

Philipp Kupka

## Der wahre „Moment of Truth“

Warum Corona den Schadenfall mehr denn je zum relevanten Kundenkontakt macht – und warum sich in den nächsten Monaten entscheidet, wer nachhaltig an der Seite seiner Kunden bleiben wird.

Corona hat das gesellschaftliche Leben und den Alltag von Privatpersonen und Unternehmen in kürzester Zeit nachhaltig verändert. Auch die Versicherungsbranche steht dabei vor großen Herausforderungen – sieht sich mit der Aufrechterhaltung ihres Tagesgeschäfts im Spannungsfeld zwischen Physical Distancing und Kundennähe konfrontiert. Eine Lehre aus der Finanzkrise 2008 lautete: Unternehmen, die bewusst auf Kundennähe gesetzt haben, sind besser aus der Krise gekommen. Übertragen auf die aktuelle Situation heißt das: Als Gewinner werden diejenigen hervorgehen, die nah an den Bedürfnissen der Kunden sind. Doch wie hält man den Betrieb aufrecht, bleibt arbeitsfähig und ist vor allem für die Kunden da?

Besonders im Schadenfall wünschen sich Versicherungsnehmer schnelle Hilfe. Es ist der „Moment of Truth“, in dem Versicherer ihre Versprechen einlösen und sich bewähren müssen. „Nirgends wird die Kundennähe stärker unter Beweis gestellt als im Schadenfall“, konstatierte 2017 die Unic GmbH in ihrer Insurance Benchmark. In dieser weltweiten Krise und in Anbetracht von Kurzarbeit, Homeschooling, geschlossenen Kitas und räumlicher Isolation fühlen sich viele Menschen allein gelassen. Existenzielle Themen rücken in den Fokus – gesundheitlich und wirtschaftlich. Mobil, liquide und arbeitsfähig bleiben – das sind die zentralen Themen.

Dadurch wird der Schadenfall noch stärker zum relevanten und emotionalen Moment. Versicherer müssen ein zuverlässiger Partner sein und ein positives Kundenerlebnis schaffen. Ein Schlüssel sind eine klare Digitalisierungsstrategie und der Einsatz digitaler Tools, die eine effiziente und ortsunabhängige Schadenregulierung sowie Kundennähe ermöglichen.

Digital ist dabei das zentrale Wort: Eine aktuelle Online-Befragung unter Versicherern zeigt den Digitalisierungsschub: 87% der Befragten gaben an, dass sich die digitale Transformation ihres Hauses aufgrund der aktuellen Situation beschleunigt hat:

Vorteile werden erkannt, Bedenkenträger haben angesichts der Notwendigkeit keine Argumente mehr. Zuvor sich lange hinziehende Digitalisierungsentscheidungen werden zum Teil innerhalb weniger Tage getroffen.

Auch für den Versicherungsnehmer gewinnen digitale Kanäle immer mehr an Relevanz. Der World Insurance Report 2020 bestätigt eine Intensivierung der Online-Nutzung in Versicherungsfragen: Versicherungsnehmer jeden Alters recherchieren heute Informationen zu Versicherungsprodukten im Internet und kaufen sie vermehrt online. COVID-19 verstärkt diese Entwicklung, denn Verbraucher kommen für Alltags-Transaktionen durch die aktuellen Einschränkungen an digitalen Kanälen nicht mehr vorbei. Im veränderten Nutzerverhalten sieht Dr. Rawolle, Head of Business Technology Solutions für Versicherungen der IT-Beratung Capgemini, wiederum Handlungsbedarf bei den Versicherern: „Das heutige wettbewerbsorientierte und sich schnell verändernde Umfeld hat sich durch COVID-19 unumkehrbar fortentwickelt. Die generationsübergreifende Digital-Orientierung und die beispiellosen Auswirkungen der Pandemie zwingen etablierte Versicherer ihre Betriebsmodelle zu transformieren.“<sup>3</sup>

Zwar haben viele Versicherer – unabhängig von Corona – die Digitalisierung ihrer Häuser vorangetrieben und digitale Prozesse und Kundenschnittstellen ausgebaut. Diese Entwicklung wird nun beschleunigt: Es gilt den Betrieb zum Beispiel durch Remote-Lösungen flexibel aufrecht zu erhalten und die Kundeninteraktion „auf Distanz“ digital zu ermöglichen. Die Branche muss also – mehr als je zuvor – handeln. Und zwar mit ungewohnter Geschwindigkeit.

### Seit März hieß es: Kurzfristig reagieren – für Mitarbeiter und Kunden dasein

Versicherer setzen nicht erst angesichts COVID-19 auf digitale und intelligente Lösungen im Schadenmanagement. Künstli-

che Intelligenz, Machine Learning, Big Data und Predictive Analytics sind zentrale Stellschrauben und kommen etwa im Schadenprozess an verschiedenen Punkten zum Einsatz. Mobile Schadenaufnahme, Dokumentenverarbeitung, Schaden- und Dienstleistersteuerung oder intelligente Schadenprognose und -prüfung – der Einsatz dieser Technologien und digitalen Lösungen gewinnt nun an Relevanz.

Doch wie soll man dies sicherstellen, wenn persönlicher Kontakt und Vor-Ort-Präsenz auf ein Minimum reduziert sind und höchste Gesundheitsstandards die meisten Mitarbeiter ins Homeoffice „zwingen“? Angesichts dieser Einschränkungen mussten und müssen Versicherer vor allem eins sein: schnell. Es gilt, sofort sichere und erprobte Lösungen zu finden, die die Arbeitsfähigkeit der Versicherungsmitarbeiter und damit die digitale Schadenbearbeitung und optimale Kundenbetreuung sicherstellen.

Mitarbeiter im Innendienst digital zu befähigen ist für viele zwar herausfordernd – aber machbar: Die Verti Versicherung AG machte es zum Beispiel vor, und hatte binnen weniger Tage nach dem „Lockdown“ 98% der Belegschaft im Homeoffice. Doch wie geht man mit den Mitarbeitern um, deren Hauptaufgabe der Kundenkontakt vor-Ort ist? Wenn zum Schutz der Mitarbeiter Präsenztermine und Dienstreisen frühzeitig eingestellt wurden? Wie selbst das schnell zu regeln ist, zeigt das Projekt der Verti Versicherung AG mit ihrem Digitalisierungspartner Eucon.

Der Kfz-Direktversicherer arbeitet schon lange kontinuierlich daran, das Schadenmanagement weiter zu digitalisieren und für alle Beteiligten modern und professionell zu gestalten. Gleich zu Beginn der Corona-Krise hat Verti vielfältige Maßnahmen zum Schutz der Belegschaft ergriffen.

Philipp Kupka

Leiter Key Account Management, Eucon Digital GmbH

Dazu zählte auch, den Außendienst ohne direkten Kundenkontakt aufrechtzuerhalten. Wichtig war es daher, eine schnelle Lösung zu finden, die die hohen Qualitätsstandards in der Kundenbetreuung und Schadenbewertung weiter erfüllt.

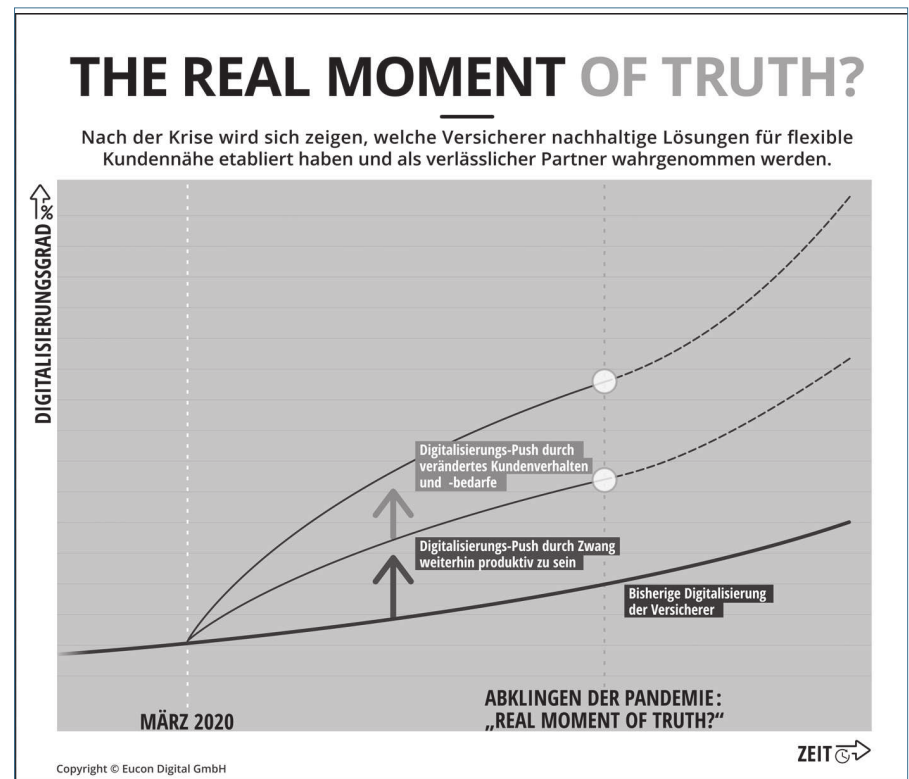
Es brauchte schnelle Entscheidungen und einen starken Partner. Denn ein eigenes System aufzubauen, kam mit dem Ziel, eine schnell einsatzfähige und erprobte Lösung zu haben, nicht in Frage. Auch war wichtig, eine Lösung zu finden, die maximale Neutralität und Datensicherheit gewährleistet. Beides ist nötig, um eine faire und objektive (und damit daten- und expertenbasierte) Außendienstregulierung von Schadenfällen beizubehalten. Essenziell war auch, dass die Lösung kompatibel mit allen Schnittstellen und der versicherungsindividuellen Systemlandschaft ist und sich einfach in die Verti-Prozesse integrieren lässt.

Die Entscheidung fiel auf ein Tool des langjährigen Partners Eucon, das im Markt bereits erprobt und bei vielen Versicherungen fest verankert ist. Die Lösung wurde auf die Bedürfnisse der Verti angepasst und kurzfristig implementiert. Das Ganze mit der Möglichkeit, dieses Tool dauerhaft – oder jeder Zeit wieder – zu nutzen.

Die Lösung: Die Software Expert Desk zur Kfz-Schadenregulierung ermöglicht es den Sachverständigen im Außendienst, Schäden remote, also zum Beispiel vom Homeoffice aus, zu bewerten. Mit dem Expert Desk führt der Experte datenbasiert eine objektive und faire Bewertung von Karosserie- und Lackschäden durch. Teilautomatisierungen dank KI-basierter Entscheidungen und versicherungsindividueller Regelwerke beschleunigen und professionalisieren dabei den Arbeitsprozess. Die Prüfung sorgt in der Bewertung nicht nur für Transparenz und Nachvollziehbarkeit für Versicherung und Anspruchsteller. Sie sorgt unter anderem auch für BGH-Konformität und bietet die Möglichkeit für datenbasiertes Monitoring.

Der Weg: Von der Anfrage bis zur Umsetzung und Einführung des Expert Desk vergingen nur wenige Wochen. Die Sachverständigen wurden kurzerhand mit der entsprechenden Software und den Zugängen ausgestattet und anschließend geschult. Die Befähigung erfolgte rein digital von Fachmann zu Fachmann: über Webkonferenzen zwischen den Verti-Sachverständigen und erfahrenen Eucon-Kfz-Experten.

Abbildung



### Nun heißt es: Mittel- und langfristig agieren – um digitale Kundennähe nachhaltig sicherzustellen

Wie das Beispiel zeigt, bringen die Herausforderungen angesichts COVID-19 neuen Schwung in die Digitalisierung. Doch wie sieht eine Post-Corona-Realität aus? Werden wir als Versicherungsbranche zur Normalität vor Corona zurückkehren oder werden sich Arbeitsweisen dauerhaft verändern?

Rainer Starkgraff, Leiter Provider Management bei Verti, sieht den Einschnitt in die Normalität als umfassende Chance: „Keiner weiß, wie lange die aktuelle Situation noch andauert. Daher ist eine Frage nach dem ‚danach‘ immer schwer zu beantworten. Vielmehr geht es darum, das Sinnvolle und Gute aus dieser Zeit zwingend beizubehalten. Die Situation seit März dieses Jahres hat uns gezeigt, dass wir jederzeit vorbereitet sein müssen, unsere Mitarbeiter arbeitsfähig zu halten und für unsere Kunden auf allen erdenklichen Wegen da zu sein. Daher werden wir nicht nur weiterhin auf den Expert Desk setzen, sondern auch noch an weiteren Lösungen arbeiten, um die Digitalisierung des Schadenmanagements weiter voranzutreiben.“

Es braucht also Lösungen, die die Versicherer nicht nur heute, sondern auch dauerhaft stärken. Wenn Versicherer es jetzt richtig angehen und Digitalisierung als Chance sehen, profitieren sie nicht nur aktuell, sondern nachhaltig. Dazu braucht es aber die Entscheidung, grundsätzlich digitalisierte Prozesse langfristig in die Unternehmensstrukturen zu etablieren. Das bedeutet, nicht nur technologisch aufzurüsten, sondern auch Mitarbeiter zu befähigen – und sei es durch kurzfristige Schulungen wie im Falle Verti und Eucon. Es bedarf zudem erprobter Lösungen, die als Bausteine in eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie eingebettet sind. Das Projekt Expert Desk ist nur ein kleines Beispiel, was heute alles machbar ist. Die Lösungen sind da, es gilt aktiv zu werden, auszuwählen und innovativ zu sein.

In den letzten Monaten wurden vier Aspekte deutlich, die jede am Schadenprozess beteiligte Partei, betreffen. Ob Versicherer und Dienstleister, in der Krise gilt es partnerschaftlich das Beste aus einer Situation zu machen und dabei den Kunden im Fokus zu halten.

1. Durch COVID-19 ist der Schadenfall für den Kunden mehr als je zuvor der zentrale „Moment of Truth“. Versicherer müs-

sen sich als verlässlicher Partner bewähren, ihr Leistungsversprechen halten und „Nähe und Normalität“ bieten.

2. Versicherer müssen den Betrieb (und damit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens) unabhängig von physischer Anwesenheit aufrechterhalten, um diese Normalität und Nähe sicherzustellen.
3. Der Versicherungsnehmer wird, unabhängig von Alter und bisherigem Nutzungsverhalten, eine enorme digitale Affinität entwickeln. Kundenbedürfnisse und -erwartungen werden sich auch nach Corona dauerhaft verändert haben.
4. Der „zweite“ Moment of Truth findet also nach Abklingen der Pandemie statt. Wenn sich zeigt, welche Versicherer die Erfahrungen der letzten Monate als Chance genutzt haben, um Digitalisierung und Kundennähe ehrlich voranzutreiben. Es gilt, aktuell schnell zu reagieren – aber so, dass sich Maßnahmen langfristig in eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie einfügen.

Das Beispiel Verti zeigt, dass es selbst für bereits stark digitalisierte Versicherer aktuell Herausforderungen gibt. Es zeigt aber auch, dass es Lösungen gibt, die kurzfristig Normalität und Nähe in der Schadenbearbeitung bieten und dabei gleichzeitig als dauerhafter Baustein der Digitalstrategie erhalten bleiben können. Demnach geht es also vielmehr darum, nun die richtigen Entscheidungen zu treffen und konsequent auszuführen sowie Systeme und Mitarbeiter auf dieser beschleunigten digitalen Transformation mitzunehmen.

So oder so wird sich spätestens am Ende der Pandemie zeigen, ob aktuelle Digitalisierungsinitiativen schnell wieder passé sind oder ob die Krise als Chance genutzt wurde. Wir glauben, dass unsere Branche gestärkt und digitaler aus der aktuellen Phase hervorgehen kann. Und genau daran arbeiten wir nun, Tag für Tag – für Normalität und Nähe mit Kunden, Kollegen und Partnern.

Simon Meier / Tim Mosig

## Die Trends Hyperautomation, Digital Health und Veränderung der Arbeitswelt unter dem Covid-19 Brennglas

Die menschliche und damit untrennbar verbunden auch die wirtschaftliche Entwicklungsgeschichte ist seit jeher geprägt von Unwägbarkeiten und Krisen. Diese haben schon im jeweiligen Verlauf, doch vor allem in der Zeit danach zu Entwicklungen geführt, die für die Lebensrealität der Menschen sowie das Wirtschaftsgeschehen teils abrupte und tiefgreifende Veränderungen mit sich brachten. Solch ein Bild zeichnet sich nun auch während der COVID-19-Pandemie ab. Um die Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Gesellschaft einzuordnen, werden aktuell häufig die Wirtschaftskrisen von 1929 und 2008 vergleichend herangezogen.

Anders als bei den beiden genannten Krisen handelt es sich im Jahr 2020 um einen externen Schock für die Weltwirtschaft. Auf Grund der nationalen sowie internationalen Eindämmungsmaßnahmen versetzte die COVID-19-Pandemie die Weltwirtschaft förmlich in Schockstarre. Der Auslöser liegt folglich diesmal nicht im System, und dennoch enthüllen die Folgen die Schwachstellen und systemischen Anfälligkeiten der weltwirtschaftlichen Mechanismen. Beispielhaft seien dabei die hohe Verschuldung von Unternehmen und Staaten sowie die weitreichende Abhängigkeit von funktionierenden, teils global aufgestellten Lieferketten genannt.

Auch die Versicherungsbranche sah und sieht sich in absehbarer Zukunft weiterhin gezwungen, ad hoc und flexibel auf ein sehr dynamisches Geschehen zu reagieren. Zwei Aspekte sind in diesem Zusammenhang beispielhaft hervorzuheben. Zum einen ergaben sich durch die Pandemie weitreichende Umstellungen in der Arbeitsorganisation. Herausfordernd sind dabei vor allem die massiven Einschränkungen im Bereich Vertrieb, die Umstellung auf Kurzarbeit in Teilen der Belegschaft, Home-Office-Regelungen und ein trotz allem weiterhin zu gewährleistendes hohes Servicelevel. Zum anderen werden Versicherungsunternehmen in diesen Zeiten auch besonders in ihrer systemischen Schlüsselrolle zur Absiche-

rung relevanter, potenzieller Risiken der Gesellschaft gefordert und als verlässlicher Partner der Kunden gebraucht.

Ob die Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie auch nachhaltig betrachtet den Anstoß für gesteigerte Innovationsaktivitäten und eine strategisch sinnvolle Nutzarmachung aktueller und erfolgsversprechender Technologien geben, bleibt abzuwarten. Nichtsdestotrotz stellt sich für jedes Versicherungsunternehmen individuell die Frage, was die Veränderungen kurz- und mittelfristig konkret für das eigene Unternehmen und Handeln bedeuten. Dieser Artikel soll im Sinne eines „best educated guess“ an Hand von drei ausgewählten Trends – Hyperautomation, Digital Health und die Veränderung der Arbeitswelt – mögliche Entwicklungen in Folge der Pandemie aufzeigen und entsprechende Handlungsoptionen beschreiben.

### Methodik

Daher wurde in diesem Zusammenhang der Blick auf die unternehmensstrategische Ausrichtung in der Zeit vor der Krise, über die Betrachtung „unter dem COVID-19 Brennglas“ bis hin zu kurz sowie mittelfristigen Entwicklungstendenzen und Trends in unterschiedlichsten gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Bereichen gerichtet. Bedingt durch die aktuellen Ereignisse ergeben sich dabei zahlreiche mögliche Szenarien, wie in Abhängigkeit mannigfaltiger Faktoren die Entwicklung der Trends zukünftig verlaufen kann. Eine kontinuierliche Trendanalyse und das damit einhergehende sogenannte

Simon Meier

Innovation Scout bei der Ergo Group AG mit der Aufgabe, Start-up-Kooperationen national und international zu initiieren und E2E umzusetzen

Tim Mosig

Doktorand am Center for Leading Innovation and Cooperation an der HHL Leipzig Graduate School of Management mit fachlicher Expertise im Bereich datengetriebener Geschäftsmodellinnovation und Digitalisierung.

<sup>1</sup> Unic GmbH (2017): *Insurance Benchmark*; In: *Versicherungsmagazin: Kundennähe ist der Schlüssel*; <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/kundennaeh-ist-der-schluesel-2026961.html> (25.10.2017)

<sup>2</sup> V.E.R.S. Leipzig GmbH/EY Ernst & Young (2020): *Corona-Studie: Einflüsse und Auswirkungen von COVID-19 auf die Versicherungswirtschaft*

<sup>3</sup> Cappemini/Erma (2020): *World Insurance Report 2020: Verbraucherverhalten ändert sich schnell zugunsten digitaler Versicherungsanbieter*. Pressemitteilung vom 14.05.2020