



SCHADENMANAGEMENT

Heute die Erträge von Morgen steuern.

Die Schadenentwicklung ist für Versicherungsgesellschaften von existenzieller Bedeutung. Neben den Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb des Versicherers und den Kapitalanlageergebnissen ist ein günstiger Schadenverlauf wohl das wichtigste Qualitätsmerkmal eines Versicherers.

Die Bundesbürger schauen gewöhnlich auf Themen, die eine mediale Verbreitung finden. In Zeiten der Krisen rund um Immobilien, Finanzen, Anleihen, EURO, Griechenland, Niedrigzinsen und andere vertraute Schlagworte blicken viele kritisch auf die Entwicklungen ihrer Versorgungssituation, auf gesetzliche und private Versicherungsträger sowie auf künftige Zinserlöse. Vergleichsweise klein und deshalb quasi unbemerkt bleiben die Krisen, welche die Schadenversicherer seit Jahren zunehmend durchleben. In einigen Bereichen, wie z. B. in der Gebäudeversicherung, läuft die Schadenentwicklung aus dem Ruder. Die Beitragseinnahmen reichen seit mehreren Jahren nicht aus, um den Schaden- und Kostenbedarf der Versicherer zu decken. Ein Vergleich der Schadenverläufe der beiden letzten Dekaden offenbart, dass sich die Schadenleistungen zur Gebäudeversicherung auf höherem Niveau einpendeln und erwirtschaftete Erträge anderer Bereiche zum Verlustausgleich herangezogen werden. Zusätzlichen Druck bereitet das niedrige Zinsniveau, das gleichsam die Schadenversicherer trifft. Die Kapitalerträge, die negative Schadenergebnisse ausgleichen, schmelzen dahin. Eine baldige Entspannung der Situation durch branchenweite Beitragserhöhungen ist kaum zu erwarten. Die Versicherungsverträge mit schadenfreiem Verlauf sind derart gefragt, dass Kunden teilweise sogar zu deutlich günstigeren Konditionen wech-

seln können. Die ungünstigen Schadenrisiken verbleiben. Eine unbedachte Tarifierhöhung kann sich zur Neugeschäftsbremse mit einem Schadenturbo entwickeln.

Mehr Beitrag für mehr Schäden

Erhöhter Wettbewerb und zunehmende Markttransparenz im Hinblick auf Versicherungsumfang und Beiträge schicken die Ertragsmargen in Talrichtung. Kundenfreundlichere, verbesserte Bedingungen lassen die Schadenzahlungen wachsen und Erträge schmelzen. Natürlich gibt es weiterhin lukrative Bereiche wie die private Haftpflicht-, die Hausrat- oder die Unfallversicherung. Der angeheizte Wettbewerb um diese Bereiche führt zu entsprechend schrumpfenden Margen. Beitragserhöhungen durchzusetzen bleibt schwierig oder fällt häufig ganz aus. Die Medien versorgen beispielsweise die autofahrenden Bundesbürger im Jahresturnus mit Berichterstattungen zu Beitragserhöhungen und schaffen Preisensibilität. Der Weg zu einem auskömmlicheren Branchenniveau wird deutlich erschwert. Beitragserhöhungsrunden zum Ausgleich ungewöhnlicher Schadenverläufe zeigen kaum Wirkung oder sind nicht realisierbar. Ein Blick ins Internet zeigt schon den nächst günstigeren Schutz.

Vor einem guten Jahrzehnt war die Welt noch in vertrauter Ordnung. Programme zur Senkung der Verwaltungskosten

Auf den Punkt gebracht

- *Schadenmanagement ist Chefsache. Gesetzliche Bestimmungen erfordern Maßnahmen und Instrumente, die in allen Unternehmensressorts wirken.*
- *Kostenmanagementziele stehen im Zielkonflikt mit Schadenmanagementzielen. Ein wirksames und ertragversprechendes Schadenmanagement erfordert Investitionen.*
- *Zielgerichtetes Schadenmanagement wirkt dort, wo der Schadenaufwand entsteht. Der Einsatz der Instrumente startet vor Risikoübernahme und endet weit nach der Schadenzahlung.*

versprochen den Versicherern auskömmliche Ergebnisentwicklungen. Lagen die Schaden- und Verwaltungsaufwendungen mal über den vereinnahmten Beiträgen und die Schaden-Kosten-Quote, auch Combined Ratio oder kurz CR genannt, über 100 Prozent der Beiträge, waren die Ursachen meist durch Sondereffekte ausgelöste Schadenwellen. Rückstellungsaufösungen, ein Risikoausgleich über Rückversicherer und ein üppiges Kapitalanlageergebnis genügten zum Ausgleich. So ist es noch heute, nur wird es enger. Die Kapitalerträge sind momentan unten. Beispielsweise veräußerten Versicherer vielfach eigene Immobilien, aus damaliger Sicht aus vielen guten Gründen, und wechselten in damals lukrativere Investments. Das Zinsniveau für langfristig sichere Anlagen sank unter das Mietertragsniveau. Der Risikoausgleich zwischen den Kapitalanlagen hakt. Verluste aus dem Versicherungsgeschäft lassen sich nur noch bedingt durch Zinserträge ausgleichen. Der Ertragsdruck auf die Versicherungsbestände steigt.

Die Versuche einiger Versicherer diesem durch Produkt- und Tarifumstellungen zu begegnen, kann erst mittelfristig zum spürbaren Erfolg führen. Der enorme Wettbewerbsdruck lässt ertragswirksame Beitragserhöhungen kaum zu und der Gesetzesgeber hat einen klaren Rahmen gesteckt, um den Versicherungskunden vor starken Beitragserhöhungen zu bewahren. Kundige Versicherte wechseln. Das günstige Internetangebot kommt wenige Klicks später ins Haus und das nächste Vermittlerbüro ist um die Ecke. Die Verträge mit Schadenbelastung oder hohem Schadenpotenzial bleiben, was den Umstellungserfolg im besseren Fall nur behindert und im schlechteren Fall zur Verschärfung der Schadensituation und zur Verschlechterung der CR führt. Das gleiche Schicksal kann die Versicherer treffen, die schadenbedingt eine bestandsumfassende Sanierung durchführen wollen. Gute Risiken gehen, schlechte bleiben bestehen.

Kostenmanagement versus Schadenmanagement

Nach Jahren des strammen Kostenmanagements steht neben künftigen Kostensenkungen auch ein stringentes Schadenmanagement an, was den Einsatz von qualifizierten und entsprechend bezahlten Mitarbeitern erfordert. Hier tun sich gravierende Zielkonflikte auf. Neue Kostenrunden zur Verringerung der Betriebsaufwendungen prallen auf die Investitionsnotwendigkeiten in Personal, um die Qualität des Geschäfts zu verbessern. Kostensenkung contra Schadenentwicklung? Kostensenkungsprogramme gehen vielfach mit der Freisetzung von Mitarbeitern oder einer sozial verträglicheren Nichtneubesetzung von Positionen einher. In der Industrie ist die Untergrenze von Sparprogrammen dann erreicht, wenn die Relation von Produktqualität und Preisniveau nicht mehr den Kundenvorstellungen entspricht. Einige Automobilhersteller bekommen dieses derzeit sehr deutlich durch Umsatzeinbrüche zu spüren. Die Investmentbranche trifft es aus bekannten Gründen seit Jahren vergleichbar vehement, und die Erholung wird von Rückschlägen begleitet. Versicherer sind also gut beraten, die Kostenschraube nur noch dort anzuziehen, wo Einschränkungen nicht den Unwillen vieler Kunden oder gar der Vermittler nach sich ziehen. Das ist im Einzelnen schwer messbar und erfordert die sensible Beobachtung von Bestandsbewegungen und Kündigungsgründen.

Die Schadenentwicklungen sind letztlich die Ergebnisse der jeweiligen Geschäftspolitik vergangener Jahre. Engagierte Wachstumsziele oder der Verlust von Fachwissen als Folge von Neuorganisationen, Fusionen oder Personalkosteneinsparungen beeinflussen die Schadenentwicklung ebenso langfristig wie die Phasen eines kontinuierlichen zielgerichteten Bestandsaufbaus. Um der Lage Herr zu werden, ist ein breiter Einsatz von Managementinstrumenten nötig, um die Schadenentwicklung positiv zu beeinflussen. Einerseits wäre

„der Stier bei den Hörnern zu packen und nicht nur zärtlich zu streicheln“, andererseits ist der gute Kunde durchaus wie „ein scheues Reh“, wenn er seine berechtigten Schadenbelange gestört sieht. Ein Laut zu viel und er ist weg.

Das Schadenmanagement ist deshalb mittlerweile in vielen Versicherungsgesellschaften zur obersten Chefsache avanciert. Ressortübergreifend wird in Maßnahmen investiert, um mit einem gezielten Einsatz von Instrumenten den Schadenmengen beizukommen, stets begleitet durch den Zielkonflikt mit wirtschaftlich notwendigen Kosteneinsparungen. Auch hier führt umfassende Erkenntnis nicht zur Quadratur des Kreises. In ein Schadenmanagement muss investiert werden. Wäre es kostenfrei, wäre es ja schon da. Ein quantitativ sofort wirksames Instrument scheint der Einsatz von IT. Schnelle Vertrags- und Schadenverwaltung, digitales Aktenarchiv mit Dokumentenscan vor Bearbeitung und darauf ausgerichtete Arbeitsabläufe schaffen in kommenden Jahren Luft. Wird als Ergebnis allerdings die „Schlagzahl“ pro Schadenmitarbeiter durch mehr Schadenakten pro Zeiteinheit erhöht, schwindet diese Luft. Weitere quantitative Sparmaßnahmen wie die Schadendunkelverarbeitung ohne einen prüfenden Aktenblick von Schadensachbearbeitern sowie die Schadenregulierung über Agenturen finden zunehmend Interesse und Anwendung. Ohne ein wirksames, operatives Controlling drohen mittelfristig bis langfristig ungünstigere Schadenverläufe; dann auf etwas niedrigerem Kostenniveau. Mancher Marktteilnehmer beäugt schon jetzt kritisch die Wirtschaftlichkeit solcher quantitativen Managementmaßnahmen in Relation zum gleichzeitig steigenden Schadenaufwand.

Missetäter und überhöhte Forderungen

Die Schadenbearbeitung qualitativ beeinflussende Instrumente zielen oft auf den Kunden, in dem die Ansprüche auf Begleichung des einzelnen Schadens und die Begleitumstände genauer unter die Lupe genommen werden. Diese kosten Zeit und somit Geld, versprechen aber insgesamt spürbar geringere Schadenaufwendungen. Neben der originären Fallprüfung und dem zugehörigen Abgleich mit dem vertraglich vereinbarten Versicherungsschutz, gibt es weitere Maßnahmen und Instrumente, die bei konsequenter Anwendung die Schadenaufwendungen senken. In der Kraftfahrtversicherung werden die Versicherungsnehmer bei fahrscheinfreien, alkoholisierten oder ampelignorierenden Fahrten mit Unfallfolge zur Kasse gebeten, wenn Unfallbeteiligte entschädigt werden müssen. Der Kasko-Versicherungsschutz für das eigene Fahrzeug ist dann meist schon dahin. Dieser Regress gegen den eigenen Vertragspartner schreckt Missetäter ab und senkt bei systematischer Beibringung die

ser fallbezogenen Eigenbehalte die Aufwendungen, wenn der Regress kostengünstig durchgeführt wird.

Die Betrugserkennung, -bekämpfung und -vermeidung sind wichtige qualitativ wirkende Instrumente des Schadenmanagements. Schadenfälle, vom Versicherten zum eigenen Vorteil herbeigeführt oder nicht wie geschildert eingetreten, sowie Fälle, zu denen die Schadenssumme ungewöhnlich hoch ausfällt, werden von speziell ausgebildeten Mitarbeitern identifiziert. Versicherungsbetrug ist kein Kavaliersdelikt und wird mittlerweile verfolgt, vorausgesetzt zivil- und strafrechtliche Regelungen finden wirksame Anwendung. Wie bei allen Managementinstrumenten bleibt die Gratwanderung zwischen konsequenter Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und der Wirtschaftlichkeit.

Ein Instrument, das schon vielfach in die Schadenbearbeitung integriert wird, ist die Forderungs- und Rechnungsprüfung. In der Fahrzeugversicherung ist dieses Instrument weit entwickelt und manchmal als solches nicht sofort erkennbar. Die schnelle und kostenfreie Reparatur von kleinen Glasschäden, die wir aus der Fernsehwerbung kennen, dient der Vermeidung von größeren Glasschäden. Ferner gestaltet sich die Glasreparatur über diesen Spezialanbieter für Fahrzeugversicherer oft günstiger als vergleichbare Reparaturen über Werkstätten im Hinterhof. Eine herkömmliche Werkstattreparatur mit Ersatzwagenanmietung war und ist häufig günstiger als die gleichartige, aber schadenbedingte Reparatur. Die Kraftfahrtversicherer begegnen dem entschieden und manchmal bis an die Grenzen der kartellrechtlichen Möglichkeiten. Es lohnt sich für jeden Versicherer, genauer auf die Rechnung zu schauen und Geschädigte von der Herstellerwerkstatt zu der an den Versicherer gebundenen Werkstatt zu lotsen. Die Antwort der Automobilhersteller ist übrigens nicht weniger pfiffig. Diese gründen eigene Versicherer. Der Weg der Schadenregulierung über den klassischen Versicherer wird gespart. Die Einsparungen gelangen beitragsmindernd an den Automobilisten und dienen gleichzeitig als zusätzliches Kundenbindungsinstrument. Ein vernünftig gestaltetes Schadenmanagement mit guten Ideen schafft also direkt oder indirekt Gewinner. Weniger Schadenaufwendungen bedeuten mehr Wettbewerbsenergie für Versicherer und für Kunden langfristig stabile Vertragskonditionen.

Es verlieren auf Sicht diejenigen, welche Vertragspartner nicht ganz so ernst nehmen oder sich nicht fair verhalten. Das kann durchaus auch Versicherer treffen, die ihre Kunden als potenzielle Betrüger wahrnehmen oder hinter jedem größeren Feuerschaden stets Brandstifter vermuten. Liest man über Dunkelziffern zum Versicherungsbetrug, sind wir umgeben von potenziellen Kriminellen, die bei jeder sich bietenden Schadengelegenheit zuschlagen. Das ist genau-

so abenteuerlich wie die Hoffnung, dass Versicherungsgeschäfte ganz ohne Schäden oder zumindest völlig ohne Betrug vonstatten gehen. Gute Betrugsspezialisten wahren mit gutem Augenmaß die Verhältnismäßigkeiten, verfügen über ein sehr umfassendes Fachwissen mit viel Erfahrung und sind am Arbeitsmarkt begehrt.

Schadenmanagement in der Versicherungsvermittlung

Ein Instrument, das im Vertrieb neben der versierten Risikoannahmepolitik die Schadenentwicklung beeinflusst, ist die schadenabhängige Vergütung. Hierzu besteht ein differentes Rechtsempfinden, da solche Vergütungen die freien unabhängigen Vermittler in Konflikt mit der Interessenwahrnehmung ihrer Kunden bringen sollen. Es soll den Vermittler bewegen, tendenziell gute Risiken mit geringem Schadenpotenzial zu dem Versicherer zu bringen, der solche Vergütung verspricht. Das Instrument ist von unbeeinflussbaren Eintrittswahrscheinlichkeiten getrieben und auch deshalb umstritten. Kommt es zu Schäden, verringert sich die Vergütung oder wird ganz gestrichen. Kritiker weisen dann auf eine Refinanzierung der Schadenzahlungen des Versicherers durch den Vermittler über die geminderte Vergütung hin, was zeigt, wie kontrovers dieses Instrument teilweise diskutiert wird.

Wie die schadenabhängige Vergütung, gehört die Schadensanierung auf der Ebene der Vermittler erwähnt. Es liegt im allgemeinen Interesse, die Vermittler herauszufiltern, die ganz bewusst ihren Kunden zu nicht gerechtfertigten Versicherungsleistungen verhelfen; es sind vermutlich nur wenige Fälle. Meistens sind Vermittler für den eigentlichen Schadenanfall selten verantwortlich, da sie den Schadeneintritt kaum beeinflussen können. Letztlich liegen Produktentwicklungen, Tarifhoheit und Risikoannahmen beim Versicherer, der schlechten Schadenverläufen nur selbst rechtzeitig und wirkungsvoll entgegensteuern kann. „Ist das Kind auf gutem Weg in den Brunnen“ und die Sanierung steht ins Vermittlerhaus, fordern gestandene Vertriebspartner die Auskünfte über Notwendigkeiten von Schadenrückstellungen, hinterfragen Einzelentscheidungen und wollen Auskunft über installierte Instrumente zum Schadenmanagement. Die Ergebnisse helfen, Ursachen negativer Entwicklungen auf den Grund zu gehen. Oft können Versicherer und Vermittler so gemeinsam die Sanierung mit geringem Kundenverlust angehen.

Schadenregress gegen verantwortliche Dritte

Ein Schadenmanagementinstrument, dem Aufmerksamkeit gewidmet wird, ist der Regress gegen Dritte, die einen Versicherungsfall verursachen oder diesen zumindest verant-

worten. Das Instrument richtet sich gewöhnlich nicht gegen Versicherungsnehmer oder deren mitwohnenden Angehörigen. Solche Regresse belasten keine Vertragsbeteiligten und senken dennoch die Schadenaufwendungen. Bindende gesetzliche Bestimmungen verpflichten Versicherer zum Vorgehen gegen Dritte und den Versicherungsnehmer zur intensiven Mitwirkung. Auch dieses Instrument kostet Mitarbeiterkapazität und erfordert speziell ausgebildete Profis, die über ein breit gefächertes Fachwissen verfügen sollten. Schon ein einfacher Riss einer Verschraubung, dem ein Wasserschaden folgt, bedarf eines fundierten technischen und haftungsrechtlichen Verständnisses. Mögliche Ansprüche können Installateure, Hersteller, Importeure, vielleicht aber auch Architekten, Vermieter oder Nachbarn treffen. Die Dritten in der Fahrzeugversicherung sind als Unfallgegner meist schnell gefunden. Entweder sind diese noch vor Ort oder werden bei Fahrerflucht ermittelt. Außerhalb der Kfz-Welt sind die Möglichkeiten und Beziehungsfelder ungleich reicher an Varianten und Variablen. Stehen Schadensachbearbeiter unter dem Druck vorgegebene Mindestaktenzahlen in bestimmter Zeit nach Schadenprüfung zu schließen, fehlt schlicht die Zeit für eine genauere Prüfung der Regresssachverhalte nach der Schadenzahlung.

Schadenmanagement im weiteren Sinne

Die Ziele des Kostenmanagements und des Schadenmanagements bergen viel Konfliktpotenzial. Es ist nicht auszuschließen, dass die Kostensparrunden der vergangenen Jahrzehnte auch ihre Spuren im Schadenmanagement hinterließen. Auch eine qualifizierte Risikoeinschätzung am Versicherungsort und zur Risikoannahme durch Mitarbeiter mit hohem Praxisbezug senken Schadenaufwendungen, bevor diese entstehen, indem gute Risiken selektiert werden. Ungünstige Risiken können mittels spezieller Maßnahmen modifiziert und versicherbar werden. Untragbare Risiken bleiben fern. Hoher Sparwille in Personalkostenbudgets sowie der Interneteinsatz, welcher zur Übernahme anonymer Risiken führt, machen eventuell den Weg für eine negative Risiko-selektion frei. Neben den zuvor ausführlicher beschriebenen Instrumenten gehören Risikoeinschätzungen und Annahmepolitik in das Schadenmanagement, wenn auch im erweiterten Sinne. Eine Investition in diese Bereiche und eine ressortübergreifende Verknüpfung aller Schadenmanagementinstrumente lohnt sich.

• Günter Giese

PERFORMANCE[®]

Finanzinformationen auf den Punkt gebracht

REVOLUTION
in der Vermittlervergütung

IMMOBILIEN
im Fokus