



# Noch nicht satt

Sieben Geschäftspotenziale für ein dynamischeres Wachstum im Rechtsschutz

*Von Andreas Heinsen*

**R**echtsschutz ist mit einer Marktdurchdringung von 45% kein Verdrängungsmarkt, erst recht nicht, wenn man auf die ausbaubare Produktdurchdringung je Haushalt, die Alterskohorten und in den Bereich der Firmenkunden blickt. Die Sparte muss sich für den Erhalt ihrer 22 Millionen Verträge und der Erschließung neuen Wachstums zu einem digitalen Jursurtech, mit smarten kundenaufinen Rechtsdienstleistungen und Rechtsschutzprodukten für alle Vertriebswege und Kundensegmente weiterentwickeln, auch um den neuen Angeboten der JurTechs, digitalen Versicherern und Internetanwalts-fabriken aktiv zu begegnen. Die deutschen Rechtsschutzversicherer sind 2018 wiederum stark auf 4,12 Milliarden Euro (+4,2% / 2017:+4,0%) gebuchten Beitrag gewachsen, sehen sich aber aufgrund

stagnierender Kundenzahlen, rückläufiger Haushaltsabsicherungsquoten, schrumpfenden Vertriebspartnereinheiten in der Ausschließlichkeit sowie digitalen Angriffen von Jurtechs, Internetanwaltskanzleien und neuen Online-Inkassodienstleistern großen Herausforderungen für ihr zukünftiges Geschäftsmodell ausgesetzt.

## **INNOVATIONSKRAFT AUSBAUFÄHIG**

Jetzt heißt es den nächsten Sprung vom reinen Kostenversicherer – mit ein bisschen Service – zum professionellen und digitalen Rechtsdienstleister mit Versicherungsschutz als Jursurtech zu schaffen und den hybriden Ausbau der telefonischen und digitalen Rechtsassistance in den Mittelpunkt der Geschäftsfeld- und Produktentwicklung zu stellen.

Das aktuelle GDV-Zahlenwerk bestätigt, dass die Branche mit einem Beitragsplus von 21% gut durch das KostRMG 2013, das Belastungen bei Anwalts- und Gerichtskosten von bis zu 20% in den einzelnen Risikosegmenten gebracht hat, gekommen ist. Auch die Kumulschäden des Dieseldiagnostikskandals und des sehr teuren Widerrufs-Jokers für Darlehens- und Lebensversicherungsverträge wurden in den Bilanzen der meisten Versicherer bisher gut verkraftet. Mit einer Schadenquote von 68% weisen die Rechtsschutzversicherer für 2018 den Bestwert seit 1991 aus. Wesentlich dazu beigetragen hat auch die positive Stornoentwicklung. Bereits 2017 ging die Storno-Quote stark auf 7,2% zurück, 2018 stürzte sie dann auf den 10-Jahresbestwert von 6,2% ab. Bleibt somit die Erkenntnis, dass es auch die sich wirtschaftlich sicher fühlenden Kunden waren, die den Rechtsschutzversicherern – trotz mehrfacher Prämienenerhöhung – treu geblieben sind.

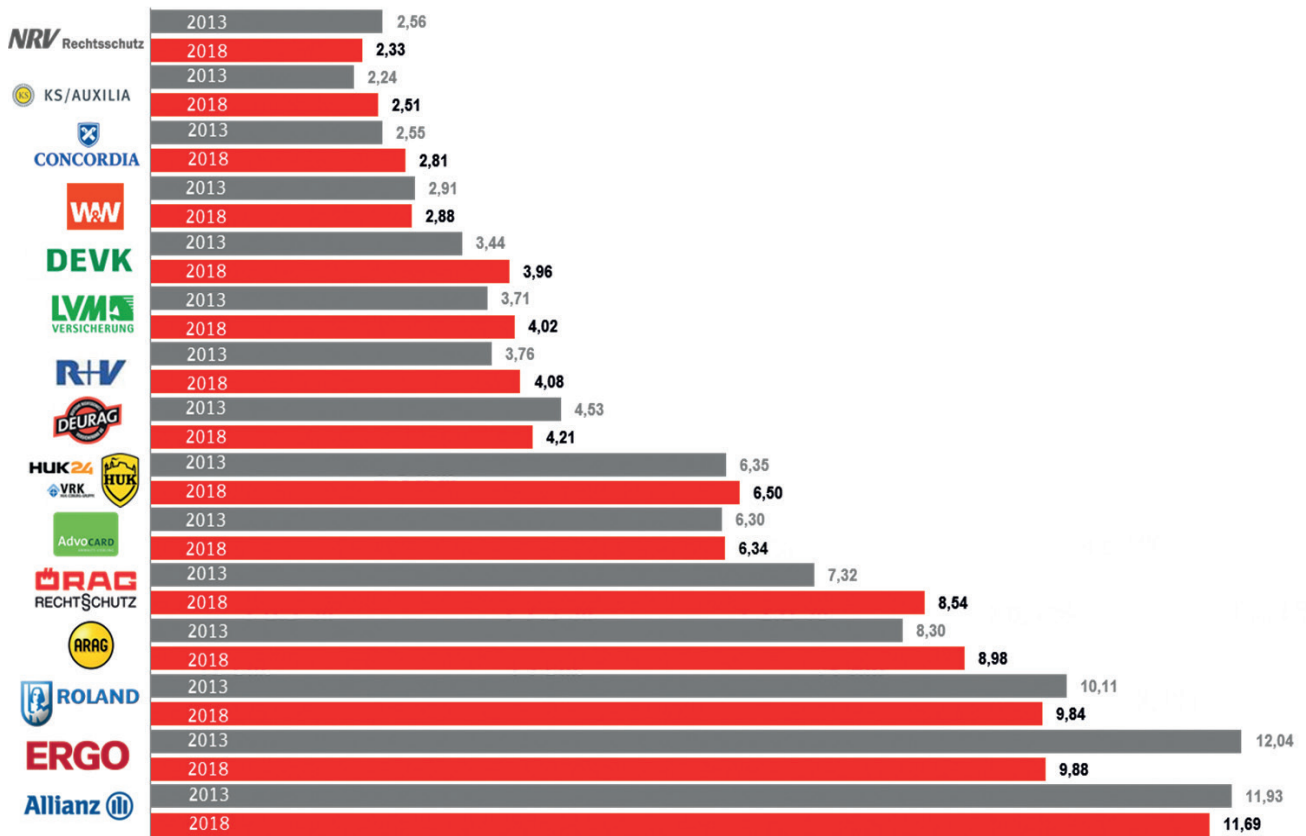
Die ersten Indikatoren für 2019 sprechen dafür, dass sich dieser für die Versicherer positive Trend, mit entsprechender Ertragswirkung, fortsetzen wird. Andererseits wird der Dieseldiagnostikskandal aufgrund der Musterfeststellungsklage 2018 und der finalen Verjährungsfristabläufe bis zum 31. Dezember 2019 eine Sonderbelastung für die Branche darstellen, die weitere Beitragsanpassungen im Ergebnis ab 2020 auslösen wird. Also zurücklehnen und den Erfolg der hohen Wachstumsraten der letzten Jahre genießen? Mitnichten. Ein Blick auf die Marktanteilsverschiebungen seit 2013 zeigt sehr unterschiedliche Entwicklungen bei den einzelnen Gesellschaften. Am dramatischsten ist sicherlich der Marktanteilsverlust der ERGO/D.A.S. seit der Integration der DAS in den ERGO-Konzern. Von mehr als 14% Marktanteil vor 10 Jahren kommend, fällt die ERGO Rechtsschutz in 2018 erstmals unter die 10%-Marke. Aber auch beim Marktführer Allianz sehen wir in 2018 nur eine Stagnation bei 11,7% (2013: 11,9%). Bei den Maklerversicherern scheinen sich einige Unternehmen, wie z.B. NRV, Deurag und nachfolgend im Ranking auch die von der Itzehoer gekaufte Rechtsschutz Union (2018: 1,8%/ 2013 noch 2,2%) in tiefgreifenden Sanierungs- und Restrukturierungsprozessen zu befinden. Andere, wie Concordia und Auxilia (2018: 2,5%/ 2013: 2,2%) konnten in dieser Zeit in den Club der Gesellschaften mit mehr als 100 Millionen Euro Bestandsbeitrag aufsteigen. Wachstumsstärke zeigen R+V, LVM und DEVK als starke Crossseller zu Kfz. Den stärksten Zuwachs in den vergangenen Jahren konnten die beiden Düsseldorfer Unternehmen ARAG und ÖRAG verzeichnen. Die ARAG hat ihren nachhaltigen Turnaround im deutschen Rechtsschutzgeschäft auch in 2018 eindrucksvoll bestätigt, die ÖRAG ihren Top-1-Platz mit einem Marktanteilsgewinn von 1,2 %-Punkten seit 2013 unterstrichen. Auch wenn die Verbraucherschützer die Komplexität der Rechtsschutzprodukte und die kundenunfreund-

lichen, sehr juristischen ARBs vielfach bemängeln, hat sich bei den Produkten in den vergangenen Jahren sehr wenig geändert. Ein paar neue oder erweiterte Leistungen und erste Rechtsservices sind dazu gekommen, jedoch sind sie teilweise nur für die Schublade, die Marketingstrategie oder Branchen-Ratings gebaut worden. Die Premiumprodukte basieren vielfach auf Sublimiterhöhungen für Grunddeckungen oder stellen Rechtsprodukte ins Schaufenster, die, wie der Vertragscheck, im Internet heute bereits umsonst zu haben sind. Nur sehr langsam tastet man sich auch in den Bereich von Informations- oder Vorsorgeprodukten, bis hin zu anwaltlichen Telefon- und Onlineberatungs-Flatrates, um den kostenfreien Telefonberatungsangeboten und Erfolgsaussichtenprüfungen der Internetkanzleien und Jurtechs zu begegnen.

#### **VERTRIEBSWEGEANTEILE IM RECHTSSCHUTZ**

Schaut man sich die Kundenbewegungen in den Vertriebskanälen anderer Sparten (z.B. Kfz) an oder folgt den digitalen, überall gehypten Marktveränderungsbotschaften der Unternehmensberater, dann erwarten wir disruptive Veränderungen in den Absatzkanälen auch in der Rechtsschutzversicherung. Die GDV-Kennzahlen sprechen dann aber eine völlig andere Sprache. Würde man einige statistische Bereinigungen für Makler und Direktversicherer sowie Vergleichsportale vornehmen, wäre das Gesamtbild noch langweiliger, weil in den vergangenen 5 Jahre (GDV 2014–2018) nahezu nichts bei den Vertriebsanteilsquoten passiert ist und auch für 2019 für den Vertriebswegemix der Branche nichts Revolutionäres zu erwarten sein wird.

Die Ausschließlichkeitsorganisationen sind stabil und mit weitem Abstand Bestandsprimus im Rechtsschutz, trotz des Abbaus der AO-Vertriebseinheiten in den vergangenen Jahren. Ohne große Bewegung sind die Marktanteile der Makler und auch im Bankenvertrieb, den nahezu exklusiv die ÖRAG und die R+V bedienen, findet sich im 5-Jahresblick keine wirkliche Dynamik. Und wie steht es um den Hype um die Direktvertriebe und insbesondere die Vergleichsportale? Schaut man auf den eher stagnierenden Bestandsbeitrag gerade im hier dominierenden Privatkundenbereich, dann scheint im Ergebnis und unter dem Strich nach Storno und Sanierung nicht viel aus diesem Geschäft für die Versicherer übrig zu bleiben, womit dieser Vertriebsweg am langen Ende zu einem sehr teuren Absatzkanal avanciert. Dies ist die heutige Sicht auf einen versicherungstechnisch überwiegend sehr schlecht verlaufenden Vertriebsweg, der als situativer Käufermarkt für Rechtsschutz eine besondere Herausforderung darstellt und in der Kundenselektion sowie Bestandsbearbeitung neuer Produkt- und Bestandsmanagementmodelle bedarf.



**Rechtsschutzmarkt in Zahlen:** Arag hat ihren nachhaltigen Turnaround im deutschen Geschäft auch 2018 bestätigt.

## WACHSTUMSCHANCEN IM ÜBERBLICK

1. *Ausschließlichkeitsvermittler zu Rechtsschutzfans machen:* Schaut man in die Verkaufsstatistiken der Vertriebsorganisationen oder auch in die jeweiligen Bestände gleichgroßer Kompositagenturen, dann stellt man sehr unterschiedliche Produktionsleistungen, Bestandsgrößen und Anbindungsquoten zu Komposit fest. Wenn nur der Agenturinhaber Rechtsschutz aktiv vermittelt, lohnt sich vor allem ein Blick auf die Vertriebsassistenten und Innendienstkräfte dieser Agenturen, um gemeinsam über einfache und technisch smarte Vertriebsunterstützungstools eine systematische Rechtsschutzansprache bei Kundenanfragen oder Agenturbesuchen nachzudenken. Kein Kfz-Antrag ohne Rechtsschutzanbindung, das hört sich banal an. Schaut man jedoch auf die Anbindungsquoten des Neu- und Ersatzgeschäfts in Kfz, dann findet man hier Potential ohne Ende, insbesondere wenn man sich auf eine schlanke technische Tarifrechnerintegration in allen Kfz-Wagnisklassen Privat und Firmen konzentriert. Aber die dicken Bretter, die man bei den Kfz-Chefs zu bohren hat, sind vielfach sehr hart. Die hohe Wettbewerbsintensität in Kfz ist ein immer zu berücksichtigendes

Argument für Rechtsschutz, aber den Mehrwert, die Kundenabsicherung und den elementaren Schutzzumfang von Rechtsschutz als Kfz-Anbindungssparte aufzuzeigen, die vornehmste Pflicht des Produktmanagements.

2. *Keine Betriebshaftpflicht ohne Firmen-Rechtsschutz:* Jede Firma hat Fahrzeuge, Arbeitnehmer und Erfahrungen mit Sozial-, Verwaltungs- und Finanzämtern. Darum ist auch hier die aktive und strukturierte Ansprache des Firmeninhabers notwendig. Insbesondere bei Existenzgründern mit einem Einstiegspaket, da dort für kleines Geld auch die Privatdeckung inklusive ist. Handelt es sich, wie beim Handwerk, um gefahrgeneigte Arbeit, darf man auch den Spezial-Straf-Rechtsschutz in die Beratung gerne einbringen. In der Regel kennen Handwerker einschlägige Fälle aus ihren Innungen, zum Beispiel mit dem Zoll auf Baustellen zur Subunternehmer- oder Leiharbeiterüberprüfung. Die Kunden den eigenen Bedarf selber beschreiben zu lassen, ist übrigens eine sehr erfolgreiche Beratungsgesprächsführungstechnik der Topverkäufer im gewerblichen Rechtsschutz.

3. *Vermieter-RS Wohngebäudekunde:* Einfamilienhausbesitzer zählen zu den Premiumkunden der Ausschließlichen

keit, insbesondere bei den öffentlichen Versicherern. Hohes Absicherungsbedürfnis, hohes Haushaltseinkommen und eine starke Affinität für den stationären Vertrieb. Neben dem Privat- und Grundstücks-Rechtsschutz ist die Frage nach Anlageobjekten oder Einlieger- und vermieteten Ferienwohnungen immer erlaubt und technische Einbindungen in Wohngebäude oder auch Grundstückshaftpflicht unerlässlich. Warum diesen Markt und Kundenschnittstellen den Haus & Grund-Vereinen und deren Versicherern überlassen?

*4. Kinder werden Versicherungsnehmer:* Die Ausbildung oder das Studium wird beendet und das erste volle Gehalt, das erste Auto oder die erste gemeinsame Wohnung mit dem Freund oder Freundin stehen an. Diverse Mitversicherungsdeckungen der Kinder fallen weg, womit das Neugeschäft förmlich auf der Straße liegt. Trotzdem fühlen sich viele Kinder vom Vermittler oder auch Versicherer der Eltern verlassen. Mit ein wenig Data-Analytics sowie einem professionellen Agenturterminmanagement kann das Geschäft mit jungen Kunden optimiert werden. Man bescheinigt den jungen Kunden immer eine Aversion gegenüber dem stationären Vertrieb, doch weit gefehlt. Wenn man im richtigen Moment das richtige smarte, zukünftig auch digital zu verwaltende Einstiegspaket anbietet, wofür es schon heute gute Bündelpakete mit Hausrat, PHV, Unfall und Rechtsschutz (PrivatSchutz) für diese Zielgruppe gibt, wird auch diese, insbesondere im Rechtsschutz vernachlässigte Zielgruppe, zu potenziellen und attraktiven Neu- und Bestandskunden.

*5. Touchpoints der Banken nutzen:* Die Zauberwörter heißen auch hier Data-Analytics und digitales Aktivitätenmanagement. Junge Kunden, die ihr erstes volles Gehalt erhalten, eine eigene Wohnung mieten und sich ein erstes Auto finanzieren, da sollte es im Beratungssystem der Banken klingeln. Hier gilt das gleiche, was schon für die Ausschließlichkeit oder auch die Makler gilt, nur mit dem Unterschied, dass die Banken systemtechnisch hier viel dichter am Neukundenpotenzial dran sind bzw. sein könnten. Nur einen digitalen (modifizierten) Maklerversicherungsordner ins Bankensystem zu stellen, ist da sicherlich viel zu kurz gedacht, insbesondere als konkurrierendes Modell zu einem bestehenden Agentur-/Mehrfachagentenmodell in einer Bank. Man darf also auf die Ergebnisse der Deutschen Bank mit Friendsurance in deren Onlineportal oder auch der Volksbanken mit Clark und dem daraus entwickelten Angebot Wilhelm für junge App-affine Kunden gespannt sein. Rechtsschutz kann hier mit digitalen Rechtsservices, Ausschnittsdeckungen für die Konten- und Kreditkartenwelt sehr gut punkten. Rechtsschutz ist für Kunden erlebbar, Rechtsfragen stellen sich faktisch jeden Tag und hierauf müssen die neuen Produkte und Rechts-Assistanceleistungen zukünftig auch einzahlen. Die Kunden dürfen nicht im Internet nach Rechtsfragelösungen suchen,

sondern sollten dies bei ihren Versicherern tun, die sie dafür übrigens auch bezahlen. Diese Convenienceanforderung der Kunden über erlebbaren rechtlichen Mehrwert und digitalen Rechtsservice steigt nach der KUBUS-Studie 2019 weiter an. Zweidrittel der Befragten können sich einen Abschluss über ein Portal bereits heute vorstellen, 1/3 bereits die Vertragsbetreuung, womit die Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den zentralen Fokus für die Versicherer gerückt werden muss.

*6. Makler für mehr Rundumabsicherung begeistern:* Die Masse des Rechtsschutzgeschäfts kommt über kleine und mittelständische Mehrfachagenten und Makler mit nur einer Geschäftsstelle. Und für diese gilt nichts anderes, als für die Ausschließlichkeit. Eine Rundumabsicherungsausschöpfung über den eigenen Bestand ist das Potenzial der Stunde. Was man braucht, und das mag manchen überraschen, sind standardisierte preis-/leistungsstarke Rundumpakete für Segmente und Zielgruppen der Makler im Breitengeschäft Privat und KMU, die einfach zu beraten, abzuschließen und technisch zu verwalten sind. Sehr wichtig ist für Makler auch der Schadenservice. Hier müssen viele Versicherer im vermittlerorientierten Schadenservice und mit digitalen Vorgangstracking noch deutlich aufrüsten, um eine hohe Zufriedenheit bei den Maklern und deren Firmenkunden zu erreichen. Schaut man auf die Portal- und APP-Welt der Rechtsschutzversicherer, dann ist dort noch viel Luft nach oben oder sie gehen in den Konzernmodellen unter, da dort jede Sparte ihren Platz einfordert. Mehr als 55% der deutschen Haushalte haben noch keine Rechtsschutzabsicherung. Hierrunter fallen sicherlich auch viele Einfamilienhausbesitzer und Firmenkunden (KMU) der Makler. Auch für diese gibt es attraktive und sehr leistungsstarke Zielgruppenangebote. Warum also dieses Geschäft liegen lassen oder anderen Vermittlern über Rechtsschutz die Tür zum Kunden offen lassen?

*7. Direktkunden über Cross-Selling veredeln:* Dass der selbstsuchende und über einen anonymen Direkt- oder Digitalversicherer kommende Rechtsschutzkunde im ersten Vertragsjahr eine andere Schadeneintrittsprognose hat, als ein über eine Kampagne bzw. Standardberatung gewonnener Agentur- bzw. Bankneukunde ist sicherlich nachvollziehbar und wird durch alle Analysen des GDV oder externer Datenpools zu den Ertragsstärken von Vertriebswegen bestätigt. Sinnvoll erscheint es hier, sich systematisch mit Rechtsschutz auf die Bestandspotenziale der Direktversicherer zu fokussieren, die man von der Ertragsseite her gut clustern kann.

Hier kommen dann erneut sowohl die Kfz-Kunden mit Einfamilienhaus- und Garagenrabatt sowie hoher SFR-Schadenklasse in der Vollkasko, also auch die jungen Berufseinsteiger, die sich in den Vergleichsportalen tummeln, für Rechtsschutz ins Spiel. Was für die Direktversichererkunden

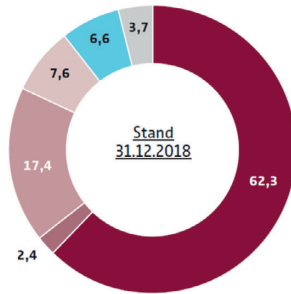
gilt, gilt umso mehr für Kunden, die über Vergleichsportale in die Bestände kommen, da ihnen eine Marken- oder Versichererbindung zumeist völlig fehlt und die digitale Anonymität noch mehr im Vordergrund für den Online-Vertragsabschluss steht. Für Rechtsschutz ist das „Zweckabschlussrisiko“ in anonymen Vertriebskanälen besonders hoch, also der Kunde, der den Rechtsstreit auf sich zukommen sieht, wenn der Wohneigentümer schon einmal Eigenbedarf andeutet, oder der Arbeitgeber plant eine Standortschließung. Der (Neu-) Schaden kommt dann mit dem Internet-Neuvertrag quasi huckepack gleich mit. Kann man als Branche auf diesen weiter wachsenden Markt deshalb verzichten? Nein. Hier ist die Branche aber noch mit viel Forschung und Entwicklung unterwegs. Alle Unternehmen versuchen sich an den „guten“ Neukunden ohne „Perspektiv-Schaden“ heranzuarbeiten. Es wird aber nicht viele Versicherer geben, die es sich leisten können und wollen, Neukunden in bedeutenden Stückzahlen auf Dauer „aggressiv“ über Vergleichsportale oder auch Internet-Direktmakler teuer einzukaufen, um sie

dann im Wege eines sehr strikten und ertragsorientierten Bestandsmanagements dem Markt wieder zur Verfügung zu stellen.

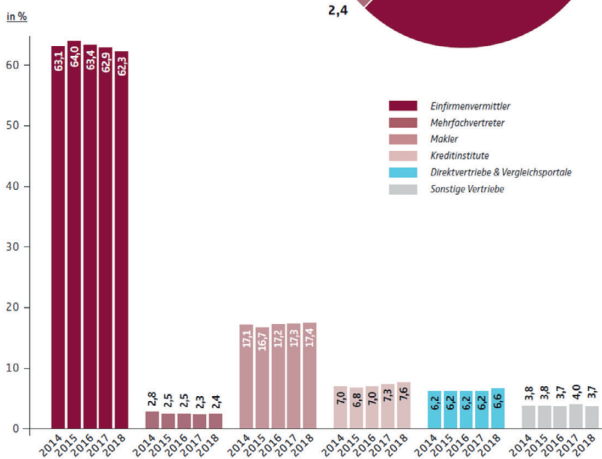
Das bisherige Ergebnis ist auf der Bestandsseite eher ernüchternd, nahezu kein Wachstum seit 5 Jahren, was aber nicht so bleiben muss, wenn sich Rechtsschutz ähnlich im Absatz entwickelt wie Kfz, wovon so mancher Portalneueinsteiger im Markt auszugehen scheint. Und auch auf der Produktseite lässt sich einiges tun, um die Gefahren von schon „schadenbelasteten“ Neukunden zu minimieren, wobei man sich keinen Sand in die Augen streuen darf, da die bedarfsorientierte Vermittlung zum Beispiel einer Firmen-RS, wenn Standortschließungen mit vielen Entlassungen anstehen, es schon immer geben hat und im Vermieter-Rechtsschutz sollte man sich auch keine Illusionen machen, wenn es um Eigenbedarfskündigungen und Räumungsklagen geht, dass diese Fälle alle überraschend für den VN kamen. Heißt, vieles ist und war schon immer mit eingepreist, man muss nur heute besser hinschauen und einen richtigen Mix

## Vertriebswege im Markt

Vertriebswegeanteile in der RS-Versicherung – Bestand Gesamt nach Beitragsaufkommen, in Prozent

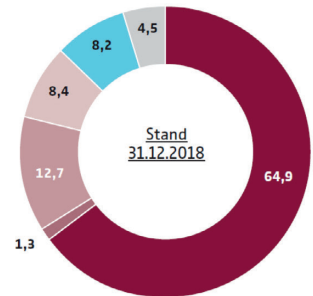


Entwicklung<sup>1</sup> 2014 – 2018

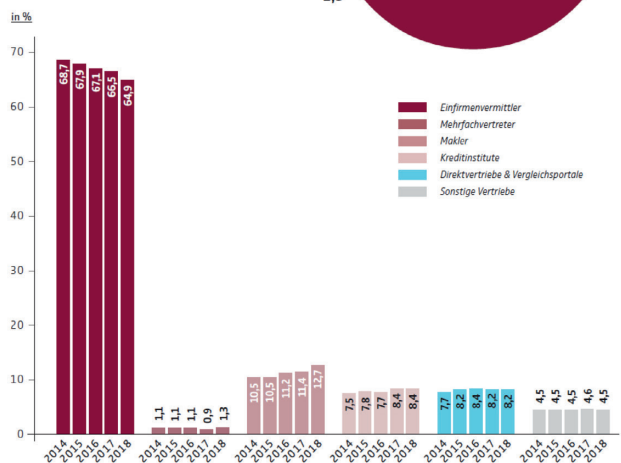


<sup>1</sup> Die Werte für 2014-2017 wurden aktualisiert

Vertriebswegeanteile in der RS-Versicherung – Bestand Privat nach Beitragsaufkommen, in Prozent



Entwicklung<sup>1</sup> 2014 – 2018



<sup>1</sup> Die Werte für 2014-2017 wurden aktualisiert

**Vertriebswege im Markt** In den vergangenen fünf Jahren haben sich die Vertriebsanteilsquoten kaum verändert.

und neuen Umgang finden, wenn man sich als Multikanalversicherer versteht.

### **POSITIVER AUSBLICK**

Insgesamt wird deutlich, dass die Rechtsschutzversicherer über alle Vertriebswege noch erhebliche Potenziale für die weitere Kundengewinnung und den Rundumschutzausbau im Bestand haben. Sich der digitalen Angebote und Innovationen der Jurtechs und Internetkanzleien zu bedienen, erscheint eine intelligente Doppelstrategie für die Versicherer zu sein, um, wie in der Prognos-Studie 2030 des Deutschen Anwaltsvereins für die Rechtsschutzversicherer prophezeit, als Gewinner aus der Transformation des Rechtsdienstleistungs- und Anwaltsmarktes hervorzugehen.

An Potenzialkunden mangelt es nach den Analysen der Marktforscher auch nicht, wenn sich Rechtsschutz auf die Kunden-Convenience und Vertriebspartnerzufriedenheit beim Thema Recht und Rechtsschutz konzentriert und sich zusätzlich als 24/7-Rechtsproblemlöser und Rechtslotse des Kunden mit digitalen oder auch situativen Rechtsproduktlösungen positioniert. Dieses Feld den Jurtechs und Internet-Lawyern zu überlassen wäre töricht, vielmehr gilt es deren Kunden- und Produktverständnis an den digitalen Schnittstellen zu verstehen und im Ergebnis in die Rechtsschutzproduktwelt zu adaptieren. Die telefonische Rechtsberatung war einmal ein neuer dynamischer und von der Anwaltschaft bekämpfter Markt, heute sind damit 22 Mio. Rechtsschutzkunden kostenfrei ausgestattet und viele der Anbieter mit Rechtsberatung für 2 €/Min. vom Markt verschwunden oder arbeiten jetzt für Rechtsschutz. Warum nicht auch die gleiche Entwicklung für die teilweise sehr kleinteiligen Produkte und Rechtsservices der digitalen Jur- und Lawheros als Branche anstreben. Situative Rechtsprodukte zu Festpreisen, warum eigentlich nicht, hatten und haben wir für die Telefonberatung auch schon sehr lange. Dann sollte auch die ausbaufähige Haushaltabsicherungsquote wieder steigen können. 2018 war ein gutes Jahr für Rechtsschutz und wenn die Hausaufgaben richtig gemacht werden, sollten es auch die folgenden Jahre werden. Wer aber meint, jetzt nicht aktiv agieren und an seinem Geschäfts- und Produktmodell arbeiten zu müssen, der wird sich beim Gewinner-/Verlierer-Ranking des GDV in 2025 sicherlich auf der Verliererseite finden.



**Andreas Heinsen**

Andreas Heinsen, Vorstandsmitglied der Örag Rechtsschutzversicherungs-AG.