

Quelle	Versicherungswirtschaft vom 15.01.2008
Seite	94 - null
Jahrgang	63
Nummer	02
Quellrubrik	Analysen/Berichte/Aufsätze
Web-Link	null
Autor	Kühl, Helmut Ramezani, Sirius
Urheberinfo	null

## Schadenregulierung durch den Außendienst: Königsweg oder Sackgasse?

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einem tragfähigen Geschäftsmodell für geeignete "Kundensparten"

**Helmut Kühl, Hamburg, und Sirius Ramezani, Zürich** *Schadenmanagement und Regulierungskosten sind in den letzten Jahren immer stärker ins Blickfeld des Topmanagements gerückt. Richtig angewendet und konsequent nachgehalten, lässt sich durch die Aufteilung der Schadenregulierung zwischen Innen- und Außendienst eine Reduzierung der Regulierungskosten sowie eine gezielte Senkung der Schadendurchschnitte realisieren.*

Den Schaden-/Unfallversicherern ist es seit dem Krisenjahr 2001 gelungen, im Zuge von Effizienzsteigerungsprogrammen ihre Combined Ratio (CR) unter die 100 Prozent-Schwelle zu senken. Wie aktuelle Analysen des Total Return to Shareholders (TRS) zeigen, unterstellt inzwischen selbst der europäische Kapitalmarkt, dass die gesamte Branche ihre CR auch künftig auf einem Niveau von etwa 98 Prozent halten kann. Vergewärtigt man sich die notorische Zyklizität des Schaden-/Unfallgeschäfts, so wird deutlich, welche hohen Erwartungen der Kapitalmarkt damit an die Branchenentwicklung richtet.

Für die Anbieter bedeutet dies, dass sie auch weiterhin große Anstrengungen unternehmen müssen, um ihre operative Leistungskraft zu stärken. Als besonders erfolversprechend erscheinen dabei Verbesserungen im Schadenmanagement. Und zwar umso mehr, als hier erzielte Einsparungen voll, d.h. zu 100 Prozent, in die Ergebnisrechnung eingehen. Ein besonders heiß diskutiertes Thema ist die Schadenregulierung durch den Außendienst.

In Deutschland verwalten Schaden-/Unfallversicherer nach Angaben des

GDV etwa 258 Millionen Verträge mit einem jährlichen Beitragsvolumen von rund 62 Mrd Euro (inkl. indirektes Geschäft, davon ca. 57,3 Mrd Euro direktes Geschäft, ohne PSVaG). Bei einer angenommenen Schadenhäufigkeit von 83 werden jedes Jahr etwa 21 bis 22 Millionen Versicherungsfälle mit einem Schadenaufwand von gut 40 Mrd Euro reguliert. Für die Schadenregulierung stehen derzeit ungefähr 15- bis 20 000 Mitarbeiter in den Innen-, aber auch Außendiensten der Versicherer zur Verfügung. Gelänge es über die gesamte Versicherungswirtschaft, die aktuellen Kosten von geschätzt ca. 16,0 Mrd Euro nur um 5 Prozent zu senken, so würde sich die Ertragskraft der deutschen Schaden-/Unfallversicherer um ca. 798 Mio Euro erhöhen. Um das gleiche Ergebnis zu erzielen, bedürfte es einer Senkung der Combined Ratio um 1,3%-Punkte bzw. des Schadenaufwands um 2 Prozent.

**Kollision der Interessen**

Kein Wunder, dass Schadenmanagement und Regulierungskosten in den letzten Jahren immer stärker ins Blickfeld des Topmanagements gerückt sind. Vom Potenzial her besonders erfolversprechend erscheint die Verlagerung der Schadenregulierung in die Ausschließlichkeitsorganisation. Bisher wird dieses Thema in der Fachwelt äußerst kontrovers bzw. gar nicht diskutiert. Während einige Versicherer schon seit längerem ihre Schäden durch den Außendienst regulieren lassen, lehnen andere dies nach wie vor strikt ab. Denn sie befürchten eine unzulässige Kollision von Interessen und - damit verbunden - negative Auswirkungen auf Kostenentwicklung und Profitabilität.

Auffällig ist, dass immer mehr Versicherer begonnen haben, mit Regulierungsmodellen im Außendienst zu experimentieren (siehe Abbildung 1). Ein klares Best-Practice-Vorgehen hat sich bisher allerdings nicht herausgebildet. Grund genug zu fragen, wie ein wirklich tragfähiges Geschäftsmodell aussehen könnte und welche Anforderungen es im Einzelnen erfüllen müsste. Um für die weitere Diskussion ein Grundverständnis zu schaffen, sollen im Folgenden - anhand von sieben Leitfragen - die verschiedenen Aspekte des Themas aus Sicht der Einzelunternehmen näher bestimmt und erläutert werden.

**I. Welche Sparten eignen sich für eine Außendienstregulierung?**

Üblicherweise findet Außendienstregulierung bisher nur im Privatkundengeschäft statt, nicht bei Gewerbe- oder Industriekunden. Sie beschränkt sich im Wesentlichen auf "Kundensparten", in denen der Versicherungsnehmer in aller Regel auch als Antragsteller im Schadenfall auftritt. Weniger üblich ist Außendienstregulierung in "Anspruchstellersparten" wie etwa Kfz-Haftpflicht, in denen im Schadenfall normalerweise dritte Parteien ihre Ansprüche erheben.

Typische Sparten für Außendienstregulierung sind verbundene Hausratversicherung (VHV), verbundene Gebäudeversicherung (VGV), Glasversicherung, Kfz-Voll- und -Teilkaskoversicherung, Unfallversicherung (meist Krankenhaus-Tagegeld) sowie Privat-Haftpflichtversicherung (bei klarer Sach- und Rechtslage). Erfahrungsgemäß eignen sich damit etwa 50 Prozent aller Schadenfälle für eine Regulierung durch den Außendienst (siehe Abbildung 2).

Meist sind es größere Generalagentu-

ren und auch Makler, die gegenüber den Versicherungsnehmern die Erstregulierung bis zu bestimmten, fest vorgegebenen Höchstbeträgen übernehmen. Je nach Sparte können diese Limitierungen deutlich variieren. Üblich sind Höchstbeträge von 1 000 bis 2 000 Euro in Sparten wie VHV oder VGV. Im Rahmen der Erstregulierung übernehmen die Agenturen in der Regel Aufgaben wie Schadenmeldung, Weiterleitung an die Gesellschaft oder auch abschließende Fallbearbeitung. Das Aufgabenspektrum unterscheidet sich dabei von Versicherer zu Versicherer z.T. erheblich.

II. Welche Implikationen ergeben sich für Verwaltung und Verwaltungskosten auf Unternehmensebene?

In Unternehmen mit Außendienstregulierung erhalten die damit betrauten Agenten/Agenturen derzeit eine Vergütung je Schadenfall von etwa 10 bis 20 Euro. Bei angenommenen Verwaltungskosten in der internen Schadenregulierung von gut 40 Euro pro 1st-Level-Fall (d.h. vergleichsweise niedrige, einfache Schäden, für die ein Vergleich mit Außendienstregulierung sinnvoll ist) bedeutet dies in der Regel eine Kostenersparnis von etwa 20 bis 30 Euro (siehe Abbildung 3). Die Vergütungen haben zudem rein variablen Charakter. Für die Versicherer ergeben sich beispielsweise keine zusätzlichen Verwaltungskosten, wenn bei sinkenden Schadenstückzahlen die Personalkapazitäten angepasst werden müssen. Ob Einsparungen möglich sind und wie hoch diese ausfallen, hängt natürlich von der unternehmensspezifischen Situation ab und muss im Einzelfall detaillierter untersucht werden.

Grundsätzlich erscheint eine Verlagerung der Schadenregulierung in die Ausschließlichkeitsorganisation nur gerechtfertigt, wenn sich in einer Gesamtkostenbetrachtung tatsächlich spürbare Einsparungen gegenüber der Regulierung im Innendienst ergeben. Dazu müssen zum einen die zu erzielenden Einsparungen ein Volumen erreichen, das zumindest die Zusatzaufwendungen für die Umstellung klar übersteigt. Unter Letztere fallen beispielsweise Investitionen in die neuen Geschäftsprozesse, der Aufbau eines entsprechenden Spartencontrollings sowie Schulungsmaßnahmen für die Außendienstmitarbeiter. Zum anderen sind die Auswirkungen auf die effektive Vertriebszeit am Point of Sale zu berücksichtigen. Das Plus an Kundenkontakten wird möglicherweise

zunichte gemacht durch die Verlagerung des Fokus von Policenverkauf/-verlängerung auf das Procedere der Schadenregulierung.

Unter Effizienzgesichtspunkten scheint diese Art der Schadenregulierung nur dann empfehlenswert, wenn die nachstehenden Mindestanforderungen erfüllt sind:

- Der Schadenfall wird vom Kunden dem Agenten/der Agentur als erster Anlaufstelle gemeldet.

- Der Außendienst erhält die Verantwortung für die fallabschließende Regulierung, d.h. einschließlich maschineller Prüfung des Deckungsumfangs und inklusive Zugriff auf das Inkassosystem.

- Alle relevanten Daten zum Schadenfall sind für den Außendienst jederzeit online verfügbar.

- Alle etwaigen Zahlungen werden vom Agenten/der Agentur angestoßen bzw. transparent über das Agentenkonto verrechnet.

- Der Außendienst erhält eine Vergütung ausschließlich auf Basis einer Stückkostenrechnung; die Beträge sollten dabei den Aufwand für eine vergleichbare Regulierung im Innendienst nicht übersteigen.

- Alle erforderlichen Investitionen für das neue Geschäftsmodell lassen sich voll und dauerhaft aus den eingesparten Verwaltungskosten finanzieren.

- Der Außendienst nutzt den Kundenkontakt im Schadenfall als Chance zu Neuordnung und Neuabschluss von Verträgen - und zwar mit messbarem Erfolg.

Darüber hinaus erscheint eine durchgängige Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung vordringlich: Der Außendienst sollte generell nur Schäden, die unter den festgelegten Höchstgrenzen liegen, zur Regulierung erhalten, mit präzisen Vorgaben hinsichtlich Sparte, Schadentyp und Deckungsumfang. Alle sonstigen Schadenfälle werden allein von den zuständigen Innendiensten bearbeitet und abgewickelt.

III. Welche Veränderungen sind bei den Schadendurchschnitten zu erwarten?

Schadenregulierung hat sich in den Kundensparten über die letzten Jahre tendenziell vereinfacht. Dazu beigetragen haben nicht zuletzt deutliche Rückgänge bei der Anzahl wie auch der Häufigkeit von Schäden, im Wesentlichen bedingt durch sinkende Haushaltsgrößen. Angesichts der zunehmenden Auslastungsprobleme im Schaden-Innendienst und der daraus resultierenden

Notwendigkeit zur Kapazitätsanpassung wäre es überlegenswert, die Schadenregulierung, wo es sich anbietet, in den Außendienst zu verlagern. Diese Option zu prüfen scheint sinnvoll zumindest für Bagatellschäden sowie für Fälle, deren Bearbeitung keine besondere Regulierungsexpertise erfordert. Zu untersuchen wäre weiterhin, ob der Außendienst - die notwendige Sachkenntnis und Einweisung in Geschäftspolitik und Abläufe des Unternehmens sowie ein entsprechendes Monitoring der Schadenfälle vorausgesetzt - Schadenregulierungen in gleicher Weise vornimmt wie der Innendienst. Höhere Kosten sind im Durchschnittsfall in folgenden Einzelsituationen zu erwarten:

**Bei Ablehnungsfällen** dürften sich für Antragsteller gelegentlich Vorteile ergeben, wenn sie ihren Schaden besonders geschickt darzustellen vermögen oder die Betrugsabsicht nur für professionelle Schadenregulierer zu erkennen ist. In der Tendenz könnte damit die Ablehnungsquote, gemessen an den Usancen einer internen Schadenregulierung, leicht sinken.

**Bei der Bestimmung der Schadenhöhe** dürften sich Außendienstmitarbeiter in Ermessensfällen kulanter verhalten als die Regulierer im Innendienst. Nicht nur aufgrund von wie auch immer gearteten Opportunitätsabwägungen gegenüber "guten" Kunden mit vielen Verträgen und tadelloser Reputation, sondern auch bedingt durch Know-how-Defizite bei Zeitwertentschädigungen.

**Bei Kunden/Verträgen mit überproportionaler Schadenhäufigkeit** wird sich die Identifikation von Problemfällen tendenziell schwieriger gestalten. Dass Agenten/Agenturen von sich aus Sanierungsfälle systematisch verfolgen und die entsprechenden Maßnahmen anstoßen, kann nicht ohne Weiteres erwartet werden.

Demgegenüber gibt es auch Argumente, die sogar für einen tendenziell niedrigeren Schadendurchschnitt bei Außendienstregulierung sprechen:

- Statt einer indifferenten Entschädigung nach dem Neuwert ermöglichen die Besichtigung und Regulierung des Schadens vor Ort durch den Agenten u.U. eine Bemessung am meist deutlich niedrigeren tatsächlichen (Zeit-)Wert.

- Für eine schnelle, unbürokratische Regulierung ist der Kunde möglicherweise bereit, eine für den Versicherer im Zweifelsfall eher günstige Ad-hoc-Abgeltung von Entschädigungsansprü-

chen hinzunehmen.

Ob im Einzelfall die Argumente pro oder contra überwiegen, hängt stark von den Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens ab. Für jede Art von Außendienstregulierung unverzichtbar sind jedoch ein enges Controlling sowie transparente Anreiz- und Sanktionsmechanismen. Für die Agenten/Agenturen muss klar sein, dass der Besitz der Regulierungsvollmacht gleichermaßen Anerkennung und Vertrauensvorschuss ist. Aus Sicht des Versicherers verbindet sich damit die Erwartung, dass die derart Ausgezeichneten nicht nur die erreichten Best-Practice-Standards halten, sondern auch in Zukunft alle Möglichkeiten zur Kostenreduzierung und Generierung von Mehreinnahmen konsequent nutzen.

IV. Welche Vorteile bietet die Außendienstregulierung bei der Interaktion mit Kunden?

Wie Umfragen immer wieder verdeutlichen, trägt eine leistungsstarke Schadenabwicklung erheblich zur Kundenzufriedenheit bei. So zeigt die aktuelle McKinsey-Marktforschung zum deutschen Kfz-Versicherungsmarkt, dass für Kunden, die bereits über einschlägige Erfahrungen verfügen, die Schadenabwicklung ein ganz wesentlicher Faktor bei der Gesamtbeurteilung ist. Entscheidende Merkmale sind aus Kundensicht vor allem "Kulanz", "Erreichbarkeit richtiger Ansprechpartner", "Service aus einer Hand", "Freundlichkeit" und "Geschwindigkeit" (siehe Abbildung 4). "Erreichbarkeit", "Service aus einer Hand", "Freundlichkeit" und "Geschwindigkeit" sind Stärken, mit denen gerade ein profilierter Außendienst gegenüber Kunden zu punkten vermag. Und auch beim Faktor "Kulanz" müssen sich die Interessen des regulierenden Agenten und die seines Produktgebers nicht zwangsläufig widersprechen. Denn ein vor Ort beglichener Schaden mit akzeptabler, unbürokratisch ausbezahlter Entschädigungssumme trifft die Kundenerwartungen sicherlich in hohem Maße. Der Außendienstmitarbeiter erhält so im Prinzip die Chance, sich gegenüber konkurrierenden Vertriebswegen, vor allem den Call-Centern bzw. Internet-Plattformen von Direktversicherern, vorteilhaft zu differenzieren. Gelingt ihm das, dann sollte er den persönlichen Kontakt aus der Schadenregulierung auch nutzen, um mit dem Kunden grundsätzlich über dessen Versicherungsschutz zu sprechen.

Welche Potenziale in der Schadenabwicklung zu heben sind, zeigt die Spreizung der Kundenbewertung: Beim am höchsten gerateten Unternehmen sind immerhin 36 Prozent der Befragten "sehr zufrieden", beim am niedrigsten bewerteten trifft dies gerade einmal auf halb so viele Kunden zu (siehe Abbildung 5). Jeder erfahrene Agent weiß, wie sich solche Bewertungsunterschiede hinsichtlich Verlängerung bzw. Neuabschluss von Verträgen auswirken. So haben in der McKinsey-Agenturbefragung 80 Prozent der Teilnehmer angegeben, dass die Qualität der Schadenabwicklung für ihren geschäftlichen Erfolg sehr wichtig ist.

V. Welche Mindestgrößen sind auf Agenturseite erforderlich, um eine wirtschaftliche Schadenregulierung sicherzustellen?

Bei der Vergabe von Regulierungskompetenzen an den Außendienst sollte insbesondere nach Agenturgröße segmentiert werden. Die Abwicklung durch einen dedizierten Mitarbeiter kommt sicherlich nur für größere Agenturen und Makler in Betracht. Nach vorliegenden Modellrechnungen braucht man ein Volumen von ca. 720 Schadenfällen über alle sechs in Frage kommenden Kundensparten hinweg, um einen Mitarbeiter mit qualifiziertem Schaden-Know-how durchgängig beschäftigen zu können. Dies entspricht etwa einem Bestand von 24 000 Verträgen oder 10 000 Kunden sowie einem Prämienvolumen von 4 Mio Euro p.a. im Bestandsgeschäft (siehe Abbildung 6). Aufgrund der Spezialisierung eines dedizierten Mitarbeiters steigt aber tendenziell auch dessen Regulierungskompetenz, sodass die berechnete Mindestgröße geringer ausfallen würde. Für kleinere Agenturen und Einzelagenten ist allenfalls eine teilweise Übernahme der Regulierungsarbeiten denkbar. In solchen Fällen sollte der Versicherer stets klar signalisieren, dass die Aktivitäten keinesfalls zulasten der ohnehin knappen Vertriebszeit am Point of Sale gehen dürfen.

VI. Wie kann der Innendienst die Außendienstregulierung flankierend unterstützen?

Die Gesamtverantwortung für Schadensteuerung und -controlling wird auch weiterhin beim Innendienst liegen - von der Agentenschulung über die Gestaltung und Kontrolle der neuen Geschäftsprozesse bis hin zur Bereitstellung der erforderlichen IT-Systemunterstützung. Neue Controllinginstrumente

zum Monitoring von Versicherungsnehmern (Renta-Steuerung) und Außendienstmitarbeitern (Auffälligkeiten) sind ebenso zu entwickeln wie entsprechende Sanktionsmechanismen. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst. Nur klare Spielregeln können verhindern, dass beispielsweise der Außendienst im Zuge der Schadenregulierung die Vertragsbeziehungen zum Kunden neu ordnet, während gleichzeitig im Innendienst die völlige Beendigung der Geschäftsbeziehung beschlossen wird.

Mit Blick auf die unterschiedlichen Agenturgrößen werden sich interessierte Versicherungsgesellschaften über kurz oder lang auch Gedanken über differenziertere Betreuungsmodelle machen müssen. Bei größeren Agenturen kann sich - im "eingeschwungenen Zustand" - die Unterstützung durch den Innendienst im Wesentlichen auf ein Erfolgscontrolling nach Sparten beschränken. Ergänzend hinzu kommen fachliche Beratungsleistungen sowie regelmäßige Trainings- und Coachingangebote.

Für kleinere Agenturen und Einzelagenten dürfte es sich empfehlen, eine spezielle Unterstützungsfunktion zu schaffen - mit umfassendem Online-Betreuungsangebot. Im Schadenfall benötigt der Außendienstmitarbeiter jederzeit Zugriff auf leistungsstarke IT-Systeme: Diese sollten ihm rund um die Uhr zum einen Übersichten zu Vertragsklasse, Kundenhistorie und Schadentyp zur Verfügung stellen. Zum anderen sollten es ihm interaktiv gestaltete Eingabemasken erlauben, Schadentyp und -hergang sowie Entschädigungssätze und voraussichtliche Abwicklungsdauer jeweils in Echtzeit zu ermitteln.

VII. Wie lassen sich bereits bestehende Modelle sinnvoll bewerten und hinsichtlich ihres Nutzenbeitrags abschätzen?

Eine ganze Reihe größerer Versicherer experimentiert bereits seit längerem mit Modellen der Regulierung durch den Außendienst. Für sie stellt sich nicht mehr die Frage nach dem Ob, sondern die nach dem Wie. Um verlässlich abzuschätzen, wie nahe - aus heutiger Sicht - das bestehende Regulierungsmodell dem betriebswirtschaftlichen Optimum kommt, bietet sich wieder ein Vorgehen anhand definierter Leitfragen an:

- Wie gestaltet sich die Unterstützung bei laufenden Schadenfällen für Agenten/Agenturen mit noch kurzer Betriebs-

zugehörigkeit bzw. mit kleinen Bestandsgrößen und (entsprechend) geringer Regulierungspraxis?

- Gibt es systematisierte Vergleichsverfahren, um nach erfolgter Schadenregulierung eventuelle Regulierungsdifferenzen zwischen Innen- und Außendienst aufzudecken?

- Werden Unterschiede bei Schadenhäufigkeit und -durchschnitt zwischen einzelnen Agenten/Agenturen sowie gemessen am Gesamtbestand regelmäßig nachgehalten? Gibt es zudem entsprechende Anreiz-/Sanktionsmechanismen bei dauerhaft besseren bzw. dauerhaft schlechteren Ergebnissen?

- Können einzelne Agenten/Agenturen die bestehenden Kontroll- und Steuerungsmechanismen unterlaufen, indem sie ihre Regulierungsvollmachten ggf. nur begrenzt nutzen bzw. komplizierte und damit teure Schäden systematisch auf die Innendienste abwälzen?

- Können die Innendienste nach erfolgter Schadenabwicklung bei evidenten Fehlern die falsche Regulierung ex post als Kulanzleistung ausweisen und den jeweiligen Agenten/Agenturen zumindest teilweise in Rechnung stellen?

- Bekommen Agenten/Agenturen im Verlauf des Regulierungsprozesses online gezielte Hinweise auf Versicherungslücken des Kunden (Cross-Selling-Gelegenheiten) oder Neuordnungsbedarf bei älteren Verträgen, um Neugeschäft oder Mehrbeiträge generieren zu können?

- Gibt es ein institutionalisiertes Bestandscontrolling, um Folgewirkungen der Schadenregulierung für die Neugeschäfts- bzw. Bestandsgeschäftsentwicklung systematisch nachzuhalten?

Nur Versicherer, die all diese Fragen

positiv zu beantworten vermögen, erreichen bereits Best-Practice-Niveau und können präzise nachhalten, wann Regulierung durch den Innen- oder Außendienst jeweils die beste Option ist. Damit haben sie die Möglichkeit, den Nutzen aus der flexiblen Verlagerung der Schadenregulierung gezielt zu maximieren.

Richtig angewendet und konsequent nachgehalten, lässt sich durch die Aufteilung der Schadenregulierung zwischen Innen- und Außendienst eine Reduzierung der Regulierungskosten sowie eine gezielte Senkung der Schadendurchschnitte realisieren. Hinzu kommen eine Verringerung der Stornoquote aufgrund der besseren Kundenbindung sowie schadengünstigeres Mehrgeschäft und potenzialträchtige Cross-Selling-Beziehungen. Gelingt es einem Versicherer, dieses Potenzial voll auszuschöpfen, so kann die Summe der Effekte ca. 50 Euro je Schadenfall betragen. Damit erscheint aus heutiger Sicht eine Reduzierung der Combined Ratio um 0,5%-Punkte als durchaus realistisch. Dies entspricht bereits einem guten Drittel der Ergebnisverbesserung, die durch eine Kostensenkungsmaßnahme um 5 Prozent erreichbar ist.

Vor allem größere Versicherungsgesellschaften sind in den letzten Jahren dazu übergegangen, ihre Ausschließlichkeitsorganisationen in die Regulierung von Schadenfällen einzubeziehen. Im Prinzip lassen sich so erhebliche Verbesserungen bei der Schadenkostenquote erzielen.

Betreuung ist wichtig

Schlüssel zum Erfolg ist jedoch ein wirklich tragfähiges Geschäftsmodell für geeignete "Kundensparten" wie

VHV, VGV, Glas, Kfz-Vollund -Teilkasko sowie Unfall und Haftpflicht. Dieses Modell muss zum einen eine sinnvolle Arbeitsaufteilung zwischen Innen- und Außendienst ermöglichen. Zum anderen muss es sicherstellen, dass Einsparungen bei den Verwaltungskosten sowie Mehreinnahmen im Neu- und Bestandsgeschäft nicht wieder zunichte gemacht werden durch unprofessionelle Schadenbearbeitung und aus dem Ruder laufende Regulierungskosten. Dazu bedarf es präziser Zielvereinbarungen mit den jeweils in Frage kommenden Agenten/Agenturen, verbunden mit einem wirkungsvollen Erfolgscontrolling sowie entsprechenden Anreiz-/Sanktionsmechanismen. Flankierend sollten die Außendienstregulierer auch ein umfassendes Betreuungs- und Unterstützungsangebot erhalten. Das Spektrum reicht hier von regelmäßigen Schulungs- und Coachingmaßnahmen bis hin zur Bereitstellung von Online-Tools, mit deren Hilfe die Agenten beim Kunden vor Ort die Schadenerhebung und -regulierung in Echtzeit durchführen können. Denn nur wenn die Begleichung der Ansprüche durch den Außendienst schnell und unbürokratisch erfolgt, werden auch die Kunden darin einen Vorteil erkennen.

*Die Autoren: Helmut Kühl, stv. Vorstandsvorsitzender der Volksfürsorge Deutsche Sachversicherung AG i.R., Hamburg; Sirius Ramezani, Partner bei McKinsey & Company, Zürich. Für Research zeichnete verantwortlich: Rudi Förster, Knowledge Expert bei McKinsey & Company, Frankfurt.*

## TOP 30 DER DEUTSCHEN SCHADEN-/UNFALLVERSICHERER

in Prozent

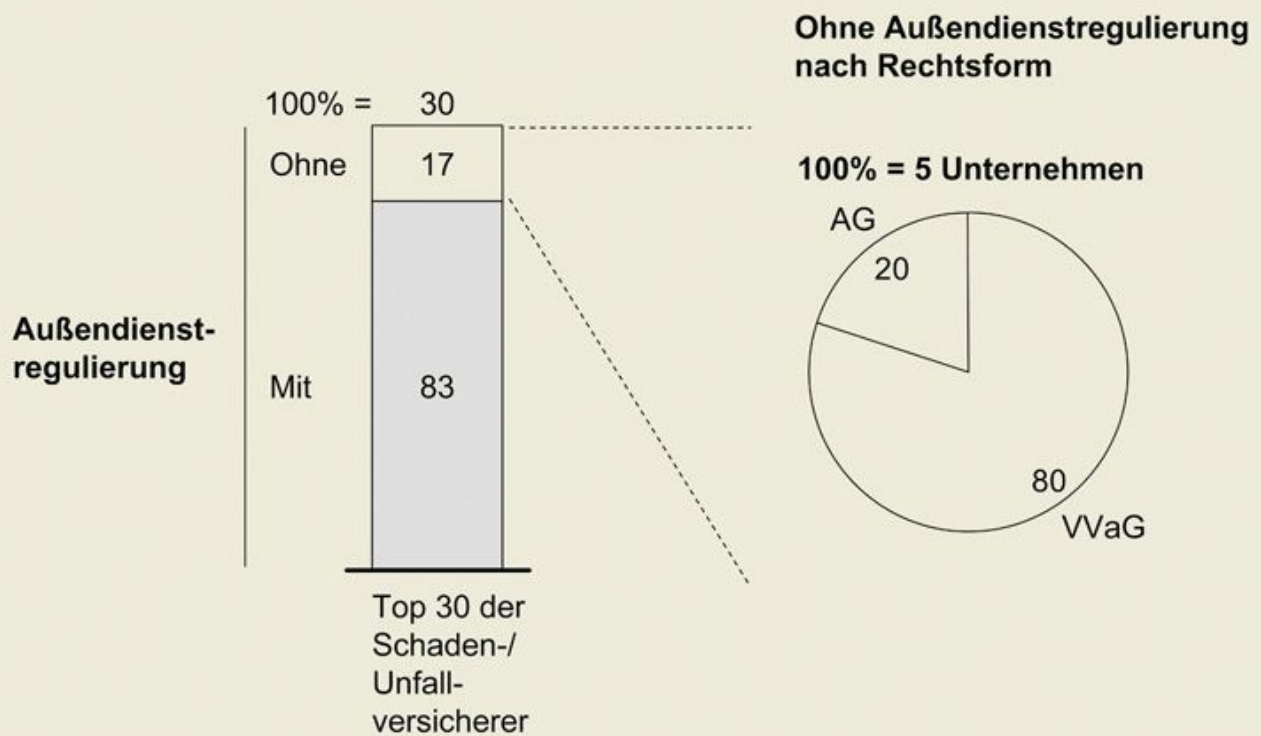


Abbildung 1: Sehr viele große Versicherer setzen bereits auf Außendienstregulierung.

## ANZAHL SCHÄDEN IN EINZELNEN SPARTEN 2006

Sparten	Anzahl Verträge		Anzahl Schäden	
	in Tsd.		in Tsd.	in %
Private Unfall	29.124		829	28
Kfz-Vollkasko	22.651		3.537	156
Kfz-Teilkasko	17.879		1.387	78
Verbundene Hausrat	24.722		1.303	53
Verbundene Gebäude	18.990		1.923	101
Glas	9.720		562	58
<b>Kundensparten</b>	<b>123.086</b>		<b>9.541</b>	<b>78</b>
Kfz-Haftpflicht	55.005		3.838	70
Kfz-Insassenunfall	4.672		3	1
Allgemeine Haftpflicht	42.121		3.233	77
Gewerbliche Sachsparten	13.977		1.276	91
<b>Anspruchsteller-/Gewerbepartnen</b>	<b>115.775</b>		<b>8.350</b>	<b>72</b>
Rechtsschutz	19.482		3.551	182
<b>Gesamt</b>	<b>258.343</b>		<b>21.442</b>	<b>83</b>

Abbildung 2: In den außendienststaffinen Kundensparten fallen jährlich rund 9,5 Mio Schäden an.

### PRODUKTIVITÄTEN UND STÜCKKOSTEN IN DER SCHADENBEARBEITUNG

ERFAHRUNGSWERTE

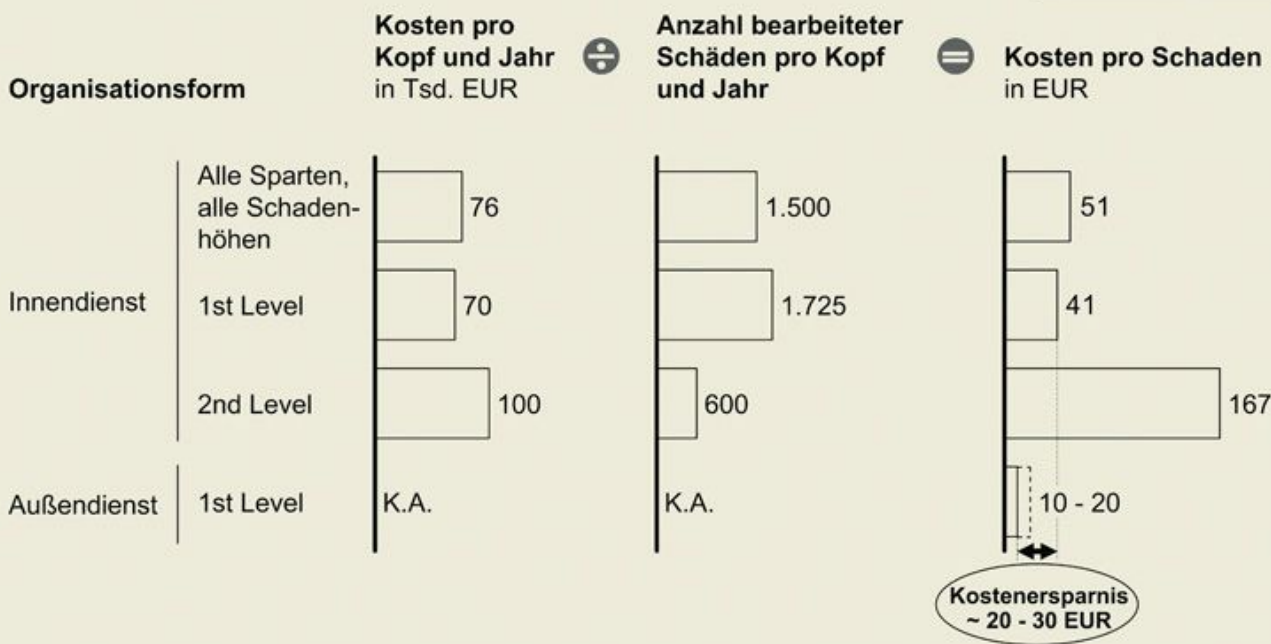
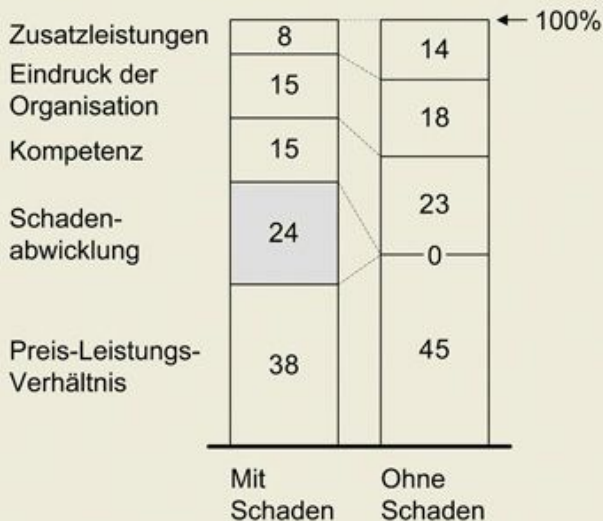


Abbildung 3: Außendienstregulierung ermöglicht Einsparungen von 20 bis 30 Euro je Schadenfall

### TREIBER KUNDENZUFRIEDENHEIT – BEISPIEL KRAFTFAHRT

in Prozent

#### Treiber Gesamtzufriedenheit



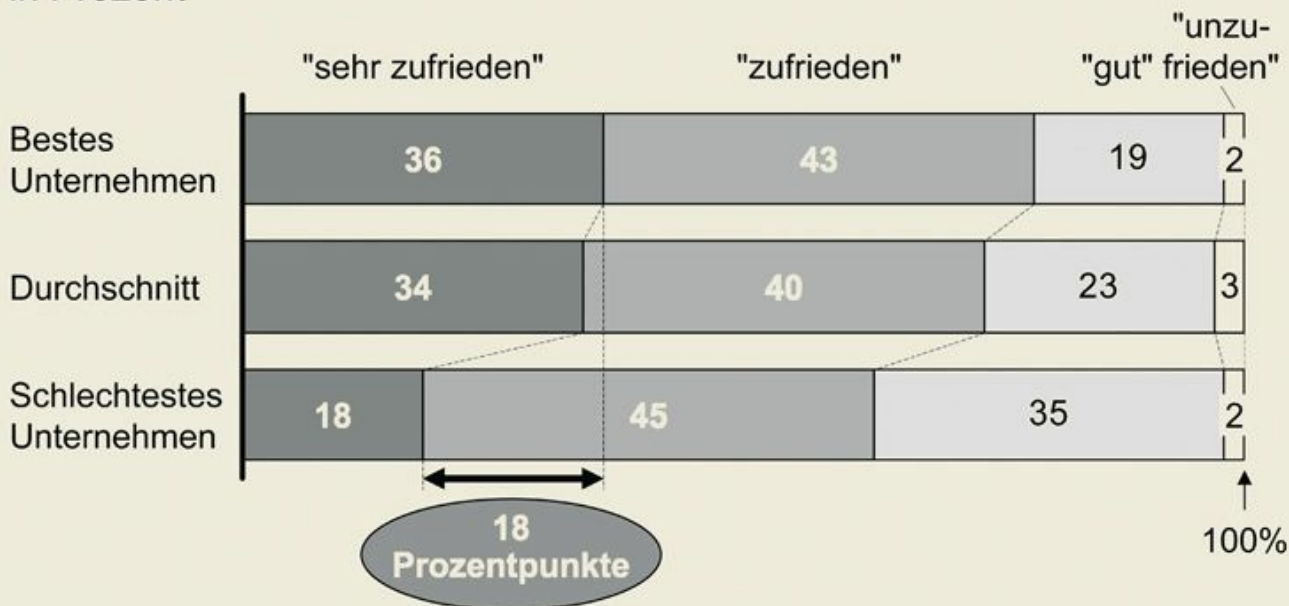
#### Treiber Zufriedenheit im Schadenfall



Abbildung 4: Für Kunden mit Schadenerfahrung ist die Schadenabwicklung von großer Bedeutung

## KUNDENZUFRIEDENHEIT MIT SCHADENABWICKLUNG\* – BEISPIEL KRAFTFAHRT

in Prozent



\* Gemäß Antworten auf einer Skala von "sehr zufrieden" (7 Punkte) über "zufrieden" (5 Punkte) bis "unzufrieden" (1 - 3 Punkte)

Abbildung 5: Bei der Zufriedenheit der Kunden mit der Schadenabwicklung unterscheiden sich die einzelnen Unternehmen deutlich.

## NOTWENDIGE AGENTURGRÖSSE FÜR VERTRETERREGULIERUNG

Notwendig sind jeweils 10 Schäden in den 6 Kundensparten pro Monat:  
 (10 x 6 x 12) = 720 Schäden pro Jahr

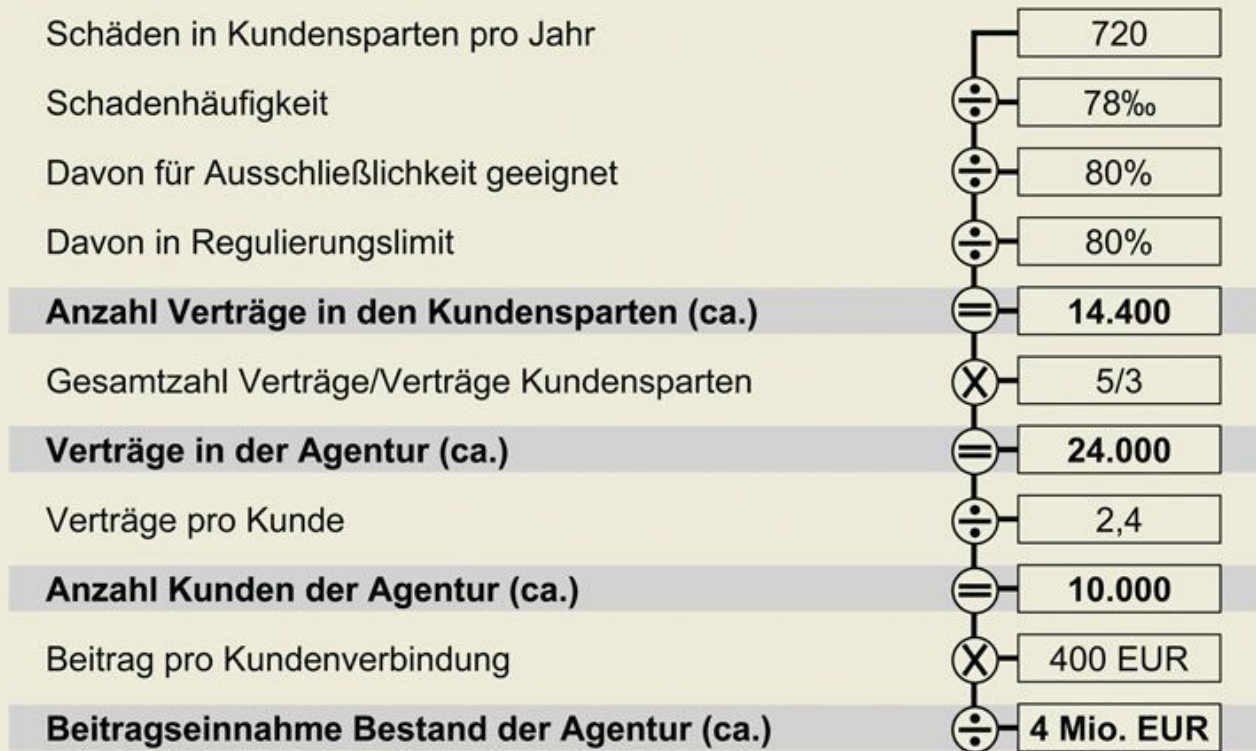


Abbildung 6: Regulierung durch einen Agenturmitarbeiter ist wirtschaftlich jeweils ab einem Bestand von etwa 10 000 Kunden oder 4 Mio Euro Kompositprämie