

Studie: Customer Experience in der Schweizer Assekuranz

Executive Summary

Die Customer Experience stellt die Summe aller Wahrnehmungen und Erfahrungen dar, die ein Kunde mit einem Unternehmen über die gesamte Dauer seiner Geschäftsbeziehung macht. Übergeordnete Zielsetzung einer Customer Experience Denkweise ist es, durch begeisterte Kunden eine hohe Weiterempfehlung des Unternehmens und seiner Produkte zu erreichen (Referenz), diese Kundenbeziehung im Zeitablauf zu intensivieren (Wertsteigerung) und langfristig aufrechtzuerhalten (Kundenbindung). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf der Auswertung einer Interviewserie mit Geschäftsleitungsmitgliedern führender Schweizer Versicherer sowie einer Befragung von 800 Versicherungskunden in der Schweiz.

Wie entsteht die Customer Experience eines Versicherungskunden?

Sowohl in den Interviews als auch in der Kundenbefragung bestätigt sich die Vermutung, dass im Kernprodukt "Versicherung" selber nur geringes Potential liegt, um Kunden zu begeistern. Eine Mehrheit der Kunden sieht Versicherungen als komplexe und schwerverständliche Produkte, in deren Leistungen nur wenig Unterschied zwischen den Anbietern besteht. Die Interviewpartner erklärten dies mit der abstrakten Produktleistung und durch die juristische Ausgestaltung der Policen.

In den Interviews haben die Versicherungsexperten häufig den Schadenfall als wichtigsten "Magic Moment" bzw. Touchpoint genannt, um dem Kunden ein Schlüsselerlebnis zu vermitteln. Die rasche, von Bürokratie befreite Hilfe in einer Notsituation ist zweifelsfrei eine günstige Gelegenheit für den Versicherer, seine Kompetenz zu beweisen und positive Erlebnisse zu schaffen. Allerdings sind die Möglichkeiten, im Touchpoint „Schaden“ eine Customer Experience zu schaffen begrenzt. Aus Kundensicht treten Schadenfälle eher selten ein – in zahlreichen Produkten nur alle paar Jahre.

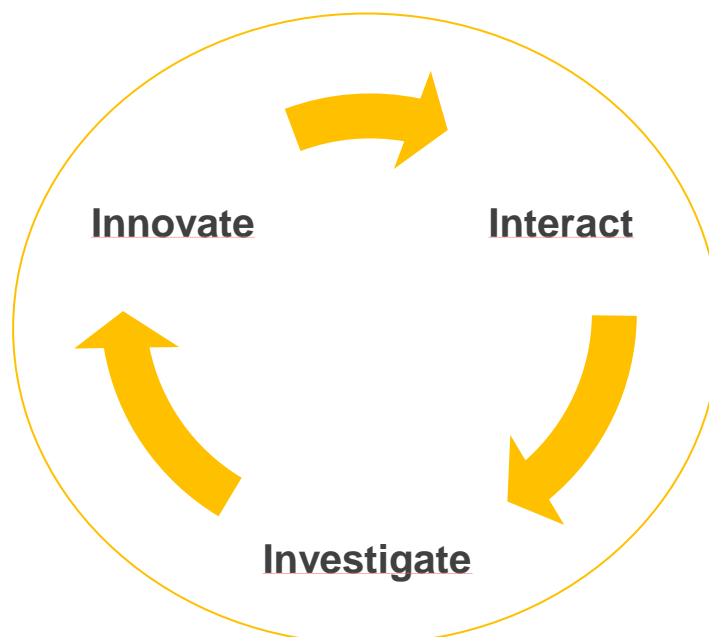
In der Befragung wurden Kunden nach der Erlebnis-Qualität ihres letzten Kontaktes mit ihrer Versicherung befragt. Dabei waren Kunden, die zuletzt einen Abschluss getätigt

haben oder eine Beratung beanspruchten, zufriedener mit ihrer Versicherung, als diejenigen Kunden, die einen Schadenfall hatten. Über die Gründe, die zu diesem Ergebnis führen, kann nur spekuliert werden. Zum einen dürfte der Schadenfall ein grundsätzlich negatives Erlebnis sein – zuvorkommender Service des Versicherers hin oder her. Zum anderen gehen die Kunden wohl davon aus, dass der Versicherer in der Abwicklung eines Schadenfalls sehr geübt ist.

Allgemein zeigt sich sowohl aus Kunden- als auch aus Geschäftsleitungsperspektive, dass Interaktionsfrequenzen gerade mit guten bzw. wertvollen Kunden tendenziell niedrig sind. Fasst man diese Erkenntnisse zusammen, so lässt sich feststellen dass

- eine hohe Anzahl an Touchpoints erstrebenswert ist, da sich nur in der Interaktion mit Kunden eine Customer Experience schaffen lässt und diese nicht über ein tangibles Produkt transportiert werden kann;
- in diesen Touchpoints Kunden möglichst auf emotionaler Ebene und individuell angesprochen werden sollten, um ein nachhaltiges Erlebnis zu schaffen.

Zur operativen Umsetzung dieser Ziele wurden drei wesentliche Hebel identifiziert: Investigate, Innovate und Interact.



INVESTIGATE – Das Kundenerlebnis erfassen

In der Customer Experience Denkweise wird die Summe aller Erfahrungen, d.h. über alle Kontaktkanäle und -anlässe, des Kunden in den Vordergrund gestellt. Das Kundenerlebnis wird gemäss der vorliegenden Erhebung vorwiegend in punktuellen Projekten erfasst. Dabei stehen einzelne Prozesse (z.B. Vertriebsprozess) oder Kommunikationskanäle (z.B. Aussendienst) im Zentrum. Diese organisationsbezogene Logik entspricht in der Regel nicht der Kundensicht. Kundensegmentierung findet heute vor allem nach demografischen oder produktorientierten Kriterien statt - auf interaktionsspezifische Präferenzen wird selten eingegangen.

Nach Aussage vieler Interviewpartner stellt sich hier die Herausforderung, aus neuen Erkenntnissen entsprechende Massnahmen abzuleiten - Ziel ist es, geschlossene Regelkreise einzurichten, die ständig Handlung und Auswirkungen miteinander in Bezug setzen. Die präzise Messung unter Berücksichtigung von Präferenzen der identifizierten Zielgruppen rückt die Kundensicht ins Zentrum.

Obwohl die befragten Unternehmen der Kundenorientierung eine grosse Bedeutung beimessen, kann die Frage nach dem höchsten Kundenverantwortlichen im Unternehmen nicht abschliessend beantwortet werden. Auf oberster Stufe erfolgt die Unternehmenssteuerung in der Regel nach Finanz-Kennzahlen, die keine direkten Rückschlüsse auf die Customer Experience zulassen. Kundenzentrierte Erfolgsindikatoren wie zum Beispiel der Net Promoter Score können hier eine wirkungsvolle Ergänzung in der Unternehmenssteuerung sein.

INNOVATE – Mehr als neue Produkte

Innovation gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Differenzierung von der Konkurrenz ist der einzige Ausweg aus der Commodity-Falle. Wie schon eingangs erwähnt, ist die Differenzierung über eine Produktdiversifikation wenig erfolgsversprechend.

Eine auf Touchpoints ausgerichtete Betrachtung des Customer Experience Management eröffnet eine Vielzahl von Innovationsmöglichkeiten auf Ebene der Kundenbeziehung. Innovative Interaktionsformen und Dienstleistungen, die den Kontaktpunkt und das Kundenbedürfnis in den Mittelpunkt stellen, stellen eine Alternative zur Kernprodukt-Innovation dar. Insbesondere in den neuen Medien

dominiert noch eine technische Sichtweise, die Effizienz und Industrialisierung in den Vordergrund stellt. In einer konsequenten Customer Experience Denkweise wird diese um das Ziel erweitert, Kunden durch neue Technologien neue Erlebnisse zu bieten. Dies muss nicht unbedingt ein "mehr, grösser, besser" sein - Customer Experience kann auch Reduktion und Vereinfachung bedeuten.

Der neue, erweiterte Innovationsbegriff führt zu einem vertieften Verständnis der Zielgruppen und ihren Präferenzen. Die Pflege der Kundenbeziehung führt zu einer erhöhten Kundenbindung und ist letztlich von der Konkurrenz nicht kopierbar.

INTERACT – Individualität und Flexibilität

Über die Touchpoints hinweg ist es wichtig, den Kunden nicht das Gefühl zu geben, das Objekt standardisierter Abfertigungsprozesse zu sein. Oftmals stehen Kunden nicht die Kommunikationskanäle zur Verfügung, die sie für ein bestimmtes Anliegen gerne nutzen würden. Die Kundenbefragung zeigte, dass beispielsweise die Nachfrage nach webbasierten Dienstleistungen nach wie vor grösser ist als das Angebot.

Kunden erwarten zunehmend die Fähigkeit, über mehrere Kommunikationskanäle mit dem Unternehmen zu kommunizieren. Sie orientieren sich im Web über neue Angebote, fordern Informationen per E-Mail an und stellen Fragen am Telefon. Es darf angenommen werden, dass die zunehmende Verbreitung von Smartphones diese Entwicklung beschleunigen wird. Das Smartphone vereinigt zahlreiche Kommunikationskanäle auf ein Gerät, welche die Kunden je nach Bedarf und Situation nutzen.

Eine zentrale Herausforderung bleiben die Informationssysteme, die kundenbezogene Informationen unabhängig vom Kontaktkanal und –anlass sammeln, um diese den einzelnen Mitarbeitern zugänglich machen oder in automatisierten Prozessen zu nutzen. Ohne eine individuelle Entwicklungshistorie des Kunden, kann auf seine Bedürfnisse nicht proaktiv eingegangen werden.

Investigate – Innovate – Interact: Wer diesen Regelkreis erfolgreich beherrscht, wird in der Lage sein, Konkurrenzvorteile auf Ebene der Kundenbeziehung zu erarbeiten.