

# Kein Käufermarkt im Rechtsschutz

Kunden entwickeln qualitätsorientierte Erwartungshaltung gegenüber Schadenservices ihrer Versicherer

Andreas Heinsen

Wer sich aus der Ecke des Kleinschadenversicherers heraus bewegt und Rechtsdienstleistungsprodukte für Vermittler und deren Kunden attraktiv macht, hat begründete Aussicht, seine Bestände zu halten und erfolgreich auszubauen.

Der Rechtsschutzmarkt unterliegt einem Wandel: Ohne den für Kunden und Vertrieb erlebbaren und professionellen Kunden- und Schadenservice sowie innovative Rechtsdienstleistungsprodukte mit Kostenschutz droht nach den Preiserhöhungsrunden aufgrund des am 1. August 2013 wirksam gewordenen zweiten Kostenrechtsmodernisie-

aber schon länger auf Sättigung. Die Vertragstückzahlen bewegen sich seit Jahren im Bereich um die 22 Millionen Stück und das Beitragswachstum lässt trotz teilweiser Beitragsangleichungen mit null bis zwei Prozent zu wünschen übrig.

Auch 2014 werden nicht mehr als zwei Prozent Wachstum möglich sein. Kostensenkungsprogramme werden zu einer Notwendigkeit. Wäre Ende Mai nicht die Botschaft des GDV-Treuhänders gekommen, dass zumindest ein Teilbestand des Privatgeschäfts mit einer Beitragsangleichung von überraschenden +7,5 Prozent belegt werden kann,

2015 sind Werte von 10 bis 15 Prozent je nach Vertragsart und den vom Treuhänder festgestellten Vorträgen zu erwarten. Dies gilt nach den Beitragsangleichungsregelungen in den ARB im gleichen Umfang für die Neugeschäftstarifbeiträge.

Recht zu bekommen wird teurer für Otto Normalverbraucher und sollte eigentlich als Bedarfs- und Vertriebsargument genutzt werden. Leider reagieren Kunden und Vermittler in der Regel anders. Schadenfreie Kunden kündigen in Massen und Vermittler steuern Rechtsschutz als Luxussparte aus den Kundenportfolios aktiv heraus, was wiederum die Qualität der Bestände verschlechtert. Geht man für 2014 von einer Niveausteigerung von 12 bis 15 Prozent bei den Schadenzahlungen aus und wächst der Bestandsbeitrag um zwei Prozent, so wird das Loch in der Combined Ratio unübersehbar.

## Kompliziertes Informationsmaterial

Die aktuelle Prognose von 102 Prozent bei der Combined Ratio erscheint optimistisch und ist mit einem massiven Abbau der Schadenreserven verbunden, was zu einem starken Substanzverlust bei den Unternehmen insgesamt führen und die Eigenkapitalanforderungen nach Solvency II erhöhen wird. Nach der reinen Lehre müssten für die erwarteten höheren Aufwendungen in den Jahren 2015 und 2016 die Schadenreserven deutlich erhöht werden. Das Zahlungs-/Reserververhältnis müsste zumindest stabil gehalten werden. Mit Blick auf den nachgelagerten Ausgleich durch die Beitragsangleichungen von Oktober 2015 bis September 2017 erscheint aber eine ergebnisstabilisierende Absenkung des Reserveniveaus im Übergang als unkritisch.

Rechtsschutz hat seinen Ursprung als Annex zur KFZ-Versicherung. Aus der Ecke des „Knöllchenversicherers“ ist sie leider bis heute nicht ganz herausgekommen. Im Fokus müssten vielmehr die Existenzrisiken der Kunden – z.B. schwere Verkehrsunfälle – stehen, die mit einer Rechtsschutzversicherung hinsichtlich der gerichtlichen Durchsetzung abgesichert werden können. Ärztliche Behandlungsfehler und deren sozial-, verwaltungs- und versicherungsrechtliche Folgeproblemfelder sind neben dem Arbeitsplatzverlust weitere Argumente, um Rechtsschutz von einer Kleinschaden- zur Existenz-



rungsgesetzes (2.KostRMOG) ein deutlicher Rückgang der Policen im Bestand der deutschen Rechtsschutzversicherer.

## Kennzahlen stehen auf Sättigung

Der Verdrängungswettbewerb wird sich weiter anheizen und der Ertragsdruck auf die Unternehmen nachhaltig erhöhen. Die rückläufigen Stornozahlen wegen ausgebliebener Beitragsangleichungen in den vergangenen Jahren, sowie die guten Schadenergebnisse aufgrund der positiven wirtschaftlichen Gesamtentwicklung haben von den anstehenden Schadenbelastungen und Anforderungen an eine neue Produkt- und Tarifwelt abgelenkt. Mit Schadenquoten um 70 Prozent konnte die Branche in den vergangenen Jahren gut leben. Die Combined Ratios lagen stabil zwischen 95 und 99 Prozent. Auf der Marktseite stehen die Kennzahlen

## Kostenrechtsmodernisierung:

Deutsche Rechtsschutzversicherer befürchten Policenrückgänge im Bestand.

Foto: fotolia/Gerhard Seybert

hätte es für 2014/2015 auf der Schadenseite düster ausgesehen. Die GDV-Zahlen für das erste Quartal 2014 zeigen deutlich, wohin die Reise beim Schadenaufwand gehen wird.

Bei den Geschäftsjahresschadenzahlungen wird ein Plus von über 22 Prozent und bei den Schadenstückzahlen von 4,5 Prozent vermeldet, was deutlich über den Erwartungen liegt. Insoweit wird der Markt davon auszugehen haben, dass zum Ausgleich der Schadenbelastungen die Bestandsbeiträge über zwei Beitragsangleichungen von Oktober 2015 bis September 2017 um bis zu 20 Prozent angepasst werden müssen. Für

sicherungssparte zu entwickeln. Dazu bedarf es der Überzeugung des Vertriebs, der in der Regel Rechtsschutz als Luxuspartie und juristisch kompliziert in der Beratung ansieht. So sind Rechtsschutzkunden im Schnitt gut 50 Jahre alt und liegen beim Einkommen deutlich über dem Durchschnitt. Rechtsschutz wird nach dem Geldbeutel des Kunden und nicht nach dessen tatsächlichem Bedarf platziert.

Die Verinnerlichung dieser Marktrealität ist für den Erfolg von Rechtsschutz entscheidend, da es faktisch bisher keinen Käufermarkt im Rechtsschutz gibt. Wenn Kunden freiwillig in die Versicherungsagenturen kommen, um Rechtsschutz abzuschließen, dann nicht zur Freude der Schadenchefs. Junge Leute unter 30 werden faktisch gar nicht von Versicherern erreicht, und auch Verbraucherschützer sind bis auf den Verkehrs-Rechtsschutz und teilweise den Berufsbereich keine Fans der Sparte. Schaut man in das teilweise viel zu juristisch ausgelegte Informations- und Vertriebsmaterial vieler Versicherer, ist bis zum Ziel einer veränderten Kunden- und Vertriebswahrnehmung viel zu tun. Die branchenweiten und nunmehr offensiv vermarkteten Anwaltdienste der Rechtsschutzversicherer in Form von Internet-Rechtsberatungen, Telefon-Rechtsanwalt-Hotlines und Vertrauens- und Kooperationsanwaltsnetzwerken bewegen derzeit die Anwaltschaft und deren Rechtsanwaltskammern emotional sehr stark. Sie glauben, eine starke Ausgrenzung der Einzelanwälte zu wittern und eine gesetzeswidrige Gebührennebelung durch die Branche ausgemacht zu haben.

### Professionelle Beratung für Kunden

Zentraler Angriffspunkt ist die von der Anwaltschaft vehement vorgetragene Verletzung der freien Anwaltswahl nach den §§ 127, 129 VVG i.V.m. § 4 RDG, wenn Versicherer den Kunden für die Wahl eines Vertrauensanwaltes eine Geldleistung, z.B. in Form eines SB-Verzichts für einen zukünftigen Rechtsfall, im Vertrag versprechen. Immer wieder ist zu hören, dass sich die Rechtsschutzversicherer auf ihre Kostenerstattungsfunktion auch weiterhin beschränken sollen und die Organisation von Rechtsdienstleistungen für den Kunden nicht ihre Aufgabe sei.

Die Kunden indes sehen dies anders und haben eine qualitätsorientierte Erwartungshaltung gegenüber den Kunden- und Schadenservices ihrer Versicherer entwickelt. Ob man nun Kümmerer, Problemlöser oder Lotse für den Kunden in seinem Rechtsproblem sein will, ist nur ein Unterschied im Wording, bringt aber die Kundenanforderungen von heute auf den Punkt. Kunden

und deren Vermittler wollen qualifizierte Mitarbeiter im Kunden- und Schadenservice einfach erreichen können und sich ihres Rechtsfalls oder Rechtsproblems professionell angenommen fühlen. Sie wollen keine juristischen ARB-Erläuterungen über sich ergehen lassen. Begeisterung wird erzeugt, wenn sich der Kunde, der in der Regel eine hohe Schwellenangst gegenüber den Mitarbeitern der Schadenabteilungen hat und hinsichtlich seines Rechtsfalles stark emotionalisiert ist, im Telefonat wohl fühlt, seine Deckungsanfrage sofort geklärt werden kann, und man ihm wenig juristisch erklärt, wie der weitere Verfahrensablauf aussieht. Kunden und Vermittler sind dankbar, wenn sie bei der Auswahl aktiv unterstützt werden und der Versicherer auch für die Qualität der Partnerkanzlei einsteht.

Zu beobachten ist, dass die Kooperationskanzleien der Versicherer immer häufiger auch Qualitätsmanagement-Zertifizierungen nach ISO 9001-Standard aufweisen müssen, um an den Netzwerken teilnehmen zu können. Dem Argument, dass sich auch der Anwaltsmarkt in einem gravierenden Veränderungsprozess befindet, zeigt man sich nur wenig zugänglich. Diesem regen Treiben der Anwälte über Abmahnungen und Prozesse gegen die Branche hat der BGH (Urteil vom 4.12.2013 – IV ZR 215/12) in einer selten dagewesenen Deutlichkeit gegenüber der klageführenden Anwaltskammer ein Ende gemacht. Tenor: Die durch §§ 127, 129 VVG, § 3 Abs. 3 BRAO gewährleistete freie Anwaltswahl steht finanziellen Anreizen eines Versicherers in Bezug auf eine Anwaltsempfehlung nicht entgegen, wenn die Entscheidung über die Auswahl des Rechtsanwalts beim Versicherungsnehmer liegt und die Grenze unzulässigen psychischen Drucks nicht überschritten wird. Dies wurde für das Modell der Huk-Coburg vorliegend verneint.

Weiterhin sieht der BGH die Anwaltsnetzwerke und deren freiwillige Nutzung sogar im Kundeninteresse, wie übrigens auch die Justizminister der Länder. Auch sind Gebührenvereinbarungen im gesetzlichen Rahmen zulässig und kein Indiz für eine schlechte Rechtsberatung oder gar Parteiverrat durch die Vertragsanwälte. Wettbewerbsrechtliche Verstöße der Netzwerkanwälte gegenüber den Nichtteilnehmern sah der BGH nicht. Selbst wenn, wären sie für das Versicherer-Kundenverhältnis ohne Bedeutung und Thema des Berufs- und Standesrechtes der Rechtsanwaltschaft.

Der BGH hat seine Rechtsprechung zur Telefonberatung konsequent fortgesetzt und deutet mit dem EU-Richtlinienbezug und einem Urteil des österreichischen Obersten Gerichtshofes (OGH) an, dass er sich weiter-

gehende Modelle für Rechtsschutz vorstellen kann. Spannend wird nunmehr die Frage, wie der Markt diese neuen Optionen nutzen bzw. die bereits vorhandenen SB-Verzichtstarife bei Vertragsanwaltswahl in der Breite ausbauen wird. Es ist davon auszugehen, dass dies mit den neuen Tarifen in den unterschiedlichsten Varianten zum Herbst 2014 parallel zur Umsetzung der Beitragsangleichung erfolgen wird. Indes hat der BGH ausgeschlossen, dass in Anlehnung an die KFZ-Werkstatttarife zukünftig Beitragsrabatte für die verpflichtende Wahl des Vertrauensanwaltes über den Tarif gewährt werden. Damit wäre das notwendige Wahlrecht des Kunden gesetzeswidrig ausgehebelt.

### Aufgabenfelder neu justieren

Möglich wäre, dass der Kunde nicht über den Selbstbehalt belohnt oder bestraft wird, sondern ein SFR-Beitragsmodell auch in Rechtsschutz Einzug hält, das auf eine Höherstufung bei Wahl eines Anwalts verzichtet, also quasi ein SFR-Retter für Rechtsschutz. Dies hätte einen völligen Systemwechsel für den Markt zur Folge, der für die anstehenden schadenbelasteten Jahre eigentlich ausscheidet.

Die künftige Aufgabe besteht darin, den Vermittlern und deren Kunden Rechtsservices anzubieten, die den Wunsch nach Sicherheit und aktiver rechtlicher Hilfestellung in der täglichen Praxis gewährleisten. Es gilt den Schwerpunkt im Vertrieb von der Abwerbung auf das Potenzial der bisher Nichtversicherten strukturiert umzusteuern. Dies steigert die Bestandsqualität und die Wettbewerbsfähigkeit des Versicherers. Es ist kein neuer Tarif oder zusätzlicher Rechtsservice, sondern das Zusammenspiel von vielen Bausteinen im Produktmanagement, der Aufbauorganisation im Kunden- und Schadenservice und der Unternehmenskultur, die zu

**VGA**...vereint

geht's **aufwärts**

**Bundesverband der  
Assekuranzführungskräfte e.V.**

Arbeitgeberverband für das private  
Versicherungs-Vermittler-Gewerbe

Peterstraße 23-25  
50676 Köln

Telefon: (0221) 952 1280  
Telefax: (0221) 952 1282  
E-Mail: [info@vga-koeln.de](mailto:info@vga-koeln.de)  
Internet: [www.vga-koeln.de](http://www.vga-koeln.de)

einem neuen Geschäftsmodell und Kundenverständnis in Rechtsschutz führen:

1. Für die Kundenbetreuung in Rechtsschutzfällen bedarf es keiner dezentralen Strukturen, auch nicht für den Aufbau und das Management von Anwaltsnetzwerken. Die zentrale Zusammenführung des Schadenmanagements steigert die Effizienz und Qualität bei der Kapazitätensteuerung, verbessert die Servicebereitschaft, sichert einheitliche Regulierungs-, Kundenservice- sowie Fortbildungsstandards und erhöht die Umsetzungsgeschwindigkeit von Innovationen im Rahmen eines fortlaufenden Veränderungsmanagements.

2. Die Gründung von Rechtsschutz-Schadenservice GmbHs nach § 8 a VAG hat dazu geführt, dass der Kunden- und Vermittlerfokus teilweise verloren ging und man nur Schadenaktenmengen je Mitarbeiter im Auge hatte. Vermittlerkontakte sind nicht gewünscht, da diese in der Regulierung als störend empfunden werden. Produktinnovationen, neue ARB und der Aufbau von kundenorientierten Rechtsservices sind zusätzliche Aufgaben, die das Tagesgeschäft in diesen zumeist kleinen Einheiten stark behindern bzw. einen deutlichen Personalanbau erfordern. Die strategische Positionierung und die zu erfüllenden Aufgaben der Schadenservice GmbHs sind mit Kunden- und Vermittlerfokus zu hinterfragen und neu zu justieren.

3. Kunden, Vermittler und auch Rechtsanwälte sind im Schadenservice als gleich zu behandelnde Fragesteller zu sehen. Hört sich ganz einfach an, bedeutet aber eine massive Veränderung der Organisation und der Haltung der Innendienstmitarbeiter gegenüber dem Vertrieb und der Anwaltschaft insgesamt. Hierin liegt auch eine vielfach unterschätzte Chance, den Vertrieb über ein vermittlerfreundliches professionelles Backoffice zu begeistern.

#### Positiver Kontakt verbessert Bindung

4. Der Aufbau von Rechtsservices, wie der telefonischen anwaltlichen Rechtsberatung, Mediations- und Streitschlichtungsangeboten, Vorsorge-Rechtsberatungen sowie die Bereitstellung von Kooperationsanwaltsnetzwerken sind Erwartungen von heute, die über eine gut erreichbare und juristisch qualifizierte Service-Hotline abrufbar sein müssen.

5. Um eine hohe Effizienz im Telefonservice und der simultanen Aktenbearbeitung zu erreichen, muss im Kunden- und Schadenservice komplett papierlos gearbeitet werden und das Führungs- und Schadenbearbeitungsmanagement auf die Telefonprozesse konsequent ausgelegt sein.

6. Eine vollautomatische Mengen- und Vorgangsartensteuerung in die Teams, die

Vernetzung von Telefon- und Schadenbearbeitungssystemen, der Aufbau von Wissensmanagement-Tools für Beratung/Regulierung und ein visualisiertes und in das Schadensystem integriertes Kooperationsanwaltsnetzwerk sowie die unbegrenzte Möglichkeit von Vorgangsparellbearbeitungen sind neben einer elektronischen Kostenabrechnung nur einige Anforderungen, die umgesetzt sein müssen, um einen Changeprozess in diesem Umfang erfolgreich abzuschließen.

#### Dienstleisterkultur implementieren

7. Pflicht sind auch regelmäßige Mystery-Calls bei den Telefon-Beratungs- und Mediationsdienstleistern. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße sollen Exklusivmodelle auf der Dienstleisterseite sowie dem Netzwerkmanagement ins Auge gefasst werden, da man dadurch insbesondere die Vermittlerakzeptanz („Unser Netz“) noch deutlich steigern kann.

8. Der Aufbau, die Vermarktung und die Akzeptanz der Vertrauensanwälte bei Kunden und Vermittlern ist eine Herausforderung, die stark unterschätzt wird. So sind Netzwerke ohne Mandatsvolumen und standardisierter Betreuung nur von bedingtem Nutzen, auch müssen Qualitätsstandards und Geschäftsprozesse bis hin zur elektronischen Dunkelverarbeitung von Kostennoten über die Kanzleisoftware in die Schadensysteme vorangetrieben werden.

9. Die telefonische anwaltliche Rechtsberatung ist der Schlüssel zum Kunden. Der kundenaffine Rechtsservice muss in die Produktlinien als erlebbarer Assistenzbaustein eingebaut und insbesondere aktiv bei Kunden und Vermittlern vermarktet werden. Kein Kundenanruf ist zu viel, da er bei hoher Zufriedenheit die Kundenbindung unterstützt und die Stornoquote senkt. 90 Prozent der Kunden, die nach drei Jahren gehen, sind schadenfrei und hatten keinen Rechtsschutzkontakt. Diese Strategie stößt auf viele Fallstricke, da sie in der Implementierungsphase zunächst deutlich mehr qualifizierte Mitarbeiterkapazitäten erfordert, die man zeitversetzt in der Folgebearbeitung und dem Schadenaufwand einspart. Wer die telefonische Rechtsberatung als reinen Schadenminimierungsansatz sieht, agiert am Kunden- und insbesondere am Vermittlerbedarf vorbei. Es fällt schnell auf und führt zur Ablehnung des Rechtsservices beim Vertrieb und den Innendienstmitarbeitern.

10. Entscheidend für den Erfolg eines Rechtsschutzversicherers ist die Implementierung einer umfassenden Rechtsdienstleisterkultur im Sinne der Kunden- und Vermittleranforderungen in der Aufbauorganisation

und im Prozessmanagementsystem. Vom Aktuar über die Produktentwickler bis hin zu den Schadenmanagern ist diese Grundhaltung zu entwickeln und nachhaltig sicher zu stellen. Themen, wie der Wegfall des Referatsprinzips in der Schadenregulierung, neue flexible Arbeitszeitmodelle oder auch Personalentwicklungspflichtbausteine stehen neben einfachen, leistungsstarken und kundenorientierten Produkt- und Assistenzbündeln auf der Agenda. Dieser Weg ist lang und muss final in einem ständigen Verbesserungsprozess münden. Die Örag setzt dies z. B. über die jährliche ISO 9001-Zertifizierung des Kunden-, Schaden- und Netzwerkmanagements um.

#### Keine Quick-Wins

Dass sich Investitionen in eine standardisierte Produktwelt, technische Infrastruktur und papierlose Geschäftsprozesse des Kunden- und Schadenmanagements sowie die Qualität und Qualifizierung der Mitarbeiter nachhaltig für ein Unternehmen lohnen, belegt zum Beispiel die Entwicklung der Örag in einem stagnierenden Rechtsschutzmarkt. In den vergangenen fünf Jahren stiegen die Beiträge um fast 50 Mio. Euro, der Vertragsbestand legte um 300.000 Kunden zu und die Schadenzahlungsquoten – inkl. der Regulierungskosten – lagen vier bis sechs Prozentpunkte unter dem Marktniveau, was die Wettbewerbsfähigkeit steigerte. Dass 50 weitere Mitarbeiter eingestellt wurden, unterstützte den Change-Prozess hin zu mehr Kunden-, Vermittler- und Rechtsserviceorientierung.

Erfolg hängt davon ab, ob ein kontinuierliches mitarbeiterbezogenes Innovations- und Verbesserungsmanagement implementiert und konsequent fortgeführt wird. Unternehmenskulturen und die Grundhaltung der Mitarbeiter zur Serviceorientierung gehen dann zu Bruch, wenn aufgrund wirtschaftlicher Notwendigkeiten oder ständiger Strategieveränderungen aufgrund neuer Köpfe ambitionierte Quick-Wins in den Unternehmen/Organisationseinheiten realisiert werden müssen. Das Schadenmanagement kann schnell und restriktiv verändert werden, sich aber auch nachhaltig vom Markt schießen. Insbesondere die Vermittlerakzeptanz zu verlieren, geht in Rechtsschutz als Mitnahmesparte sehr schnell. Sie aufzubauen und sicherzustellen dauert viele Jahre und kostet Millionen. ■



Andreas Heinsen ist  
Vorstandsmitglied der  
Örag Rechtsschutz-  
versicherungs-AG.