

ERFOLGREICHER TURNAROUND KOSTEN- UND ERGEBNISsituation jetzt in den Fokus nehmen

Point-of-View & Service Offering
von Horn & Company

Düsseldorf, im Juli 2025



horn & company

Versicherer im Ergebnisdilemma – ohne Transformation droht die Profitabilitätslücke

Management Summary – erfolgreicher Turnaround

Ergebnisdruck wächst – klassische Effizienzprogramme der Versicherer greifen zu kurz

Personal-, Schaden- und Regulierungskosten steigen rasant – viele Versicherer agieren zu inkonsistent, inkohärent und ohne klare und anhaltende Ergebnisverbesserung

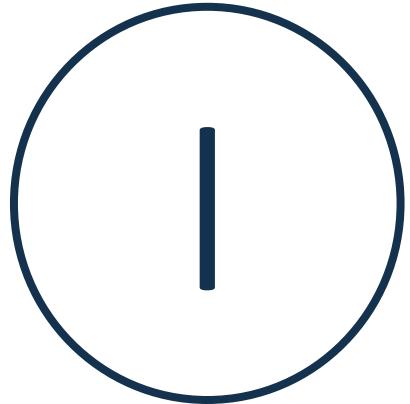
Ergebnis- und Kostentransformation braucht konsequente Hebel und smarte Priorisierung

Nicht alles gleichzeitig – sondern fokussierte Wirkung: Quick Wins zuerst aktivieren, Kosteneffekte früh heben und Maßnahmen gezielt priorisieren

Turnaround als Ausgangspunkt für nachgelagerte, profitable Skalierung nutzen

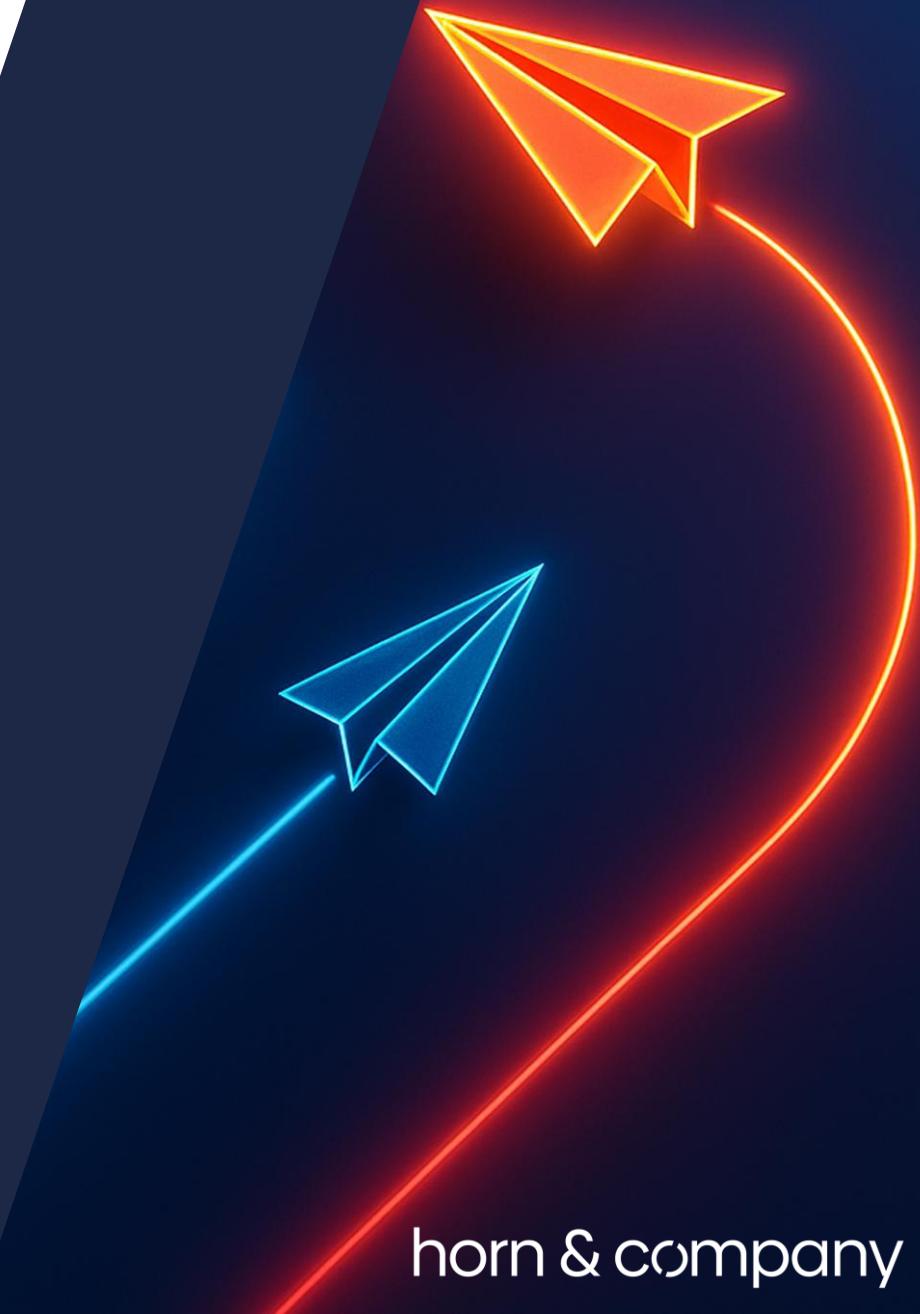
Verbesserung der Kosten- und Ergebnissituation und Erzielung finanzieller Stabilität ist die Basis für Investitions-
spielräume und vertriebliche Skalierung

Vom Erkenntnisgewinn zur erfolgreichen Umsetzung – mit dem H&C Transformations-Ansatz identifizieren wir Ihre relevanten Hebel, schaffen Umsetzungstraktion und sichern nachhaltige Ergebniswirkung



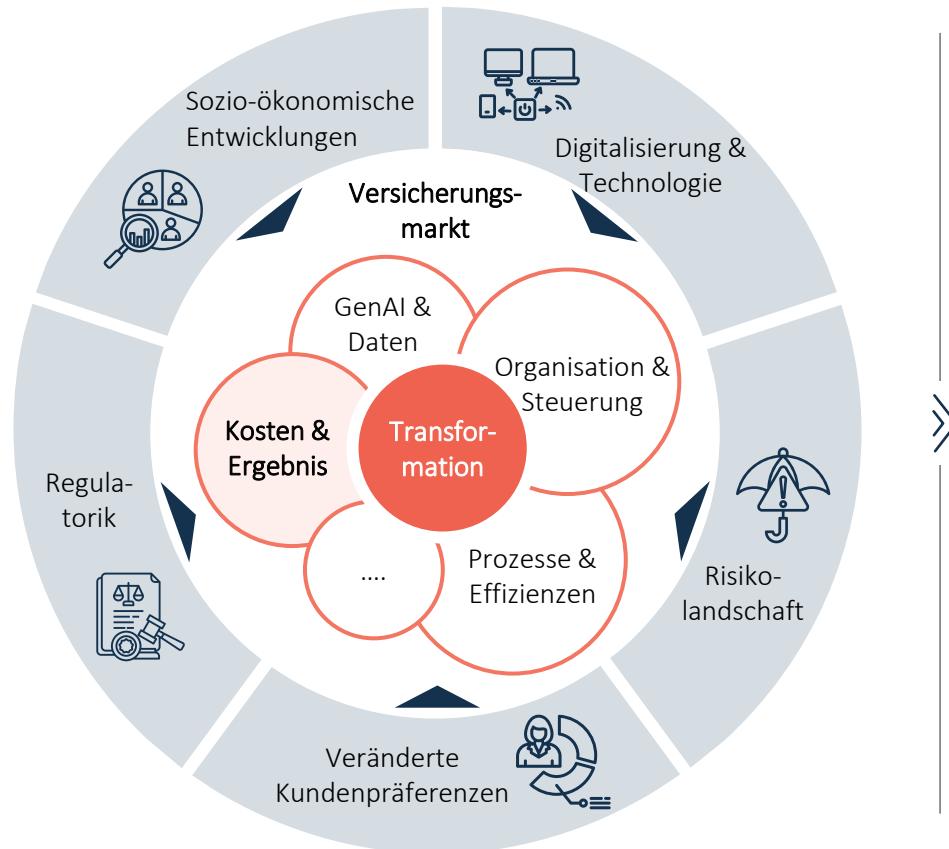
Transformation Kosten & Ergebnis: Marktblick und Handlungsfelder

Combined Ratio unter Dauerstress – durch kosten-senkende Maßnahmen Raum für Investitionen und Skalierung schaffen



Versicherer im Transformationsdruck – Ergebnisverbesserung als strategische Pflicht

Veränderungstreiber Versicherungswirtschaft: Fokus Kosten & Ergebnis



Kosten & Ergebnis in den Fokus der Transformation nehmen

Steigende, inflationsgetriebene Schadenaufwände,

... intensiver Preiswettbewerb

... wachsende regulatorische Anforderungen

... hohe Investitionsbedarfe ...

... erfordern neue Ansätze für nachhaltige Profitabilität
und Ergebnissteuerung

Ergebnisverbesserung gelingt nur durch fokussierte Steuerung von Kosten –
als Basis für einen kurzfristigen Turnaround und eine nachhaltige Transformation

Wachstum ohne Wirkung – trotz stetigem Beitragsplus keine Ergebniswende

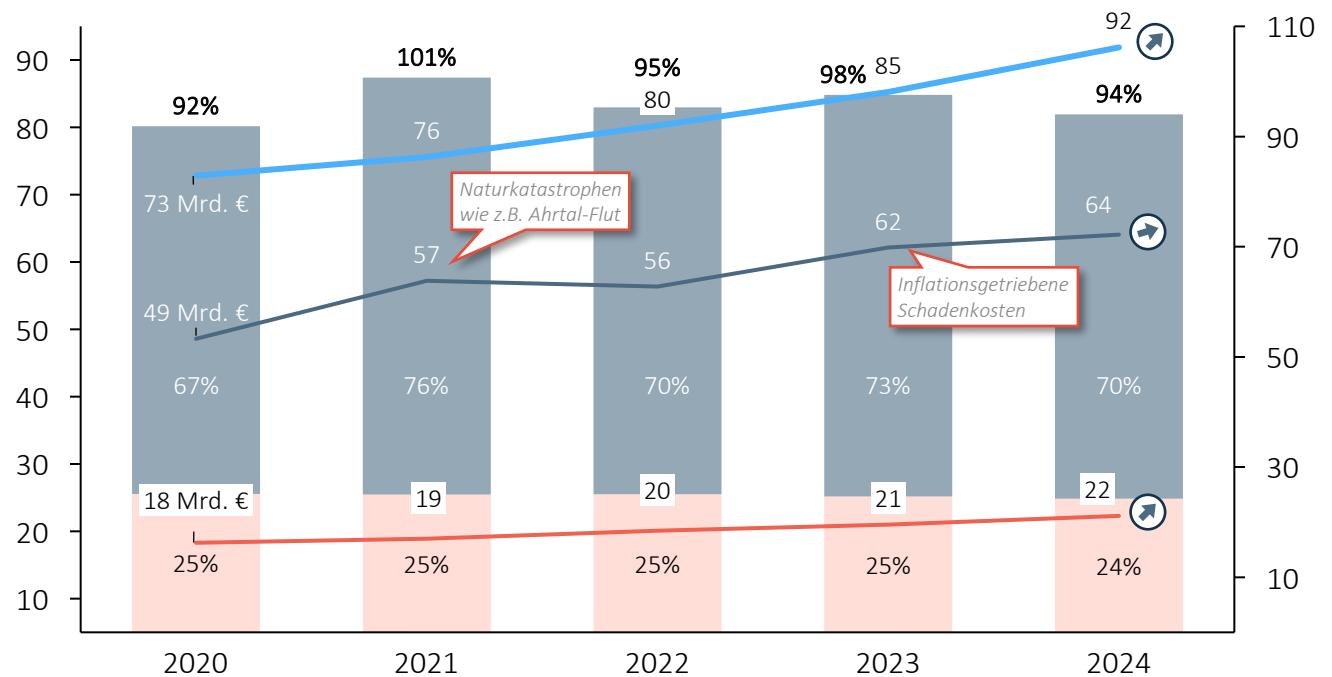
Zeitreihe Versicherer-Kennzahlen 2020-2024 Komposit

Historische Entwicklung Top-50 Versicherer in Deutschland Komposit

Versicherer-Kennzahlen von Peer-Group-Versicherern in Mrd. € und %, 2020-2024

Kostenquote Schadenquote Verdiente Brutto-Beiträge Schadenaufwand Kostenaufwand

in Mrd. €



↗ Prognostizierte Entwicklung nächste Seite

H&C Einschätzung

- / Combined Ratio unter Dauerstress – externe Schocks treffen auf eine starre, ineffiziente Kostenbasis
- / Schadenaufwände bleiben strukturell hoch – Großschäden & Teuerung schlagen weiter voll ins Ergebnis
- / Kostenquote stagniert trotz Digitalisierung – Skaleneffekte bleiben aus, Effizienzpotenziale ungenutzt
- / Keine Ergebnisverbesserung trotz Beitragsplus – Inflation treibt Prämien, aber frisst Margen direkt wieder auf
- / Strukturelle Sanierung überfällig – ohne echte Automatisierung & Prozessumbau droht Erosion der Profitabilität

Trotz inflationsbedingtem Beitragswachstum bleibt die Ergebnisentwicklung schwach – steigende Schadenaufwände und höhere Kostenquoten neutralisieren die Effekte

Blick nach vorn verlangt Antworten – stetige Beitragserhöhungen kaum umsetzbar

Prognose Beitrags- und Aufwandsentwicklung

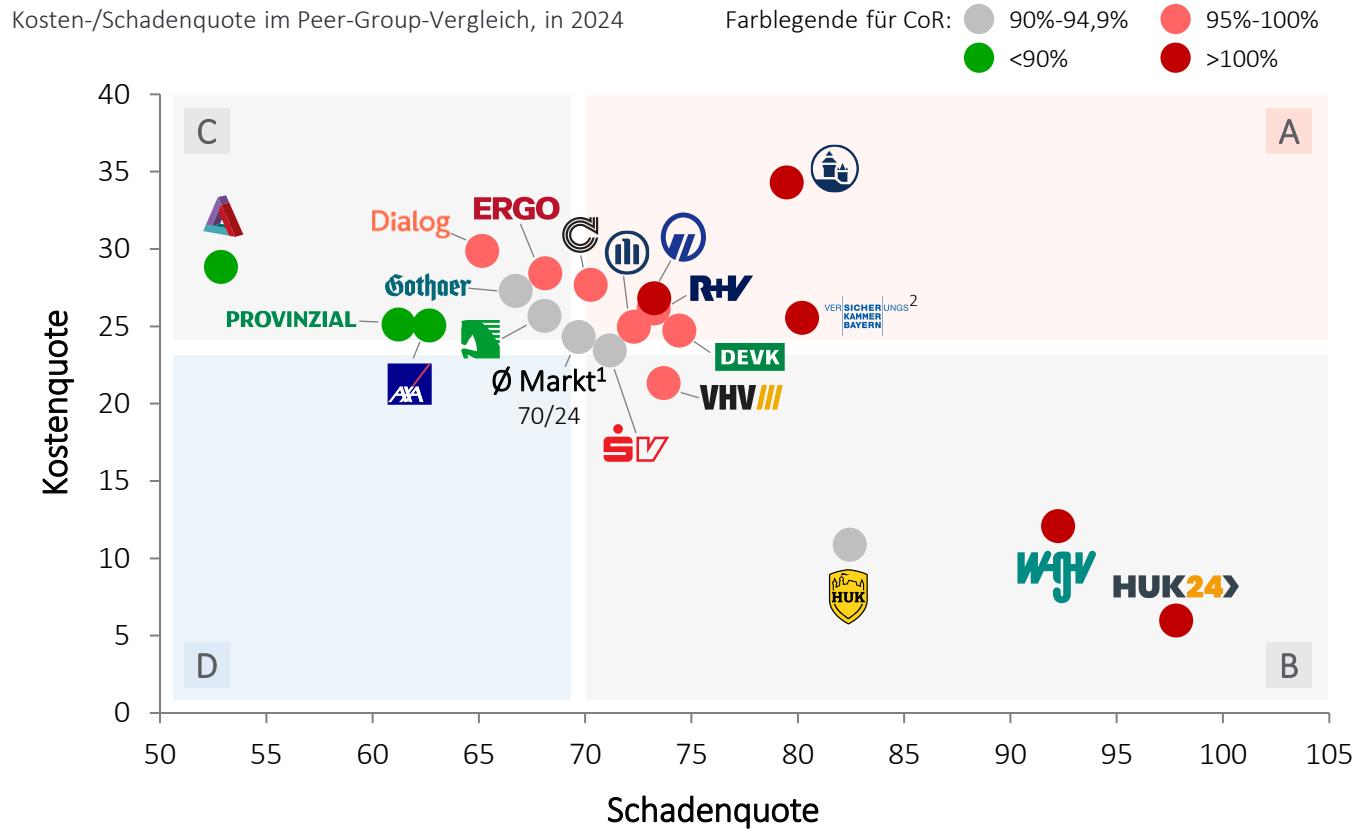
Beiträge & Aufwände	Blick zurück	Blick nach vorn	Trendargumente
Dimensionen	Hist. Entwicklung in % '20-'24	Entwicklungs korridor in % ('25)	Qualitative H&C Einschätzung
Kosten- aufwand	5% CAGR: '20-'24	9-10% Wachstum: '25	<ul style="list-style-type: none">/ Personalkosten steigen durch aktuelle Tarifabschlüsse überproportional/ Zunehmende Digitalisierung führt zu nachhaltig erhöhten IT-Kosten/ Multikanalstrukturen & Regulierung erhöhen organisatorische Aufwände
Schaden- aufwand	7% CAGR: '20-'24	6-8% Wachstum: '25	<ul style="list-style-type: none">/ Extremwetter führt zu mehr und höheren Schäden – mit zunehmender Frequenz/ Schadeninflation übersteigt das Preisniveau und treibt Kosten/ Technologische Komplexität lässt Reparaturkosten stark steigen
Brutto- Beiträge	6% CAGR: '20-'24	7-8% Wachstum: '25	<ul style="list-style-type: none">/ Inflationsbedingte Kostensteigerungen treiben das Prämienwachstum/ Hohe Kundenbindung sorgt (noch) für stabile Einnahmen und Upselling-Potenzial/ Dauerhafte Beitragserhöhungen bei verschärftem Wettbewerb nicht umsetzbar

Auch 2025 bleibt die Lage angespannt – nur wer Kosten konsequent steuert, schafft Spielraum für Investitionen, smartes Pricing und vertriebliches Beitragswachstum

Kosten- & Schadenstruktur variiert stark im Markt – Maßnahmen individuell ansetzen

Combined Ratio im Marktvergleich – am Beispiel Komposit 2024

Komposit Kosten-/Schadenquoten ausgewählter Branchenvertreter



H&C Einschätzung

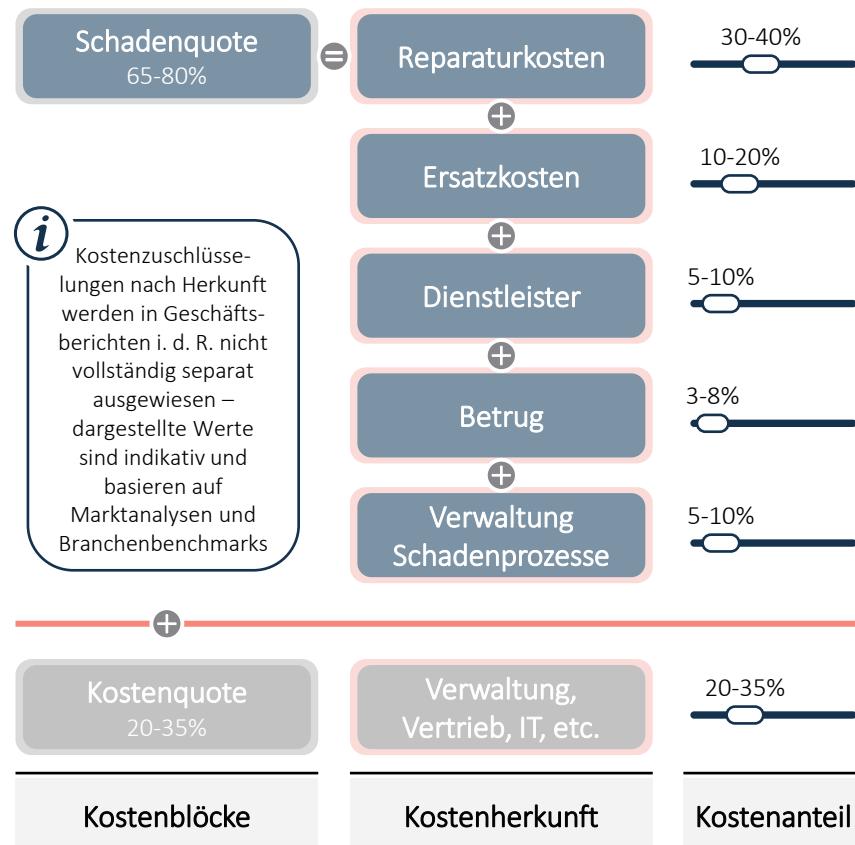
- / **A - Doppelbelastung:** Sowohl Kosten- als auch Schadenquote über Markt – akuter Handlungsbedarf bei beiden Hebeln
- / **B - Schadengetrieben:** Sehr hohe Schadenquote bei schlanker Kostenstruktur – Fokus auf Pricing, Underwr. & Schadensteuerung
- / **C - Kostengetrieben:** Geringere Schadenbelastung, aber überdurchschn. Verwaltungskosten – Potenziale: Effizienz & Digitalisierung
- / **D - „Ziel-Zone“:** Sowohl Schaden- als auch Kostenquote besser als der Marktdurchschnitt

Nicht die Höhe einzelner Quoten, sondern ihr Zusammenspiel entscheidet – nur wer beide Hebel im Griff hat, bleibt auch dauerhaft profitabel

1. Marktdurchschnitt Top-50 Versicherer Deutschland
2. Bayerischer Versicherungsverband Versicherungen AG
Quelle: Bafin

Gezielte Steuerung Schadenkosten – größte Blöcke verstehen, Hebel gezielt nutzen

Schaden: Analyse Schadenkosten und Hebpotenzial



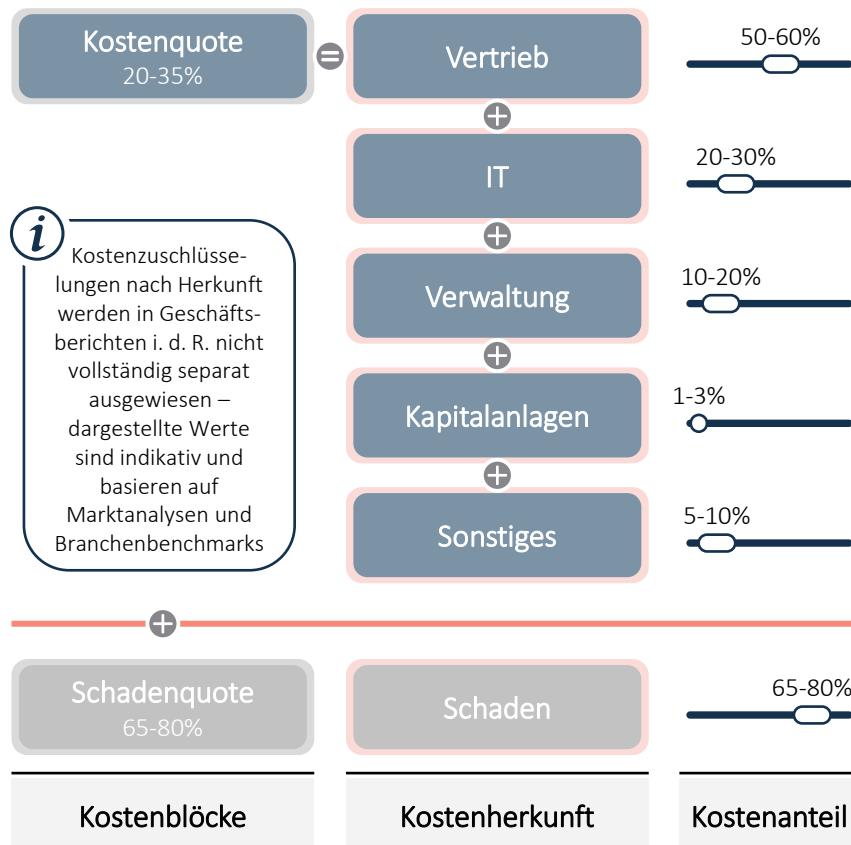
Typische Schadenhebel bei Versicherern – indikative Bewertung

Kostenblock	Einordnung	Anteil	Hebpotenzial
Reparaturkosten	Teuerster Block; inflationsgetrieben Fokus: Strategische Partnersteuerung, Einkauf, Schadenprävention		
Ersatzkosten	Signifikanter Anteil Fokus: Schnell-/Dunkelregulierung, Deckungsklarheit		
Dienstleister	Steigend durch Gutachter & Juristen Fokus: Digitalisierung, Alternativen		
Betrug	Hohes Hebpotenzial Fokus: Fraud Detection, Analytics		
Verwaltung Schadenprozesse	Steuerung & Abwicklung Fokus: Digitale Schadenmeldung, Self-Service		

Die größten Schadenblöcke sind zu steuern – wer ihre Treiber kennt, kann nachhaltig optimieren

Der Blick über die größten Kostenblöcke verschafft Klarheit & Handlungsorientierung

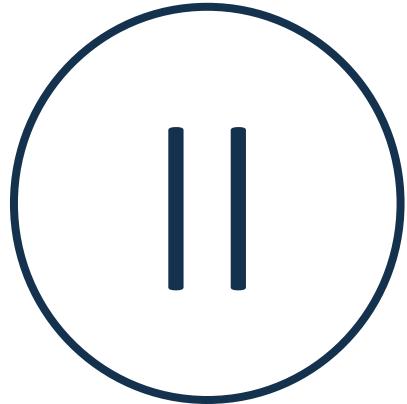
Kosten: Analyse Kostenstruktur und Hebelpotenzial



Typische Kostenhebel bei Versicherern – indikative Bewertung

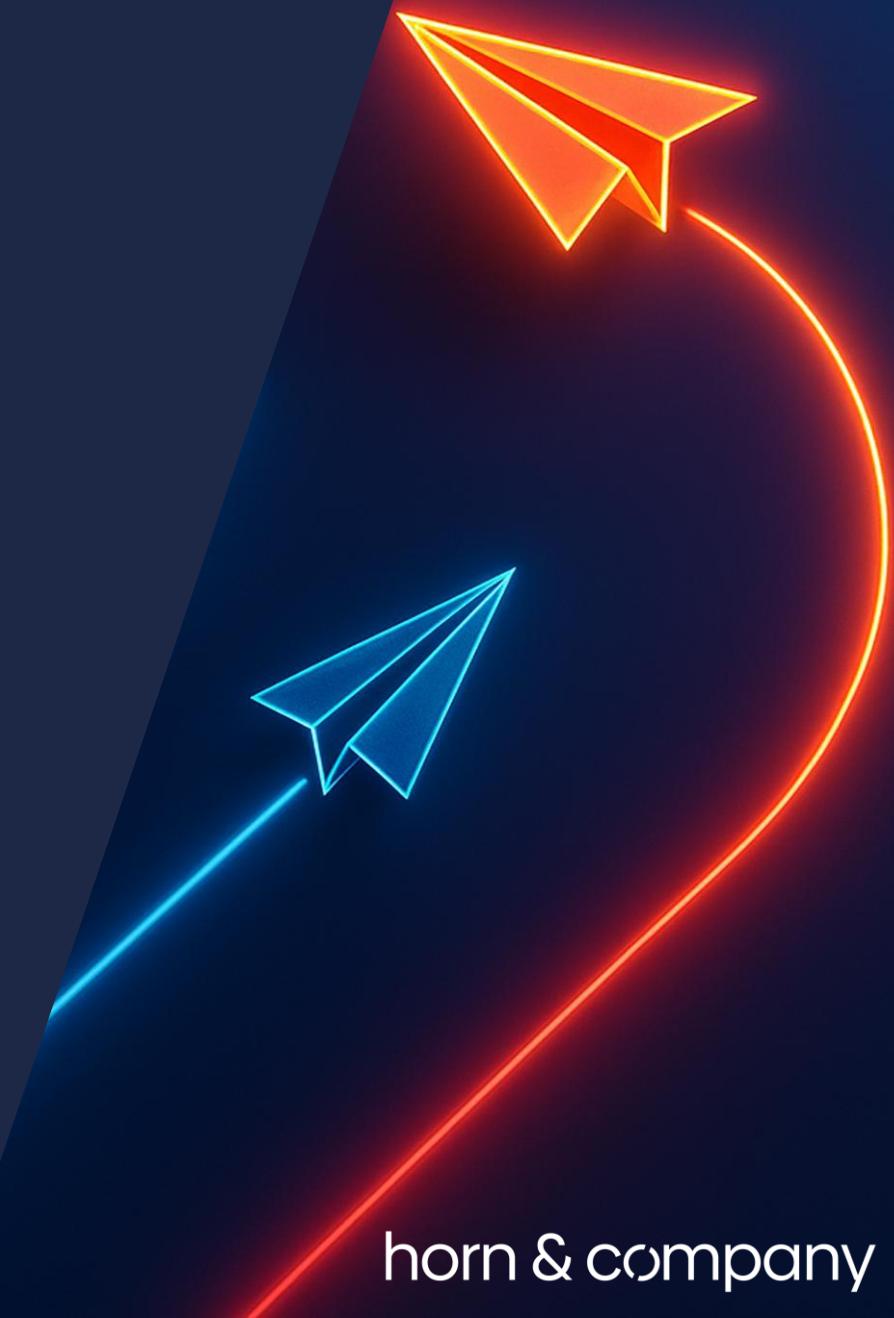
Kostenblock	Einordnung	Anteil	Hebelpotenzial
Vertrieb	Hoher Kostenanteil, v. a. durch Provisionen/Courtagen & Zuschüsse Fokus: Digitale Prozesse, hybrider Vertrieb		
IT	Wachsende Budgets für Modernisierung, Cloud und GenAI Themen Fokus: Plattformdenken, Smart Sourcing		
Verwaltung	Prozesskosten oft zu hoch – v.a. bei Policing & Bestand Fokus: Prozessautomation, Self-Service		
Kapitalanlagen	Sinkende Margen bei hohen Aufwänden für ESG & Regulierung Fokus: Digitalisierung & Outsourcing		

Hohe Kosten sind kein „Naturgesetz“ – wer die Treiber versteht, kann gezielt Effizienzpotenziale heben



Transformationsansatz Horn & Company

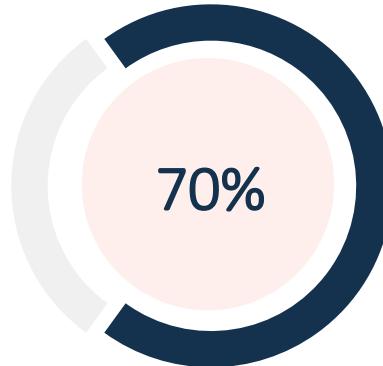
*Wir priorisieren, steuern und realisieren
Transformation – schnell wirksam,
dauerhaft profitabel*



horn & company

Warum Transformationen häufig scheitern – und was H&C anders macht

Hürden der Transformation und H&C Positionierung



... aller Transformationen scheitern

an mangelnder Umsetzung, fehlender Priorisierung, politischem Zögern, unklarer Ownership oder falscher Ressourcenallokation

horn & company

Erfolgsfaktoren Transformation

1

Ganzheitlich
denken

Big Picture

2

Klar
priorisieren

Fokussierung

3

Wirksam
umsetzen

Wirksamkeit

4

Nachhaltig
transformieren

Nachhaltigkeit

„get & stay green“

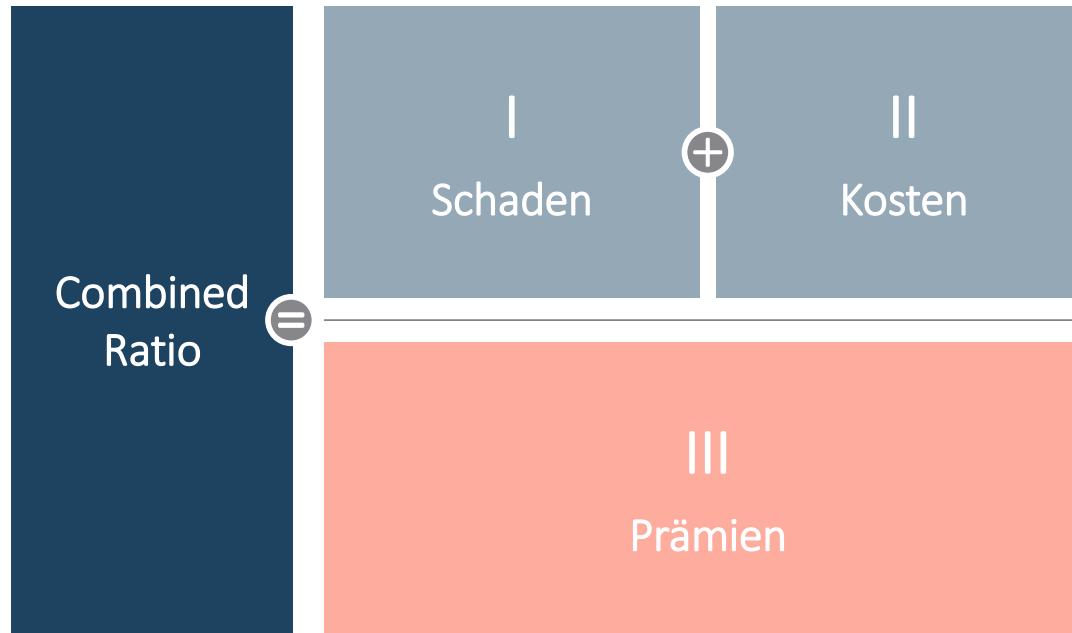
... wir kennen die Antwort

wir liefern mit dem Horn & Company Ansatz die nötige Steuerung, Klarheit und Traktion, um Maßnahmen strukturiert, wirksam und nachhaltig umzusetzen

70% aller Transformationen scheitern – wir liefern die Struktur, Steuerung und Energie, die Ihre Transformation zum Erfolg führt

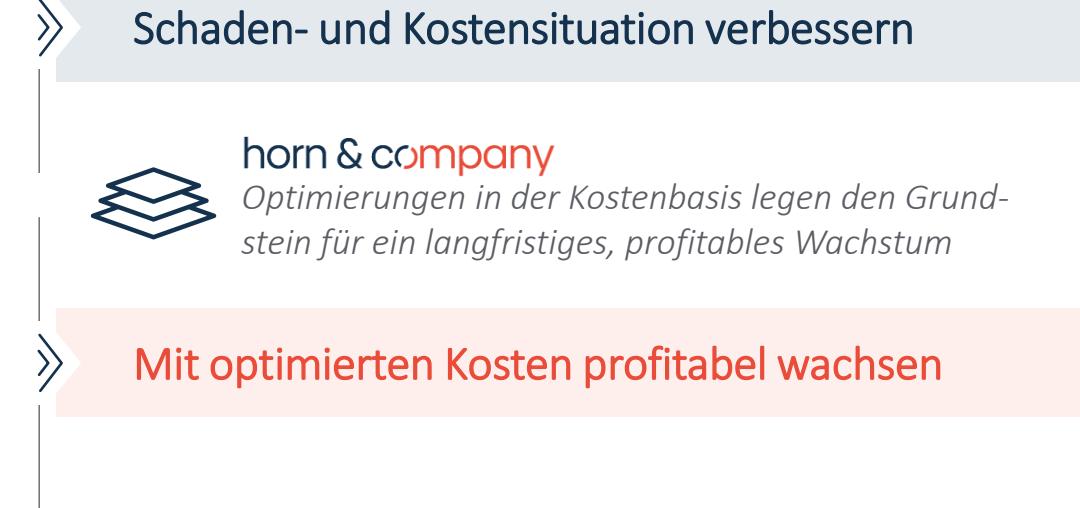
Turnaround Ergebnis ganzheitlich denken – Kosten zuerst, danach profitabel wachsen

① Ganzheitlich denken



Eine wirksame Transformation beginnt mit der Definition eines realistischen, aber **ambitionierten Zielbilds je Komponente der CoR**

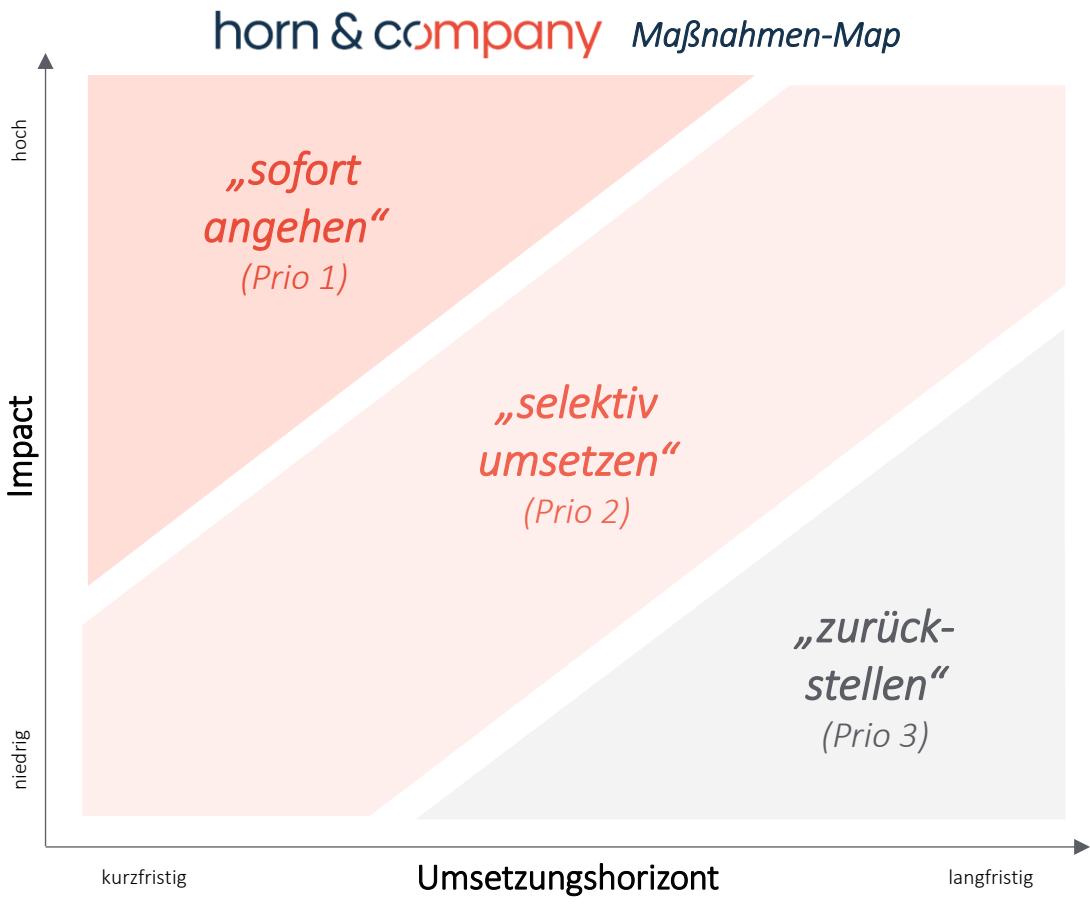
Kosten- und Schadensteuerung mit strategischen Ambitionsniveaus sind Schlüssel zur Ergebnsstabilität – Vertrieb folgt als strategischer Hebel für profitables Wachstum



Nur wer seine **GuV zuerst stabilisiert**, kann sie nachhaltig skalieren – und echten Wachstumsraum schaffen

Impact & Umsetzungshorizont entscheiden über Reihenfolge der Kostenhebel

② Klar priorisieren



Priorisierung für kurzfristigen Erfolg – und nachhaltige Wirkung

- / Quick Wins zuerst aktivieren: Maßnahmen mit hohem Impact und kurzer Dauer sichern den schnellen Ergebnis-Turnaround
- / Kosteneffekte früh heben: Schnelle Effekte schaffen Spielraum für Investitionen, Innovation oder Preisflexibilität
- / Maßnahmen gezielt priorisieren: Nicht alles gleichzeitig – klare Priorisierung entlang von Wirkung und Aufwand
- / Strengen Auswahlprozess durchlaufen: Entscheidung auf Basis von Wertbeitrag, Umsetzbarkeit, Ressourcenbindung und Zeit
- / Maßnahmen dynamisch steuern: Umsetzung erfolgt phasenweise – entlang von Quick Wins, Fokusfeldern & Langfristthebeln

Nicht alle Maßnahmen wirken gleich – Fokus auf umsetzbare Hebel mit hohem Ergebnisbeitrag ist entscheidend für nachhaltige Profitabilität bzw. Ergebniswirkung

GuV-Wirksamkeit der Einsparpotentiale durch konkrete Verortung absichern

③ Wirksam umsetzen

Nulllinie für Zielerreichung festlegen

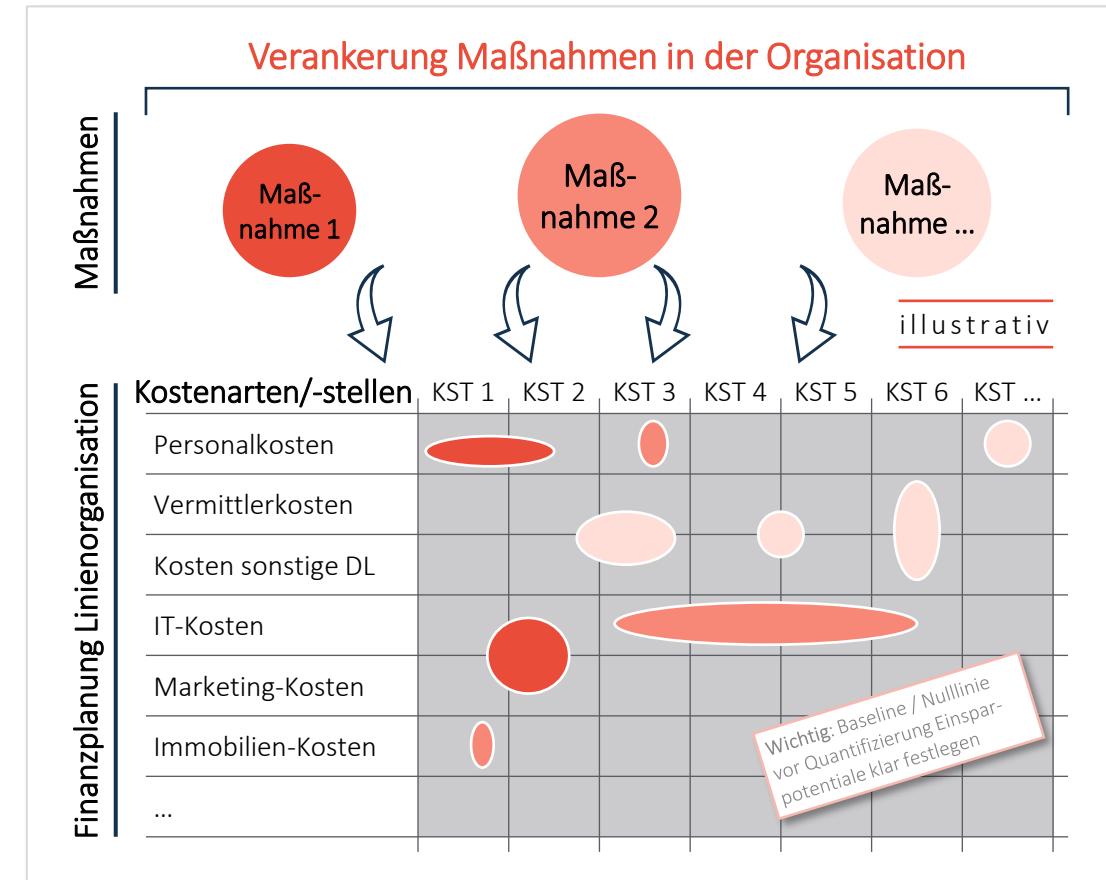
Transparente Messbarkeit der Zielerreichung durch vorab abgestimmte Baseline sicherstellen

Gesamtziel auf Verantwortliche herunterbrechen

Maßnahmen auf Ebene Kostenstellen verorten und damit unmittelbare Verbindlichkeit für die Umsetzung schaffen

GuV-Wirksamkeit der Maßnahmen validieren

Nur wirksame Maßnahmen weiterverfolgen - mit belastbarem Bezug zu Prämien, Kosten- und Schadenquote



Transparente Festlegung einer Nulllinie und Erreichung persönlicher Betroffenheit für die Umsetzung entscheidend, damit Maßnahmenwirkung auch in der GuV ankommt

Dauerhaft wirksam umsetzen: Führung, Fokus und Verbindlichkeit als Schlüssel

④ Nachhaltig transformieren

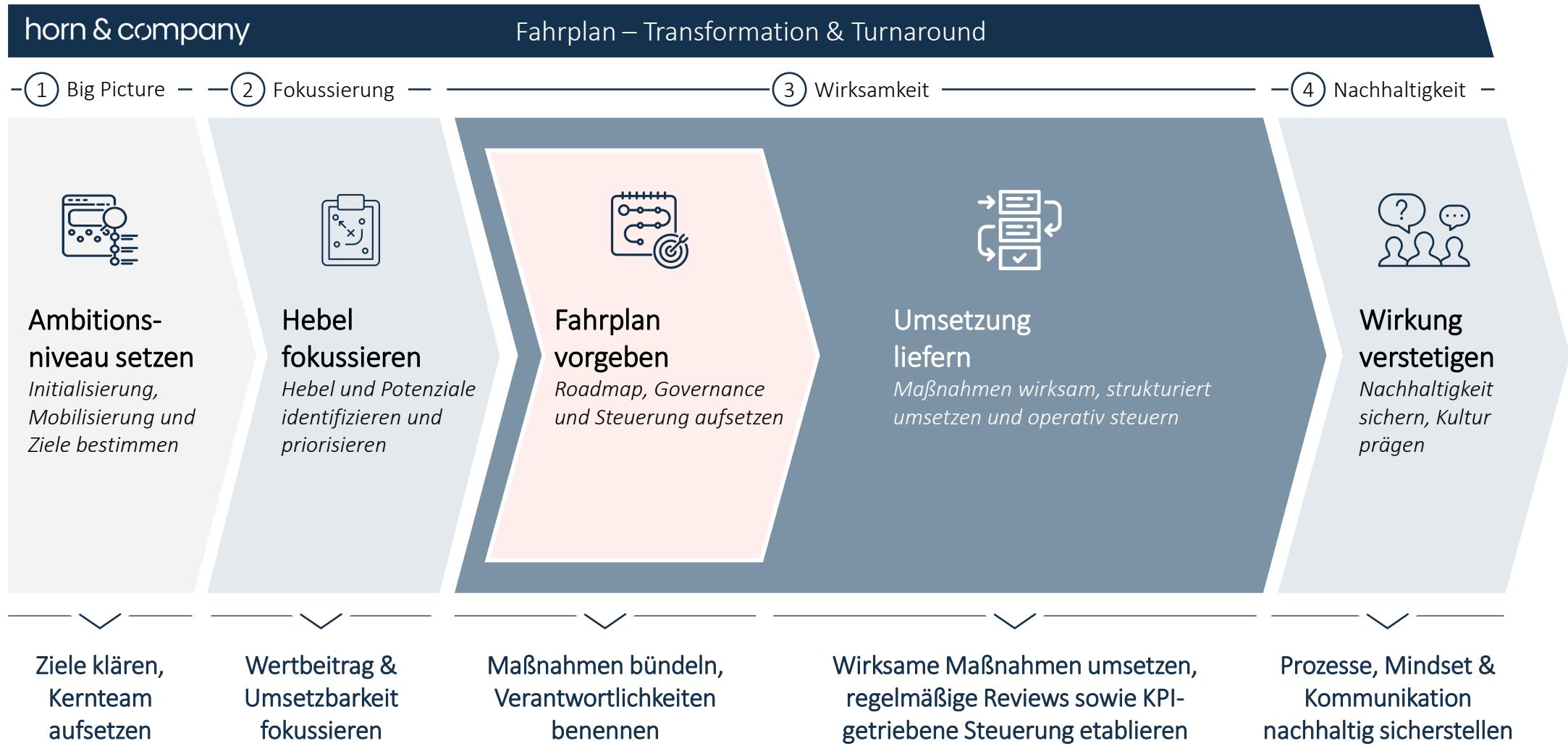
Nachhaltige Umsetzung sicherstellen

- 1 Maßnahmen klar führen und operationalisieren**  Transparente Umsetzungspläne schaffen Verbindlichkeit und ermöglichen zielgerichtete Steuerung – vom Vorstand bis zur Linie
- 2 Organisation zur Umsetzung befähigen**  Übergabe und Erläuterung der Maßnahmen an die „Organisation“, um Verständnis und Akzeptanz zu erreichen
- 3 Verbindliches Fortschritts-Reporting etablieren**  Standardisierte Reportings mit Fokus auf Inhalt statt Ampellogik sichern Steuerbarkeit, Fortschritt und Relevanz
- 4 Steuerungstaktung effizient aufsetzen**  Regelmäßige kurze Abstimmungen ermöglichen enge Führung – ohne operative Überlastung, aber mit einer geförderten Steuerungsinstanz
- 5 Top-Management-Fokus dauerhaft sichern**  Schnelle Entscheidungen und konsequente Nachverfolgung machen Umsetzung wirksam – Status regelmäßig in „Vorstands-Agenda“ aufrufen und „C-Level Attention“ sicherstellen

Nur Maßnahmen, die klar geführt, konsequent verfolgt und regelmäßig auf die Agenda gebracht werden, erzielen nachhaltige Ergebniswirkung – Top-Management-Fokus ist der Hebel zur Transformation

Ein klarer Transformationsfahrplan für nachhaltige Ergebnisverbesserung

Systematisch umsetzen anhand H&C Projektansatz



Let's connect &
„turnaround“



Christof Wagner

Geschäftsführender Partner

Christof.Wagner@horn-company.de

+49 162 2726 010



Dr. Ulf Herrmann

Partner

Ulf.Herrmann@horn-company.de

+49 162 2726 007



Christoph Peter Marx

Associate Partner

Christoph.Marx@horn-company.de

+49 152 2272 6050



Dr. Alexander Kern

Principal/Senior Expert

Alexander.Kern@horn-company.de

+49 162 2726 015

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH