

# Not macht freundlich

Krankenkassen und Versicherungsunternehmen legen in Sachen Service enorm zu

JULIA LEENDERTSE | DÜSSELDORF

Kunden, die beim Hotline-Anruf einer Maschine antworten müssen, sind meist schon beim Entrée bedient. Wer dann auch noch einen Call-Center-Mitarbeiter an die Strippe bekommt, der bei jeder zweiten Frage passen muss, wird diesen Dienstleister spätestens dann hassen. Deutschlands kundenorientierteste Versicherung – der Deutsche Ring Krankenversicherungsverein – würde deshalb nie auf die Idee kommen. Telefonautomaten Menschen vorzuziehen, und setzt daher nur erfahrene Verkaufsfrauen bei der Kundenberatung ein. „Bei uns menschelt und kundelt es beim Service“, erzählt Bernhard Fürst, Service-Management-Chef bei Deutscher Ring Versicherungen.

Der Assekuranzmanager landete mit seinem Unternehmen auf Platz drei im Gesamtranking des Wettbewerbs „Deutschlands kundenorientiertester Dienstleister 2008“. Mit seinem Credo „Kunden müssen menschlich und nicht von oben herab behandelt werden“ ist Versicherungsmanager Fürst in seiner Branche nicht der Einzige. „Kein anderer Wirtschaftszweig hat im Ranking so gut abgeschnitten wie die Versicherer und Krankenkassen“, urteilt Peter Maas, Geschäftsführer des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, der den Wettbewerb wissenschaftlich begleitete.

Unter den besten 50 Dienstleistern sind 17 Versicherungen und Krankenkassen. In die Top Ten schafften es vier Vertreter dieser Branche – dabei allein drei Krankenkassen. Maas: „Trotz Pflichtmitgliedschaften und rigiden Budgetvorgaben des Gesetzgebers schossen die Krankenkassen in diesem Jahr den Vogel ab.“ Der wachsende Notstand, der im deutschen Gesundheitswesen um sich greift, macht offenbar erfinderisch und fördert die Servicequalität.

Seit der Einführung der freien Krankenkassenwahl 1996 hat sich der Wettbewerb um Mitglieder massiv verschärft. Mit positiven Folgen für die Versicherten: „Früher konnte man froh sein, wenn die Krankenkasse einen Antrag genehmigte, und bekam dies im Beratungsgespräch

auch zu spüren. Heute dagegen zählen Kundenorientierung und freundlicher Service, denn alle dürfen fast nur dieselben Leistungen gewähren“, sagt Jürgen Spönnagel, Vorstandsvorsitzender der Unternehmensberatung Steria Mummert Consulting.

67 Prozent der Krankenkassen, die am Wettbewerb teilnahmen, antworteten auf die Frage „Hat Ihr Unternehmen interne Service- und Qualitätsstandards festgelegt?“ mit „trifft voll und ganz zu“. Bei den Versicherern waren es immerhin 50 Prozent. „Beide – Krankenkassen und Versicherer – führten mit ihren Aktivitäten dabei das Feld nach eigenen Angaben an“, sagt Maas. Die Kunden attestierten vor allem den Krankenkassen, dass sie sich auch nach Vertragsabschluss gut betreut fühlten. „Und das, obwohl die Mitarbeiter der Krankenkassen ihren Kunden oft auch weniger Erfreuliches mitteilen müssen“, betont Maas. In den vergangenen zwölf Jahren hätten viele Krankenkassen einen erstaunlichen Mentalitätswechsel vollzogen. Weg von der Rolle des Genehmigers, der sich auch leicht hinter Paragraphen verstecken

## Die besten Versicherungen

17 Versicherungen und Krankenkassen sind unter den Top-50-Dienstleistern vertreten

Rang	Rang im Gesamt-ranking	Unternehmen
1	3	Deutscher Ring Krankenversicherungsverein
2	6	Siemens Betriebskrankenkasse
3	8	Techniker Krankenkasse
4	9	Gnürnder Ersatzkasse
5	11	Barmer Ersatzkasse
6	13	Direct Line
7	14	AOK Schleswig-Holstein
8	15	Barmenia Versicherungen
9	22	Schwenninger BKK
10	24	Signal Krankenversicherung
11	26	Württembergische Vers.
12	29	Öffentliche Versicherungen Oldenburg
13	36	Cosmos-Direct
14	39	ORAG Rechtsschutzvers.
15	40	AOK Hessen
16	46	Dialog Lebensversicherung
17	49	Deutsche BKK

Handelsblatt | Quelle: Faltenzettel



Der Deutsche Ring wirbt mit seinem Slogan auf der Außenseite eines Schiffs.

könnte, hin zu Servicekräften. Trotz Sparpolitik. Etwa – wie bei der Siemens-Betriebskrankenkasse – durch Beratung in Sachen Zahnersatz oder Zugang zu den besten Spezialisten für bestimmte Krankheiten.

Den Umdenkungsprozess läuteten viele Kassen ein, indem sie den Mitarbeitern klarmachten, wer ihr Gehalt zahlt: die Mitglieder. Um der Belegschaft zu zeigen, wie wichtig guter Service ist, gehen bei der Siemens-Betriebskrankenkasse (Branchenranking Platz zwei) Führungskräfte in Sachen Kundenorientierung mit gutem Beispiel voran. Wenn es gilt, die Gründe einer Kündigung zu erfahren, rufen SBK-Vorstandschef Hans Unterhuber und sein Führungskader Abtrünnige selbst an. In elf Prozent der

Fälle schaffen sie es gar, die Kündigung rückgängig zu machen. Auch auf Beschwerdemails und -briefe antworten die SBK-Chefs stets selbst und diskutieren alle zwei Monate mit den Mitarbeitern des Beschwerdemanagements Lerneffekte aus dem Monierten. Die SBK landete in der Kategorie „Kundenorientierung des Managements“ im Wettbewerb unter den 108 Bewerbern aus allen Branchen auf Platz eins.

Was die Qualitätskontrolle des Kundenservices angeht, gilt die Techniker Krankenkasse (Platz drei im Branchenranking) als Vorreiter. Mindestens dreimal im Jahr schreibt die Krankenkasse rund 180 000 Mitglieder an, befragt sie nach ihrer Zufriedenheit und führt an allen Standorten

je bis zu 50 verdeckte telefonische und persönliche Anfragen nach dem Prinzip des Mystery Shoppings durch, die danach mit den Beteiligten ausgewertet werden. Einen Sonderpreis als kundenorientiertester Lebensversicherer bekam die Dialog Lebensversicherung, die nur über Makler vertrieben wird. Beste Komponente (Sach-)versicherung war die Württembergische.

## Guter Service entsteht nur, wenn sich die Mitarbeiter wohl fühlen

Als bester Direktversicherer ging die Teltower Assekuranz Direct-Line aus dem Wettbewerb hervor. Statt flächendeckend über alle Kundensegmente hinweg die Preise für KFZ-Policen zu senken, entschied sich Direct-

Line für Risikosegmentierung: „Fahreranfänger erhalten als Gruppe mit einer hohen Schadenshäufigkeit bei uns sicher nicht die niedrigsten Tarife“, sagt Albrecht Kiel, Vorstandschef von Direct-Line. „Dafür sind wir bei risikoärmeren Fahrern besonders günstig.“ Etwa bei Fahrern von Zweitwagen. Die schlanke Organisation des Direktversicherers erfordert ausgeklügelte Serviceprozesse. Weil Direktversicherer die Schadenfälle nicht auf dem Sofa ihrer Kunden klären können, müssen sie dafür umso schneller bei der Regulierung sein.

Kundenorientierter Service ist vor allem das Ergebnis einer auf seine Nöte und Wünsche fokussierten Organisation. Damit Kunden nicht von einer Abteilung zur anderen ge-

schubst werden, entschied sich der Deutsche Ring, das Silodenken konsequent zu bekämpfen: Die Assekuranz hat nur vier Vorstandsressorts eingerichtet: Der Vorstandsvorsitzende Wolfgang Fauter kümmert sich um die Unternehmenssteuerung, daneben gibt es einen Vertriebsvorstand, einen für Kunden und einen für Produkte – anders als in der Branche sonst üblich, wird nicht nach Sachgebieten wie Lebens-, Kranken- oder Sachversicherung unterschieden.

Der Vorteil: Der Kunde kann stets aus einer Hand bedient werden. Auf Informationen, wann er den letzten Kontakt zur Versicherung hatte, können per EDV alle Mitarbeiter zugreifen. Diese transparente Form des Kundenservices macht erst eine ganzheitliche Betreuung möglich.

Der Deutsche Ring arbeitete zudem daran, dass die Mitarbeiter sich mit ihrer Dienstleistung stark identifizieren. Offensichtlich mit Erfolg. Maas: „96 Prozent der Kunden nennen in unseren Umfragen die Mitarbeiter des Deutschen Ring Krankenversicherungsvereins freundlich und 68 Prozent sogar überaus freundlich.“

Kundenorientierter Service setzt aber vor allem voraus, dass die eigenen Mitarbeiter sich wohlfühlen und regelmäßig von einem Coach betreut werden. „Das Schwerste an der Hotline-Arbeit ist, den ganzen Tag freundlich zu bleiben, obwohl man permanent fremdgesteuert ist und ständig auf andere reagieren muss“, erläutert Kundenorientierungsprofi Maas.

„Der Deutsche Ring Krankenversicherungsverein wirkt solchen Überforderungen der Mitarbeiter entgegen, indem er konsequent dafür sorgt, dass sie nicht den ganzen Tag am Telefon verbringen, sondern zwischen Hotline und Mail und schriftlicher Bearbeitung rotieren.“ Mindestens zwei Stunden pro Monat werden die 150 Mitarbeiter des Servicemanagements des Deutschen Rings von einem erfahrenen Kollegen beraten und trainiert, der mit jedem einzelnen Verbesserungsmöglichkeit bespricht. Wer mit Menschen umgeht, die krank sind, die ihren Vater ins Pflegeheim geben müssen oder gerade einen Angehörigen verloren haben, braucht Fachkenntnisse, vor allem aber viel Einfühlungsvermögen.



## Der beste Begleiter für Ihre Geschäftsreise.

Mit dem „Business Know-how“ von WirtschaftsWoche und REDLINE WIRTSCHAFT fühlen Sie sich überall wie zu Hause. Denn Sie wissen, worauf es bei Verhandlungen, Präsentationen, beim Smalltalk oder aber auch bei Geschäftseinladungen ankommt.

- Verhaltenstipps landeskundiger Experten für den internationalen Geschäftsalltag
- Stadtpläne der wichtigsten Business-Städte und hilfreiche Sprachtipps
- Hotel-, Restaurant- und Ausgehtipps
- 160 Seiten im praktischen Pocket-Format
- Für Abonnenten der WirtschaftsWoche versandkostenfrei

►► Jetzt direkt bestellen unter:  
[www.wiwo-shop.de](http://www.wiwo-shop.de)

\* Zzgl. 4,95 Euro Versandkosten.  
Widerrufsgarantie: Die Bestellung kann ich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt der Ware ohne Angaben von Gründen schriftlich bei SSI Schäfer Shop GmbH, Industriestraße 65, 57518 Betzdorf, Sieg, Fax: 018 05-44 21 16 oder durch Rücksendung der ungeöffneten Ware widerrufen.

NEU: Jetzt auch für Russland und die Golfstaaten.

**WirtschaftsWoche**

Nichts ist spannender als Wirtschaft.

## Wenn Mitarbeiter über die eigene Firma jammern

Kundenloyalität spiegelt Mitarbeiterloyalität zum Unternehmen

CLAUDIA TÖDTMANN | DÜSSELDORF

Kennen Sie diese Marotte? Sie haben eine Frage oder eine Bitte an einen Servicemitarbeiter eines Unternehmens – doch statt erlösender Hilfe bekommen Sie einen ellenlangen Vortrag gehalten. Über irgendwelche firmeninternen Spielregeln. Dass das nicht geht, was Sie gerade wollen und vor allem, warum nicht. Im Detail und minutenlang. Der Mensch ist kaum zu stoppen. Nur, Ihre Zeit geht flöten und obendrein haben Sie reinweg gar nichts davon.

Wie sich ein Unternehmen organisiert, ist seine Sache. Wie es das im Einzelnen macht, das kann und will kein Kunde so genau wissen. Muss er ja auch nicht. Geschäftspartner, Auftragnehmer oder Kunden möchten nur eins: dass der Kontakt mit der Firma gut funktioniert. Denn interessant ist nur, was unterm Strich herauskommt. Das mag hart klingen, aber Business ist Business und keine Plauderstunde. Und hält im Geschäftsleben eine Seite die Spielregeln nicht ein, sondern stiehlt dem anderen obendrein die Zeit und treibt ihn auch noch auf Telefonkosten, nur um die eigene Desorganisation lang und breit zu erklären, das ist an sich schon frech. Hat diese Tirade aber nicht mal das Ziel, sich bei dem Kunden für das abgelehnte Begehren zu entschuldigen, sondern im Gegenteil, wie selbstverständlich auch noch Verständnis einzufordern, so ist das unverfroren.

Manche Probleme sind tatsächlich in der Organisation der Firma schon angelegt und quälen Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen. Ein Beispiel sind Kundennummern. Alle Firmen nummerieren heute ihre Kunden durch. Und anschließend geht ohne diese Nummer gar nichts mehr. Bei manchen, insbesondere bei Online-Anbietern, kann man ohne Nummer nicht mal eine Bestellung loswerden. Etliche Firmen verteilen im Nummernrausch ein und derselben Person oder Firma immer neue

Kundennummern. Wohl weil der Sachbearbeiter am Telefon bei der Bestellannahme auf diesem Weg technische Hürden überwinden kann – den Ärger oder den Schaden hat dann aber der Kunde: Wenn er die Rechnung bezahlt hat, ihm die Überweisung aber nicht zugeordnet wird und er munter gemahnt wird. Weil es ihn für die Firma ja drei Mal gibt. Bezahlt hat sozusagen ein anderer – den man aber trotzdem noch lange nicht benachrichtigt, dass er gezahlt hat, ohne es zu müssen. Und weil die Kunden- oder Rechnungsnummer nicht zugeordnet werden kann, ist der eingegangene Betrag aus Sicht der Firma quasi herrenlos, – sie behält das Geld aber trotzdem.

## Der Mega-Gau der Dienstleistung

Und was glauben Sie, wer alles entwirren muss, wenn er trotz seiner Zahlung gemahnt wird? Richtig, der Kunde in einem halbstündigen Telefonat mit einem Buchhalter. Der ihm natürlich im Detail erklärt, warum das alles so sein muss – siehe oben.

Kundenorientierungsprofi Peter Maas von der Universität St. Gallen berichtet noch Drastischeres: Wenn Mitarbeiter rausplatzen: „Wenn Sie

wüssten, was hier los ist“, – und dann loslegen. Das ist der „Mega-Gau der Dienstleistung“, sagt Maas.

Praktizierte Kundenverachtung geschieht an den unauffälligsten Schnittstellen zum Kunden. Wenn etwa ein Bankberater in Urlaub geht und seine Kunden fortan nur die automatische Mail-Antwort bekommen: „Ich bin in Urlaub, und niemand sieht diese Mail.“ Ohne Angabe eines Vertreter-Namens oder einer Telefonnummer, ohne eine Mail-Weiterleitung. Eine wahre Freude für alle, die eine Terminalsache erledigt haben wollten. Merkwürdig nur, dass keinem Kollegen oder Chef so eine Abwesenheitsmeldung auffällt – und sie sofort stoppen lässt.

Genau daran aber lässt sich viel über den Zustand eines Betriebes ablesen. Dass es keinem die Sache wert ist, einzuschreiten. Dem guten Ruf der Firma zuliebe. Oder aus Loyalität zum Arbeitgeber. Maas bringt es auf den Punkt: „Kundenloyalität ist immer ein Spiegelbild der Mitarbeiterloyalität zum Unternehmen.“ Und wer als Mitarbeiter schlecht behandelt wird, der kann auch nicht empfänglich sein für Kundenbelange.

Mitarbeit: Gabriele Schlegel



Ein Kunde verzweifelt: Telefonate mit umständlichen Mitarbeitern, die frustriert sind über ihren Arbeitgeber, rauben den letzten Nerv.