

Financial Services | Insurance

## Einfach besser regulieren – für Versicherer und Kunden

Zurück zu mehr Profitabilität im Kerngeschäft durch  
Restitutions- und Ersatzmanagement im Schadenbereich

**accenture**

*Innovation delivered.*

• Beratung • Technologie • Outsourcing • Allianzen





# Inhalt



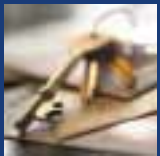
Rückbesinnung auf das Kerngeschäft eines Versicherers ..... 2



Optimierung des Schadenmanagements stärkt das Kerngeschäft ..... 3



Organisation und Implementierung eines R&E-Managements ..... 6



Nutzen von R&E-Management ..... 7



Fallbeispiel R&E-Management einer Versicherung in Österreich ..... 11



Zukünftige Entwicklungen und Potenziale ..... 12

## Rückbesinnung auf das Kerngeschäft eines Versicherers: Steuerung von 70–80 % der Gesamtkosten im Schadenbereich

Wettbewerbsdruck und Katastrophenschäden treiben immer mehr Schaden- und Unfallversicherer in die Verlustzone. In Boom-Zeiten glichen hohe Kapitalerträge Differenzen zwischen Schadenaufwand und Beitragseinnahmen mehr als aus. Von dieser Seite ist jedoch mittelfristig keine Entlastung zu erwarten.

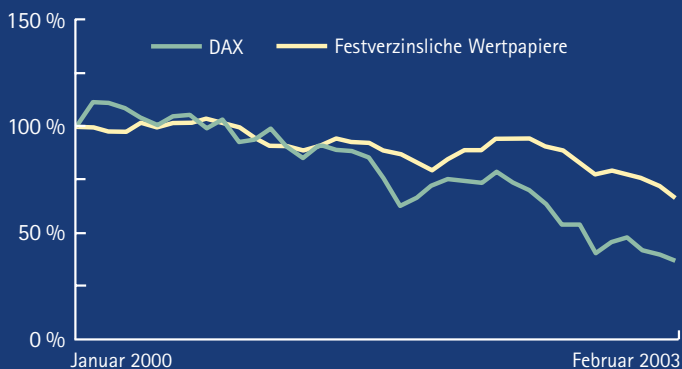


Abb. 1: DAX und Umlaufrenditen inländischer Inhaberschuldverschreibungen in Deutschland insgesamt Januar 2000 - Februar 2003 (Januar 2000 = 100). Quelle: Accenture Research

Eine Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen der Versicherungswirtschaft ist daher Herausforderung und Chance zugleich. Das Kerngeschäft? Die Versicherungsdienstleistung und die Schadenfallregulierung. Mit dem Schadenmanagement werden typischerweise 70–80 % der Gesamtkosten gesteuert. Jedoch werden oft nicht alle Möglichkeiten einer umfassenden Optimierung des Schadenmanagements ausgeschöpft.

Durch den Verzicht auf die Bündelung ihrer Nachfrage bei Reparatur und Ersatz in der Schadenabwicklung entgehen Kompositversicherern Jahr für Jahr Millionenbeträge. Die Implementierung eines Restitutions- und Ersatzmanagements (R&E-Management) kann das Ergebnis eines Versicherers mit einem Prämienvolumen von 1 Mrd. Euro um einen zweistelligen Millionenbetrag verbessern.

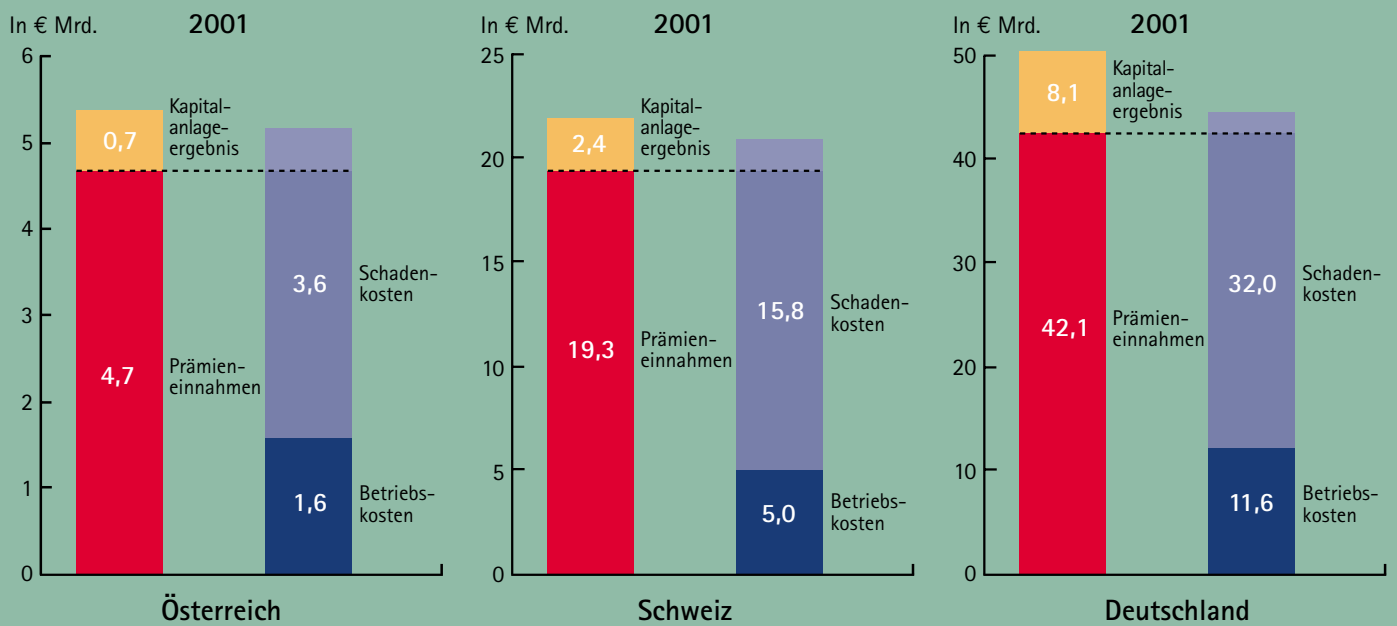


Abb. 2: Schadenversicherungsbranchen in Österreich, in der Schweiz und in Deutschland. Schadenzahlungen und -kosten verzehren die Bruttoprämien. Eine Optimierung des Schadenmanagements greift an die Wurzeln des Problems (Berechnungsbasis: Verdiente Nettoprämien und Nettoschadenaufwendungen sowie Nettobetriebskosten). Quelle: Accenture Research, Länderquellen.

# Optimierung des Schadenmanagements stärkt das Kerngeschäft

## Sechs Schwerpunktbereiche in Interaktion

Der Fokus von großen Veränderungsprogrammen zur nachhaltigen Optimierung des Schadenmanagements liegt typischerweise auf einem oder mehreren Schwerpunktbereichen (Abb. 3): Immer mehr Versicherungen nutzen in den Bereichen Schaden

und Betrieb bereits Call Center-Strukturen. Und in der Regel erfolgt im Zuge eines Call Center-Aufbaus auch die Neuausrichtung der nachgelagerten Schadenbearbeitungsprozesse. Aber die erreichbaren Potenziale werden nicht genügend ausgeschöpft.

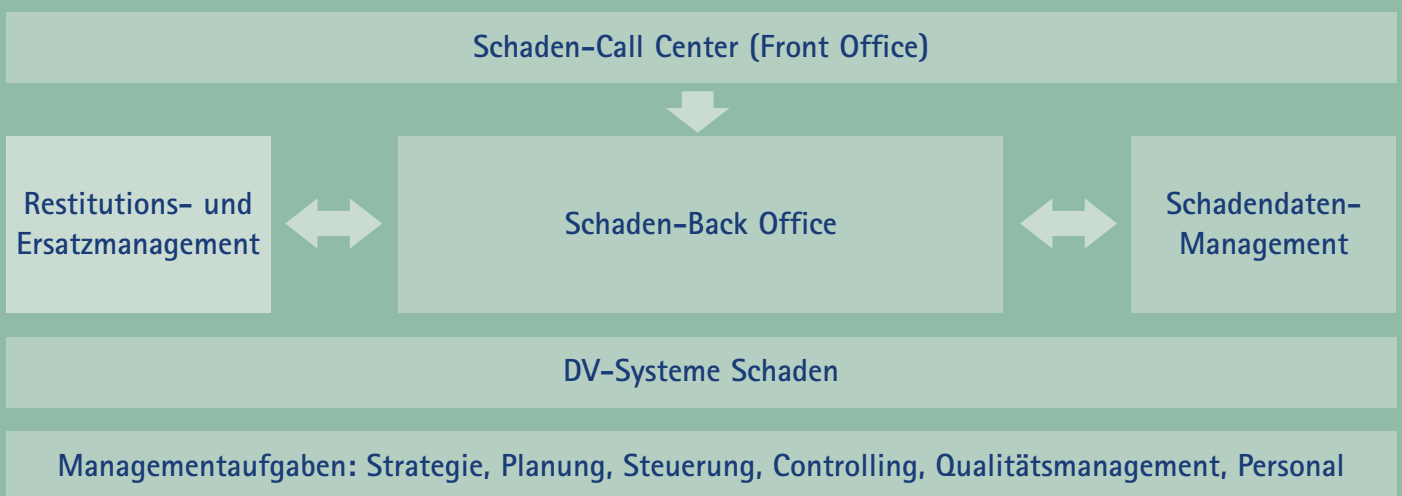


Abb. 3: Effektives Schadenmanagement umfasst sechs Schwerpunktbereiche, die eng miteinander verzahnt sind.

## Restitutions- und Ersatzmanagement (R&E-Management) – ein unerschlossenes Nutzenpotenzial

Ein Bereich mit hohen Nutzenpotenzialen, in dem viele Versicherungsunternehmen bisher noch keine oder nur erste Schritte getan haben, ist das Restitutions- und Ersatzmanagement (R&E-Management). Es liefert einen entscheidenden Beitrag zu einem erfolgreichen und kosteneffektiven Schadenmanagement, der sich unmittelbar auf die Profitabilität eines Schaden- und Unfallversicherers auswirkt.

### Was ist Restitutions- und Ersatzmanagement?

Restitutions- und Ersatzmanagement ist die Vermittlung von Reparatur- und Ersatzleistungen durch den Versicherer und die Erbringung dieser Leistungen durch ein Partnerunternehmen des Versicherers.

Anstelle einer „Entschädigung per Scheck“ übernimmt es der Versicherer – abhängig von Sparte und Deckungsumfang –, unter Rückgriff auf diverse Partnerunternehmen den Zustand der Sache vor Eintritt des Schadens wiederherzustellen bzw. die Sache zu ersetzen.

Ohne ein effektives Restitutions- und Ersatzmanagement erfolgt die Auswahl des Unternehmens, das die Reparatur- bzw. Ersatzleistung erbringt, durch den Versicherungsnehmer bzw. den Geschädigten selbst. Die Nachfrage ist somit „atomisiert“ und Größenvorteile bei der Beschaffung von Reparatur- und Ersatzleistungen können nicht realisiert werden. Durch die Vermittlungsfunktion des Versicherers ist es möglich, die Nachfrage nach Reparatur- und Ersatzleistungen zu bündeln.

Dazu kommt, dass in der Praxis bis zu zwei Drittel der Reparatursentscheidungen individuell und unstandardisiert vom Außendienst getroffen bzw. beeinflusst werden. Durch R&E-Management lassen sich die daraus resultierenden Überzahlungen vermeiden.

### Angebot

Werkstätten,  
Zulieferer



Gebäude



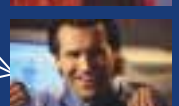
Gebrauchsgüter



Kraftfahrzeuge

### Nachfrage

Schäden von Kunden,  
Anspruchstellern



### Angebot

Werkstätten,  
Zulieferer



Gebäude



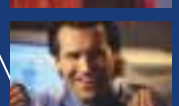
Gebrauchsgüter



Kraftfahrzeuge

### Nachfrage

Schäden von Kunden,  
Anspruchstellern



#### Transaktionsmechanismus

Komplexitätsreduktion durch Bündelung von Angebot und Nachfrage

Abb. 4a und 4b: Reduktion der Komplexität der Angebot-Nachfrage-Beziehungen durch ein integriertes R&E-Management. Durch Einrichtung eines geeigneten Transaktionsmechanismus wird die unübersichtliche Vielzahl komplexer Transaktionen reduziert. Die Spareffekte kommen Kunden, Versicherungsunternehmen und Partnerunternehmen zu Gute.





# Organisation und Implementierung eines R&E-Managements

Eine R&E-Management-Lösung besteht in der Regel aus drei Komponenten, die bei ihrer Implementierung eine Reihe von Folgemaßnahmen erfordern.

- Aufbau eines Partnernetzwerkes
  - Erstellung des unternehmensspezifischen Nachfrageprofils
  - Durchführung einer Marktanalyse
  - Strukturierte, auf den Wettbewerb ausgerichtete Vorgehensweise beim Aufbau des Netzwerkes
- Implementierung eines Transaktionsmechanismus
  - Aufbau eines Leistungs- und Qualitätsmanagements
  - Institutionalisierung des Partnermanagements
- Bündelung der Nachfrage durch Sicherstellung eines aktiven Schadenmanagements und R&E-Management-Vermittlung
  - Beschleunigung der Schadenmeldewege
  - Zentralisierung der Schadenaufnahme
  - Sicherstellung einer raschen Schadenanlage und Prüfung auf R&E-Management-Eignung
  - Befähigung zum aktiven R&E-Management „Verkauf“



Abb 5: Zu implementierende R&E-Management-Lösungskomponenten

# Nutzen von R&E-Management

## Erfahrungen bestätigen das Konzept

Accenture Erfahrungen bei der Implementierung von R&E-Management-Lösungen in den letzten drei Jahren in Deutschland und Österreich, in Großbritannien und den USA haben gezeigt, dass durch die gezielte Nachfragebündelung bei Reparaturen von Kraftfahrzeugen oder Gebäuden, aber auch beim Ersatz von Geräten hohe Spareffekte durch die Erzielung von Rabatten erreicht werden können.

R&E-Management ist zwar idealerweise eingebettet in die sechs Schwerpunktbereiche der Schadenbearbeitung; es weist aber auch allein stehend eine Reihe von rasch realisierbaren Vorteilen für ein Sachversicherungsunternehmen auf:

- Sofortige, signifikante und messbare Reduktion des Schadenaufwandes bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Geringere Investitionen als z. B. beim Aufbau einer Call Center-Infrastruktur oder der Entwicklung einer neuen Schadenanwendung

- Rasche Realisierung im Unternehmen durch wenige Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen (ausgenommen zum Vertrieb)
- Motivation des Vertriebs durch die Ausstattung mit einem entscheidenden Verkaufsargument
- Nutzung als Instrument zur Gewinnung zusätzlicher Kunden (z. B. geschädigte Dritte, die auf Basis von Schnelligkeit und Umfang des angebotenen Service zum Versicherungsunternehmen wechseln)
- First Mover Advantage: ein einmal aufgebauter Vorsprung ist von den Wettbewerbern nur schwer aufzuholen, insbesondere bei Abschluss von Exklusivitätsvereinbarungen mit den Partnerunternehmen.

Mittels R&E-Management ist es möglich, die Combined Ratio um bis zu zwei Prozentpunkte zu senken.

## Große Volumina bieten große Potenziale

Die größten Nutzenpotenziale aus R&E-Management können im Geschäft mit privaten und gewerblichen Kunden in drei Leistungskategorien realisiert werden.

1. Reparatur von Kraftfahrzeugen
2. Reparatur von Gebäuden
3. Reparatur und Ersatz von Geräten



KFZ-Werkstätten

- markenabhängig
- markenunabhängig

Ersatzwagen

Lackierer

KFZ-Glas

Alternative Reparaturmethoden

Ersatzteile



Standardreparatur:  
Fliesenleger, Installateur, Elektriker,  
Maler/Anstreicher, Tischler etc.

Notfall-Reparatur (Fenster, Schlösser)

Trocknung

Schadenbegrenzung

Baumaterialien

Unterkunft/Hotel



Elektronische Geräte

Weißer Ware, Braune Ware

CDs

Brillen/Kontaktlinsen

Werkzeuge

Möbel

Teppiche, Schmuck etc.

Abb. 6: Übersicht über wesentliche R&E-Management-Leistungskategorien, die typischerweise ausreichend große Volumina für Verbesserungen bieten.

## Realistische Annahmen

Zur Ermittlung eines realistischen Sparpotenzials müssen einige Positionen von dem gesamten Schadenvolumen eines Versicherungsunternehmens abgezogen werden:

- Bestimmte ungeeignete Schadentypen, (z. B. Kleinstschäden, Personenschäden etc.)
- Schäden, die erst gemeldet werden, wenn deren Behebung bereits eingeleitet wurde
- Schäden, bei denen keine R&E-Management-Leistung erbracht werden kann, weil aufgrund von Grenznutzenüberlegungen die Leistungskategorie in der spezifischen Region nicht angeboten wird

Es kann typischerweise davon ausgegangen werden, dass bei ca. 40 % des Schadenvolumens den Versicherungsnehmern und Geschädigten R&E-Management angeboten werden kann. Nicht alle Kunden können von dem R&E-Management-Angebot überzeugt werden. Das führt zu einem weiteren Abzug in Form der Akzeptanzquote.

Abhängig von der Leistungskategorie, der Qualität des Angebots und den verkäuferischen Fähigkeiten der mit der Vermittlung beauftragten Mitarbeiter konnten in von Accenture durchgeführten Projekten Akzeptanzquoten von bis zu 50 % realisiert werden. Neutrale Studien kommen für den deutschen Raum zu günstigen Einschätzungen der erreichbaren Quote: Bei einer in Deutschland durchgeführten repräsentativen Studie zeigten 55 % der Befragten ein starkes Interesse an einem R&E-Management-Angebot im Kraftfahrzeug-Schadenfall, wenn dieses Leistungen wie Mietwagen, garantierte Reparaturdauer, Reinigung etc. beinhalten würde. Die Multiplikation des bereinigten Schadenvolumens mit den ausgehandelten Rabattsätzen der Partnerunternehmen ergibt den Bruttonutzen der R&E-Management-Lösung. Mögliche Rabattsätze liegen abhängig von Leistungskategorie und Nachfragevolumen bei ca. 5 - 20 % (vergl. Abb. 9 Seite 12).



Ausgangsbasis: Gesamtschadenvolumen: 1 Mrd. €

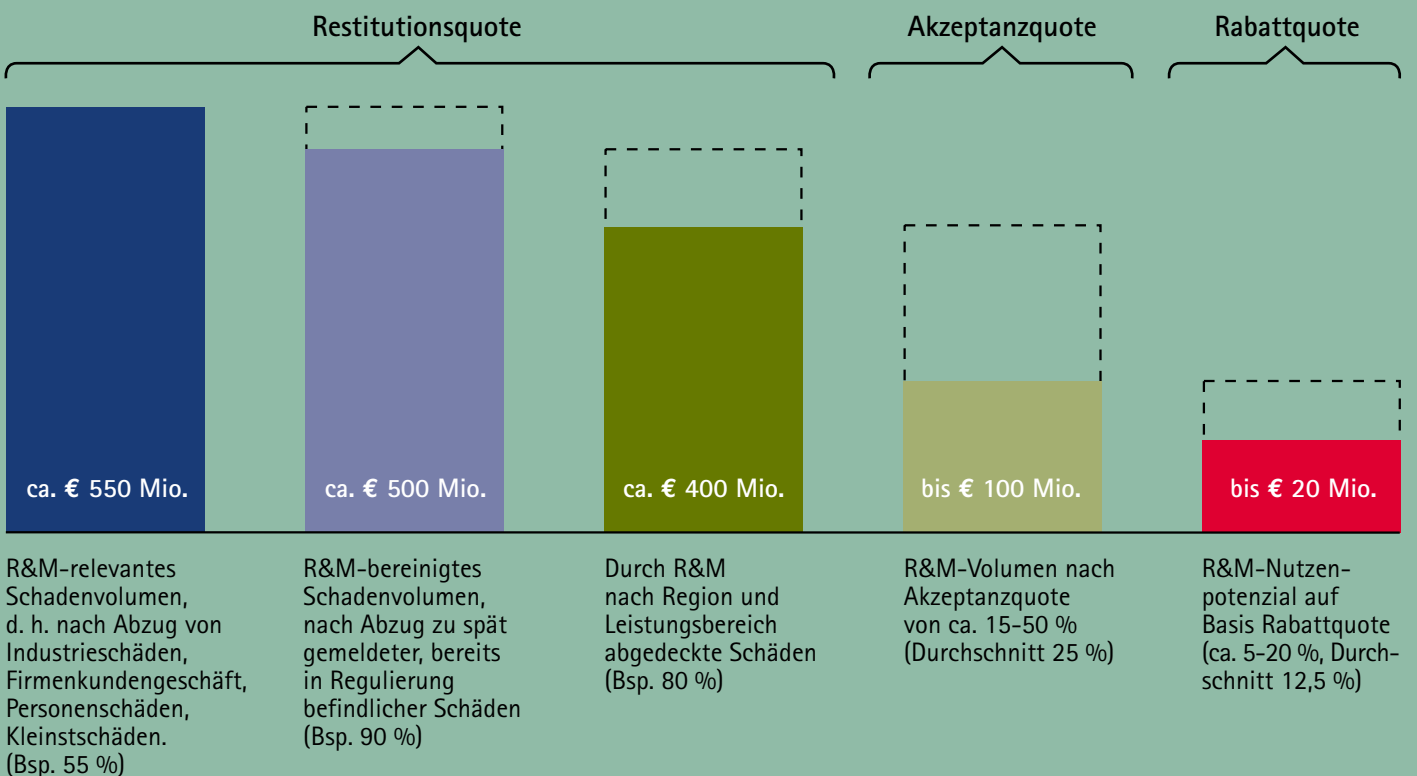


Abb. 7: Standardisierte Nutzenberechnung für ein Restitutions- und Ersatzmanagement. Für einen 1-Milliarden-Versicherer ergibt sich ein R&E-Potential von bis zu 20 Mio. € p. a.

## Berechenbarer Nutzen

Das unternehmensspezifische Potenzial einer R&E-Management-Lösung wird durch die zentralen Wertstellhebel eines R&E-Management Business Case bestimmt ( $\text{Volumen} \times \text{Marge} - \text{Transaktionskosten} = \text{Nettonutzen}$ ):

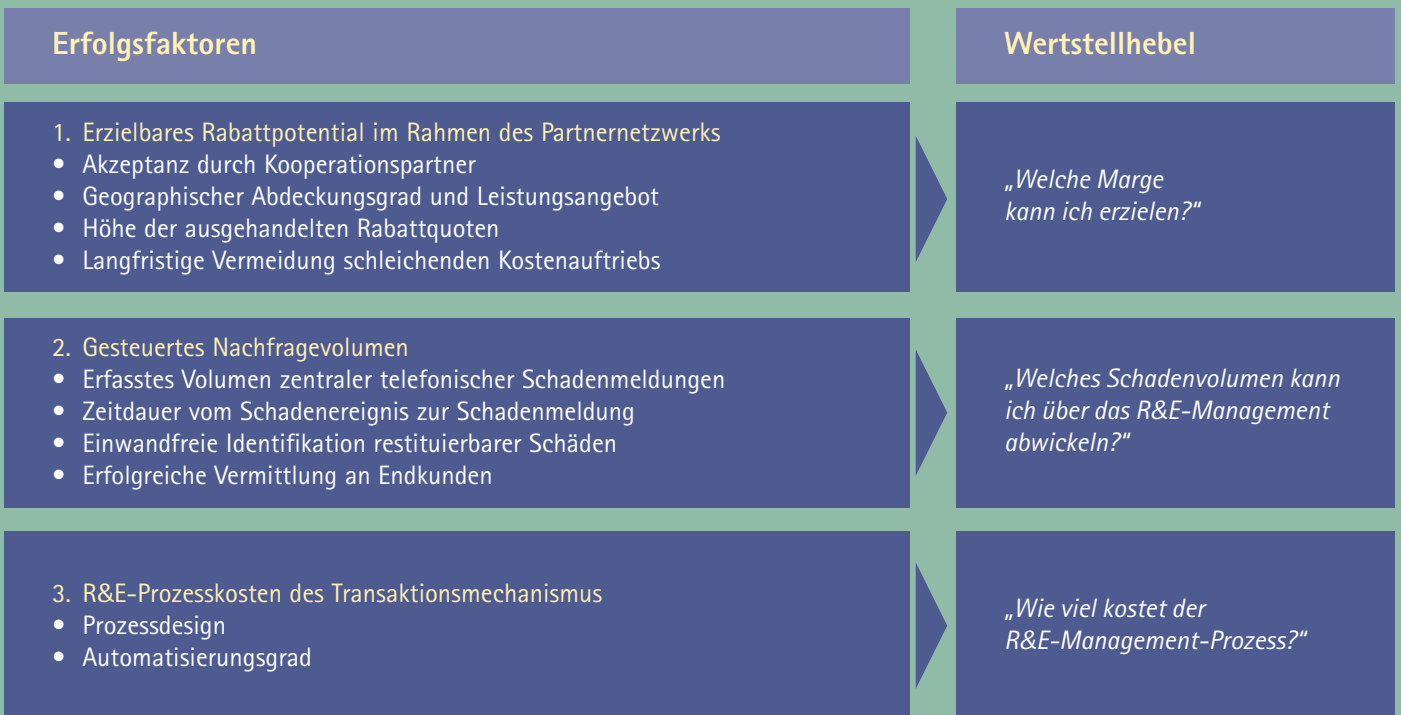


Abb. 8: Das unternehmerische Potenzial einer R&E-Management-Lösung wird maßgeblich von drei Faktoren bestimmt.

## Vorteile für alle durch Zusatzpotenziale

Zusätzlich zu berücksichtigen sind wesentliche weitere Potenziale in verschiedenen Bereichen:

- Die Reduktion des Schadenaufwandes durch eine verbesserte Betrugsidentifikation und Vermeidung von Überzahlungen
- Die Reduktion des Schadenaufwandes durch die Gewährung von Skonti
- Insgesamt reduzierte Bearbeitungskosten durch einen vereinfachten und schnelleren Schadenbearbeitungsprozess
- Verbesserte Management-Informationen über Restitution und Ersatz und vor allem über die entsprechende Ausgabenverteilung
- Gesteigerte Kundenzufriedenheit durch erstklassigen Kundenservice

R&E-Management bietet eine „Win-Situation“ nicht nur für das Versicherungsunternehmen, sondern auch für Kunden und Partnerunternehmen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Reduktion des Schadenaufwandes umso höher ausfällt, je höher der Nutzen für Kunden (Versicherungsnehmer und geschädigte Dritte) und Partnerunternehmen ist:

Kunden profitieren von der Verkürzung des Zeitraumes bis zur Schadenbehebung, diversen Zusatzleistungen (z. B. Fahrzeugreinigung, Hol-und-Bring-Service etc.), verbesserter Qualität der Reparaturleistung und der Übernahme der „Zwischenfinanzierung“ durch das Versicherungsunternehmen. Kunden müssen finanziell nicht in Vorlage treten.

Partnerunternehmen profitieren von einem erhöhten Geschäftsvolumen, gesteigerter Effizienz der Rechnungs- und Zahlungsprozesse und verbesserter Planbarkeit der Nachfrage nach den Reparatur- bzw. Ersatzleistungen des Unternehmens. In der Leistungskategorie Kfz kommt noch die reduzierte Verweildauer der Fahrzeuge in den Werkstätten dazu.



## Fallbeispiel R&E-Management in Österreich: Allianz Elementar

### **Eine völlig neue Servicedimension**

Die Allianz Elementar Versicherungs-AG, Marktführer in der Schaden-/Unfallversicherung in Österreich, baut ihren Kundenservice mit dem neuartigen und innovativen Serviceweg des Reparatur- und Ersatzmanagements weiter aus. Der R&E-Service wird dem Kunden und geschädigten Dritten seit Ende 2002 im Rahmen des „Allianz Partner Service“ ergänzend zur konventionellen Schadenbearbeitung angeboten. Der Service wurde gemeinsam mit Accenture konzipiert und entwickelt und innerhalb von rund elf Monaten implementiert. Das R&E-Management der Allianz wurde zunächst im Bereich Kfz-Schaden eingeführt und bietet den Kunden eine umfassende Palette an Leistungen: Reparatur durch geprüfte Fachwerkstätten, kostenfreie Reinigung des Fahrzeugs, Abholung des beschädigten Wagens, Hauszustellung des reparierten Fahrzeugs und Bereitstellung eines kostenfreien Leihwagens während der Reparatur. Diesen Service kann die Allianz Elementar nahezu flächendeckend in ganz Österreich für Kunden und Geschädigte sowie für alle KFZ-Marken anbieten. Im Bereich der Gebäudeschadenreparatur wird ebenfalls seit Anfang 2003 eine flächendeckende Versorgung geboten, das Reparatur- und Ersatz-Management von Geräten und anderen Sachgütern befindet sich derzeit im Aufbau.

### **Höhere Kundenzufriedenheit und bessere Qualität**

Mit dem von der Allianz angebotenen Partnerservice wird ein weit verbreiteter Kundenwunsch erfüllt, über 80% der von der Allianz befragten Kunden äußerten großes Interesse, dem Versicherer die komplette Behebung des Schadens mit nur einem einzigen Anruf zu übertragen. Aber nicht nur der Service für die Geschädigten wird erheblich verbessert, mit dem R&E-Management wurde gleichzeitig ein komplett neuer Regelkreis zur Sicherstellung der Reparatur- und Servicequalität in den Partnerbetrieben implementiert.

### **Stark mit Partnern**

Der Partnerservice ermöglicht der Allianz neben dem Angebot außergewöhnlicher Servicequalität auch einen Schritt in Richtung erhöhter Effizienz. Ablaufoptimierungen in der Schadenbearbeitung reduzieren Reibungsverluste und die bei den Partnern erzielten Rabatte senken die Schadenszahlungen. Gleichzeitig profitieren die Partner-Werkstätten und Betriebe vom zusätzlichen Auftragsvolumen, der verbesserten Planbarkeit ihrer Kapazitätsauslastung sowie der Möglichkeit, neue Kunden hinzu zu gewinnen.



# Einsparpotenziale und zukünftige Entwicklungen

Die tatsächlich zu erzielenden Einsparungen sind abhängig von

- spezifischen Marktcharakteristika
- geografischer Konzentration der Schadenfälle
- Möglichkeit zur Volumenkonsolidierung mit bevorzugten Zulieferern
- Höhe der Akzeptanzquote
- Fähigkeiten der Zulieferer nach Regionen
- individuellem Nachfrageprofil des Versicherers

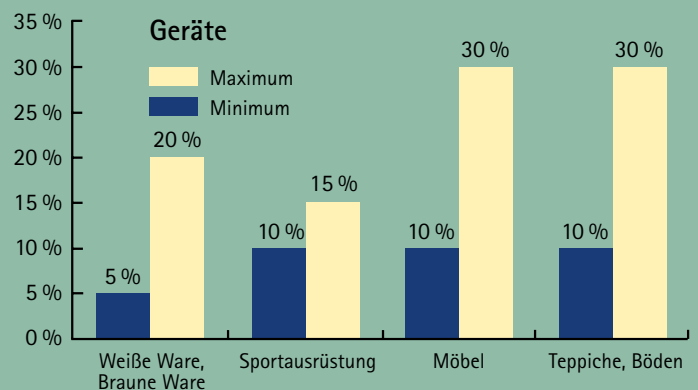
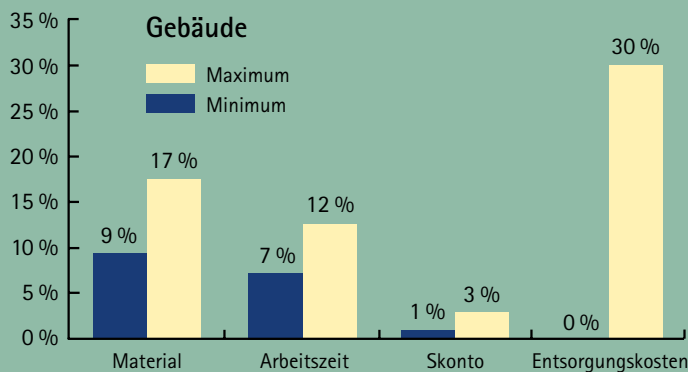
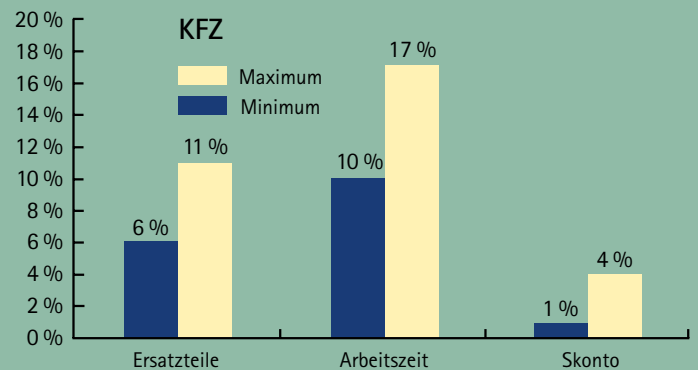


Abb. 9: R&E-Management erschließt erhebliche Rabattpotenziale. Accenture-Erfahrungen im deutschsprachigen Raum, bzw. aus Großbritannien (für Geräte).

## Strategisches Instrument im Wettbewerb

Mit R&E-Management wird der Schadenaufwand signifikant reduziert und somit ein entscheidender Beitrag zur Profitabilität eines Kompositversicherers geleistet.

Im anglo-amerikanischen Bereich ist die Entwicklung schon weiter fortgeschritten. Die Verpflichtung zur Inanspruchnahme von R&E-Management-Leistungen im Schadenfall wird in Vertragsbedingungen festgeschrieben. Im Gegenzug dazu werden interessierten Kunden günstigere Prämien berechnet. R&E-Management kann also auch als strategisches Instrument im Wettbewerb genutzt werden. Andere Versicherer gehen noch weiter. In Großbritannien beteiligen sich einzelne Versicherungen an Reparaturwerkstätten oder bauen solche selbst auf.

Durch die Bündelung ihrer Nachfragevolumina ist die Versicherungswirtschaft in der Lage, die Entwicklungen in bestimmten Wirtschaftszweigen, z. B. im Kfz-Reparaturgewerbe, entscheidend zu beeinflussen. Der Versicherer, der jedoch frühzeitig mit R&E-Management beginnt, kann die First-Mover-Vorteile sichern und bereits jetzt signifikante Nutzenpotenziale realisieren.

## Über Accenture

Accenture ist der weltweit führende Management- und Technologie-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, arbeitet Accenture zusammen mit seinen Kunden an der Realisierung von Visionen, um damit eine spürbare Wertsteigerung zu erzielen. Umfassendes Branchenwissen, international zusammengestellte Teams und erwiesene Erfahrung im Beratungs- und Outsourcing-Geschäft versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten, Allianzen und Technologien zusammenzubringen. Das Unternehmen beschäftigt über 75.000 Mitarbeiter in 47 Ländern.

## Kontakte

Diskutieren Sie mit uns die Chancen und Möglichkeiten, die Ihnen R&E-Management für Ihr Unternehmen erschließen kann. Unsere Spezialisten für Restitutions- und Ersatzmanagement im Versicherungsbereich stehen Ihnen hierfür gern zur Verfügung.

### **Ansprechpartner für Deutschland, Österreich und die Schweiz:**

Stefan Knipp

[Stefan.Knipp@accenture.com](mailto:Stefan.Knipp@accenture.com)

[FSMarketingASG@accenture.com](mailto:FSMarketingASG@accenture.com)

Copyright © 2003 Accenture. All rights reserved.  
Accenture, its logo, and Accenture Innovation Delivered  
are Trademarks of Accenture.

## Deutschland

### Frankfurt

Campus Kronberg 1  
D-61476 Kronberg  
Telefon: +49 6173 94-99  
Fax: +49 6173 94-98

### Berlin

Stralauer Allee 2b  
D-10245 Berlin  
Telefon: +49 30 89047-40  
Fax: +49 30 89047-41

### Düsseldorf

Kaistraße 20  
D-40221 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 9120-30  
Fax: +49 211 9120-31

### München

Maximilianstraße 35  
D-80539 München  
Telefon: +49 89 93081-0  
Fax: +49 89 93081-1

## Schweiz

### Zürich

Fraumünsterstrasse 16  
CH-8001 Zürich  
Telefon: +41 1 219-9889  
Fax: +41 1 219-8889

## Österreich

### Wien

Börsegebäude  
Schottenring 16  
A-1010 Wien  
Telefon: +43 1 20502-0  
Fax: +43 1 20502-1

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

[www.accenture.de](http://www.accenture.de)  
[www.accenture.ch](http://www.accenture.ch)  
[www.accenture.at](http://www.accenture.at)