

Ertragssteigerung durch besseres Schadenmanagement

Die richtige Bearbeitung des Schadens hat immense Bedeutung für den Erfolg eines Versicherungsunternehmens

Dr. Johannes Berger, Mag. Bernd Postai

Die Senkung des Schadenaufwands ist ein wesentlicher Faktor zur nachhaltigen Ertragssteigerung im Kerngeschäft. Richtig angegangen lässt sich damit auch die Kundenzufriedenheit verbessern. Dafür gibt es zum einen innovative Systeme des Schadenmanagements (z.B. Kfz-Netzwerke), zum anderen ist es unerlässlich, die Schadenregulierung als zentralen Produktbestandteil zu sehen. Bei Letzterem ist zunächst das notwendige Verständnis der „inneren Mechanik“ von Schäden aufzubauen:

- Welche Elemente verursachen welche Kosten?
- Wie kann auf die Kosten Einfluss genommen werden?
- Welche Aspekte vereinfachen oder erschweren die Einflussnahme auf die Schadenhöhe?

Auf der Basis der dazu erarbeiteten Erkenntnisse können anschließend konkrete Regulierungspraxen abgeleitet werden, mit denen sich Potenziale zur Schadenminderung realisieren lassen.

Im Schadenfall zeigt sich für den Kunden die Qualität einer Versicherung. Gelingt es dem Versicherungsunternehmen, das gegebene Versprechen den Erwartungen der Kunden entsprechend zu erfüllen, so können dadurch die Kundenzufriedenheit gesteigert und der Grundstein für eine verbesserte Kundenbindung gelegt werden. Das Schlagwort vom Schadenfall als „Moment of truth“ gilt daher aus Kundensicht wie aus Sicht des Versicherungsunternehmens.

Zugleich stellt der Schadenaufwand in der Regel die größte Ausgabenposition in der GuV dar. Im Branchenschnitt werden über 70 Prozent der eingenommenen Bruttoprämien für die Abde-

ckung von Schadensleistungen aufgewendet. Gewinne können heute nicht mehr durch Kapitalanlagen, sondern müssen wieder verstärkt im Kerngeschäft erwirtschaftet werden, folglich sollte der Schadenaufwand automatisch ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken.

Wie aus unterschiedlichen Studien hervorgeht, erfolgt die Schadenregulierung zu deutlich überhöhten Preisen. Die Schätzungen des entgangenen wirtschaftlichen Nutzens liegen in nahezu allen Sparten bei etwa 15 Prozent und darüber¹. Gründe dafür sind „unsaubere“ Rechnungen der Handwerker und Versicherungsbetrug in all seinen Facetten, verbunden mit unzureichenden Gegenmaßnahmen der Versicherer.

Schadenmanagement in der Vergangenheit kaum beachtet

Trotz des gewaltigen Stellhebels, den der Schadenaufwand im Hinblick auf das Unternehmensergebnis darstellt, und der großen Bedeutung der Schadenbearbeitung für die Kundenbeziehung konzentrieren sich viele Versicherungsunternehmen in ihren Optimierungsbemühungen auf die Bereiche Vertrieb und Bestand. Die Optimierungsmöglichkeiten im Schadenbereich z.B. aufgrund technologischer Entwicklungen wurden bisher ebenso wenig realisiert wie die Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen regelmäßiger Reviews der Organisation und Prozessabläufe. Bislang ungenutzte Chancen für Maßnahmen im Schadenmanagement reichen von situationsgerechter Regulierung (im Sinn einer

spezifisch auf den konkreten Schaden abgestimmten Steuerung des Bearbeiters und der Bearbeitungsform), über Prozessoptimierungen bis hin zur systematischen Nutzung des Schadens zur Akquise.

Zieht man weiter in Betracht, dass die Ressourcen in den Unternehmen beschränkt sind, also nicht alle Optimierungsvorhaben gleichzeitig verfolgt werden können, so ist dem Schaden umso mehr der Vorrang gegenüber anderen Bereichen einzuräumen, als der größere Stellhebel und die langjährige Vernachlässigung des Themas einen hohen Nutzen bei relativ geringem Aufwand erwarten lassen.

Ein sich selbst verstärkender Prozess

Durch Verbesserung des Schadenmanagements sollen sowohl die Schadenkosten gesenkt als auch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Auf den ersten Blick handelt es sich hierbei um antagonistische Ziele. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass beide Ziele durch ähnliche Ansätze erreicht werden, nämlich durch Nähe zu den Kunden bzw. Schäden, Einsatz von hohem fachlichen Know-how sowie rasche und effektive Behebung der Schäden.

Gelingt es, das Schadenmanagement so zu gestalten, dass beide Ziele erreicht werden, so kommt ein sich selbst verstärkender Prozess in Gang, der zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führt.

Durch die verbesserte Regulierungspraxis steigt die Kundenzufriedenheit, zugleich sinkt der Schadenaufwand. Die Rentabilität der Produkte kann aufgrund der gesenkten Schadenkosten gesteigert werden, was wiederum die Möglichkeit zu flexiblerer Tarifgestaltung für (Ziel)Kunden eröffnet. Verbunden mit der erreichten Zufriedenheit des Kunden durch die Regulierung kann dadurch mittel- bis langfristig ein Beitrag zu deutlicher Verbesserung des Images im Markt geleistet werden. Weiterer Nutzen besteht in der gesteigerten Offenheit gegenüber Cross- und Up-Selling Angeboten bei Kunden, denen der Nutzen des Versicherungsprodukts im Rahmen einer für den Kunden positiven Schadenregulierung vor Augen geführt wurde. Zugleich bewirkt das verbesserte Image im Markt eine größere Abschlusswahrscheinlichkeit bei potenziellen Neukunden.

Systemischen und analytischen Ansatz kombinieren

Die Neugestaltung des Schadenmanagements muss zum einen auf systemischer Ebene ansetzen. Dabei geht es um die Entwicklung und Integration neuer, kreativer Zugänge zum Schadenmanagement. Zum anderen muss innerhalb etablierter Prozesse der Schadenregulierung durch analyti-

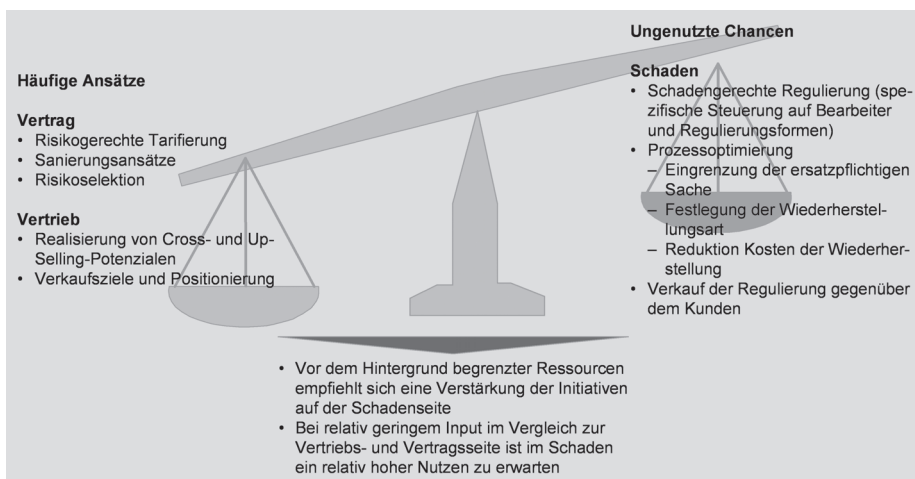


Abbildung 1 Ansätze zur Ertragssteigerung – Ungenutzte Chancen

ches Vorgehen nach Optimierungschancen gesucht werden.

Die entlang des **systemischen Ansatzes** entwickelten Innovationen können völlig unterschiedliche Aspekte im System betreffen: Schadenbearbeiter, Prozessablauf, Servicemaßnahmen oder Kooperation unterschiedlicher Stakeholder sind nur einige Beispiele. Ein vieldiskutierter und vereinzelt bereits umgesetzter Ansatz an dieser Stelle ist Naturalersatz als Wiederherstellungsart. Im Kfz-Bereich wird durch Naturalersatz eine Senkung des Schadenaufwands durch langfristige Kooperationsabkommen zwischen Werkstätten und Versicherer erreicht. Mithilfe des Naturalersatzes werden zugleich zusätzliche Serviceleistungen für den Kunden wie das Abholen des beschädigten Wagens, das Zur-Verfügung-Stellen eines Mietwagens während der Reparaturzeit und die Retournierung des reparierten und gereinigten Wagens angeboten. Die Schadenbehebung durch Partnerwerkstätten ist damit ein Beleg dafür, dass die Senkung des Schadenaufwands durchaus mit einer zusätzlichen Serviceleistung für den Versicherungsnehmer kombiniert und somit eine Win-Win-Situation geschaffen werden kann².

Ein weiteres Beispiel für systemische Veränderungen ist die Verbesserung der Motivation und des Qualitätsbewusstseins bei den Regulierern durch Implementierung eines leistungsorientierten Vergütungs- und Bonifikationssystems. Dabei tritt neben eine pauschale Vergütung der Schadenbearbeitung eine an der Kundenzufriedenheit und den Schadenaufwänden je Sparte orientierte Bonifikation.

Ein dritter möglicher Ansatz im System ist die konsequente Nutzung moderner Technologien wie Digitalfotografie, Videostreaming, ... für „virtuelle Besichtigungen“. Daraus resultieren ein effizienterer Einsatz von fachlich versierten Regulierern und eine verbesserte Kooperation zwischen Schadeninnen- und -außendienst.

Bei allen Maßnahmen ist die Kundensicht mit in den Blick zu nehmen: Rasche Regulierung, verbesserter Service und Leistungsumfang, der den Kunden zufrieden stellt, müssen integrative Bestandteile von systemischen Optimierungsvorhaben sein.

Im Rahmen des **analytischen Ansatzes** wird davon ausgegangen, dass verschiedene Schadenkonstellationen unterschiedlich gut „be-

einflussbar“ sind – es gibt Schadenformen/-typen, für die der Schadenaufwand durch geeignete Bearbeitung drastisch reduziert werden kann, und es gibt Schäden, für die das nicht zutrifft. Mithilfe von Merkmalen, die erkennen lassen, ob ein Schaden Minderungspotenzial aufweist oder nicht, wird der Bearbeitungsprozess differenziert. Schäden ohne Potenzial werden möglichst kostengünstig „weggearbeitet“ – bei Schäden mit Potenzial ist sicherzustellen, dass dieses auch tatsächlich realisiert wird.

Dazu sind jeweils Bearbeitergruppen, Bearbeitungsformen und Schadenformen/-typen zu unterscheiden. Verschiedene Bearbeitergruppen können unterschiedliche Schäden unterschiedlich gut managen. Analog dazu sind auch verschiedene Bearbeitungsformen unterschiedlich gut zur Einflussnahme auf den Verlauf der Schadenbearbeitung und auf die Schadenhöhe geeignet. Beispielsweise hat ein Außendienstsachverständiger aufgrund seines Know-how und seiner Präsenz vor Ort andere Möglichkeiten zur Einschätzung des Sachverhalts als ein Innendienstmitarbeiter auf der Basis der schriftlichen Schadenmeldung.

Sorgfältige Analysen führen zu Erkenntnissen, bei welchem Schadentyp welcher Bearbeiter in welcher Bearbeitungsform die optimale Möglichkeit zur Realisierung des Einsparungspotenzials unter Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit hat. Die Erkenntnisse geben zum Beispiel Aufschluss über sachverhaltsspezifische oder kundenspezifische Gegebenheiten, die eine Besichtigung des Schadens vor Ort sinnvoll erscheinen lassen. Diesen Erkenntnissen folgt anschließend die Neuuzuordnung von Schäden auf Bearbeitergruppen und Bearbeitungsformen.

Durch Kombination der Erkenntnisse aus systemischem und analytischem Ansatz kann ein Optimum an Verbesserungen erarbeitet werden. So führt zum Beispiel die Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems bei den Bearbeitergruppen zu einem verstärkten Eigeninteresse an der Qualität der Schadenbearbeitung. Dadurch entsteht ferner Interesse daran, mehr über die Zielkriterien zugrunde liegenden Zusammenhänge zu erfahren (Was erwarten Kunden? Wodurch werden Schäden teuer? Wie können Potenziale zur Schadenminderung gehoben werden?). Die im analytischen Ansatz betriebene Durchdringung wird durch dieses Eigeninteresse ergänzt und weiter vorangetrieben. Zugleich erfolgt durch die Umsetzung der analytischen Erkenntnisse in der Regulierungspraxis eine laufende empirische Prüfung der Erkenntnisse.

Nicht nur kurz- und mittelfristige Verbesserung der Schadenquoten

Der Nutzen der dargestellten Aktivitäten scheint zunächst nicht mehr als ein weiterer Ansatz zur Optimierung des Geschäftssystems zu sein. Dies kann mit Hilfe der beiden vorgestellten

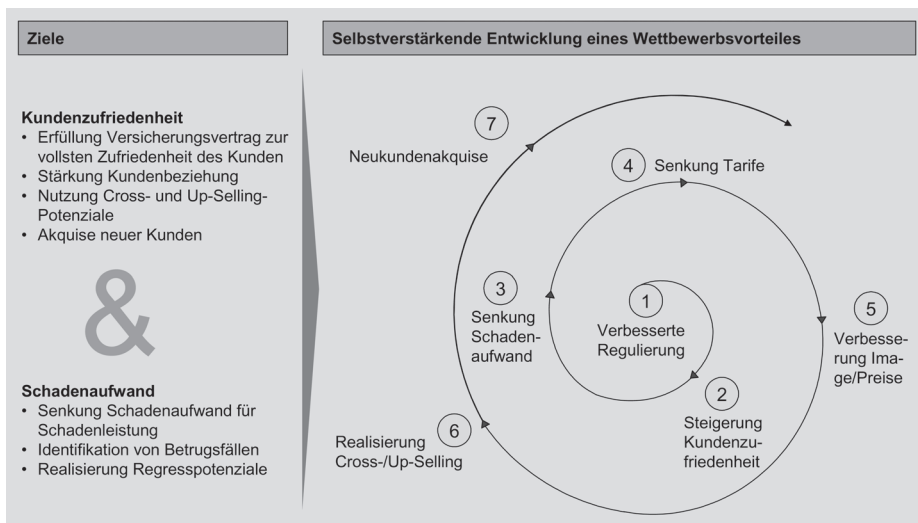


Abbildung 2 Dynamik der Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils

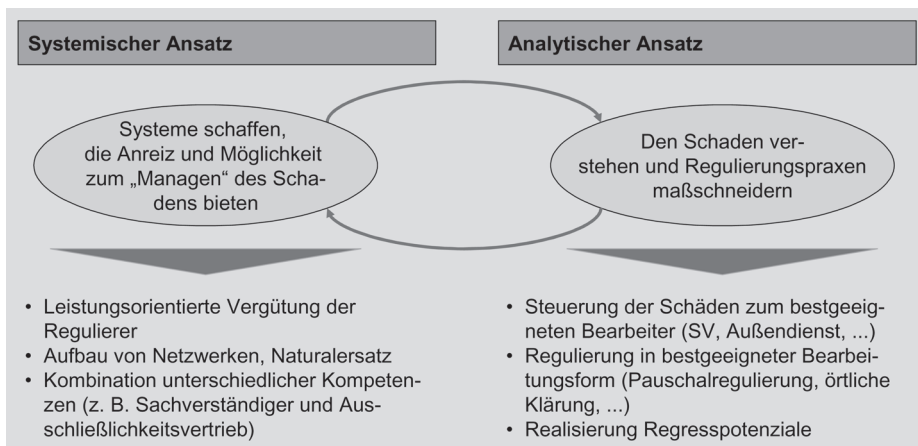


Abbildung 3 Systemischer und analytischer Optimierungsansatz

Ansätze geleistet werden. Über die angestrebte Reduktion des Schadenaufwands hinaus wird aber durch Neugestaltung des Schadenmanagements in der hier dargestellten Form ein Neuansatz in der Versicherungswirtschaft insgesamt angedacht. Durch die Bemühungen, ein vertieftes Verständnis der Schäden und der ihnen zugrunde liegenden Gesetze und Einflussgrößen zu entwickeln, kommt ein Prozess in Gang, der mit der Einführung risikoorientierter Tarife vergleichbar ist. Ziel dieser

Entwicklung ist es, die „Schadenseite des Produkts“ in vergleichbarer Weise zu beherrschen wie die Risikoseite.

Für Unternehmen, die dabei erfolgreich sind, eröffnen sich aktuell enorme Chancen, einen echten Wettbewerbsvorteil zu etablieren.

Die Autoren: Dr. Johannes Berger ist Management Consultant, Mag. Bernd Postai ist Associate Partner bei der Firma GCN GmbH in Bregenz.

Anmerkungen

- 1 Vgl. z.B. die 70 Prozent-Chance: Schadenbearbeitung und Profitabilität, Accenture 2001.
- 2 Vgl. Staudacher, Andreas: Gesamtlösung bringt Kostensenkung. Naturalersatz als Alternative in der Schadenregulierung; VW 2002, S. 1861-1863; sowie Jansen, Ulrich: Naturalersatz als erfolgreiche Marktinnovation: Herausforderungen für das Management; NET Nr. 8, 2003, S. 109-120.

