

Lernen von den Besten – Wie Versicherer vom Wettbewerb «Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister» profitieren



Pascal Bühler



Peter Maas

Längst haben sich viele Märkte von Anbieter- zu Kundenmärkten gewandelt. Dieser Transformationsprozess verändert zunehmend die Rolle des Kunden vom passiven Marktteilnehmer zum aktiven und zentralen Spieler in der Wertschöpfungskette eines Dienstleistungsunternehmens.¹ Die Orientierung von Produkten und Dienstleistungen an den Wertvorstellungen der Kunden ist auch in der Versicherungsindustrie zu einem Top-Thema geworden. Insbesondere nach dem knappen Vorbeischlittern am Systemkollaps des globalen Finanzsystems werden die Kundenbeziehungen verstärkt zum entscheidenden Treiber für das Erzielen von nachhaltigen Erfolgen betrachtet. Doch Kundenorientierung bindet in erheblichem Ausmass organisationale Ressourcen und oft zeigen Praxisbeispiele, dass trotz grosser interner Anstrengungen nicht die gewünschten Erfolge erzielt werden. Was schafft also Mehrwert aus Kundensicht und wie lässt sich Kundenorientierung im Unternehmen umsetzen? Vor diesem Hintergrund wurde der Wettbewerb «Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister»² auf der Basis unseres Customer-Value-Modells³ ins Leben gerufen, der einen branchenübergreifenden Vergleich von Dienstleistungsunternehmen ermöglicht. Die derzeit laufende fünfte Durchführung wird mit der Preisverleihung im März 2010 in der Handelskammer Hamburg abgeschlossen.

Zielsetzung und Methode des Wettbewerbs

Kundenorientierung bedeutet Unternehmensprozesse aus der Sicht der Kunden zu beurteilen, Strukturen und Kulturen aufzubauen und somit allen Mitarbeitern Anreize zu bieten, ihr Handeln im Sinne der externen und internen Kunden auszurichten. Es bedeutet auch, für die Kunden Augen und Ohren zu öffnen und die interne Kommunikation zu fördern, so-

dass Bedürfnisse und Ansprüche umgesetzt werden können. Zudem wird aktiven Kunden die Möglichkeit gegeben, in der Beziehung mit ihrem Dienstleister ihre gewünschten Rollen zu leben und gemeinsam herauszufinden, «was der Kunde wollte, wenn er wüsste, was er bräuchte». Mit anderen Worten, Kundenorientierung ist sehr vielfältig und muss in allen Bereichen des Unternehmens umgesetzt werden, um eine optimale Wirkung zu erzielen. Ziel des Wettbewerbs «Deutschlands kundenorientierteste Dienstleister» (DKD) ist es, umfassend die vielfältigen Facetten von Kundenorientierung aus Kunden- und Managementsicht zu untersuchen. Durch die Operationalisierung der Kundenorientierung auf der Basis der 7Ks des Customer-Value-Modells ist ein holistischer Ansatz kreiert worden, der umfassend den Facettenreichtum der Kundenorientierung abbildet und ein brancheninternes sowie branchenübergreifendes Benchmarking erlaubt. Dabei wird sowohl die externe Sichtweise aus dem Blickwinkel der Kunden und die interne Sichtweise der Unternehmensführung untersucht und verglichen, womit der Grad der Sensibilität für die Optik der Kunden und der organisationalen Selbstreflexion erhöht werden kann.

Die Erhebung im Rahmen des DKD-Wettbewerbs unterscheidet sich massgeblich sowohl im Ergebnis als auch im Aufbau von der klassischen Marktforschung (Abbildung 1). Die Marktforschung generiert detaillierte Daten zu spezifischen, ex ante definierten Problemen oder Sachverhalten und weist so im Gegensatz zu den DKD-Daten einen höheren Detaillierungsgrad auf, jedoch mit einem engeren Blickwinkel. Bei DKD steht hingegen die Gesamtwahrnehmung im Zentrum des Interesses. Das 7K-Modell aus der Customer-Value-Forschung der Universität St. Gallen bietet hierzu

Die Autoren

Pascal Bühler ist Projektmitarbeiter am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG).

Prof. Dr. Peter Maas ist Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG) und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement an der Universität St. Gallen.

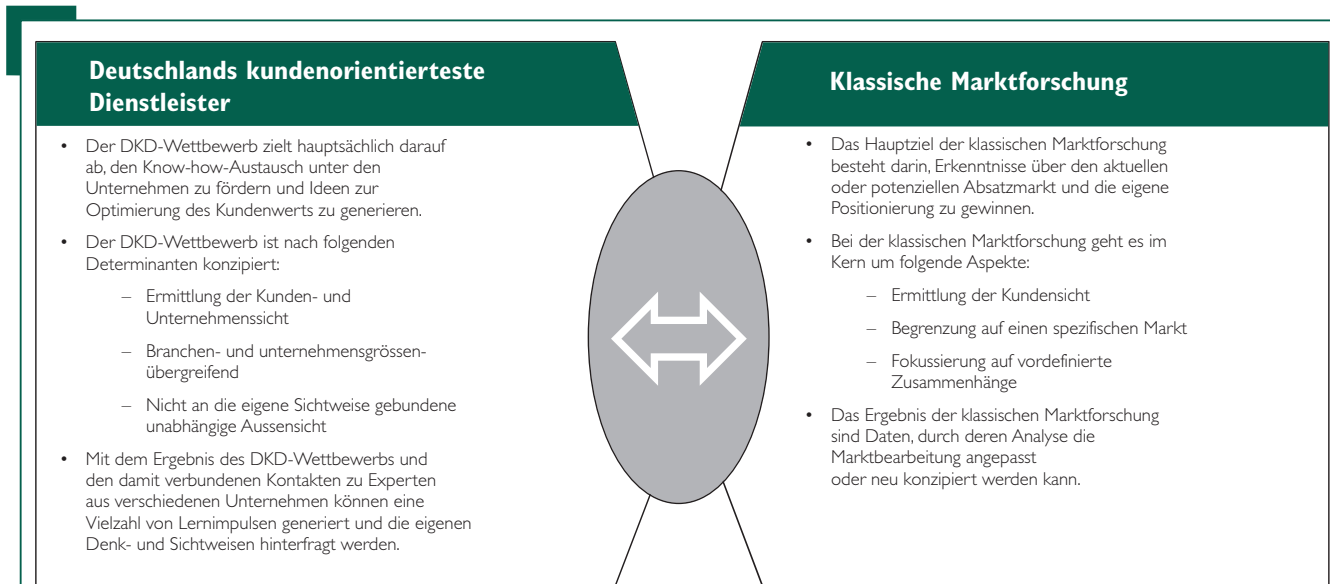


Abb. 1: Unterschied DKD zu klassischer Marktforschung

ein Modell, das aus sieben Dimensionen besteht, die ganzheitlich und integriert gemanagt werden müssen (Abbildung 2).

Das Erhebungsverfahren verläuft über zwei Stufen. In einem ersten Schritt wird die Selbstwahrnehmung der Unternehmen erhoben. Dazu beurteilt sich die Unternehmensführung hinsichtlich ihrer eigenen Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung in der Kundenorientierung. In einem zweiten Schritt erfolgt die Erhebung der Kundenwahrnehmung von 100 Kunden pro Unternehmen. Unter Verwendung einer wettbewerbsspezifischen Auswertungsmethode werden die Daten zusammengeführt, durch qualitative Daten validiert und ein vorläufiges Ranking erstellt. Das abschließende Top-50-Ranking erfolgt nach einer erneuten Validierung der Besten durch Unternehmensaudits.

Ergebnisse DKD 2009: Perspektive der Versicherer

Für den diesjährigen Wettbewerb haben sich 102 Unternehmen angemeldet. Darunter befinden sich 43 Finanzdienstleister, 14 Unternehmen sind davon der Versicherungsbranche zuzuordnen. Sieben Versicherern gelang es, eine Top-50-Platzierung zu erreichen.

Der Gewinner des Wettbewerbs 2009 heisst HSE24, nach 2007 erneut ein TV-Shoppingsender. HSE24 zeichnet sich besonders dadurch aus, dass sich die Kunden in jeder Situation fair behandelt vorkommen. Die so entstehende gegenseitige Vertrauensbeziehung ist im Geschäftsmodell eines virtuellen Shoppingkanals überaus entscheidend. Ermöglicht wird diese konsequent auf allen Stufen und in allen Kontaktsituationen kundenorientierte Haltung durch einen eigenen Geschäftsleitungsbereich, der vom ersten Anruf des Kunden bis zur Auslieferung der Waren durchgängig verantwortlich ist. Die Volatilität des Geschäfts wird durch flexible Arbeitszeitmodelle und einer bis auf den Intervall von einer Minute heruntergebrochenen Analyse so gemanagt, dass selbst bei einem Kundenansturm nachts um zwei Uhr eine optimale Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Eine konsequente Ausrichtung der Verkaufssendungen auf die Value Proposition «Emotionen statt Produkte verkaufen» brachte HSE24 letztlich den ersten Platz ein.

Kundenorientiertester Dienstleister in der Branche Versicherung wurde 2009 der Direktversicherer CosmosDirekt. Die Kunden attestieren CosmosDirekt ein ausgezeichnetes Preis-Leistungs-Verhältnis. 94 Prozent der Kunden beurteilen die Produkte als preisgünstig und quali-

tativ hochwertig. Der Kunde wird dabei in den Fokus der täglichen Bemühungen gestellt. In vielen Versicherungsangeboten sind bereits ergänzende Dienstleistungen integriert. So übernimmt CosmosDirekt alle organisatorischen Unannehmlichkeiten, die üblicherweise mit einem Schaden verbunden sind, wie beispielsweise kostenlosen Ersatzwagenservice, kostenlosen Hol- und Bringservice, organisierten Reparaturprozess und kostenlose Reinigung. Auch hinsichtlich der Kundenprozesse im Schadenfall wurde CosmosDirekt hervorragend bewertet. Die Bezahlung von ersatzpflichtigen Kasko-, Haftpflicht-, Hausrat- oder Wohngebäudeschäden erfolgt in der Regel innerhalb von sieben Tagen. Bei Verzug werden dem Kunden zusätzlich 50 Euro zugesprochen. Des Weiteren existiert ein zentralisiertes und direkt vom Topmanagement geleitetes Beschwerdemanagement. All dies führte zu dieser Top-Platzierung.

Das Selbst- und Fremdbild in der Versicherungsindustrie

Die Versicherungsindustrie hat in den letzten Jahren die Kundenorientierung verstärkt. Diese Entwicklung wurde einerseits durch äussere Einflüsse begünstigt. So erhöhte sich der politische und regulative Druck insbesondere in der EU. Begünstigt durch die jüngste Krise wird

Kundenorientierung des Managements	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung der Kundenorientierung im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens • Förderung einer kundenorientierten Kultur durch das Topmanagement
Konfiguration	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung der Marktleistung durch Innovation und der Abstimmung mit den Ansprüchen der Kunden • Erhöhung der Differenzierungswirkung durch Individualisierung und Emotionalisierung
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Wirksamkeit der internen und externen Kommunikation zur Erhöhung der Leistungstransparenz, der Imagebildung und des Informationsflusses • Förderung und Einbindung der neuen Rollen von Kunden im Austauschprozess
Kommerzialisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ertragswachstum durch Investitionen in die Kundenorientierung • Zahlungsbereitschaft des Kunden mit differenzierten Preissystemen und modularen Leistungssystemen Rechnung tragen
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Servicebereitschaft durch ein entsprechendes HRM • Förderung der kognitiven und sozialen Servicefähigkeiten durch Schulung, Anreizsysteme und entsprechende Qualifikationskriterien
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen mit Leistungspartnern vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen zur Erstellung von umfassenderen Leistungssystemen für Kunden • Fairness im Umgang mit Kundenanliegen
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der Unternehmensprozesse und -strukturen am Kunden • Erhöhung der Lernfähigkeit durch entsprechende Massnahmen und Einbindung der Kunden im Lernprozess

Abb. 2: 7K des Customer Value

1. Home Shopping Europe HSE24	14. Techniker Krankenkasse	27. persona service Verwaltungs AG & Co. KG	40. Union Tank Eckstein GmbH & Co. KG
2. Iwan BUDNIKOWSKY GmbH & Co.KG	15. ICUnet.AG	28. Deutsche Kreditbank AG	41. Deutsche Angestellten-Krankenkasse
3. Interhyp AG	16. AachenMünchener	29. AOK Hessen	42. Ista GmbH
4. Gmünder Ersatzkasse – GEK	17. Straumann GmbH	30. Sparda-Bank Berlin	43. Europ Assistance Versicherungs AG
5. Bausparkasse Schwäbisch Hall	18. BARMER Ersatzkasse	31. Amadeus FiRe AG	44. Sprint Sanierung GmbH
6. Conrad Hinrich Donner Bank AG	19. Automobilclub von Deutschland (AvD) eV	32. Damovo Deutschland GmbH & Co KG	45. E wie Einfach
7. CosmosDirekt	20. Barmenia	33. E-Plus Mobilfunk GmbH & Co KG	46. National-Bank AG
8. OTTO GmbH & Co.KG	21. Hotel Reservation Services (HRS)	34. Electrabel Deutschland AG	47. SIGNAL Iduna Krankenversicherung a.G.
9. AOK Schleswig-Holstein	22. Alpha Online Service GmbH	35. Württembergische Versicherung AG	48. Dialog Lebensversicherungs-AG
10. SBK – Siemens Betriebskrankenkasse	23. Prohyp GmbH	36. KMS Kafitz Medienservice	49. expert AG
11. PlanetHome AG	24. Innovex GmbH	37. Stadtwerke Duisburg AG	50. EnBW Energie Baden-Württemberg AG
12. impuls Finanzmanagement	25. Dentaurum J.P. Winkelstroeter KG	38. R+V Betriebskrankenkasse	
13. Karstadt Quelle Versicherungen	26. LichtBlick GmbH & Co. KG	39. Leipziger Messe	

Abb. 3: Top-50 DKD 2009

sich dieser Trend wohl auch in der Schweiz durchsetzen. Zudem sehen sich die Versicherer vermehrt mit strategischen Vorstößen branchenfremder Unternehmen konfrontiert. Andererseits ist auch eine brancheninterne Entwicklung spürbar. Versicherungen gelten in der all-

gemeinen Wahrnehmung nicht als die kundenorientierteste Branche. Ein Grund liegt sicherlich darin, dass Vertreter der Assekuranz das Versicherungsgeschäft immer noch als Low-Involvement-Markt betrachten, den Kunden überwiegend mit negativen oder belastenden Erlebnis-

sen assoziieren. Erhärten sich diese Vorurteile durch die Ergebnisse des Wettbewerbs? Empirische Untersuchungen im Zusammenhang mit dem DKD-Wettbewerb zeigen zumindest, dass Versicherer Kundenorientierung als probates Mittel entdeckt haben, dieser hemmenden

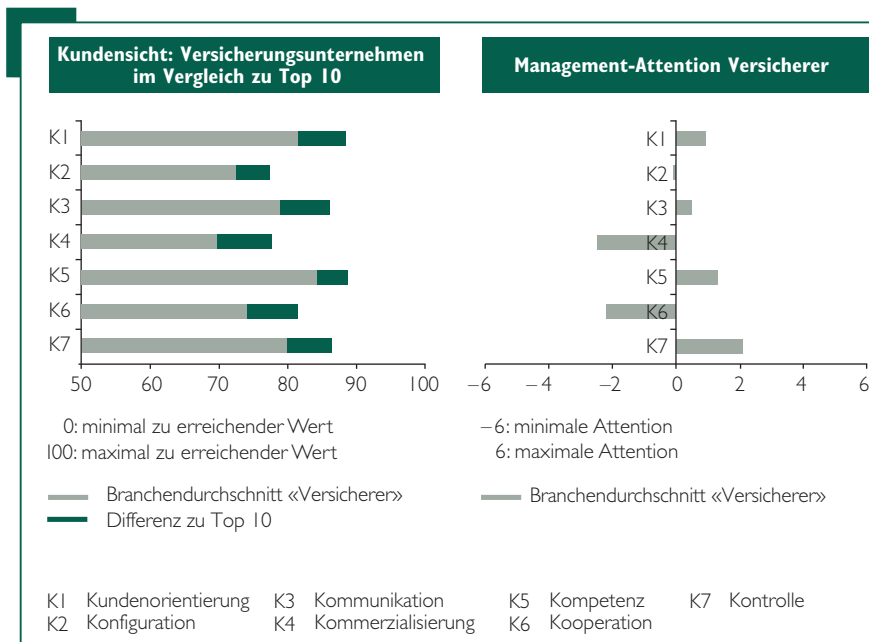


Abb. 4: Vergleich Fremdbild und Allokation der strategischen Ressourcen

Branchenlogik zu entweichen und sich von Mitbewerbern zu differenzieren. Um Kundenbedürfnisse und deren Entwicklung zu analysieren, geben mittlerweile 91 Prozent der Versicherer an, umfassend in die qualitative und quantitative Marktforschung zu investieren. Sämtliche untersuchten Versicherer binden zudem ihre Kundenberater vollständig in die Produktentwicklung mit ein und generieren so einen durchgängigen Informationsfluss vom Kunden zur Entwicklungsabteilung. Auch aus der Kundensicht schneiden die Versicherungsunternehmen im Branchenvergleich nicht schlecht ab. In Abbildung 4 ist auf der linken Seite die Kundensicht der Versicherungsunternehmen im Vergleich zur Kundensicht der Top-10-Unternehmen abgebildet. Sehr gute Werte werden in der sozialen und kognitiven Kompetenz der Mitarbeiter sowie in der Gesamthaltung des Unternehmens in Bezug auf die Kundenorientierung erreicht. Die Beurteilung der Mitarbeiter ist allerdings im Vergleich zum Vorjahr ein wenig gesunken, da Kunden vermehrt ein aggressiveres Produktselling wahrnehmen. Vermutlich steht dies im Zusammenhang mit dem erhöhten Vertriebsdruck im Zuge der Krise. Ein grosses Defizit weist die Kommerzialisierung auf. In der Kundenwahrnehmung ist nach wie vor ein Un-

gleichgewicht zwischen dem wahrgenommenen Wert einer Versicherungsleistung und den Prämien auszumachen. Um den wahrgenommenen Wert der Risikominderung zu steigern, muss sich das Involvement erhöhen. Eine Möglichkeit hierzu bietet eine Emotionalisierung des Produkts beziehungsweise der Beziehung zwischen Kunde und Versicherer. Massnahmen, die darauf abzielen, aktiv die Sicherheit des Kunden zu erhöhen, statt im Schadenfall reaktiv Kompensationsleistungen zu zahlen, können ebenfalls die Attraktivität und das Image der Branche verbessern. Auf der rechten Seite der Abbildung 4 befindet sich die strategische Ausrichtung (Management-Attention) der Versicherer. Es fällt vor allem auf, dass die Allokation der strategischen Aufmerksamkeit nicht in jeder Hinsicht auf die Defizite gerichtet ist. Entsprechend der Branchentradition wird weiterhin stark in die Prozesskontrolle investiert. Es bleibt zu hinterfragen, ob aus Kundensicht optimale Kundenprozesse nicht bereits als Standard vorausgesetzt werden. Eine Differenzierungswirkung würde somit eher in den Bereichen erreicht werden, wo sowohl Defizite in der Kundenbewertung als auch in der Allokation der strategischen Ressourcen bestehen.

Managementkonsequenzen: Kundenorientierung umsetzen

In einer Zeit, in der Branchen verschmelzen, Produkte und Unternehmen sich angleichen und Kunden ihre Marktmacht durch die Vernetzung zu virtuellen Communities erhöhen, wird Kundenorientierung zu einem branchenübergreifenden Top-Thema in der Unternehmensführung. Erfahrungen aus dem Wettbewerb zeigen, dass das Scheitern der Investitionsbemühungen in die Kundenorientierung vielerlei Ursachen aufweisen kann. Es sind jedoch vor allem fünf Gründe aufzuführen, weshalb durch eine Investition keine entsprechende Erhöhung der Unternehmens- und Leistungsbeurteilung aus Sicht der Kunden resultiert:

- **Fehlende Sensibilität für die Optik des Kunden:** Die grösste Herausforderung eines kundenorientierten Unternehmens ist es, Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Strukturen sowie die persönliche Beziehung und das organisationale Image aus dem Blickwinkel des individuellen Kunden oder der Kundengruppen zu betrachten. Es ist Klarheit darüber zu schaffen, welche Value Proposition dem Kunden angeboten wird. Nicht selten weiss der Kunde über seine eigenen (latenten) Bedürfnisse allerdings kaum Bescheid oder kann sie bei abstrakten Dienstleistungen, wie beispielsweise der Versicherungsleistung, nur ungenügend kommunizieren.
- **Unzureichende organisationale Selbstreflexion:**⁴ Organisationen als Systeme neigen sowie einzelne Individuen zu einer selektiven Wahrnehmung. Es werden nur bestimmte Aspekte der Umwelt wahrgenommen, wohingegen andere ausgeblendet werden. Dies kann dazu führen, dass Unternehmen trotz einer umfassenden eigenen Marktforschung Verzerrungen zwischen Selbst- und Fremdbild aufweisen. Eine ineffiziente Allokation der organisationalen Ressourcen kann die Folge davon sein.
- **Unzureichende Operationalisierung:** Kundenorientierung zeigt sich höchst facettenreich. Es ist kein eindimensionales Konzept, das durch standar-

disierte Massnahmen umgesetzt werden kann. Kundenorientierung ist vielmehr eine Kultur, die Zeit und Sensibilität aller Mitarbeitenden benötigt und weitreichende Konsequenzen für Strukturen und Prozesse zur Folge hat. Um die Multidimensionalität der Kundenorientierung abzubilden, sollte primär ein holistischer Ansatz verwendet werden. Praktisch umsetzbare Ansätze sind allerdings noch kaum vorhanden. Das 7K-Modell stellt hierbei eine Möglichkeit dar.

- Fehlende organisationale Energie: Kundenorientierung ist zuweilen immer noch in vielen Unternehmen eine Aufgabe der Marketingabteilung. Durch das Fehlen von objektivierten «Key Performance Indicators» bleibt Kundenorientierung ein weicher Faktor in der Unternehmenssteuerung. Kundenorientierung muss jedoch im Unternehmen gelebt und vor allem vorgelebt werden. Die Förderung durch die oberste Führungsetage, eine Etablierung von organisationalen Erfolgsgrössen sowie eine konsequente Implementierung dieser Erfolgsgrössen in die Leistungsbeurteilungs-

systeme der Mitarbeitenden sind mögliche Massnahmen, um die organisationale Energie auf die Kundenorientierung ausrichten zu können.

- Zu eingeschränkter Blickwinkel: Erfolgreiche Kundenorientierung widerspiegelt sich im Kundenwert aus Sicht der Kunden, dem sogenannten Customer Value. Kundenwert ist eine relative Grösse. Leistungen werden aus Kundensicht durch den Vergleich mit Referenzwerten beurteilt. Demzufolge ist ein stetiges Benchmarking von entscheidender Bedeutung, sollen durch die Kundenorientierung Differenzierungsvorteile entspringen. Branchenkulturen führen zu gleichen Aktionsmustern und Wahrnehmungsstrukturen. Demzufolge vermindert sich eine mögliche Differenzierungswirkung. Lernen über die Branchengrenzen hinweg durch branchenübergreifende Benchmarks kann das Innovationspotenzial erhöhen und zu mehr Differenzierungswirkung führen.

Eine unzureichende Kundenorientierung kann somit zahlreiche Gründe aufweisen. Investitionen sind in finanzieller und

zeitlicher Hinsicht sehr ressourcenaufwendig. Das Resultat ist oft kaum messbar und deshalb den Investoren schwer zu kommunizieren. Dennoch liegt enormes Potenzial in der Stärkung des Kundenkapitals. Es ist letztlich der Kunde, der über die Performance eines Unternehmens entscheidet. Die Forschung wird sich zukünftig stärker dahingehend bemühen müssen, den Unternehmen ein Instrument zur Hand zu geben, womit sich mit einfachen Argumenten die Investitionen in die Kundenorientierung rechtfertigen lassen.

Anmerkungen

- 1 Maas, P. / Graf, A. (2004): Leadership by Customers. New Roles of Service Companies' Customers. In: Zeitschrift für Personalforschung, 18. Jg., Nr. 4, S. 329–345.
- 2 www.bestedienstleister.de – Gemeinsam mit den Partnern Handelsblatt, ServiceRating und Steria Mummert Consulting.
- 3 Belz, C. / Bieger, T. (2006): Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen.
- 4 Bühler, P. / Cachelin, J. L. / Maas, P. (2010): Customer Value bei Dienstleistungen: «Managementherausforderungen zwischen interner und externer Kundenorientierung». In: Bruhn, M. / Stauss, B.: Serviceorientierung im Unternehmen – Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.