

# VERSICHERUNG

NR. 7 | JULI 2014 | CHF 9.80 | EURO 8.–

**DIE MOBILIAR** Weitere Wachstumsinitiativen werden jetzt ins Tagesgeschäft überführt.

**REGULIERUNG** Neun Handlungsempfehlungen der Schweizer Versicherer.

**MOTORFAHRZEUG** Die künftigen Herausforderungen bei der Prämienbestimmung.

A portrait of Leberecht Funk, a middle-aged man with short grey hair, smiling. He is wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a red patterned tie. He is standing in a room with a stone wall and a framed picture in the background.

## Grosse Pläne

**Wie Leberecht Funk seine Brokerguppe  
an der Spitze der Schweizer Risiko-  
und Versicherungsberater etablieren will**

# Jäger mit grosser Geduld

**FUNK-GRUPPE** GWP, einer der grössten Broker der Schweiz, heisst jetzt offiziell «Funk Insurance Brokers AG». Längerfristig verspricht man sich davon eine nachhaltige Etablierung an der Spitze der unabhängigen Risiko- und Versicherungsberater. Treibende Kraft dahinter ist neben dem GWP-Führungsteam Leberecht Funk.

VON WERNER RÜEDI

**D**er Mann verkörpert das, was man sich früher vermutlich unter einem typischen Briten vorzustellen pflegte: Elegant in der Erscheinung mit Habitus zu vollkommenem Understatement. Leberecht Funk, 70, pflegt – nein: er lebt – die Unaufgeregtheit, spricht leise und auf den Punkt, stellt die Mitarbeitenden in den Vordergrund, lässt sich als Unternehmer nicht durch knallharte Zielvorgaben hetzen, setzt vielmehr auf den Faktor Zeit und die Kraft der Argumente.

Von dieser gelebten Milde sollten sich Wettbewerber jedoch besser nicht täuschen lassen. Leberecht Funk weiss durchaus Ziele zu setzen und diese dann auch auf seine eigene Art mit seinem Team hartnäckig zu verfolgen, bis sie eben erreicht sind. Leberecht Funk ist das informelle Oberhaupt der Funk-Gruppe, dem

nach eigenen Angaben «grössten eigenständigen Versicherungsmakler und Risk Consultant in Deutschland» mit 33 Standorten in Europa und dank dem eigenen internationalen Netzwerk «The Funk Alliance» mit mehr als 300 Büros in 100 Ländern weltweit präsent. Und jetzt auch ganz offiziell in der Schweiz.

## Kennen und schätzen gelernt

Seit Anfang Jahr firmiert die GWP Insurance Brokers AG, bisher schon einer der grössten Broker der Schweiz, als «Funk Insurance Brokers AG». Dies, nachdem GWP bereits seit 10 Jahren mit Funk zusammengearbeitete. Ein Industriekunde von GWP war damals mit einem Produktionsstandort in Deutschland präsent. Weil man mit dem damaligen Kooperationspartner in Deutschland nicht zufrieden war, sondierte GWP bei Funk, der mit jenem Kun-

den bereits auf lokaler Basis zusammengearbeitete. «So lernte man sich kennen – und schätzen», erzählt Verwaltungsrat und CEO Urs A. Bleisch. «Der Entschluss reifte, mit Funk eine strategische Partnerschaft einzugehen und in der Folge dem Funk Alliance-Netzwerk beizutreten. Vorerst aber noch unter eigenem Namen.»

Man kennt sich also seit langem, ist gewissermassen organisch zusammengewachsen, die Namensänderung auf Anfang 2014 war da nur noch der nach aussen sichtbare Schlusspunkt, das Pünktchen auf dem i. Keine knallharte Übernahme mit horrenden Abfindungssummen und unter Auswechslung der Führungsmannschaft. Der geduldige Jäger Leberecht Funk hat sein Ziel wiederum mit Ausdauer erreicht. Offensichtlich auch zum Nutzen der bisherigen GWP. «Ich bin mein →

Wollen bescheiden  
bleiben:  
Leberecht Funk (l.),  
Urs A. Bleisch.



BILDER: ZVONIMIR PISONIC, MONTAGE: SV

→ ganzes Leben international tätig gewesen und habe gelernt, kulturelle Aspekte zu würdigen», betont der Senior-Chef. So auch bei GWP. Es sei ein Vorgehen in Einzelschritten gewesen, langsam, verständlich, die Mitarbeitenden «mitnehmend», sodass es ein gewolltes Zusammengehen geworden sei. «Ich wehre mich gegen den Begriff Übernahme, auch wenn es formaljuristisch so ist», sagt Funk.

Bei der GWP hat man sich rasch mit ihm verstanden. Die unternehmerische Denkhaltung der inhabergeführten Gruppe sagte dem GWP-Verwaltungsrat unter dem Präsidium von Christoph Meier zu. GWP war damals noch eine Tochtergesellschaft der Daimler Chrysler Financial Services. Im Rahmen der Devestitionsstrategie trennte sich Daimler 2008 von GWP. Das bisherige Management zog daraufhin mit Funk ein Management Buy-out durch. Der heutige CEO Urs A. Bleisch stiess als Verwaltungsrat dazu. In einem Aktionärsbindungsvertrag wurden die geplanten weiteren Schritte zur Integration in die Funk-Gruppe festgelegt. Verwaltungsratspräsident der Funk Insurance Brokers AG wie auch der Holding mit Sitz in St. Gallen ist Christoph Meier, Leberecht Funk ist Vizepräsident und Urs Bleisch VR-Mitglied. Bleisch ist zudem CEO. Unterstützt wird er in der operativen Leitung durch Albert Weigelt und Rolf Th. Jufer.

### Gelungene Nachfolgeregelung

Die Gesellschafter der Funk Gruppe GmbH leiteten bereits 2012 den Beginn des Generationsüberganges von der 4. auf die 5. Familiengeneration ein. Anja Funk-Münchmeyer, Alexander Funk, Robert Funk und Bernhard Schwanke bilden nunmehr die Junioren-Generation. Auf sie sind bereits grosse Anteile übertragen worden.

Der «Erbfaktor» spielte bei der Nachfolgeregelung offensichtlich keine Rolle, zu gross sind inzwischen die Familien. Als erweitertes Fami-



### ZUR PERSON

## Leberecht Funk

Dr. Leberecht Funk ist Gesellschafter der Funk Gruppe. Der 1943 Geborene studierte Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, der London School of Economics & Political Science sowie der Universität Hamburg. 1965 folgte ein Volontariat bei der Guardian Insurance Company in Grossbritannien. 1970 Eintritt bei L. Funk & Söhne, Versicherungsmakler. 1974 Geschäftsführer Mathews Wrightson & Kallenborn, später Funk Stewart Wrightson GmbH. 1977 Geschäftsführer L. Funk & Söhne GmbH. 1984 Geschäftsführender Gesellschafter der Funk Gruppe GmbH. 2001 bis 2012 Präsident des Bundesverbandes der deutschen Versicherungsmakler (BdVM), der durch die Fusion mit dem zweitgrössten Maklerverband in Deutschland in Verband Deutscher Versicherungsmakler (VDVM) umbenannt wurde.

lienunternehmen können auch Partner Miteigentümer werden, «wenn sie herausragende Persönlichkeiten sind». Es sei wichtig, immer wieder Partner in den einzelnen Ländern zu haben, um deren Markteinfluss nachhaltig einbringen zu können. Die Funk-Gruppe gehört nun vier Familienmitgliedern und drei externen Partnern. «Ich bin nur noch Gesellschafter – ein Auslaufmodell», untertreibt Leberecht Funk.

### Auf Werbetour durch die Schweiz

Kürzlich tourte Leberecht Funk mit der Schweizer Geschäftsleitung durchs Land. An Kundenanlässen an bisherigen GWP-Standor-

ten in Bern, Basel, St. Gallen, Luzern und Zürich erklärten sie den Kunden die Hinter- und Beweggründe des «Zusammenschlusses unter Gleichberechtigten», der für die Kunden nichts Negatives beinhalte. Im Gegenteil. Die Funk Insurance Brokers AG ist in so ziemlich allen Industrien präsent, «wir zählen grosse nationale und internationale Firmenkunden querbeet durch alle Branchen zu unseren Kunden», sagt Bleisch. Angeboten werden Risiko-, Vorsorge- und Versicherungsmanagement für Unternehmen in der gesamten Ausprägung – von der strategischen Erarbeitung des Enterprise Risk Managements auf Stufe Verwaltungsrat bis zur operativen Umsetzung.

### ZUR FUNK-GRUPPE

## Lokale Präsenz mit globalen Verbindungen

**Funk Insurance Brokers AG** in der Schweiz ist dank der kürzlich übernommenen, 1986 in Luzern gegründeten GWP Insurance Brokers AG (ehemals Graf, Wild und Partner) mit 80 Mitarbeitenden an den Standorten Basel, Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich vertreten und bietet der Kundschaft (über 1200 Schweizer Unternehmen) Beratung für Ri-

siko-, Vorsorge- und Versicherungsmanagement sowie allgemein Dienstleistungen rund um das Thema Risikomanagement für Unternehmen.

Funk wurde 1879 gegründet und beschäftigt heute rund 1000 Mitarbeitende an 33 Standorten in Europa, die rund 122 Millionen Euro Umsatz generieren. Das in fünfter Genera-

tion von Leberecht Funk repräsentierte Familienunternehmen ist mit dem eigenen internationalen Netzwerk «The Funk Alliance» mit mehr als 300 Büros in 100 Ländern weltweit präsent und bietet Unternehmen globale Lösungen an.

Weitere Infos: [www.funk-gruppe.com](http://www.funk-gruppe.com), [www.funk-gruppe.ch](http://www.funk-gruppe.ch)

GWP ist bisher gemäss Erhebung der «Schweizer Versicherung» mit einem geschätzten Umsatz von 20 Millionen Franken die Nr. 4 im Schweizer Brokermarkt. Für Urs Bleisch sind solche quantitativen Aspekte allerdings nicht sehr relevant, dünken ihn schlicht nicht ausschlaggebend. Wichtiger seien ihm qualitative Aspekte, was für einen klassischen Industriebroker eben zuoberst auf der Prioritätenliste zu stehen habe. «Bei Ausschreibungen finden wir uns immer wieder in der Top-Liga im Schweizer Brokermarkt. Das ist unser Gebiet, wir wollen in der Top-Liga spielen.» Deshalb sei es wichtig, die Kompetenzen weiter aufzubauen und zu halten. Durch die Einbindung in die Funk-Gruppe kann dies beispielsweise durch die Bildung von Clustern geschehen, indem bei Bedarf Fachleute aus der Gruppe beigezogen werden können.

Als weiteren Pluspunkt erwähnt Bleisch die Kooperation mit «The Funk Alliance». Die Funk Alliance hat kein eigenes Rechtssystem, es ist vielmehr ein internationales Netzwerk von eigenen Funk-Brokern und unabhängigen Kooperationspartnern, die in aller Regel ebenfalls inhabergeführt sind, also eine ähnliche

## Der Kauf eines Brokergeschäftes ist nicht Ultima Ratio, sondern allenfalls eine opportunistische Gelegenheit.

Unternehmenskultur pflegen wie Funk und ebenso wenig vom Kapitalmarkt abhängig sind. Sämtliche Funk Alliance-Partner sind durch ein Kooperationsabkommen mit einem stringenten Pflichtenheft für die Betreuung der Kunden und für die Berichterstattung verbunden. «Nichts gegen den Kapitalmarkt», so Leberecht Funk, «aber es ist schon angenehm, sich voll auf die Kunden konzentrieren zu dürfen und nicht dauernd auf die nächsten Quartalszahlen schielen zu müssen.» Mit solchen Kooperationspartnern ist Funk Alliance weltweit tätig.

Mit dem Alliance-Netzwerk soll die Begleitung global tätiger Kunden gewährleistet wer-

den. «Wir müssen nicht immer gezwungenermassen mit eigenen Leuten vor Ort sein», sagt Funk. «Mit unseren Kooperationspartnern und Dienstleistern haben wir eine gute Ausgangslage, unserem Kunden eine Empfehlung abzugeben, dies basierend beispielsweise auf spezifischem Fachwissen. Wir haben also Alternativen zur Hand. Und dies weltweit.» Auch umgekehrt funktioniert das: So werden Firmen, die von Funk im Ausland betreut werden und in der Schweiz tätig sind, jetzt eben durch Funk Schweiz betreut.

### Geplante Expansion

Mit eigenen Büros ist die Funk-Gruppe neben Deutschland und der Schweiz in Italien, Österreich, Polen, Rumänien und Ungarn vor Ort. Auf der Landkarte sieht das irgendwie nach Zufälligkeit aus und weniger nach geplanter Expansion. Leberecht Funk widerspricht vehement. Dieser Eindruck täusche: «Die Expansion Richtung Osten drängte sich nach dem Mauerfall auf. Das war also planmässig. Wir setzten uns damals zum strategischen Ziel, in Zentraleuropa zur dritten Kraft im Brokermarkt zu werden. Das haben wir erreicht.» In der Schweiz hatte Funk dagegen →

Anzeige

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

zhaw

School of  
Management and Law

MAS Master of Advanced Studies  
Insurance Management

Von der Expertensicht zur Unternehmensperspektive.  
Crossing Borders.

#### ZIELGRUPPE

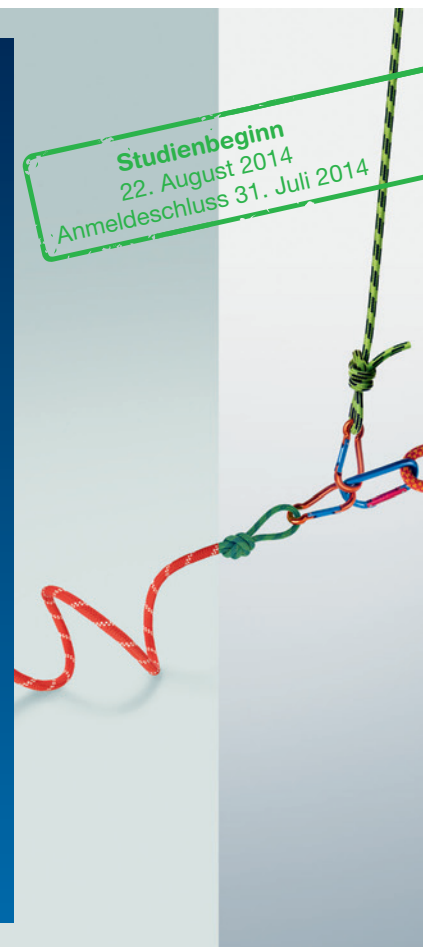
Sind Sie erfahrene Fach- oder Führungskraft in einem Versicherungsunternehmen und möchten einen vertieften Einblick in die Versicherungsbranche erhalten und sich ein umfassendes Management-Verständnis aneignen? Der Masterstudiengang in Insurance Management bietet, was Sie suchen.

#### STUDIENZIELE

- Erwerb von Fach- und Methodenkompetenz für die Lösung von Versicherungsproblemen;
- Erwerb von Management-Know-how für die Führung von grösseren Abteilungen in Versicherungsunternehmen oder von Generalagenturen.

Zürcher Fachhochschule

Mehr Informationen und Anmeldung unter [www.zri.zhaw.ch](http://www.zri.zhaw.ch)



## NACHGEFRAGT

## Druck erhöht Fehleranfälligkeit



**Leberecht Funk** über seine Pläne in der Schweiz.

**In der Schweiz sind Sie, respektive die bisherige GWP, in Basel, Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich vertreten. Die Süd- und Westschweiz fehlen. Werden Sie diese Lücken füllen?**

**Leberecht Funk:** Pläne haben wir viele. Aber nichts steht unter Zeitdruck. Langfristig haben wir aber schon die Ambition, in der gesamten Schweiz vertreten zu sein. Doch zuerst wollen wir in der Deutschschweiz weiter wachsen.

**Sie haben doch sicherlich einen Businessplan mit konkreten Meilensteinen...**

Wir haben keine konkreten Zeitpunkte festgelegt, weil wir uns sonst selber unter Druck setzen würden; das erhöht die Fehleranfälligkeit. Nein, das ist vielmehr ein opportunitätsgetriebenes Thema. Da braucht man Geduld, um zu punkten. Im Haus Funk sind wir eher auf organisches Wachstum ausgerichtet.

**Nicht nur. GWP haben Sie ja auch übernommen und damit Marktanteil dazugekauft.**

So ist es. Wir werden oft von anderen Brokern angefragt, ob wir in diesem oder jenem Bereich etwas zusammen machen können, sei es auf Stufe Produkte, Kunden oder Märkte. Gegenüber solchen punktuellen Kooperationen sind wir nicht abgeneigt. Ab und zu ergibt sich auch eine Partnerschaft. Vorausgesetzt, wir haben die gleiche Kultur.

**Nun, die Romandie tickt vielleicht etwas anders.**

Das spielt doch keine Rolle. Wir sind in vielen Ländern mit unterschiedlichen Kulturen tätig. In Polen etwa haben wir auf der grünen Wiese begonnen, weil keine Strukturen oder mögliche Partner vor Ort waren, die unseren Vorstellungen und Qualitätserwartungen auch nur annähernd entsprochen hätten. Ähnlich in Ungarn, Rumänien oder auch Italien. Nur Frankreich tickt da etwas anders. So gesehen bin ich für die Westschweiz zuversichtlich, dass wir innert nützlicher Zeit vor Ort präsent sein werden. (rü)

## ZUR PERSON

## Urs A. Bleisch

Urs Andreas Bleisch (Jahrgang 1961) ist seit Juni 2010 CEO und Teilhaber der Funk Insurance Brokers AG. Zuvor war er seit Mai 2008 Verwaltungsrat bei der GWP. Der Eidg. Dipl. Versicherungsfachmann und Certified Financial Planner (CFP) ist SKU-Absolvent; er begann seine Karriere bei der Zürich, wechselte nach einer Station bei der Vita Ende 1990 zur Pax, wo er bis 2005 verschiedene Kaderfunktionen ausübte, zuletzt als stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung. Bis zur Übernahme der operativen Verantwortung bei GWP war der Luftwaffen-Generalstabsoffizier als Unternehmensberater und Verwaltungsrat tätig.

→ über 20 Jahre versucht, selber Fuss zu fassen. «Ich hatte damals bereits mit der Vorläuferorganisation von GWP zusammengearbeitet, aber auch mit anderen Brokern. Die Vorstellungen waren zu jener Zeit aber noch zu unterschiedlich gewesen.»

Längerfristig sei in der Schweiz auf jeden Fall eine flächendeckende Präsenz geplant, meint Funk (siehe Interview). Einfach wird das nicht, rein über organisches Wachstum fast unmöglich. «Der Markteintritt in die Romandie wird vermutlich nur über eine Akquisition zu bewerkstelligen sein», bestätigt denn auch CEO Urs Bleisch. Wichtig dabei sei ein vorhandenes und intaktes Beziehungsnetz, «ansonsten ist es fast aussichtslos». Aus diesem Grund sei es auch gefährlich, über den Kauf eines Brokers «nur» an dessen Kunden gelangen zu wollen.

Man habe in den letzten Jahren zur Genüge gesehen, was passiere, wenn grosse Brokergesellschaften Marktanteile gekauft hätten: Nach drei Jahren sind die guten Mitarbeitenden weg, dann die Kunden. Dann stehe man vor einem Scherbenhaufen. «Kunden sollen uns wegen unserer Leistung wählen» betont Bleisch, «vom Grundsatz her ist unsere Kultur dazu ausgerichtet, Kunden zu gewinnen, zu überzeugen. Der Kauf eines Brokergeschäftes ist deshalb nicht Ultima Ratio, sondern allenfalls eine opportunistische Gelegenheit. Des-

halb haben wir auch keinen Businessplan, der uns konkrete Ziel- und Zeitvorgaben diktiert.»

Und doch lässt Bleisch durchblicken, dass Gespräche in der Romandie geführt würden. Bisher sei man sich aber noch nicht einig geworden. Wo klemmt es? Bleisch: «Ich stelle fest, dass die Preisvorstellungen oft weit auseinanderliegen. Preise für Broker, die man vor etwa 10 oder 15 Jahren bezahlt hat, sind heute definitiv vorbei. Dies aufgrund der Risikokorrekturen und der Erkenntnis, dass die gemeinsame Kultur eben passen muss, um gute Mitarbeitende und Kunden einbinden zu können.»

Die Brokerlandschaft ist auch in der Schweiz im Umbruch. Kaufgelegenheiten sind jetzt vorhanden. In fünf Jahren ist der Zug vielleicht abgefahren. Die besonnene, auf Nachhaltigkeit setzende Gangart der Funk-Gruppe könnte sich in diesem konkreten Fall negativ auswirken. Leberecht Funk und Urs A. Bleisch nehmen es gelassen. Damit müsse man eben leben. Die Funk-Gruppe sei jahrelang dank organischem Wachstum über dem Durchschnitt der Brokerbranche gewachsen, sagt Leberecht Funk, der 12 Jahre lang Präsident des Deutschen Maklerverbandes mit entsprechendem Einblick in die Peer Group war. Seine Erkenntnis: «Wir müssen unsere Bescheidenheit beibehalten – wir dürfen nicht übermütig werden.» ■

**A**uch die unabhängigen Versicherungsvermittler stehen unter Druck. Der Wettbewerb untereinander verschärft sich, gleichzeitig steigen die Anforderungen der Kunden und der Versicherungsgesellschaften. «Die Broker reagieren typischerweise mit zwei Strategien», so die Erkenntnis von Mario Häuptli, Partner und Versicherungsspezialist im Zürcher Büro von Bain & Company. Die eine Strategie heisst Konsolidierung, wobei Häuptli verschiedene Formen beobachten wie etwa Maklernetzwerke oder Assoziation von kleineren mit grösseren Maklern. Die zweite Strategie sei die Professionalisierung der Ressourcen und damit der Marktleistung.

In diesem spannungsgeladenen Umfeld kommt der Beziehung zwischen Brokern und Versicherern eine grosse Bedeutung zu. Doch wie steht es um diese Beziehung? Welche Faktoren fördern eine gute Zusammenarbeit? Bain & Company gibt mit einer Maklerstudie Antworten darauf. Bain führte dazu mit 70 Brokern Telefoninterviews durch. Erhoben wurde dabei der Net Promoter Score (NPS) der wichtigsten Gesellschaften, die wichtigsten Erfolgsfaktoren pro Unternehmensgrösse, die Wichtigkeit des Onlineportals und deren Entwicklung, massgebende Initiativen zu kollektiven Heilungskostenversicherungen KoHKV sowie Bevorzugung des Pakets (UVG und KTG) gegenüber den Individuallösungen.

### Unausgeschöpftes Potenzial

Der Net Promoter Score bzw. Promotorenüberhang ist eine Kennzahl, die mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Berechnet wird der NPS durch die Differenz zwischen Promotoren und Detraktoren des betreffenden Unter-

# Alte Tugenden zählen

**BROKER** Mit guter Markenführung, einem positiven Image sowie mit Entgegenkommen im Service und bei Lösungen können Versicherungsgesellschaften Promotoren gewinnen.

VON WERNER RÜEDI

nehmens (siehe Kasten). Bain berechnet den NPS, indem vom Prozentanteil der Promotoren derjenige der Detraktoren abgezogen wird.

Wie sehen die Resultate aus? Auf die Frage «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einem befreundeten Makler empfehlen würden, folgende Firma zu vermitteln?», zeigt die NPS-Analyse, dass die Schweizer Versicherer im Allgemeinen neutral eingeschätzt werden mit einigen wenigen Ausreissern. «Nur bei wenigen Versicherern sind die Promotoren klar in der Überzahl gegenüber den Neutralen und den Kritikern. Das sollte zu denken geben, zeigt aber andererseits auch, dass noch grosses Potenzial besteht», kommentiert Mario Häuptli das Resultat. Für einen guten NPS-Wert sind die Marke, der Service und Spezial-

lösungen die wichtigsten Erfolgsfaktoren (siehe Tabelle). Mario Häuptli: «Es sind die alten Tugenden, die zählen. Mit guter Markenführung und positivem Image sowie mit Entgegenkommen im Service und bei Lösungen gewinnen die Versicherungen Promotoren.»

Für Versicherungsgesellschaften sei es wichtig, sich bei Fragen rund um die Segmentierung von Kunden auch in die Perspektive des Maklers zu versetzen. Für diesen sei es wichtig, dass bei den Serviceangeboten keine Unterschiede bestehen, die aus seiner Sicht nicht plausibel seien. Deshalb müssten Versicherungen ihr Angebot unbedingt auf Konsistenz hin überprüfen. Aus Maklersicht sei es zudem immer wichtiger, dass Versicherer einen stringenten Omnichannel-Ansatz verfolgen. ■

## ASSOZIATIONEN VERGLICHEN MIT DEN ERFOLGSFAKTOREN

### Darauf kommt es an

| Wichtigkeit | Erfolgsfaktoren                             | Assoziationen   |
|-------------|---|---|
| 1           | Brand / Image                               | Grösse; Qualität; schweizerisch; Image                            |
| 2           | Entgegenkommen im Service                   | Kompetent; kulant; zuverlässig; Unkompliziertheit; Erreichbarkeit |
| 3           | Wille, Speziallösungen anzubieten           | Produktpalette; innovativ; Einfachheit; Deckungsumfang            |
| 4           | Pflegen der Beziehung                       | Kundenfreundlichkeit; sympathisch; Brokerberatung; Teamfähigkeit  |
| 5           | Überdurchschnittliche Provisionierung       | Gewinnbeteiligung   |
| 6           | Entscheidungs- und Reaktionsgeschwindigkeit | Speditiv; Schnelligkeit   |
| 7           | Wettbewerbsfähige Preispolitik              | Transparent   |
| 8           | Online-Präsenz                              | Innovativ; Brokerportal   |
| 9           | Case- & Absenz-Management                   | Flexibilität; Zusammenarbeit                                      |

QUELLE: BAIN BROKERSTUDIE 2013, N = 70

## NET PROMOTER SCORE

### Wichtige Kennzahl

**Der Anteil** der Promotoren und Detraktoren wird ermittelt, indem einer repräsentativen Gruppe von Kunden die Frage gestellt wird: «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Unternehmen X weiterempfehlen?» Gemessen werden die Antworten auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (äusserst wahrscheinlich). Promotoren sind, wer mit 9 oder 10 antwortet. Detraktoren sind, wer mit 0 bis 6 antwortet. Kunden, die mit 7 oder 8 antworten, gelten als «Indifferente». (rü)