

Der digitale Versicherer
Studie zur Zufriedenheit der Kunden
mit dem Schadenmanagement

Warum der
Kundenservice im
Schadenfall so
wichtig ist

High performance. Delivered.

 **accenture**

Strategy | Digital | Technology | Operations

Kundenzufriedenheit und Markentreue stärken

In einem wettbewerbsintensiven Versicherungsmarkt, in dem die Wettbewerber mit harten Bandagen um jeden zusätzlichen Prozentpunkt bei den Marktanteilen kämpfen, muss der Kundenbindung oberste Priorität eingeräumt werden. Den Schaden- und Unfallversicherern war schon immer bewusst, dass aus Kundensicht erst der Schadenfall die eigentliche Bewährungsprobe darstellt, weshalb viele massiv in die Verbesserung des Kundenservice im Schadenmanagement investiert haben.

Die Accenture Studie zur Zufriedenheit der Kunden mit dem Schadenmanagement bestätigt, dass diese Bemühungen – zumindest in einer Hinsicht – von Erfolg gekrönt waren: Nur 14 Prozent der Versicherungskunden sind unzufrieden damit, wie ihr letzter Schadenfall gehandhabt wurde. Damit ist der Kampf aber noch lange nicht gewonnen: Denn von diesen 14 Prozent der unzufriedenen Kunden planen 83 Prozent den Wechsel zu einem anderen Anbieter oder haben diesen bereits vollzogen.

Erschwerend kommt hinzu, wie die Studie aufzeigt, dass der Schadenfall an sich bereits ein entscheidender Auslöser für die Wechselbereitschaft ist, und zwar unabhängig vom Zufriedenheitsgrad der Kunden. Allein die Tatsache, dass ein Schaden vorliegt, lässt die Wechselwahrscheinlichkeit von 22 Prozent auf 41 Prozent steigen.

Die finanziellen Folgen für die Schaden- und Unfallversicherer sind immens. Laut Erhebungen von Accenture hat die Kundenfluktuation zu einer „Switching Economy“* geführt, die allein in den USA ein Prämienvolumen von 5,8 Milliarden US-Dollar ausmacht. Somit handelt es sich also um eine ernst zu nehmende Bedrohung für alle Versicherer, denen es nicht gelingt, die Abwanderungstendenzen ihrer Kunden zu stoppen.

Auf der anderen Seite eröffnen sich dadurch natürlich ebenso große Chancen zur Neukundengewinnung aus den Reihen dieser Wechselwilligen.

Viele Versicherungen haben Mühe, mit dem sich wandelnden Kundenverhalten und den steigenden Kundenerwartungen Schritt zu halten, die sich auf alle Aspekte der Versicherungsprodukte und -services einschließlich des Schadenmanagements beziehen. Dies führt dann unweigerlich zu Unzufriedenheit, zu häufigeren Vergleichen zwischen den Anbietern und letztendlich zum Versicherungsverwechsel.

Auf welche Elemente des Schadenmanagementprozesses sollten sich Versicherer also konzentrieren, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern? Und mit welchen konkreten Schritten lässt sich die gesamte Markenwahrnehmung seitens der Kunden positiv beeinflussen?

* Das Volumen der „Switching Economy“ wurde wie folgt berechnet: Gesamtprämien aller Schaden- und Unfallversicherungen im Privatkundengeschäft in 12 Monaten multipliziert mit dem Prozentsatz der Kunden, die angaben, „in den nächsten 12 Monaten“ wahrscheinlich den Versicherungsanbieter zu wechseln.



Studie zur Zufriedenheit der Kunden mit dem Schadenmanagement

Um weitere Erkenntnisse zu den Faktoren zu gewinnen, welche die Zufriedenheit und Markentreue von Versicherungskunden im Schadenfall beeinflussen – inklusive deren Prioritäten, das Interesse an der Nutzung neuer Technologien und deren Bereitschaft persönliche Informationen mit dem Versicherer als Gegenleistung für diverse Vorteile zu teilen –, hat Accenture fast 8.000 Schaden- und Unfallversicherungskunden in 14 Ländern in Nordamerika und Europa sowie in der Türkei und in Brasilien befragt.

Die Stichproben sind repräsentativ für die Gesamtbasis der Versicherungskunden in diesen 14 Ländern, wurden aber dahingehend gefiltert, dass jeweils ungefähr 40 Prozent der Befragten in den vorangegangenen beiden Jahren einen Kfz- oder einen Wohngebäude-/Hausratschaden gemeldet hatten. Dabei wurde außerdem darauf geachtet, dass der Anteil der gemeldeten Schadensfälle in etwa hälftig war.

Im Rahmen unserer ausführlichen Studie haben wir die Teilnehmer zu ihren Gesamteindruck von ihrem Kfz- und Wohngebäude-/Hausratsversicherer befragt. Außerdem baten wir jene Kunden, die Schadensfälle gemeldet hatten, ihre Erfahrungen mit dem Prozess des Schadenmanagements zu schildern. Alle Teilnehmer wurden nach ihrer Bereitschaft befragt, digitale Technologien (wie zum Beispiel Smartphones) für Schadenmeldungen zu nutzen und Informationen von ihrem Versicherer zu erhalten. Darüber hinaus fragten wir auch die Akzeptanz von neuen Technologien ab, wie beispielsweise Telematik im Automobil oder vernetzte Geräte im „intelligenten Zuhause“.

Anhand der Studienergebnisse haben wir Handlungsempfehlungen für Versicherungen entwickelt, die die Kundenabwanderungstendenzen eindämmen, sich vom Wettbewerb abgrenzen und mittels Digitaltechnologien ein individualisiertes Kundenerlebnis schaffen wollen.

Diese Empfehlungen beziehen sich auf vier Schlüsselbereiche: Kundenservice, Technologiebefähigung, Personal im Schadenmanagement sowie Daten und Analytics.

Diese Broschüre fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen. Ausführliche Informationen zu den Studienergebnissen finden Sie auf unserer Website unter www.accenture.com/claims-survey-data. Oder scannen Sie einfach den QR-Code auf der Rückseite, um die Webseite auf dem Smartphone aufzurufen. Ein Besuch der interaktiv gestalteten Webseite lohnt sich auf jeden Fall, weil Sie dort alle Ergebnisse individuell nach Ländern, demografischen Faktoren und Versicherungsarten filtern können.

Abb. 1: Stichproben der Studie

Onlinebefragung von 7.875 Versicherungskunden in 14 Ländern im Mai 2014



4.015 antworteten im Hinblick auf ihre Kfz-Versicherung



3.860 antworteten im Hinblick auf ihre Wohngebäude-/Hausratsversicherung

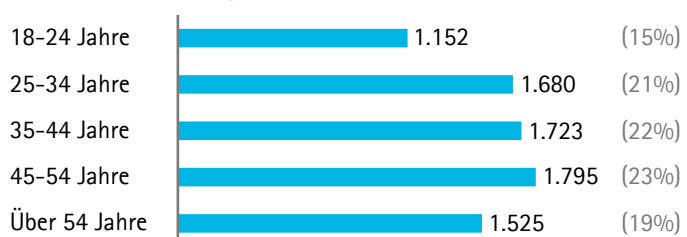


40% der Teilnehmer haben in den vorangegangenen beiden Jahren einen Kfz- oder Wohngebäude-/Hausratschadenfall gemeldet

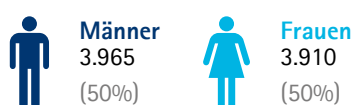
Länder

USA	1.000	(13%)
Kanada	571	(7%)
Großbritannien	569	(7%)
Finnland	560	(7%)
Norwegen	544	(7%)
Schweden	537	(7%)
Niederlande	520	(7%)
Frankreich	520	(7%)
Italien	516	(7%)
Dänemark	514	(7%)
Türkei	507	(6%)
Deutschland	503	(6%)
Spanien	500	(6%)
Brasilien	500	(6%)

Alter der Befragten



Geschlecht der Befragten



Total: 7.875 (100%)

In Deutschland wurden insgesamt 503 Versicherte befragt.

Hinweis: Aufgrund von Rundungsverlusten kann es vorkommen, dass die Summe der in den Grafiken in dieser Broschüre genannten Prozentzahlen keine 100 Prozent ergibt.

Haupterkenntnisse

Die Grundlagen gelten unverändert, aber die Messlatte wird ständig höher gelegt

Die Accenture Studie zur Zufriedenheit der Kunden mit dem Schadenmanagement hat vieles bestätigt, was Versicherer ohnehin schon lange über ihre Kunden und deren Verhalten im Schadenfall wussten: Was sie von ihrer Versicherung erwarten und wie sie reagieren, wenn sie enttäuscht werden. Andere Ergebnisse dagegen mögen durchaus überraschen, wie beispielsweise die Tatsache, dass die Wechselbereitschaft im Schadenfall weitaus höher ist als sonst – und das sogar dann, wenn der Kunde bzw. die Kundin mit der gesamten Schadenabwicklung zufrieden war.

Darüber hinaus zeigt die Studie die sich ändernden Vorlieben und Erwartungen einer zunehmend digitalisierten Kundschaft auf, zusammen mit den daraus resultierenden Implikationen für Versicherer. Denn die Messlatte für ein positives Kundenerlebnis beim Schadenmanagement, das die Markentreue stärkt, wird permanent höher gelegt.

Insgesamt sind die Kunden mit ihren Versicherungsanbietern zufrieden

Nach ihrer Einschätzung zu ihrem Versicherungsanbieter gefragt, gaben 93 Prozent der Teilnehmer an, dass sie „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ seien. Es zeigten sich nur minimale Unterschiede bei der Differenzierung zwischen Kfz- und Wohngebäude-/Hausratversicherungen.

Wechselwahrscheinlichkeit bei fast jedem dritten Kunden

Trotz der offensichtlich sehr hohen Kundenzufriedenheit sagten 30 Prozent der Versicherungskunden, dass sie in den nächsten 12 Monaten wahrscheinlich den Anbieter wechseln werden. Die Wechselbereitschaft ist bei jüngeren Kunden allerdings deutlich ausgeprägter (siehe „Das Altersgefälle“ auf Seite 6). Günstigere Tarife (90 Prozent) sind der wichtigste Faktor für die Wechselentscheidung, gefolgt von der Überzeugung, dass ein anderer Anbieter einen Schaden eher ersetzen würde (78 Prozent).

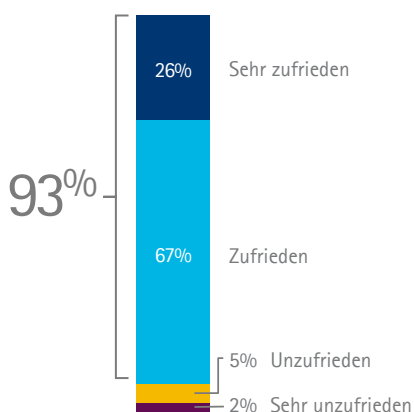
Der Schadenfall ist ein wichtiger Auslöser für die Wechselbereitschaft

Die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden, die in den vorangegangenen beiden Jahren einen Schaden gemeldet haben, die Versicherung in den nächsten 12 Monaten wechseln

werden, ist beinahe doppelt so hoch wie bei Kunden ohne Schadenmeldung: 41 Prozent im Vergleich zu 22 Prozent. Und das unabhängig davon, wie zufrieden die Kunden mit der Schadenregulierung waren.

Abb. 2: Zufriedenheit der Kunden mit allen Versicherungsdienstleistungen und Wechselwahrscheinlichkeit

Frage: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Versicherungsgesellschaft?



Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 12 Monaten von einer Ihrer Versicherungen zu einer anderen wechseln werden?

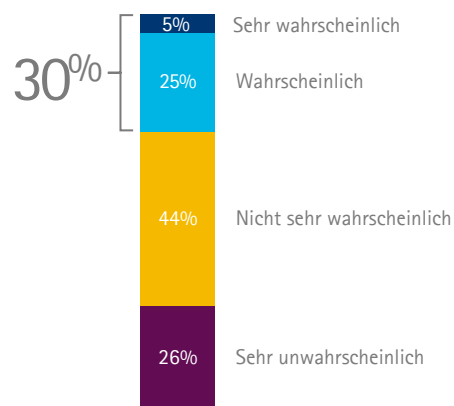
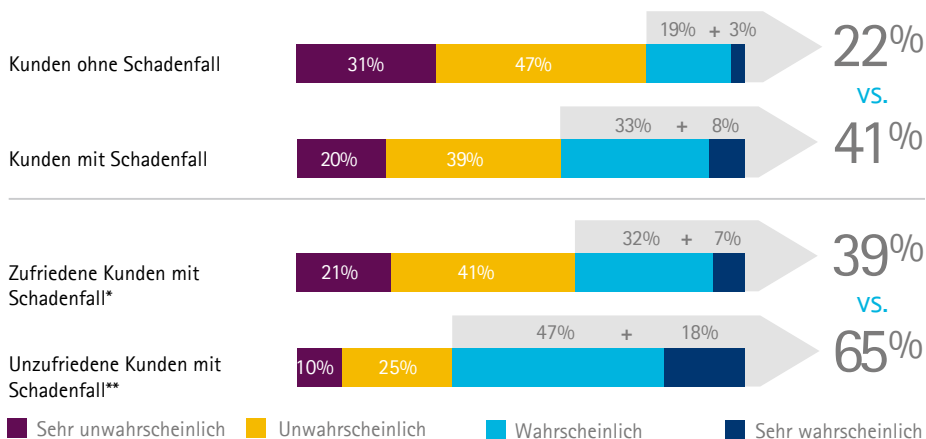


Abb. 3: Wahrscheinlichkeit des Anbieterwechsels, nach Zufriedenheit mit dem Schadenmanagement

Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 12 Monaten von einer Ihrer Versicherungen zu einer anderen wechseln werden?



* Kunden mit Schadenfall, die "Zufrieden" und "Sehr zufrieden" sind

** Kunden mit Schadenfall, die "Unzufrieden" und "Sehr unzufrieden" sind

Die meisten Versicherer bieten den Kunden ein zufriedenstellendes Erlebnis beim Schadenmanagement

Nur 14 Prozent der Befragten gaben an, dass sie mit der Art und Weise unzufrieden waren, wie ihr Schadenfall bearbeitet und reguliert wurde. Die Kfz- und Wohngebäude-/Hausratversicherer erreichten dabei ziemlich ähnliche Zufriedenheitswerte. Unzufriedene Kunden wechseln fast zwangsläufig den Anbieter. Von den mit der Schadenregulierung unzufriedenen Kunden sagten 29 Prozent, dass sie bereits den Anbieter gewechselt hätten, und 54 Prozent gaben an, einen Anbieterwechsel in den nächsten 12 Monaten zu planen. Oder anders ausgedrückt: Mehr als 4 von 5 unzufriedenen Kunden wechseln wahrscheinlich den Anbieter.

Am meisten zählen Geschwindigkeit und Transparenz

Die beiden wichtigsten Faktoren, die die Kundenzufriedenheit beeinflussen, sind – abgesehen von der gefühlten Fairness der Schadenregulierung – die Geschwindigkeit und Transparenz des Schadenmanagementprozesses (95 bzw. 94 Prozent). Danach folgen die Erreichbarkeit des Versicherers zur Abfrage des Status des Schadenfalls und eine gute, zeitnahe Kommunikation, die den Kunden jederzeit auf dem Laufenden hält (90 bzw. 89 Prozent). Der Kontakt mit einfühlsamen Mitarbeitern ist ebenfalls ein wichtiger Faktor (85 Prozent), ebenso die Möglichkeit, die Versicherung über die bevorzugten Kanäle zu erreichen (80 Prozent).

Abb. 4: Zufriedenheit der Kunden mit dem Schadenmanagement und Verhalten bei Unzufriedenheit

Frage: Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, in der die Versicherung Ihren Schadenfall bearbeitet und reguliert hat?

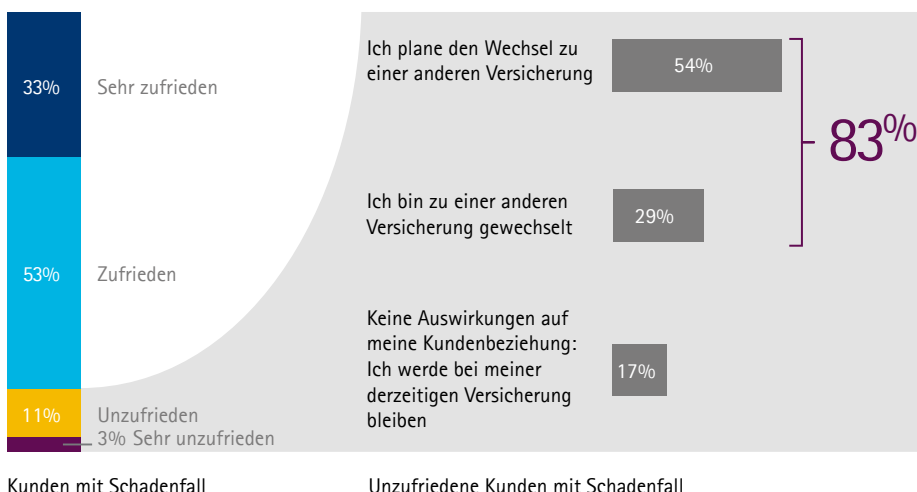
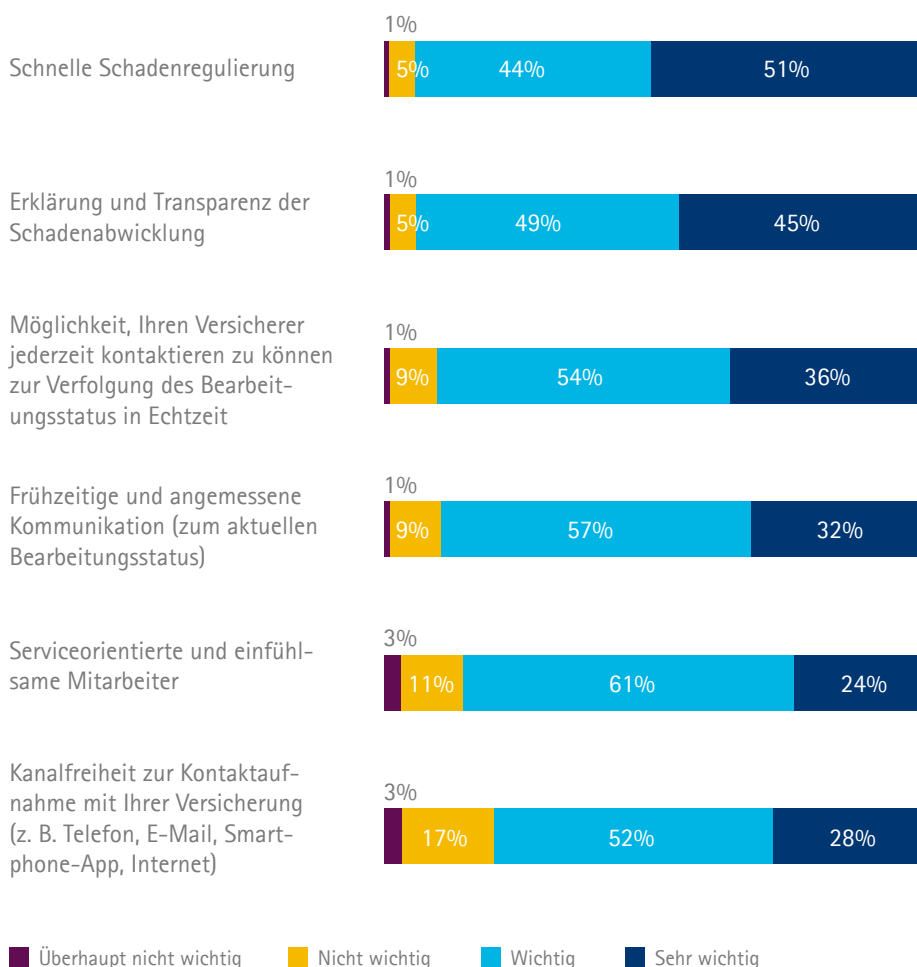


Abb. 5: Schlüsselkriterien für die Zufriedenheit der Kunden mit dem Schadenmanagement

Frage: Wie wichtig sind Ihnen folgende Punkte im Schadenfall?



Das Altersgefälle

Junge Verbraucher zeigen die Zukunft des Schadenmanagements

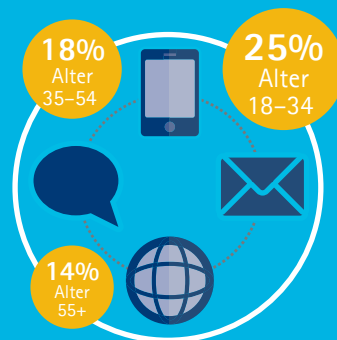
Die Accenture Studie zur Zufriedenheit der Kunden mit dem Schadenmanagement belegt, dass Kunden gerne die Möglichkeit haben wollen, im Schadenfall „jederzeit, überall und auf allen Kanälen“ mit den Versicherern in Kontakt zu treten. Wenn man beispielsweise fragt, wie sie reagieren würden, wenn sie ihre Versicherung während des Schadenmanagementprozesses nicht über die von ihnen bevorzugten Digitalkanäle (online, Smartphone, Tablet, Internet oder sonstige) erreichen könnten, antworten über die Hälfte (52 Prozent bei den Kfz- und 54 Prozent bei den Wohngebäude-/Hausratversicherungen) der Kunden, dass sie diesen Versicherer nicht weiterempfehlen würden.

Unter den 18- bis 24-jährigen Befragten lag dieser Anteil bei beiden Versicherungsarten sogar bei 58 Prozent. Und dieser Trend lässt sich an allen Studienergebnissen ablesen: Da jüngere Kunden mit größerer Wahrscheinlichkeit Digitaltechnologien nutzen, bestrafen oder belohnen sie Versicherer, welche den Schadenservice über die von ihnen bevorzugten Kanäle anbieten. Und zwar in Form von Empfehlungsverweigerung und negativen Social-Media-Kommentaren oder eben mit dem Versicherungswechsel.

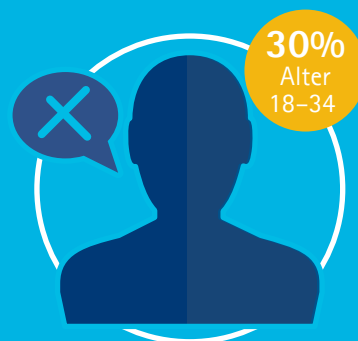
Was Social Media angeht, fallen die Trends erwartungsgemäß aus: Jüngere Kunden teilen ihre negativen Erfahrungen mit der Schadenregulierung weitaus häufiger als die Gruppen der 35- bis 54-Jährigen und der über 55-Jährigen (41 Prozent gegenüber 26 bzw. 17 Prozent) und treffen ihre Kaufentscheidungen im Versicherungsbereich weitaus häufiger aufgrund von Kommentaren anderer Nutzer in sozialen Netzwerken (51 Prozent gegenüber 40 bzw. 29 Prozent).

Obwohl jüngere Befragte insgesamt ein größeres Interesse an und den verstärkten Wunsch nach einer Nutzung von Digitaltechnologien im Schadenmanagementprozess bekundeten, fielen die prozentualen Unterschiede zu den Älteren in unserer Studie interessanterweise dennoch relativ gering aus. So antworteten beispielsweise auf die Frage nach den Kontaktkanälen (Telefon, E-Mail, Smartphone und sonstige), insgesamt 28 Prozent mit „sehr wichtig“. Bei den 18- bis 24-Jährigen fiel dieser Wert sogar niedriger aus: Nur 25 Prozent hielten das für „sehr wichtig“ und damit exakt genauso viele wie in der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen.

Die Zahlen scheinen eine klare Botschaft zu transportieren: Die Kundenerwartungen steigen quer durch alle Altersgruppen. Der digitale Wandel hat nahezu jedermanns Erwartungen und Verhalten verändert und die meisten Menschen werden technikaffiner und –begeisterter, weil sie von den Vorteilen der neuen Technologien profitieren wollen. Dennoch steht es außer Frage, dass sich dieser Wandel bei den Jüngeren am schnellsten vollzieht. Der demografische Druck wird im Lauf der Zeit also auf jeden Fall zunehmen, auch wenn es den Versicherern möglicherweise gelingt, die digitale Transformation noch hinauszuzögern.



25 Prozent der Schadenerstmeldungen von 18- bis 34-Jährigen gehen über Digitalkanäle ein, gegenüber 18 Prozent bei den 35- bis 54-Jährigen und 14 Prozent bei den über 55-Jährigen.



In der Gruppe der 18- bis 34-Jährigen geben 30 Prozent zu, die Schadenhöhe bei ihrer letzten Meldung zu hoch angegeben zu haben.

Kunden schätzen den Zugang über verschiedene Kanäle

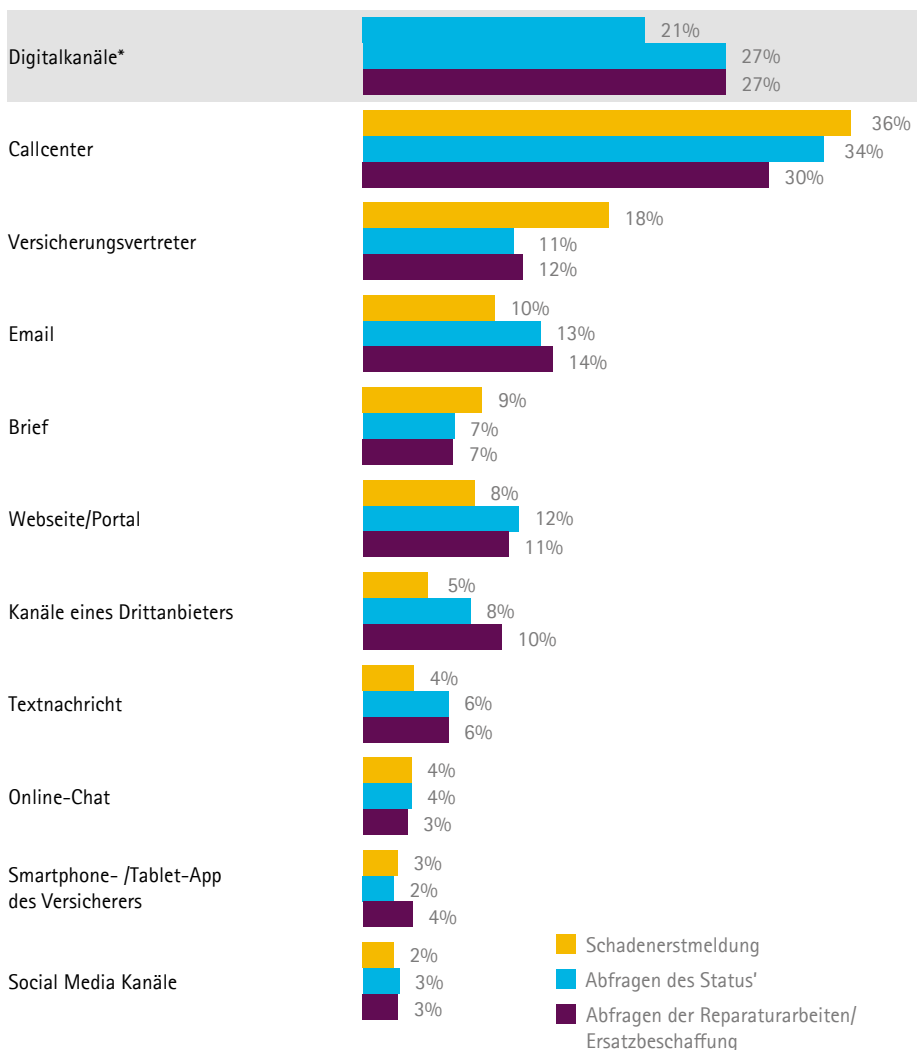
Die meisten Kunden bevorzugen das Callcenter, um mit ihrer Versicherung in allen Phasen des Schadenmanagements (36 Prozent bei der Schadenerstmeldung) in Kontakt zu treten. Die Digitalkanäle (21 Prozent für die Schadenerstmeldung) und Versicherungsvertreter (18 Prozent für die Schadenerstmeldung) folgen auf den Plätzen 2 und 3, wobei die Digitalkanäle für Abfragen des Status der Schadenregulierung und zu Reparaturarbeiten/Ersatzbeschaffung besonders gerne genutzt werden (jeweils zu 27 Prozent).

Außerdem besteht für die Digitalkanäle die größte Wahrscheinlichkeit, in nächster Zeit beim Nutzungsanteil noch zulegen zu können. Kunden geben an, dass diese in allen Phasen des Schadenmanagements ihre erste Wahl seien, wenn sie gefragt werden: „Welche Kanäle möchten Sie nutzen können?“ 44 Prozent sagen sogar, dass sie den Anbieter wechseln würden, wenn die von ihnen bevorzugten Digitalkanäle nicht angeboten würden.

Versicherer haben ihre Online-Apps schlecht vermarktet

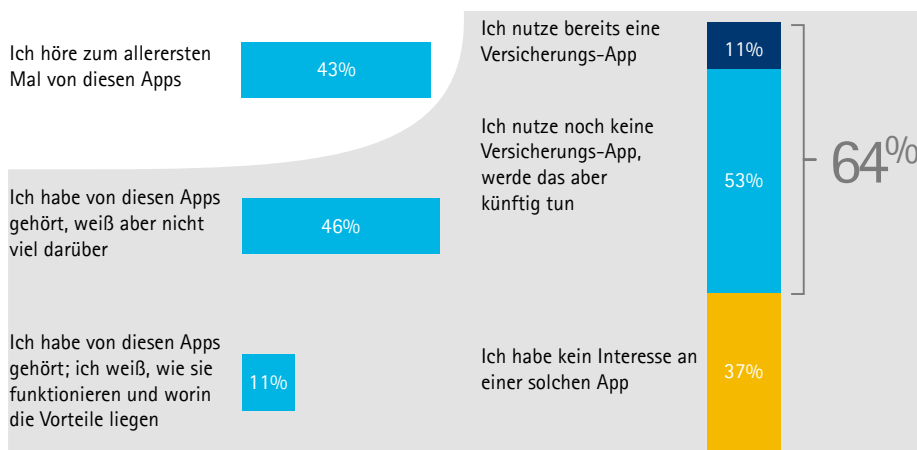
Nur 11 Prozent der Versicherungskunden nutzen derzeit die Smartphone- oder Tablet-Apps ihrer Anbieter, obwohl weitere 53 Prozent angeben, dies künftig tun zu wollen. Die zögerliche Verbreitung dieser Apps mag darin begründet sein, dass 43 Prozent aller Befragten noch nie davon gehört hatten und weitere 46 Prozent zwar davon gehört hatten, aber nur sehr wenig über ihren Zweck und ihre Vorteile wussten.

Abb. 6: Genutzte Kundenkanäle in den einzelnen Phasen des Schadenmanagementprozesses
Frage: Welchen Kontaktkanal haben Sie bei Ihrem letzten Schadenfall primär für die folgenden drei Dinge genutzt?



* Digitalkanäle = Webseite + Online-Chat + Social Media Kanäle + Smartphone-/Tablet-App + Textnachricht

Abb. 7: Bekanntheit von Versicherungs-Apps bei Kunden und deren Absicht, sie zu nutzen
Frage: Wie gut sind Ihnen die Smartphone-/Tablet-Apps bekannt, die viele Versicherungen für ihre Kunden entwickelt haben?
Frage: Nutzen Sie bereits eine Versicherungs-App oder wollen Sie das künftig tun?



Stichprobe: alle Befragten, die von diesen Apps gehört haben

Regionale Unterschiede

Ein weltweit sehr einheitliches Bild – mit lokalen Abweichungen

Im Rahmen der Accenture Studie zur Zufriedenheit der Kunden mit dem Schadenmanagement wurden Versicherungskunden in 14 Ländern befragt. Bei 12 Ländern handelt es sich um Industrienationen in Nordamerika und Europa, während mit der Türkei und Brasilien auch 2 Schwellenländer untersucht wurden.

Ein länderübergreifender Vergleich der Studienergebnisse ergibt ein paar bemerkenswerte Anomalien in einem ansonsten weltweit recht einheitlichen Bild. So sind beispielsweise die Kunden in Italien (26 Prozent), Spanien (24 Prozent) und Brasilien (24 Prozent) deutlich unzufriedener mit der Art und Weise, wie ihr letzter Schadenfall gehandhabt wurde – der weltweite

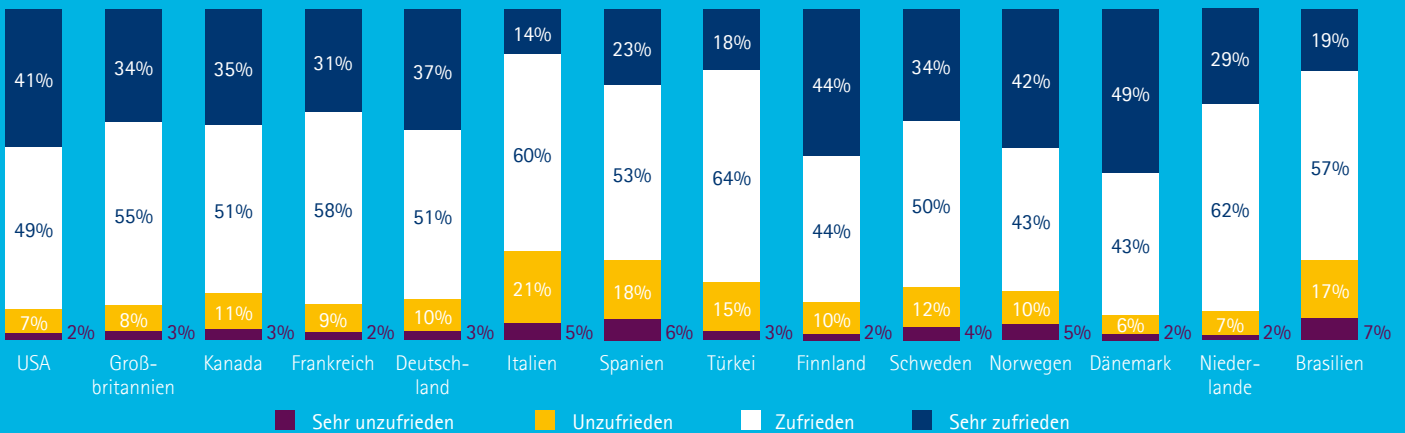
Durchschnittswert liegt bei 14 Prozent. Und die unzufriedenen Kunden mit Schadenfall in Schweden, Dänemark und Finnland wechseln deutlich seltener zur Strafe den Versicherer als unzufriedene Kunden in anderen Ländern. Die deutschen Versicherten bewegen sich im europäischen Mittel.

Für die Abweichungen in den einzelnen Ländern mag es jeweils eine ganze Reihe von lokalen Erklärungen geben, einschließlich kultureller und ökonomischer Unterschiede. Generell lässt sich jedoch feststellen, dass die großen Trends, die zu den aktuellen Verwerfungen in der Versicherungsbranche – insbesondere in den Schadenabteilungen – führen, überall gelten.

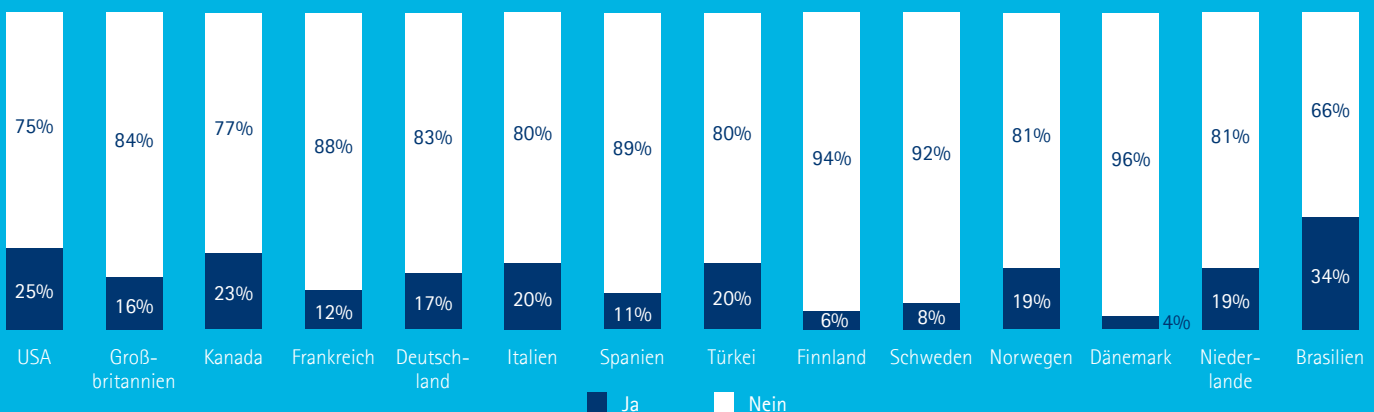
Accenture hat eine interaktive Webseite entwickelt, auf der Sie die Daten je nach Bedarf filtern können. Wählen Sie einfach das gewünschte Land aus und sortieren Sie die Ergebnisse dann nach anderen Faktoren, wie beispielsweise Versicherungsart oder Alter der Befragten. Die Webseite finden Sie unter www.accenture.com/claims-survey-data im Internet oder scannen Sie einfach den QR-Code auf der Rückseite dieser Broschüre mit Ihrem Smartphone.

Abb. 8: Die Antworten zur Kundenzufriedenheit und zur zu hoch angegebenen Schadenhöhe zeigten deutliche Unterschiede in den einzelnen Ländern

Frage: Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, in der die Versicherung Ihren Schadenfall bearbeitet und reguliert hat?



Frage: Haben Sie die Schadenhöhe bei ihrem letzten Versicherungsfall zu hoch angegeben?



Social Media sind eine wichtige Informationsquelle für Kunden

Etwa 3 von 10 Versicherungskunden haben ihre Erfahrungen mit dem Schadenmanagement bereits in sozialen Netzwerken geteilt, während 4 von 10 diese Nutzerkommentare lesen und ihre Versicherungskaufentscheidungen davon abhängig machen. Deutsche Versicherte sind im Bereich Social Media noch sehr zurückhaltend, doch immerhin 13 Prozent lesen bereits die Bewertungen über diese Kanäle. Knapp unter 10 Prozent sind interaktiv, ziehen Vergleiche und berichten selbst über ihre Erfahrungen oder planen zumindest, dies zu tun.

Kunden würden weitere Angaben machen, wenn es sich lohnt

Die Mehrheit (77 Prozent) der Kunden wäre bereit, ihren Versicherern persönliche Informationen mitzuteilen, wenn die Versicherer dadurch ihre Prämien senken, die Schadenregulierung beschleunigen oder das Risikomanagement verbessern könnten. Am größten ist die Bereitschaft zur Offenlegung der gefahrenen Kilometer (63 Prozent), des Kfz-Wartungszustands (56 Prozent) und des persönlichen Fahrstils (52 Prozent) gegenüber den Kfz-Versicherern. Und Kunden von Wohngebäude-/Hausratversicherungen wären dazu bereit, Angaben zum Stromverbrauch (59 Prozent) zu machen sowie Informationen von Rauch- und Feuermeldern (55 Prozent) und Bewegungsmeldern (37 Prozent) weiterzugeben. Mit Ausnahme für die geringere Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen bei Rauch-, Feuer- und Bewegungsmeldern, ergibt das Antwortverhalten der deutschen Versicherten ein ähnliches Bild.

Versicherungsbetrug ist weit verbreitet

Von den Studienteilnehmern, die in den vorangegangenen zwei Jahren einen Schadenfall gemeldet hatten, gaben 17 Prozent an, dass sie die Schadenhöhe zu hoch angegeben haben, um einen höheren Schadenersatz zu erhalten. Bei den Gebäude-/Hausratversicherungen ist dieser Prozentsatz erwartungsgemäß höher (21 Prozent) als bei Kfz-Versicherungen (15 Prozent). In Deutschland sind es 9 Prozent bei den Kfz-Versicherten und 23 Prozent bei den Gebäude-/Hausrats-Versicherten. Erstaunlicher ist dagegen die Tatsache, dass es nur geringe Unterschiede zwischen den weltweit Befragten gab, die mit dem Schadenmanagement „zufrieden“ waren, und denjenigen, die auf diese Frage mit „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ geantwortet haben. Einzig bei denjenigen, die hier „sehr zufrieden“ angegeben haben, fällt der Prozentsatz mit überzogener Schadenhöhe steil ab: auf 8 Prozent bei den Kfz-Versicherungen und auf 15 Prozent bei den Gebäude-/Hausratversicherungen.

Der am häufigsten genannte Grund lautete: „weil ich zu hohe Prämien zahle“ (42 Prozent); „schlechter Service“ liegt hier mit 37 Prozent an zweiter Stelle. Die gleichen Prozentzahlen ergeben sich auch für die deutschen Befragten, wenn man sie nach dem Grund für die Nennung einer überzogenen Schadenhöhe fragt. Anders sehen die Ergebnisse aus, wenn man sie nach Kfz- und Gebäude-/Hausrats-Versicherung splittet: Hier geben die Kunden bei den Kfz-Versicherungen einen „schlechten Service“ viel häufiger als Grund an (44 Prozent) als bei der Gebäude-/Hausrats-Versicherung (35 Prozent).

Es bleibt noch Luft für Verbesserungen
Nur 20 bis 30% der Befragten sind mit der Art und Weise der Schadenbearbeitung über alle Prioritäten eines akzeptablen Kundenerlebnisses in der Schadenbearbeitung hinweg – Faktoren wie Geschwindigkeit und Transparenz – „sehr zufrieden“. Daraus lässt sich schließen, dass Anbieter, denen es gelingt, ihre Kunden positiv zu überraschen, einen großen Schritt in Richtung besserer Kundenbindung und Markentreue machen können.

Abb. 9: Nutzung sozialer Netzwerke durch die Kunden im Hinblick auf deren Erfahrungen mit dem Schadenmanagement

Frage: Welche der folgenden Dinge haben Sie in Bezug auf Versicherungen und Social Media bereits getan – oder planen Sie für die nächsten 2 Jahre?

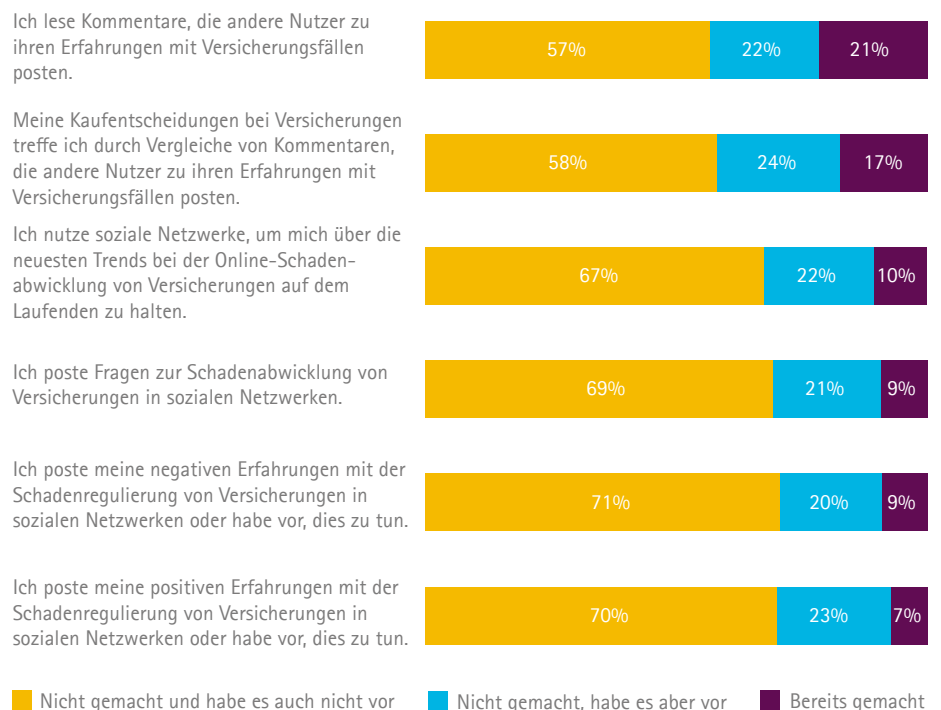
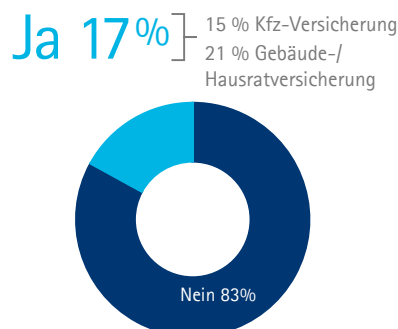
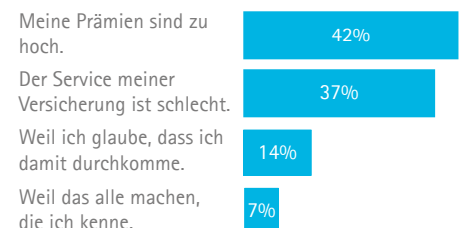


Abb. 10: Zu hoch angegebene Schadenhöhe bei der Meldung von Versicherungsfällen durch den Kunden

Frage: Haben Sie die Schadenhöhe bei Ihrer letzten Meldung gegenüber der Versicherung zu hoch angegeben?



Frage: Warum haben Sie die Schadenhöhe zu hoch angegeben?



Stichprobe: Alle Befragten, die zugegeben haben, bei der Schadenhöhe übertrieben zu haben.

Implikationen für Versicherer

Von der Switching Economy profitieren

Für Versicherer mögen die Ergebnisse der Accenture Studie nicht weiter besorgniserregend erscheinen. Ein allgemeiner Zufriedenheitswert von 93 Prozent und 86 Prozent Zufriedenheit bei den Erfahrungen der Kunden mit dem Schadenmanagement sind nichts, worüber man sich Sorgen machen müsste. Aber ist das gut genug?

Zum einen sind die Werte niedriger als die Zahlen, die von einigen unabhängigen Agenturen vorgelegt werden, die nämlich weit über 90 Prozent erreichen. Zum anderen mag es zwar als adäquate Leistung gelten, nur einen von sieben Kunden zu enttäuschen (14 Prozent), aber die Wechselwahrscheinlichkeit von 41 Prozent aller Kunden mit Schadenfall in den nächsten 12 Monaten ist durchaus beunruhigend.

Die Anbieter liefern sich heute bereits einen harten Preiskampf, um Neugeschäft zu generieren und Kunden zu halten. In Kombination mit der Unzufriedenheit bei der Schadenregulierung und weiteren Faktoren führt das zu einer jährlichen Wechselrate von bis zu 30 Prozent. Nach Berechnungen von Accenture ist davon allein in den USA ein Prämienvolumen von 5,8 Milliarden US-Dollar jährlich betroffen.

Jede Maßnahme, mit der die Zufriedenheitsrate gesteigert werden kann, wirkt sich also direkt positiv auf die Kundenbindung – und damit auf die Prämieinnahmen – aus. Und wenn dann auch noch weitere Faktoren als Wettbewerbsvorteil hinzukommen, wie beispielsweise ein besseres Schadenmanagement, ein gutes Reputation-Management (vor allem in sozialen Netzwerken), also die Positionierung als Versicherer, der Kundenansprüche schnell, fair und transparent reguliert, verbessern nicht nur die Kundenbindung und Markentreue, sondern auch die Chancen, Neugeschäft aus den Reihen der mit anderen Versicherern Unzufriedenen zu akquirieren.

Die Studienergebnisse legen außerdem dar, dass bereits das Eintreten eines Schadenfalls – unabhängig davon, ob dieser zur Kundenzufriedenheit reguliert wird oder nicht – ausreicht, die Wechselwahrscheinlichkeit von 22 auf 41 Prozent in die Höhe schnellen zu lassen.

Über die Gründe darf sicherlich spekuliert werden: Es mag daran liegen, dass der Schadenfall den Kunden aktiviert, er sich plötzlich inhaltlich mit den Vertragsbedingungen und dem Service auseinandersetzt und dann Vergleichsangebote einholt. Oder der Kunde betrachtete die Leistungen seiner Versicherung zwar bisher als fair und effizient und war insofern „zufrieden“, empfand aber den Service als nicht besonders zukommend, eher sogar als unerfreulich.

Was auch immer die Gründe sein mögen, Versicherer sollten alles daransetzen, Schadenfälle so weit wie möglich einzudämmen. Im Kfz-Bereich wird dies wahrscheinlich durch den technologischen Fortschritt unterstützt, da immer mehr Neuwagen mit (teil-)autonomen Fahrerassistenzsystemen ausgestattet sind, wie beispielsweise Einparkhilfen. Die logische Konsequenz aus der Tatsache, dass immer mehr autonome Fahrzeuge unterwegs sein werden, sollte unweigerlich dazu führen, dass deren „Fahrer“ keinerlei Schadenfälle mehr zu melden haben (außer bei Diebstahl oder Fremdverschulden). Dies wiederum wirft alle möglichen Fragen auf, wie zum Beispiel: Wie können Versicherer Kundenzufriedenheit schaffen und erhalten, wenn die Bewährungsprobe Schadenfall nur noch selten eintritt? Ganz zu schweigen von der Frage: Wie wird die Zukunft der Kfz-Versicherungen in einer Welt autonomer Fahrzeuge aussehen?

Die aktuelle Meinungslage ist eindeutig: Bereits heute würden Kunden alle Bemühungen der Versicherer unterstützen, das Eintreten von Schadenfällen zu minimieren. Die Accenture Innovationsstudie zum Konsumentenverhalten (2013) ergab, dass 92 Prozent von ihrem Versicherer erwarten, dass er ihnen beim Risikomanagement hilft, anstatt sie nur dagegen abzusichern. Über 60 Prozent der Befragten in Deutschland wären sogar dazu bereit, zusätzliche personenbezogene Daten offenzulegen, wenn sie dafür im Gegenzug günstigere und personalisierte Versicherungsprodukte erhalten. Die Versicherer könnten diese Daten nutzen, um ihren Kunden eine relevante, individuelle Beratung zu bieten und Warnhinweise zu versenden, mit denen Kunden ihre Risiken minimieren können.

Es versteht sich von selbst, dass damit nicht nur eine bessere Kundenbindung erreicht würde, sondern auch eine Senkung der Schadenkosten.

Auch die Betrugsbekämpfung ist ein wichtiger Aspekt. Selbst bei anonymisierten Studien wie unserer ist die Dunkelziffer bei Angaben zu unredlichem Verhalten hoch. Wenn aber immerhin 17 Prozent der Befragten weltweit offen zugeben, ihre Schadenhöhe zu hoch angesetzt zu haben, können Versicherer davon ausgehen, dass die tatsächliche Quote zumindest nicht darunter liegt. Die genannten Begründungen – hohe Prämien und schlechter Service – mögen vielleicht nur Ausflüchte sein, um das schlechte Gewissen zu beruhigen, aber die Tatsache, dass dieser Wert bei denjenigen, die mit dem Schadenmanagement „sehr zufrieden“ waren, lediglich bei 8 Prozent liegt, ist ein deutliches Indiz dafür, dass sich Betrug mit einer Verbesserung des Schadenmanagements eindämmen ließe.

Die Versicherer können es sich nicht leisten, die Hände in den Schoß zu legen. Untätigkeit führt nämlich ohnehin nicht zum Erhalt des Status quo, weil die Kundenerwartungen permanent steigen, neue Technologien den Wettbewerbern vielfältige Innovationsmöglichkeiten bieten und Verbraucher zunehmend auf Social Media setzen, um ihren Unmut allen kundzutun, die zuhören wollen – was viele tun werden.

Statt die „Switching Economy“ also nur als Gefahr der ungebremsten Abwanderung zu sehen, sollten Versicherer sie vielmehr als große Chance für Neugeschäft und Wachstum begreifen. Zur Nutzung dieser Potenziale und zur Umstrukturierung des gesamten Schadenmanagements bedarf es aber eines aggressiven Aktionsplans.

Kurz gefasst ...

- Obwohl die Zufriedenheitswerte hoch erscheinen, sagen dennoch 41 Prozent aller Kunden mit Schadenfall und 30 Prozent aller Versicherungskunden, dass sie wahrscheinlich den Anbieter wechseln werden
- Der Wert der Switching Economy beträgt allein in den USA 5,8 Milliarden US-Dollar jährlich
- Das Schadenmanagement zu beschleunigen und transparenter zu gestalten, erhöht die Kundenzufriedenheit am stärksten
- Versicherer, die ihren Kunden helfen, Schadenfälle zu vermeiden, verbessern nicht nur die Kundenbindung, sondern senken auch ihre Schadenkosten
- Social Media sind ein gut geeigneter Multiplikator für Versicherer, die ihren Kunden ein herausragendes Kontakt- und Nutzungserlebnis bieten
- Da die Verbrauchererwartungen weiter steigen, werden untätige Versicherer Marktanteile verlieren ... und Kunden

Empfehlungen

Die Bausteine eines optimierten Online-Schadenmanagements

Der digitale Wandel lässt nicht nur die Erwartungen der Kunden an den Service steigen, sondern erleichtert auch den Anbietervergleich. Die digitale Revolution steigert nicht nur die Serviceerwartungen der Kunden; sondern erleichtert auch den Vergleich von Serviceleistungen, Produkten und Tarifen sowie den Wechsel des Versicherten. Innovative Marktteilnehmer können sich andererseits durch die Nutzung der digitalen Technologien einen wichtigen Wettbewerbsvorteil durch Erfüllung und Steuerung dieser Kundenerwartungen verschaffen. Versicherer, deren operative Schadenmanagementmodelle und Organisationsstrukturen sowie Unternehmenskultur nicht an den hohen heutigen Ansprüchen der rund um die Uhr vernetzten Kunden ausgerichtet sind, werden es schwer haben, ihre Marktanteile zu verteidigen. Unserer Überzeugung nach ist deshalb ein grundlegendes Umdenken erforderlich, und zwar vor allem in den folgenden Punkten:

Kundenfokussierung

Versicherungsprodukte und Dienstleistungen dürfen nicht länger allein an den Unternehmensbedürfnissen ausgerichtet sein, sondern müssen vielmehr auf die ständig steigenden Kundenansprüche zugeschnitten sein. Dieses radikal neue Selbstverständnis in den Köpfen zu etablieren und die erforderlichen Umstrukturierungen durchzusetzen, wird nicht leicht sein und mit Sicherheit überall auf internen Widerstand stoßen. Aber so sieht die Erwartungshaltung heutiger Konsumenten nun einmal aus, weil sie von den führenden Anbietern personalisierten, komfortablen, transparenten und schnellen Service gewohnt sind. Warum sollten sie sich also bei Versicherungen mit weniger zufriedengeben?

Agilität

In einem volatilen Marktumfeld ist es ein unschätzbare Vorteil, Veränderungen, Gefahren und Chancen früher als andere erkennen und darauf schnell und effizient reagieren zu können. Im Bereich Schadenmanagement impliziert das die Implementierung marktsensibler Business-Intelligence-Systeme, mit denen Versicherer belastbare Bedarfsprognosen für heute und morgen erstellen können. Außerdem bedarf es geeigneter Systeme und Mitarbeiter für

eine effiziente und kompetente Abwicklung aller Arten von Schadenfällen. Die Interaktionsfähigkeiten müssten eine schnelle, individualisierte und massentaugliche Kommunikation mit dem Kunden ermöglichen.

Proaktivität

Das traditionelle Schadenmanagement ist der Archetypus eines reaktiven Systems. Unserer Überzeugung nach gehört die Zukunft einem proaktiveren Geschäftsmodell. Angefangen beim Risikomanagement: Identifikation und Monitoring der individuellen Kundenrisiken zur Minimierung der Schadenwahrscheinlichkeit. Das beinhaltet auch eine effiziente Kommunikation, die den Kundenerwartungen an das Schadenmanagement Rechnung trägt und jederzeit Statusinformationen liefert. Ein weiterer entscheidender Faktor, der zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist ein laufendes Social-Media-Monitoring, damit imagegefährdende Einträge sofort erkannt und mit proaktiven Handlungen in werbewirksame Beispiele für Servicequalität verwandelt werden können.

Digitalisierung

Wir haben es bereits oft gesagt: Heutzutage ist jeder Versicherer ein digitaler Versicherer. Durch die Digitalisierung werden nicht nur die Operating-Modelle der Versicherer neu erfunden, sondern auch deren Geschäftsmodelle – ein Trend, der sich in immer rasanterem Tempo vollzieht. Technologische Fortschritte bei Datenhaltung und bei Analytics, vernetzten Geräten und beim Internet der Dinge krepeln die Versicherungsbranche um. Die mobilen und sonstigen Digitalkanäle haben – zusammen mit einer wahren Flut entsprechender Produkt- und Service-Innovationen – den Versicherungsvertrieb für immer verändert. Collaboration- und sonstige Arbeitstools haben zum standortunabhängig vernetzten Personal geführt und die Produktivität enorm gesteigert, vom Außendienst über externe Agenten bis hin zu den Lieferanten. Die Liste ließe sich beliebig fortführen und beeinflusst das Schadenmanagement ebenso wie jede andere Abteilung der Versicherungsbranche. Zur Einführung besserer Schadenmanagementstrukturen mit höheren Kundenzufriedenheitsraten,

Kurz gefasst ...

- Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit müssen Versicherer bei ihren Schadenmanagementprozessen in vier entscheidenden Punkten umdenken: Kundenfokussierung, Agilität, Proaktivität und Digitalisierung
- Die vier Hauptbausteine eines optimierten Online-Schadenmanagements sind Kundendienst, Technologiebefähigung, Personal sowie Daten und Analytics
 - Zu den wichtigsten Service-Merkmalen gehören integrierte On- und Offlinekanäle, die personalisierte Kundenkontakte ermöglichen – wann und wie es der Kunde wünscht
 - Hochmoderne IT-Kernsysteme, die Routineoperationen automatisieren und Selfservice-Optionen unterstützen, bilden die Grundlage eines effizienten digitalen Schadenmanagements
 - Innovationen verändern die Personalstrukturen im Schadenmanagement. Davon profitieren sowohl die Kunden als auch die Versicherer
 - Versicherern, denen es gelingt, aus den inzwischen verfügbaren Datenmengen handlungsorientierte Erkenntnisse zu ziehen, verbessern das Kundenerlebnis, steigern die Effizienz im Schadenmanagement und senken die Schadenkosten (einschließlich der betrugsbedingten)

die gleichzeitig auch andere Ziele berücksichtigen – wie Mitarbeiterproduktivität, Vermeidung von Leakage und Betrugsbekämpfung –, müssen Versicherer einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. Dennoch ist es hilfreich, sich der Problematik über die Betrachtung der vier Hauptbausteine eines optimierten digitalen Schadenmanagements anzunähern: Kundendienst, Technologiebefähigung, Personal sowie Daten und Analytics.

1. Kundenservice

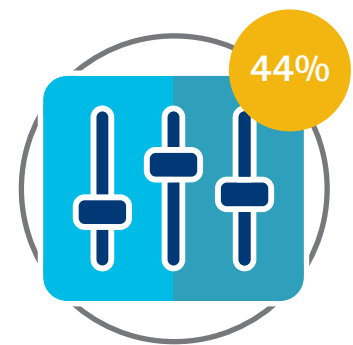
Versicherungen sollen ihre Organisationsstrukturen, internen Abläufe sowie ihr Produkt- und Serviceangebot konsequent nach den Kundenbedürfnissen ausrichten. Dazu müssen sie ihre Kunden aber selbstverständlich sehr genau kennen – und jeder Schadenfall eröffnet ihnen die Möglichkeit, an sehr viele Informationen zu gelangen, die ihnen ansonsten nie zugänglich wären. Durch die Aufzeichnung und Analyse dieser Daten können Versicherer nicht nur die Kundensegmentierung verbessern und relevantere Serviceleistungen entwickeln, sondern auch die Modellierung zur Schadenverhinderung und die Betrugserkennungsfähigkeiten optimieren.

Eine gute Datenverfügbarkeit ermöglicht den Versicherungen außerdem bessere Erkenntnisse zu den Gründen, warum sich einzelne Kundensegmente abwenden, sodass sie mit gezielten Kundenbindungsmaßnahmen gegensteuern können. Viele Versicherer pflegen einen zu sparsamen Umgang mit Serviceoffensiven in dem gut gemeinten, aber möglicherweise fehlgeleiteten Bemühen, jedes Mal alle Kunden zu begeistern. Stattdessen sollten sie sich besser auf einzelne Kundensegmente konzentrieren, die eine hohe Wertschöpfung oder Wechselwahrscheinlichkeit aufweisen. Ein effizientes Schadenmanagement antizipiert die Servicebedürfnisse der Kunden anhand von Daten, die im gesamten Versicherungslebenszyklus gesammelt werden.

Außerdem sollten Versicherungen auch ihre Vertriebswege und Kontaktkanäle optimieren, um den Kundenerwartungen zu entsprechen. Da Kunden in den einzelnen Phasen des Schadenmanagementprozesses oft unterschiedliche Kontaktwege bevorzugen, geht es nicht nur darum, neue Kanäle anzubieten, sondern auch um die nahtlose Integration aller Kommunikationskanäle, damit Kunden überall einen einheitlichen, voll synchronisierten Service erhalten – in allen Phasen des Schadenmanagements.

Da die interaktiven digitalen Kanäle jederzeit und von überall zugänglich sind, ermöglichen sie Kunden eine bessere Beteiligung am Schadenmanagementprozess. Callcenter, die nicht nur Telefon-, sondern auch Internet-support sowie Chat- und Social-Media-Aktivitäten übernehmen, sind ein weiterer wichtiger Baustein bei der Verbesserung der Servicequalität. Agenturen und Makler müssen zudem parallel durch die Versicherungen befähigt werden die gleichen Servicestandards zu bieten.

Die meiste Zeit ist es Kunden relativ egal, wenn sie nichts von ihrem Versicherer hören – und die meisten Unternehmen halten diese „Funkstille“ auch gerne ein. Sobald allerdings ein Schadenfall vorliegt, erwarten Kunden jedoch klare, eindeutige Informationen in Echtzeit. Dank der Vernetzung ihrer Vertriebskanäle können Versicherer jederzeit und an jedem Kontaktpunkt aktuelle Informationen weitergeben. Die höhere Transparenz sorgt für eine beschleunigte Fallklärung und über die neuen digitalen Kommunikationskanäle können die erforderlichen Angaben schneller zusammengetragen und es kann schneller darauf reagiert werden. Wenn Kunden Schadeninformationen nach diversen Kriterien filtern können, zum Beispiel nach Art (Schadenfall), Bearbeitungsstatus (nächste Schritte), Zeitpunkt (wann war das Schadenereignis?) oder Beteiligten (Unfallbeteiligte oder gegnerisches Fahrzeug), fassen sie Vertrauen, dass der Vorgang zügig bearbeitet wird.



44 Prozent der Versicherungskunden würden den Anbieter wechseln, wenn die von ihnen bevorzugten Kontaktkanäle im Schadenmanagementprozess nicht zur Verfügung stünden. Das gilt auch für deutsche Versicherte. Hier würden 34 Prozent der Befragten ihren Anbieter wechseln.



Für 77 Prozent der Kunden ist eine vermeintlich schnellere Schadenregulierung beim neuen Anbieter ein wichtiges oder extrem wichtiges Entscheidungskriterium, wenn es um einen Versicherungswechsel geht. Die deutschen Befragten haben hier mit 79 Prozent nicht anders geantwortet.

2. Technologiebefähigung

Grundlage eines digitalisierten Schadenmanagements sind moderne IT-Kernsysteme, die effizient, präzise und schnell arbeiten. Sie sollten einen hohen Automatisierungsgrad ermöglichen, um die Schadenabteilungen von Routinetätigkeiten zu entlasten. Denn so können sich diese auf komplexere Sachverhalte und wertschöpfende Aufgaben konzentrieren. Außerdem sollten die IT-Systeme alle Kanäle unterstützen, die integraler Bestandteil des digitalen Versicherers sind.

Im Idealfall sind Versicherungen auch in der Lage, Kunden einen digitalen End-to-End-Service zu bieten, damit diese ein optimales Nutzungserlebnis im Schadenprozess haben. Dazu gehören beispielsweise die Online-Nachverfolgbarkeit von Beratungen, Dokumenten und Ablaufplänen im Schadenfall und Präventionsempfehlungen.

Zielsetzung sind mehr Selfservice-Optionen sowie ein personalisierter 24-Stunden-Service, der zum Beispiel auch bei nächtlichen Unfällen verfügbar ist. Schließlich ermöglicht die elektronische Verarbeitung sowohl das Hochladen von Dokumenten als auch das Ermitteln alternativer Bewertungs- und Regulierungsoptionen. Darüber hinaus dienen die digitalen Kanäle auch als Bewertungsplattform. Kunden können hier ihren Gesamteindruck vom Schadenmanagement bewerten, positives Feedback posten oder Beschwerden loswerden.

Technologien für mobile Anwendungen ermöglichen eine durchgehende 24/7 Verfügbarkeit und werden bei Kunden allmählich zum bevorzugten Kontaktkanal für Statusabfragen und Schadenkommunikation. Neben den Endkunden können Mitarbeiter der Versicherung über Smartphones, Tablets und dergleichen einen schnelleren und besseren Service anbieten, insbesondere bei Besichtigungen und Schadengutachten. Viele Versicherer bieten ihren Kunden auch bereits eine schnell wachsende Fülle von Zusatzservices über mobile Kanäle und Apps an. Darunter beispielsweise solche, die mittels Telematik präzise Daten zum Unfallhergang liefern und oft auch Notruf-funktionen beinhalten, sodass der Versicherer sofort medizinische Hilfe oder sonstige Serviceleistungen einleiten kann. Zusätzlicher Service können auch mit Bewegungsmeldern gekoppelte Überwachungskameras sein, die Videoaufnahmen von den Eindringlingen automatisch an das Smartphone oder den Sicherheitsdienst des Kunden schicken.



70 Prozent der Versicherungskunden wären daran interessiert, automatisierte Warnmeldungen von Wohnungssensoren zu erhalten. Für Deutschland liegt der Prozentsatz bei 65 Prozent und bewegt sich damit nur leicht unter dem Ergebnis der Gesamtbefragung.



Für 83 Prozent aller Befragten und für 76 Prozent der deutschen Befragten ist die Datensicherheit ein wichtiges Entscheidungskriterium für oder gegen die Nutzung von Versicherungsapps.

3.

Das Personal

Mit dem Fachpersonal im Schadenmanagement steht und fällt die Qualität der Schadenregulierung – sowohl aus Sicht der Kunden als auch aus der des Unternehmens. Für den Kunden ist die Schadenmeldung ein Hilferuf nach einem traumatischen Erlebnis. Deshalb ist das Mindeste, was er erwartet, ein einfühlsamer, authentischer Ansprechpartner. Für die Versicherer sind eine effiziente, korrekte Fallbearbeitung und ein geschärfter Blick für Betrugsversuche der Schlüssel zur Senkung der Schadenkosten.

Diese teils konträren Zielsetzungen sind nur schwer vereinbar.

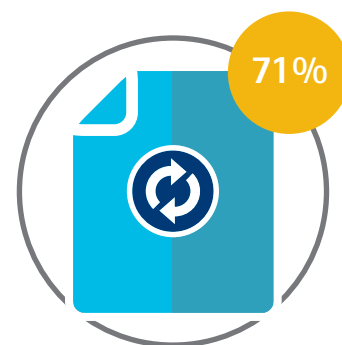
Technologien – insbesondere die Automatisierung der Schadenerstmeldung, der Bearbeitung einfacher Fälle und sonstiger Routineaufgaben – sind inzwischen weit fortgeschritten und erleichtern den Fachabteilungen die Arbeit. Damit kann der Fokus von stark transaktionalen Tätigkeiten hin zu analytischen Tätigkeiten bei komplexen Schadenfällen verschoben werden. Die Segmentierung von Schadenfällen, Routing, eine automatisierte Anwendung von Regelwerken, Workflow-Management sowie zunehmend auch fortschrittliche Analytics- und Collaborationtools – all das trägt dazu bei, dass die Schadenfälle schnell und treffsicher die jeweils zuständigen Mitarbeiter erreichen und diese mit optimaler Effizienz arbeiten können. Außerdem kann Kunden so ein noch kompetenterer Service geboten werden. Mobile Anwendungen und Dokumentenverwaltungstechnologien erleichtern das Zusammentragen und Sichten der schadenrelevanten Informationen und entlasten so sowohl Kunde als auch Fachabteilung, was die Fallklärung deutlich beschleunigt.

Auch die Personalplanung und Schulung der Mitarbeiter im Schadenmanagement unterliegt heutzutage anderen Gesetzmäßigkeiten als früher. Dafür sind eine ganze Reihe von Faktoren verantwortlich: demografische Überalterung des Fachpersonals, höherer Wettbewerb um Analytics-Experten, Digitalisierung des operativen Schadenmanagements sowie eine stärkere geografische Streuung sowohl der Mitarbeiter als auch der erweiterten Ecosysteme in der Versicherungsbranche.

Versicherer sollten deshalb eine leistungs-basierte Unternehmenskultur pflegen, bei der Kundenservice, Beratung und Problemlösung sowie permanente Verbesserungen und Innovationen wie selbstverständlich zum Arbeitsalltag gehören.

Den Innovationen muss aber nicht nur im operativen Bereich Vorrang eingeräumt werden, denn auch die Personalabteilungen müssen in allen Bereichen neue Wege gehen. Dies beginnt bei der Mitarbeiterrekrutierung und bei der Führungskräfteentwicklung und reicht über neue Arbeitsformen, wie Telearbeit und virtuelle Teams, bis hin zur Nutzung von Analytics zur optimierten Einsatzplanung. Unter Umständen sind sogar Umstrukturierungen und neue Positionen im HR-Bereich erforderlich, die besser auf das oberste Ziel der Kundenzentriertheit im Schadenmanagement zugeschnitten sind.

Versicherungen, welche ihren Schaden-service bereits verbessert haben, mussten feststellen, dass die Kundenzufriedenheit in hohem Maße auch von der Servicequalität der Partner im Schaden-Ökosystem abhängig ist. Offene Systeme ermöglichen die Integration aller Partner, Datenübertragungen und die Aufgabenzuweisung an die zuständigen Stellen – all das trägt ebenfalls zu einem einheitlichen, nahtlos integrierten Kundenerlebnis bei.



71 Prozent der Versicherungskunden wären an automatisierten Schadenerstmeldungen interessiert, die ihre Daten bei Unfällen von Autosensoren oder aus dem „vernetzten Zuhause“ erhalten. Hier liegen die deutschen Befragten mit 60 Prozent Zustimmung etwas unter dem Gesamtergebnis.



55 Prozent der Kunden fänden es gut, wenn sie automatisch über Kfz- oder Wohnungsschäden benachrichtigt würden, beispielsweise über Live-Videochats oder FaceTime. In Deutschland ist es ebenso fast die Hälfte aller Befragten (44 Prozent), die einen solchen Service begrüßen würde.

4.

Daten und Analytics

Analytics eröffnet dem Schadenmanagement eine Welt neuer Möglichkeiten, vorausgesetzt, es erfolgt eine adäquate Generierung, Speicherung und Strukturierung der erforderlichen Daten. Schließlich handelt es sich dabei um riesige Datenvolumina, die in allen Unternehmensteilen anfallen und zusätzlich aus externen Quellen zusammengetragen werden, wie beispielsweise Social Media, Telematik, GPS und sonstige Innovationen. Bisher waren primär die der Schadenbereich für das Zusammentragen der erforderlichen Informationen im Schadenmanagementprozess zuständig, was sehr zeit- und kostenintensiv ist. Auf der anderen Seite werden heute mittels moderner Technologien riesige Datenmengen aus derart vielen Quellen zusammengetragen (sowohl strukturierte als auch unstrukturierte wie Sprache, Text, Film und Fotos), dass wichtige Informationen verloren gehen können.

Die Integration dieser neuen Datenflut in die Schadenprozesse kann ein kostspieliges Unterfangen sein, und bereits die Festlegung, welche Daten relevant sind und herausgefiltert werden sollen, ist eine Herausforderung. Herkömmliche Data-Warehousing-Lösungen sind nicht schnell und feinmaschig genug, um effizient mit neuen Datenquellen zu arbeiten und einen Testen-und-Lernen-Ansatz zu implementieren.

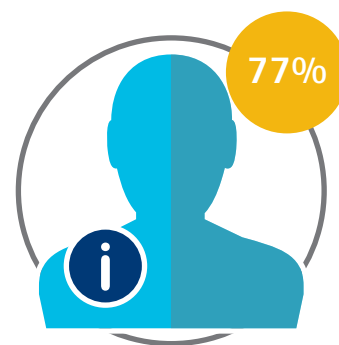
Versicherungen sollten sich vorrangig auf Datenquellen konzentrieren, die es dem Schadenbereich ermöglichen, Verbesserungen für die Kunden, die Mitarbeiter und die Prozesseffizienz umzusetzen. Bei der Bewertung der potenziellen Wertschöpfung aus neuen Datenquellen helfen iterative Datenanalysen. Big-Data-Umgebungen, wie zum Beispiel Hadoop, erlauben eine schnelle Einbindung von Quellen strukturierter wie auch unstrukturierter Daten.

Für die meisten Versicherer wäre die Einführung einer eigenen Fachabteilung für Schadenanalytics ebenso von Vorteil wie ein zentrales Kundenportal für Statusabfragen, persönliche Einstellungen, Angabe und Änderung der personenbezogenen Daten sowie gegebenenfalls für weitere Schritte im Schadenfall. Zielsetzung sollte ein 360-Grad-Profil des Kunden und ein datengestützter Schadenlebenszyklus sein, der versteckte Wertschöpfungspotenziale im Schadenmanagement offenbart.

Mittels Analytics, Telematik und anderer GPS-basierter Technologien können Versicherer Kundenbedürfnisse vorausahnen und entsprechende Zusatzserviceleistungen anbieten. So könnten sie beispielsweise an anstehende Inspektionen erinnern, Werkstatttermine vereinbaren und Mietwagen reservieren. Daten aus vernetzten Fahrzeugen, Wohnungen und Büros vermitteln Versicherern außerdem ein sehr viel klareres Bild von den typischen Gründen für Schadenfälle. Das erleichtert nicht nur die Risikobewertung, sondern es ermöglicht auch, Kunden minutengenau exakte und sogar personalisierte Informationen zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihre Risiken minimieren und Schadenfälle verhindern können.

Als Ergänzung zum normalen Berichtswesen in Bezug auf die Leistungskennzahlen sollte im Schadenmanagement routinemäßig nach neuen Erkenntnisquellen Ausschau gehalten werden, die Einfluss auf das Geschäftsmodell haben könnten. Dazu sollte eine eigene Abteilung eingerichtet werden, die sich ausschließlich mit dem Data-Mining in Quellen außerhalb der konventionellen Unternehmensmetriken befasst – als Beispiel seien die Social Media genannt, aus denen unter anderem auch wertvolle Erkenntnisse zur Betrugsbekämpfung gewonnen werden können. Analytics sollte sich schwerpunktmäßig auf Ziele konzentrieren, die den strategischen Prioritäten im Schadenmanagement entsprechen: Von Effizienzsteigerungen durch Problemanalysen aller die Schadenregulierung erschwerenden Elemente über die primäre Fokussierung auf den Service statt auf die einzelnen Prozessschritte bis hin zur Betrugserkennung und -bekämpfung.

Letzteres ist ein entscheidender Bereich, weil sich jede Verbesserung unmittelbar auf den Unternehmenserfolg und die Combined Ratio auswirkt. Mittels Modellierung aufgedeckter Betrugsfälle und Datenabgleich der Ergebnisse mit Analysen sozialer Netzwerke liefert prädiktive Analytics Versicherungen wertvolle Erkenntnisse zu den Merkmalen von Schadenfällen sowie den Kunden mit Schadenmeldungen bzw. Versicherten, die auf eine höhere Betrugswahrscheinlichkeit hindeuten. Außerdem können so professionelle Betrügerbanden leichter enttarnt und Zahlungen im Betrugsfall früher gestoppt werden.



77 Prozent der Versicherungskunden wären im Gegenzug für günstigere Prämien oder einen besseren Service bereit, persönliche Informationen preiszugeben. Auch hier bilden die deutschen Befragten keine Ausnahme.



65 Prozent der deutschen Kunden wären bereit, ihre Kilometerleistung gegenüber ihrer Kfz-Versicherung anzugeben – 43 Prozent wären sogar mit der Aufzeichnung des persönlichen Fahrverhaltens einverstanden.

3 Szenarien

Das umstrukturierte Schadenmanagement in der Praxis

Der Kunde

Der Fahrer eines Kleinlasters übersieht an einer viel befahrenen Kreuzung eine rote Ampel und kollidiert mit einem entgegenkommenden PKW an der Beifahrerseite. Die Bordelektronik des PKWs alarmiert die Smartphone-App des Fahrers, die daraufhin ein akustisches Signal aktiviert und nachfragt, ob es einen Unfall gegeben hat. Nachdem sich der Fahrer von der Unversehrtheit aller Insassen überzeugt und den Schaden an seinem Fahrzeug begutachtet hat, antwortet er mit „Ja“.

Die App findet das Gerät des unfallverursachenden Kleinlasters und tauscht – nach positivem Abgleich mit den Kfz-Halter-Datenbanken – die zur Schadenregulierung erforderlichen Informationen aus. Die Polizei trifft ein und erstellt einen elektronischen Unfallbericht. Der Fahrer fotografiert die Unfallstelle mit seinem Smartphone. Dann verständigt die App den nächsten freien Abschleppwagen eines Vertragspartners und bucht einen Mietwagen für den Kunden nach dessen in seinem Profil hinterlegten Wünschen. Außerdem trägt sie eine Erinnerung in dessen Terminkalender ein, dass er noch seine Familie verständigen und die Schaden-erstmeldung vervollständigen muss.

Wenn der Kunde zu Hause eintrifft, steht auf seinem Desktop-Computer ein Hinweis mit einem Direktlink zur Vervollständigung der Schadenerstmeldung. Das automatisch vorausgefüllte Formular enthält bereits alle relevanten Daten aus seinem Profil sowie die entsprechenden Smartphonefotos und die Telematikdaten aus seinem Auto, den Polizeibericht und die Gerätedaten des Unfallgegners. Darüber hinaus wurden relevante Social-Media-Feeds, Daten der Ampelkamera und der Reparaturwerkstatt hochgeladen.

Um sicherzugehen, dass alles berücksichtigt wird, schildert der Kunde den gesamten Unfallhergang noch einmal mit eigenen Worten per Sprachaufzeichnung, die dann automatisch transkribiert wird.

Nach Abschluss des Vorgangs wird dem Kunden angezeigt, dass der Unfall Auswirkungen auf seinen Schadenfreiheitsrabatt und Selbstbehalt hat. Außerdem wird ihm eine Vorschlagsliste präsentiert, die Empfehlungen zur Unfallvorbeugung und zu einem neuen Gesamtpaket mit Kfz-/Hausrat- und Kunstversicherung enthält, mit dem er seine Rabattstaffelung verbessern könnte. Bei diesen Angaben steht der Hinweis „Wie andere Kunden in vergleichbarer Situation ihre Rabattstaffelung optimiert haben“.

Der Sachbearbeiter

Der Sachbearbeiter ist in Digitaltechnologien bewandert und hilft Menschen gerne bei der Bewältigung traumatischer Erlebnisse. Er denkt und handelt serviceorientiert und setzt sich voll und ganz für die Probleme und Sorgen der Kunden ein. Er arbeitet eng mit seinen Kollegen zusammen, weil er den maximalen Nutzen aus den jeweiligen Kernkompetenzen und Fachgebieten zu ziehen weiß. Obwohl er hochprofessionell arbeitet und ehrgeizig ist, legt er trotzdem großen Wert auf die richtige Work- Life-Balance – und nutzt auch dafür digitale Technologien.

Wenn sich der Sachbearbeiter mittels Gesichtserkennung einloggt, erkennt das System, dass ihn heute ein eher entspannter Arbeitstag erwartet, und begrüßt ihn deshalb mit dem „Karrierefenster“ statt mit der üblichen „Aufgabenansicht“. Leistungsbewertungen, Kompetenzpunkte, Ziele, Umsatz- und sonstige Kennzahlen zeigen ihm seinen aktuellen Status auf der Karriereleiter. Außerdem sieht er eine Liste mit aktuellen und empfohlenen Schulungen und Veranstaltungen. Einige davon zieht er per drag-and-drop in seinen Terminkalender und wechselt dann in die Aufgabenansicht, um sich einen Überblick über die Wochenplanung zu verschaffen.

Von dort aus gelangt er zum ersten Schadenfall des Tages, bei dem es um Kunst geht. Der „Schadenmanagementassistent“ öffnet sich – was ihm signalisiert, dass der Fall sowohl wichtig als auch eilig ist – und fordert ihn auf, zur „Terminansicht“ zu wechseln. Hier wird ihm sowohl der Bearbeitungsstatus des aktuellen Falls als auch das Standardzeitfenster für die Bearbeitung ähnlicher Fälle angezeigt. Auf der Zeitleiste ist bereits ein Meeting mit einem Kunstexperten eingetragen, inklusive einer Verknüpfung mit den erforderlichen Unterlagen verknüpft sind. Über die „Chatansicht“ startet der Sachbearbeiter das Meeting. Mit dem Kunstexperten geht er dann die virtuellen Papiere durch und die beiden sind sich nach Auswertung der vorliegenden Analysen und Erkenntnisse einig, dass es sich um einen Betrugsversuch handeln könnte.

Über ein zweites Chatfenster schickt der Sachbearbeiter eine Zusammenfassung an seinen Vorgesetzten. Das System ermittelt nun aus den Terminkalendern die verfügbaren Zeitfenster für ein Nachfolgemeeting aller Beteiligten. Dadurch kann der Sachbearbeiter an diversen Schadenfällen gleichzeitig arbeiten und seine Arbeitszeit bestmöglich an den eintreffenden Informationen ausrichten, sodass jederzeit eine optimale Auslastung erreicht wird.

Die Gebietsleiterin

Die Gebietsleiterin im Schadenmanagement muss aufkommende Makrotrends erkennen und darauf reagieren. Sie überwacht und fördert die Fortschritte in ihrer Region. Sie bevorzugt Echtzeitkommunikation und –collaboration mit ihren Mitarbeitern und setzt alles daran, Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen zu halten, die ebenso wichtiges wie seltenes Fachwissen erfordern.

Ebenso wie der Sachbearbeiter loggt sich auch die Gebietsleiterin mittels Gesichts- und Spracherkennung ein. Das System erkennt, dass sie ein stressiger Arbeitstag erwartet, und zeigt ihr deshalb sofort die „Planungsansicht“ mit den automatisierten, kompetenzabhängigen Schadenfallzuweisungen an die Mitarbeiter. Außerdem öffnet sich der „Schadenmanagementassistent“ und zeigt ihr die kurzfristigen Personaländerungen, wie beispielsweise Krankmeldungen. Er fordert sie auf, die aktuellen Einsatzpläne durchzugehen, und schlägt jeweils Alternativen mit ähnlichen Kenntnissen vor. Wenn ein Sachbearbeiter dabei ist, der ihrer Ansicht nach von der Erfahrung profitieren würde, kann sie ihm die neuen Aufgaben und Schadenfälle einfach per drag-and-drop zuweisen.

Danach erscheint auf dem Bildschirm der Gebietsleiterin eine Erinnerung an eine neue Marketingaktion für Kunstversicherungen, die eventuell zusätzliches Personal erfordert. Wenn sie zur „Berichtsansicht“ wechselt, erscheint der „Schadenmanagement-Assistent“, der sie zur Entscheidung auffordert, ob dazu vorhandenes Personal geschult oder zusätzliches eingestellt werden soll, und präsentiert ihr die entsprechenden Daten. Die Gebietsleiterin klickt auf „Schulungsoptionen anzeigen“ und weist einzelnen Sachbearbeitern Kurse zu. Darunter ist auch die Person, deren Einsatzplanung sie gerade geändert hatte.

Daraufhin erscheint sofort eine entsprechende Konfliktwarnung am Bildschirm. Nachdem sie eine Zusammenfassung gelesen hat, wählt sie einen Meetingtermin aus einer Optionsliste aus und schiebt dann Dokumente auf ihr Tablet, die sie später lesen möchte. Sie öffnet die Ansicht „Terminplanung Schadenmanagement“ und stellt fest, dass der Versicherte ein VIP-Kunde ist und es mit der rechtzeitigen Bearbeitung an mehreren Stellen eng werden könnte. Deshalb heftet sie eine Nachricht an die Zeitleiste, um dem Sachbearbeiter, dem sie gerade erst neue Aufgaben zugewiesen hat, zu signalisieren, dass sie bei Bedarf auch umdisponieren könnte, weil der Kunstschadenfall absoluten Vorrang genießt.

Fazit

Umdenken im Schadenmanagement sichert nachhaltige Wettbewerbsvorteile

Der Schadenfall ist die alles entscheidende Bewährungsprobe für jede Versicherung. Bei Kunden, die mit dem Schadenmanagement ihres Versicherers unzufrieden sind, besteht nicht nur eine hohe Wahrscheinlichkeit für einen Anbieterwechsel, sondern auch für negative Kommentare in sozialen Netzwerken, wo sie ihre Erfahrungen vor einem Millionenpublikum ausbreiten.

Deshalb braucht es nichts Geringeres als einen grundlegenden Neuanfang im Schadenmanagement – denn sich einfach nur mehr anzustrengen, aber ansonsten mit derselben Strategie und Technologie weiterzuarbeiten, wird keinesfalls zum gewünschten Erfolg führen. Versicherer müssen deshalb eine Außenperspektive einnehmen, alle Strukturen, Prozesse und Kompetenzen im Schadenmanagement auf den Prüfstand stellen und aus Kundensicht neu bewerten.

Wie oben ausführlich dargelegt, bedarf es außerdem einer Neubewertung ihrer Leistungsfähigkeit in den vier Bausteinen eines optimierten Onlineschadenmanagements. Darüber hinaus gilt es, alle operativen Veränderungen zu berücksichtigen, die ein digitales Kundenerlebnis nach sich ziehen würde, und zwar nicht nur in Bezug auf den Kundenservice und die technologische Aufrüstung der Mitarbeiter, sondern auch auf Dinge wie Datenschutz, Lieferantenmanagement und Compliance.

Ein radikales Umdenken im Schadenmanagement muss auch die enge Verknüpfung von Service und Wertschöpfung mit einbeziehen. Denn in der Vergangenheit erfolgten Investitionen nicht immer unbedingt in den Bereichen, die den besten Return on Investment (ROI) liefern. Aber auch eine einseitige Fokussierung auf Effizienzsteigerungen, Kundenbindung und Senkung der Schadenkosten ist nicht zielführend, weil Schadenfälle einen wichtigen Beitrag zur Markenabgrenzung, zum effizienten Kapitaleinsatz und zu unternehmensweiten Synergieeffekten leisten.

Die Digitaltechnologien eröffnen Versicherern ungeahnte Möglichkeiten, die Kundenwahrnehmung des Schadenmanagements in allen genannten Bereichen enorm zu verbessern. Wenn sie kundenfokussierter, proaktiver und reaktionsschneller agieren, schaffen sich Versicherer eine solide Basis für Kosteneinsparungen, Wachstum und nachhaltige Wettbewerbsvorteile.





Ansprechpartner

Wenn Sie diese Studie und ihre Auswirkungen auf Ihr Unternehmen erörtern möchten, wenden Sie sich bitte an:

Deutschland

Dr. Markus Wersch
markus.wersch@accenture.com

Christian Richter
christian.richter@accenture.com

Österreich

Thomas Schönbauer
thomas.schoenbauer@accenture.com

Schweiz

Michel Ott
michel.ott@accenture.com

Scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone und erfahren Sie mehr über diese Studie mit unseren interaktiven Umfrageergebnissen.



Über Accenture Research

Accenture Research ist das global tätige Researchteam von Accenture mit über 200 Mitarbeitern. Das Team beschäftigt Experten aus den Bereichen Industrie, Technologie, Finanzen, Studien und Ökonomie. Bei Fragen oder für weitere Informationen zu dieser Studie wenden Sie sich bitte an:

André Schlieker
andre.schlieker@accenture.com

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit rund 319.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Als Partner für große Business-Transformationen bringt das Unternehmen umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein. Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2014) einen Nettoumsatz von 30 Mrd. US-Dollar. Die Internetadresse lautet www.accenture.de.

Rechtshinweise

Dieses Dokument dient nur zur allgemeinen Information und berücksichtigt nicht individuelle Sachverhalte des Lesers. Accenture übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der darin gemachten Angaben. Das Dokument ist eine allgemeine Leitlinie und stellt keine individuelle Beratung dar. Accenture übernimmt keine Beratung in regulatorischen, rechtlichen oder steuerlichen Angelegenheiten. Entsprechende Beratung in diesen Bereichen sollte sich der Leser bei Anwälten bzw. anderen qualifizierten Berufsträgern einholen.

Copyright © 2014 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

14-4817U/9-8299

