



Kann man Schadenverhütung messen?

Herausforderung für das Risikomanagement

Besonders in technischen Bereichen wird ein „altes“ Thema immer wieder diskutiert: Kann man Ereignisse quantifizieren, die nicht eingetreten sind? Gerade Spezialisten mit technischem Hintergrund scheuen sich meist, fiktive Ereignisse „präzise“ zu beschreiben und daraus einen wahrscheinlichen Wert (Verlust oder Gewinn) abzuleiten.

Fantasie und Fakten

Im betriebswirtschaftlichen Bereich ist es tägliche Praxis, Zahlen für die Zukunft zu schätzen. Das Risk-Management eines Betriebes verlangt ausdrücklich die Abschätzung von extremen Szenarien. Dabei geht es um Ereignisse, die das Ergebnis des Unternehmens massiv beeinflussen können oder die wirtschaftliche Existenz bedrohen. In der Versicherungswirtschaft werden z. B. Vertriebs- und Schadenzahlen geplant, ein Vorgang, der mit vielen Unsicherheiten behaftet ist. Eine gewisse statistische Stabilität erhalten diese Zahlenplanungen durch das Gesetz der großen Zahl. Wenn es allerdings um die vorausschauende Beschreibung von „Worst-Case-Fällen“ geht, fließt schon ein gutes Stück Subjektivität und persönliche Erfahrung mit ein.

Aber Vorsicht! Auch eine umfangreiche Statistik ist nur der „Blick in den Rückspiegel“. Die Rahmenbedingungen können sich in der Zukunft erheblich verändern, wie beispielsweise das Verhalten anderer Marktteilnehmer oder äußere Einflüsse. Ein prominentes Beispiel ist die erwartete Klimaveränderung, die auch erheblichen Einfluss auf die Schadensszenarien der Sturm- und Elementarversicherung nehmen kann. Bei der Hochrechnung der Auswirkungen

wird man sich so weit als möglich auf wissenschaftliche Modelle stützen. Die Berechnung von Auswirkungen ist dann wieder Spezialisten vorbehalten.

Fiktion ist mehr als eine Vermutung

Es ist unbestreitbar notwendig, die Auswirkungen von „Tun und Lassen“ betriebswirtschaftlich zu begründen. Das gilt in zunehmendem Maße auch für technische Sachverständigentätigkeit. Im Rahmen einer Risk-Management-Marktstudie (siehe auch „Voneinander lernen, miteinander besser werden“, in: schadenprisma 1/2007, Seite 4 ff.) haben sich öffentliche Versicherer gemeinsam mit der Frage „Kann man Schadenverhütung messen?“ beschäftigt. Unter betriebswirtschaftlicher Federführung von Prof. Dr. Andrea Raab und Diplom-Betriebswirtin, MBA, Simone Bittl entwickelten zahlreiche Experten theoretische Modelle für eine monetäre Bewertung von Risk-Management-Tätigkeiten. Dabei wurden betriebswirtschaftliche Theorien ebenso berücksichtigt wie Expertenwissen und statistische Auswertungen der beteiligten Versicherer. Die Auswahl der betrachteten Fälle erfolgte über die Tätigkeitsschwerpunkte der einbezogenen Risk-Management-Abteilungen. Der Einstieg in die

Modelle führte über beschriebene Szenarien, die in gemeinsamen Workshops erarbeitet und verifiziert wurden.

Nicht alles zählt, was sich messen lässt

Die Wirkung einer schadenverhütenden Maßnahme hat mindestens zwei Dimensionen:

- ▶ die (gemessene) Reduzierung eines Sachschadens
- ▶ und die Imagewirkung für das Versicherungsunternehmen.

Zusätzlich gibt es in der Folge noch die Vermeidung einer negativen Imagewirkung beim (fiktiv) Geschädigten. Im Rahmen der Studie wurde entschieden, die qualitativen – also „weichen“ – Faktoren nicht in Geldwert auszudrücken. So ist es durchaus möglich, die positive Medienresonanz, z. B. auf ein Schadenverhütungsprojekt, zu dokumentieren.

Auf einen monetären Bewertungsansatz für diese „kostenlose Werbung“ wurde aber verzichtet. Ohne Zweifel ist der Imagegewinn für das Unternehmen und die damit verbundene Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sehr wertvoll und sollte nicht außer Acht gelassen werden.

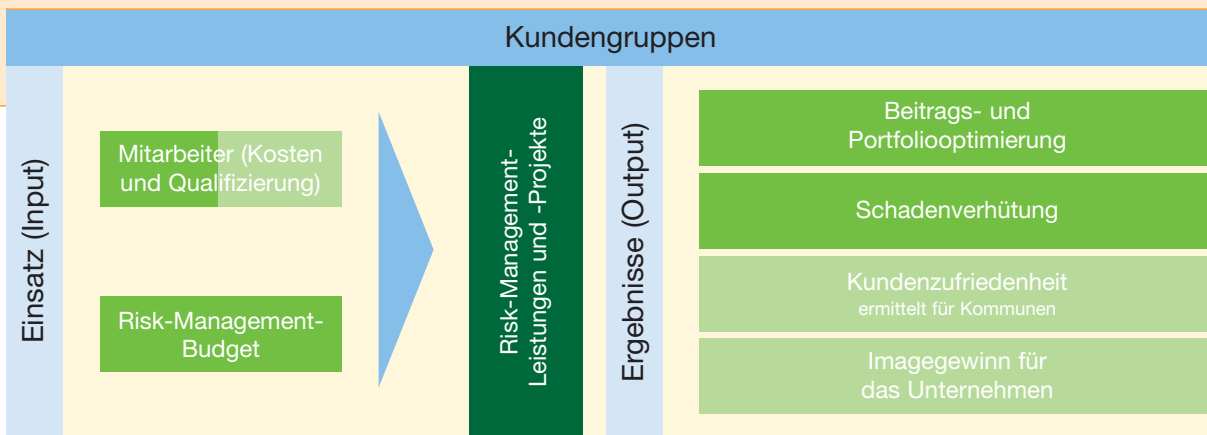


Bild 1: Modell zur Messung des Schadenverhütungsnutzens ■ quantitative Bewertung ■ qualitative Bewertung

In den nachfolgenden Modellen beschränkte sich der quantifizierte Nutzen jedoch auf die eigentliche Risk-Management-Leistung. Dabei steht auf der

einen Seite das investierte Budget bzw. der mit Kosten nachgewiesene Mitarbeiter-

beitereinsatz. Auf der anderen Seite wird ein errechneter Nutzen dargestellt.

- ▶ Die eingesetzten Leistungen (Input) sind durch Auftragsdokumentationssysteme und Kostennachweise bekannt.

Die Ergebnisse (Output) müssen durch Annahmen und Schätzungen gestützt werden. Die Betrachtung verweist immer auf einen festgelegten Zeitraum, in dem der erreichte Nutzen als konstant angesetzt werden kann und mit einem festen Zinssatz abdiskontiert wird.

- ▶ Die nachfolgenden Beispiele beziehen sich auf reale Zahlen. Aus Datenschutzgründen sind diese anonymisiert. Die Aussagen zu den erreichten Ergebnissen sind allgemein gültig, wenn eine gleichartige Bearbeitungsqualität vorausgesetzt ist.

Reduzierung von kritischen Risiken

Im nachfolgenden Beispiel ist die Portfolio- und Ertragsoptimierung durch Ablehnungen betrachtet. Der Hintergrund ist die Kernaufgabe einer Risk-Management-Abteilung im Großgewerbe oder Industriegeschäft.

Ab einer bestimmten Größe (Versicherungssumme) oder bei bestimmten (kritischen) Betriebsarten sind Besichtigungen obligatorisch. Dabei ist unter anderem eine Risikoanalyse für die Gefahr „Feuer“ zu erstellen.

Vorhandene Brandschutzmängel, die dokumentiert werden, behebt der Versicherungsnehmer in der Regel. Bei schweren Mängeln ist die Beseitigung auch vertraglich, mit Fristsetzung, geregelt. Ist der Versicherungsnehmer in eher seltenen Fällen nicht zur notwendigen Risikoverbesserung bereit,

wird der Underwriter die Zeichnung des Risikos ablehnen. Im Modellfall trifft dies in 3% der Fälle zu (Erfahrungswerte).

Das Modell beruht auf folgenden Voraussetzungen bzw. Annahmen:

- ▶ Die reale Schadenquote (bezogen auf alle besichtigten Risiken) bezieht sich auf Sachversicherungen für Gewerbe und Industrie. Es handelt sich also um „harte“ Zahlen aus der Statistik.
- ▶ Bei der Berechnung des Gegenwartwertes sind im Modell keine Kosten für den vertriebsbegleitenden Betrieb veranschlagt. Ablehnungen sind nur ein „Nebenprodukt“ der Risikoanalysen/Beratungen und werden deshalb in Addition zum Schadenverhütungsnutzen angesetzt. In 97% der Fälle

finden schließlich nach der Analyse tatsächlich Risikoverbesserungen statt. In seltenen Fällen gibt es keine Mängel.

- ▶ Der Nutzen der Ablehnungen ist mindestens über die darauf folgenden fünf Jahre konstant.
- ▶ Es wird von einem Kalkulationszinsfuß i. H. v. 0,075 ausgegangen.
- ▶ Die Schadenquote bei Ablehnungen ist von den einzelnen Versicherern zu validieren. Sie setzt sich aus der veränderten Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe zusammen.

Eine erhöhte Eintrittswahrscheinlichkeit ergibt sich z. B. durch eine kritische Produktionsmethode, die nicht dem Stand der Technik entspricht. ▶



Portfolio- und Ertragsoptimierung durch Ablehnungen: Modell

Leistung	Kundengruppen	Zeitraum	Risikofeld	Weitere Einschränkungen
Risikoanalyse/ Beratung	Gewerbe, Industrie, Kommunen	2004	Feuer	Keine Einschränkungen

Vertriebsbegleitend:

Gesamtertrag ohne Ablehnungen	Anzahl der besichtigten Risiken	Beiträge (in Mio. €)	Schadenquote (in %)	=	Ertrag (DB1): Beiträge ./ Schaden (in Mio €)
	1.000	30	75 %		7,5
Ablehnungen	Anzahl der besichtigten Risiken	Beiträge (in Mio. €)	Schadenquote (in %)	=	Ertrag (DB1): Beiträge ./ Schaden (in Mio €)
	30	0,9	300 %		0,9 € ./ 2,7 €
					Portfolio-/Ertrags- (DB1-) optim. (in Mio €)
					1,8 €

In Mio. €	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Mitarbeiterkosten	-	-	-	-	-	-
Ø Portfoliooptim. (diskont)	1,8 €	1,7 €	1,6 €	1,4 €	1,3 €	1,2 €
Gegenwartswert	9 €					

Bild 2: Modell zur Ablehnung von Risiken nach Analysen

Organisatorischen Mängeln wie einem fehlenden Rauchverbot in einem Holz verarbeitenden Betrieb kann ein Schaden folgen.

Die Beeinflussung der Schadenhöhe resultiert aus der Qualität der baulichen Trennung (Brandabschnitte, Komplexe) und des technischen Brandschutzes wie Brandmeldeanlagen, Sprinkleranlagen usw.

Während auf der „Bestandsebene“ Beiträge und Schadenquote jedem Unternehmen bekannt sind, müssen die Schadenquote und der entgangene Beitrag der abgelehnten Risiken geschätzt werden. Aus der subjektiven Beobachtung „nicht bei uns“ versicherter Schadenfälle wird diese Vermutung gestützt.

Theoretisch gibt es folgenden Hintergrund:

- ▶ Die Versicherungswirtschaft fasst die versicherten Risiken in Gruppen (sogenannten Büchern) zusammen. Damit bildet sie gleichartige Risiko-

gemeinschaften, die wiederum einen gemeinsamen, durchschnittlichen Beitrags-/Schadenbedarf haben.

- ▶ Auch die brandschutztechnische Ausstattung der betrachteten Gruppe ist durchschnittlich. Entfernen sich nun einzelne Mitglieder aus dieser Betrachtung, indem sie gravierende Sicherheitsmängel aufweisen und nicht bereit sind, diese abzustellen, entsteht ein signifikant höheres Schadenrisiko. Gerade weil sich diese Abweichung nicht wirklich exakt ausrechnen lässt, ist es wenig sinnvoll, den Betrieb mit einem deutlich erhöhten Beitrag zu versichern.
- ▶ In der Konsequenz bleibt also nur die Ablehnung, auch in der Hoffnung, dass dadurch der nötige Druck für die fälligen Verbesserungen entsteht.

Systematische Risikoselektion

Das nachfolgende Beispiel belegt die These, dass sich durch eine gezielte

Aussonderung von kritischen Betrieben eine deutliche Ergebnisverbesserung erzielen lässt. Denn nicht immer findet sich ein Mitbewerber, der die festgestellten Mängel „übersieht“. In diesem Fall war eine sehr schlechte Schadenquote der Risikogruppen Windkraftanlagen und Holz verarbeitende Betriebe der Anlass zum Handeln. Durch fachkundige Besichtigung sollte der vorhandene Bestand saniert werden. Das bedeutet, dass mangelhafte Anlagen und Betriebe nicht weiter versichert werden.

Dabei gelten folgende Annahmen:

- ▶ Bei der Berechnung des Gegenwartwertes werden im Modell für den Aktionsbetrieb im Gegensatz zum vertriebsbegleitenden Betrieb Kosten angesetzt.
- ▶ Der ermittelte DB 1 (Rohertrag) resultiert aus einer Bruttobetrachtung, ohne Berücksichtigung des Programmaufwands, der Rückversicherung und der Wirkung auf den Kunden.
- ▶ Der Nutzen aus der Reduzierung des Annahmehlevels ist mindes-



Portfolio- und Ertragsoptimierung durch Ablehnungen: Modell

Leistung	Kundengruppen	Zeitraum	Risikofeld	Weitere Einschränkungen
Risikoanalyse/ Beratung	Gewerbe, Industrie, Kommunen	2004	Beispielbranche	Keine Einschränkungen

Aktionsbetrieb:

Bisheriger Annahmehlevel	Anzahl der Risiken	Beiträge (in Mio. €)	Schadenquote (in %)	=	Ertrag (DB1): Beiträge ./l. Schäden (in Mio €)
	1.000	12,5	170 %		- 8,75
Gesenkter Annahmehlevel	Anzahl der Risiken	Beiträge (in Mio. €)	Schadenquote (in %)	=	Ertrag (DB1): Beiträge ./l. Schäden (in Mio €)
	400	5	75 %		3,75 €
					Portfolio-/Ertrags- (DB1-) optim. (in Mio €)
					12,5 €

In Mio. €	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Mitarbeiterkosten	1,5 €	-	-	-	-	-
Ø Portfoliooptim. (diskont)	12,5 €	11,6 €	10,8 €	10,1 €	9,4 €	8,7 €
Gegenwartswert	63 €					

Bild 3: Risikoselektion als Aktion (Quelle: Westfälische Provinzial)

tens über die darauf folgenden fünf Jahre konstant.

- ▶ Die Mitarbeiterkosten werden als Vollkosten angesetzt.
- ▶ Es wird von einem Kalkulationszinsfuß i. H. v. 0,075 ausgegangen.

Als Ergebnis einer Aktion mit 1.000 Besichtigungen bleiben in diesem Beispiel 400 Versicherungen bestehen, 600 werden gekündigt. Der verbleibende Bestand verspricht trotz der kritischen Betriebsarten ein akzeptables betriebswirtschaftliches Ergebnis. Dabei soll es aber nicht bleiben.

Durch die konzentrierten Besichtigungen und die intensive Beschäftigung mit der entsprechenden Fachmaterie entsteht sehr großes Know-how bei den Besichtigern. Letzteres wird wiederum zu technischen Verbesserungen und konkreten Schutzkonzepten führen.

Was bedeutet dieses Vorgehen für das Risk-Management?

Die beiden ausgewählten Beispiele zeigen, dass auch fiktive Einsparungen

zu beziffern sind. Über die einzelnen Annahmen mag es Diskussionen geben. Doch die modellhafte Vorgehensweise ist ein probates Mittel, um den Schadenverhütungsnutzen mit einer betriebswirtschaftlichen Kennzahl auszustatten.

Wenn konkrete Anhaltspunkte vorhanden sind, in welchen Fällen der Mitarbeiterinsatz der Risk-Management-Abteilungen am effektivsten ist, kann eine entsprechende Steuerung erfolgen. Für eine Verstärkung bestimmter Aktivitäten ergeben sich auf betriebswirtschaftlicher Basis ebenfalls neue Argumente.

Ein entstehender Nutzen von durchschnittlich 9.000 Euro pro Ortstermin wertet die Risikoanalysen sicher zusätzlich auf. Gleiches gilt für den in diesem Modell nicht bezifferten Effekt der erkannten und beseitigten Mängel.

Das Aktionsbeispiel verdeutlicht, dass sich mit entsprechendem Know-how durch konzentrierten Mitarbeiterinsatz Verluste im zweistelligen Millionenbereich vermeiden lassen.

Die Veröffentlichung dieser Modelle, von denen es weitere gibt, soll zu einer Diskussion beitragen. Einer Diskussion, welche die Frage „Kann man Schadenverhütung messen?“ mit einem klaren „Ja“ beantworten kann.

Darüber hinaus ist Schadenverhütung für die öffentlichen Versicherer eine traditionelle Verpflichtung, die sie mit viel Engagement, z.B. durch die Unterstützung der Feuerwehren, betreiben.

Aber auch bei Sponsoringprojekten steht die Frage im Mittelpunkt, mit einem bestimmten Budget möglichst viel zu erreichen. Oder anders formuliert: „Kann man Schadenverhütung messen?“ ■