

# Vorsprung für Service-Leader

Schnelligkeit und Qualität sind im Kundendienst der Versicherer zunehmend gefragt

Jochen Maier

Bei Deutschlands Autoversicherern hapert es am Service. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Deutschen Instituts für Servicequalität (DISQ). Laut der bei insgesamt 31 Filial- und Direktversicherern durchgeführten Erhebung liegen die größten Schwächen im E-Mail-Management. Mit durchschnittlich 46 Stunden brauchten sie für die Beantwortung der E-Mails fast dreimal so lange wie Direktversicherer mit etwa 17 Stunden. Auch hinsichtlich der Qualität der Auskünfte hat das Institut deutliche Schwächen ausgemacht. Danach ging nur rund die Hälfte der Antwortschreiben vollständig und verständlich auf die Kundenanliegen ein.

Angesichts einer steigenden Anzahl wechselwilliger Versicherter überrascht dieses Ergebnis, zumal das Geschäft mit Kfz-Versicherungen seit jeher ein umkämpfter Markt ist. Die Branche steht vor einem Umbruch, etliche ausländische Anbieter drängen mit neuen Tarifoptionen und Car-Metering-Modellen auf den deutschen Markt. Umso mehr sind Schnelligkeit und Qualität im Kundendienst gefragt. Was aber zeichnet einen guten Service aus? Und vor allem – wie lassen sich beide Faktoren unter einen Hut bringen?

## Kommunikation auf mehreren Kanälen

Der Testsieger unter den Filialversicherern im Bereich der Servicequalität war die DEVK, gefolgt von der R+V, Axa und der Huk-Coburg auf den Plätzen zwei bis vier. Der Testsieger in der Servicequalität bei den Direktversicherern war die Sparkassen Direktversicherung, gefolgt von der Hannoverschen, Cosmos Direkt und der Huk24.

Die DEVK setzt beispielsweise auf gut ausgebildetes Personal. Für Markus Kalkowski, Leiter Direktvertrieb und Dialog-Marketing, des Versicherers, ist die ständige Qualifizierung wichtiger Bestandteil einer hohen Servicequalität. Alle Sachbearbeiter seien gelernte Versicherungskaufleute und würden regelmäßig geschult. Dem Manager ist bewusst, dass Ausbildung und Motivation allein nicht ausreichen, um jeden Tag gute Qualität zu liefern. „Mindestens genauso wichtig sind eine gute Organisation und ein hoher Automatisierungsgrad im Servicemanagement.“ Die Vorsortierung von E-Mail-Anfragen sei eine der wichtigsten „Weichen“ innerhalb



## Automatisierter Kundenservice:

Erfassung, Vorqualifizierung und die Weiterleitung von Anfragen an den Sachbearbeiter werden zunehmend von E-Mail-Management-Systemen gesteuert.

Foto: Axa

der Prozesskette, erklärt Kalkowski. Rund 8.500 E-Mail-Vorgänge werden monatlich auf diese Art und Weise bearbeitet: Kündigungen, Änderungsanträge für Tarifwechsel, Schadensmeldungen, allgemeine Anfragen etc. In „Spitzenmonaten“ wie Oktober und November, wenn turnusmäßig die Kündigungsfristen enden oder Tarifwechsel anstehen, verdoppelt oder verdreifacht sich das Aufkommen. Jährlich sind es etwa 120.000 Mails, Tendenz steigend. Rund die Hälfte aller in Köln ankommenden Nachrichten wird noch am selben Tag beantwortet, der Rest spätestens am dritten Werktag nach Eingang. Nur ein geringer Teil wird an die Regionaldirektionen zwecks Bearbeitung weitergeleitet werden.

Das Ende der Fahnenstange sei laut Kalkowski damit noch lange nicht erreicht. Es gebe noch Reserven, was die Automatisierung der Abläufe angehe. Erschlossen werden sollen sie durch den verstärkten Einsatz von IT-Technologien, damit die Mitarbeiter mehr Zeit für die qualifizierte Kundenbetreuung haben. Künftig wird das Unternehmen E-Mails textlich analysieren, pri-

orisieren und – falls sie nicht sofort beantwortet werden können – an den zuständigen Bereich weiterleiten. Dabei schlägt sie Antworten in Form von Textbausteinen vor und ermöglicht zudem auch einen Zugriff auf verschiedene Wissensdatenbanken. Für die DEVK sind diese Möglichkeiten zur automatisierten Klassifizierung und Beantwortung von elektronischen Dokumenten essenziell. Kalkowski spricht vom „hybriden Kunden“: „Versicherte kommunizieren heute auf mehreren Kanälen gleichzeitig. Diesem Umstand muss man als moderner Versicherer Rechnung tragen und schnell reagieren.“ Das funktioniert nicht ohne Automatisierung im Servicemanagement.

## Kunden erwarten schnelle Response

Die Huk-Coburg lässt sich im E-Mail-Management vom Kölner Softwareunternehmen ITyX unterstützen. Rund dreieinhalb Millionen elektronische Kundenanfragen muss Deutschlands größter Privatversicherer jährlich bearbeiten. Gemeint sind damit sämtliche E-Mails, die über die Unternehmensadressen eintreffen und nicht persönlich an einen bestimmten Mitarbeiter gerichtet sind. Je nach Anliegen werden die Nachrichten gezielt erfasst, analysiert, kategorisiert und an die zuständigen Fachbereiche weitergeleitet. Dabei habe man bei den strukturierten Nachrichten, die ein vorgegebenes Layout besitzen, einen Automatisierungsgrad von nahezu

100 Prozent. Das heißt: Erfassung, Vorqualifizierung und Weiterleitung an die Sachbearbeiter werden komplett von einem E-Mail Response Management System (ERMS) über Schnittstellen zum DMS gesteuert.

Auch bei den unstrukturierten Nachrichten liegt die Quote der „Dunkelverarbeitung“ bereits bei ca. 50 Prozent. In den nächsten Jahren soll sie kontinuierlich erhöht werden – nicht zuletzt deshalb, weil das generelle E-Mail-Aufkommen sowohl bei der Huk-Muttergesellschaft als auch bei deren Online-Tochter Huk24 in den nächsten Jahren um durchschnittlich 20 Prozent steigen wird. „Eine E-Mail ist letztlich nichts anderes als ein Stück elektronisches Papier, das schnellstmöglich und für den Kunden zufriedenstellend bearbeitet werden muss“, erläutert Wolfgang Bayer, Abteilung Betriebsorganisation bei der Huk-Coburg. „Ein hohes Augenmerk in der E-Mail-Kommunikation legen wir darauf, möglichst viele Abläufe im Kundenservice zu automatisieren.“ Jede Mail soll spätestens vier Stunden nach Eingang dem zuständigen Sachbearbeiter zur Bearbeitung vorliegen, egal, ob es sich dabei um Standard- oder individuelle Anfragen handelt.

#### Differenzierung durch Faktor Mensch

Im Jahr 2000 habe man sich dafür entschieden, ein E-Mail Response Management System zu implementieren und an das hausinterne, mainframebasierte Dokumenten Management System (DMS) anzubinden. 2006 wurde eine Systemumstellung auf das Produkt der Firma ITyX vorgenommen. Dadurch sind im E-Mail Response Management System fallspezifische Regelwerke hinterlegt, nach denen die E-Mails indiziert und an das DMS zur Bearbeitung übergeben werden.

Nachrichten, die sich nicht automatisiert erfassen und weiterleiten lassen, werden manuell klassifiziert und geroutet. Jedes Dokument erhält automatisch eine Vorgangsnummer, die in der gesamten Verarbeitung mitgeführt wird. Beim Eingang der Kundenmail generiert das System eine Antwort an den Kunden mit der erzeugten Vorgangsnummer, die dem Kunden den Eingang der Nachricht bestätigt und die Vorgangsnummer für etwaige spätere Rückfragen mitteilt. Später erfolgt die Übergabe an das DMS und die Zuordnung zu einem bereits bestehenden Vorgang inklusive aller Nachrichten, die per Telefon, Web, Fax und E-Mail dazu bisher eingegangen sind und bearbeitet wurden. Für Wolfgang Bayer ist diese Zusammenführung sämtlicher Nachrichten zu einem konsistenten Datenbestand („Elektronische Kundenakte“) ein wesentlicher Vorteil. Der Sachbearbeiter im zustän-

#### Die Stimme für Qualität

Das Deutsche Institut für Service-Qualität (DISQ) führt im Auftrag diverser Medien Wettbewerbsanalysen durch. In diesem Rahmen soll aus Kundensicht aufgezeigt werden, wer in Sachen Service die Führung innehat. Das privatwirtschaftliche Marktforschungsinstitut setzt sich für mehr Transparenz bei der Auswahl von Banken oder Versicherern ein. Zudem verschafft es den Unternehmen Anhaltspunkte, um die Servicequalität zu erhöhen und mehr Kundennähe zu realisieren. ■

digen Fachbereich sehe dadurch entsprechend seiner Zugriffsrechte die komplette Kommunikationshistorie.

Die Reaktionszeiten sind angesichts des Mail-Volumens sportlich: So erhält bei Huk24 der Kunde spätestens nach zwölf Stunden die erste qualifizierte Antwort, bei der Muttergesellschaft innerhalb eines Werktages. Für Vorgänge, die besonders dringlich sind, liegt der Service-Level bei maximal drei Stunden. Lediglich bei äußerst komplexen Sachverhalten wie Schadensregulierung, bei denen viele Dokumente und Anlagen geprüft werden müssen, kann es schon mal länger dauern, betont Bayer. Schnelligkeit und Kompetenz würden in jedem Fall garantiert, nicht nur in der E-Mail-Kommunikation. Wer etwa bei Huk24 eine konkrete Onlinefrage eingibt, bekommt mit hoher Wahrscheinlichkeit sofort diverse Informationen geliefert, ähnlich dem FAQ-Prinzip. Wenn nicht, erzeugt das System automatisch eine E-Mail, die das beschriebene Bearbeitungsverfahren durchläuft. Für den Huk-Manager ist es wichtig, dass der Kunde über verschiedene Kanäle mit dem Unternehmen in Kontakt treten kann. Umso wichtiger sei ein IT-System, das möglichst viele Vorgänge automatisiert, fragmentierte Informationen zusammenführt und dadurch die Bearbeitungszeiten weiter verkürzt.

Bei aller Euphorie, was die Möglichkeiten heutiger Software angeht, ein Allheilmittel gegen schlechten Kundenservice sind IT-Lösungen nicht. Servicequalität habe vor allem etwas mit dem persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Versicherer zu tun, wie Achim Stricker, Leiter Service-Center bei der Sparkassen Direktversicherung AG betont. Das in Düsseldorf ansässige Tochterunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe setzt im Servicemanagement bewusst auf Telefonie. „Jede telefonische Anfrage wird von ei-

nem Mitarbeiter aus unserem Haus in einem direkten Gespräch beantwortet.“ Für Stricker ist dieser „menschliche Faktor“ ein wesentliches Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb. Dafür investiere man in die Qualifizierung der Mitarbeiter. Durchschnittlich zehn Prozent der Arbeitszeit wende man für Schulungen und Weiterbildung auf, sagt Stricker. Dass sich diese Investitionen lohnen, zeigen unter anderem die jährlichen Kundenbefragungen und Markterhebungen. Was auch mit der schnellen Bearbeitung der Anfragen zu tun hat: Spätestens bis 12.00 Uhr des Folgetages bekommt jeder Versicherte eine Antwort. Das werde garantiert – egal, ob telefonisch oder schriftlich. Auch wenn Telefonie noch der vorherrschende Kommunikationskanal ist – das Aufkommen an E-Mails steigt und macht jetzt schon ein Drittel aller Vorgänge aus.

#### Service-Defizite bei Filialversicherern

Vier bis fünf Mitarbeiter sind in der Poststelle mit der Erfassung, Klassifizierung und Weiterleitung der elektronischen Nachrichten an die zuständigen Sachbearbeiter beschäftigt. Dabei erfolgt die Vorqualifizierung manuell und nicht mittels Software. Für Stricker spielt die Technologie derzeit eine sekundäre Rolle – schließlich definiere man Servicequalität vor allem mit Kompetenz und nicht ausschließlich mit Schnelligkeit. Denkbar, dass man sich beim Direktversicherer zu mehr IT-Unterstützung im E-Mail-Management entschließt, wenn elektronische Nachrichten eine kritische Masse erreicht haben. Ausschließen wollen das Stricker und seine Kollegen nicht.

Insgesamt schneiden Direktversicherer laut DISQ-Studie im Service besser ab als Filialversicherer. Vor allem im E-Mail-Management offenbaren letztere erhebliche Defizite. Die Anbieter, die in der Erhebung weit vorne liegen, haben verstanden, dass zum guten Kundenservice mindestens zwei Faktoren zählen: Schnelligkeit und Kompetenz. Ob und wie Software dabei unterstützt, wird in der Branche durchaus kontrovers diskutiert. Doch spätestens wenn es um die Automatisierung der Posteingangsverarbeitung geht, wird man früher oder später an diesem Thema nicht vorbeikommen. Versicherer sind gut beraten, ihre Geschäftsprozesse weiter zu digitalisieren und auf diese Weise die stark zunehmende Anzahl an „hybriden Kunden“ besser bedienen zu können. ■



Jochen Maier ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung sum-it.