



XM Strategy & Transformation

# Close-the-Loop- Management

in der Versicherung

Mit Kundenfeedback  
echten Mehrwert schaffen

Die Kundenzufriedenheit in der Versicherungsbranche steigt stetig an. Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Qualitätsservice ist im Jahr 2021 die Zufriedenheit mit Versicherungen zum Vorjahr gestiegen.

Doch reine Kundenzufriedenheit reicht nicht mehr aus – denn Versicherungskunden haben die Wahl: In einem starken Wettbewerbsumfeld, das sich Customer Experience auf die Fahne geschrieben hat – 90% der Versicherungen haben Rollen als Chief Customer Officer oder Customer Experience Officer etabliert oder in Planung\* – und in dem Disruption durch Branchenneulinge eine immerwährende Unsicherheit auslöst, sind die eigenen Kunden zu begeistern. Kunden, die immerzu neue Bedürfnisse entwickeln. Die globale COVID-19-Pandemie und die damit verbundene abrupte Veränderung der Welt hat es gezeigt: Produkte und Services, die heute zufriedenstellen, können morgen schon nicht mehr ausreichen.

Zudem sind Kunden offen für Veränderung und einen Anbieterwechsel, wenn es darum geht, einen besseren Service zu bekommen. Die Hälfte der Besitzer einer Kfz-Police in Deutschland wäre beispielsweise bereit, für zusätzliche Services einen anderen Anbieter zu nutzen. 74% der Millennials in Deutschland geben an, dass sie Versicherungen von Branchenneulingen kaufen würden.\*\*

Wer Kunden an sich binden möchte, darf sie nicht enttäuschen. Laut einer Qualtrics-Studie aus dem Jahr 2021 haben mehr als die Hälfte der Kunden von Sach- und Krankenversicherungen nach einer schlechten Erfahrung ihre Ausgaben bei diesem Versicherer gekürzt oder gänzlich eingestellt. Die gleiche Studie schätzt, dass deutsche Unternehmen insgesamt 200 Milliarden Euro Umsatz aufgrund von schlechten Services riskieren.

Umgekehrt zahlt sich echte Kundenorientierung aus: Die Studie zeigt auch, dass Versicherungen, die begeistern, dafür belohnt werden. Geben Kunden 5 Sterne für ihre letzte Kundenerfahrung, führt dies im Anschluss zu dem Kundenverhalten, das sich jede Versicherung wünscht: eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Weiterempfehlung, Wiederkauf, Vertrauen.

### Kunden zuhören, verstehen, handeln

Doch wie werden Kunden zu Fans? Um Kundenbedürfnisse erfüllen zu können, muss man sie in erster Linie kennen und verstehen. Mithilfe moderner Technologien ist es möglich, Kunden direkt nach ihrer letzten Interaktion mit dem Unternehmen zu ihren Erfahrungen zu befragen und Feedback in Echtzeit zugespielt zu bekommen. Doch das Sammeln und Analysieren von Feedback ist lediglich der erste Schritt. Um echte Kundenorientierung zu erzielen und Mehrwert aus Kundenfeedback zu generieren, gilt es, die Feedback-Schleife zu schließen.

Sogenanntes Close-the-Loop-Management beinhaltet im Wesentlichen:

- die Stimme jedes einzelnen Kunden hören und verstehen
- auf Kundenfeedback zeitnah reagieren
- Ursachen aufdecken und Probleme umgehend beheben
- Kundenfeedback wirksam nutzen und dies den Kunden kommunizieren

Der Einsatz von Leistungskennzahlen (KPIs) unterstützt erfolgreiches Close-the-Loop-Management im Bereich Customer-Experience: Für einen festgelegten Wert – z.B. einen Zufriedenheitswert unter 3 bei einer Skala bis 5 – kann beispielsweise ein Warnsignal gesetzt werden. Festgelegte Rollen und Verantwortlichkeiten sowie standardisierte Prozesse ermöglichen die rasche Zuteilung an die richtige Stelle innerhalb der Organisation. So kann zeitnah die Kontaktaufnahme mit dem Kunden erfolgen, um mögliche Probleme zu beheben. Ein Follow-up mit dem Kunden stellt sicher, dass der Kunde tatsächlich zufriedengestellt wurde.

Ziel dabei ist es nicht nur, den Kunden zeitnah zu betreuen, sondern damit auch Wertschätzung auszudrücken. Denn negatives Kundenfeedback bietet eine echte Chance, die gefährdete Kundenbeziehung wiederherzustellen. Ein „geretteter“ Kunde stärkt aber nicht nur die Bindung an den einzelnen Kunden, sondern verhindert auch negatives Word-of-Mouth und rettet damit in dem ein oder anderen Fall die Reputation des Unternehmens. Versicherungskunden, die beispielsweise einen Schadensfall erlitten haben, befinden sich damit bereits in einem emotionalen Zustand. Werden sie zusätzlich durch einen schlechten Kundenservice enttäuscht und finden kein Gehör, werden sie mit großer Wahrscheinlichkeit in ihrem Familien- und Bekanntenkreis davon berichten. Enttäuschte Kunden haben heutzutage aber auch in der digitalen Welt – via Social Media sowie über Bewertungsportale – die Möglichkeit, ihren Unmut zum Ausdruck zu bringen und damit ungeahnte Reichweiten zu erzielen. Der Schaden für Versicherungen kann immens sein.

Kundenfeedback und eine angemessene Reaktion darauf bieten aber noch sehr viel mehr, als Schäden abzuwenden. Es kann echten Mehrwert liefern, wenn man es richtig einsetzt.

### **Durch Close-the-Loop Management vom Kunden lernen**

Close-the-Loop-Management stärkt nicht nur die einzelne Kundenbeziehung, sondern hilft, zu lernen und es beim nächsten Kunden besser zu machen. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Kunden erzeugt ein tiefergehendes Verständnis für das Problem. Dieses Wissen gilt es dann, innerhalb des Unternehmens zu teilen und dafür zu nutzen, gegebenenfalls vorbeugende Maßnahmen abzuleiten.

Auch die regelmäßige Analyse aggregierten Feedbacks ist maßgeblich für echte Kundenzentrierung. Häufen sich ähnliche Beschwerden, ist diesen nachzugehen und Ursachen innerhalb der Organisation ausfindig zu machen. Mögli-

cherweise werden strukturelle Probleme aufgedeckt, die tiefgreifende Maßnahmen erfordern.

Langfristige Kundenzentrierung wird durch kontinuierliches Lernen aus Kundenfeedback und dem darauf basierten Ableiten von Maßnahmen erreicht. Unternehmensentscheidungen, die durch Kundenfeedback gestützt sind, sind erfolgsversprechend, denn Investitionen können gezielter eingesetzt werden und orientieren sich an echten Kundenbedürfnissen.

Das kontinuierliche Lernen aus Kundenbewertungen hilft dabei nicht nur Probleme zu beheben oder vorzubeugen, sondern kann auch als Inspirationsquelle für Innovationen dienen. Basierend auf Kundenfeedback können Produkte und Services neu designt werden, welche die Bedürfnisse der Kunden passgenau erfüllen und diese damit begeistern.

Auch auf aggregierter Ebene gilt es dann, die Feedback-Schleife zu schließen und Kunden über die Verbesserungen zu informieren. Eine breit angelegte Kommunikation an die Kunden ist nicht nur gewinnbringendes Marketing, sondern vermittelt auch Wertschätzung: Hier wird nicht nur auf die Kunden gehört, sondern auch entsprechend gehandelt.

Close-the-Loop-Management zeigt auch darüber hinaus eine starke Wirkung: Ein unzufriedener Kunde, um dessen Bedürfnisse man sich gekümmert hat und sicherstellt, dass die Beziehung gerettet wird, äußert sich im Familien- und Bekanntenkreis sowie auf Social Media entsprechend begeistert ebenso wie ein Kunde, der eine kundenorientierte Innovation in Anspruch nimmt. Positive Kundenstimmen sind „Social Proof“ und damit das beste und glaubwürdigste Marketing.

### **Mitarbeitende spielen die tragende Schlüsselrolle**

Technologien helfen, Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Stellen weiterzuleiten. Doch Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Close-the-Loop-Management und dessen gewinnbringende Einführung in die Organisation sind ihre Mitarbeitenden.

Dies gilt nicht nur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt tätig sind, sondern für alle Ebenen in der Organisation, angefangen bei der Führungsebene. Diese sollte nicht nur eine Unternehmenspolitik fördern, die sich an der Kundenperspektive orientiert, sondern auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Fokus stellt.

„Enablement“ und „Empowerment“ sind dabei nicht nur Schlagwörter, sondern Tugenden, die gelebt werden. Rollenbasierte Trainings zur Stärkung der technischen Fertigkeiten und notwendigen Soft Skills, und eine von Beginn an kontinuierliche Kommunikation sind wichtige Maßnahmen, um das Buy-in der Mitarbeitenden zu gewinnen. Kommunikation gilt dabei nicht als Einbahnstraße: Auch das Nutzerfeedback der Mitarbeitenden wird während des Programms eingeholt, ernstgenommen und gegebenenfalls umgesetzt. Die Mitarbeitenden spielen eine Schlüsselrolle in der erfolgreichen Umsetzung der CX-Vision und müssen daher auf die Wirksamkeit der verankerten Maßnahmen vertrauen. Um diese ausüben zu können, sind Leitlinien für exzellente Kundenerfahrungen eine hilfreiche Vorgabe, aber auch entsprechende Freiheiten, welche individuelle Kundenorientierung und das Erfüllen der Kundenbedürfnisse ermöglichen.

### **Kundenorientierung durch kulturellen Wandel**

Close-the-Loop-Management stärkt nicht nur die einzelne Kundenbeziehung, sondern hilft, daraus zu lernen und einen kulturellen Wandel in Richtung Kundenzentrierung zu schaffen. Kundenorientiertes Handeln und die Förderung dessen sind dabei nicht nur Voraussetzung für ein erfolgreiches Feedback-Programm, sondern stärken wiederum das kundenzentrierte Mind-set in der Organisation. Richtig umgesetzt führt dies sowohl zu den notwendigen Mitarbeiter-Skills als auch zu einer erhöhten Mitarbeiter-Experience. Diese Kombination ist das Erfolgsrezept eines jeden kundenzentrierten Unternehmens und bringt schließlich das Kundenverhalten, das sich jede Versicherung wünscht: eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Weiterempfehlung, Wiederkauf, Vertrauen – und damit echten ROI.

### **Wir helfen Ihnen auf Ihrem Weg zu einer kundenzentrierten Organisation**

Close-the-Loop-Management bedeutet eine echte Transformation der Organisation in Richtung Kundenorientierung. Um die Kundensicht in interne Unternehmensprozesse zu integrieren und somit einen echten Mehrwert für Kunden und das Unternehmen zu schaffen, bedarf es Prozesse aufzusetzen, die ein umgehendes Reagieren auf Kundenfeedback ermöglichen sowie ein Weitertragen von Customer-Insights in die Organisation fördern. Die technische Implementierung und Einführung der entsprechenden CX-Management-Plattform ist dabei genauso wichtig wie der Aufbau von Kompetenzen und das Schaffen von Strukturen, die kundenorientiertes Verhalten ermöglichen.

Wir sind Partner auf dem Weg zu einer kundenzentrierten Organisation. Dabei helfen wir Ihnen bei der Auswahl der richtigen Technologie und deren Implementierung und unterstützen Sie auch als fachliche Berater bei Ihrem kulturellen Wandel zu kundenzentriertem Denken und Handeln in der Organisation.

Wir gehen mit Ihnen gemeinsam den Weg der kundenzentrierten Transformation, die echte Veränderung bewirkt und gleichzeitig Mehrwert für die Organisation und Ihre Kunden schafft.



**Odile Jagsch**

Senior Business Consultant  
XM Strategy & Transformation  
Mobil: +49 (0) 152 53231422  
odile.jagsch@msg.group