

treffen der Rettungskräfte um bis zu 50% reduzieren.

Der österreichische Versicherer UNIQA hat sich dies zunutze gemacht. Er bietet Versicherten ein solches Ortungssystem an, das einerseits dazu dient, bei Unfällen schnell Hilfe zu erhalten und zugleich ermöglicht, Wenigfahrer zu belohnen. Der Versicherer wirbt treffend mit dem Slogan: „SafeLine ist damit die erste Autoversicherung, die Leben retten kann!“ Dies macht eines deutlich: Wenn der Versicherer dem Kunden persönliche Sicherheit mit einem individuellen, maßgeschneiderten Tarif anbietet, ist der Kunde im Gegenzug

auch bereit, dem Versicherer die notwendige Transparenz zu seinem Fahrverhalten zu liefern.

Service statt nur Deckung

Für die meisten Versicherungsunternehmen ist die Kfz-Sparte die wichtigste Nicht-Leben-Sparte. Sie gilt für viele als Einstiegsparte, repräsentiert das größte Volumen – und steht dennoch nicht selten für rote Zahlen in der Versicherungstechnik.

Pay As You Drive eröffnet den Kfz-Versicherern ein enormes Potenzial, Kunden zu binden, sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren

und sich erstmals als echter Serviceanbieter zu präsentieren. Schon heute bieten die meisten Pay As You Drive Programme eine Stolen-Vehicle-Funktion an. Einen weiteren Mehrwert bieten Pannennotrufe sowie Service-Calls. Unternehmen erfahren durch Flottenmanagement-Systeme, auf Basis der Pay As You Drive Technologie, einen direkt messbaren Mehrwert durch die Optimierung ihrer Geschäftsprozesse.

Pay As You Drive ist daher aktuell eine der wertvollsten strategischen Innovationen in der Kfz-Versicherung, es steht für einen direkten Service des Versicherers am Kunden.

Beate Stollenwerk *

Effizient im Hintergrund: Versicherungen optimieren ihre Hypothekenkreditprozesse

Versicherungsunternehmen beschäftigen sich verstärkt mit Konzepten und Maßnahmen zur Industrialisierung ihrer Backoffice-Prozesse. Hier entstehen für Versicherungen durch die Zusammenarbeit mit Servicepartnern vielfältige Vorteile. Im Bankenmarkt ist die Industrialisierung von Backoffice-Prozessen bereits in vielen Unternehmen gelebte Praxis. Von diesem vielfältigen Know-how und der Praxiserfahrung können auch Versicherungen profitieren, insbesondere bei den wichtigen, aber nicht zum Kerngeschäft gehörenden Kombinationsprodukten aus klassischen Lebensversicherungen und Hypothekendarlehen.

Viele Versicherungsunternehmen bieten Kombinationsprodukte aus klassischen Lebensversicherungen und Hypothekendarlehen an. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gewinnt dieser Produktbereich immer mehr an Bedeutung. Denn die Versicherungen verwenden die eingehenden Versicherungsbeiträge nutzbringend für die Darlehensvergabe, wobei sie nicht auf eine Refinanzierung am Kapitalmarkt angewiesen sind. Auf diese Weise sind sie häufig in der Lage, ihren Kunden durchaus attraktive Kreditkonditionen anzubieten. Gleichzeitig wird durch die Langfristigkeit des Darlehensvertrages die Kundenbindung nachhaltig gestärkt und

durch zusätzliche Cross-Selling-Möglichkeiten belebt.

Die Anforderungen im Kreditgeschäft wachsen

Dennoch gehört die Vergabe von Hypothekendarlehen nicht zu den Kernleistungen einer Versicherung. Die größere organisatorische Aufmerksamkeit gilt darum anderen Produktbereichen. Doch während ihre Kreditsachbearbeitung häufig ein Schattendasein führt, sehen sich die Versicherungen in der Immobilienfinanzierung wachsenden regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen ausgesetzt: Beispiels-

weise muss bis Oktober 2012 in Deutschland die europäische Solvency II-Rahmenrichtlinie umgesetzt werden, die neue Forderungen an das Risikomanagement stellt. Auf diese Weise entstehen neue Anforderungen auch im Baufinanzierungsgeschäft der Versicherungen, die zur erforderlichen Risikokennzahlen eine entsprechende Datenqualität und -verfügbarkeit sicherstellen müssen.

Mit unzureichender Prozessunterstützung lassen sich diese neuen regulatorischen Anforderungen kaum umsetzen. Doch müssen die Versicherungen beispielsweise bei der technischen Unterstützung ihrer Baufinanzierungsprozesse nicht selten Abstriche machen. Wenn man von der Schätzung ausgeht, dass zwei Drittel der Versicherungsunternehmen über einen Darlehensbestand verfügen, der weniger als 15.000 Immobilien-

* Sprecherin der Geschäftsführung der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH

kredite umfasst, dann verfestigt sich das Bild, dass sich umfangreiche Investitionen in Systemunterstützung und Prozessqualität aus betriebswirtschaftlicher Sicht häufig nicht rechtfertigen lassen. Einbußen bei der Produktivität wie auch bei der Qualität und Durchlaufgeschwindigkeit der Kreditbearbeitung sind nicht selten die Folge.

Von den Lösungsmodellen der Banken profitieren

Für Versicherungen, die ihre Prozesse in der Baufinanzierung auf die Anforderungen der Zukunft zuschneiden möchten, lohnt sich der Blick auf Lösungsmodelle, die viele Banken für ihre umfangreicheren Darlehensportfolien bereits erprobt haben und kontinuierlich weiterentwickeln. Die Industrialisierung, also die Optimierung, Automatisierung und teilweise Auslagerung von Kreditprozessen, hat sich in den deutschen Banken in den vergangenen Jahren dynamisch fortentwickelt: „Die Industrialisierung der Kreditprozesse ist keine Utopie mehr“, stellte die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers 2008 in ihrer Studie „Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten“ fest. Die Befragung bestätigt: „Die kürzesten Bearbeitungszeiten und Durchlaufzeiten sowie die höchste Quote an Engagements pro Mitarbeiter werden von solchen Instituten erzielt, die ihre Arbeitsabläufe nach industriellen Prinzipien gestaltet haben.“

Kreditservicer unterstützen nicht nur Banken, sondern auch Versicherungen bei der effizienten industriellen Neugestaltung ihrer Kreditprozesse – sei es im Rahmen von Consulting-Leistungen, technischer Unterstützung, zeitlich begrenzter Personalbereitstellung oder auch im Rahmen einer langfristigen Outsourcing-Partnerschaft. Darüber verzeichnet die Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH als Kreditservicer bei Banken wie auch bei Versicherungen seit einiger Zeit eine kontinuierlich steigende Nachfrage nach zeitlich begrenzter Personalbereitstellung, beispielsweise

um Sondervertriebsaktionen, Maßnahmen zur Datenqualität oder auch Migrationsprojekte zu bewältigen.

Bearbeitungskosten senken und flexibilisieren

Versicherungen, die sich für die Zusammenarbeit mit einem Kreditservicer entscheiden, können in diesem klar eingegrenzten Geschäftsbereich auf bewährte Mittel zugreifen, um die Abwicklung der Hypothekendarlehen zu optimieren und signifikante Effizienz- und Qualitätsvorteile zu generieren. Wenn sie sich zu einer langfristigen Auslagerung von Prozessen an den Servicer entschließen, nutzen Versicherungen die Möglichkeit, diese Effizienzvorteile auf eine nachhaltige Basis zu stellen und ihre Bearbeitungskosten nicht nur zu senken, sondern auch gleichzeitig zu flexibilisieren.

Versicherungen erhalten auf diese Weise die Chance, dieses Produktsegment mit seinen guten Cross-Selling-Eigenschaften weiter ohne Qualitätseinbußen zu betreiben, sich gleichzeitig aber auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können. Kostspielige Investitionen in IT-Module speziell für das Hypotheken-Processing und deren zeitintensive Pflege entfallen ebenso wie die Schulung der eigenen Mitarbeiter in diesem Segment. Stattdessen übernimmt ein spezialisierter Servicer auf Weisung des Versicherungsunternehmens und im Rahmen klar definierter Service Level-Vereinbarungen die Abwicklung im Backoffice und die laufende technologische Weiterentwicklung der Prozesse. Die Studie „Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten“ ermittelte, dass über die Hälfte der Banken bereits Kreditprozesse an einen Dienstleister ausgelagert hat.

IT: Drehpunkt einer effizienten Darlehensabwicklung

Auch Vertrieb und Kundenservice sind davon betroffen, wenn die oft vergleichsweise kleinen Volumina der Versicherungen an Hypotheken-

darlehen keine umfangreichen Investitionen in die IT-Architektur und ihre stetige Modernisierung rechtfertigen. IT-Systeme, die nicht auf dem neuesten Stand sind, führen im komplexen Hypothekengeschäft zu höheren Durchlaufzeiten. Darüber hinaus ist eine sinnvolle technische Anbindung an die Vertriebskanäle häufig nicht gegeben.

Durch die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Dienstleister verschaffen sich Versicherungen Zugriff sowohl auf das fachliche Know-how als auch auf die durchgängigen technischen Abwicklungssysteme des Servicers. Der Kreditservicer zählt die Pflege und Weiterentwicklung der Plattformen zu seinen Kernkompetenzen und nimmt somit dem Versicherungsunternehmen diese zeit- und kostenintensive Aufgabe vollständig ab. Die Hypotheken-Management bietet Finanzdienstleistern diese Möglichkeit auch unabhängig von einer Zusammenarbeit im Processing an: Im Rahmen eines ASP-Modells (Application Service Providing) können Finanzdienstleister ihre gesamte Kreditbearbeitungsumgebung oder einzelne Teile durch den Servicer betreiben lassen. Der Versicherer nutzt dabei die web-fähige IT-Infrastruktur des Servicers und stellt diese den eigenen Mitarbeitern für die effiziente Bearbeitung der Darlehen zur Verfügung.

Versicherungsvertrieb profitiert von industrialisierten Prozessen

Auch wenn sich die Auslagerung von Backoffice-Prozessen im Finanzdienstleistungsmarkt seit einigen Jahren in wachsendem Maße etabliert – es ist nicht auszuschließen, dass im Vertrieb der Versicherung die Ankündigung einer Outsourcing-Partnerschaft mit Skepsis zur Kenntnis genommen wird. Darum ist es wichtig, bei der Entscheidung für einen Kreditservicer die Vorteile der Zusammenarbeit für den Vertrieb zu kommunizieren. Gerade die Vermittler profitieren im Akquiseprozess von kürzeren Bearbeitungszeiten und davon, dass vereinbarte Konditionen zeitnah zugesichert werden können.

Doch nicht nur durch die beschleunigte Kreditzusage wird der Kunde effektiver an das Unternehmen gebunden, sondern auch die Bearbeitungs- und Unterlagenqualität übertrifft häufig das, was das Versicherungsunternehmen im Kreditbereich aus eigener Kraft leisten kann. Und dies gilt für die gesamte Kreditlaufzeit. Durch professionelle Statusrückmeldungen zum Vertragsverhältnis des Endkunden an den Vertrieb kann man beispielsweise Management Folgegeschäfte bis hin zur Anschlussfinanzierung fördern. Selbstverständlich bleibt dem Vermittler die Steuerung des Kundenkontakts vorbehalten; Bestandsschutz und Provisionen werden durch die Auslagerung von Backoffice-Prozessen nicht angetastet. Der Servicer tritt wann immer gewünscht im Namen und im Corporate Design des Mandanten bzw. des Außendienstmitarbeiters auf und nutzt beispielsweise das Briefpapier der Versicherung.

Sowohl für Versicherungen wie auch für andere Finanzdienstleister gilt: Voraussetzung für eine effiziente Outsourcing-Partnerschaft mit einem Servicer ist die Standardisierung und Optimierung der Bearbeitungsprozesse. Auf diese Weise können sich Finanzdienstleistungsunternehmen durch die Auslagerung von Prozessen zusätzliche Freiräume verschaffen, um sich stärker auf ihre Kernkompetenzen in der individuellen Kundenberatung und Produktgestaltung zu konzentrieren.

Professionelle Servicer unterstützen die Versicherungen zu Beginn der Zusammenarbeit bei der Umgestaltung und Industrialisierung ihrer Prozesse. Dabei werden die Prozesse und der Leistungsumfang des Servicers auf die Anforderungen des Finanzierers zugeschnitten. Unternehmen, für die die Auslagerung von Prozessen zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Option ist, können diese Dienstleistungen rund um das Redesign ihrer Prozesse auch unabhängig von der Entscheidung für oder gegen eine Auslagerung nutzen.

Flexible Lösungen für die Hypothekenabwicklung

Standardisierte Prozesse und individueller Kundenservice sind keine Gegensätze. Stattdessen gewinnen Versicherung und Vertrieb durch die Industrialisierung der Kreditbearbeitung zusätzliche Freiräume für die individuelle Kundenberatung. Individuell lässt sich auch das gesamte modulare Leistungsangebot je nach Bedarf des einzelnen Mandanten flexibel zusammenstellen. Die Bandbreite des Angebots reicht von der Nutzung technischer Systeme durch Application Service Providing (ASP) über temporäre Unterstützung oder Stand-by-Management, zum Beispiel bei Auftragsspitzen infolge von Vertriebskampagnen, bis zum Prozess-Outsourcing im Bestands- und/oder Neugeschäft.

Ein weiteres Lösungsmodell ist die kurzfristige und zeitlich begrenzte Nutzung der Ressourcen des Servicers. Dies ist vor allem für Versicherungen interessant, die mit Auftragspitzen im Neugeschäft oder besonderen, terminlich gebundenen Pflegeaufgaben in der Bestandsbetreuung konfrontiert sind. Hier bietet sich die Möglichkeit, die qualifizierten Bearbeitungskapazitäten eines Servicepartners für einen definierten Zeitraum und eine bestimmte Aufgabe zu nutzen. Die Unternehmen sichern sich damit die im Wettbewerbsumfeld notwendige Flexibilität, so dass das Tagesgeschäft durch besondere Pflegeaufgaben oder überdurchschnittliche Neuabschlüsse nicht beeinträchtigt wird. In diesem Fall bearbeiten die Mitarbeiter des Kreditservicers auf den Systemen des Mandanten die Darlehen, falls gewünscht auch bei ihm im Haus. Erfolgt die Bearbeitung vom Standort des Servicers aus, ermöglicht eine sichere Datenleitung zu den Systemen des Mandanten auch die ortsübergreifende Abwicklung.

Zusammenarbeit anforderungsgemäß gestalten

Die bekannteste Option ist die teilweise oder komplette Auslagerung

von Backoffice-Prozessen an den Kreditservicer. Das kann sowohl Bestands- und Neugeschäft-übergreifend geschehen als auch nur für einzelne Portfolien, Produkte oder Kundengruppen. Unter Berücksichtigung aller gesetzlichen Auflagen wird dabei die Zusammenarbeit mit dem Servicepartner technisch und organisatorisch im Rahmen von Service Level-Vereinbarungen detailliert geregelt.

„Durch Auslagerung, Standardisierung und Automatisierung lassen sich die Kosten in deutschen Finanzdienstleistungsunternehmen um bis zu 30% senken – keine andere Wirtschaftsbranche weist ein solch hohes Einsparpotenzial auf“, bestätigt die Studie „Potenzialanalyse Industrialisierungsmanagement“ von Steria Mummert Consulting. „Allerdings“, so die Analyse weiter, „fürchten rund 37% der Finanzdienstleister gleichzeitig den Verlust von fachlichem Know-how, wenn sie einen externen Dienstleister beauftragen.“

Als zusätzliche Option neben dem Outsourcing an einen zentralen Dienstleister etablieren sich aus diesem Grund in verschiedenen Geschäftsfeldern des Finanzdienstleistungsumfelds alternative Modelle der Zusammenarbeit. Die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft ist eine Möglichkeit, die für Versicherungen unterschiedliche Vorteile bündelt: Mitarbeiter und Kompetenzen bleiben dem Unternehmen erhalten, und bei einer mehrheitlichen Beteiligung an dem Tochterunternehmen bewahrt die Versicherung ihre Steuerungsmöglichkeiten. Gleichzeitig nutzt die Versicherung –umsatzsteuerneutral – die flexiblen Bearbeitungskapazitäten des Servicers und verschafft sich somit zusätzlichen Spielraum für Vertriebsoffensiven. Durch den Zugriff auf die IT-Systeme des Servicers profitiert das neu gegründete Tochterunternehmen gleichzeitig von kontinuierlichen Investitionen in seine IT-Plattform.