

Wohngebäudeversicherung im Wandel

Strategische Neuausrichtung zwischen
Klimadynamik, Kostenvolatilität und
operativer Exzellenz

//Autoren



Dr. André Dibbert
Geschäftsführender Partner



Dr. Christoph Hartl
Partner



Fabian Schlicht
Principal



Die Wohngebäudeversicherung ist zu einem Brennglas struktureller Veränderungen in der Schaden- und Unfallversicherung geworden. Kaum eine andere Sparte vereint in vergleichbarer Intensität die Effekte von Klimawandel, Schadeninflation, steigenden Baukosten, regulatorischen ESG-Anforderungen und veränderten Kundenerwartungen.

// Was lange als zyklische Belastung interpretiert wurde,
zeigt sich zunehmend als strukturelle Verschiebung.

Die vergangenen Jahre haben deutlich gemacht, dass reaktive Beitragsanpassungen zwar kurzfristig entlasten können, aber keine nachhaltige Antwort auf die wachsende Komplexität darstellen. Die eigentliche Herausforderung liegt tiefer. Sie betrifft die Architektur der Steuerung selbst, das Zusammenspiel von Pricing, Prävention, Schadenmanagement, Partnersteuerung, ESG-Integration und digitaler Infrastruktur.

Produktarchitektur im Wandel – Flexibilität als Leitprinzip

Die klassische, statische Wohngebäudepolice passt nur bedingt in ein Umfeld, das sich dynamisch verändert. Kostenvolatilität, neue Bauweisen und steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit erfordern flexible, modulare Produktkonzepte.

Einige Versicherer experimentieren bereits mit dynamischen Deckungselementen, die sich am tatsächlichen Verhalten und Risikoprofil der Kundinnen und Kunden orientieren. Wer in smarte Leckagesensorik oder moderne Rauchwarnsysteme investiert, wird über Beitragsvorteile honoriert. Andere Anbieter integrieren ESG-Komponenten direkt in die Leistung. Nachhaltige Sanierung oder energieeffiziente Modernisierung werden gezielt gefördert, sofern Kunden mit der Auswahl entsprechender Produktbausteine in diesem Falle zuvor etwas mehr an Prämie gezahlt haben.

Parallel verändert sich die Kommunikation. Kundinnen und Kunden möchten nachvollziehen, warum Prämien steigen, welche Faktoren Risiken beeinflussen und welchen Beitrag sie selbst leisten können. Digitale Risiko-Scores, Klimarisiko-Reports oder personalisierte Kundenportale schaffen Transparenz und erhöhen die Akzeptanz differenzierter Tarifierung.

Versicherer, die diesen Paradigmenwechsel zur aktiven Risikopartnerschaft vollziehen, stärken nicht nur ihre Schadenquote, sondern auch das Vertrauen in ihre Marke.

Neue Wege der Risikoselektion und -steuerung

Wohngebäude sind so individuell wie ihre Standorte. Baupreise, Sanierungskosten und Klimarisiken unterscheiden sich erheblich zwischen Regionen. Versicherer, die weiterhin auf bundesweite **Durchschnittsschadenquoten**, aggregierte Baukostenindizes oder historisch gebildete Mittelwerte ohne ausreichende regionale Differenzierung setzen, riskieren Fehlkalkulationen und Quersubventionierungen, die sich langfristig negativ auf die Bestandsqualität auswirken.

Eine regionale Differenzierung der Tarifierung, unterlegt durch Geodaten, Klimamodelle oder satellitengestützte Risikokarten, eröffnet neue Steuerungsmöglichkeiten. Wer Starkregenzonen, Hochwassergefährdung oder Gebäudetypen differenziert analysiert, kann Risiken fairer bepreisen und Präventionsmaßnahmen gezielter fördern. Regionale Transparenz wird damit zum Wettbewerbsfaktor.

Operative Exzellenz als Skalierungshebel

Trotz zunehmender Digitalisierung weisen viele Wohngebäude-Portfolios noch geringe **Dunkelverarbeitungsquoten** auf. Dabei bietet die Sparte entlang der gesamten Wertschöpfungskette erhebliche Automatisierungspotenziale, vom Angebot über Antrag und Bestandsführung bis zur Schadenbearbeitung.

Der zentrale Hebel liegt weniger in zusätzlicher Technologie als in der Reduktion unnötiger Komplexität. Gerade im Neuantragsprozess sind die digitale Prüfung von Angaben, Vertragsanlage und Policing grundsätzlich maschinell abbildbar. Hohe **Aussteuerungsquoten** entstehen häufig durch historisch gewachsene Produktlogiken, uneinheitliche Erfassungsmasken für Kundeneingaben oder wenig trennscharfe Prüfregele. Eine systematische Analyse der Aussteuerungsgründe schafft Transparenz über vermeidbare manuelle Eingriffe und eröffnet konkrete Optimierungsansätze, von der Vereinfachung produktseitiger Sonderkonstellationen über klarere Frontend-Logiken bis hin zu automatisierten Ablehnungsentscheidungen in definierten Risikofällen.

Auch dort, wo vollständige Dunkelverarbeitung nicht realistisch ist, lassen sich signifikante Effizienzgewinne durch Teilautomatisierung erzielen. Automatisierte Nachforderungen, standardisierte Dokumentenschnittstellen, maschinelle Datenextraktion oder KI-gestützte Unterlagen- und Fotoanalyse verkürzen Durchlaufzeiten und entlasten Fachkapazitäten.

Operative Exzellenz wird damit zum wirtschaftlichen Stabilitätsfaktor. Höhere **Automatisierungsgrade** senken Stückkosten, reduzieren Fehleranfälligkeit und verbessern zugleich das Kundenerlebnis durch schnellere Reaktionszeiten und höhere Prozessklarheit. In einem Umfeld strukturell steigender Schadenfrequenzen ist sie keine Optimierungsoption mehr, sondern Voraussetzung für nachhaltige Profitabilität.

Leitungswasser als strukturelle Herausforderung

Während Elementarschäden hauptsächlich ereignisgetrieben sind, entwickelt sich Leitungswasser zum strukturellen Dauerproblem der Sparte. Die Fallzahlen steigen seit Jahren und haben in vielen Portfolios neue Höchststände erreicht. Der strukturelle Anstieg von Leitungswasserschäden ist Ausdruck eines alternden Gebäudebestands, eines fortbestehenden Sanierungsstaus und veränderter Nutzungsstrukturen. Anders als bei Großschadenereignissen handelt es sich also nicht nur um punktuelle Ausreißer, sondern um eine dauerhaft erhöhte Grundauslastung.

Für Versicherer bedeutet das einen Paradigmenwechsel.

// Nicht mehr die Ausnahme bestimmt die Wirtschaftlichkeit,
sondern die Frequenz.

Leitungswasserschäden sind kalkulatorisch planbarer als Elementarschäden, aber operativ anspruchsvoller. Sie binden dauerhaft Kapazitäten, erzeugen hohe Kommunikationslast und sind häufig Auslöser negativer Kundenerlebnisse. Ohne eine klare Effizienz- und Präventionsstrategie droht eine schleichende Margenerosion.

Prävention und ESG als ökonomischer und ökologischer Hebel

Versicherer reagieren zunehmend mit Frühinterventions- und Monitoringansätzen. Die Verschiebung von reaktiver Sanierung zu präventiven Leistungen ist wirtschaftlich folgerichtig. Schadenversicherer müssen diese Präventionslogik operativ integrieren und ihre Wirkung systematisch messen.

Prävention reduziert nicht nur Schadenfrequenzen, sondern auch Ressourcenverbrauch und Emissionen. Sensorbasierte Leckageerkennung verhindert Wasserschäden und vermeidet damit energieintensive Trocknungsprozesse sowie materialintensive Wiederherstellungen. Regionale Klimaanpassungsinitiativen erhöhen Resilienz gegenüber Extremwetter.

Gleichzeitig entstehen neue Kooperationsformen. Kooperationen mit Kommunen, Stadtwerken oder lokalen Handwerksbetrieben ermöglichen es, Prävention regional zu verankern, etwa durch Förderprogramme für Rückstauklappen, Unterstützung wassersensibler Stadtentwicklung oder gemeinsame Informationskampagnen. Solche Projekte verbinden Risiko- und ESG-Management in idealer Weise.

„Pay-how-you-protect“-Modelle setzen gezielte Anreize für risikobewusstes Verhalten und verbinden ökonomische Effizienz mit ESG-Wirkung. Versicherer, die Prävention strategisch skalieren, senken strukturell Schadenaufwand und somit ihre Combined Ratio. Zudem stärken sie ihre ökologische und soziale Nachhaltigkeitsbilanz durch reduzierte Emissionen und verringerten Ressourcenverbrauch.

// Nachhaltigkeit ist in der Wohngebäudeversicherung keine isolierte Reputationsfrage. Sie wirkt direkt auf Kosten- und Risikostrukturen.

Die Integration nachhaltiger Sanierungsmethoden, regionaler Wertschöpfung und transparenter Materialstandards kann regulatorische Sicherheit schaffen und zugleich Kosten stabilisieren. ESG wird damit zur ökonomischen Steuerungsdimension. Versicherer, die Nachhaltigkeit operativ verankern, verbinden zunehmend wachsende regulatorische Anforderungen mit wirtschaftlicher Resilienz und Profitabilität.

Strategisches Zwischenfazit

Risikoklassifikationen wie die ZÜRS-Zonierung sind nicht mehr nur Zeichnungsinstrumente, sondern Bestandteil strategischer **Portfoliosteuerung**. Sie ermöglichen Transparenz über Exponierung, **Kumulation** und regionale Risikokonzentrationen und bilden eine Grundlage für differenzierte Bestandsentscheidungen. Die Wohngebäudeversicherung ist kein statisches Produkt mehr, sondern ein komplexes Steuerungssystem. Spartenverantwortliche stehen vor der Aufgabe, Frequenzschäden strukturell zu adressieren, Plattformlogiken bewusst zu gestalten, **Wertschöpfungstiefe** strategisch zu definieren und ESG als integralen Bestandteil der Steuerung zu etablieren. Operative Exzellenz, beispielsweise unterstützt durch den Einsatz von KI-Tools, ermöglicht konkrete Optimierungsansätze, die tatsächliche Ergebniswirkung entscheidet sich jedoch weiterhin im operativen Schaden.

Deep Dive Schaden – Wo Profitabilität und Kundenerlebnis aufeinandertreffen

Entschädigungen im Zentrum der Hebelwirkung

In der Sachversicherung entfällt typischerweise der überwiegende Anteil der **Schadenquote**, häufig deutlich über 80 Prozent, auf **Entschädigungsleistungen**. Effizienzsteigerungen im Innendienst allein reichen daher nicht aus, um die **Combined Ratio** nachhaltig zu stabilisieren. Entscheidend ist die aktive Steuerung der Entschädigungen und damit die Steuerung externer Wertschöpfung.

Schadenorganisationen sind in diesem Kontext keine reine Abwicklungseinheit mehr. Sie werden zum strategischen Steuerungszentrum. Ihre Entscheidungen beeinflussen die Höhe der Entschädigungen, die Qualität der Partnerbeziehungen, die Kundenzufriedenheit und die Datenbasis für Pricing und Prävention.

Partnernetzwerke strategisch ausrichten

Regionale Unter- oder Überdeckungen im Sanierernetz führen zu Kosteneffizienzen und Steuerungsverlusten. Eine professionelle Schadenorganisation analysiert systematisch das regionale Schadenaufkommen, ermittelt den tatsächlichen Kapazitätsbedarf und gleicht diesen mit der Partnerstruktur ab. Ein strukturierter Auswahlprozess mit Preis- und Qualitätsranking sowie klar definierten Bedarfsanalysen erhöht die **Steuerungsquote** und senkt Kosten nachhaltig.

Auch dabei gewinnen ESG-Kriterien zunehmend an Bedeutung. Regionale Lieferfähigkeit reduziert Transportemissionen, nachhaltige Materialwahl verbessert die Umweltbilanz, transparente Entsorgungsprozesse erhöhen regulatorische Sicherheit. Nachhaltigkeit wird so Teil der Vergabelogik und nicht bloßes Zusatzkriterium.

Veränderung der Marktstruktur

Der Sanierungsmarkt ist stark fragmentiert und Versicherer sind längst nicht mehr nur Auftraggeber. Sie entwickeln sich zunehmend zu aktiven Gestaltern der Schadenwertschöpfung. Standardisierte Leistungsverzeichnisse, klar definierte SLA-Strukturen und verbindliche KPI-Logiken prägen heute die Zusammenarbeit mit Dienstleistern. Einkauf und Schadenmanagement agieren deutlich professioneller als noch vor wenigen Jahren und die Erwartungshaltung an Transparenz und Prozessqualität steigt kontinuierlich. Standardisierung und zentrale Vergabelogiken erhöhen Transparenz, senken aber auch Differenzierungsmöglichkeiten im Massensegment.

// Operative Exzellenz ist heute Voraussetzung für die Teilnahme am Markt, nicht mehr Differenzierungsmerkmal.

Die Folge ist eine zunehmende Konsolidierung. Größere Anbieter gewinnen an Bedeutung, während kleinere Betriebe über Netzwerke oder Plattformen angebunden werden.

Plattformisierung und Steuerungsmacht

In der sich so verschiebenden Zuleitungslogik gewinnen Plattformen und Steuerungsnetzwerke an Einfluss und bündeln Volumina. Sie strukturieren die Auswahl, definieren Vergabemechanismen und beeinflussen die Vergütung. Für Versicherer eröffnen sich dadurch Effizienzgewinne durch Skaleneffekte und erhöhte Vergleichbarkeit. Zugleich entsteht eine neue Abhängigkeitsebene, die strategisch bewusst gemanagt werden muss. Vormalig direkte Beziehungen zu Dienstleistern werden teilweise durch Intermediäre überlagert.

// Die strategische Herausforderung besteht darin, Plattformvorteile zu nutzen, ohne Steuerungshoheit zu verlieren.

Versicherer müssen bewusst entscheiden, welche Leistungen sie über Plattformen beziehen und wo direkte Partnerschaften oder Beteiligungen strategisch sinnvoller sind.

Kundenerlebnis entsteht im Prozess

Technische Sanierungsqualität allein entscheidet nicht über Kundenzufriedenheit. Negative Bewertungen entstehen häufig durch mangelnde Transparenz, unklare Zuständigkeiten oder fehlende Kommunikation im Schadenverlauf. Das Kundenerlebnis wird im Erstkontakt geprägt.

Aktive Schadensteuerung beginnt daher mit einem schnellen, klar strukturierten Einstieg. Digitale Schadenmeldungen, transparente Kostenkommunikation und eindeutige Prozessführung reduzieren Unsicherheit. „Do-it-yourself“-Ansätze oder fiktive Abrechnungen können Prozesskosten senken und zugleich das Gefühl von Kontrolle stärken.

KPI-Steuerung und Datenintegration

Ein modernes Schadenmanagement benötigt Echtzeittransparenz. KPI-basierte Steuerungs-Cockpits ermöglichen es, **Steuerungsquoten**, Partner-Performance und Durchlaufzeiten systematisch zu überwachen. Entscheidend ist jedoch die konsequente Maßnahmenverfolgung. Nur wenn Kennzahlen in konkrete Entscheidungen übersetzt werden, entsteht Wirkung. Die Integration von KI-gestützter Reparaturkostenbewertung, Predictive Analytics und geografischer Kumulanalyse erweitert diese Steuerungsmöglichkeiten. Technologie darf dabei kein isoliertes Pilotprojekt bleiben, sondern muss integraler Bestandteil der Prozessarchitektur sein.

GESAMTFAZIT

Die Wohngebäudeversicherung steht an einem strukturellen Wendepunkt. Leitungswasser wächst strukturell, Plattformlogiken verändern die Machtverhältnisse im Markt, Margendruck zwingt zu tiefer Steuerung und ESG wird zur wirtschaftlichen Notwendigkeit.

Versicherer, die diese Mechaniken aktiv gestalten, entwickeln die Sparte vom reaktiven Kostenerstatter zum integrierten Risikomanager. Strategie definiert die Architektur.

// Der Schaden entscheidet über die Profitabilität.

ÜBER HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen ist auf die Beratung von Banken, Versicherungen, Industriegüter, Handel, Prozessindustrie und Automotive spezialisiert. Die rund 250 wissenschaftlich und fachlich überdurchschnittlich ausgebildeten Beraterinnen und Berater gestalten wertstiftende Optimierungsprogramme und sind dabei mehr als andere geleitet von einem quantitativen und daten-getriebenen Beratungsverständnis, einem messbaren Anspruch an die GuV-Wirksamkeit der Resultate und der Idee, dass die Kundenorganisation selbst Ownership auf den Veränderungsprozess erhält. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien und Zürich. www.horn-company.com

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | marketing@horn-company.de

www.horn-company.com