

Fazit

Die Hardware-Voraussetzungen für eine risikogerechte Tarifierung bringen viele Kunden heute schon mit. Versicherungen, die diesen Weg ausprobieren wollen, müssen sich nur noch die Daten besorgen, insbesondere zum Fahrverhalten. Die Bilanzierung bleibt

unverändert, lediglich Zahlungseingänge und damit Zinsgewinne können später auftreten. Die Volatilität der Prämien hat unter Umständen Auswirkung auf Quartalsgewinne. Die wirkliche Herausforderung besteht in der Entwicklung neuer IT-gestützter, automatisierter Prozesse und der Modifikation des aktuariellen Controllings auf

Basis der aktuellen Risiko- und Schandaten. Mit einem abgegrenzten Pilotprojekt kann jeder Kfz-Versicherer innerhalb weniger Jahre feststellen, ob er mit Pay-per-Use seine Position ausbauen kann und über einen größeren Bestand den initialen Mehraufwand und die Risiken ausgleichen kann.

Mikel Stahl*

Wachsender Wettbewerb verlangt nach neuen Methoden zur Kundenbindung

Eine Strategie für alle Kunden – dieses Konzept greift immer weniger. Zunehmend wechselwillige Kunden zwingen die Versicherungsbranche ihre Kundenbeziehungen zu intensivieren. Voraussetzung dafür ist, dass Berater und Unternehmen auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Kunden eingehen. Finanzinstitute und Privatbanken machen es vor. LINK Value Deutschland bietet die vom ISG Institut in St. Gallen entwickelte CustomerValue Management Methode jetzt auch für die Versicherungsbranche an.

In Zeiten eines immer schärferen Konkurrenzkampfes wird die Kundenbindung immer wichtiger werden. Sie an den Wettbewerb zu verlieren kostet viel Geld. Erfahrungsgemäß ist es bis zu fünf Mal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Bestehenden zu halten. Wachsender Wettbewerb verlangt von Versicherungsunternehmen einen immer höheren Einsatz zur Bindung von Kunden. Das Thema Kundenorientierung entwickelt sich zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Ziel eines Versicherungsunternehmens muss es sein, möglichst oft im Versicherungsportfolio eines Kunden vertreten zu sein, also verschiedene Risiken zu versichern. Das bedeutet aber, einerseits Kunden zufriedenstellen zu müssen, denn sie werden nur dann loyal sein und weitere Verträge bei einem Anbieter abschließen, wenn sie gute Erfahrungen mit seiner Dienstleistung ge-

macht haben. Andererseits geht es auch darum, den externen Vertrieb zu überzeugen, die eigenen Produkte anzubieten und das nicht nur, weil die Abschlussprovision höher ist als die vom Wettbewerb.

Loyale Kunden

Am Ende der Vertriebskette steht die Entscheidung des Kunden. Unabhängig davon, über wen er oder sie die Verträge abschließt, muss im Vorfeld dafür gesorgt werden, dass ein (potenzieller) Kunde davon überzeugt ist, den richtigen Partner zu wählen. Manche lassen sich vornehmlich vom Preis leiten. Die Mehrzahl der Kunden aber will durch weiteren Mehrwert gewonnen werden. Die Qualität der Produkte muss überzeugen, der Service kann entscheidend sein, die Beratung und Betreuung (intern wie extern) und auch das Image beeinflussen die Entscheidung – bei einigen mehr, bei anderen weniger.

Doch genau darauf kommt es an. Die Kenntnis darüber, welche Kombination von Präferenzen in welcher Gewichtung für einen Kunden bei seiner Entscheidungsfindung wichtig ist bzw. was seine Zufriedenheit maßgeblich beeinflusst, ist essenziell für die direkte Ansprache, sei es im persönlichen Gespräch oder bei kommunikativen Maßnahmen.

Um sich vom Wettbewerb positiv abzusetzen, sind daher neue, innovative Methoden nötig. Dafür gilt es zunächst herauszufinden, welche Faktoren für den einzelnen Kunden relevant sind. Es gibt unterschiedliche Ansätze, um an diese Informationen zu gelangen. Entscheidend aber ist es, die Kunden dabei einzubinden. Was gibt es besseres, als einen Kunden selbst beantworten zu lassen, was ihm oder ihr wichtig ist?

Natürlich kann dies in persönlichen Gesprächen herausgefiltert werden. Erfahrungsgemäß bleiben dabei aber Lücken, weil der Vertrieb dieses Wissen der Zentrale in gleich bleibender Berichtsqualität zur Verfügung stellen müsste, dies jedoch meist nicht gelingt. Außerdem sind Gesprächspartner häufig nicht so offen und ehrlich, vor allem dann

* Geschäftsführer der LINK Value Deutschland GmbH

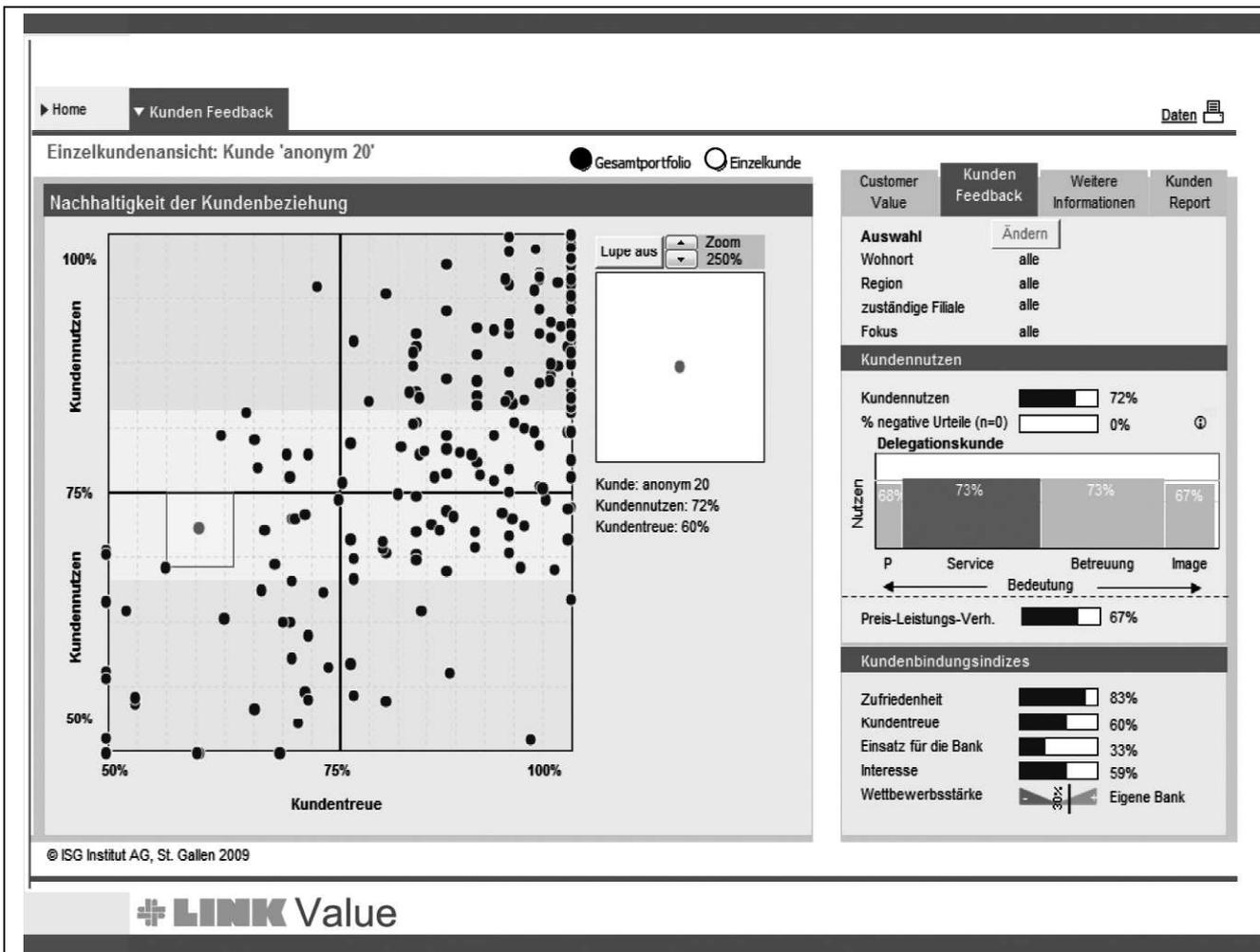


Abbildung 1: Entscheidend für das Marketing und die präferenzbasierte Segmentierung ist der aggregierte Ausweis auf Basis der personalisierten Antworten. So können produktaffine Kunden von serviceorientierten Kunden getrennt werden, imageaffine Kunden oder betreuungsorientierte Kunden zielgerichtet ermittelt werden. Zahlreiche interaktive Selektions- und Aggregationsmöglichkeiten erleichtern die Analyse. Über die zusätzlich ermittelten Kundenbindungsindizes ergibt sich ein ganzheitlicher Überblick über das gesamte oder das selektierte Kundenportfolio.

nicht, wenn Kritik geäußert werden soll.

Deshalb ist es für die Erhebung dieser Informationen notwendig, einen strukturierten Prozess aufzusetzen – unterteilt nach unterschiedlichen Kundengruppen. Eine Strategie für alle gibt es nicht. Deshalb müssen Firmenkunden anders befragt werden als Privatkunden und auch innerhalb der definierten Gruppen sollten unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden.

Mit Hilfe dieses detaillierten Wissens können die Kunden zielgerichtet betreut werden. Denn wenn der Vertrieb

weiß, was für die einzelne Person wichtig ist, kann er sich darauf einstellen und kann seine Gespräche entsprechend vorbereiten. Warum sollte ein Kunde auf den exzellenten Service, z.B. auf die hervorragende Erreichbarkeit des Service-Centers angesprochen werden, wenn es ihm oder ihr gar nicht wichtig ist? Warum soll erklärt werden, welche Produktvorteile eine Hausratversicherung beinhaltet, wenn der Kunde viel mehr Wert auf das Image legt bzw. der Bekanntheit seines Partners vertraut?

Das gilt auch für die von der Zentrale gesteuerten Kommunikationsmaßnahmen. Direct Mailings kosten viel

Geld. Warum also sollte ein Kunde, dem das Image eines Unternehmens nicht wichtig ist, eine Information bekommen, dass seine Versicherung sich für soziale Projekte engagiert? Diesem Kunden ist vielleicht der Service viel wichtiger. Also sollte er zum Beispiel darüber informiert werden, dass die Wartezeit bei telefonischem Kontakt deutlich reduziert wurde. Und sollte der Geschäftsführer eines Firmenkunden, der zwar abgesichert sein möchte, dem es aber nicht um jedes Detail geht, zu Veranstaltungen über Produktinnovationen eingeladen werden? Oder würde dieser Kunde nicht lieber Karten für eine gesponserte Sportveranstaltung annehmen?

Kunden sind individuell und wollen individuell betreut werden. Nur so wird die langfristige Loyalität gewährleistet und der Preis verkommt nicht zum einzigen Entscheidungskriterium. Zudem sollte es auch ein Ziel sein, die Streuverluste von Marketingaktivitäten zu minimieren und Budgets optimal zu verwenden.

Überzeugte Vermittler

Da viele Versicherungsunternehmen die eigenen Produkte über einen externen Vertrieb anbieten, ist es fast ebenso wichtig, diese Multiplikatoren davon zu überzeugen, die Produkte des eigenen Unternehmens zu empfehlen. Aber auch hier werden

nicht alle Makler und Mehrfachagenten, die ein größeres Portfolio von Anbietern vertreiben, die gleichen Argumente überzeugen. Schon der bisherige berufliche Werdegang und Hintergrund unterscheiden diese Personen voneinander. Manche verfügen über eine solide versicherungstechnische Ausbildung. Sie werden andere Ansprüche an eine Gesellschaft haben, als Quereinsteiger, die sich vorher um den Vertrieb von Immobilien gekümmert haben oder im Vermögensaufbau tätig waren.

Das bedeutet, dass auch die Gruppe der Vermittler als Zielgruppe angesehen werden muss, die individuell überzeugt werden muss. Für wen

sind gezielte Produkt-Schulungen wichtig, für wen ist es relevant, die Schadensregulierung unbürokratisch und schnell übergeben zu können? Für wen ist es entscheidend, verständliche und leicht zu bedienende Software-Programme an die Hand zu bekommen? Gibt es unter den Vermittlern Personen, die besonderen Wert auf die Einladung zu Events etwa mit bekannten Persönlichkeiten legen? Und welche Makler schätzen es, dass ihm individuelle Informationen über seine Kunden zur Verfügung gestellt werden, um sich damit auf die täglichen Kundentermine vorzubereiten? Natürlich verfolgen auch externe Vertriebspartner eigene wirtschaftliche Interessen, aber je nach

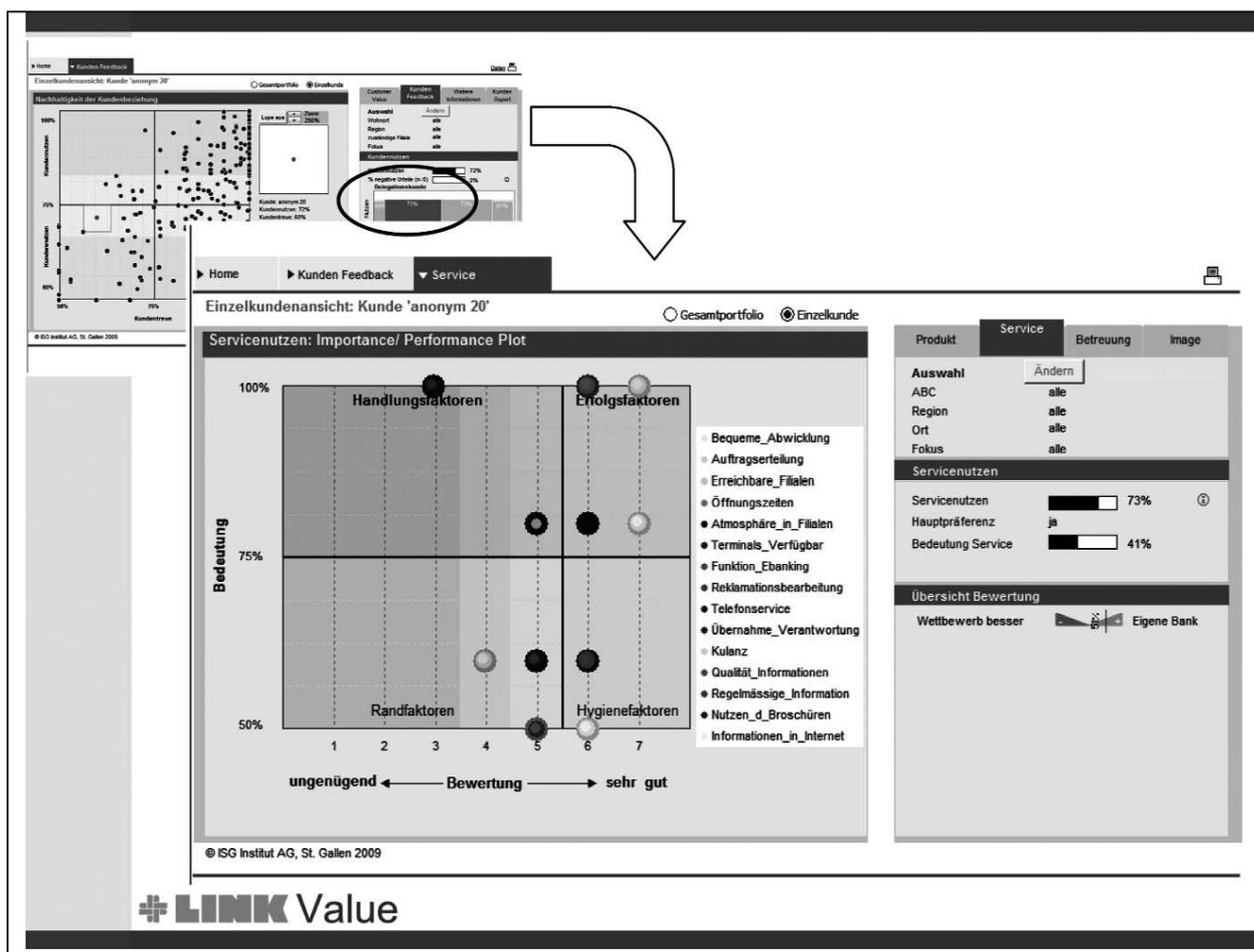


Abbildung 2: Für die taktische Vertriebsarbeit ist der personalisierte Ausweis entscheidend. Für jede befragte Person werden relevante Informationen erhoben und ausgewiesen, wie z.B. Präferenztyp, Zufriedenheit, Loyalität, Wettbewerbsvergleich u.a. Über eine Drill-Down-Funktion kann der Kunde tief greifend analysiert werden und Handlungsfaktoren werden ersichtlich. Zusammenfassende Einzelkundenreports können dem Vertriebsmitarbeiter (oder dem Makler) zur Verfügung gestellt werden.

Typ gibt es hier Unterschiede zwischen kurzfristigem Erfolg und langfristiger Nachhaltigkeit. Zu wissen, was den Partnern in der Zusammenarbeit wirklich wichtig ist, bringt für die Unternehmen ebenso einen Vorteil. Denn wenn ein Makler sich gut aufgehoben fühlt, wird er eher die Produkte dieser Gesellschaft empfehlen, als die der Konkurrenz, die ihm zwar einen kurzfristigen monetären Vorteil bietet, ihn aber langfristig nicht so individuell betreut, wie es ihm wichtig wäre.

Um auf künftige Herausforderungen reagieren zu können, hat das ISG Institut St. Gallen eine Methode für die Messung individueller Werte bzw. des Kundennutzens entwickelt. Link Value Deutschland hilft den Unternehmen, diese robuste Messmethodik an unternehmensspezifische Herausforderungen anzupassen und zu implementieren. Dabei nutzt LINK Value die vom ISG Institut entwickelte Methode. Mit diesem neuen Ansatz lässt sich die individuelle Wahrnehmung von Kunden konsistent und zuverlässig erheben. Die webbasierten Techniken gewähren den befragenden Unternehmen und dem Befragten zeitliche Flexibilität und Anwenderfreundlichkeit.

Die Betrachtung beinhaltet drei Dimensionen: Sie zeigt auf, wo die Präferenzen der einzelnen Personen liegen, inwieweit das anbietende Unternehmen diese Vorlieben berücksichtigt und wie der Kunde das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb sieht. Zusätzlich werden weitere, klassische Kundenbindungsindizes ermittelt und in die Auswertung eingebunden.

Analysen sind jedoch immer nur so stark wie ihre Fähigkeit, Zusammenhänge sichtbar zu machen. Mit Hilfe softwaregestützter Grafiken können die komplexen Daten leichter interpretiert und zu Handlungsmöglichkeiten weiterentwickelt werden. Beim CustomerValue Management werden die Erkenntnisse deshalb in einem interaktiven Cockpit angezeigt, das es ermöglicht, strategische

Entscheidungen der Geschäfts-, Vertriebs- oder der Marketingleitung zu unterstützen.

Der Vertrieb bekommt taktische Informationen für das Tagesgeschäft, mit denen jedes einzelne Kundengespräch optimal und zielgerichtet vorbereitet werden kann. Über die Möglichkeit der Einbindung „harter“ Fakten aus dem CRM-System in das Cockpit wird eine ganzheitliche Sicht auf jeden Kunden möglich. Die Erkenntnisse aus dem ISG CustomerValue Management können jedoch auch direkt in ein vorhandenes CRM-System integriert werden und es so aufwerten.

Mit diesen neuen Erkenntnissen wird der Dialog mit Kunden und Vermittlern auf eine neue Basis gestellt. Gespräche werden über für die Person relevante Themen geführt. Dies macht einen erheblichen Unterschied aus, denn der Kunde fühlt sich verstanden. Dadurch wird die Kundenbindung gestärkt, was sich meist direkt im Umsatz bemerkbar macht. Durch die strukturierte, grafische Auswertung werden neue wertorientierte Segmentierungen möglich. Sinkende Streuverluste im Direct Marketing sind die Folge.

Zum Beispiel können Einladungen zielgerichtet an beziehungsaffine Personen ausgesprochen werden, Imagekampagnen erreichen die tatsächliche Zielgruppe, Produktinnovationen stoßen auf wirkliches Interesse

und Serviceverbesserungen werden zielgerichtet kommuniziert und wahrgenommen. Die dadurch eingesparten Ressourcen können Kostensenkungsziele unterstützen oder für andere Projekte eingesetzt werden.

Unternehmen müssen bei Kundenbefragungen künftig also nicht länger von Durchschnittswerten ausgehen, sondern können das konkrete Bild eines einzelnen Kunden erhalten. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Vertriebsstrukturierung. Durch die bewusste Unterscheidung zwischen der Bedeutung eines Leistungsmerkmals und ihrer Beurteilung können die Entscheidungsträger genau dort ansetzen, wo es aus Sicht der Kunden wichtig und notwendig ist. Gefühle und individuelle Wertvorstellungen von Menschen, die mittels klassischer Umfrageforschung schwer zu erfassen sind, werden durch die besondere Technik der Werteprofilierung zielsicher bestimmt.

Die Methode des CustomerValue Managements operationalisiert gefühlte Realitäten und erschließt sie für Vertrieb und Marketing. Denn Kunden und Vermittler werden sich für die Versicherungsgesellschaft entscheiden, von der sie sich besser verstanden und angesprochen fühlen. Das Thema Kundenorientierung entwickelt sich somit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Was ist dem Kunden wichtig?

„Es wird immer noch zu sehr über den Preis und über die Produktleistung verkauft. Unterschiede in der Leistung sind aber häufig eher marginal bzw. können vom Kunden gar nicht transparent nachvollzogen werden. Und eine reine Preispositionierung kann nicht der Anspruch sein. Im aktuellen Wettbewerbsumfeld wird es immer wichtiger, Kunden und auch Vermittler als interne Kunden zielgerichtet anzusprechen. Das bedarf aber eines detaillierten Wissens, was den Kunden tatsächlich wichtig ist. Und das gilt auch für den externen Vertrieb, denn auch hier gibt es Präferenzen, die zu beachten sind, um z.B. Makler zu überzeugen, das jeweilige, eigene Produkt anzubieten. Loyalität und Kundenorientierung sind heute wichtige Wettbewerbsfaktoren.“

Mikel Stahl, Geschäftsführer der LINK Value Deutschland GmbH