

5. MCC-Fachkonferenz Rechtsschutz Versicherung
2022 Digital vs. Analog
Entwicklungsperspektiven im Schadenmanagement

Michael Diener
Mitglied des Vorstandes
Neue Rechtsschutz-
Versicherungsgesellschaft AG,
Mannheim



1 Kurzvorstellung der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG

2 Ausgangslage

3 Marktumfeld: (Neue) Herausforderungen und Rahmenbedingungen

4 Entwicklungsperspektiven

1 Kurzvorstellung der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG

2 Ausgangslage

3 Marktumfeld: (Neue) Herausforderungen und Rahmenbedingungen

4 Entwicklungsperspektiven

1. Kurzvorstellung der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG



- Gegenstand der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft Aktiengesellschaft (NRV) ist der Betrieb aller Arten der Rechtsschutzversicherung
- Geschäftsgebiet ist im Wesentlichen Deutschland – aber auch Österreich
- Anteil der NRV am deutschen Rechtsschutzmarkt beträgt 2 % (Stand 31.12.2020)
- Fokussierung auf Kernprozesse des Rechtsschutzgeschäftes; Ausgliederung der nicht das eigentliche Rechtsschutzversicherungsgeschäft betreffenden Bereiche auf einen der Anteilseigner (bspw. Rechnungswesen, Personalwesen) sowie externe Dienstleister (bspw. Rechenzentrum)
- Tochterunternehmen (100 % Anteile):
 - JURCALL GmbH (telefonische Vermittlung von Rechtsdienstleistungen)
 - JURCASH GmbH (Vermittlung von Serviceleistungen im Zusammenhang mit Forderungsmanagement)

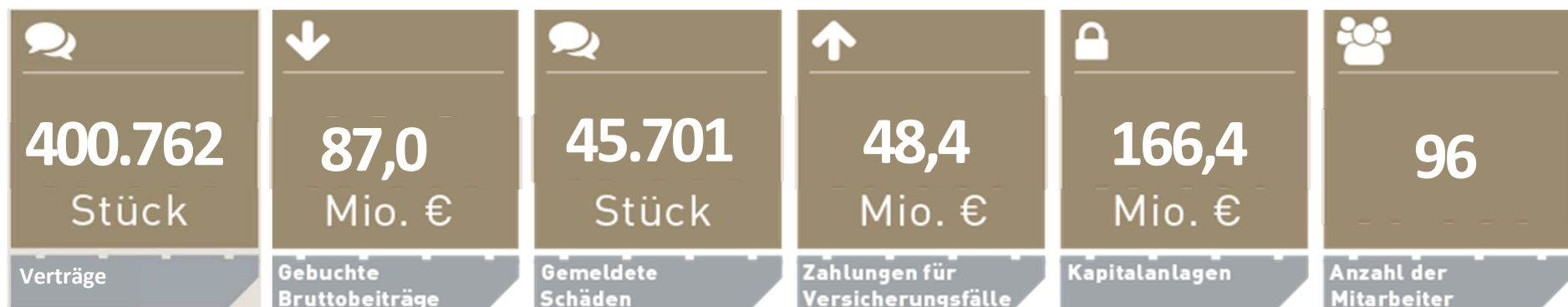
1. Kurzvorstellung der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG

NRV Neue Rechtsschutz

Beteiligungsverhältnisse



Kennzahlen (Stand 31.12.2020)



1 Kurzvorstellung der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG

2 Ausgangslage

3 Marktumfeld: (Neue) Herausforderungen und Rahmenbedingungen

4 Entwicklungsperspektiven

Beispielhafte Untersuchungsergebnisse zur Bedeutung des Schadenmanagements eines Versicherungsunternehmens

Ergebnisstudie DEVK zu KFZ (yougov im Auftrag der DEVK): Als Faktoren, die bei den Privatkunden die Auswahl des Versicherungsschutzes beeinflussen, stehen an erster Stelle eine **schnelle und reibungslose Regulierung** im Schadenfall.

Untersuchung des Deutschen Instituts für Servicequalität im Auftrag von N-TV: Worüber sich KFZ-Versicherte am meisten ärgern: Häufigste Gründe waren schlechter Kundenservice und die Prämienhöhe. Des Weiteren stellt eine **unbefriedigende Regulierung** einen der häufigsten Wechselgründe dar.

Sirius Campus GmbH (Kundenmonitor Assekuranz 2021): Welche Anforderungen haben Kunden an Versicherer und wie lassen sie sich positiv überraschen?: „Auch wenn die Befragten (...) spontan eher an niedrigere Beiträge und ein allgemeines Schutz- und Sicherheitsgefühl denken, zeigt die gesamte Untersuchung deutlich den **dominierenden Charakter der Schadenregulierung als wichtigste Kundenanforderung**“.

Fazit: Schadenmanagement ist nicht nur ein strategisches Instrument zur **nachhaltigen Senkung der Schadenaufwände und –kosten** sondern auch ein zentrales Element im Kundemanagement zur **Sicherung und Optimierung von Kundenbeziehungen**.

Ausgangslage bei vielen Versicherungsunternehmen: Realisierung von Produktivitätsgewinnen bislang gering

- » Der Veränderungsdruck im Schadenmanagement der Versicherer dauert bereits seit Langem an
- » Nach jahrelangen Anstrengungen macht sich Ernüchterung breit
- » Die erhofften Realisierungen von Effizienz- und Produktivitätsgewinnen im Schadenmanagement scheinen jedoch vielfach noch immer in weiter Ferne zu sein
- » In der Praxis funktioniert die Regulierung nur sehr selten ohne menschliche Eingriffe (digitale Erfassung ausgeprägter als durchgängig digitale Verarbeitung)

Ausgangslage bei vielen Versicherungsunternehmen: Realisierung von Produktivitätsgewinnen bislang gering

» Die Fakten frustrieren:

Unternehmen

» **Kosten-/Schadenaufwendungen** bleiben hoch

- » Trotz vielfältiger bisheriger Bemühungen übersteigen die Schadenkostenquoten häufig weiterhin die Erwartungen
- » Neben der zunehmenden Wettbewerbsintensität entsteht hierdurch Druck auf Prämien und Margen
- » Sinkende Kompensationsmöglichkeiten durch Kapitalmarkterträge erhöhen den Druck zusätzlich
- » Der Spielraum für Investitionen zur Transformation des Geschäftsmodells ist vielfach zunehmend beschränkt

Ausgangslage bei vielen Versicherungsunternehmen: Realisierung von Produktivitätsgewinnen bislang gering

» Die Fakten frustrieren:

Versicherungsnehmer

» **Kundenzufriedenheit stagniert:**

» durch Bearbeitungsrückstände und

» häufig lange bzw. umständliche Bearbeitungszeiten

» bei (teilweiser) eingeschränkter telefonischer Erreichbarkeit

» gelingt es den Unternehmen nicht, ihre Versicherungsnehmer mit dem Service im Schadenfall vollständig zu überzeugen

Ausgangslage bei vielen Versicherungsunternehmen: Realisierung von Produktivitätsgewinnen bislang gering

» Die Fakten frustrieren:

Arbeitnehmer

» **Mitarbeiter reagieren skeptisch:**

- » Insbesondere vor dem Hintergrund jahrelanger Bearbeitungsrückstände und bisheriger „Innovationsbemühungen“ lösen Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation des Schadenmanagements in der Belegschaft nicht immer Begeisterung aus
- » Dies gilt auch für technische Innovationen
- » Insgesamt hat dies Auswirkungen auf die Effizienz (eingeschränkter Fokus auf wertschöpfende Tätigkeiten)

1 Kurzvorstellung der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG

2 Ausgangslage

3 Marktumfeld: (Neue) Herausforderungen und Rahmenbedingungen

4 Entwicklungsperspektiven

Weiterentwicklung des Schadenmanagements mittels schlanker und digitaler Prozesse zum Werttreiber ist dringender denn je

- » Die Wettbewerbsintensität nimmt weiter permanent zu
- » Vergleichsportale sowie eine wachsende Anzahl von Insur-/Legaltechs buhlen vor allem um Privatkunden und erhöhen den bereits bestehenden Druck auf die Prämien zusätzlich
- » Seit Ausbruch der Corona-Pandemie haben viele Unternehmen über alle Branchen hinweg ihre digitalen Prozesse ausgeweitet und verbessert, die Reaktions- und Bearbeitungszeiten vermindert und somit neue Standards gesetzt („Amazon ist der Goldstandard“). Industrie und Mittelstand scheinen vielfach weiter zu sein als die Versicherungsbranche
- » Die Kundenerwartungen an Servicequalität, einfache Kontaktaufnahme und Erreichbarkeit steigen
- » Dies gilt für das Schadenmanagement umso mehr, da Interaktionen im Schadenfall nachweislich zu den bedeutsamsten Kontaktpunkten für die Kundenbindung bei Versicherern gehören („moment of truth“ sowie „der erste Eindruck zählt“)

Rahmenbedingungen für das Schadenmanagement – Trends in der Versicherungsbranche als wichtige Herausforderungen

- » **Streben nach Customer Excellence:** positives Kundenerlebnis ist maßgeblich für Kundenloyalität und damit stabile/steigende Prämien
- » **Dynamisches Umfeld und Veränderungsbereitschaft:** bereits beschriebene, hohe Umfelddynamik bedingt höhere Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit (agile Arbeitswelt)
- » **Produktivität und Effizienz:** Kostenfitness und Prozesseffizienz sind unabdingbare Organisationsvoraussetzungen und bilden eine wesentliche Grundlage der Wettbewerbsposition
- » **Mitarbeiterzufriedenheit:** Ansprüche von sowie Anforderungen an Mitarbeiter verändern sich zunehmend und müssen in der Arbeitswelt berücksichtigt werden (Fachkräftemangel, „great resignation“)

1 Kurzvorstellung der Neue Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG

2 Ausgangslage

3 Marktumfeld: (Neue) Herausforderungen und Rahmenbedingungen

4 Entwicklungsperspektiven

Zur Hebung der Effizienz- und Einsparpotentiale ist Umdenken erforderlich

- » **Warum wurden die genannten Potentiale branchenweit bislang regelmäßig nicht in wesentlichem Umfang gehoben?**
 - » Obwohl die Vorteile eines digitalisierten/automatisierten Schadenmanagements sowohl für Versicherte als auch für Versicherungsunternehmen offensichtlich sind, beträgt nach dem Ergebnis diverser Studien trotz teilweise sehr hohem Anteil der digitalen/automatisierten Erfassung der Schadenfälle die durchgängige digitale Bearbeitung lediglich max. ein Drittel
 - » Häufig sind weniger die **technischen Voraussetzungen** oder **mangelnde Budgets** die Gründe für das Verfehlen der Erwartungen, sondern vielmehr die Scheu, **gewohnte Prozesse** grundsätzlich infrage zu stellen, denn
 - » „Wenn Sie einen sch... Prozess digitalisieren, haben Sie einen sch... digitalen Prozess“ (Zitat Thorsten Dirks – Ex-CEO Telefonica)

Wer passt sich wem an? Der Kunde dem Versicherer oder der Versicherer dem Kunden?

- » In Zeiten zunehmender Transparenz und steigender Vergleichbarkeit von Versicherungsprodukten stellen sich vor allem die Fragen:
 - » „Wenn sich qualitative und quantitative Produktmerkmale immer weiter annähern, wonach richtet der Versicherungsnehmer seine Entscheidung aus?“
 - » „Passen die Rahmenbedingungen des Versicherers noch zur Lebenswirklichkeit und Erwartungshaltung der Kunden?“

Wer passt sich wem an? Der Kunde dem Versicherer oder der Versicherer dem Kunden?

- » **Kundenerlebnis:** Die Kundenerwartungen steigen vor allem durch komfortable und volldigitalisierte Prozesse in anderen Branchen
 - » Erwartung ständiger und sofortiger Verfügbarkeit
 - » Gering ausgeprägte Toleranz für komplizierte und langwierige Prozesse bzw. Schriftwechsel (Schnelligkeit von Bearbeitungszeiten, Nachbearbeitungshäufigkeit, Anzahl von Routingpunkten etc.)
 - » Im Idealfall ist nur ein Kontakt notwendig, um den Schaden regulieren zu können
 - » Mehr Bedürfnisorientierung
 - » Umgekehrte Kontaktaufnahme?

Wer passt sich wem an? Der Kunde dem Versicherer oder der Versicherer dem Kunden?

- » **Kundennutzen:** Spart der Kunde Zeit, Geld und Nerven?
- » **Kundenpriorisierung („Triage“):**
 - » Schadenmeldungen werden gesichtet, eingeordnet, priorisiert und möglichst schnell an den zuständigen Bereich weitergeleitet
 - » Welche Fälle sind leichter und können ggfs. etwas warten?
 - » Belohnung „guter“ Kunden?

Wie lassen sich die Potentiale aber nun heben?

Entwicklung eines neu definierten Geschäftsmodells für Schäden als Lösungsansatz – Wandel vom „Kostenerstatter“ zum Lösungsanbieter

- » Durchgängige und konsistente Analyse des aktuellen Schadenmodells
- » Entwicklung einer ganzheitlichen, strategischen Sichtweise für das Schadenmanagement (Zielbild), die die Dimensionen
 - » **Schadensteuerung** und **Governance** (Schadenstrategie, digitale Schadentransformation etc.),
 - » **digitaler Schadenprozess** (Prävention, Schadenmeldung/-aufnahme/-prüfung, Service und Kommunikationskanäle) sowie
 - » **Technologie** und **Daten** als Befähiger der Digitalisierung umfasst.
- » Durch ein neu definiertes Geschäftsmodell für Schäden soll das Schadenmanagement zum Vorteil im Wettbewerb und echten Werttreiber werden
- » Damit unterstreicht das Schadenmanagement seine hohe strategische Bedeutung
- » Doppelter Vorteil: Reduzierung der Gesamtkosten bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenbindung

Drei Stellhebel für einen optimierten Schadenaufwand

- » Mehr Kundenloyalität und Wettbewerbsfähigkeit beruhen auf einer systematischen Optimierung von:
 - » „**Make-or-buy**“ – Durch die Kombination von eigenen Kernkompetenzen und spezialisierten Partnern kann das Versicherungsunternehmen mit einer schnellen, kundenfreundlichen und effizienten Regulierung Kunden überzeugen und binden sowie Kosten senken
 - » **Schadensteuerung** – Klare Regeln fördern die Zusammenarbeit zwischen der Schadenabteilung und den spezialisierten Partnern
 - » **Kosteneffizienz** – Digitale Schadenabläufe eröffnen neue Potenziale

Make-or-buy – in Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern Servicequalität steigern, Kunden binden und Kosten senken

- » Make-or-buy-Strategie: Überprüfung der Wertschöpfungskette, welche Tätigkeiten/Prozesse selbst betrieben und welche auf spezialisierte Partner ausgelagert werden können bzw. sollten
- » Annahme: externe Dienstleister können mittlerweile diverse Aufgaben einer Schadenabwicklung teilweise erheblich effizienter erledigen (wichtig: hoher Service- und Qualitätsanspruch der Partner)
- » Vorteil: Konzentration der Versicherungsunternehmen auf Aktivitäten, die von den Versicherungsnehmern als entscheidend wahrgenommen werden („**moment of truth**“). Hierzu zählen insbesondere die
 - » zeitnahe Information über Annahme, Fortgang und Abschluss der Regulierung (Schadentracking)
 - » Nachbetreuung zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit
- » Vorteil: Vor dem Hintergrund meist knapper IT-Kapazitäten müssen nicht alle Prozesse selber digitalisiert werden; aber: reibungsloser Datenaustausch ist Voraussetzung und muss sichergestellt sein
- » (möglicher) Nachteil: (sukzessive) Aufgabe von Kernkompetenzen?

Schadensteuerung – Klare Regeln fördern die Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern

- » Erfolgreiche Steuerung der Schadenbearbeitung hin zu spezialisierten Partnern mit dem Ziel,
 - » den **Schadenaufwand** durch Erhöhung der Steuerungsquote **zu reduzieren** und
 - » die **Kundenzufriedenheit** durch schnelle Reaktions- und Bearbeitungszeiten zu steigern
- » Voraussetzung für eine intelligente Schadensteuerung sind
 - » präzise definierte **Steuerungs- und Abgabeprozesse** pro „Schadenmuster“ für Mitarbeiter
 - » eine **sinnvolle, weitgehende Automatisierung** der Prozesse im Schadenmanagement sowie
 - » eine **bestmögliche Unterstützung** der Mitarbeiter im Kundenkontakt

Je einfacher Steuerungsregeln ausgearbeitet sind, desto leichter fällt es im Kundengespräch, die Kunden in die gewünschte Richtung zu steuern und die Reaktionszeit zu verkürzen

Kosteneffizienz – Digitale Schadenabläufe eröffnen neue Potenziale

- » **Kosteneffizienz umfasst mehrere Handlungsfelder**
 - » **Verbesserung der Ablaufeffizienz**, indem Kern- und Supportprozesse vereinfacht und optimiert werden, durch
 - » Eliminierung von Aktivitäten, die nicht wertschöpfend sind
 - » Reduzierung von Reibungsverlusten an Schnittstellen und
 - » Beschleunigung von Entscheidungsprozessen
 - » **Erhöhung des Digitalisierungsgrades und Einführung selbstlernender Systeme**
 - » Schadenmeldung über digitale Kanäle
 - » Prüfung mit Unterstützung künstlicher Intelligenz im Inputmanagement (sofern sinnvoll)
 - » Automatisierte Steuerungshilfe zur Unterstützung der Schadenbearbeiter
 - » **Realisierung von Nutzenpotentialen durch**
 - » Beschleunigung der Prozesse
 - » Erhöhung der Kundenzufriedenheit (bereits durch Verkürzung der Bearbeitungszeit)
 - » Steigerung der Effizienz des Versicherungsunternehmens
 - » Schaffung von Freiraum für Mitarbeiter im Schadenmanagement zur Konzentration auf wertschaffende Tätigkeiten mit effizienter und effektiver Aufgabenverteilung

Vorgehensweise zur Verbesserung des Schadenmanagements – Grundregeln

- » **Einfach loslegen:** Im Schadenmanagement sind graduelle, kontinuierliche Verbesserungen Trumpf. Nicht zu lange an holistischen Konzepten feilen!
- » **Mit Piloten arbeiten:** Digitale Technologien sowie agile Arbeitsmethoden erleichtern es, neue Konzepte mit kleinen Teams in der Praxis zu testen und dann ggfs. auszurollen (MVP)
- » **Geschwindigkeit aufnehmen:** Häufig behindern althergebrachte Entscheidungswege und Prozesse den Fortschritt. Konsequente Vereinfachung der Prozesslandschaft verschafft Wettbewerbsvorteile
- » **Starke Partner finden:** Der Erfolg eines proaktiven Schadenmanagements ist eng mit der Auswahl passender Dienstleistungspartner verknüpft. Nur wer ein entsprechendes Serviceverständnis mitbringt und sich der Digitalisierung stellt, ist auf Dauer ein geeigneter Partner

**Ihre Fragen?
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

