



# KUNDENZUFRIEDENHEIT IN VERSICHERUNGEN

Mit dem NPS Transparenz schaffen und die Customer Experience verbessern

**K**undenzufriedenheit ist ein wichtiger Treiber für den mittel- und langfristigen ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Deshalb spielen Customer Experience, Customer Journeys, Customer Centricity und ähnliche Schlagworte in Interviews und auf Kongressen eine zentrale Rolle. Auch IT-Hersteller wie Salesforce, Adobe, Oracle oder SAP sind auf diesen Trend aufgesprungen und versprechen passende Customer Experience-Plattformen. Doch wie kann ein Versicherungsunternehmen Investitionen und Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenerfahrung steuern und deren Erfolg überwachen?

Der Schlüssel dafür ist der sogenannte Net Promoter Score (NPS) – eine etablierte Messgröße für Kundenzufriedenheit, die mit einfachen, aber methodischen Mitteln misst, wie zufrieden Kunden mit einem Unternehmen sind. Denn wer den Kunden in den Mittelpunkt seiner vertrieblichen Überlegungen stellt, der muss diesen auch fragen, ob dieser zufrieden ist, warum dieser zufrieden ist, oder warum dieser eben nicht zufrieden ist.

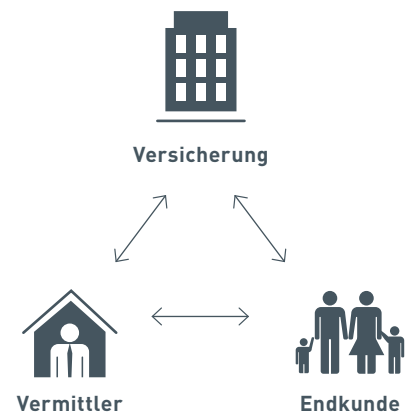
## Die spannende Frage: Wer ist der Kunde?

**E**s lohnt sich, zunächst einen Schritt zurück zu gehen und zu fragen: Wer ist eigentlich der Kunde meiner Versicherung? Unabhängig davon, ob man mit einer Ausschließlichkeitsorganisation, einem Maklervertrieb oder einer Bank Assurance zusammenarbeitet, verstehen nämlich viele Versicherungen den Vermittler als primären Kunden. Der Endkunde hingegen wird nicht selten lediglich als ‚Vertragsbestandteil‘ geführt.

Versicherte Personen und Versicherungsnehmer können über mehrere Verträge oder Sparten hinweg (von Vertriebswegen wollen wir gar nicht sprechen) meist nicht als eine Person oder Firma identifiziert werden. Doch nicht nur die Leistungen von Versicherungen sorgen für die Zufriedenheit von Vermittlern, auch die Zufriedenheit des Endkunden ist entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Loyalität des Vermittlers und damit wiederum ein Erfolgsfaktor für das Versicherungsunternehmen.

Wer also sollte als Kunde verstanden werden – Vermittler oder Endkunde? Beim Thema Kundenzufriedenheit ist die Antwort eine einfache: Das eine geht nicht ohne das andere, denn die Zufriedenheit von Vermittler und Endkunde bedingen sich gegenseitig. Bei NPS-Einführungen ist es dennoch möglich, sich zunächst auf eine der Zielgruppen zu konzentrieren.

Die Zielgruppe der Vermittler ist meist einfacher zu erreichen, hier liegen in der Regel aktuelle Kontaktdaten und Datenschutzeinwilligungen vor. Beim Endkunden hingegen müssen bestehende Touchpoints – also Kontakte auf der Customer Journey – genutzt werden und darüber hinaus Kontaktdaten und Opt-ins erst aufgebaut werden.

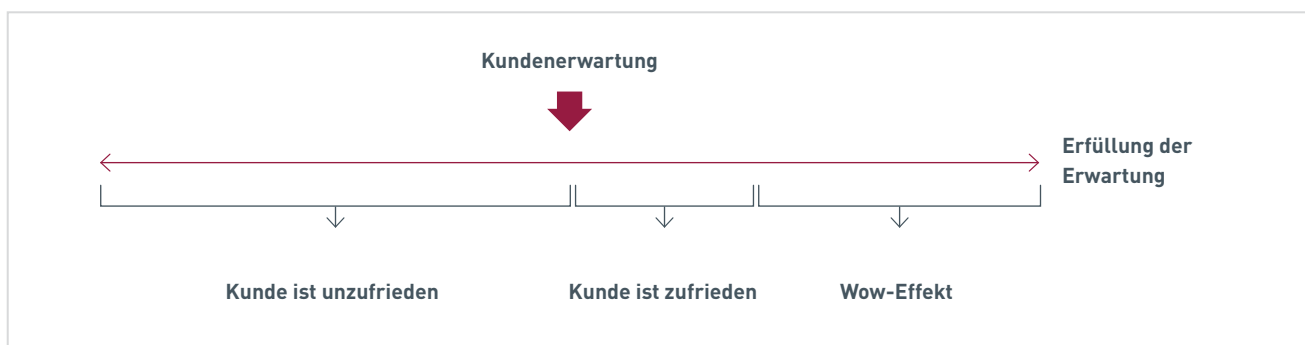


### Einheitliche Markenwahrnehmung statt Spartenverständnis

Versicherungen sind organisatorisch in die Bereiche Lebens-, Sach- und Krankenversicherung aufgeteilt. In vielen Versicherungsunternehmen werden die einzelnen Gesellschaften sogar unabhängig voneinander geführt. Diese Unterscheidung wird jedoch im Besonderen vom Endkunden nicht nachvollzogen. Die Erfahrung mit einem Unternehmen eines Versicherungskonzerns überträgt sich deshalb auf die anderen Unternehmensbereiche. Das Thema Customer Centricity ist entsprechend grundsätzlich und übergreifend. Es besteht aber auch die Möglichkeit, einzelne Customer Journeys in den jeweiligen Sparten zu optimieren.

### Der Kunde hat immer Recht

Erwartungen und Erfahrungen prägen die Zufriedenheit des Kunden. Egal ob Vermittler oder Endkunde: Nur wenn die Erwartungen des Kunden erfüllt oder übererfüllt werden, entsteht eine Zufriedenheit des Kunden. Wenn diese deutlich übertroffen wird, entstehen sogar sogenannte ‚Wow-Effekte‘, die Kunden begeistern und an die Marke binden – und die gegebenenfalls auch einmal schlechtere Erfahrungen überlagern können. Zugegebenermaßen sind diese Effekt für Versicherungen aber nur selten zu erreichen.



### Um Kundenzufriedenheit zu erreichen, gibt es trotzdem zwei Hebel:

1. Erwartungen rechtzeitig beeinflussen, etwa durch Kommunikationsmaßnahmen oder Produktversprechen.
2. Liefern, was die Kunden erwarten.

Wer dies konsequent verinnerlicht, stellt den Kunden in den Mittelpunkt der eigenen vertrieblichen Überlegungen. Dies wird dann auch als Customer Centricity bezeichnet: Anstelle interner Instanzen wird der Kunde zum Maßstab darüber, ob ein Produkt oder Service gut oder weniger gut ist.

### Der NPS als Messgröße für Kundenzufriedenheit

Wer den Kunden wie dargestellt in den Mittelpunkt stellt, muss diesen auch fragen, ob er zufrieden ist und warum dieser zufrieden ist oder eben nicht ist. Als guter Maßstab hat sich dabei die Frage nach der Empfehlungsbereitschaft herausgestellt: Wer zufrieden mit einer Leistung ist, wird diese eher einem Freund, Kollegen oder Kunden empfehlen, als bei Unzufriedenheit. Darauf baut der Net Promoter Score (NPS) auf.

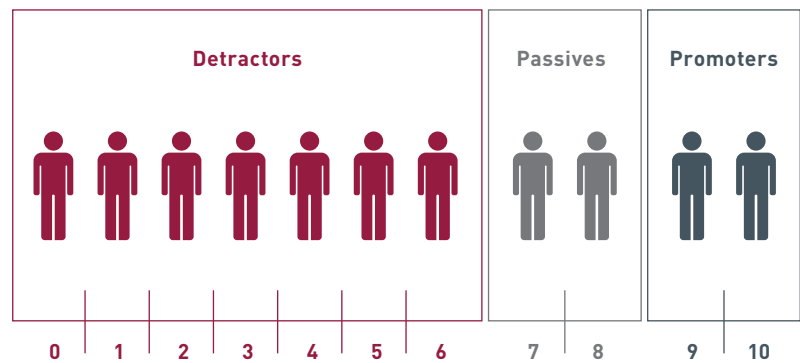
Der NPS wurde vor vielen Jahren von Fred Reichheld und Bain entwickelt. In empirischen Studien wurde festgestellt, dass zwischen den Antworten auf die NPS-Frage nach der Empfehlungsbereitschaft und dem ökonomischen Erfolg von Unternehmen eine enge Korrelation besteht.

International haben eine Vielzahl von Unternehmen seitdem den NPS genutzt, in Deutschland darunter die Allianz, die ihre NPS-Werte regelmäßig im Jahresabschluss veröffentlicht. Auch Branchenmedien wie die AssCompact nutzen NPS-Fragen, um Ranglisten von Versicherungsunternehmen zu erstellen. Über den sogenannten Benchmark-NPS lassen sich somit Vergleiche zwischen Versicherungsunternehmen erstellen.

## Zwei einfache Fragen

Der NPS kommt mit zwei Fragen aus. Die erste lautet: **Wie wahrscheinlich ist es auf einer Skala von 0 bis 10, dass Sie Unternehmen / Produkt / Dienstleistung XYZ einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?**

Die Ergebnisse auf diese Frage werden in eine Skala von 0 bis 10 eingeordnet, die in sogenannte Detractors (nicht empfehlungsbereite Kunden), Passives (indifferente Kunden) und Promoters (empfehlungsbereite Kunden) aufgeteilt wird.



Es erschließt sich nicht immer auf den ersten Blick, dass nur die Top-Zwei-Bewertungen als Promoter gelten. Erstens aber ist es diese maßgeblich von Fred Reicheld und Baine entwickelte Einteilung, die mit dem ökonomischen Erfolg von Unternehmen korreliert. Zweitens wird man, wenn man selbst überlegt, wie zufrieden man mit einem Serviceerlebnis sein muss, um eine Empfehlung unter Freunden auszusprechen, intuitiv feststellen, dass die Einordnung der Realität sehr nahe kommt.

Für das reine Messen der Empfehlungsbereitschaft reicht diese Frage aus. Um die Interpretation der Antwort auf die NPS-Frage zu erleichtern, sollte jedoch zusätzlich eine offene Frage gestellt werden. Als zweite Frage hat sich dafür etabliert: Was ist der Hauptgrund für Ihre abgegebene Bewertung?

Den Hauptgrund zu erheben, ermöglicht Ihnen, Ursache und Wirkung einer erhaltenen Bewertung zu beleuchten. Gleichzeitig ist die Frage der Einstieg in einen kontinuierlichen Dialog – sowohl mit den Promotern als auch mit den Detractors – zum Beispiel in Form eines nachträglichen Anrufs, mit dem die Hintergründe für die jeweilige Bewertung nochmals qualifiziert werden können.

## NPS messen – Kundenbeziehungen und Transaktionen

Sicherlich sind die meisten von uns schon mit den folgenden zwei Messmethoden in Verbindung gekommen:

### 1. Kundenbeziehung

Die Messung der Empfehlungsbereitschaft auf Ebene der Kundenbeziehung erfolgt meist einmal im Jahr. Bei Vermittlern, die regelmäßig Versicherungen vermitteln, kann sie ein guter Gradmesser für die Zufriedenheit mit dem Versicherungsunternehmen sein. Einzelne Faktoren, die die Empfehlungsbereitschaft fördern oder beeinträchtigen, können schon etwas in der Vergangenheit liegen und verblassen – die Gesamtzufriedenheit über eine Reihe von Erlebnissen tritt in den Vordergrund. Bei Endkunden zum Beispiel im Bereich Leben wird man oft eher zu passiven Ergebnissen kommen, da quasi keine Beziehung zum Versicherungsunternehmen besteht.

### 2. Messungen nach Transaktionen

Bei Transaktionen wird zum Beispiel der Abschluss einer neuen Versicherung, die Ablaufeistung, der Schadenfall aber auch die Vertragsänderung bezeichnet. Der transaktionale NPS zielt darauf ab, die Zufriedenheit des Kunden mit einer konkreten Transaktion oder Customer Journey zu eruieren. Hier besteht die Möglichkeit, ein zeitnahes Feedback vom Vermittler oder Endkunden einzuholen und auf dieses mittels geeigneter Maßnahmen direkt zu reagieren.

### Berechnung des Net Promoter Scores

Der eigentliche Net Promoter Score ergibt sich, indem vom Prozentanteil der Promoter der Prozentanteil der Detractors abgezogen wird:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$$

Für den NPS ergeben sich somit Ausprägungen zwischen -100% und +100%.

### Anwendungsmöglichkeiten für Versicherungen

1. Der Score dient dazu, mittelfristige Verbesserungen und Verschlechterungen der Empfehlungsbereitschaft transparent zu machen und dient häufig auch als Zielgröße zum Beispiel für Vergütungsmodelle oder Balanced Scorecards.
2. Mit Hilfe eines auf die Customer Journey „Neugeschäft“ berechneten Scores lässt sich beispielsweise verfolgen, ob ein optimierter Antrags- und Policierungsprozess wirklich zur Steigerung der Empfehlungsbereitschaft führt oder ob noch nachjustiert werden muss.
3. Über den Relationship-NPS lässt sich ermitteln, ob die Summe der Einzelmaßnahmen insgesamt zu einer Verbesserung der Empfehlungsbereitschaft von Vermittlern oder Endkunden führt. Hierbei ist zu beachten, dass die Beziehung nicht für eine einzelne Sparte gemessen werden kann, da der Kunde in der Regel die Beziehung auf der Markenebene bewertet und nicht zwischen Leben, Sach oder Kranken unterscheidet. Eine schlechte oder auch gute Erfahrung in einem Bereich prägt auch die Wahrnehmung für alle anderen.

### Einordnung des Scores

Ein häufiger Kritikpunkt in Versicherungen ist, dass ein wenig emotionales Versicherungsprodukt nicht zu Top-Bewertungen führen kann. Diese Aussage ist grundsätzlich nicht von der Hand zu weisen. Wobei man beispielsweise bei der Schadenregulierung echte Wow-Erlebnisse beim Kunden erzielen kann. Die generelle Wahrnehmung der Branche und der Marke haben ebenfalls Einfluss auf die Empfehlungsbereitschaft.

### Net Promoter Score for Top Brands compared with Allianz

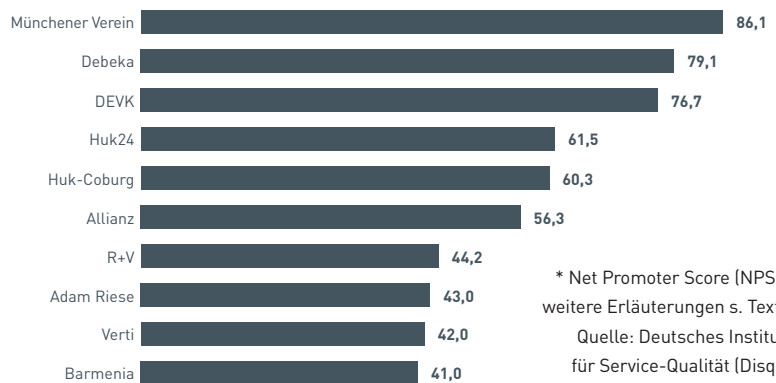


Quelle: <https://customer.guru/net-promoter-score/allianz>

Bei der NPS-Betrachtung geht es jedoch nicht um den absoluten Wert, sondern darum, den NPS-Score in die richtige Richtung zu bewegen – also die Empfehlungsbereitschaft zu steigern. Selbst bei einer negativen Auskunft zum Beispiel im Schadenprozess macht es einen Unterschied, ob diese empathisch erfolgt oder aber in schwer verständlichem Juristen-Sprech mit Hinweis auf wenig verständliche Versicherungsbedingungen. Sicherlich kann hier die Erwartung des Kunden nicht unbedingt erfüllt werden, dennoch kann der Score verbessert werden.

Zusätzlich muss der NPS im Zusammenspiel mit anderen wichtigen Unternehmenskennzahlen eingeordnet werden - Kundenzufriedenheit und damit NPS stehen im Zielkonflikt zu anderen Kennzahlen: Einerseits stellt sich die positive ökonomische Wirkung von zufriedeneren Kunden (zum Beispiel Empfehlungen, steigende X-Selling-Quoten, sinkende Stornoquoten etc.) erst mittel- bis langfristig ein, während Versicherungsunternehmen auch anhand kurzfristiger Kennzahlen geführt werden. Andererseits gibt es Feedback der Kunden, das sich aus ökonomischen Gründen nicht umsetzen lässt (Prämienhöhe, Ablaufleistung, Ablehnung von Schäden etc.). Der NPS muss deshalb – wie andere Kennzahlen auch – in die Orchestrierung der Unternehmenssteuerung eingeordnet werden.

### VersicherungsJournal-Grafik: Die Versicherer mit der höchsten Weiterempfehlungs-Bereitschaft ihrer Privatkunden



\* Net Promoter Score (NPS), weitere Erläuterungen s. Text;  
Quelle: Deutsches Institut für Service-Qualität (Disq), Kundenbefragung Versicherer des Jahres 2020; mind. 100 Kundenurteile pro Versicherer

## Der NPS als Tool zur Unternehmenssteuerung

Erwartungen und Erfahrungen prägen die Kundenzufriedenheit – messbar in der Empfehlungsbereitschaft. Die Erwartungen von Kunden verändern sich dabei kontinuierlich. Mitbewerber, neue technologische Möglichkeiten, Medien usw. prägen die Erwartung. Es ist notwendig, kontinuierlich zu messen und die eigenen Prozesse nachzujustieren, um langfristig den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Darum gilt: Stillstand ist gefährlich für die Entwicklung der Kundenzufriedenheit.

### Die Bedeutung der Einzelmeinung

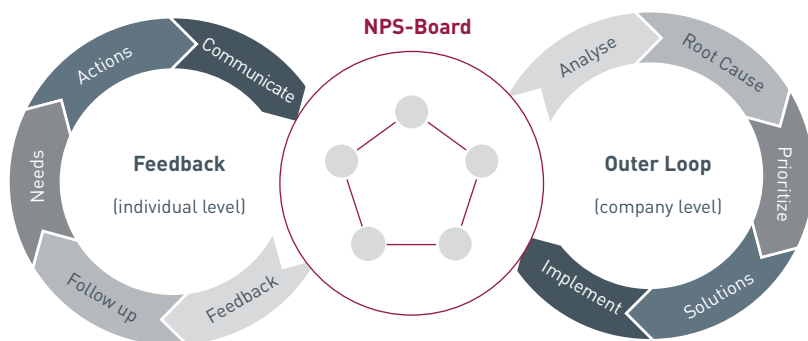
Während der oder die NPS Scores also in erster Linie der Steuerung und Erfolgsmessung des Customer Experience Managements dienen, sind die einzelnen Rückmeldungen wichtig:

#### 1. Rücksprache mit dem Kunden (Inner Loop)

Wer hat es nicht schon oft selbst erlebt, da wird man nach seiner Zufriedenheit oder Meinung gefragt – und dann ändert sich doch wieder nichts. Es ist grundsätzlich wichtig, dem Kunden eine Rückmeldung zu geben. Bei positiver oder passiver Bewertung ist zumindest ein Dankeschön wünschenswert. Bei Detractors sollte ein Follow-up-Anruf erfolgen, um die Gründe genauer zu ermitteln. Häufig führt alleine das dazu, dass sich Vermittler oder Kunden geschätzt und ernst genommen fühlen und durch dieses positive Erlebnis wieder zu loyalen Kunden werden. Möglicherweise können aber auch offen gebliebene Fragen und Bedürfnisse des Kunden noch geklärt werden.

#### 2. Konkrete Hinweise für Verbesserungsbedarf

Nicht alle Themen lassen sich jedoch in einem Gespräch klären. Die Hinweise aus der offenen Fragestellung sowie die Telefonate werden genutzt, um zu verstehen, wie die Customer Journeys für Vermittler und Endkunden verbessert werden können. Dafür ist ein bereichsübergreifendes Gremium, das NPS-Board, notwendig. Hier wird das Feedback gesammelt und bewertet und gegebenenfalls im Outer Loop weiter verfolgt.



An dieser Stelle wird auch deutlich, dass NPS ein bereichsübergreifendes Thema ist. Vertrieb, Marketing, Vertriebsunterstützung, Service-Center aber zum Beispiel auch Legal und Compliance arbeiten gemeinsam an Lösungen, die Kundenerlebnisse zu verbessern. Entsprechende NPS-Governance-Strukturen sollten geschaffen werden.

### Transaktionaler NPS im Projekt-Controlling

Immer öfter werden auch in Versicherungen agile Methoden angewendet, um Prozesse zu verbessern. Häufig werden die User Stories dann auch bereits aus der Kundenperspektive beleuchtet und entsprechend umgesetzt. Doch verbessern die Maßnahmen wirklich die Customer Journey? Durch eine kontinuierliche Messung vor und während der Veränderungsphase kann überprüft werden, ob die Empfehlungsbereitschaft steigt oder gar das Gegenteil eintritt.

Aufgrund der Datenlage empfehlen sich auch tieferegehende Datenanalysen, um zum Beispiel unterschiedliche Wahrnehmung verschiedener Altersklassen oder Personas zu identifizieren und entsprechend darauf reagieren zu können.

## Bedingungen für die erfolgreiche Einführung von NPS

**M**it NPS Messungen zu starten – insbesondere für den Relationship-NPS – ist meist recht einfach. Wer NPS jedoch als System versteht, das die Versicherung zu einer (noch) stärker kundenfokussierten Organisation transformieren soll, sollte folgende fünf Punkte beachten:

### 1. Unterstützung des Top-Managements

Sie wollen Ihre Organisation verändern, bereichsübergreifend. Sie werden automatisch auf Widerstände stoßen. Nur wenn Customer Experience und NPS entsprechend prominent auf der Agenda stehen, in Zielvereinbarungen und Vergütungsmodelle aufgenommen und entsprechend nachgehalten werden, hat NPS als Change Management Tool eine Chance.

### 2. Governance-Struktur

Es braucht klare NPS Verantwortliche, die die Einführung und den NPS Betrieb steuern, Ergebnisse Analysieren, Maßnahmen bereichsübergreifend abstimmen und nachhalten. Oft können bereits existierende Strukturen in Unternehmen genutzt werden, in anderen Fällen sind diese aufzubauen.

### 3. Investitionen in Customer Experience

Nichts ist frustrierender für Kunden und Mitarbeiter als gutes Feedback einzusammeln, zu wissen, was zu tun ist und dann zwischen den ganzen „mandatory“ Anforderungen nicht zur Umsetzung zu kommen. Zwar gibt es auch Quick Wins, die schnell und ohne Investitionen umsetzbar sind, härtere Nüsse erfordern aber oftmals auch Eingriffe in Prozesse und IT-Infrastruktur.

### 4. Kundenperspektive einnehmen

Mitarbeiter kennen häufig ein Stück der Customer Journey und beurteilen dieses mit ihrem jahrezehntelangen Expertenwissen. Die Herausforderung – oft aber auch das Aha-Erlebnis – ist konsequent die Kundenperspektive einzunehmen und das Feedback zu verstehen und für eine Lösungssuche im Sinne des Kunden offen zu sein.

### 5. Externe Experten hinzuziehen

NPS ist ein Change Management Tool: bestehende Strukturen und Prozesse werden hinterfragt, politische Abgrenzungen von Bereichen müssen durchbrochen werden, die Kundenperspektive ist immer wieder einzufordern. Aber auch beim Ermitteln der Customer Journeys, dem Definieren von Touch-Points oder dem Trainieren von Mitarbeitern helfen externe NPS-Experten.

## Mit ajco zur ganzheitlichen und passgenauen IT-Lösung

Mit der Einführung einer systematischen NPS-Erhebung erhalten Sie einen wichtigen Schlüssel einer ganzheitlichen Vertriebslösung. Mehr Informationen zum NPS erhalten Sie unter [www.ajco.de/nps](http://www.ajco.de/nps). Wir beraten Sie gerne zu Ihren Fragen und den Herausforderungen Ihres Unternehmens und unterstützen Sie mit unserem Knowhow, unserer Projekterfahrung und unserem ganzen Vertriebsportfolio. **Erfahren Sie mehr auf [www.ajco.de](http://www.ajco.de)**

### Oder kontaktieren Sie uns direkt:

ajco solutions GmbH  
☎ +49 2236 39 32 977  
✉ [info@ajco.de](mailto:info@ajco.de)

📍 Standort in Ansbach – Jüdtstrasse 15, 91522 Ansbach  
📍 Standort bei Heidelberg – Mannheimer Straße 105, 68535 Edingen-Neckarhausen  
📍 Standort in Köln – Industriestraße 155, 50999 Köln

