

Tagungsauswertung vom Dipl.-Kfm. Christian F. Preuss, MBA (USA)

Kfz-Versicherung im Fokus

BusinessForum21-Konferenz vom 6. Februar bis 8. Februar 2006 in Köln



Christian F. Preuss

Die Entwicklungen, die den Kraftfahrt-Versicherungsmarkt seit seiner Deregulierung zu dem am härtesten umkämpften Segment der Versicherer gemacht haben, wie auch dessen ungewisse Zukunft erklären das grosse Teilnahmeinteresse der dreitägigen Konferenz in Köln über aktuelle Markt- und Wettbewerbsentwicklungen rund um die Kfz-Versicherung. Nicht geringe Wechselbarrieren, der Kontrahierungszwang in der Kraftfahrzeug-Haftpflichtversicherung oder ein einheitlicher Kündigungsstermin mit verkürzter Kündigungsfrist sind schuld an diesen Entwicklungen, sondern vielmehr die selbst initiierten Preis- und Rabattschlachten, die sich die Versicherer untereinander liefern. Der Fokus der Konferenz lag dabei auf folgenden Themen: Marktentwicklungen und Trends, Wettbewerbsintensität, Tarifstrukturen und -merkmale, neue Vertriebsformen sowie Schadensteuerung und -management.

Marktentwicklungen und Trends

«Harte Zeiten» – Diese Formulierung markierte den Ausgangspunkt des von Dr. Rüdiger Hermann, Mitglied der Geschäfts-

leitung, Allianz Zweigniederlassung Berlin, Allianz Versicherungs-AG, geleiteten Diskussionsforums und verwies gleichzeitig auf die angespannte Situation im Kraftfahrt-Versicherungsmarkt. Markierte das Jahr 1999 den absoluten Tiefpunkt, so ist der Markt weiterhin «ein Beispiel für eine aus Unternehmenssicht erfolglose Deregulierung verglichen mit anderen Märkten wie z. B. Strom, Telekommunikation etc.». Der Rückblick auf das Versicherungsjahr 2005 zeigte dabei nicht nur einen intensiveren Wettbewerb mit erhöhter Dynamik, sondern erneut eine Veränderung an der Preisfront im Sinne schwindender bzw. weiter differenzierter Prämien. Der Prämienrückgang vollzog sich dabei grösstenteils im Vollkasko-Segment mit –3,5 Prozent (Abbildung 1). Nach den Zahlen des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft ist eine Stagnation bis leichter Rückgang des Marktvolumens festzustellen (Umsatzrückgang von ca. 0,7 Milliarden Euro) mit aktuell ca. 54 Millionen haftpflichtversicherten Fahrzeugen (Abbildung 2).

Erfreuliche Entwicklungen zeigten sich im Schadenbereich. Die Aufwendungen für

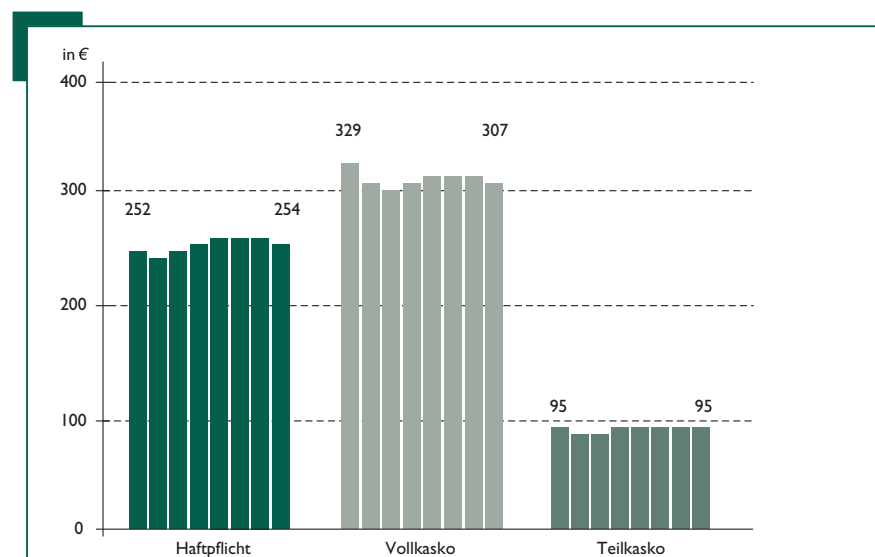


Abb. 1: Durchschnittsprämien 1998–2005 (Quelle: E+S Rück)

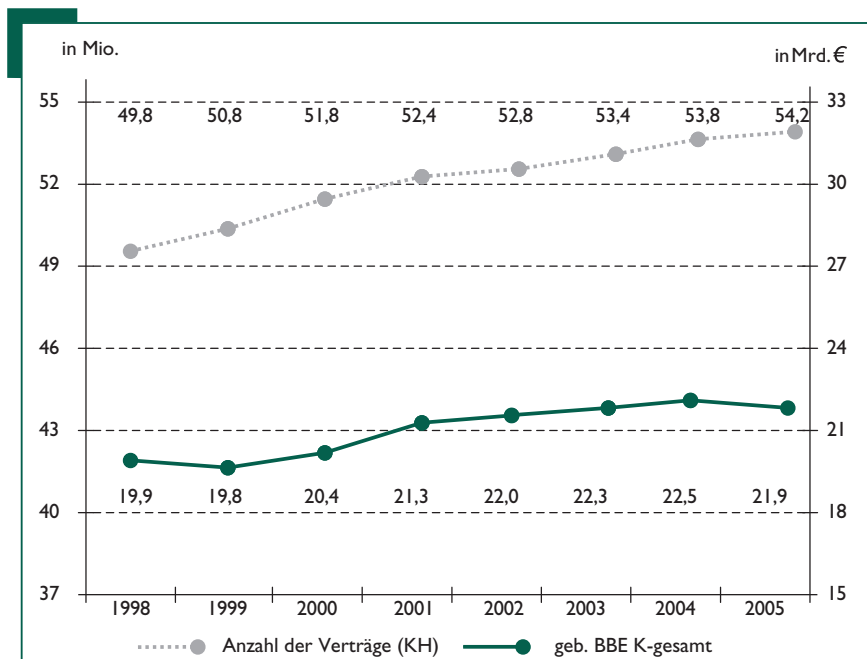


Abb. 2: Anzahl der Risiken / Gesamtprämie (Quelle: E+S Rück)

Schäden haben sich seit dem Jahr 2000 (Ausnahme 2002) reduziert (2004: Aufwand von ca. 18,2 Milliarden Euro). Differenziert man bei den Schadenaufwendungen nach Sach- und Personenschäden, so ist die rückläufige Schadenquote aus Unternehmenssicht weniger erfreulich, da die nicht steuerbaren Personenschäden gegenüber den Sachschäden im Verhältnis gestiegen sind und Einsparungen bei der Schadenabwicklung für den Versicherer schwieriger machen, so Dr. Michael Pickel, Mitglied des Vorstandes, E+S Rückversicherung AG. Allgemeiner Konsens herrschte bei der Einschätzung zukünftiger Kfz-Zulassungszahlen. Werden diese in Zukunft kontinuierlich fallen und die Wettbewerbsintensität weiter steigen lassen, so werden Unternehmen zunehmend gefordert sein, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und anzupassen. Diese Forderung wird durch die demographische Entwicklung zusätzlich verstärkt. Aufgrund der Tatsache, dass sich die ehemalige demographische «Zwiebel» immer mehr in die Richtung eines «Trichters» verändert, werden sich die Versicherungsunternehmen in Zukunft mit einer kontinuierlich sinkenden Zahl junger Fahrer konfrontiert sehen. Während ebensolche Entwicklung in anderen Versicherungssparten als gelassen anzusehen oder sogar willkommen ist, besteht in der Kraftfahrt-Versicherung das

Problem der Verschiebung der Schadenfreiheitsklassen. Waren junge Fahrer aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung und dem damit verbundenen höheren Risiko bisher «Ertragsbringer» in Form höherer Prämien, so wird jene Kundengruppe auf lange Sicht schrumpfen.

Wettbewerbsintensität

«Geiz ist geil» und «Aldisierung» – Die Ansicht des schrumpfenden Autoversicherungsmarktes mit steigender Wettbewerbsintensität teilte auch Martin Weirich, Bereichsleiter Kraftfahrt, Victoria Versicherung AG. In seinen Augen sind die Probleme zum grössten Teil «hausgemacht». Obwohl die Prämien für die Kfz-Versicherung durchgehend gefallen sind, versahen die Versicherungsunternehmen das Standardprodukt nach und nach mit weiteren, teilweise stark Kosten verursachenden «gadgets». Die Produktvariationen sind dabei vielfältig: 100 statt 50 Millionen Pauschaldeckung (80 von 118 Unternehmen), Haarwilderweiterung (11 von 118), Neuwertentschädigung (6 von 118), GAP-Deckung (18 von 118), Maderbisschäden inkl. Folgeschäden (3 von 118) und der Verzicht auf § 61 Versicherungsvertragsgesetz (VVG) (24 von 118). Dass jene Produkterweiterungen bei Prämien-

kungen das Ergebnis «drücken» können, veranschaulichte das Beispiel in Bezug auf § 61 VVG («grobe Fahrlässigkeit»). Allein der Verzicht auf die Anwendung des § 61 VVG kostete einen grossen Konzern einen zweistelligen Millionenbetrag. Nach dem Motto «Zurück in die Krise? – Erfolgsstrategien für den Markt von morgen», appellierte Martin Weirich an die Konferenzteilnehmer, «Zusatzleistungen auch zusätzlich bezahlen zu lassen», auch wenn bestimmte Werbeslogans das vorhandene hybride Käuferverhalten – treffend als «Aldisierung der Gesellschaft» formuliert – weiter forcieren. Von daher sollte sich die Tendenz der erhöhten Kundensouveränität bei gleichzeitig geringerer Markentreue auch in Zukunft fortsetzen.

Tarifstrukturen und -merkmale

In Bezug auf die Kalkulation der Kfz-Versicherung präsentierte Marco Morawetz, Leiter Gen Re Consulting, eine Analyse von 70 Versicherungsunternehmen anhand eines fiktiven, für den deutschen Markt jedoch repräsentativen Bestandes. Auch hier ergab sich ein ähnliches Bild. Lag die Durchschnittsprämie am 1. Juli 2005 noch bei ca. 395 Euro, so ergab sich zum 1. Juni 2006 eine durchschnittliche Prämie knapp unterhalb des Betrags von 390 Euro. Diese Entwicklung fiel bei der Kombination von Kraftfahrzeug-Haftpflicht und Vollkasko noch deutlicher aus (1. Juli 2005: ca. 622 Euro, 1. Juni 2006: ca. 608 Euro). Im Rahmen der eingangs erwähnten Untersuchung für 70 Versicherungsunternehmen konnte ebenfalls belegt werden, dass der Preiskampf bzw. die Rabattschlacht durch die grössten zehn Versicherungsunternehmen eingeleitet wurde und den kleineren Versicherungsunternehmen ein «Follower»-Verhalten zugesprochen werden kann. Weitere interessante Erkenntnisse der präsentierten Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es existieren Kundensegmente, deren Kraftfahrt-Haftpflicht-Tarife im Marktdurchschnitt nicht reduziert wurden: kein Kasko, Pkw-Alter über 7 Jahre, Nutzer < 23 Jahre.
- Berufsbeamte zahlen für ihre Kraftfahrt-Haftpflicht- und Vollkaskoversi-

derung bei einigen Unternehmen bis zu 30 Prozent weniger Beitrag.

- In Bezug auf die Tarifstrukturen bzw. -merkmale wird es in Zukunft unvermeidbar sein, von Seiten des Versicherungsunternehmens zusätzliche Tarifmerkmale einzuführen. Erhält jedes Risiko folglich eine risikoadäquate Prämienzuweisung, so ergeben sich folgende Vorteile: keine Quersubventionierung, risikogerechte Prämienzuweisung und Stärkung des versicherungstechnischen Ergebnisses.
- Demgegenüber stehen jedoch auch Nachteile: Ausgrenzung von «Problemrisikofeldern» (die jungen Nutzer), im Regelfall kein Ausbau des versicherungstechnischen Ergebnisses (reine Umverteilung), höhere Kosten durch einen aufwendigeren Tarif und niedrigere Prämieinnahme durch positive Risikoauslese.

Im Ergebnis besteht weiterhin grosser Weiterentwicklungsbedarf in der Ausgestaltung von Kfz-Versicherungstarifen. Im Detail werden die Tarife der Zukunft sich nicht nur in der individuellen aktuariellen Bewertung der Unternehmen angleichen, sondern zusätzlich weiter an Komplexität und Risikodifferenzierung gewinnen. Die Tarife werden zusätzlich um neue Komponenten wie Kapitalkosten und ALM ergänzt.

Neue Vertriebsformen

Roland Voggenauer, Mitglied der Direktion, Swiss Re Germany AG, stellte im Anschluss die Neuerungen der Tarifstrukturen dar. Grob klassifiziert in die Bereiche «Klassisch», «Scoring» und «CarTrees» galt es, zuerst einen Überblick über die Tarifmerkmale zu schaffen. Während klassische Tarifmerkmale wie Typklasse, Tarifgruppe, Regionalklasse, Schadenfreiheitsklasse und Deckungssumme meistens durch moderne, zusätzliche Tarifmerkmale wie Garage / Wohneigentum, Fahrleistung, benannter Fahrer, Fahrzeualter, Geschlecht / Alter / Beruf des Versicherungsnehmers, Familienstand, Alter der Kinder etc. ergänzt werden, so sollten laut Voggenauer vielmehr Jahreseinkommen, jährliche

Ausgaben für Fahrzeugpflege und Konsumverhalten des Versicherungsnehmers zukünftige Tarifmerkmale darstellen. Fokussierend auf die Tarifikalkulation wurde zuerst ein Überblick über die klassischen Modelle gegeben. Das Ziel, eine möglichst gute Schätzung des Schadenbedarfs für jedes Risiko der Versicherungsnehmer zu erhalten, wurde anfangs durch die multiplikative Darstellung des Schadenbedarfs nach Simon & Bailey (1960) erreicht. Birgt jenes Modell die Nachteile einer vorausgesetzten Abhängigkeit der Merkmale (fraglich) sowie grosse Unübersichtlichkeit, wurde jenes Verfahren durch die Scoring-Methode abgelöst. Die Grundidee des Scorings liegt in der Absicht, ein Verfahren zur Bewertung von Risiken mittels Punktesystem zu schaffen. Dabei gilt die Gesamtpunktzahl als Mass für die Qualität eines Risikos, die sich aus der Addition von teilweise unterschiedlich gewichteten Einzelpunkten (Scores) für verschiedene Risikomerkmale ergibt.

Eine komplett neue Tarifstruktur hingegen verbirgt sich hinter dem Begriff «Car Trees» (CAR = «Classification And Regression»). Als mathematisches Verfahren zur Unterscheidung bzw. Zerlegung von Mengen (ähnlich einer Diskriminanzanalyse) ist es insbesondere das Ziel, Abhängigkeiten zwischen Risiken bzw. Tarifmerkmalen zu berücksichtigen. Dahinter steckt die Idee einer schrittweisen Aufteilung des Portefeuilles, wobei 1.) das Merkmal zu wählen ist, das am stärksten Risiko differenzierend ist, 2.) das Portefeuille nach den Ausprägungen des Merkmals aufzuteilen ist und 3.) in jedem der so resultierenden Teilportefeuilles mit den restlichen Merkmalen wieder Schritt 1 auszuführen ist. In Bezug auf die Stabilität der stochastischen CarTree-Methode verwies Roland Voggenauer auf zu geringe Erfahrungswerte, die sich aus der kurzen Existenz der vorgestellten Tarifstruktur ergeben.

Schadensteuerung und -management

Eine weitere Studie präsentierte Johannes Pohl-Grund, Leiter Sachversicherung, Risk-Consulting Prof. Dr. Weyer GmbH. Um den Einfluss der Bonität auf das versie-

cherungstechnische Schadenrisiko zu quantifizieren, wurden historisierte Daten der Sparten Kraftfahrt, Haftpflicht, Unfall, Hausrat und Wohngebäude für einen grossen Sachversicherer über mehrere Jahre gesammelt und verdichtet. Mit einem Beobachtungsumfang von 13 Millionen Jahreseinheiten, angereichert mit Bonitätsmerkmalen, wurde die Korrelation zwischen Bonität und Schaden-Risiko für den Bereich Kraftfahrt allein und für die Sparten Haftpflicht, Hausrat, Unfall und Wohngebäude allgemein errechnet. War im ersten Untersuchungsfeld insbesondere ein starker Zusammenhang zwischen Bonität und Schadenfreiheitsklasse (SFR) messbar, so konnte beim allgemeinen Spartenvergleich nach dem Schadenquoten-Index (anhand «harter Bonitätsmerkmale», d. h. dem Anteil der Verträge nach Schadenfrequenz, Schadenbedarf und Schadenquote) die Erkenntnis gewonnen werden, dass je weniger differenziert die Sparte tarifiert, desto lohnender der Einsatz von Bonitätsmerkmalen ist. Ermöglicht zusammenfassend die Einbeziehung von Bonitätsdaten eine scharfe Risikodifferenzierung, dessen Einfluss über alle Sparten stark ist, so muss hinzugefügt werden, dass die Bonität in den aktuellen Tarifwerken der Versicherer bisher nicht abgebildet werden kann. Im Vergleich der Sparten Kraftfahrt und Haftpflicht ergab die Untersuchung des Einflusses der Bonität auf das versicherungstechnische Schadenrisiko ferner, dass je undifferenzierter der Tarif, desto effizienter die Bonitätsinformation ist. Diese ist ebenfalls für die Bereiche Leben und Kranken ein wichtiges Merkmal.

Verstanden als der Versuch, direkt und aktiv auf die Art und Weise der Schadenabwicklung bzw. Schadenerhebung Einfluss zu nehmen, stellte Thomas Jacobi, Abteilungsleiter Schadenmanagement, AachenMünchener Versicherung AG, die praktischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren eines ganzheitlichen Schadenmanagements heraus. Schafften es die Versicherer in der Vergangenheit mehr und mehr, die Kunden in die eigene Dienstleistungskette zu integrieren bzw. an sich zu binden (Gutachter, Werkstätten etc.), so steht nach wie vor die Reduktion der von den Versicherern getragenen Schadenkosten im Fokus. Im Sinne eines ganzheit-

lichen Schadenmanagements ergeben sich neben dem Hauptziel der Schadenkostensenkung zwei weitere unabdingbare Forderungen. Während es gleichzeitig gilt, Bearbeitungskosten der Schadenabwicklung zu reduzieren, ist die Erhöhung des Kundenservices ein weiterer Erfolgsfaktor. Um allen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine Neuformulierung der Schadenphilosophie zumeist unumgänglich. Dabei ist es entscheidend, das Selbstverständnis auf Basis des Geschäftsmodells zu überprüfen und gegebenenfalls radikal zu ändern. Dies wird ergänzt nach der Forderung, die formulierte Schadenphilosophie anhand der Sichtweise des Kunden zu entwickeln. Abschliessend muss die Schadenphilosophie eine klare Positionierung zu den übrigen Marktteilnehmern erkennen lassen und mit der Sparten- als auch Vertriebsicht abgestimmt werden. Im Rahmen der Neuformulierung der Schadenphilosophie der AachenMünchener wurden dabei die folgenden zehn wichtigsten Treiber im Schadenmanagement identifiziert (hierarchische Reihenfolge): Schadenprävention, Personalentwicklung, Workflowsteuerung, Einbeziehung Aussendienstes, Betrugsbekämpfung, DV-System, Partnernetzwerke, Service im Produkt, Steuerung / Controlling, Strukturen und Prozesse (Abbildung 3).

Ganzheitliches Schadenmanagement erfordert nach der Formulierung einer klaren Schadenphilosophie im Rahmen des Ge-

schäftsmodells in einem zweiten Schritt die Vernetzung und regelmässige Abstimmung der zehn Komponenten. Die individuelle Beurteilung wie «Reifegrad» und «Potenzial de facto» muss durch die Schwerpunktsetzung bei den identifizierten Wert treibenden Komponenten abgeschlossen werden, so Thomas Jacobi.

Die Identifikation der Treiber-Strukturen und -Prozesse als wichtiger Bestandteil im Rahmen des ganzheitlichen Schadenmanagements war Kern des anschließenden Vortrags von Alexander Jessnitzer, Hauptabteilungsleiter Betriebs-Schadenmanagement, Gothaer Allgemeine Versicherung AG. Zum Thema «Effizienzsteigerung durch Einsatz des Kfz-Aussendienstes» wurde vor allem die Frage: «make or buy?» diskutiert. Der Untersuchungsfokus lag dabei auf dem Nutzentreiber Kooperation in Bezug auf den Schadenaussendienst. Im Detail erreichte die Gothaer Allgemeine Versicherung AG durch die Kooperation bzw. Zusammenarbeit des Schadenaussendienstes mit der Tochtergesellschaft Nürnberger Versicherung AG eine höhere Produktivität, die sich mit folgenden Zahlen belegen lässt. Durch eine Verkleinerung der Reisegebiete und Erhöhung der Schadendichte reduzierte sich die Fahrleistung des Kraftfahrzeug-Sachverständigen um 22 Kilometer je Auftrag. Die erledigte, tägliche Auftragszahl konnte so um 25 Prozent gesteigert werden (von 2,8 auf 3,5). Bewirkt die

höhere Anzahl von Kfz-Sachverständigen und Kfz-Schäden eine gleichmässige Steuerung und Auslastung, so kann neben der Begutachtung gleichzeitig ermittelt und reguliert werden, was wiederum Zeit und Kosten spart. Die Vorteile eines Outsourcing (bzw. einer Kooperation) des eigenen Schadenaussendienstes liegen zum einen in der Verringerung der Fertigungstiefe – dies ist vor dem Hintergrund der wenig industrialisierten Assekuranzbranche (vgl. Capital, «Ende der Nadelstreifen», 19.01.2006) mit einer Fertigungstiefe von 85 Prozent gegenüber der Automobilwirtschaft mit lediglich 20 Prozent besonders interessant – und zum anderen in einer höheren Flexibilität des Schadenmanagements. Dies wird ergänzt um die positive Wirkung auf die direkten äusseren Schadenregulierungskosten, die generellen Kooperationsvorteile wie der Erhalt des eigenen Know-hows und den Wissenstransfer zwischen den Kooperationspartnern.

Fazit

Werden die verschiedenen Entwicklungen und Trends zusammengefügt, so wird schnell deutlich, dass Markt und Wettbewerb im Kraftfahrt-Versicherungsmarkt weiterhin einer starken Dynamik ausgesetzt sind. Um auch in Zukunft Erträge in dieser trotz geringer Wechselbarrieren aussichtsreichen Sparte zu generieren, müssen die Verantwortlichen die Veränderungsprozesse des Marktes erkennen und die möglichen Auswirkungen abschätzen. Als Fazit der Tagung seien folgende Thesen aufgestellt:

- Die Prämien in der Kfz-Versicherung könnten auch in Zukunft aufgrund der gefallenen Schadenaufwendungen sinken, wobei gleichzeitig vorstellbar ist, dass Versicherer die Anzahl der zusätzlichen «Schmankerl» (Neuwertentschädigung, Verzicht auf Paragraph 61 VVG etc.) ihrer Tarife zurückfahren.
- Der Versuch, über Rabatte bzw. Discount-Tarife Marktanteile einzukaufen, wird in Zukunft nur noch von wenigen Versicherern unternommen, da die Vergangenheit klar gezeigt hat, dass diese Vorgehensweise zum Scheitern verurteilt ist.

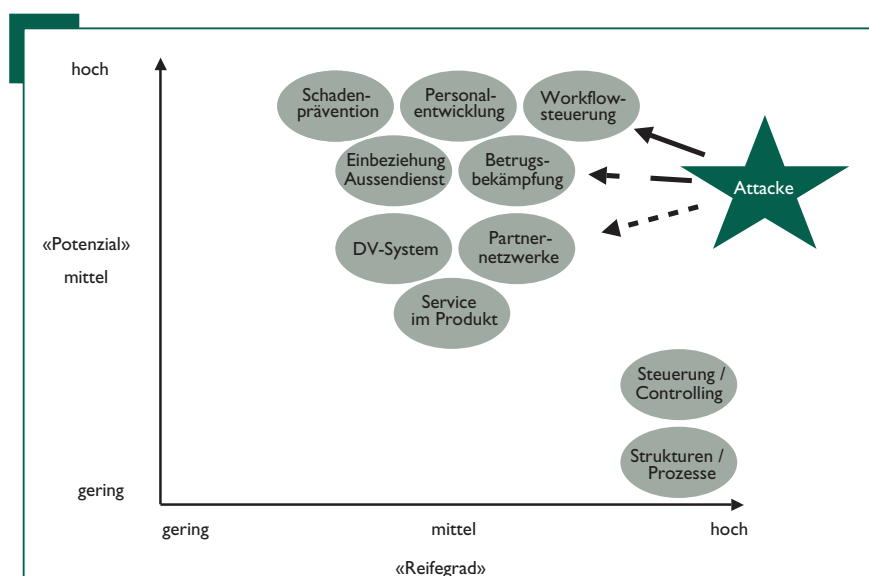
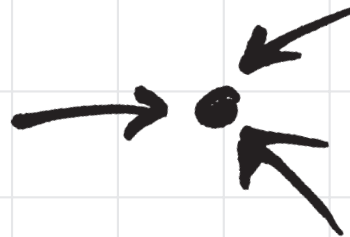


Abb. 3: Ansatzpunkte für zukünftige Verbesserungen im Schadenmanagement

(Quelle: AachenMünchener)

- Ertragsorientierte Strategien werden unter dem Einfluss von Kapitalmarkt und Solvency II an Bedeutung gewinnen.
- Der Trend zeigt, dass sich das Produktangebot von Versicherungsunternehmen auf zwei «Grundformen» beschränkt. Während – aufgrund des Kontrahierungszwangs – ein Produkt die «Basisanforderungen» befriedigen soll, wird das zweite Produkt zusätzliche «Assistance» -Leistungen beinhalten, die jedoch auch extra bezahlt werden (ca. 15 bis 20 Prozent über dem «Basis-tarif»).
- Die zuletzt genannte Entwicklung lässt vermuten, dass das Produkt Kraftfahrt-Versicherung als zunehmend mehr standardisiert betrachtet werden kann. Dies könnte auch dazu führen, dass diese Sparte vom Kerngeschäft der Versicherung «wegdriftet» und hauptsächlich über die Kanäle Internet bzw. Hotline vertrieben wird (Anmerkung: ab 2008 entfällt die in Deutschland bisher notwendige «Doppelkarte» – insofern reduzieren sich die Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Aussendienstpartner).
- Die Prämienfestlegung wird sich auch in Zukunft am eigenen Schadenbedarf und an den eigenen Möglichkeiten zur risikogerechten Tarifierung orientieren.
- Die Hinzunahme weiterer Merkmale wie z. B. Bonitätsdaten ermöglicht den Versicherern eine noch schärfere Risikodifferenzierung.

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