



Factsheet

Situation Schadensteuerung in der Schweiz

Analyse über die Entstehung und die Auswirkung der Schadensteuerung von beschädigten Automobilen durch Versicherungen

Christoph Flückiger

Christoph Flückiger

SITUATION SCHADENSTEUERUNG IN DER SCHWEIZ

Oktober 2014

1. Auflage

Nachdruck unter Quellenangabe erlaubt

Download: www.autoconsulting.ch

Inhalt

| | |
|---|----|
| VORWORT | 5 |
| EINLEITUNG | 7 |
| BESONDERHEITEN SCHADENMARKT | 8 |
| SCHADENSTEUERUNG BEGRIFFE | 11 |
| URSPRUNG UND ENTWICKLUNG DER SCHADENSTEUERUNG | 13 |
| ZWECK DER SCHADENSTEUERUNG | 18 |
| VOR- UND NACHTEILE | 20 |
| SITUATION SCHWEIZ | 25 |
| ZUSAMMENFASSUNG..... | 31 |
| QUELLENVERZEICHNIS | 32 |

VORWORT

Im Schadenmarkt für beschädigte Personenwagen erhitzt kaum ein Thema derart die Gemüter wie die Schadensteuerung.

Vor rund 20 Jahren kam die Idee aus dem angelsächsischen Raum in die Schweiz und bald darauf auch in die anderen deutschsprachigen Länder. In den Niederlanden etablierte sich die Schadensteuerung schon etwas früher. Für die Reparaturbetriebe ist sie, je nach Blickwinkel und Intensität, existenzbedrohend oder willkommene Möglichkeit zur Kompensation des rückläufigen Auftragsvolumens.

Im klassischen Versicherungsgeschäft entschädigt die Versicherung den Vermögensverlust, also den Ersatz oder die Reparatur, mittels monetärer Entschädigung. Wenn anstelle der rein geldwerten Entschädigung Naturalrestitution in Form von Ersatz oder Reparatur angeboten wird, sprechen wir von alternativen Schadenleistungen. Im Falle einer Reparatur nennt sich das im deutschsprachigen Raum umgangssprachlich Schadensteuerung oder Schadenlenkung.

Die Schadensteuerung kommt in unterschiedlichen Intensitäten vor. Ich gab mir grosse Mühe, diese auf den nachfolgenden Seiten möglichst objektiv darzustellen.

Als Direktbetroffener bin ich in der Angelegenheit nicht neutral. Ich führe einen Instandsetzungsbetrieb und bin daher von den Auswirkungen der Schadensteuerung direkt betroffen. So habe ich mich schon vor 20 Jahren intensiv mit der Angelegenheit befasst. Nach sorgfältigem Abwägen der Vor- und Nachteile kam ich damals zum Schluss, dass die Nachteile für alle Beteiligten überwiegen. In der Folge habe ich, obwohl mein Unternehmen durchaus Wunschpartner der Versicherungswirtschaft war und auch einige interessante Angebote bekam, auf Vertragsabschlüsse verzichtet.

Ich stelle fest, dass sowohl auf der Seite Assekuranz wie auch im Instandsetzungsgewerbe viel Unsicherheit bezüglich der Schadensteuerung vorhanden ist.

Mit meinem Factsheet zur Situation *Schadensteuerung in der Schweiz* will ich einen Überblick über die Entstehung bis zur aktuellen Situation, also rund 20 Jahre nach der Einführung in der Schweiz, abbilden. Ich wünsche eine interessante Lektüre und freue mich auf Feedback.

Christoph Flückiger

EINLEITUNG

In der Schweiz waren per Ende 2013 rund 4,3 Millionen Personenfahrzeuge immatrikuliert (Bundesamt für Statistik, 2014).

Branchenkenner schätzen den Gesamtmarkt der Instandsetzungen an Personenfahrzeugen in der Schweiz auf rund 1.6 Milliarden Franken. Hochrechnungen aufgrund der Anzahl Beschäftigten im Karosseriegewerbe decken sich mit diesen Schätzungen wie auch Quervergleiche mit Schadenquote und durchschnittlichen Schadenkosten. Somit generiert jedes in der Schweiz immatrikulierte Auto im Schnitt jährlich rund CHF 370 Instandsetzungskosten. Das Reparaturvolumen ist, insbesondere in Bezug auf Arbeitsleistung pro Auftrag, seit Jahren rückläufig. Dies wird sich in den kommenden Jahren noch akzentuieren.

Währenddem die grossen Garagenbetriebe, insbesondere die marktdominierenden Unternehmen der AMAG, Emil Frey und Merbag, eigene Karosserie- und Lackierabteilungen betreiben, übergeben viele mittlere und kleinere Unternehmen die beschädigten Fahrzeuge dem spezialisierten Karosseriegewerbe.

Viele Karosseriebetriebe sind sowohl als Anbieter im Retailgeschäft für Endkunden wie auch als Wholesellers, also als Dienstleister für Volumenkunden wie Garagenbetriebe usw. tätig. Wie stark ein Unternehmen im Retailgeschäft ist, ist abhängig von seiner Marktposition und der individuellen Ausrichtung.

Die häufige Auftragsvergabe *Kunde-Garage-Reparaturbetrieb* diente denn auch vor rund 20 Jahren als Argumentation für einen Systemwechsel: Reparaturbetrieben wurde von Seiten der schadensteuernden Versicherungen die Schadensteuerung als willkommene Alternative zum marktmächtigen Garagenbetrieb verkauft. Insbesondere in städtischen Regionen und den Agglomerationen hatten immer höhere Rabattforderungen seitens des Garagengewerbes einen teilweise ruinösen Preis- und Rabattkampf zur Folge.

Der typische Wiederverkäuferrabatt in ländlichen Gebieten betrug vormals rund 10%. Dafür hatte der Garagenbetrieb die Kundenannahme, Beratung, Organisation usw. zu erledigen, währenddem der Karosserie- und Lackierbetrieb den technischen Teil, also die eigentliche Instandsetzung ausführte. Einige Reparaturbetriebe liessen sich jedoch von Garagenunternehmen zu Rabatten von 20% und mehr drängen. Die Schadensteuerung war diesen Reparaturbetrieben sehr willkommen, da die Rabattforderungen der Versicherungen anfänglich moderat waren und teilweise, je nach Versicherungsgesellschaft, immer noch sind.

BESONDERHEITEN SCHADENMARKT

In einem klassischen Geschäft (Kauf- oder Werkvertrag) existieren zwei Parteien: Der Anbieter einer Ware/Dienstleistung oder eines Werkes einerseits und der Kunde andererseits.

Rechtlich betrachtet handelt es sich bei der Instandsetzung eines beschädigten Automobils um einen Werkvertrag gemäss OR Art. 363.

Gegenüber dem Leistungserbringer ist der Leistungsempfänger aufgrund des Werkvertrages entschädigungspflichtig.

Da ihm gegenüber ein Dritter aufgrund einer unerlaubten Handlung (Haftpflicht) oder eines Versicherungsvertrages (Kasko) leistungspflichtig ist, wird die Angelegenheit komplizierter.

HAFTPFLICHTFALL

Kommt das Schadenereignis ohne Verschulden des Kunden zustande und ist der Schädiger bekannt, handelt es sich um einen klassischen Haftpflichtschaden. Zur Anwendung kommen diesbezüglich sowohl OR Art 41 ff. wie auch SVG Art. 58 ff. und natürlich deren Rechtsprechung.

Der aufgrund einer unerlaubten Handlung geschädigte Automobilist kann sich bezüglich seiner Forderung an den Schädiger oder an dessen Versicherung halten. Es besteht für den Geschädigten aufgrund SVG Art. 65 ein direktes Forderungsrecht. Dieses Forderungsrecht beinhaltet jedoch keine Forderungspflicht, grundsätzlich kann sich der Geschädigte auch an den Schädiger halten.

In aller Regel werden derartige Schäden über die Haftpflicht des schuldhaften Automobilisten abgewickelt.

KASKOFALL

Hat der Automobilist den Schaden selbst verursacht oder handelt es sich um einen Elementar- oder Parkscha den erfolgt die Abwicklung über die Versicherung des Kunden.

In diesem Fall kommt der eigentliche Versicherungsvertrag inkl. der allgemeinen Vertragsbedingungen zur Anwendung.

DER KUNDE IM KLASSISCHEN SINN WIRD ZWEIGETEILT

Das Grundprinzip einer Versicherung besteht darin, dass viele Versicherungsnehmer zwecks Risikoverteilung in einen Topf einzahlen, damit derjenige, welcher tatsächlich einen Schaden erleidet, daraus entschädigt werden kann.

In der Sache ändert sich faktisch nichts, unabhängig davon, ob der Schaden von der eigenen oder der gegnerischen Versicherung bezahlt wird.

Der Automobilist ist gemäss Werkvertrag Besteller des Werkes, also der Reparatur. Das für die Reparatur notwendige Geld hat er, oder im Haftpflichtfall der Unfallgegner, aber bereits in eine Kasse eingezahlt, welche von der Versicherung verwaltet wird. Der Kunde wird also quasi zweigeteilt. Daher interessieren den Auftraggeber die Kosten nicht in dem Ausmass, in dem ihn dieselben interessieren würden, wenn er den Schaden direkt aus der eigenen Tasche zahlen müsste.

Auch in einem klassischen Kunden-/Lieferantenverhältnis entstehen Ziel- und Interessenkonflikte. Ein Kunde will das gewünschte Produkt oder die Dienstleistung zum bestmöglichen Preis.

Bei absolut identischen Produkten oder Dienstleistungen stellt der Preis oft die wichtigste Entscheidungsgrundlage dar.

Der technische Teil der Instandsetzung eines beschädigten Automobils ist mit dem Kauf eines Industrieproduktes nicht vergleichbar. Die Qualität ist von verschiedenen Faktoren abhängig wie beispielsweise:

- Korrekte Analyse des Schadenumfanges
- Definition der notwendigen Arbeiten
- Arbeitsumgebung, Infrastruktur usw.
- Qualifikation, Motivation und Weiterbildung der technischen Mitarbeiter
- Definierte Prozesse und der Einhaltung, Qualitätssicherung und -Kontrolle
- Verwendete Materialien
- Garantiebedingungen

Diese Auflistung zeigt einige grundsätzliche Punkte auf. Sie ist weder detailliert noch abschliessend.

Bei der Instandsetzung mit Drittleistung zeigt sich unmittelbar ein Ziel- und Interessenkonflikt.

Der Automobilist mit einem beschädigten Fahrzeug möchte:

- Dass das Fahrzeug wieder genau gleich sicher ist wie vor dem Ereignis
- Dass die Schadstelle nicht mehr sichtbar ist
- Dass er aufgrund des Schadens keine Wertminderung aufgrund von Mängeln hinnehmen muss
- Dass das Fahrzeug beim Verkauf/Eintausch seinen Wert behält

- Dass er möglichst wenig Umtriebe hat
- Dass er während der Reparatur ähnlich mobil ist wie ohne Schaden
- Dass er geplante Aktivitäten wie Ferien usw. realisieren kann
- usw.

Derjenige, der den Geldtopf verwaltet möchte:

- möglichst wenig bezahlen

Natürlich ist diese Darstellung stark simplifizierend. Die Versicherung ist nicht nur ein reiner Geldverwalter, sondern, insbesondere als Kaskoanbieter, auch Vertragspartner des Kunden. Kundenorientierte Gesellschaften sind deshalb an zufriedenen Versicherungsnehmern interessiert. Da aber höhere Versicherungsausgaben für Schäden zu höheren Einnahmen auf Seiten der Reparaturunternehmen führen und umgekehrt tiefere Ausgaben für mehr Gewinn bei den Versicherungen führen, besteht ein natürlicher Ziel- und Interessenkonflikt zwischen den beiden Parteien.

Selbstredend ist es aufgrund der vorgängig definierten Fakten wichtig, dass Rahmenbedingungen erstellt und eingehalten werden, damit diese Ziel- und Interessenkonflikte möglichst fair und im Interesse der Automobilisten in ihrer Doppelrolle als Kunden des Reparaturbetriebes und der Versicherung gelöst werden.

SCHADENSTEUERUNG BEGRIFFE

In Gesprächen und Diskussionen werden Begriffe wie Schadensteuerung und Schadenmanagement immer wieder verwechselt. Teilweise wird der Begriff sogar von der Versicherungswirtschaft selbst synonym verwendet. Die Fakten sind diesbezüglich jedoch klar.

SCHADENMANAGEMENT

Dieser Begriff definiert die administrative und organisatorische Abwicklung eines Schadens.

Schadenmanagement betreiben Versicherungen, Flottenbetreiber, externe Dienstleister und auch Instandsetzungsbetriebe.

Aus der Perspektive der Versicherung sind alle Tätigkeiten gemeint, welche mit der Bewältigung eines Schadens anfallen. Im Fachbuch Schadenmanagement beschreiben Jara und El Hage (2003) das neue Verständnis zu einem vollständigen Schadenmanagement anstelle der bis anhin üblichen reinen Schadenbearbeitung. Auslöser für das neue Verständnis in der Schadenregulierung waren einerseits die Deregulierung des Versicherungsmarktes in den 90-er Jahren, verbunden mit starken Korrekturen der Finanzmärkte andererseits. Währenddem die Kapitalmärkte von 1991 bis 2000 stark zulegten, erfolgte im 2001 und 2002 mit minus 21% respektive minus 27% eine Bereinigung.

Einige Versicherungen kämpften damals um ihr Überleben. Angesichts der fehlenden Finanzerträge mussten im Kerngeschäft, also im technischen Ergebnis, zwingend schwarze Zahlen erwirtschaftet werden.

SCHADENSTEUERUNG

Der Begriff Schadensteuerung existiert als Begriff nicht in der Fachliteratur.

Wenn eine Versicherung Schadensteuerung betreibt, ist diese Steuerung ein Teil des Schadenmanagements. Die Versicherung nimmt in diesem Fall aktiven Einfluss darauf, wer einen Schaden reparieren soll. Nicht jede Versicherung steuert die Schäden aktiv.

Die fachlich korrekten Begriffe für die Schadensteuerung sind: Alternative Schadenleistungen, Naturalersatz oder Naturalrestitution.

Flottenbetreiber und Leasingfirmen, insbesondere solche mit dem Kerngeschäft Flottenleasing, betreiben ein eigenes Schadenmanagement und haben in der Regel ein Netz von Reparaturbetrieben. In Fachkreisen hört man oft die Äusserung, dass auch Leasingfirmen Schadensteuerung betreiben. Wie vorgängig erläutert, bedeutet Schadensteuerung jedoch Naturalrestitution einer Versicherungsgesellschaft. Die

Leasingfirma, welche die von ihr gekauften Fahrzeuge den Leasingnehmern zum Gebrauch überlässt, ist die Besitzerin der Fahrzeuge. Nach Ablauf des Leasingvertrages nimmt sie die Fahrzeuge zum vereinbarten Preis zurück.

Da es sich beim Leasingunternehmen um die Eigentümerin der Fahrzeuge handelt, kann sie keine Schadensteuerung betreiben, sondern sie stellt allenfalls den Leasingnehmern ein Schadennetz zur Verfügung. In der Regel kann der Leasingnehmer aus diesem Netz den Betrieb frei auswählen.

URSPRUNG UND ENTWICKLUNG DER SCHADENSTEUERUNG

INTERNATIONALE ENTWICKLUNG

Der neue Ansatz einiger Versicherungen, bei einem Schadenfall anstelle einer geldwerten Entschädigung sogenannte Naturalrestitution mittels der Steuerung von Schäden in ein Partnernetzwerk anzubieten, hat ihren Ursprung im angelsächsischen Raum. Bereits in den 80-er Jahren begannen englische Versicherungen, geschädigten Versicherungsnehmern Naturalrestitution anzubieten.

Hauptziel der Bemühungen war die Reduktion von betrügerischen Ansprüchen und Minimierung von überhöhten Reparaturrechnungen (Jara & El Hage 2003).

Auch in den Niederlanden begann die Versicherungswirtschaft bereits in den 80-er Jahren, eigene Reparaturnetzwerke für die Instandsetzung von beschädigten Automobilen aufzubauen.

Im deutschsprachigen Raum fanden die ersten diesbezüglichen Bemühungen in der Schweiz statt. Bereits 1994 startete die kleine Versicherung „Coop Versicherungen“ mit einem entsprechenden Projekt (Flückiger, 2002). Die Coop Versicherung hatte einen marginalen Marktanteil und die Distribution des Produktes hatte den Fokus auf Angestellte des Detailhändlers Coop, wobei das Produkt aber auch Dritten angeboten wurde. Erstaunlicherweise fand die Coop Versicherung im Karosseriegewerbe Unternehmen, welche der Gesellschaft auf den betriebsüblichen Stundenverrechnungssatz einen Rabatt von 10% gewährten.

Das Vorgehen wurde damals von den grossen Versicherungen mit Befremden zur Kenntnis genommen. So äusserte sich ein Kadermitglied der damaligen „Winterthur Versicherungen“, der heutigen AXA Winterthur mit rund 23% Marktanteil, dahingehend, dass seine Gesellschaft nicht gedenke zuzuschauen, wenn ein Nischenanbieter bessere Konditionen erhalte als der klare Marktführer in der Schweiz.

Bald darauf begann die Zürich Versicherung mit der Konzeption und der Umsetzung eines eigenen Netzwerkes für die Instandsetzung von beschädigten Fahrzeugen. Mit Unterstützung des weltweit tätigen Beratungsunternehmens McKinsey & Company entstand unter dem Projektnamen Habicht das heutige Help-Point-Konzept. 1997 wurde somit die Naturalrestitution in der Schweiz grossflächig eingeführt.

Auch der Marktführer Winterthur Versicherungen begann, Einfluss auf die Wahl des Reparaturbetriebes zu nehmen. Die Winterthur Versicherungen war damals im Besitz der Credit Suisse. Im Portfolio der CS befand sich auch der englische Direktversicherer Churchill. In einem internen Projekt reisten etliche Winterthur-Mitarbeiter ins Mutterhaus nach England. Es bestand die Idee einer restriktiven Schadensteuerung nach angelsächsischem Vorbild.

Nach Gesprächen mit Vertretern des Gewerbes und diversen Projektanpassungen startete die Winterthur Versicherungen ein Partnerschaftsmodell, welches einen

qualitativen Ansatz hatte und an keinerlei finanzielle Bedingungen seitens der Partner geknüpft war.

Bald darauf wurde das Konzept angepasst. Die Schadensteuerung wurde intensiviert. Nach Möglichkeit wurden die Schäden zu sogenannten Providern gelenkt. Diese gewährten der Winterthur einen reduzierten Stundenverrechnungssatz. Auch unter der heutigen AXA betreibt die AXA Winterthur noch Schadensteuerung. Bestehende Kundenbeziehungen werden jedoch respektiert.

Es folgten die Basler Versicherungen und die Allianz, welche ebenfalls ein Vertragsnetzwerk aufbauten und von ihren Vertragsbetrieben günstigere Konditionen einforderten, als diese Unternehmen Versicherungsbetrieben ohne Schadensteuerung in Rechnung stellen.

Parallel zur Schweiz entwickelte sich auch die Schadensteuerung im deutschsprachigen Raum. 1996 wurde in Deutschland die Motorcare Service GmbH gegründet. Diese Firma versprach den Versicherungen ein grosses Einsparungspotenzial durch die Schadensteuerung. Im Jahre 2000 wurde Motorcare durch die Innovation Group (UK) übernommen (Wikipedia, 2014). Die Innovation Group tritt sehr aggressiv im Markt auf und versucht durch massiven Druck auf die Vertragsbetriebe die Durchsetzung immer tieferer Werkstattpreise (Autohaus, 2010). Dies führte im Jahre 2010 zur Gründung des Bundesverbandes der Partnerwerkstätten BVdP e.V. Selbst deklariertes Ziel dieses Vereines ist es, sich gegen die als ruinös bezeichneten Folgen der Schadensteuerung zu wehren. So ist zu lesen: *Mittel- und langfristig ist es das erklärte Ziel des BVdP e.V., für seine Mitglieder eine Situation zu schaffen und abzusichern, die es ermöglicht, zu auskömmlichen Konditionen und Bedingungen zukunftsfähig zu wirtschaften. Wir wollen nicht, dass es zu Bedingungen wie in England kommt, wo 80% der Betriebe weggestorben sind oder wie in Holland, wo teils mit Umsatzrenditen von 1 - 1,5% gearbeitet werden muss* (Bundesverband der Partnerwerkstätten, 2014).

Im 2002 beginnt die HUK-Coburg, der Versicherungsverein kraftfahrender Beamten in Deutschland, mit dem Aufbau eines eigenen Reparaturnetzes (HUK-Coburg, 2014). Die Versicherung führt die Schadensteuerung sehr restriktiv durch, so dass sich auf Seiten der Werkstätten, aber auch unter den praktizierenden Verbraucherschützer (Rechtsanwälte und Sachverständige) Widerstand regt (Captain HUK, 2014).

Auch im deutschen Instandsetzungsgewerbe formiert sich immer stärker Widerstand gegen einzelne Auswüchse der Schadensteuerung. So war im Jahr 2011 die Schadensteuerung am 7. Autohaus Schadenforum in Potsdam, dem grössten Anlass der Schadenbranche im deutschsprachigen Raum, das Kernthema.

Unter dem Titel Kaputt(gemacht)e Märkte (Autohaus, 2011) wurde eine Zusammenfassung über die Fehlentwicklungen der Schadensteuerung aufgezeigt.

Insbesondere die Situationen von England und Holland sind Thema der Zusammenfassung. In England, wo aufgrund der Schadensteuerung innert 20 Jahren 80% der Reparaturbetriebe verschwunden sind, herrsche eine prekäre Situation. Die Renditen der verbliebenen Unternehmen seien durchwegs unbefriedigend und

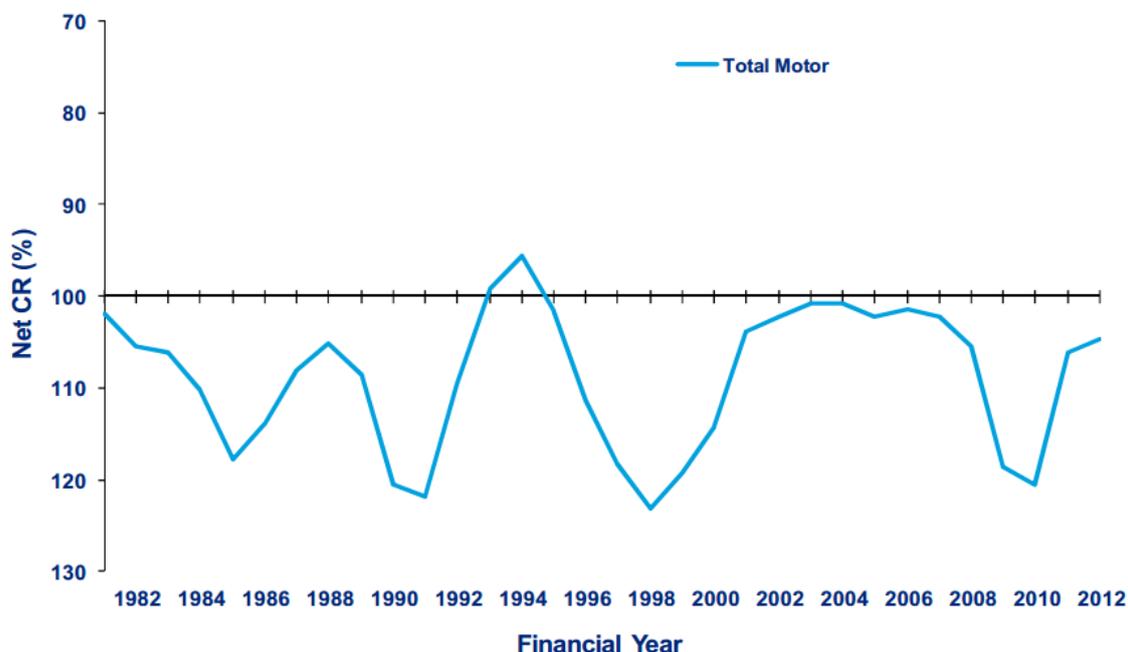
dementsprechend sei die Qualität der ausgeführten Arbeiten schlecht. Zusammenfassend wird Malcom Tagg, Präsident der *Vehicle Builders and Repairers Associaton (VBRA)* zitiert: „Das Blatt werde sich jedoch wieder wenden – nämlich dann, wenn eine kritische Masse erreicht sei. Wenn 90 Prozent der Reparaturen so schlecht ausgeführt werden, dass die Versicherer sagen: So kann es nicht weitergehen.“

Malcom Tagg spricht in einem Bericht des englischen Versicherungsmagazins *Post* von sehr schlechten Beziehungen zwischen Versicherungen und Carrosseriebetrieben. Die Versicherungen haben die Kosten eisern im Griff mit der Auswirkung, dass die Verrechnungssätze während 12 Jahren nicht erhöht worden seien und Reparaturbetriebe Bruttorenditen von lediglich 2-3 Prozent erwirtschaften. Damit sei eine nachhaltige Entwicklung nicht möglich (Barrett, 2013).

Daraus zu schliessen, dass aufgrund der massiven Marktmacht der Versicherungen in UK die Rendite sehr hoch sei, ist jedoch falsch.

In der Tat zeigt sich, dass der englische Versicherungsmarkt bezüglich Autoversicherung kaum rentabel ist. Wie Figur 1 zu entnehmen ist, haben die englischen Versicherungen insgesamt zwischen 1995 und 2012 keine Combined Ratio¹ unter 100 erreicht (McGowan & Leigh, S.14, 2013).

UK Motor Market 2012 Historical Net Combined Ratios



¹ Combined Ratio (Schaden-Kosten-Quote): Verhältnis von Schadenkosten plus Verwaltungsaufwand zu Prämieinnahmen. Ist der Wert unter 100%, übersteigen die eingenommenen Prämien die Aufwände der Versicherungen. Bei Wert über 100%, reichen die Prämien nicht zur Aufwanddeckung. Je tiefer der Wert, desto besser aus Sicht der Versicherung.

Figur 1: Combined Ratios UK 2012 (McGowan & Leigh, S.14, 2013).

Im Jahr 2013 ist es den Versicherungen mit einem Combined Ratio von 98.5% zum ersten Mal seit 1994 wieder gelungen, knapp unter die Marke von 100% zu gelangen (EY, 2014). Für das Jahr 2014 wird aber bereits wieder eine rasante Verschlechterung erwartet. Es wird mit einem Wert von 109.3% gerechnet und für das Jahr 2015 rechnen die Analysten von EY sogar mit einem Wert von 114.5%. Es scheint sich also eine ähnliche Entwicklung wie im Jahr 1994 in Figur 1 abzuspielen, bei welcher auf eine kurze, schwache Erholung des Marktes gleich wieder eine massive Einbusse folgte.

Die Historie zeigt ein unrentables Bild des englischen Marktes. Da aber bereits seit mindestens 1980 keine guten Werte erzielt wurden, kann der Grund nicht ausschliesslich in der Naturalrestitution gesucht werden. Umgekehrt zeigt sich aber, dass sich die Rentabilität auch mit zunehmender Schadensteuerung aus Sicht der Versicherungen nicht verbessert hat.

ENTWICKLUNG SCHWEIZ

In der Schweiz ist die Entwicklung der Schadensteuerung (noch) nicht so weit fortgeschritten.

Auch 20 Jahre nach den ersten Bemühungen, Versicherungskunden in ein ausgewähltes Netz von Reparaturbetrieben zu steuern, ist der Anteil effektiv gesteuerter Schäden noch nicht existenzbedrohend für Unternehmen, welche keine Verträge mit Versicherungen eingehen wollen oder können. Es ist jedoch zu beobachten, dass die Steuerungsquote in den Ballungszentren höher ist als in eher ländlichen Gegenden.

Aufgrund von fehlenden Studien/Umfragen kann über die Gründe, weshalb die Schadensteuerung in der Schweiz weniger Anklang als im Ausland findet, nur gemutmasst werden. Dass die Schweizer regional stark verwurzelt sind und in ländlichen Gegenden ein starkes Beziehungsnetz besteht, ist höchstwahrscheinlich ein Grund. Auch die schweizerische Eigenart, dass die Bürger sich nicht gerne befehlen lassen und möglichst autonom entscheiden wollen, kann ein Grund sein.

Möglich ist jedoch auch, dass die Schadensteuerung in der Schweiz gar nicht notwendig ist, da der Schadenmarkt grundsätzlich gut funktioniert, die Qualität allgemein relativ hoch ist und die Versicherungen in der Schweiz gute bis sehr gute Ergebnisse erzielen.

So liegt das technische Ergebnis, die Combined Ratio, bei allen Versicherungen in der Schweiz weit unter 100%, einzelne erreichen sogar um die 90% und tiefer. So erreichte beispielsweise die Mobiliar im Jahr 2013 ein Combined Ratio von 91.4% (Die Mobiliar, S.58, 2014). Diese Gesellschaft betreibt keine Schadensteuerung. Auch die Allianz (Suisse) hatte 2013 ein ausgezeichnetes Ergebnis und konnte ein sehr gutes technisches Ergebnis präsentieren (Allianz, 2014).

Demgegenüber stehen die seit Jahren schlechten Ergebnisse der deutschen Versicherungen. So erwähnt die HUK-Coburg (S.12, 2014b) in ihrem Bericht 2013:

Damit schreiben die Kfz-Versicherungen seit 2008 branchenweit ununterbrochen versicherungstechnische Verluste. Interessant ist die Betrachtung des technischen Ergebnisses im Kaskogeschäft des deutschen Schadensteuerungspioniers HUK-Coburg. Im 2013 erreichte sie im Segment *Sonstige Kraftfahrt* (Voll- und Teilkasko) eine Combined Ratio von 111.6% (HUK-Coburg, S.13, 2014b). Trotz intensiver Schadensteuerung gelang es dem Versicherer nicht, ein ausgeglichenes technisches Ergebnis zu liefern.

ZWECK DER SCHADENSTEUERUNG

Die Realrestitution, also dem Automobilisten anstatt nur monetären Ersatz gleich die ganze Reparatur anzubieten, wurde, wie bereits erwähnt, aus dem angelsächsischen Raum übertragen.

Es ist das klar definierte Ziel, mittels alternativen Schadenleistungen die Kosten für die Instandsetzung zu reduzieren. So schreiben Jara und El Hage (2003) im Sachbuch Schadenmanagement:

Das enorme Kostensenkungspotenzial alternativer Schadenleistungen (Reparatur und Wiederbeschaffung) ist in der Literatur bereits vielfach nachgewiesen und in praktischen Erfahrungen – vor allem im Ausland – z.T. umfassend realisiert worden.

Im gleichen Sachbuch beschreiben Müller und Czauderna (2003), Berater von BearingPoint, ein Einsparungspotenzial von 5 bis 15 Prozent:

Durch Naturalrestitution erhoffen sich Versicherungen Einsparungen durch Rahmenverträge mit Schadenbehebem. Die Erfahrungen aus dem angelsächsischen Raum zeigen, dass die Idee der verbesserten Kooperation zwischen Versicherung und Handwerk bzw. Handel einen substanziellen Beitrag zur Reduzierung der Kosten leisten kann.

Mit solchen Einsparungsprognosen empfehlen sich Beratungsunternehmen bei Versicherungen, um die lukrativen Aufträge für die Umsetzung solcher Strategien zu entwickeln und einzuführen.

Auch Unternehmen, welche ihren Ertrag ausschliesslich mit dem Steuern von Schäden erwirtschaften, sind im entsprechenden Sachbuch zitiert. So äussert sich Whittall, damals noch in seiner Funktion als Geschäftsführer der Motorcare Service GmbH (nachfolgend Innovation Group) wie folgt (Jara & El Hage, 2003):

„Nach sechs Jahren in Deutschland können sich die Ergebnisse sehen lassen. Einsparungen von ca. 20 Prozent beim Schadenaufwand bei gleichzeitig erhöhter Kundenzufriedenheit sind mehrfach nachgewiesen worden.“

Aus heutiger Optik waren diese Einsparungen jedoch nicht nachhaltig. Ab 2008 arbeiten die deutschen Versicherer speziell im Segment KFZ nicht mehr kostendeckend, Combined Ratios von um die 105 Prozent sind üblich.

Die Schadensteuerung gegenüber der Kundschaft offen als Kostensenkungsmassnahme zu kommunizieren ist natürlich nicht zielführend. Aus diesem Grund offerieren die Versicherungen Anreize (Reparatur Gütesiegel, Serviceangebote wie Mobilität usw. (Jara & El Hage, 2003).

Nicht berücksichtigt haben die Autoren, dass sich der Markt nicht statisch, sondern dynamisch entwickelt. Viele Instandsetzungsbetriebe haben begonnen, die Zusatzdienstleistungen ebenfalls anzubieten.

In der Folge sind neue Produkte entstanden, bei welchen der Automobilist zusätzlich zur Realrestitution mit einer Reduktion des Selbstbehaltes motiviert wird.

So reduziert beispielsweise die Basler Versicherungen den Selbstbehalt, wenn sich der Kunde bereit erklärt, die Reparatur in einem Vertragsbetrieb ausführen zu lassen (Baloise, 2014).

Nachdem die angebotene Reduktion von CHF 100.- nicht die erhoffte Wirkung gezeigt hat, wurde die Reduktion auf CHF 300.- angehoben. Unter AKTIVITÄTEN DER EINZELNEN VERSICHERUNGEN wird auf die anderen Modelle zur Schadensteuerung eingegangen.

VOR- UND NACHTEILE

Schadenerledigung mittels Naturalrestitution hat, je nach Betrachtung der jeweiligen Anspruchsgruppe, unterschiedliche Vor- und Nachteile.

Um die Angelegenheit nicht zu verkomplizieren beschränken wir uns hier auf die Stakeholder: Kunde – Reparaturbetrieb – Versicherung.

Die vierte Gruppe sind sogenannte Schadensteuerer oder Schadenlenker. Diese bieten ihre Dienstleistungen der Versicherungswirtschaft an. Die Geschäftslegitimation setzt voraus, dass Versicherungen Schäden lenken wollen. Ohne Schadenlenkung können sie ihr Geschäft nicht betreiben. Studien solcher Firmen oder Studien von Dritten, welche von derartigen Firmen in Auftrag gegeben wurden, sind kritisch zu hinterfragen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass sie einen möglichst hohen Grad an Schadensteuerung anstreben und deshalb auch in der Sache Lobbying betreiben. Auch Beratungsfirmen, welche Konzepte für die Schadensteuerung entwickeln und umsetzen, vertreten natürlich primär eigene, wirtschaftliche Interessen.

Eine exakte Analyse von Vor- und Nachteilen lässt sich ohne eine umfassende Studie mit der Auswertung von empirischen Daten nicht bewerkstelligen. Zudem kommt die Schadensteuerung in unterschiedlicher Intensität vor. Jeder Stakeholder hat andere Interessen. Bereits in einem normalen Geschäftsverhältnis mit zwei Parteien kommen Ziel- und Interessenkonflikte vor.

Die vorliegende Auflistung hat denn auch nicht den Anspruch, absolut richtig und vollständig zu sein. Vielmehr soll sie zum Nachdenken anregen und helfen, sich mit den Vor- und Nachteilen konstruktiv auseinander zu setzen.

Die Reihenfolge der Auflistung der einzelnen Anspruchsgruppen liegt in der Logik, dass ein Kunde einen Auftrag vergibt, der Reparaturbetrieb diesen ausführt und die Versicherung reguliert.

Da zum Teil versucht wird, auch in Haftpflichtfällen den Geschädigten Realrestitution anzubieten, wird dies bei der Thematisierung mitberücksichtigt.

Schadensteuerung funktioniert in unterschiedlicher Intensität mit folgenden Anreizen:

1. Zusätzliche Serviceleistungen wie Hol-/Bringservice, erweiterte Garantie, Gratisersatzfahrzeug, Fahrzeugreinigung usw.
2. Reduktion des Selbstbehaltes als positiver Anreiz
3. Erhöhung des Selbstbehaltes als negativer Anreiz (bei Nichtbefolgen)
4. Vertragliche Bindung mit klarem Weisungsrecht

KUNDE

Verfolgt man die Entwicklung in England ist ein eindeutiges Muster zu beobachten. Die Schadensteuerung beginnt mit der sanften Stufe 1 und entwickelt sich zur Stufe 4. Auch in der Schweiz ist dieses Muster zu beobachten.

Aus der Optik des Kunden (Automobilisten) sind die Anreize 1 und 2 positiv. Dies lässt sich am Beispiel Gratisersatzfahrzeug aufzeigen. Bis gegen Ende des letzten Jahrtausends verzichtete eine Mehrheit der Kunden auf ein Ersatzfahrzeug. Die Handhabung einzelner Versicherungen über eine Entschädigung des Ersatzfahrzeuges im Haftpflichtfall war sehr restriktiv und beschränkte sich auf die Ersatzmobilität für Geschädigte, welche beruflich auf das Fahrzeug angewiesen sind. In den Kaskoversicherungen hatten einige Versicherungen das Ersatzfahrzeug mitversichert, die meisten aber nicht.

Ein Kernelement der Zurich bei der Lancierung der Help-Points war das kostenlose Ersatzfahrzeug. In der Folge entschädigte die Zurich auch im Haftpflichtfall in jedem Fall, unabhängig vom Verwendungszweck, ein Ersatzfahrzeug.

Um im Markt überleben zu können, musste die Schadenbranche mitziehen, ein kostenloses Ersatzfahrzeug gehört heute bei vielen Betrieben zum Standard.

Auch die übrigen Serviceleistungen wurden übernommen, so dass auch Automobilisten, deren Versicherung keine Zusatzdienstleistungen anbieten, profitieren können. Hier haben die Consultingfirmen, welche die Versicherungen in Sachen Schadensteuerung beraten haben, die Dynamik des Marktes unterschätzt.

Wenn Stufe 3 und 4 zur Anwendung kommen, kann es für die Kunden zu Verschlechterungen der Leistungen kommen. In England ist dieses Prozedere zu beobachten und entsprechend dokumentiert (Autohaus, 2011).

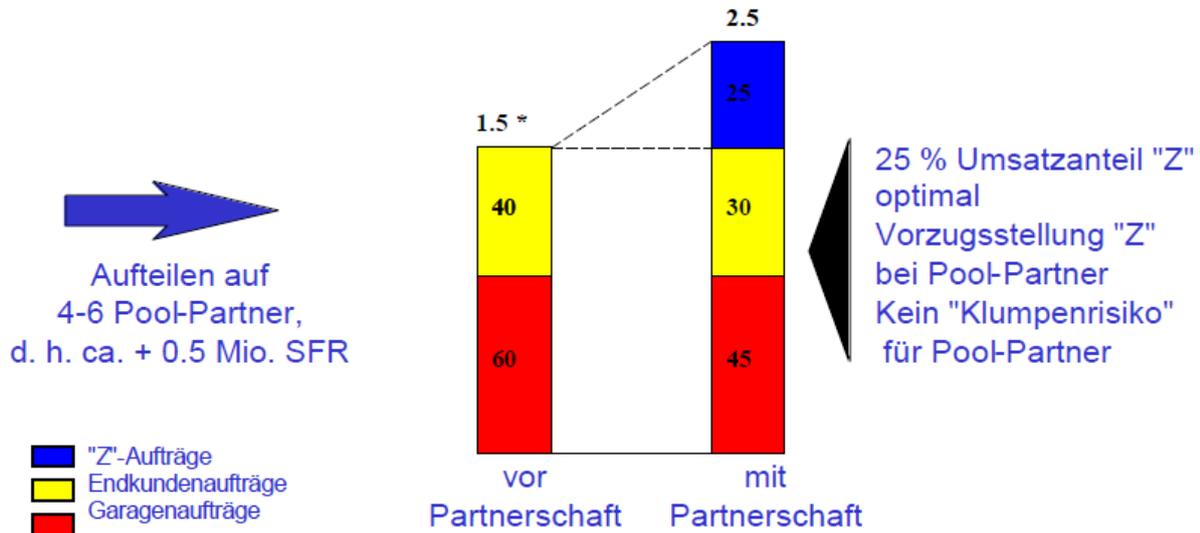
Versicherungsunternehmen welche Schadensteuerung betreiben, verlangen von den Instandsetzungsbetrieben Preisnachlässe auf Arbeit und Material. Solange genügend vollzahlende Aufträge im Unternehmen verbleiben, ist dieser Preisnachlass verkraftbar. Mit zunehmender Steuerungsquote und entsprechend höherem Anteil Aufträge zum reduzierten Ansatz kann die Qualität aufgrund des Preisdruckes leiden.

REPARATURBETRIEB

Primär profitiert der Reparaturbetrieb von zusätzlichen Aufträgen. Hat ein Unternehmen ohne Schadensteuerung eine gute Auslastung, kann der Betrieb dank dem zusätzlichen Auftragsvolumen expandieren. Ist die Auslastung schlecht, kann diese verbessert werden.

Urs Fellmann zeigt diese Entwicklung in seinem Vortrag *Prozesse aus Kundensicht gestalten rechnet sich* wie folgt dar:

Einfluss auf Reparaturumsatz Reparaturpartner in Mio. SFR, in %



Fellmann geht davon aus, dass sich der Anteil Rot (Garagenkundenaufträge) und Gelb (Endkundenaufträge) wertmässig nicht verändert.

Nicht berücksichtigt bei dieser Berechnung wird einerseits, dass schon rein aufgrund der Tatsache, dass sowohl beim Anteil Rot wie auch beim Anteil Gelb Aufträge enthalten sind, bei denen die Zurich leistungspflichtig ist. Daher müsste zumindest dieser Teil beim rechten Balken berücksichtigt werden. Zudem stellte Fellmann die vorhandenen Märkte Rot und Gelb als statisch dar. Aktivitäten von anderen Versicherungen verändern aber diesen Teil.

In der Schweiz haben nichtherstellergebundene Instandsetzungsbetriebe einen grossen Marktanteil.

Die Auftragsvergabe erfolgt sowohl von Direkt- wie auch von Garagekunden. Zudem führen grössere Garagen und Garageketten eigene Instandsetzungsbetriebe.

Zu Beginn der Schadensteuerung in der Schweiz wurde seitens der Versicherungen um Partnerbetriebe mit dem Argument geworben, dass dank der Schadensteuerung vermehrt Aufträge direkt in nicht markengebundene Betriebe eingesteuert und sie so von Direktaufträgen profitieren können.

Jedoch lassen sich die marktmächtigen Garagenunternehmen die Aufträge nicht einfach wegsteuern und agieren entsprechend. Mittlerweile besteht beispielsweise das Partnernetz der Basler Versicherungen aus mehr Garagenbetrieben als Carrosserieunternehmen (Baloise, 2014).

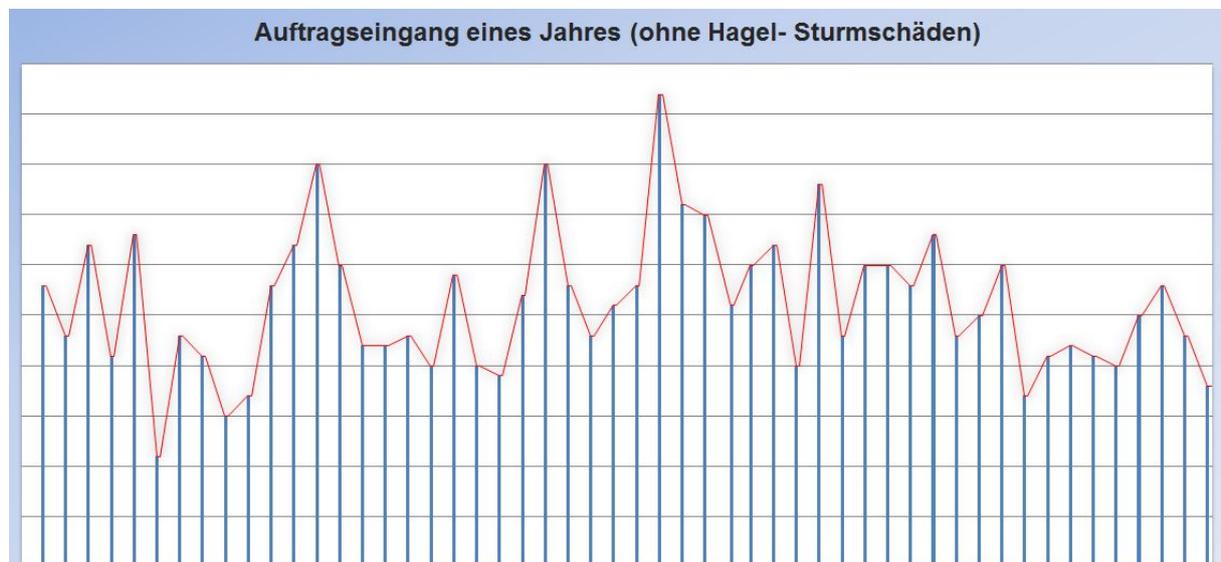
| Art des Betriebes | Anzahl |
|---|-----------------|
| Garage mit Karosserieabteilung (Markenvertretung) | 64 ² |
| Reiner Instandsetzungsbetrieb | 54 |
| Total | 118 |

Tabelle 1: Partnernetz Basler Versicherungen (Baloise, 2014)

Zudem entwickeln immer mehr Hersteller und Importeure eigene Versicherungsprodukte. Diese Entwicklung lässt sich auf die Schadensteuerung zurückführen (Autohaus, 2014).

Ein wenig beachteter Punkt ist die Auslastung. Die Schadensteuerung verspricht den Kunden rasche Reaktion. So definiert die Generali in ihrem Konzept die Reaktionszeit von 3 Stunden und eine rasche Reparatur (Generali, 2014). Dabei wird nicht differenziert, ob es sich um ein Ereignis handelt, bei dem eine sofortige Erledigung zwingend notwendig ist oder nicht.

Der Schadenverlauf, also die Entstehung der Aufträge, verläuft nicht linear. Verschiedene Faktoren beeinflussen das Schadenaufkommen. Im klassischen Geschäft mit einer direkten Kunden-/Lieferantenbeziehung findet eine zweckdienliche Terminierung der Aufträge nach Dringlichkeit statt. Eine gute und für die Entwicklung des Unternehmens notwendige Rentabilität erwirtschaftet der Instandsetzungsbetrieb mit einer möglichst konstanten Auslastung. Durch das Versprechen einer schadensteuernden Versicherung auf Schadenerledigung von Kleinschäden innert 2 Tagen werden die gut disponierbaren Aufträge unnötig rasch repariert.



Diese Grafik zeigt den Auftragseingang im Laufe eines Jahres. Als Grundlage der Erhebung diente das Schadendatum (Quelle Flückiger AG)

² Bei einem Teil der aufgeführten Betriebe handelt es sich um Filialbetriebe ohne Karosseriebetrieb vor Ort. In diesem Fall dienen die Garagenbetriebe als Annahmestelle. Das Verhältnis des verteilten Auftragsvolumens an Garagen mit Karosserieabteilung / Reine Instandsetzungsbetriebe ist nicht bekannt.

VERSICHERUNG

Der von der Versicherung angestrebte Vorteil durch die Schadensteuerung ist die Einsparung von Reparaturkosten, wie dies im Kapitel ZWECK DER SCHADENSTEUERUNG ausführlich dargelegt worden ist.

Wird zu viel Druck und Repression angewendet, kann sich dies nachteilig auf die Kundenbeziehung Versicherung-Versicherungsnehmer, aber auch die Beziehung Versicherung-KFZ-Gewerbe auswirken. Mehr dazu im nächsten Kapitel.

SITUATION SCHWEIZ

AKTIVITÄTEN DER EINZELNEN VERSICHERUNGEN

In der Schweiz teilen sich 9 Versicherungsunternehmen 99.28% des Marktes.

Die Helvetia beabsichtigt, die Nationale Suisse zu übernehmen. Nachdem die Mobiliar sich bereit erklärt hat, das Nationale Suisse Aktienpaket von 19.2% zu verkaufen, ist die Übernahme so gut wie sicher. Somit verbleiben dann noch acht relevante Versicherungen im schweizerischen Markt.

Von diesen bisher neun Versicherungsunternehmen betreiben deren sechs eine mehr oder weniger intensive Schadensteuerung.

Alle schweizerischen Versicherungen nehmen teilweise Einfluss beim Glasschaden. Dieser Teil ist in der nachfolgenden Auflistung nicht berücksichtigt.

Die Entwicklung wurde vorgängig bereits geschildert. Die folgende Auflistung beschränkt sich auf die aktuelle Situation.

Die Einstufung erfolgt in folgende Kategorien:

1. Zusätzliche Serviceleistungen wie Hol-/Bringservice, erweiterte Garantie, Gratisersatzfahrzeug, Fahrzeugreinigung usw.
2. Reduktion des Selbstbehaltes als positiver Anreiz
3. Erhöhung des Selbstbehaltes als negativer Anreiz (bei Nichtbefolgen)
4. Vertragliche Bindung mit klarem Weisungsrecht

Allianz Suisse

Betreibt Schadensteuerung der Stufe 1 und 2. Bei Reparatur eines Kaskoschadens durch einen Vertragspartner wird der Selbstbehalt um CHF 100 reduziert (Allianz, 2014).

AXA Winterthur

Betreibt Schadensteuerung der Stufe 1 und 4. Die Stufe 4 (vertragliche Verpflichtung, den Vertragsbetrieb der Versicherung zu berücksichtigen) betrifft das Einstiegsprodukt AXA Basic. Zudem ist es beim Produkt Strada Compact wählbar (AXA, 2014). Standardmässig vorgegeben ist die freie Garagenwahl. Wird diese ausbedungen, reduziert sich die Prämie um rund 2% (entry.axa, 2014). Neu versucht auch die AXA Winterthur nach Möglichkeit, geschädigte Automobilisten in die Vertragsbetriebe zu steuern.

Baloise

Betreibt Schadensteuerung der Stufe 1 und 2. Wird im Kaskofall der Vertragsbetrieb der Versicherung berücksichtigt, reduziert sich der Selbstbehalt um CHF 300 (Baloise, 2014).

Generali

Betreibt Schadensteuerung der Stufe 1 und 4. Nur beim Premiumprodukt ist eine freie Garagenwahl sichergestellt (Generali, 2014).

Helvetia

Betreibt keinerlei Schadensteuerung.

Die Mobiliar

Betreibt keinerlei Schadensteuerung.

Nationale Suisse

Betreibt keinerlei Schadensteuerung.

Vaudoise

Betreibt Schadensteuerung der Stufe 1 und 2. Der Selbstbehalt wird um CHF 100 reduziert (Vaudoise, 2014).

Zurich

Die Zurich betreibt Schadensteuerung der Stufen 1 bis 3 (mit Art. 16 auch Stufe 4). Schliesst der Versicherungsnehmer das Produkt Help-Point-Plus ab, muss der Auftrag zwingend über den Help-Point erfolgen, ansonsten wird ein zusätzlicher Selbstbehalt von CHF 500 fällig. Zudem kann die Zurich aufgrund Art. 16 der AVB eine Zahlung ganz verweigern. Es sind aber keine Fälle bekannt, bei denen dieser Artikel zur Anwendung kam. Die Zurich versucht, auch Haftpflichtgeschädigte mittels Realrestitution zu entschädigen. Standardprodukt ist Help-Point-Plus, dieses wird systemmässig so vorgegeben (Zurich, 2014), kann vom Kundenberater aber deaktiviert werden.

Zur nachfolgenden Analyse der Schadensteuerung in der Schweiz werden die Versicherungen in 3 Kategorien eingeteilt:

- Kategorie A: Betreibt keine Schadensteuerung
- Kategorie B: Betreibt Schadensteuerung der Stufe 1 und 2 (positive Anreize)
- Kategorie C: Betreibt (zusätzlich) Schadensteuerung der Stufe 3 und 4 (negative Anreize oder Verbot)

| Kategorie A | Kategorie B | Kategorie C |
|------------------|-------------|-----------------------------|
| Helvetia | Allianz | AXA Winterthur ³ |
| Die Mobiliar | Baloise | Generali |
| Nationale Suisse | Vaudoise | Zurich |

ANALYSE DER SCHADENSTEUERUNG IN DER SCHWEIZ

Versicherungsunternehmen erhalten von Leistungserbringern (Reparaturbetriebe) Rabatte auf die jeweiligen, betriebsspezifischen Stundenverrechnungssätze. Teilweise werden auch die Ersatzteile der Versicherung zu tieferen Konditionen in Rechnung gestellt. Der Preisnachlass auf den Stundenverrechnungssatz von vollzahlenden Versicherungen gegenüber Gesellschaften, welche Realrestitution anbieten, beträgt bis zu 30 Prozent.

So betrachtet, überzahlt eine Versicherungsgesellschaft, welche keine Schadensteuerung anbietet, in diesen Betrieben die Arbeiten massiv. Daraus müsste, logischen Grundsätzen folgend, ein Marktnachteil die Folge sein. Ob diese Vermutung zutrifft, wird im Folgenden mittels Combined Ratio (Schaden-Kostensatz) sowie mittels der Marktentwicklung über die letzten fünf Jahre analysiert.

Wie bereits erwähnt sind in der Schweiz bezüglich Rentabilität alle Versicherungen seit Jahren sehr erfolgreich, währenddem beispielsweise die deutschen wie auch die englischen Versicherungen regelmässig eine Combined Ratio von über 100% ausweisen. Ein Ergebnis um 95% und tiefer wird in der Branche auf jeden Fall als hervorragend bewertet.

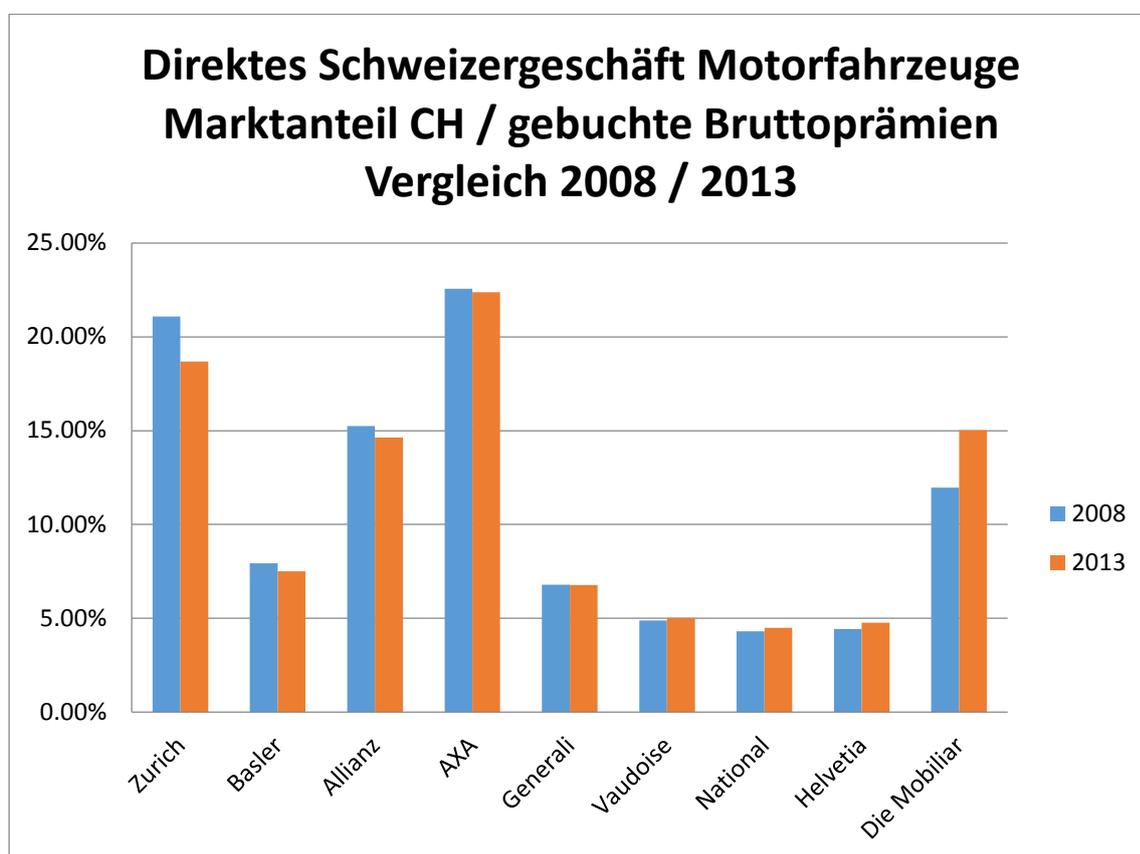
In der folgenden Auflistung sind Ergebnisse der Versicherungen in der Schweiz aufgelistet. Als Quelle dienen die jeweiligen Geschäftsberichte.

³ Stufe 4 ist schwach im Markt vertreten und ist nicht das Kernprodukt wie bei Generali oder Zurich.

| Combined Ratio im Jahr 2013 (Nichtleben) | % |
|--|------|
| AXA Winterthur | 88.9 |
| Zurich ⁴ | 94.5 |
| Die Mobiliar | 91.4 |
| Allianz | 90.9 |
| Baloise | 94.9 |
| Generali | 94.4 |
| Vaudoise | 92.4 |
| Helvetia | 91.6 |
| Nationale | 93.1 |

Tabelle 2: Combined Ratios Schweiz 2013, sortiert nach Marktanteilen 2013

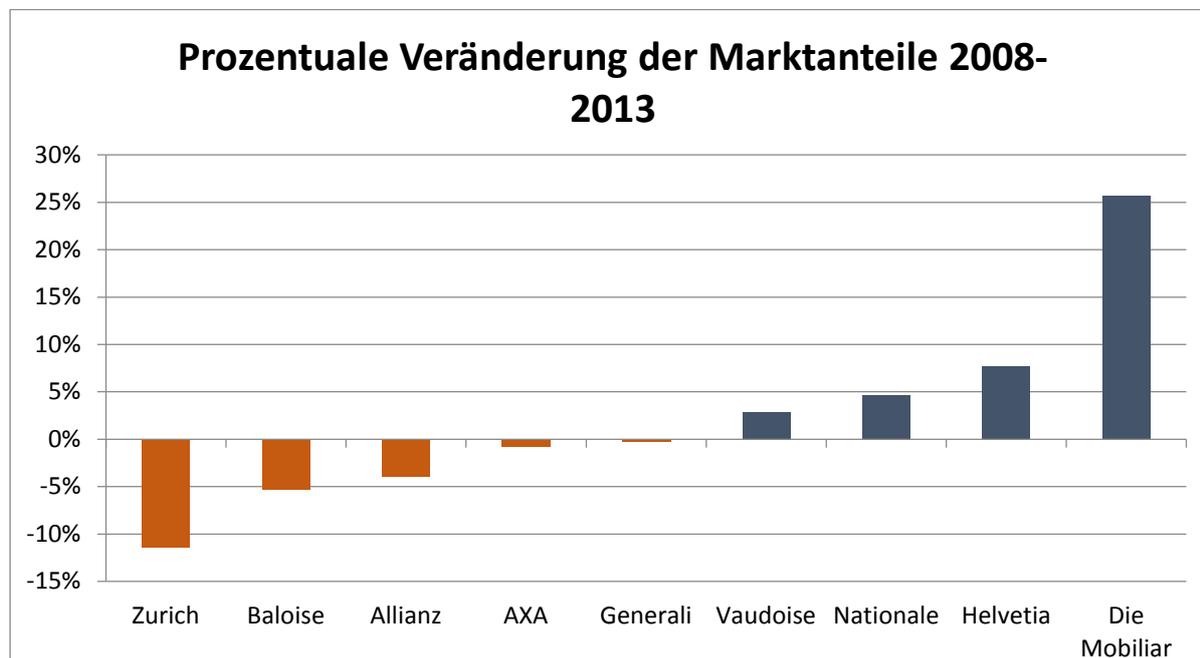
Interessant im Zusammenhang mit der Entwicklung ist die Verschiebung der Marktanteile, die in Figur 2 dargestellt ist.



Figur 2: Marktanteile der Motorfahrzeug-Versicherungen in den Jahren 2008 und 2013: Direktes Schweizergeschäft Total Motorfahrzeugversicherung. Eigene Darstellung nach Zahlen von SVV (2014). Die SVV-Zahlen basieren auf Quellen BPV und Finma Bericht.

⁴ Betr. Europa. Im Jahresbericht 2013 sind keine Detailzahlen für die Schweiz vorhanden. Combined Ratio global: 95.5% (Zurich, 2013). Die Combined Ratio in der Schweiz dürfte jedoch deutlich tiefer sein, so lag sie im 2011 bei rekordverdächtigen 83.2% (Handelszeitung, 2012).

In Figur 3 wird die errechnete prozentuale Veränderung des Marktanteils der einzelnen Versicherungen über den Zeitraum von 2008 bis 2013 gezeigt.



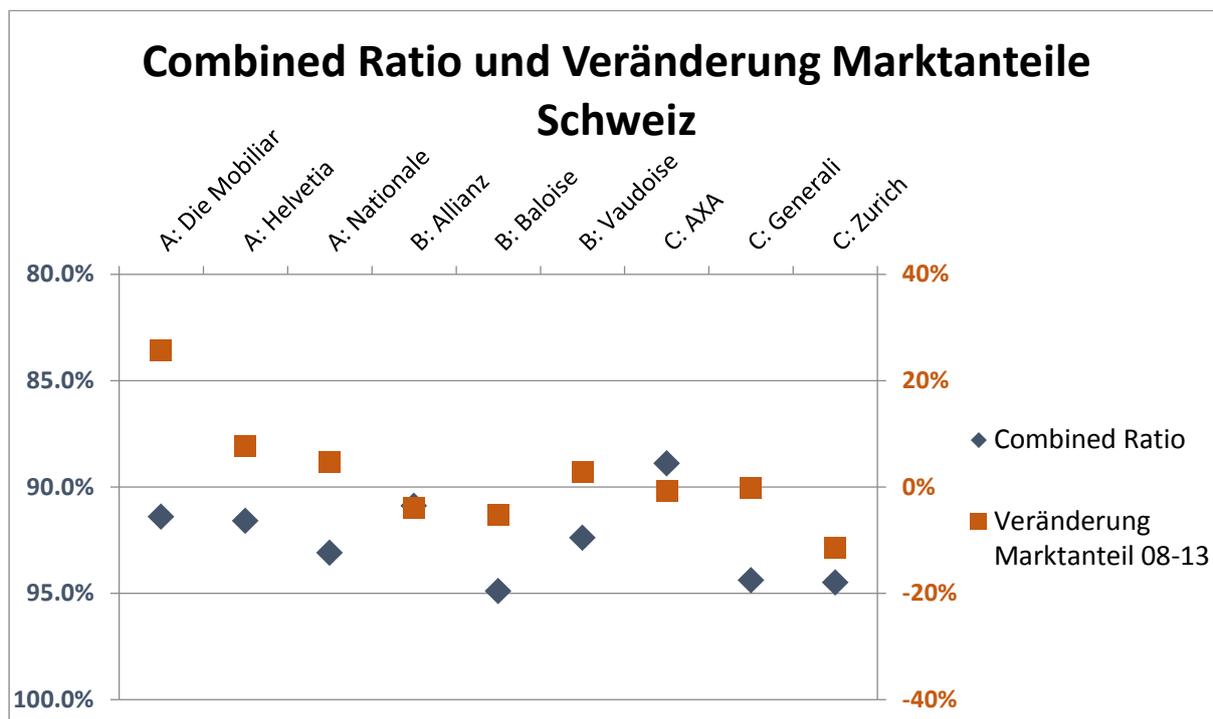
Figur 3: Direktes Schweizergeschäft Motorfahrzeuge. Eigene Darstellung gemäss Zahlen SVV (BPV Finma).

Wird die Performance mit der vorherigen Kategorisierung nach Steuerungs-Stufe verglichen, fällt auf, dass vor allem diejenigen Versicherungen zugelegt haben, welche keinerlei Schadensteuerung vornehmen. Die drei Versicherungen, welche auf Schadensteuerung verzichten, (Kategorie A) befinden sich ganz vorne.

Diese Veränderungen ausschliesslich auf die Schadensteuerung zu reduzieren wäre mit Sicherheit zu einfach. Viele andere Faktoren wie beispielsweise Marketing, Grösse, Akquisitionen, Produktsortiment usw. können dafür verantwortlich sein.

Es lässt sich aber daraus folgern, dass es auch ohne Naturalrestitution möglich ist, im Schweizer Markt erfolgreich zu sein. Die negative Korrelation zwischen Schadensteuerung und Veränderung des Marktanteils lässt sogar die Hypothese zu, dass ein Verzicht auf eine Steuerung zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition führt.

Die Ergebnisse werden noch einmal gesamthaft in Figur 4 dargestellt, in welcher die Gesellschaften nach Steuerungsstufe kategorisiert sind (A, B, C) und deren Combined Ratio (Y-Skala links, blau) sowie deren Veränderung der Marktanteile über die letzten 5 Jahre (Y-Skala rechts, orange) gezeigt wird. Es wird noch einmal deutlich, dass gemessen am Marktanteil die Versicherungen ohne Steuerung deutlich erfolgreicher waren als diejenigen mit Steuerung. Zwischen Steuerung und Combined Ratio, lässt sich jedoch aufgrund dieser Stichprobe kein Zusammenhang erstellen.



Figur 4: Vergleich der Combined Ratios und der Veränderung der Marktanteile der grössten Schweizer Versicherungen mit Kategorisierung nach Stufe der Schadensteuerung. Hinweis: Beim Marktanteil handelt es sich um die vom SVV publizierten Zahlen bezüglich Motorfahrzeuge, währenddem es sich bei den Combined Ratios um den ganzen Sachversicherungsbereich handelt.

Die Autoren Jara und El Hage (2003) betonen, dass die Rücksichtnahme auf Geschäftsbeziehungen zwischen Versicherung und Instandsetzungsbetrieb einer erfolgreichen Schadensteuerung zuwiderlaufen.

Bei der Konzeption der intensiven Formen der Schadensteuerung wurde das Wegfallen dieser Geschäftsbeziehungen mitberücksichtigt. Die Fachleute waren der Meinung, dass das Einsparungspotenzial der Schadensteuerung massiv höher als das Fehlen dieser Kunden ist. Jedoch scheint es so, dass in diesen Überlegungen die persönlichen Beziehungen von Unternehmern im Garagen- und Carrossiergewerbe nicht genügend berücksichtigt wurden. Betroffene Personen aus der Automobilbranche empfehlen ihren Kunden und im ganzen Beziehungsnetz, natürlich durchaus aus Eigeninteresse, eine Versicherungsgesellschaft, bei welchem im Schadenfall der Kundenkontakt bestehen bleibt.

ZUSAMMENFASSUNG

Auf den vorangehenden Seiten wurde die aus dem angelsächsischen Raum eingeführte Schadensteuerung analysiert und die aktuelle Situation in der Schweiz dargestellt.

Vor- und Nachteile der Schadensteuerung wurden aufgezeigt. Es wurde darauf verzichtet, mögliche Alternativen oder Verbesserungen darzustellen.

Aus der Retroperspektive kann festgestellt werden, dass speziell in England die erhofften Einsparungen scheinbar nicht eingetreten sind und die Combined Ratios nach wie vor sehr unbefriedigend sind. Noch unbefriedigender sind zudem die diesbezüglichen Zukunftsprognosen.

Wie sich die Zukunft entwickelt, ist schwierig vorherzusagen. Zurzeit versuchen immer mehr Hersteller und Importeure, respektive grosse Garagenketten, Versicherungsprodukte anzubieten, welche eine freie Werkstattwahl verhindern. So bietet die Emil Frey AG zurzeit unter dem Label Multiassurance auf die Kaskoprämie einen Rabatt von 90%⁵ an. Inwieweit diese Produkte mit der Weko KFZ-Bekanntmachung kompatibel sind, wird die Zukunft zeigen.

Bisher verlief die Entwicklung in der Schweiz relativ moderat. Seitens des Gewerbes wird die Schadensteuerung nach wie vor kritisch aufgenommen, allerdings sind heute viele Unternehmer verunsichert. Es gehen jedoch auch Unternehmer, welche zur Schadensteuerung kritisch eingestellt sind, teilweise Verträge mit Versicherungen ein. Sie sehen in der Schadensteuerung die einzige Möglichkeit, um in Zukunft noch an Arbeit zu kommen. So äusserte sich anlässlich einer Publireportage ein Unternehmer in der schweizerischen Fachzeitschrift Carrossier (2014) dahingehend, dass rund 70% seiner 2100 im Jahr erledigten Aufträge gesteuerte Schäden sind, Tendenz steigend.

Betrachtet man die Entwicklung in der Schweiz während den letzten Jahren, lässt sich feststellen, dass Versicherungen, welche Schadensteuerung betreiben, nicht erfolgreicher sind als solche, welche in dieser Hinsicht nicht aktiv sind.

Der Schadenmarkt wird sich mit Sicherheit weiter verändern. Zurzeit ist ein grosser Automobilimporteur, welcher die importierten Fahrzeuge zu einem Grossteil im eigenen Vertriebsnetz verkauft, dabei, seine Kapazitäten im Bereich Karosserie und Lack massiv auszubauen.

⁵ Als Käufer eines Fahrzeuges in einer Emil Frey Garage erlassen wir Ihnen beim Abschluss einer MultiAssurance Motorfahrzeugversicherung 90% der Prämie auf die Kaskoversicherung im ersten Jahr, maximal jedoch CHF 900.-. Der Rabatt gilt ausschliesslich für 3-Jahres-Verträge und wird beim Abschluss der MultiAssurance Versicherung vom Fahrzeugpreis abgezogen.

QUELLENVERZEICHNIS

Allianz Suisse. (2014). *Medienmitteilung*. Abgerufen von https://www.allianz.ch/public/de/ueber_uns/media_newsroom/medienmitteilungen/medienmitteilungen/2014/24.03.14_jahresbericht.html

Allianz Suisse. (2014.) *Leistungsübersicht Personenwagen* https://www.allianz.ch/v_1379927600000/media/privatkunden/sicherheit_unterwegs/aut/pdf/leistungsuebersicht/leistungsuebersicht_personenwagen.pdf

Autohaus. (2010). *Skandal weit grösser als bisher vermutet*. Abgerufen von <http://www.autohaus.de/skandal-weit-groesser-als-bisher-vermutet-923762.html>

Autohaus. (2011). *Schadenforum – Kaputt (gemachte) Märkte*. Abgerufen von <http://www.autohaus.de/kaputt-gemachte-e-maerkte-1084913.html>

Autohaus. (2014). *Kaskoplus – Toyota reagiert auf Servicepläne der HUK-Coburg*. Abgerufen von <http://www.autohaus.de/kaskoplus-toyota-reagiert-auf-serviceplaene-der-huk-coburg-1358434.html>

AXA Winterthur. (2014) *Medienmitteilungen Jahresergebnis 2013*. Abgerufen von: https://www.axa-winterthur.ch/de/ueber_uns/medien/medienmitteilungen/Seiten/20140221-axa-winterthur-mit-solidem-jahresergebnis-2013.aspx

AXA Winterthur. (2014). *Angebote Autoversicherung* <https://www.axa-winterthur.ch/de/privatpersonen/angebote/autoversicherung/seiten/default.aspx>

Entry.Axa (2014). *MF Leistung Prämie*. Abgerufen von https://entry.axa-winterthur.ch/ei/mf_main.seam?linkid=1000&Language=01#s=MF_LEISTUNGEN_PRAEMIE

Baloise. (2014). *Geschäftsbericht 2013*. Abgerufen von <http://www.baloise.com/de/investorrelations/annualreport.html>

Baloise. (2014). *Schadenservice/Partnerbetriebe*. Abgerufen von <https://www.baloise.ch/de/service/schadenservice/partnerbetriebe.html>

Barrett, S. (2013). *Motor Repairs in Need of Repair*. *Postonline*. Abgerufen von <http://www.postonline.co.uk/post/feature/2244965/motor-repairs-in-need-of-repair>

Bundesverband der Partnerwerkstätten. (2014). *Wir über uns*. Abgerufen von <http://bvdp.info/ueber-uns/>

Bundesamt für Statistik. (2014). *Medienmitteilung Strassenfahrzeuge 2013*. Abgerufen von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/11/22/press.html?pressID=9266>

- Captain HUK. (2014). *Hintergrund*. Abgerufen von <http://www.captain-huk.de/hintergrund/>
- Carrossier. (2014). *Unter der Lupe*. 4.
- Die Mobiliar. (2014). *Geschäftsbericht 2013*. Abgerufen von http://www.mobi.ch/static/mobi.ch/content/documents/DM_Geschaeftergebnisse/Mobiliar_GB_2013_D.pdf
- EY. (2014). *Motor insurance underwriting will return to loss-making in 2014, resulting in an inevitable rise in premiums*. Abgerufen von <http://www.ey.com/UK/en/Newsroom/News-releases/14-06-18---Motor-insurance-underwriting-will-return-to-loss-making-in-2014>
- Flückiger. (2002). *Stand Schadensteuerung 002*. Abgerufen von <http://www.blechsaden.ch/files/2002-Stand-Schadensteuerung.pdf>
- Generali. (2014). *Factsheet Formula Direct*. Abgerufen von https://www.generali.ch/dms/xpw/files_de/produktedokumente/factsheets/pdf_formula_direct_factsheet_de.pdf
- Generali. (2014) Produkte Prämien Fahrzeug Formula. Abgerufen von: https://www.generali.ch/produkte_praemien/fahrzeug/formula.html#tabContent-03
- Handelszeitung. (2012). *Schwieriges Erbe des Jungstars*. Zurich. *Der Versicherer kommt hierzulande punkte Marktanteil nicht vom Fleck*.
- Helvetia. (2014). Jahresabschluss 2013. Abgerufen von: <https://www.helvetia.com/corporate/content/dam/helvetia/corporate/de/publications/info-kit-jahresabschluss/2013/gb-2013-d.pdf>
- HUK-Coburg. (2014a). *Unternehmensgeschichte*. Abgerufen von <http://www.huk.de/ueber-uns/unternehmensgeschichte.jsp>
- HUK-Coburg. (2014b). *Bericht über das Geschäftsjahr 2013*. Abgerufen von http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2013/einzelabschluss_hc.pdf;jsessionid=0001sZu1j4vm8M894LLaNBRnat2:16rkogfee
- El Hage, B & Jara, M. (2003). *Schadenmanagement*. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.
- McGowan, R. & Leigh, J. (2013). Current Profitability. In: Deloitte Motor Insurance Seminar. Abgerufen von: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/Financial%20Services/uk-fs-deloitte-motor-insurance-seminar-2013.pdf>
- Schweizerischer Versicherungsverband SVV (2014). Direktes Versicherungsgeschäft. Total Motorfahrzeugversicherung. Abgerufen von: <http://www.svv.ch/de/zahlen-und-fakten/schadenversicherung/haftpflicht-fahrzeug-und-transport>

Vaudoise. (2014). *Geschäftsbericht 2013*. Abgerufen von:
http://www.vaudoise.ch/uploads/tx_news/Vaudoise_RA_2013_DE.pdf

Vaudoise. (2014). *Anerkannte Reparatere*. Abgerufen von:
<http://www.vaudoise.ch/de/dienst-online/anerkannte-reparateure.html>

Wikipedia. (2014). *Innovation Group*. Abgerufen von:
http://de.wikipedia.org/wiki/Innovation_Group

Zurich. (2014). *Financial Reports*. Abgerufen von:
<http://www.zurich.com/internet/main/SiteCollectionDocuments/financial-reports/annual-report-2013-de.pdf>

Zurich. (2014). *Privat Fahrzeuge und Reisen Auto auf einen Blick. AVB Motorfahrzeugversicherung*. Abgerufen von:
<https://www.zurich.ch/de/privat/fahrzeuge-und-reisen/auto#auf-einen-blick>