

# Höchste Effizienz in der tiefsten Rezession: Wie Versicherer die neue Normalität meistern

Die Wirtschaftskrise infolge der Corona-Pandemie verschärft den bestehenden Kostendruck. Mit Zero-Based-Kostenmanagement gelangen die notwendigen nachhaltigen Einsparungen.

**Von Dr. Bent Lungen und Dr. Christian Kinder**

## Über die Autoren

**Dr. Bent Lungen** ist Partner bei Bain & Company in Berlin. Er ist Experte im Versicherungssektor und verfügt über 20 Jahre internationale Beratungserfahrung. Performance-Improvement-Themen wie das Kostenmanagement zählen zu seinen Beratungsschwerpunkten. Er kennt daher aus eigener Erfahrung die entscheidenden Stellschrauben, um die Kosten von Versicherern in allen Bereichen nachhaltig zu senken. Darüber hinaus unterstützt er Kunden bei Wachstums-, Vertriebs- und Kundenorientierungsstrategien sowie der strategischen, organisatorischen und digitalen Transformation.  
*bent.luengen@bain.com*

**Dr. Christian Kinder** ist Partner bei Bain & Company in München und leitet die Praxisgruppe Versicherungen in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika (EMEA). Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Managementberatung und unterstützt führende Versicherungen bei ihrer gesamten Geschäftstätigkeit. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen unter anderem Strategien auf Konzern- und Geschäftsbereichsebene sowie Kunden-, Digitalisierungs- und Wachstumsstrategien. Er begleitet seine Kunden außerdem bei Kosten-, Organisations- und Schadenprojekten beziehungsweise Leistungs- und Versorgungsprojekten.  
*christian.kinder@bain.com*

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246  
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2020 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-07/20-500

## Auf einen Blick

- ▶ Die tiefgreifende Rezession infolge der Corona-Krise, die anhaltenden Niedrigzinsen und die beschleunigte Digitalisierung prägen die neue Normalität in der Versicherungsbranche und erfordern nachhaltige, strukturelle Kostensenkungen.
- ▶ Mit Zero-Based-Kostenmanagement und seinen Komponenten Zero-Based-Redesign sowie Zero-Based-Budgeting lässt sich die Effizienz im erforderlichen Umfang steigern. In der Praxis werden im Durchschnitt Einsparungen von 15 bis 30 Prozent realisiert, teilweise auch mehr.
- ▶ Zero-Based-Redesign ist die Basis für eine höhere Effizienz und Effektivität. Mit Blick auf die neue Normalität werden alle Strukturen und Prozesse hinterfragt und neu aufgesetzt.
- ▶ Mithilfe von Zero-Based-Budgeting wird das neue Kostenmanagement in der Organisation verankert. Es schafft Transparenz und schärft das Kostenbewusstsein der Verantwortlichen.

Die schwerste Rezession seit Jahrzehnten, Zinsen nahe der Nulllinie über einen langen Zeitraum hinweg und eine immer schneller werdende Digitalisierung: Das Geschäftsmodell der Versicherer steht derzeit gleich vor mehreren großen Herausforderungen. Allein die Corona-Pandemie und die dadurch ausgelöste weltweite Wirtschaftskrise zwingen die Versicherungsgesellschaften zum Handeln. Da die Zentralbanken mit einer erneuten Geldflut auf die aufkommende Rezession reagiert haben und die Zinsen noch über Jahre hinweg sehr niedrig bleiben, schmelzen die Einkünfte aus Kapitalanlagen weiter und die Reserven schwinden.

Darüber hinaus hat der digitale Wandel durch den Lockdown im Frühjahr 2020 an Tempo zugelegt, viele Firmen- und Privatkunden haben sich an neue Arbeits- und Kommunikationsformen gewöhnt. Trotz des bestehenden Kostendrucks in der Rezession benötigen die Versicherer höhere Investitionsbudgets, um ihre IT-Infrastruktur zu modernisieren und die vielfältigen Chancen der Digitalisierung in vollem Umfang zu nutzen.

## Klassische Sparprogramme meist wirkungslos

Vor diesem Hintergrund wird eine strukturelle und dauerhafte Senkung der Kosten im zweistelligen Prozentbereich zu einem entscheidenden Hebel für den nachhaltigen Erfolg in den kommenden Jahren. Klassische Sparprogramme stoßen an ihre Grenzen, zumal sie branchenübergreifend oft nicht die gewünschten Resultate bringen. So hat eine internationale Bain-Befragung von rund 100 Topmanagern ergeben, dass zwar in 90 Prozent der Unternehmen Programme zur Kostenreduzierung laufen, doch 75 Prozent ihre Einsparziele nicht erreichen. In nahezu der Hälfte der Fälle werden die Ziele sogar um mehr als 50 Prozent verfehlt (Abb. 1). Typische Gründe hierfür sind unzureichende Unterstützung durch das Topmanagement, die nicht vorhandene Differenzierung zwischen strategischen und nicht-strategischen Kosten, unzureichende Priorisierung, Fokussierung auf kurzfristige Erfolge und Verzicht auf den Aufbau eines echten Kostenbewusstseins.

**Abbildung 1:** Die wenigsten Sparprogramme erreichen ihre Ziele

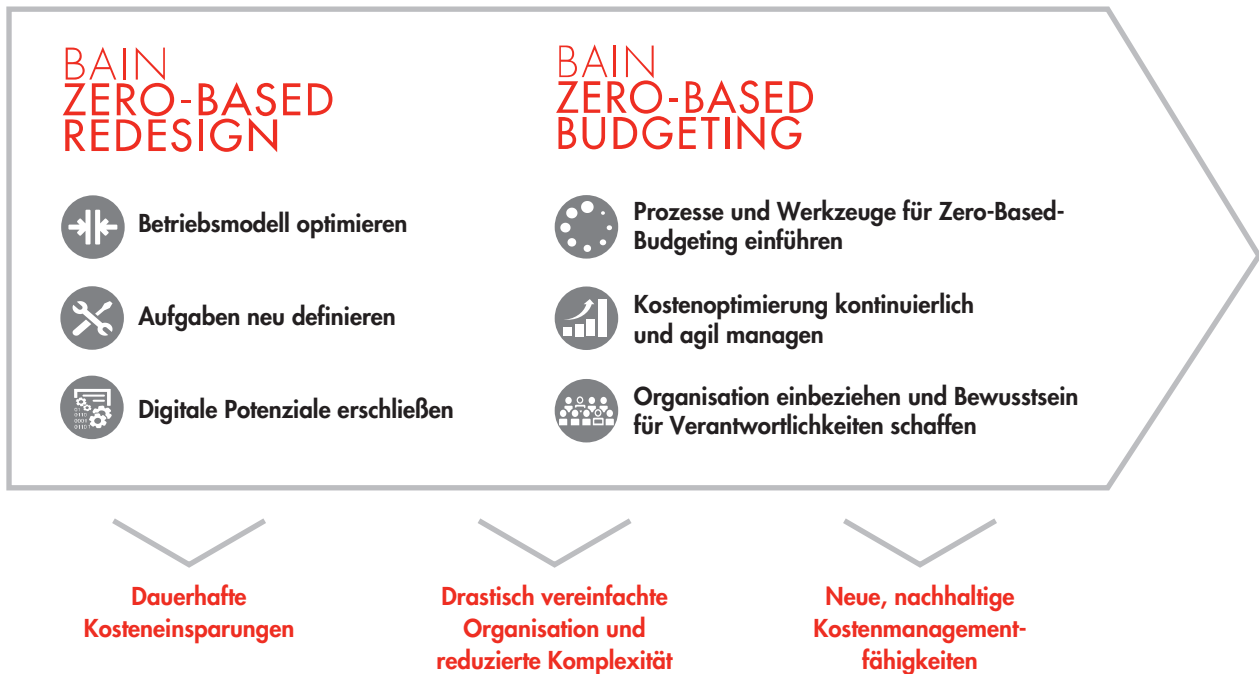
Anm.: Befragt wurden branchenübergreifend mehr als 100 internationale Topmanager zu den Kostenprogrammen ihres Unternehmens  
Quelle: Bain & Company

Entsprechend oft mangelt es klassischen Sparprogrammen auch an Nachhaltigkeit. Vielmehr nähern sich die Kosten – nach einer Periode kurzfristiger Erfolge – wieder dem Ausgangszustand an. Nur eine strukturelle, längerfristig angelegte Kostentransformation kann das verhindern. Sie legt kurz- und langfristige Ziele fest, schafft umfassende Kostentransparenz, erfasst die komplette Organisation, stellt alle Kosten sowie den gesamten Ressourceneinsatz auf den Prüfstand, fördert neue Arbeitsweisen sowie Prozesse und beschleunigt die Digitalisierung und etabliert ein echtes Kostenbewusstsein.

## Nachhaltig und strukturiert mit neuen Ansätzen

Zero-Based-Kostenmanagement leistet all das und senkt die Kosten von Versicherungen nachhaltig. Es umfasst zwei wichtige Ansätze: Zero-Based-Redesign und Zero-Based-Budgeting. Mit Zero-Based-Redesign werden einmalig das Betriebsmodell und die Kernprozesse Ende zu Ende optimiert, um Kosten und Komplexität einer Organisation zu reduzieren und digitale Potenziale vollumfänglich zu erschließen. Mithilfe von Zero-Based-Budgeting werden Kostenmanagementfähigkeiten entwickelt, die auf einer kontinuierlichen Verbesserung sowie auf der Unternehmensstrategie aufsetzen (Abb. 2).

In der Theorie beginnt das Redesign auf einem weißen Blatt Papier. Von dieser Nullbasis aus wird Schritt für Schritt überlegt, was die Alleinstellung eines Unternehmens ausmacht und welche Prozesse und Strukturen hierfür erforderlich sind. In der Praxis kommen eine bestehende Organisation, einzelne Geschäftsbereiche oder ausgewählte Abteilungen auf den Prüfstand. Die grundlegenden Fragestellungen sind in Theorie und Praxis gleich: Welche Ziele verfolgt das Unternehmen? Welches Betriebsmodell eignet sich dafür am besten? Und

**Abbildung 2:** Eine nachhaltige Basis für strukturelle Kostensenkungen

Quelle: Bain &amp; Company

Zero-Based-Kostenmanagement leistet all das und senkt die Kosten von Versicherungen nachhaltig. Es umfasst zwei wichtige Ansätze: Zero-Based-Redesign und Zero-Based-Budgeting.

welcher Weg dorthin ist der effizienteste? Dabei fließen Analysen des Istzustands („Today Forward“) sowie der künftigen Rahmenbedingungen („Future Back“) ein.

Aus diesen Überlegungen heraus entsteht das Zielbild einer effizienten, kundenorientierten Versicherung. Dies wiederum ist die Grundlage, um künftige Aktivitäten, Strukturen und Verantwortungen sowie passende Arbeitsweisen zu definieren. Nachfolgend startet die Umsetzung anhand einer Prioritätenliste und mithilfe agiler Teams. (Abb. 3).

### Strategische Kosten identifizieren

Nutzen Versicherungen Zero-Based-Redesign, können sie in der Regel ihre Kosten um 15 bis 30 Prozent senken. Klassische Sparprogramme schaffen in der Regel die Hälfte – und das in vielen Fällen auch nur vorübergehend.

**Abbildung 3:** Nachhaltig Kosten sparen mit Zero-Based-Redesign

Quelle: Bain &amp; Company

Die hohen Einsparungen sind umso bemerkenswerter, da sich Zero-Based-Redesign auf den Abbau nicht-strategischer Kosten konzentriert. Dabei lautet die zentrale Frage: Was passiert, wenn diese Kosten gestrichen oder deutlich reduziert werden? Erschreckend oft lautet die Antwort über alle Branchen hinweg: nichts. Strategische Ausgaben dagegen fördern das operative Geschäft und leisten wichtige Beiträge zu Profitabilität und Expansion. Bei solchen Kosten sollten Versicherer nicht auf die Bremse treten. Vielmehr gilt es in optimierter Form mehr als die Wettbewerber zu investieren – und das in guten wie in schlechten Zeiten.

Wie umfassend und tiefgreifend der Transformationsprozess ausfallen muss, hängt von der Ausgangslage eines jeden Versicherers ab. Es kann ausreichen, nur einzelne Geschäftsbereiche oder betriebliche Funktionen anzupassen. Wer allerdings das volle Potenzial heben will, sollte sämtliche Prozesse Ende zu Ende optimieren.

Wie umfassend und tiefgreifend der Transformationsprozess ausfallen muss, hängt von der Ausgangslage eines jeden Versicherers ab.

## Fünf Stellhebel für eine effiziente Kostenstruktur

Zero-Based-Redesign kann die gesamte Wertschöpfungskette eines Versicherers erfassen und verbessern – von der Distribution über Underwriting und Schaden- bzw. Leistungsmanagement bis hin zur Verwaltung. Alle Überlegungen drehen sich durchweg um die Frage, welche Aufgaben künftig wie zu erledigen sind. Die Ausnahme-situation vom Frühjahr 2020 hat dazu wichtige Hinweise gegeben. Denn im Lockdown haben sich viele Unternehmen über alle Branchen hinweg auf unabdingbare, erfolgskritische Tätigkeiten konzentriert. Sie haben neue Arbeitsweisen erprobt und erkannt, welchen Stellenwert Flexibilität, Agilität sowie ein reibungsloser Zugriff auf Daten und digitale Werkzeuge besitzen.

Doch auch unabhängig davon gibt es fünf zentrale Stellhebel, um die Kostenstruktur zu optimieren und Versicherungen so auf die neue Normalität vorzubereiten:

### 1. Aktivitäten, Produkte, Strukturen und Prozesse konsequent vereinfachen.

Im Kern geht es um die Beseitigung unnötiger Komplexität, was bislang nur wenigen Unternehmen gelungen ist. Auf den Prüfstand gehören sowohl überflüssige oder „Nice to have“-Aktivitäten als auch interne sowie externe Dienstleistungen und suboptimale Serviceleistungen. Die Produkte selbst sind rigoros zu vereinfachen („Ist ein zweiter Klick wirklich notwendig?“). Hinzu kommt eine Optimierung der Strukturen beispielsweise hinsichtlich Führungsspannen und -ebenen sowie sämtlicher Prozesse. Diese sind aus Sicht des Kunden zu denken, Ende zu Ende über alle relevanten Unternehmensbereiche auszurichten und zu verschlanken.

### 2. Automatisierung und Digitalisierung vorantreiben.

Die Akzeptanz für digitale Lösungen hat sich durch die Corona-Krise deutlich erhöht. Entsprechend ist mit einer zunehmenden Durchdringung in der gesamten Branche zu rechnen. Versicherungen sollten daher die technischen Möglichkeiten konsequent prüfen und ausschöpfen. Dazu zählen der Einsatz von Robotik, künstlicher Intelligenz und Advanced Analytics ebenso wie eine bessere Nutzung bestehender Daten oder die Integration von Services von Insurtechs. Dies alles kann signifikant die Kosten senken und das Kundenerlebnis verbessern.

### 3. Einkauf/Beschaffung mit operationaler Resilienz in Einklang bringen.

Wo es sinnvoll ist, sind Prozesse und Aktivitäten durch Offshoring oder Outsourcing weiter zu optimieren. Zugleich gilt es jedoch, die Resilienz der Gesamtorganisation stärker im Auge zu behalten, um flexibler auf schnelle Veränderungen reagieren zu können.

### 4. Neue Arbeitsformen nutzen.

Viele Mitarbeiter haben in der Corona-Krise im Homeoffice Enormes geleistet. Auch wenn der Anteil der von zu Hause arbeitenden Beschäftigten im Laufe des Jahres wieder zurückgehen wird, dürfte es ein simples Zurück in die alte Welt nicht geben. Dadurch eröffnen sich Möglichkeiten zur Flexibilisierung und Kostensenkung beziehungsweise Produktivitätserhöhung.

### 5. Klare Verantwortlichkeiten schaffen.

Entscheidungsrechte, Rollen und die Transparenz über Ausgaben sind so auszugestalten, dass das Kostenbewusstsein und die Kostenverantwortlichkeit weiter erhöht werden.



## Spürbare Effekte in kurzer Zeit

Auf den ersten Blick mag Zero-Based-Redesign wie ein Mammutprojekt erscheinen, das ein Unternehmen über Jahre hinweg beschäftigt. Doch in Wirklichkeit stellen sich bereits binnen drei Monaten deutliche Erfolge ein. In den ersten sechs bis acht Wochen kommen sämtliche relevanten Strukturen, Prozesse und Kosten auf den Prüfstand. Gleichzeitig werden die zukünftigen Anforderungen identifiziert, an denen es sich auszurichten gilt. Sämtliche Erkenntnisse fließen in einen Maßnahmenplan ein. Dieser enthält sowohl die strategischen Initiativen für die kommenden Jahre als auch kurzfristige Maßnahmen zur Optimierung.

Bereits nach sechs bis acht Wochen beginnt die Umsetzung. Systematisch beschäftigen sich Teams nun mit Initiativen, die die Prozesse und Strukturen ihrer Versicherung Schritt für Schritt an die neue Normalität anpassen. Agile Arbeitsweisen stellen sicher, dass auch grundlegende Veränderungen realisiert werden. Bain-Erfahrungen zeigen, dass Versicherer in den ersten Monaten nach Projektstart bereits 20 bis 40 Prozent der gesamten geplanten Einsparungen verwirklichen können.

---

Auf den ersten Blick mag Zero-Based-Redesign wie ein Mammutprojekt erscheinen, das ein Unternehmen über Jahre hinweg beschäftigt. Doch in Wirklichkeit stellen sich bereits binnen drei Monaten deutliche Erfolge ein.

---

### Fall 1: Mehr als 60 Prozent Ersparnis beim Policenverkauf

In der Praxis übertreffen die Einsparungen bei einem konsequenten Zero-Based-Redesign einzelner Geschäftsbereiche oder Abteilungen häufig sogar die genannten Durchschnittswerte von 15 bis 30 Prozent. In einem Fall konnte ein Versicherer die Kosten rund um den Kauf einer Police innerhalb von drei Jahren um mehr als 60 Prozent senken. Er optimierte mit Unterstützung von Bain die gesamte Kundenreise – von der ersten Anfrage bis hin zum Onboarding. Der Einsatz künstlicher Intelligenz erhöht seitdem bei Marketingkampagnen die Konvertierungsrate deutlich, ein digitaler Antragsprozess verringert die Zahl unvollständiger Formulare und aufwendiger Nachfragen. Das Underwriting selbst läuft ebenfalls komplett automatisiert, einschließlich der Prämienkalkulation.

### Fall 2: Günstigerer Schadeneinkauf, höhere Steuerungsquote

Ein anderer Versicherer konzentrierte sich beim Zero-Based-Redesign auf den Schadeneinkauf und dessen Steuerung. Auch hier sprechen die Ergebnisse für sich. Dank einer systematischen Auswertung der Partnerlandschaft, mehr als 100 faktenbasierten Neuverhandlungen von Verträgen und der Optimierung der Servicestandards sanken die Kosten beim Einkauf um bis zu 30 Prozent. Zugleich gelang es, die Quote bei der Schadensteuerung



## Höchste Effizienz in der tiefsten Rezession: Wie Versicherer die neue Normalität meistern

um bis zu 25 Prozentpunkte zu steigern. Dieser Erfolg beruht auf einer Neudefinition der entsprechenden Kundenreise von der Meldung bis hin zur Auszahlung sowie der Harmonisierung aller damit zusammenhängenden Prozesse. Ein digitales Handbuch für standardisierte Entscheidungsregeln hilft den Beschäftigten im Alltag.

### **Erfolgsgarant Zero-Based-Budgeting**

Während Zero-Based-Redesign Versicherern den Weg in die neue Normalität bahnt, macht Zero-Based-Budgeting ihn auf Dauer gangbar. Das jeweilige Programm wird zu Beginn auf Ziele und Unternehmenskultur des Versicherers abgestimmt. Manche starten mit einigen ausgewählten betrieblichen Funktionen und Aufgabenbereichen, andere gehen direkt die gesamte Organisation an. In jedem Fall entsteht mit Zero-Based-Budgeting ein nachhaltiges Kostenmanagement mit kontinuierlichen Verbesserungsmöglichkeiten. Sieben Eigenschaften zeichnen es aus:

1. Detaillierte Kostentransparenz
2. Treiberbasierte Budgets
3. Doppelte Verantwortlichkeit
4. Laufende Nachverfolgung und Kontrolle
5. Echtzeit-Kostentransparenz
6. Matrix-Anreizsysteme
7. Schnellere Potenzialrealisierung dank agiler Methoden

### **Viele kleine Schritte und Schnitte**

Je granularer eine Versicherung ihre Kosten erfasst, desto besser sind Transparenz – und in der Folge passgenauer die Veränderungen im Budget. Eine hohe Kostentransparenz setzt eine unternehmensweit übereinstimmende Terminologie einschließlich einer trennscharfen Abgrenzung von Opex und Capex voraus. Nur so gelingt es beispielsweise, sämtliche Kosten von Lieferanten exakt zuzuordnen. Um alle Kostendaten zu visualisieren, bietet sich ein einheitliches Vorgehen an.

Auf dieser Basis können Versicherungen ihre wahren Kostentreiber identifizieren. Sie erhalten einen Überblick über sämtliche Mikrokostenblöcke einschließlich dazugehörigem Mengen- und Preisgerüst. Das wiederum schafft die Voraussetzung dafür, mithilfe von Benchmarks Einsparpotenziale zu erkennen und zu realisieren. Diese ergeben sich sowohl aus der Optimierung eingesetzter Mengen als auch aus der Neuverhandlung von Preisen – ein diffiziles Puzzlespiel. Doch im Ergebnis tragen die vielen kleinen Schritte und Schnitte maßgeblich zu dem erhofften großen Effizienzgewinn bei. Es entsteht ein treiberbasiertes Budget.

---

Je granularer eine Versicherung ihre Kosten erfasst, desto besser sind  
Transparenz – und in der Folge passgenauer die Veränderungen im Budget.

---

**Abbildung 4:** Gemeinsame Kostenverantwortung sorgt für transparente Entscheidungen

Anm.: Schematische Darstellung  
Quelle: Bain & Company

## Gemeinsame Ausgabeentscheidungen

Was die Verantwortung für das treiberbasierte Budget angeht, sollten Versicherer neue Wege einschlagen und intern einen konstruktiv-kritischen Diskurs über Ausgabeentscheidungen anregen. Wichtig ist, eine doppelte Verantwortlichkeit zu schaffen (Abb. 4). Manager der einzelnen Kostenblöcke wie Marketing, Technologie beziehungsweise IT oder Gebäudemanagement treffen auf die Leiter der einzelnen Cost- und Profit-Center mit Einfluss auf Gewinn- und Verlustrechnung. Letztere sind zuständig für das operative Geschäft in der Linie und damit auch für die Profitabilität. Die Kostenblockverantwortlichen fordern die Linie in festgelegten Intervallen und Formaten heraus und hinterfragen sämtliche Kosten und Treiber auch mithilfe von Benchmarks. Im Budgetprozess führt dieser Dialog zu gemeinsamen Ausgabeentscheidungen und dem beständigen Bestreben, Mengen und Preise zu optimieren.

Damit sind die Zeiten vorbei, in denen die Budgets einhergehend mit der Inflation Jahr um Jahr wuchsen. Gleiches gilt für den hohen Anteil unabänderlicher Kosten. Auch dass es an detaillierten Einblicken in die Ausgabenstrukturen der Fachbereiche mangelt, gehört der Vergangenheit an. Die Fachabteilungen wissen ebenso wie die Geschäftsbereiche, für welche Zwecke welche Ausgaben anfallen, welchen Zielen diese dienen und wo die Prioritäten liegen. Erfassen lassen sich sowohl der aktuelle Ausgabenstand im Vergleich zum Budget als auch das aktuelle Preisniveau gegenüber Benchmarks. So können Versicherer selbst unterjährig Initiativen anstoßen, um die Effizienz punktgenau kontinuierlich zu steigern.

## Signifikante Effizienzsteigerungen

Mehrere Maßnahmen stellen sicher, dass die Erfolge von Zero-Based-Budgeting auf Dauer in der Organisation verankert werden. Von großer Bedeutung ist der permanente Austausch zwischen Topmanagement und Kostenblockverantwortlichen über Budgets, Soll-Ist-Abweichungen und Best Practices. Matrix-Anreizsysteme fördern die Umstellung auf den neuen Budgetprozess. Bain hat ein spezielles Planungstool entwickelt, das die Transparenz des Budgets erhöht, dessen Treiberlogik abbildet und eine integrierte Planung von der Budgetierung bis hin zur Kontrolle erlaubt. Zudem schult die Bain Zero-Based Budgeting Academy die Verantwortlichen und unterstützt auch bei der Einführung entsprechender Technologien.

## Hohe Einsparungen

Weltweit arbeiten mittlerweile zahlreiche Versicherer mit Zero-Based-Budgeting und Zero-Based-Redesign und erzielen erhebliche Effizienzgewinne. Dies verdeutlichen folgende Beispiele:

- Ein global agierender Versicherer nutzte Zero-Based-Budgeting für eine Kostentransformation insbesondere in der IT. Das Ergebnis waren Einsparungen bei den operativen Kosten in Höhe von 15 bis 20 Prozent.
- Eine andere Versicherungsgesellschaft verfolgte das Konzept zur Effizienzsteigerung in der Zentrale. Dadurch konnten rund 40 Prozent der Sachkosten eingespart werden.
- Die Optimierung des ausgelagerten Kontaktcenters mithilfe von Zero-Based-Kostenmanagement brachte im Vergleich zur Ausgangslage bei einer Assekuranz Einsparungen von bis zu 30 Prozent.
- Gleich bei mehreren Versicherern führte die Zentralisierung von Prozessen für Shared Services zu Einsparungen von 10 bis 15 Prozent.

Einen Schritt weiter ging das Spin-off eines weltweit tätigen Versicherungskonzerns und überarbeitete das gesamte Geschäftsmodell mit Zero-Based-Kostenmanagement. Zu Beginn des Projekts litt es unter der Bürde der komplexen Organisation der ehemaligen Muttergesellschaft sowie – daraus resultierend – im Branchenvergleich zu hohen Kosten. Gemeinsam mit Bain entwickelten die Verantwortlichen ein neues Geschäftsmodell, das sich an Branchenbenchmarks orientierte. Schon im ersten Jahr konnten durch den neuen Ansatz die operativen Kosten um 34 Prozent gesenkt werden, die Zahl der Beschäftigten ging um knapp zwei Drittel zurück. Ein umfassender Transformationsprozess begleitete den Wandel. Es entstand eine schlanke Organisation und ein nachhaltig effizientes Geschäftsmodell.

---

Weltweit arbeiten mittlerweile zahlreiche Versicherer mit Zero-Based-Budgeting und Zero-Based-Redesign und erzielen erhebliche Effizienzgewinne.

---

## Wettbewerbsvorteile und finanzieller Freiraum

Mithilfe des Zero-Based-Kostenmanagements lässt sich die Effizienz von Versicherungen nachhaltig steigern. Die niedrigeren Kosten bieten nicht nur einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, sondern schaffen auch den finanziellen Freiraum, in künftiges Wachstum und neue Technologien zu investieren. All das kommt Versicherungen in der diesjährigen Ausnahmesituation zugute. Mit nachhaltig geringeren Kosten können sie eine längere Rezession besser überstehen und bei anhaltenden Niedrigzinsen auskömmlicher wirtschaften. Sie sind zudem in der Lage, ihre Digitalisierung voranzutreiben und damit den durch den Lockdown teilweise veränderten Erwartungen ihrer Kunden und Beschäftigten Rechnung zu tragen. So gesehen erscheinen die Auswirkungen der Krise weniger bedrohlich. Tatsache ist: Wer mit höchster Effizienz die tiefste Rezession der Nachkriegszeit meistert, stößt das Tor für eine erfolgreiche Zukunft auf.

---

Mithilfe des Zero-Based-Kostenmanagements lässt sich die Effizienz von Versicherungen nachhaltig steigern. Die niedrigeren Kosten bieten nicht nur einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, sondern schaffen auch den finanziellen Freiraum, in künftiges Wachstum und neue Technologien zu investieren.

---

Höchste Effizienz in der tiefsten Rezession: Wie Versicherer die neue Normalität meistern

## Höchste Effizienz in der tiefsten Rezession: Wie Versicherer die neue Normalität meistern

---

### Über die Studie

Bain & Company unterstützt seit Jahren Unternehmen weltweit bei der Einführung und Umsetzung von Programmen rund um Zero-Based-Kostenmanagement. In die vorliegende Studie sind insbesondere die Erkenntnisse und Ergebnisse aus Projekten im Versicherungssektor eingeflossen. Auch im deutschsprachigen Raum haben Kunden aus dieser Branche über eine solch nachhaltige und strukturelle Kostentransformation bereits zweistellige Einsparungen in einzelnen betrieblichen Funktionen und Geschäftsbereichen oder im Gesamtunternehmen erzielt. Bain-Experten begleiten bei den Projekten den gesamten Transformationsprozess, stellen maßgeschneiderte Werkzeuge zur Verfügung und schulen Mitarbeiter der Kunden.

**Starke Ideen. Außergewöhnliche Teams. Nachhaltige Ergebnisse.**

**Bain & Company ist eine international führende Unternehmensberatung, die Entscheider weltweit bei der Zukunftsgestaltung unterstützt.**

Mit unseren 58 Büros in 37 Ländern sind wir in unmittelbarer Nähe unserer Kunden. Wir arbeiten gemeinsam mit ihnen daran, den Wettbewerb zu übertreffen und neue Standards in den jeweiligen Branchen zu setzen. Partner aus unserem Ökosystem digitaler Innovatoren ergänzen unsere Expertise und sorgen mit dafür, dass wir für unsere Kunden bessere, schnellere und nachhaltigere Ergebnisse erzielen. Seit unserer Gründung 1973 messen wir unseren Erfolg am Erfolg unserer Kunden. Wir sind stolz darauf, dass wir die höchste Weiterempfehlungsrate in der Beratungsbranche haben und dass unsere Kunden die Börsenindizes um das Vierfache übertreffen.





Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOGOTÁ • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS  
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS  
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS  
PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY  
TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH