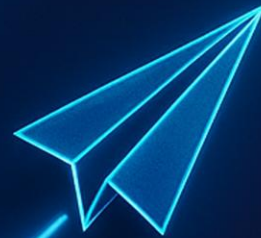
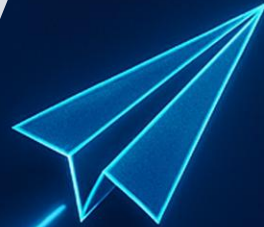


ERFOLGREICHER TURNAROUND KOSTEN- UND ERGEBNISSITUATION JETZT IN DEN FOKUS NEHMEN

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 inkonsequent, inkohärent und ohne klare und anhaltende Ergebnisverbesserung

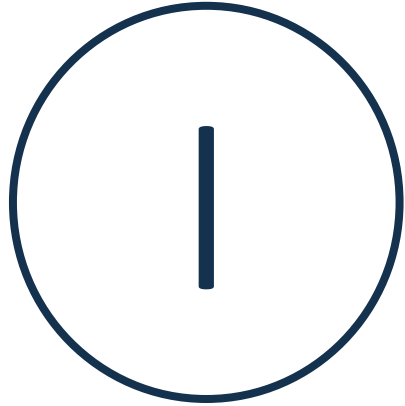
Ergebnis- und Kostentransformation braucht konsequente Hebel und smarte Priorisierung

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 Investitionsspielräume 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

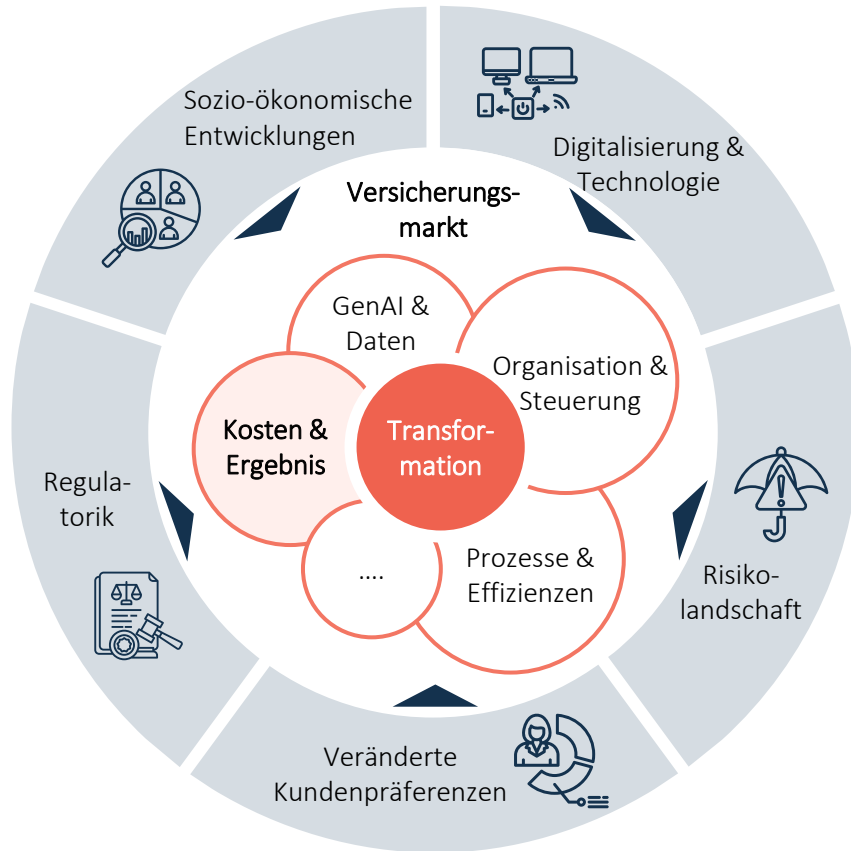
*Combined Ratio unter Dauerstress – durch kosten-
senkende Maßnahmen Raum für Investitionen
und Skalierung schaffen*



horn & company

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**

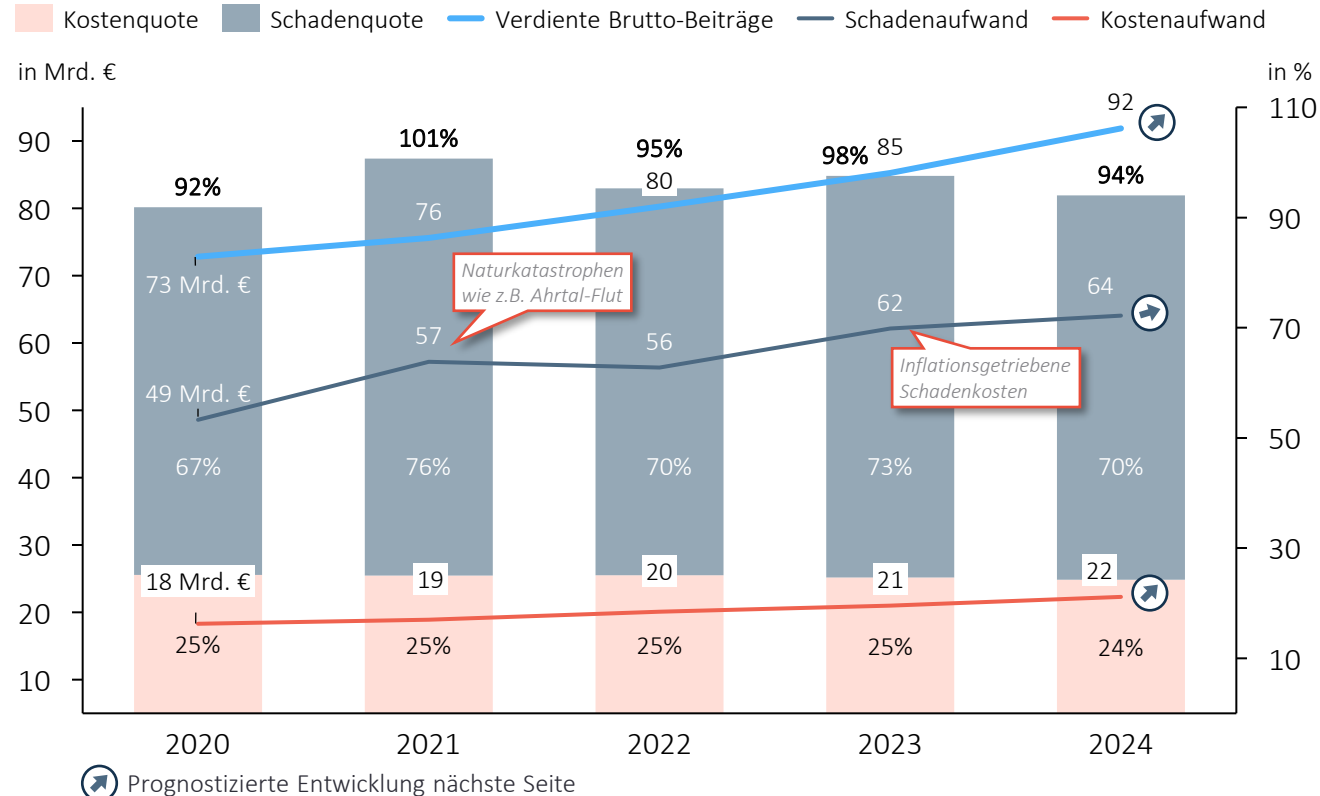
Ergebnisverbesserung gelingt nur durch fokussierte Steuerung von Kosten –
als Basis für einen kurzfristigen Turnaround und eine nachhaltige Transformation

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



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	Entwicklungskorridor 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

Quelle: Bafin; GDV; Allianz; Swiss Re; AGV; Horn & Company Analyse

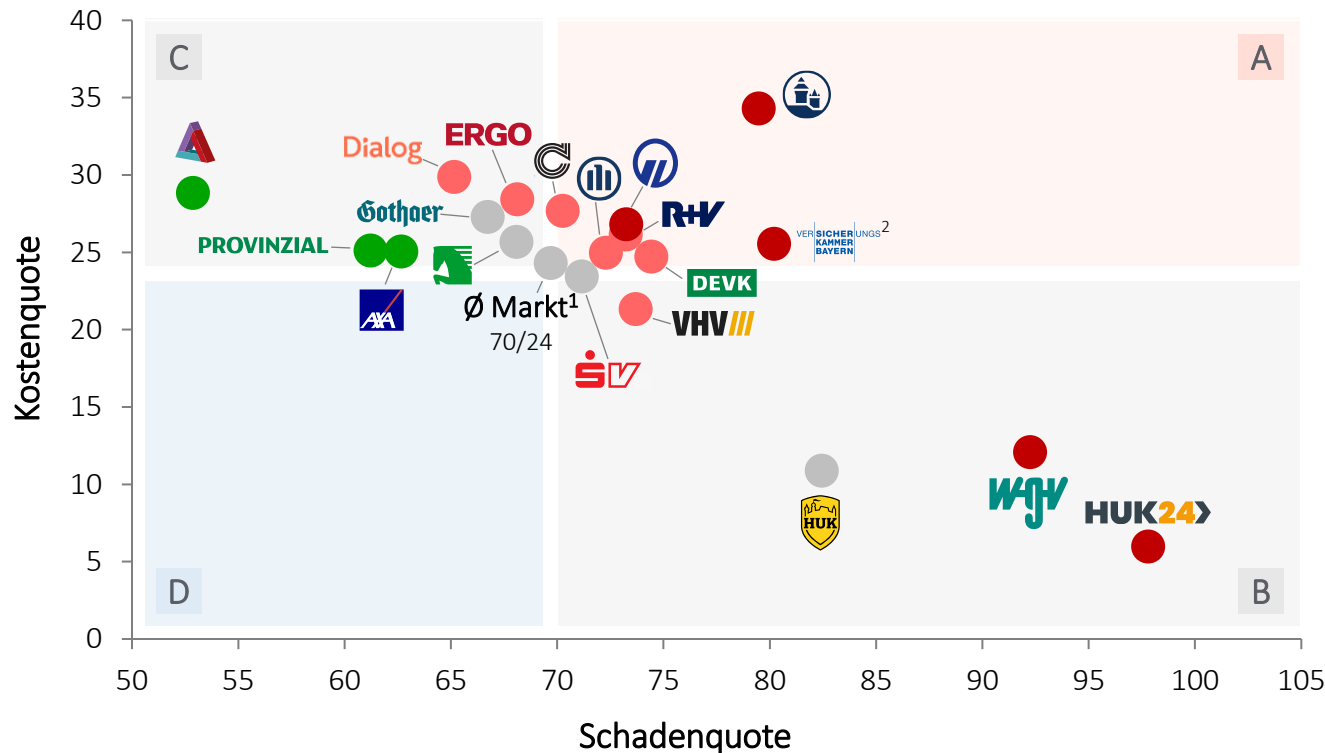
Kosten- & Schadenstruktur variiert stark im Markt – Maßnahmen individuell ansetzen

Combined Ratio im Marktvergleich – am Beispiel Komposit 2024

Komposit Kosten-/Schadenquoten ausgewählter Branchenvertreter

Kosten-/Schadenquote im Peer-Group-Vergleich, in 2024

Farblegende für CoR:
 ● 90%-94,9%
 ● 95%-100%
 ● <90%
 ● >100%



H&C Einschätzung

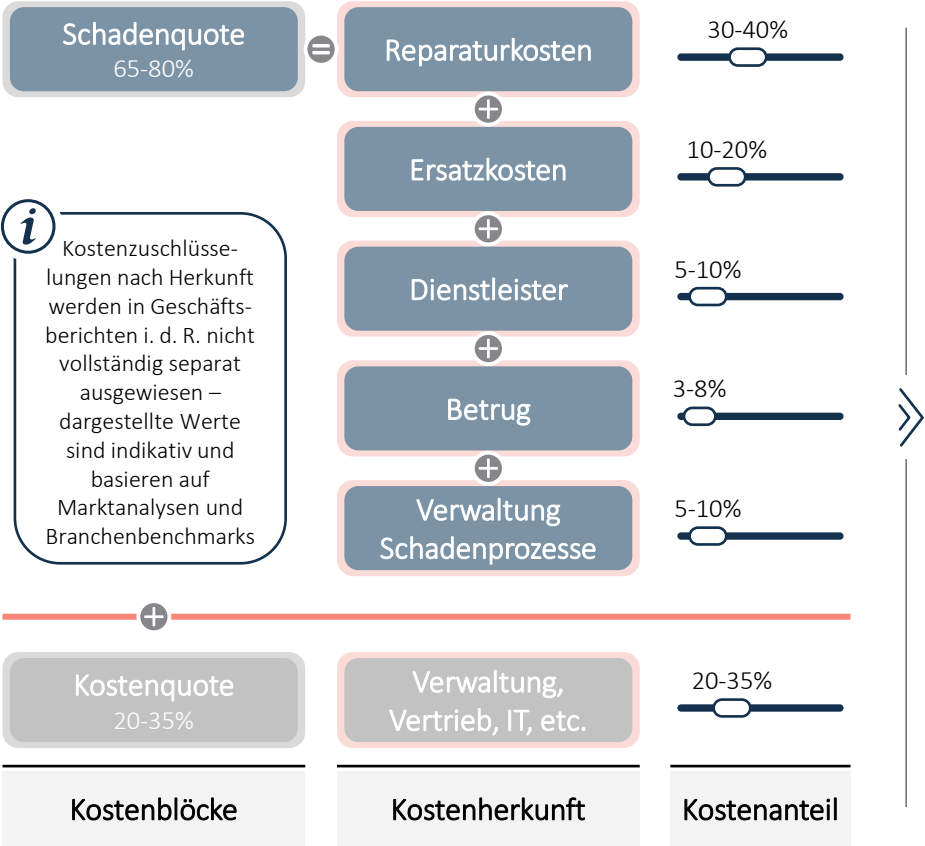
- / **A - Doppelbelastung:** Sowohl Kosten- als auch Schadenquote über Markt – akuter Handlungsbedarf bei beiden Hebeln
- / **B - Schadengetrieben:** Sehr hohe Schadenquote bei schlanker Kostenstruktur – Fokus auf Pricing, Underwr. & Schadensteuerung
- / **C - Kostengetrieben:** Geringere Schadenbelastung, 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 Versicherungs AG
 Quelle: Bafin

Gezielte Steuerung Schadenkosten – größte Blöcke verstehen, Hebel gezielt nutzen

Schaden: Analyse Schadenkosten und Hebelpotenzial



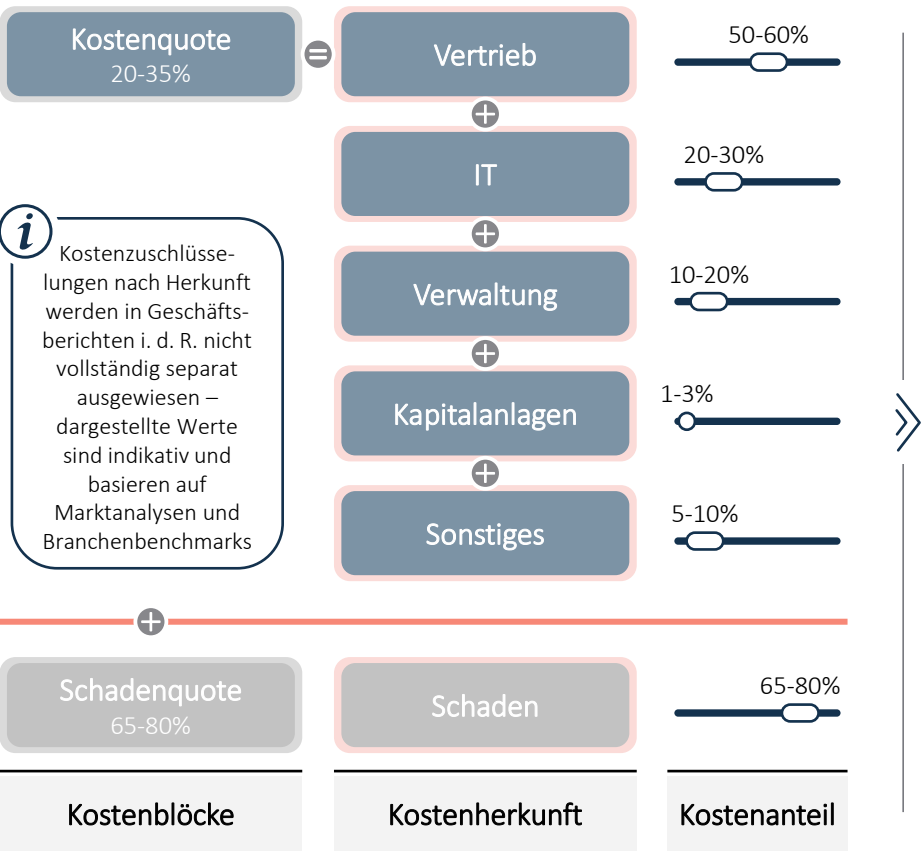
Typische Schadenhebel bei Versicherern – indikative Bewertung

Kostenblock	Einordnung	Anteil	Hebelpotenzial
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 Hebelpotenzial 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 Policierung & 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

Quelle: BaFin; GDV; Horn & Company Insurance Datenbank



Transformationsansatz Horn & Company

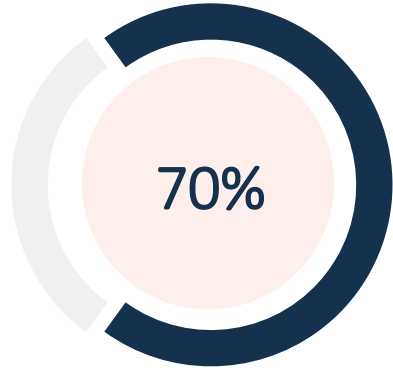
*Wir priorisieren, steuern und realisieren
Transformation – schnell wirksam,
dauerhaft profitabel*



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



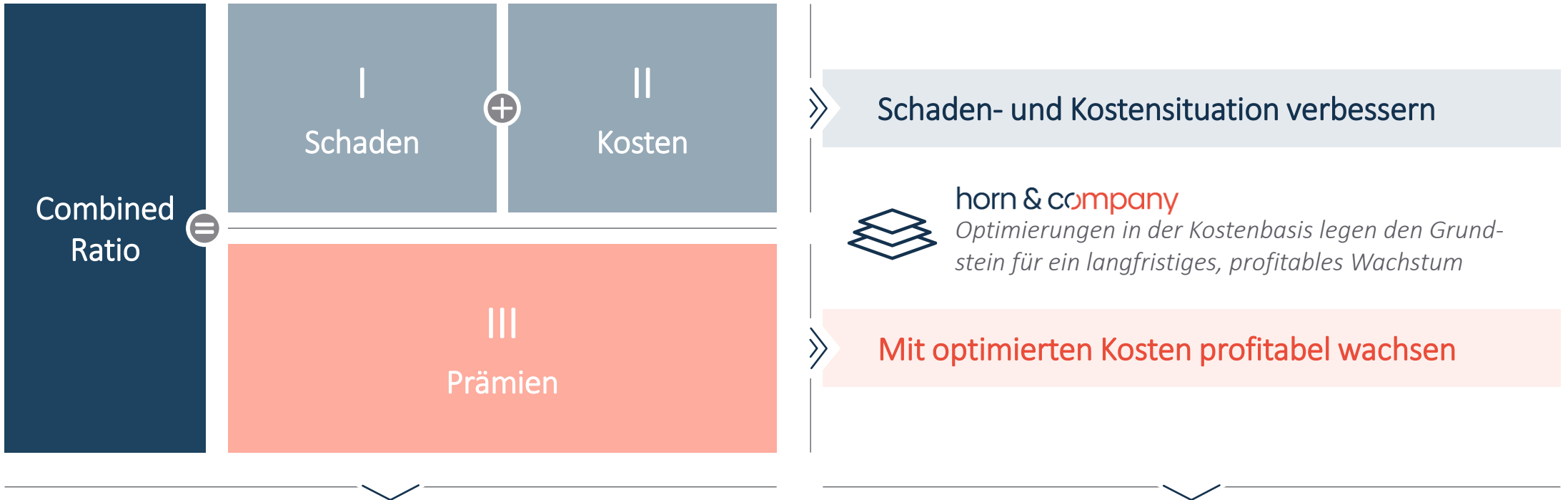
... *wir kennen die Antwort*

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



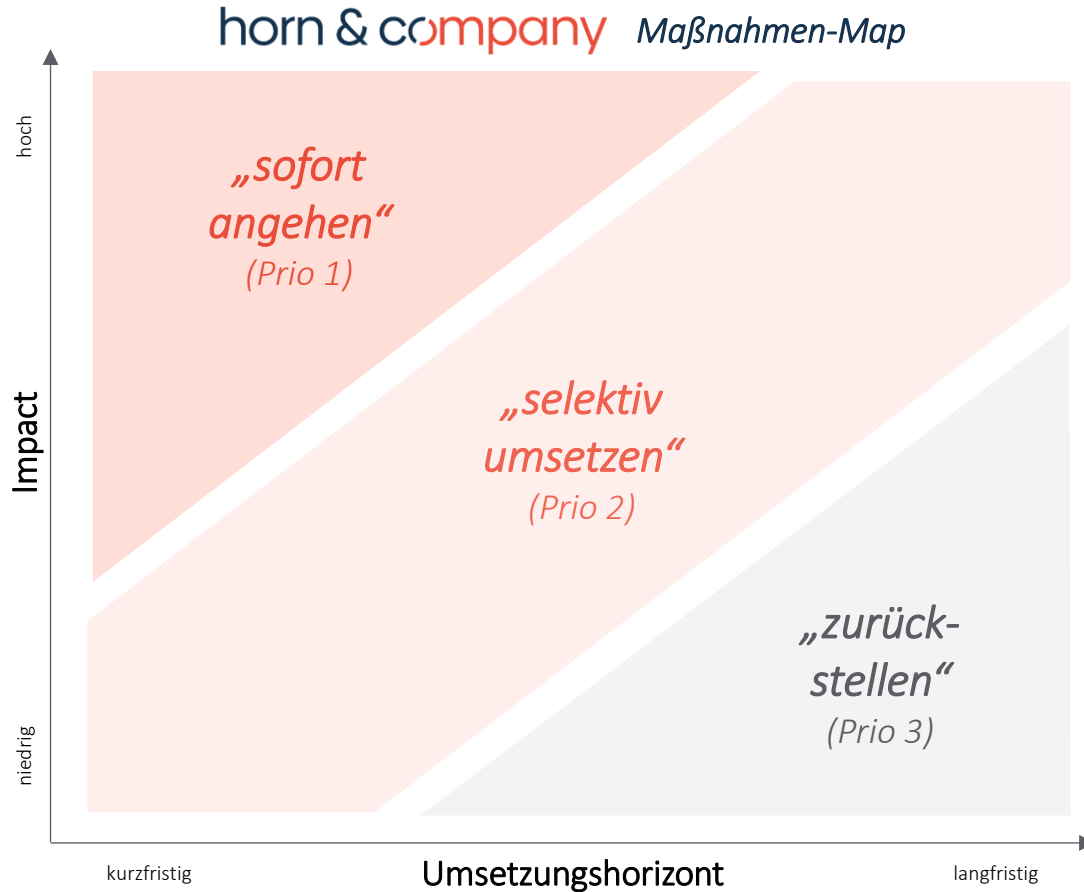
Eine wirksame Transformation beginnt mit der Definition eines realistischen, aber **ambitionierten Zielbilds je Komponente der CoR**

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

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

Impact & Umsetzungshorizont entscheiden über Reihenfolge der Kostenhebel

② Klar priorisieren



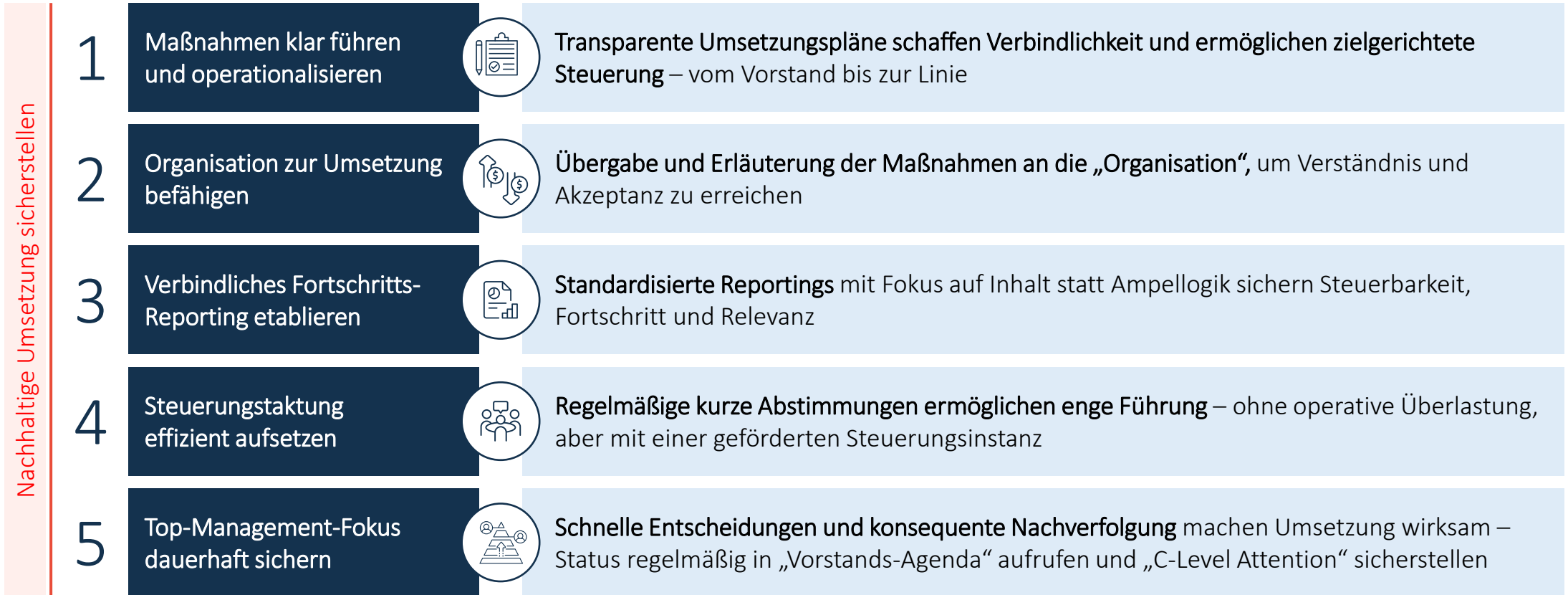
Priorisierung für kurzfristigen Erfolg – und nachhaltige Wirkung

- / **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 & Langfristhebeln

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

Dauerhaft wirksam umsetzen: Führung, Fokus und Verbindlichkeit als Schlüssel

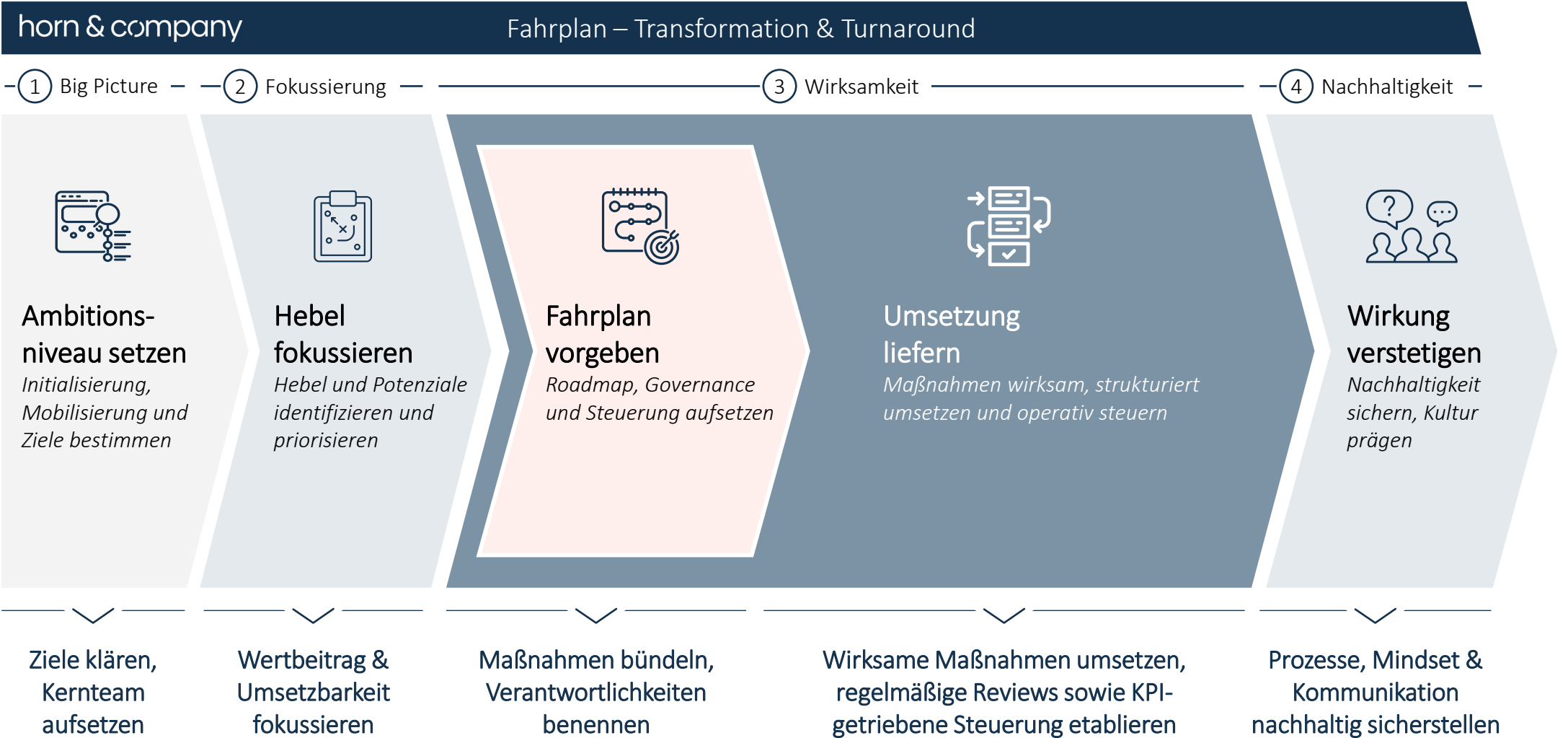
④ Nachhaltig transformieren



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