

Rechtsschutz 3.0: Service als Wachstumsstrategie

Der Rechtsschutzmarkt steckt in der Krise. Trotzdem gelingt es einer Reihe von kleineren Versicherern, auf diesem Markt zu wachsen. Ihnen gelingt es, neue Vertriebswege zu erschließen. Dabei kommt es auf den Vermittlerservice und leicht verständliche Produkte an. Servicedienstleistungen für Kunden werden zum unverzichtbaren Bestandteil des Geschäftsmodells.

Andreas Heinsen

Was sich bereits 2008 andeutete, ist 2009 traurige Realität geworden. Kein Beitrags- und Kundenwachstum und ein stark steigender Schadenaufwand, insbesondere im Bereich des Arbeits-Rechtsschutzes, hat die Rechtsschutzbranche zu vermehren (VW 15/2010, S. 1064). Die Combined Ratio (CR) rauscht von 95 auf 100 Prozent und das auch nur, weil viele Unternehmen an der Reserveschraube zulasten der Substanz gedreht haben. Die sonst treffsichere CR-Prognose des GDV lag in 4/2010 noch bei 103 Prozent. Auf der Beitragsseite wurde trotz deutlicher Steigerung der Vertriebsleistung mit null Prozent das schlechteste Ergebnis seit 25 Jahren eingefahren. Auch der Blick in den Vertragsbestand ist ernüchternd: Seit zehn Jahren nichts als Stagnation. Die Branche und viele Berater sprechen von einem gesättigten Rechtsschutzmarkt, der sich in einem scharfen, die Margen verderbenden Verdrängungswettbewerb befindet. Das wird sich in Krisenzeiten noch weiter anheizen, weil Kunden und auch viele Vermittler Rechtsschutz als erstes aus den Portfolios als *Nice-to-have* streichen. Andere propagieren den Abschied vom ausgereizten deutschen Markt und setzen ihre Hoffnung auf das Ausland. Wenn es da nicht einige nachhaltig wachsende Ausnahmen geben würde, wie die Bankenspezialisten Örag und R+V oder auch DEVK, LVM oder BGV. Im Ergebnis sind es die Top 3, die an Wachstumsdynamik zu wünschen übrig lassen und in 2009 starke Beitragsverluste hinnehmen mussten. Die zumindest erhoffte Ertragsverbesserung in 2010 ist noch nicht wirklich sichtbar. Die Vertriebsleistung steigt zwar weiter, nur der Bestandsbeitrag schwankt bei weiter steigendem Storno immer noch um die Null-Marke. Die ersten Auswirkungen der VVG-Reform mit verkürzten Laufzeiten sind spürbar. Beruhigend ist die im Oktober 2010 anstehende Beitragsangleichung für die Unternehmen nur bedingt. Das Storno steigt erfahrungsgemäß um bis zu 20 Prozent in einem BAK-Jahr. Die neuen VVG-Regeln zur BAK-Kundeninformation werden die Quote eher noch erhöhen, den Umdeckungswettbewerb massiv anheizen und das alles zulasten der Margen, da nur schadenfreie Kunden die Gesellschaften verlassen werden. Ein Blick auf die Schadenquote der stornierten Verträge macht das Dilemma

deutlich, aber auch die anstehende Managementaufgabe: *Kundengewinnung und Bindung durch erlebbaren Rechtsservice!*

Rechtsschutzversicherer verstanden sich über Jahrzehnte als reine Kostenerstatter. Aktiver Kundenkontakt war aus vermeintlicher Kosten- und Effizienzsicht sowie einem kostenlos arbeitenden Rechtsanwalt im Schadenfall nicht gewünscht. Immer weiter wurde die Leidensfähigkeit der Kunden in Bezug auf die Zahlungsbereitschaft strapaziert. Glaubte man Mitte der 90er schon bei 300 DM für die Privat-Kombi an den Zusammenbruch des Marktes, werden heute Prämien von bis zu 300 Euro für eine Privat-Standarddeckung verlangt, nur gemildert durch die früher verpönten und vermeintlich das Bestandsniveau gefährdenden Selbstbehalte von 150 und 250 (300) Euro.

Convenience als neues Strategieleitbild

Diese kundenfeindliche und viel zu kurz gedachte Strategie haben die Kunden durch Wegbleiben und Kündigung abgestraft. Marktforscher bescheinigen der Branche massive Bedarfskommunikationsdefizite, was nicht nur für Kunden, sondern insbesondere auch für den Vertrieb gilt. Erst nach dem gescheiterten Versuch im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens zum Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG), die außergerichtliche Beratung und Rechtsvertretung analog vieler EU-Staaten durchzusetzen, ging die Branche in die Offensive und verkündete den neuen Weg vom Kostenerstatter zum Rechtsdienstleister oder wie es die Arag titelt: *Rechtsnavigator*. Telefonische Rechtsberatungsservices (D.A.S.: „Ich hab’ da mal ne Frage“ oder Örag: Info\$Tel mit Rechtsberatungs-Flatrate „All you can call“) wurden etabliert und für Kunden qualifizierte Anwaltsnetzwerke aufgebaut oder eingekauft. Angebote, die Kunden von einem service-orientierten Rechtsschutzversicherer nach den Erkenntnissen der Marktforscher schon immer erwarteten, aber nicht bekamen. Aber auch diese Wandlung hin zum Dienstleister in Sachen Recht konnte den Abwärtstrend nur verlangsamen. Der notwendige konsequente Wechsel hin zu einem aktiv agieren-

den Rechtsdienstleistungsunternehmen hat nicht stattgefunden.

Wenn Rechtsschutz 2.0 nicht zum Erfolg bei den Kunden geführt hat und die Tendenz zu einer weiter sinkenden Haushaltsabsicherungsquote (42%) anhält, dann gilt es zu fragen, wie man Vertriebswege, Service-, Bestands- und Schadenmanagementstrategien ausrichten muss, um für Vermittler, Kunden und auch Rechtsanwälte auf Dauer attraktiv zu sein. Da Versicherungen mit Überzeugung des Vermittlers verkauft werden müssen, was im Besonderen für die Rechtsschutzpolice gilt, hat sich der Versicherer auf die Anforderungen des Vermittlers auszurichten. Der Vermittler muss sich beim Verkauf von Rechtsschutz wohlfühlen und auf Backofficestrukturen zurückgreifen können, die ihm im Verkauf und dann im Schadenfall kundennah zur Seite stehen. Besonders wichtig ist die Vermittler-Convenience für Konsortialunternehmen, die über keine eigene Vertriebsorganisation verfügen und die Partnervertriebe tagtäglich davon überzeugen müssen, dass es aus Vertriebs- und Kundenbindungssicht Sinn macht, Cross-Selling mit Rechtsschutz zu forcieren. Aber ähnliches gilt auch für die nicht immer hoch angesehenen Rechtsschutzfachbereiche in den Kompositgesellschaften, die sich die Gunst der Spartenfürsten und Vertriebschefs durch eine integrative Produktpolitik (aktive Kundenbindung durch Rechtsschutz Cross-Selling) sowie kundennahen Backoffice-Service insbesondere im Schadenmanagement verdienen müssen. Dann ist es mit Blick auf die Potenziale der eigenen Organisationen möglich, die Spirale nach unten zu stoppen und in organisch nachhaltiges Wachstum umzudrehen.

Partner stärken und Kundenverbindungen ausbauen

Bevor man sich als Konsortialversicherer viele Gedanken über die Produkt- und Vertriebspolitik sowie das Schaden- und Servicemanagement macht, sollte klar sein, welchen Eigentümerauftrag man verfolgt. Sind Shareholder Value und Beteiligungsergebnisse in Form von Dividenden und Gewinnabführungen gefragt, stellt sich das Geschäftsmodell völlig anders dar, als wenn man sich als *den*

Vertrieb und die Sparten unterstützender Spezial- und Serviceversicherer definiert. Gleiches gilt für Rechtsschutz als Sparte in Kompositunternehmen, da die Ergebniserwartung die Geschäftspolitik prägt bzw. bestimmt. So wird man mit einem Verkehrsrechtsschutzbestand sehr gute versicherungstechnische Ergebnisse erzielen können, vernachlässigt aber damit aus Ertragssicht den Kundenwunsch nach umfassendem Rechtsschutz und erhöht das Stornorisiko erheblich. Analysen des Stornos belegen, dass Verkehrs-Rechtsschutzverträge die geringste Bestandsfestigkeit aufweisen. Dem Vertrieb ist mit einer solchen Ertragsfokussierung nicht geholfen, da sie eine Fülle von Ablehnungen wegen nicht versicherter Risiko- bausteine (Privat, Beruf und Haus) zur Folge hat und der Vermittler latent mit dem Risiko von Falschberatung gegenüber dem Kunden leben muss. Will man die Volatilität von Rechtsschutz als Annex zum Kfz-Geschäft verringern, muss man Upsellingstrategien entwickeln, welche die zunächst sinnvolle Kopplung von Kfz und Rechtsschutz auflösen und dem Vertrieb verdeutlichen, dass es hier um

den Ausbau und die Absicherung einer bestehenden Kundenverbindung geht und es auch noch etwas zu verdienen gibt. Der Kunde wartet sogar auf das Angebot!

Rechtsschutz sollte als *Rechtsserviceversicherung die Wettbewerbsfähigkeit der Partner bzw. Sparten aktiv unterstützen*, Kundenbeziehungen der Vertriebe ausbauen und neue Absatzkanäle im Rahmen der Multikanalstrategien erschließen helfen.

Komplexität ist Gift für Vermittler und Berater

Um mit Rechtsschutz in die Verkaufskonzepte und Vertriebs- und Spartensysteme integriert zu werden, muss man das Produktportfolio möglichst einfach, schlank und kompatibel (modular) halten. Sonderkonzepte ohne wirkliche Absatzchancen, mehrstufige und differenzierte Produktlogiken (Teildeckung bis Premium-Rechtsschutz) oder gar unterschiedliche Produkt-, Preis- und Provisionsmodelle im Rahmen der Multikanalstrategie sind insbesondere für Konsortialversicherer tagtägli-

che Kosten- und Vertriebsfallen. Komplexität ist Gift für die Rechtsschutzversicherung, da sie vom Vertrieb als ungeliebte Nebensparte klassifiziert wird. Verfolgt man eine an Lebensphasen orientierte Bausteinsystematik im Privatgeschäft, dann wird eine volle POS-Integration mit Dunkelverarbeitung für das Neu- und Änderungsgeschäft ermöglicht. Gleiches gilt für ein zielgruppen-orientiertes Gewerkekundenangebot, das ebenfalls Einfachheit als oberste Prämisse haben muss. Viele Rechtsschutztarife sind mit Nebenprodukten und diversen Risikoklassen überfrachtet, die es zu eliminieren gilt. Rabattmöglichkeiten sollten beschränkt und ein durchgängiges, simples und transparentes Preismodell etabliert werden. Vermittler und Kundenberater werden es dem Produktmanagement mit Abschlüssen danken. Schlanke Prozesse und geringe Komplexität sind wichtige Erfolgsfaktoren, denn auch Agenturservicekräfte oder Kundenberater von Banken und Sparkassen müssen Rechtsschutz einfach und ohne Angst vor Kundenfragen verkaufen können. Hinter der Einfachheit des Produktes steht dann auch die

– Anzeige –

10. + 11. NOVEMBER 2010

TAG DER BESTANDSFÜHRUNG

IM HOTEL INTERCONTINENTAL, KÖNIGSALLEE 59, 40215 DÜSSELDORF

10. November 2010
ab 11.00 Uhr

Vorträge:

- > Moderne IT-Systeme als Wettbewerbsfaktor für Versicherungsunternehmen
- > Bestandsführungssysteme für Lebensversicherer im Marktüberblick



Präsentation von BETTERLIFE®

Beispiel für die moderne Bestandsführung von Lebensversicherungsverträgen

11. November 2010
ab 11.00 Uhr

Vorträge:

- > Einführung einer neuen Bestandsführungs-Software – ein Erfahrungsbericht
- > Veränderungen im Umfeld der Pensionskassen und deren Auswirkungen auf Geschäftsprozesse und Bestandsführungssysteme



Präsentation von AMAKURA®

Die Standard-Software der modernen Bestandsführung für Pensionskassen

Referenten: Herr Philip Mohrhof, Manager, Solution Providers GmbH, Herr René Vogel, Geschäftsführer, Solution Providers GmbH, Herr Dipl.-Kfm. Lothar Sause, Executive Manager, Impaq GmbH & Co. KG, Herr Dipl.-Math., Aktuar DAV Christof Heinrich, Vorstand, Kölner Pensionskasse VVaG und SELBSTHILFE Pensionskasse der Caritas VVaG, Herr Dipl.-Math. Bernd Heistermann, Geschäftsführer, Solvency Fabrik GmbH und axis actuarial services GmbH, Herr Dr. Rolf Wilkens, Technischer Leiter, Chronocycle Solutions GmbH

CHRONOCYCLE
SOLUTIONS

Anmeldung unter info@chronocycle-solutions.de oder Tel.: 0211 / 302 118-27

Chronocycle Solutions GmbH

Steinstraße 23

40210 Düsseldorf

www.chronocycle-solutions.com

Sicherheit für Vermittler und Kundenberater im Verkaufsprozess, der Vertragsbetreuung und Schadenabwicklung, die mit einem professionellen Rechts-Service-Center als Backoffice abgesichert werden muss.

Rechtsdienstleister als Convenience-Philosophie

Wenn man ein aktiver, den Vertrieb und Kunden unterstützender Rechtsdienstleister sein will, dann muss man sein Geschäftsmodell konsequent daran ausrichten. Wünscht man hohe Kontaktfrequenzen zu Vermittlern und Kunden per Telefon, erfordert dies ein hoch qualifiziertes Rechts-Service-Center, das neben der Fachlichkeit auch die von Vermittlern und Kunden erwartete Erreichbarkeit von 90 Prozent über die Servicezeiten von acht bis 20 Uhr gewährleistet. Hier gilt der Grundsatz, dass die besten Mitarbeiter in diesem direkten Kundenprozess arbeiten müssen, für Rechtsschutz also dienstleistungsorientierte Volljuristen mit Anwaltserfahrung, die sich als Generalisten verstehen, was Juristen eigentlich gar nicht fern liegt. Papierlose Geschäftsprozesse sowie eine intelligente Arbeitsmengensteuerung über DMS- und Postkorbsysteme sind neben einer mitdenkenden Telefontechnik grundlegende Voraussetzungen für effizientes und insbesondere fallabschließendes Arbeiten im 1. Level. Wichtigster operativer Richtwert ist die telefonische Erreichbarkeit, da die höchste Effizienz und Zufriedenheit auch in der Kommunikation mit Rechtsanwälten über das Telefon erreicht werden kann. Neben dem Telefonservice gilt es, ein flächendeckendes Anwaltsnetzwerk vorzuhalten, das den von Kunden und Vertrieb geforderten Qualitätsansprüchen (z.B. Fachanwalt in etablierter Kanzlei) gerecht wird und in die Schadenbearbeitungsprozesse, bis hin zur technischen Vernetzung, eingebunden wird. Im Bereich der Netzwerke sind unterschiedliche Strategien im Markt zu beobachten. So bedienen sich die etablierten Versicherer eigener Netze für die telefonische Rechtsberatung und Anwaltsvermittlung. Andere kaufen sich die anwaltlichen Dienstleistungen bei Anbietern wie Apraxa e.G./Terebe GmbH, Diro Ewiv/Diro.net, die Deutsche Anwalts-Hotline AG oder über so genannte Kopfkanzleien (Anwalts-Call-Center) für den Kundenerstkontakt ein. Die Örag hat mit der D.R.S. *Deutsche Rechtsanwalts Service GmbH* eine eigene Tochter gegründet, die das anwaltliche Kooperations- und Qualitätsmanagement sowie die Einbindung der Partnerkanzleien in die Vertriebskanäle übernommen hat. Die Marktforschung zeigt, dass gute Anwälte, für die man als Versicherer die Hand ins Feuer legt, erfolgsrelevant sind. Kubus Kundenmonitor 2009/2010: *Die Kundenzufriedenheit ist in Rechtsschutz am höchsten,*

wenn dem Kunden eine telefonische Rechtsberatung und ein qualifizierter Anwalt angeboten und empfohlen werden. Auch wenn es sich paradox anhört: *Wer Telefonkontakte mit Kunden, Vermittlern und Rechtsanwälten fördert oder gar provoziert, wird effizienter, vertriebllich erfolgreicher und erhöht die Kundenbindung deutlich!* Vergessen wird auch vielfach, dass der Anwalt nach Abgabe der Deckungszusage den Kunden als Mandanten in der Betreuung und damit erheblichen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat. Wird der Kundenservice als Kümmerer, Problemlöser und kompetenter Gesprächspartner des Anwalts verstanden, dann sind die Grundlagen für zufriedene Kunden, Vermittler und Rechtsanwälte gelegt und Kundenzufriedenheit ist ja bekanntermaßen der größte Wachstumstreiber überhaupt. Diese ganzheitliche Rechtsdienstleistungsphilosophie im Unternehmen zu etablieren und ständig weiterzuentwickeln, ist tägliche Aufgabe des gesamten Managements und im Unternehmensleitbild zu manifestieren.

Mitarbeiter von Banken für Rechtsschutz begeistern

Im Rahmen der Multikanalstrategien haben Rechtsschutzversicherer ihren Schwerpunkt klassisch im Ausschließlichkeitsvertrieb, der immer noch 75 bis 80 Prozent des Bestandes hält. Makler, Pools, Finanzberaterorganisationen oder auch der Direktvertrieb stehen bisher wenig im Fokus, auch wenn derzeit einige kleinere Anbieter ihr Wachstum im Maklerumfeld suchen und die etablierten Maklerversicherer attackieren. *Rechtsschutz über den Bankschalter verkaufen*, das ist ein ganz neuer Ansatz, dem sich R+V und seit einigen Jahren auch die Örag im Sparkassenlager angenommen haben. Zunächst musste gelernt werden, wie Banken und Sparkassen Vertrieb und Kundenmanagement verstehen und welche Services und technischen Support man zur Verfügung stellen muss, um Verkaufskampagnen begleiten zu können. Im Ergebnis muss man Kundenberater davon überzeugen, dass Rechtsschutz einfach zu verkaufen ist und einen hohen Dienstleistungswert für den Bankkunden hat („Bei rechtlichem Problem anrufen, es wird Ihnen immer geholfen“). Erlebt er dies am eigenen Leibe über seine eigene Police, dann wird der Kundenberater zum Überzeugungstäter. Eine neue Anforderung an die Organisation ist die Schulung von bis zu 1 000 Kundenberatern einer Großsparkasse, die während der Rechtsschutzkampagne dann auch die Kunden-Service-Hotline sehr stark frequentieren. Besetztzeichen sind Gift, da der Kundenberater, ggf. im Verkaufsgespräch mit einem Kunden, nie wieder Rechtsschutz freiwillig ansprechen wird. Sinnvoll ist es auch,

das Produktspektrum für Banken und Sparkassen weiter zu fokussieren und an deren Lebensphasenberatungskonzepte anzupassen. Der Lohn für das Lernen des Sparkassenvertriebs sowie deren heutige Begeisterung für Rechtsschutz als kundenfreundliche (Beratungs-)Versicherung ist z.B. ein Neugeschäftsanteil von 50 Prozent bei der Örag, ein Wert, den man vor kurzem noch für unerreichbar hielt. Unterlegt man Kerngeschäftsfelder der Banken/Sparkassen mit Rechtsschutzprodukten, z.B. im Bereich der Kreditkarten und Girokonten, dann wird es sogar möglich, Dialogmarketing- und Überleitungsstrategien für Rechtsschutz zu etablieren.

Fazit: Die Rechtsschutzversicherer befinden sich in Deutschland insgesamt in einer nachhaltigen Wachstumskrise. Es gilt, Vermittler und Kundenberater für die Verkaufschancen einer Rechtsschutzversicherung mit Rechtsberatungsservices zu begeistern. Die Chancen sind bestens: Jeder zweite Angesprochene ist ein potenzieller Kunde. In den neuen Bundesländern (Absicherungsquote 36%) ist die Abschlusswahrscheinlichkeit noch besser, und insgesamt warten über eine Million Kunden nach einer psychonomics-Studie darauf, vom Vertrieb aktiv angesprochen zu werden, von den Cross-Selling-Potenzialen der zehn Millionen Verkehrs-Rechtsschutz-Soloverträgen ganz abgesehen. Man muss eine Convenience-Strategie im Vertrieb etablieren und ein kompetentes juristisches Service-Center mit voller Ausrichtung auf Telefonprozesse implementieren. Ein qualitätsgesichertes Anwaltsnetzwerk mit besonderen Services für Kunden und Vermittler ist ein weiteres Erfolgsrezept für Kundenzufriedenheit. Neue Vertriebskanäle wie den Bankenvertrieb gilt es zu nutzen, um Kundenansprachen zu organisieren. Das stark wachsende Neugeschäft und 500 000 zusätzliche Kunden der Örag seit 2000, der Vormarsch der DEVK (GDV-Ranking 2009: Nr. 11) von Top 16 in die Top 10 sowie das Bestandswachstum des BGV von acht auf 16 Mio. Euro belegen, dass von einem gesättigten und allein im Verdrängungswettbewerb befindlichen Markt nicht gesprochen werden kann.

Der Autor ist Vorstandsmitglied der Örag Rechtsschutzversicherungs-AG.

BUCHTIPP

Rechtsschutzversicherung Ein Leitfaden für die Praxis mit Übungsaufgaben, Kontrollfragen und Checklisten (inkl. CD-ROM)

Joachim Cornelius-Winkler
3. Auflage, 2008, 196 S., 42,- €
ISBN 978-3-89952-381-2

www.vvw.de