

Massgeschneiderte Lösungen

In der **Grosskundenbetreuung** sind geeignete Prozesse entscheidend, um die Individualisierung durch Mitarbeitende zu unterstützen.

ROBERT ROSENBERGER UND
MARTIN NOKES

Wir alle kennen Versicherungsprodukte aus unserem Alltag, etwa die Auto-Haftpflichtversicherung oder die Hausratsversicherung. Solche Versicherungen für Privatpersonen sind hoch standardisiert. Egal, ob der Versicherungsnehmer einen Porsche oder Toyota fährt: Die Policen und Versicherungsbedingungen sind identisch und weichen nur bei den Versicherungssummen und Prämien ab.

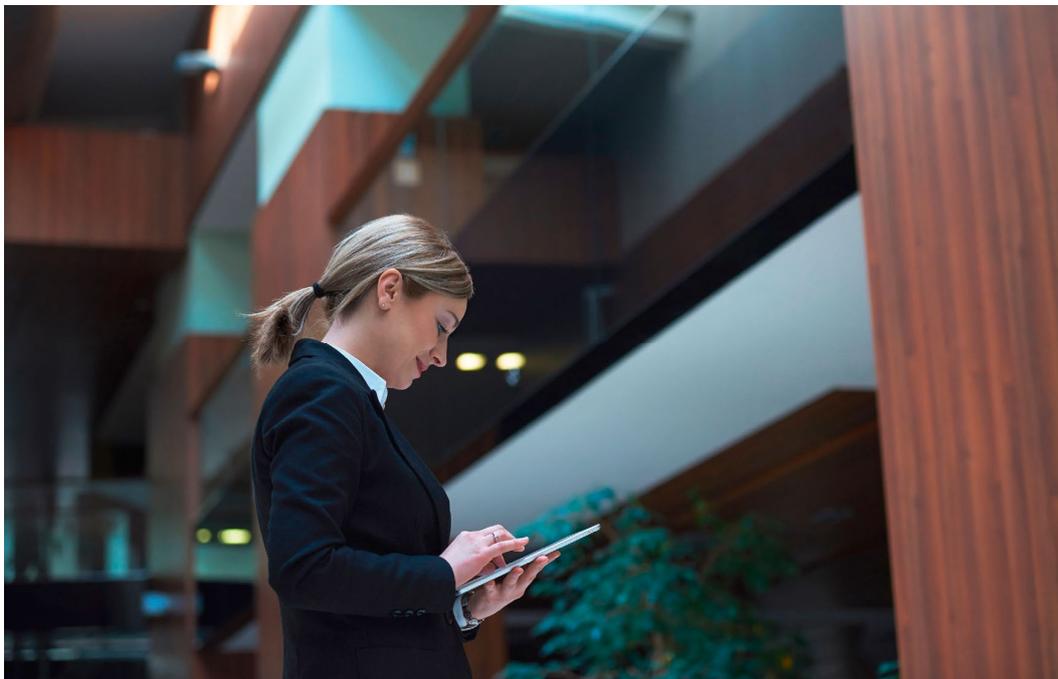
Im Grosskundengeschäft ist das anders. Unternehmen unterscheiden sich in ihren Geschäftsmodellen, Risikoprofilen und globalen Präsenzen so stark, dass standardisierte Versicherungsansätze nicht ausreichen. Auch die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit führt zu einer erhöhten Komplexität der Risikolandschaft, die nur durch Individualisierung der Versicherungsprodukte adressiert werden kann. So kann eine Anpassung im Wording einer Haftpflichtpolice notwendig sein, wenn ein Versicherungsnehmer beispielsweise Haftungsschäden durch Drohnen gedeckt haben möchte.

Soll der Versicherungsschutz global gelten, kommen sogenannte internationale Programme zum Einsatz. Bei diesen müssen unterschiedliche lokale Regularien, zum Beispiel ein Monopol für bestimmte Gefahren oder zwingend zu versichernde Gefahren, und ausserdem unterschiedliche Währungen, Steuern und Sprachen berücksichtigt werden.

Komplexität der Risiken nimmt zu

Der Umgang mit so unterschiedlichen Kundenbedürfnissen, das dazugehörige Risk-Management, die subsequente Verwaltung der Verträge und die Schadenregulierung sind höchst anspruchsvoll. Voraussetzung für internationale Versicherungsprogramme ist ein internationales Netzwerk mit spezialisiertem lokalem Know-how. Dazu gehört auch die internationale Kommunikation in verschiedenen Sprachen, mit unterschiedlichen Kulturen und vielleicht anderen Auslegungen – was entsprechend herausfordernd ist.

Im Grosskundengeschäft weisen die Verträge im Vergleich zum Standardgeschäft eine hohe Frequenz an Nachträgen auf. Zusätzlich müssen in der Buchhaltung unterschiedlichste Prämien-/Abrechnungsarten, Rabatte und Provisionen verarbeitet werden können. Die Heterogenität der Policen, selbst wenn sie auf demselben Produkt basieren, stellt Versicherer vor Herausforderungen. Wie lässt sich zum Beispiel feststellen, ob Gebäude versichert sind, die in einem von einem Erdbeben betroffenen ausländischen Gebiet liegen? Ist die Gefahr Erdbeben bei diesen gedeckt, und wenn ja, in welcher Höhe? Wie ist sie definiert?



Flexibles Underwriting: Mit der richtigen Applikation sowie einem dezidierten Fachwissen können Mitarbeitende Verträge für Grosskunden individuell anpassen.

Als wäre das Grosskundengeschäft nicht schon anspruchsvoll genug, kommen in vielen Fällen ungeeignete oder veraltete Applikationen hinzu. Dies führt dazu, dass etwa das Underwriting mehr oder weniger manuell erfolgen muss, was entsprechend fehleranfällig und ineffizient ist. Beim aktuellen Fachkräftemangel muss es aber das Ziel sein, diese hoch qualifizierten Expertinnen und Experten vor allem für anspruchsvolle Aufgaben einzusetzen und die restliche Arbeitslast zu automatisieren. Das setzt jedoch geeignete Prozesse und Applikationen voraus.

Im Grosskundengeschäft geht es im Unterschied zum Standardgeschäft nicht darum, die Prozesse vollständig zu automatisieren, sondern die Individualisierung durch Mitarbeitende zu unterstützen, zu steuern und die dabei anfallenden wertvollen Daten zu nutzen. Dies erfordert vom Standardgeschäft separierte Prozesse und Applikationen. Der Prozess für inhaltliche Änderungen an den Vertragsbedingungen muss gezielt gesteuert und überwacht werden können. Als Versicherung will ich einschränken können, wer Änderungen an welchen Klauseln vornehmen darf. Es muss dokumentiert und nachvollziehbar sein, wann und durch wen welche Änderung vorgenommen wurde.

Policen im Grosskundengeschäft sind oft auf eine langjährige Zusammenarbeit zwischen dem Versicherer und dem Versicherungsnehmer ausgelegt. Niemand will ein komplexes Vertrags-

Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit führt zu komplexeren Risiken.

werk alle 12 Monate neu verhandeln müssen. Die Policen müssen bei Bedarf aber flexibel anpassbar sein – vielleicht will die Versicherungsnehmerin einen weiteren Betriebsstandort in die Police einschliessen oder will gewisse Sublimiten und Selbstbehalte anpassen. In der Zwischenzeit kann aber das Vertragswerk des Versicherers geändert haben – vielleicht aufgrund von gesetzlichen Anpassungen oder aus marktwirtschaftlichen

oder juristischen Überlegungen der Versicherung.

Der zuständige Underwriter findet sich nun in folgender Zwickmühle wieder: Soll er die ursprünglich mit dem Kunden oder der Kundin verhandelten Änderungen in das neue Vertragswerk einbinden oder soll er den alten Vertrag nehmen und die erfolgten Änderungen im angepassten Produkt einpflegen? Beide Optionen sind ungünstig. Die Arbeit muss manuell erfolgen, ist zeitaufwendig und fehleranfällig. Man muss wissen, dass Policen im Grosskundengeschäft mehrere hundert Seiten lang sein können.

Zielgerichtet und kosteneffizient

Die Lösung stellen Underwriting-, Bestandsführungs- und Schadenssysteme dar, die speziell auf das Grosskundengeschäft ausgelegt sind. Mittels Software können die mit der Kundin oder dem Kunden ursprünglich verhandelten Änderungen mit dem neuen Bedingungsnetzwerk zu einem neuen Vertrag zusammengeführt werden. Dabei spielt es keine Rolle, wie

umfangreich der Vertrag ist. Die unterschiedlichen Änderungen werden automatisiert, schnell und fehlerfrei übernommen und dabei auch ersichtlich gemacht.

Applikationen allein sind aber nicht ausreichend: Die Mitarbeitenden im Grosskundengeschäft brauchen ein anderes Skillset als im Standardgeschäft, zum Beispiel in der internationalen Kommunikation. Sie müssen über tiefgreifende Fachkenntnisse verfügen, um massgeschneiderte Lösungen auszuarbeiten und hochstehende Dienstleistungen anzubieten, etwa im Risk Engineering.

Im internationalen Programmgeschäft benötigen global tätige Unternehmen einen führenden globalen Versicherungspartner mit Präsenz in allen Schlüsselmärkten, der in Verbindung mit unternehmerischem Denken und zuverlässigem Handeln ein weltweites Netzwerk auf allen fünf Kontinenten zur Verfügung stellt, wie zum Beispiel HDI Global.

Robert Rosenberger, Business Transformation Analyst bei HDI Global, und Martin Nokes, Head of Business Development bei Consor

«Das Potenzial risikoverhindernder Massnahmen wird nicht konsequent ausgeschöpft»

Welche Fragen, Themen und Herausforderungen beschäftigen Unternehmen in der Schweiz derzeit besonders?

Die Fragen unterscheiden sich je nach Branche in unterschiedlichen Ausprägungen. Handelt es sich um einen Dienstleister oder um produzierende Industrie? Ist das Unternehmen lokal tätig oder exportiert es ins Ausland? Befinden sich die Märkte in der Schweiz, im EU-Raum oder in der ganzen Welt? Wie sind die Lieferketten organisiert? Gesamthaft betrachtet sind es Herausforderungen wie Wechselkurse, die Inflation, höhere Zinsen, der anhaltende Arbeits- und Fachkräftemangel, Materialkosten, Energiekosten, die steigenden Versicherungsprämien und Lieferkettenprobleme. Ausserdem reduziert die durch geopolitische Unsicherheiten hervorgerufene Volatilität die Planungssicherheit bei den Unternehmen in hohem Masse.



Urs A. Bleisch, CEO und Präsident des Verwaltungsrates, Funk Gruppe

Was fällt Ihnen besonders häufig auf, wenn Sie die Versicherungsportfolios von Schweizer KMU überprüfen?

Teilweise verfügen Unternehmen über ein unzureichendes oder unzureichendes Risikomanagement. Dadurch werden Fehler in der Lokalisierung und in der Quantifizierung der Risiken gemacht. Leider verharrt das Risikomanagement oft auf der strategischen Ebene – statt dass es in den operativen Alltag integriert wird. Das gewinnt vor allem in dynamischen Zeiten an Bedeutung. Weiter stellen wir fest, dass das Potenzial von risikovermeidenden oder -vermindernden Massnahmen nicht konsequent ausgeschöpft wird. Gerade in den aktuell herrschenden Versicherungsmärkten ist das von essenzieller Bedeutung, nachdem viele Versicherer die Annahmekriterien und Bedingungen für Risikoabsicherung direkt von solchen Massnahmen abhängig machen.

Haben Sie ein Beispiel für dieses Vorgehen?

Ein klassisches Beispiel aus der Sachversicherung ist ein mangelhaftes Risk Engineering mit unzureichenden Vorkehrungen in der Brandverhütung. Als weiteres Beispiel können Lieferverträge genannt werden, die oft unter Druck abgeschlossen werden. Dabei werden die Risikopotenziale nicht oder nicht richtig eingeschätzt, was wiederum zu erheblichen Haftungsproblemen führen kann.

Welche Risiken werden derzeit häufig unterschätzt respektive unzureichend abgesichert?

Dazu gehören die schon erwähnten vertraglichen Haftungsfragen sowie Lieferkettenrisiken. Unterschätzt wird leider auch ein adäquates Krisenmanagement. Als weiteres Beispiel kann die Personalvorsorge genannt werden.

Als mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel darf die Wirkung einer attraktiven, intelligenten Pensionskassenlösung nicht unterschätzt werden.

Wie sieht es im Bereich der Cyberversicherungen aus?

Die Situation bei den Cyberrisiken hat sich in den vergangenen Jahren dramatisch verändert. Früher gab es tendenziell ein geringes Risikobewusstsein bei den Kundinnen und Kunden und einen gut funktionierenden Versicherungsmarkt. Heute ist das Bewusstsein gestiegen, dafür funktioniert der Versicherungsmarkt nicht mehr oder nur noch stark eingeschränkt. Dieser ist gekennzeichnet durch Deckungseinschränkungen, reduzierte Limiten, hohe Selbstbehalte, hohe Prämien und stark gestiegene Anforderungen für einen Risikotransfer.

INTERVIEW: SANDRA WILLMEROETH