

Schaden-  
Mitarbeitende  
sind der  
entscheidende  
Erfolgsfaktor –  
das wird wohl  
auch für die  
Zukunft gelten.



# Stellhebel wirksam nutzen

Die Wahl der richtigen Claims-Strategie und deren zielgerichtete Umsetzung bieten die besten Möglichkeiten, Kosten zu senken und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Praxisnahe Organisationsstrukturen, optimierte Prozesse, effiziente IT-Systeme und die Gabe, outside-in, also vom Kunden und Partner her, zu denken, werden zentral.

Von Karin Bosshard

**D**ie Optimierung des Claims Managements ist eine Schlüsselstrategie, um positive Kundenerlebnisse zu schaffen und dadurch die Kunden zu binden und um in einem wettbewerbsintensiven Markt Kosten zu senken und bestehen zu können. Die Schadenprozesse in der Unfall-, Sach-, Kranken- und Unfallversicherung an sich sind nicht identisch. Dennoch gibt es einige für alle gültige Einflussgrössen, welche für den Erfolg entscheidend sein werden.

Gemäss Mathias Zingg, Leiter Schaden bei der Basler Versicherungen (siehe «Nachgefragt» auf Seite 14), gibt es vereinfacht drei mögliche Stellhebel: erstens über Mitarbeitende, zweitens über Systeme, Plattformen und Tools sowie drittens über Netzwerkpartner. Daten, Technologiekompetenz und Kultur seien dabei entscheidende Faktoren im Hintergrund, welche diese Stellhebel zur Wirkung bringen.

## Stellhebel #1: Die Mitarbeitenden

Die Märkte sind gesättigt, und die Versicherungsleistungen sind austauschbar geworden. Gute Marktleistungen genügen nicht mehr, um langfristig erfolgreich zu sein. Aus heutiger Sicht sind die Schaden-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor – und das wird wohl auch für die Zukunft gelten. Sind sie motiviert und stärkenorientiert eingesetzt, können sie den einen wichtigen Unterschied machen, auch in einer Welt, die sich zunehmend digitalisiert. Allerdings werden sich laut Zingg die Stellenprofile verändern. Standen früher vor allem fachliche Fähigkeiten im Vordergrund, werden in Zukunft technische, kommunikative

und koordinative Fähigkeiten umso wichtiger. Die Digitalisierung hat Einfluss auf die Stellenprofile der Schaden-Mitarbeitenden: Technische, kommunikative und koordinative Fähigkeiten werden immer wichtiger.

und koordinative Fähigkeiten umso wichtiger. Die Gabe, outside-in, also vom Kunden und Partner her, zu denken, werde über alle Stufen und Funktionen zentral werden.

Neue digitale Geschäftsmodelle bedeuten für die Mitarbeitenden, dass sie sich laufend weiterentwickeln und aktiv einbringen können und müssen. Die Transformation erfolgt idealerweise partizipativ. Wenn jeder Mitarbeitende sich als Teil der Transformation sieht, sich entfalten und stärkenorientiert arbeiten kann, ist das die grösste Kraft, die ein Versicherungsunternehmen haben kann.

## Stellhebel #2: Systeme, Plattformen und Tools

Bei den Entwicklungs- und Betriebsumgebungen der IT zeige sich Handlungsbedarf, so das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, welches 2017 mit EY Innovalue die Studie «Die Chancen der IT in der Digitalisierung von Versicherern» erstellt hat. Die Studienleiter legen den Versicherungsgesellschaften nahe, die Prozessintegration und Automatisierung voranzutreiben.

Markus Deplazes, Leiter Schaden bei Allianz Suisse, hat sich an die Umsetzung dieser Empfehlung gewagt. Sein Unternehmen setzt künstliche Intelligenz im Rahmen der Schriftgut- und Texterkennung ein. Auch im Bereich Bekämpfung von Versicherungsmissbrauch (BVM) nutzt Allianz Schweiz vermehrt die Kraft neuer Technologien. Deplazes sieht viele Chancen in der Digitalisierung bei Kleinschäden, jedoch auch in der Entscheidungsunterstützung bei hochkomplexen Personenschäden. >



**Kunden wollen weniger komplexe Schadenfälle vollständig über digitale Kanäle abwickeln.**

› Langfristig, und hier kann er wiederum die Synergien innerhalb der Allianz-Gruppe nutzen, analysiert das Unternehmen Trends wie Blockchain und Deep Learning und testet diese in unterschiedlichsten Bereichen. Parallel zu allen Veränderungen betrachtet die Allianz die Auswirkung der neuen Technologien auch auf die eigene Organisation und gestaltet bereits heute neue Einsatzmöglichkeiten, Stichwort Future Workforce. Dabei nimmt der Bereich Schaden eine Frontrunner-Position ein.

#### Stellhebel #3: Die Netzwerkpartner

Häufig werden bestimmte IT-Prozesse, Anwendungen oder das Speichern von Daten effizienter von Dritten gemanagt und verwaltet – nicht nur bei Versicherungsunternehmen. Versicherungen sollten sich gemäss der genannten Studie ihrer internen Stärken und Schwächen bewusst werden und diese in der Planung von Sourcing-Modellen oder Cloud-Lösungen berücksichtigen. Die Kooperation mit externen Anbietern könne, so sind sich die Studienleiter sicher, Kosten reduzieren. Um dabei flexibel zu bleiben, empfehlen sie variable Vertragsstrukturen mit Dienstleistern.

Mit welchen Partnern Versicherungsgesellschaften an welchen Projekten konkret zusammenarbeiten, ist ein sorgsam gehütetes Geheimnis. «Interna», sagt etwa Mathias Zingg. Markus Deplazes gibt sich leicht ausführlicher. Um etwa

App öffnen, Foto vom Schaden schießen, hochladen, fertig: So wollen Kunden einfache Schäden der Versicherung melden.

an neue Ideen in der Begutachtung zum Beispiel von Fahrzeugen zu kommen, arbeite Allianz Suisse eng mit externen Kollaborationspartnern zusammen. Für Roman Clavadetscher, Head of Claims Non-Life, Generali Schweiz, ist ganz klar, dass sie dem Anspruch der eigenen Kundenschaft an sofortige und bedarfspezifische Serviceleistungen gerecht werden müssen. Dieser Herausforderung begegne er durch die Einbindung von Partnernetzwerken und digitalen Ökosystemen von Dienstleistern.

#### Wirkgrösse Abwicklungseffizienz

Das im Jahr 2016 von EY veröffentlichte E-Book «The future of claims» bestätigt die Beobachtung, dass Kunden zunehmend weniger komplexe Schadenfälle vollständig über digitale Kanäle abwickeln wollen. Die Direktverarbeitung zeigt deutlich das Potenzial verschiedener Arten von niederwertigen, hochfrequenten Verbindlichkeiten, insbesondere in der Personenversicherung wie Reise- und Haushaltsschäden oder bei der Bearbeitung von Windschutzscheibenschäden. Durch eine vollständige Automatisierung könnte das Verfahren ein hohes Mass an Kundenbindung dank Online-Self-Service-Management und sofortiger Zufriedenheit beinhalten und zur Renditesteigerung beitragen, vermuten die Studienleiter.

Wie hoch das Einsparpotenzial durch ein effizientes Claims Management sein kann, ist

dabei schwierig zu sagen. Zingg geht davon aus, dass sich das manuelle Arbeitsvolumen je nach Branche um 30 bis 70 Prozent reduzieren wird. Dieser Prozess wird aber seiner Ansicht nach über Jahre andauern und in Schritten erfolgen; also nicht von heute auf morgen. Andererseits werden neue Fähigkeiten aufgebaut werden müssen. Es gibt also nicht nur Reduktion, sondern auch Verlagerung von Ressourcen und damit wiederum eine Auswirkung auf die Abwicklungseffizienz.

#### Wirkgrösse Kundenerlebnisse

Wichtige Erkenntnisse bezüglich Kundenzufriedenheit finden sich in der Studie «Warum der Kundenservice im Schadenfall so wichtig ist» von Accenture aus dem Jahr 2014. Gemäss den Umfrageergebnissen sind nur 14 Prozent der Kunden unzufrieden mit der Schadenregelung. Von diesen unzufriedenen Kunden planen 83 Prozent den Wechsel zu einem anderen Anbieter oder haben diesen bereits vollzogen.

Dabei scheint die Aufgabe an sich bei erster Betrachtung nicht wirklich schwierig zu sein. Die beiden am häufigsten genannten Haupttreiber der Kundenzufriedenheit sind rasch aufgezählt: die Geschwindigkeit der Abwicklung und die Transparenz des Schadenmanagementprozesses. Etwas differenzierter sieht das Mathias Zingg. Aus seiner Sicht gibt es zwei essenzielle Kundenbedürfnisse, die abgedeckt werden müssen. Erstens Convenience und zweitens persönlicher Service, also Care. Daraus leitet er ab, dass Schnellschäden so einfach, transparent und verständlich wie möglich abgewickelt werden müssen, komplexere Fälle hingegen so individuell und persönlich wie möglich. Und hier steht die emotionale Dienstleistungsqualität im Vordergrund.

Ein wohl einzigartiges Modell in der Branche zeichnet die Mobiliar aus. Ihre selbständigen 79 Generalagenturen verfügen über hohe Kompetenzen, sowohl im Abschluss wie auch im Schaden. Neun von zehn Schadenfällen werden vor Ort erledigt, was eine grosse Kundennähe erlaubt und die Kundenbindung fördert. Gemäss Patric Deflorin, Leiter Versicherungen, bildet dieses Modell mit der dezentralen Schadenbearbeitung vor Ort die Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Dienstleistungen im Schadenfall. Kombiniert mit den digitalen Möglichkeiten der eigenen Schadenplattform will Deflorin in Zukunft mit neuen Ideen an dieser Kundenschnittstelle überraschen.

#### Alle Elemente verknüpfen

Im Zuge der digitalen Transformation wollen immer mehr Unternehmen ihre Dienstleistungen ins digitale Zeitalter überführen. Chatbots sind für viele Unternehmen eine schnelle und günstige Lösung zur Optimierung ihrer Dienste. Betrachtet man die aktuellen Forschungsergebnisse von Gartner, werden bis 2020 rund 85 Prozent der Kundenbeziehungen automatisiert sein. Eine der betroffenen Branchen wird die Versicherungswirtschaft sein. ›

## UMFRAGE

Planen Sie, Ihr Claims Management zeitnah den künftigen Anforderungen anzupassen, und, wenn ja, was wird sich konkret ändern?



**«Im Schadenfall sollen simple und smarte Lösungen und Interaktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.»**

Roman Clavadetscher, Head of Claims Non-Life, Generali Schweiz

«Wir arbeiten intensiv an der Digitalisierung unserer Schadenprozesse. So bieten wir unserer Kundschaft eine digitale Plattform, über die sie umgehend eine Entschädigung erhalten oder Ersatz für gestohlene oder beschädigte Gegenstände wie Handys, Velos oder Ski bestellen können. Dies zu Vorzugspreisen und ohne Lieferkosten. Ziel ist, dass unsere Kundinnen und Kunden im Schadenfall simple und smarte Lösungen und Interaktionsmöglichkeiten zur Hand haben.»



**«Die Digitalisierung ist keine Revolution, sondern ein agiles Veränderungsprojekt.»**

Markus Deplazes, Leiter Schaden, Allianz Suisse

«Im Rahmen unserer Digitalisierungsstrategie entwickeln wir die Bearbeitungsmethoden stetig weiter. Wir betrachten die Digitalisierung nicht als Revolution, setzen vielmehr auf evolutionäre, agile Veränderungsprojekte. Dies in enger Kollaboration mit unserem Mutterhaus in München (#GlobalDigitalFactory) und anderen Allianz-Ländergesellschaften. Nebst der Digitalisierung der Kundeninteraktionen und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz setzen wir noch stärker auf neue Services und entwickeln für unsere Kunden Dienstleistungen, die über den reinen Versicherungsschutz hinausgehen.»



**«Unsere neue, ausbaufähige Schadenplattform deckt auch künftige Anforderungen ab.»**

Patric Deflorin, Leiter Versicherungen, Mobiliar

«Mit unserer neuen Schadenplattform verfügen wir heute über ein flexibles, ausbaufähiges Arbeitsinstrument. Wir können damit auch künftige Anforderungen unserer Kunden, Schaden-Mitarbeitenden und Leistungspartner abdecken.»

NACHGEFRAGT  
**FUNDAMENTALE  
TRANSFORMATION**

Claims Management steht im Fokus der obersten Führungsetage bei den Basler Versicherungen. Mathias Zingg, Leiter Schaden Schweiz, über das Internet of Things, Omnichannel-Welten und den Einsatz von künstlicher Intelligenz.

INTERVIEW: KARIN BOSSHARD

**Mit welchen konkreten Stellhebeln beeinflussen Sie im Claims Management welche Wirkgrößen?**

Claims Management kann vereinfacht gesagt vier Wirkgrößen beeinflussen: a) Schadenaufwand, b) Schadenbearbeitungseffizienz, c) Kundenerlebnis, d) Image. Während a) und b) zu einem Rentabilitätsbeitrag führen, können c) und d) einen Wachstumsbeitrag leisten. Diese Wirkgrößen wiederum werden durch Mitarbeitende, Systeme und Tools sowie Netzwerkpartner gesteuert, wobei Datenkompetenz, sprich Business Intelligence, IT-Architektur und Dienstleistungskultur wichtige Enabler im Hintergrund sind. Entscheidend ist das richtige Zusammenspiel all dieser Faktoren.



*Mathias Zingg  
Mitglied der Geschäftsleitung, Leitung  
Schaden Schweiz, Basler Versicherungen*

**Wie wird die Digitalisierung der Prozesse diese Stellhebel und Wirkgrößen verändern?**

Die Digitalisierung und neue technologische Fähigkeiten wie beispielsweise das Internet of Things machen völlig neue Kundenreisen denkbar. Wenn versicherte Objekte direkt mit einer Schadenbearbeitungsplattform kommunizieren können, führt das zu einer komplett neuen Abwicklungslogik. Ganze Prozessketten können dunkelverarbeitet, Falltrigen automatisiert und Experten durch künstlich intelligente Bausteine unterstützt werden. Das führt zu einer massiven Erhöhung der betrieblichen Effektivität. Vor allem der Anteil an manuell repetitiver Tätigkeit wird sich deutlich reduzieren zugunsten von neuen Fähigkeiten und Tätigkeiten im Rahmen der Kundeninteraktion.

**Wie beurteilen Sie den Wertbeitrag von Claims in der Praxis?**

Die Frage ist, wie man den Wertbeitrag definiert. Früher hat man den Wertbeitrag von Claims fast ausschliesslich auf die Steuerung des Schadenaufwands – und

damit die Schadenquote – bezogen. Neu wird der Aspekt des gezielten Touchpoint-Managements immer wichtiger. Claims werden zunehmend als Bestandteil einer zukünftigen Omnichannel-Welt gesehen.

**Wo gibt es Spannungsfelder?**

Es ist richtig, dass es Spannungsfelder im Claims Management gibt. Damit ist gemeint, dass es kaum gelingen wird, alle Wirkgrößen zeitgleich zu maximieren. Es braucht also eine Priorisierung und Abwägung. Ich gebe ein Beispiel: Die Erhöhung von Abwicklungseffizienz durch zu radikalen Mitarbeiterabbau – Cost Cutting – wird zeitverzögert zu einer Erhöhung des Schadenaufwands führen. Somit verbessert sich die Schadenquote kurzfristig, langfristig verschlechtert sie sich aber.

**Welche neuen Technologien sind schon heute bei Ihnen im Einsatz?**

Wir sind stolz, dass wir im Frühling 2018 eine komplett neue Form der digitalen

Schadenmeldung lancieren konnten. Der interaktive, individuell geführte Chat ermöglicht eine Fallmeldung in nur zwei Minuten ohne Login und Policennummer. Die Identifikation des Kunden erfolgt via ID Scan. Dank künstlicher Intelligenz werden Branche, Police und Schadendatum automatisch erkannt. Via GPS in Google Maps wird der Schadenort direkt lokalisiert. Die Lancierung dieser neuen Form der Schadenmeldung führte zu einem grossen medialen Echo. Sogar die «FAZ» in Deutschland berichtete darüber.

**Welche Vorteile erwarten Sie von neuen Technologien wie dem Internet of Things für Ihr Unternehmen?**

Das Thema wird vor allem im Bereich Home und Motorfahrzeuge spannend sein. Es sind völlig neu orchestrierte Schadenabläufe denkbar. Allerdings denke ich, dass es noch einige Jahre dauern wird, bis diese Technologie wirklich markt- und alltagsreif sein wird.

**Wie sieht Ihr neues, digitales Geschäftsmodell aus, und wann werden Sie es umsetzen?**

Die Beschleunigungen dank neuer Technologien führen dazu, dass wir unsere Haltung gegenüber Claims-Innovationsprozessen generell ändern müssen. Entscheidend hierbei ist das Zusammengehen von Servicekulturentwicklung, technologischer Erneuerung und Datenkompetenz. Konkret bedeutet das aus meiner Sicht, dass sich die Segmentierungslogik verändert und neue Formen der Ablauf- und Aufbauorganisation entstehen, welche sich viel stärker an Kunden und Partnern ausrichten. Was dies im Detail bedeutet, wird nun definiert. Klar ist aber, dass es sich um eine grundlegende Transformation in Teilschritten handelt. Daher planen wir den Umbau über die nächsten Jahre.



Feueralarm: Dank modernster Technologie lassen sich Schadenfälle innerhalb von zwei Minuten melden.

Die digitale Disruption ist denn auch seit vielen Jahren ein relevantes Thema in der Versicherungswirtschaft. Es geht darum, das eigene Geschäftsmodell und die angebotenen Dienstleistungen an die sich wandelnde Gesellschaft anzupassen. Die Versicherer müssen ihre digitalen Instrumente verändern und verknüpfen. Laut einer aktuellen Studie nutzen bereits 7 Prozent der Versicherer in Deutschland Chatbots zur Ergänzung ihres Leistungsangebots; weitere 44 Prozent planen einen solchen Schritt.

Doch Mathias Zingg warnt: Annahmen in Bezug auf Serviceerwartungen seien immer wieder zu hinterfragen, um nicht in eine Innovationsfalle zu geraten. Die Gefahr sei hoch, Prozessinnovationen voranzutreiben, die am Markt vorbeizielten und weder von Kunden noch von Partnern absorbiert würden. Und mit Nachdruck weist Markus Deplazes auf die sozialen Aspekte hin, die mit neuen Technologien einhergehen. Hier sei Vorsicht geboten. Letztlich solle der Kunde entscheiden können, wann er in welcher Form eine «menschliche» Interaktion bevorzuge.

Die Versicherungsindustrie steht unbestritten vor weitreichenden Veränderungen. Die herrschenden Marktbedingungen zwingen Versicherer dazu, ihre Geschäftsmodelle zu überprüfen, um das nötige Wachstum und die notwendige Rendite erwirtschaften zu können. Das Claims Management wird dabei noch viel stärker die Rolle des wichtigsten Renditetreibers wahrnehmen müssen. Seine Positionierung und seine Wahrnehmung werden sich wesentlich verändern.

**CHATBOTS  
– EINE  
EMOTIONALE  
BETRACHTUNG**

Wir erleben es beinahe jeden Tag: Roboter haben alles infiltriert, vom Onlinebanking über medizinische Behandlungen bis hin zum Food-Service. Manchmal wissen wir, dass Roboter beteiligt sind, manchmal aber auch nicht. Was wir sicher wissen, ist, dass künstliche Intelligenz (KI) unser Jetzt und vor allem unsere Zukunft nachhaltig verändert.

Nehmen wir zum Beispiel eine grosse Versicherungsgesellschaft, die gerade die Einführung eines KI-gestützten Kundendienstes angekündigt hat. Mit dieser Funktion können Versicherungsnehmer – also wir – zu jeder Tages- und Nachtzeit grundlegende Funktionen wie zum Beispiel Adressänderungen durchführen, was der Optimierung des Kundenservice dienen soll. Und wenn wir dennoch menschliche Hilfe benötigen, ist diese auf Anfrage erhältlich. So weit, so gut.

Doch gerade in Zeiten der Digitalisierung bleibt der menschliche Touch entscheidend für ein positives Kundenerlebnis. Während jeder zweite Kunde sagt, für ihn sei ein freundlicher Service der wichtigste Faktor, entscheidet sich nur jeder dritte im Zweifel für den Anbieter mit der besseren Technologie. Und drei von vier Kunden wünschen sich wieder mehr menschliche Interaktion, wenn sie mit einem Unternehmen kommunizieren.

Also denn, liebe Versicherer, wie wollen wir verbleiben? Der Wert von emotionalen Trustpoints steigt zu meiner Freude wieder. Ihre Differenzierungschancen liegen, so scheint es, langfristig im nichttechnologischen Bereich. Doch das Rad der Zeit lässt sich nicht zurückdrehen. Es ist also entscheidend, für Sie wie für uns, wie Sie unsere Emotionen in Ihrem Claims-Spektrum aktiv «steuern». Verlieren Sie dabei bitte unsere Ansprüche nicht aus den Augen. *Karin Bosshard*