

Viele wollen, keiner kann so richtig

# Versicherung von Klein- und Mikrounternehmen: Ein unterversorgter Markt

Liebe Leserinnen und Leser

Unsere diesjährige Versicherungsstudie taucht ein in die Welt der Klein- und Mikrounternehmen. KMU<sup>1</sup> gelten als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Sie stellen 99% der Unternehmen sowie zwei Drittel der Beschäftigten. Doch sind sie mit den derzeitigen Versicherungslösungen gut bedient? Grundsätzlich ja! Es bestehen aber auch klare Defizite und damit Potenziale zur Differenzierung für Versicherungen.

Wir haben beide Seiten des Marktes befragt. Einerseits 1'439 Klein- und Mikrounternehmen und andererseits zehn der grössten Versicherer der Schweiz. Der vorliegende Bericht beleuchtet sowohl die strategischen Optionen als auch mögliche Lösungsansätze, die helfen können, einige der Dilemmas zu lösen, die diesem Markt innewohnen. Dabei werden digitale Technologien eine zunehmende Rolle spielen.

An dieser Stelle gebührt unser Dank allen teilnehmenden Unternehmen, die sich trotz angespannter Wirtschaftslage die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten. Zahlreiche individuelle Gespräche und Reaktionen rund um die Umfrage haben uns gezeigt, dass wir mit dem Thema einen Nerv getroffen haben. Besten Dank auch den Versicherungsunternehmen für die Gespräche und ihren wertvollen Beitrag.

Wir wünschen allen eine spannende Lektüre!

Das Autorenteam von ZHAW, Zühlke und Synpulse:



**Lukas Stricker, ZHAW**



**Manuela Kaufmann, Zühlke**



**Lukas Diener, Synpulse**



**Leotrim Zukaj, Synpulse**



**Christian Straube, Zühlke**

<sup>1</sup> KMU sind Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden und werden in folgende Gruppen unterteilt: Kleinstunternehmen (mit weniger als 10 Beschäftigten, auch Mikrounternehmen genannt), Kleinunternehmen (mit 10 bis einschliesslich 49 Beschäftigten) und Mittelunternehmen (mit 50 bis einschliesslich 249 Beschäftigten). Quelle: Bundesamt für Statistik

# Einleitung

Gemäss Bundesamt für Statistik gibt es in der Schweiz über 600'000 KMU. Sie beschäftigen etwas über 3 Millionen Mitarbeitende<sup>3</sup>. Kein Wunder, sehen Versicherer darin einen attraktiven Markt. So bezeichnen denn auch sieben der zehn befragten Versicherer KMU als strategisches Wachstumssegment, in das in den nächsten Jahren investiert werden soll.

Schweizer KMU kämpfen zurzeit an vielen Fronten. Steigende Zinsen, unterbrochene Lieferketten, Arbeitskräftemangel, ein sich ausweitender regulatorischer Druck sowie zunehmend akute Gefahren durch Cyberangriffe. Um nur einige Themen zu nennen. So reicht es für eine Geschäftsführerin nicht mehr, den Markt und ihre Kunden zu kennen, in der gewählten Nische durch ständige Innovation führend zu bleiben und effektives Marketing auf allen relevanten Kanälen zu betreiben. Mittlerweile braucht es Expertise in Themen wie Datensicherheit, Nachhaltigkeit oder Supply Chain Management. Insbesondere Klein- und Mikrounternehmen können diese kaum intern aufbauen und halten. Können Versicherer mit ihrem Wissen und ihren Daten hier ein Partner sein? Werden sie von den Kunden diesbezüglich als glaubwürdig wahrgenommen? Oder geht es vor allem darum, als Versicherer möglichst schlank und effektiv die Risikotransferbedürfnisse der Unternehmen abzudecken und sich ansonsten diskret im Hintergrund zu halten?

Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitenden werden von den Versicherern oft als sogenannte «Mid Market»-Kunden versicherungstechnisch dem Industriekundensegment zugeordnet. Der Fokus der Studie liegt deshalb bei den Klein- und Mikrounternehmen mit 10 bis 49 beziehungsweise 1 bis 9 Mitarbeitenden. Es zeigt sich, dass die Bearbeitung dieses Segments für die Versicherer eine Herausforderung ist. Die involvierten Prämien sind in den gängigen Vergütungsmodellen für den Vertrieb – ob via Broker oder Agentur – aufgrund des eigentlich erforderlichen individuellen Beratungsbedarfs oft nicht so attraktiv wie bei einfacheren Versicherungsprodukten. Gleichzeitig ist das Interesse vieler Klein- und Mikrounternehmen für das Thema «Versicherung» eher bescheiden. Zusätzlich zur Prämie auch noch für eine umfassende Risikoberatung bezahlen? Eher nicht! Strukturell befördert der Markt deshalb ein Verhalten des «fire and forget». Wenn die Policen einmal verkauft beziehungsweise gekauft sind und es keinen Schaden gibt, rühren beide Seiten möglichst nichts mehr an.

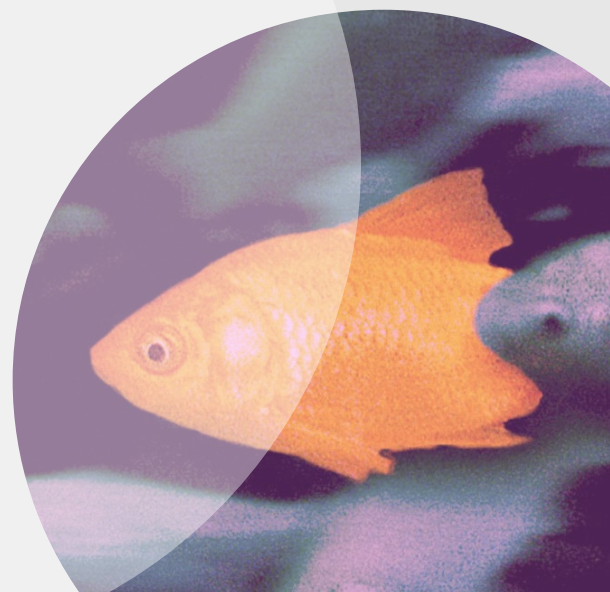
**«Strukturell befördert der Markt [...] ein Verhalten des <fire and forget>. Wenn die Policen einmal verkauft beziehungsweise gekauft sind und es keinen Schaden gibt, rühren beide Seiten möglichst nichts mehr an.»**

<sup>3</sup> Kleine und mittlere Unternehmen | Bundesamt für Statistik (admin.ch)

Aus Optik der Kunden gilt dann das Prinzip Hoffnung: Im Schadenfall wird schon alles gedeckt sein. Doch stimmt dies noch, wenn zum Beispiel die Inflation den Neuwert des versicherten Inventars in die Höhe getrieben hat? Wurden die Kunden hier aufmerksam gemacht von der Kundenberaterin? Die Versicherer wiederum können sich denken, dass, solange im Schadenfall kein grober Schnitzer passiert, der Kunde treu bleibt. Also einfach die jährlichen Prämien einsammeln und weiter nicht stören.

Nun gab es in den letzten Jahren zahlreiche Initiativen, um aus dieser Statik auszubrechen. Es wurden Kundenportale aufgebaut, die administrative Vorgänge wie die jährliche Erfassung der Lohnsummen vereinfachen. Dedizierte Teams haben Formate entwickelt, um das Segment marketingtechnisch gezielt anzusprechen. Es wurden Angebote aufgebaut, die das enorm wachsende Cyberrisiko versicherbar machen sollen. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen jedoch, dass der Erfolg insgesamt überschaubar blieb. Nach wie vor sehen die Kunden die Versicherer nicht als zentralen Ansprechpartner für ihren Unternehmenserfolg an. Entsprechend haben über 80% der Kunden ihre Policen über mehrere Versicherer verstreut, entweder weil es sich im Laufe der Zeit über persönliche Beziehungen so ergeben hat, weil Gegengeschäft-Überlegungen den Kaufentscheid bestimmen oder weil ein Broker das so empfohlen hat. Partnerschaft sieht anders aus.

**«...über 80% der Kunden [haben] ihre Policen über mehrere Versicherer verstreut, entweder weil es sich im Laufe der Zeit über persönliche Beziehungen so ergeben hat, weil Gegengeschäft-Überlegungen den Kaufentscheid bestimmen oder weil ein Broker das so empfohlen hat. Partnerschaft sieht anders aus.»**





Ist die Sache also – um das italienische Bonmot zu bemühen – hoffnungslos, wenn auch nicht ernst? Wir denken, nein! Die Lösungsansätze müssen aber sehr gezielt und realistisch sein. Sie müssen zentrale Fragen beantworten:

- Wie kann Technologie genutzt werden, um die Beratungsqualität zu erhöhen? Und wie, um noch schneller ein noch individuelleres Angebot zu erstellen?
- Wie gelingt es, entlang der Customer Journey den KMU-Kunden noch besser zu bedienen und zu binden? Mit welchen Touchpoints (in Research, Abschluss, Admin oder Schaden) soll Kundennähe hergestellt werden – und mit welchen besser nicht?
- Welche zusätzlichen Services sind aufzubauen und anzubieten? Welche Partnerschaften sind zentral, um beim Kunden die notwendige Glaubwürdigkeit zu erlangen?
- Können die neuesten digitalen Technologien helfen, die notwendige Skalierbarkeit branchenspezifischer Lösungen zu erreichen?

Wir wollen im Folgenden auf diese und weitere Fragen vertieft eingehen.

## **Schweizer KMU – eine heterogene Welt<sup>4</sup>**

Die Schweiz beherbergt über 600'000 KMU, davon 547'074 Mikro- und 51'412 Kleinunternehmen. Sie sind sowohl in der Stadt wie auf dem Lande anzutreffen. Sie kommen aus allen Sektoren: aus der Landwirtschaft, dem Dienstleistungssektor wie auch aus der Industrie. Diese Struktur ist in der Schweiz nicht wesentlich anders als in anderen Ländern. Aufgrund des kleinen Heimmarktes sind KMU in der Schweiz deutlich exportorientierter als diejenigen unserer Nachbarländer. Obwohl nur jedes dreizehnte KMU Waren oder Dienstleistungen ins Ausland exportiert, machen sie in der Schweiz 42% des gesamten Exportvolumens aus, im Vergleich zu 22% in Deutschland.

- Grossunternehmen sind häufiger in Städten.
- Drei von vier KMU sind Dienstleistungsunternehmen.
- Industrieunternehmen sind im Schnitt grösser als Unternehmen der anderen Sektoren.
- Im Landwirtschaftssektor gibt es fast nur Mikrounternehmen.
- Nebst der Landwirtschaft ist der höchste Anteil Mikrounternehmen in den Branchen künstlerische Tätigkeiten, Immobilienwesen, Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, im Gesundheitswesen sowie in «sonstigen freiberuflichen Tätigkeiten und Dienstleistungen» anzutreffen.
- Angesichts einer wachsenden Gig-Economy, in der zahlreiche Beschäftigte einem Nebenerwerb nachgehen, unterschätzt die offizielle Statistik zunehmend das wahre Ausmass der wirtschaftlichen Tätigkeiten von Mikrounternehmen.

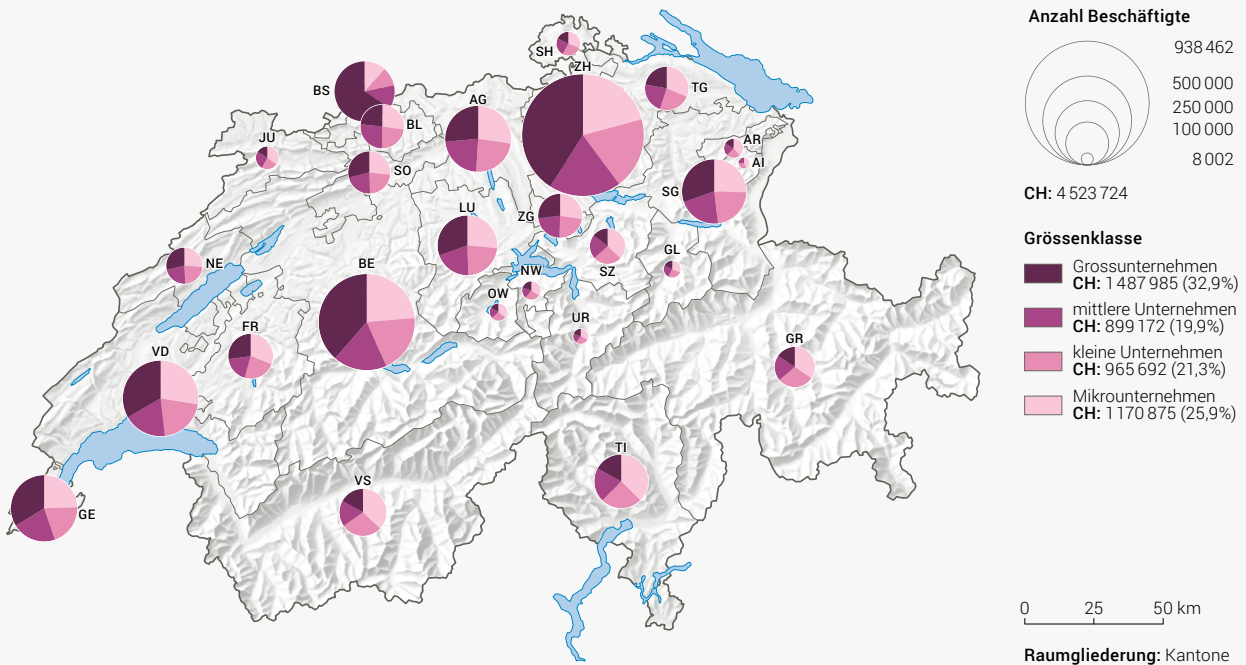
<sup>4</sup> Quellen: Bundesamt für Statistik; «Schweizer KMU»-Studie der OBT; Claude Zehnder, ZKB

## Marktwirtschaftliche Unternehmungen und Beschäftigte nach Grössenklasse, 2021

Grössenklasse	Unternehmen	Beschäftigte
<b>Mikrounternehmen</b>	<b>547'074</b>	<b>1'182'353</b>
<b>Kleine Unternehmen</b>	<b>51'412</b>	<b>989'490</b>
Mittlere Unternehmen	9'334	928'094
KMU	607'820	3'099'937
Grosse Unternehmen	1'698	1'533'591
<b>Total</b>	<b>609'518</b>	<b>4'633'528</b>

Quelle: Statistik der Unternehmensstruktur STATENT  
Stand der Daten: 24.8.2023

## Verteilung der Beschäftigten nach Grössenklasse, 2020



Quelle: BFS – Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT)  
© BFS 2022

# Strukturelles Dilemma des Marktes





Ausgangspunkt der Diskussion ist unseres Erachtens ein strukturelles Dilemma des Marktes der Versicherungen von Klein- und Mikrounternehmen. Etwas zugespitzt gesagt: Die Kunden möchten individuelle Angebote und persönliche Beratung, wollen oder können dafür aber nicht bezahlen. Die Versicherer möchten Kundennähe, wollen oder können sich aber die Kosten der dafür notwendigen Individualisierung des Angebots nicht leisten. So bleibt der Markt unterversorgt.

### Merkmale des Versicherungsmarktes für Klein- und Mikrounternehmen

Markt	Kunden	Versicherer
Struktur	Heterogen bezüglich der Bedürfnisse. Es zeigen sich je nach NOGA-Code klare Unterschiede. Segmentierung kann aber zu subkritischen Grössen führen.	Verteilt: Kunden haben im Schnitt 5.8 Policen bei durchschnittlich 2.5 Versicherern. Dies ergibt eine Produktdichte von 2.3.
Ertragskraft	Versicherung ist ein namhafter Kostenfaktor. Sehr limitierte Zahlungsbereitschaft für Zusatzdienstleistungen oder Beratung.	Kleine Prämien stehen einem hohen Aufwand für individualisierte Beratung gegenüber. Die klassische Vertriebsvergütung funktioniert nur teilweise.
Bedürfnisse	Stehen unter Druck mit diversen Themen ausserhalb ihres Kerngeschäfts. Kunden möchten nach wie vor Zugang zu persönlichen Touchpoints.	Möchten sich ausserhalb des Risiko-transfergeschäfts differenzieren, zum Beispiel in der Prävention. Haben Mühe, qualifiziertes Beratungspersonal zu finden und zu halten.

**«Die Kunden möchten individuelle Angebote und persönliche Beratung, wollen oder können dafür aber nicht bezahlen.  
Die Versicherer möchten Kundennähe, wollen oder können sich aber die Kosten der dafür notwendigen Individualisierung des Angebots nicht leisten.  
So bleibt der Markt unterversorgt.»**



Es bedarf keiner weiteren Erklärung, dass ein Bäckereibetrieb andere Versicherungsbedürfnisse hat als der kleine IT-Fachbetrieb mit vier Teilhabern. Deshalb erstaunt es, dass von den zehn befragten Versicherern nur zwei eine Produktentwicklungs-, Vermarktungs- und Vertriebsstrategie nach bestimmten NOGA-Codes verfolgen<sup>5</sup>. Der Rest verlässt sich auf die Fähigkeiten im Aussendienst, die spezifischen Bedürfnisse im Beratungsgespräch aufzufangen.

Auf Nachfrage wird klar, dass dies nicht unbedingt freiwillig geschieht. Teilweise geben die eigenen IT-Systeme und Datenarchitekturen einen differenzierteren Ansatz nicht her. Teilweise wird die Grösse des Schweizer Marktes als subkritisch für ein granulares Vorgehen angesehen, zumal viele Unternehmen nicht nur einem NOGA-Code zugeordnet werden können. Der Teufel steckt wie so oft im Detail.

So hat manche Bäckerei mittlerweile ein kleines Café integriert. Ebenso ist ein Winzer im Rebberg ein Landwirtschaftsbetrieb, im Keller aber eher ein Industrieunternehmen und im Verkauf ein Dienstleister. Damit werden die einzelnen Segmente immer kleiner und die Skalierbarkeit von angepassten Lösungen immer schwieriger.

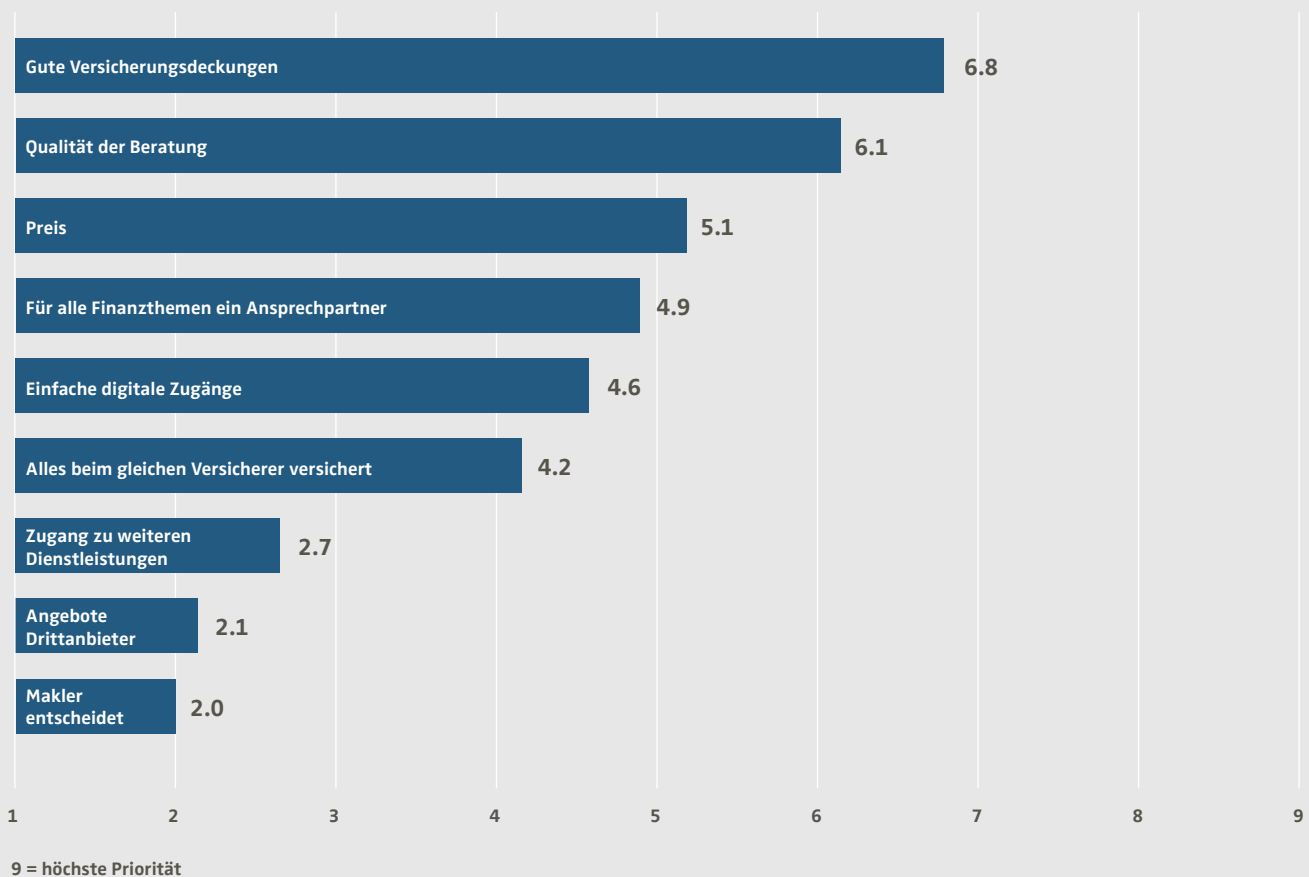
**«Die Versicherung steht für viele Klein- und Mikro-  
unternehmen nicht im Zentrum des Interesses.  
Stattdessen möchten sie das Gefühl haben,  
im Fall der Fälle gedeckt zu sein. Und wenn eine  
Frage aufkommt, sei es zu einer Deckung  
oder im Schadenfall, dann möchten sie nicht lange  
recherchieren, sondern mit einer kompetenten  
Fachperson sprechen können, die das Problem löst.»**

<sup>5</sup> Im Pricing und in der Risikoselektion wird selbstverständlich häufiger differenziert.

Die klassische Antwort auf ein solches «Mass Customization»-Phänomen ist eine intelligente Automatisierung in der Herstellung, basierend auf einem klaren Baukastensystem in der Produktgestaltung. Bei der Digitalisierung der Kundenschnittstelle kommt dann erschwerend hinzu, dass sich die Begeisterung für solche Lösungen bei den meisten Kunden im Rahmen hält. Viele Klein- und Mikrounternehmen fokussieren sich voll auf ihr Geschäft, ihre Kunden und auf den nächsten Auftrag.

Die Versicherung steht dabei meist nicht im Zentrum des Interesses. Stattdessen möchten die Versicherten das Gefühl haben, im Fall der Fälle gedeckt zu sein. Und wenn eine Frage aufkommt, sei es zu einer Deckung oder im Schadenfall, dann möchten sie nicht lange recherchieren, sondern mit einer kompetenten Fachperson sprechen können, die das Problem löst.

### Präferenzen der Kunden beim Abschluss der Versicherung



Dabei erfolgt die Kommunikation am liebsten per Telefon, E-Mail oder – immer noch – persönlich. Wenn dann die verschiedenen Versicherungspolice noch bei drei oder mehr Versicherern verteilt sind, hilft das Portal oder die App erst recht nicht weiter, weil es gleich drei davon brauchen würde. Eine Versicherung muss sich in einem solchen Umfeld schon sehr genau überlegen, wie sie mit digitalen Angeboten beim Kunden Mehrwert schafft. Gelingen kann das nur, wenn das Angebot im Kerngeschäft des Kunden einen echten Nutzen stiftet. Für Spediteure zum Beispiel das Online-Versicherungszertifikat für Warentransporte. Womit wir wieder bei der Notwendigkeit von branchenspezifischen Lösungen sind.

# Interview

**Daniel Schürch und Cyrill Salvisberg von Profibroker konstatieren aus langjähriger Erfahrung ein strukturelles Problem im Schweizer Versicherungsmarkt für Klein- und Mikrounternehmen.**

## **Herr Schürch, sind Klein- und Mikrounternehmen in der Schweiz gut versichert?**

Die kurze Antwort heisst: Nein! Aber was heisst gut versichert? Gut versichert heisst aus unserer Sicht, dass Veränderungen im Markt, zum Beispiel bei den sich rasch entwickelnden Cyberprodukten oder auch bei den anstehenden Veränderungen in der Pensionskasse, zeitnah bei der Kundschaft gespiegelt werden. Das Gleiche gilt, wenn sich in der Risikosituation des Kunden etwas ändert. Um dies leisten zu können, muss ich nahe beim Kunden sein, und zwar mit Leuten, die Risikomanagement verstehen. Sie müssen kommunikativ stark genug sein, um auf freundliche, aber bestimmte Weise gegen die innere Abneigung des Kunden anzukommen, über Risiken zu sprechen. Dazu braucht es eine Beziehung, die auch erlaubt, heikle Themen anzusprechen. Im Idealfall werde ich begrüsst mit: «Sali Dani, wie sieht es aus?» Und ich würde antworten: «Los zue, Franz, ich habe gesehen, du hast deine Logistik digitalisiert. An der hängt der ganze Betrieb. Ich habe mit deinem Informatiker gesprochen. Ihr braucht dringend eine Cyberversicherung mit angeschlossener MA-Schulung.» Leider sind solche Gespräche die Ausnahme.

## **Weshalb die Ausnahme?**

Weil das Bedürfnis des Kunden nicht gleichläuft wie die Entschädigung. Der Beratungsbedarf ist bei einem Mikrounternehmen mit drei Angestellten nicht fünf Mal kleiner als bei einem Kleinunternehmen mit 15 Mitarbeitenden. Die Courtage aber schon. Das gilt sowohl für Broker wie für den Aussendienst. Bei den Gemein- und Lohnkosten vieler Broker und Agenturen erreicht man bezüglich Unternehmensgrösse rasch eine Schwelle, unterhalb derer sich eine gute Beratung schlicht nicht rechnet. Hand aufs Herz: Wie vielen Garagen wurde nach der sprunghaften Teuerung bei Autoteilen schon proaktiv nahegelegt, dass ihre Versicherungssummen nicht mehr stimmen?

Da nur wenige Mikrounternehmen ihre Versicherungssituation wirklich verstehen – wer will sich schon regelmässig damit auseinandersetzen –, entsteht ein unterversorgter Markt. Unterversorgt bezüglich Beratung. Versichert sind manche zu viel.

**«Wenn wir neue Kunden besuchen, sehen wir zu häufig, dass sie überversichert und unterberaten sind.»**

Daniel Schürch und Cyrill Salvisberg

<sup>6</sup> Profibroker betreut ausschliesslich Klein- und Mikrounternehmen mit einem Fokus auf gute Versicherungsberatung.

### **Wo sehen Sie Lösungsansätze?**

Ein Ansatz ist zu versuchen, die Versicherungsprämie und die Courtage zu trennen und die Beratung als eigenständige Dienstleistung zu verkaufen. Dann besteht allerdings die Gefahr, dass gewisse Kunden sich der Beratung komplett verweigern und andere sich zu viele Beratungsstunden aufschwätzen lassen. Für mich ist deshalb der Startpunkt, Transparenz darüber herzustellen, wer alles falsch versichert ist. Das erreicht man nicht mit einer Kundenumfrage. Dort werden die Leute kaum zugeben, dass sie die letzten zehn Jahre nicht gemerkt haben, dass sie die Sachversicherung doppelt und den Betriebsunterbruch gar nicht versichert hatten.

### **Wie sonst?**

Unterversicherung kann man systematisch im Schadenfall feststellen. Wird der Schaden entgegen der Erwartung der Kundschaft abgelehnt? Überversicherung kann man nur fassen, indem man ein sehr strukturiertes Interview mit einer zufälligen Auswahl an Kunden führt, bei dem man die Versicherungssituation systematisch durchgeht. Ich kann nur betonen: Aus unserer täglichen Erfahrung gibt es eine erschreckend grosse Zahl schlecht beratener Klein- und Mikrounternehmen.

Wenn wir diese Transparenz einmal haben, können wir die Kundschaft darauf sensibilisieren, dass sie von ihren Versicherern eine angemessene Beratung einfordern kann. Zum Beispiel wenn sich etwas im Betrieb verändert. Oder im Schadenfall. Nur so entsteht der nötige Druck im Markt, damit sich etwas bewegt.

### **Herr Salvisberg, wie stellt Profibroker eine umfassende Beratung für Klein- und Mikrounternehmen sicher?**

Durch eine konsequente Ausrichtung auf dieses Segment und durch eine strikte Kostendisziplin. Zu Letzterem: Wir haben nur Mandatsleiter, keine hoch bezahlten Spezialisten. Diese Mandatsleiter müssen über alle Branchen mit dem Kunden in einer geeigneten Sprache Risikomanagement betreiben können. Sie müssen Themen ansprechen können wie: Was mache ich, wenn morgens ein roter Balken auf dem Bildschirm mit einer Lösegeldforderung erscheint? Wie abhängig ist mein Betrieb von einer einzelnen Maschine? Beim jährlichen Besuch einfach zu fragen, ob man zufrieden sei, reicht da nicht.

Gleichzeitig halten wir unsere Gemeinkosten unter 20%, indem wir die gesamte Administration an ein Servicecenter abgegeben haben, bei dem rund 100 weitere Broker angeschlossen sind. Damit können wir zu viel günstigeren Kosten eben doch umfassend beraten, auch wenn der Kunde «nur» CHF 1'000.– Courtage abwirft.



## Sehen Sie Chancen in den neuen Technologien rund um KI?

Technologie ist aus meiner Sicht ein «no-brainer». Niemand akzeptiert mehr administrative Ineffizienzen. Aber: KI und Automatisierung lösen das strukturelle Problem des Marktes nicht. Ausser sie vermögen die Gemeinkosten substanziell zu senken.

Besten Dank für das Interview und weiterhin viel Erfolg!



Daniel Schürch begann seine Versicherungskarriere bei der Baloise vor 37 Jahren und hat 2018 die Profibroker AG gegründet.

Profibroker betreut ausschliesslich Klein- und Mikrounternehmen mit einem einzigartigen Fokus auf gute Versicherungsberatung.



Cyrill Salvisberg begann seine Karriere 2016 ebenfalls bei der Baloise. Er stiess 2022 als Mandatsleiter zu Profibroker.

Beispiele aus unseren Nachbarländern zeigen, dass solche durchaus möglich sind. Exemplarisch sei ein neues Angebot von Axa Climate erwähnt, das Winzern die Umstellung auf biologische Produktion erleichtert, indem es die spezifischen Risiken für Pflanzenkrankheiten während der Umstellungsphase abdeckt (Interview mit Sylvain Coutu auf Seite 16). Das Beispiel kombiniert zwei Elemente, die wir als kritisch für eine erfolgreiche Positionierung im Klein- und Mikrokundensegment erachten: Erstens ist das Produkt so zu gestalten, dass es für eine spezifische Kundengruppe ein für ihr Kerngeschäft zentrales Problem lösen hilft. Und zweitens anerkennt es, dass dafür häufig eine strategische Partnerschaft mit einem Anbieter notwendig ist, der die notwendige Glaubwürdigkeit und Expertise für ebendieses Kerngeschäft des Kunden mitbringt. Sozusagen nebenbei beinhaltet diese Versicherungslösung auch einen Zusatzservice, in diesem Falle «Nachhaltigkeit», der ein zusätzliches Differenzierungspotenzial enthält. Damit wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eine höhere Nutzungsquote erreicht als die in unserer Umfrage ermittelten 97 von 1'439 (6.7%) – und dies für eines der zentralsten Themen unserer Zeit!

Unsere Umfrageergebnisse bestätigen die Notwendigkeit eines branchenspezifischen Ansatzes. Dabei sind nicht nur die für eine Branche spezifischen Risiken entscheidend. Es spielen auch kulturelle Faktoren eine Rolle. So variiert der primäre Ansprechpartner sehr stark zwischen den verschiedenen Branchen, je nachdem, ob eine Branche eher im ländlichen oder im städtischen Raum präsent ist. Letztere arbeiten zum Beispiel häufiger mit einem Makler, da die Beziehung zur Versicherung eher als transaktionell und weniger auf persönlichen Beziehungen basierend angesehen wird.

**«... das Produkt [muss] so gestaltet [sein],  
dass es für eine spezifische Kundengruppe  
ein für ihr Kerngeschäft zentrales Problem lösen hilft.  
Zweitens anerkennt es, dass dafür häufig  
eine strategische Partnerschaft mit einem Anbieter  
notwendig ist, der die notwendige Glaubwürdigkeit  
und Expertise für ebendieses Kerngeschäft  
des Kunden mitbringt.»**

Die Grafik auf Seite 10 zeigt klar, wie wichtig die Beratung ist. Entsprechend legen zahlreiche Versicherer den Fokus ihrer Investitionen darauf. Gleichzeitig wird das Thema auch als problematisch wahrgenommen, da die Komplexität in der Beratung des heterogenen Segments der Klein- und Mikrounternehmen deutlich höher ist als im Privatkundensegment. Erfahrung ist hier ein schwer zu ersetzendes Gut. Diese ist angesichts der hohen Fluktuationsraten im Aussendienst rar geworden. Es stellt sich hier die Frage, inwieweit angesichts der knappen personellen Ressourcen und der durch die involvierten Prämienvolumen limitierten Provisionen digitale Lösungen zwingend werden, auch wenn sie von den Kunden nicht unbedingt bevorzugt werden. So nennen denn auch einige Versicherer eine Vereinfachung des Angebots als Baustein zur Lösung des Personalmangels. Inwieweit dies mit der Notwendigkeit branchenspezifischer Lösungen vereinbar ist, bleibe dahingestellt. Klar ist, dass in Zukunft sich keiner mehr den Luxus wird leisten können, personelle Ressourcen für rein administrative Vorgänge vorzuhalten. Parallel wird auch der Erhalt von Wissen im Unternehmen an Bedeutung gewinnen.

**«Eine Versicherung muss sich in einem solchen Umfeld schon sehr genau überlegen, wie sie mit digitalen Angeboten beim Kunden Mehrwert schafft. Gelingen kann das nur, wenn das Angebot im Kerngeschäft des Kunden einen echten Nutzen stiftet.»**

# Interview

**Sylvain Coutu, Leiter für land- und forstwirtschaftliche Versicherungen bei Axa Climate, über die Möglichkeiten von Versicherungsunternehmen, für Kleinunternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu relevanten Partnern zu werden.**

**Eines der neusten Produkte von Axa Climate ist eine Versicherung für Weinbauern.**

**Wie kam es dazu?**

Gemeinsam mit Rémy Cointreau entwickelten wir von Axa Climate ein innovatives Versicherungsprodukt, das Weinbauern dazu motiviert, im Kampf gegen die drei am weitesten verbreiteten Rebkrankheiten weniger Pestizide einzusetzen. Das Produkt wurde im Rahmen eines Pilotprojekts lanciert. Nach erfolgreichem Abschluss der Test- und Optimierungsphase planen wir jedoch, das Produkt auch in Frankreich und anderen europäischen Ländern anzubieten.

So beweisen wir unser Engagement, die Landwirtschaft in ihrem Wandel hin zu einer nachhaltigen Produktion zu unterstützen. Bauern können wesentlich weniger synthetische Fungizide einsetzen, ohne dabei krankheitsbedingte Ernteverluste in Kauf zu nehmen. Das ist unsere Art, über Nachhaltigkeit nicht nur zu reden, sondern tatsächlich etwas dafür zu tun!

**Das Angebot entstand im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen Axa Climate und Rémy Cointreau. Welche Bedeutung haben Partnerschaften wie diese?**

Mit land- und forstwirtschaftlichen Versicherungen, Klimawandel und Risikomanagement kennen wir uns aus. Dennoch reicht unser Wissen nicht, um Produkte zu entwickeln, die lokalen Anforderungen und Besonderheiten gerecht werden. Daher ist es für uns essenziell, mit Partnern zu arbeiten, die fundiertes Fachwissen mitbringen und sich der Optimierung der Wertschöpfungskette am Lebensmittelmarkt verschrieben haben.

Rémy Cointreau ist führend in der Herstellung hochwertiger Spirituosen. Die Agrarwissenschaftler des Unternehmens arbeiten im französischen Département Charente-Maritime schon seit Jahren an der Verbesserung der Anbaumethoden. Ihre Kompetenz und ihr Wissen waren für die Entwicklung dieses Produkts unverzichtbar.

**«Wir müssen weniger reden und mehr tun.»**  
Sylvain Coutu



### **Welche Herausforderungen galt es zu meistern?**

Rebkrankheiten sind meist nicht gedeckt. Die erste Herausforderung bestand also darin, die Axa Gruppe von unserem kleinen Abenteuer zu überzeugen. Falls etwas passiert, geht das am Ende ja auf Kosten der Axa. Unser stärkstes Argument war, dass unser neues Produkt zum Wegbereiter für den Wandel hin zu einer regenerativen Landwirtschaft wird. Wir hätten «Rebkrankheiten» nicht versichert, wenn es nicht unser Hauptziel gewesen wäre, nachhaltigere landwirtschaftliche Methoden zu unterstützen.

Fachlich war es zudem eine Herausforderung, das Risiko eines Wechsels der Anbaumethode zu bewerten. Versicherungsunternehmen verlassen sich in der Regel auf historische Daten, um die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Ereignisses zu berechnen. In diesem Fall hatten wir so gut wie keine Erfahrungswerte. An diesem Punkt kam wieder unsere Partnerschaft ins Spiel. Unsere Agrarexperten und die unseres Partners trafen sich regelmässig und prüften lokale und allgemeine Studien, um zu einer Risikoeinschätzung zu gelangen.

### **Das Segment der Kleinunternehmen ist für Versicherungsunternehmen recht attraktiv. Doch die Bedürfnisse können hier sehr vielfältig sein. Wie sichert man mit einer Lösung wie der von Axa Climate die Skalierbarkeit?**

Sobald eine gewisse Skalierbarkeit gegeben ist, spricht nichts dagegen, Zeit in die Produktentwicklung zu stecken. Die erste Frage, die sich stellt, ist die Marktgrösse. Sie war recht einfach zu beantworten. Die zweite Frage war: Kann ich dieses Produkt so entwickeln, dass es sich skalieren lässt? Die Antwort auf diese Frage war schon komplexer. In unserem Fall mussten wir beim Verlauf der Pflanzenkrankheiten sehr spezifische lokale und landwirtschaftliche Bedingungen berücksichtigen, die Einfluss auf die Premiumqualität des Produkts haben. Auch der Schadensregulierungsprozess, bei dem sowohl lokale Wetterdaten als auch Besuche vor Ort eine Rolle spielen, ist nicht so leicht skalierbar.

Ob eine Skalierung möglich ist, werden wir nie mit Sicherheit sagen können. Das sollte uns aber nicht davon abhalten, es zu versuchen. Der Lernprozess ist so komplex, dass man eine Reihe von Iterationen durchspielen muss, bevor man das Ganze wirklich versteht. Daher beginnen wir mit kleinen Pilotprojekten in einem kontrollierbaren Umfeld und passen die Parameter laufend an. Eine klare Zeitplanung ist dennoch wichtig: Wenn wir nach drei Jahren die Skalierung nicht schaffen, ziehen wir eine Beendigung der Initiative in Betracht.

### **Gibt es schon Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt? Wie sind die ersten Reaktionen der Weinbauern?**

Von den Bauern und anderen Unternehmern aus der Weinbranche haben wir viel Zuspruch erhalten. Auch die Rückmeldungen von Menschen, die sich mit regenerativer Landwirtschaft beschäftigen, sind durchwegs positiv. Die Nachfrage ist definitiv da, nicht nur in Frankreich, dem Markt, in dem alles begann, sondern auch in Italien und Südafrika.

Wie Experten aus der Wein- und Spirituosenbranche wissen, wird das Jahr 2023 ein herausforderndes. Das Wetter war eine endlose Aneinanderreihung von Hitze und Regen, leider ein guter Nährboden für Krankheiten. Dieses Jahr werden wir mit unserem Produkt vermutlich Verluste machen. Ich sehe es dennoch positiv, weil wir beweisen konnten, dass das Produkt einen klaren Nutzen hat und funktioniert und weil es die Gelegenheit bietet, einen skalierbaren Schadensregulierungsprozess zu designen.

### **Sind noch mehr solcher Projekte in Planung?**

Unsere Rolle bei Axa Climate ist es, die Treiber des landwirtschaftlichen Wandels zu unterstützen. Daher richten wir uns nach der Planung der führenden Akteure am Markt und passen uns ihren Bedürfnissen an.

Im Bereich der land- und forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeit gibt es mehrere Trends, die für uns interessant sind. Beim ersten geht es darum, den Wechsel zu neuen Anbaumethoden zu versichern. Das Produkt «Rebkrankheiten» ist Teil dieser Kategorie. Beim zweiten geht es darum, einen «Kohlenstofffertrag» zu versichern. Vor allem in der Forstwirtschaft werden einige Projekte über einen erwarteten

Ertrag aus künftigen Kohlenstoffgutschriften finanziert. Hier kann die Versicherung eine Rolle bei der Investitionsabsicherung spielen. Es gibt viel Literatur und viele Diskussionen zu diesem Thema. Getan wird aber nur wenig. Wir wollen Vorreiter in diesen Bereichen sein und hoffen, dass wir damit Grösseres bewirken, um all jenen, die einen positiven Einfluss auf unseren Planeten haben möchten, finanzielle Deckung zu ermöglichen.

Vielen Dank für das Interview und weiterhin viel Erfolg mit diesen spannenden und wichtigen Projekten!



**Sylvain Coutu leitet die Versicherungssparte Landwirtschaft von Axa Climate. Er hat Umwelt-Engineering studiert und mehrere Jahre Erfahrung als Underwriter bei Swiss Re und Axa XL.**

**Axa Climate unterstützt den Wandel von ressourcenabbauenden zu regenerativen Unternehmen. Die drei Geschäftsbereiche digitale Weiterbildung, Beratung und Versicherungen haben eine gemeinsame Aufgabe: das Testen und Skalieren von Produkten und Geschäftsmodellen, die auf aktuelle Umweltziele ausgerichtet werden.**

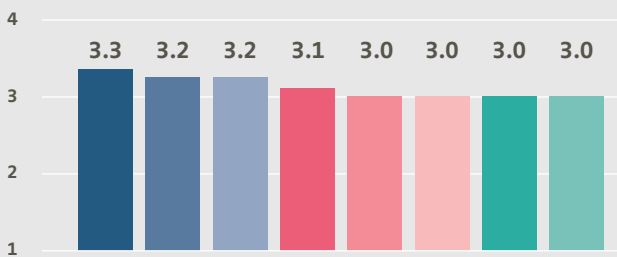
# Wahrnehmung der heutigen Versicherungslandschaft



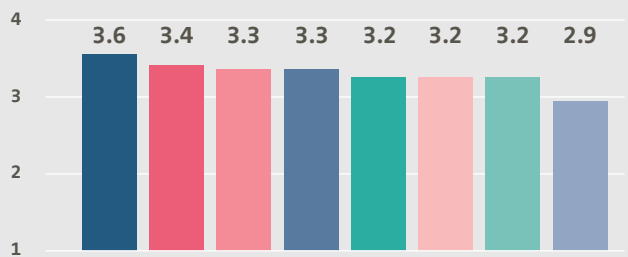
Entgegen der landläufigen Meinung, dass Versicherer «alle gleich» sind, zeigt unsere Kundenumfrage, dass sie durchaus differenziert wahrgenommen werden. Wir haben die Kunden nach ihrer Zufriedenheit mit den bestehenden Versicherungslösungen gefragt. In der untenstehenden Grafik sind die Versicherer jeweils nach Beliebtheit von links nach rechts geordnet, wobei 4 in der Skala «sehr zufrieden» und 1 «sehr unzufrieden» bedeutet. Die Frage wurde entlang der Dimensionen Preis, digitale sowie nicht digitale Zugänge, Qualität der Beratung, Versicherungsdeckungen sowie Zusatzdienstleistungen gestellt. In der Grafik steht jede Farbe für einen Versicherer. Wenn auch die Unterschiede nicht riesig sind, so zeigen sich doch zwei Dinge sehr klar: Erstens gibt es bei den KMU einen klaren Favoriten unter den Versicherern. Und zweitens werden die meisten Versicherer mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen wahrgenommen. Die einen führen eher im Preis, andere dafür in der Qualität der Beratung oder bei den Deckungen.

**Zufriedenheitsprofile Schweizer Versicherer im Bezug auf folgenden Faktoren (jede Farbe repräsentiert einen Versicherer)**

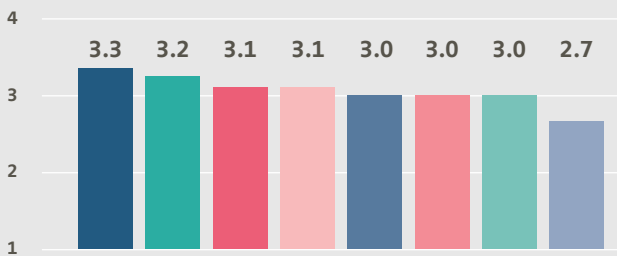
**Preis**



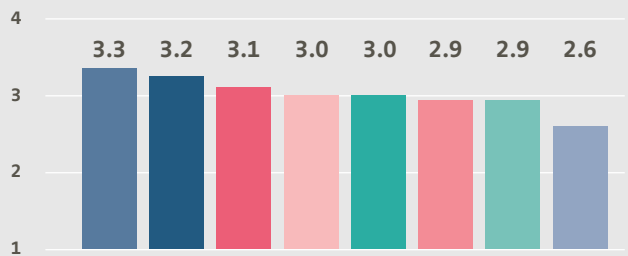
**Qualität der Beratung**



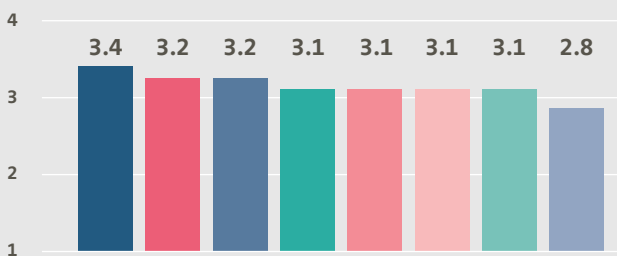
**Digitale Zugänge**



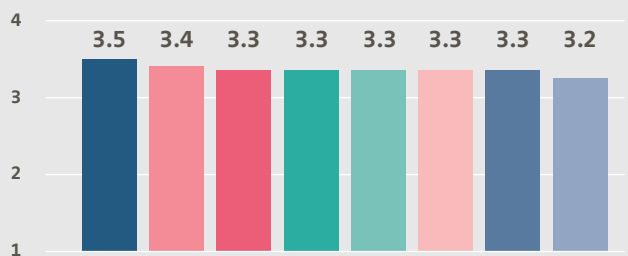
**Vorhandene Zusatzdienstleistungen (z.B. Prävention)**



**Nicht digitale Zugänge**



**Versicherungsdeckung(en)**





In der Diskussion mit den Versicherern haben einige bestätigt, dass sie ihr Profil nicht überraschen würde – wenn auch die eine oder andere Enttäuschung über das Ranking bestand. In der Regel kennen sie also ihre Stärken und Schwächen.

Die insgesamt positive Wahrnehmung der Kunden – eher zufrieden oder leicht darüber – wird anekdotisch etwas getrübt durch das Feedback aus Gesprächen mit einzelnen Mikrounternehmen. So hat uns eine Treuhänderin erzählt, dass sie trotz der für sie erheblichen Prämienbelastung der Berufshaftpflicht und ihrer zwölfjährigen Treue zu einem Versicherer nie einen Dank erhalten habe. Stattdessen hätte in dieser Zeit zehn Mal die Betreuung gewechselt. Das Gefühl, nicht wichtig genug zu sein für die «grossen Versicherer», reiht sich ein in den generellen Trend zur Skepsis gegenüber Konzernen. Hier sind insbesondere die nicht genossenschaftlich organisierten Versicherer verwundbar.





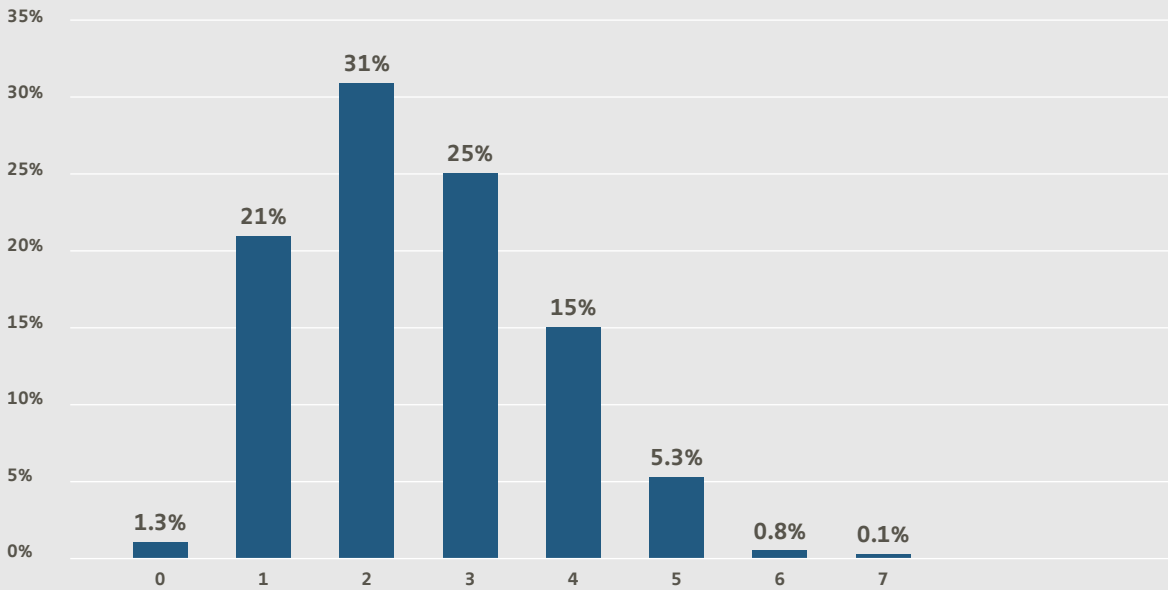
# **Vielschichtiges Dilemma: Wo macht Kundennähe Sinn?**





Von den Kunden, die mehr als eine Versicherungspolice besitzen, haben lediglich 19% alle Policen bei einem einzigen Versicherer. Bei durch Maklern vermittelten Kunden sogar nur 9%. Ist dies ein Problem? Das Ergebnis deutet auf einen funktionierenden Markt mit informierten Kunden hin, die ihre Versicherer nach den jeweiligen Präferenzen und ihrer Wahrnehmung der Versicherer auswählen: Bei der Motorfahrzeugdeckung soll es zum Beispiel möglichst günstig sein, beim Krankentaggeld sollen die digitalen Zugänge zur Verwaltung gut funktionieren und in der Rechtsschutzpolice stehen die Deckungen im Vordergrund<sup>6</sup>.

### Anteil Kunden mit 0 bis 7 Versicherern



Durch Rundung kommt es dazu, dass die Summe der Prozentzahlen von 100% abweicht.

<sup>6</sup> Die folgenden Produkte wurden abgefragt: Berufliche Vorsorge (BVG), Betriebs-/Gebäudehaftpflicht, Cyber-Versicherung, Krankentaggeld, Motorfahrzeug, Rechtsschutz, Sachversicherung (Geschäftsinventar), Unfall.

Im Gespräch mit den Versicherern zeigt sich allerdings, dass häufig andere Gründe für die Wahl unterschiedlicher Anbieter im Vordergrund standen. So verbinden einige Kunden den Abschluss einer Police mit der Möglichkeit eines Gegengeschäfts. Es zeigt sich auch die Tendenz, dass mit der Firmengrösse auch die Diversität des Portfolios zunimmt, auch weil es zunehmend von Brokern gesteuert wird. So sinkt die Produktdichte bei gemakelten Kunden von 2.3 auf 2.0, wobei die durchschnittliche Anzahl Policen von 5.8 auf 6.0 steigt. Es spricht also einiges dafür, dass die Versicherung hier eher Verhandlungsmasse als strategischer Einkauf ist. Die Zahlen unterscheiden sich nicht wesentlich zwischen den Versicherern. Können die Versicherer so überhaupt Land gewinnen? Ansätze sind erkennbar. Sie reichen von Anpassungen in den Produkten oder einer branchen- oder segmentspezifischen Ansprache bis hin zu Investitionen in Präventions-Dienstleistungen und in die Qualität der Kundenberatung. Insbesondere letzteres wird von vielen Versicherern angesichts hoher Fluktuationsraten im Aussendienst als wachsende Herausforderung wahrgenommen.

**Aus den Gesprächen mit den Versicherern  
[entstand] nicht der Eindruck,  
dass im Angebot für Mikro- und Kleinkunden  
in den nächsten Jahren grosse Innovationen  
oder hohe Investitionen geplant sind.  
Angedacht sind eher inkrementelle Verbesserungen  
und gezielte Investitionen.**

Trotz dieser positiven Ideen entstand aus den Gesprächen mit den Versicherern nicht der Eindruck, dass im Angebot für Mikro- und Kleinkunden in den nächsten Jahren grosse Innovationen oder hohe Investitionen geplant sind. Angedacht sind eher inkrementelle Verbesserungen und gezielte Investitionen.

Eventuell lohnt sich auch hier zur Inspiration ein Blick ins Ausland und auf die Insurtech-Szene. Gibt es spezifische Angebote für Klein- und Mikrounternehmen, die innovative Ansätze zeigen? Das Interview auf der nächsten Seite gibt einen Einblick.



# Interview

**Sauro Mostarda vom italienischen InsurTech Lokky über den besonderen Versicherungsbedarf von Kleinunternehmen, Einzelunternehmern und Selbständigen und darüber, wie Lokky auf deren Bedürfnisse eingeht.**

**Die Versicherungsbranche wirkt manchmal so, als hätte sie sich in den vergangenen Jahrzehnten kaum verändert. War dieser Innovationsstillstand Ausgangspunkt für die Gründung von Lokky?**

Im Jahr 2000 arbeitete ich als Berater für einen führenden italienischen KFZ-Versicherer, der gerade dabei war, von telefonischen auf Online-Services umzustellen. Bereits damals sahen wir uns im Zuge der Markteinführung die virtuellen Communities (die Vorboten der sozialen Medien) an. Das war extrem spannend. Beruflich verschlug es mich damals jedoch in eine andere Richtung und ich verlor das Thema aus den Augen. 20 Jahre später erkannte ich, dass sich im Privatkundenbereich viel getan hatte, Geschäftskunden aber immer noch so behandelt wurden wie früher. Daraus entstand die Idee, Lokky zu gründen: Ich wollte Unternehmen eine praktische, transparente und datenbasierte Versicherungslösung anbieten.

**Wie gelingt es Lokky, Kleinunternehmen besser gerecht zu werden? Welche Probleme haben diese Unternehmen mit den aktuell verfügbaren Versicherungslösungen?**

Lokky wurde gegründet, um eine Lücke im Versicherungsmarkt zu schliessen und Klein- sowie Kleinstunternehmen, Einzelunternehmern und Selbständigen individuelle digitale Versicherungslösungen anzubieten. Vor der Lancierung haben wir den Markt genau analysiert. Uns wurde schnell klar, dass alle

Polisen, die es für Klein- und Kleinstunternehmen gab, als Standardlösungen angeboten wurden und als solche nicht an deren Bedürfnisse angepasst waren. Sie enthielten oft unnötige Leistungen, während wesentliche Deckungen fehlten. Der Vertrieb erfolgte nur physisch, also über Versicherungsvermittler, die keine Zeit hatten, um individuelle Pakete für Kleinunternehmen zu schnüren. Der Aufwand für solch eine Beratung wäre mit den Provisionen niemals gedeckt. Daher blieb den knapp sechs Millionen italienischen Unternehmen in diesem Marktsegment nichts anderes übrig, als auf traditionelle Standardversicherungen zurückzugreifen. Diese Marktlücke war einer der Gründe, warum so viele Unternehmen in Italien unzureichend versichert waren.

**Wie meistert Lokky diese Herausforderungen?**

Unsere Lösung nutzt Technologie und Datenanalysen, um den bestehenden Markt durchzuschütteln. Wir haben eine eigene Plattform entwickelt, um Versicherungsprodukte anzubieten und den gesamten Prozess zu digitalisieren: von der Anfrage über das Angebot bis hin zur Police. Bei uns können Kunden nicht nur online bezahlen. Unsere Versicherungspartner stellen Policen auch in Echtzeit aus. Auf Basis externer Daten schneidet unsere Plattform das Angebot auf die Kunden zu. Dabei vergleichen wir keine Produkte, sondern greifen auf führende

**«Die Personalisierung ist das Herzstück unseres einzigartigen Angebots.»**

Sauro Mostarda

Versicherungslösungen zurück, die wir an die spezifischen Unternehmen und deren Bedürfnisse anpassen können. Durch die Anreicherung der Daten über unsere wachsende interne Datenbasis – und in manchen Fällen über maschinelle Lernprozesse – bieten wir ein immer besseres Benutzererlebnis. Wir sparen unseren Kunden Zeit, da wir immer weniger Fragen stellen müssen, um die beste Lösung für ihre jeweilige Situation zu finden.

Da wir aber wissen, wie komplex und detailliert diese Produkte am Ende sind, haben wir auch ein internes Expertenteam, das unseren Kunden bei Bedarf zur Seite steht.

**Auf der Website heisst es: personalisierte, schnelle und digitale Versicherungslösungen für Unternehmen. Spiegelt die Reihenfolge dieser Adjektive die Prioritäten auf Kundenseite wider?**

Die Personalisierung ist sicher das Herzstück unseres einzigartigen Angebots. Ich würde jedoch sagen, dass die drei Adjektive in unserem übergreifenden Werteverprechen zusammenspielen und in unserer Produktentwicklung fast dieselbe Relevanz haben wie für unsere Kunden. Mit unserer digitalen Infrastruktur gelingt es, unsere Lösungen zu personalisieren. Das macht Lokky im Marktvergleich schneller und beschleunigt auch die Verfügbarkeit unserer Produkte.



**Sauro Mostarda ist Mitgründer und CEO von Lokky. Er begann seine berufliche Laufbahn bei McKinsey, wo er Kunden im Banken- und Versicherungswesen beriet. Er verfügt über fundiertes Wissen im Bereich erneuerbarer Energien und Start-up-Investitionen in Europa und Schwellenländern. Er ist zertifizierter Versicherungs- und Rückversicherungsmakler und verfügt über einen MBA der London Business School.**

**Lokky ist ein führendes datengetriebenes Insurtech mit Hauptsitz in Mailand/Italien, das Klein- und Einzelunternehmer mit smarten Lösungen für das Risikomanagement unterstützt.**

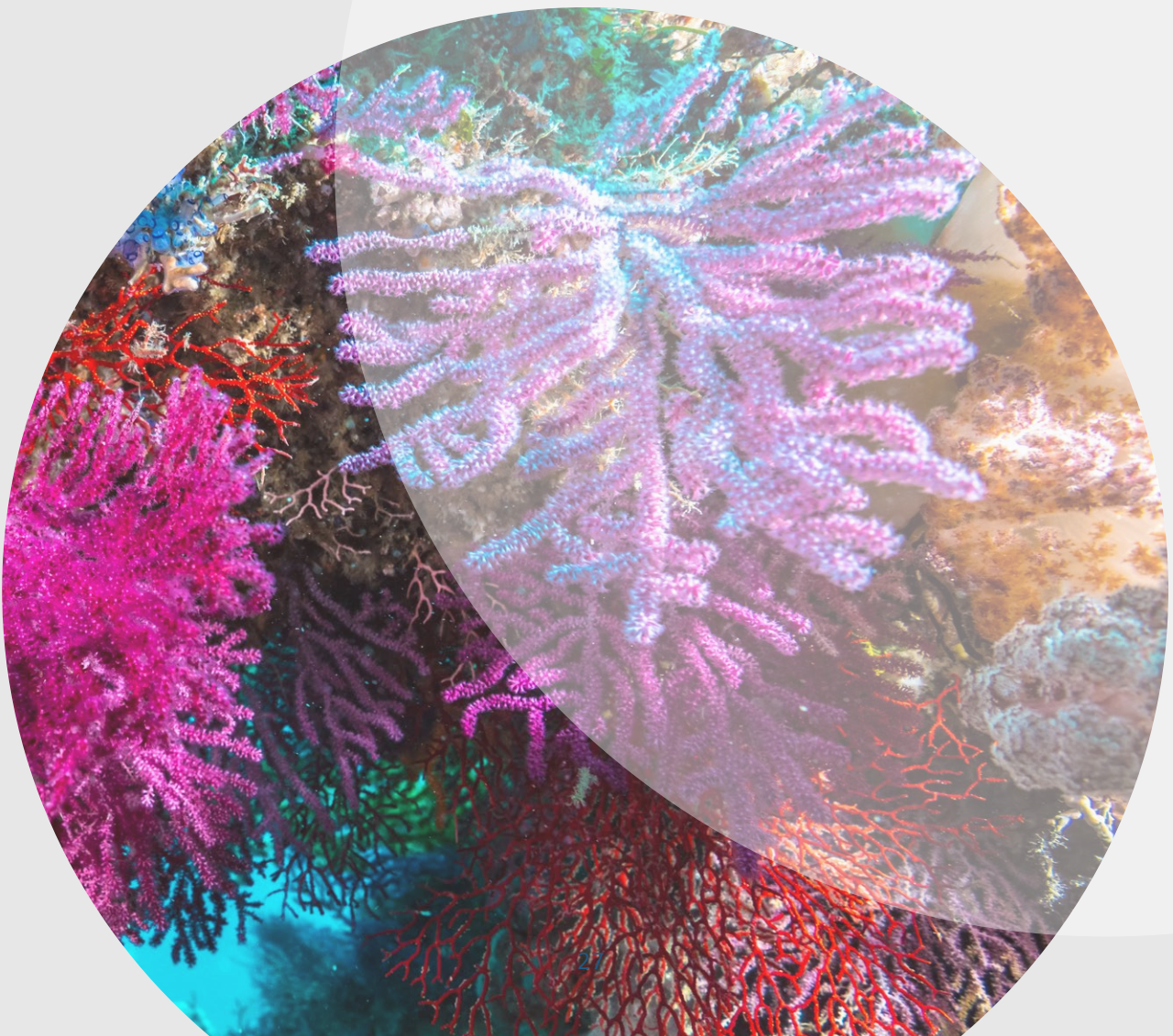
**Wie kam es zur Partnerschaft mit Vittoria Assicurazioni?**

Wir haben uns vor der Lancierung mit mehr als 30 Versicherungsträgern am italienischen Markt ausgetauscht. Obwohl alle Interesse an unserem neuen Ansatz zeigten, war nur Aviva technologisch in der Lage dazu, unsere Initiative voranzutreiben.

Auf Basis dieser ersten Erfahrung mit Aviva entstand eine Partnerschaft mit Vittoria Assicurazioni, die weit über die Bereitstellung von Versicherungsprodukten hinausgeht. Vittoria bietet uns ein modulares Produkt, lässt uns die Freiheit, Vergünstigungen zu gewähren, und verweist auf uns, wenn potenzielle Partner nach End-to-End-Lösungen für den Vertrieb ihrer Versicherungsprodukte suchen. Das ist der Inbegriff einer Partnerschaft!

Vielen Dank für das Interview und weiterhin viel Erfolg mit diesem spannenden neuen Insurtech!

Ein weiteres Beispiel eines Insurtechs, das sich auf das besprochene Kundensegment fokussiert und dabei auf personalisierte Lösungen setzt, ist Next aus den USA. Ihr Motto: «We know your business, so we'll be quick.» Next wurde im Januar 2016 als MGA in Kalifornien gegründet. Munich Re Ventures und später Ergo sind seit 2017 Investoren und haben auch den Übergang vom MGA zum eigenen Versicherungscarrier ermöglicht. Nach eigenen Angaben hat Next mittlerweile 420'000 Geschäftskunden und erreichte Ende 2021 gemäss Forbes eine Bewertung von USD 4 Milliarden. Es scheint also einiges für den Personalisierungsansatz zu sprechen.


















# WE'RE 100% DEDICATED TO SMALL BUSINESS.

Tailored business insurance. Zero hassle. Big savings.

Choose your primary coverage to get started:

 <p>General Liability</p> <p><a href="#">Get a Quote</a></p>	 <p>Workers' Compensation</p> <p><a href="#">Get a Quote</a></p>	 <p>Business Owner's Policy</p> <p><a href="#">Get a Quote</a></p>	 <p>Professional Liability</p> <p><a href="#">Get a Quote</a></p>	 <p>Other Coverages</p> <p><a href="#">Get a Quote</a></p>
---	---	---	---	---

## Tailored insurance by profession.

 <p>Food &amp; Beverage &gt;</p>	 <p>Contractors &gt;</p>	 <p>Retail &gt;</p>	 <p>Cleaning &gt;</p>
 <p>Fitness &gt;</p>	 <p>Amazon Sellers &gt;</p>	 <p>Engineers &amp; Architects &gt;</p>	 <p>Entertainment &gt;</p>

Quelle: Next Insurance: Small Business Insurance Quotes Online; Next Case Study Munich Re Ventures; Next Insurance | Company Overview & News (forbes.com)

Im nächsten Kapitel werden die Studienpartner Synpulse und Zühlke mögliche strategische und digital unterstützte Ansätze zur Lösung des beschriebenen Dilemmas vorstellen. Diese Ansätze sind als Ausgangslage einer vertieften Diskussion gedacht und nicht als fixfertige Lösungen zu verstehen.



# Mögliche strategische Optionen und digital unterstützte Lösungsansätze





## **KMU-Versicherung ganzheitlich transformieren**

Versicherer haben das Geschäft mit KMU bisher nur in Silos weiterentwickelt. Das grosse Nutzenpotenzial – sowohl für Versicherer als auch für die KMU – liegt aber in der ganzheitlichen, integrierten Transformation entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Im vergangenen Jahrzehnt hat sich im Versicherungsgeschäft mit KMU nur wenig verändert. Die Herausforderungen sind weiterhin ähnlich: Versicherungslösungen sind hauptsächlich entlang der versicherungsinternen Strukturen aufgebaut, das Pricing ist oft arbiträr beziehungsweise orientiert sich schlussendlich meist am besten Konkurrenzangebot und Kundenberater\*innen fühlen sich oft nicht ausreichend befähigt, KMU angemessen zu beraten.

Die Aussage, dass sich gar nichts getan hat, würde der Situation aber auch nicht gerecht, Versicherer haben verschiedenste Massnahmen umgesetzt: Es sind neue All-Risk-Produkte auf dem Markt, neue Cyberdeckungen können abgeschlossen werden, gemeinsam mit Partnerunternehmen werden vermehrt Zusatzdienstleistungen angeboten und neue Provisionierungskomponenten sowie der Aufbau spezialisierter KMU-Experten stärken die Priorität im Vertrieb.

Versicherer konzentrierten sich in ihren Massnahmen auf einzelne Kernprozesse (Produkt, Vertrieb, Underwriting usw.). Die grundlegende, ganzheitliche KMU-Transformation entlang der gesamten Wertschöpfungskette blieb aber bisher aus. Versicherer, die das Geschäft mit KMU grundlegend neu denken wollen, tun aber genau dies und können insbesondere dann das gesamte Nutzenpotenzial heben, wenn alle Kernprozesse gleichzeitig und integriert transformiert werden:

- Produkt: Deckungsbausteine standardisiert, Produkte auf Industriezweige vorkonfiguriert (auch für Mischbetriebe) und im Vertrieb individualisierbar auf Risikoprofil des Kunden.
- Vertrieb: Kundenberatung digital unterstützt, entlang von Assets und Risiken strukturiert (statt Deckungen), unter Berücksichtigung aller Risiken (Nicht-Leben und Leben). Bedürfnisaufnahme und Offertpräsentation im gleichen Gespräch – befähigt durch automatisiertes Underwriting.
- Underwriting: Pricing standardisiert und datenbasiert; Underwriting für Standardgeschäft automatisiert und Vertrieb befähigt, direkt verbindliche Offerten zu erstellen. Risikoappetit Leben und Nicht-Leben pro Industriezweig abgestimmt.
- Bestandsverwaltung: Abrechnung weitgehend automatisiert – zum Beispiel durch Datenzugriff über Zusatzdienstleistungen von Ökosystem-Partnern. Veränderter Versicherungsbedarf proaktiv erkannt.
- Schaden: Risikoprävention als integraler Bestandteil oder als Zusatzleistung. Schadenmeldung soweit möglich automatisiert.
- Zusatzdienstleistungen: Zusatzdienstleistungen auf Gesamt-Kundenerlebnis abgestimmt (zum Beispiel Nutzen bei Prävention, Bestandsverwaltung, im Schadenfall).

## Zukunft der KMU-Versicherung: Embedded?

Der Trend zu «Embedded Insurance» wird auch für das KMU-Geschäft relevant. Moderne Versicherer bereiten bereits jetzt ihre Produkte darauf vor.

Was im Privatkundensegment bereits die Aufmerksamkeit der meisten Versicherer gewonnen hat, wird auch im Geschäft mit KMU relevant: Eine Synpulse-Analyse mehrerer Quellen hat ergeben, dass in Europa das Embedded-Insurance-Geschäft im KMU-Segment bis 2030 jährlich um 32 bis 36% (CAGR) wachsen wird. Für Führungspersonen von Mikro- und Kleinunternehmen ist Versicherung ein notwendiges Übel, ähnlich also wie im Privatkundensegment. Embedded Insurance kann insofern Abhilfe schaffen, als dass die Versicherung nahtlos in andere Produkte oder Dienstleistungen als inhärente Komponente eingebettet wird, was Zeit, Kosten und Aufwand spart, aber auch personalisierte Versicherungslösungen ermöglicht.

Erste Beispiele im KMU-Segment sind in den USA zu sehen, wo zum Beispiel Next Insurance ihre betriebliche Unfallversicherung in die Lohnabrechnungslösung ihres Partners Gusto einbettet.

Synpulse unterstützt Versicherer bei der Erarbeitung ihrer Embedded-Insurance-Strategie sowie deren Umsetzung. Für die Produktentwicklung wurden sieben Kernmerkmale von Embedded-Insurance-Produkten ausgearbeitet. Diese tragen nicht nur zum Markterfolg bei, sondern haben auch einen positiven Einfluss auf andere Bereiche der Kernwertschöpfungskette, wie Marketing, Vertrieb, Underwriting und Schadenmanagement.

Unverzichtbare Kernmerkmale von Embedded-Insurance-Produkten:

- **Einfachheit:** Eine schlanke Produktstruktur ermöglicht eine schnelle Markteinführung und hohe Kompatibilität mit agiler Softwareentwicklung.
- **Echtes Einbetten:** Umfasst mehrere Aspekte, darunter die Möglichkeit, die Versicherung mit einem einzigen Klick abzuschliessen, die Flexibilität, die Versicherung «as-you-go» abzuschliessen, die Integration in die Customer Journeys der Partnerunternehmen und die implizite Zustimmung zur Datenverwendung.
- **Orientierung am Lebensabschnitt:** Durch die Bereitstellung von Deckungsoptionen, die auf den Lebenszyklus des KMU abgestimmt sind, werden die Produkte der Embedded Insurance relevanter und wertvoller, was ihre Einbettung in die Produkte und Dienstleistungen der Partnerunternehmen erleichtert.
- **Nähe zum Kernprodukt:** Die Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen Partnern in komplementären Marktsegmenten, die zum Kerngeschäft der Versicherer passen, sowie die konsequente Ausrichtung der Versicherungslösung darauf, dem Endkunden den unbeschwerten Genuss seines Primärproduktes zu ermöglichen, fördert eine erfolgreiche und schnelle Skalierung.
- **Modularität:** Modulare Produktstrukturen sind entscheidend, um Vertriebspartner schnell zu bedienen und die Versicherung flexibel auf die individuellen Lebensbedürfnisse der Kunden abzustimmen.
- **Leichte Konfigurierbarkeit:** Dies ermöglicht es den Versicherern, agiler, flexibler und kosteneffizienter zu sein und ihre Angebote noch treffgenauer auf individuelle Kundenbedürfnisse masszuschneiden.
- **Wiederverwendbarkeit:** Die Schaffung wiederverwendbarer Produktbausteine, die in mehreren Ländern und bei verschiedenen Vertriebspartnern eingesetzt werden können, gewährleistet Skalierbarkeit auf dem internationalen Markt.

## **Das Dilemma durch Innovation und Technologie auflösen**

Nicht nur strategische Massnahmen können zur Verbesserung der Situation beitragen. Auch Innovationen und Technologien können helfen, das Dilemma am Markt aufzulösen.

### **DevOps & Low-Code**

Denken wir zurück an den Wunsch der versicherten KMU: mehr Individualisierung, am liebsten zum gleichen Preis. Um diesem Bedürfnis entgegenzukommen und gleichzeitig die Kosten nicht aus den Augen zu verlieren, können digitale Lösungen unterstützen, doch welche den gewünschten Effekt erzielen, ist schwierig vorherzusehen. DevOps und Low-Code-Lösungen können eine interessante Option darstellen, um neue Ideen, Funktionen und Services schnell zu entwickeln und zu prüfen, ohne die bestehende IT-Infrastruktur zu verändern. Diese Angst hält Unternehmen tatsächlich oft zurück, solch innovative Lösungen zu bauen.

Viele unterschätzen dabei, dass es möglich ist, ein MVP oder PoC durchzuführen, ohne das IT-Kernsystem zu beeinträchtigen. Die Anwendung eines Lean-Startup-Ansatzes kann Versicherungsunternehmen helfen, schnell zu experimentieren und zu iterieren und damit sowohl die Zeit bis zur Markteinführung als auch das Risiko zu verringern.

Erste Lösungsansätze mit dem eventuellen Potenzial, das ganz grosse Ding zu werden, können mittels DevOps und Low-Code niederschwellig getestet werden, und das ganz ohne gestresste Teams, einen Berg technischer Schulden und drohenden Qualitätsverlust.

### **Lean-Startup-Ansatz**

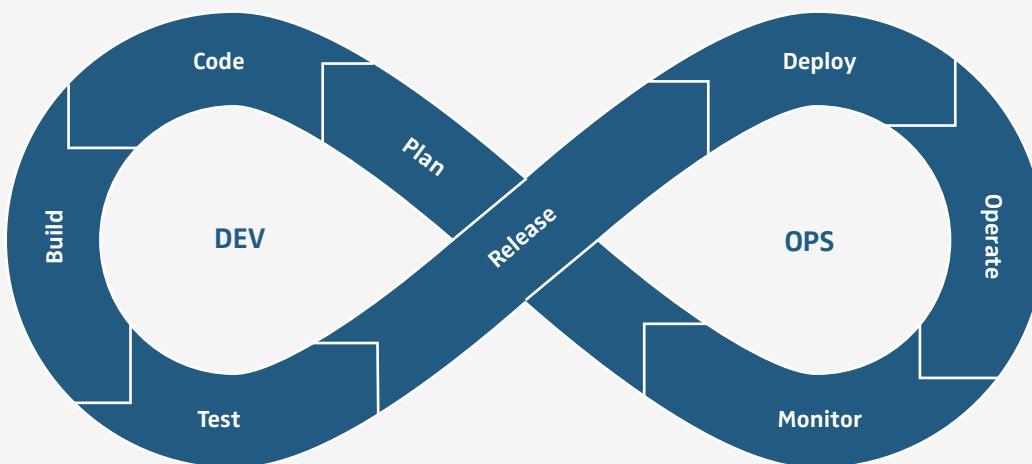
Der Lean-Startup-Ansatz ist eine Methode zur Gründung und Führung von Unternehmen, bei der der Schwerpunkt auf schnellem Lernen, effizienter Ressourcennutzung und iterativer Produktentwicklung liegt, um die Marktfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens zu maximieren.

## Was ist DevOps?

DevOps beschreibt eine Denkweise, eine Kultur und eine Reihe von technischen Verfahren. Es ermöglicht Kommunikation, Integration, Automatisierung und enge Zusammenarbeit zwischen allen Personen, die für die Planung, Entwicklung, Prüfung, Bereitstellung, Freigabe und Wartung eines Produkts erforderlich sind. Dank DevOps können Versicherungsunternehmen ihre Feedbackzyklen verkürzen und die Durchlaufgeschwindigkeit erhöhen. Auf diese Weise können sie schneller reagieren und ihre Zielgruppen kontinuierlich mit Innovationen überzeugen. Mit DevOps werden Prozesse optimiert und automatisiert, von der Idee über die Entwicklung bis zur Produktion. Dadurch wird die Effizienz gesteigert, was wiederum zu Kosteneinsparungen führt.

## Das Dilemma durch Innovation und Technologie auflösen

- Kürzere Markteinführungszeit
- Experimentieren
- Kleine, häufige Softwareaktualisierungen
- Verkürzung der Bearbeitungszeit für Problembhebungen
- Verbesserung der durchschnittlichen Wiederherstellungszeit

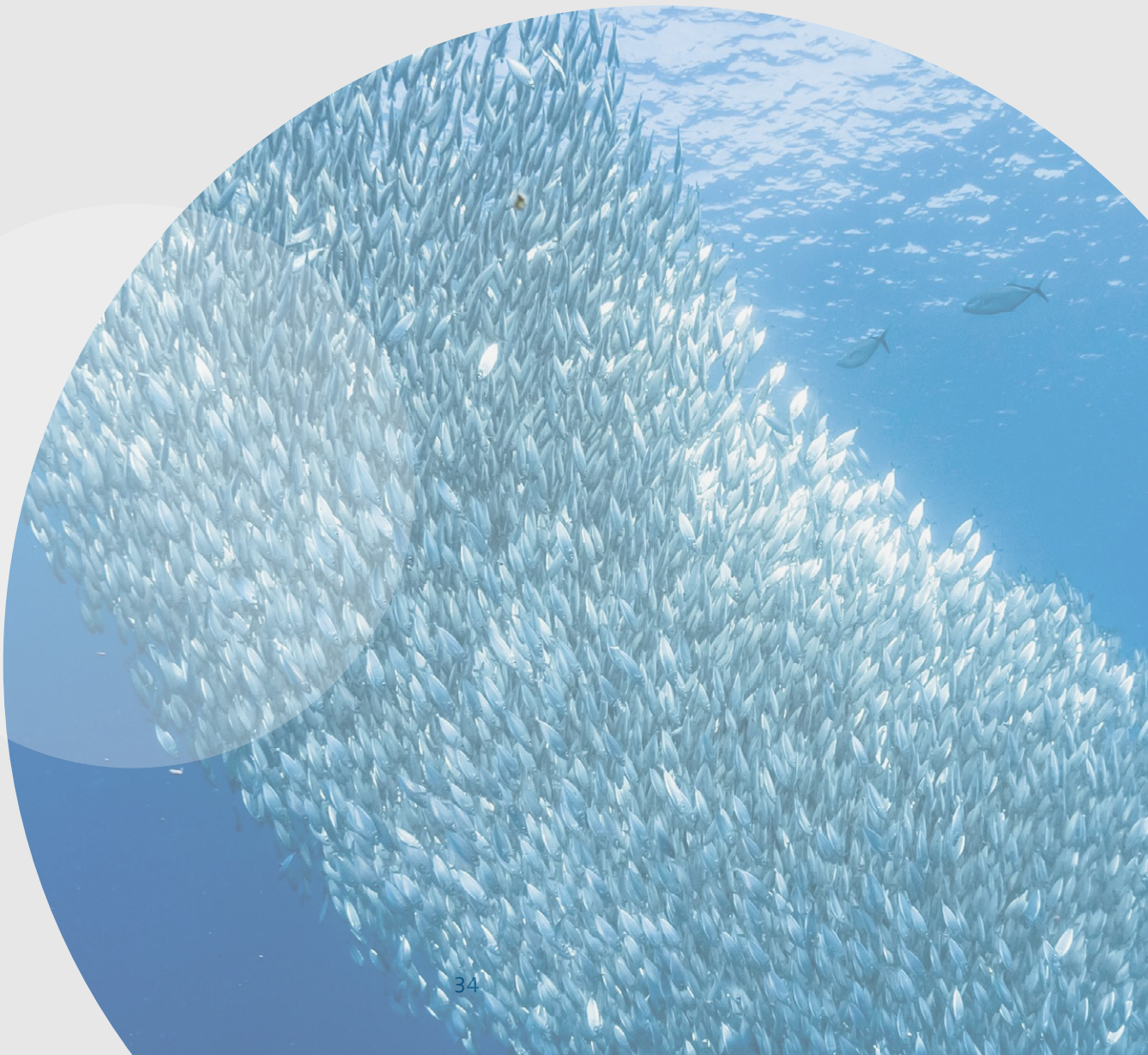


### **Was ist Low-Code?**

Low-Code optimiert die Softwareentwicklungsprozesse mit dem Ziel, die Erstellung von Software zu vereinfachen und zugänglicher zu machen. Es ermöglicht Fachleuten ohne Know-how in Softwareentwicklung, ihre eigenen Anwendungen, Modelle und Ideen schnell und einfach zu realisieren. Parallel dazu können IT-Fachleute Software effizienter entwickeln, was zu einer kürzeren Markteinführungszeit führt. Durch die Standardisierung der Technologie ermöglicht der Einsatz von Low-Code Versicherungsunternehmen die rasche Erstellung hochgradig individueller Anwendungen und Funktionen.

### **Einsatzgebiete von Low-Code**

- Digitalisierung von Prozessen und Überwinden von Medienbrüchen.
- Applikationsmodernisierungen und Ablösung von Legacy-Applikationen mit einer modernen Plattform.
- Schnelles Erstellen neuer, hochgradig individueller, kundenorientierter Lösungen.





## Praxisbeispiel für Versicherungen im Kundensegment KMU:

DevOps und Low-Code haben das Potenzial, das eingangs beschriebene Dilemma von Versicherungen im KMU-Segment aufzulösen. Wie kann dies in der Praxis aussehen?

Auf der Website einer beliebigen Versicherung haben bestehende oder potenzielle Kunden die Möglichkeit, anhand von wenigen eingegebenen Parametern Vorschläge zur passenden Versicherung zu erhalten. Dabei passt sich das Design der Website individuell dem jeweiligen Kundensegment an. Dies gelingt, indem die User vorab ihre Branchen auswählen müssen. So erscheint das Portal einer Versicherung mit einer passenden Bildwelt und Ansprache je nach KMU-Segment – von der Bäckerei über das Architekturbüro bis zum Fitnessstudio. Dies schafft bei den Kunden Nähe und Vertrauen und gibt der Versicherung die Möglichkeit, schnelle Experimente durchzuführen. Das dadurch erhaltene Feedback erlaubt es wiederum, datenbasierte Entscheidung zu treffen.

MUSTER VERSICHERUNG

Suche Kontakt Login

Versicherungen & Vorsorge Leistungen

### Versicherungen für Berufsgruppen.

Finden Sie hier die richtige Versicherung für Ihren aktuellen Bedarf und profitieren Sie von unserem umfassenden Schutz.

Mehr erfahren

Bäcker Treuhänder

Landwirtschaft Elektriker

Friseur Alle Berufsgruppen

**Bäcker: Wir schützen Sie, auch wenn mal etwas verbrennt**

Bäckereien und Konditoreien gehören zum Lebensmittelhandwerk: Bäckereien stellen Brot, Brötchen, Kleingebäck, Kuchen, Desserts und kleine Gerichte her. Konditoren hingegen konzentrieren sich auf süße Backwaren. Unser individuelles und flexibles Baukastensystem ist wie gemacht für ihren Betrieb.

Kalkulieren Sie Ihren Plan

Vorteile auf einen Blick

- Schutz**  
Vererb von Kühlgut nach einem Stromausfall
- Mitversicherung**  
Mitversicherung aus dem Betrieb eines Cateringervices auch mit Fremdprodukten, Café, Imbiss, kleiner Versorgungsmarkt mit dem Verkauf von
- Diebstahlschutz**  
Geschäftsausstattung für den Außenbereich wie Tische, Stühle, Sonnenschirme gegen einfachen Diebstahl und Schäden durch Sturm/

MUSTER VERSICHERUNG

Suche Kontakt Login

Versicherungen & Vorsorge Leistungen

### Versicherungen für Berufsgruppen.

Finden Sie hier die richtige Versicherung für Ihren aktuellen Bedarf und profitieren Sie von unserem umfassenden Schutz.

Mehr erfahren

Bäcker Treuhänder

Landwirtschaft Elektriker

Friseur Alle Berufsgruppen

**Treuhänder: Gut beraten, mit Recht**

Sie vertreten die Interessen und Anweisungen Ihres Treugebers und schützen diese. Wir können das auch, mit unserem individuellen und flexiblen System. Es ist wie gemacht für ihren Betrieb. Die persönliche Beratung und individuelle Absicherung ist selbstverständlich.

Kalkulieren Sie Ihren Plan

Vorteile auf einen Blick

- Diebstahlschutz**  
Diebstahl von Taschen/Aktentaschen einschließlich des Inhalts während der Berufsausübung
- Elektronische Daten**  
Sach- und Vermögensschäden im Zusammenhang mit der Übermittlung von elektronischen Daten
- Selbstbeteiligung**  
Aufhebung aller Selbstbeteiligungen

## Mit AI-Technologie automatisieren und skalieren

Eine Vielzahl von kleinen bis sehr kleinen Firmenkunden individuell zu beraten und mit massgeschneiderten Angeboten zu bedienen – und das Ganze schnell und kostengünstig: Diese Bedürfnisse und Anforderungen allesamt gleichzeitig zu erfüllen, das klingt nach einer Quadratur des Kreises. Tatsächlich eröffnen aber die neuen und neuesten Technologien aus dem Bereich von KI und Daten grundsätzlich Möglichkeiten, entsprechende Lösungen zu konzipieren. Mittels Machine-Learning-Methoden war es bis anhin möglich, aufgrund von Daten Klassifikationen und Vorhersagen zu machen. In jüngster Zeit kommen nun auch die äusserst mächtigen Fähigkeiten der generativen KI dazu (Stichwort ChatGPT). Generative AI ermöglicht es, die Kommunikation mit den Kunden schnell und effizient zu machen.

Generative AI ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Bereits heute ist die Umsetzung von verschiedenen Anwendungsfällen in Versicherungen möglich. Dazu zählen etwa:


- Die Aussendienstmitarbeiterin erhält auf Knopfdruck eine AI-gestützte Zusammenfassung der Historie und der offenen Punkte und geht so bestens vorbereitet zum KMU-Kundenbesuch.
- Während des Besuchs begleitet der AI-Assistent die Kundeninteraktion, führt ein Echtzeit-Protokoll und schlägt auch Alternativangebote oder Diskussions-themen vor, passend zur Branche des jeweiligen Kleinunternehmens.
- Neue Mitarbeitende nutzen den AI-Schulungs-Bot, um Kundeninteraktionen zu simulieren. Damit werden sie schneller fit für ihre erste Kundeninteraktion.
- AI-Systeme unterstützen Underwriter, indem sie Arbeitsschritte übernehmen, Informationen bündeln sowie Dokumente überprüfen und ordnen.




Grundsätzlich lassen sich diese Anwendungsfälle in zwei Kategorien einteilen:

- Aggregation und Zusammenfassung von Informationen aus internen und externen Datenquellen.
- Generierung von Text aus gesprochener Sprache.

Wie Ersteres in der Praxis aussehen kann, zeigt ein Beispiel zur Beurteilung eines Überflutungsrisikos. Bereits heute lässt sich etwa die Entfernung eines Ortes zum nächstgelegenen Fluss bestimmen. Zwei bis drei weitere Fragen, und man kennt die aktuelle und vergangene Hochwassersituation. Ein proprietäres Tool, das Zugang zu versicherungsinternen Informationen und Modellen hat, könnte noch deutlich weiter gehen – insbesondere auch im Segment der Klein- und Mikrounternehmen.


Model: GPT-4


 How far is the center of Schlieren, ZH from the next river?

 I cannot provide real-time or specific distances as my knowledge was last updated in 2021.    
However, I can give you some general information that might help you.

Schlieren is a municipality in the canton of Zurich, Switzerland. The Limmat River flows nearby Schlieren, and the town center is situated close to the river. The distance between the center of Schlieren and the Limmat River should be roughly within 1-2 kilometers, depending on the exact location you're considering as the town center.

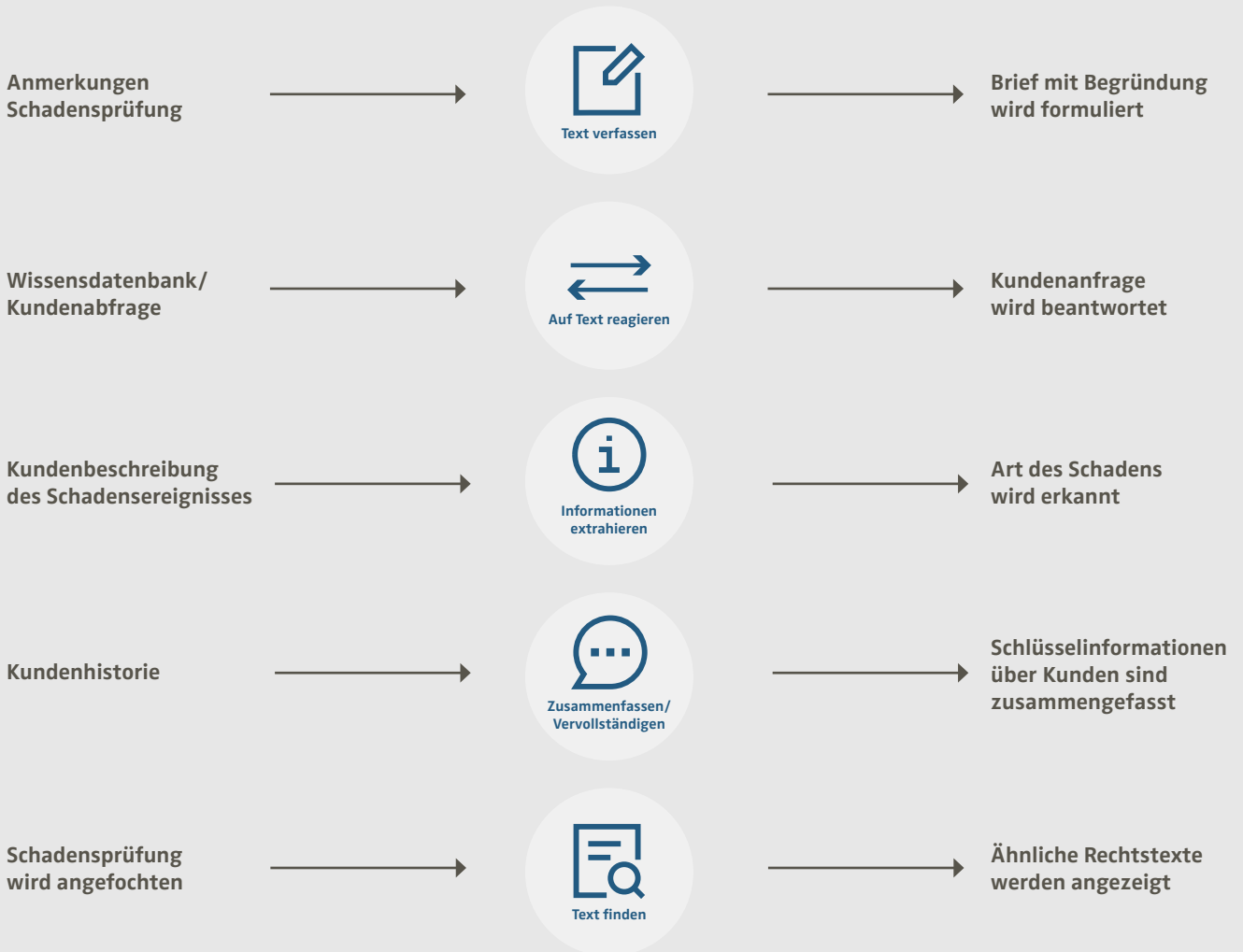
For the most accurate and up-to-date information on distances, I recommend using an online mapping tool like Google Maps or OpenStreetMap, which will provide you with precise measurements and directions.

 Regenerate response

Send a message... 

Zweites wiederum kann insbesondere an der Kundenschnittstelle eingesetzt werden.

Etwa in der Schadensmeldung. Dieser Anwendungsfall veranschaulicht, in welchen Arbeitsschritten die Teams unterstützt werden können:



**Beispiel für Generierung von Text aus gesprochener Sprache:**

Search

- Anruf mit +41 und 1 andere-20230515\_135156-Besprechungsaufzeichnung\_Schaden Baumast.mp4  
7, 7  
6/19/2023, 11:21 AM
- Anruf mit +41 und 1 andere-20230515\_135156-Besprechungsaufzeichnung.mp4  
6, 6  
6/19/2023, 11:13 AM
- Anruf mit +41 und 1 andere-20230515\_133502-Besprechungsaufzeichnung.mp4  
5, 5  
6/19/2023, 11:13 AM
- Anruf mit +41 und 1 an-

### Transkription

**Zusammenfassung** ★★★★★★★★★★ Kopieren

Grund des Anrufs: Frage zur Bezahlung einer Brille durch die Gebäudeversicherung  
 Name des Anrufers: Jan Barmettler  
 Adresse des Anrufers: Hobiel Buchs  
 Kontaktinformationen des Anrufers:  
 Telefonnummer: -  
 Email: -  
 Sonstige: -  
 Vertragsnummer: 563-6325

Herr Warmettler rief bei der Gebäudeversicherungsgesellschaft Bern (GVB) an, um zu fragen, ob er letztes für den Kauf einer Brille bekommt. Der Mitarbeiter der Callcenter bestätigte, dass Herr Warmettler

**Transkript** ★★★★★★★★★★ Kopieren

Speaker 2: Hallo, Telefon.  
 Speaker 1: Marla Rotondaro, grüezi.  
 Speaker 2: Grüezi, ich bin Jan Barmettler von Buchs.  
 Speaker 1: Grüezi Herr Barmettler, guten Abend.  
 Speaker 2: Ich habe eine Frage, und zwar war ich da letztes beim Augentest und ich habe auch gemerkt, dass vor dem PC zu arbeiten, also ich bin Bürolist, glaube schon den Augen nicht so gut, und darum bin ich jetzt nicht sicher, je nachdem, müsste ich vielleicht mal eine Brille haben oder so. Ich wollte mal fragen, bekommt man da etwas bezahlt, wenn ich Brille kaufe?  
 Speaker 1: Jawohl, ich schaue sehr gerne an für Sie. Haben Sie mir Ihre Versicherungsnummer, bitte.

Diese Beispiele zeigen: Innovative Technologien im Bereich Data & AI haben das Potenzial, Individualisierung zu automatisieren und zu skalieren. Im gegenwärtigen Dilemma im Marktsegment der Klein- und Mikrounternehmen könnte dies ein Ausweg für Versicherungsunternehmen sein. Derzeit liegt die Entwicklung moderner Generative-AI-Modelle in den Händen spezialisierter Unternehmen. Sie werden jedoch immer häufiger auch für andere Unternehmen – wie etwa Versicherungen – zugänglich, welche die bestehenden Modelle anpassen, erweitern oder eigene Modelle entwickeln.

Wichtig beim Design solcher Lösungen ist die richtige Mindset: Da es bei diesen Prozessen um Interaktionen mit Kunden geht, sollte nicht die generelle Automatisierung, sondern vielmehr die Optimierung des Prozesses die Prämisse sein. Es gilt also, durch den geschickten Einsatz der Stärken von Menschen und Maschinen diese Prozesse in erster Linie für den Kunden besser zu machen. Wie im Beispiel der Kundenberatung skizziert, kann dies zum Beispiel bedeuten, dass man die Kunden entscheiden lässt, ob sie mit einem Menschen oder mit einer Maschine das Anliegen besprechen möchten. Dabei ist Transparenz wichtig: Die Kunden sollten stets wissen, ob mit einem Menschen oder einer Maschine kommuniziert wird - und eben auch, was die jeweiligen Vorteile eines Gesprächspartners sie sind.

Nun gilt es für Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen und Fachkräfte, sich näher mit den technologischen Aspekten, bestehenden Einschränkungen und detaillierten Anwendungsfällen in der Assekuranz zu beschäftigen. Welche versicherungsspezifischen Herausforderungen können mit Generative AI angegangen werden? Wie soll mit der Entscheidung «Make or Buy» umgegangen werden? Es sind zwar einige Standardlösungen verfügbar, diese sind jedoch häufig nicht individualisierbar oder skalierbar.

In einem ersten Schritt lohnt es sich deshalb, kleinere interne Anwendungsfälle zu identifizieren, zu experimentieren und zu lernen, um möglichst viel Erfahrung mit dieser – auch für die Versicherungsbranche – disruptiven Technologie zu sammeln.



# Impressum

Zühlke Engineering AG  
Zürcherstrasse 39J, 8952 Schlieren  
**zuehlke.com**

Synpulse Schweiz AG  
Management Consulting, Thurgauerstrasse 32, 8050 Zürich  
**synpulse.com**

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Risk & Insurance, Gertrudstrasse 8, 8400 Winterthur  
**zhaw.ch**

## Kontakt

Manuela Kaufmann  
**manuela.kaufmann@zuehlke.com**  
**+41 43 216 70 02**

Lukas Diener  
**lukas.diener@synpulse.com**  
**+41 44 802 20 00**

Lukas Stricker  
**lukas.stricker@zhaw.ch**  
**+41 58 934 74 62**

© Zühlke, Synpulse, ZHAW 2023 all rights reserved

**Bilder:** Getty Images Deutschland GmbH