

Voneinander lernen, miteinander besser werden

Leistungen im technischen Risk Management sollen optimiert werden

Unter dem Motto „Voneinander lernen, miteinander besser werden“ stand das Projekt „Marktanalyse und Marketingplan Risk Management“, in dem die Schadenverhütungsabteilungen der öffentlichen Versicherer gemeinsam Wege aufzeigten sowie erste Maßnahmen umsetzten, um ihr Leistungsangebot im technischen Risk Management für die Versicherungsnehmer zu optimieren.

Das Projekt Marktanalyse und Marketingplan Risk Management: Ein Gemeinschaftsprojekt

Traditionell engagieren sich die öffentlichen Versicherer intensiv im Bereich der Schadenverhütung. Ziel ist es, durch präventive Aktivitäten und Projekte potenzielle Schäden und die damit verbundenen Konsequenzen für die Versicherungsnehmer zu vermeiden oder zu verringern.

Zu diesem Zweck bieten die Unternehmen derzeit ein umfangreiches Angebot an Schadenverhütungs- bzw. Risk-Management-Leistungen für verschiedene Kundengruppen im Bereich der Komposit-Versicherungen an. Das Angebot umfasst u. a. die allgemeine bzw. technische Beratung zu verschiedenen Risikofeldern (z. B. Einbruch / Diebstahl, Brandschutz), die Durchführung individueller Risikoanalysen vor Ort und die Erstellung von entsprechenden Schutzkonzepten (z. B. Hochwasserschutz) sowie die Realisierung von Schadenverhütungsprojekten (z. B. Brandschutzerziehung in Schulen und Kindergärten, Bereitstellung eines Unwetterfrühwarnsystems).

Bei der Vielzahl an Aktivitäten in diesem Bereich und dem entsprechenden finanziellen sowie persönlichen Enga-

gement stellten sich einige öffentliche Versicherungsunternehmen im August 2006 die folgenden Fragen:

- ▶ Werden unsere Leistungen von den bei uns versicherten Kommunen, Privatkunden, Landwirtschafts- sowie Industrie- und Gewerbetunden denn überhaupt wahrgenommen?
- ▶ Werden unsere Leistungen und Projekte von den Kunden wertgeschätzt und wie zufrieden sind sie mit dem Leistungsangebot?
- ▶ Wie können wir sicherstellen, dass alle unsere Kunden das Leistungsangebot kennen?
- ▶ Was können wir tun, um unsere Leistungen zukünftig noch besser zu machen?

Um diese Fragen zu klären, initiierten die öffentlichen Versicherungsunternehmen im Rahmen der Schadenverhütungskommission des Verbands öffentlicher Versicherer das Gemeinschaftsprojekt „Marktanalyse und Marketingplan Risk Management“.

Das Projekt wurde von Frau Prof. Dr. Andrea Raab (Professur für Marketing und Allgemeine Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Ingolstadt) und Frau Simone Bittl (Prof. Dr. Andrea Raab Consulting) begleitet, die bereits in der Vergangenheit zahlreiche Markt-

forschungsstudien, u. a. für die Versicherungsindustrie, durchgeführt haben.

Das Projekt gliederte sich in drei aufeinanderfolgende Projektphasen: Im Rahmen der ersten Projektphase, der Ist-Analyse, wurden die derzeitige Situation auf dem deutschen Markt für Risk-Management-Leistungen analysiert sowie mögliche Potenziale für öffentliche Versicherer identifiziert.

In der sich anschließenden zweiten Projektphase stand die Entwicklung eines Bewertungsmodells für Risk-Management-Leistungen und -Projekte im Vordergrund. Ziel war es, den Nutzen, den sowohl die Versicherten als auch das Versicherungsunternehmen selbst durch die Aktivitäten der Risk-Management-Abteilungen haben, quantitativ und qualitativ zu ermitteln sowie darzustellen. Die qualitative Bewertung umfasste u. a. eine repräsentative Befragung der Kommunen, um festzustellen, wie zufrieden diese Kundengruppe mit den Schadenverhütungsleistungen der Versicherer ist.

In der abschließenden dritten Projektphase „Ableitung eines Marketingplans“ wurden aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Projektphasen für jedes Versicherungsunternehmen Maßnahmen zur Optimierung der Risk-

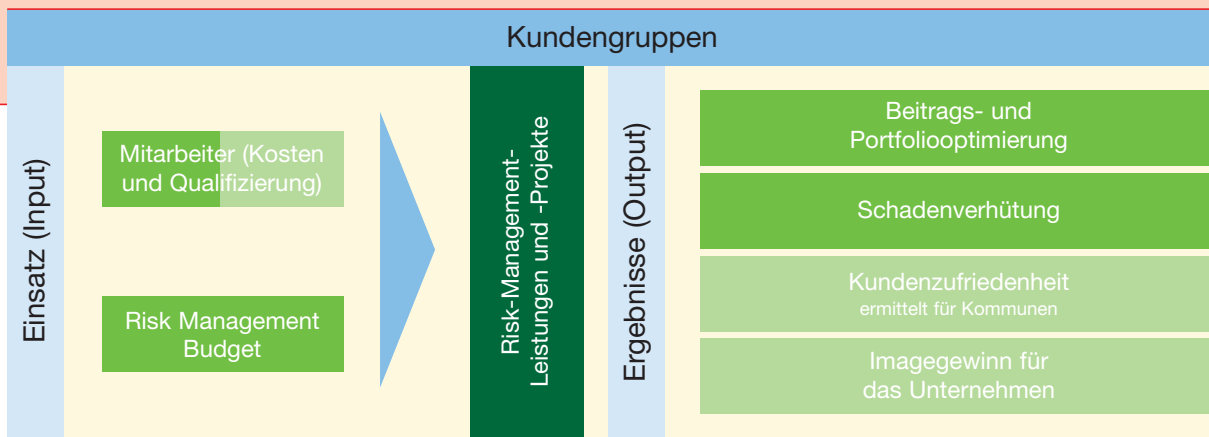


Bild 1: Das Risk-Management-Bewertungsmodell. ■ quantitative Bewertung ■ qualitative Bewertung

Management-Aktivitäten und zur verbesserten Kommunikation des Leistungsangebots an die Versicherungsnehmer abgeleitet.

Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse und interessante Beispiele aus den einzelnen Projektphasen vorgestellt.

Ist-Analyse Risk Management: Status quo und Potenziale

Die Ist-Analyse umfasste sowohl eine Sekundärrecherche als auch persönliche Gespräche mit den Leitern der Schadenverhütungsabteilungen sieben öffentlicher und vier privater Versicherungsunternehmen.

Ein zentrales Ergebnis waren Aussagen zur zukünftigen Entwicklung des Marktes für Risk-Management-Leistungen. Diese Trends geben den Rahmen vor, in dem sich die Schadenverhütungsabteilungen der Versicherer in den nächsten Jahren bewegen. Sie bergen sowohl Chancen als auch Risiken für die einzelnen Unternehmen. Einige ausgewählte Entwicklungen auf dem deutschen Markt für Risk Management werden nachfolgend kurz erläutert:

- ▶ Es wird davon ausgegangen, dass der Bedarf an Risk-Management-Leistungen in den kommenden Jahren sowohl bei den Versicherungsnehmern als auch bei den Versicherern selbst ansteigt.

Insbesondere die Versicherten sehen sich mit wachsenden Anforderungen

des Gesetzgebers konfrontiert, der zunehmend Verantwortung vom Staat auf den Einzelnen überträgt. Die Betriebssicherheitsverordnung, KonTraG oder EU-Richtlinien sind nur einige Beispiele hierfür.

Zudem führt die Globalisierung der Märkte zu einem zusätzlichen Bedarf an Risk-Management-Leistungen, da diese beispielsweise in internationalen Ausschreibungen explizit von den anbietenden Organisationen eingefordert werden.

Diese Entwicklungen steigern die Nachfrage nach risikoorientierten Beratungen, und es wird erwartet, dass Versicherungsunternehmen sich zukünftig verstärkt als Risk-Management-Partner ihrer Versicherten am Markt etablieren. Ebenso werden die Versicherungsunternehmen selbst mehr Risk Management im eigenen Unternehmen betreiben, um „schlechte“ Risiken frühzeitig zu identifizieren und verbessern zu können.

- ▶ Auch im Bereich Schadenverhütung rücken der Kunde und dessen persönliche Situation in Zukunft noch stärker in den Fokus. Dabei werden sowohl das Leistungsangebot und die Projekte im Bereich Schadenverhütung als auch die Kommunikationsmaßnahmen für die spezifischen Charakteristiken und Bedürfnisse einzelner Kundengruppen optimiert. Ziel ist es, dass im Risikodialog mit dem Versicherungsnehmer eine kompetente und individuelle Beratung – zunehmend losgelöst von der Versicherungssparte – stattfindet.

- ▶ In Summe wird die Anzahl umfassender Beratungskonzepte, die von unterschiedlichen Dienstleistern (z. B. Beratungsunternehmen, Wirtschaftsprüfern, Versicherungen) im Bereich Risk Management angeboten werden, ansteigen. Es ist jedoch zu beobachten, dass sich sowohl der Kundenzugang als auch die Risikokompetenz der einzelnen Anbieter deutlich unterscheiden, sodass man in vielen Fällen weniger von einer Überlappung des Leistungsangebots, sondern vielmehr von Berührungspunkten sprechen sollte. Neben den Risiken einer Konkurrenzsituation bietet diese Konstellation für die Marktteilnehmer natürlich auch interessante Chancen für attraktive Kooperationen.

Neben den generellen Aussagen zu zukünftigen Entwicklungen am Risk-Management-Markt, wurden in der ersten Projektphase für die Schadenverhütungsabteilungen der öffentlichen Versicherer sowohl Alleinstellungsmerkmale am Markt als auch Optimierungspotenziale identifiziert und bewertet. Eine der bedeutendsten Stärken des technischen Risk Managements der öffentlichen Versicherer ist die Vielzahl an Schadenverhütungsprojekten und -aktivitäten, die in den einzelnen Regionen durchgeführt werden. Die öffentlichen Versicherer arbeiten beispielsweise sehr eng mit den regional ansässigen Feuerwehren zusammen, indem u. a. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt, spezielle Gerätschaften zur Verfügung gestellt oder die Grundsatz- und Gremienarbeit gefördert werden. ▶

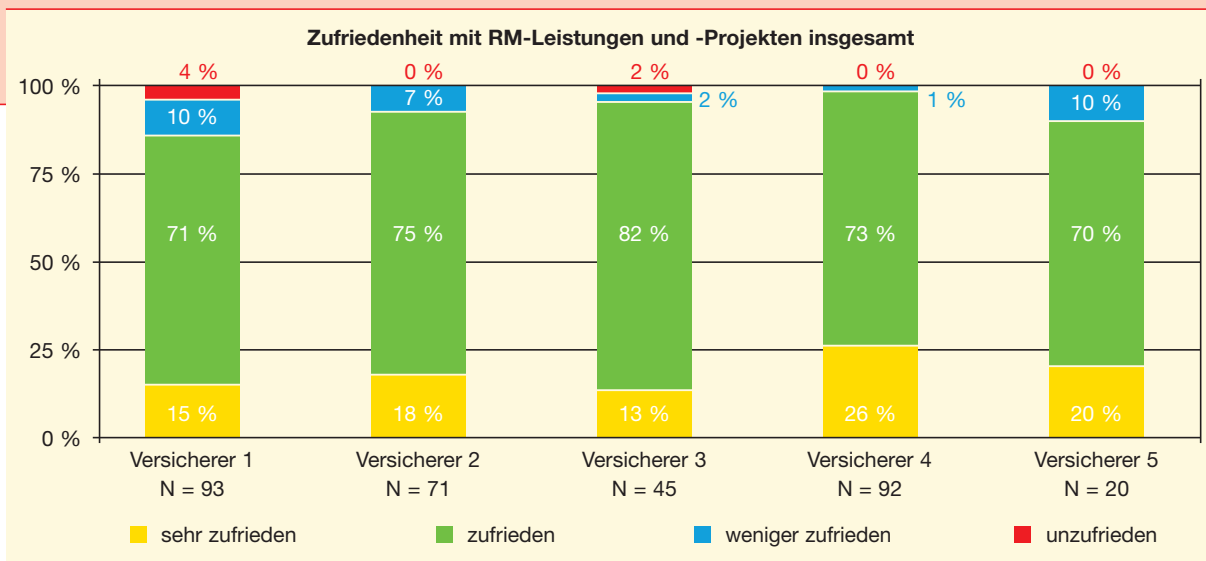


Bild 2: Auszug Kommunenbefragung: Zufriedenheit mit Risk Management insgesamt.

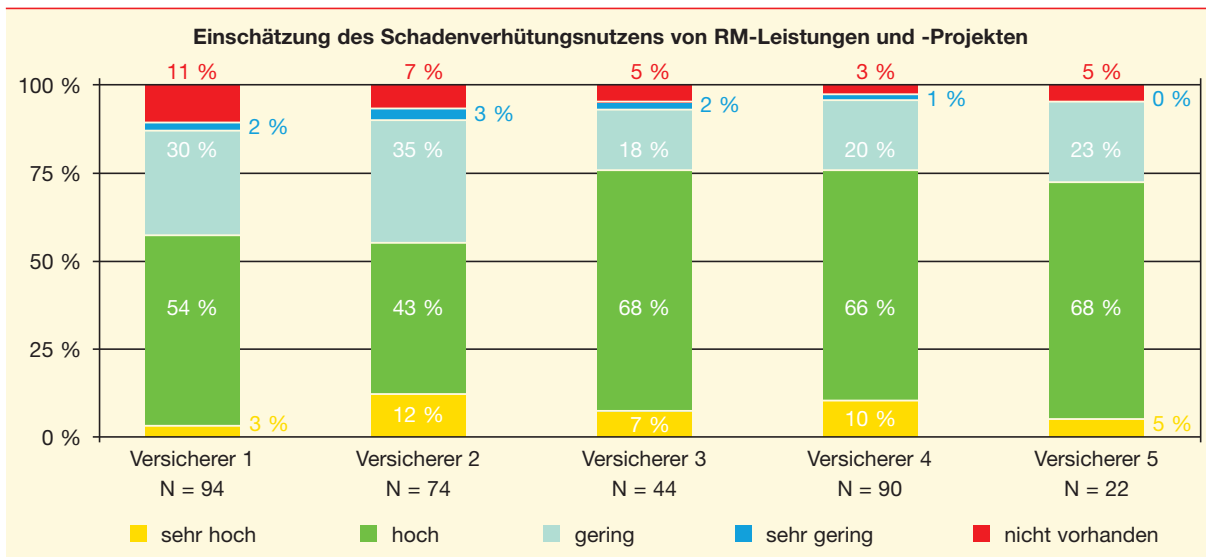


Bild 3: Auszug Kommunenbefragung: Einschätzung des Schadenverhütungsnutzens.

Ein weiteres Beispiel für das herausragende Engagement im Bereich der Schadenverhütung ist das Unwetterfrühwarnsystem WIND, welches in seiner jetzigen Form und Qualität in Europa einmalig ist und das die öffentlichen Versicherer exklusiv ihren Versicherungsnehmern anbieten.

Als ein Verbesserungspotenzial wurde hingegen der Bekanntheitsgrad der Risk-Management-Leistungen und -Projekte der öffentlichen Versicherer sowohl bei den Versicherungsnehmern als auch im Versicherungsunternehmen identifiziert. Daneben konnte festgestellt werden, dass die Schadenverhü-

tungsabteilungen einen Handlungsbedarf hinsichtlich der qualitativen (z. B. Kundenzufriedenheit) und quantitativen Messung (z. B. verhüteter Schaden in €) des Nutzens von Leistungen und Projekten aus dem Risk Management sehen.

Das Risk-Management-Bewertungsmodell: Leistungen messbar machen

Das „Messbarmachen“ von Aktivitäten aus dem Risk Management war Gegenstand der zweiten Projektphase. Ausgangspunkt war die Überlegung, dass die öffentlichen Versicherer für sämt-

liche Risk-Management-Leistungen und -Projekte, die für unterschiedliche Kundengruppen angeboten bzw. erbracht werden, bestimmte Werte einsetzen (z. B. Mitarbeiterkapazitäten, finanzielle Aufwendungen) und auf der Gegenseite einen gewissen Nutzen erzielen (**Bild 1**).

Dieser Nutzen spiegelt sich wieder in einer „Beitrags- und Portfoliooptimierung“, einer „Schadenverhütung“, einem Beitrag zur „Kundenzufriedenheit“ oder zum „Imagegewinn für das Unternehmen“ und kann sowohl quantitativ als auch qualitativ dargestellt werden.

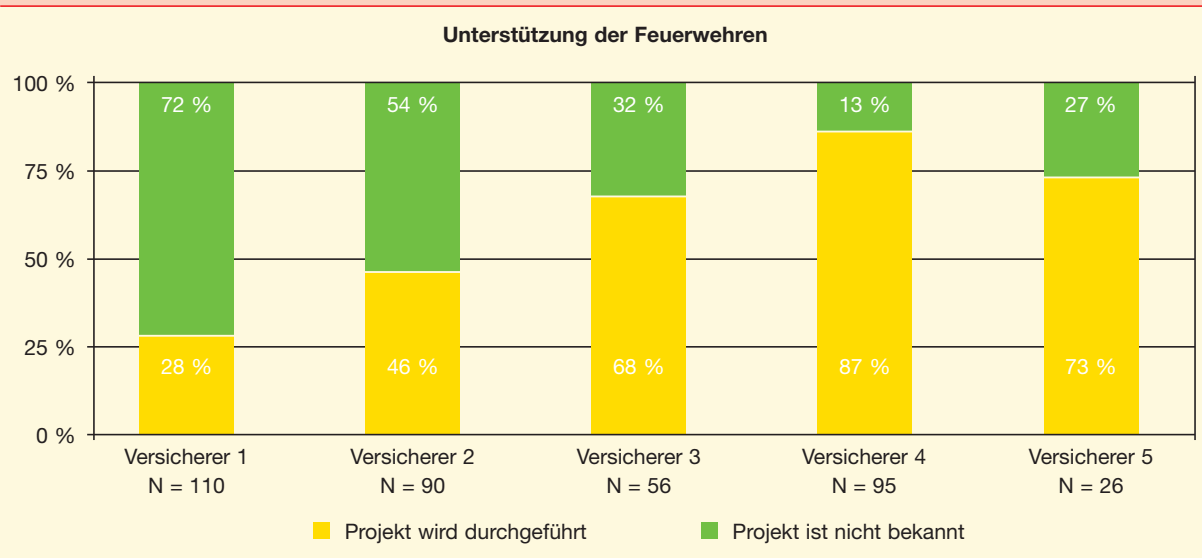


Bild 4: Auszug Kommunenbefragung: Bekanntheit der Aktivität „Unterstützung der Feuerwehren“.

In diesem Projektabschnitt wurden für die quantitativ messbaren Faktoren, basierend auf gemeinsam definierten Annahmen, verschiedene Berechnungsmodelle entwickelt, die jeder öffentliche Versicherer mit den individuellen Informationen füllen und anschließend auswerten kann. In einer der nächsten Schadenprisma-Ausgaben werden die Modelle detailliert vorgestellt.

Im Folgenden soll exemplarisch die Dimension „Kundenzufriedenheit“ näher beschrieben werden. Die Kundenzufriedenheit wurde im Rahmen des Projektes „Marktanalyse und Marketingplan Risk Management“ für die Kundengruppe Kommunen (> 5.000 Einwohner) bei fünf öffentlichen Versicherern parallel durch eine schriftliche Befragung der Kunden ermittelt.

Die Befragung der Kommunen fand mittels eines standardisierten Fragebogens statt, der durch die Kommunenverantwortlichen bei den jeweiligen Versicherern versandt wurde. Die Rücklaufquoten bei dieser **repräsentativen Studie** waren bei allen teilnehmenden Versicherern sehr hoch und lagen zwischen 19 % und 60 %.

Die Befragung umfasste die folgenden Themenkomplexe

- ▶ Bekanntheit und Nutzung der Risk-Management-Leistungen und -Projekte
- ▶ Zufriedenheit mit Risk-Management-Leistungen und -Projekten
- ▶ Zufriedenheit mit Risk-Management-Mitarbeitern
- ▶ Beurteilung des Beitrags von Risk-Management-Leistungen und -Projekten zur Schadenverhütung
- ▶ Beitrag des Risk Managements zur Gesamtwahrnehmung des Versicherungsunternehmens

Die Zufriedenheit der Kommunen mit den Risk-Management-Leistungen und -Projekten insgesamt war über alle Versicherungsunternehmen sehr hoch (**Bild 2**). Zwischen 13 % und 26 % der befragten Kommunen sind mit den RM-Leistungen und -Projekten sehr zufrieden, weitere 70 % bis 82 % sind zufrieden. 1 % bis 14 % der Befragten sind hingegen weniger zufrieden bzw. unzufrieden.

Auch die Mitarbeiter aus dem Risk Management wurden hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenz, ihrer Freundlichkeit und Zuverlässigkeit durchweg sehr positiv bewertet. Entsprechend sind zwischen 91 % und 100 % der befragten Kommunen sehr zufrieden bzw. zufrieden.

Ein weiteres positives Ergebnis der Befragung war, dass ein Großteil aller befragten Kommunen (zwischen 55 % und 76 %) den Schadenverhütungsnutzen von Risk-Management-Leistungen und -Projekten als sehr hoch bzw. hoch bewerten (**Bild 3**). Rund 44 % der befragten Kommunen gaben an, in der Vergangenheit aufgrund von Risk-Management-Aktivitäten bereits Schäden vermieden zu haben. Dabei wurden am häufigsten Schäden in den Risikofeldern Einbruch/Diebstahl (111 Schäden), Feuer (55 Schäden), Leitungswasser (40 Schäden) und Naturgefahren (17 Schäden) vermieden.

Neben diesen für alle teilnehmenden Versicherungsunternehmen sehr positiven Ergebnissen ergab sich bei einigen

Teilfragen ein differenziertes Bild. So schwankt beispielsweise der Bekanntheitsgrad der Risk-Management-Aktivität „Unterstützung der Feuerwehren“ im Vergleich der einzelnen Versicherer zwischen 28 % und 87 % (**Bild 4**).

Als Resultat der Kommunenbefragung wurde für jedes teilnehmende Versicherungsunternehmen eine Zusammenstellung erarbeitet, die detailliert Stärken und Schwächen je Themenkomplex aus der Kommunenbefragung darstellte. Insbesondere der direkte Vergleich mit den Befragungsergebnissen weiterer öffentlicher Versicherer half den einzelnen Unternehmen, die eigenen Ergebnisse der Kommunenbefragung zu bewerten und den Handlungsbedarf für die Schadenverhütungsabteilung abzuleiten. ▶

Technisches Risk Management

Risk Management beinhaltet den bewussten Umgang mit Risiken, das Aufspüren von Risiken, ihre Analyse und Bewertung sowie die anschließenden Überlegungen und Maßnahmen, Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder die Auswirkungen zu begrenzen.

Wird in diesem Artikel von Risk Management gesprochen, beziehen sich die Angaben ausschließlich auf das technische Risk Management als Teil der Versicherungsleistung.

Dieses beinhaltet:

- ▶ die technische Risikobewertung,
- ▶ die technische Risikoberatung und
- ▶ die technische Risikoverbesserung

(inkl. der Schadenverhütung) bei den Komposit-Versicherten.

Der Risk Management-Maßnahmenplan: Gelerntes umsetzen

Im dritten und abschließenden Projektabschnitt sollten die aus den ersten beiden Phasen gewonnenen Erkenntnisse bei den einzelnen Versicherungshäusern umgesetzt werden. Zunächst wurden die Ergebnisse der Kommunenbefragung mit den betroffenen Abteilungen in den einzelnen Häusern diskutiert und Maßnahmenpläne mit Verantwortlichen erarbeitet.

In einem nächsten Schritt überprüfte man im Rahmen von Workshops und persönlichen Kunden- sowie Vertriebsgesprächen, ob die Erkenntnisse aus der Kommunenbefragung zu Stärken und Potenzialen der Schadenverhütungsabteilung ebenfalls für andere Kundengruppen gelten. Auch für die im Weiteren untersuchten Kundensegmente wurden Optimierungsaktivitäten definiert.

Eine zentrale Erkenntnis aller teilnehmenden Versicherungsunternehmen war, dass sich die Kunden eine plakativere Darstellung von Schadenfolgen, aber auch der positiven Effekte von Präventionsmaßnahmen wünschen. Seitens der befragten Kunden wurde angeregt, dieses anhand von praktischen und realen Schadenbeispielen darzustellen, die sowohl quantitative Informationen enthalten als auch mit konkreten Bildern hinterlegt werden.

Diese praktischen Schadenbeispiele mit unmittelbarem Bezug zu verschiedenen Kundengruppen und Branchen werden derzeit im Verbund der öffentli-

chen Versicherer gemeinsam erarbeitet und sollen schon bald in persönlichen Gesprächen mit den Versicherungsnehmern eingesetzt werden.

Um den Bekanntheitsgrad der Schadenverhütungsabteilung und -aktivitäten zu erhöhen und um den Kunden transparent darzustellen, welchen Mehrwert das Risk Management im Vergleich zu anderen Versicherern in ihrer Region hat, wurde in der dritten Projektphase zudem eine Positionierung für jedes teilnehmende Unternehmen erarbeitet. Mit der Positionierung werden die Alleinstellungsmerkmale der jeweiligen Risk-Management-Abteilung im Vergleich zum Wettbewerb explizit auf den Punkt gebracht und in weiteren Details untermauert. Die in **Bild 5** exemplarisch dargestellte Positionierung eines Teilnehmers umfasst beispielsweise die folgenden Felder:

- ▶ A) Wirtschaftliche Individuallösungen:

Das Risk Management analysiert die individuelle Situation des Versicherungsnehmers vor Ort und erarbeitet passgenaue Risikokonzepte (z. B. im Bereich Brandschutz).

Dabei stehen sowohl die Wirtschaftlichkeit der Sicherungsmaßnahmen für den Kunden als auch eine möglichst geringe Beeinträchtigung der Unternehmensprozesse bzw. des privaten Umfelds im Vordergrund.

Insbesondere in der Planungsphase von Neu- und Umbauprojekten leisten

die erfahrenen Ingenieure aus der Schadenverhütungsabteilung einen wertvollen Beitrag zu sicherheitsrelevanten Fragestellungen und bei der Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben.

- ▶ B) Prävention:

Mit einem Schadenereignis sind häufig unvorhersehbare Folgen (z. B. Lieferunfähigkeit, Verlust von Kunden und Marktanteilen, lange krankheitsbedingte Ausfälle von Mitarbeitern) verbunden, die in der Regel nicht oder nur teilweise durch die Versicherungsunternehmen reguliert werden.

Die Schadenverhütungsabteilung ergreift eine Vielzahl an Maßnahmen, damit die Schäden überhaupt nicht eintreten und den Versicherungsnehmern der damit verbundene Ärger sowie die Kosten erspart bleiben. So werden beispielsweise auf Basis von umfangreichen Schadenanalysen neue und innovative Sicherungskonzepte abgeleitet, die dann im Rahmen von persönlichen Begehungen an die Versicherungsnehmer weitergegeben werden.

- ▶ C) Spezialisten:

Die in der Risk-Management-Abteilung beschäftigten Mitarbeiter sind Ingenieure und Spezialisten mit Fach-Know-How in sämtlichen Risikofeldern (z. B. Feuer, Umwelt, Produktion, Einbruch & Diebstahl, Leitungswasser, Naturgefahren & Elementar). Sie können auf eine langjährige Erfahrung zurückgreifen und werden von den Kunden als kompetente sowie geschätzte Partner im Risikodialog wahrgenommen.

A. Wirtschaftliche Individuallösungen:

Wir identifizieren die für Ihre individuelle Situation optimale und wirtschaftliche Lösung.

E. Wegbereiter Ihres Vertrauens:

Wir sind mit unseren Partnern in Ihrer Nähe und für Sie da, wenn Sie uns brauchen.



D. Ganzheitliche Begleitung:

Wir begleiten Sie in allen Situationen: von der Planung über den Bau/Umbau, bei (Schaden-)Ereignissen bis hin zur Sanierung/Wiederaufbau.

B. Prävention:

Wir werden aktiv, bevor Ihnen Ärger und Kosten entstehen.

C. Spezialisten:

Unsere erfahrenen Mitarbeiter zeichnen sich durch übergreifendes Fach-Know-How und eine hohe Akzeptanz bei den Kunden aus.

Bild 5: Exemplarisch dargestellte Positionierung eines Teilnehmers.

► D) Ganzheitliche Begleitung:

Im Lauf einer Versicherungspartnerschaft kann ein Versicherungsnehmer mit den unterschiedlichsten Situationen konfrontiert werden: von einem Planungsvorhaben über einen Bau bzw. Umbau bis hin zu einem Schadenereignis mit anschließender Sanierung bzw. einem Wiederaufbau. In all diesen Situationen steht das Risk Management mit speziellen Leistungen und Angeboten (z. B. Beratung zu Sanierungsmöglichkeiten, zur Brandschuttentsorgung, Verhandlungen mit Behörden) an der Seite der Versicherungsnehmer.

► E) Wegbereiter Ihres Vertrauens:

Über das jahrelange Engagement in der Schadenverhütung hat sich die Risk-Management-Abteilung ein enges Netzwerk in der Region aufgebaut (z. B. Kontakte zu Behörden, Wissen über erfahrene Handwerksbetriebe).

Über zahlreiche Projekte (z. B. Unterstützung der Feuerwehren, Brandschutzerziehung, Symposien und Ausstellungen) werden Rahmenbedin-

gungen geschaffen, von denen nicht nur der Versicherungsnehmer, sondern eine ganze Region profitiert (**Bild 5**).

Neben der Risk-Management-Positionierung wurde gemeinsam mit den Fachabteilungen, der Presse und dem Marketing ein Kommunikationsplan entwickelt, der sicherstellen soll, dass die Aktivitäten und das Leistungsangebot der Risk-Management-Abteilung zukünftig noch zielgerichteter und systematischer an die Kunden herangetragen wird.

Ausblick

Im Rahmen des Projektes „Marktanalyse und Marketingplan Risk Management“ wurde eine Vielzahl an Maßnahmen initiiert sowie bereits umgesetzt, um die Leistungen und Projekte der einzelnen Schadenverhütungsabteilungen zum einen messbarer zu machen und zum anderen transparenter für die Versicherungsnehmer zu kommunizieren.

Die Versicherungsunternehmen, die sich an den drei Projektphasen beteiligten, haben die Chance des Gemein-

schaftsprojektes genutzt, um aus den Erfahrungen der anderen zu lernen und daraus eigene, innovative Ideen zu entwickeln.

Die Erkenntnisse zum Risk-Management-Bewertungsmodell sind sicherlich nur ein erster Schritt im Messen und Bewerten von Schadenverhütungsaktivitäten. Schon Albert Einstein hat in seiner Aussage „Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt“ darauf aufmerksam gemacht, dass trotz aller Bemühungen immer ein Rest an Unsicherheit bestehen bleibt. Die öffentlichen Versicherer wollen sich zukünftig dennoch der Herausforderung stellen und gemeinsam über Modellrechnungen, Analysen, aber auch Kundenbefragungen weitere Optimierungspotenziale identifizieren und entsprechende Maßnahmen zum Nutzen für die Kunden, aber auch für die eigenen Unternehmen umsetzen. ■

Simone Bittl
Diplom-Betriebswirtin (FH), MBA
Prof. Dr. Andrea Raab Consulting
Simone.Bittl@professor-raab.com

Prof. Dr. Andrea Raab
Prof. Dr. Andrea Raab Consulting