



## Systematische Produktentwicklung in der Versicherungswirtschaft unter Einbeziehung der Stimme des Kunden

**Mittels strukturierter Vorgehensmodelle können Unternehmen frühzeitig die Erwartungen der Kunden in die Produktentwicklung integrieren. Zielsetzung: Das Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden übertreffen.**

### Der Ursprung der Produktentwicklung – Die Mathematik

Als im 17. Jahrhundert die ersten Versicherungsunternehmen gegründet wurden, stand im Mittelpunkt der Produktentwicklung die Mathematik. Einfach gesprochen galt es, die Risiken, die mit einer Absicherung verbunden waren, zu bewerten und mathematisch unter Berücksichtigung von Variablen wie Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe in einen Versicherungsbeitrag umzuwandeln. Wenn überhaupt wurde der Kunde vor der Markteinführung von neuen Produkten per Befragung in den Prozess eingebunden.

Auch heute noch fehlt in den meisten Versicherungsunternehmen ein Prozess zur Integration der Kundenstimme in die Produktentwicklung. Da die Branche bis vor wenigen Jahren über ein stabiles Marktumfeld mit einer geringen Wettbewerbsintensität verfügte, war es möglich über viele Jahrzehnte ein sehr profitables Geschäft zu betreiben – auch ohne die komplexen Bedürfnisse der Kunden im Einzelnen zu kennen. Warum also Bewährtes ändern?

### Paradigmenwechsel in der Versicherungsbranche

In den letzten Jahren hat sich insbesondere in der Versicherungswirtschaft einiges verändert. Die Wettbewerbsintensität nimmt laufend zu. Die Schadensfälle insbesondere durch Naturkatastrophen mehren sich, die Finanzkrise lässt die Liquiditätspolster schrumpfen und die Transparenz für den Kunden steigt durch die zunehmende Wissensmobilität rapide an. Durch den dadurch wachsenden Kosten- und Erwartungsdruck wird es für Versicherungen immer wichtiger, die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden zu kennen und in maßgeschneiderte Produkte zu übersetzen. Gelingt dies nicht, kaufen die Kunden bei den Mitbewerbern und man selbst sitzt auf Produkten, die über mehrere

Jahrzehnte in den Systemen verwaltet werden müssen. Alleine diese Tatsache macht deutlich, was im Ingenieurwesen und in der Softwareentwicklung bereits lange bekannt ist – Fehlerkosten im Rahmen eines Entwicklungsprozesses steigen exponentiell an, je später der Fehler entdeckt wird. Im schlimmsten Fall werden sie erst dann wahrgenommen, wenn das Produkt bereits verkauft wird. Es muss also gelingen eine Qualitätsmethodik zu implementieren, die potenzielle Fehler von vornherein vermeidet bzw. auf diese frühzeitig hinweist. Da ein Fehler immer dann vorliegt, wenn die Erwartungen der Kunden nicht erfüllt werden, ist es nur konsequent den Kunden als Maßstab für die Qualitätsanforderungen zu sehen. Um seine Einbeziehung in die Produktentwicklung genauer zu beschreiben wenden wir uns im Folgenden dem Aufbau des Produktentwicklungsprozesses zu.

### Der Produktentwicklungsprozess

Der Prozess zur Entwicklung neuer Produkte, bzw. zur Weiterentwicklung bestehender Produkte lässt sich auf oberster Detailebene in drei Phasen unterteilen:

- Ideenfindung,
- Produktkonzeption und
- Markteinführung



Um die Kunden nun in alle Phasen des Prozesses erfolgreich zu integrieren, muss zuerst untersucht werden, an welchen Stellen im Unternehmen die Stimme des Kunden erfasst wird. Versicherungsunternehmen verfügen hier über eine große Chance, da zum einen die Kunden dem Unternehmen

bekannt sind und sogar auf Basis unterschiedlicher Kriterien segmentiert werden können. Zum anderen kann der Kundenkontakt sehr regelmäßig erfolgen. Typische Kundenkontaktpunkte für Versicherungen sind insbesondere der Vertrieb, der Kundenservice und das Beschwerdemanagement. An diesen Schnittstellen können mit den richtigen Methoden sehr viele Informationen über die Meinung der Kunden zu bestehenden Produkten und die Erwartungen der Kunden an neue Produkte gewonnen werden. Gleichzeitig sollten Versicherungen regelmäßige Kundenbefragungen durchführen, um die Zufriedenheit und Erwartungen der Kunden zu messen. Die Menge an gewonnenen Informationen muss aufbereitet und ausgewertet werden, um die Ergebnisse zielgerichtet in die Produktentwicklung zu integrieren.

Eine besondere Herausforderung liegt hierbei in den unterschiedlichen Anforderungen der Produktentwicklungsphasen. Während in der Phase der Ideenfindung ein hoher Grad an Kreativität erforderlich ist, um viele Ideen und am Ende sogar echte Innovationen zu generieren, steht im Rahmen der Markteinführung die systematische Umsetzung im Vordergrund. Dieser Wechsel zwischen Kreativität und Umsetzungskonsequenz muss bei der Einbeziehung der Kundenerwartungen berücksichtigt werden. Doch wie geschieht dies möglichst erfolgreich?

### Systematisch Ideen und Innovationen generieren

Systematische Kreativität wirkt auf den ersten Blick wie ein Widerspruch, ist aber unbedingt erforderlich, um den Ideenprozess handhabbar und reproduzierbar zu machen. Wenn es gelingt auf unterschiedliche Ideenlieferanten zuzugreifen, muss die Menge an Informationen so strukturiert werden, dass es möglichst einfach wird, auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen.

Aus diesem Grund muss der Prozess der Ideenfindung in mehreren Stufen erfolgen.

- Die Ideen aus unterschiedlichen Quellen werden kontinuierlich gesammelt. Hierbei sollten nicht nur die Ideen der Produktentwicklung und der Kunden Berücksichtigung finden, auch andere Bereiche des Unternehmens und sogar Universitäten können sehr wertvolle Ideenlieferanten sein.
- Die gesammelten Ideen werden im nächsten Schritt in unterschiedliche Kategorien unterteilt. Dies können zum Beispiel Zielkundensegmente, Komplexität der Umsetzung, geschätzter Nutzen, usw. sein.
- Die kategorisierten Ideen müssen nun priorisiert und bereinigt werden. Im Vordergrund steht hierbei den Umfang des Ideenpools zu begrenzen und die Ideen mit dem höchsten Potenzial transparent zu machen.
- Die identifizierten Ideen werden nun einem cross-funktionalem Ideengremium vorgelegt, welches unter der Leitung der Produktentwicklung steht. Ziel dieses Gremiums ist es, die Produktideen zu bewerten und für die Produktentwicklung frei zu geben.
- Für die freigegebenen Ideen wird nun im Rahmen eines groben Business Cases das Erfolgspotenzial bestimmt. An dieser Stelle können auch Kundenpeergruppen befragt werden, um die Entscheidung zu festigen.

Während die Ideensammlung und Kategorisierung kontinuierlich erfolgt, sollte die Bewertung und Priorisierung in regelmäßigen Abständen vorgenommen werden. Die im Rahmen dieses Prozesses bewerteten und freigegebenen Produktideen gehen in die Feinkonzeption und anschließend in die Markteinführung über.

## **Produktkonzeption und Markteinführung**

Während es im Rahmen der Ideenfindung wichtig ist, viele Ideen möglichst strukturiert zu kanalisieren, steht bei der Konzeption und Markteinführung die regelmäßige Überprüfung von Zwischenständen im Vordergrund. Auch hier spielt die Meinung der Kunden eine entscheidende Rolle, da geprüft werden muss, ob die Ideen auch analog der Kundenerwartungen umgesetzt werden. Die Einbeziehung der Kunden kann an dieser Stelle zum Beispiel über gezielte Befragungen erfolgen.

## **Kundenportale im digitalen Zeitalter**

Im Rahmen der zunehmenden Nutzung digitaler Medien, sollten Versicherungen darüber nachdenken, ihre Kundenportale für die gezielte Befragung der Kunden zu nutzen. So ließe sich vorstellen Kunden z.B. vor dem Logout aus einem solchen Portal eine gezielte Frage zu einem bekannten Produkt oder über ein neues Produktfeature zu stellen. Die generierten Informationen können dem Kunde, da er systemintern bekannt ist, zugeordnet und mit Informationen aus der Kundensegmentierung kombiniert werden. Auf diese Weise lässt sich die Entscheidungssicherheit bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte deutlich anheben.

## **Nutzung sämtlicher Kundenkanäle**

In vielen Versicherungen wird ein großer Teil der Produkte über den Maklerkanal abgewickelt. Daher macht es, neben der Nutzung der eigenen Kundenkontaktpunkte, Sinn, auch die Maklervertriebskanäle konsequent auf die Erhebung von Kundenmeinungen auszurichten. Dies kann z.B. über die Befragung der Makler oder über das Aufsetzen von gemeinsamen Kampagnen erfolgen. Die dabei gewonnenen Informationen lassen sich dann strukturiert in den Ideenprozess integrieren.

## **Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung**

Die systematische Integration der Kundenstimme in den Produktentwicklungsprozess erfordert Anpassungen, die sich nicht in kurzer Zeit komplett umsetzen lassen. Vielmehr muss im Rahmen einer phasenweisen Einführung sichergestellt werden, dass sukzessive Elemente genutzt werden können, um erste Erfolge aufzeigen zu können. So ist z.B. denkbar einen zentral administrierten Ideenpool als ersten Quick Win aufzusetzen.

Der Durchführungszyklus der Ideengewinnung und -bewertung muss so verstetigt werden, dass er integrale und gelebte Normalität im Unternehmen wird. Hierbei wird die Umsetzung erleichtert, wenn das neue Vorgehen an ein bereits etabliertes Modell gekoppelt wird. Vorstellbar wäre es z.B. im Rahmen des normalen Produktportfolio-Reviews, den Prozess zur Ideenbewertung mit abzuwickeln.

## **Fazit**

Die Integration der Kundenstimme in die Produktentwicklung stellt für Versicherungsunternehmen eine Möglichkeit dar, teure Fehler in der Entwicklung und Erweiterung von Produkten frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Gleichzeitig lässt sich auf diesem Weg die Wahrscheinlichkeit zur Entwicklung innovativer Ideen erhöht. Beides wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

*TellSell Consulting hat aus den Erfahrungen zahlreicher Projekte standardisierte Vorgehensmodelle zur strukturierten Erfassung der Kundenerwartungen, zum Kundenmanagement und zur Förderung von Innovationen entwickelt, die ihr Unternehmen in dem Ziel unterstützen die Kundenerwartungen stärker in die Produktentwicklung zu integrieren. Detaillierter Informationen können wir Ihnen gern im Rahmen eines persönlichen Gespräches zur Verfügung stellen.*

*Ihr Ansprechpartner André Müller*

## **Impressum:**

### **TellSell Consulting GmbH**

Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 238520-0, Fax +49 69 238520-25  
spotlight@tellsell.de, www.tellsell.de/spotlight

### **Verantwortlich für den Inhalt:**

Dr. Frank Baumgärtner

### **Redaktion:**

Linda Randt