



Erfolgsfaktor Schadenfunktion

Mit Kundenfokus zum Erfolg



Juli 2020

[kpmg.ch/fs](https://www.kpmg.ch/fs)

«Aus Schaden wird man klug», heisst es im Volksmund – und tatsächlich hält sich die Zahl derer, die einen Fehler zweimal machen, offenkundig in Grenzen. Dennoch tun sich viele Versicherungsunternehmen schwer, im Rahmen der steigenden Kundenerwartungen, die aus anderen Käuferlebnissen abgeleitet werden, die Schadenfunktion ins Zentrum der Betrachtung zu stellen. Dies kann für Versicherungsunternehmen ein folgenreiches Versäumnis sein.

Aktuelle Herausforderungen für Versicherer

Wenn es um die Herausforderungen der Versicherungsbranche geht, reihen sich gängige Schlagworte aneinander: Kundenerfahrung, Customer Journey, Kundenfokus, InsurTechs, Ökosysteme, Disruption, Transformation, Digitalisierung. Und in jüngster Zeit dürfen die Begriffe künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen, kognitiv und robotergesteuerte Prozessautomatisierung ebensowenig fehlen. Die Autoren von Fachpublikationen kommen üblicherweise zum Schluss, dass es für Versicherungsunternehmen höchste Zeit für die digitale Transformation des gesamten Geschäftsmodells sei, will man in ein paar Jahren noch eine Rolle am Markt spielen. Kein Stein bleibt angeblich auf dem anderen, alles muss sich ändern. Nur dann werden die Kundenerwartungen erfüllt oder sogar übertroffen.

Versprechen moderne Hilfen wie Chatbots zufriedeneren Kundinnen und Kunden?

Im Hinblick darauf, ob ein potenzieller Versicherungskunde den Einsatz der neuesten technischen Finesse erwartet, um tatsächlich ein Neukunde zu werden, stellen wir uns eine ganz andere Frage: Wenn der von einem Kunden gemeldete Schaden innerhalb kürzester Zeit ohne Rückfragen oder anderen Interaktionen mit dem Kunden zu seinen Gunsten reguliert wird, bemisst er dann seine Zufriedenheit mit der Versicherung daran, ob der Antragsprozess von Anfang bis Ende durchgängig digital war, d. h. «online» erfolgt ist, oder ob der angebotene Chatbot in stilsicherem Deutsch, Französisch oder Italienisch die Fragen absolut präzise beantwortet hat?

Zusammen mit dem Beratungsunternehmen PIDAS hat das Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law im Sommer 2018 rund 900 repräsentativ ausgewählte Personen aus der Schweiz zu ihren bisherigen Erfahrungen mit Chatbots befragt. Generell hat sich die Bereitschaft zur Nutzung von Chatbots in nur einem

Jahr signifikant erhöht. 2017 zeigten sich erst 40% der Befragten offen gegenüber einer Interaktion mit einem Roboter, heute sind es bereits 70%, die sich eine Interaktion vorstellen könnten oder diese bereits erlebt haben. Die Hälfte der Befragten erwartet von Chatbotlösungen eine bessere Leistung als von einem Menschen in Bezug auf Einfachheit, Zuverlässigkeit und Fehlertoleranz. Als Folge ist die Frustrationsgrenze niedrig und die Kundinnen und Kunden können sehr schnell enttäuscht werden.¹⁾ Ergo: Der Einsatz neuer Techniken führt nicht automatisch zum Erfolg. Im Gegenteil. Er kann auch unerwünschte Folgen haben.

Eine jüngst von IDG2 vorgelegte Studie, in der es um die Bewertung von eingesetzten Automatisierungstechniken durch die Mitarbeitenden verschiedener Unternehmen in den USA und Europa ging, kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Sie zeigt, dass

- 65% der Studienteilnehmenden die von ihren Organisationen eingesetzten Automatisierungstechnologien nur als «einigermassen effektiv» empfinden, um (im besten Fall) alle Daten und den Kontext liefern zu können, der für ein vollständiges Bild erforderlich ist,
- weniger als die Hälfte (47%) aller Studienteilnehmenden den Eindruck haben, dass der Einsatz von Technologie in ihrem Unternehmen die Zeit, die sie mit ihren Kundinnen und Kunden verbringen können, deutlich erhöht hat,
- nur 30% der Teilnehmenden die Technologiewerkzeuge einsetzen, sich in der Lage sehen, «in hohem Masse» komplexe Probleme mit kreativen Problemlösungen anzugehen oder Geschäftsprozesse im Handumdrehen zu ändern,
- weniger als ein Drittel (32%) der Teilnehmenden, die keine leitenden Angestellten sind, der Meinung sind, dass die vorhandenen Technologien bzw. Tools ihres Unternehmens sehr flexibel bei der Lösung von Kundenproblemen eingesetzt werden.²⁾

Mit anderen Worten: Auch aus Sicht der Mitarbeitenden wird der Erfolg des Einsatzes dieser Techniken infrage gestellt und die Erreichung der Zielsetzung – ein besserer Kundenservice – bezweifelt.

Quellennachweis:

¹⁾ Chatbot-Studie 2018, Die digitalen Helfer im Praxistest, PIDAS und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), 2018

²⁾ Business Automation Technologies and the Customer Experience, Survey conducted by IDG, 2020

Aber was hat das mit der Schadenfunktion und der Schadenbearbeitung zu tun? Aus unserer Sicht sehr viel. Denn im Schadenfall kommt es zur entscheidenden Kundeninteraktion einer Versicherung, es kommt zur «Stunde der Wahrheit». Die Kundin bzw. der Kunde schliesst eine Versicherung ab, um im Schadenfall nicht alleine dazustehen und die Folgen, vor allem monetärer Art, nicht alleine tragen zu müssen. Sie bzw. er schliesst keine Verträge ab, weil es in irgendeiner Form Spass macht, Policen zu sammeln, online Verträge abzuschliessen oder im Login-Bereich der gewählten Versicherungen zu surfen. Ein Versicherungsportal ist keine Einkaufsplattform, auf der man sich die Zeit vertreibt. Es wird auch nie diese Bedeutsamkeit erreichen. Diese Erkenntnis haben die meisten Versicherungsunternehmen inzwischen gewonnen. Im vergangenen Jahrzehnt wurden hier viel Energie und vor allem Geld in neue Technologien investiert, doch deren Rentabilität konnte nur in den seltensten Fällen nachgewiesen werden. Demgegenüber korreliert das Thema Schadenregulierung nachweislich direkt mit der Kundenzufriedenheit und der Kundentreue. Das wird jeder Versicherer bestätigen können, und auch Studien belegen dies.³⁾

Genau aus diesem Grund kommt der Schadenfunktion eine grosse Bedeutung zu. Unsere Erfahrung im Schweizer Versicherungsmarkt zeigt jedoch, dass bei vielen Versicherern das Thema bislang noch nicht im erforderlichen Masse Beachtung gefunden bzw. umfassende Umsetzungsaktivitäten hervorgebracht hat. Zum einen finden «Hype»-Themen wie die Zusammenarbeit mit InsurTechs, Digital Marketing, Omnichannel-Ausbau etc. derzeit offensichtlich mehr Beachtung, und zum anderen gibt es im Bereich Schadenmanagement ein grosses Optimierungspotenzial, das die Kundin bzw. der Kunde gar nicht sieht und das ihr/ ihm somit nur indirekt zugute kommt.

Aussergewöhnliche Kundenerlebnisse versus Effizienz? Es geht beides.

Schadenfälle sind der Moment, in dem die Kundinnen und Kunden den wahren Wert ihres Versicherers erkennen und zu schätzen wissen – oder aber jener Augenblick in dem sie

in der verletzlichsten Situation ihrer Kundenbeziehung von der Versicherung im Stich gelassen werden.

Viele Versicherungsunternehmen mussten in der Vergangenheit beim Betrieb ihrer Schadenorganisation einen Kompromiss eingehen: Entweder konnte der Versicherer sich traditionell darauf konzentrieren, ein hervorragendes Kundenerlebnis zu bieten, oder er hatte die betriebliche Effizienz und Profitabilität sicherzustellen. Das Eine ging zwangsläufig auf Kosten des Anderen.

Die Nutzung von Daten, die Einführung neuer Technologien, ein intelligentes Prozessdesign und zukunftsorientierte IT-Architekturen versetzen die Versicherer heutzutage in die Lage, beide Ziele so miteinander in Einklang zu bringen, dass sie zugleich auch die Gesamtstrategie des Unternehmens verfolgen. Die Versicherer sind so in der Lage, ein ausgezeichnetes Kundenerlebnis zu schaffen und dabei die erforderliche betriebliche Effizienz zu gewährleisten, um die Profitabilität des Geschäfts zu sichern. Entsprechende Lösungen sind verfügbar, erfordern jedoch ein grundsätzliches Umdenken und neue Handlungsempfehlungen, um nachhaltig messbare Ergebnisse zu erzielen.

Schadenfunktionen agieren somit an der entscheidenden Schnittstelle, an der sich Kundenerfahrung und geschäftliche Rentabilität treffen.

Warum es jetzt an der Zeit ist, die Schadenfunktion zu überdenken.

Die Kundenerwartungen sind heute deutlich höher als früher und sie sind von Ansprüchen und Erwartungen getrieben, deren Ursprung ausserhalb des Versicherungssektors liegt. Der Rentabilitätsdruck ist zugleich hoch und hängt stark von der Art und dem Ausmass der Schadenfälle ab. Die Grundlage für wirksame Veränderungen bilden vor allem Daten und Technologien, die allerdings auf die richtige Art und Weise eingesetzt werden müssen, um die gewünschten Erfolge zu zeigen.

Wir sehen im Wesentlichen drei treibende Kräfte:

Treibende Kräfte für eine Transformation der Schadenfunktion



Kundenerwartungen

Die Kundinnen und Kunden verlangen im Schadenfall dasselbe Serviceniveau, an das sie sich in anderen Lebensbereichen gewöhnt haben.



Rentabilität

Die Rentabilität stellt derzeit eine grosse Herausforderung dar. Der Bereich Schaden ist die Abteilung, die hierzu die grössten Beiträge leisten kann.



Daten & Technologien

Der Fortschritt in den Bereichen digitale Technologien (inkl. InsurTechs) sowie Data & Analytics ist das geeignete Mittel zur Beschleunigung von Veränderungen.

Quellennachweis:

³⁾ Auf Aktion programmiert: Eine neue Ära im Schadenmanagement, Bain & Company, 2019



Warum haben Data & Analytics in den Schadenfunktionen bisher zumeist noch nicht die erhofften Erfolge erzielt?

Dafür gibt es eine Vielzahl von Gründen:

- Schadenfalldaten sind oft zusammenhangslos, unvollständig und ohne Kontext und können Schadenfälle nicht ohne Weiteres mit Policen abgleichen,
- zu viel Zeit wird für die Datenerfassung, die Neueingabe von Daten sowie die Verarbeitung von Schadenfalldaten benötigt,
- ein mangelndes Vertrauen in das Thema Data & Analytics («Haben wir schon immer so gemacht.»),
- unflexible Werkzeuge und Technologien, die nicht skalieren,
- teure Datenspeicher und Investitionen in datenwissenschaftliche Pilotprojekte, die keinen Mehrwert erkennen lassen,
- künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen sind «von der Stange» gekauft und lediglich auf bestimmte Schritte in der Wertschöpfungskette beschränkt.

Welche Erkenntnisse lassen sich daraus ableiten?

Die Schadenfunktion soll

- ihre Führungsfunktion an den strategischen Zielen ausrichten (Orientierung der Führung am erforderlichen Veränderungsprozess),
- das Angebot für die Kundinnen und Kunden verbessern (Verbesserung der Fähigkeit, den Versicherten rasch zu antworten und sie aktiv dabei zu unterstützen, Schäden zu vermeiden),
- die Betriebseffizienz steigern die (Verbesserung der Schadenbearbeitung vorantreiben, um das Kundenerlebnis zu maximieren und den Bearbeitungsaufwand zu optimieren),
- den Einsatz von neuen Technologien und die Ausschöpfung von Daten erhöhen (KPMG verfolgt das Zusammenbringen von Low-Code-Plattformen, Open-Source-Analyse-tools, verteilten Rechensystemen und Cloud-Native-Anwendungen, um die Entscheidungs- und Verwaltungsprozesse zu unterstützen und damit schnelle, kontrollierte Schadenprozesse zu ermöglichen).

Wie soll ein Versicherungsunternehmen vorgehen, um den Fokus auf die Schadenfunktion zu richten?

Zielformulierung

Ausgangspunkt sollte die Zielformulierung sein, die beschreibt, welchen Beitrag die Schadenfunktion leisten soll:

1.

Wie erzielen wir nachhaltiges Wachstum?

- Ist der Wertbeitrag der Schadenfunktion innerhalb der gesamten Versicherungsorganisation klar ersichtlich?
- Besteht eine funktionierende Rückkopplung zwischen Schadenbearbeitung, Underwriting und Aktuariat?

2.

Wie bleiben wir wettbewerbsfähig?

- Betreiben wir aktive Schadenprävention?
- Sind wir führend in der Erkennung und Vorbeugung von Betrug?
- Legen wir ein besonderes Augenmerk darauf, die Schadenkosten zu verstehen und auszuwerten?

3.

Wie erbringen wir herausragende Leistungen für unsere Kundinnen und Kunden?

- Können uns unsere Kundinnen und Kunden jederzeit und in der von ihnen gewünschten Form kontaktieren?
- Schöpfen wir bereits die digitalen Möglichkeiten (z. B. Dunkelverarbeitung mithilfe von Workflow-Management-Systemen) aus, um den Schadenverlauf, den operativen Betrieb, die Einhaltung von Vorschriften und die Kosten zu optimieren?

4.

Wie gewährleisten wir betriebliche Sicherheit?

- Haben wir unsere operative Belastbarkeit in Krisenfällen unter Beweis gestellt?
- Schöpfen wir zur Optimierung der zu erbringenden Schadenleistungen das volle Potenzial unserer Daten aus?

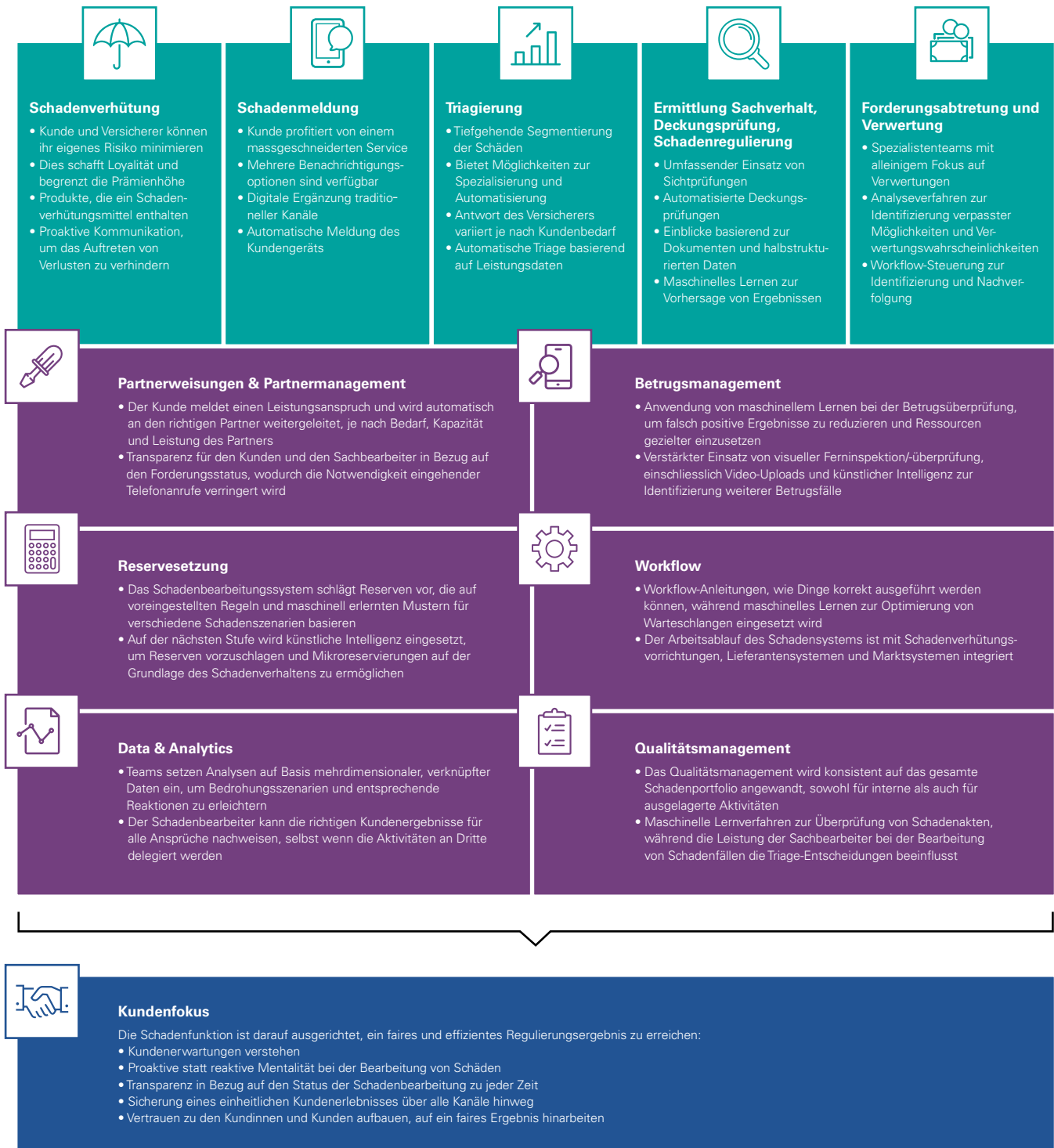
5.

Wie schaffen wir eine Erfolgskultur?

- Haben wir Mitarbeitende, die den Sprung in die Arbeitswelt von morgen schaffen?
- Gehen wir auf allen Hierarchiestufen auf unsere Mitarbeitenden ein?

Strategieentwicklung

Sobald die Ziele klar sind, ist eine Strategie zu entwickeln, die kundenorientiert ist und sich zugleich über die gesamte Wertschöpfungskette der Schadenfunktion erstreckt.



Die grossen Fortschritte der letzten Jahre in den Bereichen Technologie und Datenanalyse bieten eine sehr gute Ausgangsbasis für Veränderungen. Zudem führen Partnerschaften mit Dritten dazu, dass das Angebot für die Kundinnen und Kunden sich sichtbar verbessert.

Sechs zentrale Ansatzpunkte, um eine Transformation der Schadenfunktion in Gang zu bringen

1.

Erkenntnisgetriebene Strategien und Handlungen

- Nutzung von Daten und Analysemethoden über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zur Beantwortung von vier Schlüsselfragen:
 1. Können wir die Schadenwahrscheinlichkeit vorhersagen und Schadenfälle möglicherweise verhindern?
 2. Wie sieht der optimale Kundenkontaktverlauf (Customer Journey) aus?
 3. Ist der Schadenfall durch die Police gedeckt?
 4. Wie können wir nachhaltig effizienter und schneller arbeiten?
- Die Datenanalyse ermöglicht es den Schadenbearbeitungsteams, schnellere und bessere Entscheidungen zu treffen, was zu besseren Kundenergebnissen, geringeren Schadenaufwänden und sinkenden Betriebskosten führt.

2.

Konzentration auf die Kundenerfahrungen

- Versicherer sollten die Erfahrungen, die ihre Kundinnen und Kunden machen, überdenken. Der Bereich Schadenmanagement ist eindeutig die zentrale Funktion, um dies zu tun.
- Die Konzentration auf diesen Bereich hilft, Erwartungen zu formulieren und den Prozess effektiv zu steuern, ohne dass die Kundin bzw. der Kunde die Versicherung kontaktieren muss.
- Hier ist es entscheidend, einen reibungslosen Prozess für die Kundinnen und Kunden zu schaffen. Dies wiederum verringert die Fehleranfälligkeit in den Kontaktzentren, die normalerweise viel Zeit damit verbringen, die Kundinnen und Kunden über den Stand der Schadenbearbeitung zu informieren. Durch die Automatisierung des Gesamtprozesses haben die Teams zudem mehr Zeit, einen persönlichen Kundendienst zu bieten.

3.

Kundenorientierte Betriebsabläufe und Serviceketten

- Im Kernbetrieb der Schadenfunktion hat es bislang häufig an Investitionen in die Systeme, die Mitarbeitenden und die Prozesse gemangelt. Dort, wo neue IT-Systeme implementiert wurden, haben diese die entscheidenden geschäftlichen Veränderungen oftmals nicht vorangetrieben und die Vorteile nicht erreicht.
- Was meist gefehlt hat, waren ein umfassendes Standardprozessdesign, die entsprechende Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden, die veränderte Rolle der Führung bei der Steuerung der neuen Systeme und generell das nachhaltige Bestreben nach kontinuierlicher Verbesserung.

4.

Selbstbestimmte Mitarbeitende

- Angesichts der Entwicklungen in den Bereichen Technologie und Daten sehen wir einen grundlegenden Wandel in der Belegschaft. Dort, wo die Prozesse vermehrt digitalisiert werden, können sich die Mitarbeitenden stärker auf die Kundenserviceaspekte ihrer Rolle konzentrieren.
- Dabei ist es wichtig, sich auf die Fähigkeiten zu konzentrieren, welche die Schadenbearbeiter in Zukunft benötigen, und die Mitarbeitenden dahingehend – zum Beispiel mit entsprechenden Schulungen – vorzubereiten.
- Hierzu bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes und einer klaren Strategie, welche die Umsetzung und Einbettung in die Organisation gewährleistet.

5.

Digitale Technologie-Architektur

- Die gewählten Lösungen sollten den Gesamtprozess abdecken und zusammenführen. Punktlösungen schaffen nur temporäre Entlastung und führen langfristig zu mehr Komplexität. Das Zusammenführen einzelner Lösungen respektive Tools verursacht häufig mehr Probleme, als es löst.
- Heute stehen Gesamtlösungspakete zur Verfügung, die auch die Möglichkeit bieten, auf den Erfahrungen der wichtigsten Legacy-Plattformen/Erfassungssysteme aufzubauen.

6.

Integrierte Partner- und Ökosysteme

- Partnerschaften werden unseres Erachtens in Zukunft noch wichtiger werden. Nach unserer Ansicht gibt es dabei zwei Tendenzen:
 - 1) Ausbau bestehender Partnerschaften:
Aufarbeitung möglicher Unklarheiten zum besseren Verständnis der Rolle, die der Partner im Gesamtprozess spielt und die dazu beiträgt, die gewünschten Geschäftsergebnisse zu liefern.
 - 2) Aufbau von neuen Partnerschaften für die Zukunft: Entscheidend ist hier die Art von Partnerschaften zwischen der Schadenfunktion, InsurTechs, Servicedienstleistern/ Drittparteien und Technologieanbietern.

Viele Organisationen befassen sich nicht systematisch mit der Reorganisation der Belegschaft und deren Einbindung. Es wird häufig beobachtet, dass im Sinne eines «Top-down-Ansatzes» die Mitarbeitenden erst dann eingebunden werden, wenn die Prozesse und IT-Systeme bereits bestimmt worden sind. Ein effizienteres und produktiveres Ergebnis mit einer nachweislich höheren Rentabilität der Investitionen kann bei «Bottom-up-Ansätzen» beobachtet werden. Hierdurch ist es möglich, den Wandel von innen heraus voranzutreiben und die Mitarbeitenden frühzeitig einzubinden. Dieser Ansatz schafft neben der pragmatischen Einbindung aller relevanten Zielgruppen eine bessere Unternehmenskommunikation und eine stärkere Motivation respektive Identifikation mit den neu aufgestellten Prozessen.



Warum KPMG?

Umfassendes Branchen-Know-how

Wir verfügen über tiefes fachliches und technisches Expertenwissen in der Versicherungsbranche. Unser Fokus liegt auf der künftigen Wertschöpfungskette und der Kundeninteraktionen.



Experten im Bereich der digitalen Transformation und der Prozessoptimierung

Wir sind mit intelligenter Automatisierung vertraut und unterstützen namhafte Unternehmen bei der Einführung erfolgreicher Lösungen im gesamten Automatisierungsumfeld – von der einfachen Prozessautomatisierung über die natürliche Sprachverarbeitung (NLP), das maschinelle Lernen und die künstliche Intelligenz bis hin zur umfassenden digitalen Transformation.



Agiler Beratungsansatz

Wir nutzen unsere agilen Projektmethoden, um schnell zu skalieren und messbare Ergebnisse zu liefern. Durch unsere umfangreichen Investitionen, die wir laufend in neue Technologien und Methoden tätigen, unsere praktischen Erfahrungen und unser globales Netzwerk sind wir überzeugt, unsere Kundinnen und Kunden bestmöglich unterstützen zu können.



Ihre Ansprechpartner

KPMG AG

Räffelstrasse 28
Postfach
8036 Zürich

[kpmg.ch/fs](https://www.kpmg.ch/fs)

Dr. Heike Wiegand

Partner, Financial Services
Insurance Advisory
T +41 58 249 7006
hwiegand@kpmg.com

Mohammad Hosseini

Senior Consultant,
Financial Services
T +41 58 249 27 49
mhosseini@kpmg.com

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2020 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.