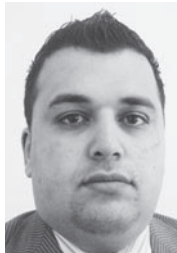


Tagungsauswertung von Zeki Öztürk, cand. oec.

Kfz-Versicherung im Fokus

BusinessForum21-Konferenz vom 7. bis 9. Februar 2007 im Renaissance Hotel in Köln



Zeki Öztürk

In vielen Versicherungsunternehmen steht das Thema «Wachstum» im Fokus der Aktivitäten und prägt das unternehmerische Handeln. In einem Markt, der bereits weitestgehend gesättigt und zudem von ansteigender Dynamik geprägt ist, stellt nachhaltig profitables Wachstum jedoch eine der zentralen Herausforderungen dar. Was für die Assekuranz als Ganzes zutrifft, gilt insbesondere für die Kfz-Versicherung. Für eine Sparte, die traditionell von einer hohen Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist, erscheint die Generierung von rentablem Wachstum als besonders schwierig. Berücksichtigt man darüber hinaus die Entwicklung auf Nachfragerseite – die Loyalität gewisser Kundengruppen nimmt ab, es lässt sich eine zunehmende Preissensitivität einzelner Konsumenten feststellen etc. – zeichnet sich ein Markt ab, der von zahlreichen Veränderungen charakterisiert ist.

Vor diesem Hintergrund führte das BusinessForum21 zum vierten Male die Konferenz «Kfz-Versicherung im Fokus» durch. Dabei zeichnete sich die Tagung insbesondere durch ein breites Portfolio an unterschiedlichen Themen, welche von der Diskussion des Preis- und Produktwettbewerbs über die Analyse von Vertriebs- und Schadenmanagement-Strategien bis hin zur Bewertung von aktuellen Marktentwicklungen im Bereich alternativer Anbieter reichte, aus. Diese im Rahmen der Konferenz behandelten Themen zeigen die Vielzahl an unterschiedlichen Handlungsfeldern und lassen auf veränderungsintensive Zeiten schliessen. Konkret liessen sich für die einzelnen Konferenztage folgende Themenschwerpunkte identifizieren:

- Tag 1: Generelle Marktentwicklung, Pricing & Tarifierung und Vertriebskonzepte in der Kfz-Versicherung
- Tag 2: Vertriebs- und Produktdifferenzierung sowie Schadenmanagement
- Tag 3: Herausforderungen in der gewerblichen Kfz-Versicherung: Pro-

dukte, Risiko- und Schadenmanagement-Konzepte für Flotten.

Schwierigeres Marktumfeld bedingt adäquate Tarifierung sowie effizientes Vertriebsmanagement

Der erste Konferenztag unter Leitung von Dr. Jesper Heide, Münchener Rück, fokussierte in Form des Beitrags von Dr. Michael Pickel, E + S Rückversicherung, die Entwicklungen des Kfz-Versicherungsmarktes in Deutschland. In seinem Beitrag ging Dr. Pickel auf die Kennzahlen und die Lage des deutschen Kfz-Versicherungsmarktes im Jahre 2006 ein, tätigte eine Betrachtung der aktuellen Schadenentwicklung und gab einen Ausblick auf die kommenden zwölf Monate. Anhand der Kennzahlen zum Marktanteil der verschiedenen Versicherer liess er erkennen, dass von 1999 bis 2005 nur eine geringfügige Verschiebung von Marktanteilen stattgefunden hat. Dabei stellt sich aktuell die Sinnhaftigkeit des Preiswettbewerbs. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Ausführungen konzentrierte sich auf die Entwicklung der Schadenfrequenzen und des Schadendurchschnitts. Während die Durchschnittsprämien sowohl in der Kraftfahrzeug-Haftpflicht (KH) wie auch im Kasko von 1998 bis 2007 gesunken sind – KH von 252 Euro auf 229 Euro, Vollkasko von 329 Euro auf 271 Euro und Teilkasko 95 Euro auf 87 Euro – stieg der Schadendurchschnitt von 3 307 Euro im Jahr 1998 auf voraussichtliche 3 465 für 2006. Selbst wenn von einem weiteren Rückgang der Schadenfrequenz auszugehen wäre – diese ist seit 1998 um ca. 20 Prozent gefallen – stellen diese Markttenendenzen eine substantielle Bedrohung für die Profitabilität des Marktes dar. Zusammenfassend stellt der Referent eine Summe an beitragsenkenden Massnahmen fest, die in dieser Form bisher im Zyklus nicht anzutreffen waren. Als Fazit liess Dr. Pickel

erkennen, dass eine bedarfsgerechte Tarifierung notwendig ist und die Gewinnung von Marktanteilen über den Verdrängungswettbewerb hinsichtlich seiner Nachhaltigkeit kritisch zu betrachten ist (Abbildung 1).

Das Thema der risikogerechten Tarifierung wurde im Rahmen der Konferenz aus vier unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Als erster Redner präsentierte Dr. Mukadder Erdönmez die Ergebnisse der Studie «Pricing-Strategien in der Motorfahrzeugversicherung» des Instituts für Versicherungswirtschaft, Universität St.Gallen. Die Studie, welche in Kooperation mit Solution Providers durchgeführt wurde, verdeutlicht den Optimierungsbedarf der deutschsprachigen Assekuranz bezüglich eines integrierten und effizienten Pricings. Die Grundlage eines effektiven Pricings stellt eine holistische Betrachtungsweise dar, die sich auch im vorgestellten Pricing-Modell des Instituts für Versicherungswirtschaft zeigt. Dieses Modell verdeutlicht bei einer generischen Überprüfung folgende drei Ebenen: die strategische Ebene, die Pricing-Bausteine sowie das Ressourcen-Fundament. Die Ausführungen von Dr. Erdönmez liessen erkennen, dass auf allen drei Ebenen für eine effiziente Ausführung eines Pricings noch Handlungsbedarf besteht.

Barbara Brinkmann, Generali Versicherungen, griff die Tarifierungsproblematik

ebenfalls auf und diskutierte vor dem Hintergrund eines wettbewerbsintensiven Kfz-Marktes die Möglichkeit der Diversifizierung der Tarifstrukturen. In diesem Zusammenhang ging sie ebenfalls auf das Zukunftsszenario des «Pay-as-you-drive»-Konzeptes ein. Einen differenzierten Betrachtungsansatz wählte Rainer Weckbacher, Basler Securitas Versicherungen. In seinem Beitrag erörterte er die Problematik «weicher» Tarifierungsmerkmale. Gerade der Mangel an Überprüfbarkeit der Angaben wurde hierbei intensiv diskutiert. In seinem Fazit fasste er seine Ausführungen prägnant mit folgenden Worten zusammen: «Wir liegen häufiger mit den Annahmen nicht richtig, die wir ohne sicheres Datenmaterial treffen.» Die Relevanz der unterschiedlichen Merkmalskategorien war auch Gegenstand des Beitrages von Joachim Oelke, Victoria Versicherung. Sein Schwerpunkt lag weniger im Bereich der weichen Merkmale als vielmehr in der ansteigenden Bedeutung der Bonitätsprüfung im Rahmen des Kraftfahrtgeschäfts. Wie die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, integrieren immer mehr Versicherungsunternehmen den Bonitätsaspekt in ihre kundenspezifischen Pricing-Prozesse und erzielen dadurch verbesserte Resultate.

Ein weiteres zentrales Thema war die Bedeutung und das Management von unterschiedlichen Vertriebskanälen in der Kfz-Sparte. Dr. Jesper Heide nahm sich dieser

Fragestellung an. Im Rahmen der Untersuchung der einzelnen Vertriebskanäle berücksichtigte er auch die Entwicklung von Tarifmerkmalen im Kontext der unterschiedlichen Vertriebswege. Auf Basis seiner Szenario-Analysen kommt Heide zu dem Schluss, dass aufgrund der Diversifizierung im Bereich Vertriebskanal und Produkt eine voranschreitende Segmentierung der Tariflandschaft bevorsteht. Diese wird gekennzeichnet sein von neuen Tarifierungsmerkmalen und einer zunehmenden Spreizung der Preise. Entscheidend für die Profitabilität eines Segments wird aber weder der Vertriebskanal noch das Produkt sein. Vielmehr wird ein risiko- und kostenadäquates Pricing hier eine zentrale Rolle spielen. Einen Beitrag zur Vertriebthematik leistete Dr. Rüdiger Hermann, Allianz Deutschland. Im Zentrum seiner Ausführungen standen die Herausforderungen, die sich für eine Versicherung aus der Verfolgung einer Multikanalstrategie ergeben. Eine Kernbotschaft seines Vortrages war, dass unterschiedliche Vertriebskanäle verschiedenartige Anforderungen an die internen Abläufe und Strukturen der Versicherer stellen. Dabei nahm er eine Differenzierung der einzelnen Absatzformen bezüglich «Bindung zum Versicherer», «Spezialisierungsgrad der Versicherung», «Technische Ausstattung» und «Versicherungsspezifisches Know-how der Vermittler und Mitarbeiter» vor (Abbildung 2).

Resümierend zog er für Versicherer, die alle oder viele Vertriebswege einsetzen, folgende Schlussfolgerungen:

- Sie benötigen umfassende eigene und direkte Kundenbetreuungskapazitäten.
- Sie müssen sowohl auf die Vermittler als auch auf die internen Prozesse ausgegerichtete Technik besitzen.
- Eine entsprechende Grösse der Versicherer, um Kapazität und Technik zu konkurrenzfähigen Preisen bereitstellen zu können, ist essenziell.
- Sie haben unzählige interne und externe prozessuale und technische Schnittstellen, die es zu beherrschen gilt.

Auf einen speziellen Vertriebsweg für das Kfz-Versicherungsgeschäft ging Falko Struve, deutsche internet versicherung,

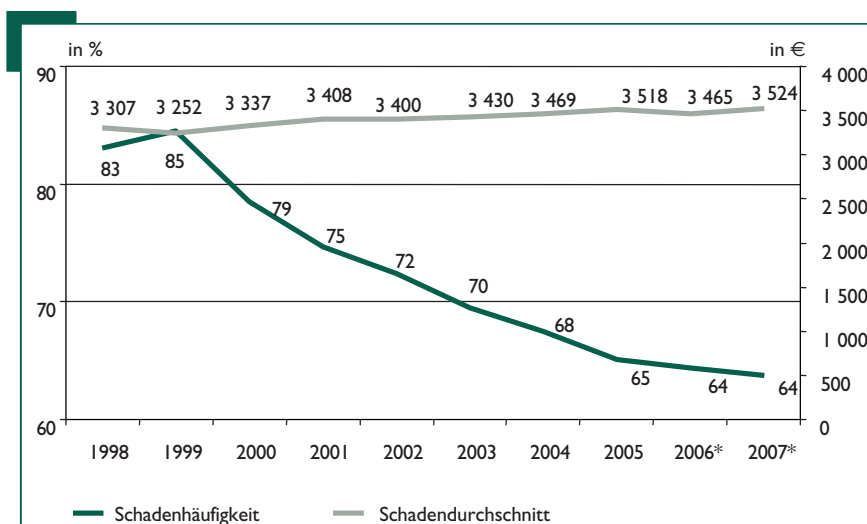


Abb. 1: Schadenhäufigkeit / Schadendurchschnitt in KH (*MSI 11/06 und eigene Schätzungen, Quelle: Pickel, E+S Rück)

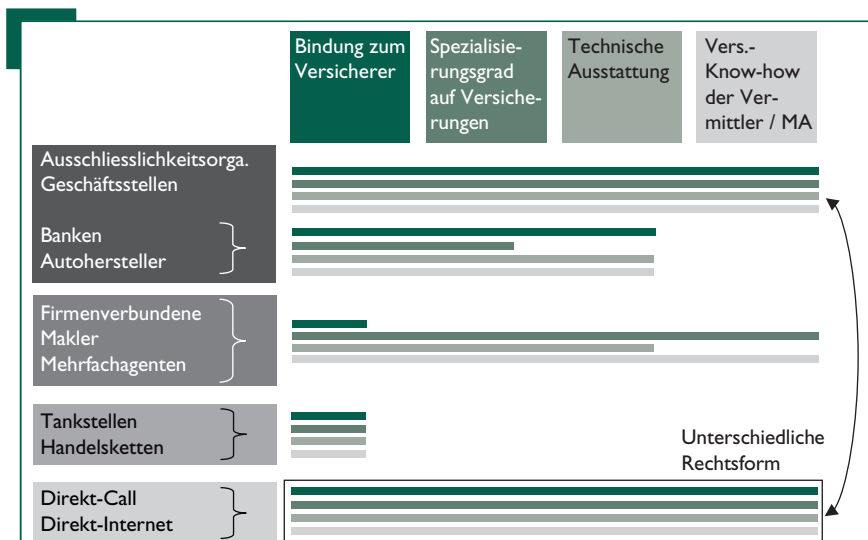


Abb. 2: Unterschiede zwischen den Vertriebskanälen am Beispiel Autoversicherung

(Quelle: Hermann, Allianz)

ein. Er gab den Teilnehmern Aufschluss über Möglichkeiten des Online-Vertriebs von Kfz-Policen. Hierfür ging er auf die Historie seines Unternehmens ein und erläuterte in einem ersten Schritt, mit welcher Intention sein Unternehmen gegründet wurde. Eine Analyse der einzelnen Teilbereiche zeigte die generelle strategische Ausrichtung, Marketing-Aktivitäten sowie die Prozesse. Seine Anmerkungen untermauerte er mit positiven finanziellen und weborientierten Kennzahlen. Abschliessend gab er einen Ausblick auf die anstehenden Projekte und Initiativen, die den bisherigen Erfolg der deutschen internet versicherung nachhaltig gestalten sollen.

Zwei zentrale Stellhebel in der Kfz-Sparte: Vertriebs- und Schadenmanagement

Der Aspekt des profitablen Wachstums war auch zentraler Gegenstand des zweiten Konferenztages, der unter Führung von Thomas O. Winkler, Gothaer Allgemeine Versicherung, stand. Der erste Redner des Tages Dr. Jochen Tenbrieg, Württembergische Versicherung, nahm sich dieser Frage auf eine umfassende Weise an. Er präsentierte dabei vier Handlungsfelder – Tarifentwicklung, Vertriebssteuerung, Spartensteuerung und Schadensteuerung – die seiner Ansicht nach von grösster Relevanz für ein profitables Wachstum sind.

Im Anschluss an eine Analyse der vier Bereiche skizzierte er die Entwicklungstendenzen des Kfz-Marktes und prognostizierte, dass die Entwicklungen des Kfz-Marktes der Konzentrationswelle in der Versicherungsbranche weitere Impulse geben werden.

Gerd Schulte, ASSTEL Gesellschaften, erörterte den Profitabilitätsaspekt aus Sicht eines Direktversicherers. Dabei diskutierte er intensiv die Differenzierungsproblematik auf den verschiedenen Ebenen. Sowohl auf der Kunden-, wie auch auf der Markt- und Produktebene bestehen die unterschiedlichsten Differenzierungsmöglichkeiten und Positionierungsansätze. In diesem Kontext skizzierte er die Positionierung der ASSTEL, welche sich in erster Linie auf die – nach der Psychonomics-Klassifizierung – distinguierten / unabhängigen Kunden sowie den preisorientierten Rationalisten konzentriert. Für den gesamten Kfz-Markt sah er unter anderem eine weitere Erhöhung des Grades der Produktdifferenzierung, bezogen auf die Zielgruppe, voraus. Einen weiteren Vertriebsaspekt beleuchteten Jürgen Wulf, Steria Mumert Consulting, und Dieter Herbert Lüneburg, Victoria Versicherung. Beide diskutierten detailliert die Möglichkeiten und Probleme der Assekuranz, welche aus der Kooperation mit Automobilherstellern resultieren. Beide Redner sehen hier sowohl grosses Potenzial wie auch signifikante Veränderungen voraus.

Was für Auswirkungen werden technische Innovationen im Automobilmarkt – in Bezugnahme auf die Fahrerassistenzsysteme in der Fahrsicherheit – auf die Versicherungsprodukte und das Schadenmanagement haben? Diese Fragen beantwortet Prof. Dr.-Ing. Claus Wolff, TÜV Nord. Seiner Einschätzung zufolge ist die Realisierung der «Vision Zero» – eines Strassenverkehrs ohne Schwerverletzte und Tote – auch in Zukunft nicht umsetzbar. Eindrücklich verdeutlichten seine Ausführungen die Interdependenz zwischen der Assekuranz und den technischen Innovationen im Sicherheitsbereich der Automobile. Hier gilt es die Versicherungsprodukte mit den Entwicklungen im Automobilmarkt zu synchronisieren. Dazu ist Prof. Wolff zufolge ein offener Dialog zwischen allen Beteiligten nötig. Das Thema Schadenmanagement im Kfz-Geschäft war auch Gegenstand des Beitrages von Ralf Eisenhauer, AXA Versicherung. Dabei ging er in einem ersten Schritt auf die Ambitionen der AXA bezüglich ihres aktiven Schadenmanagement-Ansatzes ein. Hier kristallisierten sich folgende Ziele heraus:

- Best in Class Kundenservice im Schadenmanagement
- Vom reinen Bezahler von Rechnungen zum aktiven Schadenmanager
- Kontrolle des Schadenprozesses
- Servicegarantien im Schadenfall
- Effiziente und einfache Prozesse.

In diesem Zusammenhang präsentierte er eine Anzahl an Erfolgsfaktoren, die zur Realisierung dieser Schadenmanagement-Ziele beitragen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Planung sowie Realisierung eines effizienten und effektiven Schadenmanagements von zahlreichen Faktoren abhängig ist, die nur in ihrem Zusammenspiel zum Erfolg beitragen können. Wie wichtig die Optimierung des Ablaufs eines Schadenprozesses für die Kostenreduzierung und Performancesteigerung ist, versuchten Wolfgang Filber, EurotaxSchwacke, und Thomas Geiger, Nobilas, darzustellen. Ziel der Unternehmen ist die zügige Abwicklung des Schadenprozesses. Hier wird der Schadenmanagement-Prozess von einem Workflow-Netzwerk unterstützt. Das «Workflow-Management» ist die elektronische Ausführung von Geschäftsprozessen. Es ist

eine Ausprägung der «Computer Supported Cooperative Work». Aufgabe des «Workflow-Management» ist es, auf Basis einer Spezifikation für die Ausführung von Arbeitsabläufen mithilfe von IT-Systemen zu sorgen. Das «Workflow-Management» ist eine Möglichkeit, Geschäftsprozessmanagement technologisch zu unterstützen. Vorteil dieses Datenerhebungsverfahrens ist die Möglichkeit des Zugriffes auf Details des Schadens zu jeder beliebigen Zeit des Schadenprozesses.

Aufschluss über den Schadenmanagement-Prozess eines Autovermieters bekamen die Tagungsteilnehmer durch Jack Cope und Petra Ridder, Enterprise Autovermietung Deutschland. Hierbei liegt das Augenmerk hauptsächlich bei der Kundenzufriedenheit. Die Devise des Vermieters ist, durch Service am Kunden den Schadenmanagement-Prozess zu übernehmen und dadurch auch selber zu kontrollieren. Dass zu den Managementaufgaben eines Fuhrparkbetreibers erheblich mehr als nur die Beschaffung gehört, sondern auch das Controlling, Kostenmanagement und insbesondere die Kostenanalyse im Schadenfall, erläuterte Roland Vogt, FleetCompany. Wie sich herausstellte, unterschied sich der Schadenmanagement-Prozess kaum von dem der Versicherer, mit dem Unterschied der Datenerfassung und weiteren Verarbeitung.

Herausforderungen in der gewerblichen Kfz-Versicherung: Produkte, Risiko- und Schadenmanagement-Konzepte für Flotten

«Entwickelt sich die Assekuranz bei den gewerblichen Kfz-Vericherern anders oder wird sie mit den gleichen Schwierigkeiten des Marktes zu kämpfen haben wie der Private?», war das Thema, das es am dritten Tag der Konferenz zu klären galt. Peter Buchhierl, Allianz Versicherung, zeigte kurz die erheblichen Unterschiede zwischen dem privaten Pkw-Markt und dem gewerblichen Kfz-Geschäft auf. Diese unterscheiden sich in der Wettbewerbsstruktur, Zielgruppe und in den Vertriebswegen.

Anschliessend referierte Thomas O. Winkler, Gothaer Allgemeine Versicherung,

über die Industrialisierung der Assekuranz und deren Folgen auf die Marktverhältnisse. Mit einem knappen Überblick über den gewerblichen Kfz-Markt machte er den Wandel der gewerblichen Assekuranz deutlich. Die Marktmacht der Leasingunternehmen nimmt permanent zu. Der Preiskampf spielt sich unter Fuhrparkmanagementunternehmen, Leasingunternehmen, Kfz-Herstellern und Versicherungsunternehmen ab. Durch das Internet heben sich Zeit- und Raumbeschränkungen auf. Durch Deckungskonzepte in der Assekuranz wird der Spielraum für Optimierungen sehr eingeeengt.

Ralph Feldbauer, FCVD Gesellschaft für Firmenconsulting und Versicherungsdienst, analysierte die Chancen und Risiken in der Assekuranz. Der Kern seines Vortrags war die Betrachtung von Solvency II. Versicherer müssen in Zukunft die Risikostruktur transparenter gestalten und eine angemessene Solvabilität sicherstellen. Innovatives Denken im Risikomanagement bedeutet: «Reduktion von Schäden = Reduktion von Kosten» (Abbildung 3).

Aus Sicht eines Fuhrparkbetreibers sind die Prämienhöhe, die Prämienentwicklung, Leistungsstandards und die Schadenprävention von grösster Wichtigkeit. Fuhrparkleiter Martin Benzing, ARBURG, erläuterte in wenigen Schritten die Vorgehensweise in Bezug auf effiziente Kostensenkung anhand seines Fuhrparks. Den ersten Schritt in Richtung Prämienoptimierung unternahm das Fuhrparkmanagement durch eine Analyse- und Spezifizierung der Merkmale des Fuhrparks zur Neu-Orientierung im Versicherungsmarkt.

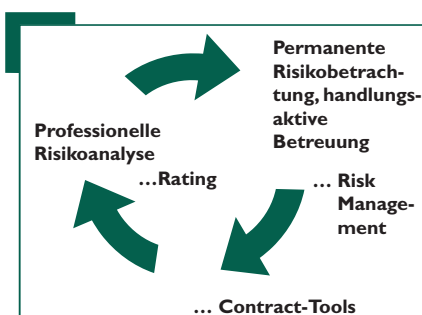


Abb. 3: Kreislauf zum Ertrag (Quelle: Feldbauer, FCVD)

«Welche Rolle spielen die Industriemakler in der gewerblichen Assekuranz?», diese Frage stellte Jens Noller, Marsh, am Anfang seines Vortrags. Die zukünftigen Aufgaben eines Maklers entwickelten sich vom Schadenbearbeiter hin zum Risikomanager. Über Differenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei Produkten, Risiko- und Schadenmanagement-Konzepten in der gewerblichen Assekuranz sowie Erwartungen eines Flottenkunden an die Versicherer gaben die Konferenzteilnehmer Thorsten Klein, Innovex, Ilona Kenji, Henry Schein Dental Depot, und Christoph Güntner, Hewlett-Packard, Aufschluss. So wollen die Flottenbetreiber gewisse Leistungen durch ihr Flottenmanagement selber in die Hand nehmen: Rahmenverträge mit Dienstleistern, Anlegung eines eigenen Flottenkundendienstes oder Risikominimierung durch aktives Risikomanagement.

Die Erwartungen eines Flottenkunden an den Versicherer und Fuhrpark-Serviceanbieters sind die unkomplizierte Vernetzung der verschiedenen Parteien sowie deren Prozesse im Schadenfall. Dazu gehören Fahrer, Halter, Fuhrparkmanagement intern und extern, Leasinggeber, Versicherer, Gutachter usw.

Fazit

Um im Markt nachhaltige Erträge zu generieren, müssen Versicherer neue Wege einschlagen. Es konnte beobachtet, dass die Versicherungsunternehmen versuchen, dem Veränderungsprozess des Marktes entgegenzuwirken. Eine Mischung aus Weiterentwicklung vorhandener und Erforschung neuer Prozesse scheinen die häufigsten Ansätze im Markt zu sein:

- Produkt- und Vertriebsdiversifikation, um die Deckung des Marktes zu gewährleisten
- Marktdiversifikation zur Konzentration auf die richtige Zielgruppe
- Optimierung der Gesamtprozesse zur Kostensenkung, insbesondere im Schaden- und Risikomanagement.