

Schadenmanagement als strategischer Erfolgsfaktor von Versicherungsunternehmen



Peter Maas



Bernard El Hage

Zunehmende Wettbewerbsintensität und veränderte regulatorische Rahmenbedingungen haben die Versicherungswirtschaft unter einen verschärften Druck gesetzt, die Profitabilität im Kerngeschäft nachhaltig zu steigern, um den Eigentümern konkurrenzfähige Renditen abliefern zu können. Gleichzeitig sind Assekuranzunternehmen immer häufiger gezwungen, sich im Wettbewerb strategisch zu differenzieren und Mehrwert für die Kunden zu produzieren. Kosteneinsparungen, Prozessoptimierung und Operational Excellence sind die gängigen Antworten des Managements auf diese Herausforderungen. Sie reichen aber nicht aus: Besonders im Bereich des Schadenmanagements stellt die Balance zwischen Kosten und Leistung eine besondere Herausforderung dar. Die Euroforum-Konferenz «Effizientes Schadenmanagement» vom 27. März 2006 in Zürich setzte sich zum Ziel, die wichtigsten Fragestellungen und konkrete Lösungsansätze zu diskutieren. Sie bildet die Grundlage für die vorliegende Schwerpunktausgabe. Der einleitende Beitrag schafft den Rahmen und erörtert in der Folge die wichtigsten Konsequenzen für die strategische Ausrichtung im Bereich des Schadenmanagements.

wird die Wertschöpfung von Versicherungen immer stärker standardisiert, was einer Industrialisierung der Versicherungswirtschaft gleichkommt. Andererseits befindet sich die Marktleistung selber im Umbruch, da neue Technologien oder verfeinerte Methoden der Risikoselektion deren Gestaltung entscheidend beeinflussen. Auch die Zukunft der Distribution ist im Wandel, neue Marktteilnehmer wie beispielsweise Banken und unabhängige Berater gewinnen immer mehr an Gewicht. Zusätzlich müssen sich Versicherungen den Herausforderungen in der Altersvorsorge stellen.¹ Diese vielfältigen Herausforderungen bleiben nicht ohne Auswirkungen auf das Schadenmanagement, da Versicherungsschäden und ihre Bearbeitung der grösste Kostenfaktor in der Assekuranz sind. Ein Grossteil der Prämieineinnahmen wird nach wie vor dazu verwendet, die Ansprüche der Geschädigten zu befriedigen. Verbesserungsmassnahmen im Schadenmanagement haben daher eine grosse Hebelwirkung.² Um auf die verschiedenen Herausforderungen adäquat reagieren zu können sowie gleichzeitig die eigene Effektivität und Effizienz zu steigern, bieten sich folgende zentrale Hebel im Schadenmanagement an, die die künftige Wettbewerbs- bzw. Überlebensfähigkeit von Versicherungsunternehmen sichern sollen (Abbildung 1):

Die veränderten Rahmenbedingungen in der Assekuranz bringen neue strategische Herausforderungen mit sich. Einerseits

Die Autoren

Dr. Peter Maas ist Mitglied der Geschäftsleitung des I-VW-HSG und Nachwuchsdozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungs-Management der Universität St. Gallen.

Bernard El Hage leitet den Bereich I-VW Management-Information und ist Projektleiter am I-VW-HSG.

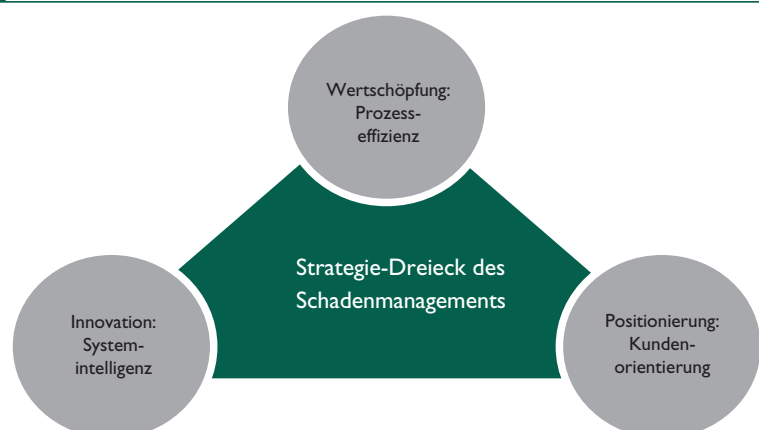


Abb. 1: Strategie Dreieck des Schadenmanagements

- Orientierung am Kunden-Wert durch entsprechende Positionierung
- Einsatz von IT-Innovationen
- Prozesseffizienz durch Vernetzung und Integration in der Wertschöpfung.

Positionierung: Orientierung am Kunden-Wert

Der Schadenfall ist der «Moment of Truth», in dem sich für Kunden das abstrakte Leistungsversprechen der Versicherung konkretisiert: «Waren die in den Versicherer gesetzten Erwartungen und der Vertrauensvorschuss gerechtfertigt oder wird er enttäuscht?» Umfassende Serviceleistungen, bedürfnisgerechte Betreuung und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit werden somit zu entscheidenden Gütekriterien, welche die Kundenzufriedenheit im Schadenfall sowie eine nachhaltige Kundenloyalität bestimmen. (Zum Beispiel gelingt das der Mobiliar durch ein Netz von Generalagenturen, vgl. Fokus 2 in dieser Ausgabe, S. 8.).

Welche Relevanz hat der Kunde für die Positionierung in Bezug auf das Schadenmanagement? Hierbei soll die Kundenorientierung als Prozess verstanden werden. Idealerweise ergründet der Anbieter von Problemlösungen zuerst die Bedürfnisse des Kunden und erbringt dann seine Marktleistung. In der Praxis lässt sich aber häufig eine produkt- und anbieterorientierte Herangehensweise beobachten. In den letzten Jahren haben Unternehmen verstärkt Anstrengungen unternommen, ihre Kunden besser kennen zu lernen. Heute werden vermehrt Kundenwert-Betrachtungen vorgenommen. Bei diesen Betrachtungen lassen sich zwei Zugänge unterscheiden: Customer Equity und Customer Value.

Customer Equity – die Sicht des Unternehmens

In der «inside-out»-Perspektive wird der Kunde vermehrt als Wert- oder Vermögensbestandteil des Unternehmens betrachtet. Dabei generiert jeder einzelne Kunde einen bestimmten Wert für das Unternehmen.³ Dieser Wert wird sowohl mit monetären wie mit nichtmonetären Grös-

sen erfasst, um das Potenzial für das Unternehmen genau zu ermitteln.

Hierbei können durch das Schadenmanagement generierte Daten in anderen Bereichen verwendet werden. Die Kunden werden in verschiedene Profitabilitätsklassen und Segmente aufgeteilt. Beispielsweise lässt sich daraus für den wertvollen Kunden ein individuell gestaltetes Schadenmanagement entwickeln – was zwar mehr kostet, aber durch den hohen Kundenwert wieder wettgemacht wird –, wobei sich ein wenig wertvoller Kunde dementsprechend mit einem standardisierten Schadenmanagement begnügen muss.

Customer Value – die Sicht des Kunden

Die «outside-in»-Perspektive betont den vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Nutzen des Kunden, den ein Unternehmen mit seinen Leistungen schafft. Der Kunde wägt zwischen seinen Kosten (monetär und nichtmonetär) und dem wahrgenommenen Nutzen ab. Ein Unternehmen kann auf zwei Arten Kundenwert generieren (Abbildung 2):

- Wenn die Leistung ausgehend vom Produkt hin zu einem Leistungs- und Nutzenpaket für den Kunden erweitert wird (P-System).

- Wenn das Unternehmen basierend auf gesellschaftlichen Trends, Communities und Kommunikation neue Lösungen für seine Kunden entwickelt oder konzipiert (C-System).

Obwohl das Schadenmanagement sicher einen optimalen Ansatzpunkt bildet, um nachhaltigen Customer Value zu schaffen, spielt es bisher häufig nur eine marginale Rolle (Abbildung 3). Will man das verborgene Potenzial ausschöpfen, braucht es eine verstärkte Kunden-Optik. Empirische Umfragen zeigen, dass sich Kunden gerade bezüglich emotionaler Verbundenheit differenzieren und grosses Vertrauen vorhanden ist. Die persönliche Verbundenheit mit dem Versicherer und die Gewissheit des Kunden, die beste aller Lösungen gefunden zu haben, sind jedoch weniger deutlich ausgeprägt und zeigen damit zukünftiges Verbesserungspotenzial für die Versicherer auf.⁴

Innovation: Intelligente Systeme im Vormarsch

Der Einsatz neuer innovativer Technologien eröffnet dem Schadenmanagement erstaunliche Potenziale:

- Frühzeitige Erkennung und gegebenenfalls Vermeidung möglicher Schadenrisiken

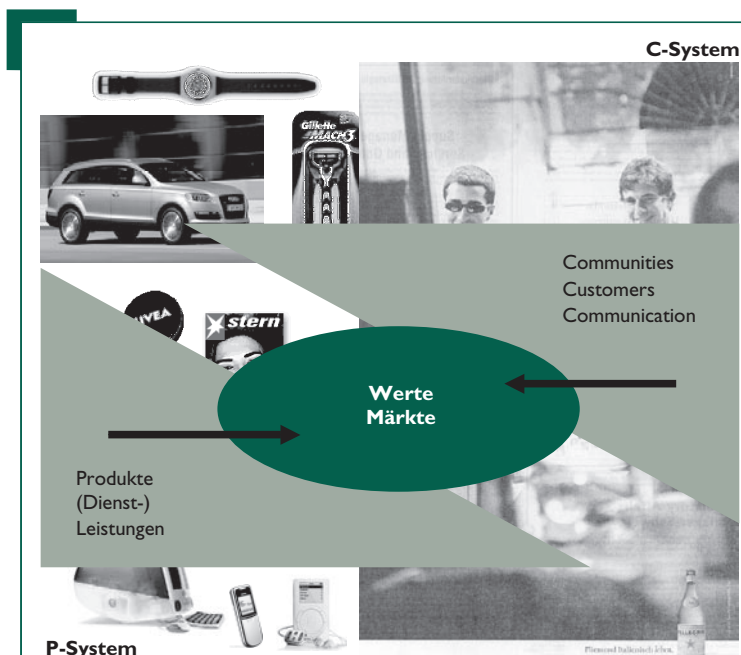


Abb. 2: Verschiedene Ansätze zur Generierung von Kundenwert



Abb. 3: Beispiele zur Generierung von Customer Value durch Schadenmanagement

- Effektive Gestaltung der Sofortmassnahmen bei Schadeneingang und -behebung
- Versicherungsbetrug kann durchgreifender bekämpft und verhindert werden.

Dabei stellen sich allerdings die Fragen nach den Auswirkungen dieser Entwicklungen auf Produktentwicklung, Underwriting und Schadenmanagement wie auch nach der künftigen Rolle der Versicherer in den «Sicherheitsstrukturen».⁵

Optimierte Schadenprävention durch Systemintelligenz

Versicherungsschäden stellen den grössten Kostenfaktor in der Versicherungswirtschaft dar (rund 60 bis 70 Prozent der Prämieinnahmen). Dementsprechend hoch ist auch das Einsparpotenzial für Versicherer, wenn Schäden direkt verhindert oder zumindest vermindert werden. Durch die zunehmende Systemintelligenz können vermehrt Schäden frühzeitig erkannt und abgewehrt werden (Vgl. Fokus 5 in dieser Ausgabe, S. 20.). Schon heute teilen ausgeklügelte Systeme dem Fahrer von neueren Autos mit, wenn er zu nahe am Pannestreifen fährt, wenn er sich rückwärts einem Gegenstand nähert oder schlicht die Sicherheitsgurte nicht trägt. In Zukunft sind Gegenstände noch mehr vernetzt und können den Nutzer mittels Sensoren über kritische Zustände informieren und so Schäden verhindern. Daher sollten Wasserrohrbrüche und ähnliche Ereignisse in Zukunft eigentlich

nicht mehr zu grossen Schadenzahlungen des Versicherers führen. Ereignen sich trotzdem Unfälle, merkt das System den Zustand und kann schnell Hilfeleistungen anfordern, noch bevor grössere Schäden passieren. So sind bereits heute gewisse Autos mit Crash-Sensoren und GPS ausgestattet, welche bei einem Unfall einen automatischen Anruf in das Fahrzeug auslösen. Nimmt der Insasse nicht ab, schickt das System Rettungskräfte und Polizei. Eine Black-Box speichert die Unfallinformationen und übermittelt diese an die Versicherung.

Solche Szenarien sind beliebig vorstellbar und auch auf andere Versicherungszweige transferierbar. Ein bewusster und durchkalkulierter Einsatz der Schadenprävention sollte für Versicherer deshalb öfters in Betracht gezogen werden. Konsequenz daraus wäre nicht nur eine Verbesserung der Combined Ratio, Versicherer könnten Kleinschäden vermehrt auf die Hersteller «delegieren» und sich auf die Deckung von Gross- und Grösstrisiken konzentrieren.

Verhinderung von Versicherungsbetrug durch Systemintelligenz

Durch Versicherungsbetrug entgehen Versicherungsunternehmen Prämien in Milliarden Höhe und dem Kunden signifikant niedrigere Prämien. Mögliche Konzepte gegen Versicherungsbetrug sehen die meisten Versicherungen in intelligenten Softwareprogrammen und im Aufbau von geschulten BVM-Abteilungen (Bekämpfung des Versicherungsmissbrauchs). Mittels

ISP (Intelligente Schadensprüfung) können auffällige Schadenmeldungen möglichst früh erkannt werden, sodass die Entschädigungsleistung erst gar nicht zur Auszahlung gelangt. Auch andere Software-Lösungen wie Uniwagnis oder Audatex funktionieren nach dem gleichen Prinzip, Expertenentscheidungen werden weitgehend automatisiert, da der überwiegende Teil der Betrugsfälle Mustern folgt, allerdings mit einer grossen Vielfalt an Details. Bestimmte Kombinationen von Schadenort und Schadenzeit, die Beteiligung gewisser Fahrzeugtypen am Unfall und Daten zum Versicherungsnehmer können entscheidende Hinweise auf Versicherungsbetrug ergeben. Die Informationslage in der Betrugserkennung kann durch die Nutzung der Auskunftspflicht beim Schadeneingang und durch die bessere Verfügbarkeit «betrugsrelevanter» interner und externer Informationen weiter verbessert werden. Die Schadeneingänge werden automatisch je nach Objekt mittels neuraler Netze, fallbasierter Schliessung, genetischer Algorithmen und Fuzzy-Logic «vorgeprüft». Voraussetzung hierfür ist allerdings die informationstechnologische Verfügbarkeit aller relevanten Informationen und eine automatisierte Vorprüfung der Schadeneingänge (Vgl. Fokus 4 in dieser Ausgabe, S. 16). Darüber hinaus kommt der Abwehr von Versicherungsbetrug neben den rein ökonomischen Zielen auch eine gesellschaftliche, soziale und ethische Bedeutung zu, denn letztendlich belegt sie einen verantwortlichen Umgang mit Kundengeldern.⁶

Wertschöpfung: Prozesseffizienz durch Vernetzung und Integration

Ausgehend vom Dienstleistungsprozess «Schadeneingang – Schadenprüfung – Schadenerledigung – und Schadenabschluss» sollte eine Prozessoptimierung, d. h. Effizienz, Vernetzung und Integration wie auch die Erschliessung von Wettbewerbsvorteilen und Innovationspotenzialen angestrebt werden (Abbildung 4). Zwei Optionen für die Versicherungswirtschaft die Erfolg versprechend erscheinen sind die Alternative Schadenregulierung und die Automatisierung von Standardvorgängen.

Alternative Schadenregulierung zur Verbesserung der Prozesseffizienz

Die meisten Versicherungen haben das enorme Kostensenkungspotenzial innerhalb des Schadenmanagementprozesses erkannt. Dadurch gewinnen alternative Einsparungsmöglichkeiten bei der Schadenregulierung zunehmend an Bedeutung, um die beträchtlichen Ausgaben zu reduzieren. Hierbei sind einerseits Schadensszenarien denkbar, die zwischen der Wiederbeschaffung und Wiederherstellung unterscheiden. Die Kundenakzeptanz spielt dabei eine kritische Rolle (Ab-

bildung 5). Gelingt es den Versicherungsunternehmen, den gesamten Schadenprozess zu kontrollieren, werden sie in die Lage versetzt, Behebungs- bzw. Ersatzkosten von Aufwandskosten zu unterscheiden. Gleichzeitig reduziert sich damit die vom Versicherer nicht zu bezahlende Aufwertung der beschädigten Güter. Einsparungen, die mittels Naturalersatz im Gegensatz zur reinen finanziellen Entschädigung erreicht werden, können signifikant zur Verbesserung der Ergebnisse beitragen. Dabei erhoffen sich die Versicherungen von der Naturalrestitution insbesondere

Einsparungen durch Rahmenverträge mit den Schadenbeheberrn. Abgesehen von den Kosteneinsparungen profitieren die Versicherungsunternehmen bei der Naturalrestitution zusätzlich von einer Reduktion der involvierten Stellen im Schadenmanagement, einer Reduktion des Versicherungsbetruges und einer Verbesserung des eigenen Images durch den von den Handwerkern bzw. Handelshäusern erbrachten Service.⁷

Automatisierung zur Steigerung der Prozesseffizienz

Bei der Schadenabwicklung ist ein Trend zur Industrialisierung in der Assekuranz zu beobachten. Bei kleineren Schäden und Schäden mit hoher Frequenz bieten es sich an, Prozesse soweit wie sinnvoll zu automatisieren. Roger Nye verweist in seinem Beitrag darauf, dass das Schadenmanagement einen wichtigen Einfluss auf weitere Prozesse hat und somit Vorsicht bei der Automatisierung geboten ist (Vgl. Fokus 7 in dieser Ausgabe, S. 29). Der Versicherer muss erkennen, welche Geschäftsprozesse und Schadenkategorien im Zentrum der Automatisierung und Industrialisierung stehen sollen.⁸ Eine Automatisierung benötigt immer klare Regeln und Parameter, damit sie funktioniert. Die Gruppe von Schäden sollte genügend gross und homogen sein, damit durch die Automatisierung tatsächlich eine Effizienzsteigerung erreicht wird. Um diese Gruppen zu identifizieren empfiehlt es sich, die Schäden zu kategorisieren.

Die Automatisierung des Schadenmanagements beschränkt sich nicht auf den Versicherer. Andere Akteure wie Rettungsdienst, Call-Center, Broker, Werkstätten, Internet, Arbeitgeber etc. sollten ebenfalls in das integrierte Kontakt- und Prozessmanagement miteinbezogen werden. Die Integration operationeller Geschäftsdaten, um den Ablauf effizienter zu gestalten, ist eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung des Prozesses. Der Versicherer muss hierbei an die Schadenmeldung gelangen, bevor ein Dienstleister vom Geschädigten ausgewählt und beauftragt wird, den Schaden zu beheben. Nur dann kann das Schadenmanagement

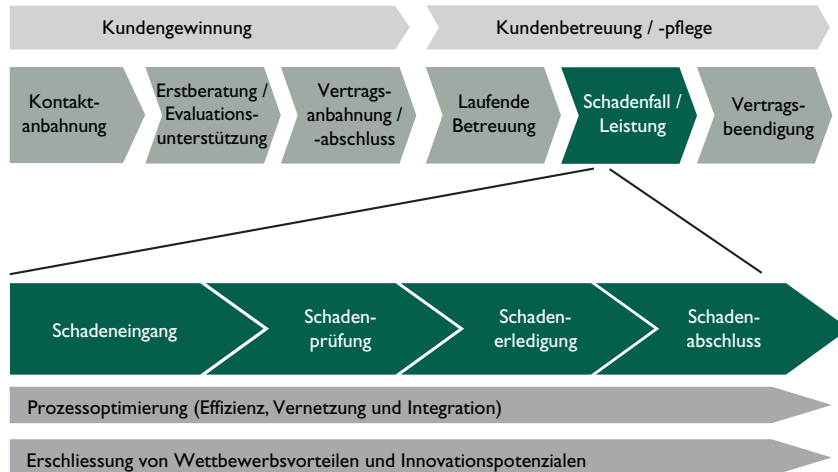


Abb. 4: Der Dienstleistungsprozess als Ausgangspunkt

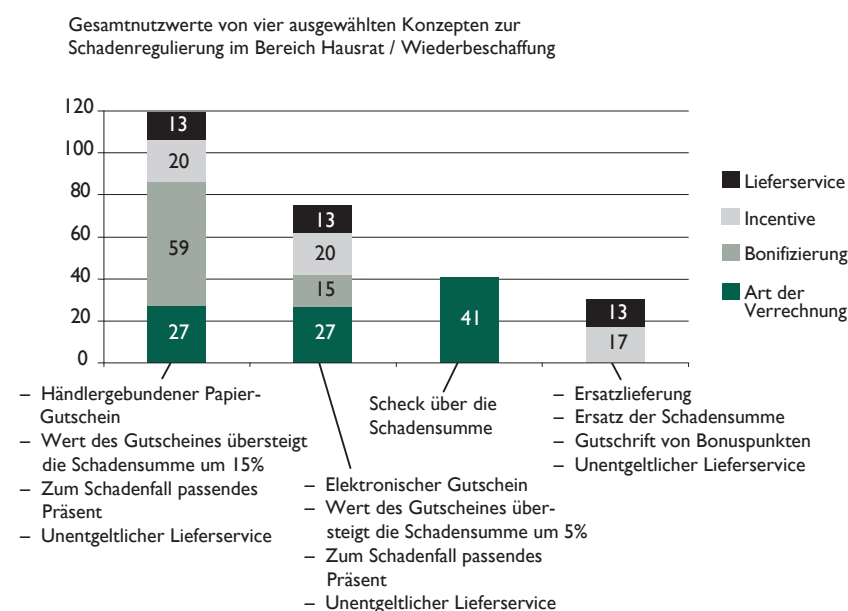


Abb. 5: Alternative Schadenregulierung: Kundenakzeptanz als kritischer Faktor

(Quelle: Melles, T. / Schweitzer, A., 2003)

optimal durchgeführt werden. Durch technische Lösungen kann der Versicherer interne und externe Partner einbinden, um den Prozess zu optimieren.

Fazit

Im Bereich des Schadenmanagements stellen sich für die Versicherungsunternehmen grosse Herausforderungen. Einerseits ist ein nachhaltiges Kostenmanagement für die Wettbewerbsfähigkeit unabdinglich, andererseits steht vermehrt bei allen Schritten der Kunde im Vordergrund. Diesen Herausforderungen kann mit einer strategischen Ausrichtung anhand der erläuterten drei Hebel begegnet werden:

- Eine klare Orientierung am Kunden stärkt die eigene Position am Markt.
- Eine Fokussierung auf die Wertschöpfung verbessert die Prozesseffizienz.

- Der Einsatz intelligenter Systeme im Versicherungswesen steigert das Innovationspotenzial des Versicherungsunternehmens.

Eine konsequente Ausrichtung an diesen Hebeln verspricht einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und sichert so das langfristige Überleben des Unternehmens, nicht zuletzt weil das Schadenmanagement innerhalb des Dienstleistungsprozesses eine herausragende Rolle einnimmt.

Anmerkungen

- 1 Eine ausführliche Darstellung der Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft ist in der gemeinsam durchgeführten Studie des I-VW-HSG mit Accenture «Assekuranz 2015 – Retailmärkte im Umbruch» (2005) zu finden.
- 2 M. Jara / B. El Hage (2003): Schadenmanagement im veränderten Marktumfeld. In: El Hage, B. / Jara, M. (Hrsg.): Schadenmanagement, Grundlagen, Methoden und Instrumente, Praktische Erfahrungen, St.Gallen.

- 3 Maas, P. (2001). Von «P» zu «C»: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen. (S. 44–62). In: Maas, P. (Hrsg.): Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value, St.Gallen.
- 4 Catellani, B. / Hafner, N. / Käslin, B. (2004): Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz, St.Gallen.
- 5 Weiterführend siehe Bechmann, T. / Fleisch, E. (2002): Ubiquitous Computing: Wie «intelligente Dinge» die Assekuranz verändern. In: I-VW Management-Information – St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 1/2002, S. 3–8.
- 6 Jara, M. (2000): Zielorientierte Neugestaltung des Schadenmanagements in Versicherungsunternehmen – Ansätze für die Sach- und Haftpflichtsparten des Privatkundengeschäfts, St.Gallen.
- 7 Melles, T. / Schweitzer, A. (2003): Akzeptanz von alternativen Modellen der Schadenregulierung. (S. 160–168). In: El Hage, B. / Jara, M. (Hrsg.): Schadenmanagement, Grundlagen, Methoden und Instrumente, Praktische Erfahrungen, St.Gallen.
- 8 Träger, M. (2003): Automatisierung / Industrialisierung im Schadenmanagement. (S. 93–116). In: El Hage, B. / Jara, M. (Hrsg.): Schadenmanagement, Grundlagen, Methoden und Instrumente, Praktische Erfahrungen, St.Gallen.

Massgeschneidertes Beziehungsmanagement



customer world ag unterstützt Sie in strategischen und operativen Fragen rund um das gesamte Partner Relationship Management (PRM). Als Spezialist im Versicherungsbereich und Financial Services bieten wir Ihnen ideale Lösungen – beispielsweise für ein massgeschneidertes Kampagnenmanagement oder die Einbindung des Aussendienstes im Customer Relationship Management (CRM). Mehr Infos unter www.customerworld.biz