

## SCHADENSANIERUNG – SERVICE FÄNGT VIEL FRÜHER AN



*Martin Schachtschneider,  
Head of Business Development,  
BELFOR Deutschland GmbH*

Das Thema Serviceleistungen rund um Schadenmanagement, Versicherung und Risk Management gewinnt angesichts zunehmender Globalisierung und unberechenbarer Naturkatastrophen immer mehr an Bedeutung. Das verdeutlicht ein fiktives und doch sehr lebensnahes Beispiel aus dem Automotive-Sektor:

Bei einem Zulieferunternehmen der Automobilindustrie kommt es zu einer Überschwemmung. Der eigentlich in Deutschland beheimatete Zulieferer ist mit einem Produktionsstandort seinen Kunden an die Südost-Küste der USA gefolgt. Die Risk Manager und Inhouse Broker seines Unternehmens hatten natürlich auf Risiken wie das Auftreten von Hurrikans in diesem Gebiet hingewiesen. Letztlich gab es aber zwingende Gründe, sich dennoch an diesem Standort niederzulassen. Und schließlich ist man hervorragend versichert. Der Erstversicherer des Zulieferers sitzt in Deutschland und hat Deckung versprochen.

Und dann passiert zum Glück lange Zeit nichts, aber der nächste Hurrikan bringt Starkregen mit sich, wie ihn die Region noch nicht gesehen hat. Aus dem kleinen Bächlein neben dem Werk des Zulieferers wird ein reißender, schlammiger Fluss. Plötzlich steht kniehoch eine schlammige Brühe in der hochmodernen Produktionshalle. Ein paar schillernde Schlieren lassen

vermuten, dass das Wasser auf seinem Weg den einen oder anderen Öltank mitgenommen hat. Während der Betriebsleiter noch darüber nachdenkt, ob dieses Ereignis nicht vielleicht doch vorhersehbar gewesen wäre, wird ihm schlagartig etwas anderes bewusst: Standen da hinten nicht die Paletten mit den Werkzeugen, die ein OEM zur Verfügung gestellt hat? Wie lang war noch die Lieferzeit? Drei Monate? Stückpreis 150.000 Euro? Bleibt zu hoffen, dass der Kunde davon noch ein paar irgendwo stehen hat ...

Apropos Kunde. Da der Zulieferer auf seinem speziellen Fachgebiet besonders gut und auch günstig ist, vertrauen sehr viele Unternehmen aus dem Automotive-Bereich auf ihn. Aber so schlimm, dass jetzt bei Kunden die Bänder stillstehen müssen, wird es schon nicht sein. Oder doch? Müsste vielleicht auch die Konzernzentrale in Deutschland informiert werden? Der Betriebsleiter beschließt, erst einmal das Wasser ablaufen zu lassen und dann zu schauen.

Am nächsten Morgen wird klar: die Situation ist schlimmer als gedacht. Auch einige Schaltschränke haben im Wasser gestanden. Kann man die einschalten? Aber der Strom ist sowieso ausgefallen. Das Wasser ist zwar abgelaufen, dafür markiert jetzt eine Schmutzkante an allen Wänden, Maschinen und Einrichtungen den ehemaligen Pegel. Der Zulieferer entscheidet sich, nun doch die Zentrale in Deutschland zu informieren. Obwohl es dort schon später Nachmittag ist, hat er die Hoffnung, dass schnell jemand geschickt wird, der weiß, was jetzt zu tun ist. Und das am besten noch bevor die Repräsentanten der zahlreichen Kunden vor Ort sind und Antworten auf ihre Fragen haben wollen. Wie lange steht ihr? Was sind eure nächsten Schritte? Wann liefert ihr wieder?

Auch der Vorstand des eigenen Unternehmens wird Fragen stellen. Was wird uns das kosten? Die Abteilung Corporate Insurance möge doch bitte kurzfristig und ausführlich berichten, was das finanziell für das Unternehmen bedeutet. Konkrete Zahlen und Fakten, bitte!

Möchte man jetzt als Versicherungsabteilung und Risk Management beim Schadendienstleister in der Schlange mit hunderten anderen Betrieben und Privathaushalten aus dem Hurrikan-Gebiet stehen? Einem Gebiet ohne Strom und mit eingeschränkter Infrastruktur, die die Versorgung mit Diesel für die Notstromaggregate, die man eben noch ergattern konnte, unmöglich macht?

Und vor allem, möchte man sich wirklich fragen müssen: Waren wir etwa nicht gut genug vorbereitet?

### Service für Industrie- und Gewerbebetriebe

Vom fiktiven Beispiel hin zum sachlichen Ansatz und zu Überlegungen, welchen Service die versicherungsnehmende Wirtschaft von einem Schadendienstleister benötigt.

Unser Geschäft ist heute global. Nicht nur große Konzerne, sondern auch der Mittelstand folgt mit seinen Produktionsstandorten dem Bedarf seiner Kunden, dem Markt oder schlicht und einfach dem Kostendruck und produziert in sogenannten „Best Cost Countries“. Die Betrachtung von Naturgefahren oder politischen Risiken in diesen Ländern tritt dabei oft hinter anderen Faktoren zurück. Es gibt zudem viele deutsche Unternehmen, die in ihrem Segment Weltmarktführer sind. Um sich diese Position zu erkämpfen und sie zu verteidigen, haben sie sich international aufgestellt. Risk Management und Insurance sind meist zentrale, überschaubare Abteilungen am Hauptsitz des Unternehmens. Bei größeren Schadenfällen finden sie sich schnell in einer exponierten Position wieder und bekommen Fragen aus allen Richtungen gestellt. Hat sich der Schaden an einem Standort im Ausland ereignet, stehen sie vor der Aufgabe, länderübergreifend zu agieren – und das oft mit unterschiedlichem Durchgriff auf lokale Einheiten.

### Betriebsunterbrechungen sind Risiko Nr. 1

Risk Manager bewerten im Rahmen der Allianz-Risk-Barometer-Befragung

## Szenarien Schadenverlauf mit und ohne Präventionsprogramm BELFOR RED ALERT®



Quelle: BELFOR 2019

regelmäßig Betriebsunterbrechungen und Störungen in der Supply Chain als das Risiko Nr. 1. Die klassischen Risiken wie Naturgefahren haben es in der diesjährigen Befragung auf Platz 3 oder im Fall von Feuer und Explosionen auf Platz 6 geschafft. Fatalerweise haben diese Risiken oft auch eine Betriebsunterbrechung zur Folge.

Passend zu diesem Risiko-Ranking treffen wir in unseren Gesprächen mit der versicherungsnehmenden Wirtschaft zunehmend auf Unternehmen, die ihre Lieferketten sowie deren potenzielle Risiken und Störungen thematisieren. Lieferketten werden auf Grund von Spezialisierungen, Konsolidierung, Arbeitsteilung und der sich rasch ändernden Technologie immer komplexer, langgliedriger und unübersichtlicher – und damit auch sensibler. An irgendeinem Punkt der Kette könnte ein Single Source-Lieferant lauern. Fällt dieser aus, ist die Supply Chain plötzlich unterbrochen. Als Schadedienstleister gehen wir davon aus, dass Störungen in der Lieferkette zunehmend größere, teurere und weitreichendere Rückwirkungsschäden zur Folge haben werden. Werden Deckungen für Rückwirkungsschäden damit auch kostspieliger und nur mit mehr Hürden zu erhalten sein?

Erlebte Realität ist, dass sich von einem Schaden betroffene Lieferanten heute sehr schnell und verbindlich gegenüber ihren Kunden erklären müssen. Oft treffen wir am Schadenort zum Beispiel Vertreter der OEM, die beobachten, wie ihr Zulieferer die Krise meistert. Das ist für jeden lokalen Manager ohne einschlägige Erfahrung oder professionelle Unterstützung durchaus herausfordernd. Rasch wird klar, ob ein Unternehmen gut auf den Schadenfall vorbereitet ist, flexible Notfallpläne hat oder improvisieren muss. Wie weit dieser Eindruck beim OEM Einfluss auf zukünftige Vergabeentscheidungen hat, darf jeder selbst entscheiden.

Der Schadenfall bringt betroffene Unternehmen oftmals in ein Entscheidungs-dilemma: Innerhalb der ersten Stunden müssen viele Fragen beantwortet und Weichen gestellt werden. Dabei liegen kaum valide Informationen zum Schadenumfang und zu voraussichtlichen Folgen vor. Es klafft eine Lücke, die es zu schließen gilt, um richtig handeln zu können. Abwarten ist keine Option. Die tatsächlichen Auswirkungen von Feuerschäden oder Überschwemmungen werden von Unerfahrenen regelmäßig falsch eingeschätzt – im Positiven wie im Negativen. Hier ist spezielles Know-how gefragt. Die

Dienstleistung des Sanierers beginnt also zunächst mit Beratung und der Lieferung von Informationen.

Vom Inhouse Broker oder Risk Manager wird jetzt erwartet, die Situation zu moderieren und im Sinne des Unternehmens zu lenken. Versicherer, Experten, Loss Adjuster und Dienstleister müssen aktiviert und koordiniert werden. Das sind eine Menge Beteiligte in kürzester Zeit. Schadenfälle im eigenen Land gestalten sich in Bezug auf die Zahl der Akteure dabei meist noch überschaubar. Oft kennt man sich persönlich und hat schon zusammen gearbeitet. Ein wenig schwieriger wird es im angeblich so harmonisierten Europa. Die nächste Stufe sind Schäden in Übersee mit anderen Zeitzonen, eventuellen Sprachbarrieren und weitreichenden kulturellen Unterschieden. Hier müssen sich dann Teams bis dato Fremder schnell zusammenfinden und gegebenenfalls über vertrauliche Inhalte austauschen. Wie realistisch lässt sich dann in Stundenfrist ein NDA abschließen, das jede Partei von ihrer Rechtsabteilung geprüft und freigegeben bekommt?

Dabei gilt nach einem Schaden: Zeit ist Geld. Tatsächlich schreiten Schäden nach Feuer oder Wasser ohne professionelle

Bearbeitung sehr rasch weiter fort. Irrendwann gibt es dann den Punkt ohne Wiederkehr, ab dem eine Sanierung und Reparatur einer Anlage nicht mehr möglich ist. Also Totalschaden, Neubeschaffung und vielleicht monatelange Lieferausfälle und Stillstandzeiten.

Wieviel Zeit bleibt in dieser Drucksituation für die ausführlichen Abstimmungen mit einem Schadedienstleister über Inhalte einer Sanierungsleistung. Art, Umfang, Dauer und Qualität? Und was ist mit den Kosten?

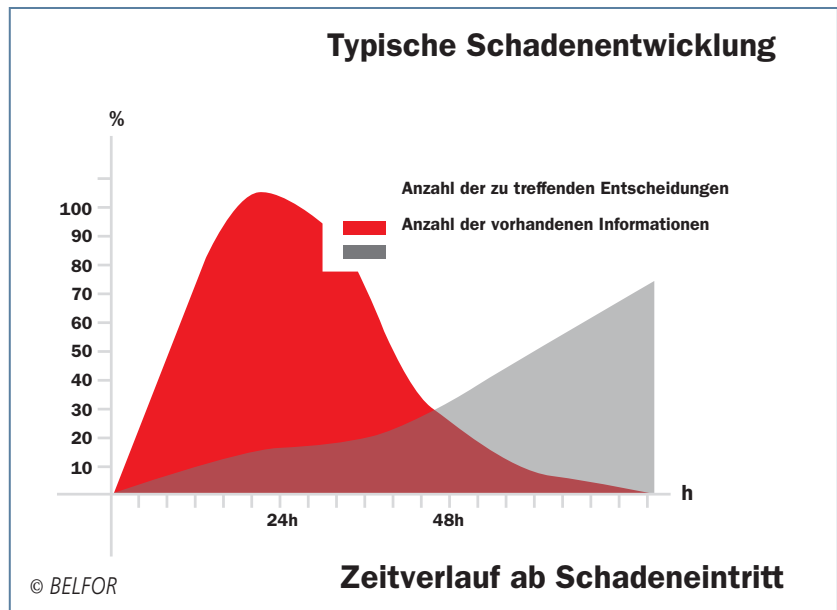
Als weltgrößter Schadensanierer sehen wir mehr als 250.000 Mal im Jahr was passiert, wenn ein Risikoszenario Wirklichkeit geworden ist. Wie durch Brandfolgeprodukte ganze Produktionsanlagen korrodieren. Oder wie nach Wasserschäden der Schimmel schon mit der Nase wahrzunehmen ist, bevor er sichtbar wird. Und wir sehen die Not vieler Betroffener, schnell Entscheidungen treffen zu müssen, ohne das verlässliche Informationen vorliegen.

## Vorbereitung als Schlüsselfaktor

„Der Schadedienstleister ist da, wenn die Feuerwehr räumt. Man folgt in unserem Hause den Empfehlungen des Risk Managers. Der hat damit ein Leistungsversprechen gegeben. Der Dienstleister muss diese Hypothek bedienen. Wir erwarten, dass es im Schadenfall zu 100% klappt und dass das Vertrauen bestätigt wird.“



Robert Mann  
General Manager Corporate  
Insurance  
Bavaria Wirtschaftsgesellschaft  
GmbH,  
BMW Group



Der Schlüssel dazu, dass alles klappt, ist die professionelle Vorbereitung aller Parteien. Service fängt aus Sicht des Schadedienstleisters BELFOR sehr lange vor einem Schadenereignis und einem potenziellen Auftrag an.

Das Risk Management eines Unternehmens hat nach Bewertung von Risiken und Risikotransfer in der Regel auch einen Plan für das Vorgehen unmittelbar nach einem Schadenereignis. Meldewege, wer ruft wen wann an, sind eindeutig festgelegt. Nicht nur intern, sondern eben auch extern. Wen spricht man ganz konkret an? Ist der Dienstleister auch an Wochenenden und hohen Feiertagen verfügbar? Und wie lauten die Kontaktdaten?

Es ist erforderlich, dass jeder Teil der Betriebsleitung um diese Meldketten weiß. Und bereit ist, diese auch zu nutzen. Das mag profan klingen, stellt aber für globale Unternehmen, die sich heute rasant schnell verändern, durchaus eine Herausforderung dar. Auch der Schadedienstleister sollte das Unternehmen kennen und die Bedeutung der verschiedenen potenziellen Schadenfälle verstehen.

Ein international aufgestelltes Unternehmen muss dann bei der Aktivierung seines Dienstleisters auf einheitlich hohe Standards vertrauen dürfen. Das heißt insbesondere Schnelligkeit und Verfügbarkeit am Ort des Geschehens. Es geht um Stunden und nicht um Tage, bis jemand am Schadenort mit ausreichender Manpo-

wer und dem richtigen Equipment präsent ist. Für zentral aufgestellte Abteilungen ist es zudem entscheidend, sehr schnell belastbare Informationen und schriftliche Berichte vom Schadedienstleister zu erhalten. Und das inklusive klar geregelter Abläufe und Verantwortlichkeiten. Wer macht wann was. Mag jeder Schaden individuell sein, grundsätzlich geregelte und niedergeschriebene Prozesse bewahren vor hektischem Aktionismus – und beruhigen die Nerven. Wenn sich Unternehmensführung und Schadedienstleister auf solche Abläufe geeinigt haben, werden viele Freigaben oder Rückfragen überflüssig. Der Fokus kann voll auf die zeitkritische Schadenminderung gelegt werden. Werden die Prozesse dokumentiert, ermöglichen sie eine Überprüfung der Vorgehensweise und ggf. Optimierungen. Die vom Schadedienstleister initiierten Nachbearbeitungen von bewältigten Schadenszenarien, Feedbackgespräche oder Jahresgespräche sind wichtige Service-Leistungen für künftige systematische Verbesserungen.

## Lösungen

### Familiarization Surveys

BELFOR macht sich bei Begehungen mit den Betrieben des Kunden vertraut und dokumentiert für eine Schadenbewältigung relevante Informationen wie Größenverhältnisse, mögliche Gefahrstoffe, die Erreichbarkeit des Objektes und natürlich die Art der Produktion. In denselben Begehungen können die Mitarbeiter des



Betriebs durch die Vorstellung von Fallbeispielen für das Thema Schaden sensibilisiert werden und den Dienstleister kennen lernen. Das schafft Bewusstsein für Risiken und fördert Vertrauen. Die angebotene Hilfe wird so viel eher angefordert und angenommen.

#### **Definierte Meldekett**en und Verantwortlichkeiten

Die Ansprechpartner auf Seiten des Kunden und des Schadendienstleisters sind festgelegt. Es gibt jeweils einen zentralen Verantwortlichen für alle Belange der Zusammenarbeit. Die Meldekett

#### **Einheitliche Standards**

Der Schadendienstleister bietet weltweit einheitliche technische Standards für die Sanierung.

#### **Ressourcen**

Der Dienstleister verfügt in dem Land, in dem sein Kunde Standorte betreibt, über die notwendigen Ressourcen (Manpower und Equipment) zur raschen Schadenmin

#### **Transparenz**

Der Schadendienstleister gibt unmittelbar qualifizierte Rückmeldung an den Kunden, stellt Berichte über vorgefundene Schadenbilder zur Verfügung und empfiehlt nächste Schritte.

#### **Priority Status**

Um zum Beispiel bei Naturkatastrophen, die ganze Regionen betreffen, als Betrieb vom Schadendienstleister bevorzugt behandelt zu werden, gibt es definierte Reaktionszeiten und einen vertraglichen Prioritätsstatus. BELFOR bietet dafür das Notfall-Reaktionsprogramm RED ALERT® an.

#### **Definierte Prozesse**

Die Prozesse der Schadensanierung sind definiert und in einem Master Service Agreement mit dem Kunden schriftlich dokumentiert und geregelt.

#### **Pflege**

Die Prozesse selbst als auch Ansprechpartner und Kontaktdaten werden in regelmäßigen Abständen geprüft und ggf. aktualisiert.

#### **Austausch**

Erwartungen und Abläufe sind klar, weil sich die Teams von Kunde und Schadendienstleister persönlich kennen und in Jahresgesprächen Erfahrungen besprochen werden. Dabei haben alle Akteure – Versicherungsnehmer, Carrier, Broker und der Dienstleister – gemeinsam Lösungen erarbeitet.

#### **Chancen**

Das Thema Risiko ist immer unmittelbar mit Chancen verbunden. Die professionelle Vorbereitung auf den Eintritt von Schadenfällen ist als Chance und als Wettbewerbsvorteil für nachhaltigen, langfristigen Erfolg zu sehen.

#### **Fazit**

Der Service eines Schadendienstleisters fängt lange vor einem möglichen Schadenfall an und wird nach seiner Bewältigung fortgesetzt. Die professionelle Vorbereitung auf den Schaden ermöglicht im Ernstfall schnelles, gezieltes und damit kostensparendes Handeln. Das Risiko von Betriebsunterbrechungen wird minimiert, die Wettbewerbsfähigkeit des betroffenen Unternehmens bleibt erhalten. ■