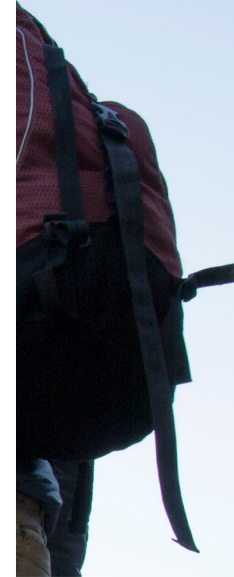


Studie: Die Zukunft des Kundenmanagements

Transformation oder Kapitulation in der Versicherungsbranche?
September 2020



Vorwort

Die Digitalisierung ist in aller Munde, neue Technologien verschaffen neue Möglichkeiten und Märkte fordern höhere Geschwindigkeit von allen Teilnehmern. Kunden sind anspruchsvoller und lernen aus anderen Branchen, wie sich kundenorientierte Prozesse und Serviceerlebnisse anfühlen. Die Kundenschnittstelle ist längst nicht mehr exklusiv und verschiedene Marktteilnehmer – Vergleichsportale, InsurTechs, branchenfremde Unternehmen – buhlen um den Zugang zum Kunden und punkten mit einfachen Prozessen und Nutzerfreundlichkeit.

Gleichzeitig haben sich auch die Anforderungen der Mitarbeiter an ihren bestehenden bzw. zukünftigen Arbeitgeber verändert. Ein attraktives und abwechslungsreiches Aufgabenfeld und ein hohes Maß an Teilhabe und Mitbestimmung sind für viele neben dem reinen Broterwerb wichtige Kriterien bei der Jobwahl. Das Kundenmanagement muss mit diesen Entwicklungen mitgehen und sich mit Veränderungen in Strategie, Organisation und Prozessen auf den Weg in die Zukunft machen.

Sie planen die Reise in das Kundenmanagement der Zukunft? Dann wird unsere Studie ein wertvoller Begleiter sein, in der wir alles Wissenswerte für Ihre Reise zusammengetragen haben. Wir führen Sie durch wichtige Destinationen, die Sie sich genauer anschauen sollten – angefangen bei der Strategie über die Kultur, Organisation und Mitarbeiter bis hin zu den Prozessen und der IT. Zu jeder Station finden Sie spannende Zahlen, Fakten und Insider-Tipps, die wir im Rahmen einer breit angelegten Branchenbefragung und Experteninterviews gesammelt und anschließend aufbereitet haben. Darüber hinaus haben wir für jede Station Empfehlungen für Aktivitäten zusammengefasst, die Ihnen als Orientierung dienen sollen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Reise und viel Spaß beim Lesen unserer Studie!

Kunden- management der Zukunft



Management Summary



Ergebnisse

Strategie: Neue Wege zum Kunden



Kultur: Teilhabe statt Kontrolle



Organisation & Mitarbeiter: Beweglich in die Zukunft



IT & Prozesse: Kundenwünsche durch Daten besser verstehen



Fazit: Zeit zu handeln



Über die Studie



Interviewpartner



Management Summary

1/2



47 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Versicherer den Serviceprozess der Zukunft aktiv gestalten und über die notwendigen Informationen ihrer Kunden verfügen, um deren veränderte Anforderungen frühzeitig zu erkennen. Dieses Potenzial sollten die Versicherungsunternehmen nutzen, um sich ihren Platz in übergreifenden Wertschöpfungsökosystemen zu sichern sowie neue Wachstumsfelder und Zielgruppen zu erschließen. Dabei sollten sie über die Grenzen der Versicherungswirtschaft hinausdenken. Grundsätzlich bestehen dabei drei Optionen: Versicherer können als Zulieferer für Versicherungsschutz in einem Ökosystem agieren oder – weitaus komplexer – selbst ein Ökosystem aufbauen und betreiben. Abhängig von Produktangebot und Strategie können sie in einigen Lebenswelten auch als Anbieter und in anderen als Zulieferer agieren (Mischform).



Neue Datenanalysen auf Basis künstlicher Intelligenz (KI) ermöglichen es Versicherern, ihre Service- und Vertriebsprozesse zu optimieren. Die Häuser verfügen über eine Vielzahl an Kundendaten, die sie für eine Zielgruppenanalyse und -segmentierung heranziehen können. Dieses Potenzial wird häufig jedoch nicht ausgeschöpft. Zukünftig ist es eine entscheidende Aufgabe für die Versicherungsbranche, vorliegende Daten nutzbar zu machen und auszuwerten.

47 Prozent der Befragten sind hingegen der Ansicht, dass Versicherern die Daten fehlen, um dem Wunsch der Kunden nach mehr Individualisierung gerecht zu werden.



Die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen sollte sich an realen Kundenbedürfnissen orientieren – funktionale Abteilungs- oder Spartengrenzen sollten indes aufgelöst werden. Der Kunde erwartet, dass seine Anfragen beim ersten Kontakt gelöst werden. Das erhöht die Kundenzufriedenheit und spart Kosten.

In übergreifend arbeitenden Vertriebs- und Servicecentern können Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen Kundenanliegen nahtlos bearbeiten oder koordinieren. 41 Prozent erwarten, dass die Bearbeitung von Anliegen künftig nach bestimmten Kunden- oder Zielgruppen erfolgt.

Management Summary

2/2



Innovationen entstehen in der lebhaften Interaktion mit Kunden, Mitarbeitern und anderen Marktteilnehmern. Produkt- und Prozessinnovationen sollten nicht in einzelnen Abteilungen, sondern in der gesamten Organisation entwickelt und implementiert werden. Laut 53 Prozent der Befragten spielen Mitarbeiter aus dem Kundenmanagement bereits eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung neuer Produkte und Services. Die Bedeutung von Mitarbeitern in Innovationsprozessen wird nach Ansicht von mehr als drei Viertel der Befragten noch wachsen. 64 Prozent sehen Kunden künftig als Co-Innovatoren statt als indirekte Informanten für Verbesserungen oder Neuentwicklungen.



Nichts macht Mitarbeiter zufriedener als wertstiftende, spannende Aufgaben und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Voraussetzungen dafür sind ein Wandel der Unternehmenskultur, erweiterte Entscheidungskompetenzen, neue Organisationsstrukturen und offene Innovationsprozesse. Bei den Mitarbeitern wiederum werden im Kundenkontakt sozial-kommunikative und persönliche Skills künftig immer wichtiger. Während Fachwissen entwickelt oder in interdisziplinären Teams aufgefangen werden kann, sind ein serviceorientiertes Denken und Handeln nur bedingt erlernbar. Im Vertrieb und Kundenmanagement werden Teams bei fachlichen Fragen zunehmend durch intelligente IT-Systeme wie CRM-/Vertriebssysteme mit Next-best-Action-Vorschlägen oder Chatbots unterstützt. Damit wächst auch die Bedeutung von digitaler Weiterbildung („Digital Upskilling“) der Mitarbeiter.



Das Versicherungsgeschäft ist auf Stabilität und Sicherheit ausgerichtet. Daher sollte die langfristige strategische Ausrichtung des Kundenmanagements klar definiert und kommuniziert werden. Auf dem Weg dahin sollten kleinere Teilprojekte umgesetzt und die Strategie laufend an neue Kundenanforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden. Dieses Vorgehen lässt Kunden wie Mitarbeiter kleinere Erfolge direkt spüren.

Wesentliche Voraussetzung für ein nachhaltig erfolgreiches Kundenmanagement ist die Innovationskraft im Unternehmen, zeitnah Neues auszuprobieren und innovative Strategien langfristig umzusetzen. Indem sie frühzeitig ihr Kundenmanagement der Zukunft gestalten, erhalten Versicherer die Chance, ihren Platz in den neu entstehenden Wertschöpfungsökosystemen nachhaltig zu sichern.



Die Kundenschnittstelle wird digital und persönlich

Trotz einer zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung im Kundenmanagement bleibt die persönliche Kommunikation wichtig. Beides schließt sich nicht aus, auch die digitale Kommunikation kann hochgradig persönlich und individuell gestaltet werden.

Verschiedene Zugangswege sind so zu gestalten, dass der Kunde selbst entscheiden kann, wie und wann er mit seinem Versicherer in Kontakt treten will. Kanalpräferenzen der Versicherer werden zugunsten des Kunden mehr und mehr aufgehoben.

78%

glauben, dass der persönliche Kontakt zum Kunden eine hohe Bedeutung behalten und im Kommunikationsmix gleichberechtigt mit allen anderen Kanälen angeboten wird. Nur 18 % können sich vorstellen, dass die Kommunikation vorwiegend maschinell erfolgt.



Gute Chancen für die Versicherungen, die die Kundenerwartungen (über-)treffen

Bieten Sie Ihren Kunden für sie passende Informationen zu Ihren Produkten an.

- Binden Sie Ihre Kunden entsprechend Ihrer Zielgruppe mittels Kundenbefragungen und Kundentests in die Entwicklung und Verbesserung der Informationsangebote ein.
- Passen Sie die Informationen entsprechend dem betreffenden Lebensbereich oder der Lebenssituation des Kunden an.
- Achten Sie auf Verständlichkeit der Informationen und erhöhen Sie die Informationsdichte und -komplexität schrittweise nach Bedarf des Kunden.

- Ermöglichen Sie Ihren Kunden, die verschiedenen Kanäle (mobile, Web, persönlicher Vertrieb, Servicecenter) ohne Informationsverlust zu wechseln.
- Standardisieren Sie Ihre digitalen Abschlussstrecken, um so dem Vertrieb und den Vertriebspartnern schnelle und transparente Vertragsprozesse zu ermöglichen.

Erwartungen der Kunden:

Persönliche Beratung, wann ich sie möchte

Verständliche Informationen für mich bequem und jederzeit verfügbar

Versicherungen, da wo ich sie tatsächlich brauche

Transparenz, wo meine Anfrage aktuell steht und wann ich mit einer Entscheidung rechnen kann

Einfach zu verstehende Produkte

Faire Preise

Schnelle und unkomplizierte Schadenabwicklung



“

Kundenbegeisterung erreichen Sie auch heute noch fast immer durch persönliche Interaktion. Problembeseitigung ist Technologie, Begeisterung ist Mensch.

Dr. David Stachon, Generali Deutschland AG

“

Ich glaube nach wie vor an den personen-
gebundenen Vertrieb und die persönliche
Kommunikation. In Zukunft wird das aber stark
digital unterstützt.

Dr. Matthias Maslaton, ARAG SE



Die Lösung „one size fits all“ funktioniert nicht mehr

Eine erfolgreiche Versicherung versteht seine Kunden in ihren Lebensbereichen. Dadurch ist sie in der Lage, dem Kunden – allein oder eingebettet in einem Ökosystem – für ihn passende Angebote zu unterbreiten.

Voraussetzung ist ein besseres Verständnis der Zielkunden, ihrer Bedarfe, ihres Nutzungs- und Abschlussverhaltens von Versicherungen in den verschiedenen Lebensbereichen – eine anspruchsvolle Perspektive für eine Branche, in der lange Zeit die reine Produkt- und Vertriebsicht im Vordergrund stand.

Versicherer müssen klar definieren, welche Zielgruppe oder Zielgruppen sie mit welchen Angeboten adressieren. Die Lösung „one size fits all“ funktioniert nicht mehr in einer Zeit, in der Kunden nach individuellen und für sie passenden Produkten und Serviceleistungen suchen. Das bedeutet je nach Strategie auch, sich stärker auf bestimmte Zielgruppen zu fokussieren und strategische Entscheidungen im Kundenmanagement an ihnen auszurichten. Nur so erreichen die richtigen Angebote am Ende auch die richtigen Kunden.

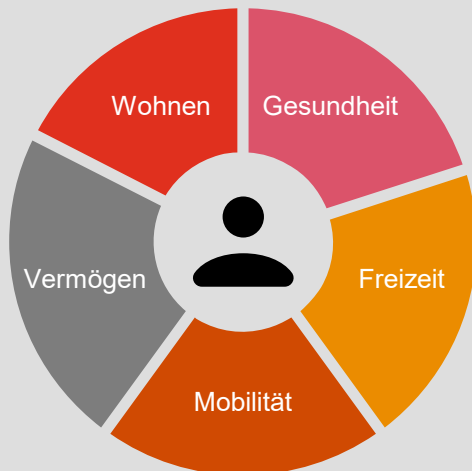
68%

gehen davon aus, dass sich Versicherer stärker auf bestimmte Zielgruppen fokussieren und das Angebot auf diese Zielgruppen anpassen oder unter Umständen einschränken.



Kundenorientierung als Leitlinie für das Unternehmen

**Der Kunde in seinen Lebensbereichen
steht im Mittelpunkt**



Definieren Sie Ihre aktuellen Zielgruppen (Kundensegmentierung):

- entlang Ihrer bestehenden Produkt- und Serviceangebote.
- entsprechend sozio-demografischer Merkmale, wie z. B. Alter, Haushaltseinkommen, Wohnort und psychografischer Merkmale, wie z. B. Einstellung, Werte, Meinungen.
- auf Basis Ihrer Zielkunden-/ Zielmarktstrategie.

Erstellen Sie für jede Zielgruppe 4 bis 6 Personas, um ihr Produktangebot und Kundenprozesse aus Sicht eines (fiktiven) Kunden zu betrachten.

- Definieren Sie innerhalb der Zielgruppe typische Kundenprofile als Persona, um die charakteristischen Bedürfnisse besser zu verstehen.
- Erstellen Sie diese Personas auf Grundlage von kontextuellen Interviews, Umfragen, Kundenbeobachtungen und/oder Benutzertests.
- Legen Sie für diese Personas den Fokus auf Verhaltensmuster, z. B. welche Kanäle nutzt die Persona bevorzugt in welcher Situation, wie geduldig ist die Persona etc.

- Binden Sie in den Prozess Mitarbeiter mit regelmäßigem Kundenkontakt ein (z. B. Vertriebs- und Servicemitarbeiter).
- Bewerten Sie Ihre Produkte/Prozesse aus Sicht jeder einzelnen Persona.

Analysieren Sie mögliche Anforderungen und den Bedarf in den verschiedenen Lebensbereichen und Lebensphasen der Personas.

- Arbeiten Sie die verschiedenen Lebensbereiche/-phasen einer Persona aus, z. B. mithilfe von Customer-Journey-Modellen.
- Analysieren Sie mögliche ungedeckte Kundenbedarfe für Ihre aktuellen sowie potentiell neuen Produkte.
- Berücksichtigen Sie die gesammelten Erkenntnisse fortlaufend in der Produktentwicklung, der Kampagnensteuerung bzw. der Neukundenakquise.

“

Es ist wichtig, die eigenen Zielgruppen zu bestimmen und zu beschreiben, beispielsweise mit Hilfe von Personas. Genauso wichtig ist aber auch, immer wieder zu hinterfragen, ob die Zielgruppen noch passen.

Matthias Schreiber, Ottonova

“

Mit unserer Marke sprechen wir im Wesentlichen regionale Kunden und Interessenten an und bieten als ‚Vollsortimentler‘ für jede Zielgruppe in der Region passende Produkte. Aufgrund unserer starken Fokussierung auf das Geschäftsgebiet können und wollen wir – mit Ausnahme großer Industrierisiken – keine einzelnen Zielgruppen ausklammern. Das ist natürlich Chance und Herausforderung gleichermaßen.

Dirk Gronert, Öffentliche Versicherung Braunschweig



Quo vadis: Versicherer in Ökosystemen

Versicherer werden viel mehr über die Grenzen der Versicherungswirtschaft hinausdenken und sich ihren Platz in übergreifenden Wertschöpfungsökosystemen sichern müssen. Die Beteiligung in diesen Wertschöpfungsnetzwerken bietet die einzige Chance, um in einem weitgehend gesättigten Markt neue Wachstumsfelder und Zielgruppen zu erschließen. In Ökosystemen sind zwei Herangehensweisen zu beobachten: entweder als „Kellner“ (Zulieferer) oder „Koch“ (Anbieter), gemeinsam mit Partnern.

Vielfach werden Versicherer Versicherungsschutz als Leistungskomponente zuliefern. Es wird aber unumgänglich sein, für Segmente, in denen ein Versicherer eigene Stärken sieht, selbst Ökosysteme aufzubauen und damit einen hybriden Ansatz – mal Koch mal Kellner – zu verfolgen. Sich auf die reine „Zulieferer“-Rolle zu beschränken, birgt die Gefahr der Austauschbarkeit.

Als Vorbild für die tiefe Integration von Versicherungsprodukten in übergreifende Wertschöpfungsökosysteme und Plattformen gilt der asiatische Markt – allen voran China.

64%

gehen von einer stärkeren Zusammenarbeit mit Partnern aus. Die Kundenansprache und -betreuung erfolgt gemeinsam.

30%

glauben daran, dass Versicherer selbst Anbieter umfassender Lösungskonzepte sein können.

6%

erwarten, dass der Kundenzugang zunehmend an Partner abgegeben wird.



Rolle im Ökosystem gestalten, bevor sie vergeben ist

Identifizieren Sie relevante Ökosysteme anhand der Lebenswelten Ihrer Kunden.

- Lebenswelten umfassen die wesentlichen Themenfelder des Alltagslebens Ihrer Kunden (z. B. Wohnen, Mobilität, Arbeit etc.). Überlegen Sie, in welchen Lebenswelten Sie (neue) Risiken absichern und darüber hinausgehende Services bieten können. Je nach Geschäftsmodell können mehrere Lebenswelten relevant sein.
- Finden Sie Bereiche, in denen ein Ökosystem Ihr Kerngeschäft sinnvoll erweitern kann.

Definieren Sie Ihre Rolle im Ökosystem.

- Abhängig von Produktangebot und Strategie können Sie in bestimmten Lebenswelten Anbieter, in anderen „nur“ Zulieferer sein.
- Machen Sie sich Ihre jeweilige Rolle klar:
 - Wo liegen Ihre Stärken?
 - Wer sind Ihre Kunden?
 - Wie ist Ihr Zugang zu den Kunden?
 - Wo brauchen Sie Partner und wo brauchen Partner Sie?

Stellen Sie Ihre Kooperationsfähigkeit sicher.

- Agieren im Ökosystem heißt Agieren mit Partnern: Sorgen Sie dafür, dass Partner über entsprechende Schnittstellen gut in Ihre Prozesse integriert werden können.
- Ziel ist es, den Kunden eine 1-Stop-Shop-Lösung zu bieten. Dazu müssen die Partner das gleiche Wissen über den Kunden haben wie die Versicherungen.

Halten Sie weiter Ausschau nach potenziellen Partnern und Themen.

- Das Angebot in einem Ökosystem entwickelt sich immer weiter: Behalten Sie Trends und mögliche Partner immer im Blick.

“

Ökosysteme, in denen verschiedene Industrien und Lösungsansätze vernetzt werden, gewinnen an Bedeutung. Versicherungen können hier sehr unterschiedliche Rollen spielen, je nachdem, über welche Art von Netzwerk wir reden.

Dr. David Stachon, Generali Deutschland AG

“

Kunden wollen ganzheitliche Ökosysteme wegen der hohen Usability und Einfachheit. Als Versicherer muss man sich Stück für Stück in das System hineinbegeben.

Dr. Matthias Maslaton, ARAG SE



Kooperation statt Kontrolle

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, müssen Versicherer dynamisch und kreativ sein. Nur so können sie schnell auf Veränderungen reagieren und konstruktiv an Produkten und Prozessen arbeiten. Dies gelingt nur in einer Unternehmenskultur, die von einem hohen Maß an Transparenz, Vertrauen und Teilhabe geprägt ist. Leitgedanke ist Kooperation statt Kontrolle und die Möglichkeit, neue Dinge und neue Arbeitsweisen auszuprobieren – auch auf das Risiko hin, dass nicht alles sofort den erwünschten Erfolg bringt.

Vielfach bedeutet dies eine grundlegende Veränderung der Haltung, der Strukturen und Prozesse. Das Angehen der wesentlichen betrieblichen Gestaltungsaufgabe ‚Kulturwandel‘ wird die Assekuranz in den kommenden Jahren beschäftigen und sicherlich bei dem einen oder anderen Haus an den Fundamenten rütteln.

60%

setzen in Zukunft auf mehr Vertrauen in die Mitarbeiter und einen offenen und transparenten Umgang mit Misserfolgen statt auf starre Handlungsanweisungen.



Kultureller Wandel als Gestaltungsaufgabe

Ein menschenzentrierter und sich stetig anpassender Ansatz verbessert das Erlebnis für Mitarbeiter, Kunden und die gesamte Organisation in der Transformation.

Kultur ist die **Art**, wie Dinge in einer Organisation getan werden.

Die **Mitarbeiter prägen die Kultur** einer Organisation.

Führung ist der Schlüssel zur Förderung von Kulturwandel.

Kultur ist in Werten verankert und wird durch **Verhaltensweisen** zum Leben erweckt.

Machen Sie Kultur messbar.



- Initiales Kultur-Assessment
- Wiederkehrende „Puls-Messungen“ zum Tracken des Fortschritts
- Ergebnisse offen teilen

Transformation braucht Führung.



- Aufgabe der Führungskräfte, die Chancen dieses Wandels für die Organisation zu nutzen
- Situativ richtig führen, erfordert neue Form der Führung

Verstehen Sie den kulturellen Wandel als wichtige Gestaltungsaufgabe.



- Vision und Ziel der kulturellen Transformation definieren
- Mindset der Mitarbeiter bewegen
- Vertrauen und Transparenz schaffen
- Innovation fördern
- Organisationsentwicklung mit gestalten

Etablieren Sie Werte für die Zusammenarbeit.



- Verteilung von Freiheit und Verantwortung
- Ganzheit durch Offenheit und Sicherheit
- Akzeptanz vieler individueller Sichtweisen
- Handeln aus Vertrauen in die Organisation
- Öffnung durch Handeln nach dem Sinn

Beziehen Sie die Mitarbeiter ein.



- Die Kultur mit Leben füllen, indem das Team sie selbst mitgestaltet
- Auf Ängste, Bedürfnisse und Wünsche eingehen
- Inspirierendes Mitarbeitererlebnis ermöglichen
- Kommunikation transparent gestalten

“

Ich möchte, dass Leute Dinge ausprobieren. Nicht alles, was ausprobiert wird, muss am Ende auch funktionieren. Das ist dann kein Fehler, sondern das Ergebnis eines wertvollen Experiments.

Dr. David Stachon, Generali Deutschland AG

“

Wir haben sehr viel kommuniziert mit den Mitarbeitern und Verständnis geweckt. Das ist ein langer Prozess und harte Arbeit, sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern.

Isabel Martorell Naßl, Konzern Versicherungskammer



Schnelle und pragmatische Entscheidungen

In einer Kultur, die von einem hohen Maß an Transparenz, Vertrauen und Teilhabe geprägt ist, werden Mitarbeiter im Kundenmanagement die Möglichkeit haben, ihre Arbeit stärker selbst zu steuern und zu gestalten. Das heißt, dass Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter erweitert und damit an den Rand der Organisation verteilt werden müssen. Die Dezentralisierung von Entscheidungen bedeutet keinen Kontrollverlust, sondern stellt einen effektiven Weg dar, um Kontroll- und Entscheidungssysteme dynamisch an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Unternehmen müssen dazu Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle befähigen, innerhalb eines gemeinsam entwickelten Rahmenwerks, schnelle, pragmatische Entscheidungen zu treffen.

80%

gehen davon aus, dass Entscheidungskompetenzen von Mitarbeitern im Kundenmanagement erweitert und nach „unten“ verteilt werden.



Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen machen

Machen Sie Mitarbeiter zu Mitgestaltern.

- Lassen Sie Mitarbeiter am Gestaltungsprozess des Kundenmanagements der Zukunft aktiv teilhaben.
- Schaffen Sie eine Plattform, um die Gedanken und Ideen Ihrer Mitarbeiter einzusammeln und berücksichtigen Sie diese in der weiteren Ausgestaltung des Kundenmanagements der Zukunft.
- Machen Sie Mitarbeiter zu Change Agents, die
 - andere inspirieren,
 - Feedback aufnehmen und in die Transformation mit einbringen,
 - eigene Communities aufbauen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern.

Der Weg in die neue Rolle des „Unternehmers im Unternehmen“

- Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern den neuen Handlungsrahmen, in dem sich die Mitarbeiter zukünftig bewegen wollen.
- Befähigen Sie die Mitarbeiter durch passende Trainings und Informationsmaterialien, mit dem neuen Handlungsrahmen umgehen und Entscheidungen in dem neuen Umfeld treffen zu können.
- Ermöglichen Sie ein inspirierendes Mitarbeitererlebnis, indem Sie gemeinsame Erfahrungen schaffen und diese in die Transformation in die neue Rolle einfließen lassen.
- Gestalten Sie die Kommunikation des Veränderungsprozesses transparent und greifbar, machen Sie sie so konkret wie möglich.
- Seien Sie aufmerksam und gehen Sie auf individuelle Ängste und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter ein.
- Holen Sie die Mitarbeiter dort ab, wo sie stehen. Nicht jede Ausgangslage ist gleich! Es ist individuell zu betrachten, wie die Rolle des „Unternehmers im Unternehmen“ ausgestaltet werden kann.

“

Wenn der Rahmen klar ist, können Entscheidungen sehr eigenständig getroffen werden. Und diesen Entscheidungen kann man dann auch vertrauen. Wenn der Rahmen nicht klar ist, fehlt oft die übergreifende Sicht, die Dinge auch wirklich zu Ende zu denken.

Isabel Martorell Naßl, Konzern Versicherungskammer

“

Wird die Verantwortung stärker nach unten delegiert, suchen sich die Mitarbeiter ihre Aufgaben selbst und organisieren sich danach auch. Das bedeutet eine neue Rolle der Führungskräfte. Sie müssen sich strategisch Gedanken machen und vor allem für die notwendige Vernetzung sorgen.

Rainer Brune, ROLAND Rechtsschutz Versicherungs-AG



Innovation braucht Interaktion

Innovationen entstehen in der lebhaften Interaktion mit Kunden, Mitarbeitern und anderen Marktteilnehmern.

Produkt- und Prozessinnovationen entstehen nicht in einzelnen Abteilungen, sondern im gesamten Unternehmen. Mitarbeiter sollen Raum erhalten, neue Ideen auszuprobieren, um das Kundenmanagement kundenorientiert weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig werden Kunden stärker in Innovationsprozesse eingebunden – entweder indirekt durch die gezielte Beobachtung des Kundenverhaltens oder direkt über geeignete Open-Innovation-Methoden.

Innovationen werden top down geplant und umgesetzt

jeder Mitarbeiter ist Teil des Innovationsprozesses



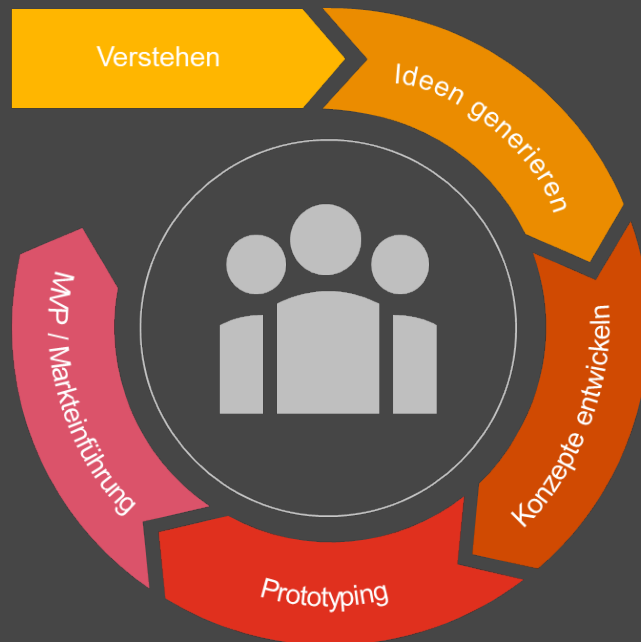
Die Bedeutung der Mitarbeiter im Innovationsprozess nimmt zu: Laut 53 % der Befragten spielen Mitarbeiter aus dem Kundenmanagement schon heute eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung neuer Produkte und Services. In Zukunft wird sich das nach Ansicht von über drei Viertel der Befragten weiter etablieren.

64%

sehen den Kunden künftig als Co-Innovator statt als indirekten Informanten für Verbesserungen oder Neuentwicklungen. Kunden werden direkt in Innovationsprozesse eingebunden.



Innovationsprozesse Hand in Hand mit Mitarbeitern und Kunden



Hören Sie den Kunden zu und beziehen Sie Sichtweisen aus anderen Branchen mit ein.

- Viele Verbesserungspotenziale für Produkte oder Prozesse können Sie schon identifizieren, wenn Sie Ihre Kunden im Verlauf der Customer Journey gut beobachten: Wo gibt es Brüche? Wo springen sie ab?
- Integrieren Sie Ihre Kunden schon frühzeitig in den Innovationsprozess, um Bedarfssituationen zu erkennen.
- Probieren Sie neben den klassischen Marktforschungsmethoden (Befragungen, Interviews) auch neue Methoden wie beispielsweise Ideenwettbewerbe, Lead-User-Workshops oder Kunden-Communities aus.

Binden Sie das ganze Unternehmen ein und schaffen Sie Freiraum für neue Ideen.

- Nutzen Sie das Wissen aller Mitarbeiter. Gemeint ist nicht nur Fachwissen, sondern vor allem die Kompetenz, Probleme wahrzunehmen und Lösungen dafür zu entwickeln.
- Schaffen Sie das notwendige Vertrauen und den Zuspruch, Problemfelder offen anzusprechen, Ideen zu entwickeln und diese auch kundzutun.
- Die Unternehmensführung sollte als Vorbild für innovatives Handeln agieren und Innovation begleiten, treiben, fördern und fordern.
- Etablieren Sie einen Innovationsprozess und geben Sie den Beteiligten geeignete Methoden für jede Phase des Innovationsprozesses an die Hand.

Wählen Sie die richtigen Co-Innovatoren.

- Sorgen Sie im Projektteam für verschiedene Typen – Visionäre, Querdenker, Macher, Kundenbotschafter, aber auch Bedenkensträger. Das schafft verschiedene Blickwinkel.
- Holen Sie sich Lead-User hinzu, also visionäre und innovative Kunden, die für eine größere Kundengruppe typische Bedürfnisse und Probleme haben.
- Beziehen Sie auch Kunden aus anderen Branchen ein, die mit ähnlichen Herausforderungen zu tun haben, das erweitert den Lösungshorizont.

Nicht alles auf einmal.

- Evaluieren Sie die Ideen und wählen Sie die vielversprechendsten aus.
- Nutzen Sie sinnvolle Bewertungs- und Selektionskriterien (z. B. Marktfähigkeit, Machbarkeit, Zeithorizont, Wirtschaftlichkeit und Einzigartigkeit), um die Ideen zu verdichten, zu kombinieren und auszusieben.

Experimentieren Sie und holen Sie früh Feedback ein.

- Testen Sie verschiedene Varianten und lassen Sie sie von Kunden bewerten.
- Gehen Sie nicht erst mit der fertigen Version an den Markt, sondern holen Sie frühzeitig Beta-Tester an Bord, so können Sie schnell nachjustieren.

“

Der wertvollste Kanal für Verbesserungen ist bei uns der Chat. Einzelne Features, die der Kunde gerne hätte, gehen direkt in unseren Entwicklungsprozess. Das ist Partizipation in Reinform.

Matthias Schreiber, Ottonova

“

Mit innosure.me haben wir zum Beispiel eine Innovationsplattform geschaffen, in der wir neue Produktideen einstellen, die Kunden abschließen können. So erkennen wir schnell, ob das etwas ist, was bei der Allgemeinheit ankommt und ins Gesamtportfolio mitaufgenommen werden sollte.

Olaf Bläser, ERGO Deutschland AG



Veränderung braucht flexible Organisationsstrukturen und anpassungsfähige Rollenprofile

Sparten- und Abteilungssilos werden künftig immer mehr durch interdisziplinäre, ressortübergreifende und situative Zusammenarbeit abgelöst. Damit kann die Organisation viel stärker am Kundenbedarf ausgerichtet werden, statt an bestehenden und manifestierten Strukturen festzuhalten. Unterschiedliche Kompetenzen werden in cross-funktionalen Teams gebündelt. Diese Teams organisieren sich weitgehend selbstständig und lernen voneinander.

Das bedeutet auch, dass Hierarchien ausgedünnt und gewisse Hierarchiestufen in absehbarer Zeit ganz aus den Organisationen verschwinden.



Teams im Kundenmanagement sind heute weitgehend hierarchisch strukturiert. Das sagen auch zwei Drittel der Befragten. Künftig sind jedoch flexiblere Strukturen gefragt, in denen Teams situativ zusammengestellt werden und die sich in hohem Maße selbst organisieren. 68% erwarten diese Entwicklung.

Klassische Berufsqualifikationen und traditionelle Erwerbsbiografien rücken in den Hintergrund, wichtiger für Entwicklungspfade innerhalb des Kundenmanagements werden eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft. Informelles Lernen bzw. learning on the job wird zur relevanten Maxime, die den Quereinstieg aus anderen Bereichen oder Branchen ohne Weiteres möglich macht.

Damit werden ehemals starre Stellenprofile sukzessive durch flexible Rollen ersetzt, die sich dynamisch mit der Organisation verändern, weiterentwickeln oder wieder auflösen.

Diese Entwicklung stellt ganz neue Anforderungen an das Recruiting, die Personalentwicklung und die Bereitschaft der Mitarbeiter im Kundenmanagement zum lebenslangen Lernen.





95% des Weges ist Veränderung von mensch- lichem Verhalten und Kultur

Ebnen Sie den Weg von Pflichterfüllung und Kontrolle zu Engagement und Selbsteinschätzung.

- Reduzieren Sie klassische Führungsfunktionen.
- Schaffen Sie die notwendige Unterstützung, die flexible Organisationen brauchen, um sich in einem transparenten Rahmen zu bewegen.
- Geben Sie mehr Verantwortung an die Stellen mit der höchsten Informationsdichte.

Fördern Sie Selbstorganisation und unterstützen Sie die Teams durch strukturiertes Coaching.

- in der Wahl des Teams (Wer)
- in der Wahl der Aufgabe (Was)
- in der Wahl des Vorgehens (Wie)
- in der Leistungsbeurteilung (Wie gut)
- in der Wahl der Arbeitszeit (Wann)
- in der Wahl des Arbeitsortes (Wo)

Gehen Sie das Thema umfassend an und erweitern Sie den Wirkungsbereich.

- Schaffen Sie Workareas, die den Mitarbeitern am Herzen liegen.
- Etablieren Sie Formate zur Reflexion (z. B. Coaching, Bewegungsformate) und setzen Sie neue Formen von Meetings, Feedback und zur Konfliktlösung ein.
- Legen Sie Wert auf ökologisches und soziales Handeln.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern den Freiraum für „learning on the job“.

- Wenn sich die Aufgaben stetig ändern, sind gute Expertensysteme gefordert, Mitarbeiter mit fachlichen Inhalten zu unterstützen.
- Befähigen Sie die Mitarbeiter, sich selbst zu helfen und sich unterstützende Technologie zunutze zu machen.
- Geben Sie die dafür notwendige Zeit und unterstützen Sie durch Coachings, Seminare etc.

Suchen Sie nach neuen Talenten.

- Wenn sich die Anforderungen an Rollen zukünftig ändern werden, ist das Suchspektrum nicht mehr nur auf Fachkräfte aus der Branche begrenzt.
- Suchen Sie gezielt nach Mitarbeitern, die den Kunden im Fokus und den Dienstleistungsgedanken verinnerlicht haben.

“

Bei der Organisation der Teams entscheiden wir ganz klar danach, wo wir schnell und wo wir robust sein müssen.

Dirk Gronert, Öffentliche Versicherung Braunschweig

“

Bei Entwicklungsthemen haben wir Workstreams mit agilen Rollenbildern. In der IT arbeiten wir außerdem mit einem Devops-Ansatz.

Harald Boysen, Allianz Direct Versicherungs-AG



Mehrfachkontakte durch unterschiedliche Personen vermeiden

Die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen muss sich nach den realen Kundenbedürfnissen richten und nicht – wie bislang sehr verbreitet – nach funktionalen Abteilungs- oder Spartengrenzen. Der Kunde erwartet Lösungen für seine Anfragen und dies beim ersten Kontakt. Eine kundenorientierte Organisation muss sicherstellen, dass Anliegen möglichst beim ersten Kontakt abschließend geklärt werden. Aus Kundensicht sorgt die schnelle und abschließende Bearbeitung

für ein positives Kundenerlebnis. Aus Unternehmenssicht können kostenintensive Mehrfachkontakte vermieden werden.

Voraussetzung dafür sind übergreifend arbeitende Vertriebs- und Servicecenter, die in einem Kundenkontakt (fast) alle Kundenanliegen bearbeiten oder zumindest koordinieren, und ein Team an Mitarbeitern, die unterschiedliche Kompetenzen mitbringen.

Welchen Thesen stimmen Sie mit Blick auf die kommenden fünf Jahre zu? (Mehrfachnennung möglich)

Die Bearbeitung der Anliegen erfolgt nach der Kunden- bzw. Zielgruppe. Jede Einheit kümmert sich um eine spezielle Kundengruppe.



Das Denken in Zielgruppen liefert nur begrenzte Erkenntnisse über den Kunden. An die Stelle von Zielgruppen treten spezifische Personas, die „den Kunden“ zum Leben erwecken.



Die Bearbeitung der Anliegen erfolgt funktionsbezogen. Jede Einheit kümmert sich um eine spezifische Art von Anliegen (z. B. Einreichen einer Beschwerde, Meldung eines Schadens etc.).



Bei der Bearbeitung von Kundenanliegen gibt es eine Trennung nach Sparten. Das ermöglicht eine stärkere Spezialisierung und Expertise, da sich Anliegen je nach Sparte deutlich unterscheiden können.



Getrennte Einheiten gibt es nicht. Jeder Mitarbeiter im Kundenmanagement kann jede Art von Anliegen bearbeiten.





Keine funktionale Trennung bei der Bearbeitung von Kundenanliegen

Stellen Sie die Serviceteams produkt- und kompetenzübergreifend auf.

- Geben Sie den Serviceteams die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, um eine Kundenanfrage bei dem ersten Kundenkontakt zu beantworten.
- Kombinieren Sie First- und Second-Level-Expertise in einem Team, um Kompetenzsilos zu vermeiden.
- Nicht jeder im Team muss alles können, das Team sollte in der Lage sein, jede Anfrage bedienen zu können.

Geben Sie dem Serviceteam Transparenz über den Kunden.

- Das Serviceteam sollte bei Kundenkontakt einen Überblick über die gesamte Kundenhistorie haben.
- Definieren Sie den Ermessensspielraum des Serviceteams auf Basis des Customer Lifetime Values (CLV).

Teilen Sie das Wissen im Unternehmen durch regelmäßige Austauschformate.

- Geben Sie den Serviceteams die Möglichkeit, Servicegespräche zu analysieren und aus diesen zu lernen.
- Teilen Sie das Gelernte durch interaktive Formate zwischen den einzelnen Serviceteams.

Holen Sie so viel und so häufig wie möglich Feedback vom Kunden ein.

- Nutzen Sie hierzu schnelle und digitale Feedbacktools, z. B. über Messenger.
- Aggregieren Sie das Kundenfeedback und schärfen Sie damit Ihre Persona-Definition.

Elemente eines erfolgreichen Serviceteams



Stärken Sie die Mitarbeiterkommunikation.

Im Team, teamübergreifend und mit den Mitarbeitern etablieren – unabhängig ob im Büro oder im Homeoffice – mit Hilfe von Collaboration Tools.

Schaffen Sie Transparenz über gelöste Probleme.

Ideen und Lösungen im Team und über die Teams hinweg teilen, um eine unternehmensweite Sicht zu etablieren.

Etablieren Sie Mentorenschaften zwischen Mitarbeitern.

Mitarbeiter-zu-Mitarbeiter-Trainingsformate und teamübergreifende Mentorenschaften lösen Silogrenzen auf.

Ermöglichen Sie fachliche Karrieren.

Machen Sie Weiterentwicklungen durch Auszeichnungen und Titel sichtbar und honorieren dies gegenüber dem Mitarbeiter.

Geben Sie Teams Transparenz über Ihre Leistung.

Entwickeln Sie teamspezifische Dashboards über relevante Daten und KPIs und schaffen Sie so Transparenz über die Weiterentwicklung eines Teams.

“

Spartentrennung ist etwas aus dem vorigen Jahrhundert. Das ergibt in der heutigen Welt keinen Sinn mehr. Wenn wir heute Versicherungen neu erfinden würden, würden wir das wahrscheinlich anders machen.

Dr. David Stachon, Generali Deutschland AG

“

Wir arbeiten jetzt schon spartenunabhängig. Das Anliegen des Kunden muss mit dem Skill des Mitarbeiters mappen. Und so ist auch unser Skill Routing aufgebaut.

Isabel Martorell Naßl, Konzern Versicherungskammer



Zufriedene Kunden nicht ohne zufriedene Mitarbeiter

So einfach das klingt, so schwer ist es umzusetzen. Trotz Digitalisierung bleibt der persönliche Kontakt zu den Servicemitarbeitern für viele Kunden enorm wichtig. Sie bilden die persönliche Schnittstelle zum Kunden und Vertriebspartner und transportieren Werte und Serviceversprechen des Versicherers.

Wertschätzung, Teilhabe, Inspiration und Mitwirkung sind wesentliche Faktoren für die

Zufriedenheit der Mitarbeiter – nichts macht Menschen zufriedener als wertstiftende, spannende Aufgaben und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

Der Wandel der Unternehmenskultur, die Erweiterung der Entscheidungskompetenzen, neue Organisationsstrukturen und die Öffnung des Innovationsprozesses zahlen direkt darauf ein.



Jeder möchte gern spannende Arbeit machen. Es geht darum, den Kunden umfassend zu betreuen, ihm zu helfen und etwas zu bewegen.

Dr. Matthias Maslaton, ARAG SE



Sehen Sie Ihre Mitarbeiter als Ihre Kunden

Zufriedenheit heißt Bedürfnisse erfüllt bekommen und dazu sollten Sie die Bedürfnisse kennen.

- Nutzen Sie mehr als nur die jährliche Mitarbeiterbefragung, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu ergründen.
- Befragen Sie auch den Arbeitsmarkt nach Treibern der Mitarbeiterzufriedenheit, denn Gehalt ist schon lange nicht mehr alles.
- Jeder Standort hat andere Treiber zur Mitarbeiterzufriedenheit, lassen Sie Spezifika zu.

Fördern Sie Wertschätzung und unterstützen Sie die Führungskräfte dabei.

- Wertschätzendes Verhalten setzt eine von Offenheit und Respekt gekennzeichnete Haltung voraus, bei dem der jeweilige Mensch in seiner Individualität im Mittelpunkt steht.
- Reduzieren Sie indirekte Kommunikation. Direkte Kommunikation ist für Wertschätzung eine zentrale Grundregel. Sie stellt sicher, dass Kritik am Verhalten von Personen nicht intransparent gegenüber Dritten geäußert wird.
- Schaffen Sie Dialogformate zur Reflexion und Resonanz in der Organisation.

Binden Sie Mitarbeiter in die Gestaltung der Unternehmens- und Servicekultur ein.

- Motivieren Sie zum Mitmachen und lassen Sie den Mitarbeitern die Chance, sich zu beteiligen.
- Inspirieren Sie Ihre Führungskräfte, seien Sie Vorbild, indem Sie Raum zur Beteiligung schaffen.
- Fokussieren Sie Ihre Wertschätzung nicht nur auf die High Performing Teams, sondern fördern Sie Austauschformate, damit andere Teams davon lernen können.

Unterstützen Sie Ihre Teams im Kundenmanagement durch strukturiertes Coaching.

- Starten Sie mit dem Individuum. Ein Team ist immer ein Spiegel der einzelnen Persönlichkeiten.
- Ohne Kommunikation geht nichts. Beleuchten Sie die Kommunikationsregeln der nonverbalen und verbalen Kommunikation und unterstützen Sie besonders Methoden für die hybride Zusammenarbeit.
- Geben Sie mit Hilfe von anschaulichen Beispielen Methoden und Strukturen für die Selbstorganisation, Ansätze zur Reduzierung von Stress sowie Kreativitäts- und Entscheidungsmethoden an die Hand.
- Zeigen Sie, welche Rollen es in Teams gibt, wie Teams reflektieren und Selbstorganisation fördern.

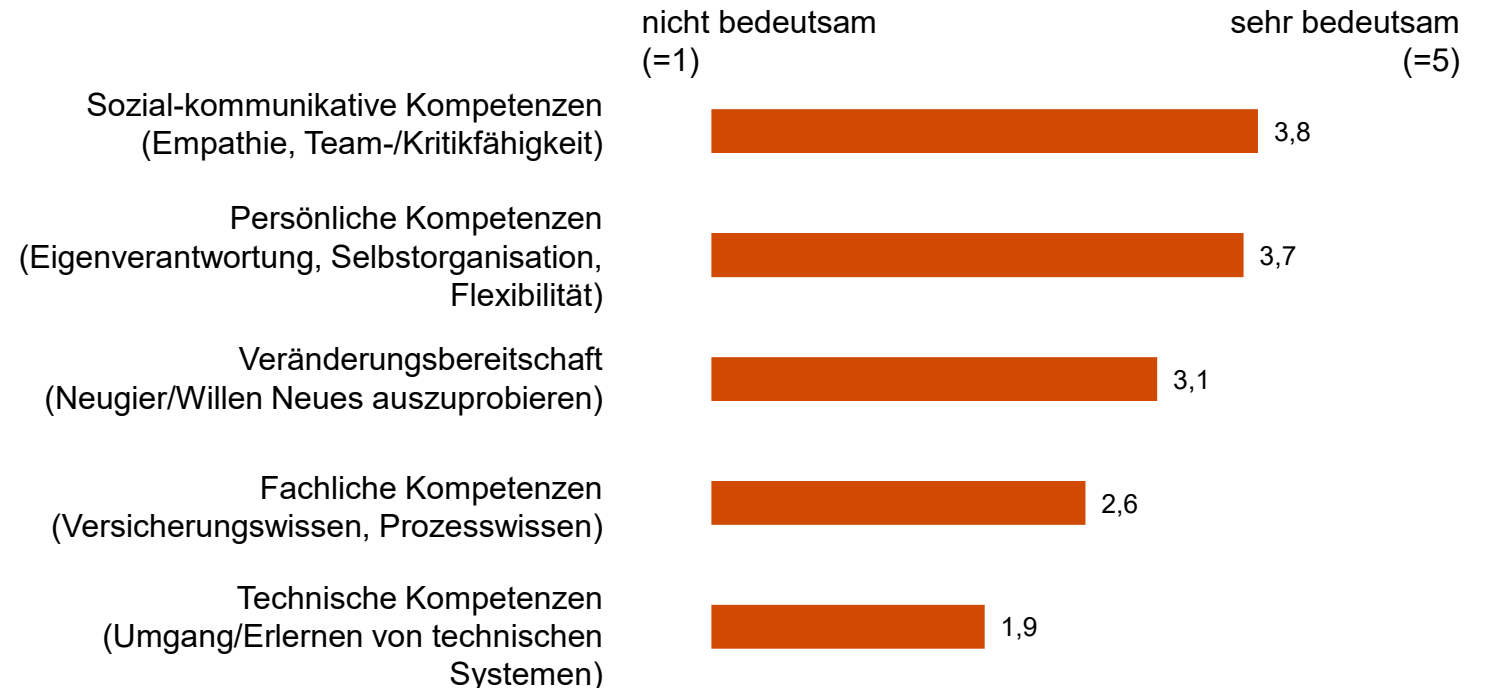


Auf die Soft Skills kommt es an

Im Kundenkontakt werden sozial-kommunikative und persönliche Skills zu den entscheidenden Mitarbeiterkompetenzen. Während Fachwissen entwickelt oder in interdisziplinären Teams aufgefangen werden kann, sind persönliche Eigenschaften und ein serviceorientiertes Denken und Handeln nur bedingt erlernbar und somit wesentliche Kriterien bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter.

Darüber hinaus werden Mitarbeiter im Vertrieb und Kundenmanagement bei fachlichen Fragen zunehmend durch intelligente IT-Systeme (z.vB. CRM-/Vertriebssysteme mit Next-best-Action-Vorschlägen, Chatbots etc.) unterstützt, sodass sie sich stärker auf die Kundenbeziehung und die Kundenbedürfnisse konzentrieren können.

Bedeutung von Kompetenzen künftiger Mitarbeiter (Mittelwerte)





Bei fachlichem Know-how unterstützen intelligente technologische Lösungen

Setzen Sie sich strukturiert mit Skill-management im Kundenmanagement auseinander.

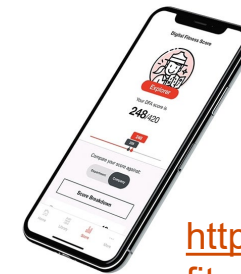
- Das Thema beginnt bereits weiter vorn, nämlich bei einer klaren Funktions- und Aufgabendefinition im Rahmen der entsprechenden Rollenbeschreibung.
- Erst, wenn Rollen klar beschrieben sind, ist es möglich, sich mit dafür notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten auseinanderzusetzen.
- Unterscheiden Sie dabei in Fach-, Selbst-, Methoden- und sozialen Kompetenzen und differenzieren Sie je Rolle.
- Hinterfragen Sie die aktuell geforderten Qualifikationen Ihrer Stellen regelmäßig. Oft sind diese so, weil sie schon immer so waren. In den vergangenen Jahren spielte die Fachlichkeit oft eine (zu) große Rolle.

Intelligente Technologie ermöglicht fachliche Unterstützung und schafft Raum für den empathischen Kundendialog.

- Motivieren Sie zur Beteiligung im Aufbau von fachlicher Unterstützung.
- Geben Sie den Mitarbeitern die Möglichkeit, die Wissensprozesse in der Bearbeitung mitzugestalten.

Digital Upskilling der Mitarbeiter für ein besseres Verständnis neuer Technologien

- 63% der Unternehmen fehlt es an qualifizierten Teams mit digitalen Kompetenzen (gemäß 2020 Global Digital IQ Survey von PwC). Die digitale Weiterbildung ist somit ein zentrales Element. Dabei geht es sowohl um die Anwendung von Tools und Technologien als auch um neue Arbeitsmethoden und ein digitales Mindset.
- Schaffen Sie die Grundvoraussetzung für erfolgreiche digitale Transformation. Sichern Sie sich einen Wettbewerbsvorteil durch die Fähigkeiten, Denk- und Verhaltensweisen, die zukünftig von Ihren Mitarbeitern verlangt werden.



<https://www.pwc.de/de/digital-fitness-app.html>

“

Emotionale Intelligenz ist gefragt. Vertriebler müssen beim Kunden in der Lage sein, auf Situationen einzugehen und ein Gefühl für Menschen haben. Und sie brauchen einen besonderen Drive - hire for will, train for skill.

Dr. Matthias Maslaton, ARAG SE

“

Wo wir kundennah arbeiten, sind die sozialen Kompetenzen extrem wichtig. Wir brauchen Menschen, die mit der Kundenbrille ins Bett gehen und morgens aufstehen. Die fachlichen und technischen Kompetenzen kann man sich durchaus auch aneignen.

Matthias Schreiber, Ottonova

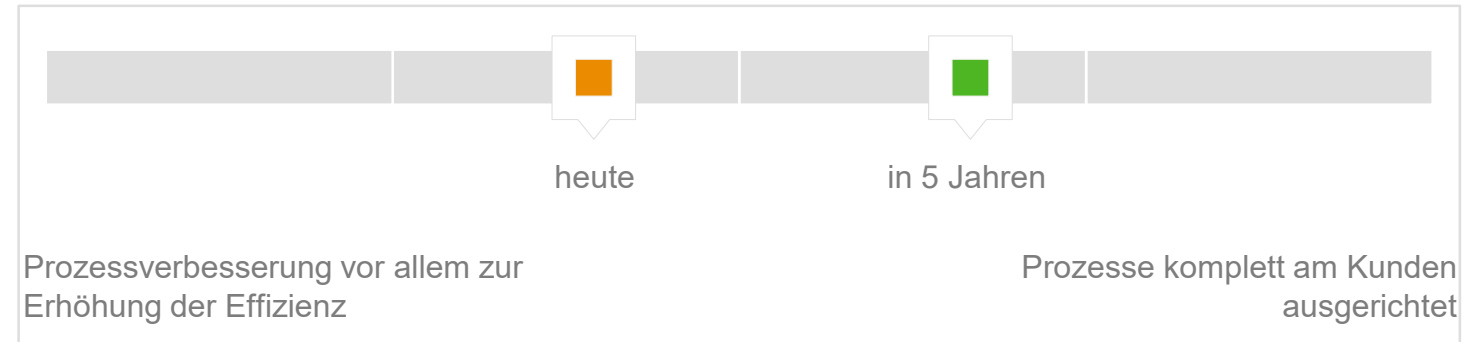


Kundenorientierte Prozesse und unternehmerische Effizienz sind kein Widerspruch

Kundenorientierung heißt, Prozesse maximal an die Bedürfnisse des Kunden auszurichten und das Kundenerlebnis zu verbessern. Die kontinuierliche Customer-Journey-Analyse und -optimierung ist das Mittel der Wahl, um Klarheit über die Prozesse aus der Kundenperspektive zu bekommen.

Dieses Ziel muss jedoch nicht im Widerspruch stehen zur ebenso notwendigen Verbesserung der Prozesseffizienz. Vorausgesetzt der Kunde profitiert von mehr Effizienz durch schnellere, einfachere und automatisierte Prozesse. Anliegen beim Erstkontakt abschließend zu klären, ist sowohl kundenorientiert als auch effizient.

Einfache Prozesse erledigt der Kunde darüber hinaus zunehmend auch im Self Service und ist damit unabhängig von etwaigen Servicezeiten.





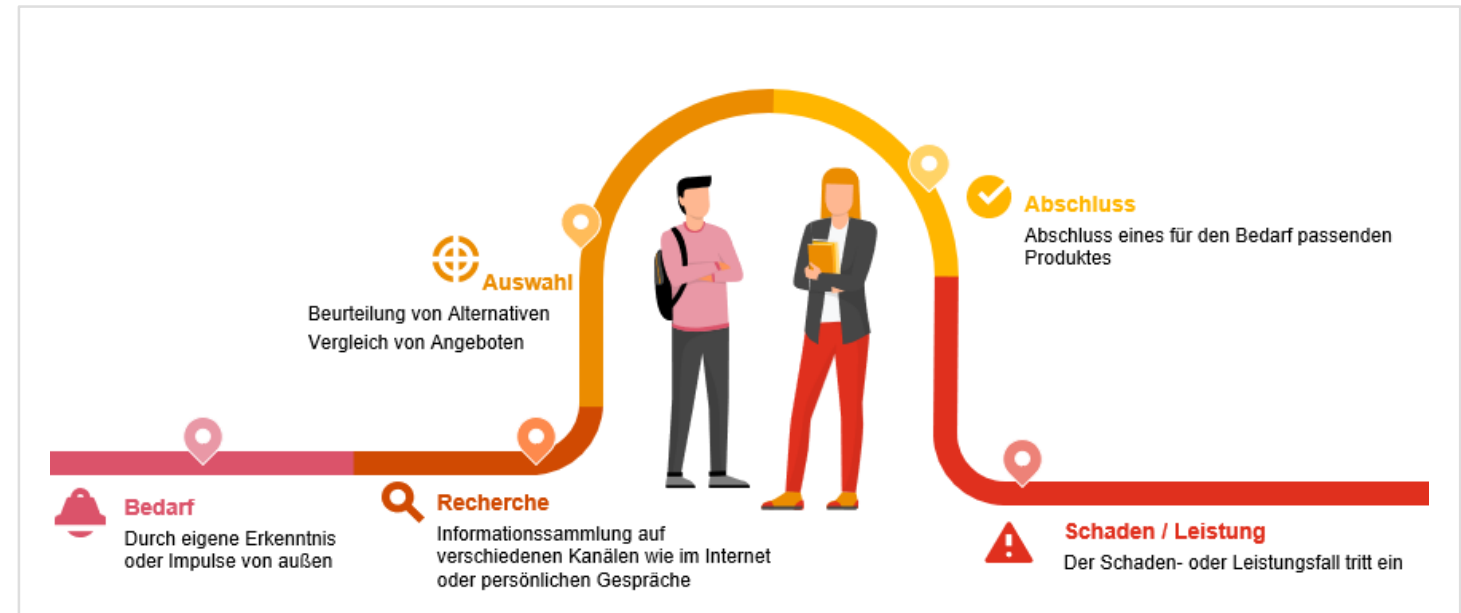
Setzen Sie die Kundenbrille auf

Denken Sie vom Kunden aus und führen Sie ihn durch Ihre Prozesse.

- Nutzen Sie Ihre bereits formulierten Personas, um Ziele, Bedürfnisse und Muster im Nutzerverhalten ihrer Zielgruppen darzustellen.
- Stellen Sie die Customer Journey in einem zu betrachtenden Prozess aus Sicht Ihrer Personas dar.
- Identifizieren Sie mögliche Painpoints und Probleme im Prozess.
- Leiten Sie Maßnahmen zur kundenorientierten Verbesserung ab.

Priorisieren Sie die Prozesse, die Sie angehen wollen und können.

- Welche Prozesse können wir verschlanken, um die Effizienz und Kundenzufriedenheit zu erhöhen?
- Welche Prozesse können wir ohne Effizienzverlust dem Kunden optimiert darstellen?
- Welchen Effizienzverlust investieren wir, um die Kundenzufriedenheit deutlich zu erhöhen?
- Nutzen Sie das Feedback der Kunden möglichst nah am Serviceerlebnis.



“

Effizienz und Kundenorientierung sind überhaupt kein Widerspruch. Ein Prozess kann für den Kunden einfach sein und trotzdem sehr effizient im Unternehmen ablaufen. Wichtig ist aber auch die Frage: Was biete ich den Kunden an, und kann ich es mir als Unternehmen leisten, das anzubieten?

Isabel Martorell Naßl, Konzern Versicherungskammer

“

Viel zu oft wird als erstes geprüft, warum das, was der Kunde will, nicht möglich ist. Das muss man umdrehen und zuerst nachdenken, wie der Kundenwunsch umgesetzt werden kann. Und wenn es nicht geht, nach Alternativen schauen, die dem Kunden weiterhelfen.

Matthias Schreiber, Ottonova



Wir können nur managen, was wir verstehen

Datenmanagement war schon immer Kern des Geschäftsmodells von Versicherern. Bislang wurde jedoch vor allem in den Rückspiegel geschaut. Neue KI-basierte-Verfahren ermöglichen nun auch den Blick nach vorn. Bessere Daten ermöglichen bessere Service- und Vertriebsprozesse. Die Kunst liegt in der Aufbereitung und Auswertung.

Schon jetzt verfügen Versicherer über eine Vielzahl an Kundendaten, die sie für eine Zielgruppenanalyse und -segmentierung heranziehen könnten, vielfach kann das Potential aber nicht ausgeschöpft werden. Angereichert durch Umweltdaten und Daten von Kooperationspartnern kann ein besseres Kundenverständnis und individuellere Angebote ermöglicht werden.

All diese Daten nutzbar zu machen und auszuwerten, ist eine entscheidende Aufgabe für die Zukunft

47%

sind der Ansicht, dass Versicherern die Daten fehlen, um dem Wunsch der Kunden nach mehr Individualisierung gerecht zu werden.



Schaffen Sie einen Rundumblick auf den Kunden

Schaffen Sie größtmögliche Transparenz, zu jeder Zeit, an jedem Ort.

- Konsolidieren Sie alle Interaktionen zwischen Ihren Kunden und dem eigenen Unternehmen und bauen Sie eine umfassende 360°-Sicht und eine einheitliche Kundenkontakthistorie auf.
- Ein geeignetes CRM-System kann Sie dabei unterstützen – es ergänzt Ihre Systemlandschaft auch um passende Analysefunktionen, so dass die nächstbesten Angebote und Handlungsempfehlungen auf Basis vorliegender Informationen gegeben werden können.

Erweitern Sie den Horizont und verlassen Sie die Grenze Ihres Unternehmens.

- Beziehen Sie Informationen über Ihre Kunden auch aus Ökosystemen Ihrer Partner, um für Ihre Kunden eine bestmögliche Erfahrung zu erreichen und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Kunden.

- Die Aufstellung des Unternehmens nach möglichst effizienten Prozessen und Geschäftsvorfällen wurde in der Vergangenheit vielfältig umgesetzt – durch die Anreicherung dieser bestehenden Welt um ein end-to-end Customer Journey Design bringen Sie den Blick des Kunden mit ein, machen das Erlebte transparent und können somit ganz konkret am „moment that matters“ optimieren.

Lernen Sie von InsurTechs.

- Viele InsurTechs sind innovative Impulsgeber und konzentrieren sich darauf, mittels digitaler Technologie Teile der Wertschöpfungskette von Versicherungen zu optimieren. Insbesondere in der Kundeninteraktion werden kleine Lösungen geschaffen, die ganz konsequent aus der Sicht des Kunden konzipiert und umgesetzt wurden.
- Beziehen Sie InsurTechs und ihre Ideen mit ein, um Mehrwerte für Ihre Kunden zu generieren.

“

Unser Ziel ist es, eine datengetriebene
Organisation zu werden.

Dirk Gronert, Öffentliche Versicherung Braunschweig



Denken in Ökosystemen heißt denken in Datenströmen und Schnittstellen

Der steigende Bedarf, Daten mit Service- und Kooperationspartnern im Ökosystem flexibel über offene Schnittstellen auszutauschen und für Datenanalysen zur Verfügung zu stellen, macht eine Anpassung der IT-Architektur der Versicherer notwendig.

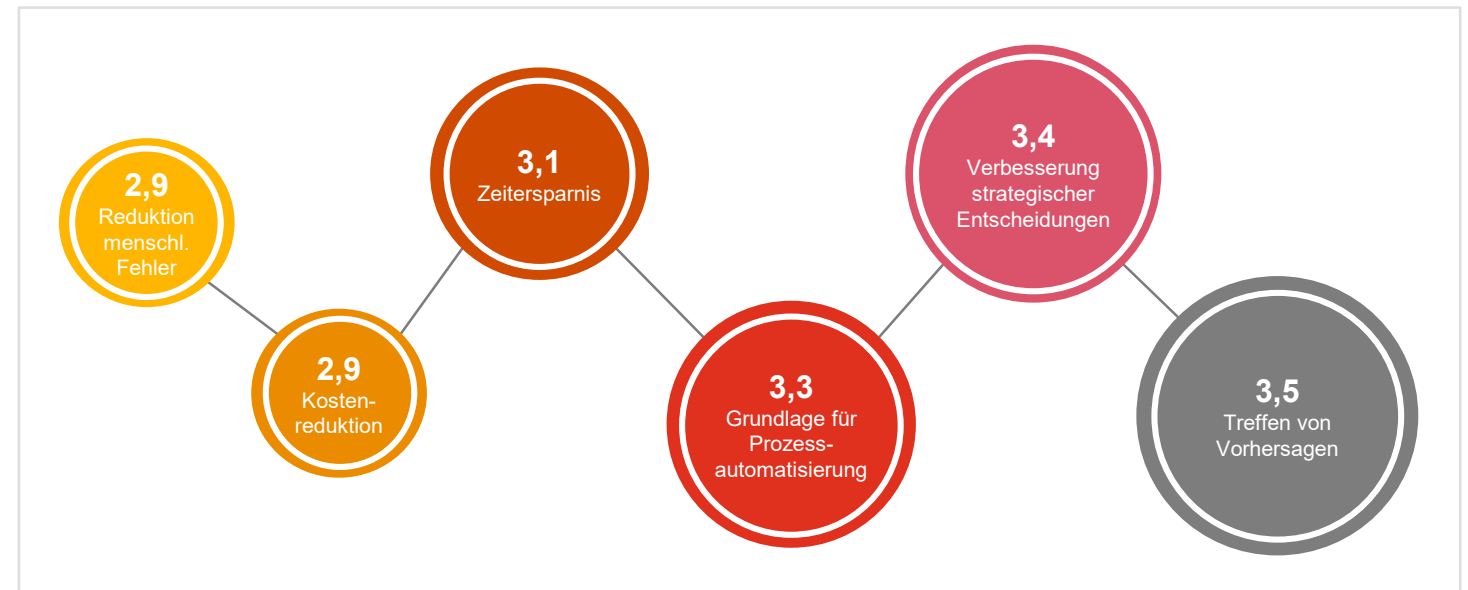
Bestehende und über viele Jahre betriebene Legacy-Systeme stoßen an ihre Grenzen, wenn es um die effiziente Einbindung neuer Produkte

oder Services externer Partner geht. Versicherer werden die Softwareentwicklung künftig vermehrt abgeben und auf flexiblere modulare Standardlösungen setzen.

Gerade im Kundenmanagement werden Kooperationen mit anderen Unternehmen und Start-ups zunehmen, um neue Prozesse, Services oder Kanäle an der Kundenschnittstelle schnell umsetzen zu können.

Konkreter Mehrwert von Data-Analytics

- Worin besteht aus Ihrer Sicht der konkrete Mehrwert von Data-Analytics für die Assekuranz / Ihr Unternehmen? (Skala von 0 kein Mehrwert, bis 4 sehr großer Mehrwert)



Quelle: Insight Assekuranzpanel, Umfrage zur Bedeutung von Data Analytics, 2020



Verbessern Sie die Grundlagen Ihrer Entscheidungen

Formulieren Sie eine Datenstrategie.

Die Datenstrategie ist das Werkzeug, das die Vereinheitlichung der Geschäfts- und IT-Erwartungen für alle datenbezogenen Funktionen ermöglicht. Sie erklärt, wie die Verwaltung von Unternehmensdaten zur Unterstützung der **Datenvision** genutzt werden kann.

Nutzen Sie den Vorteil einer datengetriebenen Geschäftsstrategie.

Beschreiben Sie, wie ein Unternehmen durch die strategische Nutzung seiner Datenbestände bestimmte Geschäftsziele erreicht. Dadurch wird die Grundlage für alle Planungsbemühungen des Unternehmens geschaffen, die mit datenbezogenen Fähigkeiten verbunden sind.

Beschleunigen Sie die digitale Transformation.

Legen Sie fest, wie Datenfunktionen Informationsgehalt und Insights unterstützen und zur Verbesserung der Geschäftssagilität beitragen.

Das Top Management lebt es vor.



“Leading by Example”:
Entscheidungen müssen stets auf **Daten** basieren.

Integration der Data Experts im Unternehmen sicherstellen.



Den Austausch zwischen Data Scientist und Management fördern.

Datenzugriff gewährleisten.



Aufkommende Probleme beim Datenzugriff sollten möglichst **problemlos** und **schnell** behoben werden können.

Analytics für Mitarbeiter nutzen.



Ziele und Vorteile von Analytics sollten für Kunden und Mitarbeiter **transparent** sein.

Beständigkeit gegen Flexibilität eintauschen.



Um Flexibilität sicherzustellen, sollten Unternehmen auf kurze Sicht kanonische Metriken wählen.

Analytische Entscheidungen erklären.



Um ein tieferes Verständnis zu schaffen, sollten die getroffenen Entscheidungen explizit erläutert werden.

Unsicherheiten quantifizieren.



Die Daten sollten stets **aktuell** und **vollständig** sein.

Wirksamkeitsnachweise einfach und robust gestalten.



In der Analytik überwiegen die vielversprechenden Ideen den praktischen Vorteile.

Spezialisierte Trainings.



Spezielle Schulungen sollten zum **richtigen Zeitpunkt** geplant angeboten werden.

“

Datenmanagement ist Kern unseres Geschäfts. Der große Unterschied ist, dass wir bislang eher in den Rückspiegel geschaut haben. Heute gibt es in der Datenanalytik viel mehr Möglichkeiten, Echtzeitdaten zu erfassen und zu analysieren.

Dr. David Stachon, Generali Deutschland AG



Zeit, zu handeln



Kunden lernen aus anderen Branchen, was guter Kundenservice ist – als Vorreiter sind hier beispielsweise Amazon oder Apple zu nennen. Versicherer müssen sich mit diesen veränderten Erwartungen auseinandersetzen und diese erfüllen. Gefragt sind schnelle und einfache Lösungen, die sich an den Lebensgewohnheiten der Kunden orientieren.

Olaf Bläser, ERGO Deutschland AG

Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen Versicherer ihre Kundenprozesse und Interaktionsmöglichkeiten, aber auch ihre Produkt- und Serviceangebote neu oder anders gestalten. Die Studie hat gezeigt, dass dafür weitreichende Veränderungen in den Bereichen Strategie, Kultur, Organisation, Prozesse und IT notwendig sind. Auf der Reise in das Kundenmanagement der Zukunft gibt es in diesen Bereichen viele, zum Teil sehr tiefgreifende Handlungsfelder, die es jetzt anzugehen gilt. Voraussetzung, um diesen Weg erfolgreich zu beschreiten, ist die Fähigkeit, Dinge schnell und trotzdem eingebettet in einer langfristigen Strategie umzusetzen, ebenso wie der ausgesprochene Mut und Wille, Neues auszuprobieren.

47%

gehen davon aus, dass Versicherer den Serviceprozess der Zukunft aktiv gestalten und über die notwendigen Informationen über ihre Kunden verfügen, um veränderte Kundenanforderungen frühzeitig zu erkennen.

Schnelligkeit und Wandlungsfähigkeit als Maßgabe für die Zukunft

Vielfach geben branchenfremde Marktteilnehmer die Richtung für neue Kundenerlebnisse vor. Versicherer müssen dies noch schneller auf die eigene Branche adaptieren können, um sich einen Vorteil gegenüber Konkurrenten zu erarbeiten.

Darüber hinaus wächst das Risiko, dass Technologieunternehmen immer stärker in den Markt eingreifen und gewisse Leistungen selbst erbringen, auch wenn Versicherer sich aufgrund der Komplexität ihres Geschäftsmodells (noch) in Sicherheit wiegen.

Die skizzierte Entwicklung in Richtung Ökosysteme verschärft dieses Risiko, bietet aber auch Chancen, wenn Versicherer hier frühzeitig ihren Platz definieren und sich als Akteure in diesen Ökosystemen beteiligen.

“

Wir haben früher für eine durchschnittliche Produktentwicklung zwölf bis 18 Monate gebraucht. Durch unser agiles Vorgehen haben wir zuletzt Produkte in acht bis zwölf Wochen entwickelt.

Dirk Gronert, Öffentliche Versicherung Braunschweig



Mut für neue Ideen



Schnelle Entwicklungen gehen nicht ohne Mut zur Schramme. Man muss Dinge einfach auch mal machen, statt immer zu zögern und zu warten.

Harald Boysen, Allianz Direct Versicherungs-AG

Spagat zwischen langfristiger Planung und kurzfristigen Projekten

Das Versicherungsgeschäft ist auf Stabilität und Sicherheit ausgerichtet. Vor dem Hintergrund einer dynamischen Marktentwicklung stellt das Versicherer vor besondere Herausforderungen. Es ist enorm wichtig, die langfristige strategische Ausrichtung des Kundenmanagements klar zu definieren und zu kommunizieren. Auf dem Weg dorthin sollten aber immer wieder kleinere Teilprojekte umgesetzt und die Strategie stetig an neue Kundenanforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden. Dieses Vorgehen liefert immer wieder Zwischenergebnisse, Teilprodukte und -services und lässt Kunden wie Mitarbeiter kleinere Erfolge direkt spüren.

30%

sehen Versicherer in der Rolle des „first movers“, der mit neuen Konzepten und Technologien experimentiert und sie sofort in der Praxis einsetzt.

Ohne Mut kein Fortschritt

All die Veränderungen nützen nichts, wenn Versicherer nicht auch den Mut besitzen, Neues auszuprobieren, neue Wege zu gehen und in Kauf zu nehmen, dass nicht jede Idee ein Erfolg wird. Nur so können sie sich differenzieren, neue Erlebnisse für die Kunden schaffen und sie begeistern.

Dafür ist es notwendig, aktuelle Trends im Kundenumfeld, andere Branchen und Märkte zu beobachten und dieses Wissen in neue Services zu überführen. Da viele neue Entwicklungen – insbesondere in Bezug auf Prozesse und Services – heute sehr technologiegetrieben sind, spielt dabei auch die Kenntnis und die Kompetenz im Umgang mit diesen Technologien eine besondere Rolle. Versicherer, die sich dieses gesammelte Wissen zu Nutze machen und basierend darauf neue Ideen entwickeln und umsetzen, werden ihre Rolle behaupten können.

53%

glauben, dass Versicherer vor allem aus bereits erfolgreichen best Practices lernen und als „fast follower“ agieren.

“

Der Veränderungsprozess, der sich im Kundenmanagement vollzieht, betrifft nicht nur eine Abteilung, sondern auch das ganze Unternehmen. Und alles, was an der Organisation und an Prozessen verändert wird, wirkt am Ende natürlich auch auf den Kunden.

Rainer Brune, ROLAND Rechtsschutz Versicherungs-AG

Hintergrund – Treiber für die Transformation des Kundenmanagements



Die neue Macht des Kunden

Kunden sind heute informierter denn je und können sich über Vergleichsplattformen, Bewertungen anderer Kunden und Verbraucherportale häufig schon selbst ein Bild vom Angebot machen. Das bedeutet jedoch nicht, dass Kunden alles online und im Self Service machen wollen. Nach wie vor ist vielen die persönliche Kommunikation bei Fragen und Beratungsthemen wichtig. Kunden bestimmen aber die Kommunikations-spielregeln und erwarten verschiedene Wege, mit dem Versicherer in Kontakt zu treten. Dadurch entstehen neue und vielschichtigere Kundenkontaktpunkte, weshalb die Kommunikation und Interaktion entlang der Customer Journey immer komplexer wird und die Anforderungen an die kanalübergreifende Sicht auf den Kunden steigen.

Wunsch nach schnellen, transparenten und vor allem einfachen Prozessen

Kunden erwarten einfache, schnelle und nutzerfreundliche Prozesse und Kommunikationsmöglichkeiten, wie sie es von anderen Anbietern – allen voran Digitalunternehmen wie Amazon, Google und Co. – bereits gewohnt sind. Entsprechend haben Versicherer bereits digitale Services auf ihr Geschäft adaptiert. Ein viel zitiertes Beispiel ist das von vielen Versicherern bereits angebotene Schadentracking, bei dem Kunden analog zum Lieferstatus bei einer

Bestellung, jederzeit den Bearbeitungsstand ihrer Schadenmeldung einsehen können. Bei anderen Prozessen gibt es noch Verbesserungspotenzial.

Kundenschnittstelle längst nicht mehr exklusiv

War früher der Vertreter oder die Agentur vor Ort die erste Anlaufstelle bei Versicherungsfragen, buhlen heute verschiedene Marktteilnehmer – Vergleichsportale, InsurTechs, branchenfremde Unternehmen – um die Kundenschnittstelle und punkten mit einfachen Prozessen und Nutzerfreundlichkeit. Verschärft wird dies durch die sich abzeichnende Entwicklung hin zu Wertschöpfungsökosystemen, in denen verschiedene Produkte und Services zusammengebracht und durch unterschiedliche Anbieter bereitgestellt werden.

Die neue Art, zu arbeiten

Nicht nur die Kundenerwartungen sind gestiegen, sondern auch die Anforderungen der Mitarbeiter an ihren bestehenden bzw. zukünftigen Arbeitgeber. Gute, engagierte und kreative Mitarbeiter sind schwer zu finden. Ein attraktives und abwechslungsreiches Aufgabenfeld und ein hohes Maß an Teilhabe und Mitbestimmung sind für viele neben dem reinen Broterwerb wichtige Kriterien bei der Jobwahl. Für Versicherer bedeutet das kulturelle, organisationale und prozessuale Veränderungen.

Studiendesign und Methodik



Studiendesign

In einem dreistufigen Vorgehen wurden zunächst die wesentlichen Trends und Faktoren, die die Zukunft des Kundenmanagements von Versicherern beeinflussen, in einer Markt- und Umfeldanalyse identifiziert. Aufbauend darauf wurde eine Online-Befragung unter Experten aus kundennahen Bereichen durchgeführt. An die quantitative Untersuchung schloss sich eine qualitative Befragung von Experten aus verschiedenen Versicherungsunternehmen an. Aus den Einschätzungen der Experten zu künftigen Entwicklungen und Aufgaben im Kundenmanagement von Versicherungsunternehmen wurden anschließend relevante Handlungsfelder abgeleitet.



Untersuchungsansatz

- Erhebungsmethode 1: Thesengestützte Online-Expertenbefragung
- Zielgruppe: Experten aus den Bereichen Kundenmanagement, Service, Vertrieb, Betriebsorganisation von Versicherungsunternehmen
- Stichprobengröße: $N = 66$
- Erhebungszeitraum: Februar/März 2020
- Sofern es sich um Einschätzungen zum Status quo im Vergleich zur zukünftigen Entwicklungen handelt, sind Vergleiche an entsprechenden Stellen eingefügt.
- Erhebungsmethode 2: 8 leitfadengestützte Tiefeninterviews

Zusammensetzung der Stichprobe der Online-Befragung



Unternehmensgröße

Total

0-500 Mitarbeiter	5 %
501-1000 Mitarbeiter	30 %
1001-5000 Mitarbeiter	27 %
> 5000 Mitarbeiter	38 %



Unternehmensbereiche

Total

Kundenservice	25 %
Vertrieb & Marketing	43 %
Unternehmensentwicklung/-strategie	13 %
Schaden-/Leistungsmanagement	3 %
Betriebsorganisation	3 %
Zentrale Bereiche (IT, Backoffice)	7 %
Sonstige	5 %



Position

Total

Vorstand/Direktor/Geschäftsführer	10 %
Prokurist/Abteilungsleiter/2. Führungsebene	33 %
Teamleiter/Filialleiter/3. Ebene	22 %
Stabstelle	17 %
Mitarbeiter	18 %

Interviewpartner



Olaf Bläser

Olaf Bläser ist seit Januar 2018 als Vertriebschef im Vorstand der ERGO Deutschland AG. Gemeinsam mit Sebastian Rapsch trägt er die vertriebliche Hauptverantwortung für das Geschäftsmodell hybrider Kunde.



Harald Boysen

Harald Boysen ist seit November 2016 CEO der Allianz Direct Versicherungs-AG und deren Vorgängerin AllSecur Deutschland AG. Davor war er in verschiedenen Positionen bereits bei der Allianz Deutschland AG, der Oldenburgischen Landesbank und der Allianz Leben tätig.



Rainer Brune

Rainer Brune ist seit März 2014 Vorstandsvorsitzender bei der ROLAND Rechtsschutz Versicherungs-AG. Zuvor war er mehrere Jahre als Vorstand bei der AXA Versicherung AG tätig.



Dirk Gronert

Dirk Gronert ist seit Januar 2018 Mitglied des Vorstands (CInsO, CIO, COO) bei der Öffentlichen Versicherung Braunschweig. Zuvor war er mehrere Jahre bei der Generali, Gothaer und zuletzt bei der Axa tätig, und verantwortete unterschiedliche Bereichsleiterfunktionen und war zuletzt als Chief Transformation Officer IT aktiv.

Interviewpartner



Isabel Martorell Naßl

Isabel Martorell Naßl ist seit 21 Jahren im Konzern Versicherungskammer tätig und hatte seitdem verschiedene Fach- und Führungsfunktionen inne. Seit 2015 leitet sie den Bereich Konzern Betrieb und ist in dieser Funktion für den Kundenservice in den Geschäftsfeldern Kranken, Komposit und Leben verantwortlich.



Dr. Matthias Maslaton

Dr. Matthias Maslaton ist seit 2012 Mitglied des Vorstands der ARAG SE und verantwortet das Ressort Konzern Vertrieb, Produkt und Innovation. Zuvor war er u.a. als Mitglied des Vorstands der ARAG Allgemeine Versicherungs-AG, der Interlloyd Versicherungs-AG sowie als Leiter der Konzernentwicklung tätig.



Matthias Schreiber

Matthias Schreiber ist seit Oktober 2016 Head of Customer Support bei der ottonova AG. Von 1992 bis 2016 war er Abteilungsleiter bei der Generali Versicherung.



Dr. David Stachon

Dr. David Stachon ist seit Juni 2016 Vorstandsvorsitzender der Cosmos Direkt und seit September 2017 als Chief Business Officer für die Bereiche Digital und Unabhängige Vertriebe auch Vorstandsmitglied der Generali Deutschland. Seit Oktober 2019 ist er zudem Vorstandsvorsitzender der ebenfalls zur Generali gehörenden Dialog Versicherung.

Studienautoren



Thomas Karl Otto

Thomas Otto verantwortet bei PwC den Bereich Customer Centric Transformation für Financial Services. Er berät Versicherungen und Banken bei der Digitalisierung ihres Vertriebs und ihrer Kundenschnittstelle.



Nicole Senger

Nicole Senger ist seit mehr als 20 Jahren in verschiedenen Rollen für die Versicherungsbranche tätig und leitet bei PwC den Bereich Customer Centric Transformation für Versicherungen in Deutschland.



Kai Wedekind

Kai Wedekind ist seit 2006 für die Versicherungsforen Leipzig tätig und leitet das Team „Vertrieb und Service“. Zu diesen Themen arbeitet er eng mit Versicherungsunternehmen, Universitäten und Dienstleistern der Branche zusammen und begleitet als Projektmanager zahlreiche Studien sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte.



Katja Wagenknecht

Katja Wagenknecht ist seit 2012 bei den Versicherungsforen Leipzig tätig. Seit 2016 leitet sie das Team „Unternehmenskommunikation und Partnerbetreuung“. Darüber hinaus begleitet sie verschiedene Studien und Marktforschungsprojekte redaktionell und methodisch.

Über PwC und Versicherungsforen Leipzig

Über PwC

PwC betrachtet es als seine Aufgabe, gesellschaftliches Vertrauen aufzubauen und wichtige Probleme zu lösen. Mehr als 276.000 Mitarbeiter in 157 Ländern tragen hierzu mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei.

Die Bezeichnung PwC bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere der rechtlich selbstständigen Netzwerkgesellschaften. Weitere Details unter www.pwc.com/structure.

Über die Versicherungsforen

Die Versicherungsforen Leipzig verstehen sich als Dienstleister für Forschung und Entwicklung (F&E) in der Assekuranz. Als Impulsgeber für die Versicherungswirtschaft liegt die Kernkompetenz der Versicherungsforen Leipzig im Erkennen, Aufgreifen und Erforschen neuer Trends und Themen, etwa im Rahmen von Studien und Forschungsprojekten unter unmittelbarer Beteiligung von Versicherern. Basierend auf aktuellen wissenschaftlichen und fachlichen Erkenntnissen entwickeln und implementieren sie zukunftsweisende Lösungen für die Branche.

Durch ihre langjährige Tätigkeit haben die Versicherungsforen Leipzig ein einzigartiges Netzwerk innerhalb der Versicherungsbranche aufgebaut. Weitere Informationen unter www.versicherungsforen.net.



Ihr Ansprechpartner

Dennis Pagel

PwC Communications

Moskauer Straße 19

40227 Düsseldorf

Telefon: +49 211 981 7939

Mobil: +49 160 987 866 35

E-Mail: dennis.pagel@pwc.com