



Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz

Eine gemeinsame Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft
der Universität St. Gallen mit customer world ag und ValueQuest

© Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen,
St. Gallen 2004

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, in allen Formen wie Mikrofilme,
Xenographie, Mikrofiche, Microcard, Offset verboten.

Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz, eine empirische Studie.

[Hrsg.: Institut für Versicherungswirtschaft]

Bruno Catellani - Nils Hafner - Bruno Käslin

St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft 2004

<http://dnb.ddb.de>

ISBN 3-9523494-0-5



Langfristig wird die Assekuranz erfolgreich sein, wenn sie ihren Kunden einen substantiellen Mehrwert bietet und essenzielle Bedürfnisse erfüllt. Der Wert einer Versicherungsbeziehung für die Kunden liegt dabei nicht nur in der eigentlichen Kernleistung des Versicherungsschutzes und nur teilweise in den erweiterten Dienstleistungen, sondern massgeblich auf der emotionalen Ebene. Vertrauen und Identifikation sind ganz entscheidende Voraussetzungen für die Kundenloyalität und damit für einen nachhaltigen Markterfolg.

Als Folge des härteren Marktwettbewerbs und der ungünstigen Rahmenbedingungen haben sich viele Versicherungen auf eine Strategie der Kundenbindung, Kundennähe und der Qualitätsführerschaft verpflichtet. Die Herausforderung wird in den nächsten Jahren darin bestehen, diese Strategie konsequent umzusetzen, d. h. verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen und die Problemlösung rund um den Kunden ins Zentrum zu rücken.

Die vorliegende Studie zeigt, basierend auf der Befragung von Versicherungskunden und CRM-Verantwortlichen von Versicherungsunternehmen, wo mögliche Hebel zur Verbesserung der Kundenloyalität liegen. Basierend auf einer fundierten Analyse der Kundenerwartungen, -zufriedenheit und -einstellungen bietet eine gut geplante Kundeninteraktion die Möglichkeit neben der Dienstleistung «Versicherungsschutz» emotionale Werte zu generieren. Damit steht in der Versicherungsbeziehung nicht nur die finanzielle Absicherung von Schadensereignissen im Vordergrund, sondern das persönliche Gefühl des Schutzes und der Sicherheit. Ganz entscheidend für die Erreichung dieser Ziele ist es, die persönliche Interaktion mit dem Kunden als Bestandteil eines umfassenden Serviceprozesses zu betrachten. Wirkungsvolles Kundenbeziehungsmanagement bedeutet daher, die eigenen Kunden zu kennen, eine glaubhafte Servicephilosophie zu haben und diese durch konsequente Massnahmen umzusetzen. Insbesondere in diesen «weichen Faktoren» liegen die grössten Potenziale für eine erfolgreiche strategische Positionierung, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile schafft.

Wir hoffen, mit dieser Studie, die wir in Zusammenarbeit mit customer world ag und ValueQuest realisiert haben, einen praxisorientierten Beitrag zur Gestaltung von Kundenbeziehungen in der Assekuranz zu leisten.

St. Gallen, Juni 2004

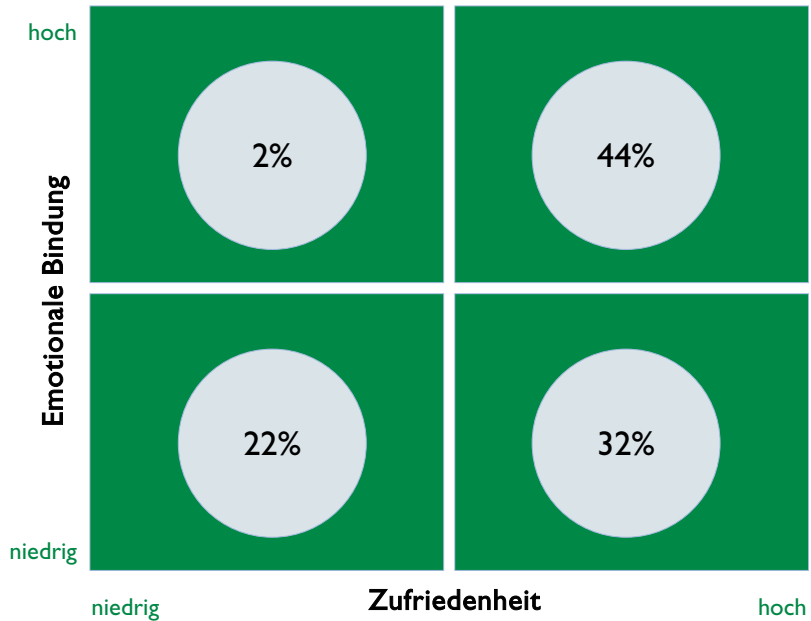
Walter Ackermann
Geschäftsführender Direktor
Institut für Versicherungswirtschaft
Universität St. Gallen (I-VW-HSG)

Gute Kundenbeziehungen bilden die Basis für wertvolle und dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Loyale Kunden bleiben nicht nur ihren Versicherungsgesellschaften länger treu, sie sind zusätzlich bereit, weitere Leistungen derselben Gesellschaft zu beziehen und die Gesellschaft aktiv weiter zu empfehlen. Loyale Kunden sind somit profitable Kunden. Die meisten Schweizer Versicherungen haben daher die systematische Pflege der Kundenbeziehungen in ihren Strategien verankert. Aus dieser Konsequenz wird Kundenloyalität zu einer zentralen Steuerungsgrösse für das Marketing, ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement (CRM) zum wirkungsvollen Instrument der Leistungserbringung.

Die vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG), customer world ag und ValueQuest gemeinsam durchgeführte Studie untersucht, basierend auf empirischen Daten, die aktuelle Loyalität der Versicherungskunden zu ihrer Versicherung. Durch die parallele Befragung der CRM-Verantwortlichen der grössten Schweizer Versicherungen liefert die Studie wertvolle Hinweise auf das praktizierte Kundenbeziehungsmanagement und dessen Auswirkungen auf die Kundenloyalität.

Die Studie liefert dabei folgende Schlüsselerkenntnisse:

1. Trotz den Turbulenzen der letzten Jahre ist die Treue der Schweizer Versicherungskunden zu ihren Gesellschaften hoch. Über 50 % der befragten Schweizer Versicherungskunden sind bereits 15 oder mehr Jahre bei derselben Gesellschaft. Dies rührt einerseits daher, dass die kognitiven Leistungserwartungen der Kunden von der Assekuranz meist gut erfüllt werden: Die Gesamtzufriedenheit der Kunden liegt mit 82 von 100 Indexpunkten recht hoch. Andererseits basieren diese langen Kundenbeziehungen auch auf einem insgesamt niedrigen Involvement der Kunden, welches zur Passivität sowie geringem Informations- und Suchverhalten führt.
2. Die Zufriedenheit der Kunden mit den Kernleistungen ist bei allen Versicherungsunternehmen hoch. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Gesellschaften sind gering. Zudem beurteilen Kunden die Leistungen der Versicherungen wenig differenziert. Diese Resultate belegen, dass bei den Kernleistungen einer Versicherungslösung nur geringe Differenzierungs- und Positionierungspotenziale liegen.
3. Nicht alle Bestandteile einer Versicherungslösung haben dieselbe Bedeutung für die Kunden. Da Basisanforderungen (u. a. Kulanz im Schadenfall, Fachwissen des Beraters) vom Kunden vorausgesetzt werden und bei Nichterfüllung Unzufriedenheit hervorrufen, eignen sich diese nicht zur positiven Differenzierung. Für die Versicherungsgesellschaften gilt es, die Basisanforderungen möglichst kostengünstig sicherzustellen, sich bei den Leistungsanforderungen (u. a. Kundendienst, Produktgestaltung) kompetitiv zu verhalten und sich hinsichtlich Begeisterungsanforderungen (u. a. Gesamtoptimierung aller Versicherungen und Finanzen) gezielt bei ausgewählten Segmenten zu positionieren.
4. Kundenzufriedenheit führt jedoch nicht zwingend zu Kundenloyalität. Die emotionalen Aspekte der Versicherungsbeziehung werden durch die Kunden deutlich kritischer beurteilt als die kognitiven. So entspricht für eine Mehrheit der Kunden die heutige Versicherungsgesellschaft nicht ihren Idealvorstellungen. Fehlerfreier Service ist zwar Voraussetzung, aber keine Bedingung für die Begeisterung und emotionale Verbundenheit der Kunden und somit einer hohen Kundenloyalität.



Die Untersuchung belegt, dass in der Schweiz 46 % der Kunden sich mit ihrer Versicherung «verbunden» fühlen, während sich mehr als die Hälfte lediglich als «gebunden» bezeichnet oder die Beziehung gar «gefährdet» ist. Somit bestehen auf der emotionalen Ebene deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Gesellschaften, was darauf hinweist, dass bei diesen weichen Komponenten ein ausgeprägtes Differenzierungspotenzial vorhanden ist.

- Die Kundenloyalität verändert sich im Laufe der Kundenbeziehung. Mit fortschreitender Beziehungsdauer steigt die kognitive Zufriedenheit an. Erwartungen der Kunden und Leistungserbringung durch die Gesellschaften nähern sich an. Durch eine höhere Kontaktintensität kann die Versicherung die emotionale Verbundenheit der Kunden deutlich verbessern und die konativen Aspekte wie Cross-Selling, Informationsverhalten und Weiterempfehlung steigern. Besonders entscheidend sind dabei die ersten fünf Jahre, in welchen die Kundenloyalität durch gezielte Massnahmen signifikant erhöht werden kann.
- Obwohl die meisten Versicherungen ihr Commitment für die Kundenbeziehungspflege in ihren Strategien verankert haben, mangelt es teilweise an der konsequenten Implementierung. Oft fehlen die notwendigen Kundendaten zur Erfragung der Loyalität einzelner Kunden und Kundengruppen. Durch den Einsatz von modernen Datenanalysen sowie einer konsequenten Steuerung von Kundendienst und Beratern kann die Beziehung mit dem Kunden deutlich verbessert werden. Dazu ist jedoch eine Zusammenarbeit und Koordination der einzelnen Unternehmensbereiche in der Kundenbeziehungspflege notwendig.

Insgesamt verdeutlicht die Studie, dass in der Assekuranz nicht nur über die eigentliche Kernleistung Mehrwert beim Kunden geschaffen wird. Die grössten Leistungsvorteile und damit Wettbewerbsvorteile liegen auf der emotionalen, zwischenmenschlichen Ebene. Die Pflege der Kundenbeziehung ist damit nicht nur Mittel zum Zweck, sondern ein wertschaffender Bestandteil der Versicherungsleistung. Versicherungsunternehmen sind damit herausgefordert, ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement zu pflegen, welches einerseits auf einem systematischen, datenbasierten Prozess beruht, andererseits die Mitarbeitenden befähigt, beim Kunden durch persönliche und individuelle Interaktionen Mehrwert (customer value) zu schaffen. Jene Versicherungsunternehmen, die dies über den ganzen Lebenszyklus der Kundenbeziehung beherrschen und das kundenorientierte Verhalten in ihrer Kultur verinnerlichen, werden die Gewinner der kommenden Jahre sein.

A Gute Kundenbeziehungen bilden wertvolle und dauerhafte Wettbewerbsvorteile

Seite 11

B Kundenloyalität ist mehr als nur fehlerfreier Service

Seite 15

C Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz – Ergebnisse der Kundenbefragung

Seite 23

D Kundenloyalität ist kein Zufall, sondern eine Aufgabe des strategischen Marketings

Seite 35

E Mit Customer Relationship Management (CRM) aktiv Kundenbeziehungen steuern – Ergebnisse der Expertenbefragung

Seite 41

F Fazit und Ausblick

Seite 51

Beziehungen zwischen Kunde und Versicherung im Fokus

Wie kann die Assekuranz einen nachhaltigen Mehrwert für ihre Kunden schaffen?

Die vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, customer world ag und ValueQuest gemeinsam durchgeführte Studie liefert Impulse, wie die Beziehung zwischen Versicherungsgesellschaft und Kunden in der Schweizer Assekuranz systematisch analysiert und gezielt verbessert werden kann. Im Zuge der Produkthomogenisierung und der Angleichung der Beratungsleistungen erwarten Kunden zunehmend mehr als nur reine Servicequalität. Emotionale Aspekte wie Sicherheit, Vertrauen und Identifikation machen aus Kundensicht einen wesentlichen Teil des Gesamtwertes einer Versicherungsleistung aus.

Differenzierte Analyse der Kundenloyalität

Ganzheitliche Optik der Kundenloyalität

Ziel der Studie ist es, ein Bild der Kundenloyalität sowohl aus Sicht der Versicherungskunden wie auch aus Sicht der Versicherungsunternehmen zu geben.

Dabei stehen insbesondere folgende Fragen im Zentrum:

- ◆ Wie nehmen Kunden ihre Versicherung im Allgemeinen und die gebotenen Leistungen im Speziellen wahr?
- ◆ Wie stark ist die emotionale Bindung und Loyalität der Kunden zu ihrem Versicherungsunternehmen?
- ◆ Welche Werte generiert die Assekuranz für ihre Kunden?
- ◆ Welche Strategien, Prozesse, Systeme und Massnahmen existieren in Schweizer Versicherungsunternehmen zur Steigerung des Kundenwertes und der Kundenbindung?

Telefonische, repräsentative Kundenbefragung als Basis

Repräsentative Kundenbefragung: Einerseits wurden Kunden schweizerischer Versicherungsunternehmen über die Beziehung zu ihren Versicherern befragt. Zu diesem Zweck sind 1'513 zufällig ausgewählte Versicherungskunden in der Deutsch- und Westschweiz telefonisch interviewt worden. Die Kunden wurden gebeten, ihre Versicherungsgesellschaft zu beurteilen. Bestanden Kundenbeziehungen zu mehreren Gesellschaften, wurde jeweils eine der Gesellschaften zufällig für die Befragung ausgewählt. Aufgrund der grossen Stichprobe stellt die Befragung einen repräsentativen Querschnitt durch die Versicherungslandschaft Schweiz dar; die Validität der Ergebnisse ist damit sichergestellt. Die Befragung basierte auf einem strukturierten Fragebogen mit Fragen zur erlebten Servicequalität, der emotionalen Bindung und Loyalität zum Versicherungsunternehmen sowie zum Informations- und Suchverhalten der Kunden in Versicherungsfragen. Die Befragung fand Ende 2003 statt.

Befragung der CRM-Verantwortlichen Schweizer Versicherungsunternehmen

Befragung von CRM-Verantwortlichen: Mittels schriftlichem Fragebogen wurden die Vertriebs- und CRM-Verantwortlichen der führenden Schweizer Versicherungsunternehmen über den Stand der Aktivitäten und Strategien im Bereich der Kundenbindung und des Kundenbeziehungsmanagements befragt. Die Rücklaufquote ist sehr hoch ausgefallen und erstreckt sich über die gesamte Bandbreite der grossen Schweizer Versicherungsunternehmen. Dies entspricht einer Marktabdeckung von über 90 %.

Durch die parallele Befragung von Kunden und Versicherungsunternehmen zeigt die Studie einen differenzierteren Einblick in das Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz. Die Studie dient als Anregung, in den einzelnen Unternehmen das Management von Kundenbeziehungen und Kundenloyalität noch systematischer zu betreiben, um unausgeschöpfte Wertpotenziale gezielt zu nutzen.