Vertrauensbildung zwischen Versicherung und Versicherungsnehmer über Präventionslösungen

12

Alexander C.H. Skorna

12.1	Einleitung	247
12.2	Problem: Mangelndes Kundenvertrauen in die Versicherungswirtschaft	248
12.3	Prävention als Lösungsansatz für die Versicherungswirtschaft	250
12.3.1	Grundlegende Zusammenhänge zwischen Risiko und Prävention in der Versicherungstheorie	250
12.3.2	Integration von Prävention ins Produktkonzept der Versicherung	251
12.3.3	Prävention als Vorteil für die Versicherung	254
12.4	Entwicklung eines Reifegradmodells zum Aufbau und Stärkung von Vertrauen gegenüber Versicherungsnehmern	255
12.4.1	Reifegradmodell der Prävention	255
12.4.2	Prävention als Vorteil für den Versicherungsnehmer	258
12.5	Beispiele aus der Versicherungspraxis	258
12.5.1	Baloise Group mit der Basler Sicherheitswelt	259
12.5.2	Schweizerische Mobiliar mit dem Mobiliar Notruf für Smartphones	260
12.5.3	FM Global mit der Kombination aus Prävention und Versicherung im industriellen Kontext	262
12.6	Zusammenfassung und Ausblick	263
12.7	Literatur	264

Background Information

ALEXANDER C.H. SKORNA, Dipl. Wi.-Ing., studierte Wirtschaftsingenieurwesen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und sammelte während des Studiums erste Praxiserfahrungen in den USA, Singapur und Hong Kong. Er promoviert derzeit am Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (HSG) und ist dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter beschäftigt. Parallel arbeitet er als Senior Researcher am Lehrstuhl für Informationsmanagement der ETH Zürich. Alexander Skorna beschäftigt sich in seiner Dissertation mit der Entwicklung von Präventionslösungen für die Versicherungswirtschaft. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher und praxisorientierter Fachpublikationen überwiegend in den Bereichen Supply Chain Risk Management, Prävention bzw. Schadenverhütung sowie Produkt- und Geschäftsmodellinnovation in der Versicherungswirtschaft. Darüber hinaus ist er Projektleiter bei Synesix Solutions, einem Spin-Off der ETH Zürich.

Abstract

Seit seiner Deregulierung in den 1990er Jahren ist der Versicherungsmarkt in der Schweiz wie auch international durch eine hohe Wettbewerbsintensität sowie preissensitive Kunden gekennzeichnet. Dies führt branchenweit zu sinkenden Prämieinnahmen und in der Folge zu steigenden Schadenkosten für die Versicherungsgesellschaften. Im Zeichen der globalen Finanzmarktkrise kämpfen neben den Banken auch die Versicherungsgesellschaften um das Vertrauen ihrer Kunden. Ein Lösungsansatz ist die in diesem Beitrag vorgestellte Entwicklung von kundengerechten Präventionslösungen.

12.1 Einleitung

Seit seiner Deregulierung in den 1990er Jahren ist der Versicherungsmarkt in der Schweiz wie auch international durch eine hohe Wettbewerbsintensität sowie preissensitive Kunden gekennzeichnet. Dies führt branchenweit zu sinkenden Prämieinnahmen und in der Folge zu steigenden Schadenkosten für die Versicherungsgesellschaften. Im Zeichen der globalen Finanzmarktkrise kämpfen neben den Banken auch die Versicherungsgesellschaften um das Vertrauen ihrer Kunden. Ein Lösungsansatz ist die in diesem Beitrag vorgestellte Entwicklung von kundengerechten Präventionslösungen. Die Prävention soll die Kunden für alltägliche Risiken und Gefahren sensibilisieren und helfen, Schäden proaktiv zu vermeiden. Damit verfolgt die Versicherungswirtschaft grundsätzlich zweierlei Ziele: (1) Durch die offene Kommunikation von Präventionslösungen soll die Interaktionsfrequenz mit den Kunden über positiv besetzte Themen erhöht werden. (2) Über die Positionierung als Problemlöser versucht die Versicherungsgesellschaft ihre Kunden stärker zu binden und damit das Kundenvertrauen zu stärken. So erfahren die Versicherungsge-

sellschaften mehr über die Risiken ihrer Kunden und können bei einer Reduzierung der Schäden auf die Kundenbedürfnisse mit individuell- bzw. differenziert-tarifierten Prämien zugehen.

Der vorliegende Beitrag behandelt die Vertrauensbildung zwischen der Versicherung und dem Versicherungsnehmer primär aus der Perspektive der Versicherungswirtschaft und gliedert sich wie folgt: Ausgehend von einem identifizierten Praxisproblem (Abschn. 12.2) wird die Prävention als Lösungsansatz vorgestellt (Abschn. 12.3). Ein weiterentwickeltes und in verschiedenen Praxisprojekten validiertes Reifegradmodell der Prävention gibt entsprechende Handlungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft zum Aufbau und zur Stärkung von Vertrauen (Abschn. 12.4). Beispiele aus der Praxis verdeutlichen die Erkenntnisse (Abschn. 12.5). Die abschließende Zusammenfassung stellt die wesentlichen Ergebnisse des Beitrags zusammen (Abschn. 12.6).

12.2 Problem: Mangelndes Kundenvertrauen in die Versicherungswirtschaft

Die Schweiz als wichtiger Finanzplatz in Europa steht in der aktuellen Finanzmarktkrise vor besonderen Herausforderungen. Neben den Banken spielen insbesondere auch die Versicherungen eine tragende Rolle im Finanzdienstleistungssektor des Landes. Doch auch den Kunden der Schweizer Versicherungen kommt eine Sonderstellung zu. Mit durchschnittlich über CHF 8.000 im Jahr ist die Schweiz das Land mit den weltweit höchsten pro Kopf Prämienausgaben für Versicherungen (Swiss Re 2012, S. 16).¹ Entsprechend umkämpft wie lukrativ ist der Schweizer Versicherungsmarkt auch für ausländische Versicherungsgesellschaften, obwohl wie in allen Europäischen Versicherungsmärkten eine Marktsättigung bereits stattgefunden hat. Gleichzeitig kennzeichnet das hohe Ausgabenverhalten der Schweizer Bevölkerung sie als besonders versicherungsaffin und risikoavers. Ein Wachstum im Schweizer Versicherungsmarkt ist allerdings nur auf Kosten von Mitbewerbern möglich.

Das Vertrauen in die Finanzwirtschaft der Schweiz hat eine repräsentative Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft an der Universität St.Gallen im Jahr 2009 genauer analysiert (Schmeiser et al. 2009). Demnach misstrauen rund 60 Prozent der Befragten sowohl der Banken- als auch der Versicherungsbranche. Interessant ist, dass die eigene Hausbank (43 Prozent hohes / sehr hohes Vertrauen) deutlich mehr Vertrauen genießt als der Hauptversicherer (29 Prozent). Die Studie zeigt allerdings auch, dass es keinem Versicherer gelingt, Personen mit einem starken Misstrauen in die Finanzbranche zu gewinnen und gleichzeitig ein starkes Vertrauen in die eigene Institution aufzubauen (Schmeiser et al. 2009, S. 17). Als wesentliche Gründe geben die Autoren an, dass langfristige Versicherungsverträge zu einer geringen Wechselbereitschaft der Kunden führen. Außerdem positionieren sich Versicherungsgesellschaften bisher zu wenig als Gegenpol der Branche, als dass sie als vertrauensvolle Alternative von den Kunden wahrgenommen werden.

¹ Neben Nicht-Lebensversicherungen beinhaltet der Betrag auch Ausgaben für die Lebensversicherung im Rahmen der Altersabsicherung.

Ähnliche Tendenzen lassen sich auch in Deutschland beobachten, wie eine Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) zum Vertrauen der Deutschen in Institutionen, Banken und Versicherungen aus dem Jahr 2010 belegt. Lediglich 13 Prozent der Befragten haben allgemein volles Vertrauen in Versicherungen, in ihre eigene Versicherung haben immerhin 40 Prozent der Befragten volles Vertrauen (GfK 2010). Zur Rückgewinnung des Kundenvertrauens identifiziert die Studie Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Fairness und eine ausgeprägte Kundenorientierung, die die Versicherungswirtschaft verstärkt kommunizieren sollte.

Doch auch eine kundengerechte Schadenregulierung stärkt das Vertrauen in die Versicherung. Dies belegt eine Studie des Instituts für Management- und Wirtschaftsforschung (IMWF) ebenfalls aus dem Jahr 2010. Demnach geben die Versicherungskunden genau denjenigen Versicherungssparten die besten Noten hinsichtlich ihres Vertrauens, die am häufigsten bei Schadenfällen in Anspruch genommen werden (IMWF 2010). Tatsächliche Leistungsfälle sind also die Voraussetzung für eine gute Kundenbeziehung, sofern die Schadenregulierung den Kunden zufrieden stellt. Versicherungsgesellschaften sollten daher versuchen, die fehlenden positiven Erfahrungen aus einer Schadensituation mit einer regelmäßigen Kundeninteraktion zu kompensieren.

An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Versicherungen sollten versuchen, über die Prävention den Versicherungsnehmer bei der Bewältigung alltäglicher Gefahren und Risiken zu unterstützen. Für die Versicherungsgesellschaften eröffnet sich so ein Differenzierungspotential und die Möglichkeit über Produkt- und Anbietertransparenz zusätzlich Vertrauen zu gewinnen. Über einen differenzierten Auftritt, der die Probleme bzw. die Schäden beim Versicherungsnehmer ins Zentrum rückt, können verstärkt Kunden gewonnen werden, die sich aus den Präventionsangeboten einen besonderen Vorteil versprechen. Ein erfolgreicher Differenzierungsansatz über Schadenprävention kann zusätzlich dazu beitragen, Bestandskunden weiterhin nachhaltig ans Unternehmen zu binden. Die Versicherungen bieten diesen Kunden im Schadenfall mögliche Alternativen im Sinne eines Risikomanagements, statt Prämienerrhöhungen in Aussicht zu stellen. Im Rahmen der Prävention können sich Kunde und Versicherungsgesellschaft über einen regelmäßigen Risiko-Dialog zudem besser kennen lernen.

Für Versicherungen ist die Prävention somit eine Lösung, sowohl die Transparenz über die versicherten Risiken zu erhöhen, als auch gleichzeitig die Schadenkosten schrittweise zu reduzieren. Die Wettbewerbsfähigkeit der Versicherung wird damit gestärkt. Doch auch für die Versicherungsnehmer können sich Vorteile ergeben, sodass sich idealerweise eine ‚Win-Win-Situation‘ einstellt und beide Akteure durch den Einsatz der Präventionsmaßnahmen profitieren. Über die Prävention können Kunden zu Beteiligten gemacht werden und ein Gefühl der Gefahrengemeinschaft erzeugt eine höhere emotionale Verbundenheit zwischen Versicherung und Versicherungsnehmer.

12.3 Prävention als Lösungsansatz für die Versicherungswirtschaft

Dieser Abschnitt zeigt die grundlegenden Zusammenhänge zwischen Risiko und Prävention in der Versicherungstheorie auf. Im Anschluss wird die Prävention in das Produktkonzept heutiger Versicherungsgesellschaften integriert sowie die Vorteile für die Versicherung aus einer stückweisen Beseitigung von Informationsasymmetrien durch Prävention diskutiert.

12.3.1 Grundlegende Zusammenhänge zwischen Risiko und Prävention in der Versicherungstheorie

Das Spannungsfeld zwischen Versicherung und Prävention wird in der Versicherungsliteratur seit Anfang der 1970er Jahre untersucht. Als Erste haben Ehrlich und Becker (1972) die klassische Versicherung im Sinne einer Risikoübertragung gegen eine entsprechende Prämienzahlung von der Schadenprävention als alternative Form des Risikotransfers abgegrenzt. Ehrlich und Becker unterscheiden bei der Schadenprävention die Schadenminderung, d. h. die Reduktion des Schadensmaßes und die Schadenverhütung, d. h. die Reduktion der Schadeneintrittswahrscheinlichkeit (vgl. Mehr und Commack 1966, S. 28f.). Beides sind die bestimmenden Größen eines Risikos, das in diesem Kontext als Produkt der Schadenwahrscheinlichkeit und dem Ausmaß eines Schadens definiert ist (March und Shapira 1987, S. 1404).

Die daraus entwickelte Präventionstheorie belegt, dass sich Versicherung und Prävention einerseits erwartungsgemäß als Substitute verhalten können, jedoch andererseits nicht gegenseitig ausschließen, sondern sogar ergänzen können (Zweifel und Eisen 2003, S. 108; Ehrlich und Becker 1972, S. 623). Damit sind Versicherungsnachfrage und Maßnahmen der Schadenverhütung einerseits substitutiv: Steigt der Preis für Versicherungsschutz, sinkt die nachgefragte Menge an Versicherung aber gleichzeitig steigen die (relativ günstiger gewordenen) Schadenverhütungs-/ minderungsmaßnahmen. Andererseits erweisen sich Versicherungsschutz und präventive Maßnahmen als komplementär. Investiert der Versicherungsnehmer in präventive Maßnahmen, wird die Schadenquote positiv beeinflusst, aber die nachgefragte Menge an Versicherungsschutz steigt. Dieser Argumentation folgend kann die Nachfrage nach Präventionsmaßnahmen für den Versicherungsnehmer trotz bestehendem Versicherungsschutz sinnvoll sein. Die Bereitschaft des Versicherungsnehmers in Präventionsmaßnahmen zu investieren hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab. Der optimale Umfang von Prävention ist dort erreicht, wo Kosten und Vorteile sich mindestens gegeneinander aufrechnen (El Hage und Käslin 2006, S. 746).

Inwieweit entsprechende Anreize in Prävention zu investieren bestehen, hängt jedoch primär von der Vertragsgestaltung des Versicherers ab, wie beispielsweise der ex post Prämien differenzierung im Sinne einer Erfahrungstarifizierung bzw. Selbstbeteiligung. Bemühungen um zusätzliche Sicherheit werden von den Versicherungen honoriert. Andererseits widerspiegelt der Preis der Versicherung in vielen Fällen das Ausmaß der präventiven Anstrengungen des Versicherungsnehmers. Dem Prinzip des abnehmenden Grenzprodukts

der Prävention folgend, werden Investitionen in Prävention die Schadenwahrscheinlichkeit aber nie ganz ausschließen (Zweifel und Eisen 2003, S. 298).

Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive beinhaltet das Konzept der Schadenprävention jedoch auch Kritikpunkte, die als „Präventionsfalle oder -lücke“ bezeichnet werden. Eine Investition im Sinne der Schadenminderung ist mit dem klassischen Risikotransfer über den Versicherungsmarkt vergleichbar, da sich der Versicherungsnehmer durch die Verringerung des Schadenausmaßes im Schadenfall besser stellt. Dem gegenüber stellt sich ein Versicherungsnehmer schlechter, der in Schadenverhütung investiert, weil durch die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadeneintritts unter Umständen ein Schaden gänzlich vermieden werden kann. Dies macht die Investition betriebswirtschaftlich für den Versicherungsnehmer sehr schwer bewertbar.

Ein von Schlesinger und Venezian (1986) entwickeltes Modell für Versicherungsmärkte mit entsprechenden Präventionsaktivitäten zeigt, dass Investitionen in Prävention die Prämieneinnahmen für die Versicherungsgesellschaften steigern können. Die Versicherung versucht dabei die Gesamtkosten aus Schadenzahlungen und Investitionen in Prävention zu minimieren. Ein Paket aus vollem Versicherungsschutz und Präventionsangeboten führt dann zu Wohlfahrtsgewinnen sowohl für die Versicherungsgesellschaft als auch den Versicherungsnehmer (Schlesinger und Venezian 1986, S. 277).

Der folgende Abschnitt beschreibt die sinnvolle Integration der Prävention in das Produktkonzept von Versicherungsgesellschaften.

12.3.2 Integration von Prävention ins Produktkonzept der Versicherung

Die Integration der Prävention in das Produktkonzept einer Versicherung bedeutet zunächst eine Abkehr von der traditionellen Deckweise im Versicherungsvertrieb sowie in der Produktgestaltung. Bisher haben die Versicherungsgesellschaften primär standardisierte Produkte entwickelt, die eine möglichst große Anzahl an Kundenbedürfnissen abgedeckt haben. Beispiele finden sich auch heute noch in den Massenmärkten für Versicherungen wie in der Motorfahrzeug- oder Hausratversicherung. Bei einer glaubwürdigen Prävention stehen allerdings der Kunde und seine konkrete Problemsituation im Vordergrund, bevor die jeweils passenden Versicherungsprodukte kundenindividuell auf die Risiken zugeschnitten werden. Die tatsächlichen Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der bestehenden sowie potentiellen Neukunden bilden somit den Ausgangspunkt für die Leistungsdefinition bzw. Leistungserbringung der Versicherungsgesellschaft.

Ein Denken in Funktionen unterstützt die Versicherung, die von den Kunden verlangten Funktionen (hier Präventionsbedürfnis) zu analysieren und dann zu erfüllen (Haller und Ackermann 1992, S. 49ff.). Die Versicherung steht bei der Integration der Prävention vor der Herausforderung, welche Funktion durch welche Leistung aus Kundensicht tatsächlich wahrgenommen wird. Auf dieser Basis erfolgt die kundenorientierte Gestaltung der Versicherungsprodukte. Über einen iterativen Prozess wird die Versicherungsleistung kontinuierlich an die Probleme der Versicherungskunden angepasst. Parallel beschäftigt

sich die Versicherungsgesellschaft mit der Lösung spezifischer Kundenprobleme, die in neuen spezifischen Funktionen der Versicherung und korrespondierenden Leistungen resultieren. Eine aktive Differenzierung von Wettbewerbern unterstützt die Entwicklung bestimmter Kernfunktionen bzw. Kernkompetenzen. Es besteht jedoch auch die Gefahr, dass von einer Versicherung erfüllte Funktionen zukünftig auch durch potentielle Konkurrenten übernommen werden können. Das Ziel der Versicherungsgesellschaft sollte daher die Entwicklung spezifischer, nicht imitierbarer Funktionen darstellen, die in der Kundenwahrnehmung die Funktion vom klassischen Versicherungsprodukt abgrenzt (Haller 1988, S. 561ff.). Die Abb. 12.1 stellt den iterativen Prozess der Fokussierung auf den Kunden und seiner Grundbedürfnisse dar.

Abb. 12.1 Iterative Zentrierung auf die Kundenbedürfnisse (Haller 1988, S. 565)

Die Integration von Prävention erfordert einen Paradigmenwechsel in der Versicherungswirtschaft. Denn nicht der Abschluss einer für den Kunden prinzipiell geeigneten Versicherungspolice verkörpert das Versicherungsprodukt, sondern die langfristige an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Kundenbeziehung schafft das Vertrauen in die Versicherung. In dieser Konstellation entstehen Problemlösungen, die durchaus konkrete teils konventionelle Produktkomponenten enthalten. In der Praxis bewährt haben sich Kombinationsprodukte aus einem Kernprodukt (Versicherungspolice) und erweiterten Leistungen, die in einem ersten Schritt über externe Dienstleister erbracht werden können (Abschn. 12.5). Die Versicherung baut ein auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Leistungsnetzwerk auf, in der die Prävention als erweiterte Marktleistung eingeordnet wird.

Die Einordnung der Prävention als erweiterte Dienstleistung basiert auf dem Drei-Ebenen-Modell der Versicherung, das den Perspektivenwechsel vom Produktdenken hin zur Problemlösung für den Kunden durch bedürfnisgerechte Leistungsangebote darstellt (Haller 1988, S. 561ff.). Der Ursprung des Konzepts geht auf die Systemtheorie und das durch Systemdenken gekennzeichnete St.Galler-Management-Modell (Ulrich und Krieg 1974, S. 11f.) zurück. Die Abb. 12.2 veranschaulicht die Ausführungen über das Drei-Ebenen-Modell der Versicherung. Die Ebene 1 stellt das Kernprodukt bzw. den Versicherungsschutz dar. In der Ebene 2 wird das Kernprodukt durch eine Kombination von Produkt

und Dienstleistungen zur Marktleistung ausgebaut. Bei den Dienstleistungen handelt es sich um versicherungsnahen Tätigkeiten wie Erklärung, Beratung und einfache Regulierungen, die die Versicherungen meist über ihre Vertriebskanäle steuern können. Auf der Ebene 3 wird das Versicherungsprodukt mit neuen versicherungsfernen Dienstleistungen, hier im Speziellen mit Prävention, verknüpft. Bezogen auf die Prävention bieten Risikomanagement-Funktionen und sog. Assistance-Funktionen geeignete Ansatzpunkte für solche Dienstleistungen. Beispiele für Risikomanagement-Funktionen sind detaillierte Risikoanalysen bei Kunden vor Ort oder die geeignete Auswahl von Schadenverhütungsmaßnahmen. Assistance-Funktionen sprechen primär psychologische und soziale Bedürfnisse der Kunden an und sollen ihm ein Gefühl von Sicherheit vermitteln.

Abb. 12.2 Drei-Ebenen-Modell der Versicherung (Haller 1988, S. 583)

Vor dem Hintergrund einer von den Versicherungen angestrebten hohen Interaktionsfrequenz zwischen ihnen und den Kunden erleben die Kunden die Versicherungsleistung überwiegend auf der äußeren Ebene 3, während die traditionelle Denkweise in den Versicherungsgesellschaften sich primär von innen nach außen orientiert. Die Erweiterung der Versicherungsleistung bietet den Versicherungen Innovations- bzw. Differenzierungsmöglichkeiten und relativiert die eigentliche Bedeutung des Kernprodukts. Gleichzeitig ergeben sich auch Substitutionsgefahren, da externe Unternehmen von den erweiterten Leistungen auch in das Kernprodukt der Versicherungen vordringen können. Vor diesem Hintergrund ist die Auswahl von geeigneten Kooperationspartnern auf der Ebene 3 bzw. die langfristig anzustrebende Selbsterbringung bestimmter erweiterter Leistungen eine wichtige strategische Entscheidung für die Versicherung.

Welche weiteren Vorteile sich für die Versicherung aus der Prävention ergeben können, wird im folgenden Abschnitt weiter ausgeführt.

12.3.3 Prävention als Vorteil für die Versicherung

Aus mikroökonomischer Sicht ist einer der Hauptvorteile von Prävention die zunehmende Beseitigung von Informationsasymmetrien zwischen Versicherungsanbieter und Versicherungsnehmer. Denn über Prävention stellt die Versicherung das Risiko des Kunden verstärkt in den Fokus und erhält einen tieferen Einblick in die Struktur und Prozesse der Kunden über die in Aussicht gestellte Optimierung des Kundenrisikos. Entsprechend dieser Systematik wird letztlich nur ein Restrisiko als Teilmenge des Kundenrisikos versichert, gleichzeitig wird der Kunde motiviert die reduzierte Deckung über Investitionen in Prävention auszugleichen. In klassischen Versicherungsverträgen hat die Versicherungsgesellschaft vor Abschluss einer Police nur begrenzte und danach üblicherweise gar keine Möglichkeit mehr, das tatsächliche versicherte Risiko zu bewerten. Dadurch entstehen bei ökonomisch rationalem Verhalten der Marktteilnehmer zwei wesentliche Effekte, die in der Fachliteratur als adverse Selektion und moralisches Risiko bezeichnet werden (Zweifel und Eisen 2003, S. 295f.).

Nach der Theorie der adversen Selektion haben Träger hoher Risiken bei gleichen Konditionen einen höheren erwarteten Nutzen aus dem Abschluss einer Versicherung als Träger niedrigerer Risiken. Dies führt dazu, dass in einer beliebigen, auf Basis klassischer Tarifierung nicht weiter differenzierbaren Gruppe von Versicherungsnehmern gute Risiken (Versicherungspolice mit einem unterdurchschnittlichen Schadenverlauf) systematisch benachteiligt werden. Umgekehrt tendieren gerade die Träger hoher Risiken dazu, umfangreiche Versicherungsdeckungen abzuschließen. Insbesondere bei nicht-obligatorischen Versicherungsarten müssen Versicherer daher damit rechnen, dass gute Risiken schlechter erreichbar sind und unter Umständen ganz auf den Abschluss einer Versicherung verzichten, obwohl eine prinzipielle Nachfrage gegeben wäre. Diese Art von Marktineffizienzen wurde erstmals von Akerlof (1970) beschrieben und in der Folge vielfach untersucht (Pauly 1974; Rothschild und Stiglitz 1976). Zwar kann adverse Selektion durch ein möglichst genaues Screening von Versicherungsnehmern vor Vertragsabschluss reduziert werden, jedoch verursacht dieses wiederum Kosten und bringt als Nebeneffekt eine Diskriminierung bestimmter Gruppen mit sich, die ungerechtfertigter Weise auf Grund statistischer Faktoren einer schlechteren Risikoklasse zugeordnet werden (Buzzacchi und Valletti 2005, S. 135). Durch Umsetzung bzw. Implementierung von Prävention wird die individuelle Prämienanpassung erst nach Vertragsabschluss und fortwährend vorgenommen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass adverse Selektion weitgehend vermieden wird. Zusätzlich können durch ein auf gute Risiken abgestimmtes Versicherungsangebot präventionsaffine Versicherungsnehmer von konkurrierenden Versicherungsgesellschaften abgeworben werden.

Das moralische Risiko bezieht sich auf das Verhalten von Versicherungsnehmern nach Vertragsabschluss (Arrow 1963; Pauly 1974). Sobald ein fixes Prämienmodell vereinbart ist, hat der Versicherungsnehmer kein Interesse mehr, sein Risikoprofil niedrig zu halten oder zu verbessern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn er keinen oder nur einen geringen eigenen Schaden außerhalb der Versicherungsdeckung zu befürchten hat. In der Vergangenheit haben die Versicherungsgesellschaften mit Selbstbehalten und Bonus-Programmen (z. B. Schadenfreiheitsrabatt oder Prämienrückerstattungen) versucht, die-

sem Umstand Rechnung zu tragen. Hierbei ist allerdings festzustellen, dass die Effekte solcher Maßnahmen nur langfristig ihre Wirkung zeigen und als ex post Anpassung der Tarifierungsgrundlage eine relativ geringe Auswirkung auf das Verhalten der Versicherungsnehmer haben. Im Rahmen eines Präventionsmodells hingegen zieht der Versicherungsnehmer jedoch einen unmittelbaren Vorteil aus der Optimierung seines Risikos im Hinblick auf die gemessenen Risikoinformationen, nämlich eine potentielle Reduktion von direkten Prämienzahlungen. Für die Versicherung bedeutet dies in der Konsequenz zwar bei verbessertem Schadenverlauf für einige Kunden eine Reduktion der Prämie. Für die Versicherungsgesellschaft jedoch bietet dies auch die Möglichkeit, den Kunden enger an das Unternehmen zu binden und über die positiv besetzte Risikooptimierung die Kundenzufriedenheit zu erhöhen sowie das Vertrauen des Kunden zu stärken. Außerdem ist die Versicherung bei erfolgreichem Schadenverlauf gezwungen, die Prämien nach unten zu korrigieren. Mit einem Präventionsmodell lässt sich diese Systematik zusätzlich positiv für die Versicherung kommunizieren. Alternativ können Zusatzdienstleistungen jedoch ein stabiles Prämienniveau für die Versicherung ebenso rechtfertigen (Abschn. 12.4.1).

12.4 Entwicklung eines Reifegradmodells zum Aufbau und Stärkung von Vertrauen gegenüber Versicherungsnehmern

Versicherungskunden verfolgen verschiedene Ziele mit dem Abschluss der Versicherungspolice. Bei der Fokussierung auf die Prävention ist es aus Versicherungssicht wichtig, die Versicherungsnehmer gemäß ihrer Einstellung zur Prävention zu unterscheiden. So werden für Prävention nicht aufgeschlossene Kunden nicht unnötig mit speziellen Diensten oder Präventionsgesprächen belästigt und Ressourcen für die motivierten Kunden freigesetzt. Die Einteilung der Versicherungsnehmer entlang ihrer Einstellung zur Prävention erfolgt anhand eines aus der Sicherheitsforschung abgeleiteten Reifegradmodells, das im folgenden Abschnitt weiter ausgeführt wird. Neben der Beschreibung der Versicherungsnehmer anhand des jeweiligen Reifegrads, lässt das Reifegradmodell auch Aussagen zum Kundenvertrauen in die eigene Versicherungsgesellschaft zu: Je weiter entwickelt sich der Versicherungsnehmer im Reifegradmodell präsentiert, desto stärker ist auch sein Vertrauen in die Leistungen der Versicherungsgesellschaft.

12.4.1 Reifegradmodell der Prävention

Reifegradmodelle finden sich in der Literatur zu unterschiedlichen Anwendungen wie beispielsweise im Projektmanagement (Crawford 2002) oder der situativen Führungslehre (Hersey und Blanchard 1996). Reifegradmodelle definieren dabei unterschiedliche Reifegrade zur Beurteilung und Einordnung von Personen, Objekten o. ä. inwieweit diese die für die jeweilige Stufe definierten Kriterien und Anforderungen erfüllen (Ahlemann et al. 2005, S. 15). Vor dem Hintergrund der Prävention und der notwendigen Einteilung der Versicherungskunden in unterschiedliche Klassen eignen sich als Grundlage die Rei-

fegradmodelle der Sicherheitskultur. Sie stellen unterschiedliche Entwicklungsstufen hinsichtlich bestimmter Einstellungen bereit und können die jeweilige Reife einer individuellen Einstellung zum Thema Sicherheit anhand von ausgewählten Indikatoren bestimmen (Fleming und Lardner, 1999; Parker et al. 2006; Hudson, 2007).

Damit die Prävention auch beim Versicherungsnehmer erfolgreich platziert und umgesetzt werden kann, bedarf es auf der Seite des Versicherungsnehmers ein gewisses Eigeninteresse bzw. Motivation gegenüber der Prävention. Die Aufgabe der Versicherung ist es dann, mit geeigneten Maßnahmen eine Verhaltensänderung des Versicherungskunden herbeizuführen und die Präventionsanstrengungen schrittweise weiterzuentwickeln. In seinen Grundzügen ähnelt dieses Vorgehen dem Transtheoretischen Modell und der Annahme, dass Verhaltensänderungen mehrere qualitativ unterschiedliche und sukzessiv aufeinander aufbauende Stufen durchlaufen (Prochaska und DiClemente, 1983; Prochaska et al., 1998). Der Fokus des Modells liegt auf der Sensibilisierung von Personen für die jeweiligen Ziele (hier: Prävention) und, sobald die Verhaltensänderung einsetzt, auf der Weiterentwicklung der Personen entlang eines definierten Veränderungsprozesses. Die Abb. 12.3 zeigt das abgeleitete Reifegradmodell der Prävention mit den einzelnen Reifegraden im Zentrum der Abbildung. Auf der linken Seite der Abbildung sind die korrespondierenden idealtypischen Bezeichnungen für die jeweilige Einstellung der Versicherungsnehmer abgetragen. Auf der rechten Seite sind die entsprechenden Handlungsempfehlungen für die Versicherungsgesellschaft für jede Stufe des Reifegradmodells angegeben.

Abb. 12.3 Reifegradmodell der Prävention, in Anlehnung an Hudson 2007, S. 704

Eine pathologische Grundeinstellung führt im Reifegradmodell der Prävention zu einer Absichtslosigkeit und Ignoranz des Versicherungsnehmers gegenüber der Prävention. Allgemein herrscht hier die Meinung vor, dass sofern keine Schäden eintreten, auch keine Probleme existieren. Sollten dennoch einmal Schäden auftreten sieht dieser Personenkreis den Abschluss einer Versicherungspolice als entsprechende Rechtfertigung an. So sollten Versicherungen Kunden, die sich dieser unteren Stufe des Reifegradmodells der Prävention

zuordnen lassen, grundsätzlich mit den Präventionsangeboten verschonen. Bei einer entsprechend hohen Schadenbelastung der Police bietet sich zudem die Kündigung bzw. Zurückzeichnung der Police an. Gemäß dem Transtheoretischen Modell ist der Übergang von einer pathologischen hin zu einer reaktiven Grundeinstellung nur durch die zunehmend intrinsische Motivation des Versicherungsnehmers für Präventionsthemen möglich. Die zunehmende Sensibilisierung erfolgt im alltäglichen Versicherungsbetrieb durch Schadenfälle, die bei dem Versicherungsnehmer eine verstärkte Problemwahrnehmung und Absichtsbildung für die Prävention auslösen. Die Versicherung kann mit geeigneten Einstiegsmaßnahmen die Präventionsabsicht der Kunden fördern sowie eigene Sensibilisierungsmaßnahmen und Kampagnen initiieren. Im Allgemeinen sind die Versicherungsnehmer nach Schadenfällen der Schadenprävention eher zugänglich und für die Schadenproblematik sensibilisiert, sodass sich der Schadenfall besonders zur Förderung der Präventionsabsicht eignet. In der kalkulativen Phase bereiten die Kunden konkrete Maßnahmen zur Prävention vor. In Unternehmen würden zu diesem Zweck Risikomanagementkonzepte erarbeitet werden, die grundlegenden Verhaltensprinzipien finden sich aber auch bei Privatkunden wider. So erfolgt auf der Grundlage einer detaillierten Risikoanalyse die Planung und Ausgestaltung der Präventionsmaßnahmen im häuslichen Umfeld. Die Versicherungsgesellschaft kann diesen Planungsprozess durch entsprechend vorhandenes Wissen über Risiken und Gefahren sinnvoll unterstützen. Zur Umsetzung der konkret ausgearbeiteten Maßnahmen werden in der Praxis oft externe Präventionspartner in das erweiterte Dienstleistungskonzept integriert (Abschn. 12.5). In der proaktiv bzw. generativ gekennzeichneten Einstellung prägt die Prävention wesentlich die Werte und Normen von Gefahren, Risiken und das Sicherheitsverständnis des Versicherungsnehmers. Die zuvor geplanten Maßnahmen sind umgesetzt worden und für die Versicherung besteht nun die Herausforderung, den Kunden auf diesem hohen Sensibilisierungsniveau zu halten. Dazu eignet sich die kontinuierliche Verbesserung und Erweiterung der Prävention, beispielsweise über Qualifizierungsprogramme. So können die besonders eifrigen Kunden zusätzlich für die Prävention motiviert werden. Parallel bietet sich eine Honorierung der Präventionsanstrengungen über eine angepasste Tarifierung an, die auch offen kommuniziert werden kann.

Der Aufbau und die Stärkung des Vertrauens zwischen Versicherung und Versicherungsnehmer vollzieht sich im Reifegradmodell der Prävention primär über die zunehmende Information des Kunden über die Prävention bei gleichzeitiger Sensibilisierung gegenüber den Gefahren und Risiken. Die Versicherungsgesellschaft hat den Vorteil, den Kunden kontinuierlich bei der Prävention seiner Risiken zu begleiten und die Möglichkeit, Veränderungsprozesse beim Kunden direkt auszulösen. Die Kundeninteraktion steigt über durchweg positiv besetzte Themen; die Diskussion über das eigentliche Versicherungsprodukt und die Preisgestaltung einer Police treten in den Hintergrund. Im Sinne eines integrierten Leistungsprodukts aus Versicherungsschutz und Schadenprävention ist es generell sogar denkbar, dass sich langfristig die Prämiensätze in einem durch Preisdruck gekennzeichneten Versicherungsmarkt stabil halten oder sogar anheben lassen. Die dafür nötige Rechtfertigung zieht das Präventionsmodell aus einer umfangreichen persönlichen Beratung und Betreuung des Versicherungsnehmers sowie den zusätzlichen Kundenvorteilen, die weit über die eigentliche Versicherungspolice hinausgehen. Die sich durch Prävention ergebenden Vorteile für den Versicherungsnehmer werden im folgenden Abschnitt weiter ausgeführt.

12.4.2 Prävention als Vorteil für den Versicherungsnehmer

Damit die Prävention von den Versicherungsnehmern überhaupt umgesetzt wird, ist es notwendig den Nutzen bzw. die Vorteile des Präventionsmodells auch für die Versicherungsnehmer deutlich zu unterstreichen. Dem Präventionsmodell liegt generell die Annahme zugrunde, dass kein Versicherungsnehmer absichtlich Schäden herbeiführen will und grundsätzlich bestrebt ist, Schäden weitgehend zu vermeiden. Dieser Grundsatz findet sich auch in den Grundpfeilern des Versicherungsprinzips, wonach sich Risiken bzw. die Schäden zufällig und unabhängig voneinander ereignen, also nicht absichtlich von den Versicherungsnehmern herbeigeführt werden (Farny 2011, S. 35f.).

Außerdem reguliert eine Versicherung im Schadenfall die betroffenen Sachschäden teilweise sogar nur zu einem vergleichsweise geringen Zeitwert. Emotionale Werte sind bei Schäden an Fahrzeugen oder im Haus unwiederbringlich verloren. Darüber hinaus sind Schäden für die Versicherungsnehmer mit Koordinierungsaufwänden und je nach Ausmaß mit erhöhtem Stress verbunden. Daher lohnt sich eine Beschäftigung mit präventiven Maßnahmen für die Versicherungsnehmer, obwohl die Reduzierung der Schadenbelastung nicht zwangsläufig zu einer Prämienreduktion führen muss. Verbessert sich allerdings das Gesamtportfolio durch eine konsequente Positionierung der Versicherung auf die Schadenprävention, kann vom Versicherungsnehmer eine deutlich günstigere Prämie als im Marktdurchschnitt üblich erwartet werden.

Der folgende Abschnitt beschreibt nun einige ausgewählte Praxisbeispiele, wie sich Versicherungsgesellschaften aktuell über die Prävention differenzieren und das Kundenvertrauen aktiv in das eigene Unternehmen stärken können.

12.5 Beispiele aus der Versicherungspraxis

Bei der Umsetzung von Präventionsdienstleistungen aus Versicherungssicht muss grundsätzlich beachtet werden, dass die neuen Präventionsangebote die Komplexität der eigenen Produkte nicht unverhältnismäßig ansteigen lassen. Versicherungsprodukte sind bereits heute vergleichsweise komplex und daher beratungsintensiv bzw. erklärungsbedürftig. Vor diesem Hintergrund bietet die Prävention zwar das Potential für zukünftige innovative Leistungen, allerdings müssen Skalierbarkeit und die möglichst unkomplizierte Kommunizierbarkeit der Prävention sichergestellt werden. Die folgenden Beispiele sind an Projekten des Insurance Labs (I-Lab) der ETH Zürich und der Universität St.Gallen angelehnt, das die Versicherungsgesellschaften bei der Entwicklung und Einführung der Präventionsleistungen unterstützt hat.²

² Weitere Informationen über die laufenden sowie abgeschlossenen Projekte des I-Labs finden sich unter www.i-lab.ch

12.5.1 Baloise Group mit der Basler Sicherheitswelt

Die Basler Sicherheitswelt stellt seit dem Jahr 2009 die konzernweite Markenpositionierung der Baloise Group in Basel dar, dem aktuell fünftgrößten Schweizer Privatversicherer gemessen am Prämienvolumen (SVV 2012, S. 7). Die Zielsetzung dieser Positionierung ist eine klare Differenzierung vom Wettbewerb und ein überdurchschnittliches Wachstum bei den Zielkunden zu erwirken (Baloise 2010, S. 27). Die Basler Sicherheitswelt verbindet dabei die klassische Versicherung mit intelligenter, systemischer Prävention.

Erste Analysen der Versicherung ergaben positive Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf hinsichtlich Wachstum und Ertrag durch die Basler Sicherheitswelt (Baloise 2011, 2010): Bei Kunden, die vom Angebot der Sicherheitswelt profitieren, zeigte sich eine deutlich gesteigerte Zahl an Versicherungsverträgen. Die Produktdichte steigt über die Nutzung von ‚Cross-Selling‘-Potentialen, die sich aus der vertieften Beschäftigung mit der Risikosituation des Kunden ergeben und fehlenden Versicherungsschutz im Sinne des Kunden aufdecken. Parallel konnte die Baloise Group auch die Versicherungsproduktivität und Kundenbindung verbessern. Dies unterstreicht die über Prävention möglich werdende Stärkung des Kundenvertrauens in die Versicherungsgesellschaft. Mehrere unabhängige Kundenbefragungen zeigen zudem einen positiven Einfluss auf die Attraktivität der Marke, Loyalität und das Image. Außerdem erhöht sich die Weiterempfehlungsrate signifikant, was insgesamt ebenfalls als Vertrauensbeweis der Kunden gewertet werden kann (Baloise 2010, S. 28). Eine positive Beeinflussung der Schadenkosten lässt sich aus den Geschäftsberichten der Baloise Group allerdings nicht ableiten, da die Schadenkosten-bestimmenden Einflussfaktoren wie Großschäden oder versicherungszyklische Auswirkungen zu groß sind.

Die Produktgestaltung innerhalb der Basler Sicherheitswelt entspricht in weiten Teilen dem bereits in (Abschn. 12.3.2) eingeführten Drei-Ebenen-Modell. Die versicherungstechnische Kernleistung des Versicherungsschutzes wird als Sicherheitsbaustein bezeichnet und ist sowohl für Privatkunden als auch Unternehmenskunden verfügbar. Gemäß dem individuellen Kundenbedürfnis kann der Kunde aus verschiedenen Grundbausteinen (wie z. B. im Bereich Hausrat: Feuer, Wasser, Diebstahl) und Zusatzbausteinen (z. B. Hausrat: Glasbruch) wählen. Außerdem verzichtet die Baloise auf einen Ausschluss des Versicherungsschutzes bei Grobfahrlässigkeit und gewährt den Kunden damit einen Vertrauensvorschuss. Regelmäßig überarbeitete und nach saisonalen Themen ausgewählte Sicherheits-Tipps sowie die Beratung im Rahmen der Sicherheitswelt prägen die Marktleistung der Ebene 2. Vor dem Hintergrund einer möglichst hohen Skalierbarkeit der von einer Versicherung zu entwickelten Präventionslösungen hat die Baloise Group verschiedene Sicherheitsboxen konfektioniert, mit deren Inhalten die Sicherheit der Kunden signifikant erhöht werden soll. So beinhaltet beispielsweise die Basler-Sicherheitsbox für Privatkunden ein Überspannungsschutzgerät, einen Rauchmelder sowie eine Löschdecke für Fett- und Ölbrände. Die Sicherheitsbox adressiert folglich alltägliche Gefahren, die bei einer Vielzahl von Versicherungskunden auftreten können.

Zusätzlich erweitern verschiedene Präventionsangebote mit externen Präventionspartnern meist aus der Sicherheits- und Gesundheitsbranche die Marktleistung in der Ebene 3. Die Baloise Group verfügt je nach Landesgesellschaft über unterschiedliche Partner aus den Bereichen Einbruchsschutz, Brandschutz, Verkehrssicherheit und Gesundheit. Die

konkreten Präventionsmaßnahmen werden gemeinsam mit den Kunden und Präventionspartnern abgestimmt und teilweise durch die Baloise Group in Form von Preisvergünstigungen oder Gutscheinen gefördert. Im Unterschied zur Sicherheitsbox sind diese erweiterten Leistungen für die Versicherungskunden nicht kostenfrei. Die Abb. 12.4 positioniert die einzelnen Leistungen der Basler Sicherheitswelt im Drei-Ebenen-Modell für Versicherungen nach Haller (1988).

Abb. 12.4 Die Basler Sicherheitswelt im Drei-Ebenen-Modell (Eigene Darstellung, nach Haller 1988)

Begleitet wird die konzernweite Markenpositionierung der Baloise Group mit weiteren Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen wie beispielsweise die Schaffung eines Sicherheitsclubs für Versicherungskunden, das Angebot einer Sicherheits-Applikation für Mobiltelefone und die Erstellung von Videos, die online im Internet betrachtet werden können.

12.5.2 Schweizerische Mobiliar mit dem Mobiliar Notruf für Smartphones

Mit der zunehmenden Verbreitung von Smartphones (Mobiltelefone mit zusätzlicher Computerfunktionalität und -konnektivität) erkennen auch die Versicherungsgesellschaften die Möglichkeiten, über spezielle Smartphone-Applikationen mit den Kunden zu interagieren und sich am Versicherungsmarkt zusätzlich zu differenzieren (Ackermann et al. 2010, S. 10). Versicherungen können damit ihren Kunden nicht nur einen deutlichen Mehrwert bieten, sondern auch ihre internen Prozesse beschleunigen (Bardola 2010, S. 30ff.). Ein Beispiel, wie sich Präventionslösungen auch als entsprechende Applikation für Smartphones präsentieren können, ist der Mobiliar Notruf der Schweizerischen Mobiliar (vgl. Abb. 12.5).

Abb. 12.5 Übersicht über die Funktionen der Mobiliar Notruf Applikation

Ursprünglich wurde die Applikation als Notruf entwickelt, die einen direkten Zugang zu Service- und Notrufnummern enthält. Zusätzlich kann der Kunde seine persönlichen Einstellungen zur Police und seiner Generalagentur hinterlegen. In einer fortgeschrittenen Version sind auch die Erfassung und der Versand von Schadenmeldungen unmittelbar aus der mobilen Applikation heraus möglich (Ackermann und Flüchter 2012, S. 42). Das Problem dieser Notruf-Applikation ist jedoch, dass sie nach der Installation auf dem Smartphone weitgehend ungenutzt bleibt. Denn ein Schadenereignis tritt beispielsweise in der Motorfahrzeugversicherung nur etwa alle sieben Jahre ein, während der durchschnittliche Mobiltelefonnutzer alle zwei Jahre ein neues Gerät verwendet. So besteht die Gefahr, dass der Nutzer die Applikation nach einiger Zeit wieder deinstalliert oder beim Wechsel auf das Neugerät die Applikation gar nicht erst wieder installiert, sodass der Differenzierungseffekt für die Versicherungsgesellschaft verpufft (Baecker 2011; Watzdorf 2011).

Zur Erhöhung der Interaktionsfrequenz wurde daher die Applikation Anfang 2012 um eine Präventionskomponente erweitert und ein ortsabhängiger Wetteralarm in die Applikation integriert. Auf der Grundlage von Wetterdaten, die vom nationalen Wetterdienst MeteoSchweiz zur Verfügung gestellt werden, warnt der Wetteralarm bei drohenden Unwettern wie Sturm und Gewitter oder bei Straßenglätte die Kunden der Mobiliar. Durch die Warnmeldung haben die Kunden die Möglichkeit, ihr Verhalten der Wetterlage anzupassen und entsprechende Vorkehrungen zur Schadenabwehr einzuleiten. Der Wetteralarm kann von den Kunden allerdings auch als separater SMS- oder Email-Service abonniert werden und ist somit unabhängig von einer Installation der Notruf-Applikation ebenso für ältere Mobilgeräte verfügbar (Mobiliar 2012).

Am Beispiel des Wetteralarms lassen sich auch die Problematik der Auswahl geeigneter Kooperationspartner sowie die bestehende Substitutionsgefahr bei der Prävention aus Versicherungssicht veranschaulichen. Bis 2011 hatte die Mobiliar den Wetteralarm gemeinsam mit den kantonalen Gebäudeversicherungen und SF Meteo, dem Wetterdienst des Schweizerischen Fernsehens, angeboten. Aufgrund von Interessenkonflikten zwischen der Mobiliar und den kantonalen Gebäudeversicherungen wurde die Zusammenarbeit Ende 2011 aufgelöst. Neuer Versicherungspartner des Wetter-Alarms ist nun der direkte Mobiliar-Konkurrent Nationale Suisse, auf den die Differenzierungspotentiale des Wetteralarms übergehen. Eine eigene Entwicklung der Applikation wurde damit für die Mobiliar erforderlich, um weiterhin diese bekannte Dienstleistung den Kunden zur Verfügung stellen zu können.

12.5.3 FM Global mit der Kombination aus Prävention und Versicherung im industriellen Kontext

Die gemessen an den Umsätzen weltweit größte US-amerikanische Industrieversicherungsgesellschaft FM Global zeichnet sich seit Jahren durch eine Profitabilität aus, die deutlich über dem Durchschnitt der Industrieversicherungen liegt (vgl. I-Lab und Accenture 2008, S. 29). Im aktuellen Geschäftsbericht veröffentlicht FM Global für das Jahr 2010 eine Schaden-Kosten-Quote von nur 82,2 Prozent sowie eine überdurchschnittliche Kundenbindungsrate von 95 Prozent (FM Global 2011, S. 7). Der Erfolg kann wesentlich auf den umfassenden Risikomanagementansatz von FM Global zurückgeführt werden, der die Versicherungspolice mit tiefgreifenden Präventionsmaßnahmen bei den Kunden kombiniert. Der Ansatz untergliedert sich in ein dreistufiges Konzept mit dem Ziel, das Risiko zunächst soweit als möglich zu reduzieren und das verbleibende Restrisiko dann zu versichern (Surminski 2011, S. 386ff.):

1. Risiken verstehen: Zunächst erfolgt wie in der Prävention üblich eine detaillierte Analyse zur Identifikation und Bestimmung der Kundenrisiken durch versicherungseigene Experten-Teams. Eingesetzt werden keine Aktuarien, sondern Ingenieure, die die technischen Risiken des Versicherungsnehmers vor Ort besser einschätzen können.
2. Risiken vermindern: Auf dieser Basis kann der Versicherungsnehmer die identifizierten Risiken freiwillig durch präventive Maßnahmen reduzieren.
3. Risiken versichern: Die Preisfestlegung der Prämie honoriert diese Präventionsbemühungen und basiert auf dem bereits reduzierten Risiko-Niveau.

Gemäß den obigen Ausführungen (Abschn. 12.3.2) sehen viele Kunden nicht die eigentliche Versicherungsleistung als Kern der Geschäftsbeziehung, sondern schätzen die konsequente Präventionsphilosophie von FM Global. Schäden werden so verhindert und die Gefahr von Betriebsunterbrüchen oder Lieferproblemen – also insbesondere negative Auswirkungen von Schäden, die nicht im Rahmen einer Versicherung reguliert werden – können reduziert werden. Solch ein Ansatz wirkt insbesondere anziehend für Kunden, deren Einstellung mindestens der Stufe der Absichtsbildung und Problemwahrnehmung

des Reifegradmodells der Prävention entspricht. FM Global festigt die Kundenbeziehung und das ermöglicht auch in weichen mit einem Überangebot an Versicherungslösungen (Käufermarkt) ein weiteres Wachstum im Markt (I-Lab und Accenture 2010).

Die jahrelange Erfahrung in der Risikoforschung bildet die Grundlage des Erfolgs von FM Global und zeigt zugleich auf, welches Potential in der Prävention von Schäden für die Versicherungsgesellschaften liegt. Zwar bindet die Risikoforschung Kapitalressourcen und bei der Schadenverhütung entfalten die Präventionsmaßnahmen erst langfristig ihre volle Wirkung. Jedoch belegt das Engagement von FM Global, dass die Differenzierung über Prävention funktioniert und sich finanziell für die Versicherung rechnen kann.

12.6 Zusammenfassung und Ausblick

Die theoriebasierten sowie praxisorientierten Ausführungen dieses Beitrags zeigen, wie Versicherungsgesellschaften das Kundenvertrauen über ein Angebot von erweiterten Präventionsdienstleistungen stärken können. In Folge einer Positionierung der Versicherungsgesellschaft als proaktiver Partner und Problemlöser steigt die Kundenloyalität als erkennbarer Ausdruck des gesteigerten Kundenvertrauens. Bei entsprechend langfristiger Auslegung der Präventionsmodelle werden Einsparungen bei den Schadenkosten möglich. Dies setzt allerdings eine entsprechend tiefe Beschäftigung mit den Risiken der Kunden voraus.

Zusammenfassend ergeben sich für die Versicherung unterschiedliche Rollen bzw. Funktionen bei der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen sowie bei der damit verbundenen Stärkung des Kundenvertrauens (vgl. El Hage und Käslin 2006):

- Initiator: Wie die Beispiele der Basler Sicherheitswelt und von FM Global zeigen, können die Versicherungsgesellschaften den Einsatz präventiver Maßnahmen bei ihren Kunden aktiv unterstützen. Sie honorieren engagierte Kunden mit Preisnachlässen oder vergünstigten Präventionsangeboten.
- Experte: Risikoanalysten und Sachverständige der Versicherungen können den Kunden unterstützen, sodass die Schäden selbst bei Großschäden wie z. B. Überflutungen möglichst gering bleiben.
- Netzwerkpartner: Die Versicherung selektiert für den Kunden geeignete Kooperationspartner, die ihn bei der Umsetzung der Prävention unterstützen. Parallel erhält der Kunde auf der Versicherungsseite einen Ansprechpartner, der die Präventionsmaßnahmen und die dazu passenden Versicherungsprodukte zueinander koordiniert. Aus dieser engen Beziehung resultiert als Konsequenz auch das Kundenvertrauen.
- Risikokommunikator: Die Versicherung gestaltet einen Dialog über potentielle Risiken und informiert ihre Kunden entsprechend. Die Versicherung wird im Idealfall bei Risiko- und Sicherheitsfragen zu einem vertrauensvollen Partner der Kunden.

Durch die Wirkung von Prävention und einem gestärkten Vertrauen zu den Kunden können die Versicherungen den bestehenden Kundenstamm optimieren und dadurch nachhaltig organisch wachsen. Die Gefahr der Substitution des Präventionsmodells ist al-

lerdings immer gegeben, solange die Präventionslösungen einer Versicherung unspezifisch und damit leicht imitierbar sind. Die Prävention darf von den Versicherungen daher nicht als oberflächliche und vermeintlich kurzfristige Marketingkampagne angesehen werden, sondern es bedarf vielmehr einer langfristig angelegten strategischen Positionierung des Unternehmens in Richtung Sicherheit und Schadenverhütung im Sinne der Kundenbedürfnisse. Zu Beginn der Positionierung müssen allerdings größere Investitionen in die Risikoforschung und die Risikoanalysen bei den Kunden vor Ort, oft auch in Form von neuen spezialisierten Mitarbeitern, getätigt werden.

Generell ist das Konzept der Vertrauensstärkung über positiv besetzte Kundeninteraktion auch auf andere Dienstleistungsbereiche übertragbar. So können beispielsweise Energieversorger über das Thema Energiesparen ähnliche Effekte erzielen, wie es für Versicherungen über die Prävention möglich ist. Letztlich kommt es für die Unternehmen darauf an, die eigene Marke und die Produkte so zu positionieren, dass die Kundenwahrnehmung des Unternehmens als vertrauenswürdiger Problemlöser bzw. Partner gewährleistet wird.

12.7 Literatur

- [1] Ackermann L, Baecker O, Bereuter A. 2010. Helfer in der Not. Schweizer Versicherung; 6: 10–12.
- [2] Ackermann L, Flüchter K. 2012. Auf neuen Pfaden. Schweizer Versicherung; 6: 42–43.
- [3] Ahlemann F, Schroeder C, Teuteberg F. 2005. Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement: Grundlagen, Vergleich und Einsatz. Osnabrück: ISPRI – Forschungszentrum für Informationssysteme in Projekt- und Innovationsnetzwerken.
- [4] Akerlof G. 1970. The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics; 84(3): 488.
- [5] Arrow KJ. 1963. Uncertainty and the welfare economics of medical care. The American economic review; 53(5): 941–973.
- [6] Baecker O. 2011. Mobile Claims Management: IT-Based Innovation in Motor Insurance. Lichtenberg: Harland.
- [7] Baloise. 2011. Jahresbericht 2010. Basel: Baloise Holding.
- [8] Baloise. 2010. Jahresbericht 2009 – Tagebuch der Sicherheit. Basel: Baloise Holding.
- [9] Bardola C. 2010. Mobile Apps: Chance zur Differenzierung. ICT in Finance; 1: 30–32.
- [10] Buzzacchi L, Valletti TM. 2005. Strategic Price Discrimination in Compulsory Insurance Markets. The Geneva Risk and Insurance Review; 30(1): 71–97.
- [11] Crawford JK. 2002. Project Management Maturity Model: Providing a Proven Path to Project Management Excellence. New York: Marcel Dekker, Inc.
- [12] Ehrlich I, Becker GS. 1972. Market Insurance, Self-Insurance, and Self-Protection. Journal of Political Economy; 80(4): 623–648.

- [13] El Hage B, Käslin B. 2006. Funktionen der Versicherung in der Schadenprävention. *Zeitschrift für Versicherungswesen*; 22: 743–747.
- [14] Farny D. 2011. *Versicherungsbetriebslehre*, 5. Aufl., Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- [15] Fleming M, Lardner R. 1999. *The development of a draft safety culture maturity model*. Suffolk: HSE Books.
- [16] FM Global. 2011. *Annual Report 2010*. FM Insurance Company Ltd, Windsor.
- [17] GfK Marktforschung. 2010. *Studie zum aktuellen Vertrauen der Deutschen in Institutionen, Banken und Versicherungen*, Nürnberg.
- [18] Haller M. 1988. Produkt- und Sortimentsgestaltung. In: Farny D, Helten E, Koch P, Schmidt R (Hrsg). *Handwörterbuch der Versicherung*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswissenschaft; 561–567.
- [19] Haller M, Ackermann W. 1992. *Versicherungswirtschaft – kundenorientiert*. Zürich: VBV.
- [20] Hersey P, Blanchard KH. 1996. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 7. Aufl., Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- [21] Hudson P. 2007. Implementing a safety culture in an major multi-national. *Safety Science*; 45: 697–722.
- [22] I-Lab, Accenture. 2008. *Erhöhte Sehschärfe. Studie über technologiebasierte Innovationen in der Versicherungswirtschaft*. St.Gallen und Zürich.
- [23] IMWF. 2010. *Wie Versicherungen in Vertrauensbildung investieren sollten. Studie des Instituts für Management und Wirtschaftsforschung*, Hamburg.
- [24] March JG, Shapira Z. 1987. Managerial Perspectives on Risk Taking. *Management Science*; 33(11): 1404–1418.
- [25] Mehr RI, Commack E. 1966. *Principles of Insurance*. 4. Aufl., Homewood: Irwin.
- [26] Mobiliar: *Der Mobiliar Notruf für Smartphones*. Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft, Bern. http://www.mobi.ch/mobiliar/live/die-mobiliar/engagement/praevention-sicherheit/mobiliar-notruf_de.html (2012). (Zugriff: 12. Juli 2012)
- [27] Parker D, Lawrie M, Hudson P. 2006. A framework of understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*; 44(6): 551–562.
- [28] Pauly MV. 1974. Overinsurance and public provision of insurance: The role of moral hazard and adverse selection. *Quarterly Journal of Economics*; 88: 44–62.
- [29] Prochaska JO, DiClemente CC. 1983. Stages and processes of self change in smoking: toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*; 5: 390–395.
- [30] Prochaska JO, Johnson S, Lee P. 1998. The transtheoretical model of behaviour change. In: Shumaker SA, Schron EB, Ockene JK, McBee WL (eds). *The Handbook for Health Behaviour Change*. Cambridge, MA.: Springer US.
- [31] Rothschild M, Stiglitz JE. 1976. Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the economics of imperfect information. *Quarterly Journal of Economics*; 90: 629–650.

- [32] Schlesinger H, Venezian E. 1996. Insurance Markets with Loss-Prevention Activity: Profits, Market Structure, and Consumer Welfare. *RAND Journal of Economics*; 17(2): 227–238.
- [33] Schmeiser H, Huber C, Cantellani B. 2009. Die Finanzmarktkrise aus Kundensicht. I.VW-HSG, St.Gallen.
- [34] Surminski M. 2011. Die Kunden wollen keine Schäden ersetzt bekommen, sondern Schäden vermeiden. *Zeitschrift für Versicherungswesen*; 11: 386–387.
- [35] SVV: Zahlen und Fakten 2012 der privaten Versicherungswirtschaft. 2012. Schweizer Versicherungsverband, Zürich.
- [36] Swiss Re: Assekuranz Global 2011. 2012. Sigma, 3, Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Zürich.
- [37] Ulrich H, Krieg W. 1974. Das St.Galler Management-Modell. 3 Aufl., Bern: Haupt.
- [38] Watzdorf S. 2011. Mobile Customer Relationship Management: Impact on the Insurance Industry. Dissertation ETH Zürich, Nr. 19836.
- [39] Zweifel P, Eisen R. 2003. Versicherungsökonomie. 2. verb. Aufl., Berlin: Springer.