 4 Mrd. pro Jahr. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass Versicherungsunternehmen zunehmend gegen Betrug vorgehen. Professionelle Betrugsbekämpfung durch Betrugsprävention, -erkennung, und -verfolgung ermöglicht es Versicherungsunternehmen, den wirtschaftlichen Schaden aus unbegründeten Forderungen zu reduzieren und die Schadenquote zu verbessern.

### BETRUGSPRÜFUNGEN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN SCHADENVOLUMEN UND KUNDENZUFRIEDENHEIT

Zahlreiche und intensive Betrugsprüfungen sind eine effektive Möglichkeit das Schadenvolumen zu reduzieren, typischerweise stehen sie jedoch im Konflikt zur Kundenzufriedenheit. Eine Möglichkeit, der durch verstärkte Betrugsprüfungen verursachten Unzufriedenheit der Kunden zu begegnen, ist beim Kunden Akzeptanz für Betrugsprüfungen zu schaffen. 77% der Studienteilnehmer schätzen diese Möglichkeit derzeit als sehr zielführend ein, zukünftig sind es sogar 82%. ▲ 1

Betrugsprüfungen werden sich in Zukunft verstärkt auf die elektronische Erfassung und Auswertung von digitalisierten und digitalen Daten stützen und größtenteils im Hintergrund stattfinden. Dies hat den Vorteil, dass der Kunde die erfolgte Betrugsprüfung bei für ihn positivem Ausgang nicht registriert und sein Schadenfall dennoch schnell bearbeitet werden kann. 63% der Teilnehmer erkennen bereits heute die hohe Bedeutung datengestützter Betrugsprüfungen im Hintergrund für die Kundenzufriedenheit. Das zukünftige Potential schätzen sogar 96% von ihnen als hoch ein. ● 2

### AUTOMATISIERUNG IN DER BETRUGSPRÜFUNG

Ein wesentlicher Treiber der datengestützten Betrugsbekämpfung ist die voranschreitende Automatisierung. Produkte wie Risk Shield 360° der Bertelsmann-Tochter Arvato ermöglichen eine effiziente Betrugserkennung durch den automatischen Abgleich von großen Datenmengen in Echtzeit, z. B. den Abgleich mit der HIS Datenbank in Deutschland oder den Schadens- bzw. Bestandssystemen des Versicherers. 50% der Studienteilnehmer bescheinigen einer erhöhten Automatisierung in der Betrugsbekämpfung bereits heutzutage eine hohe Relevanz. Das zukünftige Potential geht darüber hinaus – dessen sind sich 86% aller Studienteilnehmer sicher. ■ 3

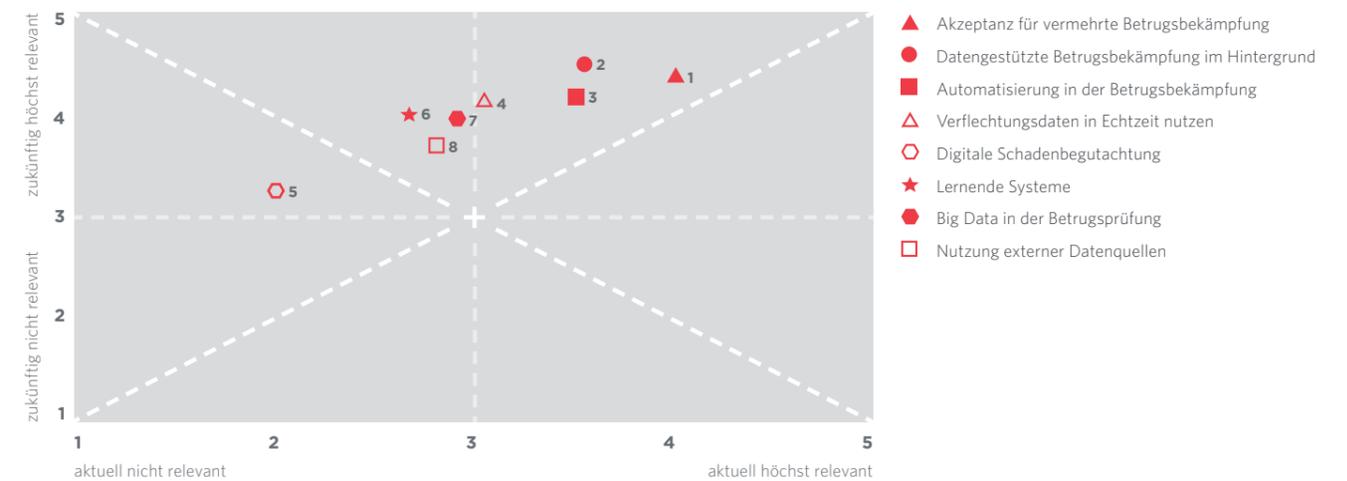
Ein Anwendungsfall von einer automatisierten Betrugsprüfung ist die Erkennung von systematischem Betrug durch Auswertungen von Verflechtungsdaten. So ermöglichen Algorithmen die gezielte Identifikation und Auswertung relevanter Daten im Bestand und erkennen automatisch Zusammenhänge zwischen Schadenfällen und involvierten Personen. Unter den Teilnehmern bewerten 41% die Nutzung von Verflechtungsdaten in Echtzeit als sehr relevant. Die zukünftige Bedeutung schätzen hingegen bereits 81% der Studienteilnehmer als hoch ein. ▲ 4

Neben den im Hintergrund ablaufenden Betrugsprüfungen, wird sich auch die manuelle Betrugsprüfung im Zuge der Digitalisierung verändern. Wie im Abschnitt zu neuen digitalen Zugangswegen (Kapitel Digitalisierung) erläutert, bringt die digital-erleichterte Interaktion zwischen Versicherungsnehmer und Versicherer über mobile Devices, z. B. in Form der digitalen Schadenbegutachtung, einen höheren Grad an Flexibilität mit sich. Schaden Apps ermöglichen die sofortige Erfassung und Übermittlung von Schäden an das Versicherungsunternehmen, z. B. per Videochat mit dem Schadensachbearbeiter. Diese Kundeneinbindung bietet Effizienzpotentiale, von denen sowohl Versicherungsunternehmen durch Einsparungen der Prozesskosten, als auch Versicherungsnehmer durch eine beschleunigte Regulierung profitieren. Nicht zuletzt kann der Schadensachbearbeiter im Videochat gezielt auf Unplausibilitäten im Sachverhalt achten. Aktuell bewerten nur 14% der Teilnehmer die digitale Schadenbegutachtung als relevant, 68% sprechen dem Trend derzeit sogar keine Relevanz zu. Das zukünftige Potential bewerten wiederum 54% der Studienteilnehmer als hoch. ○ 5

#### INFO BOX: LERNENDE SYSTEME ★ 6

Versicherungsunternehmen investieren zunehmend in lernende Systeme, welche nicht nur die zeitnahe Prüfung und Erkennung von Betrugsfällen erleichtern, sondern diese bereits interpretieren und den weiteren Prüfungsprozess auf Basis der resultierenden Erkenntnisse adaptieren. Aufgrund dessen sind lernende Systeme fähig, Aufgaben, die bisher von Menschen ausgeführt wurden, nicht nur zu unterstützen, sondern vollständig zu übernehmen. Durch die verlässliche Bearbeitung großer Datenmengen zeichnen sich lernende Systeme als bedeutendes Hilfsmittel aus, dem wachsenden Ausmaß der Betrugsdelikte gerecht zu werden. Zugleich kann das Betrugsprüfung durch den effizienteren Einsatz von Ressourcen schlanker gestaltet werden. Bisher gilt das Potential der lernenden Systeme jedoch bei Weitem nicht als ausgeschöpft. Im Gegenteil, eine flächendeckende Verbreitung und Nutzung wird erst in den kommenden Jahren zu erwarten sein. Die aktuelle Relevanz beurteilen daher ausschließlich 36% der Studienteilnehmer als hoch. Das zukünftige Potenzial liegt jedoch um einiges höher und wird bereits von 73% der Befragten festgestellt.

Aktuelle und zukünftige Relevanz von ausgewählten Trends im Bereich "Betrugsprüfung"



### BIG DATA IN DER BETRUGSPRÜFUNG

Bei der Automatisierung spielt der Faktor einer großen, mehrere Quellen umfassenden Datenmenge (Big Data) eine Schlüsselrolle. Komplexitäts- und präzisionsfördernd zugleich, ist Big Data kritisch zu betrachten. Aktuell erkennen 38% der Befragten Big Data als relevant für die Automatisierung in der Betrugsbekämpfung. Diese Ansicht teilen 76% der Studienteilnehmer bezüglich der zukünftigen Relevanz. ● 7

Ein wesentliches Instrument zur Komplexitätsbewältigung von Big Data stellen lernende Systeme dar (siehe Infobox), deren Entwicklung z. B. von Anbietern wie IBM oder FICO stark vorangetrieben wird.

Big Data umfasst neben internen Daten des Versicherungsunternehmens aus Kundenakten und Schadenmeldungen, auch externe Datenquellen, wie internetbasierte Blogs, Foren oder soziale Netzwerke. Die genannten externen Datenquellen bieten Einblicke in persönliche Informationen des Kunden, z. B. über Aktivitäten oder Meinungen, welche über versicherungseigene hinterlegte Standardinformationen hinausgehen. Eine gezielte Recherche dieser veröffentlichten Daten vermag unvollständige versicherungseigene Daten ergänzen oder eine Bewertungsgrundlage dieser bieten. Eine Schadenmeldung über einen gestürzten Laptop ist z. B. dann kritisch zu betrachten, wenn sich der Versicherungsnehmer entgegen seiner Schadenmeldung, in der die Schuld einem Dritten zugewiesen wird, in einem Blogbeitrag beiläufig neben der Frage nach den Reparaturkosten zu seinem Selbstverschulden bekennt. Im Rahmen der professionellen Betrugsprüfung bewerten 33% aller Studienteilnehmer die Nutzung von externen Quellen als höchst relevant. Die zukünftige Relevanz schätzen 57% der Befragten als hoch ein. □ 8

Neben der aktuellen und zukünftigen Relevanz wurden die Teilnehmer der Studie auch nach ihrer aktuellen Aufstellung in Bezug auf die aufgeführten Trends des Themenkomplexes Betrugsprüfung befragt. 38% der Teilnehmer sehen Verbesserungsbedarf in ihrer relativen Aufstellung zum Wettbewerb. 62% der Teilnehmer schätzen sich besser aufgestellt als die Konkurrenz. Die Trends „digitale Schadenbegutachtung“, „lernende Systeme“ sowie „Big Data“ sind hingegen für die meisten Versicherer aktuell noch keine bedeutenden Themen.

Aufstellung der Teilnehmer bzgl. der abgefragten Trends



überhaupt nicht vorbereitet ■ ■ ■ ■ optimal aufgestellt

Alle Werte in %.



## 5.3 DIENSTLEISTERMANAGEMENT - TRENDS

### KUNDENZUFRIEDENHEIT

#### /// Kundennähe zum Dienstleister

Die Kundennähe und Schnelligkeit in der Schadenbehebung sind entscheidende Erfolgsfaktoren für eine langfristige und nachhaltige Beziehung zum Kunden. Die vom Kunden gewünschte Nähe zum Dienstleister kann dabei durch ein großes Netzwerk an lokal agierenden Unternehmen sichergestellt werden.

#### /// Integration von Dienstleistern

Die Bedeutung von Marken ist sehr hoch und deren Wirkung hat entscheidenden Einfluss auf die Einstellungen des Kunden gegenüber einem Unternehmen. Durch die Integration von Dienstleistern wird der einheitliche Markenauftritt gegenüber dem Kunden sichergestellt und sein Verhalten positiv beeinflusst.

#### /// Incentivierung der Dienstleister

Die richtigen Anreizsysteme entscheiden maßgeblich über die zufriedenstellende Ausführung von Arbeiten der Dienstleister und haben direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Eine gezielte Incentivierung der Dienstleister sowie die Steuerung der Kunden zum besten Dienstleister erhöhen die Kundenzufriedenheit.

### PROZESSEFFIZIENZ

#### /// Nutzung spezifischer Dienstleister

Durch eine Spezialisierung auf bestimmte Fachbereiche können Dienstleister Schadenbehebungsarbeiten effizienter durchführen. Die Nutzung dieser spezifischen Dienstleister beschleunigt den gesamten Schadenbeseitigungsprozess und wirkt sich außerdem positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.

#### /// Reduktion der Anzahl von Dienstleistern

Ein kleines, ausgewähltes Netzwerk an Dienstleistern beschleunigt die Auswahl und Vermittlung von Unternehmen im Schadenfall. Durch eine Straffung der Anzahl von Dienstleistern werden dabei Prozesse effizienter gestaltet.

#### /// Vernetzung von Kunden, Dienstleistern und Versicherern

Eine effiziente Kommunikation von Kunden, Dienstleistern und Versicherern ist im Schadenfall von großer Bedeutung. Moderne IT-Systeme und flexible Prozesse begünstigen die Vernetzung und Anbindung dieser drei Gruppen miteinander.

### SCHADENVOLUMEN

#### /// Reparaturquoten erhöhen

Durch die zielorientierte Steuerung und eine konsequente Nutzungspflicht des Dienstleisternetzwerks können Kosten für Schadenzahlungen reduziert werden. Durch die Koordination der Schäden innerhalb des Netzwerks werden Reparaturquoten durch die Dienstleister ebenfalls erhöht.

#### /// Kostensenkung durch Verträge mit Dienstleistern

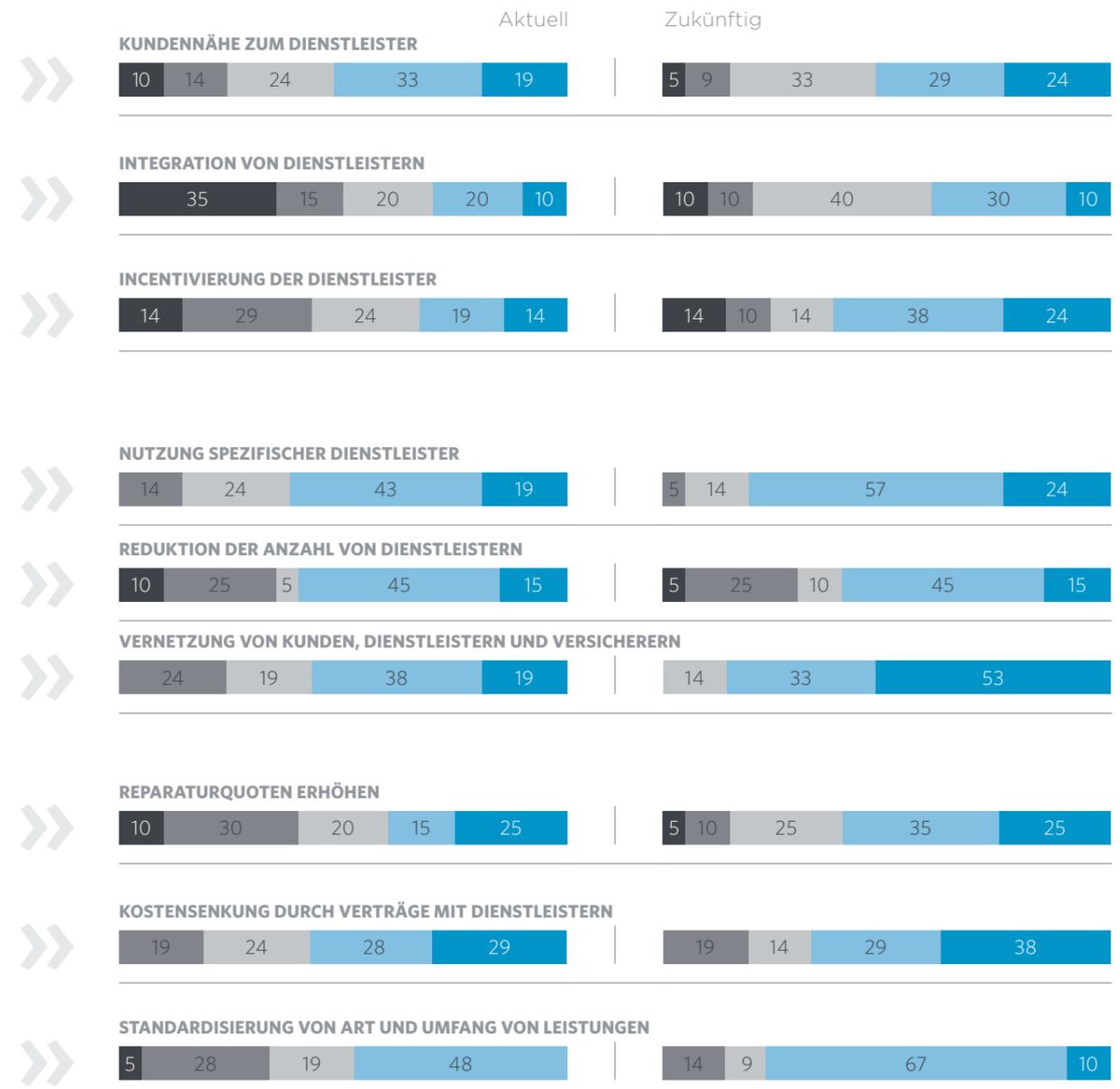
Die Versicherungsbranche musste in Deutschland 2013 aufgrund von Schäden knapp 12% mehr Geld an ihre Kunden auszahlen als im Vorjahr. Durch Verträge mit Dienstleistern und ein konsequentes Pooling können Versicherer attraktive Rabatte erwirken und die Kosten für Schadenzahlungen senken.

#### /// Standardisierung von Art und Umfang von Leistungen

Individuelle Schadenbehebung kann aufgrund seiner Vielfältigkeit schlecht gesteuert werden und weist in Summe ein höheres Schadenvolumen auf als standardisierte Lösungen. Eine Standardisierung von Leistungen in Art und Umfang kann die Kosten der Schadensbeseitigung verringern und ein gesamtheitliches Controlling erleichtern.

### RELEVANZ DES TRENDS AKTUELL ...

### ... UND ZUKÜNFTIG IM EIGENEN UNTERNEHMEN



nicht relevant ■ ■ ■ ■ ■ höchst relevant

Alle Werte in %.



### 5.3 DIENSTLEISTERMANAGEMENT

Die Hinzuziehung von externen Dienstleistern im Schadenmanagement ist bei vielen Versicherern gelebte Praxis. Hat sich das Dienstleisterportfolio in der Vergangenheit häufig auf Sachverständige beschränkt, umfasst es heute weitere spezialisierte Dienstleister, z. B. Sanierer, Werkstätten, Autoglaser, Reha-Dienstleister etc.

Die Vorteile einer Kooperation mit Dienstleistern für das Versicherungsunternehmen beschränken sich dabei nicht nur auf Effizienzsteigerungen. Durch eine gezielte, verpflichtende Steuerung in das Dienstleisternetzwerk im Schadenfall kann auch positiv auf Reparaturquoten Einfluss genommen werden. Derzeit halten 40% der Studienteilnehmer diese Möglichkeit der Senkung des Schadenvolumens für bedeutsam. In Zukunft sind es 60%. ▲ 1

#### DIE GRÖSSE DES DIENSTLEISTERNETZWERKES

Viele Versicherer arbeiten intensiv an der Ausweitung ihrer Partnernetzwerke. Neben dem etablierten Werkstattnetz im Kfz-Schadenmanagement, hat beispielsweise die HUK-COBURG 2014 begonnen, ein Handwerkeretzwerk für Wohngebäude- und Leitungswasserschäden zu etablieren und erreicht mittlerweile bereits Steuerungsquoten von ca. 40%. Ein großes Dienstleisternetzwerk kann maßgeblich zur Kundenzufriedenheit beitragen, z. B. durch kürzere Wege zur Werkstatt und Schnelligkeit bei der Reparatur. Sowohl aktuell als auch zukünftig bewertet ungefähr die Hälfte der Teilnehmer ein großes Dienstleisternetzwerk als wesentlichen Erfolgsfaktor zur Kundenbindung. ● 2

Eine Integration von Dienstleistern unter dem Markendach des Versicherers zur Erhöhung der Kundenbindung erachten derzeit allerdings nur 30% der Teilnehmer als bedeutsam. Zukünftig sind es 40%. 50% der Teilnehmer sehen aktuell sogar keine Relevanz einer Reintegration. Auf Grundlage dieser Zahlen ist nicht mit einer raschen Umkehr des Outsourcing Trends in der Schadenbearbeitung zu rechnen. Die Variabilisierung von Schadenbearbeitungskosten scheint gegenüber dem Nutzen der Strahlkraft der eigenen Marke das schlagende Argument zu bleiben. ■ 3

Ein großes Dienstleisternetzwerk bringt die Notwendigkeit mit sich, Schnittstellen zu den Kooperationspartnern effizient zu managen. Je größer das Partnernetzwerk, desto höher die Koordinations- und Kontrollaufwände. 60% der Studienteilnehmer sehen in diesem Zusammenhang Vorteile eines Netzwerkes, welches zwar kleiner ist, dafür jedoch ausgewählte Dienstleister enthält. ▲ 4

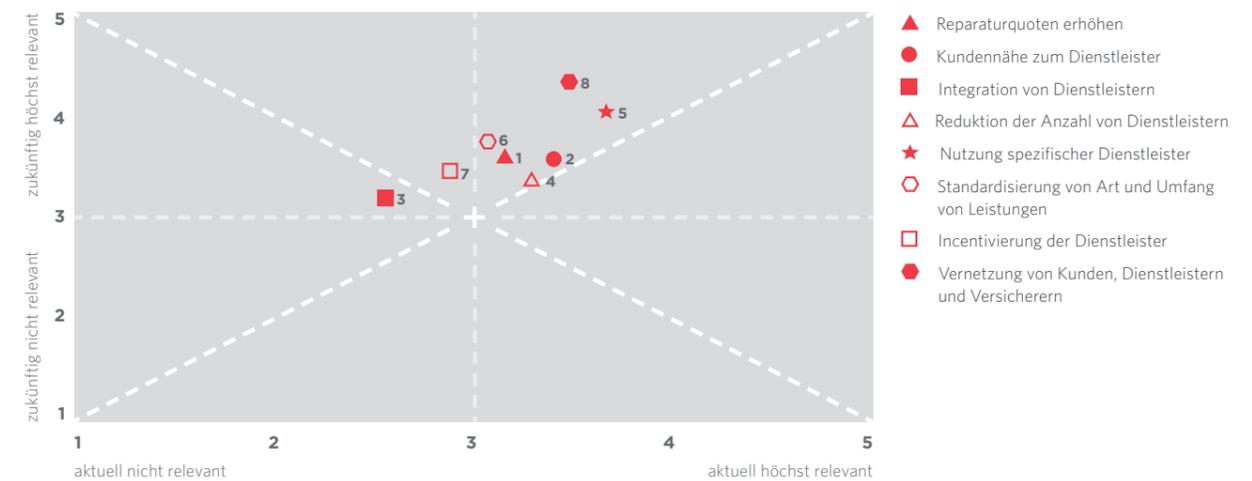
Die Anzahl spezialisierter Dienstleister hat in den letzten Jahren zugenommen. Dies liegt unter anderem an der Bereitschaft der Versicherer, spezifische Dienstleistungen vermehrt outzusourcen, um sich auf das Kerngeschäft zu fokussieren. Durch die Nutzung hoch spezialisierter Dienstleister können Versicherer eine effiziente Schadenregulierung sicherstellen ohne qualifizierte Fachkräfte hierfür vorzuhalten. Die Nutzung von spezialisierten Dienstleistern aus Effizienzgründen erachten derzeit 62% der Teilnehmer als relevant. Zukünftig sind es 81%. ★ 5

Ein weiterer Vorteil der Nutzung von auf ausgewählte Schadenereignisse bzw. Services spezialisierter Dienstleister ist die Möglichkeit, Art und Umfang von Leistungen zu standardisieren. Dies ermöglicht Kosten der Schadensbeseitigung zu verringern und erleichtert ein gesamtheitliches Controlling. Die aktuelle Relevanz von Leistungsstandardisierungen, beispielsweise in einem auf einige wenige Reparaturleistungen spezialisiertem Dienstleisternetzwerk, wird von 48% der Teilnehmer betont. Zukünftig steigt die Bedeutung, sind sich 77% sicher. ○ 6

#### QUALITÄT DER DIENSTLEISTUNGEN

Ein großer Nachteil der Nutzung von externen Dienstleistern sind mangelnde Möglichkeiten, eine durchweg hohe Dienstleistungsqualität sicherzustellen. Die Schadenbearbeitung ist für viele Versicherungsnehmer der „moment of truth“ in der Beziehung zum Versicherer. Kommt es hier zu negativen Erfahrungen, sinkt die Kundenzufriedenheit rapide, selbst ein Wechsel zu einem Wettbewerber ist möglich. Zur Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität ist die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Versicherer nach klaren Regeln zu gestalten und entsprechend technisch zu unterstützen.

Aktuelle und zukünftige Relevanz von ausgewählten Trends im Bereich "Dienstleistermanagement"



Anreizsysteme für den Dienstleister bieten eine Option zur Sicherstellung einer durchweg hohen Dienstleistungsqualität. Eine Art des Anreizsystems können Kundenbewertungen darstellen. Dies setzt voraus, dass die Qualität der Dienstleistungen nach Erbringung z. B. durch Kundenumfragen und -bewertungen erfasst wird. In einem großen Dienstleisternetzwerk können darauf hin Kunden aktiv zu den am besten bewerteten Dienstleistern gesteuert werden oder diese sogar selbst aussuchen, sofern die Kundenbewertungen der Dienstleister im Netzwerk öffentlich einsehbar sind. Die aktuelle Relevanz von Anreizsystemen zur Sicherstellung der Dienstleistungsqualität und damit Kundenzufriedenheit teilen nur 33% der Teilnehmer. In Zukunft sind es bereits 62%. □ 7

Ein kritischer Erfolgsfaktor zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Dienstleistern und Versicherern sowie zur Sicherstellung von Dienstleistungsqualität ist eine effektive IT-Unterstützung. Mit Hilfe von modernen IT-Systemen können viele Aspekte des Dienstleistermanagements effizienter organisiert werden. Zum digitalen Datenaustausch bei der Beauftragung und Ergebnisübermittlung können beispielsweise BiPRO oder GDV Schnittstellen genutzt werden. Auch Abrechnungsprozesse, Schadendokumentationen und Dienstleistungscontrolling lassen sich systemgestützt effizienter gestalten. Unter den Studienteilnehmern stimmen 57% zu, dass eine Kommunikation über digitale und strukturierte Medien sowie die systemgestützte Vernetzung aller Beteiligten in der Schadenbearbeitung durch Dienstleister hohe Effizienzvorteile bieten. Mit fortschreitender Digitalisierung des gesamten Schadenmanagements wird dieser Trend an Bedeutung gewinnen, sagen 86% der Teilnehmer. ● 8

Neben der aktuellen und zukünftigen Relevanz wurden die Teilnehmer der Studie auch nach ihrer aktuellen Aufstellung in Bezug auf die aufgeführten Trends des Themenkomplexes Dienstleistermanagements befragt. Nur 24% der Teilnehmer sehen Verbesserungsbedarf in ihrer relativen Aufstellung zum Wettbewerb. 76% der Teilnehmer schätzen sich besser aufgestellt ein als die Konkurrenz.

Aufstellung der Teilnehmer bzgl. der abgefragten Trends



überhaupt nicht vorbereitet ■ ■ ■ ■ optimal aufgestellt

Alle Werte in %.

# SONDERAUSWERTUNG ZU LÄNDERSPEZIFIKA: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER SCHWEIZ

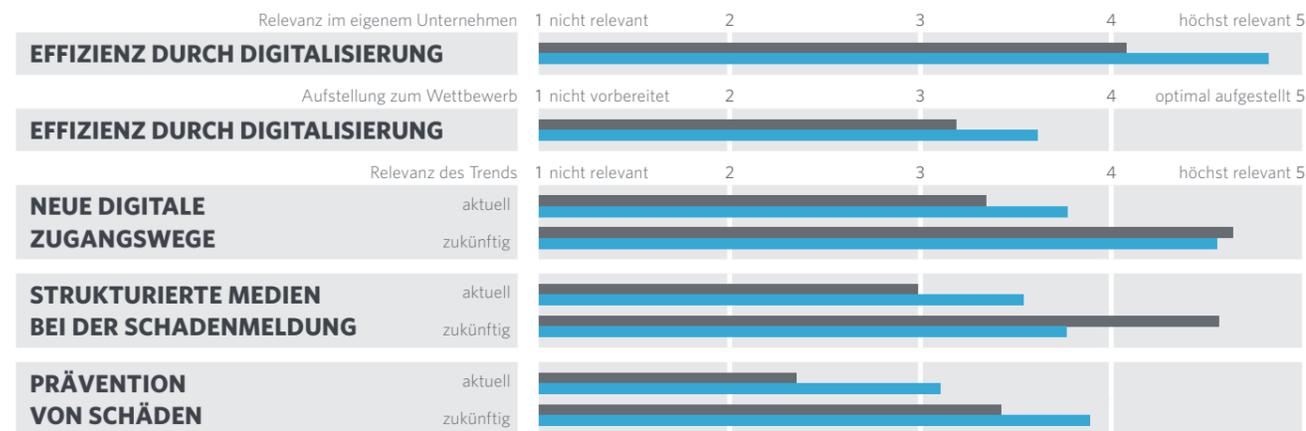
Die vorliegende Studie deckt sowohl den deutschen als auch den schweizer Versicherungsmarkt ab. Die Auswertungen auf Länderebene lassen Rückschlüsse auf länderspezifische Sichtweisen zur Bedeutung ausgewählter Trends zu. Im Nachfolgenden gehen wir näher auf die Trends mit den größten Unterschieden in der Wahrnehmung ein.

## DIGITALISIERUNG

Die Bedeutung der Digitalisierung im Schadenmanagement steht sowohl für Teilnehmer aus Deutschland als auch aus der Schweiz außer Frage. Die Zustimmung der schweizer Teilnehmer zur aktuellen Relevanz von Trends im Themenkomplex Digitalisierung hingegen fällt noch etwas deutlicher aus. Der Länderunterschied wird beispielsweise bei der Frage nach der aktuellen Relevanz der Digitalisierung für die Prozesseffizienz im Schadenmanagement, z. B. durch automatisierte Triagierung, deutlich. Auch bei der Frage nach der relativen Aufstellung zum Wettbewerb schätzen sich die schweizer Unternehmen hier etwas besser ein als die deutschen.

Weitere Länderunterschiede in den Auffassungen zur Digitalisierung sind in allen drei Dimensionen des Schadendreiecks erkennbar. So schreiben die schweizer Teilnehmer den digitalen Zugangswegen im Schadenmanagement aktuell eine größere Bedeutung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu als die deutschen. Auch in der Dimension Prozesseffizienz schätzen die schweizer Unternehmen die aktuelle Relevanz von strukturierten Medien bei der Schadenmeldung als höher ein. Die zukünftige Relevanz von strukturierten Medien im Schadenmanagement wird hingegen von deutschen Teilnehmern als bedeutsamer gesehen.

Die Beeinflussung des Schadenvolumens durch die Steuerung von Kundenverhalten, z. B. durch die Sammlung von Daten zum Fahrverhalten und anschließender Incentivierung desselben, spielt nach Teilnehmerangaben derzeit in Deutschland keine maßgebliche Rolle. Auf der anderen Seite wird der Prävention von Schäden von schweizer Versicherern derzeit eine höhere Bedeutung eingeräumt. Darüber, dass die Thematik in Zukunft an Wichtigkeit gewinnen wird, herrscht in beiden Ländern weitestgehend Einigkeit.



## BETRUGSPRÜFUNG

Im Themenkomplex Betrugsprüfung zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Auch hier schätzen die schweizer Teilnehmer die aktuelle Relevanz von spezifischen Trends höher ein, als die deutschen. So gibt die Mehrheit der schweizer Teilnehmer an, dass die Nutzung von Verflechtungsdaten bereits heute eine große Rolle bei der Betrugsprüfung spielt. Dies trifft ebenso auf den Einsatz von lernenden Systemen zu sowie auf die Analyse von Big Data, z. B. aus externen Datenquellen wie Social Media.



■ Durchschnitt deutsche Teilnehmer ■ Durchschnitt schweizer Teilnehmer

## DIENSTLEISTERMANAGEMENT

Im Themenkomplex Dienstleistermanagement zeigen sich mitunter die größten Länderdifferenzen in den Einschätzungen zur aktuellen und zukünftigen Relevanz von ausgewählten Trends.

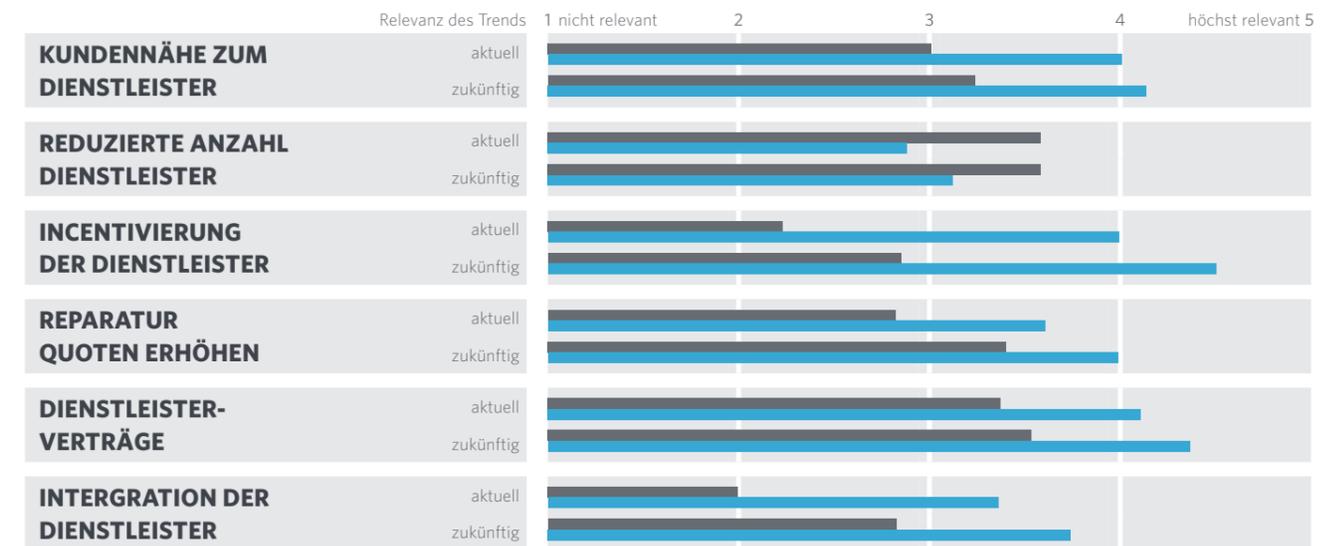
Die schweizer Teilnehmer sehen Vorteile eines großen Dienstleisternetzwerks zur Sicherstellung der Schadenregulierung in Kundennähe. Dem gegenüber tendieren die deutschen Teilnehmer eher zu einem kleinen Netzwerk mit ausgewählten Dienstleistern, um die Auswahl und Vermittlung von eben jenen zu beschleunigen.

In einem großen Dienstleisternetzwerk ist die Steuerung der Dienstleister maßgeblicher Erfolgsfaktor. Die Mehrzahl der schweizer Teilnehmer erachtet in diesem Zusammenhang Anreizsysteme als sehr relevant zur Incentivierung von Dienstleistern sowie zur Steuerung der Kunden zum besten Dienstleister.

Auch in Bezug auf die positiven Effekte eines systematischen Dienstleistermanagements auf das Schadenvolumen sind die die schweizer Teilnehmer optimistischer. Im Durchschnitt attestieren die schweizer Teilnehmer der Möglichkeit, durch konsequentes Routing zum Dienstleister Reparaturquoten zu erhöhen, eine höhere aktuelle und zukünftige Relevanz als die deutschen. Gleiches gilt auch für die Möglichkeit, durch gezieltes Pooling Rabatte für die Reparaturleistungen zu erzielen.

Interessant sind darüber hinaus die Einschätzungen zur Integration von Dienstleistern unter dem Markendach des Versicherers. Während diese Möglichkeit zur Stärkung eines einheitlichen Markenauftritts von den deutschen Teilnehmern aktuell und zukünftig als nicht sehr bedeutsam angesehen wird, scheinen die schweizer Teilnehmer vom Gegenteil überzeugt zu sein.

Auch wenn die Ergebnisse keine direkten Rückschlüsse auf Länderunterschiede in der unternehmensseitigen Aufstellung bezüglich der abgefragten Trends erlauben, so geben sie doch eine Indikation, wie offen über ausgewählte Trends nachgedacht wird. Die schweizer Teilnehmer schätzen viele technologische Trends bereits heute als bedeutsamer ein als die deutschen, obwohl deren Tragweite und Veränderungspotenzial in der Assekuranz noch nicht gänzlich ersichtlich ist.



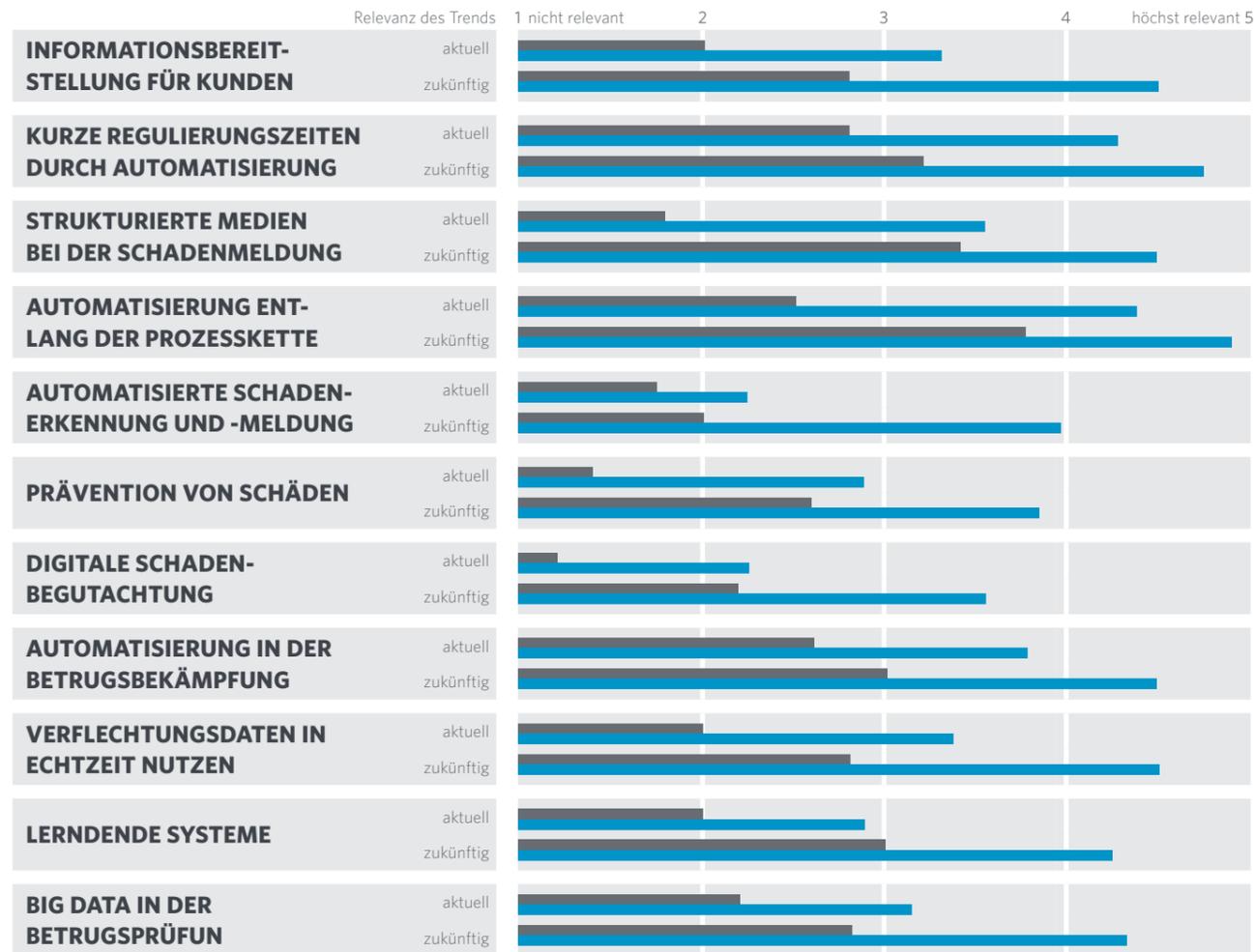
■ Durchschnitt deutsche Teilnehmer ■ Durchschnitt schweizer Teilnehmer

# SONDERAUSWERTUNG ZU UNTERSCHIEDEN ZWISCHEN GROSSEN UND KLEINEN VERSICHERERN

Die vorliegende Studie wurde sowohl mit kleinen (verdiente Bruttobeiträge unter einer Milliarde Euro) als auch mittleren und größeren Versicherern (verdiente Bruttobeiträge größer einer Milliarde Euro) durchgeführt. Die Auswertungen lassen Rückschlüsse auf unterschiedliche Sichtweisen zu ausgewählten Trends je Größenklasse zu.

Der Vergleich zeigt, dass mittlere und große Versicherer eine Vielzahl von Trends aktuell und zukünftig relevanter einschätzen. Dies betrifft insbesondere technologiebasierte Themen. So attestieren größere Versicherer Themen wie dem digitalen Schadentracking, der automatisierten Schadenmeldung und -erkennung, der digitalen Schadenbegutachtung aber auch Automatisierungen im gesamten Schadenmanagement, z. B. automatische Triagierung, Deckungsprüfung, Betrugsprüfung, eine größere aktuelle und zukünftige Bedeutung.

Die unterschiedlichen Perspektiven lassen sich mit Skaleneffekten und dem Vorhandensein von Investitionsmitteln begründen. Zum einen ist der potenzielle Hebel für Effizienzsteigerungen in größeren Versicherungsunternehmen größer. Investitionen in Automatisierungen, z. B. der Deckungsprüfung für Normal- und Zahlschäden, amortisieren sich schneller bei einem größeren Versicherer mit einer höheren Anzahl an Schadenmeldungen und Mitarbeitern. Zum anderen stehen kleinere Versicherer vor der Herausforderung, überhaupt das nötige Investitionsvolumen sowie Know-How zur Digitalisierung des Schadenmanagements zu mobilisieren. Vor diesem Hintergrund werden es kleinere Versicherer schwer haben, eine Vorreiterrolle in der Digitalisierung des Schadenmanagements zu spielen. Nichtsdestotrotz ist es auch für jene Versicherer möglich, sich in ausgewählten Themen im Schadenmanagement optimal aufzustellen. Mit einer Fokussierung auf ausgewählte Themen können gezielt, d.h. im Einklang mit der Unternehmensstrategie und dem Wertversprechen, für Unternehmen und Kunden Mehrwerte geschaffen werden.



■ < EUR 1 Mrd. Prämienvolumen ■ > EUR 1 Mrd. Prämienvolumen

# SELBSTEVALUIERUNG

Nutzen Sie die Selbstevaluierung gerne für einen erleichterten Abgleich der abgefragten Trends mit Ihrer unternehmensinternen Themenliste.

## WIE SCHÄTZEN SIE DIE AUFSTELLUNG IHRES UNTERNEHMENS IN ZU DEN ANALYSIERTEN TRENDS EIN?

|  | OPTIMAL AUFGESTELLT      | VERBESSERUNGSBEDARF      | WEISS NICHT              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>DIGITALISIERUNG</b>   |                          |                          |                          |
| Nutzung neuer, digitaler Zugangswege im Schadenmanagement (Apps, Webportale etc.)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gewährung von Einblick in den Bearbeitungsstatus eines Schades (Schadentracking)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Steigerung des Anteils von strukturiert eingehenden Schadenmeldungen (Self-Service Portale, Apps etc.)                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entwicklung von Konzepten zur automatischen Schadenerkennung und -meldung („Internet of Things“)                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Steigerung der Automatisierung im Schadenmanagement (Schadenanlage, Triagierung, Deckungsprüfung etc.)                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sammlung und Analyse von Kundendaten und Incentivierung eines risikoärmeren Kundenverhaltens (Telematikdaten, Fitnessdaten etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>BETRUGSPRÜFUNG</b>  |                          |                          |                          |
| Steigerung der Akzeptanz der Kunden für vermehrte Betrugsprüfungen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erhöhung der Automatisierung in der Betrugsprüfung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Einführung von lernenden Systemen in der Betrugsprüfung  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nutzung von Big Data in der Betrugsprüfung (externe und interne Datenquellen)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ermöglichung der digitalen Schadenbegutachtung (Video-Chats etc.)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Dienstleistungermanagement</b>  |                          |                          |                          |
| Aufbau eines großen Dienstleisternetzwerkes  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nutzung von spezialisierten Dienstleistern   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Integration von Dienstleistern unter dem Markendach des Versicherers   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Messung der Dienstleisterqualität und Steuerung des Kunden zum besten Dienstleister  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nutzung neuer, digitaler Zugangswege im Schadenmanagement (Apps, Webportale etc.)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

www.innovalue.de

## ÜBER INNOVALUE

INNOVALUE ist eine strategische Managementberatung für die Finanzdienstleistungsindustrie. Das 2001 gegründete Unternehmen ist spezialisiert auf die Bereiche Insurance, Payments und Banking. INNOVALUE bietet hochspezialisiertes, umsetzungsorientiertes Consulting und schafft messbaren Beratungserfolg. Die 50 Berater in Hamburg, Frankfurt und London verbinden ausgeprägtes Markt-Know-how mit langjährig erprobter Fach- und Methodenkenntnis. Die Service Lines Corporate Finance und INNOVALUE Solutions runden das Profil ab. Nach mehr als 350 abgeschlossenen Projekten mit hoher Wertschöpfung unterstreicht eine Weiterempfehlungsrate von 94% die Expertise von INNOVALUE.

INNOVALUE Management Advisors GmbH  
Heimhuder Strasse 69  
D-20148 Hamburg

**DR. STEPHAN C. MAIER**  
INNOVALUE, MANAGING PARTNER  
**PHONE** +49 40 41 30 36 - 0  
maier@innovalue.de



**JOHANNES SCHMIDT**  
INNOVALUE, SENIOR ASSOCIATE  
**PHONE** +49 40 41 30 36 - 0  
schmidt@innovalue.de



**DR. NILS MAHLOW**  
INNOVALUE, MANAGER  
**PHONE** +49 40 41 30 36 - 0  
mahlow@innovalue.de



www.hec.unil.ch/dsa

## ÜBER HEC LAUSANNE UND DAS INSTITUT FÜR VERSICHERUNGSWISSENSCHAFTEN

Das Institut für Versicherungswissenschaften der HEC Lausanne in der Westschweiz ist seit 1981 eines der führenden Institute für die Ausbildung in Aktuarwissenschaften. Die Vielfalt der anwendungs- und grundlagenorientierten Forschung im Versicherungsbereich ist die Basis für den Wissensaustausch mit der Praxis. Die Forschungsgruppe von Prof. Dr. Joël Wagner beschäftigt sich sowohl aus theoretischer wie praktischer Perspektive mit den aktuellen Themen des Versicherungs- und Risikomanagements. Ökonomische und regulatorische Fragestellungen der Lebensversicherung und Altersvorsorge, sowie spartenübergreifend, operative Themen in den Bereichen Vertrieb und Schaden der Nichtlebensversicherung stehen im Mittelpunkt. Erfolgreich werden immer wieder wissenschaftliche Beratungsprojekte und Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt.

Universität Lausanne, HEC-DSA  
Dorigny - Extranef  
CH-1015 Lausanne

**PROF. DR. JOËL WAGNER**  
HEC LAUSANNE, ORDINARIUS  
**PHONE** +41 21 692 33 58  
joel.wagner@unil.ch



**PHILPP MÜLLER**  
HEC LAUSANNE,  
WISSENSCHAFTLICHER MITARBEITER  
philipp.muller.1@unil.ch



## DISCLAIMER

---

Die vorliegende Studie ist in einer Zusammenarbeit des Instituts für Versicherungswissenschaften der HEC-DSA Dorigny – Extranef, 1015 Lausanne, Schweiz und INNOVALUE Management Advisors GmbH, Heimhuder Str. 69, 20148 Hamburg entstanden. Durch diese Studie wurde indessen keine Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder eine andere gesellschaftsrechtliche Rechtsbeziehung zwischen diesen Parteien gegründet. Die gemeinsame Erstellung der Studie stellt vielmehr eine lose Zusammenarbeit zwischen dem Institut für Versicherungswissenschaften der HEC-DSA Lausanne und INNOVALUE Management Advisors GmbH dar, die nicht den §§ 705 ff. BGB unterworfen sein soll.

### EINFÜHRUNG

Herausgeber und Urheber dieser Studie sind gemeinschaftlich das Institut für Versicherungswissenschaften der HEC-DSA Lausanne, 1015 Lausanne, Schweiz („HEC-DSA“) und INNOVALUE Management Advisors GmbH, Heimhuder Str. 69, 20148 Hamburg („INNOVALUE“). Die Nutzung der Studie ist kostenlos möglich. Im Gegenzug erklärt sich der Adressat und Leser der Studie durch deren Lektüre ohne weitere Einschränkung oder Änderung mit den folgenden Regelungen einverstanden, auf die das Recht der Bundesrepublik Deutschland unter Ausschluss des Internationalen Privatrechts Anwendung findet:

### KEINE BERATUNG

Die Studie versteht sich als wissenschaftliches Dokument, das allein die Meinungen der HEC-DSA und INNOVALUE wiedergibt und zu Informationszwecken erstellt wurde. Keinesfalls ist die Studie als Beratung zu verstehen. Durch das Publizieren der Studie wird keine vertragliche Beziehung zu HEC-DSA oder INNOVALUE begründet und/ oder eine dieser Parteien in irgendeiner Weise verpflichtet. Die Studie enthält ausgewählte Informationen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Teilweise beruht die Studie auf Unterlagen oder Daten Dritter, deren Richtigkeit und Vollständigkeit von HEC-DSA und INNOVALUE unterstellt wurde.

### AUSSCHLUSS DER GEWÄHRLEISTUNG

HEC-DSA und INNOVAUE sind darum bemüht, dem Leser aktuelle und verlässliche Informationen zur Verfügung zu stellen. Dennoch können HEC-DSA und INNOVALUE keine Gewährleistung und/ oder Haftung für die Richtigkeit, Aktualität oder Vollständigkeit der Daten und sonstigen Informationen der Studie übernehmen. In keinem Fall soll die Studie und die darin enthaltenen Informationen Grundlage für eine Investmententscheidung oder eine sonstige wirtschaftliche Entscheidung sein oder als Entscheidungsempfehlung von HEC-DSA oder INNOVALUE angesehen werden. Einige Inhalte der Studie, einschließlich Annahmen und Hochrechnungen, stellen zukunftsgerichtete Aussagen dar, hinsichtlich derer HEC-DSA und INNOVALUE keine Verantwortung oder Haftung, weder für deren Eignung noch hinsichtlich deren Richtigkeit, übernehmen können. Derartige zukunftsgerichtete Aussagen enthalten unbekannte Risiken, Ungewissheiten und andere Aspekte, die wesentlich von den tatsächlich in Zukunft eintretenden Umständen abweichen können. HEC-DSA und INNOVALUE können daher hinsichtlich sämtlicher zukunftsgerichteter Angaben keinerlei Haftung übernehmen. Gleiches gilt für Entscheidungen Dritter, die auf Basis dieser Studie getroffen werden.

### HAFTUNG

Obwohl die Studie mit Sorgfalt erstellt wurde, ist es nicht auszuschließen, dass sie unvollständig ist oder Fehler enthält. HEC-DSA und INNOVALUE, deren Tochterunternehmen, Gesellschafter, leitende Angestellte oder Mitarbeiter haften nicht für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Studie. Insbesondere haften sie nicht für die darin enthaltenen Aussagen, Planungen, geschilderten Markt- und Wettbewerbssituationen, dargestelltes regulatorisches Umfeld usw. oder sonstigen Angaben. Etwaige Unrichtigkeiten oder Unvollständigkeiten der Studie begründen keine Haftung, weder für unmittelbare noch für mittelbare Schäden.

### RECHTE AN INHALT UND LAYOUT

Diese Studie ist und bleibt gemeinschaftliches Eigentum von HEC-DSA und INNOVALUE. Der Inhalt und das Layout der Studie sind urheberrechtlich und in sonstiger Weise geschützt. Die vollständige oder teilweise Reproduktion, Übermittlung, Modifikation, Verknüpfung oder Benutzung der Studie für öffentliche, kommerzielle oder sonstige Zwecke ohne schriftliche Zustimmung von HEC-DSA und INNOVALUE ist untersagt. Die in der Studie verwendeten Marken und Logos sind geschützt. Ohne vorherige schriftliche Zustimmung von HEC-DSA und INNOVALUE dürfen diese nicht verwendet werden. Als wissenschaftliches Dokument können jedoch Auszüge der Studie unter Einhaltung der für wissenschaftliche Publikationen üblichen Zitierregeln (Quellenangaben etc.) teilweise wiedergegeben werden.

 Trends im Schadenmanagement // Q3 2015

**INNOVALUE**

**HAMBURG**  
Heimhuder Straße 69  
20148 Hamburg  
Germany

**FRANKFURT**  
Siesmayerstraße 21  
60323 Frankfurt am Main  
Germany

**LONDON**  
3 More London Riverside  
London, SE1 2RE  
United Kingdom

[www.innovalue.com](http://www.innovalue.com)