

Eckstein | Liebetrau (Hrsg.)

# **2013 Insurance & Innovation**

Ideen und Erfolgskonzepte  
von Experten aus der Praxis



## **Herausforderung 2013: Momente der Wahrheit**

Eine Studie des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag des Fondsbranchenverbands BVI<sup>27</sup> kommt zu dem erschreckenden Ergebnis: Die Deutschen gehen lieber zum Zahnarzt als zu einem Finanzdienstleister. Ein alarmierendes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass sich nahezu alle Finanzdienstleister als kunden- und vertriebsorientiert bezeichnen. Die Herausforderungen und die Komplexität eines zeitgemäßen Vertriebs sowie eines kundenorientierten Services und der Beratung im Spannungsfeld zwischen Berater, Kunde, Technologie und Regularien wachsen. Der moderne Kunde kauft und kommuniziert immer mehr online. Gleichzeitig ist unbestritten, dass das Filialgeschäft der Finanzdienstleister für den medialen Kunden wieder an Bedeutung gewinnt. Eine durchgängige Verschmelzung von online und offline zeichnet sich ab. Ob Kunden kaufen oder nicht kaufen, zufrieden sind, der Versicherung vertrauen und diese weiterempfehlen, entscheidet sich an den Offline- und Online-Kontaktpunkten (Touchpoints). Hier erlebt der Kunde, was die Versprechen eines Versicherers wirklich taugen. Das sind die Momente der Wahrheit!

Gerade die Versicherungswirtschaft, für die Kundennähe ein zentrales strategisches Ziel darstellt, beschäftigt sich unablässig mit der Frage, wie Service und Beratung in den Filialen und im Web optimal konzeptioniert und zusammengeführt werden können. Die Implementierung eines kundenzentrierten Kundenkontaktmanagements (Touchpoint-Managements), welches sich nicht nur den Herausforderungen der Wirtschaftlichkeit und der geänderten Mediennutzung stellt, ist für die Versicherer eine strategische Managementaufgabe. Dazu ist es notwendig, den Kunden und was ihn antreibt in den Mittelpunkt der Handlungen zu stellen, Vertrieb und Kundenorientierung müssen ausbalanciert werden. Letztlich muss die steigende Komplexität der Teilsysteme beherrscht und wenn möglich reduziert werden.

---

<sup>27</sup> <http://m.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/teure-wissensluecken-lieber-zum-zahnarzt-als-zur-bank-1638730.html>, [Stand 5.9.2012].

## **Service und Beratung im Community-Zeitalter**

Der Kunde kommt heute in den seltensten Fällen in die Filiale oder vereinbart einen Beratungstermin mit einem Makler zu Hause. Warum auch? Die zunehmende Nutzung von Online-Services für Transaktionen und die wachsende Bereitschaft der Kunden, sich selbst zu beraten, zeigen immer deutlicher einen Rückgang der Kunden- und Beratungsfrequenzen durch den persönlichen Kontakt mit seinem Versicherungsagenten oder in den Filialen. Dennoch basieren die Vertriebs- und Filialkonzepte vieler Versicherungen weiterhin auf der Grundannahme, der Kunde suche den persönlichen Kontakt mit seinem Makler oder komme gerne in die Filialen. Eine Einschätzung, welche sicherlich für viele Kunden auch in Zukunft treffend ist. Dennoch basiert diese Annahme auf einem vergangenen Kundenverhalten und sollte gerade bei dem hohen Fixkostenblock der Filialen immer wieder kritisch reflektiert werden. Vor einigen Jahren war die Finanzwelt noch einfach. Es gab klassische Werbung in Printmedien, Radio und Fernsehen und mit etwas Glück war diese Werbung erfolgreich und der Kunde nahm Kontakt zu seinem Finanzdienstleister am Telefon oder in der Filiale auf. Heute funktioniert dies immer weniger. Heutige Touchpoints sind dort, wo der Kunde seinen Alltag verbringt: im Wechselspiel zwischen physischer und virtueller Welt. Zum einen im Büro, zuhause, Third Places und vermehrt im Web oder in den Social Communities. Diese Vielzahl an Touchpoints fein zu verknüpfen sowie in Balance von Kundennutzen, Wirtschaftlichkeit und Regularien zu bringen, ist das erfolgsentscheidende Ziel eines modernen Touchpoint-Managements.

## **Service und Beratung in der Vertrauenskrise**

Das Vertrauen der Kunden in Finanzdienstleister hat durch die weltweite Finanzkrise sehr stark gelitten. Nachwirkungen und Nachbeben sind immer noch tagtäglich in den Medien zu sehen. Weitere Gefahren für die Finanzmärkte in vielen Ländern erinnern uns an die Notwendigkeit eines stabilen Finanzwesens. Vertrauen ist die härteste Währung und kann nicht leicht und schnell erworben werden. Zu oft verwechseln Führungskräfte Vertrauen mit Zufriedenheit. Es gibt klare Unterschiede zwischen der Zufriedenheit mit den Leistungen einer Versicherung und dem Vertrauen in den Finanzdienstleister. Für Kunden mit einem niedrigen Beziehungssinn ist

Zufriedenheit der wichtigste Treiber für künftige Kaufabsichten, während für Kunden mit einem hohen Beziehungssinn Vertrauen der entscheidende Einflussfaktor ist. Kundenzufriedenheit wird bei vielen Versicherern systematisch erfasst und gesteuert. Man fragt den Kunden nach seiner Zufriedenheit. Wie steht es aber mit dem Vertrauen? Zu selten und zu ängstlich fragen wir, ob unsere Kunden uns vertrauen. Zu hoch ist die Wahrscheinlichkeit einer freundlich gemeinten Höflichkeitslüge des Kunden. Wie können wir Vertrauen managen, wenn wir es nicht erfragen und messen? Schaffen und managen Sie Vertrauen in Ihren Kundenbeziehungen. Vertrauen, welches dem Kunden die Möglichkeit gibt, angstfrei zu sagen, wenn er unzufrieden oder sein Vertrauen in das Unternehmen erschüttert ist. Kunden, die wieder kommen und erneut kaufen, sind kein Zufall!

Vertrauen und Zufriedenheit entstehen in den „Momenten der Wahrheit“ (Moments of Truth). Dies sind Situationen und Touchpoints, in denen Kunden nicht nur mit einem Finanzdienstleister in Berührung kommen, sondern an welchen die Kunden grundlegende Prägungen und Einschätzungen zur Geschäftsbeziehung gewinnen. Diese Situationen können entweder unmittelbar an einem Touchpoint (z. B. bei einer Beratung bei einem Makler) oder mittelbar aufgrund von Informationen von einem anderen Versicherungskunden entstehen (z. B. aufgrund eines Testimonials in einem Blog). Letztere entziehen sich völlig der Steuerung und Kontrolle der Versicherung.

Zufriedenheit, Vertrauen und Weiterempfehlungen entstehen an speziellen Touchpoints. Immer weniger Touchpoints können durch die Versicherer direkt beeinflusst werden und immer mehr Touchpoints befinden sich direkt zwischen Kunde und Kunde in sozialen Netzwerken. Die Steigerung von Zufriedenheit mit Ziel des treuen und weiterempfehlenden Kunden ist ein weiteres erfolgsentscheidendes Ziel eines modernen Touchpoint-Managements.

## **Service und Beratung im Kundenfokus**

Die Philosophie von Touchpoint-Management erfordert neues Denken und neue Fragen. Die zentrale Frage im Vertrieb ist nicht „Was bieten wir unseren Kunden?“, sondern „Was erwartet unser Kunde?“. Zufriedene und nicht frustrierte Kunden zu haben, ist keine leichte Aufgabe. Allerdings ist dies in Zeiten starken Wettbewerbsdrucks und eines Überangebots an Finanzdienstleistungen allein nicht mehr ausreichend. Eine positive, wenn möglich außergewöhnliche und vertrauensbildende Kundenerfahrung (Customer Experience), ohne dabei die Prozesskosten zu vernachlässigen, ist notwendig. Emotionen sind hier das Bindeglied zwischen Kunde und Berater, Versicherung oder Marke. Vorrangiges Ziel ist es, aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden „weiterempfehlende Fans“ zu machen. Gerade wenn immer seltener der Kunde das persönliche Gespräch mit seinem Berater sucht und immer mehr Transaktionen und Beratungen über Medien erfolgen, wird das positive Kundenerlebnis umso wichtiger. Dieses muss nachhaltig bis zum nächsten persönlichen Kundenkontakt anhalten, auch wenn dieser erst in einigen Monaten ist, und darf nicht schnell verpuffen. Verschiedene Branchen mit starkem, webbasiertem Vertrieb investieren aktuell in neuartige Filialkonzepte, gerade um ein persönliches Erlebnis zu schaffen und um das Webgeschäft mit Emotionen und Erfahrungen anderer Kunden zusätzlich anzureichern. Investitionen in den Filialvertrieb und Makler vor Ort können somit trotz sinkender Beratungsfrequenzen nicht nur sinnvoll, sondern wettbewerbsentscheidend sein.

## **Der übernächste Schritt: kundenzentriertes Touchpoint-Management**

Nachhaltige Kundenerlebnisse in der physischen und virtuellen Welt zu schaffen, sind eine zentrale Aufgabe, welche nicht nur den Vertrieb einer Versicherung betreffen, sondern alle Bereiche und Hierarchiestufen durchdringen sollte. Das unternehmensinterne Verständnis von Kundenorientierung ist kritisch zu reflektieren. Immer wieder hört man Aussagen wie „... wir haben diese Produkt- und Dienstleistungsinnovation für unsere Kunden entwickelt: ...“. Solche Aussagen zeigen das oft vorherrschende Paradigma: Die Versicherung produziert, und der Kunde konsumiert.

Wirklich innovative Finanzdienstleister entwickeln keine Produkte oder Dienstleistungen für, sondern mit dem Kunden. Der Kunde agiert als Prosument, die Verschmelzung aus Produzent und Konsument. Die Einbindung der Kunden in die Gestaltung der Touchpoints ist der logisch nächste Schritt hin zu einem kundenzentrierten Versicherer, die kollaborative Gestaltung der Beziehung auf Augenhöhe zwischen Kunde auf der einen Seite und Berater, Versicherer oder Marke auf der anderen Seite.

### **Fazit zu Touchpoint-Management: Conditio-sine-qua-non für Versicherer**

Zukünftig wird der Wettbewerb um qualitätsbewusste Kunden nicht mehr durch den Preiskampf entschieden, sondern durch die Fähigkeit, schnell und individuell auf die Bedürfnisse und geänderte Mediennutzung der Kunden einzugehen. Der Fixkostenblock des filialbasierten Vertriebs, der Wegfall der Notwendigkeit, physisch einen Finanzdienstleister zu besuchen, und der Boom von Social Communities zwingen Finanzdienstleister, sich mit Touchpoints zu beschäftigen und ein auf Dauer angelegtes Touchpoint-Management zu entwickeln und zu implementieren. Loyale Kunden, die ihren Versicherer weiterempfehlen, sind kein Zufall, sondern Ergebnis einer strategischen und kundenorientierten Ausrichtung der Touchpoints.