

Studie zur Kundenbeziehung aus Pensionskassensicht

Sind Pensionskassenversicherte besonders schwierig?

In wenigen Branchen ist die Gestaltung der Kundenbeziehung so anspruchsvoll wie in der 2. Säule. Das Thema ist komplex, und es gibt wenig aktive Kontakte, ausser in emotionalen Situationen. Eine Studie zeigt: In der Gestaltung und Analyse der Kundenbeziehung müssen neue Wege gegangen werden.

Unterdeckung, Finanzkrise, Rentenklau. Pensionskassen stehen wie nie zuvor im Fokus der Öffentlichkeit und somit der Versicherten. Zahlreiche Fragen, ebenso viele Hypothesen: Wie tickt der Pensionskassenversicherte? Wie entsteht Vertrauen? Wie schafft man gute Kundenbeziehungen?

Viele Fragen, wenig Antworten

Liefert eine Befragung von Versicherten fundierte Antworten? Leider nein. Die Destinatäre sind kaum in der Lage, aussagekräftige Antworten zu liefern. Es fehlt an Fachwissen und an aktivem Interesse. Deswegen wurde für diese Problemstellung eine indirekte qualitative Forschungsmethode gewählt: Tiefeninterviews mit Personen, die in Pensionskassen für die Mitgliederbetreuung zuständig sind. Die Ergebnisse sind aufschlussreich und stellen bisherige Kundenbefragungsmethoden und die gängige Kundenkommunikation infrage.

Langes Schweigen, plötzliche Fragen

Aus Sicht der Befragten liegt die grösste Schwierigkeit im Umgang mit Versicherten in der Tatsache, dass die meisten das Thema lange ignorieren und sich erst dann damit befassen, wenn der Handlungsspielraum eng wird oder ein konkretes Ereignis eine Auseinandersetzung aufzwingt. Zudem hat der Versicherte keine Wahl. Die Beziehung zwischen ihm und der Pensionskasse ist eine so genannte Low-Involvement-Beziehung, die durch die Abwesenheit einer aktiven Auseinandersetzung

mit der Materie und einer passiven Zufriedenheit (oder Unzufriedenheit) auf Kunden-seite charakterisiert ist. Zwingt sich das Thema durch einen konkreten Anlass wie einen Arbeitgeberwechsel, Unterdeckung, eine Rentenberechnung, Scheidung, Tod oder Invalidität dem Versicherten auf, reagiert er sehr emotional. In diesen Fällen treffen zwei Welten aufeinander, die sich vor allem in versicherungsfremden Branchen kaum verstehen: die kompetente Fachperson, die mit Fachbegriffen agiert und sich über das Unwissen des Versicherten ärgert, auf der einen Seite, der absolute Laie, der sich missverstanden oder gar als Opfer fühlt, auf der anderen.

Die Befragten unterscheiden weiter zwischen aktiven Versicherten und Rentnern. Hier herrscht jedoch Uneinigkeit, wer denn nun schwieriger zu betreuen sei. Die einen sehen in den Pensionären eine psychologisch anspruchsvolle Klientel mit (oft unnötig) hohem Zeitaufwand, die anderen im Gegenteil pflegeleichte Fans.

Schlechte Presse

Auch externe Faktoren wie Presse und Politik schaffen Kommunikationsbedarf. Durch häufige Schreckensmeldungen erscheinen Sinn und Sicherheit der 2. Säule ungewiss. «Werde ich überhaupt noch eine (angemessene) Rente erhalten?», lautet die bange Frage. Die Gefühle, mit denen sich Kundenverantwortliche auseinandersetzen müssen, heissen in diesem Fall Ohnmacht und Verunsicherung.

In Kürze

- > Versicherte befassen sich erst bei einem konkreten Ereignis mit der Pensionskasse
- > PK-Kunden reagieren emotional und sind für Fachbegriffe nicht empfänglich
- > Pensionskassenmitarbeiter werden zu Übersetzern zwischen Fach- und Umgangssprache

Die traditionelle Kundenzufriedenheitsmessung versagt

Die Ergebnisse dieser Erhebung, die bedeutende Selbsterkenntnisse zusammenfasst, sollten in zwei Bereichen Konsequenzen zeigen: in der Analyse – also

Autoren

Jörg Hilber
Master of
Advanced Studies
in Services
Marketing &
Management,
Dozent an
der Hochschule
Luzern,
Partner von
réalitéS, Zug



Jürg Sutter
Business-Coach,
Spezialist für
Stärkenorientierte
Führung und
Kultur-
entwicklung,
Partner von
réalitéS, Zug

Studiendesign

Réalités (www.realites.ch) führte von Mai bis November 2009 insgesamt 50 Tiefeninterviews mit Geschäftsführenden, leitenden Angestellten und Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern von Schweizer Pensionskassen. Es wurden sowohl explorative wie auch interaktive Befragungstechniken verwendet. Sämtliche Interviews wurden von Jörg Hilber und Jürg Sutter geführt. Die Autoren stehen für eine Präsentation der qualitativen Auswertung zur Verfügung.

Kundenbefragungen – und in der Gestaltung der Kundenbeziehungen.

Der gängige Weg, die Zufriedenheit seiner Kunden zu messen, liegt in einer Befragung aller Kunden oder einer repräsentativen Stichprobe. Meistens werden Aussagen oder Merkmale der Kundenbeziehung auf einer Skala von «sehr zufrieden» bis «sehr unzufrieden» bewertet. Die Ergebnisse einer solchen Umfrage sind für Pensionskassen sehr angenehm, da garantiert gut. Wie bei Versicherungen und Krankenkassen auch, hat eine Mehrzahl der Versicherten gar keinen «Schadenfall» (Ereignis), somit keinen aktiven Kontakt

und kann entsprechend auch gar nicht unzufrieden sein. Am Beispiel der Krankenkassen kann verdeutlicht werden, wie irreführend diese Ergebnisse sind: In Umfragen signalisieren zirka 25 Prozent der Krankenkassenkunden Wechselbereitschaft. Dies sind dieselben Leute, die in einem Fragebogen auf die Frage «Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Versicherung insgesamt?» das Feld «sehr zufrieden» oder «zufrieden» ankreuzen – was nicht auf eine Wechselabsicht schliessen liess. Hätten PK-Versicherte die freie Anbieterwahl, verhielte es sich ähnlich.

Ereignisorientierte Messung notwendig

Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis ist nicht, die Versicherten nicht zu befragen, man muss sie anders befragen. Erstens muss die Zufriedenheitsmessung mit konkreten Ereignissen wie beispielsweise Bezug von PK-Geldern für das Eigenheim, zusätzlichem Einkauf in die Kasse oder Frühpensionierung in Bezug stehen. Zweitens müssen Methoden verwendet werden, die vom traditionellen Fragebogen weit entfernt sind. Die Pensionskasse des Bundes

Publica beispielsweise arbeitet sehr erfolgreich mit detaillierten qualitativen Analysen der Prozesse aus Kundensicht und der sogenannten Critical Incidents Technique, bei der positive und negative Erfahrung mit der Pensionskasse im Rahmen einer Repräsentativbefragung wörtlich aufgenommen und analysiert werden.

Fachwissen genügt nicht

Da die Beziehung zur Pensionskasse von konkreten, oft einschneidenden Ereignissen geprägt ist, braucht ein PK-Mitarbeiter Fähigkeiten, die weit über seine Fachkompetenz hinausgehen. Ein Versicherter, der nicht professionell auf der Gefühlsebene abgeholt wurde, hat für Fachargumente kein Gehör und fühlt sich manipuliert oder ungerecht behandelt. Die Gestaltung der kundenbezogenen Schnittstellen mittels Telefon, Korrespondenz, Mail und persönlichem Gespräch darf sich nicht auf Abläufe, Merkblätter und Fachinformation beschränken.

Erstens muss für den fachlichen Aspekt des Kundenkontaktes ein Vokabular verwendet werden, das der Versicherte ohne Weiteres versteht. Der Kundenbera-

ter wird de facto zum Übersetzer PK-Deutsch/Kunden-Deutsch. Zweitens müssen PK-Mitarbeitende in ihrer emotionalen und kommunikativen Intelligenz gefördert werden. Auf den Punkt gebracht heisst die Kernkompetenz Einfühlungsvermögen.

Die Bernische Lehrerversicherungskasse beispielsweise bildet eine aus PK-Spezialisten und Lehrern bestehende Arbeitsgruppe mit dem Auftrag, das Vokabular für den Kundenkontakt völlig neu zu entwickeln. In gezielten Workshops lernen

Personen mit Kundenkontakt, «Gspürli» zu zeigen und konsequent Kunden-Deutsch zu sprechen.

Fazit

Die Analyse und Gestaltung der Kundenbeziehung ist im Bereich der 2. Säule tatsächlich wesentlich anspruchsvoller als in anderen Branchen, wo ein konkretes, fassbares Produkt mit klar zu kommunizierenden Eigenschaften im Mittelpunkt steht. Die Pensionskassen sind sich dessen be-

wusst, handeln aber dennoch oft aus der fachlichen Innen- statt aus der Kundensicht. Besonders schwierig sind demnach nicht die Versicherten, sondern vielmehr die richtige Aufbereitung der Botschaften.

Eine intensive Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit der Versicherten ist Voraussetzung für echte Kundenorientierung. Ziel sollte sein, dass der Versicherte begeistert und voller Überzeugung bei seiner Vorsorgeeinrichtung bleiben würde, auch wenn er die freie Wahl hätte. ■

Les relations clients dans l'optique des caisses de pensions

Les assurés – une clientèle particulièrement difficile?

Le 2e pilier est un sujet qui nécessite beaucoup de doigté dans les relations avec la clientèle. En effet, le thème est complexe et les contacts actifs sont peu nombreux. Une étude montre: il est temps de repenser l'analyse des relations clients et leur conception.

Découverts, crise financière, vol de rentes: les caisses de pensions sont aujourd'hui le point de mire de l'opinion publique et de leurs assurés. Une situation qui soulève de nombreuses interrogations: Comment fonctionne l'assuré d'une caisse de pensions? Que faire pour gagner sa confiance? Comment créer de bonnes relations avec ses clients?

Un sondage peut-il répondre à toutes ces questions? Hélas, non. Les réponses des destinataires manquent souvent de pertinence, faute de connaissances techniques et d'intérêt actif. Aussi avons-nous opté pour une méthode de recherche qualitative indirecte: des interviews en profondeur ont été menées avec des personnes chargées de l'encadrement des membres dans les caisses de pensions. Les résultats sont édifiants car ils remettent en question les méthodes conventionnelles de sondage et de communication avec les clients.

Un long silence, des questions subites

Dans l'optique des sondés, les difficultés dans les rapports avec les assurés tiennent au fait que la plupart d'entre eux

se désintéressent complètement du thème jusqu'au jour où des échéances importantes sont déjà presque dépassées ou qu'un événement concret les force à s'en préoccuper. S'ajoute que l'assuré n'a pas le choix. Le rapport entre lui et la caisse de pension est un dénommé rapport de «low involvement», caractérisé du côté du client par l'absence de confrontation directe avec la matière et une satisfaction ou un mécontentement passif. Quand le thème devient incontournable pour une raison spécifique, les réactions sont souvent chargées d'émotions. Survient alors le choc de deux univers incapables de communiquer, surtout quand la branche de l'assuré est très éloignée du secteur des assurances: le spécialiste baragouine dans son jargon professionnel et s'impatiente devant l'ignorance de l'assuré qui lui, en profane absolu, se sent incompris ou se voit même dans le rôle de victime.

Mauvaise presse

Des facteurs externes comme la presse et la politique peuvent aussi pousser à la communication. Les mauvaises

nouvelles à répétition font penser que le 2e pilier est inutile et sa sécurité compromise. Et l'assuré alarmé s'inquiète: «Est-ce que je toucherai une rente (convenable) le moment venu?». Pour les responsables des relations clients, il s'agira alors de gérer les sentiments de rage impuissante.

En bref

- > Les assurés s'intéressent seulement à leur caisse de pension à la survenance d'un événement concret
- > Les collaborateurs de caisses de pensions deviennent les médiateurs culturels entre jargon technique et parler de tous les jours

Défaillance du système traditionnel de mesure de la satisfaction des clients

Les résultats de ce sondage révélateur devraient engendrer des mesures à deux niveaux: celui de l'analyse des clients par sondage, puis celui de la conception des relations avec les clients.

La procédure classique de sondage consiste à interroger tous les clients ou un échantillon représentatif pour mesurer la satisfaction. Normalement, les sondés peuvent noter des affirmations ou des caractérisations de la relation clients sur un barème qui va de «très content» à «très mécontent». Ce genre de sondage est très gratifiant pour les caisses de pensions, car les résultats seront automatiquement bons. La situation est en effet la même pour les caisses de pensions que pour les assurances ou les caisses-maladie: la plupart des assurés n'ayant pas connu de «sinistre» (survenance d'un cas

Design de l'étude

De mai à novembre 2009, Réalités (www.realites.ch) a mené 50 interviews en profondeur avec des directeurs, cadres et responsables de dossiers des caisses de pensions suisses. Les techniques de sondage exploratrices et interactives ont été appliquées. Les auteurs se tiennent à disposition pour une présentation de l'évaluation qualitative.

assuré), ils n'auront jamais eu de contact actif et donc aucune raison valable d'être mécontents de leur caisse.

Il faut une mesure à référence événementielle

L'enseignement à tirer de tout ceci, ce n'est pas qu'il faut supprimer les sondages d'assurés, mais qu'il faut poser les questions différemment. D'abord, la satisfaction doit être mesurée sur la base d'événements précis. Et puis, l'approche méthodologique doit s'écarter du questionnaire traditionnel. La Caisse fédérale de pensions Publica par exemple emploie avec beaucoup de succès les analyses détaillées de la qualité de processus dans l'optique des

clients et la dénommée technique des incidents critiques où les propos positifs ou négatifs tenus au sujet d'une expérience faite avec la caisse de pensions sont recensés textuellement dans le cadre d'un sondage représentatif, puis analysés.

La compétence professionnelle ne suffit pas

Comme les relations avec la caisse de pensions sont marquées par des événements souvent incisifs, les compétences demandées à un collaborateur de CP vont bien au-delà des connaissances purement professionnelles. Un assuré que le professionnel n'aura pas su prendre par les sentiments restera fermé à tous les arguments techniques et se sentira manipulé ou injustement traité. L'interaction avec les clients par téléphone, correspondance, courriels ou entretiens directs ne peut pas se résumer à débiter des déroulements, remises en mémoire ou informations techniques.

Première leçon importante à retenir dans les échanges: bannir le jargon technique du discours avec le client. Le conseiller aux clients devient en fait le tra-

ducteur du français actuariel en français parlé par l'assuré. Ensuite, il faut développer l'intelligence émotionnelle et communicative des collaborateurs de CP.

Conclusion

Dans le domaine du 2e pilier où la communication ne tourne pas autour des propriétés concrètes d'un produit bien réel comme dans d'autres branches, l'analyse et la conception des relations avec les clients demandent effectivement un effort supplémentaire. Les caisses de pensions en sont conscientes mais restent encore trop souvent prisonnières de leur optique d'initiées au lieu de se mettre à la place de leurs clients. Alors non, les assurés ne sont pas particulièrement difficiles, la difficulté réside plutôt dans la façon de bien leur faire passer le message.

Pour pouvoir se mettre dans la peau des clients, il faut avant tout comprendre quelle est leur réalité. La réussite ultime serait que l'assuré reste un inconditionnel de son institution de prévoyance même s'il avait le choix d'aller ailleurs. ■

Jörg Hilber, Jürg Sutter