

## Wieviele Kunden verträge eine Versicherung?

Das aktuelle Umfeld der Versicherungswirtschaft ist nicht gerade einfach: die Prämienvolumina stagnieren oder fallen teilweise, zahlreiche Marktsegmente sind gesättigt, die Zins- und Kapitalmarktentwicklung ist aus Versicherersicht höchst unerfreulich, Kostenentwicklung und technische Ergebnisse in Teilen ebenso. Echte Produktinnovationen liegen nicht auf der Hand und die regulatorische Seite nimmt die Unternehmen immer mehr in den „Würgegriff“. Reflexartig greifen die meisten Versicherungen auf bewährte Rezepte aus der Vergangenheit zurück und intensivieren ihre Vertriebsbemühungen um neue Kunden – das gewünschte Resultat bleibt diesmal aber zumeist aus: Abschlüsse und Abschlussaufwendungen steigen, der Bestand jedoch nicht oder kaum. Andererseits haben erfolgreiche Versicherungsunternehmen den hohen Wert des eigenen Bestandes und der Kunden erkannt und richten das Gesamtunternehmen immer stärker systematisch auf die Bindung und den Ausbau der Bestandskunden aus.

*Komplexes Umfeld*

*Der Klassiker: mehr verkaufen*

*Kunde als Asset*

Die Themen dieser Ausgabe im Überblick:

- 1 Rückblick und Ausgangslage: der Kunde in Versicherungen – das „unbekannte Wesen“...
- 2 Bisherige (Kunden-)Aktivitäten und ihre Effekte
- 3 Ein Blick auf die Betriebswirtschaft: Lohnt sich denn die Kundensicht überhaupt?
- 4 Was Kunden wirklich wollen
- 5 Ein kritisches Fazit und zentrale Erfolgsfaktoren einer effektiven kundenorientierten Ausrichtung

1

**Rückblick und Ausgangslage: der Kunde in Versicherungen – das „unbekannte Wesen“ ...**

Das Übernehmen von Risiken von Einzelnen durch Versicherungen kann insbesondere im deutschsprachigen Raum auf eine sehr lange Tradition zurückblicken. Grundlage jeder Versicherungsökonomik sind das *Kollektiv*, die Versicherungssparte und das einzelne versicherte Risiko. Auch die Gewinn- und Verlustrechnungen werden nach der Spartenlogik erstellt und dominieren entsprechend die Unternehmenssteuerung.

Aus dieser Grundlogik ergibt sich, dass Versicherungsunternehmen tendenziell und traditionell nicht „den Kunden“ in einem ganzheitlichen Sinn im Fokus haben, sondern zuerst einmal einzelne versicherte Risiken. Dies gilt auf der einen Seite natürlich für *Versicherungstechnik* und *Produktentwicklung*, deren erste Aufgabe es ist, „verkaufbare“ und ertragreiche *Produkte* herzustellen. Auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette steht der *Vertrieb*, der direkt mit den ominösen Kunden in Kontakt tritt. Trotz des unmittelbaren Kundenkontaktes haben auch Vertriebe sehr oft (und auch in Teilen verständlicherweise) wenig Interesse an einer umfassenden und längerfristigen Versorgung des einzelnen Kunden. Dies spiegelt sich oft direkt in der Ausgestaltung der Vergütungs-, Anreiz- und Steuerungssysteme wider, die stark von der vorherrschenden Sparten- und Produktlogik geprägt sind. Die vertrieblichen Anreiz- und Steuerungssysteme sind vielen Häusern nach wie vor überwiegend auf Bruttoproduktion ausgelegt und fördern vor allem den einzelproduktorientierten Neuabschluss, dies oft gänzlich unabhängig von einer Nettobestandssicht und meist auch einer (Bestands-) Kundensicht.

In der Folge führt dies oft zu scheinbar paradoxen Effekten: Es wird viel Aufwand betrieben, um Kunden anderer Anbieter ein eigenes Produkt zu verkaufen, jedoch vergleichsweise wenig Energie in das Halten bzw. den kundenorientierten Ausbau der eigenen Kunden gesteckt. Aus Bestandsanalysen ist ersichtlich, dass die Quote von Kunden, die mehr als ein Thema (z.B. Vorsorge, Absicherung der Person, Absicherung von Haus/Eigenheim/Besitz) bei einer Versicherung abdecken, auch im Ausschließlichkeitsvertrieb erstaunlich gering ist.

Auch die formale Herstellung einer ganzheitlichen Kundensicht wird weder dem Vertrieb noch den Kunden in den meisten Häusern erleichtert – kein Jahresreporting oder Gesamtüberblick wie bei Banken, nicht einmal über den Bestand des Kunden bei dem spezifischen Versicherungsunternehmen. Und schon gar nicht wie bei Versicherungsmaklern mit Erfassung und übersichtlicher Darstellung der Bestände bei verschiedenen Versicherungen. Mit einer Zettelwirtschaft von umfangreichen, für den Kunden kaum verständlichen Einzeldokumenten werden nicht einmal die Basics und Hygienefaktoren einer kundenorientierten Ausrichtung sichergestellt.

*Kunde als Risiko*

*Gesamtkunde nicht im Fokus*

*Eingeschränkte Kundenorientierung im Vertrieb ...*

*... getrieben durch Anreizsysteme*

*Die Jagd nach Bestandskunden – aber die der Anderen ...*

*Reporting als weiteres Defizit*

2

**Bisherige (Kunden-)Aktivitäten und ihre Effekte**

Natürlich setzen sich einige Versicherungsunternehmen gezielt damit auseinander, Bestandskunden systematisch und mit erheblichem Aufwand an das Unternehmen zu binden, meist gekoppelt mit dem Versuch, Einproduktnutzern zusätzliche Produkte zu verkaufen. Diese Initiativen erfolgen einerseits unter dem Schlagwort *Kundenbindungs- und -ausbauprogramme*, andererseits werden auch die etablierten Produkt- und Spartengrenzen bei der Produktgestaltung aufgebrochen und *Produktbündel* an den Kunden gebracht.

*Bindungs- und Ausbauprogramme*

Existierende Kundenbindungsprogramme sind unabhängig von ihrer Ausgestaltung mit erheblichen und meist wiederkehrenden Kosten verbunden. In einigen Benchmarkvergleichen waren weder wesentliche zufriedenheits- und bindungsrelevante Kennziffern (Zufriedenheit, Loyalität, Bindung, Net Promoter Score) noch betriebswirtschaftliche Eckwerte bei Unternehmen mit Kundenbindungsprogramm signifikant besser als bei Unternehmen ohne ein solches.

*Erhebliche Kosten ...*

*... aber Effekte?*

Auch bei Versicherungen, die den Ausbau von Mehrthemenkunden forcieren, führt dies oft nicht zu den gewünschten Erfolgen. Häufig steht dem über Abschlussanreize bezahlten Ausbau eine „Themenreduzierung“ bei den bereits ausgebauten Kunden in ähnlicher Höhe gegenüber – und damit per Saldo eine negative betriebswirtschaftliche Bilanz!

*Ausbau ohne Nettozuwachs*

*Betriebswirtschaftliche Bilanz*

Ein zusätzlicher, extrem kritischer Faktor für die ökonomischen Auswirkungen der Aktivitäten ist die Differenzierung bzw. Fokussierung von Aktivitäten auf die richtigen, attraktiven Kunden mit Potenzial. Für den Bereich Vorsorge ist beispielsweise die außerordentliche und zunehmende Konzentration der Sparquote wie auch der liquiden Vermögenswerte unbedingt zu berücksichtigen, um teure Streuverluste zu vermeiden. Spartenübergreifend besteht sowohl im Hinblick auf die zielorientierte Ausrichtung der Initiativen, die Sicherstellung der Kundendatenqualität sowie die methodische Untermauerung von Affinitäten noch erhebliches Potenzial.

*Vermeidung von teuren Streuverlusten*

*Fokussierung*

**3**

**Ein Blick auf die Betriebswirtschaft: Lohnt sich denn die Kundensicht überhaupt?**

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive stellt sich spätestens an dieser Stelle die Frage, ob denn aus Sicht eines Versicherungsunternehmens überhaupt ein effektiver Mehrwert durch den produktmäßigen Ausbau und die Bindung von Privatkunden entstehen kann.

Die übereinstimmenden Ergebnisse aus der Analyse großer Kundenbestände:

- Nachweisbare Effekte resultieren nicht zwingend aus einem Mehr an Einzelprodukten, sondern vielmehr aus der Abdeckung verschiedener Bedarfsebenen oder Themen – das „dritte oder vierte versicherte Auto“ führt aufgrund der steigenden Stückzahl eher zur „Mengenrabatt-Forderung“. *Thema vor Produkt*
- Erfahrungen mit „Mehrsparten-Rabatten“ sind heterogen. Bei Unternehmen, die bisher auf entsprechende systematische Rabattierungsaktivitäten verzichtet haben, ist eine Verschlechterung der Marge bzw. des Deckungsbeitrages mit zunehmender Produktnutzung und Themenabdeckung empirisch nicht nachweisbar. Die Ausbauaktivitäten führen damit zunächst zu einer Verbesserung des Deckungsbeitrages, vor allem durch das steigende Volumen (Mengeneffekt). Negative Preiseffekte entstehen häufig erst bei sehr großen Kundenbeziehungen. *Absoluter DB steigt*
- Mehrthemen-Kunden weisen eine deutlich höhere Verweildauer im Unternehmen auf – wiederkehrende Abschlusskosten zur Bestandserhaltung fallen geringer aus. *Verweildauer*
- Beim Abgleich mit aktuellen und prognostischen Kundenwerten zeigen diese Kunden deutlich überdurchschnittliche Ergebnisse. *Kundenwert*
- Ein empirischer Zusammenhang mit Schadenfrequenz und –höhe ist nicht feststellbar („Motto: ich als guter Kunde reiche häufiger ein, erwarte höhere Zahlungen etc.“). *Keine Signifikanz beim Schaden*
- Teil- und Vollstornos sind bei dieser Kundensicht viel schmerzhafter als bei Einproduktutzern

Zwischenfazit: Eine gezielte Bindung der oft als Vollkunden bezeichneten Mehrthemenkunden lohnt sich betriebswirtschaftlich bei intelligenter, gezielter Gestaltung der Akzente. Dabei liegen in einer fundierten Analyse (Herstellung der Kundensicht aus den Spartendaten) und der systematischen Konzeption der Maßnahmen die zentralen Erfolgsfaktoren, aber auch große Herausforderungen.

*Fazit: es lohnt sich ...*

*... aber gezielt!*

**4**

**Was Kunden wirklich wollen**

Empirische Untersuchungen zu dieser Frage haben ergeben, dass sich die Kunden für ihre Bereitschaft zur Intensivierung ihrer Geschäftsbeziehung durchaus gewisse Belohnungselemente vorstellen können.

Die **3 wichtigsten Dimensionen** sind:

- Belohnung für langjährige Treue zum Unternehmen
- Belohnung für Schadenfreiheit – ein Aspekt, der der Logik des Versicherungsprinzips eigentlich widerspricht, aber aus der Perspektive der Kunden umso logischer zu sein scheint
- Belohnung für hohes Prämienvolumen – ein Kriterium, dass man aus unternehmerischer Sicht eigentlich auf Rang 1 erwarten würde

*Belohnungen wofür?*

*Kundenlogik ≠ Unternehmenslogik!*

Wenn man die Kunden direkt (!) nach der **Belohnungsart** fragt, sind die genannten Präferenzen:

*Und welche?*

- **Monetäre** Vorteile
- Exzellenter **Service** im **Schadenfall**, dem „Moment-of-Truth“
- Differenzierende persönliche **Betreuung**

Objektiv betrachtet sind dabei vor allem folgende **Faktoren** interessant:

- Die hohe Platzierung einer professionellen (und auch emotional stimmigen) persönlichen Betreuung wird auch von Vollkunden als Belohnung (!) kategorisiert – und damit als Differenzierung zur Ist-Situation. Klar greift die Pareto-Regel auch bei der Betreuung des Kundenbestandes, d.h. viele Kunden werden nicht regelmäßig betreut. Leider sind darunter offensichtlich auch viele gute Kunden und Vollkunden.
- Viele Vorteilsmaßnahmen und Bonusüberlegungen führen ins Leere und gehen an den prioritären Kundenerwartungen schlichtweg vorbei – die Kosten-/Nutzen-Relation bleibt damit negativ oder zumindest unter den Erwartungen.
- Top-Performance im Schadenfall ist weiter ein zentraler Zufriedenheits-, aber auch Bindungstreiber – interessanterweise aber weniger die schnelle Bezahlung, sondern die Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit, kombiniert mit einer sehr schnellen Besichtigung bzw. Kontaktaufnahme durch die Versicherung bei größeren Schäden.

*Persönliche Betreuung als Belohnung!*

*Kein Fit mit Kundenerwartungen*

*Prioritäten beim Schaden anders als zu erwarten*

- Bei der Top-Platzierung der monetären Vorteile schlägt einerseits die gelernte „Geld zurück bzw. Rabatt – Mentalität“ voll durch. Andererseits ist der Top-Score aus Sicht von CONFIDUM durch die direkte Fragestellung beeinflusst.
- „Geld zurück“ birgt ohne Frage auch erhebliche betriebswirtschaftliche Risiken, die darüber hinaus häufig nur schwer oder kaum reversibel sind.

*Priorität der monetären Vorteile zu relativieren*

*Betriebswirtschaftliche Risiken*

### **Die Suche nach den Treibern der Kundenbindung**

Kundenbindung ist in der Marktforschung über verschiedene Indizes oder Scores operationalisiert. Der vor allem bei großen Finanzdienstleistungsunternehmen immer stärker eingesetzte Net Promoter Score stellt nur auf die Bindungsdimension Weiterempfehlung ab, der Loyalitätsindex umfasst i.d.R. Zufriedenheit, Weiterempfehlung, Wiederkauf, Zusatzkauf und eigene Treue. Über Korrelationsanalysen ist der statistische Zusammenhang – d.h. die Wichtigkeit - von einzelnen Faktoren mit der Gesamtloyalität belegbar.

*Bindungs-KPIs*

Eine Analyse von über **40 Faktoren mit der höchsten Relevanz** für die Kundenbindung lässt sich zu folgenden **4 Dimensionen** verdichten:

*Bindungsdimensionen und -treiber*

- Wertschätzung durch das Unternehmen und die handelnden Personen
- Zuhören, Verstehen und Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse
- Problemlose, zuverlässige und freundliche Erledigung von Anliegen
- Aktive Unterstützung bei der Schadenabwicklung

Hochinteressant ist dabei, dass bei den wichtigsten Treibern Begriffe bzw. Faktoren wie Preis, Rabatt, monetärer Vorteil keine Rolle spielen. Der Faktor „Produkt“ ist nur insofern relevant, als „die Produkte den persönlichen Bedürfnissen“ entsprechen müssen. Dieses Einpassen in die persönliche Bedarfssituation des Kunden hat jedoch durch den Berater zu erfolgen. Serviceversicherer mit einem gut steuerbaren Ausschließlichkeitsvertrieb sind dabei strategisch im Vorteil und sollten dieses Asset auch entsprechend positionieren und nicht vernachlässigen. Ebenfalls vorteilhaft ist eine modulare und damit flexibel anmutende Produktarchitektur, die das Eingehen auf individuelle und sich wandelnde Kundenbedürfnisse erleichtert.

*Preis, Rabatt, Geld zurück und Produkt nicht vorne dabei*

*Asset: Ausschließlichkeit*

*Modulare Produkte*

Persönliche Nähe, eine Mindestfrequenz im persönlichen Kontakt und das (faire) Eingehen auf den Kunden und seine Bedürfnisse sind die zentralen Stellhebel, um die Bindung positiv und nachhaltig zu beeinflussen.

*Persönliche Nähe und Fairness*

In Zentrum dabei steht der persönliche Betreuer – aber auch die Back-Office-Organisation und -Prozesse sind auf die oben skizzierten kundenorientierten Werte auszurichten, sonst konterkarieren kritische Erlebnisse mit der „Zentrale“ mess- und nachweisbar die Initiativen an der Kundenfront.

*Betreuer zwar im Zentrum ...*

5

**Ein kritisches Fazit und zentrale Erfolgsfaktoren einer effektiven kundenorientierten Ausrichtung**

**Unser Fazit fällt kritisch aus**

- Es gibt viele (und immer mehr) Programme und Aktivitäten unter dem Titel „Kundenorientierung und –bindung“ - aber die Summe der **Einzelinitiativen** scheint nicht systematisch ineinander zu greifen. *Viele Einzelinitiativen*
- Ein weiteres **Miles-and-More-ähnliches Programm** ist kein zielführender Ansatz. *Bonusprogramm: eher nein*
- Die **messbaren Werte** zur Kundenbindung und Weiterempfehlungsbereitschaft sind branchenweit schlecht. *Kundenbindung messbar schlecht*
- Ausbau und Bindung von Mehrthemenkunden **lohnt sich betriebswirtschaftlich** – wichtig dabei ist eine **differenzierte Behandlung** der Kunden (nicht jeder Kunde hat den gleichen Deckungsbeitrag, Wert oder Potenzial). *Wirtschaftlich sinnvoll, aber differenziert*
- Die Kundendimension wird in der **Unternehmenssteuerung** und auch Steuerung des Top-Managements noch stiefmütterlich behandelt – sinnvolle Kundenziele für Vorstände und Bereichsleiter sind noch selten zu finden. Auch in der Vertriebssteuerung sind Kundenziele noch nicht systematisch verankert. *Kundenorientierte Steuerung*
- Bestehende Ausbauprogramme vernachlässigen meist die „Haltedimension“ – der **teuer erkaufte Ausbau** auf der einen wird durch **Abschmelzungen** auf der anderen Seite häufig (über-)kompensiert. *Haltedimension vernachlässigt*
- Die **Weiterentwicklung und Optimierung** von Vertrieb, Betrieb und Leistung findet in vielen Fällen **getrennt voneinander** und ohne Berücksichtigung der (Gesamt-)Kundensicht statt. *Bereichsoptimierung*
- Nähe, Wertschätzung, empfundene Individualität und Fairness sind **zentrale Treiber der Kundenbindung** - entscheidend ist auch hier die Kundensicht bzw. ob und wie Aktivitäten durch die Kunden wahrgenommen werden. *Treiber der Kundenbindung*
- **Mindestkontaktfrequenzen** (Stichwort Nähe) mit den Kunden werden noch nicht systematisch sichergestellt – eine **Priorisierung** der wertvollen **Mehrthemenkunden** findet meist nicht statt. *Mindestkontaktfrequenzen - priorisiert*
- Oft besteht aus Kundensicht ein **Unterschied** zwischen Markenversprechen und Positionierung sowie dem konkreten Erleben – was sich überproportional negativ auf Zufriedenheit und Bindung auswirkt. *Gap zwischen Versprechen und Erleben*

## **Die vier Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur betriebswirtschaftlich erfolgreichen Kundenorientierung**

Der entscheidende Punkt ist: um betriebswirtschaftlichen Erfolg durch Kundenorientierung zu erzielen, bedarf es einer verzahnten und ganzheitlichen Ausrichtung des Unternehmens. Am Ende des Tages muss sich jede Initiative aus Sicht von CONFIDUM in Ergebniseffekten messen lassen – undifferenzierte Kundenwohlfahrtsaktivitäten wie auch viele nicht synchronisierte Einzelaktivitäten sind dabei kontraproduktiv.

*Nachhaltige Ergebnis-  
optimierung*

### **Erfolgsfaktor 1: Transparenz auf Kundenebene**

Um dem Primat der Messbarkeit Rechnung zu tragen, ist ein Mehr an Transparenz erforderlich: für die Konzeption von Programmen zur Ausschöpfung des Kundenbestandes ist zunächst die Kundensicht herzustellen. Das heisst konkret, den Vertragsbestand auf Kundenebene zu verdichten und wesentliche Parameter wie Produkt- und Themendurchdringung sowie Ertrag/Wert zu aggregieren. Es bedeutet auch, konkrete Rentabilitäten nach Produkt- und Themennutzung sowie Volumen ausweisen und Wanderungsbewegungen (z.B. von 2- nach 3-Themen oder von 3-nach 2) innerhalb von definierten Zeiträumen verfolgen zu können, um die Wirkungsweise von Initiativen zu messen.

*Herstellung der echten  
Kundensicht unabdingbar*

### **Erfolgsfaktor 2: Management als Treiber einer ganzheitlichen Ausrichtung**

Ganzheitliche Bewegungen des Unternehmens und bereichs- bzw. spartenübergreifende Initiativen müssen vom Vorstand insgesamt getrieben werden – und eine kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens ist viel mehr als die Summe von Einzelaktivitäten. Von daher sind zumindest die Eckpfeiler und Leitplanken der Ausrichtung durch das Management vorzugeben, um bei der Ausgestaltung der Einzelprogramme eine klare Orientierung zu geben.

*Leitplanken und Eck-  
pfeiler top down*

### **Erfolgsfaktor 3: Klare Leitlinien, Fokussierung und Differenzierung**

Die Eckpfeiler bzw. Leitplanken müssen folgende Schwerpunkte grob berücksichtigen: Kundenorientierte Marke und Positionierung, Kundenorientierte Kommunikation, Leitlinien zur vernetzten Berücksichtigung der neuen Medien, Dimension Kunde in der Steuerung des Gesamtunternehmens (auch im Rahmen der Management-KPIs) und des Vertriebs, Zuordnung der Kundenverantwortung in der Organisation sowie Leitlinien einer kundenorientierten Produktpolitik.

*Zu definierende Schwer-  
punkte*

Darüber hinaus ist auf Basis der Fakten die Frage zu beantworten, nach welchem Maßstab welche Kunden gezielt gefördert und gehalten werden sollen – aus Sicht von CONFIDUM ist gerade hier Differenzierung sowie Ertrags- und Wertorientierung entscheidend für den betriebswirtschaftlichen Erfolg.

*Welche Kunden & Kom-  
binationen fördern?*



Die Leitlinien eines Programms, der Grad der Radikalität wie auch der Umsetzungshorizont sind dabei sowohl auf die gewünschte/erforderliche Ambition, als auch auf die individuelle Ausgangslage des Unternehmens abzustellen.

*Individuelle Ausgangslage unterschiedlich*

#### **Erfolgsfaktor 4: Kein Kundenprogramm ohne Kunden und ihre Betreuer**

Auf Basis der definierten Leitlinien werden die Einzelinitiativen durch interne, bereichsübergreifend besetzte Teams detailliert und für die Umsetzung vorbereitet. Besonders wichtig ist die Einbeziehung des Vertriebs – im Sinne von Kundenbetreuern – bei der Ausgestaltung. In der Praxis bewährt hat sich auch die Pilotierung von Maßnahmen, verbunden mit einem konsequenten qualitativen und quantitativen Pilotierungscontrolling.

*Bereichsübergreifend*

*Einbeziehung des Außendienstes*

Bei der Sicherstellung der Mindestkontaktfrequenz ist nicht zwingend der Betreuer immer am Zug – vielmehr können persönliche Kontakte des Betreuers durch gezielte schriftliche wie auch telefonische Kontakte durch das Unternehmen im Namen des Betreuers und gut synchronisiert mit ihm ergänzt werden. Der neuralgische Schadenfall ist durch Kontakt nach Erledigung mit den priorisierten, ertragreichen Kunden - auch im Sinne von Cross Selling bei positivem Erlebnis – unbedingt zu berücksichtigen.

*Aktivitäten im Namen des Betreuers*

*Berücksichtigung des Schadens*

Und hoher Integrationsgrad bedeutet auch: Kein Kundenprogramm ohne konkrete, messbare Einbeziehung von Kunden in die Meinungsbildung und Gestaltung!

*Keine Kundenprogramme ohne Kunden*

### **CONFIDUM als Partner einer erfolgreichen Neupositionierung und operativen Ausrichtung**

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG beschäftigt sich seit langem mit der strategischen und operativen Ausrichtung und Umsetzung von Finanzdienstleistungsunternehmen im deutschsprachigen Raum und verfügt über umfangreiche Referenzen. Bei Interesse diskutieren wir die Themen gerne persönlich ganz unverbindlich mit Ihnen.

**Ansprechpartner:** Richard Jodlbauer, Managing Director  
Dr. Lukas Hagen, Director  
Dr. Christof Grabher, Managing Director  
Hans-Joachim Schettler, Managing Director  
Dipl.-Kfm. Markus Bräckle, Managing Director  
Dr. Edgar Schirl, Managing Director  
Dr. Eugen Dempfle, Managing Director  
Stephan Vomhoff, Director