

# Versicherung und Prävention

*Analyse relevanter betriebswirtschaftlicher  
Treiber*

*Überprüfung der Argumente einer stärkeren  
Integration von Versicherung und Prävention*

*Vergleich Prävention im Schweizer  
Versicherungsmarkt*

*Empfehlungen für die Geschäftsleitung der  
Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt*

Stefan Zanetti, MSc, MBE HSG | I-Lab | D-MTEC | ETH Zürich

Mario Bernasconi, lic. rer. pol. | I-Lab | ITEM-HSG | Universität St.Gallen

Bruno Käslin, lic. oec. HSG | I.VW-HSG | Universität St.Gallen

Prof. Dr. Elgar Fleisch | I-Lab | D-MTEC & ITEM-HSG | ETH Zürich & Universität St.Gallen

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>Begriffsdefinitionen</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Prävention: Besseres Risikoverständnis trifft auf technologischen Fortschritt</b> .....	<b>8</b>
1.1    Mehr Verständnis über das Schadensgeschehen .....	8
1.2    Technologische Entwicklung .....	12
<b>2 Effektivität im Vertrieb präventiver Leistungen</b> .....	<b>14</b>
<b>3 Effizienz im Vertrieb präventiver Leistungen</b> .....	<b>17</b>
<b>4 Knowhow-Dimensionen Prävention / Versicherung</b> .....	<b>19</b>
4.1    Wirkungs-Knowhow aufgrund des Schadenmanagements .....	19
4.2    Prozess-Knowhow aus dem Spezialgeschäft .....	19
4.3    Knowhow aufgrund von Forschung und Risikodialog .....	20
<b>5 Herausforderungen für Versicherer hinsichtlich Prävention</b> .....	<b>21</b>
5.1    Strategische Verankerung und Anpassung der Geschäftsarchitektur .....	21
5.2    Kundenmanagement-Fähigkeiten .....	21
5.3    Produktmanagement-Fähigkeiten .....	21
5.4    Technische, naturwissenschaftliche und medizinische Fähigkeiten .....	22
5.5    Datenmanagement-Fähigkeiten .....	23
5.6    Messung der Wirkung von Prävention und Steuerung .....	23
<b>6 Die Suva im Vergleich zu anderen Versicherern</b> .....	<b>25</b>
6.1    Vorbemerkungen .....	25
6.2    Ergebnisse und Kommentierung des Vergleichs .....	26
<b>7 Empfehlungen für die Suva</b> .....	<b>31</b>
<b>Anhang 1: Präventionsleistungen Schweizer Versicherer (Sommer 2007)</b> .....	<b>32</b>
<b>Anhang 2: Fragebogen für Telefoninterview</b> .....	<b>37</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>41</b>

## Einleitung

Die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (Suva) hat beim Insurance Lab (I-Lab), einer Konsortialforschungseinheit des Departements Management, Technologie und Ökonomie (D-MTEC) der ETH Zürich und des Instituts für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen diesen vorliegenden Bericht zum absehbaren Verhältnis von Prävention und Versicherungsleistung in Auftrag gegeben.

Die in «Labs» organisierten gemeinsamen Forschungseinheiten der ETH und der HSG arbeiten seit Jahren im Auftrag von Industriepartnern wie Novartis, SAP, Airbus, Swisscom, Volkswagen oder der UBS. Die Labs analysieren die Konsequenzen zunehmend massenverfügbar werdender, leistungsfähiger, günstiger und kleiner werdender Technologien z.B. in den Bereichen Sensorik, Lokalisierung, Identifikation und Kommunikation für Strategie, Geschäftslandschaften und Geschäftsprozesse der Industriepartner. Die Labs sind in ein weltweites Netzwerk renommierter Forschungsorganisationen eingebunden, zu denen das MIT (USA), die Universität Cambridge (UK) sowie weitere Partner in Asien und Australien zählen.

Seit rund vier Jahren arbeiten die ETH und HSG in dieser Konstruktion auch mit Partnern aus der Versicherungs- und Risikomanagementbranche (Swiss Re, Mobiliar, Basler Versicherungen, Ergo und weitere) zusammen. Da Technologie eine wesentliche Rolle bei der Verhinderung oder dem Entstehen neuer Schadenfälle spielt, werden die anstehenden technischen Entwicklungen einen direkten Einfluss auf das Versicherungsgeschäft haben – unabhängig davon, ob diese vom Versicherer aktiv zur Prävention im Sinne neuer Schutzlösungen eingesetzt werden, passiv nur ihr Einfluss auf die Veränderung des Schadensgeschehens registriert wird oder sie gar zur Quelle neuer Risiken werden.

Der vorliegende Bericht analysiert vor diesem Hintergrund betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und mögliche Konsequenzen für Versicherer. Im Fokus der nachfolgenden Ausführungen stehen vor allem die möglichen Rollen und zukünftigen Leistungen von Versicherungsunternehmen im Bereich Prävention angesichts sich deutlich ausweitender technologiegetriebener Präventionspotenziale. Die Betrachtung der Rollen anderer Akteure und die Würdigung ihrer Beiträge im Bereich Prävention treten eher in den Hintergrund. Dies gilt auch für spezifische Fragen der Finanzierungssysteme und der Ordnungspolitik.

Ziel dieser Analyse – zu der auch das Institut für Versicherungswirtschaft der HSG beigetragen hat – ist es, aus den beschriebenen Trends Empfehlungen für das Management von Versicherungsunternehmen und insbesondere der Suva abzuleiten. Die Notwendigkeit, sich mit diesen Entwicklungen auseinander zu setzen, ergibt sich für alle Versicherer. Die besondere Situation der Suva, die Prävention und Versicherung schon seit längerer Zeit – nicht zuletzt auch aufgrund der Vollzugsfunktion, die sie teilweise wahrnimmt – als Kernleistungsbestandteile führt, ermöglicht es, in dieser Studie eine Anzahl Argumente direkt auf ihre Validität zu überprüfen.

## Management Summary

### Prävention gewinnt an Bedeutung

Zwei Entwicklungen prägen das zukünftige Verhältnis von Präventions- und Versicherungsleistungen: Zum einen verstehen Versicherer mehr und mehr, welche Faktoren (Demographie, Freizeit- und Mobilitätsverhalten etc.) die Schadenlast in ihrem Bestand beeinflussen. Das Konzept «Zufall» wird zunehmend durch ein tieferes Verständnis der Ursachen eines Schadensgeschehens ersetzt. Versicherer können immer präziser abschätzen, in welchen Schaden- resp. Leistungsarten überproportional steigende Fallzahlen sowie tendenziell steigende Durchschnittsfallkosten (z.B. bei Freizeitunfällen, Schleudertraumata, Sturzunfällen) zu erwarten sind. Zum anderen sinken die Kosten der präventiven Intervention systematisch, erheblich und nachhaltig, weil die technischen Möglichkeiten sich ständig ausweiten und in vielen Schadenarten ein besseres Verständnis der notwendigen Implementierungsvoraussetzungen für Prävention vorhanden ist. Die Verhinderung eines Unfalls oder Schadenfalls wird so im Vergleich zur Behandlung der Folgen eines Unfalls oder Schadenfalls in einer substanziellen Anzahl Schadenarten zunehmend kostengünstiger.

### Versicherer als Kanalanbieter für Präventionsleistungen

Das bessere Verständnis des Risikogeschehens und das sich weiter günstig entwickelnde Verhältnis zwischen Schaden- und Interventionskosten führt aus Wettbewerbsgründen bei Versicherern zunehmend zur Auseinandersetzung mit der Frage, ob professionelle präventive Leistungskomponenten – die weit über die heute schon installierten Image- und Werbeaktionen hinausgehen – in das Kernleistungsangebot übernommen werden sollen.

Eine Reihe weltweiter Best Practices sowie verschiedene in den vergangenen Jahren mit Unterstützung der ETH und HSG durchgeführte Pilotprojekte zeigen, dass Versicherer in vielen Fällen hervorragend positioniert sind, Präventionsmassnahmen zum Nutzen ihrer Kunden wirkungsorientiert als Kernleistung anzubieten. Die Gründe hierfür sind im Einzelnen:

- **Versicherer haben effektive und akzeptierte Vertriebsfunktionen:**

Versicherer sind regelmässig bei ihren Kunden. Eine direkte, persönliche Interaktion mit den Zielpersonen zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, um Individuen zu präventivem Handeln zu bewegen. Die Versicherer unterscheiden sich durch ihre Vertriebsfunktion deutlich von anderen präventiven Institutionen, denen dieser direkte Zugang zu den Kunden fehlt und die folglich mit Effektivitätsverlusten im Transfer ihrer Botschaften und Angebote rechnen müssen. Versicherer schaffen es nicht nur, einen einmaligen Kontakt mit Kunden zum Thema Prävention herzustellen, sie können diesen wiederholt aufnehmen, was eine entscheidende Voraussetzung für die nachhaltige Implementierung von präventiven Lösungen ist. Für Kunden ist die Zuordnung Prävention / Versicherung nachweislich logisch. Kunden verstehen, dass der Versicherer ein Experte im Umgang mit Risiken ist. Wenn Präventionsprogramme professionell gestaltet sind, nehmen Kunden dem Versicherer entsprechende Empfehlungen ab. Pilotprojekte zeigen, dass der heute noch geringe Ausstattungsgrad mit gewissen Schutzlösungen (z.B. Hüftprotektoren für Betagte,

Rauchmelder für Haushalte...) bis um den Faktor 10 gesteigert werden kann, wenn Versicherer den Vertrieb und die Instruktion zu diesen präventiven Angeboten im Rahmen dezidierter Präventionsprogramme übernehmen.

- **Versicherer haben effiziente und starke Vertriebsfunktionen:**

Die Grenzkosten des Vertriebs präventiver Lösungen via Versicherungskanäle sind für den Versicherer gering, weil er in der Regel ohnehin aktiv und direkt mit seinen Kunden interagiert. Versicherer sind oft sogar die einzigen Marktteilnehmer, die die Fähigkeit haben, präventive Leistungen bei Kunden zu vertretbaren Vertriebskosten zu platzieren. Versicherer zählen zudem zu den wenigen Marktteilnehmern, die über ihre Vertriebsstrukturen in kurzer Zeit eine grosse Anzahl von Kunden mit präventiven Lösungen aktiv bedienen können.

- **Lernschleifen bezüglich wirkungsorientierter Präventionsmassnahmen sind in die Organisation eines Versicherungsunternehmens integrierbar:**

Versicherer kennen das Unfall- / Schadensgeschehen in Kollektiven sehr gut. Aus diesem Knowhow können sie extrahieren, welche Präventionsmassnahmen in Form welcher Programme besonders vielversprechend sind. Dank der internen Controllingmechanismen eines Versicherungsunternehmens lässt sich die Wirksamkeit von Präventionsmassnahmen überprüfen. Versicherer, die sich professionell der Prävention annehmen, können durch die Iteration von Design, Überprüfung und Verbesserung ihrer Programme die Qualität und Wirksamkeit ihrer Massnahmen laufend verbessern. Die Verbindung der Trägerschaft von Schadenbewältigungskosten und der Gestaltung von Präventionsprogrammen bei einem Versicherer kann sicherstellen, dass Gelder, die in Prävention investiert werden, kostenbewusst und zielgerichtet eingesetzt werden.

## **Suva sehr gut positioniert**

Prävention und Versicherung sind zwei Seiten einer Medaille: Versicherer werden in Zukunft zunehmend ernstzunehmende Akteure im Bereich der Prävention sein. Die Suva demonstriert seit Jahren, wie Prävention und Versicherung zum Nutzen aller Anspruchsgruppen verbunden werden können. Die Suva ist angesichts kommender Entwicklungen sehr gut aufgestellt. Sie gilt international als Best Practice, wenn es um Positionierungs- und Umsetzungsfragen rund um Prävention geht.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird Prävention bei der Suva zukünftig noch stärkere Bedeutung zukommen als bisher. Die Analyse empfiehlt der Suva die systematische Weiterentwicklung der Lernschleifen hinsichtlich technischer Präventionspotenziale, die Weiterentwicklung der Wirkungsmessungs-Instrumente und die Aufbereitung des intern vorhandenen Wissens für andere Akteure.

## Begriffsdefinitionen

Unter **Prävention** (vom lateinischen *prævenire* «zuvorkommen, verhüten») werden in diesem Bericht zunächst alle Massnahmen verstanden, die weit vor dem Eintritt eines potenziellen Schadenereignisses<sup>1</sup> dessen Entstehen zu verhindern suchen. Die Verwendung von nichtbrennbaren Materialien oder der Einsatz von Zutrittssystemen zu gefährlichen Räumlichkeiten gehören in diesem Sinne ebenso zu präventiven Massnahmen wie die Installation eines Arbeitsschutzkonzeptes oder eine Kampagne zur Erhöhung des Bewusstseins der langfristigen Folgen von ungeeigneten Methoden zum Transport von schweren Lasten durch Arbeiter. **Die Reduktion der Schadenfrequenz** ist dabei das primär angestrebte Resultat präventiver Massnahmen aus Versicherungssicht: Bei optimal umgesetzter Prävention sollten sich wesentlich weniger Schadenfälle ereignen als in einer Vergleichsgruppe ohne Prävention.

In einem weiteren Verständnis werden in diesem Bericht auch Massnahmen der **Schadenfrühintervention** unter Prävention subsumiert. Schadenfrühinterventions-Massnahmen werden vor Eintritt eines Ereignisses ergriffen und wirken bei dessen Eintritt sofort substanziell schadenmindernd – unter Umständen derart stark, dass nicht mehr von einem Schadenereignis gesprochen werden muss. Zu diesen Massnahmen zählen zum Beispiel Autogurte, Systeme zum Finden vermisster Personen oder Objekte, Sprinklersysteme, aber auch Krisenmanagement- und Alarmierungskonzepte bei Eintritt von Grossereignissen. Ziel dieser Frühinterventions-Massnahmen ist **die Reduktion der mittleren Schadenhöhe**. Eine leitende Idee dabei ist der Fokus auf Grösstschäden oder Grossschäden – die Verhinderung des kleinen Prozentsatzes an Schäden, die in Versicherungsbeständen weit überproportional die Schadenlast prägen.

Entscheidend für die hier verwendete Definition von Prävention ist, dass zeitlich deutlich vor dem akuten Eintritt eines Ereignisses Massnahmen zu dessen Verhinderung ergriffen werden und dass in diesem Präventionsverständnis zwar mit der Wahrscheinlichkeit eines Schadens gerechnet werden muss, aber a priori nicht klar ist, ob bei der Person oder dem Objekt, das im Fokus steht, das Schadenereignis tatsächlich eintreten wird.

Massnahmen zur Eindämmung eines Schadens oder zur Verhinderung von Folgeschäden, die zum Zeitpunkt des Eintritts oder kurz nach Eintritt eines ganz konkreten Schadens ergriffen werden, werden von verschiedenen Quellen ebenfalls zur Prävention gezählt («Prävention zweiten und dritten Grades»), zählen aber hier in Anlehnung an die in der Versicherungswirtschaft übliche Terminologie zum **Schadenmanagement** resp. im Fall von Personenversicherungen zum **Case Management**. Sie unterliegen einer deutlich anderen Interventionsdynamik als die oben genannten Massnahmen der Prävention.

**Professionelle Prävention** (in der Folge: «Prävention») unterscheidet sich ferner von **präventivem Handeln**. Das Aufsetzen eines Schutzhelms auf der Baustelle entspricht dabei «präventivem Handeln», während die systematisierten Bemühungen, das Tragen eines Helmes und damit präventives Handeln zu bewirken mit «professioneller Prävention» gleichzusetzen sind [HAFEN / ZANETTI, 2006, S. 8].

---

<sup>1</sup> Die Begriffe Schadenfall und Leistungsfall werden synonym verwendet.

Wer professionelle Prävention betreibt, greift auf eine Reihe von **Präventionsmassnahmen** zurück, die die Umsetzung von präventivem Handeln begünstigen oder erst ermöglichen.

Zuweilen wird im Bereich professioneller Prävention auch zwischen **Verhaltens- und Verhältnisprävention** unterschieden. Die Verhaltensprävention zielt darauf ab, risikoreiches Verhalten wie etwa zu schnelles oder alkoholisiertes Autofahren, Drogenkonsum oder ungesundes Essverhalten zu minimieren, während die Verhältnisprävention die risikoarme respektive sicherheits- / gesundheitsgerechte Gestaltung von Lebensbedingungen fördern will (beispielsweise Lärm-schutz-, Verkehrssicherheit-, Hygiene-, Lebensmittelsicherheitsmassnahmen [SVV, 2004a, S. 13]).

Ferner wird bezüglich professioneller Prävention davon ausgegangen, dass weniger eine einzelne Massnahme, sondern viel mehr ein Bündel davon, gegebenenfalls verteilt über die Zeit, zur maximalen Wirkung führt – es wird darum der Begriff **Präventionsprogramme** eingeführt. Präventionsprogramme sind letztlich die umfassendsten Produkte eines unternehmerischen Präventionsanbieters.

Präventionsmassnahmen entwickeln nicht einfach eine generelle Wirkung, sondern zielen jeweils auf eine Wirkung in einer bestimmten **Schadenart** ab. Eine Schadenart umfasst Schäden gleicher oder vergleichbarer Entstehungsursache, zum Beispiel Leitungswasserschäden an Wohnhäusern oder Kopfverletzungen bei Fahrradunfällen.

# 1 Prävention: Besseres Risikoverständnis trifft auf technologischen Fortschritt

Besseres Risikoverständnis trifft auf technologischen Fortschritt: Zwei Entwicklungen spannen ein Feld auf, das zu einer zunehmenden Bedeutung von Prävention im Versicherungskontext führen wird. Diese beiden Entwicklungen sollen im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

## 1.1 Mehr Verständnis über das Schadengeschehen

Das Schadengeschehen eines Versicherers ist Resultat eines komplexen Zusammenwirkens unterschiedlicher Faktoren: Gesetzliche Rahmenbedingungen und die Rechtsprechung spielen ebenso eine Rolle wie die Risikowahrnehmung, das Verhalten der Versicherungsnehmer, der aktuelle volkswirtschaftliche Zustand, neue technische Möglichkeiten, demographische Entwicklungen, Umweltereignisse und weitere mehr.

Dank umfangreicher multivariater statistischer Werkzeuge, immer zuverlässiger werdender Prognosemodellen und einer stark gewachsenen auswertbaren Menge an Daten haben sich Versicherer in den vergangenen Jahrzehnten in die Lage versetzt, immer mehr Treiber des aktuellen Schadengeschehens zu identifizieren sowie immer bessere Prognosen bezüglich zukünftiger Schadenentwicklungen erstellen zu können. Getrieben primär vom Anspruch, feingranularer zu tarifieren, sind Versicherer immer besser in der Lage zu eruieren, welche Schadenarten an Bedeutung verlieren, welche ungefähr gleiche Belastungen in Zukunft erzeugen und welche stark zunehmen werden<sup>2</sup>.

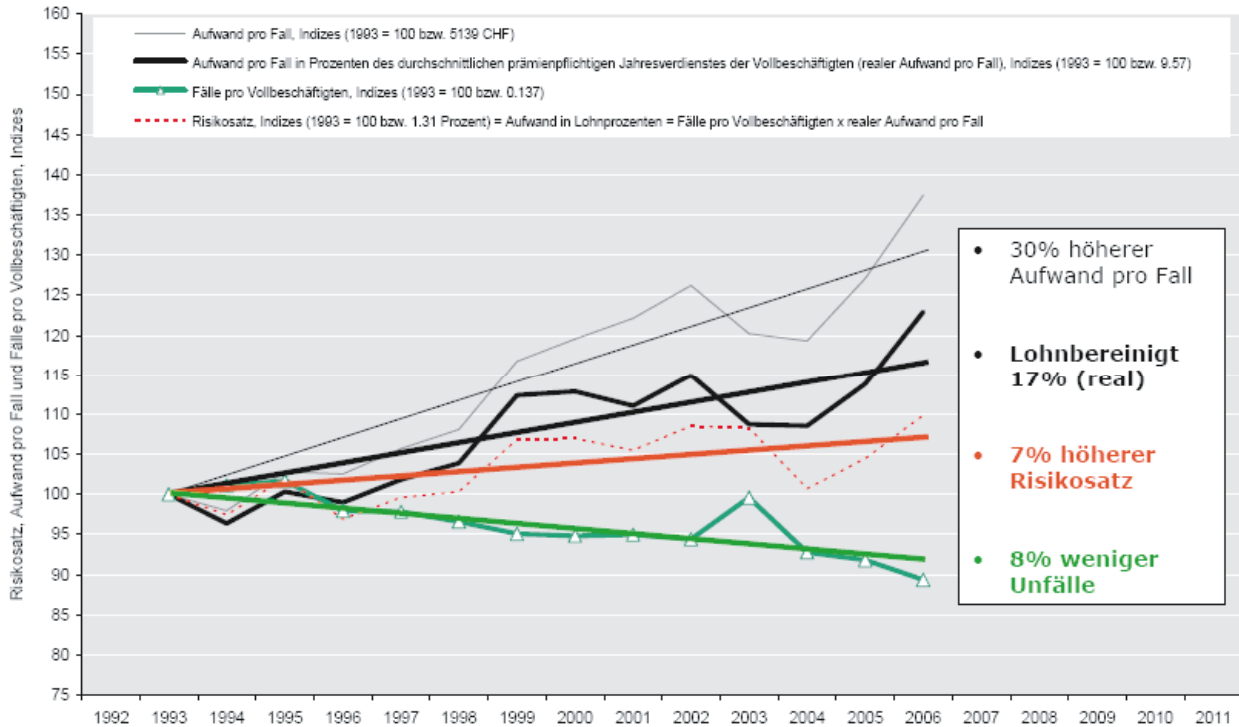
Von besonderem Interesse sind Schadenarten, die eine systematische Steigerung der Frequenz und / oder der Schadenhöhe erwarten lassen. Dazu gehören beispielsweise praktisch alle Arten von Elementarschäden (getrieben durch klimatische Phänomene, [vgl. dazu MÜNCHNER RÜCK, 2007, S. 47 und SWISS RE, 2006, S. 2]) aber auch spezifischere Kategorien wie Sturzunfälle im Privathaushalt (getrieben insbesondere durch demographische Faktoren, [BUNDESAMT FÜR GESUNDHEIT, 2004]), Schleudertraumata (CHAPPUIS, 2006, S. 10) sowie gewisse Sachschadenarten wie kleine Haus- und Wohnungsbrände (durch die massive Zunahme elektrischer Geräte). Eine Vielzahl von Schadenarten in der Kategorie der Freizeitunfälle unterlag in den vergangenen Jahren ebenfalls einer Steigerung der Gesamtschadenlast. Allen betroffenen Schadenarten ist gemeinsam, dass die auslösenden Faktoren aller Voraussicht nach in absehbarer Zukunft wirksam bleiben<sup>3</sup>. Wie Abbildung 1 und 2 zeigen, ist die Entwicklung der Schadenzahlen auf ganzen Kollektiven, aber auch auf jedem Sub-Kollektiv oder auf jeder Schadenart grundsätzlich darstellbar.

---

<sup>2</sup> Dieses bessere Risikoverständnis entspringt auch einem anderen Verständnis des Gegenstands der Versicherung: Versicherer gehen – anders als zu Zeiten der Gründung dieser Industrie – immer weniger vom reinen «Zufall» aus, der sich unangekündigt realisiert. Ihr Verständnis der Risikolandschaft ist mehr und mehr geprägt von einem Geflecht von benennbaren Ursachen und Wirkungen, die über einen prozessualen Verlauf zu einem Schadenfall führen können [HAFEN / ZANETTI, 2006, S. 5]. Auch wenn ein stochastisches Restrisiko bleibt, so lassen sich diese Prozesse mindestens in bestimmten Fällen aus Risiko-Management-Sicht zum Nutzen von Kunden und Versicherern steuern.



Abb. 1: Beispiel für die Entwicklung der Fallhäufigkeit und des Aufwands pro Versicherungsfall, Nichtberufsunfallversicherung Schweiz, Suva-Kollektiv, 1993 bis 2006, zur Verfügung gestellt durch die Suva.



<sup>3</sup> Ferner werden «Diseconomies of Risks» ersichtlich: Über alle Schadenarten gesehen ist zu beobachten, dass die Frequenz eher am Sinken ist, die Schadenhöhe aber durch einzelne Extremereignisse in die Höhe getrieben wird [SWISS RE, 2004, S. 13]. Dies gilt nicht nur für Grösstschadenereignisse wie Naturkatastrophen und Terroranschläge. Symptomatisch erscheint die Aussage in einer aktuellen Befragung des Instituts für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG) zu den Aussichten in der Kfz-Branche: «Die Verantwortlichen gehen auch von einem weiteren Rückgang der Schadenhäufigkeit aus. Diese wird begleitet von einer Erhöhung der durchschnittlichen Schadenkosten, sowohl im Sach- / Vermögens- wie auch im Personenschadenbereich» [ACKERMANN et al., 2006, S.2].

Abb. 2: Entwicklung der Fallhäufigkeit und des Aufwands pro Versicherungsfall, Berufsunfallversicherung Schweiz, Suva-Kollektiv, 1992 bis 2006, zur Verfügung gestellt durch die Suva.

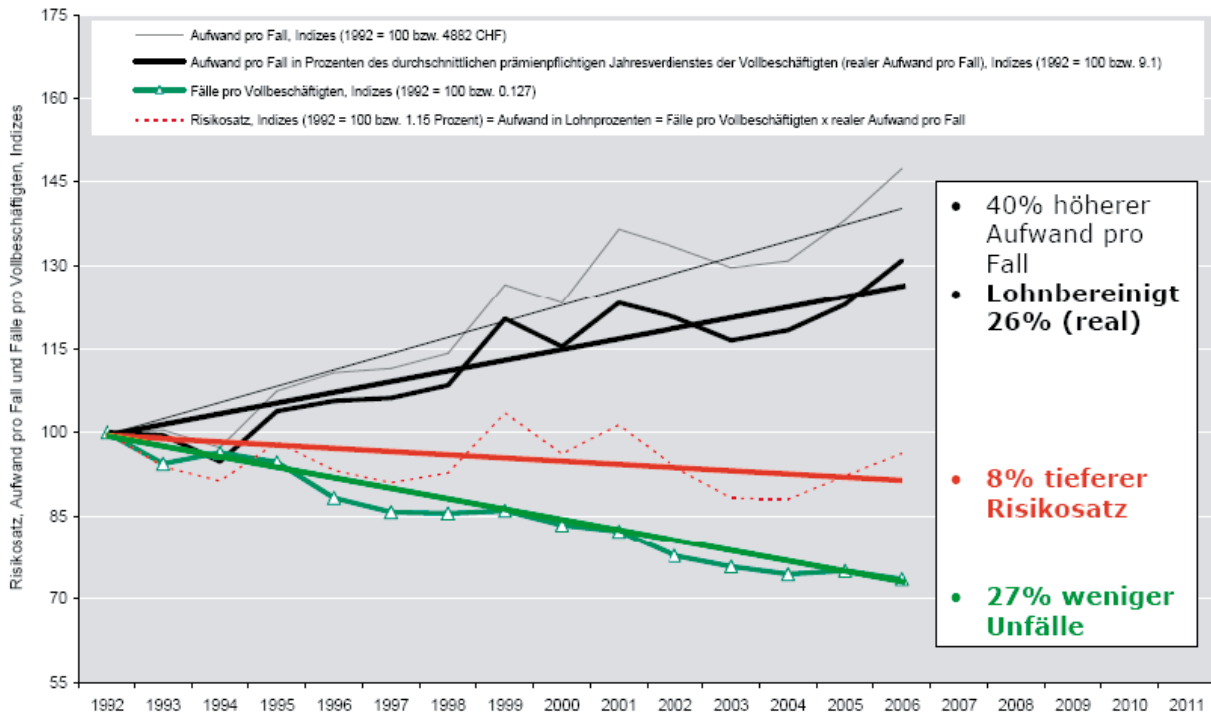
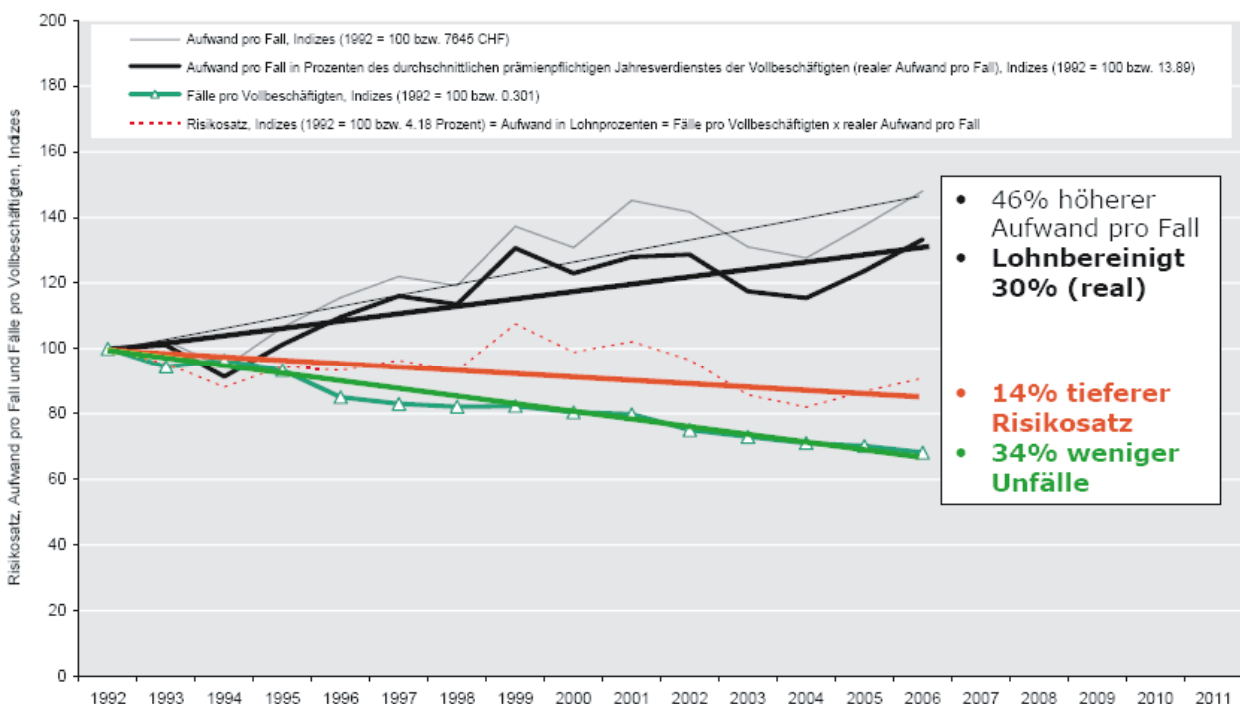


Abb. 3: Entwicklung der Fallhäufigkeit und des Aufwands pro Versicherungsfall, Berufsunfallversicherung Schweiz, Bauhauptgewerbe, 1992 bis 2006, zur Verfügung gestellt durch die Suva.



Mehr Wissen auf Ebene einzelner Schadenkategorien bedeutet Handlungen gezielter steuern zu können. Systematischen Steigerungen in klar benennbaren Schadenarten kann ein Versicherer mit folgenden Handlungsoptionen entgegentreten<sup>4</sup>:

1. Reserven verfügbar machen.
2. Bedarfsprämienanteil für die entsprechende Schadenart steigern.
3. Entsprechende Risiken nicht mehr versichern (Ausschluss).
4. Umsetzung von Massnahmen zur Einschränkung der Schadenlast.

Zu 1: Der Rückgriff auf Reserven – so sie vorhanden sind – bietet sich bei einmaliger oder zeitlich beschränkter Steigerung der Schadenlast an. Er ist kein taugliches Mittel zur Bewältigung systematischer Kostensteigerungen.

Zu 2: Die Steigerung von Prämien entspricht dem klassischen Verhalten eines Versicherers, der sich als passiver Risikoträger versteht<sup>5</sup>. Diese Massnahme wird regelmässig – bei sinkenden Belastungen auch in die umgekehrte Richtung – umgesetzt<sup>6</sup>. Sie hat ihre Grenzen in der Akzeptanz bei Kunden und am Markt, insbesondere bei einem Monopolversicherer.

Zu 3: Der Ausschluss eines Risikos ist im freien Markt im Rahmen der gesellschaftlichen Akzeptanz und je nach Verhalten der anderen Marktteilnehmer eine realistische Option, für einen Monopolversicherer dagegen nur schwer anwendbar und durch gesetzliche Rahmenbedingungen stark limitiert.

Zu 4: Prävention zur aktiven Einschränkung der Schadenlast ist attraktiv, wenn sie betriebswirtschaftlich sinnvoll dargestellt werden kann. Zu diesem Zweck müssen Kosten und Wirkungen in Einklang gebracht werden können<sup>7</sup>. Gegebenenfalls werden Versicherer zwecks aktiver Steuerung der Schadenlast auch eine Kombination von präventiven Massnahmen mit Steuerungsanreizen (z.B. Bonus-Malus-Systeme) einsetzen, um die Effekte zu verstärken<sup>8</sup>.

Alleine aus der Tatsache, dass Versicherer tiefe Einblicke in das Schadensgeschehen haben, ergibt sich, dass die ganze Bandbreite der möglichen Handlungsoptionen im Falle systematischer Kostensteigerungen auf der Schadenseite überprüft wird. Die vierte Option – «Mass-

<sup>4</sup> Vgl. dazu [SCHINZLER, 1988, S. 87ff.] sowie [FARNY, 2000, S. 508f.].

<sup>5</sup> Hier werden nur Dimensionen der risikogerechten Tarifierung angesprochen: Ein staatlicher Versicherer ist i.d.R. vom Ziel getrieben, die Schadenlast zu senken, um damit wiederum die Prämie senken zu können. Ein privatwirtschaftlicher Versicherer kann dies auch tun, wird aber nicht notwendigerweise die Prämie senken wollen. Denkbar ist, dass er die Schadenlast senken will, und über entsprechende Pricing-Zuschläge (die über die risikogerechte Tarifierung hinausgehen) versuchen wird, die Profitabilität weiter zu steigern.

<sup>6</sup> In den letzten Jahren hat sich der Trend zur risikogerechten Prämientarifierung stark verbreitet. In Zukunft wird exaktes Pricing ein erfolgsentscheidender Wettbewerbsfaktor in der Assekuranz sein. Vgl. [ACKERMANN et al., 2006, S. 23] sowie [ERDÖNMEZ / NÜTZENADEL, 2006, S. 22].

<sup>7</sup> Der Frage, ob Prävention grundsätzlich wirksam ist, wird in diesem Bericht nicht nachgegangen: Studien über die Wirksamkeit von einzelnen Präventionsmassnahmen oder Programmen gibt es für praktisch jede Massnahme resp. jede Schadenart. Zur Nachweisbarkeit und den methodischen Rahmenbedingungen, in welchen solche Nachweise geführt werden können, vgl. Kap. 5.6.

nahmen zur aktiven Einschränkung der Schadenlast» – gewinnt zukünftig aufgrund technischer Trends wesentlich mehr Bedeutung.

## 1.2 Technologische Entwicklung

Der zweite starke und nachhaltige Treiber einer aufkommenden Allianz zwischen Prävention und Versicherungsleistung findet seinen Ursprung in der ständigen Ausweitung kostengünstiger technischer Möglichkeiten, welche dazu führen, dass eine grosse Anzahl präventiver Massnahmen im Unfall- und Sachversicherungsbereich künftig erheblich breiter, effektiver und günstiger umzusetzen sind.

Die steigenden Interventionsmöglichkeiten haben insbesondere mit Entwicklungen im Bereich der Mikroelektronik zu tun: Für die kommenden Jahre ist von einer weiterhin rasanten Zunahme der Leistungsfähigkeit, Vernetzung und Miniaturisierung bei andauerndem Preisverfall im Bereich elektronischer Güter auszugehen [FLEISCH / MATTERN, 2005, S. 3ff]. Dahinter steht eine Reihe von Gesetzmässigkeiten wie Moore's Law oder Gilder's Law, die in den vergangenen 30 Jahren Gültigkeit gehabt haben und die ihre physikalischen Grenzen auf absehbare Zeit nicht erreichen werden.

Mikroelektronische Komponenten werden so auf der einen Seite immer mehr in den Alltag eingebettet und verschwinden auf der anderen Seite zunehmend aus dem Blickwinkel des Konsumenten [vgl. dazu MATTERN, 2003]<sup>9</sup>. Damit ist die Vorstellung verbunden, dass künftig grundsätzlich jedes Ding – von der Kleidung über Handwerkszeug, Haushaltsgeräte, Autos, Häuser oder Arbeitsutensilien – mit Computerchips versehen werden können, um es «intelligent» zu machen. So entstehen zum Beispiel Autos, die durch den Kontakt zu anderen Fahrzeugen Kollisionen verhindern, Warenregale, die ihre Produkte automatisch nachbestellen, und Blutkonserven, die Alarm schlagen, wenn ihr Verfallsdatum näher rückt. Hinter diesen Entwicklungen steht weder eine einzelne Technologie noch eine spezifische Funktionalität, sondern vielmehr ein Funktionsbündel aus Lokalisierungs-, Identifikations-, Kommunikations- und Sensortechnologien, das in seiner Gesamtheit eine neue Qualität von Alltagsgütern und Arbeitsinstrumenten entstehen lässt [FLEISCH / THIESSE / ZANETTI, 2006, S. 12-13].

Aus Versicherungssicht ist dabei von Interesse, dass der Einsatz dieser Technologien bisher unkontrollierbare Situationen zunehmend steuerbar macht. Dies ist von hoher Relevanz, weil Schadenentstehungsprozesse praktisch immer Resultat unkontrollierter Situationen sind<sup>10</sup> (Kollisionen, falscher Zutritt, keine Angabe über den Ort eines Schadensgeschehens, keine Informationen über drohende Gefahr, überraschend auftretende Änderungen von Umgebungsparametern

---

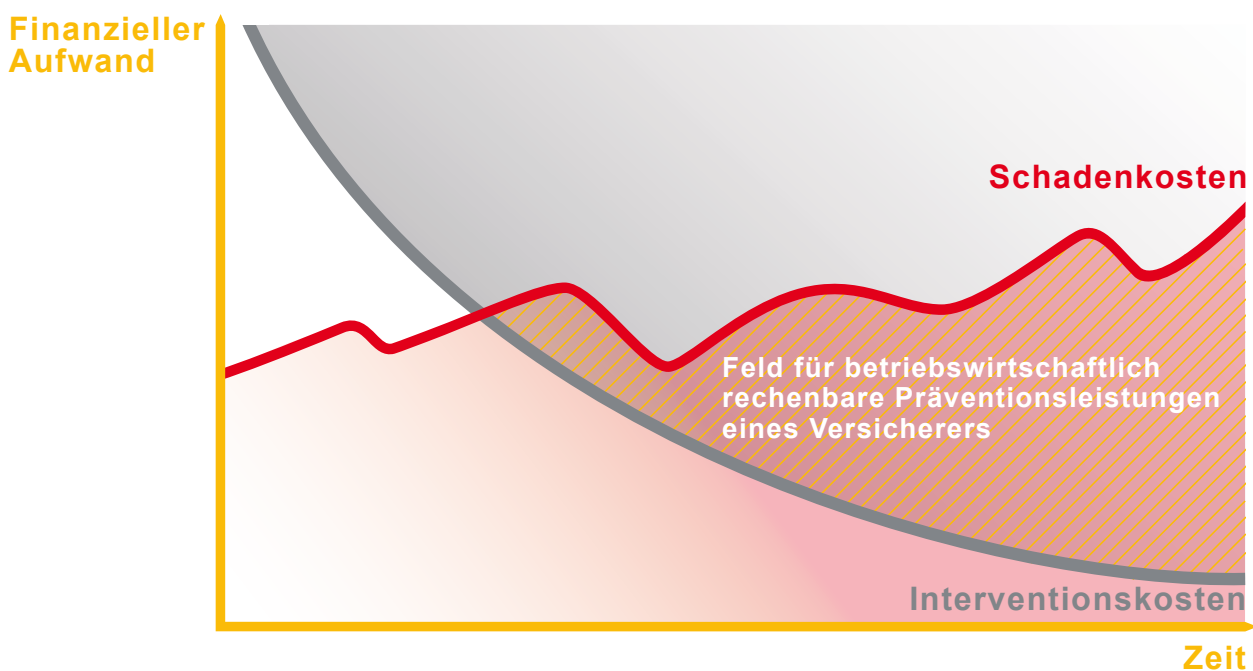
<sup>8</sup> Dazu schreibt Dr. Felix Jenni, Abteilungsleiter Versicherungstechnik der Suva: «Die Kombination Arbeitssicherheitsmassnahmen - Bonus-Malus-System scheint einen grossen Einfluss zu haben (wie vor allem die Graphik des Bauhauptgewerbes [siehe Abb. 3] zeigt). ... Leider gibt es keine direkten Vergleichsmöglichkeiten.» – Zu Fragen der Messbarkeit vgl. auch weiter unten, Kap. 4.

<sup>9</sup> Ähnliche, wenn auch nicht so schnell ablaufende, Preiszerfalls-Prozesse sind bei konventionellen Schutzmitteln (beispielsweise Fahrradhelme, Schutzkleidung) sichtbar, was sich hauptsächlich aus Liberalisierungstendenzen auf dem Weltmarkt und dem Auftreten südostasiatischer Produktionsregionen als Werkstätten der Welt erklärt. Diese Preis-Erosionen lassen sich anhand der Einkaufspreise einzelner Schutzlösungen in den vergangenen zwanzig Jahren nachmodellieren.

wie Hitze, Gase, etc.). Die zunehmend hohe und günstige Verfügbarkeit von mikroelektronischen und konventionellen Schutzlösungen hat einen direkten Einfluss auf die Versicherer: Denn wenn das, was heute als Zufallsgeschehen angesehen und versichert wird, zukünftig günstig quantitativ nachvollziehbar und steuerbar wird, verändert sich der Umgang mit Risiken substanziell. Die Zufallsgrenze – die Wahrnehmung dessen, was sich vermeintlich zufällig ereignet – wird sich im Zuge der neuen technologischen Möglichkeiten immer weiter verschieben. Die Verhinderung eines Unfalls oder Schadenfalls wird im Vergleich zur Behandlung der Folgen eines Unfalls oder Schadenfalls aufgrund dieser Dynamik in der Tendenz wirtschaftlicher<sup>11</sup>. Schäden werden immer weniger als Resultat des Zufalls, sondern als Nicht-Vorhandensein oder Versagen von Steuerungs- und Kontrollprozessen zu interpretieren sein.

In allen Schadenarten, in denen mit gleich bleibenden oder steigenden Schadenbelastungen gerechnet werden muss, eröffnet sich ein Feld für betriebswirtschaftlich rechenbare Präventionsleistungen eines Versicherers.

**Abb.4: Gleich bleibende oder steigende Schadenkosten eröffnen im Zusammenspiel mit sinkenden Interventionskosten ein Feld für Präventionsleistungen.**



Ob Präventionsmassnahmen Wirkung entfalten oder nicht, hängt allerdings nicht primär vom sich öffnenden Delta zwischen der Schadenentwicklung und den technischen Möglichkeiten ab – aus den Erkenntnissen der Präventionsforschung und Untersuchungen zu Sicherheitskulturen [vgl. z.B. SWISS RE, 1998] ist bekannt, dass das Wirkungspotenzial von Präventionsmassnahmen, die auch vom Verhalten der Zielgruppe bestimmt werden, sehr stark von anderen Faktoren als der reinen Verfügbarkeit von präventiven Mitteln oder Erkenntnissen abhängt<sup>12</sup>.

Die entscheidende Frage dabei ist, welche Akteure sich dafür eignen, entsprechend umfassende Präventionsprogramme zum Kunden hin zu transportieren. Die nachfolgenden Kapitel zeigen auf, warum Versicherer für die Anliegen der Prävention geeignete Akteure sind.

## 2 Effektivität im Vertrieb präventiver Leistungen

Die Massnahmen, die für die Erreichung präventiver Zielsetzungen gewählt werden, sind für die Wirkungserzielung von entscheidender Bedeutung. Die Präventionswirkungsforschung beschäftigt sich seit Jahren mit der Frage, was effektiv zur Umsetzung präventiver Massnahmen führt [vgl. HAFEN, 2005, S. 532ff]. Eine ganze Reihe von methodischen Zugängen steht zur Verfügung [vgl. ebenfalls HAFEN, 2005], beispielsweise:

- **Persönliche Interaktion wie:**
  - Risikoanalyse
  - Beratung
  - Ausbildung
  - Risikodialog
  - Instruktion und direkter Vertrieb von Schutzlösungen
  - Installation von Managementsystemen
- **Nicht- oder schwach-interaktive Ansätze wie:**
  - Massenmediale Kampagnen
  - Gezieltes Zur-Verfügung-Stellen von Informationen
- **Sanktionierbare Regelwerke, Vorschriften und Gesetze**

---

<sup>10</sup> Die Unkontrollierbarkeit bzw. der Zufall stellt ein Prinzip der Versicherbarkeit von Risiken dar. Vgl. [KARTEN, 1972].

<sup>11</sup> Ein Beispiel für präventive Potenziale durch die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten ist die flexible Autoversicherung des österreichischen Versicherers Uniqa. Die Prämie wird dabei nach der tatsächlichen Nutzung des Autos berechnet. Wer weniger und defensiver fährt, vermeidet Risiken und damit Kosten und soll von günstigeren Prämien profitieren. Die Errechnung einer nutzungs-basierten Prämie wird möglich, indem Satellitennavigation, Telekommunikation und IT kombiniert werden. Eine im Fahrzeug eingebaute Navi-Box mit integriertem GPS-Empfänger ortet das Auto mittels Satelliten und zeichnet Häufigkeit und Zeitpunkt der Nutzung auf. Einmal täglich werden die Daten der Navi-Box via Telekom-Netz an einen Server gesendet. Indem die Navigationskarten mit einer Landkarte abgeglichen werden, können die gefahrenen Kilometer und die Strassentypen (Stadt / Land / Autobahn) abgelesen werden. Diese Funktionen dienen einerseits der Prämienberechnung. Die Technologie bietet aber weitere Funktionen: Dazu zählen Notfallknopf, Crash-Sensor und Car-Finder. Gerät ein Fahrer in Schwierigkeiten, kann er über die Notfalltaste einen Alarm auslösen. In diesem Fall ruft ein Mitarbeiter umgehend auf dem Mobiltelefon des Fahrers an. Sollte der Fahrer nicht reagieren, wird der Wagen lokalisiert und die Polizei verständigt. Registriert der Crash-Sensor der Navi-Box einen Unfall, erfolgt der Notruf automatisch. In der Testphase mit 300 Autos kam der Unfallalarm bereits dreimal erfolgreich zum Einsatz. Wird der Wagen gestohlen, kann er mittels Navi-Box rasch aufgefunden werden [UNIQA, 2007].

Anfang 2007 lancierte auch die AXA Winterthur ein Pilotprojekt mit Crash Recordern. Dieser Crash Recorder dient vor allem der Unfallrekonstruktion, da die Box nur dann Daten speichert, wenn sich ein Unfall ereignet hat. Der Präventionseffekt geschieht hier eher indirekt, wie folgende Aussage von Anton Brunner, Leiter der Unfallforschung Winterthur, deutlich macht: «Wir gehen davon aus, dass Lenker vorsichtiger fahren, wenn sie wissen, dass ein Crash Recorder in ihrem Fahrzeug eingebaut ist» [WINTERTHUR, 2006].

<sup>12</sup> Die Suva im Besonderen trägt dieser Erkenntnis mittels des TOP-Konzeptes Rechnung, wobei in hierarchischer Reihenfolge an den Ansatzpunkten «Technologie», «Organisation» und «Persönliches Verhalten» anzusetzen ist, um maximale Präventionswirkung zu entfalten.

Dabei steht weniger zur Diskussion, welche Massnahme alleine die Geeignete ist: Vielmehr geht es um einen optimalen Mix. Dieser optimale Mix ist indes oft schwer zu erreichen, weil bei den persönlichen Interaktionen tendenziell Engpässe bestehen<sup>13</sup>.

Aus der Erforschung der Wirkung von einzelnen Präventionsprogrammen [vgl. z.B. TOBLER, 2000, S. 50f., in HAFEN, 2005] ist bekannt, dass die personale Kommunikation unter Interaktionsbedingungen (also der wechselseitige kommunikative Austausch) in der Regel mehr Wirkung zeigt als eine alleinige «frontale» Vorgehensweise (z.B. im Rahmen eines Vortrags), der Entwurf von nicht-interaktiven Kampagnen oder das Versenden oder Verteilen von Informationsmaterial ohne Rückkopplungsmöglichkeit [KÜNZEL-BÖHMER et. al., 1993, in HAFEN, 2005]. Bei einer persönlichen Interaktion kann auf Beispiele im Lebens- oder Arbeitsumfeld der Zielpersonen hingewiesen werden. Es besteht zudem die Möglichkeit, in einer durch ein gewisses Mass an Vertrauen geprägten Situation Unklarheiten zu beseitigen und auf Motivationsdefizite einzugehen [HAFEN / ZANETTI, 2006, S. 16].

Insbesondere Sach- und Unfallversicherungen betreiben ihre Beratung grossteils in den Räumlichkeiten des Kunden. Daraus ergibt sich für den Versicherer die Möglichkeit, den Kunden oder die Beschäftigten des Kunden direkt in ihrem Lebens- und Arbeitsumfeld auf mögliche präventive Massnahmen anzusprechen und in der Alltagssituation Informationen und Angebote zu platzieren.

Versicherer geniessen zudem bezüglich Prävention eine hohe Akzeptanz: Eine repräsentative Umfrage von TransferPlus [1996, S. 23ff] zeigt, dass für 83% der Kunden die Zuordnung Prävention / Versicherung logisch ist<sup>14</sup>. Kunden verstehen, dass der Versicherer ein Experte im Umgang mit Risiken ist<sup>15</sup>. Sie sind es sich gewohnt, dass er Risikoanalysen durchführt. Wird anschliessend über Prävention gesprochen, steht dies aus Kundensicht in einem logischen Zusammenhang. Folglich nehmen Kunden dem Versicherer entsprechende Empfehlungen ab<sup>16</sup>, sofern die Präventionsprogramme professionell gestaltet sind.

Best Practices wie die Hamburg Münchener Krankenkasse und Pilotprojekte der ETH und der HSG zeigen, dass der Ausstattungsgrad mit Schutzlösungen (z.B. Hüftprotektoren für Betagte, Rauchmelder für Haushalte...) im Vergleich zu nicht-interaktiven Ansätzen bis um den Faktor 10 gesteigert werden kann, wenn Versicherer den Vertrieb und die Beratung zu diesen präventiven Angeboten im Rahmen professioneller Präventionsprogramme und mittels persönlicher Interaktion übernehmen.

Wenn Nähe zur Zielgruppe und Interaktionsfähigkeit zentrale Anforderungen in der effektiven Bereitstellung präventiver Leistungen sind, verfügen Versicherer mit ihren Vertriebs- und Beratungsstrukturen über klar benennbare Vorteile in der Bereitstellung von Präventionsleistungen: Sie unterscheiden sich durch ihre Vertriebs- und Fachkräfte im Feld deutlich von anderen Präventions-Akteuren, die eine direkte Interaktion mit den Zielpersonen oft kaum herstellen können

---

<sup>13</sup> Gesetze und offizielle Regelungen bei der Umsetzung präventiver Vorhaben sind in den Fällen das Mittel der Wahl, in denen mit freiwilligen Massnahmen keine Fortschritte erzielt werden und die Versicherten-Gemeinschaft resp. die Gesellschaft und Individuen vor unverhältnismässig hohen Schadenbelastungen geschützt werden muss. Hier ist der Handlungsspielraum eines Privatversicherers deutlich eingeschränkt und er ist gezwungen, über Ausschlüsse oder zusätzliche Bedingungen zu operieren. Monopolversicherer wie die Suva dagegen, die eine hoheitliche Funktion in der Überprüfung der Einhaltung von Gesetzen ausüben, können die volle Bandbreite an Massnahmen ausschöpfen

und daher mit grossen Effektivitätsverlusten im Transfer ihrer Botschaften und Angebote rechnen müssen. Alternative Anbieter präventiver Leistungen (z.B. Staat, gemeinnützige Organisationen, Stiftungen) müssen sich folglich bezüglich Effektivität der Umsetzung präventiver Anliegen an (potenziell) realisierbaren Präventionseffekten im Versicherungskontext messen.

Am Beispiel technologiebasierter Massnahmen zeigt sich schliesslich eine weitere methodische Dimension, die über Erfolg oder Misserfolg von Präventionsmassnahmen entscheiden kann: «Wartung», «Unterhalt» und «Training für den Ernstfall» stellen oft erst die Wirksamkeit der präventiven Massnahmen beim drohenden Schadenfall sicher [SWISS RE, 2006, S. 3]. Solches lässt sich in der Regel besser erreichen, wenn wiederholt der Kontakt zu den Zielpersonen gesucht und die präventiven Botschaften aufgefrischt oder ein Impuls zur Wartung der Managementsysteme oder Schutzlösungen gesetzt wird. Dies gilt umso mehr, als die Risikosituation der Versicherungsnehmer (vor allem in Unternehmen, aber auch bei Privatpersonen) sich ständig verändert, was eine regelmässige Analyse der Risikosituation und eine Anpassung der Präventionsmassnahmen im Sinne eines Managementzyklus notwendig macht [HILLGRAF, 2006, S. 1050ff.]. Auch diesbezüglich ist der Versicherer mit seiner regelmässigen Präsenz im Alltag des Kunden in einer guten Ausgangslage, sich bei seinen Kunden als kompetenter Anbieter von Präventionslösungen zu positionieren.

---

<sup>14</sup> Die Studie «Assekuranz 2015» des Instituts für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG) dokumentiert, dass den Versicherern diese Kundenwahrnehmung weiterhin sehr wohl bewusst ist. Für eine Anzahl von Kundensegmenten ist «nicht das Kernprodukt der Versicherungsdeckung von Relevanz, sondern es besteht hier vielmehr das Verlangen nach einer umfassenden Problemlösung von speziellen Fragestellungen. Dabei erstreckt sich die erwünschte Dienstleistung über den Beratungsbedarf hin bis zur «Care-Funktion»» [ACKERMANN et al., 2004, S. 40].

<sup>15</sup> Vgl. TRANSFERPLUS, 1996, S. 17ff: «Kompetenz», «Erfahrung», «Geographische Nähe» und «Kundenorientierung» sind in dieser Reihenfolge die mit Abstand wesentlichsten Argumente für die präferierte Organisation in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Bei der Frage, ob eher die Suva oder eine staatliche Organisation (Kantonale Arbeitsinspektorate) von den Befragungsteilnehmern als präferierte Organisation des Arbeitsschutzes gewählt würde, votierten 46% für die Suva, 10 % für die staatliche Organisation.

<sup>16</sup> Vgl. TRANSFERPLUS, 1996, S. 7ff: Hier wird über eine repräsentative Befragung am Beispiel der Suva deutlich, wie gross die Akzeptanz für Dienstleistungen in den Bereichen a) Arbeitssicherheit und b) Gesundheitsschutz über eine integrierte Risikomanagement-Organisation ist: Die Suva wird mit Abstand an erster Stelle als Kontaktstelle für konkrete Fragen rund um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz genannt (je nach Ausprägung der Frage zwischen 60% und 80% Nennungen), weit vor dem Arzt (zwischen 2% und 16%), dem kantonalen Arbeitsinspektorat (zwischen 8% und 13%), externen Beratern (zwischen 6% und 11%) und weiteren praktisch vernachlässigbaren Akteuren.

Des Weiteren wurde die «Zufriedenheit mit der Überwachung der Arbeitssicherheit durch die SUVA» erfragt: 81% der Befragten waren völlig oder weitgehend zufrieden, 6% etwas und 4% unzufrieden (Rest «weiss nicht»). Dies zeigt, dass selbst vom Versicherer wahrgenommene Vollzugsfunktionen nicht zu einem Rollenkonflikt führen müssen.



### 3 Effizienz im Vertrieb präventiver Leistungen

Ging es im vorangegangenen Kapitel um die Frage, ob sich Versicherer grundsätzlich dafür eignen, zu einer maximalen Präventionswirkung beizutragen, soll in diesem Kapitel untersucht werden, ob sie dies auch kostengünstig erreichen können.

Weil der Versicherer in der Regel ohnehin aktiv und direkt mit seinen Kunden im Rahmen seines Versicherungsgeschäftes interagiert<sup>17</sup>, wird er für den Vertrieb präventiver Lösungen keine eigene Vertriebskraft aufbauen, sondern in aller Regel seine bestehenden Vertriebs-, Beratungs- oder Fachspezialisten im Feld dafür verwenden. Allenfalls sind in überschaubarem Masse zusätzliche Spezialisten oder ein Netzwerk von externen Fachkräften aufzubauen, die ihr Wissen über die bestehende Vertriebs- oder Aussenorganisation multiplizieren. Die Grenzkosten des Vertriebs präventiver Lösungen via Versicherungskanäle sind deshalb für den Versicherer gering. Versicherer sind oft sogar die einzigen Marktteilnehmer, die die Fähigkeit haben, präventive Leistungen gesteuert, in grosser Masse und direkt bei Kunden zu vertretbaren Vertriebskosten zu platzieren.

Versicherer zählen zudem zu den wenigen Marktteilnehmern, die über ihre Vertriebsstrukturen zeitnah eine grosse Anzahl Kunden mit präventiven Lösungen im direkten Dialog bedienen können. Auch bei hohem Koordinations- und Managementaufwand wird es anspruchsvoll, ähnliche Effekte über viel stärker dezentral organisierte Organisationen oder gar nur einzeln im Markt agierende Akteure zu erreichen.

Eine weitere Perspektive, die für eine vermehrte Präsenz der Versicherer im Bereich Prävention spricht, ergibt sich aus der Tatsache, dass Prävention – insbesondere wenn es um Infrastrukturinvestitionen geht – trotz allen Preisdegressionsphänomenen mit hohen Kosten verbunden sein kann und daher nicht immer ohne Zugang zum Kapitalmarkt möglich ist. Versicherer mit ihren Kapitalreserven könnten an dieser Stelle einspringen und ihren Kunden zusammen mit der Versicherungslösung auch die Finanzierung der Prävention anbieten [BOYER & GOBERT, 2001, S. 3], gegebenenfalls gekoppelt mit spezifischen Deckungskonzepten. Entsprechende Vorschläge im Zusammenhang mit Infrastrukturinvestitionen zum Schutz vor Naturgefahren wurden beispielsweise 2007 vom Versicherer Uniqa in Österreich vorgebracht. Auch die schweizerischen Gebäudeversicherer operieren im Bereich Brandschutz in solchen Schemata.

Dieses und das vorhergehende Kapitel zeigen eine Reihe von Argumenten für den Vertrieb von präventiven Leistungen über Versicherungskanäle auf. Im Versicherungskontext – besonders im privatwirtschaftlichen – werden allerdings auch Argumente gegen einen Vertrieb präventiver Lösungen vorgebracht. Diese sind insbesondere:

**«Der Versicherer hat kein Interesse an einer Reduktion der Schäden, weil dadurch potenziell die Prämie sinkt»:**

Dagegen ist zu halten, dass sich die operative Profitabilität des Versicherungsgeschäfts nicht aus der Summe aller Prämien ergibt, sondern – generell gesprochen – aus dem Delta zwischen Prämieinnahmen und Schadenaufwendungen, resp. aus der Qualität des Geschäftes und der dazu ins Verhältnis gesetzten Prämie. Eine Anzahl Versicherer wie bspw. FM Global zeigen auf, wie selbst mit sinkenden Prämien die Profitabilität ge-

steigert werden kann, wenn die Schadenlast nur entsprechend tief gehalten resp. gesenkt werden kann<sup>18</sup>.

**«Der Versicherer hat ein Interesse an Schäden, weil dadurch Anlässe für Kundenbesuche generiert werden»:**

Tatsächlich wird von vielen Versicherern der Schadenfall als «moment of truth» deklariert. Wechselt der Versicherer allerdings die Perspektive zu einen integrierten Risikomanagement-Ansatz, lassen sich deutlich mehr sinnhafte und positive direkte oder indirekte Kundenkontakte aus Präventionssicht realisieren als aus Schadenfällen.

**«Der Versicherer hat ein Interesse an Schäden, weil sie seine Existenzberechtigung erst untermauern»:**

Selbstredend begründet sich die Existenzberechtigung des Versicherungskonzeptes in sich real ereignenden Schäden. Dies gilt aber auch für präventive Leistungen, insofern kann die Argumentation aus integrierter Risikomanagement-Sicht in gleichem Masse angewendet werden. Es bleibt darüber hinaus auch im besten Fall bei aller Prävention jeweils ein stochastisches Risiko, das zur Begründung des Präventions- resp. Versicherungsbedarfs herangezogen werden kann.

**«Der Versicherer profitiert unter Umständen gar nicht von seiner Investition in Prävention, wenn der Kunde vorzeitig kündigt»:**

Investitionen in Prävention sind eher langfristigen Charakters. Versicherungsverträge (von Anbietern im freien Markt) hingegen sind eher kurzfristiger Natur und werden in der Regel mit ein- bis fünfjähriger Laufzeit abgeschlossen. Betätigt sich ein Versicherungsunternehmen als Anbieter von Prävention, steht es folglich vor dem Dilemma, mittels präventiven Investitionen das langfristige Risiko des Kunden zu senken, jedoch aufgrund der kurzfristigen Versicherungsverträge allenfalls nicht in den gesamten Genuss des reduzierten Schadenaufwands zu gelangen [sog. negative Spill-overs, vgl. BOYER & GOBERT, 2001, S. 5]. Durch die Wechselmöglichkeit des Versicherungsnehmers wiegen sich Prävention betreibende Versicherer stets in Ungewissheit, ob ihnen die präventionsinduzierten Kosteneinsparungen selbst zufallen oder schliesslich einem anderen Versicherungsunternehmen zu Gute kommen [MENZEL, 2007].

Dieser Umstand vermindert die Präventionsanreize von Versicherungsunternehmen im freien Markt beachtlich – ihm kann vor allem dadurch begegnet werden, dass Kunden für ein integriertes Risikomanagement-Produkt ein höherer Preis verrechnet wird. Dieser Einwand wäre in einer separaten Untersuchung zu überprüfen und vor dem Hintergrund eines «Business Cases Prävention» im Privatversicherungsumfeld, in welchen viele weitere Faktoren einwirken, zu untersuchen. Versicherungsunternehmen wie die Gebäudeversicherer und die Suva, die sich nicht im freien Markt betätigen, sind jedenfalls mit diesen negativen Spill-overs kaum konfrontiert. Dies ist sicher ein wesentlicher Grund dafür, dass die Logik des integrierten Risikomanagements bei diesen Unternehmen früher, systematischer und einfacher greift als bei Privatversicherern.

---

<sup>17</sup> Nach wie vor ist der betriebseigene Aussendienst der wichtigste Vertriebskanal in der Schweizer Assekuranz [CEA, 2006, S. 65].

## 4 Knowhow-Dimensionen Prävention / Versicherung

Die Positionierung der Versicherer im Wirtschaftssystem ermöglicht es, Basis-Knowhow zur Prävention zu generieren und zu verwerten. Relevant ist dabei das Wissen über das Schadensgeschehen und die Wirkung von verschiedenen Massnahmen, das Prozess-Knowhow im Risikomanagement-Bereich und die Erkenntnisse aus versicherungseigenen Forschungseinheiten und Frühwarnsystemen wie beispielsweise den von Versicherern geführten Risikodialogen mit unterschiedlichen Stakeholdern<sup>19</sup>.

### 4.1 Wirkungs-Knowhow aufgrund des Schadenmanagements

Versicherungskunden sind häufig nicht im Besitz von spezialisiertem Knowhow, das ihnen selbstständige Prävention ermöglichen würde, Versicherer dagegen schon: Diese Informationsasymmetrie kann ein Versicherer zum Nutzen seiner Kunden einsetzen [BOYER & GOBERT, 2001, S. 3]. Versicherer kennen das Unfall- und Schadensgeschehen in Kollektiven. Sie verfügen in ihren Schadenabteilungen über eine Vielzahl an Daten und Statistiken. Diese bilden die massgebliche Grundlage, um Risiken einschätzen und wirkungsvolle Präventionsmassnahmen ergreifen zu können [vgl. dazu HAFEN / ZANETTI, 2006, S. 14]. Dazu schreiben Boyer & Gobert: «In some instances, insurers can learn a great deal more than firms about the most efficient way to reduce risk.»

In der Regel verfügen die Versicherer durch die Abdeckung aller Risiken eines Bereichs über eine integrale Kundensicht bezüglich des Gesamtrisikos, was nicht jeder andere Akteur im Bereich Prävention für sich in Anspruch nehmen kann. Das konkrete Wissen über das Schadensgeschehen eines Versicherers muss als zentraler Wettbewerbsvorteil hinsichtlich Prävention beurteilt werden.

### 4.2 Prozess-Knowhow aus dem Spezialgeschäft

Versicherer, die sich professionell der Prävention annehmen, können Qualität und Wirksamkeit ihrer Massnahmen durch die Iteration von Design, Überprüfung und Verbesserung ihrer Programme gut sichern. Unter dem Begriff Risikomanagement sind solche Lernschleifen im Industrie- und Spezialversicherungsgeschäft schon seit rund dreissig Jahren weitgehend akzeptiert und installiert.

Vollständig integrierte Risikomanagement-Unternehmen wie FM Global, ein grosser globaler Industrie-Präventions- und Versicherungsspezialist, zeigen, wie sowohl auf der betriebswirtschaftlichen Seite als auch hinsichtlich des Kundennutzens integrierte Risikomanagement-Lösungen erfolgreich an den Markt gebracht werden können. Die Erfolge lassen sich bei FM Global an einer konstant tiefen «combined ratio» (= Summe aus Verwaltungs-, Vertriebs- und Schadenkosten geteilt durch Prämieinnahmen; 2003-2006 konstant unter 80%) ebenso ablesen wie an den Kundenbewertungen (bester Industrieversicherer Europas in zwei konsekutiven Jahren) und den branchenweit weit überdurchschnittlichen Kundenbindungsquoten («retention rates», vgl. dazu die Geschäftsberichte von FM Global auf [www.fmglobal.com](http://www.fmglobal.com)).

Vergleichbare Ansätze finden sich bei den kantonalen Gebäudeversicherern in der Schweiz (Staatsmonopole). Sie haben sich in den letzten Jahren zu integrierten Versicherungs- und Präventionsunternehmen entwickelt. Vergleiche zu früheren Jahren zeigen, dass die kantonalen Gebäudeversicherer nicht nur in grösserem Masse in Prävention investieren, sondern auch tiefere Prämien als die privaten Versicherer haben. Zumindest teilweise lassen sich die Preisunterschiede bei den Prämien mit den höheren Präventionsinvestitionen erklären, auch wenn die generellen Effekte der Prävention ex post schwierig nachzuweisen sind [VON UNGERN-STERNBERG, 2001, S. 34-35, vgl. dazu auch die Bemerkungen zur Messung der Wirkung von Prävention, Kap 4.]

Die Verschränkung von Prävention und Versicherung im Rahmen von Risikomanagement-Konzepten ist ein erprobtes Konzept im Industrie- / Spezialgeschäft von Versicherungsunternehmen<sup>20</sup>. Bei fortschreitender technologischer Entwicklung und Preisdegressionen lassen sich branchen-unabhängig Innovationsbewegungen beobachten, die dem Muster eines Transfers von Prozessen aus dem Spezial- ins Standardgeschäft folgen. Der Spezialfall wird zum Normalfall [HAMMER, 2004, p.4]. Dies gilt auch für die Versicherungsbranche. Es ist folglich zu erwarten und absehbar, dass sich die bisher vor allem im Versicherungs-Spezialgeschäft angewandten Risikomanagement-Prozesse mit einer starken Gewichtung auf Präventionslösungen weiter und stärker ins KMU- und Privatkundengeschäft fortpflanzen werden [vgl. dazu HAFEN / ZANETTI, 2006, S. 4].

### 4.3 Knowhow aufgrund von Forschung und Risikodialog

Die Versicherer stellen aufgrund ihrer Position in der Gesamtgesellschaft eine Art Frühwarnsystem dar. Die vielen Kontakte der Versicherer mit Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Behörden sowie Konsumenten- und Umweltorganisationen bringen den Versicherer dazu, sich mit unterschiedlichen Perspektiven zu Risikofragen zu beschäftigen. Dies und die zahlreichen Lernschleifen im Schaden- und Risikomanagement befähigt sie, Entwicklungen und Trends frühzeitig aufzugreifen und ermöglicht ihnen oft eine Position im gesamten Wirtschaftssystem, die von anderen Akteuren nicht reproduziert werden kann. Experten von Versicherungen (z.B. der Swiss Re, der Suva, oder vom Allianz Zentrum für Technik) sind nicht selten die einzigen Fachleute, die für die Beurteilung von Risiko- oder Schadensituationen oder längerfristigen Entwicklungen beigezogen werden. Entsprechende Forschungs-<sup>21</sup> und Risikodialog-Plattformen zeigen, dass die Versicherer dies seit längerem erkannt haben.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Aus unternehmerischer Sicht ist in diesem Zusammenhang und in einem privatwirtschaftlichen Kontext zudem mindestens in Frage zu stellen, ob erweiterte Leistung («Prävention» und «Versicherung») nicht eine Argumentation für Mehrprämie eröffnen müsste.

<sup>19</sup> EL HAGE / KÄSLIN (2006) sprechen von vier Funktionen des Versicherers in der Prävention: Sie sehen dabei insbesondere Rollen des Initiators, des Experten, der Netzwerk-Organisators und des Kommunikators, die zukünftig verstärkt von Versicherern wahrgenommen werden.

<sup>20</sup> Ein Beispiel ist das Gerling Institut für Risk Management und Risk Consulting: 1969 gründete Hans Gerling ein Institut für technische Schadenforschung. Unter der Devise «Sichern vor versichern» verlagerte sich der Schwerpunkt in den siebziger Jahren mehr und mehr von der Ursachenforschung zur Prävention. So nahm 1979 das Gerling Institut für Risk Management und Risk Consulting seine Arbeit auf. Seit 1987 sind industrielle Risikoberatung und Sicherheitsmanagement in der Gerling Consulting Gruppe gebündelt [GERLING, 2007].

## 5 Herausforderungen für Versicherer hinsichtlich Prävention

Die Aktivierung eines neuen Leistungsprozesses in einem Unternehmen erfordert neue personelle und organisatorische Fähigkeiten: Sowohl der Aufbau der Fähigkeiten als auch der Aufbau der Akzeptanz am Markt braucht Zeit. Einige der wesentlichsten Herausforderungen, die Versicherer auf dem Weg zum integrierten Anbieter von Prävention und Versicherung zu lösen haben, sind nachfolgend aufgelistet.

### 5.1 Strategische Verankerung und Anpassung der Geschäftsarchitektur

Will sich ein Versicherungsunternehmen dauerhaft als integrierter Risk Manager positionieren, bedarf dies einer konsequenten und langfristigen Verankerung in der Unternehmensstrategie. Prävention muss konzeptionell, organisatorisch und politisch im Unternehmen deutlich und hierarchisch weit oben verankert werden und wird sich bei voller Ausgestaltung mit einem Geschäftsleitungsbereich «Prävention» manifestieren.

Für die Entwicklung präventiver Lösungen bedarf es ferner Partner mit entsprechendem Spezialwissen. Präventivleistungsangebote von Versicherern entfalten daher volle Wirkung, wenn das Versicherungsunternehmen in der Lage ist, unterschiedliche Partner möglichst gut zu steuern [FLEISCH / ZANETTI, 2006, S. 18], und dies nicht nur in Form einmaliger Aktionen, sondern mit Hilfe einer passenden Geschäftsarchitektur.

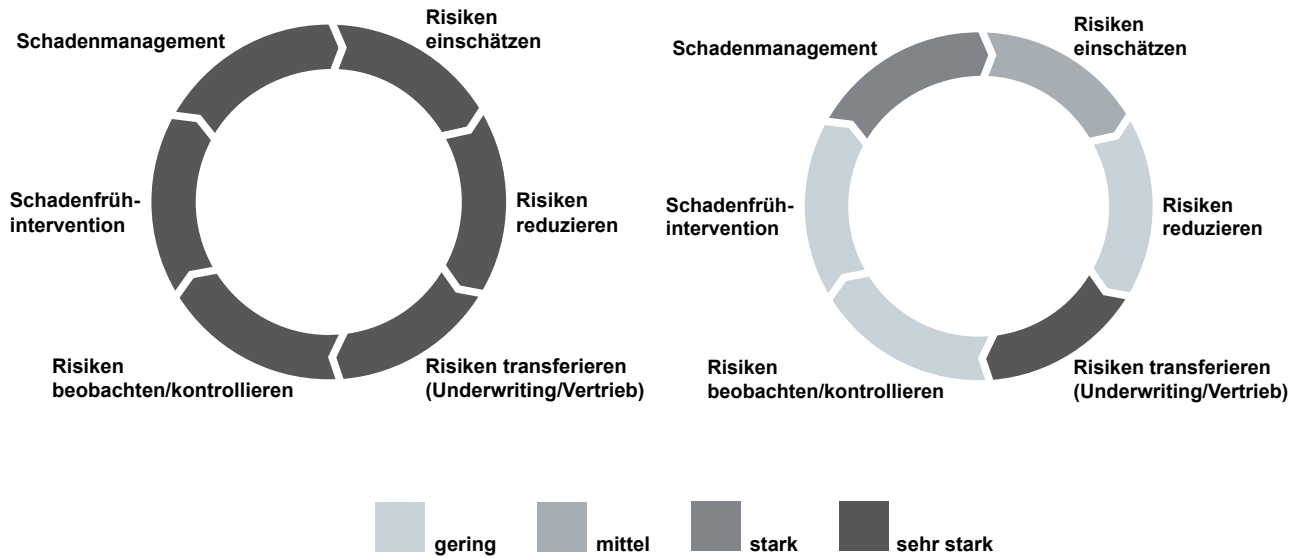
### 5.2 Kundenmanagement-Fähigkeiten

Die Betreuung der Zielgruppen im Bereich Prävention benötigt aus organisatorischer Sicht Kundenmanagement-Fähigkeiten. Unterschiedliche Zielgruppen haben unterschiedliche Präventionsbedürfnisse und die klassischen Zielgruppenmanagement-Funktionen eignen sich, die Angebote auf der Präventionsseite in eine zeitlich und inhaltlich sinnvoll getaktete Leistungsstruktur zu bringen. Dazu gehört auch ein tiefes Kundenverständnis, z.B. derjenigen Ansatzpunkte beim Kunden, die echte Hebelwirkung erzielen können. So wie erfahrene Versicherer beispielsweise die HR-Verantwortlichen eines Betriebes als zentrale Ansprechpersonen identifizieren, wenn es um die Reduktion kostenintensiver Absenzfälle geht, so werden Präventions-Kundenmanager Multiplikatoren (wie z.B. Verbände) im Markt identifizieren können, um ihre Anliegen zu positionieren. Zu den Kundenmanagement-Funktionen gehört klassischerweise ebenso die Betreuung der Schnittstelle zwischen Fachverantwortlichen und den Vertriebs- und Beratungskräften.

### 5.3 Produktmanagement-Fähigkeiten

Die Erstellung von Präventionsprogrammen setzt in einem unternehmerischen Kontext klassische Produktmanagementfähigkeiten voraus: Integrierte Risikomanagement-Unternehmen werden in irgendeiner Form die Produktmanagementfunktion «Prävention» installieren, die vergleichbar ist

Abb. 5: Risikomanagement als integrierter Prozessablauf versus klassisches Versicherungsverständnis



mit dem Produktmanagement «Versicherung». Aufgaben, die im Produktmanagement Prävention anfallen, sind nebst der Analyse der Daten und dem Review der technischen Möglichkeiten insbesondere die Komposition und Umsetzung sinnhafter und wirksamer Präventionsprogramme, ihre generisch sinnvolle Reihung auf einer Zeitachse sowie das Erfolgscontrolling. Klassischerweise wird auch die Verantwortung für die Weiterentwicklung des bestehenden Präventionsprogramm-Portfolios sowie die Abschätzung möglicher zukünftiger Herausforderungen im Bereich Prävention bei solchen Produktmanagement-Funktionen alloziert.

## 5.4 Technische, naturwissenschaftliche und medizinische Fähigkeiten

Ein integrierter Risikomanagement-Anbieter wird mit der Zeit spezialisierte Personalressourcen mit technischem, naturwissenschaftlichem oder medizinischem Hintergrund aufbauen: Diese werden sowohl fachliche Aufgaben in der Entwicklung der Präventionsprogramme übernehmen, als auch für die Lösung nicht standardisierbarer Kundenprobleme verantwortlich sein.

Ein weiteres Beispiel für die professionelle Bündelung von technischem Knowhow, Risikomanagement und Versicherung ist das Allianz Zentrum für Technik (AZT). Seit über 70 Jahren befasst sich das AZT mit der Technik, mit dem Risiko und dessen Folgen. Gegründet 1932 als Materialprüfstelle der Allianz entwickelte sich das AZT zu einem renommierten Institut in der Schadenvorsorge und im betrieblichen Risikomanagement. Besonders die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Naturwissenschaftlern, Ingenieuren, Ökonomen und Technikern in der Bearbeitung von Schadenfällen ist von hohem Wert in der Schadenprävention. Hinzu kommt die breite Abdeckung von Themen und Branchen (Energiewirtschaft, konventionelle und alternative Energieerzeugung, Kfz-Industrie / Fahrzeugzulieferer, Papierindustrie, Verfahrenstechnik, Transportwesen, Brandschutztechnologien, Maschinenbau, Chemische Industrie, Entsorgungswirtschaft). Thematisch besetzt das Allianz Zentrum für Technik die Kompetenzfelder Schadenanalyse und Prävention, Maschinen- und Anlagensicherheit, Brandursachenermittlung und Sanierung, Risikomanagementberatung sowie – im Schwesterinstitut Allianz Zentrum für Technik – Kraftfahrzeugtechnik – die gesamte Sicherheit rund ums Auto, angefangen von Reparaturforschung und Diebstahlschutz bis hin zum Thema Assistenzsysteme und Verkehrspsychologie. Das AZT hat mit rund 90 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von rund 13 Millionen Euro und bearbeitet pro Jahr rund 600 Aufträge für Versicherer, Rückversicherer, Loss Adjuster, Hersteller, Betreiber und Investoren [ALLIANZ ZENTRUM FÜR TECHNIK, 2007].

## 5.5 Datenmanagement-Fähigkeiten

Daten über Schadensgeschehen und betroffene Personen und Objekte sind bei Versicherern in grosser Menge vorhanden. Es überrascht daher nicht, dass die von Versicherungen akkumulierten Daten für das Design von präventiven Massnahmen auch anderen Präventionsakteuren dienen resp. Versicherer mit der Führung solcher Statistiken betraut werden (vgl. Schweizerische Unfallversicherungsstatistik, oder auch diverse Studien, die von Rückversicherern erstellt werden).

Die Daten sind allerdings nicht immer in der optimalen Form aufbereitet, weil sie bisher nicht gezielt zu Präventionszwecken eingesetzt wurden. So wäre bei der Schlüsselung von Schadenarten oft eine genauere Kategorisierung wünschbar, um Präventionsmassnahmen gezielter zu steuern. Entsprechend müssen unter Umständen Datenerhebungsprozesse angepasst und die mit Präventionsmassnahmen bedienten Kunden gekennzeichnet werden, um die Wirkung nachvollziehen zu können.

## 5.6 Messung der Wirkung von Prävention und Steuerung

Eine zentrale Herausforderung aller Akteure bei der Implementierung präventiver Lösungen ist die Messung der Wirkung von Prävention<sup>23</sup>.

Aus methodisch-statistischer Sicht ist zum Thema Wirkungsmessung zunächst festzuhalten, dass die allgemeine, generelle Wirkung von Prävention im gesamten Versicherungsbestand kaum sinnvoll erfasst werden kann [siehe dazu auch JAEGER, 2004, S. 100ff]. Im Versicherungsbereich

---

<sup>21</sup> Europaweit existieren grosse Anstrengungen, die Zahl der Unfälle zu verringern. So hat das European Road Safety Action-Programm das Ziel, die Anzahl der Getöteten und Schwerverletzten im Strassenverkehr zu halbieren. Die Entwicklungen in den letzten Jahren fallen sehr positiv aus, so konnten die Todesopfer europaweit um 40 Prozent verringert werden. Trotz der positiven Tendenz sterben jährlich in Europa 42'000 Menschen bei Verkehrsunfällen, 1.9 Millionen werden verletzt. Aufgrund der hohen Zahl existieren viele Projekte, um das vorhandene Potenzial in der Prävention auszuschöpfen und die Situation weiter zu verbessern. Auch Versicherer sind aktiv an solchen Programmen beteiligt und betreiben zum Teil eigene Forschungseinheiten. Mit ihrer Accident Research Abteilung arbeitet beispielsweise die AXA Winterthur an der Verbesserung der Sicherheit im Strassenverkehr: Die Unfallforschung der AXA Winterthur konnte in den vergangenen Jahren zahlreiche Erfolge in Sachen Unfallprävention verzeichnen: Sie testete als erste die Sicherheit von Leichtmobilen, den Vorgängern der späteren Kleinfahrzeuge wie zum Beispiel Smart. Bereits sehr früh hat sie auf die bestehenden Sicherheitsdefizite von Geländewagen, insbesondere auf die Gefahr von Rammschutzbügeln für Fussgänger hingewiesen. Mittlerweile sind die so genannten «Bull Bars» verboten. Mit WipGARD entwickelte die Unfallforschung ein System zum Schutz vor Hals-Wirbelsäulenverletzungen bei Heckkollisionen. 2005 hat sie die Öffentlichkeit auf die bestehenden Ausnahmen von der Gurtraggpflicht aufmerksam gemacht. So galten beispielsweise Ausnahmeregelungen für Taxifahrer, Kaminfeger, Mechaniker oder Maler. Noch im selben Jahr dehnte das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) die geltende Gurt- und Helmtraggpflicht aus [WÜETHRICH & RÜEGG, 2007, S. 3ff].

<sup>22</sup> Zu denken ist hier z.B. an das Allianz Zentrum für Technik (AZT) oder das Swiss Re Centre for Global Dialogue. Letzteres dient als Plattform, um über Zukunftsthemen und Herausforderungen mit verschiedenen Akteuren zu diskutieren und um das Bewusstsein für bestimmte Themen zu fördern. Die Swiss Re adressiert durch das Zentrum eine grosse Bandbreite von Risiken und Chancen, die für die Assekuranz, die globalen Risikomärkte und deren Stakeholder relevant sind. Das Zentrum leistet durch die Kooperation mit internen Experten und externen Netzwerken einen wichtigen Beitrag zum Identifikationsprozess neuer Entwicklungen. Zudem unterstützt das Zentrum bei der Aufberei-

ist damit umzugehen, dass eine Vielzahl externer Einflüsse die Effekte auf das Schadensgeschehen potenziell verwässern, besonders wenn die angestrebten Präventionswirkungen klein sind. So kann eine Präventionsmassnahme zwar Wirkung zeigen, aber von einem Super-Effekt (wie beispielsweise einer schlechten wirtschaftlichen Lage) mehr als neutralisiert werden<sup>24</sup>. Verstärkt wird dieser Effekt durch den gewöhnlich langen Zeitraum, der zwischen der Durchführung präventiver Handlungen und dem Eintreten einer messbaren Schadenminderung liegt.

Es ist aber insbesondere für frequente Schäden möglich, auf der Ebene einzelner Präventionsmassnahmen und Präventionsprogramme, die auf ganz bestimmte Schadenarten wirken<sup>25</sup>, einen statistisch relevanten Nachweis der Wirksamkeit zu führen, sofern einige Bedingungen bezüglich der Zusammensetzung und der Grösse von Kontrollgruppen und der Beobachtungsdauer eingehalten werden [Vgl. dazu BLATH / KUEHNERT / ZANETTI, 2007].

Da bei kaum einem Versicherer heute die statistischen Werkzeuge zur Wirksamkeitsmessung präventiver Massnahmen implementiert sind, ist die Einführung solcher Methoden Voraussetzung für die Bereitstellung präventiver Lösungen via Versicherungen.

---

tion von Inhalten und stellt eine Plattform für die Kommunikation von geschäfts- oder gesellschaftsrelevanten «Issues» dar. Seit seiner Gründung im Jahr 2000 fanden dort über 1700 Veranstaltungen mit über 45'000 Teilnehmern statt.

<sup>23</sup> Dazu schreibt das Bundesamt für Gesundheit in seinem Papier «Visionen und Thesen zur Neuregelung von Prävention und Gesundheitsförderung in der Schweiz», dass jegliche Präventions- und Gesundheitsförderungsmassnahmen – sowohl auf Ebene der Gesellschaft als auch im Individuellen – an den Kriterien Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit auszurichten und systematisch nach diesen Punkten zu evaluieren seien. Dies sei eine wichtige Voraussetzung für die politische und gesellschaftliche Akzeptanz von Prävention sowie für die Sicherung einer nachhaltigen Wirkung. Gelänge es nicht, den Nachweis von Zweckmässigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit zu erbringen, würden langfristig betrachtet die Wirkungs- und Effizienzverluste zunehmen, während die Akzeptanz der Akteure immer mehr abnehme [BUNDESAMT FÜR GESUNDHEIT, 2006b, S. 15-17].

<sup>24</sup> Ebenfalls wird ins Feld geführt, dass Kosten aus einer Versicherungssparte einfach in eine andere verlagert werden könnten. Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn Versicherungsnehmer weniger oft verunfallen, dafür durch ihr längeres Leben im Alter mehr Kosten in der Krankenversicherung verursachen. Systematisch angelegte empirische Untersuchungen zu solchen Aussagen im obigen Kontext sind nicht bekannt und methodisch kaum zu bewältigen. Solche pauschalen Aussagen bleiben daher Spekulation, bei der auch das Gegenteil gelten könnte.

<sup>25</sup> Das heisst, der Nachweis ist eben nicht bezgl. einer generellen Wirkung von Prävention im ganzen Kollektiv zu führen.



## 6 Die Suva im Vergleich zu anderen Versicherern

### 6.1 Vorbemerkungen

Wo stehen die Schweizer Versicherer bei der Implementierung von integrierten Risikomanagement-Konzeptionen? Zur Klärung dieser Frage sind die öffentlich verfügbaren Informationen der grossen Schweizer Privatversicherer<sup>26</sup>, der kantonalen Gebäudeversicherer und der Krankenversicherer sowie der Suva zu ihren Präventionsleistungen im Sommer 2007 untersucht worden (vgl. Anhang 1). Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden sodann durch zehn Telefoninterviews vertieft (vgl. Fragebogen, Anhang 2). Die starke Gewichtung öffentlich verfügbarer Informationen rechtfertigt sich aus der Tatsache, dass im Versicherungsgeschäft kaum ein Anbieter substantielle Leistungen erbringt, ohne diese öffentlich – in Broschüren, auf dem Web oder durch Publikationen, Vorträge, etc. – zu dokumentieren. Der Umkehrschluss legt nahe, dass wenig öffentlich zugängliche Information auf eher geringe Aktivitäten hinweist, oder diese sich erst im Aufbau befinden.

Der Fokus liegt bei diesem Vergleich auf dem KMU- und Privatkundengeschäft – die Situation im Industriegeschäft sieht aufgrund der langen Risk-Management-Tradition anders aus<sup>27</sup>. Ebenfalls wird im Vergleich bezüglich Fähigkeiten nicht speziell auf die unterschiedliche rechtliche Ausgangslage der verschiedenen Versicherern eingegangen. Die Einschätzung orientiert sich dabei an den im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Herausforderungen und Dimensionen:

- Strategische Verankerung und Anpassung der Geschäftsarchitektur
- Kundenmanagement-Fähigkeiten
- Produktmanagement-Fähigkeiten
- Technische, naturwissenschaftliche und medizinische Fähigkeiten
- Datenmanagement-Fähigkeiten
- Messung der Wirkung von Prävention und Steuerungsinstrumente

Die Bewertung erfolgt entlang dem folgenden Raster:

- 1 = keinerlei Hinweise auf Aktivitäten / Ressourcen
- 2 = vereinzelte Aktivitäten / Ressourcen, kaum Struktur erkennbar
- 3 = regelmässige Aktivitäten / einige Ressourcen vorhanden, erste Strukturen ersichtlich
- 4 = systematische Aktivitäten, substantielle Ressourcen vorhanden, klare Verantwortlichkeiten
- 5 = langjährige, eingespielte professionelle Organisation, gilt weltweit als Best Practice

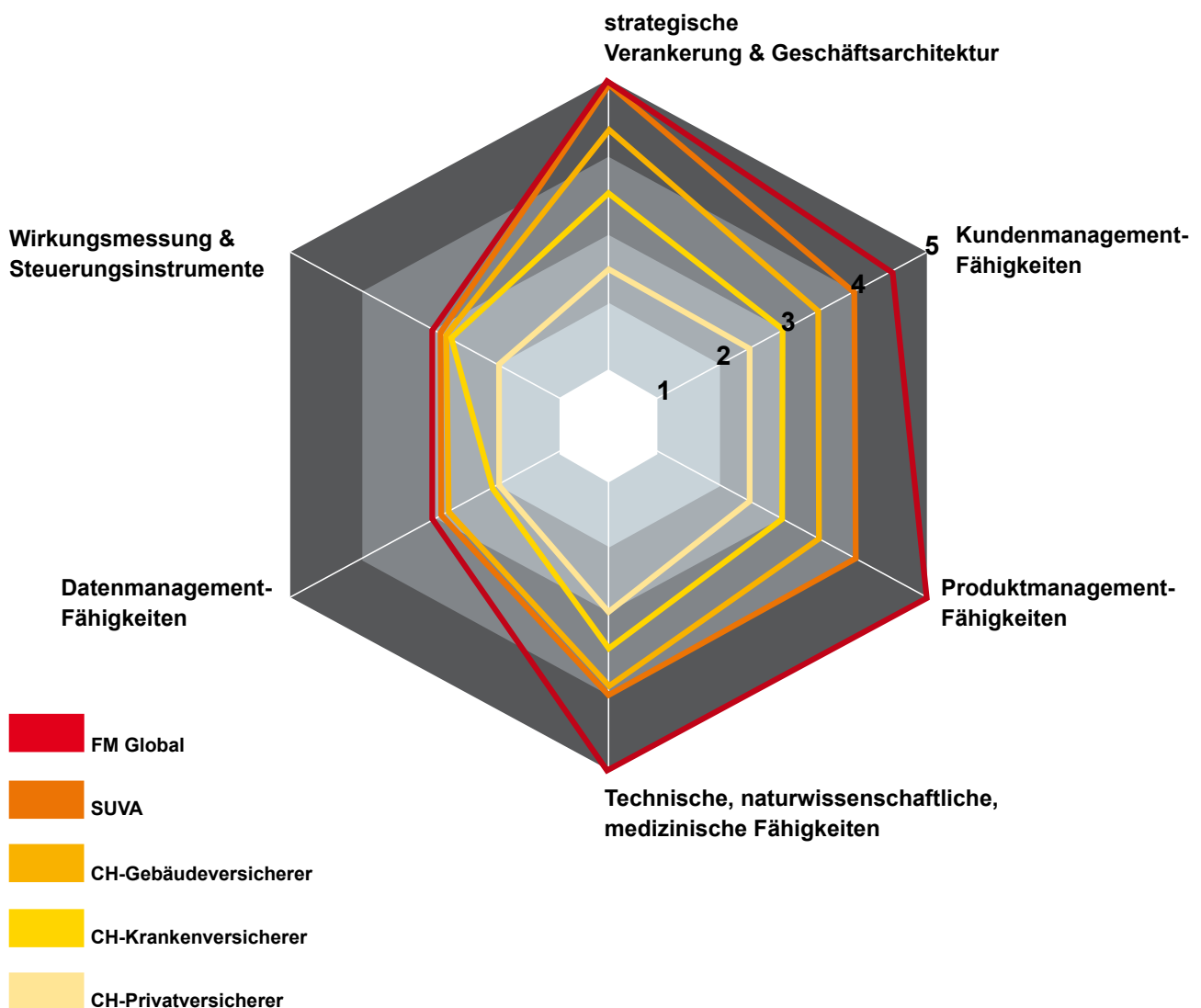
---

<sup>26</sup> Bei der Auswahl der untersuchten Privat- und Krankenversicherer wurde darauf geachtet, dass die Unternehmen Mitglied beim Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) sind. Ferner wurden nur die grössten Akteure in der Schweiz in die Auswahl aufgenommen.

Der Bewertung der Schweizer Versicherer wurde die international ausgezeichnete Best Practice FM-Global entgegengestellt, die in den meisten Dimensionen als absoluter Benchmark genommen werden kann.

## 6.2 Ergebnisse und Kommentierung des Vergleichs

Abb. 6: Vergleich wesentlicher Schweizer Versicherer hinsichtlich sechs Fähigkeitsdimensionen im Bereich der Prävention.



<sup>27</sup> Nicht in die Bewertung mit einbezogen wurden angekündigte Initiativen, die aber noch nicht umgesetzt sind. So hat z.B. eine Anzahl Schweizer Versicherer im Verlaufe des letzten Jahres substanzielle Investitionen in Prävention angekündigt, deren Implementierung aber noch aussteht.

## 6.2.1 Strategische Verankerung und Anpassung der Geschäftsarchitektur

Die Ergebnisse des Vergleichs zeigen bezüglich der ersten Dimension, dass sich in der Schweiz neben der Suva vor allem die Gebäudeversicherer im Bereich Prävention positionieren. Die Suva spricht insbesondere davon, dass Prävention eines von drei Kerngeschäften sei (Prävention, Versicherung und Rehabilitation) und hat Prävention / Arbeitssicherheit auf Ebene Geschäftsleitung verankert. Ebenso sieht es bei den kantonalen Gebäudeversicherern aus, die neben der Schadenbekämpfung und Schadenbegleichung auch stark in der Schadenverhütung aktiv sind und eine entsprechende organisatorische Verankerung dieses Tätigkeitsbereichs sicherstellen (z.B. Gebäudeversicherung Bern, GVB); zudem unterstützen die kantonalen Gebäudeversicherungen mit ihrer Präventionsstiftung verschiedene Projekte im Bereich des gebäudebezogenen Risikomanagements bezüglich Naturgefahren. In geringerem Masse zeigen einzelne Krankenversicherer Ansätze zu Leistungsangeboten im Bereich der Prävention (z.B. CSS, KPT).

Bei den Standardversicherern in der Privatassekuranz gewinnt Prävention zunehmend an strategischer Relevanz. Derzeit werden einige Pilotprojekte und Machbarkeitsstudien durchgeführt. Ersichtlich sind bei einem grossen Teil der Erstversicherer einzelne, teilweise auf bestimmte Sparten oder Kundengruppen beschränkte (Marketing-)Aktionen (z.B. Mobiliar, Zürich) sowie Forschungsanstrengungen im Bereich Prävention, die mitunter über Stiftungen finanziert werden (z.B. AXA Winterthur, Basler). Eine echte, auch öffentlich kommunizierte und organisatorisch verankerte strategische Positionierung einzelner Schweizer Erstversicherer im Bereich Prävention ist im Sommer 2007 noch nicht feststellbar.

## 6.2.2 Kundenmanagement-Fähigkeiten

Bezüglich der vorhandenen Kundenmanagement-Fähigkeiten zur Betreuung von Zielgruppen im Bereich Prävention zeigt sich ein ähnliches Bild: Die Suva orientiert ihr Leistungsangebot entlang der Kundenbedürfnisse. Auch bei den Gebäudeversicherern wird ein nahezu ebenso kundenorientiertes Präventions-Leistungsbündel erbracht. Die Kranken- und Privatversicherer können zwar Präventionsleistungen an einzelne Kunden oder Kundengruppen erbringen, sie agieren aber überwiegend aktions- oder spartenbezogen und erreichen noch nicht die Systematik der Suva oder der Gebäudeversicherer.

## 6.2.3 Produktmanagement-Fähigkeiten

Betreffend Produktmanagement hat die Suva eine Vielzahl von Präventionslösungen aufgelegt<sup>28</sup>. Nebst zahlreichen einzelnen Massnahmen ist eine zweistellige Anzahl klassischer Präventionsprogramme im Einsatz, zudem betreibt die Suva mit [www.sapros.ch](http://www.sapros.ch) und mit Waswo (auf [www.suva.ch](http://www.suva.ch)) zwei Webseiten, die umfangreiches Wissen resp. Zugänge zu Spezialanbietern vermitteln.

<sup>28</sup> Dies schlägt sich z.B. im Umfang der schon genannten präventionsinduzierten Betriebsbesuche (2006: 26'277; 2005: 25'834 auf je ca. 110'000 Betriebe), der durchgeführten Eignungsuntersuchungen (2006: 69'950; 2005: 74'615), den von der Suva durchgeführten Schadstoffmessungen (2006: 2'043; 2005: 2'570), den Messungen von Radioaktivität (2006: 3'487, 2005: 3'823) oder der Anzahl Teilnehmer an Sicherheitskursen (2006: 9'166, 2005: 7'106) nieder.

Vergleichbares Knowhow, wenn auch kantonal viel mehr aufgesplittert, ist bei den Gebäudeversicherern zu finden. Die Gebäudeversicherung Bern und andere Gebäudeversicherungen führen ergänzend einen Onlineshop, in dem Schutzmittel gekauft werden können. Verschiedene Zusatzdienstleistungen wie z.B. Wetteralarm, zahlreiche Konzepte und Informationen zu den Themen Brandschutz, Hochwasserschutz oder Elementarschadenprävention stehen auch auf der gemeinsamen Webseite [www.kgvonline.ch](http://www.kgvonline.ch) zur Verfügung.

Krankenversicherer haben manchmal, Privatversicherer selten oder nur einzelne Sparten umfassende Präventionslösungen im Angebot. Stattdessen wird Prävention insbesondere von zahlreichen Privatversicherern vermehrt als Image- oder Marketinginhalt verwendet: So einzuschätzen ist z.B. die Vermittlung von Schutzmitteln wie Feuerlöschern (Mobiliar), die Förderung von Sicherheit im Strassenverkehr durch spezielle Programme für Junglenker (Basler, Allianz, Zurich) oder die Ausrichtung der Sponsoringkonzepte (AXA Winterthur). Kernleistungen im Bereich Prävention für Unternehmenskunden werden bei den meisten Versicherern über Risk-Engineering-Teams oder wie bei der Mobiliar über die unabhängige Tochterfirma Protekta Risikoberatung erbracht. Ebenso verfügt die AXA Winterthur über eine eigene Accident-Research-Abteilung zur Verbesserung der Sicherheit im Strassenverkehr.

## 6.2.4 Technische, naturwissenschaftliche und medizinische Fähigkeiten

Bezüglich der Dimension technischer, naturwissenschaftlicher und medizinischer Fähigkeiten ist wiederum eine Diskrepanz zwischen Suva / Gebäudeversicherern vs. Kranken- / Privatversicherern auszumachen: Bei der Suva waren 2006 im Durchschnitt 280 von insgesamt 2777 Mitarbeitenden an Aufgaben der Berufsunfall-, Berufskrankheiten- und Freizeitunfall-Verhütung tätig. Offen bleibt, wie proaktiv und systematisch die Suva Technologie- und Massnahmenscreening im Bereich Prävention betreibt. Bei den Gebäudeversicherern ist von vergleichbaren Dimensionen auszugehen (diese Daten konnten nur durch Stichproben erhoben werden). Die Ressourcenallozierung im Bereich Prävention bei Schweizer Privatversicherungen bewegt sich deutlich unter einem Prozent. Die Kompetenzen sind oft sehr konzentriert und spezifisch (z.B. in Risk-Engineering-Teams im Industrie-Versicherungsbereich), allerdings nicht in grosser Quantität vorhanden. Zusätzliches Knowhow wird meistens über externe Berater oder Experten-Netzwerke zugekauft.

## 6.2.5 Datenmanagement-Fähigkeiten

Die Datenmanagement-Fähigkeiten werden in der Regel nicht öffentlich dokumentiert. Allerdings dokumentieren praktisch alle Schweizer Versicherer in den vergangenen fünf Jahren im Rahmen ihrer Geschäftsberichte, dass sie substanziell in ihre Datenhaltung investieren und insbesondere ihre Kriteriensysteme im Hinblick auf verfeinerte Tarifierungsmechanismen laufend erweitern – im Wesentlichen sind die dadurch aufgebauten Fähigkeiten dieselben, die man für die datentechnische Abbildung von Präventionslösungen braucht. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Versicherern scheinen in dieser Fähigkeitsdimension aber nicht all zu gross zu sein: Generell konnte durch die Telefoninterviews festgestellt werden, dass zwar datenseitige Möglichkeiten für Präventionszwecke vorhanden sind, diese jedoch kaum für systematische und flächendeckende Datenerhebungen und Datenauswertungen auf Kundenebene genutzt werden.

## 6.2.6 Messung der Wirkung von Prävention und Steuerungsinstrumente

Die Wirkungsmessung ist im Vergleich aller sechs Dimensionen bei allen Versicherern tendenziell am wenigsten fortgeschritten. Die Suva dokumentiert in regelmässigen Abständen die Wirkung verschiedener Präventionsprogramme, allerdings nicht die statistischen Settings und Werkzeuge, die diesen Wirkungsmessungen unterliegen: Beispielweise finden sich in einer Broschüre der Suva [2003] folgende Aussagen: «Velohelme salonfähig gemacht und viel menschliches Leid vermieden: Seit die Suva in Zusammenarbeit mit der bfu Velohelme propagiert, nimmt die Tragquote Jahr für Jahr zu (2003: 27 Prozent). Parallel dazu haben die schweren Schädelverletzungen um 50 Prozent abgenommen.»; «Seit 1987 40 Prozent weniger Augenunfälle bei der Arbeit dank intensiver Aufklärungsarbeit der Suva.»; «75 Prozent weniger Gehörschäden: Regelmässige Untersuchungen und die Suva Audiomobile haben bewirkt, dass heute 90 Prozent der Beschäftigten mit hohen Lärmbelastungen normal hören. 1973: 60 Prozent!»; «Weniger Unfälle im Baugewerbe: Unfälle beim Fräsen und mit der Baukreissäge konnten von 1990 bis 1999 um mehr als 50 Prozent reduziert werden.»; «Innert drei Jahren Unfallgefahr halbiert: Die von der Suva 1998 bis 2000 für die EKAS gestaltete Sensibilisierungs-Kampagne «Stopp – Hirne bim Lüpfe» reduzierte in den angesprochenen Branchen die Anzahl unfallträchtiger Situationen auf die Hälfte.»; «Nur 4 statt 16 Unfälle: Fussball spielen verursacht 40 000 Unfälle / Jahr; viele davon bei Grümpeltournieren. Dank einer Suva-Kampagne hatten 24 000 Spieler 75 Prozent weniger Unfälle.»; «Trendwende bei Forstunfällen: 1990 startete die Suva die Kampagne «Wald – Sicherheit ist machbar». Das Ergebnis übertraf alle Erwartungen.»

Vergleichbare Aussagen sind bei anderen Versicherern nicht zu finden. Im Rahmen der Telefoninterviews wurde im Zusammenhang mit der Messung von Präventionsmassnahmen vor allem auf Herausforderungen wie einen notwendigen Zeithorizont, eine ausreichende Frequenz von Schadenfällen oder nicht vorhandene Vergleichsgrössen (mit vs. ohne Prävention) hingewiesen, um Wirtschaftlichkeit und Wirkung sinnvoll beurteilen zu können.

Einzelne Privatversicherer geben an, zumindest die Teilnehmer an Präventionsprogrammen resp. die Zweckmässigkeit auf Kundenebene abfragen zu können oder Wirkungsmessung für Präventionsmassnahmen in einzelnen, ganz spezifische Schadenarten zu betreiben.

Angesichts der statistischen Instrumente, die heute in der Tarifierung angewendet werden, wird deutlich, dass die Wirkungsmessung von Prävention bei allen Versicherern, inklusive der Suva, noch in einer Frühphase steht.

## 6.2.7 Fazit Vergleich

Zusammenfassend ergibt die Auswertung insgesamt ein deutliches Bild: In praktisch allen Dimensionen scheint die Suva – dicht gefolgt von den Gebäudeversicherern – bezüglich Prävention mehr Ressourcen, mehr Fähigkeiten und professionellere Strukturen als andere Schweizer Versicherer einzusetzen.

Die Suva kommt als integrierter Risikomanager der weltweiten Best Practice FM Global in manchen Fähigkeitsdimensionen sehr nahe und hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren vom Versicherer zum integrierten Risikomanagement-Dienstleister gewandelt: Die Suva ist ein Pionier in einer Phase, in der die Assekuranz auf dem Weg zur einer stärker integrierten Risikoma-

nagement-Branche ist. Dies erklärt auch, warum andere Versicherer aus der Schweiz und dem europäischen Ausland regelmässig die Suva zitieren, wenn es um integrierte Risikomanagement-Konzeptionen geht.

Kurz: Die Suva zählt im Bereich Prävention zu den Best Practices der Versicherungswirtschaft und erfolgreicher Vorreiter, wenn es um Positionierungsfragen rund um Prävention und die wirkungsvolle Umsetzung von Präventionsprogrammen geht.

## 7 Empfehlungen für die Suva

Die Analyse zeigt, dass die Integration von Versicherung und Prävention zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Prävention über einen Versicherungskanal anzubieten, ist effizient und effektiv. Sowohl aus Versicherungs- als auch aus Präventionssicht ist eine Integration nutzenstiftend. Prävention und Versicherung entsprechen letztlich zwei Seiten einer Medaille. Die historisch gewachsene starke Trennung von Prävention und Versicherung wird aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren und Jahrzehnten, vor allem getrieben durch neue technische Möglichkeiten, überwunden werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt es folglich kaum Argumente, die für eine Desintegration von Prävention und Versicherung bei der Suva sprechen würden. Eine Aufteilung von Prävention und Versicherung würde zu substanziellen Effizienz- und Effektivitätsverlusten führen und es bleibt offen, wie das bei der Suva in Lernschleifen generierbare Experten-Knowhow anderweitig aufgebaut werden kann. Nicht Desintegration, sondern verstärkte Integration müsste aufgrund der obgenannten Trends deshalb die Zielrichtung der Suva sein: Vieles, insbesondere neue technische Möglichkeiten und Erkenntnisse rund um deren zielgerichtete Implementierung, spricht dafür, dass der Prävention bei der Suva zukünftig noch stärkere Bedeutung zukommen könnte als bisher.

Den obigen Argumenten folgend ist der Suva zu empfehlen, die installierten Lernschleifen im Bereich Prävention systematisch um ein Screening neuer Präventionspotenziale zu ergänzen und das Engagement im Bereich Prävention je nach Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Potenziale weiter zu verstärken.

Die Suva könnte weiter stark von ausgebauten Wirkungsmessungs-Instrumenten auf Ebene einzelner Präventionsprogramme profitieren. Diese würden es ermöglichen, fundiertere Entscheidungen über sinnvolle Präventionsprogramme zu treffen und deren Wirksamkeit gezielter zu steuern und zu dokumentieren.

Schliesslich wäre zu prüfen, ob die Suva ihre bisherigen Erfolge und Erfahrungen im Bereich Prävention noch besser verwerten könnte. Zu prüfen wäre ebenfalls, ob nicht eine Vielzahl der Suva-eigenen Präventionsprogramme standardisiert und anderen Versicherern in der Schweiz und anderen Ländern zur Verfügung gestellt werden könnten.

# Anhang 1: Präventionsleistungen Schweizer Versicherer (Sommer 2007)

Basis: Desk Research öffentlich verfügbare Information

Unternehmen	Programm	Beschreibung	Kern	Zusatz
<b>Allianz</b>	Fahrsicherheit	Die Allianz Suisse fördert die Fahrsicherheit mit Rabatten auf die Kfz-Prämie sowie dem vergünstigten Besuch von Motorrad-Sicherheitstrainings, Auto-Fahrsicherheitstrainings- und Antischleuderkursen.		x
<b>AXA Winterthur</b>	Informationen	Diverse Informationen & Broschüren über diverse Themen: Mehr Bewegungsfreiheit und weniger Unfälle, Blickwinkel, Stretching beugt vor, Verkehr, Warntafeln usw.		x
	Fachmagazin Vorsorge	Das Fachmagazin der AXA Winterthur informiert über aktuelle Themen aus den Bereichen berufliche und private Vorsorge sowie Personen- und Sachversicherungen.		x
	Accident Research	Die AXA Winterthur hat eine eigene Accident-Research-Abteilung.	x	
<b>Basler</b>	Workshop an den Präventionstagen «Jugend & Suchtmittel»	Die Basler sensibilisiert Jugendliche mittels Referaten, Gruppendiskussionen und Videofilmen und zeigt den Einfluss von Suchtmitteln auf Verkehrsteilnehmer auf.		x
	Informationen zum Thema Prävention	Die Basler stellt Informationen bereit zum sicheren Umgang mit Motorrad und Auto.		x
	Vergünstigung und Bonusgutschrift mit Fahrsicherheitstraining	Kunden mit einer Motorfahrzeugversicherung profitieren von vergünstigten Fahrsicherheitstrainings bei Test und Training TCS und erhalten nach Abschluss bis zum Maximalbonus 2 Bonusstufen gutgeschrieben.		x
	Fahrzeugortungssysteme	Mit der Installation eines Fahrzeugortungssystems gewährt die Basler ihren Kunden 15% Rabatt auf die Teilkaskoprämie.		x
	YoungDrive	Die Basler fördert die Sicherheit im Strassenverkehr mit speziellen Programmen ausgerichtet auf junge Neulenker.		x
<b>CSS</b>	Gesundheitskonto	Der Kunde erhält 50%, max. CHF 500.– pro Jahr an CSS-anerkannte Angebote wie Ernährungsberatung, Raucherentwöhnung, Impfungen, Check-ups usw.		x



Unternehmen	Programm	Beschreibung	Kern	Zusatz
<b>CSS</b>	Vorsorgeuntersuchungen	Dem Kunden werden Kinderimpfungen, gynäkologische Vorsorgeuntersuchungen u.a. angeboten.		x
	Sonstige Angebote	Die CSS bietet Mutter- und Vater-Baby-Turnen, Eltern-Kind-Schwimmen, Ernährungsberatung gemäss CSS-Anbieterliste, Backademy (Rückenschule) der Rheumaliga Schweiz, Aqua-Fit-Kurse / Wassergymnastik-Kurse, Hatha-Yoga-Kurse, Raucherentwöhnungskurse gemäss CSS-Anbieterliste, Schutzimpfungen für Reisen, Nothilfe- und Samariterkurse.		x
<b>Emmentalische</b>	-	-		
<b>Gebäudeversicherung Bern GVB</b>	Informationen zum Thema Prävention	Diverse Informationen, Broschüren und Links werden auf <a href="http://www.gvb.ch">www.gvb.ch</a> den Kundinnen und Kunden zur Verfügung gestellt.		x
	Präventionsartikel	Diverse Präventionsartikel wie z.B. Rauchmelder, Voltprotect, Feuerlöschdecke, etc. werden online im GVB-Shop angeboten.		x
	Bernische Stiftung zur Prävention von Gebäudeschäden	Gemäss eigenen Angaben investiert die GVB rund 1/5 ihrer Prämieinnahmen in Prävention und Intervention. Die im Jahr 2006 gegründete Stiftung unterstützt präventive Massnahmen im Bereich Elementarschaden zum Schutz von Gebäuden mit finanziellen Beiträgen (bis CHF 5000 pro Gebäude).	x	
<b>Generali</b>	Sponsoring	Schweizerischer Samariterbund		x
<b>Groupe Mutuel</b>	Le Club	Die Versicherten der Groupe Mutuel profitieren von zahlreichen Vergünstigungen in den Bereichen Kultur, Fitness, Freizeitbeschäftigung etc.		x
<b>Helsana</b>	Informationen und Tipps zur Gesundheit	Die Helsana führt sehr viele Informationen, Tests und Tipps zu Gesundheitsthemen auf.		x
	Sponsoringengagements	Die Helsana sponsert Anlässe und Projekte im Bereich Running und Walking.		x
	PrimeClub	Durch die Clubmitgliedschaft erfahren die Kunden viele Vergünstigungen im Bereich Gesundheit, Wellness, Freizeit und Kultur.		x

Unternehmen	Programm	Beschreibung	Kern	Zusatz
Helsana	«action d» – Diabetes aktiv vorbeugen	Förderung der Präventionsaktivitäten zu Diabetes Typ 2 zwecks Förderung des Wissens und Sensibilisierung. Die Helsana ist Teilfinanzierer.		x
Helvetia	Informationen zum Thema Prävention	Die Helvetia stellt für ihre Kunden Informationen zu den Themen Risikosituation vermindern oder verhindern, Einbrüche, Alarmanlagen und Aufbewahrung von Wertgegenständen bereit.		x
Kantonale Gebäudeversicherungen KGV / Interkantonaler Rückversicherungsverband	Informationen zum Thema Prävention	Diverse Informationen und Internetlinks (auf <a href="http://www.kgvonline.ch">www.kgvonline.ch</a> ) zum Thema Prävention wie z.B. Brandschutz, Elementarschadenprävention, Hochwasserschutz, etc.		x
	Wetter-Alarm	Der IRV bietet seinen Kunden einen Wetter-Alarm. Der IRV ist Teilfinanzierer.		x
	Präventionsstiftung	Die Stiftung erforscht Naturgefahren im Bereich des integralen, gebäudebezogenen Risikomanagements und fördert entsprechende Projekte.		x
KPT	Wettbewerb	CHF 5'000.00 beim Rauchstopp-Wettbewerb.		x
	Präventionskampagne	Die KPT finanziert eine Präventionskampagne zum Thema: Vorsicht, Grippe!		x
Mobilier	Informationen zum Thema Prävention	Die Mobiliar stellt ihren Kunden Informationen und Links zu Prävention zur Verfügung.		
	Investitionen in Präventionsprojekte	Die Mobiliar hat nach dem Hochwasser im Sommer 2005 10 Millionen Franken für Präventionsprojekte gegen Naturgefahren bereitgestellt.		x
	Vertrieb von Sicherheitsartikel	Die Mobiliar bietet ihren Kunden Sicherheitsartikel wie Feuerlöscher, Brandmelder, Löschdecke und Leckwarnmelder zu einem vergünstigten Preis an.		x
	Wetter-Alarm	Die Mobiliar bietet ihren Kunden einen Wetter-Alarm. Die Mobiliar ist Teilfinanzierer.		x

Unternehmen	Programm	Beschreibung	Kern	Zusatz
<b>Mobilier</b>	Protekta Risikoberatung	Die Mobilier bietet über die unabhängige Tochterfirma «Protekta Risiko-Beratungs AG» Beratung und Unterstützung für Unternehmenskunden.	x	
<b>Nationale Suisse</b>	-	-		
<b>Sanitas</b>	-	-		
<b>Suva</b>	Präventionskampagnen zur Verstärkung des Gesetzlichen Durchführungsauftrags in der BUV sowie zur Motivierung zu einem sicherheitsbewussten Verhalten bei Freizeitaktivitäten	<p>Angekündigte systematische Gerüstkontrollen auf den Baustellen über einen längeren Zeitraum.</p> <p>Systematische Kontrollen der Schutzeinrichtungen von Maschinen mit dem Ziel zu verhindern, dass diese manipuliert werden.</p> <p>Präventionskampagnen Unfälle in der Freizeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velohelmtage</li> <li>- mehr Sicherheit im Schneesport</li> <li>- Ballsport (Fussball, Volleyball, Handball und Basketball)</li> <li>- Laufsport</li> <li>-«warm-up» um Gelenk- und Muskelverletzungen vorzubeugen</li> </ul>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	
<b>Swiss Life</b>	Invalidität	Swiss Life prüft frühzeitige Fälle mit hohem Schadenpotenzial, um Invalidität oder sonstige schwere Schäden zu verhindern.	x	
	Wiedereingliederung	Swiss Life hilft Mitarbeitenden mit längeren Abwesenheiten, den Einstieg ins Berufsleben wieder zu finden.		x
	Helpdesk	Für allgemein Fragen zur Schadenprävention steht ein Helpdesk zur Verfügung.		x
	Experten	Vermittlung von Experten. Für massgeschneiderte Leistungen vor Ort, zum Beispiel im Bereich Ergonomie, Sucht oder Absenzenmanagement, stellt die Swiss Life den Kontakt zu Spezialisten her.		x
	Standortbestimmung	Die Swiss Life macht einmal jährlich eine Standortbestimmung mit interessierten Kunden, um inhaltliche und organisatorische Fragen zu klären, Fortschritte zu beurteilen und erreichte Ziele zu analysieren sowie neues Optimierungspotenzial zu identifizieren.		x

Unternehmen	Programm	Beschreibung	Kern	Zusatz
Vaudoise	-	-		
Visana	Gesundheitsmanagement-Schulungen der SIZ Care AG	Internetportal SIZclientweb, Instrumente, Dienstleistungen und Partnernetzwerk zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, Absenzenmanagement und Case Management.	x	
	health4young	Unterstützung von Projekten von Schülern gegen Jugendgewalt mit der Zielsetzung der Gesundheitsförderung und -prävention durch die Stiftung Visana Plus.		x
	«action d» - Diabetes aktiv vorbeugen	Förderung der Präventionsaktivitäten zu Diabetes Typ 2 zwecks Förderung des Wissens und Sensibilisierung. Die Visana ist Teilfinanzierer.		x
	Informationen zum Thema Prävention	Unterstützung / Beitrag von Diabetes Instruktions- und Informationswochen sowie Weekend-Intensivwochen.		x
	Wellness-Schecks	Unterstützung von gesundheitserhaltenden Massnahmen mittels Vergünstigungen / Beiträgen für Besuch von Fitnesscenter, Gymnastik- und Aerobic-Kursen und ähnlichen Aktivitäten zur Gesundheitsförderung.		x
Zürich	Fahrsicherheit	Zürich-Kunden profitieren von vergünstigten Fahrsicherheitstrainings- und Antischleuderkursen.		x

## Anhang 2: Fragebogen für Telefoninterview

### Vergleich von Schweizer Versicherern bezüglich sechs Fähigkeitsdimensionen im Bereich Prävention

I-Lab Kontaktperson:

Mario Bernasconi, lic. rer. pol.  
Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen  
E-Mail: mario.bernasconi@unisg.ch

Stefan Zanetti, MSc / MBE HSG  
Departement für Management, Technologie und Ökonomie, ETH Zürich  
E-Mail: szanetti@ethz.ch

#### 0. Vorbemerkungen

zur Definition vom Präventionsbegriff:

Unter Prävention verstehen wir in diesem Fragebogen zunächst alle Massnahmen, die weit vor dem Eintritt eines potenziellen Schadenereignisses dessen Entstehen zu verhindern suchen (z.B. Massnahmen im Bereich Brandschutz oder Installation eines Arbeitsschutzkonzeptes).

zu den betrachteten Geschäftsfeldern / Initiativen der Versicherer:

Fokus des Vergleichs auf KMU- und Privatkundengeschäft, ohne Industriegeschäft.  
Angekündigte Initiativen, die aber noch nicht umgesetzt sind, werden nicht in die Bewertung mit einbezogen.

zu den Bewertungskriterien des Vergleichs:

- 1 = nein → keinerlei Hinweise auf Aktivitäten / Ressourcen
- 2 = eher nein → vereinzelte Aktivitäten / Ressourcen, kaum Struktur erkennbar
- 3 = mittel → regelmässige Aktivitäten / einige Ressourcen vorhanden, erste Strukturen ersichtlich
- 4 = eher ja → systematische Aktivitäten, substantielle Ressourcen vorhanden, klare Verantwortlichkeiten
- 5 = ja → langjährige, eingespielte professionelle Organisation, gilt weltweit als Best Practice

## 1. Strategische Verankerung und Anpassung der Geschäftsarchitektur

Positioniert sich Ihr Unternehmen als integrierter Risk Manager / Präventionsleistungs-Erbringer mit strategischer und konzeptioneller Verankerung des Themas Prävention sowie entsprechend angepasster Geschäftsorganisation am Markt?	1 nein	2 eher nein	3 mittel	4 eher ja	5 ja
Bitte entsprechendes Feld ankreuzen (x)					

Ergänzende Bemerkungen zur aktuellen strategischen Verankerung und angepassten Geschäftsarchitektur sowie entsprechende Aktivitäten / Ressourcen / Strukturen:	(Freitext)
--	------------

## 2. Kundenmanagement-Fähigkeiten

Verfügt Ihr Unternehmen über entsprechende Kundenmanagement-Fähigkeiten, um differenzierte Präventionsangebote als zeitlich und inhaltlich sinnvoll getaktete Leistungen ggü. den einzelnen Kunden / Kundengruppen zu erbringen?	1 nein	2 eher nein	3 mittel	4 eher ja	5 ja
Bitte entsprechendes Feld ankreuzen (x)					

Ergänzende Bemerkungen zur aktuellen strategischen Verankerung und angepassten Geschäftsarchitektur sowie entsprechende Aktivitäten / Ressourcen / Strukturen:	(Freitext)
--	------------

## 5. Datenmanagement-Fähigkeiten

Verfügt Ihr Unternehmen über entsprechende Datenmanagement-Fähigkeiten, um Auswertungen von durchgeführten Präventionsmassnahmen pro Kunde nachvollziehen zu können?	1 nein	2 eher nein	3 mittel	4 eher ja	5 ja
Bitte entsprechendes Feld ankreuzen (x)					

Ergänzende Bemerkungen zu vorhandenen Datenmanagement-Fähigkeiten sowie entsprechenden Aktivitäten / Ressourcen / Strukturen:	(Freitext)
---	------------

## 6. Messung der Wirkung von Prävention und Steuerungsinstrumente

Verfügt Ihr Unternehmen über entsprechende Instrumente und Systeme, um die Wirkung von Präventionsmassnahmen bezüglich Zweckmässigkeit, Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit zu evaluieren und entsprechend zu steuern?	1 nein	2 eher nein	3 mittel	4 eher ja	5 ja
Bitte entsprechendes Feld ankreuzen (x)					

Ergänzende Bemerkungen zur aktuellen Wirkungsmessung und Steuerungsinstrumenten sowie entsprechenden Aktivitäten / Ressourcen / Strukturen:	(Freitext)
---	------------

### 3. Produktmanagement-Fähigkeiten

Verfügt Ihr Unternehmen über entsprechende Präventions-Produktmanagement-Fähigkeiten, um Analyse, Konzeption / Zusammenstellung, Umsetzung und Controlling sowie Weiterentwicklung von Präventionsprogrammen sicherzustellen?	1 nein	2 eher nein	3 mittel	4 eher ja	5 ja
Bitte entsprechendes Feld ankreuzen (x)					

Ergänzende Bemerkungen zu vorhandenen Produktmanagement-Fähigkeiten sowie entsprechenden Aktivitäten / Ressourcen / Strukturen:	(Freitext)
---	------------

### 4. Technische, naturwissenschaftliche und medizinische Fähigkeiten

Verfügt Ihr Unternehmen über entsprechende technische, naturwissenschaftliche und medizinische Fähigkeiten, um die fachlichen Präventionsaufgaben und entsprechende Beratung sowie die Lösung nicht-standardisierter Kundenprobleme sicherzustellen?	1 nein	2 eher nein	3 mittel	4 eher ja	5 ja
Bitte entsprechendes Feld ankreuzen (x)					

Ergänzende Bemerkungen zur aktuellen strategischen Verankerung und angepassten Geschäftsarchitektur sowie entsprechende Aktivitäten / Ressourcen / Strukturen:	(Freitext)
--	------------



## Literaturverzeichnis

**Ackermann, Walter / Erdönmez, Mukadder / El Hage, Bernard (2005):**

Assekuranz 2015 - Retailmärkte im Umbruch? Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft, St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft, 2005

**Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit (ASA) (2005):**

ASA-Standardvortrag. Gefunden am 29. März 2007 unter [http://www.asa-inside.ch/das\\_ist\\_asa/informationsmittel\\_asa.htm](http://www.asa-inside.ch/das_ist_asa/informationsmittel_asa.htm)

**Blath, Jochen / Kühnert, Denise / Zanetti, Stefan (2007):**

Statistische Tools zum Nachweis von Schadenminderungseffekten pervasiv einsetzbarer Lösungen. M-Lab Arbeitsbericht Nr. 34, 2007

**Boyer, M. Martin / Gobert, Karine (2001):**

Dynamic Prevention in Short Term Insurance Contracts. Gefunden am 26. März 2007 unter [http://www.cirano.qc.ca/realisations/grands\\_dossiers/index.php?lang=en&gd=frif&nv1=gd&nv2=fin](http://www.cirano.qc.ca/realisations/grands_dossiers/index.php?lang=en&gd=frif&nv1=gd&nv2=fin)

**Bundesamt für Gesundheit (2006a):**

Neuregelung von Prävention und Gesundheitsförderung in der Schweiz. BAG Bulletin 12, 20. März 2006, S, 1-2

**Bundesamt für Gesundheit (2006b):**

«Vision und Thesen zur Neuregelung von Prävention und Gesundheitsförderung in der Schweiz» – Dokument der Fachkommission «Prävention + Gesundheitsförderung» vom 13. März 2006. Gefunden am 26. März 2007 unter <http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/00388/01811/01823/index.html?lang=de>

**Bundesamt für Statistik (2006):**

Kosten und Finanzierung des Gesundheitswesens 2004. Gefunden am 12. März 2007 unter [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/lexikon/bienvenue\\_login/blank/zugang\\_lexikon.Document.86616.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/lexikon/bienvenue_login/blank/zugang_lexikon.Document.86616.pdf)

**Buser, Michael (2005):**

Konventionelle Schadenverhütung – Modernes Risk Management, Swiss Re AssTech Risk Management Service. Gefunden am 27. März 2007 unter [http://www.asstech.com/de/downloads/Risk-Management\\_D.pdf](http://www.asstech.com/de/downloads/Risk-Management_D.pdf)

**Comité Européen des Assurances (CEA) (2006):**

European Insurance in Figures, CEA Statistics No. 24, 2006. Gefunden am 14. Mai 2007 unter <http://www.cea.assur.org/cea/download/publ/article243.pdf>

**Chappuis, Guy (2004):**

Schadenhäufigkeit und Schadenaufwand bei leichten Verletzungen der Halswirbelsäule: eine schweizerische Besonderheit? Präsentation am 30.11.2006 am Forum Insurance in Aarau, 2004

**Delekat, Thomas (2004):**

SARA bügelt Fehler am Lenkrad aus. 8. Mai 2004. Gefunden am 29. März 2007 unter [http://www.welt.de/print-welt/article312166/SARA\\_buegelt\\_Fehler\\_am\\_Lenkrad\\_aus.html](http://www.welt.de/print-welt/article312166/SARA_buegelt_Fehler_am_Lenkrad_aus.html)

**El Hage, Bernard / Käslin, Bruno (2006):**

Funktionen der Versicherung in der Schadenprävention. Zeitschrift für Versicherungswesen, November 2006, S. 743-747

**Erdönmez, Mukadder / Nützenadel, Christoph (2006):**

Pricing-Strategien in der Motorfahrzeug-Versicherung. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft, 2006.

**Farny, Dieter (1988):**

Handwörterbuch der Versicherung. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 1988

**Fleisch, Elgar / Mattern, Friedemann (2005):**

Das Internet der Dinge Berlin: Springer-Verlag, 2005

**Fleisch, Elgar / Thiesse, Frédéric / Zanetti, Stefan (2006):**

Risk-Management in einer Welt von High-Tech und Low-Cost. M-Lab Arbeitsbericht Nr. 30, November 2006

**Hafen, Martin (2005):**

Systemische Prävention – Grundlagen für eine Theorie präventiver Massnahmen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2005, S. 532-538

**Hafen, Martin / Zanetti, Stefan (2006):**

Professionelle Prävention aus Versicherungsperspektive. M-Lab Arbeitsbericht Nr. 32, August 2006

**Hammer, Michael (2004):**

Deep Change. How operational innovation can transform your company. Harvard Business Review, April 2004

**Hillgraf, Achim (2006):**

Unternehmenswerte durch pro-aktives Risk Engineering schützen. Versicherungswirtschaft, Heft 13, Juli 2006, S. 1050

**ITU International Telecommunications Union (2005):**

«The Internet of Things», ITU Internet Report Nr. 7, 2005

**Jaeger, Franz (2004):**

Kosten-Nutzen-Analyse zur obligatorischen Unfallversicherung, Schlussbericht, Universität St. Gallen, 2004

**Jara, Martin / El Hage, Bernard (2003):**

Schadenmanagement im veränderten Marktumfeld. In: Schadenmanagement – Grundlagen / Methoden und Instrumente / Praktische Erfahrungen. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft, 2003, S. 13-29

**Karten, Walter (1972):**

Zum Problem der Versicherbarkeit und zur Risikopolitik von Versicherungsunternehmen – betriebswirtschaftliche Aspekte, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 1972, S. 279-299.

**Käslin, Bruno (2006):**

Früherkennung von Emerging Risks in der Versicherungswirtschaft. I.VW Management-Information, St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 3, 2006, S. 26-31

**Käslin, Bruno / El Hage, Bernard (2006):**

Konzepte innovativer Schadenprävention. Schweizer Versicherung, November 2006, S. 8-11

**Mattern, Friedemann (2003):**

Vom Verschwinden des Computers – Die Vision des Ubiquitous Computing. Gefunden am 3. April 2007 unter [www.vs.inf.ethz.ch/publ/papers/VerschwComp.pdf](http://www.vs.inf.ethz.ch/publ/papers/VerschwComp.pdf)

**Mattern, Friedemann (2005):**

Die technische Basis für das Internet der Dinge, in: Fleisch, Elgar / Matter, Friedemann (Hrsg.): Das Internet der Dinge, Berlin: Springer-Verlag, 2005, S. 39-66

**Menzel, Kai (2007):**

Präventionsanreize in verschiedenen Krankenversicherungsregimen, Universität Köln. Gefunden am 29. März 2007 unter <http://www.schleyer-stiftung.de/JW-Poster/Poster%20Menzel.pdf>

**Münchener Rück (2007):**

Topics Geo, Naturkatastrophen 2006 – Analysen, Bewertungen, Positionen. Gefunden am 3. April 2007 unter [www.munichre.com](http://www.munichre.com)

Präventionsstiftung der kantonalen Gebäudeversicherer: Elementarschäden. Gefunden am 5. April 2007 unter <http://www.praeventionsstiftung.ch/elementarschaeden.asp>

**Schinzler, Hans-Jürgen (1988):**

Gedanken zur Rentabilität in der Rückversicherung, in: Gerathewohl, Klaus et al. (Hrsg.): Beiträge zur Rückversicherung. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 1988.

**Schweizerischer Versicherungsverband SVV (2004a):**

Freizeitsicherheit in der Schweiz. Gefunden am 3. April 2007 unter <http://www.svv.ch/index.cfm?id=5404>

**Schweizerischer Versicherungsverband SVV (2005):**

Kosten für Verkehrsunfälle steigen. Medienmitteilung, 27. Oktober 2005. Gefunden am 3. April 2007 unter <http://www.svv.ch/index.cfm?id=6168&searchwords=Kosten%2Cf%C3%BCr%2CVerkehrsunf%C3%A4lle%2Csteigen&attributes=>

**Statistik der Unfallversicherung UVG (2001):**

Je älter die Verunfallten, desto höher die Kosten. Pressebulletin zur Unfallstatistik 2001. Gefunden am 3. April 2007 unter [http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/artikel/artikel\\_8\\_d.htm](http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/artikel/artikel_8_d.htm)

**Statistik der Unfallversicherung UVG (2003):**

Mit Prävention zur Kostenminderung. Pressebulletin zur Unfallstatistik 2003. Gefunden am 3. April 2007 unter [http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/artikel/artikel\\_11\\_d.htm](http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/artikel/artikel_11_d.htm)

**Statistik der Unfallversicherung UVG (2004):**

Fünffjahresbericht UVG 1998-2002. Gefunden am 3. April unter [http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/fuenfjb/fuenfjb\\_d.htm](http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/fuenfjb/fuenfjb_d.htm)

**Statistik der Unfallversicherung UVG (2005):**

Ausweitung der Leistungspflicht verteuert Unfallkosten. Pressebulletin zur Unfallstatistik 2005. Gefunden am 3. April 2007 unter [http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/artikel/artikel\\_15\\_d.htm](http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/artikel/artikel_15_d.htm)

**Statistik der Unfallversicherung UVG (2006):**

Unfallstatistik UVG 2006. Gefunden am 5. April 2007 unter [http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/publikationen\\_d.htm](http://www.unfallstatistik.ch/d/publik/publikationen_d.htm)

**Statistik der Unfallversicherung UVG (2007):**

Neu registrierte Fälle nach Versicherungszweig. Gefunden am 9. April 2007 unter [http://www.unfallstatistik.ch/d/neuza/faelle\\_nach\\_verszweig\\_d.htm](http://www.unfallstatistik.ch/d/neuza/faelle_nach_verszweig_d.htm)

**Stolcic, Davor (2003):**

Stiftung Risiko-Dialog – Nano: Zwischen Zweifel und Zuversicht. In: I.VW Management-Information, St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 5, 2003, S. 21-23

**Swiss Re (1998):**

Sicherheitskultur, Spiegel des Risikobewusstseins, Gefunden am 5. Juni 2007 unter [www.swissre.com](http://www.swissre.com)

**Swiss Re (2006):**

Swiss Re Fokus-Report: Folgen der Klimaveränderung: Mehr Sturmschäden in Europa. Gefunden am 5. April 2007 unter [www.swissre.com](http://www.swissre.com)

**Telser, Harry (2004):**

Ökonomische Aspekte der Prävention. Sozialökonomisches Institut der Universität Zürich. Gefunden am 27. März 2007 unter <http://www.soi.uzh.ch/staff/telser/index.html>

**TransferPlus (1996):**

Suva-Bericht - Revision UVG / ArG, Mai 1996

**Uniqa (2007):**

Neue Autoversicherung mit Unfallalarm und Nothilfe. Pressemeldung 22. Januar 2007. Gefunden am 27. März unter [http://www.uniqagroup.com/uniqagroup/cms/de/press/press\\_release/archive/2007/pa\\_novi\\_monte.jsp](http://www.uniqagroup.com/uniqagroup/cms/de/press/press_release/archive/2007/pa_novi_monte.jsp)

**Verkehrsunfallstatistik (2006):**

Statistik der Verkehrsunfälle im Kanton Zürich. Gefunden am 12. April 2007 unter <http://www.kapo.zh.ch/internet/ds/kapo/de/news/statistiken.html>

**Versicherungswirtschaft (2000):**

Prävention durch Ursachenforschung. Versicherungswirtschaft, Heft 11, Juni 2000, S. 795

**Versicherungswirtschaft (2002):**

Prävention – Stiefkind der Gesundheitspolitik. Versicherungswirtschaft, Heft 16, August 2002, S. 1229

**Von Ungern-Sternberg, Thomas (2001):**

Die Vorteile des Staatsmonopols in der Gebäudeversicherung: Erfahrungen aus Deutschland und der Schweiz. Perspektiven der Wirtschaftspolitik 2 (1), 2001, S. 31-44

**Winterthur Versicherungen (2006):**

Die Winterthur geht neue Wege in der Autoversicherung für junge Lenker. Pressemitteilung 15. November 2006. Gefunden am 25. März 2007 unter [http://www.winterthur-insurance.ch/home/abu/abu\\_info/abu\\_info\\_news/abu\\_info\\_news\\_2006/abu\\_info\\_news\\_2006\\_11\\_15.htm](http://www.winterthur-insurance.ch/home/abu/abu_info/abu_info_news/abu_info_news_2006/abu_info_news_2006_11_15.htm)

**Wüthrich, Martin / Rüegg, Matthias (2007):**

Herausforderungen im Motorfahrzeug-Versicherungsmarkt Schweiz – Fokus Privatkunden. In: I.VW Management-Information, St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte, 1, 2007, S. 3-7