

Mit Multikanalstrategie aus der Rechtsschutzkrise?

Andreas Heinsen, Düsseldorf



Andreas Heinsen.

(Foto: Örag)

Für die Rechtsschutzversicherer wird es in 2009/2010 richtig ernst! Das Beitragswachstum 2008 ist mit +1,6 Prozent (Vj. +2,7%) das schlechteste Ergebnis seit 2002, bei vielen Versicherern steht sogar nur noch eine Null vor dem Komma. Die überwiegende Anzahl der Top10-Unternehmen wird Marktanteile verlieren. Zu allem Überfluss fällt die Beitragsangleichung (BAK), an die man sich über Jahre mit hohen Anpassungssätzen sehr gewöhnt hat, in 2009 völlig aus. Und ab Oktober 2009 droht aufgrund der weiter sinkenden Schadenaufwendungen im Vertrags-Rechtsschutz eine Absenkung im Privatkundengeschäft von 5 Prozent, die voll auf den Ertrag der Unternehmen durchschlagen wird. Setzt sich dann auch noch die Anwaltschaft in 2010 nach der Bundestagswahl mit der von ihr vehement geforderten Gebührenerhöhung von ca. 10 Prozent durch, kommt es zum Supergau, denn die BAK-Mechanismen wirken erst mit zweijähriger Zeitverzögerung in den Beständen. Ob man die Anpassungen dann in einer weichen Marktphase mit Blick auf das Stornopotenzial überhaupt durchsetzen kann, wird sich zeigen. Und dies in Zeiten, in denen die Bilanzen so manchen Versicherers durch den Börsencrash 2008 noch mit hohen stillen Lasten stark strapaziert sind.

Gewöhnt hat man sich in der Rechtsschutzbranche schon seit Jahren an einen reinen Verdrängungswettbewerb bei weiterhin sinkender Haushaltsabsicherungsquote (42%). Auch in 2008 stagniert der Vertragsbestand in der Branche trotz massiver Marketing-, Produkt- und Brandingkampagnen (z.B. DAS mit Boris Becker: Ich hab' da mal ne Frage?) sowie neuer anwaltlicher Rechtsberatungsprodukte (z.B. LVM-Jur\$Rat). Die Perspektiven für 2009 werden überwiegend düster eingeschätzt. Grundlage für die pessimistische Einschätzung ist insbesondere der bereits in 2008 zu verspürende Neugeschäftsrückgang, der sich nach allen Prognosen mit der Wirtschaftskrise noch verschärfen wird. Viele Versicherer versuchen in

das Firmen- und Maklergeschäft zu fliehen oder holen sogar den alten höchst risikoreichen Firmen-Vertrags-Rechtsschutz aus der Schublade, um den Beitragsabrieb zu stoppen.

Man kann sich hinter diesen negativen Zukunftsaussichten verstecken oder aber seinen Fokus, wie z.B. die Örag im Lager der öffentlichen Versicherer, auf die bisher 58 Prozent der nicht versicherten Haushalte richten. Der Einschätzung des Marktforschungsinstituts psychonomics zufolge, spielen fast eine Million Verbraucher mit dem Gedanken, eine Rechtsschutzpolice abzuschließen. Zudem sind schlechte Zeiten gerade für Rechtsschutz auch Zeiten für die Sensibilisierung der Kunden. Das Märchen, dass in Krisenzeiten alle Kunden ihr Vertragsportfolio durchkämmen, um sich dann von der „Convenience-Sparte“ Rechtsschutz als Nice-to-Have-Produkt zu trennen, sollte man aus den Köpfen verbannen. Die abschlussbereiten Kunden müssen nur vom Vertrieb angesprochen – oder wie es die Marktforscher sehr schön blumig formulieren: „wachgeküsst“ werden. Aus Sicht der Versicherer stellt sich also die Aufgabe, ihre Vermittler „wach zu küssen“, damit sie das auf der Straße liegende Geschäft mit durchaus interessanten Verdienstmöglichkeiten auch einsammeln. In Zeiten vertrieblicher Depression eine interessante Aufgabe, um mit der vermeintlich so komplizierten und ungeliebten Rechtsschutzversicherung erfolgreiche Akquise zu machen. Die Örag wird mit einem sehr ambitionierten Vertriebsziel 2009 diese positive Grundhaltung zum Markt versuchen umzusetzen.

Multikanalstrategien zur Gewinnung von Marktanteilen sind en vogue, wobei deren Ausgestaltungen in den einzelnen Unternehmen doch sehr unterschiedlich ausfallen. Man findet reine Tarif-/Pricingansätze, bis hin zu eigenständigen Branding-, Produkt- und Servicestrategien für die jeweiligen Absatzkanäle. Das jeder jeden Kanal kann oder nur die Großen alle Vertriebskanäle bedienen können, ist doch sehr zu hinterfragen. Ein Blick in die Industrie zeigt, welche negativen Folgen Diversifizierungsstrategien haben können. Heute heißt es z.B. in Stuttgart: Back to the Roots – von DaimlerChrysler zurück zu Mercedes-Benz, dem Ausgangspunkt des Autogeschäfts der Schwaben. Die Ausflüge in die weite große Welt bis hin zum Raumfahrtgeschäft hat die Aktionäre viel Euro gekostet.

Vertriebskanalwandel

Auch der Versicherungsvertrieb und damit die Geschäftsmodelle der Unternehmen werden von gesellschaftlichen Megatrends beeinflusst. Denken wir nur zurück an die Internet-

euphorie zum Jahrtausendwechsel, die bis heute zwar zu keinen bedeutenden Marktanteilsverschiebungen im Kompositgeschäft geführt hat, aber diverse Neugründungen von Online-Versicherern bis hin zum Eintritt von ausländischen Wettbewerbern auf den deutschen Markt zur Folge hatte. Die Dominanz der auf persönlichem Kontakt basierenden Vertriebskanäle konnte das Internet bisher aber nicht gefährden: 46 Prozent aller Neuverträge werden nach wie vor bei einem gebundenen Vertreter abgeschlossen, Geschäftsstellen der großen Assecuranzen vertreiben immerhin noch rund ein Viertel aller Neuverträge. Towers Perrin verkündet sogar eine Renaissance der Ausschließlichkeit im Kompositneugeschäft und weist für 2007 ein Plus von 4%-Punkten auf 61 Prozent auf. Eine Antwort hierauf könnte die Suche der Kunden nach Vertrauen und direkt erlebbarem Service vor Ort sein, womit die professionell aufgestellte Service-Vermittleragentur trotz VVG-Reform und EU-Vermittler-Richtlinie positiv in die Zukunft schauen könnte. Gelingt es dann auch noch, im Personengeschäft in der Ausschließlichkeit wieder zuzulegen, werden sich auch positive Agenturbetriebsergebnisse in den Unternehmeragenturen zeigen.

Potenziale im Internet – Rechtsschutz

Nachdem das Internet zunächst nur als Informationsmedium verstanden wurde, zählt es heute bei bald 70 Prozent der Bevölkerung als Bestandteil des Lebensalltags. So sieht man schon die zweite und dann wirkliche Online-Welle auf den Versicherungsmarkt zurollen. Ausländische Versicherer fassen Mut und steigen, wie z.B. die Admiraal direkt, wieder in Deutschland ein. Ob eine Weichmarktphase in Kfz dafür der richtige Zeitpunkt ist, wird man den Ergebnissen 2009 entnehmen können. Die „Pfefferminzia24-Modelle“, die in Wahrheit nur Zeittarifvarianten sind, haben diese Entwicklung noch angeheizt. Insbesondere mit der Allianz24, die sich niemand aufgrund der Stärke des AO-Vertriebs der Allianz vorstellen konnte, hat alle Dämme gebrochen. Mit der R+V24 fiel eine weitere, uneinnehmbar scheinende Bastion in 2008. Vor allem vor Neuabschlüssen greifen heute auch treue Agenturkunden immer häufiger auf Informationen aus dem WorldWideWeb zurück, um ein positives Gefühl für die Qualität und das Pricing des Vermittlerangebots zu bekommen. Und für erlebbaren Service ist der Kunde auch bereit, etwas mehr zu zahlen. Die Rabattjunkies finden sich eigentlich nur im Kfz-Geschäft, ein neuer Volkssport hat sich zum 1. 1. eines jeden Jahres etabliert. Fast 20 Prozent des Bestands werden jetzt jährlich umgewälzt, was die Abschluss- und Verwaltungskosten nicht wirklich entlas-

tet. Nach Einschätzung von psychonomics birgt das Internet für Assekuranzen durchaus Erfolgspotenzial, wenn es um effektive Vertriebsunterstützung und Kundenmanagement geht. Der reine Direktvertrieb über das Internet werde allerdings nach aktueller Einschätzung der Marktforscher wohl auch zukünftig keine bedeutende Rolle spielen; eine enttäuschende Aussage mit Blick auf die aktuellen, anders lautenden Strategiepapiere der Beratergilde zu Multikanalstrategien.

Mit Blick auf Rechtsschutz zeigt sich, dass eigentlich außer der HUK24 kein bedeutender Versicherer strategisch mit einem Online-Rechtsschutzangebot am Markt unterwegs ist. Die Anbieter unterscheiden sich zumeist lediglich dadurch, dass sie mehr oder weniger gute Onlineabschlussmöglichkeiten auf ihrer Homepage eingebaut haben. Gelungen ist der Auftritt der Advocard, die einen stringenten und userfreundlichen Onlineauftritt mit klarer Abschlussorientierung implementiert hat. Etwas enttäuscht ist man von dem nicht state-of-the-art-Internetauftritt der Jurpartner AG, die unter anderem Online-Partner von Tchibo ist. Überraschender ist dann noch das Pricing von Jurpartner mit 255 Euro für eine Privatpolice. Im Verhältnis zur sehr aggressiv im Onlinegeschäft agierenden WGV, die nur 179 Euro verlangt, ist dies eigentlich nicht wettbewerbsfähig, schon gar nicht bei Anwendung der üblichen Ranking- und Testergebniserfordernisse im Direktgeschäft: „Sei unter den Top 5 oder vergiss das Geschäft.“

Das Onlinegeschäft über Vermarktungspartner ist mit hohen Vertriebskosten belastet, die dem klassischen Vertrieb zumeist in nichts nachstehen, was aber um der Neustücke willen gerne verschwiegen wird. Wie viel Freude die Axa nach ihrem wenig erfolgreichen Versuch, bei Tchibo auf Shopkundensuche zu gehen, jetzt mit Ebay-Kunden haben wird, bleibt abzuwarten. Die eigene Stammorganisation und die Vermittlerverbände hat die Axa damit auf jeden Fall massiv gegen sich aufgebracht.

Auch scheint sich zu bewahrheiten, dass insbesondere der aktive Rechtsschutz-Onlinekäufer seine Entscheidung bewusst trifft, sprich bei Abschluss einen Schadenfall am Horizont bereits auftauchen sieht. Dies macht den Absatzkanal aus Ergebnissicht der Unternehmen weniger attraktiv, und man fährt sich bei heutigem aktiven Kaufverhalten der Kunden ohne entsprechende Scoring- und Bestandspflegestrategien eine negative Risikoauslese in den Bestand.

Die Mechanismen des Kfz-Markts, mit einer Pflichtversicherung im Gepäck, lassen sich nicht auf Rechtsschutz übertragen, außer es gelingt, Rechtsschutz intelligent in die Kfz-Verkaufsstrategie zu integrieren. Dieser Weg wird jedoch wegen der Preissensibilität in Kfz von den meisten Anbietern nicht verfolgt.

Insgesamt bleibt somit festzuhalten, dass es einen echten Onlinevertrieb von Rechtsschutz derzeit nicht gibt und dass dieser von den Kunden auch nicht nachgefragt wird. Dies liegt auch daran, dass die Sparte aus Kundensicht wegen ihrer juristischen Inhalte beratungsintensiv ist. Im Ergebnis handelt es sich wegen der zumeist bestehenden Vertriebswegkonkurrenz lediglich um mehr oder weniger gut gebaute Tarifrechner mit ggf. kleinem Onlineabschlussrabatt.

Ausschließlichkeitsvermittler für Rechtsschutz motivieren

Anders als Towers Perrin, die aktuell einen wachsenden Marktanteil der Ausschließlichkeit im Kompositgeschäft (61%) beobachtet, zeichnet Bain & Company (VW 1/2009 S. 15) mit einem starken Abrieb auf nur noch gut 50 Prozent in 2015 ein düsteres Szenario für diesen klassischen Vertriebsweg auf.

Die Rechtsschutzversicherung wird aufgrund ihrer juristischen Grundlagen als wenig transparent vom Vertrieb gesehen. Darüber hinaus herrscht eine gewisse, wenn auch unbegründete Angst vor Risikoausschlüssen, die aber in weniger als 5 Prozent der Fälle überhaupt zur Anwendung kommen. Andererseits wird der Rechtsschutzbestand z.B. bei der Örag zu 85 Prozent von den gebundenen Vermittlern gehalten. Dies bedeutet nicht, dass das Potenzial in der Ausschließlichkeit ausgeschöpft wäre und man sich – wie vielerorts derzeit zu lesen – auch im Rechtsschutz mit einem reinen, sich noch verschärfenden Verdrängungswettbewerb abfinden muss. Vielmehr gilt es, den Vermittlern aufzuzeigen, welche Kundenbindungs- und Cross-Selling-Potenziale in der in Wirklichkeit sehr kundennahen Rechtsschutz(Service)versicherung stecken.

Ein Blick auf die Kfz-Anbindungsquoten mit Verkehrs-Rechtsschutz bringt ein gewisses Maß an Ernüchterung und Erstaunen selbst bei den Vermittlern. Ein vom ADAC empfohlene und vertriebenes Produkt, das sehr preisgünstig ist und selbst von den Verbraucherschützern durchgehend positiv bewertet wird, überspringt nur selten die 30%-Anbindungsschwelle in den Agenturbeständen. Plausible Antworten, warum dies bei einer Quasi-Pflichtversicherung so ist? Fehlanzeige! Diese Chancen im Bestand gilt es systematisch aufzuarbeiten und vertrieblich zu unterstützen. Erhebliche Möglichkeiten schlummern auch noch im Firmenkundengeschäft der Agenturen, die gerade in diesem Segment Wissens- bzw. Informationsdefizite aufweisen. Wenn man sich als Vermittler z.B. mit Freiberuflern beschäftigt, sollte ein Reflex für eine Spezial-Straf-Rechtsschutzdeckung als Annex zur Vermögensschaden-Haftpflicht eigentlich erwar-

tet werden. In der Praxis findet dies aber nicht statt. Vielfach vergessen – und dies ist dann ein klarer Beratungsfehler – wird die Absicherung eines GmbH-Geschäftsführers über eine Topmanager-Police.

Der erlebbare Kundennutzen wird derzeit sehr stark durch Anwalt-Beratungshotlines getrieben, leider bisher ohne spürbare Auswirkung auf die Vertragsbestände, die auch in 2009 insgesamt rückläufig sein werden. Da beruhigt es auch nicht, dass man ohne diese Neupositionierung der Branche wohl bereits noch mehr Verträge verloren hätte.

Erfolg stellt sich dann ein, wenn man das Produktkonzept mit einer klaren Fokussierung versieht, von seinem juristischen Habitus befreit und dem Vertrieb ein Kompetenz-Backoffice zur Verfügung stellt, das seine Beratungs- oder Abwicklungsprobleme kundenorientiert löst. Die telefonische und fallabschließende Deckungsanfragerledigung über die Agentur für den Kunden und der damit spürbare Kundennutzen direkt vor Ort ist nach den Erfahrungen der Örag ein zentraler Erfolgsfaktor für die Vermittlerakzeptanz der Sparte insgesamt. Über 50 Prozent der Örag-Kunden machen heute davon bereits Gebrauch und sorgen somit für die Akzeptanz der Sparte in den Agenturen, die wiederum den Info\$Tel-Rechtsservice, geleistet durch gut 100 serviceorientierte Volljuristen, aktiv für die Akquise nutzen.

Bankenvertrieb für Rechtsschutz erschließen

Glaut man der Untersuchung von Bain & Company, dann tut sich im Bankenvertrieb in Komposit bis 2015 eigentlich nichts. Dies passt auch zur verbreiteten Meinung außerhalb der Sparkassen und Volksbanken, dass Banken nur für das Personen- und damit provisionsstarke Einmalgeschäft geeignet wären. Schadenversicherungen werden vielfach abgelehnt und finden sich bei den Privatbanken allenfalls sporadisch im Angebot. Diese Auffassung der von diesem Vertriebsweg „Ausgeschlossen“ verschließt aber die Augen vor dem Erfolgsmodell der R+V (2007: +7,5% in Rechtsschutz) sowie den stark in diesem Segment zulegenden öffentlichen Versicherern in der Sparkassen-Finanzgruppe. So verzeichnet die Örag heute einen Neugeschäftsanteil von nahezu 50 Prozent (2000: 10%) über die Sparkassen, womit sich die Vertriebskraft quasi verdoppelt hat.

Erfolgsfaktor Nr. 1: Man muss wissen, wie Sparkassen/Banken ticken sowie die Produktlinien und Vertriebsunterstützung entsprechend ausrichten. Entscheidend sind auch hier wieder die zur Verfügung gestellten Backoffice-Strukturen für die Kundenberater gerade während Vertriebskampagnen. Das Denken und Steuern in Kampagnen ist ein Thema, das man verste-

hen und professionell unterstützen muss. Lost Calls bedeuten hier den Verlust eines neuen Kunden und noch viel schlimmer, einen Rückschlag für den Kundenberater als Verkäufer im direkten Kundenkontakt. Dies ist eine völlig neue Herausforderung für Innendienstorganisationen und bedeutete für die Örag in 2008, dass über 500 000 Calls von den 100 Volljuristen neben der sonstigen, wenn auch papierlosen und Workflow-gesteuerten Aktenbearbeitung abzuwickeln waren. Mit Blick nach vorne ist festzustellen, dass gerade die Rechtsschutzversicherung mit ihrem erlebbaren Kundennutzen – und hier stimmt die Convenience-Kategorisierung – über ihre Rechtsberatungsservices sehr gute Chancen hat, sich im Bankenvertrieb zu etablieren und den Vertriebsanteil noch deutlich zu erhöhen. Dies gelingt aber nur, wenn man sich in die Verkaufs-, Beratungs- und IT-Strukturen der Sparkassen/Banken systematisch und mit Leib und Seele integriert und auch auf diesen Vertriebsweg ausgerichtete Vertriebsmitarbeiter einsetzt, die eben nicht dem üblichen Orgaleiterprofil entsprechen.

Maklerpotenziale auch im Rechtsschutz?

Der Lebens-, Renten-, BU- und Krankenversicherung werden im Maklerkanal starke Vertriebsanteilszuwächse prophezeit. Viele im Markt hatten die gesetzlichen Eingriffe zunächst als Motor für die Maklerschaft gesehen. Sogar von einer Flucht in den Maklerstatus war die Rede, um den (neuen) Beratungsanforderungen überhaupt noch gerecht werden zu können. Dies scheint sich ins Gegenteil zu kehren, und zwar zu einem Rückzug der privatkundenorientierten Mehrfachagenten und Pseudomakler unter das sichere Dach der Ausschließlichkeit oder der Haftungsdächer der Maklerpools. Fast 20 Prozent der Kleinstmakler werden wohl bis Ende 2009 vom Markt verschwunden sein.

In Rechtsschutz trifft man auf die Besonderheit, dass bisher nicht die Großen der Branche dominieren, sondern eher kleinere und mittlere Versicherer wie Deurag, Auxilia, Rechtsschutzunion, Concordia oder auch die

NRV bevorzugte Partner der Makler sind. Aufgrund rückläufiger Bestände in der Ausschließlichkeit nehmen sich neben der Roland als etablierter Industrie- und Großgewerbeversicherer aber auch die Big 3 Allianz, DAS und ARAG diesem Vertriebskanal verstärkt an, teilweise mit der klaren Aussage, eine Konsolidierung in diesem Segment herbeiführen zu wollen. Die Ausführungen für den Internetbereich zu anlassbezogenen Käufen und den damit verbundenen Gefahren für die Ertragsseite gelten auch für den Maklerbereich. Vom Policen-, Risiko- und Courtagehopping hat man sicher schon einmal gehört. Gerade im Firmengeschäft droht mit Blick auf den Arbeits-Rechtsschutz ein hohes Zweckabschlussrisiko, gleiches gilt für den Vermieterbereich. Damit kommt dem Bestands- und Prozessmanagement – neben einer klaren Segmentierungspolitik – eine zentrale Bedeutung im Maklergeschäft zu.

Fokussiert man sich auf die Privatkundenbestände, stellt man selbst bei großen Maklern fest, dass dieser Teilmarkt doch eher vernachlässigt wird, von einer systematischen Bearbeitung ganz zu schweigen. Hinterfragt man dies, kommen Aussagen wie: „Produkt ist außerhalb des Verkehrsbereichs überflüssig, intransparent und wenig kundenbedarfsorientiert, gefährdet die Gesamtverbindung und hat schlechtes Rating bei Verbraucherschützern.“ Eigentlich die gleiche Blockade wie teilweise bei der Ausschließlichkeit. Wem es gelingt, diese Vorbehalte gegenüber Rechtsschutz mit einem klaren Produkt-, Service- und Prozessmodellkonzept zu beseitigen, der wird auch Makler motivieren können, systematisiert die Rechtsschutzversicherung im Kundenbestand zu implementieren und auch nur dann stellen sich Erfolge auf beiden Seiten ein.

Resümee

Der Internetvertriebsweg stellt wie das erfolgreich vom Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute attackierte Discountergeschäft über Penny oder Real für die Rechtsschutzversicherung derzeit keine wirkliche Alternative dar. Vielmehr besteht die Gefahr einer

negativen Risikoauslese, da anders als bei der Kfz-Versicherung der Abschluss von der Kundenseite her nicht preisgetrieben, sondern anlassbezogen ist. Die Ausschließlichkeit verkennt ihre Cross-Selling-Potenziale bereits in den eigenen Rechtsschutzbeständen, von einer strukturierten Produktintegration oder gar geschulten Kundenansprache ganz zu schweigen. Die Intensivierung des gebundenen Vermittler-Vertriebskanals verspricht die schnellsten Erfolge, da bereits mit vorhandenen Kunden gearbeitet werden kann. Der Bankenvertriebsweg spielt außerhalb des Genossenschafts- und Sparkassenlagers bisher überhaupt keine Rolle, wobei die Örag nachgewiesen hat, dass die Vertriebskraft der Sparkassen aktiv für die eigene Wachstumsstrategie genutzt werden kann. Ein Beispiel, wie die Örag ihre Vermittler aktuell anspricht, um das Krisenjahr 2009 zum Erfolgswort zu machen, findet sich unter www.Holt-die-Kuh-vom-Eis.de. Der bei vielen im Fokus stehende Maklermarkt erfordert besondere Produkt-, Prozess- und Bestandsmanagementkompetenzen, wobei aber auch in diesem Kanal noch erhebliche Potenziale zu entdecken sind. Bei einer Haushaltsabsicherungsquote von nur 42 Prozent, wobei bei gut 20 Prozent der Haushalte nur eine Verkehrs-Rechtsschutzdeckung vorhanden ist, überrascht dieses Ergebnis nicht wirklich. Insoweit kann die eingangs zitierte Aussage von psychonomics nur bestätigt werden: Es warten wirklich mehr als 1 Million Kunden darauf, vom Vermittler auf Rechtsschutz angesprochen zu werden.

Der Autor: RA Andreas Heinsen ist Vorstandsmitglied der Örag Rechtsschutzversicherungs-AG, Düsseldorf.

BUCHTIPP

Rechtsschutzversicherung Ein Leitfaden für die Praxis mit Übungsaufgaben, Kontrollfragen und Checklisten

(inkl. CD-ROM)

Joachim Cornelius-Winkler

3. Auflage, 2008, XIII u. 180 S., 42,- €

ISBN 978-3-89952-381-2

www.vvvw.de