

## CLAIMS FIRST – ERFOLGREICHES SCHADENMANAGEMENT ALS ANKER DER KUNDENBINDUNG



Wolfgang Hundertmark,  
Head of Claims der AIG  
in der DACH-Region

Die Schadenabwicklung wurde in der Vergangenheit in der Versicherungsbranche gerne als lästiges Übel betrachtet. Möglichkeiten die Schadenbearbeitung zu verbessern, Prozessabläufe zu hinterfragen oder technische Neuerungen zu implementieren, wurden meist eher halbherzig umgesetzt. Doch dieses Verhalten ließ außer Acht, dass auch das Schadenmanagement als Teil der Wertschöpfungskette einen wesentlichen Beitrag zur Kundenbindung liefert. Denn von einem Schadenmanagement, das bei Kunden positive Emotionen auslöst, profitieren alle Beteiligten.

### Kunden vom Schadenprozess begeistern

AIG hat mit dem Ansatz „Claims First“ begonnen, den tradierten Weg eines Schadenbearbeitungsprozesses zu durchbrechen und alle damit verbundenen Abläufe auf den Prüfstand zu stellen. Die Kernfrage, die diesen neuen Ansatz begleitet, lautet: Wie kann es gelingen, Kunden von unserem Schadenbearbeitungsprozess zu begeistern? Aus diesem neuen und geänderten Blickwinkel bekommt jeder persönliche Kontakt mit dem Kunden eine völlig neue Bedeutung. Dies gilt umso mehr, da reale Kundenkontakte und persönliche Erlebnisse mit eben diesen Kunden aufgrund der kontinuierlichen

Automatisierung und fortschreitenden Digitalisierung immer weniger werden.

Das Schadenereignis eines versicherten Risikos stellt in diesem Hinblick eine besondere Ausnahme und eine besondere Chance in Bezug auf die Kundenbindung dar. Ein Versicherungsprodukt, das bis zum Schadeneintritt eher als unbedeutend wahrgenommen wird, löst bei den Kunden einen hoch emotionalen Moment aus. Die Betroffenheit auf Seiten des Kunden oder Geschädigten ist zum Zeitpunkt des Schadenereignisses weitaus größer als zu jedem anderen Zeitpunkt entlang des Dienstleistungsprozesses zwischen Kunde und Versicherer. Dieser emotionale Moment stellt das Schadenmanagement – stellvertretend für das gesamte Versicherungsunternehmen – vor den Balanceakt, die unternehmensinterne und tendenziell kostengetriebene Sicht auf ein Schadenereignis mit der Sicht des im Versicherungsfall Betroffenen in Einklang zu bringen. Maximale betriebswirtschaftliche Prozesseffizienz und Kostenoptimierung im Schadenmanagement begegnen dem emotionalen Kundenbedarf nach individuell situativer Unterstützung im Schadenfall. Die Anonymität der Abwicklung eines von vielen SchADVorgängen trifft auf den Wunsch nach persönlichem Kontakt und individueller Dienstleistung. Den Kunden in diesem Spannungsfeld zu begeistern, stellt eine besondere Herausforderung für das Schadenmanagement dar. Nicht nur die versicherungstechnische Qualität der Schadenbearbeitung in Form von finanzieller Entschädigung, Geschwindigkeit und Transparenz des Prozesses tragen zum positiven Erlebnis auf Seite des Kunden oder Geschädigten bei (Ergebnisorientierung). Vor allem Umgangsformen, Freundlichkeit und Einfühlungsvermögen sind Schlüsselfähigkeiten, die die erlebte Qualität der Schadenbearbeitung maßgeblich beeinflussen (Umsetzungsorientierung).

### „Moment der Wahrheit“ erfolgreich managen

Das Schadenmanagement als besonderes Ereignis in der Beziehung zwischen dem Versicherer und dem Kunden erwei-

tert das Kernprodukt Versicherung zu dem, was der Kunde als Erfahrungswert für sich mit seiner Versicherung speichert. Dieser „Moment der Wahrheit“ im Verhältnis zwischen Kunde und Versicherer kann, wenn er richtig gemanagt wird, positive Emotionen beim Kunden auslösen und damit die Kundentreue nachhaltig beeinflussen.

Ein Team in der Schadenabteilung, das die beschriebene hohe Qualität in Ergebnis- wie Umsetzungsorientierung im Schadenfall erzielt, ist ein großer Gewinn. Nun liegt es aber in der Natur der Sache, dass Versicherer mit einer geeigneten Risikoselektion die Anzahl an Schadenfällen möglichst gering halten wollen und folglich die aus Schadenfällen resultierenden klassischen Kundenkontaktmöglichkeiten im Schadenmanagement begrenzt sind. So ist auch die Anzahl der Kunden, die persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern der Schadenabteilung und damit die Chance auf eine positive Erfahrung haben, begrenzt.

### Potenziale für das Schadenmanagement in der gesamten Wertschöpfungskette nutzen

Wie bereits erläutert, stellt der Schadenfall seitens des Kunden einen hoch emotionalen Moment dar, der das Verhältnis zwischen Versicherer und Kunden auf die Probe stellt. Daher drängt sich die Frage auf, welche weiteren Möglichkeiten es im Dienstleistungsprozess zwischen Versicherer und Kunden gibt, die weitaus weniger emotional sind, weil sie weit vor dem Schadeneintritt liegen. Hier liegt für den Versicherer respektive das Schadenmanagement ungenutztes Potenzial, denn dass der Kontakt zwischen Schadenmanagement und Kunden auch vor dem Schadenereignis wertstiftend ist, um positive Emotionen beim Kunden zu verankern, steht außer Frage.

Gibt es ein Kennenlernen vor einem Schadenereignis, bietet sich für den Kunden die Möglichkeit, Ansprechpartner und verantwortlich handelnde Personen seitens des Schadenmanagements des Versicherers kennenzulernen, sich mit dessen Pro-



zessabläufen und Anforderungen vertraut zu machen, Fragen nach individuellem Bedarf zu stellen, Klarheit zu erlangen - im Ergebnis: Vertrauen aufzubauen. Mit diesem weiteren Berührungspunkt des Schadenmanagements mit dem Kunden entsteht für den Versicherer eine zusätzliche Chance positive Emotionen beim Kunden zu verankern, den Kunden zu begeistern, die Kundenbeziehung auszubauen und die Bindung zu stärken. Idealerweise fühlt sich der Kunde sicher und gewappnet für den Schadenfall und das Schadenereignis verliert dadurch auf Kundenseite auch etwas von seinem hochemotionalen Momentum.

In einem evolutionären Prozess der Optimierung von Schadenbearbeitung, Schadenorganisation und Schadenleistung sollte der Wert des Kundenkontakts im Schadenmanagement – ausgehend von der Hypothese, dass der Kundenkontakt mit dem Schadenmanagement des Versicherers positive Emotionen beim Kunden verankert - entsprechend gewichtet werden. Diese Gewichtung sollte sich auch in der Unternehmensstruktur des Versicherers entsprechend widerspiegeln und in einer veränderten Rolle und Bedeutung des Schadenmanagements im Unternehmen Ausdruck finden.

### Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen

Nun ist die Bedeutung von Aufbau und Pflege der Kundenbeziehung nicht neu. Auch die Bedeutung der Veranke-

rung von positiven Emotionen bei einem persönlichen Kontakt nicht. Bis dato wurden sie jedoch versicherungsintern und -extern nicht immer in Verbindung mit dem Schadenmanagement gebracht. Im Dienstleistungsprozess zwischen Versicherer und Kunde sind diese Themen und Aufgaben vielmehr von anderen internen und externen Verantwortlichen exklusiv organisiert worden. Unzweifelhaft würde die Ausweitung der persönlichen Kontakte des Schadenmanagements mit den Kunden Kritikern aus Bereichen auf den Plan rufen, die den Kundenkontakt bis dato mehrheitlich ohne die Einbindung des Schadenmanagements gepflegt haben.

Diese Reaktion ist nachvollziehbar. Veränderung im Allgemeinen und Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen löst bei Betroffenen keine Stürme der Begeisterung aus. Ist die Geschäftsleitung eines Versicherers vom Mehrwert des Schadenmanagements als Anker für positive Kundenemotionen jedoch überzeugt, lassen sich auch diese möglichen Hemmnisse ausräumen. Grundlegend ist hierfür jedoch, dass ein verstärkter Kontakt zwischen Schadenmanagement und Kunde nicht unkoordiniert geschieht, sondern durch die Geschäftsleitung auf Versicherungsseite strategisch und sinnvoll geplant wird.

### Der Schadenexperte als Allround-Talent

Hinsichtlich der anschließenden Implementierung einzelner Maßnahmen

ist es sinnvoll, das Schadenmanagement selbst auf unterschiedlichen Ebenen unterstützend miteinzubeziehen. Das A und O sind dabei die Mitarbeiter der Schadenmannschaft; sind sie doch im Falle eines Schadens das wichtigste Kapital des Unternehmens. Verschieben sich jedoch die Zuständigkeiten im Prozess der Kundenbeziehung, verschiebt sich automatisch auch die Notwendigkeit sozialer Kompetenzen und emotionaler Intelligenz bei den Mitarbeitern und wird Teil eines umsetzungsorientierten Handelns.

Weiterhin steht neben den sozialen Fähigkeiten auch die technische Expertise im Vordergrund. Hier gilt es vor allem, ein Gleichgewicht zu finden – sowohl zwischen Spezialisten und Generalisten, als auch zwischen tiefgreifendem Know-How und dem Bedürfnis, voranzuschreiten und aktiv anzupacken – um ein ausgewogenes lösungs- und ergebnisorientiertes Arbeiten zu erzielen.

Um dies bestmöglich zu gewährleisten, ist es ratsam, die technischen Fähigkeiten von Schadenmitarbeitern mit Hilfe eines entsprechenden Trainingsnetzwerks zu schulen. Zugeschnitten auf die jeweilige inhaltliche Ausrichtung der einzelnen Sparten erhalten die Mitarbeiter so die Möglichkeit, sich kontinuierlich weiter zu entwickeln. Eine starke Vernetzung mit den unternehmensinternen Bereichen wie Vertrieb, Underwriting oder Aktuarariat, welche die relevanten Schnittstellen entlang der Wertschöpfungskette des Schadenmanagements repräsentieren,

komplettiert das „Rundum-Paket“ des Schadenexperten. Das Vermögen, das Schadenmanagement als ganzheitlichen Prozess zu überblicken und mit bereichsübergreifender Kompetenz zu überzeugen, lässt den einzelnen Schadenmitarbeiter schlussendlich zu einem versierten und geschätzten Gesprächspartner für den versicherten Kunden werden.

### Partner in der Geschäftsbeziehung

Ausgestattet mit diesen Fähigkeiten positioniert sich das Schadenmanagement als wichtiger Partner in der Kundenbeziehung. Die darauf basierende Entscheidung der Geschäftsleitung, Mitarbeiter des Schadenmanagements ebenfalls in persönliche Termine mit Geschäftspartnern und Kunden einzubeziehen, bekräftigt deren Bedeutsamkeit im Gesamtprozess und schafft Sichtbarkeit. Besonders aber ermöglicht ein solches Vorgehen einen Ausbau der Kundenbeziehung, indem der direkte Kontakt positiv genutzt werden kann, soziale Bindungen zwischen Schadenmanagement und Kunde aufzubauen, zu verstärken und schlussendlich in Form positiver Emotionen gegenüber dem Versicherer als Ganzes zu verankern.

### Messbarkeit der Ergebnisse

Ein weiterer sinnvoller Schritt ist es, im Bereich des Kundenservices der Schadenabteilung klar formulierte und messbare Parameter zu fixieren, die dabei helfen, Erwartungshaltungen

auf Kundenseite im Schadenfall zu definieren. Die so geschaffene Grundlage für eine Zusammenarbeit lässt folglich eine beiderseitige, nachhaltige Messbarkeit zu.

Einen weiteren Mehrwert bietet das Feld der Datenanalytik. Eine transparente Darstellung der Daten aus Schadenfällen versicherter Risiken sowie die daraus gezogenen Lerneffekte bieten einen zusätzlichen Nutzen, indem sie als praktische Beispiele in Workshops mit Kunden oder Geschäftspartnern herangezogen werden können.

Neben den sozialen und datenbasierten Faktoren liegt ein wichtiger Schwerpunkt in der Kundenbeziehung auf der operativen Effektivität und Effizienz. Generell muss der Fokus aber natürlich nach wie vor auf den Kernaufgaben einer qualitativ hochwertigen Schadenbearbeitung liegen. Denn: Nur wer sein Kerngeschäft beherrscht, wird auch hinsichtlich der Übernahme neuer Aufgaben anderer Bereiche akzeptiert. So bleiben sowohl Messgrößen für die Bewertung der Qualität einzelner Schadenfälle, die Definition und das Einhalten von qualitativen Standards, die Umsetzung eines adäquaten Verhaltens sowie Kommunikation in Wort und Schrift, als auch der Umgang mit Beschwerden bei gleichzeitiger Einhaltung der Volumenvorgaben unerlässliche und grundlegende Leistungen der Schadenbearbeitung.

### Schadenprozess als Etappe in der Wertschöpfungskette

Damit schlussendlich auch auf unternehmensinterner Ebene das neue Vorgehen in der Kundenbeziehung auf Akzeptanz stößt, gilt es sich zu erinnern, dass der gesamte Prozess des Schadenmanagements – von Schadenbearbeitung über Schadenorganisation bis hin zur Schadenleistung – nicht aus sich selbst heraus existiert. Es handelt sich vielmehr um eine Etappe in der Wertschöpfungskette, die dem Versicherungsgeschäft an sich folgt und somit eine kontinuierliche und gleichermaßen flexible Anpassung der Schadenteams an die zugrundeliegende Entwicklung der jeweiligen Spartenportfolios obligatorisch notwendig macht. So ist es die generelle Aufgabe des Schadenmanagements, eine aufmerksame und offene Haltung gegenüber Marktentwicklungen anzunehmen und Verbesserungspotential hinsichtlich bestimmter Prozesse aktiv zu adressieren, um auf diese Weise nicht nur Kunden und Partner beratend unterstützen zu können, sondern vor allem die Gewinnerzielung des Versicherungsunternehmens weiter zu forcieren.

Es ist zu schlussfolgern, dass eine aktive Erfüllung der genannten Voraussetzungen seitens des Schadenmanagements dazu führt, Schadenteams zukünftig in ihren Zuständigkeiten weiter auszubauen und aktiv in die Kundenbeziehung einzubinden. Es ist herauszustellen, dass ein solcher Schritt effektiv dazu beitragen kann, die Beziehung des Versicherungsunternehmens mit Geschäftspartnern und Kunden im Wertschöpfungsprozess positiv zu untermauern. Denn: Der Aufbau des persönlichen Kontakts und eines damit verbundenen Austauschs beider Seiten bereits vor dem Schadenfall bringt nicht nur einen Mehrwert für den Kunden. Vielmehr generiert dies vor allem für das Versicherungsunternehmen selbst eine weitere wichtige Chance, den Kunden von seiner Leistung im Schadenmanagement zu überzeugen und somit langfristig an sich zu binden. ■

## Das neue Versicherungsvertriebsrecht erfolgreich anwenden!



Beenen/Sandkühler  
Das neue  
Versicherungsvertriebsrecht 2017  
2018. 319 Seiten.  
Kartonierte € 39,-  
ISBN 978-3-406-71274-6  
Neu im November 2017

Mehr Informationen:  
[www.beck-shop.de/bskago](http://www.beck-shop.de/bskago)

### Das aktuelle Werk

stellt die Neuregelungen für die Vertriebspraxis anschaulich und prägnant dar und ist daher für Versicherungsvermittler, Mitarbeiter in Versicherungsunternehmen und Verbänden sowie für Juristen ein ideales Praxiswerk.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](http://beck-shop.de) | Verlag C.H.BECK oHG · 80791 München  
[kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) | Preise inkl. MwSt. | 1167743

