

**Schriftenreihe des Instituts für Versicherungsbetriebslehre
der Universität Hannover**

Herausgegeben von Prof. Dr. J.-M. Graf v. d. Schulenburg

**Toren Grothe
Dr. Ute Lohse**

**Kundenbindungsmanagement
für
Versicherungsunternehmen**

Cuvillier Verlag

Herausgegeben von Prof. Dr. J.-M. Graf v. d. Schulenburg

**Toren Grothe
Dr. Ute Lohse**

Kundenbindungsmanagement für Versicherungs- unternehmen

II

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2003

ISBN 3-86537-192-2

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2003

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2003

Gedruckt auf säurefreiem Papier

ISBN 3-86537-192-2

Vorwort

Das Thema Kundenbindungsmanagement stellt für die Versicherungsunternehmen weiterhin eine Herausforderung im Sinne der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit dar. Die erforderliche Implementierung eines ganzheitlichen und nachhaltigen Kundenbindungsmanagement sowie ein vernetztes kundenorientiertes Denken ist noch nicht verwirklicht worden, sondern größtenteils sind Insellösungen in den Unternehmen vorzufinden.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung von Versicherungsunternehmen in einem sich verändernden Marktumfeld zu verdeutlichen und eine umfangreiche Analyse und Diskussion möglicher Maßnahmen zu liefern. Im Mittelpunkt steht hierbei die Implementierung eines umfassenden Kundenbindungsmanagement.

Die vorliegende Arbeit ist in ihren wesentlichen Teilen als Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften eingereicht worden. Für dieses Werk erhielt Herr Toren Grothe vom Förderverein des Institutes für Versicherungsbetriebslehre der Universität Hannover e. V. den Leibnizpreis 2002 verliehen, der für sehr gute Diplomarbeiten im Vertiefungsfach Versicherungsbetriebslehre am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hannover vergeben wird. Für diese Veröffentlichung ist die Diplomarbeit überarbeitet und ergänzt worden.

Herr Grothe ist seit Januar 2002 Mitarbeiter der Mecklenburgischen Versicherungsgruppe. Die Aufgabenschwerpunkte liegen in den Bereichen Risikomanagement sowie internes und externes Berichtswesen.

Frau Dr. Ute Lohse ist Forschungsleiterin am Institut für Versicherungsbetriebslehre der Universität Hannover.

Hannover, im Oktober 2003

Toren Grothe
Dr. Ute Lohse

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	3
2 Rahmenbedingungen.....	4
2.1 Die Situation des Versicherungsmarktes	4
2.1.1 Externe Rahmenbedingungen.....	4
2.1.2 Zunehmender Wettbewerb in der Versicherungsbranche.....	6
2.2 Besonderheiten von Versicherungsleistungen.....	8
2.3 Kundenorientierte Unternehmensstrategie	11
3 Kundenbindungsmanagement	14
3.1 Begriffsabgrenzung	14
3.2 Ökonomische Bedeutung der Kundenbindung	17
3.2.1 Kostenwirkungen.....	17
3.2.2 Nutzen- und Erfolgswirkungen	20
3.3 Determinanten der Kundenbindung bei Versicherungsleistungen.....	22
3.3.1 Zusatznutzen in der Kundenbeziehung	22
3.3.2 Beitrag des Außendienstes.....	23
3.3.3 Schadenregulierung.....	25

3.4	Kundenbindungs-Modelle	27
3.4.1	Ökonomische Ansätze	27
3.4.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	29
3.5	Konstrukt der Kundenzufriedenheit	33
3.5.1	Bestimmung von Kundenzufriedenheit.....	33
3.5.2	Interdependenzen zur Kundenbindung.....	34
3.6	Ausgewählte Instrumente des Kundenbindungsmanagement	38
3.6.1	Grundlagen.....	38
3.6.2	Pre-sale-Instrumente	38
3.6.3	Sale-Instrumente	41
3.6.4	After-sale-Instrumente.....	46
3.7	Schlussfolgerungen.....	49
4	Implementierung eines Kundenbindungsmanagement	50
4.1	Grundlagen.....	50
4.2	Kulturelle Maßnahmen.....	51
4.2.1	Konstitutive Elemente einer kundenorientierten Konzeption	51
4.2.2	Kundenorientierung und Kundenbindung als strategische Unternehmensziele	54
4.2.3	Kundenorientierte Anreizsysteme	55
4.3	Strukturelle Maßnahmen.....	58
4.3.1	Kundenorientierte Geschäftsprozessorganisation.....	58
4.3.2	Integrierte Kommunikation	62
4.3.3	Data Warehouse und Call Center	64
4.4	Systemorientierte Maßnahmen.....	72
4.4.1	Kunden-Datenbank als Informationsgrundlage	72
4.4.2	Kundenanalysen.....	74
4.4.3	Zufriedenheitsanalysen.....	79
4.4.4	Stornoprävention.....	88
4.4.5	Customer Relationship Management	91
4.5	Kritische Würdigung	94
5	Zusammenfassung	98

Anhang 1: Stufen der Wirkungskette zur Kundenbindung	102
Anhang 2: Instrumente des Kundenbindungsmanagement im Überblick	103
Anhang 3: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität.....	104
Anhang 4: Soll-Aussagen in Unternehmensleitbildern	105
Anhang 5: Phasen-Schema zur Kundenzufriedenheitsanalyse.....	106
Anhang 6: Ausgewählte Ergebnisse der Penalty-Reward-Analyse.....	107
Literaturverzeichnis	108
Verzeichnis der Internetadressen.....	146

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
a. G.	auf Gegenseitigkeit
a. M.	am Main
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGBI.	Bundesgesetzblatt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
C/D-Paradigma	Confirm/Disconfirm-Paradigma
CL	comparison level
CL _{alt}	comparison level for alternatives
CLTV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephon Integrated
d. h.	das heißt
€	Euro
DM	Deutsche Mark
E	Nettonutzen
E-Mail	Electronic Mail
e. V.	eingetragener Verein
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F.	Folie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IT	Informations-Technologie
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angaben
Kfz	Kraftfahrzeug
KID	Kunden-Informations-Datenbank

mbH	mit beschränkter Haftung
Mio.	Million(en)
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
OLAP	On-Line Analytical Processing
ProBeg	Prozessbegleiter
PTO	Projekt Teamorganisation
S.	Seite
sog.	so genannte
S-O-R-Paradigma	Stimulus-Organismus-Response-Paradigma
Sp.	Spalte
TMDB	Telefon-Marketing-Datenbank
u. a.	und andere
URL	Universal Ressource Locator
usw.	und so weiter
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
vgl.	vergleiche
WISU	Zeitschrift: Das Wirtschaftsstudium
z. B.	zum Beispiel
ZfP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Drei Ziele der Kundenorientierung	13
Abb. 2: Voraussetzungen für langfristige Geschäftsbeziehungen.....	32
Abb. 3: C/D-Paradigma	33
Abb. 4: Nachfragetypen im Überblick	35
Abb. 5: Psychische Determinanten der Kundenloyalität	37
Abb. 6: Data Warehouse.....	67
Abb. 7: Die ‚lernende‘ Telefon-Marketing-Datenbank	70
Abb. 8: Datenbasis für operative Anwendungen im Call Center	71
Abb. 9: Kundenportfolio.....	76
Abb. 10: Zweidimensionale Kundenbewertung	78
Abb. 11: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit	80
Abb. 12: Kundenzufriedenheitsprofil einer Versicherung	84
Abb. 13: Einzelzufriedenheiten und korrespondierende Fakten der	86
Abb. 14: Penalty-Reward-Analyse	87
Abb. 15: Komponenten einer CRM-Lösung.....	92
Abb. 16: CRM-Referenzmodell	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Integrierte Definition der Kundenbindung	15
Tabelle 2: Kritische Erfolgsfaktoren des Schadenmanagements	26
Tabelle 3: Außendienst- Vergütungssysteme	57
Tabelle 4: Typen von Kommunikationsprozessen.....	63

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Versicherungsgesellschaften stehen vor der Herausforderung, ihre Marketingstrategien zu überdenken. Dabei wird die transaktionsorientierte Gewinnung von Neukunden, die zuletzt über einen harten Preiskampf ausgetragen wurde, an Bedeutung verlieren. Unter Kostengesichtspunkten wird deutlich, dass „in Zeiten stagnierenden Prämienwachstums die Neukundengewinnung lediglich zur Kompensation der Verluste an Bestandskunden führt“¹ und somit Kostenerhöhungen produziert. Auch in der Versicherungswirtschaft vollzieht sich daher ein Paradigmenwechsel² hin zu einer langfristigen Festigung der bestehenden Kundenbeziehungen. Diese neue strategische Ausrichtung zeigt sich in einem zunehmenden Qualitätswettbewerb, der über Serviceangebote und Leistungsstandards ausgetragen wird.³ Diese Veränderung in der Branche ist auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass die Beziehungen zu den Kunden nicht bereits mit der Unterzeichnung des Antragsformulars enden dürfen, sondern der Vertragsabschluss erst den Beginn einer Beziehung darstellt.⁴ Allerdings wird diese Sichtweise forciert durch eine abnehmende Kundenloyalität verbunden mit einer Emanzipation der Kunden. Während einfache Dienstleistungen zu jeder Zeit nutzbar sein sollen, verlangt der Kunde gleichzeitig eine individualisierte und differenzierte Beachtung seiner Bedürfnisse.⁵

Vor diesem Hintergrund gewinnen Themen der Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit einen hohen Stellenwert in der Diskussion zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Es ist dabei unumstritten, dass mit einer hohen Kundenbindung ökonomische Vorteile für das Unternehmen verbunden sind, die es zu nutzen gilt.⁶

Die Erhaltung und Pflege bestehender Kundenbeziehungen wird also zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor auch in der Versicherungswirtschaft. Die Schwierigkeit der Umsetzung eines Kundenbindungsmanagement in einem Versicherungsunternehmen besteht darin,

¹ Gerhardt, M. / Bunselmeyer, R. (2002), S. 1459.

² Vgl. Meffert, H. (1994), S. 11.

³ Vgl. Kunze, K. (2000), S. 1 und vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 131.

⁴ Vgl. Levitt, T. (1985), S. 15 und vgl. Joho, C. (1996), S. 21

⁵ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998a), S. 163-164.

⁶ Vgl. Homburg, C. / Faßnacht, M. (2001), S. 450-455. Eine Kundenbeziehung, die über zehn Jahre besteht, ist acht bis zehnmals profitabler, als eine Kundenbeziehung, die nur fünf Jahre überdauert. Vgl. Paul, S. / Kerner, S. (2000), S. 18.

dass Ansätze in der Unternehmenspraxis meist nur punktuell behandelt werden.⁷ Zudem können Konzepte aus anderen Bereichen nicht ohne weiteres auf die Versicherungswirtschaft übertragen werden, da sich versicherungsspezifische Besonderheiten ergeben, die berücksichtigt werden müssen.⁸

Insbesondere das Thema Kundenzufriedenheit wird von der Versicherungsbranche in den letzten Jahren diskutiert. Dass in dieser Richtung bereits Schritte unternommen worden sind, zeigen Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers.⁹ Dennoch finden sich in der Praxis der Versicherungswirtschaft zu oft nur Insellösungen. Die Implementierung eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagement und ein vernetztes kundenorientiertes Denken ist bisher nicht verwirklicht.¹⁰ Die Notwendigkeit dieser holistischen Sichtweise wird dadurch deutlich, dass selbst Kundenzufriedenheit keine Garantie für dauerhafte Geschäftsbeziehungen ist. Das Kundenbindungsmanagement darf somit nicht als eine Funktion im Unternehmen implementiert werden, sondern muss als eine Schnittstelle zwischen allen Abteilungen mit Kundenkontakt angesiedelt sein. Nur so ist eine Orientierung an den Kundenerwartungen und -bedürfnissen zu realisieren.¹¹

Ein Standardkonzept zur Implementierung eines Kundenbindungsmanagement in einem Versicherungsunternehmen wird hier nicht präsentiert. Dazu sind die Voraussetzungen in jedem Versicherungsunternehmen zu differenziert. Auch die strategischen Zielrichtungen werden sich unterscheiden. Verschiedenste Blickwinkel müssen zur Implementierung eines Kundenbindungsmanagement berücksichtigt werden. Schließlich bedarf ein akzeptiertes Gesamtkonzept innovative Lösungen, die sich an den unternehmensindividuellen Anforderungen orientieren. Dies verdeutlicht, dass der eine wirksame Maßnahmen-Mix zur garantierten und dauerhaften Bindung der wertvollsten Kunden nicht existiert. Jede einzelne hier vorgestellte Maßnahme muss unternehmensindividuell hinterfragt werden und mit allen anderen Schritten abgestimmt sein. Im Mittelpunkt müssen stets die originären Zielstellungen stehen: ‚Kundenorientierung‘ und ‚Bindung von interessanten Kundenpotenzialen‘. Kundenorientierung und Kundenbindung sind dabei als ganzheitliche Aufgabe darzustellen.

⁷ Vgl. Keese, O. J. / Graf, T. (2000), S. 164.

⁸ Vgl. Joho, C. (1996), S. 22.

⁹ Vgl. <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Branchenanalysen -> Kfz-Versicherungen -> Download der Grafiken zur Branche Kfz-Versicherungen und vgl. <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Branchenanalysen -> Lebensversicherungen -> Download der Grafiken zur Branche Lebensversicherungen.

¹⁰ Vgl. o. V. (2000), S. 1408 und vgl. Lohse, U. (2001), S. 1.

¹¹ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 17.

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt daher eine umfangreiche theoretische und praktische Betrachtung des Kundenbindungsmanagement.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung von Versicherungsunternehmen in einem sich verändernden Marktumfeld zu verdeutlichen und eine umfangreiche Darstellung und Diskussion möglicher Maßnahmen zu liefern. Im Mittelpunkt steht hierbei die Implementierung eines Kundenbindungsmanagement. Kundenbindung wird hier unter dem Oberbegriff der Kundenorientierung betrachtet. Dabei gilt es, die zahlreichen Möglichkeiten und den Nutzen eines Kundenbindungsmanagement systematisch aufzuzeigen, aber auch die Problemfelder der Kundenbindung zu verdeutlichen.

Zunächst wird in Kapitel 2 der generelle Bezugsrahmen dieser Arbeit dargestellt. Dazu zählen die aktuellen Entwicklungen auf dem Versicherungsmarkt, die Besonderheiten der Versicherungsleistung und die definitorische Grundlegung der Kundenorientierung.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Grundlagen der Kundenbindung und dem Kundenbindungsmanagement. Dabei werden weitere Begrifflichkeiten geklärt und der modelltheoretische Rahmen sowie die ökonomische Bedeutung der Kundenbindung dargestellt. Als ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Kundenbindung wird das Konstrukt der Kundenzufriedenheit vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einem Überblick zu den wichtigsten Kundenbindungsinstrumenten, die sich in die drei Kundenkontakt- bzw. Kaufphasen Pre-sale, Sale und After-sale aufteilen lassen.

Kapitel 4 zeigt theoretische Möglichkeiten zur Implementierung eines Kundenbindungsmanagement auf. Im Mittelpunkt stehen dabei die Spezifizierung und Durchsetzung der Strategie durch kulturelle und strukturelle Maßnahmen. Ebenso werden ausgewählte systemorientierte Maßnahmen erläutert. Dazu zählen die Ermittlung und Verarbeitung von Kundendaten, Kunden- und Zufriedenheitsanalysen und die systematische Zusammenfassung dieser Maßnahmen im Customer Relationship Management. Gleichzeitig erfolgt eine praxisorientierte Analyse hinsichtlich der Ausrichtung des Versicherungsgeschäfts auf den Kunden und seine Bedürfnisse an ausgewählten Beispielen. Die Betrachtungen orientieren sich dabei an den zuvor gelegten Grundlagen und behandeln ausgewählte kulturelle, strukturelle und systemorientierte Maßnahmen aus der Unternehmenspraxis ausführlicher.

Das abschließende Kapitel 5 dient der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse. Die Arbeit endet mit Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Kundenbindungsmanagement in der Unternehmenspraxis.

2 Rahmenbedingungen

2.1 Die Situation des Versicherungsmarktes

2.1.1 Externe Rahmenbedingungen

Die aktuelle Situation des Versicherungssektors zeigt, dass ein marketingpolitischer Veränderungsprozesses notwendig ist. Dazu zählen in erster Linie veränderte Präferenzstrukturen der Konsumenten in Verbindung mit wirtschaftlicher Unsicherheit der privaten Haushalte, neue Informationstechnologien und die Deregulierung des Marktes.¹²

Die Bevölkerungsstruktur ist eine wesentliche Bestimmungsgröße der Nachfrage auf Versicherungsmärkten.¹³ „Hierbei sind sowohl die demographischen Angaben (Alters-, Geschlechts- und Familienstruktur) an sich als auch die daraus resultierenden Rückschlüsse auf Werthaltungen und Lebenseinstellungen der Bevölkerung entscheidend.“¹⁴ Die Bevölkerungszahl in Deutschland hat ihren Zenit erreicht. Modellrechnungen des Statistischen Bundesamtes prognostizieren für die folgenden Jahrzehnte eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung.¹⁵ Daraus folgt ein verschärfter Wettbewerb der Versicherungsgesellschaften um die geringer werdende Anzahl an potenziellen Kunden.¹⁶

Nachfrageseitige Veränderungen ergeben sich zudem durch einen verbesserten Bildungsstand.¹⁷ Die sozio-kulturelle Entwicklung, geprägt durch Werte wie Individualismus und Freiheit, beeinflussen das Nachfrageverhalten nachhaltig.¹⁸ Im Zuge dieser Entwicklung befindet sich der Versicherungsmarkt in der Transformation zu einem Käufermarkt.¹⁹ Die heutigen Kunden sind preissensitiv, selbstbestimmt, selbstbewusst und kritisch gegenüber

¹² Vgl. Oggenfuss, C. W. (1992), S. 43; vgl. Hennerici, B. / Lohse, U. / Vorwerk, C. u. a. (2001), S. 16-26 und vgl. Schmitz, W. (2001), S. 567.

¹³ Vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (Hrsg.) (1998a), S. 49.

¹⁴ Hennerici, B. / Lohse, U. / Vorwerk, C. u. a. (2001), S. 16.

¹⁵ Vgl. http://www.destatis.de/allg/d/veroe/d_bevoe.html.

¹⁶ Vgl. Lohse, U. (2001), S. 11 und vgl. Fritz, W. (1999), S. 1.

¹⁷ Vgl. Siegler, W. (1996), S. 37.

¹⁸ Vgl. Kuß, A. / Tomczak, T. (2000), S. 187-189.

¹⁹ Vgl. Salzgeber, F. (1996), S. 12 und vgl. Bernheim, A. (1998), S. 483.

dem suggerierten Bedarf.²⁰ Standardisierte Durchschnittsangebote überzeugen die Versicherungskunden nicht mehr. Vielmehr verlangen sie individuell gestaltete Deckungskonzepte zur Absicherung ihrer Risiken.²¹ Der gesamte Finanzdienstleistungsmarkt sieht sich einer hohen Wechselbereitschaft der Kunden, auch bedingt durch einen hohen Informationsstand und austauschbare Angebote, gegenüber.²² Kundenloyalität kann somit nicht mehr vorausgesetzt werden.

Mit der Umsetzung der 3. EG-Richtlinie²³ in nationales Recht begann für den deutschen Versicherungsmarkt eine Phase des Umbruchs. Bereits nach drei Jahren des europäischen Binnenmarktes wurde deutlich, dass die Deregulierung „... zwei bedeutende Effekte ausgelöst [hat], nämlich erstens eine tatsächliche Veränderung der Marktsituation in Richtung auf mehr Wettbewerb mit Produktgestaltungen, Preisgestaltungen und Absatzverfahren, zweitens Aktivitäten zur Untersuchung von Marktverhältnissen und eine verstärkte Diskussion von Unternehmensstrategien der Versicherer.“²⁴ Mit den nun eingetretenen Möglichkeiten der Differenzierung zu den Wettbewerbern wurde gleichzeitig der Begriff der Kundenorientierung für die Versicherungswirtschaft entdeckt.²⁵ „Der gesellschaftliche Wandel, der Trend zum mündigen Verbraucher und der steigende Wettbewerbsdruck machen eine kompromisslose und umfassende Kundenorientierung der Versicherungsunternehmen (nicht nur) im Marketing und im Vertrieb erforderlich.“²⁶ Business Excellence-Konzepte verdeutlichen eine Qualitäts- und Serviceorientierung, die durch gestiegene Anspruchsniveaus der Versicherungskunden unumgänglich erscheinen.²⁷ Der eintretende Wandel hat somit einen Einfluss auf der Ebene einer strategischen Neuorientierung in der Unternehmenspolitik.²⁸

²⁰ Vgl. Joho, C. (1996), S. 50-51.

²¹ Vgl. Fritz, W. (1999), S. 1-2.

²² Vgl. Dittrich, S. (2000), S. 12.

²³ Vgl. Drittes Durchführungsgesetz / EWG zum VAG (1994).

²⁴ Farny, D. (1997), S. 146-147.

²⁵ Dies belegen die zahlreichen Beiträge zur Kundenorientierung aus dieser Zeit. Vgl. Benölken, H. (1993); vgl. ebenso Bittl, A. / Vielreicher, P. (1994); vgl. auch Stremitzer, H. / Ennsfellner, K. C. (1994) und vgl. Köhne, T. / Ruf, S. (1995).

²⁶ Fritz, W. (1999), S. 2.

²⁷ Vgl. Lohse, U. (2001), S. 13 und vgl. Uhl, A. (2000), S. 22-23.

²⁸ Vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (Hrsg.) (1998b), S. 9.

2.1.2 Zunehmender Wettbewerb in der Versicherungsbranche

Die genannten externen Rahmenbedingungen führen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs, wobei für Versicherungsunternehmen individuelle Kernkompetenzen (z. B. Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung) zunehmend an Gewicht gewinnen.²⁹

In der Diskussion zu vertrieblichen Fragestellungen wird von einigen Seiten betont, dass der zunehmende Wettbewerb und Veränderungen des Konsumentenverhaltens in den vergangenen Jahren zu erheblichen Modifikationen der Vertriebsstrategien führten und weitere Veränderungen noch folgen werden. Dabei werden für traditionelle Vertriebswege wie den Ausschließlichkeitsvertretern zukünftig geringere Marktanteile prognostiziert, während neue Vertriebswege an Anteilen erheblich gewinnen werden.³⁰ Zum jetzigen Zeitpunkt muss jedoch konstatiert werden, dass weder der Direktvertrieb (inkl. dem Vertrieb von Versicherungen über das Internet) noch die Strukturvertriebe in der Realität den positiven Prognosen folgen konnten. Der Direktvertrieb sieht sich hier steigenden Qualitätsansprüchen und dem Wunsch nach individuellen Leistungen gegenüber. Letztendlich verbleibt den Direktversicherern das Kundensegment der besonders Preisbewussten.

Neue Möglichkeiten für Versicherungsunternehmen bietet das Internet. Die Nutzung seitens der Kunden beschränkt sich jedoch weitgehend auf Informations- und Kommunikationsaspekte. Als Vertriebsmedium wird es bisher nur wenig genutzt. Dennoch bietet das Internet Möglichkeiten zur Kosten- und Zeiteinsparung durch Anbindung von Backoffice-Systemen und damit einhergehende Prozessverkürzungen. Der Verwaltungsaufwand wird verringert, und Reaktions-, Durchlauf- und Abwicklungszeiten werden verkürzt. Verbesserungen der Leistungsqualität ergeben sich schließlich durch eine ständige Erreichbarkeit und Erweiterung des Kundenservice.³¹ Daneben gilt es, unter Vertriebsgesichtspunkten die Anbieter von Versicherungssubstituten aus dem gesamten Finanzmarkt mehr zu berücksichtigen.³² Einigkeit besteht darüber, dass der Vertrieb von Versicherungsprodukten ‚über den Bankschalter‘ an Bedeutung gewinnt.³³ Dieser Vertriebsweg hat den Vorteil, dass „banks have competitive advantages over the traditional channels: apart from lower charges, they have frequent contact with their clients and superior knowledge of the

²⁹ Vgl. Hennerici, B. / Lohse, U. / Vorwerk, C. u. a. (2001), S. 38.

³⁰ Vgl. Kruse, W. (1997), S. 176 und vgl. Beenken, M. (2000), S. 480.

³¹ Vgl. Hermanns, A. / Sauter, M. (1999), S. 853.

³² Vgl. Zech, J. (1998), S. 490-493.

³³ Vgl. Schulte-Noelle, H. (1994), S. 299; vgl. Wähling, S. / Trumpheller, J. / Schulenburg, Graf v. d. J.-M. (1996), S. 159; vgl. Kern, H. (1999a), S. 40 und vgl. Surminski, A. (2001), S. 6-7.

client's financial means.”³⁴ Daneben besteht durch Bancassurance die Möglichkeit, neue Kundensegmente zu gewinnen. Betont werden dabei auch die Cross-Selling-Potenziale.³⁵ Insbesondere die öffentlich-rechtlichen Versicherer profitieren nachhaltig durch den Vertrieb von Versicherungen über die Sparkassen.³⁶

Unter Qualitätsaspekten wird der traditionelle Ausschließlichkeitsvertreter seine Bedeutung behalten. Denn nach wie vor sind Versicherungsleistungen sehr beratungsintensive Leistungen. Bei Beachtung der Erklärungsbedürftigkeit von Versicherungsleistungen und einer kundenorientierten Unternehmensstrategie wird deutlich, dass vor allem eine individuelle Kundenberatung durch einen Vertreter auch eine „... Bedarfsdeckung im Sinne einer Problemlösung“³⁷ bieten kann.

Die Umfeldveränderungen führen auch zu neuen Aktivitäten im Versicherungsmarketing. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird dabei die Implementierung eines profitabilitätsorientierten Kundenbindungsmanagement bezeichnet.³⁸ Dennoch „... steht nach wie vor meist das angebotene Produkt und nicht der Kunde im Mittelpunkt aller Marketing- und Verkaufsaktivitäten.“³⁹ Im Vordergrund aktueller Diskussionen über Marketingstrategien der Versicherungsgesellschaften stehen zudem das Target Marketing, verstanden als Zielgruppenorientierung,⁴⁰ und das Customer Relationship Management. Customer Relationship Management bedeutet eine Fokussierung aller Unternehmensprozesse auf den Kunden.⁴¹ In dieser Arbeit wird das Customer Relationship Management zunächst als ein systemischer Aspekt des Kundenbindungsmanagement aufgefasst und später näher betrachtet.⁴²

Die aktuellen Entwicklungen im Versicherungsmarkt werden durch eine sich wandelnde Produktpolitik abgerundet. Hier setzen sich vermehrt kundenorientierte Produktstrategien durch. Das Versicherungsprodukt wandelt sich zum Lösungsangebot, das bedarfsgerecht und flexibel mit verschiedenen Finanzprodukten vereinbar sein muss. Daneben zeichnen sich kundenorientierte Produktstrategien durch Transparenz, hohe Beratungsqualität,

³⁴ Bernheim, A. (1998), S. 485.

³⁵ Vgl. Zielke, C. (1997), S. 750 und vgl. Klein, A. W. (1997), S. 359.

³⁶ Vgl. Kruse, W. (1997), S. 176.

³⁷ Schäfer, H. (2000), S. 93. Im Original Hervorhebungen.

³⁸ Vgl. Schlösser, G. (1996), S. 73; vgl. Venohr, B. (1996), S. 64 und vgl. Winkler, H. (1996), S. 23.

³⁹ Hennerici, B. / Lohse, U. / Vorwerk, C. u. a. (2001), S. 43.

⁴⁰ Vgl. Köhne, T. (1998), S. 668.

⁴¹ Vgl. Keese, O. J. / Graf, T. (2000), S. 164.

⁴² Vgl. Abschnitt 4.4.5 Customer Relationship Management.

umfangreiche Zusatzleistungen und die Fähigkeit zur modularen Kombinierbarkeit aus.⁴³ An Bedeutung gewinnen somit Annexprodukte. Weitgehend etabliert sind bereits die Assistance-Leistungen der Versicherer,⁴⁴ wie z. B. Schutzbriefe in der Kfz-Versicherung.

2.2 Besonderheiten von Versicherungsleistungen

Die Versicherungsleistung ist zunächst durch dienstleistungstypische Charakteristika zu beschreiben: Immaterialität, uno-actu-Prinzip sowie fehlende Lager- und Transportfähigkeit.⁴⁵ Die Wesensmerkmale und Besonderheiten einer Versicherung sind damit aber nicht ausreichend beschrieben.

Versicherungsleistungen sind sowohl High-involvement- als auch Low-interest-Produkte.⁴⁶ Versicherungsschutz ist eine nur schwer fassbare Dienstleistung, die auf einen unsicheren Zukunftsbedarf gerichtet ist. Die Leistung erhält erst im Versicherungsfall eine konkrete Form, die durch den Kunden als Service-Situation wahrgenommen wird.⁴⁷ Die Inhalte der Leistung sind sehr komplex, und ihr Nutzen ist durch das zeitliche Auseinanderfallen von Vertragsabschluss und Leistungserstellung nicht sichtbar. Dadurch erfährt der Kunde zunächst keinen konkreten Gegenwert. Die mit dem Vertragsabschluss verbundene Sicherheitsgarantie ist für den Versicherungsnehmer abstrakt „... und wenig fassbar, sei es aufgrund seines mangelnden Wissens und Vertrauens in die Versicherung oder aufgrund der mangelnden Kommunikation des Versicherers.“⁴⁸

Die Komplexität von Versicherungsleistungen erhöht sich für den Endverbraucher zunehmend durch eine fast unüberschaubare Tarifvielfalt der Gesellschaften. Darüber hinaus besteht das Problem, dass die Nachfrager ihre Bedürfnisstruktur hinsichtlich des Versicherungsschutzes nur sehr vage oder gar nicht formulieren können.⁴⁹ Dies geht mit einem gering ausgeprägten Interesse an Versicherungen einher, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass Versicherungen keinen Erlebniswert besitzen.⁵⁰ Aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit

⁴³ Vgl. Köhne, T. (1999), S. 842-844 und vgl. Bittl, A. / Vielreicher, P. (1994), S. 199-202.

⁴⁴ Vgl. Hennerici, B. / Lohse, U. / Vorwerk, C. u. a. (2001), S. 45 und vgl. vertiefend Abschnitt 2.2 Besonderheiten von Versicherungsleistungen.

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M. (2000a), S. 23.

⁴⁶ Vgl. Schwickert, A. C. / Theuring, T. E. (1998), S. 20.

⁴⁷ Vgl. Lehmann, A. (1993), S. 21.

⁴⁸ Joho, C. (1996), S. 29.

⁴⁹ Vgl. Kurtenbach, W. W. / Kühlmann, K. / Käßer-Pawelka, G. (1995), S. 18.

⁵⁰ Vgl. Schwickert, A. C. / Theuring, T. E. (1998), S. 20.

des Angebots, finden Versicherungsleistungen wenig Beachtung. Dieses Merkmal resultiert vorwiegend aus der Produktgestaltung, die „... heute weitgehend nach juristischen und versicherungsmathematischen Erfordernissen gestaltet ...“⁵¹ ist. Erklärungsbedürftigkeit ist kein inhärentes Merkmal von Versicherungen. Dieses Merkmal kann ebenso auf die Gestaltung der Angebote durch die Versicherungen zurückgeführt werden. Neben den bisher geschilderten Eigenschaften gilt es außerdem zu berücksichtigen, „... daß beim Aufzeigen des Versicherungsbedarfs, d. h. diverser Gefahren, beim Kunden sehr leicht negative Assoziationen entstehen.“⁵²

Grundlegend für die folgenden Ausführungen ist schließlich die definitorische Unterscheidung, ob die Versicherungsleistung eher als Produkt oder vielmehr als Prozess aufgefasst werden soll. Aus einer Produktperspektive sind die einzelnen Elemente einer Versicherung zu betrachten, während für eine prozessorientierte Sichtweise die Versicherungsleistung als ein dauerhafter Prozess der Leistungserstellung über verschiedene Phasen hinweg beschrieben werden muss.⁵³

Die drei Komponenten des Versicherungsproduktes sind die Risiko-, die Handling- und die Kunden-Dienstleistung.⁵⁴ Im Kern liegt die Funktion einer Versicherung in der finanziellen Absicherung eines Risikos. Dies erfolgt über einen Risikotransfer einer Wahrscheinlichkeitsverteilung von möglichen Schäden: „Das Risikogeschäft ... läßt sich als Transfer einer Schadenverteilung vom Versicherungsnehmer auf den Versicherer erklären.“⁵⁵ Diese Kernleistung wird durch Ergänzung versicherungsverbundener Leistungen, wie z. B. Beratungs- und Abwicklungsleistungen,⁵⁶ zum Versicherungsprodukt im engeren Sinne.⁵⁷ Die Handling-Dienstleistung dient dazu, das Versicherungsprodukt handelbar zu machen.⁵⁸ Das Produkt Versicherung wird im weiteren Sinne schließlich abgerundet durch Kunden- bzw. Service-Dienstleistungen. Diese Komponente kann in versicherungsumfeldbezogene und versicherungsfremde Leistungen weiter unterteilt werden. Zu den umfeldbezogenen

⁵¹ Nickel-Waninger, H. (1987), S. 178.

⁵² Kurtenbach, W. W. / Kühlmann, K. / Käber-Pawelka, G. (1995), S. 20. Im Original Hervorhebungen.

⁵³ Vgl. Joho, C. (1996), S. 31 und vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 133. Wieseahn definiert einen Prozess „... als eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten zur Erstellung einer Leistung ...“. Wieseahn, A. (2000), S. 14.

⁵⁴ Vgl. Riege, J. (1990), S. 410-411.

⁵⁵ Farny, D. (1995), S. 25. Im Original Hervorhebungen.

⁵⁶ Die Unterscheidung zwischen Beratungs- und Abwicklungsleistungen geht auf eine Identifizierung des Versicherungsgeschäfts von Farny zurück. Vgl. Farny, D. (2000), S. 55-57.

⁵⁷ Vgl. Joho, C. (1996), S. 31-32 und vgl. Riege, J. (1990), S. 410-411.

⁵⁸ Vgl. Riege, J. (1990), S. 410.

Themen gehören Leistungen, die in einer indirekten Beziehung zum Kernprodukt stehen, z. B. Maßnahmen zur Schadenverhütung oder Schaffung eines Risikobewusstseins.⁵⁹ Versicherungsfremde Leistungen hingegen sind völlig von der eigentlichen Hauptleistung abgelöst und als zusätzliches Angebot Nutzen stiftender Services zu verstehen.

Die prozessorientierte Sichtweise von Versicherung stellt die Leistung als Kette verschiedener, inhaltlich jedoch zusammenhängender, Geschäftstätigkeiten dar.⁶⁰ Die Versicherungsleistung als Prozess beginnt hier mit der Kontaktabklärung. Nach dem ermittelten Kundenbedürfnis werden dem Kunden entsprechende Lösungskonzepte angeboten. Dem Vertragsabschluss folgt die Kundenpflege. Hierbei können Cross-Selling-Potenziale genutzt werden. Die Kundenbeziehung intensiviert sich (positiv oder negativ) während einer Schadenabwicklung. Wird z. B. im Zuge der Schadenbearbeitung die Unzufriedenheit des Kunden deutlich, so muss die Kundenberatung intensiviert werden.⁶¹

Aus Kundensicht stellt sich die Versicherungsleistung somit als Ergebnis einer Folge von Interaktionen dar. Die Beziehung beginnt bei der Beratung und dem Abschluss des Vertrages bis hin zur Policierung. Es folgen Schadenfälle, die Vertragskorrespondenz, Mailing-Aktionen, Beitragsrechnungen, regelmäßige Einflüsse der Werbung und schließlich die laufende Beratung und Betreuung durch den Außendienst und das Auftreten der Mitarbeiter einer Versicherung.⁶² Diese Betrachtungsweise verdeutlicht, dass nicht einzelne Handlungen und Geschäftsvorgänge das Bewusstsein des Kunden über die Qualität und Leistungsfähigkeit seiner Versicherung beeinflussen, sondern der gesamte Weg der Dienstleistungsbeziehung für das Empfinden maßgeblich ist.⁶³ Die einzelnen Phasen der Versicherungsinteraktion stellen, jeweils für sich betrachtet, einen ‚moment of truth‘ dar. Zusammengefasst ergeben sie jedoch den ‚process of truth‘.⁶⁴ Nur eine kundenorientierte Ausrichtung aller Phasen kann nach dieser Definition die Kundenbindung erhöhen.⁶⁵ Dabei ermöglicht vor allem die prozessorientierte Betrachtung die Einbeziehung eines zeitlichen

⁵⁹ Vgl. Joho, C. (1996), S. 32.

⁶⁰ Vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 133.

⁶¹ Vgl. Lehmann, A. (1989), S. 308, vgl. Joho (1996), S. 35 und vgl. Meyer, G. /Roos, U. (1998), S. 133.

⁶² Vgl. Winkler, H. (1996), S. 24.

⁶³ Vgl. Joho, C. (1996), S. 34.

⁶⁴ Vgl. Lehmann, A. (1989), S. 307-308.

⁶⁵ Vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 133.

Faktors. „Der ‚process of truth‘ wird somit zur zeitraumbezogenen Voraussetzung der Aufrechterhaltung und Pflege einer Dauerbeziehung zum Kunden.“⁶⁶

Die Betrachtung der Versicherungsleistung als Prozess beinhaltet, dass Assistance-Leistungen an der Spitze einer imaginären Servicepyramide stehen. Assistance-Leistungen werden im Sinne einer Service- und Kundenorientierung Nutzen stiftend und ergänzend zu den eigentlichen Versicherungsleistungen angeboten. Im Wesentlichen handelt es sich bei diesen Angeboten um Hilfen im Schadenfall. Dazu zählen Informationen über einzuleitende schadenmindernde Maßnahmen und die Kontaktherstellung zu weiteren Spezialisten. Bei kritischen Ereignissen ist daher eine kompetente und unbürokratische Problemlösung erforderlich. Bedingung für diese Serviceleistung ist eine ständige Erreichbarkeit des Personals. Zusätzlich bieten Assistance-Leistungen Nutzen stiftende Inhalte, die es den Kunden ermöglichen, die schwer fassbare Leistung Versicherung auch außerhalb einer Notsituation zu erleben.⁶⁷

2.3 Kundenorientierte Unternehmensstrategie

Es ist bisher deutlich geworden, dass eine strategische Ausrichtung auf den Kunden in dem sich wandelnden Umfeld notwendig ist. Kundenorientierung ist daher ein zentrales Prinzip des Marketing und der Unternehmensführung. Zur Darstellung wesentlicher Elemente einer kundenorientierten Unternehmensstrategie ist zunächst eine definitorische Abgrenzung notwendig. Der Begriff Kundenorientierung ist durch einen wechselseitigen Bezug zwischen Kunden und Unternehmen gekennzeichnet. Im Gegensatz zur Marktorientierung sieht eine kundenorientierte Unternehmensstrategie nicht die Wettbewerbsfähigkeit als vorrangiges Ziel an. Vielmehr gilt es einen Erfüllungswillen zu entwickeln, den Kundennutzen mit jeder Handlung erhöhen zu wollen und den Erwartungen der Kunden zu entsprechen.⁶⁸ Welche Inhalte jedoch zur Kundenorientierung gehören, ist von der Interpretationsvariante abhängig.⁶⁹

⁶⁶ Lehmann, A. (1989), S. 309. Im Original Hervorhebungen.

⁶⁷ Vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 134.

⁶⁸ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 7.

⁶⁹ Die folgende Unterscheidung beruht auf den Ausführungen von Bruhn, M. (1999b), S. 6-10. In der Literatur finden sich allerdings noch weitere Interpretationsvarianten. Vgl. bspw. Kühn, R. (1991), S. 98-100.

Die kulturelle Interpretationsvariante sieht die Ausprägungen der Kundenorientierung als Teilaspekt einer umfassenden unternehmensstrategischen Grundorientierung.⁷⁰ Determinierend und charakteristisch für die Kundenorientierung eines Unternehmens ist hierbei das unternehmensinterne Normen- und Wertgefüge.⁷¹

Die leistungs- und interaktionsorientierte Variante beschreibt Kundenorientierung in zwei Dimensionen. Dabei ist die Kundennähe⁷² des Leistungsangebots charakterisiert durch qualitative Anforderungen an die Dienstleistung, die Prozesse und die Beratung. Die Kundennähe des Interaktionsverhaltens ist geprägt durch einen offenen und gegenseitigen Austausch zwischen Kunden und Unternehmen. Hierbei sind etwa Aspekte des Informationsverhaltens und der Umgang mit Beschwerden angesprochen.⁷³

Der informationsorientierte Interpretationsansatz stellt die Kundenorientierung in einen engen Bezug zu kundenbezogenen Informationen, die als Grundlage zur Befriedigung von bestehenden Kundenbedürfnissen dienen. Kundenorientierung wird dabei beschrieben als "... a sequential process in which firms (1) attain customer information, (2) disseminate that information, and (3) implement product and service improvements."⁷⁴

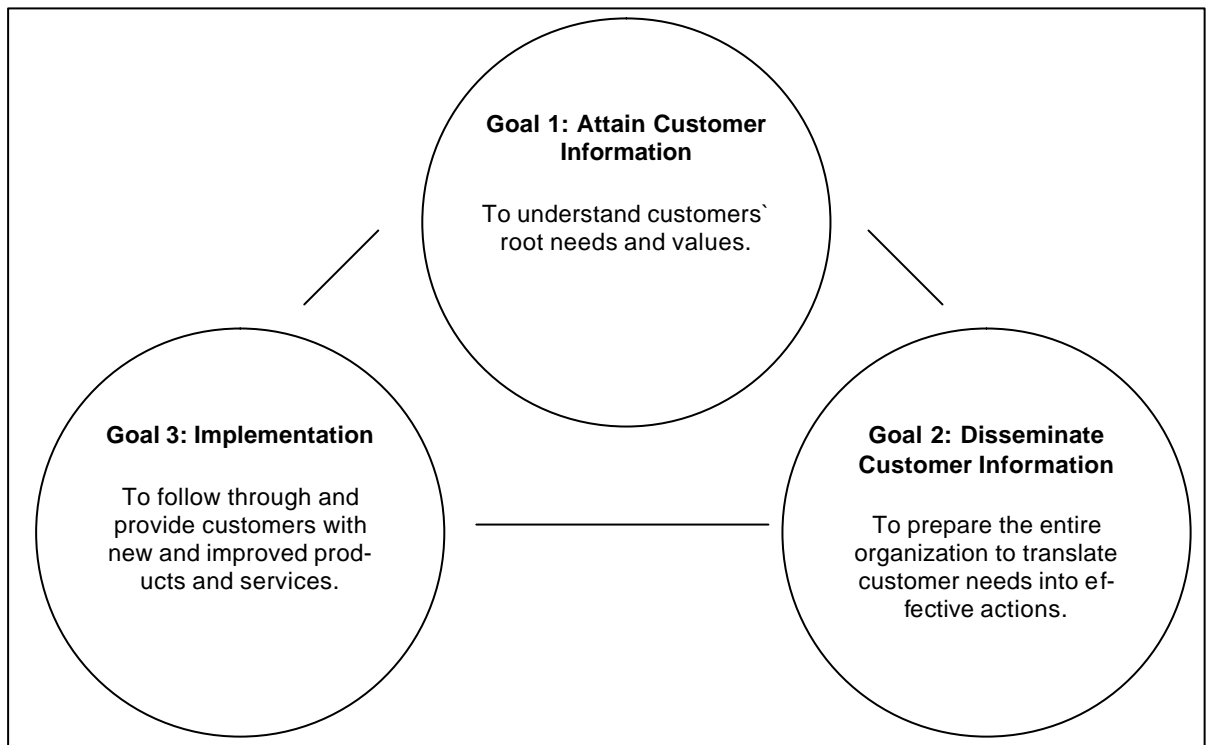
⁷⁰ Vgl. Kobi, J.-M. / Wüthrich, H. A. (1986), S. 91-92.

⁷¹ Vgl. Kobi, J.-M. / Wüthrich, H. A. (1986), S. 131. Siehe auch Abschnitt 4.2.1 Konstitutive Elemente einer kundenorientierten Konzeption.

⁷² Die leistungs- und interaktionsorientierte Interpretation beschreibt Kundenorientierung nicht aus der Sicht des Unternehmens, sondern aus der Sicht des Kunden. Homburg verwendet aus diesem Grund auch den Begriff Kundennähe anstatt Kundenorientierung. Vgl. Homburg, C. (2000), S. 58-59. Definitorisch erfolgt aber keine Trennung, so dass die beiden Begrifflichkeiten synonym verwendet werden können. Vgl. Utzig, B. P. (1997), S. 11.

⁷³ Vgl. Homburg, C. (2000), S. 123.

⁷⁴ Johnson, M. D. (1998), S. 3. Vgl. dazu Abb. 2.

Abb. 1: Drei Ziele der Kundenorientierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson, M. D. (1998), S. 3.

Die verschiedenen Ansätze zur Konzeptualisierung bedingen eine weite defintitorische Fassung des Begriffs der Kundenorientierung bzw. der Kundennähe, damit ein umfassendes Kundenbindungsmanagement implementiert werden kann. Bruhn definiert Kundenorientierung wie folgt: „Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile Kundenbeziehungen zu etablieren.“⁷⁵

Es steht außer Zweifel, dass Kundenorientierung in den Strategien vieler Unternehmen seine Berücksichtigung gefunden hat. Die Planung und Umsetzung in der Praxis genügt aber zum derzeitigen Stand nicht zur Zielerreichung. Homburg / Werner identifizieren sechs Schwachpunkte, die dazu führen, dass die Erwartungen eines kundenorientierten Konzeptes nicht erfüllt werden:⁷⁶

⁷⁵ Bruhn, M. (1995a), S. 393. Im Original Hervorhebung.

⁷⁶ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998b), S. 14-21.

- Konzentration auf einzelne Aspekte,
- Zufriedenheitsanalysen weisen konzeptionelle und methodische Defizite auf,
- Voraussetzung eines positiven Wirkungszusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, der aber nicht zwangsläufig gegeben ist,
- geringe Bereitschaft aufgrund von Kundenzufriedenheitsbefragungen, eine strategische Neuorientierung zu initiieren,
- ‚Soft skills‘, wie die Personalführung und die Unternehmenskultur, werden bei der Umsetzung vernachlässigt und
- Kundenorientierung ist in Verbindung mit einer Kundenfokussierung zu sehen.

Diese möglichen Defizite muss das Management reflektieren, damit die Ausrichtung des Versicherungsunternehmens an den Marktveränderungen als eine holistische und kontinuierliche Aufgabe verstanden und so aufgegriffen werden kann.⁷⁷

3 Kundenbindungsmanagement

3.1 Begriffsabgrenzung

In der Literatur existiert eine große Anzahl von Definitionen und Auffassungen zu den Begriffen Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement. Zudem wird eine Vielzahl an zusätzlichen Begriffen parallel verwendet, deren Bedeutungen unterschiedlich sind. Zur begrifflichen Klärung erfolgt nun die definatorische Darstellung der Kundenbindung und des Kundenbindungsmanagement in Abgrenzung zu einigen sinnverwandten Begriffen.

Die Grundlage der Kundenbindung ist eine Geschäftsbeziehung zwischen einem Anbieter und ausgewählten Kunden. Auf dieser Basis kann eine definatorische Betrachtung aus drei Sichtweisen heraus erfolgen. Wird Kundenbindung aus der Sicht eines Anbieters definiert, wird sie „... als Bündel von Aktivitäten angesehen, die geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten.“⁷⁸ Zu diesen Aktivitäten zählen z. B. der Aufbau ökonomischer Wechselbarrieren oder auch die Schaffung technischer Abhängigkeiten

⁷⁷ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998b), S. 14.

⁷⁸ Diller, H. (1995b), S. 6. Im Original Hervorhebungen.

bspw. im Bereich der Computertechnologie.⁷⁹ Die kundenbezogene Sichtweise wird in einer weiten und einer engen Sichtweise betrachtet. Während die Kundenbindung im weiteren Sinne die Bereitschaft zu Folgetransaktionen wie etwa Anfragen beinhaltet, wird Kundenbindung im engeren Sinne als die Bereitschaft von Kunden zu Folgekäufen bei ein und demselben Anbieter beschrieben. Schließlich ist der Begriff der Kundenbindung auf die Geschäftsbeziehung selbst zu beziehen. Die Kundenbindung definiert sich hierbei über das tatsächliche Einkaufsverhalten, das Interaktionsgeschehen zwischen den beiden Akteuren und die Geschäftsatmosphäre.⁸⁰ Die folgende Tabelle zeigt die drei Dimensionen der Kundenbindung als ein System von Unternehmensaktivitäten, beziehungsbezogener Verhaltensweisen und den Einstellungen und Reaktionsweisen des Kunden:

Tabelle 1: Integrierte Definition der Kundenbindung

Anbieter	Geschäftsbeziehung	Kunde
<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitäten zur Kundenbindung, z. B. Erhöhung des Kundennutzens durch Assistenzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Overtes Einkaufsverhalten des Kunden - Interaktionsgeschehen zwischen Anbieter und Kunde 	<ul style="list-style-type: none"> - Einstellungen zur Geschäftsbeziehung - Bereitschaft zu Folgekäufen - Kontakt- und Kaufverhalten gegenüber dem Anbieter
Kundenbindung als System von Anbieteraktivitäten, Geschehen und Zuständen der Geschäftsbeziehung und Verhalten des Kunden		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Diller, H. (1995b), S. 9.

⁷⁹ Vgl. Heesch, C. (2000), S. 459 und vgl. Meyer, A. / Oevermann, D. (1995), Sp. 1341-1342.

⁸⁰ Vgl. Diller, H. (1995b), S. 6-8.

Homburg / Bruhn definieren Kundenbindung in Anlehnung an Diller⁸¹ und Meyer / Oevermann⁸² zusammenfassend wie folgt:

„Kundenbindung umfaßt sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“⁸³ Link weist explizit darauf hin, dass sich der Begriff der Kundenbindung nicht nur auf Transaktionen bezieht, sondern auch auf Leistungen anzuwenden ist, die im Pre-sale- oder After-sale-Bereich liegen.⁸⁴

Von dem Begriff der Kundenbindung sind die Begriffe der Kundentreue und Kundenloyalität zu unterscheiden. Diese Begrifflichkeiten sind behavioristisch geprägt und beziehen sich lediglich auf den Nachfrager.⁸⁵ Kundentreue ist als Oberbegriff zu betrachten, unter dem verschiedene Formen der Treue zusammengefasst werden, so z. B. Marken- oder Geschäftsstättentreue.⁸⁶ Kundenloyalität beschreibt die positive Absicht bezüglich eines Wiederkaufs bzw. deren tatsächliche Umsetzung durch den erneuten Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung.⁸⁷ Diese zustandsorientierte Auffassung zielt auf die psychologischen Einstellungen des Kunden ab. Kundenbindung hingegen ist als Prozess zu betrachten, wobei der Kundenperspektive durch das psychologische Konstrukt der Einstellung gegenüber einem Anbieter neben der Wiederwahlabsicht auch eine kognitive und eine affektive Dimension zugewiesen wird.⁸⁸

Der Unterscheidung von nachfrager- und anbieterseitigen Verhaltensweisen bzw. Aktivitäten folgend, kann der Begriff des Kundenbindungsmanagement wie folgt definiert werden: „Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit

⁸¹ Vgl. Diller, H. (1995b), S. 9.

⁸² Vgl. Meyer, A. / Oevermann, D. (1995), Sp. 1341.

⁸³ Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 8.

⁸⁴ Vgl. Link, J. (2000a), S. 106.

⁸⁵ Vgl. Oevermann, D. (1996), S. 8; vgl. Bergmann, K. (1998), S. 21-22 und vgl. Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 8.

⁸⁶ Vgl. Peter, S. I. (1999), S. 9.

⁸⁷ Vgl. Giering, A. (2000), S. 16-18. Stahl weist in seiner Unterscheidung zwischen den genannten Begriffen darauf hin, dass ‚Treue‘ eher bei gefühlsbetontem Verhalten Verwendung findet, während ‚Loyalität‘ in sachlicher Hinsicht gebraucht wird. Vgl. Stahl, H. K. (2000), S. 85.

⁸⁸ Vgl. Bruhn, M. (1998), S. 211. Für eine ausführliche Darstellung des Wesens von Einstellung und deren Relevanz als individuelle Ausgangsbedingung des Kaufverhaltens siehe Kuß, A. / Tomczak, T. (2000), S. 46-58.

dem Ziel, daß diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.⁸⁹

Im Gegensatz zum Kundenbindungsmanagement konzentriert sich das Beziehungsmanagement, das häufig in Verbindung mit Kundenbindungsstrategien erwähnt wird, nicht nur auf die Kunden eines Unternehmens. Das Charakteristikum des Beziehungsmanagement ist, dass sich das Interaktionsgeschehen vielmehr auf alle Partner des Unternehmensumfeldes bezieht. Angesprochen sind hierbei horizontale, vertikale und laterale Kooperationen.⁹⁰

3.2 Ökonomische Bedeutung der Kundenbindung

3.2.1 Kostenwirkungen

Die Effekte der Kundenbindung durch die Verwirklichung von positiven Zielbeziehungen zwischen ökonomischen Zielgrößen⁹¹ sind ohne Investitionen nicht realisierbar. Diese Investitionen haben das Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und den Kunden zu weiteren positiven Aktionen und Interaktionen zu bewegen. Dazu zählen z. B. die Weiterempfehlung, Cross-Selling oder auch die Verringerung der Stornorate.⁹² Zweifelsohne sind Kundenbindungsaktivitäten mit Kosten verbunden, so dass durch Wirtschaftlichkeitsanalysen deren Nutzeneffekte zu ermitteln sind.⁹³

Bevor jedoch die Bindungskosten erläutert werden, sollen zunächst die Möglichkeiten der Kostensenkung diskutiert werden. Die Einsparungen durch Kundenbindung werden durch eine bessere Amortisation von Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie durch geringere Kommunikationskosten realisiert. Daneben wird auf das Kosteneinsparungspotenzial durch eine geringere Mitarbeiterfluktuation hingewiesen.⁹⁴

⁸⁹ Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 8.

⁹⁰ Vgl. vertiefend Diller, H. / Kusterer, M. (1988), S. 211-214; vgl. Diller, H. (1995c), S. 285 und vgl. Mefert, H. (2000b), S. 119.

⁹¹ Gemeint sind die Zielgrößen Sicherheit, Wachstum und Gewinn. Vgl. Abschnitt 3.2.2 Nutzen- und Erfolgswirkungen.

⁹² Vgl. Heimes, K. / Geißler, H. F. / Müller-Peters, H. (1999), S. 665 und vgl. Gerhardt, M. / Bunselmeyer, R. (2002), S. 1459.

⁹³ Eine ausführliche Darstellung der Wirtschaftlichkeitsanalyse eines Kundenbindungsmanagement liefern Bruhn, M. / Georgi, D. (2000).

⁹⁴ Vgl. Reichheld, F. F. (1993), S. 109.

Vertriebs- und Verwaltungskosten sind wesentliche Betriebskosten eines Versicherungsunternehmens.⁹⁵ Durch Erhöhung der Kundenbindungsrate verliert der Zwang zur Neukundenakquisition seine herausragende Bedeutung, da sich die Kundenfluktuation verringert und eine geringere Anzahl an Kunden ‚ersetzt‘ werden muss.⁹⁶ Daneben ermöglicht eine hohe Kundenbindungsrate die Amortisation spezifischer Investitionen seitens des Außendienstes. Dazu zählen bspw. Anbahnungskosten und Vorbereitungszeiten auf einen Kundenbesuch. „Je länger eine Geschäftsbeziehung andauert, um so mehr verteilen sich derartige Anlaufkosten auf die nachfolgenden Geschäftstransaktionen und entlasten insofern die Kalkulation.“⁹⁷ In diesem Zusammenhang zeigte Felenbok, dass im Bereich der Schadenversicherung ein Kunde mindestens vier Jahre im Bestand verbleiben muss, damit die Kosten zur Kundengewinnung amortisiert sind.⁹⁸ Die Senkung der Fixkosten durch einen geringeren Verwaltungsaufwand folgt zudem aus der Überlegung, dass Kunden innerhalb einer langfristigen Geschäftsbeziehung im Umgang mit dem Unternehmen ‚lernen‘. Für Versicherungsleistungen kann dies bedeuten, dass Versicherungsnehmer den Problemlösungsprozess der Leistungserstellung kennen und durch aktives Mitgestalten die Interaktion reibungsloser gestaltet wird.⁹⁹ In der konkreten Umsetzung zeigen sich dann nicht nur Kosteneinsparungen für das Unternehmen, sondern auch Zeitersparnisse für den Kunden, da er seine Ansprechpartner kennt und gezielt deren Beratung anfordern kann.

Einsparungen im Bereich der Kommunikationskosten ergeben sich vor allem durch eine positive Mund-zu-Mund-Empfehlung seitens zufriedener Kunden, da dadurch Aufwendungen für Werbekosten zur Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens im entsprechenden Maße eingespart werden können. Werbekosten lassen sich zudem durch die Nutzung von Direktwerbung einsparen. Durch eine gezielte Kontaktaufnahme und eine individualisierte Kommunikationsbeziehung ist eine effizientere Kundenansprache möglich. Zudem verringern sich die Streuverluste.¹⁰⁰ Außerdem ist anzumerken, dass Kunden, die durch Empfehlungen zufriedener und loyaler Kunden auf ein Unternehmen zugehen, in der

⁹⁵ Vgl. Farny, D. (2000), S. 570-572.

⁹⁶ Vgl. Eckert, S. (1994), S. 45 und vgl. Reichheld, F. F. (1997), S. 57-58.

⁹⁷ Diller, H. (1995b), S. 48.

⁹⁸ Vgl. Felenbok, J.-P. (1992), S. 58.

⁹⁹ Vgl. Lehmann, A. (1989), S. 309 und vgl. Bergmann, K. (1998), S. 41.

¹⁰⁰ Vgl. Dallmer, H. (1991), S. 4 und vgl. Diller, H. (1995b), S. 48.

späteren Geschäftsbeziehung diesem stärker verbunden sind als solche, die den Anbieter über unpersönliche Kanäle ausgewählt haben.¹⁰¹

Die Kosten der Personalfuktuation können durch ein Kundenbindungsmanagement ebenfalls verringert werden. Zudem steigern loyale Mitarbeiter die Kundenbindungsrate und sichern damit den Erfolg des Unternehmens.¹⁰² „Je länger Mitarbeiter in einem Unternehmen bleiben, desto vertrauter werden sie mit dem Geschäft, desto mehr lernen sie und desto wertvoller können sie sein.“¹⁰³ Mitarbeiter, die regelmäßig in Kontakt mit Kunden stehen, beeinflussen deren Bindung erheblich. Als Kunde im weiteren Sinne ist in diesem Zusammenhang auch der einzelne Außendienstmitarbeiter gemeint. Kennt der Außendienstmitarbeiter seine Ansprechpartner im Innendienst, so verkürzt dies insbesondere Reaktionszeiten und Lösungen für bestehende Kundenprobleme können somit kundenorientiert und kundenbindungsfördernd umgesetzt werden. Die Kunden entwickeln im Laufe der Zeit ein Vertrauensverhältnis zu ihrem Ansprechpartner im Unternehmen, das gefährdet würde, falls der Mitarbeiter die Gesellschaft verlasse.¹⁰⁴

Ein Kundenbindungsmanagement verringert aber nicht nur Kosten. Für eine notwendige Wirtschaftlichkeitsanalyse sind die aufgewendeten Ressourcen der Kundenbindungsaktivitäten zu ermitteln.¹⁰⁵ Entsprechend der Definition des Kundenbindungsmanagement sind alle Kosten, die durch den Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle von Kundenmaßnahmen entstehen, Kundenbindungskosten. Der Großteil der Kosten wird Gemeinkosten ausmachen, da sich die Maßnahmen aus sekundären Aktivitäten, etwa der Marketingabteilung oder des Beschwerdemanagements, ableiten. Damit ergibt sich das Problem einer verursachungsgerechten Zurechnung der Kundenbindungskosten.¹⁰⁶ Zur Erfassung dieser Kosten ist eine Prozesskostenrechnung notwendig, deren Methodik hier nicht näher erläutert werden kann.¹⁰⁷ Zur Analyse der Kosten ist eine Aufstellung der Kosten nach Kostenkategorien notwendig. Dazu werden dann bspw. kommunikations-, leistungs-,

¹⁰¹ Vgl. Kunze, K. (2000), S. 64.

¹⁰² Vgl. Reichheld, F. F. (1997), S. 61.

¹⁰³ Reichheld, F. F. (1993), S. 109.

¹⁰⁴ Vgl. Reichheld, F. F. (1997), S. 62.

¹⁰⁵ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 158.

¹⁰⁶ Vgl. Bruhn, M. / Georgi, D. (2000), S. 537-538.

¹⁰⁷ Für eine grundlegende Darstellung der Prozesskostenrechnung vgl. im deutschsprachigen Raum insbesondere Horváth, P. / Mayer, R. (1989); vgl. Coenenberg, A. G. / Fischer, T. M. (1991) und vgl. Horváth, P. / Mayer, R. (1993). Zur Vertiefung unter Berücksichtigung der Besonderheiten im Dienstleistungsreich siehe Reckenfelderbäumer, M. (1998), S. 149-176.

distributions- und personalpolitische Kundenbindungskosten auf die beteiligten Unternehmensbereiche aufgliedert und einer Kosten-Nutzen-Analyse zur Verfügung gestellt.¹⁰⁸

3.2.2 Nutzen- und Erfolgswirkungen

„Der Nutzen des Kundenbindungsmanagement stellt das bewertete Maß der Zielerreichung durch Aktivitäten des Kundenbindungsmanagement dar.“¹⁰⁹ Die Nutzenkategorien lassen sich in Abhängigkeit der Kundenreaktion in direkten und indirekten Nutzen aufspalten. Direkter Nutzen entstammt aus Kundenreaktionen, die sich erfolgswirksam durch mehr Prämieinnahmen oder durch die Verringerung von Kosten positiv niederschlagen. Indirekten Nutzen stellen hingegen Wirkungseffekte dar, die nicht auf Reaktionen des Kunden zurückzuführen sind, deren Folgen jedoch ebenfalls die Wettbewerbsposition des Unternehmens stärken. Dazu zählen z. B. der Aufbau von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber oder auch Produktivitätssteigerungen der Mitarbeiter.¹¹⁰

Der Unternehmenserfolg orientiert sich an den Zielgrößen Sicherheit, Wachstum und Gewinn bzw. Rentabilität. Auch das Marketingziel Kundenbindung wird als Mittel zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt.¹¹¹

Die Sicherheit eines Unternehmens ergibt sich aus langfristigen vertraglichen Vereinbarungen mit loyalen Kunden. Im Zuge der beiderseitigen Bindung ergibt sich eine erhöhte Planungssicherheit für das Unternehmen. Durch vermehrte Interaktionen erhöht sich die gegenseitige Bereitschaft zur Auskunft, aber auch zur Beschwerde. Die zunehmende Kooperationsbereitschaft des Kunden hat den zusätzlichen Effekt, dass sich für den Anbieter das Innovationsrisiko vermindert. Die sich zwangsläufig in der Beziehung ergebenden Kenntnisse der Kundenbedürfnisse ermöglichen es, die Produkte und Dienstleistungen den Erfordernissen und Bedürfnissen des Marktes anzupassen.¹¹²

Eine strategische Unternehmensausrichtung auf die Kundenbindung erhöht auch die Wachstumschancen. Dabei sind zwei Dimensionen eines Marktanteileffektes zu berücksichtigen. Zum einen kommt es durch einen ‚Kundenvolumeneffekt‘ zu mehr Wachstum,

¹⁰⁸ Vgl. Bruhn, M. / Georgi, D. (2000), S. 534.

¹⁰⁹ Bruhn, M. / Georgi, D. (2000), S. 538.

¹¹⁰ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 160-161.

¹¹¹ Vgl. Huber, F. / Herrmann, A. / Braunstein, C. (2000), S. 58 und vgl. Peter, S. I. (1999), S. 41.

¹¹² Vgl. Huber, F. / Herrmann, A. / Braunstein, C. (2000), S. 58-59.

zum anderen erhöht sich der ‚Gewinn-je-Kunde‘.¹¹³ Der Kundenvolumeneffekt ergibt sich durch eine Reduktion der Kundenabwanderung. In der Versicherungswirtschaft ist hier insbesondere das Senken von Stornoraten angesprochen. Studien zufolge verlieren Unternehmen jährlich 15 % bis 20 % ihrer Kunden.¹¹⁴ Durch die vermehrte Bindung der Kunden und zusätzliche Gewinnung von Neukunden verringert sich ceteris paribus der Marktanteil der Wettbewerber. Durch die Formulierung ‚Gewinn-je-Kunde‘ sind unter anderem Wachstumschancen für ein Unternehmen durch ein höheres Cross-Selling-Potenzial und eine verstärkte Weiterempfehlungsneigung zufriedener Kunden angesprochen.¹¹⁵ Eine empirische Studie aus der Versicherungsbranche belegt, dass der Anteil der sehr zufriedenen Kunden um 19 % höher liegt als der der unzufriedenen Kunden, wenn es um die Frage geht, ob sie ganz sicher weitere Verträge bei ihrer Gesellschaft abschließen möchten. Noch deutlicher wird dieser Effekt bei der Bereitschaft zur Weiterempfehlung einer Versicherungsgesellschaft. Während 72 % der sehr zufriedenen Kunden ihre Gesellschaft sicher weiterempfehlen würden, ermittelt die Studie für unzufriedene Kunden nur einen Wert von 20 %.¹¹⁶ Die Kundenzufriedenheit hat folglich eine unmittelbare Auswirkung auf die Neukundenanzahl.

Mit zunehmender Kundenbindung ergibt sich schließlich ein höherer Unternehmensgewinn. Die Steigerung des Gewinns kann sowohl von der Kosten- als auch von der Erlösseite her stammen. Die möglichen positiven Kostenwirkungen wurden bereits erläutert. Rentabilitätssteigerungen von der Erlösseite entstehen z. B. dadurch, „... daß gebundene Kunden weniger sensibel auf Preiserhöhungen reagieren als nicht gebundene.“¹¹⁷ Die summierten Erfolgswirkungen der Kundenbindung ergeben sich somit aus einem Basisertrag, Cross-Selling-Abschlüssen, Vertriebs- und Verwaltungskosteneinsparungen, Referenzen durch Mund-zu-Mund-Werbung und einem möglichen Gewinn aus Preiszuschlägen.¹¹⁸

¹¹³ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 44-45.

¹¹⁴ Vgl. Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1991), S. 111.

¹¹⁵ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 45-46.

¹¹⁶ Vgl. Ullmann, T. / Peill, E. (1994), S. 1270-1271.

¹¹⁷ Peter, S. I. (1999), S. 47.

¹¹⁸ Vgl. Lehmann, A. / Ruf, S. (1992), S. 32.

3.3 Determinanten der Kundenbindung bei Versicherungsleistungen

3.3.1 Zusatznutzen in der Kundenbeziehung

Versicherungsnehmer fragen Versicherungsleistungen nach, weil sie auf der Suche nach einem Basisschutz für bestehende potenzielle Risiken in ihrem Leben sind. Diesen Schutz kann jeder Versicherer bieten. Die Eigenschaften der Versicherungsleistung führen jedoch dazu, dass der für ein wirkungsvolles Kundenbindungsmanagement notwendige individuelle Nutzen aus der Geschäftsbeziehung nur schwer zu realisieren ist.¹¹⁹ Ausgangspunkt eines Kundenbindungsmanagement für Versicherungsleistungen muss daher die Absicht des Versicherungsunternehmens sein, eine dauerhafte Partnerschaft mit dem Versicherungskunden einzugehen, um dessen bestehende Unsicherheit zu reduzieren. Grundlegender Baustein ist dabei der erste Kontakt mit dem Kunden, der zunächst nur seinen „... individuell wahrgenommenen Bedarf nachfragewirksam artikuliert.“¹²⁰ Der Theorie der komplementären Substitute folgend, ist es auch im Versicherungsbereich notwendig, den Kunden einen Zusatznutzen außerhalb der eigentlichen Leistung zu offerieren.¹²¹ Unter komplementären Substituten sind Produkte und Leistungen zu verstehen, die ihrem Hauptzweck nach Substitute, in ihren Nebenzwecken aber Komplemente sind. Der theoretische Ansatz geht davon aus, dass bei Realeinkommenssteigerungen keine quantitative Nachfragesteigerung erfolgt, sondern die Konsumenten mehr auf eine qualitative Ergänzungsfunktion der Leistungen wert legen.¹²² Dieser Ansatz bietet für Versicherungen in Verbindung mit bestehenden, unbeobachtbaren Versicherungsrisiken von Kunden die Möglichkeit, sich als Service-Anbieter zu profilieren. Eine Versicherung „... kann für Kunden kostenlos mit gezielten und zuverlässigen Signalen Informationen bereitstellen, die geeignet sind, die Entscheidungsunsicherheit nachhaltig zu reduzieren.“¹²³ Dadurch kann der Kunde seine Risikosituation wahrnehmen, so dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich der Kunde mit dem Wunsch der Problemlösung auch an den selben Versicherer wendet.

Als besonderes Hindernis für ein Kundenbindungsmanagement im Versicherungsbereich stellt sich das Bindungsparadoxon dar. Gerade bei Versicherungsverträgen, die beiderseitig dauerhaft erfüllt werden, ergibt sich nicht die Notwendigkeit einer sich wiederholenden Kommunikation zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungskunden. Damit

¹¹⁹ Vgl. Schäfer, H. (2000), S. 103.

¹²⁰ Schäfer, H. (2000), S. 99. Im Original Hervorhebungen.

¹²¹ Vgl. Schäfer, H. (2000), S. 104.

¹²² Vgl. Streissler, M. (1974), S. 83-84.

¹²³ Schäfer, H. (2000), S. 104.

ist die Geschäftsbeziehung jedoch der Gefahr ausgesetzt, dass sich keine Bindung zum Versicherer aufbaut.¹²⁴

Die beschriebenen Problembereiche zeigen, dass gerade im Versicherungsbereich eine langfristige Kundenbindung nur durch ein Angebot von Zusatznutzen außerhalb des eigentlichen Leistungsspektrums erreicht werden kann. „Der Zusatznutzen dürfte für Konsumenten dort am größten sein, wo er zentrale Bereiche der persönlichen Wohlfahrt betrifft und die Lebenssituation des Kunden nachhaltig über den Versicherungsbedarf hinaus verbessert wird.“¹²⁵

3.3.2 Beitrag des Außendienstes

Die Erklärungsbedürftigkeit der Versicherungsleistung und der unterschätzte Bedarf veranschaulichen die Bedeutung der Beratung durch den Außendienst als wesentlichen Wettbewerbsparameter.¹²⁶ Für Serviceversicherer ist es daher unabdingbar, den Kunden einen „... kompetenten Ansprechpartner für alle individuellen Problemfälle ...“¹²⁷ in ihrer Nähe zur Verfügung zu stellen. Der Kundenwirkungskette folgend, ist das Erkennen der Kundenbedürfnisse die erste Stufe, um Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und schließlich eine Kundenbindung zu realisieren (für eine Darstellung siehe Anhang 1).

Die hier erwähnten Kundenanforderungen stellen eine Konkretisierung der Kundenbedürfnisse dar. Bedeutsam für einen erfolgreichen Kundenkontakt ist die Analyse der Kundenerwartungen. Kundenerwartungen sind genaue Vorstellungen über die Leistung, über Serviceangebote und Qualitätsansprüche. Diese Erwartungen gehen auf Erfahrungen zurück und resultieren aus Werbeaussagen oder dem Image eines Anbieters in der Öffentlichkeit. Die Erwartungen sind zum Teil auch das Ergebnis eines Marktvergleichs. Ist der Vertreter an diesem Punkt nicht in der Lage, sich und seine Leistungen von den Wettbewerbern abzuheben, kann er den Interessenten nicht mehr als Kunden gewinnen.¹²⁸ Die qualitäts- und kontaktorientierten Erfolgskriterien zur Sicherstellung einer dauerhaften Geschäftsbeziehung durch den Außendienst begründen schließlich eine steigende Kundenzufriedenheit. Die Qualität im Außendienst ist für den Kunden determiniert durch eine regelmäßige

¹²⁴ Vgl. Schäfer, H. (2000), S. 104.

¹²⁵ Schäfer, H. (2000), S. 104-105. Im Original Hervorhebungen.

¹²⁶ Vgl. Reime, R. (1996), S. 81.

¹²⁷ Reime, R. (1996), S. 81.

¹²⁸ Vgl. Töpfer, A. / Mann, A. (1999), S. 63.

Betreuung, bedürfnisorientierte Beratung, Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit sowie objektive Kundeninformationen.¹²⁹

Den Einfluss von Qualität im Außendienst auf die Gesamtzufriedenheit haben Fink / Lürzer in einer empirischen Studie nachgewiesen:¹³⁰

- Für 45 % der Befragten ist die Auswahl eines Versicherers abhängig vom persönlichen Kontakt zu einem Kundenbetreuer.
- Kunden, die einen festen Ansprechpartner für ihre Versicherungsgeschäfte haben, schließen 90 % ihrer Verträge über diesen auch tatsächlich ab.
- Die Kontakthäufigkeit des Außendienstes mit dem Kunden hat einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit. „Konkret sind 31 Prozent der Kunden, die nicht besucht wurden, unzufrieden, während von den regelmäßig betreuten Kunden nur 2 Prozent unzufrieden mit ihrem Hauptversicherer sind.“¹³¹

Der Außendienst hat aber nicht nur direkte Möglichkeiten zur Steigerung der Kundenbindung. Die Komplexität und die Empfindsamkeiten der Kunden bedingen es, dass ein Kundenbindungsmanagement umfassend betrachtet wird und alle Unternehmensbereiche integriert werden müssen. Zur Förderung des Kundenverständnisses ist es daher unabdingbar, den Außendienst in regelmäßigen Abständen selbst zu befragen. Gerade Versicherungsagenten können dazu beitragen, den Kunden besser zu verstehen. Sie stehen im täglichen Kontakt mit Kunden, sie besitzen eine hohe Sensibilität für Kundenbefindlichkeiten, und sie „... können neben den verbalen Äußerungen auch über die emotionalen Stimmungslagen berichten, die das Verhalten ... entscheidend prägen.“¹³²

Beachtet werden muss auch, dass Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit in einer Beziehung stehen. „Die Arbeitssituation der Versicherungsvermittler sowie der Mitarbeiter im Versicherungsunternehmen spielen ... eine entscheidende Rolle für die Dienstleistungsqualität.“¹³³ Für die Mitarbeiterzufriedenheit muss das Verhältnis zwischen

¹²⁹ Vgl. Fink, H. / Lürzer, R. (1996), S. 38.

¹³⁰ Vgl. Fink, H. / Lürzer, R. (1996), S. 43-46. Die Ergebnisse der Studie basieren auf der Befragung von 3.000 Haushalten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

¹³¹ Fink, H. / Lürzer, R. (1996), S. 44.

¹³² Winkler, H. (1996), S. 25.

¹³³ Sahl, U.-B. W. v. d. (2002), S. 152.

Innendienst und Außendienst beachtet werden. Die Kommunikationsintensität bestimmt hier das Verhältnis und kann als Qualitätszeichen auch gemessen werden.¹³⁴

3.3.3 Schadenregulierung

Die Schadenbearbeitung ist aus der Kunden- und Unternehmenssicht ein erfolgskritischer Vorgang.¹³⁵ Die Regulierung eines Schadens stellt für den Kunden die Konkretisierung des Leistungsversprechens dar und dient der Beurteilung der Versicherungsleistung.¹³⁶ Schadenmanagement ist „... somit ein effektives Mittel zur Kundenbindung.“¹³⁷

Durch die Regulierung des Schadens wird dem Kunden eine Bewertung der getroffenen Vorsorgemaßnahmen ermöglicht, die immer dann negativ ausfallen wird, wenn ein Schaden nicht durch den Versicherungsvertrag gedeckt ist.¹³⁸ Ziel der Schadenpolitik muss es sein, dem Kunden durch eine umfassende Schadenberatung und Hilfestellung (insbesondere bei größeren Schäden) objektive Unterstützungsleistungen zukommen zu lassen. Ein wichtiger Aspekt der Schadenabwicklung ist die Bearbeitungszeit. Die Nutzung des Internets kann dabei zu einem wichtigen Erfolgsfaktor werden, denn die Einleitung einer Schadenbearbeitung über dieses Medium kann schnell und umfassend ausgelöst werden. Durch die unverzügliche und umfassende Schadenanzeige über das Internet besteht für den Versicherer z. B. die Möglichkeit, auf einzuleitende Schadenminderungen aufmerksam zu machen.¹³⁹ Darüber hinaus ist es denkbar, den gesamten Geschäftsprozess ‚Schaden‘, z. B. bei Hausratversicherungen, von der Schadenmeldung bis hin zur Auswahl der Handwerker über das Internet abzuwickeln. Auch eine Einbindung von Auktionen ist hier angedacht. Dem Versicherungskunden kann bspw. über die Vertreter-Website der Weg zu regional tätigen Handwerkern gewiesen werden, die bereit sind, Reparaturen von Versicherungsschäden über das Internet zu ersteigern. Die Handwerker, die an diesen Auktionen teilnehmen, müssen allerdings einem umfassenden Qualitätskontrollsystem unterliegen. Der

¹³⁴ Vgl. exemplarisch zur Bestimmung der Qualität in der Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst Concordia Versicherungsgruppe (Hrsg.) (o. J.).

¹³⁵ Vgl. Rieder, W. / Franssen, M. (1993), S. 1552 und vgl. Lohse, U. (2001), S. 92.

¹³⁶ Vgl. Farny, D. (2000), S. 623.

¹³⁷ Lohse, U. (2001), S. 93.

¹³⁸ Vgl. Puschmann, K.-H. (1986), S. 242.

¹³⁹ Vgl. Koch, G. / Wagner, F. (1998), S. 1645.

Vorteil sowohl für den Kunden als auch für den Versicherer ist eine kostengünstige und qualitätsgesicherte Reparatur des Schadens.¹⁴⁰

Einige kritische Erfolgsfaktoren für die Schadenbearbeitung wurden schon angesprochen. Die folgende Tabelle zeigt fünf bedeutende Faktoren der Schadenregulierung in der Übersicht:

Tabelle 2: Kritische Erfolgsfaktoren des Schadenmanagement

Primärkriterium	Kritischer Erfolgsfaktor	Bewertungskriterien
Kundenzufriedenheit	Kundenerwartungen in Bezug auf den Prozess der Schadenregulierung	Kundenbefragungen / Beschwerdeanalyse
Zeit	Schadenregulierungsdauer	Zeitraum zwischen Eintritt des Schadens bis zur Auszahlung der Versicherungssumme
Qualität	Entscheidungsqualität des Innendienstes bezüglich der Schadenhöhe	Analyse von abgeschlossenen Schadenfällen
Kosten	Prozess-Aufwendungen Zusammenarbeit mit Dritten	Verwaltungskosten Preisvergleich
Kommunikation	Zentraler Ansprechpartner	Informationsversorgung des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Forstmann, C. / Scholz, G. (1995), S. 193 und Lohse, U. (2001), S. 94.

Für die Kundenbindung sind insbesondere die Primärkriterien Kundenzufriedenheit, Zeit und Kommunikation hervorzuheben. Dabei gilt sowohl die Informationsversorgung des Kunden über die Schadenregulierung als auch die Dauer der Bearbeitung als relevant für das Zufriedenheitsurteil des Kunden.¹⁴¹ Die Bedeutung des Schadenmanagements leitet

¹⁴⁰ Vgl. Koch, G. / Musil, S. (2000), S. 526-527. In diesem Zusammenhang werden auch Möglichkeiten der Schadenvermeidung und prämiemindernde do-it-yourself Services beschrieben.

¹⁴¹ Vgl. Forstmann, C. / Scholz, G. (1995), S. 194.

sich auch daraus ab, dass die Ausnahmesituation eines Schadenfalls zu einer erhöhten Aufmerksamkeit der Versicherungsnehmer führt.¹⁴²

3.4 Kundenbindungs-Modelle

3.4.1 Ökonomische Ansätze

Die wirtschaftswissenschaftlichen Bezugspunkte eines Kundenbindungsmanagement liegen in der mikroökonomischen Theorie von Hirschman¹⁴³ und der Transaktionskostentheorie, die auf Coase¹⁴⁴ zurückgeht.¹⁴⁵ Neben den verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätzen¹⁴⁶ bilden sie die Grundlage zur Erklärung der fünf Kundenbindungsursachen, die somit auch Gegenstand des Kundenbindungsmanagement sind: Situative, ökonomische, vertragliche, technologische und psychologische Entstehungsgründe der Kundenbindung.¹⁴⁷ Zwischen diesen Arten der Kundenbindung bestehen Überschneidungen, die insbesondere bei Versicherungsleistungen gelten. So resultiert der ökonomische Aufbau von Wechselbarrieren in Form von Wechselkosten teilweise aus der vertraglichen Gestaltung der Geschäftsbeziehung. Unter dem Begriff der Wechselkosten können aber auch psychologische Risiken verstanden werden, die mit einem Wechsel des Anbieters verbunden sind.¹⁴⁸

Hirschman kritisiert in seiner Theorie zur Erklärung von Wiederkaufsprozessen das Allokationsmodell der klassischen mikroökonomischen Theorie. Danach wird die Möglichkeit der Wiedergutmachung von Fehlern unzureichend berücksichtigt. Zudem wird in der klassischen Mikroökonomie der Aspekt der Kundenbindung nicht beachtet. Bei nicht zufriedenstellenden Leistungen oder einem zu hohen Preis wechseln die Kunden ihren Anbieter, ohne weitere Verhaltensweisen zu zeigen. Diese eindimensionale Reaktionsmöglichkeit beachtet aber nicht, dass der Konsument auch in einen Dialog mit dem Anbieter treten kann, insbesondere durch Beschwerden.¹⁴⁹ Ebenso wird nicht berücksichtigt, dass der

¹⁴² Vgl. Jara, M. (2001), S. 12.

¹⁴³ Vgl. Hirschman, A. O. (1974).

¹⁴⁴ Vgl. Coase, R. H. (1937). Wiederabdruck in: Coase, R. H. (1988).

¹⁴⁵ Vgl. Peter, S. I. (1998), S. 75-76.

¹⁴⁶ Vgl. Abschnitt 3.4.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.

¹⁴⁷ Vgl. Oevermann, D. (1996), S. 65; vgl. Heesch, C. (2000), S. 459-460 und vgl. Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 10-11.

¹⁴⁸ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 128.

¹⁴⁹ Vgl. Hirschman, A. O. (1974), S. 25-36.

Kunde sich in Form einer negativen Mund-zu-Mund-Kommunikation, wobei sich ein negativer Multiplikatoreffekt einstellt, äußern kann,¹⁵⁰ die andere Kunden beeinflusst.¹⁵¹

Die Theorie von Hirschman findet ihre Bedeutung für ein Kundenbindungsmanagement in der Fragestellung, ob sich der Kunde bei wahrgenommener Qualitätsverschlechterung für eine Interaktion auf dem Wege einer Beschwerde entscheidet oder ob er darin keine aussichtsreiche Maßnahme sieht und den Anbieter wechselt.¹⁵² Für den Anbieter ist es wichtig, dass er auftretende Qualitätsverschlechterungen nicht erst über den Verlust von Marktanteilen wahrnimmt, sondern dass er diese bereits vorher durch eine Beschwerdereaktion eines Kunden konkretisiert erfährt.¹⁵³ Nur auf diese Weise ist es einem Anbieter möglich, das Leistungsspektrum schnell und den Kundenanforderungen entsprechend anzupassen und den Markterfolg zu sichern.¹⁵⁴

Die Entscheidung des Kunden für eine der geschilderten Reaktionsformen auf wahrgenommene Mängel ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Vor allem die Kundenloyalität erhöht die Bereitschaft eines Kunden zur Interaktion mit dem Anbieter.¹⁵⁵ Eine hemmende Wirkung auf eine mögliche Meinungsäußerung hat eine geringe Erwartung seitens des Kunden, dass der Widerspruch zu dem gewünschten Ergebnis führt.¹⁵⁶

Einen weiteren wirtschaftswissenschaftlichen Erklärungsansatz liefert die Transaktionskostentheorie. Diese Theorie basiert auf der Vorstellung, dass die Nutzung des Markt- und Preismechanismus, entgegen der klassischen Theorie, nicht ohne Kosten ist.¹⁵⁷ Kosten bei der Nutzung des Preismechanismus entstehen für Informationen und für das Aushandeln von Verträgen und für deren Anpassung. Coase begründet über diese bestehenden Kosten die Existenz von Unternehmen. Ein Unternehmen ist somit nichts anderes als eine Ansammlung einer Vielzahl von Verträgen, d. h. eigentliche marktliche Aktivitäten werden in

¹⁵⁰ Hentschel konnte in einer Untersuchung die Hypothese bestätigen, dass kritische Ereignisse von Dienstleistungsnachfragern intensiver kommuniziert werden als positive Erfahrungen. Vgl. Hentschel, B. (1992), S. 282-283.

¹⁵¹ Vgl. Lehmann, A. / Ruf, S. (1992), S. 33 und vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 177.

¹⁵² Vgl. Richter-Mundani, S. (1999), S. 34.

¹⁵³ Vgl. Oevermann, D. (1996), S. 66 und vgl. Peter, S. I. (1999), S. 84.

¹⁵⁴ Vgl. Kunze, K. (2000), S. 17.

¹⁵⁵ Vgl. Hirschman, A. O. (1974), S. 67.

¹⁵⁶ Vgl. Schütze, R. (1992), S. 92.

¹⁵⁷ Vgl. Kunze, K. (2000), S. 21.

das Unternehmen verlegt, um so Kostenersparnisse zu realisieren. Durch die Bündelung von Transaktionen lassen sich daher Transaktionskostensparnisse realisieren.¹⁵⁸

Der Übergang von der Transaktionskostentheorie zur Begründung von Kundenbindungsmaßnahmen für Versicherungsunternehmen gelingt, wenn der Wechsel einer Geschäftsbeziehung als Transaktion und mithin als Kostenfaktor für den Kunden aufgefasst wird. Wechselkosten wirken somit als Wechselbarriere. „Solange die Wechselkosten höher sind als der erwartete zusätzliche Nutzen, verbleibt der Kunde beim bisherigen Anbieter.“¹⁵⁹ Zu den Wechselkosten zählen Suchkosten, Lernkosten sowie soziale und emotionale Kosten.¹⁶⁰

3.4.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Verhaltenswissenschaftliche Theorien liefern vielfältige Erklärungen von Kundenbindung. Zielsetzung dieser Ansätze ist es, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge marketingpolitischer Entscheidungen zu entdecken, um schließlich das Verhalten der Kunden zu steuern.¹⁶¹ Die folgenden Theorien sind die Grundlage zur positiven Beeinflussung psychologischer Kundenprozesse, in erster Linie der Kundenzufriedenheit, und daraus folgend der Kundenbindung.

Die verhaltenstheoretischen Grundlagen der Kundenbindung gehen auf die Theorie der kognitiven Dissonanzen¹⁶², die Lerntheorie¹⁶³, die Risikotheorie¹⁶⁴ und das Konstrukt Variety Seeking¹⁶⁵ zurück. Neben diesen psychologisch orientierten Theorien, werden insbe-

¹⁵⁸ Vgl. Coase, R. H. (1937). Wiederabdruck in Coase, R. H. (1988), S. 5-7.

¹⁵⁹ Richter-Mundani, S. (1999), S. 32.

¹⁶⁰ Vgl. Fornell, C. (1992), S. 10.

¹⁶¹ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), S. 77.

¹⁶² Vgl. grundlegend Festinger, L. (1957) und vgl. Raffée, H. / Sauter, B. / Silberer, G. (1973).

¹⁶³ Für eine Einführung in die Lerntheorien vgl. Bower, G. / Hilgard, E. (1984).

¹⁶⁴ Vgl. insbesondere Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1999), S. 248-249 und S. 386-389.

¹⁶⁵ Die Studien zum Variety Seeking stammen überwiegend aus den USA. Vgl. hierzu Venkatesan, M. (1973); vgl. Faison, E. W. (1977); vgl. Givon, M. (1984) und vgl. Menon, S. / Kahn, B. (1995). Deutschsprachige Beiträge stammen bspw. von Herrmann, A. / Gutsche, J. (1994) und Tschewlin, D. K. (1994).

sondere für den Dienstleistungsbereich die sozialpsychologischen Interaktionsansätze¹⁶⁶ diskutiert.¹⁶⁷

Die Theorie der kognitiven Dissonanzen geht davon aus, dass Menschen „... ein dauerhaftes Gleichgewicht ihres kognitiven Systems anstreben.“¹⁶⁸ Dieses kognitive System eines Individuums besteht nach Festinger aus einem Bewusstsein über sich selbst, über seine Verhaltensweisen und sein Umfeld. In diesem System treten Dissonanzen auf, wenn zwei Elemente des Systems, z. B. eine bisherige Meinung und eine aktuelle Erfahrung, nicht miteinander verträglich sind.¹⁶⁹ „The existence of dissonance, being psychologically uncomfortable, will motivate the person to try to reduce the dissonance and achieve consonance.“¹⁷⁰ Die Bedeutung dieses Dissonanzempfindens für die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ist darin zu sehen, dass zufriedene Kunden in Bezug auf einen Anbieter ein gleichgewichtiges Konsonanzempfinden besitzen, das die Kunden, in der Absicht, dieses psychische Gleichgewicht zu erhalten, dazu bewegt, sich weiterhin loyal gegenüber diesem Anbieter zu verhalten.¹⁷¹

Für das Grundverständnis der Kundenbindung ist vor allem eine Lerntheorie von Bedeutung: Lernen nach dem Verstärkerprinzip.¹⁷² Die wesentliche Aussage dieser Theorie besteht darin, dass ein Individuum seine zukünftigen Verhaltensweisen an den bisherigen Erfahrungen ausrichtet. Positive Erlebnisse mit einer Dienstleistung, z. B. die schnelle und reibungslose Abwicklung eines Schadenfalls in der Haftpflichtversicherung oder positive Erfahrungen mit einem Vertreter, werden als belohnend empfunden und verstärken sich. Vergleichbare positive Erfahrungen werden auch in der Zukunft erwartet und der Kunde fühlt sich an das Unternehmen gebunden. Das Ziel eines Unternehmens muss es also sein, den Kunden mit positiven Erfahrungen zu versorgen.¹⁷³

¹⁶⁶ Vgl. grundlegend Thibaut, J. W. / Kelley, H. H. (1959).

¹⁶⁷ Eine ausführliche Darstellung der erwähnten Theorien ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Dennoch kann auf eine kurze Darstellung der wesentlichen Inhalte nicht verzichtet werden, da insbesondere für Dienstleistungen mögliche Verhaltensweisen des externen Faktors notwendige Determinanten für betriebliche Entscheidungen darstellen.

¹⁶⁸ Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000), S. 90.

¹⁶⁹ Vgl. Festinger, L. (1957), S. 9-13.

¹⁷⁰ Festinger, L. (1957), S. 3.

¹⁷¹ Vgl. Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000), S. 90.

¹⁷² Für eine ausführliche Darstellung vgl. Nord, W. / Peter, P. (1980); vgl. Rothschild, M. / Gaidis, W. (1981) und vgl. Peter, P. / Nord, W. (1982).

¹⁷³ Vgl. Dittrich, S. (2000), S. 25.

In der Risikotheorie ist das Kaufverhalten wesentlich durch subjektiv empfundene Risiken beeinflusst. In Anlehnung an die Dissonanztheorie argumentiert die Risikotheorie mit einer Vorentscheidungsdissonanz. Diese äußert sich in einem bewerteten Risiko zwischen den Erwartungen und den späteren Folgen der Kaufentscheidung.¹⁷⁴ Kusterer / Diller unterscheiden funktionelle, finanzielle, soziale und psychische Risiken.¹⁷⁵ Kunden versuchen diese Risiken zu reduzieren, indem sie sich z. B. mit Informationen versorgen, sich an Meinungsführern orientieren oder loyales Kundenverhalten üben. „Ein zufriedener Kunde bleibt folglich dem betreffenden Anbieter treu, um das Risiko der Unzufriedenheit (psychisches Risiko) möglichst gering zu halten.“¹⁷⁶ Die Risikohandhabung finanzieller Risiken durch Verminderungsstrategien wie Risikoüberwälzung und Risikoteilung zeigt die Bedeutung dieser Theorie insbesondere für den Versicherungsbereich.¹⁷⁷

Variety Seeking beschreibt das Bedürfnis eines Individuums nach Abwechslung. Insbesondere dieser Ansatz liefert daher wichtige Erkenntnisse darüber, warum selbst zufriedene Kunden den Anbieter wechseln. Auf eine tiefere Auseinandersetzung mit diesem Konstrukt wird an dieser Stelle verzichtet, da sich die Forschungsergebnisse zum großen Teil auf Gebrauchsgüter des täglichen Bedarfs beziehen und entsprechende Untersuchungen für Finanzdienstleistungen nicht vorliegen.¹⁷⁸

Wesentlich bedeutender für den Versicherungsbereich ist die sozialpsychologische Interaktionstheorie. Die Kundenbindung hängt nach dieser Theorie vom gegenseitigen sozialen Verhalten des Kunden und Anbieters innerhalb der Geschäftsbeziehung ab.¹⁷⁹ Zusätzlich werden alternative Geschäftsbeziehungen in das Modell einbezogen. Nach Thibaut / Kelley besitzt jeder Interaktionspartner ein Repertoire an Verhaltensmöglichkeiten, wobei jede Handlungsweise individuell mit Nutzen und Kosten bewertet wird. Der sozialpsychologische Ursprung der Theorie implementiert, dass der Gebrauch der Begriffe Nutzen und Kosten weit über die ökonomische Bedeutung hinausgeht, also auch psychologische Dimensionen angesprochen sind. Eine wesentliche Determinante der Geschäftsbeziehung ist in dieser Theorie die ganzheitliche Zufriedenheit. Jede Verhaltensmöglichkeit erhält durch eine Kosten-Nutzen-Abwägung einen Wert. Zur Erfassung dieses Wertes dient der

¹⁷⁴ Vgl. Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1999), S. 386.

¹⁷⁵ Vgl. Kusterer, M. / Diller, H. (2001), S. 758.

¹⁷⁶ Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000), S. 92.

¹⁷⁷ Vgl. Plötner, O. (1995), S. 16-20.

¹⁷⁸ Vgl. Kunze, K. (2000), S. 28.

¹⁷⁹ Vgl. Weinberg, P. (2000), S. 48.

comparison level (CL), das Konstrukt des Vergleichsmaßstabes, der definiert ist „... als Mittelwert der in einer Beziehung gemachten Erfahrungen, der in vergleichbaren Beziehungen gemachten Erfahrungen und der Ergebnisse, die andere Menschen in ähnlichen Situationen erzielten.“¹⁸⁰ Somit entspricht der CL den Erwartungen an eine Beziehung. Oder anders ausgedrückt, verdeutlicht der CL die individuell empfundene Attraktivität der Beziehung. Positive Erfahrungen erhöhen dabei den CL, wobei sich aktuelle positive Erfahrungen deutlicher niederschlagen.¹⁸¹ Zur Erklärung langfristiger Beziehungen, im Modell als Abhängigkeit definiert, wird zusätzlich ein Vergleichsniveau für die Marktalternativen eingeführt, das so genannte comparison level for alternatives (CL_{alt}). Schließlich bezeichnet E den Nettonutzen oder aktuellen Wert einer Beziehung. Die Relationen zwischen CL, CL_{alt} und E bestimmen die Attraktivität der Beziehung und die Abhängigkeit des Kunden von der Geschäftsbeziehung:¹⁸²

Abb. 2: Voraussetzungen für langfristige Geschäftsbeziehungen

Szenario 1 (attraktiv und unabhängig):	CL	<	CL _{alt}	<	E
Szenario 2 (attraktiv und abhängig):	CL _{alt}	<	CL	<	E
Szenario 3 (unattraktiv und abhängig):	CL _{alt}	<	E	<	CL

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herkner, W. (1991), S. 398.

Übersteigt das Ergebnis der Beziehung den subjektiven Wertnullpunkt (CL), ist die Verbindung aus Sicht des Kunden attraktiv (Szenario 1 und 2). Die Unabhängigkeit der Beziehung in Szenario 1 resultiert daraus, dass Geschäftsalternativen bestehen, die dem Kunden ebenfalls ein zufrieden stellendes Niveau liefern. Szenario 3 zeigt, dass die als unattraktiv empfundene Beziehung aufgrund mangelnder Alternativen aufrechterhalten wird. Die Attraktivität des Konkurrenzangebots ist also unbedingt zu berücksichtigen.¹⁸³

¹⁸⁰ Peter, S. I. (1999), S. 96-97.

¹⁸¹ Vgl. Herkner, W. (1991), S. 398.

¹⁸² Vgl. Thibaut, J. W. / Kelley, H. H. (1959), S. 21-24; vgl. Peter, S. I. (1999), S. 96-99 und vgl. Dittrich, S. (2000), S. 26-27.

¹⁸³ Vgl. Herkner, W. (1991), S. 398-399 und vgl. Peter, S. I. (1999), S. 98-99.

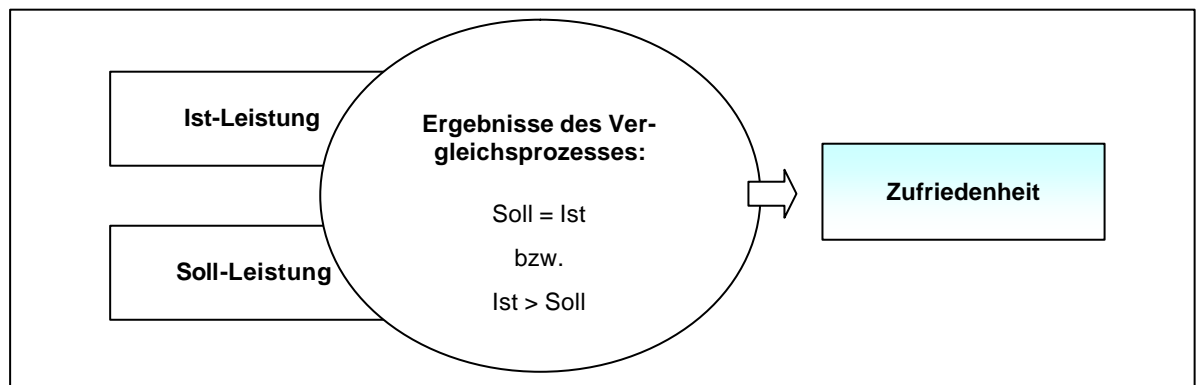
3.5 Konstrukt der Kundenzufriedenheit

3.5.1 Bestimmung von Kundenzufriedenheit

Die Bestimmung und Messung von Kundenzufriedenheit ist eine Aufgabe des Marketing, verstanden als eine marktorientierte Konzeption, die die Erwartungen und Wünsche des Kunden in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt. Kundenzufriedenheit wird dabei als eine Bedürfnisadäquanz der angebotenen Leistungen verstanden und ist in das Zielsystem des Unternehmens zu integrieren.¹⁸⁴

Die konzeptionellen Zutritte zum psychischen Konstrukt Kundenzufriedenheit sind dabei sehr umfangreich. Als gedanklicher Ausgangspunkt der meisten Ansätze der Kundenzufriedenheit wird jedoch das Confirm/Disconfirm-Paradigma (C/D-Paradigma) angesehen.¹⁸⁵ Das C/D-Paradigma geht von einem kognitiven Vergleichsprozess aus, in dem die Erwartungen mit den tatsächlichen Leistungen abgeglichen werden. Der Grad der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hängt davon ab, inwiefern die Erwartungen erfüllt (confirm) oder nicht erfüllt werden (disconfirm):¹⁸⁶

Abb. 3: C/D-Paradigma



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000), S. 85 und Homburg, C. / Rudolph, B. (1997), S. 38.

Die vier wesentlichen Komponenten des Modells sind die Soll- und die Ist-Komponente, der Vergleichsprozess und die Kundenzufriedenheit selbst. Die Soll-Komponente der Kundenzufriedenheit steht für die Erwartungen und Anforderungen eines Kunden an die

¹⁸⁴ Vgl. Herrmann, A. / Johnson, M. D. (1999), S. 581-582.

¹⁸⁵ Vgl. Töpfer, A. / Mann, A. (1999), S. 70 und vgl. Groß-Engelmann, M. (1999), S. 345.

¹⁸⁶ Vgl. Möbus, M. (1998), S. 94; vgl. Töpfer, A. / Mann, A. (1999), S. 70-71 und vgl. Homburg, C. / Faßnacht, M. (2001), S. 447.

Unternehmensleistung.¹⁸⁷ Erwartungen sind immer individuell, umfangreich und komplex. Sie werden beeinflusst durch persönliche Bedürfnisse, die bisherigen Erfahrungen, die Kommunikationspolitik des Unternehmens in der Öffentlichkeit aber auch durch die Mund-zu-Mund-Kommunikation im privaten Umfeld. Eine generelle Aussage über die Erwartungsstruktur und den Ausprägungsgrad von Erwartungen kann aus diesen Gründen nicht getroffen werden.¹⁸⁸ Unter der Ist-Komponente „... wird die Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung bzw. (bei interaktionstheoretischen Ansätzen) das Ergebnis des Kosten/Nutzen-Vergleichs verstanden.“¹⁸⁹ Die Ist-Komponente ist jedoch kein rein objektives Konstrukt. Sie unterliegt ebenso einer subjektiven Wahrnehmung. Der Vergleichsprozess zwischen Soll- und Ist-Komponente, verstanden als „... das Ergebnis einer komplexen Informationsverarbeitung“¹⁹⁰, führt schließlich zur Bestätigung oder Nichtbestätigung der Erwartungen und damit zu Kundenzufriedenheit oder Kundenunzufriedenheit.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Kundenzufriedenheit in dieser Arbeit nicht transaktionsspezifisch, also auf ein einmaliges Erlebnis des Kunden mit dem Unternehmen und / oder dessen Leistung bezogen, sondern unter dem Aspekt einer langfristigen Kundenbindung als kumulativer Ausdruck verwendet wird.¹⁹¹

3.5.2 Interdependenzen zur Kundenbindung

Zufriedene Kunden sind nicht unbedingt auch treue Kunden.¹⁹² Dennoch kann anhand zahlreicher empirischer Studien belegt werden, dass ein positiver Wirkungszusammenhang

¹⁸⁷ Die Soll-Komponente des C/D-Paradigmas kann als comparison level der sozialpsychologischen Interaktionstheorie aufgefasst werden.

¹⁸⁸ Vgl. Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (1998), S. 7-9.

¹⁸⁹ Homburg, C. / Rudolph, B. (1997), S. 41.

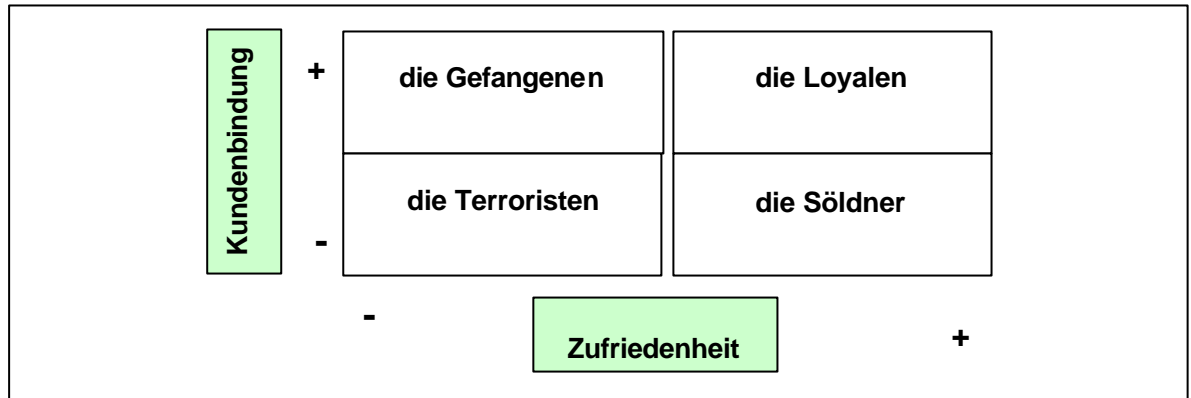
¹⁹⁰ Lingenfelder, M. / Schneider, W. (1991), S. 110. Im Original Hervorhebungen.

¹⁹¹ Diese Sichtweise folgt den Ausführungen von Herrmann, A. / Johnson, M. D. (1999), S. 582. Vgl. auch Abschnitt 4.4.3 Zufriedenheitsanalysen.

¹⁹² Der Kundenmonitor Deutschland 2001 ermittelte für Kfz-Versicherungen von 100 überzeugten (vollkommenen oder sehr zufriedenen) Kunden 74 %, die ihren Anbieter bestimmt, und 20 % die ihren Anbieter wahrscheinlich wieder wählen. Die übrigen 6 % der überzeugten Kunden werden ihren Anbieter nur eventuell, wahrscheinlich nicht oder bestimmt nicht wieder wählen. Vgl. <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Branchenanalysen -> Kfz-Versicherungen -> Download der Grafiken zur Branche Kfz-Versicherungen, S. 3. Die Werte für die Lebensversicherung fallen noch bedenklicher aus. Hier werden von 100 überzeugten Kunden 17 % ihren Anbieter nur eventuell bzw. wahrscheinlich nicht oder bestimmt nicht wieder wählen. Vgl. <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Branchenanalysen -> Lebensversicherungen -> Download der Grafiken zur Branche Lebensversicherungen, S. 3.

zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht.¹⁹³ Aus der in der Realität zu beobachtenden Kombination der unterschiedlichen Ausprägungen von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ergeben sich vier mögliche Nachfragertypen.

Abb. 4: Nachfragertypen im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herrmann, A. / Johnson, M. D. (1999), S. 585 und Richter-Mundani, S. (1999), S. 141.

Die loyalen Kunden sind mit den angebotenen Leistungen sehr zufrieden, was sich auch in ihrem treuen Verhalten gegenüber dem Anbieter niederschlägt. Es besteht keine Gefahr der Abwanderung. Die Terroristen sind mit den Leistungen unzufrieden und kommunizieren darüber mit anderen Personen. Söldner zeichnen sich durch ein hohes Bedürfnis nach Abwechslung aus, so dass eine Kundenbindung trotz Zufriedenheit mit den Leistungen schwer zu realisieren ist. Die Gefangenen befinden sich in einer Situation der ständigen Unzufriedenheit mit den Leistungen des Unternehmens. Die Geschäftsbeziehung ist aber aufgrund bestehender Wechselbarrieren stabil.¹⁹⁴

Kundenzufriedenheit ist demnach nicht unbedingt ein Garant für Kundenbindung, aber in vielen Fällen eine wichtige Voraussetzung.¹⁹⁵ Die Bereitschaft sich an einen Anbieter zu binden, wird offenbar noch von anderen Einflussfaktoren bestimmt.

¹⁹³ Vgl. Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000), S. 93-96. Die Autoren nehmen hier eine Kategorisierung der Arbeiten zum Wirkungszusammenhang der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vor.

¹⁹⁴ Vgl. Herrmann, A. / Johnson, M. D. (1999), S. 584-585.

¹⁹⁵ Vgl. Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000), S. 99. Freyland / Herrmann / Huber zeigten in einer empirischen Studie die besondere Bedeutung der Kundenzufriedenheit auch im Versicherungsreich. Vgl. Freyland, B. / Herrmann, A. / Huber, F. (1999), S. 1744.

Ein zentraler Bestimmungsfaktor der Kundenbindung sind Wechselbarrieren.¹⁹⁶ Zu unterscheiden sind ökonomische, psychische und soziale Wechselbarrieren. Ökonomische Wechselbarrieren entstehen, wenn Geschäftsbeziehungen z. B. durch vertragliche Regelungen so angelegt sind, dass es für den Kunden finanziell unvorteilhaft wäre, den Anbieter zu wechseln.¹⁹⁷ Psychische und soziale Wechselbarrieren werden als ein positives Empfinden gegenüber einem Unternehmen beschrieben. Die wichtigste Determinante dabei ist das Vertrauen.¹⁹⁸

Neben den genannten Wechselbarrieren betonen einige Autoren die Auswirkungen des Konkurrenzangebots auf die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.¹⁹⁹ Die folgende Abbildung zeigt die zentralen psychischen Determinanten der Kundenloyalität und deren Wirkungszusammenhang, wobei das Zufriedenheitsurteil, in erster Linie durch ein stimmiges Leistungsangebots und die Zufriedenheit mit dem Berater beeinflusst, den größten Einfluss auf die Kundenloyalität hat:

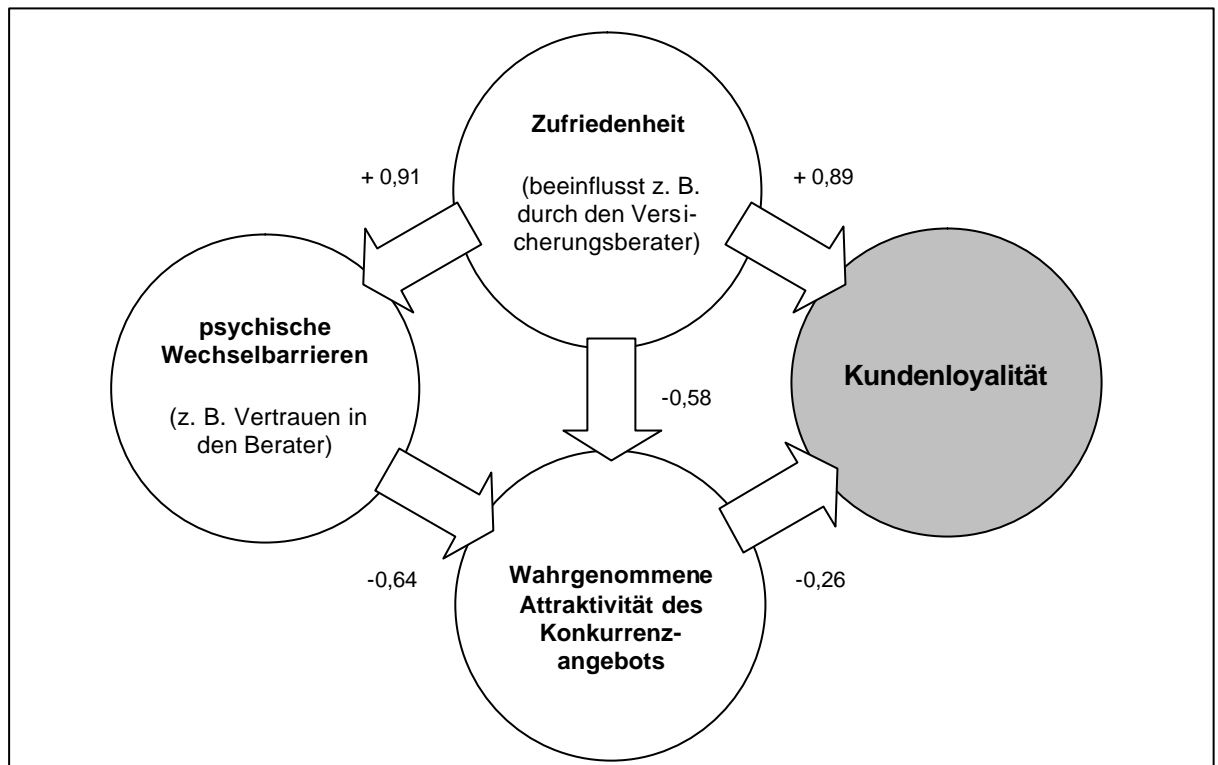
¹⁹⁶ Vgl. Peter, S. I. (1998), S. 76-82.

¹⁹⁷ Vgl. Heesch, C. (2000), S. 459.

¹⁹⁸ Vgl. Herrmann, A. / Johnson, M. D. (1999), S. 586.

¹⁹⁹ Vgl. Peter, S. I. (1998), S. 76 und vgl. Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000), S. 99-101.

Abb. 5: Psychische Determinanten der Kundenloyalität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyland, B. / Herrmann, A. / Huber, F. (1999), S. 1744.

Die Zusammenhänge ergeben sich durch kausalanalytische Verfahren, deren Ausgestaltungen nicht näher erläutert werden. Beachtenswert ist das Ergebnis, „... daß bei einem einprozentigen Anstieg der Kundenzufriedenheit die wahrgenommene Attraktivität der Angebote anderer Versicherungen um 0,58 % abnimmt“.²⁰⁰ Steigt die Attraktivität des Konkurrenzangebots um 1 %, verringert sich die Kundenloyalität zum jetzigen Anbieter um 0,26 %. Ebenso führt eine einprozentige Erhöhung der Kundenzufriedenheit zu einer Anhebung der psychischen Wechselbarriere um 0,91 %, was wiederum die Attraktivität des Konkurrenzangebots um 0,64 % verringert.²⁰¹

²⁰⁰ Freyland, B. / Herrmann, A. / Huber, F. (1999), S. 1744.

²⁰¹ Vgl. Freyland, B. / Herrmann, A. / Huber, F. (1999), S. 1744.

3.6 Ausgewählte Instrumente des Kundenbindungsmanagement

3.6.1 Grundlagen

Für das gesamte Kundenbindungsinstrumentarium muss festgelegt werden, auf welche Art und Weise die Kunden gebunden werden sollen. Die für den Versicherungsbereich anzuwendenden Arten der Kundenbindung sind die emotionale, die ökonomische und die vertragliche Bindung. Die entsprechenden Wirkungsebenen sind die Kundenzufriedenheit, Wechselkosten und rechtliche Vereinbarungen.²⁰² Daneben sind die Instrumente, die sich im Wesentlichen an der Systematik des Marketingmix ausrichten, bezüglich ihrer Zielrichtung zu differenzieren. So sollten die Instrumente auf die Intensivierung des Dialogs, auf die Bildung von Kundenzufriedenheit und die Ausgestaltung von Wechselbarrieren ausgerichtet sein.²⁰³ Einen grundlegenden Überblick zum Instrumentarium zeigt die Tabelle im Anhang 2. Einzelne Aspekte werden nachfolgend durch Anwendung auf den Versicherungsbereich diskutiert.

Für die Implementierung eines Kundenbindungsmanagement ist die Kenntnis möglicher Kundenbindungsinstrumente grundlegend. Die nachfolgend dargestellten Instrumente bilden den Kern des Kundenbindungsmanagement, die einzelnen Implementierungsebenen bilden den Rahmen.

3.6.2 Pre-sale-Instrumente

Das Pre-sale-Instrumentarium zur Kundenbindung bei Versicherungsleistungen ist primär auf eine risikoreduzierende Informationsversorgung des Kunden auszurichten, damit der wahrgenommene Nutzen der Leistung steigt.²⁰⁴ Auf die Erwartungen und Anforderungen des Kunden ist dabei besondere Rücksicht zu nehmen, damit der erste Schritt zur Kundenzufriedenheit gesichert ist.²⁰⁵

Grundlegend im pre-sale-Bereich ist der Einsatz der Kommunikationspolitik.²⁰⁶ Kommunikationspolitik beschreibt die zielorientierte Gestaltung der auf den Markt gerichteten

²⁰² Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 127-128.

²⁰³ Vgl. Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 20.

²⁰⁴ Vgl. die Ausführungen zur Risikotheorie im Abschnitt 3.4.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.

²⁰⁵ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 80.

²⁰⁶ Vgl. Töpfer, A. (1998), S. 29.

Informationen eines Unternehmens.²⁰⁷ Die traditionellen Instrumente des Kommunikationsmix (Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Direktmarketing) werden für folgende Ziele eingesetzt:²⁰⁸

- Berührungs- und Kontakterfolg (Ansprache ohne Streuverluste),
- Aufmerksamkeitswirkung (Kunde nimmt die Informationen wahr),
- Gefühlswirkung (individuelles Empfinden),
- Erinnerungswirkung (Informationen verbleiben nachhaltig),
- positive Einstimmung zum Nutzen (Bedürfnisse sollen geweckt werden),
- Interessenweckung (Aktivierung einer Interaktionsbereitschaft),
- Informationsfunktion (Verringerung der Erklärungsbedürftigkeit) und
- Auslösung der Kaufentscheidung (wiederholte Käufe, Cross-Selling).

Der Teilbereich der Werbung oder auch Mediawerbung beschreibt den breiten Einsatz von weitgestreuten Medien wie Fernsehen, Kino, Radio oder Plakaten mit dem Zweck einer Kaufanregung der Konsumenten.²⁰⁹ Diese indirekte Kommunikation wird von Versicherungsunternehmen sehr intensiv genutzt.²¹⁰ Der Begriff der Verkaufsförderung wird „... für eine Vielzahl von kommunikativen Maßnahmen, die kurzfristig den Absatz eines Produktes ... beeinflussen sollen“²¹¹, verwendet. Dazu zählen z. B. Gewinnspiele. Öffentlichkeitsarbeit richtet sich an alle potenziellen Kunden und Personen, die für ein Unternehmen wichtig erscheinen. Die Intention liegt in der Gewinnung öffentlichen Vertrauens und der Schaffung einer Basis für weitere Einzelaktionen der Kommunikationspolitik. Zu den Maßnahmen dieses Teilbereichs gehören z. B. Informationsbroschüren, Geschäftsberichte oder auch umfangreiche Sponsoringaktivitäten bei Kultur- und Sportaktivitäten.²¹² Schließlich umfasst das Direkt-Marketing alle Marketingmaßnahmen, bei denen Medien und Kommunikationstechniken mit dem Ziel eingesetzt werden, eine interaktive Beziehung bzw. einen Dialog zu Personen herzustellen.²¹³ Die angewandten Werbeformen des Direkt-

²⁰⁷ Vgl. Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1997), S. 528.

²⁰⁸ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), S. 341-343.

²⁰⁹ Vgl. Wöhe, G. (2000), S. 697-698.

²¹⁰ Vgl. Kasten, H.-H. (1997), S. 451.

²¹¹ Böker, F. (1991), S. 367.

²¹² Vgl. Bruhn, M. (1997a), S. 543-551 und vgl. Walter, V. (1999), S. 5-6.

²¹³ Vgl. Bruhn, M. (1999c), S. 234.

Marketing sind z. B. E-Mail, Werbebriele und Telefonaktionen. Direkt-Marketing ist durch eine gezielte Kontaktaufnahme und einen unmittelbaren Dialog mit dem Kunden gekennzeichnet, so dass eine individuelle Ansprache erfolgen kann.²¹⁴ Direktmarketing sollte jedoch berücksichtigen, dass Konsumenten einer medialen Reizüberflutung zunehmend kritischer gegenüberstehen. Kunden vermeiden alle Informationen, die sie nicht persönlich betreffen. Informationen werden nur konsumiert, wenn sie erwünscht und individuell relevant sind. Dieses Kundenbedürfnis kann über ein verkaufsaktives E-Mail-Marketing per Newsletter bedient werden. Dadurch ist ein hoher Aufmerksamkeitsgrad gesichert, da der Nutzer diese E-Mails vorher explizit bestellt hat.²¹⁵

Die Kommunikationspolitik der Vorkaufphase sollte auch dazu genutzt werden, spezielle Service-Angebote am Markt bekannt zu machen. Insbesondere individuelle Serviceleistungen erhöhen die Kundenzufriedenheit und sind ein wichtiger Baustein der Kundenbindung.²¹⁶ Kundenservice bzw. Serviceaktivitäten sollten anhand folgender Service-Definition betrachtet werden: „Service ist Angebot und Erbringung zusätzlicher Leistungen, die dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen aus seiner Beziehung zum Versicherer ermöglichen.“²¹⁷ Ausgehend von diesem Servicebegriff kann beispielhaft das Internet-Angebot einer Versicherung betrachtet werden. Der Internet-Auftritt sollte mehr als die Verfügbarkeit und Darstellung der Leistungen und allgemeingültige Informationen enthalten. Wettbewerbsvorteile können nur dann erreicht werden, wenn das Angebot zusätzliche Leistungen beinhaltet und einen Zusatznutzen stiftet. Dazu zählen beispielsweise individualisierte Risikoanalysen und das Aufzeigen von Sicherungsalternativen.²¹⁸ Der Servicebereich umfasst auch zeitnahe Reaktionen auf Anforderungen und Mitteilungen, die über E-Mail an das Unternehmen gerichtet werden.

Die Vorkaufphase kann auch dazu genutzt werden, die eigentliche Marktleistung über indirekte Leistungen zu fördern. Indirekte Leistungsbereiche können somit dem Aufbau einer übergeordneten Kompetenz und zur Bildung einer Vertrauensbasis dienen. Im Finanzdienstleistungsbereich ist vor allem MLP (Marschollek-Lautenschläger und Partner AG)²¹⁹

²¹⁴ Vgl. Barga, C. v. (1999), S. 132.

²¹⁵ Vgl. Gräf, H. / Tomczak, T. (1997), S. 27.

²¹⁶ Vgl. Hünerberg, R. / Mann, A. (2000), S. 358.

²¹⁷ Schmidt, M. (1992), S. 8. Im Original Hervorhebungen.

²¹⁸ Vgl. Schmidt, M. (1992), S. 8-10.

²¹⁹ MLP bietet Finanzkonzepte für Privatkunden durch Kombination von Bank- und Versicherungsdienstleistungen an.

für ihre studentenbezogenen Serviceleistungen bekannt. MLP arbeitet entsprechend der Zielgruppe eng mit Universitäten und Fachhochschulen zusammen. Durch Bewerbungstrainings, Assessment Center-Simulationen oder Rhetorikkurse wird der Name des Dienstleisters bekannt gemacht. Berater von MLP können somit frühzeitig in einen persönlichen Dialog mit potenziellen Kunden treten und einen Grundstein für spätere Vertragsabschlüsse legen.²²⁰

Die Leistungsgestaltung der Beratungsphase durch den Außendienst ist im Versicherungsbereich einer besonderen Begutachtung zu unterziehen. Zunächst ist zu beachten, dass der Kunde über die Leistungen des Versicherers bedarfsgerecht informiert wird. Dies ist umso wichtiger, je geringer das Wissen des potenziellen Kunden über seinen Bedarf und das Leistungsspektrum ausgeprägt ist. Da die Kernleistung in ihrer Erfassbarkeit eingeschränkt ist, neigen Kunden dazu Qualitätssurrogate zu bilden, um die Gesamtqualität eines Anbieters einschätzen zu können. Ein solches Surrogat ist die Kontaktqualität der Mitarbeiter. Zusätzlich wird das Beratungsumfeld, also der Verkaufsort, zur Qualitätsabschätzung einbezogen.²²¹

3.6.3 Sale-Instrumente

Die Kontakt- und Beratungsphase ist oftmals nicht von der eigentlichen Phase der Kaufentscheidung zu trennen. Anders ist dies bei direkten Kundenkontakten, da hier die gebotene Servicequalität einen unmittelbaren Einfluss auf die Kaufentscheidung hat.²²²

Um die Kaufentscheidung eines Kunden zu verdeutlichen, bedient sich die Marketingwissenschaft dem S-O-R-Paradigma (Stimulus-Organismus-Response-Paradigma).²²³ Dieses Modell geht davon aus, dass bestimmte Inputvariablen (Stimuli) wie Informationen aus der Marketingpolitik, aber auch Preise, Qualität, wahrgenommener Zusatznutzen, der Service und Beeinflussungen aus dem sozialen Umfeld des Käufers, durch die Wahrnehmungs- und Lernsphäre des Kunden (Organismus) in eine bestimmte Reaktion als Outputvariable (Response) münden.²²⁴ Im Entwicklungsgang des Organismus werden kognitive und aktivierende Prozesse beschrieben. Kognitive Prozesse beziehen sich auf das Wahrnehmen,

²²⁰ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 107.

²²¹ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 107-109.

²²² Vgl. Töpfer, A. (1998), S. 36.

²²³ Das S-O-R-Paradigma geht auf Howard, J. A. / Sheth, J. N. (1969) zurück.

²²⁴ Vgl. Bänsch, A. (1998), S. 125-127.

Denken, Entscheiden und Handeln, während aktivierende Prozesse das Handeln auslösen (Emotionen, Motive, Einstellungen).²²⁵

Zur positiven Beeinflussung des Kunden in seiner Kaufentscheidung ist die Dienstleistungsqualität instrumentell einzusetzen.²²⁶ Der Begriff Qualität leitet sich aus dem lateinischen ‚qualitas‘ ab und hat vielseitige Bedeutung. Es können bspw. in diesem Zusammenhang Beschaffenheit, Eigenart, Brauchbarkeit sowie Güte aufgezählt werden.²²⁷ Die genaue Bestimmung und Kontrolle von Qualität im Dienstleistungsbereich aber ist schwierig, da kein Produkt, sondern ein Prozess die wahrgenommene Qualität determiniert.²²⁸ Eine definitorische Festlegung auf einen Qualitätsbegriff wird zudem erschwert, da gerade im Versicherungsbereich Qualität „... an einen persönlichen und emotionalen Hintergrund wie Vertrauen und Kompetenz gebunden“²²⁹ ist. Die Vielschichtigkeit des Begriffs ist weiterhin auf drei Punkte zurückzuführen: die Vorstellungen über Qualität unterliegen einem zeit- und umweltbedingten Einschätzungswandel, die Interessengruppen haben differierende Qualitätsvorstellungen und Qualitätsansprüche und es erfolgt eine zunehmende Fokussierung hin zur Betrachtung der gesamten Marktleistung des Unternehmens einschließlich ihrer immateriellen Komponenten.²³⁰ Diese Subjektivierung der Qualität verdeutlicht, dass ein kundenorientiertes Instrument zur Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität zwei Sichtweisen berücksichtigen muss: die des Anbieters und die des Nachfragers. Diese Auffassung liegt auch dem so genannten GAP-Modell der Dienstleistungsqualität zugrunde, das im Folgenden näher erläutert wird.²³¹

Das GAP-Modell „... basiert darauf, daß die Qualitätswahrnehmung der Konsumenten von vier in den Unternehmen auftretenden ‚Gaps‘ (Diskrepanzen) beeinflusst wird ...“²³². Im Wesentlichen beziehen sich die Lücken auf Vor-Kauf- sowie Nach-Kauf-Phasen, doch durch Kommunikation mit anderen Kunden wirken sich die Erfahrungen direkt auf die Kaufentscheidung aus, so dass die GAP-Analyse auch als Sale-Instrument angesehen werden kann. Basierend auf den Kundenerwartungen werden fünf Umsetzungsprobleme der

²²⁵ Vgl. einleitend zu den genannten psychischen Determinanten Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1999), S. 49-52 und vgl. ebenso Scheck, C. (1999), S. 6-21.

²²⁶ Vgl. Lohse, U. (2001), S. 16.

²²⁷ Vgl. Voigt, H.-D. (1997), S. 11.

²²⁸ Vgl. Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 117.

²²⁹ Schmidt, E. (1998), S. 13.

²³⁰ Vgl. Hardt, F.-S. (2000), S. 65.

²³¹ Vgl. Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 117-118 und vgl. Möbus, M. (2000), S. 380. Für eine grafische Darstellung des GAP-Modells der Dienstleistungsqualität siehe Anhang 3.

²³² Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 118.

Dienstleistungsqualität festgestellt, die die Wahrnehmung der Kunden nachhaltig beeinflussen:²³³

- GAP 1:** Kundenerwartungen spiegeln sich nicht in der Wahrnehmung durch das Management wider.
- GAP 2:** Abweichung in der Wahrnehmung der Kundenerwartungen und deren Umsetzung in Normen und Standards.
- GAP 3:** Lücke zwischen vorgegebenen Qualitätszielen und der Umsetzung im Arbeitsalltag.
- GAP 4:** Abweichung des tatsächlichen Service von der an den Kunden gerichteten Kommunikation über die Leistung.
- GAP 5:** Diese Lücke resultiert aus der Abweichung zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistung durch den Kunden. GAP 5 stellt als Ergebnis das Qualitätserlebnis des Kunden dar.²³⁴

Auf der Grundlage dieser möglichen Diskrepanzen gilt es zu klären, welche Variablen die Lücken entstehen lassen und welche Maßnahmen zur Umsetzung einer hohen Dienstleistungsqualität notwendig sind.

GAP 1 zeigt, dass die Kundenerwartungen und -bedürfnisse in Dienstleistungsunternehmen unzureichend beachtet werden. Ein wichtiges Instrument zur Verbesserung des Kundenverständnisses ist die Marktforschung. Der Marktforschung, verstanden als „... die systematische Suche und das Sammeln relevanter Daten qualitativer sowie quantitativer Art über unternehmensexterne und unternehmensinterne Sachverhalte“²³⁵, obliegt es, z. B. Bedarfssfelder für verschiedene Zielgruppen zu entwickeln und deren kommunikationspolitische Umsetzung zur Schaffung von Verkaufsansätzen vorzubereiten.²³⁶ Insbesondere für regional tätige Unternehmen kann GAP 1 durch eine Interaktion von Führungskräften mit Kunden verringert werden, da durch direkte Beziehungen ein Gespür für die Bedürfnisse und Empfindungen der Kunden ermöglicht wird.²³⁷ Zur Umsetzung der gewonnenen

²³³ Vgl. Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. (1984), S. 8-11; vgl. Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 121-137 und vgl. Bruhn, M. (1999a), S. 119-124.

²³⁴ Vgl. Möbus, M. (2000), S. 380.

²³⁵ Bastam, I. / Nauerz, B. (1995), S. 39.

²³⁶ Vgl. Bastam, I. / Nauerz, B. (1995), S. 42-43.

²³⁷ Vgl. Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 122-123.

Erkenntnisse ist schließlich die Kommunikation innerhalb des Unternehmens ein entscheidender Faktor zur Verringerung der ersten Lücke.²³⁸ Anregungen von Mitarbeitern, die täglich ihre Erfahrungen mit Kunden sammeln, sollten durch regelmäßige Gesprächsrunden oder durch die Möglichkeit des Einstellens in zentrale Datenbanken berücksichtigt werden.²³⁹

Um die zweite Lücke zu schließen, sind die internen Umsetzungsdefizite der Dienstleistungsqualität zu betrachten. Hierzu zählen die Verpflichtung und Entschlossenheit des Managements gegenüber der Servicequalität und eindeutige Zielformulierungen.²⁴⁰ Zielformulierungen können z. B. auf der Basis von Beschwerdeanalysen formuliert werden, aus denen die Qualitätsansprüche der Kunden hervorgehen.²⁴¹

GAP 3 verdeutlicht, inwieweit die Mitarbeiter die Leistungen nicht entsprechend dem geforderten Niveau erbringen. „Verursachende Faktoren sind zum Beispiel eine mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter, falsche Kriterien der Leistungsüberwachung sowie eine unzureichende Teamarbeit.“²⁴²

Schließlich entsteht GAP 4 durch Mängel in der horizontalen Kommunikation und durch eine Neigung zu übertriebenen Versprechungen. Unter horizontaler Kommunikation wird die Kommunikation innerhalb und zwischen Unterabteilungen einer Hierarchiestufe verstanden. Eine Kommunikationslücke entsteht, wenn Anregungen des Kontaktpersonals für Werbemaßnahmen nicht berücksichtigt werden oder die Mitarbeiter nicht ausreichend über externe Kommunikationsaktivitäten informiert werden, so dass sie auf Anfragen nicht entsprechend reagieren können.²⁴³ Die Neigung zu übertriebenen Versprechungen kann intuitiv mit der zunehmenden Wettbewerbsintensität erklärt werden. Der äußere Druck und der Zwang zur Neukundenakquisition können dazu führen, dass neue Kunden durch übertriebene Versprechungen gewonnen werden. Können die geschürten Erwartungen daraufhin nicht erfüllt werden, erhöht sich die Diskrepanz weiter, so dass die Dienstleistungsqualität als unzureichend empfunden wird.²⁴⁴

²³⁸ Vgl. Bruhn, M. (1999a), S. 123.

²³⁹ Vgl. Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 124.

²⁴⁰ Vgl. Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 125-127.

²⁴¹ Für weitere Ausführungen zum Beschwerdemanagement siehe Abschnitt 3.6.4 After-sale-Instrumente.

²⁴² Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), S. 244.

²⁴³ Vgl. Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000), S. 136-137.

²⁴⁴ Vgl. Bruhn, M. (1999a), S. 124.

Um die Verkaufsanstrengungen des Außendienstes wirkungsvoll unterstützen zu können, müssen die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden in kundenorientierte Versicherungsleistungen umgesetzt werden. Produktpolitik, hier interpretiert als marktgerechte Gestaltung einer Kernleistung von Versicherungsunternehmen,²⁴⁵ wird im klassischen Marketing als das Herz des Marketing bezeichnet.²⁴⁶ Die Hauptaufgabe dieses absatzpolitischen Instruments ist die Konzeption eines an den Nachfragebedürfnissen ausgerichteten Angebots. „Die Kunden erwarten umfassende Problemlösungen zur individuellen Absicherung durch lückenlose Sicherungskonzepte.“²⁴⁷

Während die materielle Ausgestaltung von Versicherungsleistungen²⁴⁸ nur geringe Variationsmöglichkeiten zulässt, ist der Fokus auf die formale Gestaltung zu legen, die die Verständlichkeit der Formulare (Antrag, Vertrag, Bedingungswerk usw.), die Aufmachung der Formulare und die Benennung des Versicherungsschutzes beinhaltet. Die Formular-Texte sollten einer klaren und verständlichen Formulierung folgen, die es dem Kunden ohne weiteres ermöglichen soll, zu verstehen, welche Obliegenheiten er zu erfüllen und welche Rechte er aus dem Vertrag hat. Als Ergänzung können hier auch Informationsblätter eingesetzt werden.²⁴⁹

Jeder Kunde hat einen umfassenden und komplexen Sicherungsbedarf, so dass die rein spartenspezifische Einzelproduktgestaltung nicht mehr den Kundenanforderungen entspricht.²⁵⁰ Köhne / Ruf fordern von einem kundenorientierten Produkt folgende Merkmale:²⁵¹

²⁴⁵ Vgl. Kurtenbach, W. W. / Kühlmann, K. / Käßer-Pawelka, G. (1995), S. 178.

²⁴⁶ Vgl. Meffert, H. (2000a), S. 327.

²⁴⁷ Delisle, E. (1993), S. 28.

²⁴⁸ Zur materiellen Ausgestaltung von Versicherungsleistungen gehören bspw. Art und Umfang der Gefahrendeckung, Risikoausschlüsse, Versicherungs- und Deckungssummen, zeitlicher und räumlicher Geltungsbereich der Police und Regelungen zur Selbstbeteiligung. Vgl. Kurtenbach, W. W. / Kühlmann, K. / Käßer-Pawelka, G. (1995), S. 181-186.

²⁴⁹ Vgl. Delisle, E. (1993), S. 29.

²⁵⁰ Vgl. Kurtenbach, W. W. / Kühlmann, K. / Käßer-Pawelka, G. (1995), S. 188 und vgl. Hilken, K. / Lewandowski, C. (1995), S. 29.

²⁵¹ Vgl. Köhne, T. / Ruf, S. (1995), S. 948.

- modulare Standardisierung zur Berücksichtigung der Kundenaspekte,
- flexibles Angebot, um Änderungen im Kundenbedarf zu berücksichtigen,
- standardisierte Module, die mit anderen Anbietern kombinierbar sind,
- Transparenz des Versicherungsangebots hinsichtlich Leistung und Preis,
- individuelle Angebote auf der Grundlage von Kundenbedarfsanalysen und
- Zusatzleistungen als Ergänzung zur Kernleistung.

Im Sale-Bereich muss abschließend die Preispolitik berücksichtigt werden. Die Notwendigkeit preislicher Differenzierungen ergibt sich daraus, dass gute, schadenfreie Kunden auch eine entsprechende Belohnung für ihr Verhalten verlangen. „Der Einsatz des Preisinstrumentariums hat die Ziele der Kundenbindung, das Halten von guten Kunden, den Ausbau (Cross-Selling) gewünschter Beziehungen in bestimmten Sparten sowie das ‚Sanieren‘ oder Ausscheiden der schlechten Kunden zu unterstützen.“²⁵² Eine flexible Preisgestaltung kann ein Instrument zur Kundenbindung sein. Einen größeren Einfluss auf die Kundentreue haben allerdings Belohnungsformen. Dazu zählen eine risikogerechte Tarifierung, Prämienbonus für langjährige Verträge, Portefeuille-Rabatte, wobei bei zunehmender Anzahl der Policen der Rabatt für das gesamte Portefeuille steigt, Erneuerungsrabatte für Vertragsverlängerungen und besonders in der Kfz-Versicherung anzuwendende Belohnungen für besondere Maßnahmen zur Schadenvermeidung, wie z. B. Wegfahrsperrern.²⁵³

3.6.4 After-sale-Instrumente

Das After-sale-Instrumentarium ist für die langfristige Kundenbindung von herausragender Bedeutung. Zudem bietet es die meiste Vielfalt. Ausgewählte Instrumente sind die schadenbezogene Servicepolitik²⁵⁴, eine kontaktorientierte Kommunikationspolitik, Nachkaufwerbung durch ein Call Center und das Beschwerdemanagement.²⁵⁵

Die kontaktorientierte Kommunikationspolitik bezieht sich bspw. auf die Instrumente Direkt-Mail und Kundenzeitschriften. Direkt-Mail ist eine adressierte Werbesendung, die

²⁵² Joho, C. (1996), S. 142.

²⁵³ Vgl. Joho, C. (1996), S. 144-145 und vgl. Schwickert, A. C. / Theuring, T. E. (1998), S. 58.

²⁵⁴ Vgl. dazu insbesondere Abschnitt 3.3.3 Schadenregulierung.

²⁵⁵ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 143-168 und vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 134-141.

entsprechend ihrer Zielsetzung verschiedenste Bestandteile enthalten kann.²⁵⁶ Direkt-Mails werden entweder zu persönlichen Anlässen, z. B. Geburtstag eines Familienmitgliedes, als Einladung zu einem Event oder zu kritischen Zeitpunkten, bspw. kurz vor Vertragsablauf, an die Kunden verschickt.²⁵⁷

Kundenzeitschriften werden direkt an die aktuellen Kunden des Unternehmens distribuiert.²⁵⁸ Die wichtigsten Ziele einer Kundenzeitschrift sind die Bereitstellung wichtiger Informationen und Befriedigung eines Bildungs- und Unterhaltungsbedürfnisses, die Darstellung des Unternehmens als kompetenten Ansprechpartner für Finanzdienstleistungen und die Verankerung der Marke im Bewusstsein des Kunden.²⁵⁹ Dieser Anspruch an eine Kundenzeitschrift bedingt eine entsprechende Gestaltung und redaktionelle Betreuung. Eine reine Werbedarstellung der Leistungen sollte vermieden werden, da ansonsten eine Gleichsetzung mit einem Massenmedium erfolgt. Vielmehr sollten „... erfahrene Journalisten verantwortlich sein, die es verstehen, den Leser mit spannenden Berichten zu fesseln und faszinierende Erlebniswelten rund um die Marke aufzubauen.“²⁶⁰ Demgegenüber betont die MSR Consulting Group, dass allgemeine Themen wie die Urlaubsplanung, Lifestyle und Wohnen nicht durch Versicherungen behandelt werden sollten. Von einer Kundenzeitschrift einer Versicherung erwarten die Kunden versicherungsbezogene und sachgerechte Informationen, die durch themenspezifische Newsletter besser verbreitet werden können.²⁶¹ Eine Einbindung der Kundenzeitschrift bzw. des Newsletters in das gesamte Kundenbindungsmanagement ist zudem angeraten, da insbesondere über dieses Medium Zusatzleistungen wie Services, Rabattregelungen oder gesonderte Beratungen erläutert werden können.²⁶²

Um die Kommunikation und die Interaktion mit dem Kunden auch nach dem Abschluss des Versicherungsvertrages aufrechtzuerhalten, werden unter anderem Call Center eingesetzt.²⁶³ „Call Center sind Organisationseinheiten, deren Aufgabe darin besteht, einen serviceorientierten und effizienten telefonischen Dialog mit Kunden und Interessenten durch

²⁵⁶ Vgl. Bruhn, M. (1997a), S. 524.

²⁵⁷ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 135.

²⁵⁸ Vgl. Müller, F. (1999), S. 24.

²⁵⁹ Vgl. Eckert, S. (1994), S. 252.

²⁶⁰ Bergmann, K. (1998), S. 154.

²⁶¹ Vgl. http://www.msr.de/fal/premit/MSR_Zeitschrift_170500.pdf.

²⁶² Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 154-155.

²⁶³ Für einen praxisorientierten Einblick zu diesem Thema siehe Abschnitt 4.3.3 Data Warehouse und Call Center.

Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologien unter Wahrung von qualitativen und quantitativen Unternehmens- und Marketingzielen zu ermöglichen.“²⁶⁴ Damit sind zugleich zwei wichtige Ziele eines Call Center angesprochen: eine verbesserte Servicequalität zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und eine Kostenreduzierung durch effizientere Geschäftsprozesse.²⁶⁵ Die auf den Dialog ausgerichtete Kundenorientierung wird somit zu einem strategischen Marketingfaktor und Wettbewerbsvorteil.²⁶⁶

Um Versicherungsnehmer an das Unternehmen zu binden, muss das Call Center aktiv eingesetzt werden, d. h. auf der Grundlage von Kundendatenbanken werden den Kunden zu besonderen Zeitpunkten, die z. B. durch Informationen von Vermittlern ermittelt wurden, Angebote unterbreitet. Dazu zählen sinnvolle Vertragserweiterungen bzw. Vertragsanpassungen, die aufgrund sich wandelnder Lebensumstände notwendig werden. Auch das gezielte Ansprechen von Bestandskunden im Rahmen der Kommunikationspolitik erfolgt in dieser Richtung. Voraussetzung für die Generierung einer konkreten Nachfrage ist eine gezielte Gesprächsführung auf der Basis der spezifischen Kundenbedürfnisse. Die Qualität der Beratung hat zudem Einfluss auf die Bewertung der gesamten Geschäftsbeziehung durch den Kunden.²⁶⁷

Damit bestehende Probleme in der Geschäftsbeziehung nicht zur Abwanderung von Kunden führen, sollte ein Beschwerdemanagement installiert werden. Beschwerden beinhalten kostenlose Informationen über eine unzureichende Kundenorientierung, die es nachhaltig zu nutzen gilt.²⁶⁸ Sie sind Ausdruck einer immanenten Unzufriedenheit.²⁶⁹ Die Ziele eines Beschwerdemanagements sind:

²⁶⁴ Kruse, J. P. (1998), S. 15.

²⁶⁵ Vgl. Skudelny, H. (1996), S. 44 und vgl. Menzler-Trott, E. (2000), S. 15.

²⁶⁶ Vgl. Menzler-Trott, E. (1999), S. 14.

²⁶⁷ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 158.

²⁶⁸ Vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 139-140.

²⁶⁹ Vgl. Stauss, B. (1995), Sp. 227; vgl. Heckelmann, S. (1997), S. 14 und vgl. Hansen, U. / Jeschke, K. (2000), S. 439.

- Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit und Stärkung der Kundenanbindung,
- Senkung der Stornoquote,
- Optimierung von Geschäftsprozessen und
- Nutzen eines Innovations- und Verbesserungspotenzials für neue Produkte.²⁷⁰

Das Ziel eines Beschwerdemanagements kann nicht die Minimierung der Beschwerdeanzahl sein. Damit der Zielsetzung Kundenbindung entsprochen wird, ist zunächst die Beschwerdestimulierung von Bedeutung. Die Beschwerde ist die einzige mess- und bewertbare Reaktion des Kunden bei Unzufriedenheit, die gleichzeitig signalisiert, dass der Kunde dem Unternehmen weiterhin verbunden bleiben möchte. Vertragskündigungen, Inaktivität oder negative Mund-Propaganda sind weitere Möglichkeiten, deren ökonomische Wirkungen für das Versicherungsunternehmen jedoch ungleich negativer sind.²⁷¹ Aus diesem Grund sollte im Unternehmen ein entsprechendes Bewusstsein vorhanden sein, so dass Beschwerden als Chancen begriffen werden.²⁷²

3.7 Schlussfolgerungen

Die grundlegenden Aspekte der Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sind hiermit gelegt worden. Dabei wurde verdeutlicht, dass die Komplexität der Kundenbindung ein strukturiertes Vorgehen zur Umsetzung eines ganzheitlichen Lösungskonzeptes erfordert. Insbesondere müssen verschiedene Geschäfts- und Handlungsfelder wie Zahnräder ineinander greifen, damit die initiierten Kundenbindungsmaßnahmen kein wirtschaftlicher Misserfolg werden.

Die nachfolgend zu erläuternden Implementierungsschritte eines Kundenbindungsmanagement bedingen das Vorhandensein einer Projektgruppe. Diese Projektgruppe sollte im Sinne einer unternehmensweiten Umsetzung des Kundenbindungsmanagement aus Mitarbeitern verschiedener Organisationseinheiten bestehen. Die wesentlichen Organisations-

²⁷⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH (Hrsg.) (1999), S. 84 und vgl. Sahl, U.-B. W. v. d. (2002), S. 152.

²⁷¹ Vgl. Heckelmann, S. (1997), S. 31 und vgl. Brinkmann, T. (1998), S. 125-128.

²⁷² Vgl. Töpfer, A. (1998), S. 45.

einheiten sind dabei diejenigen, in deren alltäglichen Handlungsfeldern der zu entwickelnde Maßnahmenkatalog seine Umsetzung erfahren wird, z. B.:

- Vertriebssteuerung und Marketing,
- Tarifierung,
- Leistungserfüllung und Schadenmanagement,
- Vertragsbetreuung und
- Beschwerdemanagement.²⁷³

Neben diesen Geschäfts- und Handlungsfeldern werden weitere Unternehmensbereiche involviert sein. Insbesondere der Bereich der Informationstechnologie wird hierbei von Bedeutung sein. Als Stichwort sei hier die Notwendigkeit eines umfassenden Data Warehouse genannt.²⁷⁴

4 Implementierung eines Kundenbindungsmanagement

4.1 Grundlagen

Die Implementierung eines Kundenbindungsmanagement bzw. einer Kundenorientierung stellt, bedingt durch notwendige Veränderungsprozesse, eine außerordentliche Herausforderung für das Management dar. Unter dem Begriff Implementierung ist dabei ein Prozess zu verstehen, durch den Pläne „... in aktionsfähige Aufgaben umgewandelt werden und durch den sichergestellt wird, daß diese Aufgaben so durchgeführt werden, daß sie die Ziele des Plans erfüllen.“²⁷⁵

Das Ziel eines Kundenbindungsmanagement besteht darin, langfristig stabile Kundenbeziehungen aufzubauen bzw. zu erhalten. Dieses originäre Unternehmensziel ist i. d. R. in ein Zielsystem aus mitarbeitergerichteten Zielgrößen (Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation u. ä.) ökonomischen Zielgrößen und psychographischen Zielgrößen (z. B. Kundenzufrie-

²⁷³ Vgl. Gerhardt, M. / Bunselmeyer, R. (2002), S. 1462.

²⁷⁴ Vgl. Abschnitt 4.3.3 Data Warehouse und Call Center.

²⁷⁵ Kotler, P. / Bliemel, F. (2001), S. 1266.

denheit) eingebettet. Dieses Geflecht der Unternehmensziele muss im Sinne des Kundenbindungsmanagement operationalisiert werden.²⁷⁶

Die Herausforderung für das gesamte Unternehmen besteht darin, sich konsequent am Kunden auszurichten. Innerhalb des Unternehmens müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die es ermöglichen, dass Trends frühzeitig erkannt, in bedarfsgerechte Leistungen für verschiedene Kundengruppen umgesetzt und schließlich zum richtigen Zeitpunkt den Kunden über das passende Medium offeriert werden.²⁷⁷ Dabei gilt es drei Implementierungsebenen einzubeziehen: Die kulturelle, strukturelle und die systemische Ebene. Eine weitere, die personelle Implementierungsebene, wird nicht eigenständig betrachtet.

Für die Gestaltung der Implementierungsebenen ist die Kenntnis über die im jeweiligen Versicherungsunternehmen umsetzbaren Kundenbindungsinstrumente Voraussetzung.²⁷⁸ Von diesem instrumentellen Kern ausgehend, wird das Rahmenkonzept des Kundenbindungsmanagement festgelegt. Eine Rückkopplung zum Kundenbindungsinstrumentarium ermöglicht dann eine allgemein akzeptierte Gesamtkonzeption des Kundenbindungsmanagement.

Neben den grundlegenden theoretischen Aspekten der einzelnen Implementierungsebenen werden Beispiele zur konkreten Umsetzung in der Unternehmenspraxis vorgestellt.

4.2 Kulturelle Maßnahmen

4.2.1 Konstitutive Elemente einer kundenorientierten Konzeption

Die konstitutiven Elemente einer kundenorientierten Unternehmenskonzeption sind die unternehmerische Vision, die Unternehmenspolitik und die Unternehmenskultur.²⁷⁹

Die unternehmerische Vision ist ein Führungsinstrument, das neue Werte in die Unternehmenspolitik und -kultur trägt. Sie weist eine neue Orientierung auf, die das Bewusstwerden einer Umweltveränderung charakterisiert.²⁸⁰

²⁷⁶ Vgl. Heesch, C. (2000), S. 459-460.

²⁷⁷ Vgl. Hunsel, L. / Zimmer, S. (2000), S. 115.

²⁷⁸ Vgl. Unterkapitel 3.6 Ausgewählte Instrumente des Kundenbindungsmanagement.

²⁷⁹ Vgl. Hinterhuber, H. H. (1996), S. 39 und vgl. Steinle, C. (2000), S. 8-10.

²⁸⁰ Vgl. vertiefend Hinterhuber, H. H. (1996), S. 83-89.

Die strategische Unternehmenspolitik bezeichnet den langfristigen Entwicklungspfad des Versicherungsunternehmens unter der Berücksichtigung bestehender Potenziale. „Die Erfolgspotentiale des Unternehmens im Sinne von Zielerfüllungen sollen aufgespürt und realisiert werden, indem die verfügbaren Unternehmenspotentiale (die Mittel) bestmöglich zur Nutzung der Marktpotentiale eingesetzt werden.“²⁸¹ Die strategische Unternehmenspolitik bildet sich aus einer bestimmten Philosophie und mündet in einer Unternehmenskultur bzw. einem konkreten Leitbild des Versicherungsunternehmens, das dem Unternehmen eine Identität gibt.²⁸²

Die Unternehmenskultur ist die innere Geschlossenheit von Grundannahmen, Werten und Normen, die in einem Unternehmen akzeptiert und durch Übertragung gemeinsamer Denk- und Verhaltensmuster im Arbeitsalltag auch gelebt werden. Die Anpassung einer Unternehmenskultur ist nur mittel- bis langfristig möglich.²⁸³ Die Unternehmenskultur ist prägend für alle Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen.²⁸⁴

Die Umsetzung einer Kundenbindungsstrategie kann nur gewährleistet werden, wenn sie von allen Mitarbeitern im Innen- und Außendienst getragen und gelebt wird.²⁸⁵ Dabei sind die oftmals getrennten Kulturen des Innen- und Außendienstes zusammenzuführen.²⁸⁶ Gerade im Dienstleistungsbereich ist, bedingt durch den intensiven Kundenkontakt, die Implementierung einer kundenorientierten Unternehmenskultur unumgänglich. Eine nicht kundenorientierte Unternehmenskultur ist auf unterschiedliche Defizite zurückzuführen. Dazu zählen eine enge spartenorientierte Sichtweise, das Fehlen eines direkten Kundenkontakts bestimmter Managementebenen und eines kundenbezogenen Informationsaustauschs zwischen den Abteilungen sowie eine ausgeprägte Bürokratie im Unternehmen.²⁸⁷ Zur Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmenskultur wird ein Kulturveränderungsprozess benötigt. Grundlage dieses Prozesses ist das Erkennen der alten Kultur, die mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen ermittelt werden kann. Die Initiierung eines Kulturveränderungsprozesses kann federführend durch Führungspersönlichkeiten mit Vorbildcharakter durch

²⁸¹ Farny, D. (2000), S. 427. Im Original Hervorhebungen.

²⁸² Vgl. Farny, D. (2000), S. 427.

²⁸³ Vgl. Steinle, C. (1999), S. 175. Zur inhaltlichen Ausgestaltung von Grundannahmen, Werten und Normen vgl. Steinle, C. (1999), S. 176.

²⁸⁴ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), S. 505.

²⁸⁵ Vgl. Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 26.

²⁸⁶ Vgl. Salzgeber, F. (1996), S. 157.

²⁸⁷ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998b), S. 226-228 und vgl. Salzgeber, F. (1996), S. 157.

Vorgabe klarer Zielvorstellungen erfolgen.²⁸⁸ Eine ‚starke‘ Unternehmenskultur zeichnet sich nach Steinmann / Schreyögg durch ein ambivalentes Verhältnis zum Unternehmenserfolg aus und sollte folgende Vorzüge in sich vereinen:²⁸⁹

- Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion, damit das tägliche Handeln eine Basis besitzt,
- ein effizientes Kommunikationsnetz durch eingespielte und zuverlässige Interpretationsmuster,
- rasche Entscheidungsfindung durch gemeinsame Sprache und Vision,
- beschleunigte Implementation von Plänen und Projekten, ermöglicht durch gemeinsame Überzeugungen,
- geringer Kontrollaufwand, da Orientierungsmuster verinnerlicht sind,
- hohe Motivation und Loyalität durch Teamgeist und orientierungsstiftende kulturelle Muster und
- Stabilität durch Orientierungsmuster.

Ebenso bedeutsam ist eine Partizipation aller Mitarbeiter, die durch den Entwurf eines neuen Leitbildes begleitet werden kann.²⁹⁰

Ein Unternehmensleitbild lässt sich als Summe schriftlich fixierter Aussagen zum Grundzweck eines Unternehmens unter Berücksichtigung aller relevanten Anspruchsgruppen definieren. Es enthält Aussagen über das Menschenbild, Kooperation, Mitbestimmung und Führungsstil sowie Bestimmungen der innerbetrieblichen Kommunikation und Führungsgrundsätze.²⁹¹ Ein Leitbild sollte eine Orientierungs-, Leitlinien-, Motivations- und Sicherheitsfunktion sowie eine Public-Relations-Funktion erfüllen.²⁹² Die Konkretisierung des Leitbildes erfolgt schließlich in der strategischen Planung. Anhang 4 zeigt zwei Soll-Aussagen von Unternehmen zur Kundenorientierung in ihren Unternehmensleitbildern.

²⁸⁸ Vgl. Bruhn, M. (2000b), S. 40.

²⁸⁹ Vgl. Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2000), S. 638-640.

²⁹⁰ Vgl. Dierkes, M. / Hähner, K. / Raske, B. (1996), S. 324-325 und vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 311-315.

²⁹¹ Vgl. Hunsdiek, D. (1996), S. 8.

²⁹² Vgl. Steinle, C. (1999), S. 177.

4.2.2 Kundenorientierung und Kundenbindung als strategische Unternehmensziele

Kundenorientierung im Unternehmen und insbesondere bei Versicherungsunternehmen die Partnerschaftlichkeit von Innen- und Außendienst müssen zur grundlegenden Positionierung des Kundenbindungsmanagement für das jeweilige Unternehmen zunächst einer Ist-Analyse unterzogen werden. Die Erfassung des unternehmenskulturellen Aspekts der Kundenorientierung ist Bedingung für die strategische Zielformulierung.

Eine unternehmenskulturelle Erfassung der Kundenorientierung in der Unternehmenspraxis erweist sich generell als schwierig. Eine fassbare Abbildung der Kundenorientierung ist auf Grund von nicht direkt beobachtbarer Indikatoren nur in Ansätzen zu realisieren. Reliable oder valide Ergebnisse, die auf einer direkt erfassten Unternehmenskultur beruhen, sind nicht möglich.²⁹³ Zudem könnten solche Ergebnisse mit der Begründung angezweifelt werden, dass „nicht geklärt werden kann, ob die wirklichen Wertvorstellungen erfaßt werden oder ob lediglich vermeintliche oder gespielte Werthaltungen ermittelt werden.“²⁹⁴

Als Lösung dieses Problems wird die indirekte Erfassung der Kundenorientierung über qualitative Erhebungsverfahren vorgeschlagen. Zur Ermittlung der Unternehmenskultur empfiehlt sich die Durchführung von narrativen Interviews.²⁹⁵

Mit verschiedenen Unternehmensvertretern wurden für diese Arbeit exemplarisch die zuvor erwähnten Interviews durchgeführt. Als Ergebnis werden nachfolgend einige Kernelemente zur Wertung einer kundenorientierten Ausrichtung eines Versicherers benannt:

- Kundennähe durch ein dicht gespanntes Netz.
- Orientierung der Versicherungsberatung am Versicherungsbedarf.
- Der Kunde bildet den Mittelpunkt der Geschäftsprozesse.
- Entwicklung zielgruppengerechter Tarife, die dem Kundenbedarf folgen.
- Verständliche Kommunikation mit dem Kunden.
- Effiziente Abstimmungsprozesse zwischen dem Innen- und Außendienst.

²⁹³ Vgl. auch Hilker, J. (1993), S. 77.

²⁹⁴ Hilker, J. (1993), S. 78.

²⁹⁵ Bei einem narrativen Interview wird versucht, den Interviewten zu Erzählungen über erlebte Gegebenheiten zu bewegen. Vgl. zur Darstellung dieses Verfahrens Osterloh, M. (1991), S. 176.

Aus diesen Aussagen lassen sich mittelfristige strategische Ziele ableiten. Dazu zählen die fallabschließende Bearbeitung von Versicherungsfragen durch den Außendienst, das Aufbrechen von Hierarchien und Entscheidungsprozessen und organisatorische Verbesserungen,²⁹⁶ damit der Kunde effizienter bedient werden kann. Als Weiteres muss die Datenaufbereitung von Kundeninformationen genannt werden. Eine umfassende Kundensicht ist zudem für Anbündelungsstrategien von strategischer Bedeutung. Die Berücksichtigung von Kundenbindungszielen zeigt sich hier an Cross-Selling-Aktionen, die u. a. durch ein Call Center durchgeführt werden können.²⁹⁷

Die Ermittlung der Kundenorientierung im eigenen Unternehmen durch narrative Interviews ermöglicht einen Abgleich der Ist-Ausrichtung von Führungskräften mit den kulturell-strategischen Vorgaben der Unternehmensführung. Daneben muss insbesondere im operativen Bereich das Verhältnis von Innen- und Außendienst hinsichtlich des Qualitätsmerkmals Kundenorientierung ermittelt werden. Die Concordia Versicherungsgruppe ermittelt z. B. im Rahmen einer jährlichen internen Erhebung eine Qualitätsbilanz und ermittelt so Schwachstellen in der Kundenorientierung. Die Ergebnisse dienen der Weiterentwicklung des Unternehmens. Bedingung dafür ist, dass über die Ergebnisse offen und konstruktiv diskutiert wird.²⁹⁸

4.2.3 Kundenorientierte Anreizsysteme

Die Anpassung von Vergütungssystemen und die Schaffung von Anreizsystemen, die an der Kundenorientierung und Kundenbindung ausgerichtet sind, können die inhaltlich-konzeptionelle Ausgestaltung der neuen Unternehmensstrategie in den Arbeitsalltag transferieren. Webster vermutet für das Vergütungssystem eine Schlüsselrolle: "Perhaps the key to developing a market-driven, customer-oriented business lies in how managers are evaluated and rewarded."²⁹⁹

In der Diskussion zur Umsetzung kundenorientierter Entlohnungssysteme (finanzieller Anreize) stehen verschiedene Bemessungsgrundlagen. In erster Linie sind hierbei Provisions-

²⁹⁶ Vgl. insbesondere Abschnitt 4.3.1 Kundenorientierte Geschäftsprozessorganisation.

²⁹⁷ Vgl. für eine ausführliche Darstellung 4.3.3 Data Warehouse und Call Center.

²⁹⁸ Vgl. Concordia Versicherungsgruppe (Hrsg.) (o. J.).

²⁹⁹ Webster, F. E. Jr. (1988), S. 38.

systeme angesprochen.³⁰⁰ Dieser Umstand folgt dem Gedanken, dass die Akquisition von neuen Kunden für ein Versicherungsunternehmen sehr kostspielig ist. Zudem werden hierbei zwei Erfolgsfaktoren direkt beeinflusst: Kundenorientierung und Kostenreduktion. Im Hinblick auf die Kundenorientierung muss hierbei auch das Verhältnis von Innendienst und Außendienst betrachtet werden. Hier könnte in letzter Konsequenz eine Beteiligung des Innendienstes am Provisionssystem erfolgen.

Zur Erhöhung der Kundenbindung muss die Gestaltung der Folgeprovisionen³⁰¹ im Mittelpunkt stehen. Dazu zählen in der operativen Umsetzung die Cross-Selling-Quote pro Kunden, der Nettobestandszuwachs³⁰² und die Deckungsbeitragssumme.³⁰³ Daneben können Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit oder der bewertete Kundennutzen als Vergütungsgrundlage herangezogen werden.³⁰⁴ Bedingung für die Akzeptanz eines solchen Systems ist die Einbindung dieser Kennzahlen in das interne Berichtssystem.³⁰⁵

In der Versicherungswirtschaft werden kundenorientierte Anreizsysteme somit dort ansetzen, wo der Kundenkontakt erfolgt. Dabei ist die Veränderung der Entlohnungsstruktur nicht nur bedingt durch das sich wandelnde Marktumfeld, sondern auch durch die strategische Ausrichtung auf den Kunden selbst.³⁰⁶ Für Versicherungsvertreter folgt daraus, dass eine priorisierte Ausrichtung auf die Neukundenakquisition bald der Vergangenheit angehören wird.³⁰⁷ „Mit Vergütungs- und Provisionssystemen können die Versicherer die Aktivitäten ihrer Vertriebsmitarbeiter in Richtung Neukundenakquisition und Bestandsbindung lenken.“³⁰⁸ Die Provisionssysteme der Versicherungsgesellschaften sind zu einem großen Teil auf die Neukundenansprache ausgerichtet. Die Folge ist, dass Bestandsabgänge durch Neukundenakquisition ausgeglichen werden, statt in den Erhalt bestehender Kundenbeziehung zu investieren. Dies geschieht trotz der Kenntnis über die Zeitaufwendigkeit und

³⁰⁰ Vgl. Graf, T. / Keese, O. J. (2000), S. 30.

³⁰¹ Neben der Abschlussprovision, die als einmaliges abschlussbezogenes Anreizsystem eingesetzt wird, erhält ein Vertreter in der Regel für die laufende Betreuung seiner Kunden eine jährliche leistungsbezogene Folgeprovision. Vgl. Uhl, A. (2000), S. 294.

³⁰² Für eine grafische Darstellung der Bestandswirkung bei einer strategischen Ausrichtung auf Kundenbindung vgl. Ullmann, T. / Garbers, J. (2003a), S. 402.

³⁰³ Vgl. Graf, T. / Zerfowski, U. (2001), S. 194.

³⁰⁴ Vgl. Homburg, C. / Jensen, O. (2000), S. 58-59.

³⁰⁵ Vgl. Salzgeber, F. (1996), S. 157-158.

³⁰⁶ Vgl. Salzgeber, F. (1996), S. 147-148.

³⁰⁷ Vgl. Meyer, A. / Oevermann, D. (1995), Sp. 1350; vgl. Salzgeber, F. (1996), S. 157 und vgl. Schmitz, G. (2000), S. 550-551.

³⁰⁸ Graf, T. / Zerfowski, U. (2001), S. 192.

Kostenintensität für den Aufbau einer neuen Kundenbeziehung.³⁰⁹ Einer Studie der Unternehmensberatung Mummert + Partner³¹⁰ zufolge ist die Ausrichtung der Außendienst-Vergütungssysteme auf das Ziel Kundenbindung zu einem großen Teil nicht geplant.³¹¹

Tabelle 3: Außendienst-Vergütungssysteme

Sind Ihre Vergütungssysteme auf das Ziel Kundenbindung ausgerichtet?	
ja	24 %
geplant	16 %
nein	48 %
k. A.	14 %

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Graf, T. / Zerfowski, U. (2001), S. 193.

Als Ursache für die Zurückhaltung in dieser Fragestellung wird der Vertrieb selbst genannt, da die Vertreter einer Änderung des Provisionsregelwerks i. d. R. nicht sehr aufgeschlossen begegnen. Damit ist die Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitern angesprochen. „Transparenz, Beeinflussbarkeit, Verursachungsgerechtigkeit und die finanzielle Spürbarkeit sind Grundvoraussetzungen und müssen unbedingt auch bei der Honorierung von Maßnahmen zur Pflege und zum Ausbau der Kundenbindung für den Mitarbeiter im Auge behalten werden.“³¹²

Die Umsetzung kundenorientierter Anreizsysteme in den Unternehmensalltag ist zum jetzigen Zeitpunkt nur in Ansätzen realisiert. Insbesondere die Anwendung einer Kennzahl zur Kundenzufriedenheit ist nicht durchzusetzen. Vielmehr sind die eingangs erwähnten Kennziffern zur monetären Bewertung heranzuziehen. Die Cross-Selling-Quote pro Kunde kann z. B. in ein kundenorientiertes Anreizsystem integriert werden. Ebenso gilt der Nettobestandszuwachs als eine Größe, die Bestandsaktivitäten zu beurteilen und in das Vergütungssystem mit einzubeziehen vermag. Die Deckungsbeitragsrechnung schließlich ermög-

³⁰⁹ Vgl. Kern, H. (1999b), S. 1001.

³¹⁰ Vgl. <http://www.mummert.de>.

³¹¹ Vgl. hierzu auch Graf, T. / Zerfowski, U. (2001), S. 193.

³¹² Graf, T. / Zerfowski, U. (2001), S. 194.

licht es, dass personelle und finanzielle Ressourcen optimal eingesetzt werden können und gezielte Bindungsaktivitäten für die profitablen Kunden des Unternehmens erfolgen.³¹³

Die Voraussetzungen für eine kundenorientierte Gestaltung der Vergütungssysteme sind somit das Vorhandensein einer Leistungsorientierung in der Entlohnung durch variable Komponenten und bei entsprechender Grundlegung des Vergütungssystems auch die regelmäßigen Messungen von Kundenzufriedenheit.³¹⁴

4.3 Strukturelle Maßnahmen

4.3.1 Kundenorientierte Geschäftsprozessorganisation

Während sich die Kundenbeziehungen fundamental ändern, können die Organisationsstrukturen vieler Versicherer dieser Entwicklung bisher nicht folgen.³¹⁵ Eine auf Kundenorientierung und Kundenbindung ausgerichtete Organisationsstruktur sollte ein hohes Maß an Flexibilität und schnelle Reaktionsmöglichkeiten für jeden Mitarbeiter zulassen. Traditionelle Organisationsformen weisen zwar klare Kompetenzregelungen und einen geringen Koordinationsbedarf auf, eine Ausrichtung auf den Kunden ermöglichen sie jedoch i. d. R. nicht.

Die hierarchische Aufbauorganisation, wie sie in vielen Unternehmen üblich ist, parzelliert Zuständigkeit, Verantwortung und Macht. Diese klassische Aufteilung besitzt eine Vielzahl von Vorteilen, doch im Sinne einer kundengerechten Organisationsstruktur muss sie überdacht werden, da diese komplexen und tief verschachtelten Aufbauorganisationen sehr unflexibel sind. Lösungsorientiertes Handeln wird all zu oft durch starre Hierarchien gebremst.³¹⁶

Die Ablauforganisation ist i. d. R. ein Fließband. Dieses Fließband endet nach herkömmlicher Auffassung beim Kunden. Diese Denkweise behindert eine kundenorientierte Sichtweise. Denn der Kunde muss der Ausgangspunkt und das Ziel der Prozesskette sein. Die Schnittstellen zwischen dem ersten und dem letzten Organisationsschritt zum Erbringen

³¹³ Vgl. Graf, T. / Zerfowski, U. (2001), S. 194.

³¹⁴ Vgl. Homburg, C. / Jensen, O. (2000), S. 61-62.

³¹⁵ Vgl. <http://www.kundenorientierung.de/workshop/vortrag30.html>.

³¹⁶ Vgl. <http://www.kundenorientierung.de/workshop/vortrag30.html>.

einer Leistung sind Interaktionspunkte zum Kunden. Diese Kontaktstellen müssen auch organisatorisch optimiert werden.

„Aufbau- und Ablauforganisation sind nicht im Hinblick auf ein angemessenes Verhältnis der resultierenden Kosten und des erreichten Kundennutzens optimiert, sondern primär nach administrativen Kriterien gestaltet. Neue Produkte z. B. bei Versicherungen werden regelmäßig unter Vernachlässigung der resultierenden Prozessanforderungen und primär unter juristischen Aspekten konzipiert.“³¹⁷ Eine Anpassung der bisher üblichen Ablauf- und Aufbauorganisation zumindest in Teileinheiten wird somit notwendig.

Bruhn hebt vier Entwicklungstendenzen für die Gestaltung einer kundenorientierten Organisationsstruktur hervor: Bildung dezentraler Einheiten, Prozessorientierung, vermehrte funktionsübergreifende Zusammenarbeit und schließlich eine Erweiterung der Entscheidungskompetenzen.³¹⁸

Die Bildung dezentraler Organisationseinheiten basiert auf der Überlegung, dass durch den Abbau von Hierarchiestufen der Informationsfluss und die Flexibilität zum Erkennen und Lösen von Kundenproblemen erhöht werden.³¹⁹ Dabei muss das Denken in Strukturen und Hierarchien aufgegeben und die Prozesse und die Mitarbeiter in das Zentrum der Leistungserstellung gestellt werden.

Um eine kundenorientierte Unternehmensorganisation umzusetzen, ist eine prozessorientierte Denkweise unumgänglich. Zur Umsetzung einer Prozessorientierung im genannten Sinne müssen die Prozesse im Versicherungsunternehmen auf den Kunden ausgerichtet werden. Dies bedeutet, dass alle Aktivitäten, die zu keinem Kundennutzen führen, angepasst bzw. eliminiert werden müssen. Die Organisation sollte zudem nicht an den internen Funktionen ausgerichtet sein, sondern an den zu erreichenden Ergebnissen. Dies verhindert Schnittstellenproblematiken und führt zu eindeutigen Zuständigkeiten.³²⁰ Zur Veranschaulichung der notwendigen Änderungen in der Versicherungsbranche sei ein Organigramm gegeben. Kunden- und Prozessorientierung bedeuten nun: „Das Organigramm wird auf den Kopf gestellt: Zuerst ist der Kunde, dann kommen die Personen mit direktem Kunden-

³¹⁷ Reich, M. (2000), S. 141-142.

³¹⁸ Bruhn, M. (1999b), S. 305. Einen Erfahrungsbericht zur Umsetzung entsprechender Strukturen am Beispiel eines Automobilbauers liefern Bihl, G. / Thanner, E. / Wächter, J. (1997).

³¹⁹ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 305-306.

³²⁰ Vgl. Salzgeber, F. (1996), S. 98-99 und vgl. Lohse, U. (2001), S. 28-30.

kontakt und schließlich die Unterstützungsfunktionen.“³²¹ Damit verändert sich auch die Perspektive von Vorgesetzten. Sie „... bilden das stabile Rückrat einer Abteilung oder eines Teams ...“³²² und sind nun ihrerseits in der Lage, sich als Dienstleister und Förderer aktiv an der Erstellung von Kundennutzen zu beteiligen.

Zur Realisierung einer effizienten Kundenorientierung ist die organisatorische Verankerung des Marketing im Versicherungsunternehmen notwendig, womit ein Koordinationskonzept zur Integration der Marketingaktivitäten (und damit eine verbesserte Zusammenarbeit) gemeint ist.³²³ Hilker beschreibt dazu das Konzept der Cross-Functional Visits. Im Zentrum dieses Konzeptes stehen funktionsübergreifende Nachfragerkontakte. Ziel der gemeinsamen Kundenbesuche ist es, Primärinformationen über die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu gewinnen. Durch die enge Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus dem Marketingbereich und aus kundenrelevanten Funktionen können die gewonnenen Erkenntnisse ohne Reibungsverluste in effiziente Marketingmaßnahmen umgesetzt werden. Gleichzeitig werden die Aktivitäten des Marketing innerhalb der Bereiche mit Kundenkontakten kommuniziert, so dass eine Abstimmung der Vorgehensweisen erfolgt. Alternativ zu den Cross-Functional Visits können auch beratende Kundenausschüsse eingeführt oder Kundeninformationssitzungen durchgeführt werden.³²⁴

Schließlich beinhaltet eine kundenorientierte Organisationsstruktur eine Erweiterung der Entscheidungskompetenzen. Dabei verändern sich Führungsstrukturen, und im Sinne eines Empowerments werden Entscheidungen auf untere Hierarchiestufen verlagert.³²⁵ Empowerment, verstanden als ‚Ermächtigung‘, erfordert von den Mitarbeitern ein hohes Qualifikationsniveau, verbunden mit Eigeninitiative, Disziplin und Motivation. Der Vorteil des Empowerments liegt darin, dass die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter durch Gewinn an Zeit, Qualität und Ideen voll ausgeschöpft werden können.³²⁶ Eine der Schlüsselbedingungen des Empowerments ist das Ersetzen von Hierarchien durch selbstständig handelnde und denkende Teams.³²⁷ Weitere Bedingungen dieses Konzeptes sind der offene Zugang zu allen Informationen und ein Autonomiebestreben durch Abgrenzung. Die

³²¹ Salzgeber, F. (1996), S. 102. Vgl. hierzu auch Erlbeck, K. (1999), S. 75.

³²² Stewart, A. M. (1997), S. 40.

³²³ Vgl. Buchbender, C. / Grunhold, B. / Jörihsen, D. (1995), S. 60-62 und vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 307.

³²⁴ Vgl. Hilker, J. (1993), S. 110-113.

³²⁵ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 307-308.

³²⁶ Vgl. Stewart, A. M. (1997), S. 12.

³²⁷ Vgl. Blanchard, K. / Carlos, J. P. / Randolph, A. (1998), S. 63. Für eine Darstellung der Teamorganisation an einem Praxisbeispiel vgl. Abschnitt 4.3.1 Kundenorientierte Geschäftsprozessorganisation.

Forderung einer vollständigen Informationsversorgung basiert auf der Annahme, dass nur informierte Mitarbeiter verantwortlich im Sinne einer unternehmerischen Sichtweise handeln können.³²⁸ Die Formulierung ‚Autonomie durch Abgrenzung‘ bezieht sich auf Denkstrukturen und die Art und Weise, wie die Mitarbeiter miteinander arbeiten. Dabei sind Abgrenzungsbereiche zu formulieren, die die Handlungen und die Sichtweisen der Mitarbeiter koordinieren können, z. B. gemeinsame Werte, Ziele und Rollen, aber auch organisatorische Strukturen und Systeme.³²⁹

Eine Möglichkeit der flexiblen Organisationsgestaltung im Sinne einer kundengerechten Neuausrichtung der Organisationsstruktur kann hier als Beispiel angeführt werden: die Teamorganisation. Hierbei steht die prozessorientierte Ausrichtung auf den Kunden und die Gestaltung von Netzwerken zur Lösung von Kundenproblemen im Mittelpunkt. In dieser Denkweise wird die Führungsaufgabe selbst zu einer Dienstleistung am Mitarbeiter, der hier ebenfalls als Kunde verstanden wird.

Die Teamorganisation kann z. B. in regionalen Organisationseinheiten (Regional- oder Bezirksdirektionen) sehr effizient gestaltet werden. Die Umsetzung einer kundenorientierten Organisationsstruktur durch Bildung dezentraler Einheiten, Prozessorientierung, vermehrte funktionsübergreifende Zusammenarbeit und eine Erweiterung der Entscheidungskompetenzen kann dadurch realisiert werden.

Die Ziele der Teamorganisation sind:

- Kundengruppenorientierung,
- Vertriebs- und Serviceorientierung, die zu eindeutiger Kundenverantwortung und optimaler Unterstützung der Vertriebseinheiten führt,
- kurze Kommunikations- und Entscheidungswege und
- Transparenz in den Strukturen für den Kunden.

Ein Team, verstanden als eine kleine Gruppe von Personen (vier bis zehn), deren Fähigkeiten sich ergänzen und die eine Aufgabe gemeinsam verfolgen (z. B. Betreuung einer Kundengruppe Landwirtschaft), das sich weitgehend selbst steuert und organisiert, beinhaltet

³²⁸ Vgl. Blanchard, K. / Carlos, J. P. / Randolph, A. (1998), S. 35-44.

³²⁹ Vgl. Blanchard, K. / Carlos, J. P. / Randolph, A. (1998), S. 45-60.

nicht nur eine Änderung der Organisationsstruktur, sondern vielmehr einen veränderten Arbeitsstil. Ein Team richtet sich nicht auf Vorgesetzte aus, sondern auf die internen und externen Kunden. Dabei erfolgt eine Orientierung an den Geschäftsprozessen. Die Kommunikation ist integraler Bestandteil des Veränderungsprozesses und der Teamorganisation. Die Bereitschaft zur Übernahme höherer Verantwortung, Selbstorganisation und Selbstständigkeit kann sich ohne eine offene Informationskultur nicht entfalten. Die ganzheitliche Bearbeitung von Geschäftsprozessen verlangt nach breiter Fachinformation und direkter Kommunikation.³³⁰ Die weiteren organisatorischen Rahmenbedingungen betreffen die Arbeitsplätze (räumliche Nähe der Teammitglieder), langfristige Personalplanung, damit die Teams ihre innere Struktur aufbauen können, Qualifizierungsmaßnahmen und Vollmachtenregelungen.

4.3.2 Integrierte Kommunikation

Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein effektives Kundenbindungsmanagement. Die Kommunikationsstrukturen müssen daher, auch bedingt durch zunehmende Sättigungserscheinungen, an den Kundenerfordernissen ausgerichtet sein, damit ein Dialog stattfinden kann.³³¹

Eine interaktions- und dialogorientierte Kommunikation beeinflusst die Kundenorientierung positiv, da auf diese Weise aktuelle Informationen über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden vorliegen, auf die zielgerichtet reagiert werden kann. Die Aufgabe der Integrierten Kommunikation ist es, „... aus den differenzierenden Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“³³² Ausgangspunkt der Überlegungen zur Integration sind die vielfältigen Kommunikationsprozesse:

³³⁰ Vgl. insbesondere Abschnitt 4.3.2 Integrierte Kommunikation.

³³¹ Vgl. Bruhn, M. (1997b), S. 4-5.

³³² Bruhn, M. (1995b), S. 13.

Tabelle 4: Typen von Kommunikationsprozessen

Absender	Adressat	Management	Mitarbeiter	Kunden
Management		Unternehmensinteraktion	Mitarbeiterkommunikation	Marktkommunikation
Mitarbeiter		Unternehmensgerichteter Mitarbeiterdialog	Mitarbeiterinteraktion	Kundenkommunikation
Kunde		Unternehmensgerichteter Kundendialog	Mitarbeitergerichteter Kundendialog	Kundeninteraktion

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, M. (2000c), S. 413.

Die Unternehmenskommunikation ist zu unterteilen in abwärts-, aufwärts- sowie seitwärtsgerichtete Kommunikation. Eine abwärtsgerichtete Kommunikation ist z. B. gegeben, wenn das Management einer nachgelagerten Ebene durch Mitarbeiterkommunikation (interne Kommunikation) versucht, die Unternehmensstrategie zur Kundenorientierung in den Arbeitsalltag zu transferieren. Ebenso ist das Management für die Marktkommunikation (externe Kommunikation) durch den Einsatz des Kommunikationsinstrumentariums verantwortlich.³³³ Besonders zu beachten ist die Kundenkommunikation, die geprägt ist durch persönliche Gespräche der Mitarbeiter mit den Kunden. Die aufwärtsgerichtete Kommunikation ist geprägt durch einen aktiven Dialog von nachgelagerten Stufen. Ein mitarbeitergerichteter Kundendialog erfolgt z. B., wenn ein unzufriedener Kunde sich direkt an einen Mitarbeiter wendet. Ähnlich verhält es sich mit einem unternehmensgerichteten Kundendialog. Hierunter werden bspw. Beschwerden subsumiert, die sich durch eine Unzufriedenheit mit der Gesamtsituation auszeichnen. Schließlich ist die seitwärtsgerichtete Kommunikation zu beachten. Hierbei tauschen sich z. B. Kunden über die Leistungen eines Unternehmens untereinander aus (Kundeninteraktion). Eine der Hauptaufgaben der Integrierten Kommunikation ist darin zu sehen, die bisher in einem Unternehmen eher vernachlässigten Kommunikationsprozesse der Kunden- und Mitarbeiterinteraktion in den Kommunikationsmix einzuarbeiten und für die Zwecke des Unternehmens zu nutzen.³³⁴ Die Mitarbeiterinteraktion kann z. B. wirkungsvoll durch die Nutzung eines Intranets ermöglicht werden. Viele Unternehmen nutzen ein Intranet bereits als Kommunikations- und Informationsdrehscheibe.

³³³ Vgl. Abschnitt 3.6.2 Pre-sale-Instrumente.

³³⁴ Vgl. Bruhn, M. (1995b), S. 7-10.

Weitere Ziele der Integrierten Kommunikation sind die Erhöhung der Motivation und Integration der Mitarbeiter, eine bessere Kundenansprache, Schaffung eines einheitlichen Erscheinungsbildes, Differenzierung im Wettbewerb und schließlich das Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen.³³⁵

Die Formen der Integrierten Kommunikation sind die inhaltliche, formale und zeitliche Integration. Durch die inhaltliche Integration sind die Kommunikationsmittel aufeinander abzustimmen. In einer funktionalen Dimension dieser Form können z. B. die Informations- und Dialogfunktion verschiedener Kommunikationsinstrumente inhaltlich auf ein Ziel abgestimmt werden. Die formale Integration bezieht sich auf einheitliche Gestaltungsformen im Sinne eines Corporate Design.³³⁶ Eine zeitliche Integration „... bezieht sich auf die zeitliche Abstimmung im Einsatz der Kommunikationsmittel innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden mit dem Ziel, durch ein geeignetes ‚timing‘ die gegenseitige Verstärkung verschiedener Kommunikationsaktivitäten im Zeitablauf zu erreichen.“³³⁷ Grundlegend für diesen integrierten Einsatz des Kommunikationsinstrumentariums sind Analysen der Beziehungen zwischen den Instrumenten in funktionaler (bestehende komplementäre oder konkurrierende Beziehungen) und zeitlicher (paralleler oder sukzessiver Einsatz) Hinsicht.³³⁸

Die Realisierung der Integrierten Kommunikation führt über mehrere Teilaufgaben: Analyse der aktuellen internen und externen Kommunikation, Festlegung der Kommunikationsziele, Identifikation der Zielgruppen, Kategorisierung der Instrumente und schließlich Eruierung der Integrationsmöglichkeiten auf den Ebenen Kunden und Instrumente.³³⁹

4.3.3 Data Warehouse und Call Center

Das Ziel eines Data Warehouse besteht darin, die in der Unternehmenspraxis voneinander getrennten operativen Anwendungssysteme zusammenzuführen, damit eine unternehmensweite Datenbasis geschaffen wird und Daten, die oftmals nur redundant, unvollstän-

³³⁵ Vgl. Bruhn, M. (1995b), S. 16.

³³⁶ Vgl. Bruhn, M. (1995b), S. 40-46 und vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 270-274.

³³⁷ Bruhn, M. (1999b), S. 274.

³³⁸ Vgl. für eine ausführliche Darstellung Bruhn, M. (1995b), S. 61-74.

³³⁹ Vgl. für eine ausführliche Darstellung Bruhn, M. (1999b), S. 282-291. Für die Darstellung eines integrierten Kundenkommunikationsplans (Integration auf der Ebene der Kunden) siehe insbesondere Lüthi, B. E. / Rüegg-Stürm, J. (1998), S. 160. Zur organisatorischen Umsetzung der Integrierten Kommunikation vgl. Bruhn, M. (1997a), S. 136-146.

dig und inkonsistent vorliegen, für unternehmerische Entscheidungen zur Verfügung gestellt werden können.³⁴⁰

In der Unternehmenspraxis ist eine Gesamtsicht auf den einzelnen Kunden i. d. R. nicht möglich.³⁴¹ Als wesentliche Voraussetzung für ein Kundenbindungsmanagement gilt jedoch die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis (Data Warehouse), um eine möglichst umfassende Kundensicht zu schaffen. Der Zugriff und die Analyse der Daten erfolgt durch Auswertungswerkzeuge. Mehrdimensionale Analysen (OLAP) ermöglichen das Aufspüren bisher nicht erkannter Muster und Strukturen in den zusammengeführten Datenbeständen (Data Mining). „Data Warehouses bieten Integrationsmechanismen für den ausschließlich lesenden Zugriff auf operative Systeme.“³⁴²

Die operativen Systeme der Versicherungsunternehmen bestehen i. d. R. aus Beratungs-, Sparten- und Kundeninformationssystemen im Front-Office- sowie Buchungs-, Abwicklungs- und Verwaltungssystemen im Back-Office-Bereich. Die Daten in den genannten Systemen weisen nicht immer den benötigten Kundenbezug auf, so dass die Daten vor der Einspeisung in das Data Warehouse extrahiert, vereinheitlicht, bereinigt und aggregiert werden müssen. Zudem muss davon ausgegangen werden, dass die unter Spartengesichtspunkten gespeicherten Daten in den verschiedenen Bestandsführungssystemen nicht mit einheitlichen Strukturierungsmerkmalen versehen sind.³⁴³ So gibt es z. B. nicht für jeden Kunden, der mehrere Verträge bei einem Versicherer abgeschlossen hat, eine einheitliche Kundennummer.

Ein Data Warehouse wird nicht in erster Linie auf ein Kundenbindungsmanagement ausgerichtet ein. Vielmehr werden Controlling-Aspekte im Vordergrund stehen, d. h. das Data Warehouse soll zunächst einmal einer Verbesserung der Unternehmenssicht auf ausgewählte Teilbereiche durch Ableitung von Kennzahlen dienen. Dabei werden OLAP-Systeme angewendet, die ökonomisch relevante Größen, wie z. B. den Absatz oder den Marktanteil in bestimmten Regionen, durch multidimensionale Datenwürfel abbilden können. Die Dimensionen eines solchen Würfels bestehen aus Gliederungskriterien (Kundengruppen, Vertriebskanäle, Vertreter, Gebiet), die je nach Fragestellung zu Maßzahlen auf-

³⁴⁰ Vgl. o. V. (2001c), S. 4

³⁴¹ Vgl. dazu auch CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: CRM – Der richtige Weg zum Kunden, F. 10.

³⁴² Schmid, R. E. / Bach, V. / Österle, H. (2000), S. 16.

³⁴³ Vgl. dazu auch Benölken, H. / Koev, S. (1999), S. 1518.

gebrochen werden können.³⁴⁴ Die Anwendung der OLAP-Systeme erfolgt über Client / Server oder das Internet.³⁴⁵ Entsprechend sind die Benutzeroberflächen gestaltet, so dass eine intuitive Bedienbarkeit den direkten Zugriff auf die Daten ermöglicht. Im Gegensatz zu diesen Auswertungssystemen identifizieren Data Mining-Tools autonom Muster und Strukturen im Datenbestand des Data Warehouse.³⁴⁶ Data Mining weist dem Anwender den Weg zu Antworten, bevor ihm „... die passenden Fragen einfallen und fördert aus den Tiefen des Datenmeeres Überraschendes zutage.“³⁴⁷

Um das Data Warehouse für ein Kundenbindungsmanagement nutzen zu können, ist neben dem Data Warehouse eine gemeinsame operative Kunden-Datenbank aus den Anwendungssystemen zu generieren. Die Systemarchitektur ergibt sich hier exemplarisch wie folgt:

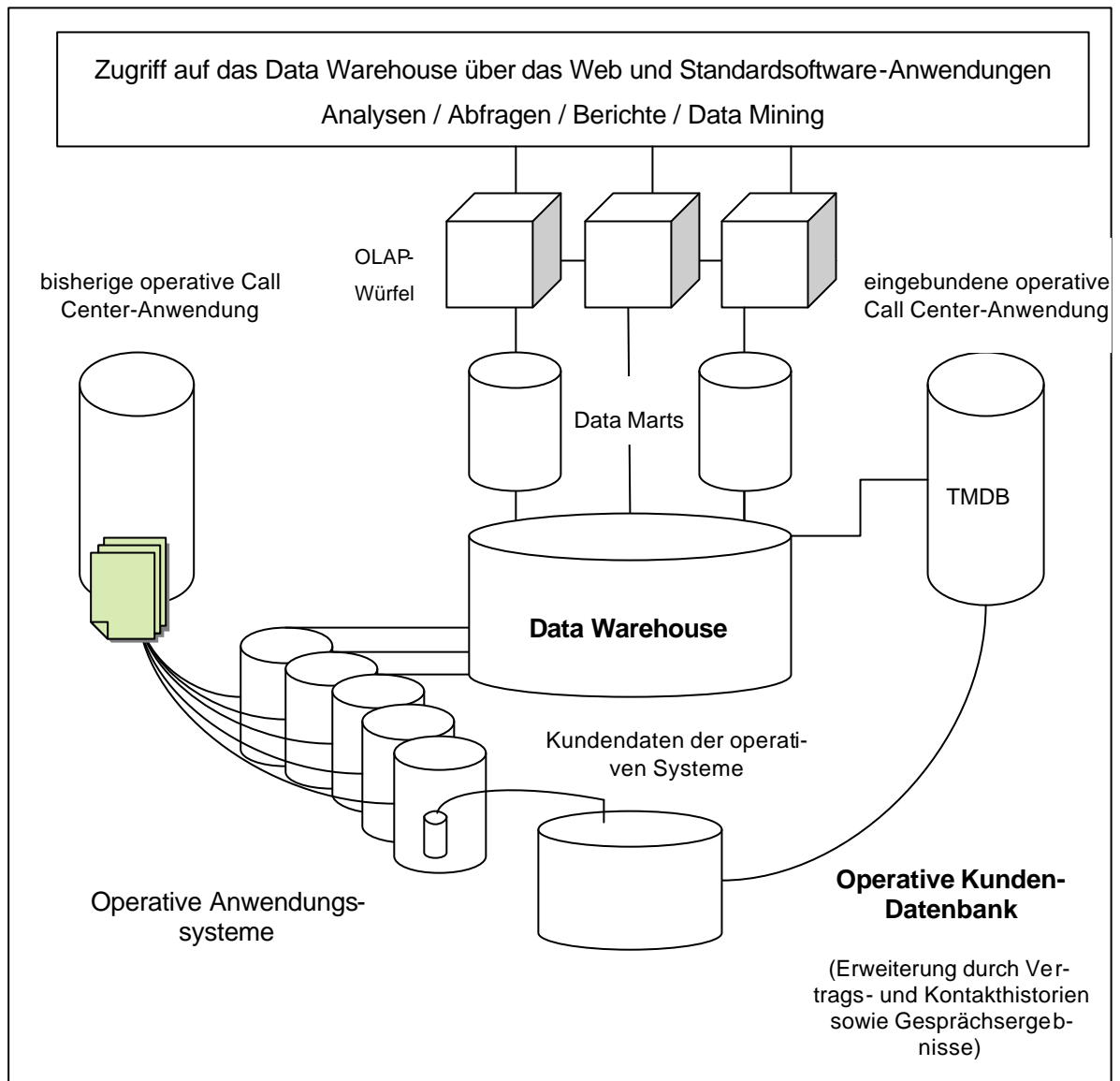
³⁴⁴ Vgl. Hippner, H. / Wilde, K. D. (2001b), S. 214-215.

³⁴⁵ Für die praktische Ausgestaltung vgl. <http://www.cognos.com/products/tours/index.html>.

³⁴⁶ Vgl. Benölken, H. / Koev, S. (1999), S. 1522.

³⁴⁷ Janetzko, D. / Steinhöfel, K. (1997), S. 294.

Abb. 6: Data Warehouse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an o. V. (2001c), S. 4.

Um Einzelaspekte aus dem Data Warehouse betrachten zu können, ist es ratsam, Teilmengen in so genannten Data Marts abzulegen.³⁴⁸ Als Beispiel dient hier eine Telefon-Marketing-Datenbank (TMDB), die als Data Mart für Marketing und Vertrieb genutzt werden kann. Die hier näher betrachtete TMDB wird in Call Centern eingesetzt. Daher erfolgt hier zunächst eine grundlegende Darstellung der Arbeitsweise eines Call Center.

³⁴⁸ Vgl. Schmid, R. E. / Bach, V. / Österle, H. (2000), S. 16 und vgl. Rapp, R. (2000), S. 74-76.

Ein Call Center kann outbound und inbound genutzt werden.³⁴⁹ Die Nutzung für Outbound-Kampagnen bezieht sich dabei oftmals auf Terminabsprachen mit ausgesuchten Kunden.³⁵⁰ Wird das Call Center z. B. an die Service-Nummer des jeweiligen Versicherers angebunden, wird auch das Inbound-Geschäft betrieben. Organisatorisch empfiehlt sich eine Ausgestaltung als Marketing-Service-Center, so dass das Call Center aktiv als fester Bestandteil einer integrierten Absatzstrategie genutzt werden kann.

Grundlage für die Arbeit eines Call Center sind Datenbanken, Software-Tools und das technische System CTI (Computer Telephon Integrated). Damit die anzusprechenden Kunden ermittelt werden können, ist eine Kunden-Informationen-Datenbank (KID) Grundlage aller Outbound-Aktivitäten. Eine KID muss durch Extraktion aus den kundenrelevanten Anwendungssystemen³⁵¹ erstellt werden.³⁵² Neben den Anschriften sollten sich in einer KID die Tarife der abgeschlossenen Verträge samt Versicherungssummen und die Bewegungsgründe der Verträge befinden. Weitergehende Informationen, wie z. B. Kontakthistorien oder Schäden, müssen hier nicht enthalten sein. Technisch kann eine KID dennoch als kleine Lösung eines Data Warehouse betrachtet werden.

Durch die unternehmensseitig erstellte KID wird schließlich die Handlungsbasis des Marketing-Service-Centers gespeist: Eine Telefon-Marketing-Datenbank (TMDB). Diese Datenbank stellt die operativen Daten der Bestandssysteme für Anwendungen und Analysen im Marketingbereich bereit. Die TMDB ist eine spezielle Anwendung des Call Center, die nur hier genutzt werden kann und soll. Diese Datenbank muss regelmäßig aktualisiert werden und muss mit dem verwendeten Software-Tool des Call Center verknüpft werden.

³⁴⁹ Outbound bedeutet, dass die Call Center-Agents aktiv bei den Kunden anrufen. Im Gegensatz dazu bietet das Inbound den Kunden die Möglichkeit, sich direkt mit dem Call Center in Verbindung zu setzen, um z. B. Beschwerden telefonisch abzugeben oder Informationen zu den Versicherungsleistungen einzuholen. Vgl. Kruse, J. P. (1998), S. 15-16 und vgl. Greff, G. (1999), S. 491.

³⁵⁰ Die Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass die Quote für Terminvereinbarungen über Call Agents wesentlich höher liegen, als wenn dies der Vertreter selbst übernehmen würde. Hierfür werden die einfachere Sprache der Agents (kein oder nur sehr geringes Hintergrundwissen zu Versicherungen) und die ausschließliche Zielausrichtung ‚Terminvereinbarung‘ (während der Vertreter zum Teil bereits am Telefon verkaufen möchte) angeführt. Diese Erfahrungen sind allerdings wissenschaftlich nicht belegt.

³⁵¹ Dazu zählen in erster Linie die Anwendungssysteme der Fachbereiche, z. B. Leben, Haftpflicht, Schaden, Rechtsschutz und Moped.

³⁵² Die Funktionen einer KID sind i. d. R. speziell auf den Außendienst ausgerichtet. Aus einem solchen System erhalten die Vertretungen z. B. Bestandslisten, deren Sortierung vorgegeben werden kann. Daneben dient sie als Anzeigensystem für die Vertreter-Systeme vor Ort.

Nachfolgend wird als Beispiel für ein solches Tool die Software ttCall³⁵³ vorgestellt. Durch diese Kopplung kann eine TMDB zu einer lernenden Datenbank ausgebaut werden.

Die TMDB besteht in diesem Beispiel aus vier Teilen, die durch Selektion einzelner Aspekte speziell auf jede Outbound-Kampagne ausgerichtet werden kann. Neben den Kunden- und Vertragsdaten besteht die TMDB aus einem Spezialteil zu den Versicherungssparten und den Vertreterdaten (vgl. Abb. 8 und ergänzend Abb. 9).³⁵⁴ Der Leistungsumfang und die Funktionalität einer TMDB sollten sich aber nicht nur auf operative Arbeit im Call Center beschränken. Im Wesentlichen bildet diese Datenbank eine umfassende Analyseplattform für Marketing-Fragestellungen innerhalb eines Data Warehouses. Möglichen Fragestellungen zur Informationsdifferenzierung bei Bestandskunden sind:

- Aufzeigen von Cross-Selling-Potenzialen.
- Erkennen der Kundenprofile.
- Einteilung der Kunden nach ihren Potenzialen.
- Kunden in der Haushaltssicht betrachten.
- Lebenszyklusphase und Kauf bestimmter Verträge in Verbindung zueinander bringen.
- Feststellen von Kundenverhaltensweisen, z. B. Reaktionen auf Ablaufaktionen.
- Stornovermeidung durch Erkennen regelmäßiger Muster bei Kündigern.
- Erkennen von Unregelmäßigkeiten innerhalb der Vertragslaufzeit, die einem Storno vorausgehen.
- Entwicklung eines Storno-Frühwarnsystems.
- Erkennen von Absatzpotenzialen aufgrund persönlicher Rahmenbedingungen eines Kunden (z. B. Einkommen, Hausbau, Kinder).
- Reaktionsweisen der Kunden auf verschiedene Marketinginstrumente.

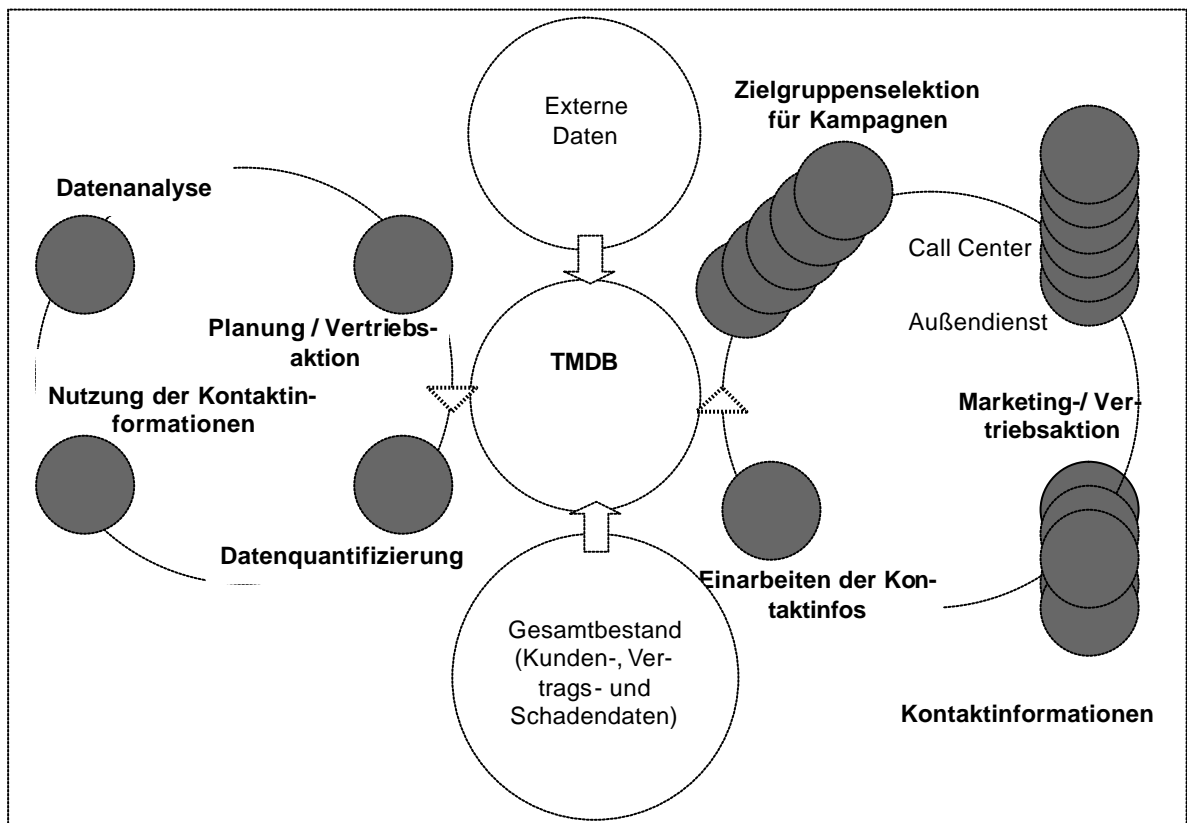
³⁵³ Die Ausführungen über die Software ttCall basieren, neben Gesprächen mit Mitarbeitern des Call Centers eines öffentlich-rechtlichen Versicherers, auf dem online zur Verfügung stehenden Informationsmaterial zu dieser Software. Vgl. <http://www.keaweb.de/tribetech.de/homepage/info01.htm>.

³⁵⁴ Für eine Darstellung des Selektionstools vgl. GSMI (Hrsg.) (o. J.), S. 8.

- Anpassung der Kommunikation durch Einbindung der Ergebnisse in die Integrierte Kommunikation.

Durch Selektion werden die Kunden ermittelt (vgl. Abb. 7), denen z. B. durch Cross-Selling weitere Produkte angeboten werden sollen. Die Auswahl der Kunden wird auf Basis interner Daten in Verbindung mit mikrogeographischen Daten³⁵⁵ durchgeführt. Im Idealfall kann die durchgeführte Selektion (Kunden-Scoring) dem Call Center eine Einteilung des Kundenbestandes in A-, B-, C- und D-Kunden liefern.³⁵⁶ Dabei sind A- und B-Kunden ein priorisiert anzusprechender Kundenkreis, da gerade bei ihnen eine hohe Profitabilität gepaart ist mit einer hohen Abschlusswahrscheinlichkeit (insbesondere begründet durch eine hohe Vertreter-Affinität).³⁵⁷

Abb. 7: Die ‚lernende‘ Telefon-Marketing-Datenbank



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GSMI (Hrsg.) (o. J.), S. 7.

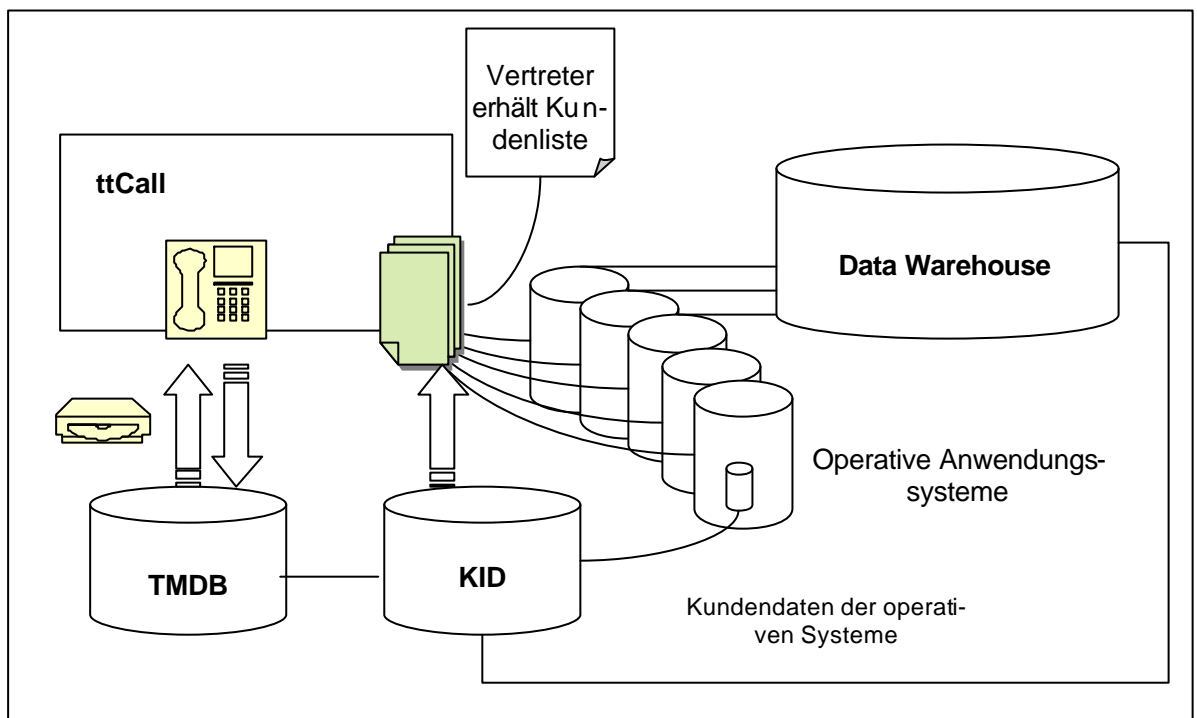
³⁵⁵ Externe Daten mit Informationen zum Wohnumfeld des Kunden, Marktforschungsinformationen und Informationen zu Kaufkraft, Bildung und Sozialstatus des Kunden.

³⁵⁶ Zur so genannten ABC-Analyse vgl. insbesondere Köhler, R. (2000), S. 421-423. Auf eine ausführliche Darstellung wird hier verzichtet, da sich erhebliche Parallelen zur Kundenportfolio-Analyse ergeben. Vgl. daher Abschnitt 4.4.2 Kundenanalyse.

³⁵⁷ Für eine Darstellung siehe Abb. 10: Zweidimensionale Kundenbewertung.

Auf der Grundlage des Kunden-Scoring können den zuständigen Vertretungen Kundenlisten zur Verfügung gestellt werden, deren Grundlage die KID und die operativen Anwendungssysteme sind. Auf diesen Listen können die Vertreter Ergänzungen aufführen und eine Auswahl der anzusprechenden Kunden treffen.³⁵⁸ Damit ist die Bestimmung der anzusprechenden Personen abgeschlossen, so dass durch Verbindung der TMDB mit dem Anwendungs-Tool ttCall die Outbound-Kampagne als Projekt eingerichtet werden kann.

Abb. 8: Datenbasis für operative Anwendungen im Call Center



Quelle: Eigene Darstellung an o. V. (2001c), S. 4.

Die Software ttCall ist eine Standardanwendung im Bereich Call Center, die von der Firma Tribe Technologies GmbH entwickelt worden ist.³⁵⁹ Die Projekteinrichtung erfordert keinerlei Programmierkenntnisse. Durch logisch aufgebaute Eingabemasken werden dem Administrator die Entwicklungsschritte zur Generierung der Gesprächsleitfäden für die Call Agents vorgegeben. Der Gesprächsleitfaden für den Call Agent legt die Abhängigkeiten von Fragen und Antworten fest. Daneben werden beim Telefonieren in übersichtlicher Form alle relevanten Kunden- und Vertragsdaten sowie die Daten des zuständigen Vertreters

³⁵⁸ Hier gilt es anzumerken, dass die Vertreter für sich nochmals ein eigenes, oftmals auch unbewusstes Scoring ihres eigenen Bestandes durchführen.

³⁵⁹ Zu den technischen Voraussetzungen für die Anwendung von ttCall vgl. <http://www.keaweb.de/tribetech.de/homepage/info14.htm>.

angezeigt. Die Formulierungen des Gesprächs werden dem Agent durch Pop Up-Fenster angezeigt. In Abhängigkeit von dem jeweiligen Gesprächsergebnis werden weitere Funktionen des Systems ersichtlich. Ist z. B. der gewünschte Gesprächsteilnehmer nicht erreichbar gewesen, legt ttCall den Kunden in Abhängigkeit der Anrufzeit in eine Wiedervorlage. Das CTI ermöglicht, dass das gesamte System, bestehend aus der Telefonanlage und dem ttCall, miteinander verbunden ist. Durch Mausklick erfolgt das Anwählen eines neuen Kunden.³⁶⁰ Nicht erreichte Kunden werden automatisch zu einer anderen Tageszeit erneut durch die Software angewählt.

Wünscht der Kunde einen Gesprächstermin mit seinem Vertreter, so können die Agents einen festen Termin für den Vertreter vereinbaren. Dies ist möglich, da die Vertreter zuvor ihre möglichen Termine für ein bestimmtes Projekt an das Call Center gemeldet haben. In einem virtuellen Terminkalender, der in ttCall eingebunden ist, werden die Termine schließlich eingetragen. Die Terminbestätigung für den Kunden kann ebenfalls automatisch in das System eingepflegt werden.

Durch die Kopplung von ttCall und der TMDB ist es möglich, die Gesprächsergebnisse weiter zu nutzen. Vertragshistorien, Gesprächsergebnisse und der Aufbau einer Kontakt-historie über alle Vertriebsaktionen hinweg können in das Gesamtsystem integriert werden.

4.4 Systemorientierte Maßnahmen

4.4.1 Kunden-Datenbank als Informationsgrundlage

Der Kunde als Informationsaspekt eines Datensystems für Versicherungsleistungen ist unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Es sollten nicht nur Daten der Vertragsbeziehungen gespeichert werden; der Kunde sollte zudem unter Risikogesichtspunkten analysiert und in Bezug auf Kundenbindungsaktivitäten hin bewertet werden.³⁶¹ Durch neue Informationstechnologien ist es möglich, ein Database Marketing zum Aufbau persönlicher und vor allem langfristig profitabler Kundenbeziehungen zu nutzen.³⁶² Kunden-

³⁶⁰ Vgl. Klein, C. (1998), S. 340-342.

³⁶¹ Vgl. Haas, H. (1997), S. 760.

³⁶² Vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1997), S. 27.

Datenbank und Database Marketing sind somit eine weitere Grundlage für eine kundenorientierte Unternehmensführung.³⁶³

Der Begriff Database Marketing beschreibt ein Marketing, das auf Basis von Kundeninformationen, die datenbanksystematisch aufzubereiten sind, individuell mit einem hohen Maß an Interaktion und Integration ausgeführt werden kann.³⁶⁴ „Ziel des Database Marketing ist es, dem richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten ein maßgeschneidertes Angebot zu machen.“³⁶⁵

Die Elemente einer Kundendatenbank können nach ihrem Informationsspektrum unterschieden werden. Die Informationsfelder sind Grunddaten, Potenzialdaten, Aktionsdaten und Reaktionsdaten.³⁶⁶ Grunddaten sind Trivialdaten aktueller und potenzieller Kunden. Dazu zählen Name und Anschrift, Telefonnummer, Kundennummer, die betreuende Geschäftsstelle, soziodemographische und psychographische Daten³⁶⁷ sowie Angaben zum allgemeinen Kaufverhalten. Die Potenzialdaten müssen einen spezifischen Gesamtbedarf zu einem voraussichtlichen Zeitpunkt generieren können. Dazu bedarf es der Ermittlung der konkreten Bedarfssituationen, der derzeitigen Leistungsanspruchnahme (Vertragslaufzeiten) und der Dauer der Geschäftsbeziehung. Aktionsdaten sind alle Informationen über Art, Intensität, Häufigkeit und Zeitpunkt von Kommunikationsmaßnahmen, die an Kunden gerichtet waren. Diese Daten dienen nicht nur der Erfolgskontrolle, sondern werden auch zur Planung weiterer Marketingaktivitäten abgerufen. Ebenso dienen sie der integrierten Kommunikation. Die Kunden-Datenbank wird schließlich laufend durch Reaktionsdaten der Kunden ergänzt. Darunter werden alle ökonomischen und außerökonomischen Reaktionen des Kunden subsumiert. Zu den ökonomischen Daten zählen z. B. die gesamte Jahresbeitragshöhe, die versicherten Summen und die Zeitpunkte von Vertragsabschlüssen. Die außerökonomischen Daten geben Aufschluss über gezielte Kundenanfragen,

³⁶³ Vgl. Brändli, D. (1997), S. 9.

³⁶⁴ Vgl. Link, J. (2000a), S. 107 und vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1997), S. 17.

³⁶⁵ Link, J. / Hildebrand, V. (1997), S. 19. Im Original Hervorhebungen.

³⁶⁶ Vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1993), S. 36 und vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1994), S. 110-111.

³⁶⁷ Für eine ausführliche Darstellung allgemeiner und spezieller Verbrauchermerkmale vgl. Popp, H. (1997), S. 224-243.

allgemeine Meinungsäußerungen (gegenüber Vertretern oder dem Innendienst) aber auch Beschwerden.³⁶⁸

„Ganzheitliche Bemühungen um Verbesserungen in der Dialogführung, Ansprache, Prozeßsteuerung und im Service können bei konsequenter Umsetzung zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Bindung an das Unternehmen führen.“³⁶⁹ Die Umsetzung eines ganzheitlichen Database Marketing auf der Grundlage der beschriebenen Kundendaten meint hier, dass Problemlösungen im Vordergrund stehen müssen und der Kunde sich nicht durch Einzelaktionen oder Teilleistungen ein uneinheitliches Bild über das Unternehmen bildet, die ihn in seiner Bewertung negativ beeinflussen könnten.³⁷⁰ Die Summe der genannten Daten dürfte eine „völlig neue Qualität der Entscheidungsgrundlagen im Marketing mit sich bringen.“³⁷¹ Auf der Grundlage von Kundenanalysen kann dann der ziel- und kundengerichtete Einsatz des Marketing-Mix erfolgen.³⁷²

4.4.2 Kundenanalysen

Kundenanalysen beschreiben die Ordnung, Verdichtung und systematische Auswertung der Kunden-Datenbase.³⁷³ Die Notwendigkeit zur Kundenanalyse leitet sich aus der Heterogenität der Versicherungskunden ab.³⁷⁴ Kunden unterscheiden sich „... sowohl in bezug auf ihre Ressourcen, die sie in das Unternehmen einbringen können, als auch in Bezug auf ihre Bedürfnisse.“³⁷⁵

Im Wesentlichen konzentrieren sich Kundenanalysen, die zur Bestimmung von Kundenpotenzialen³⁷⁶ eingesetzt werden, auf das folgende Instrumentarium: ABC-Analyse, Kundenkapitalwert, Kundenlebenszyklus-Analyse, Kundenportfolio-Analyse und das Customer-Lifetime-Value. Für Versicherungsunternehmen sind zudem Analysen zur Schadenhäufig-

³⁶⁸ Für eine ausführliche Darstellung der Ermittlung der angesprochenen Daten vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1993), S. 34-42. Vgl. für eine allgemeine Darstellung Link, J. / Hildebrand, V. (1994), S. 108-109; vgl. Kreutzer, R. T. (1995), Sp. 405-406; vgl. Joho, C. (1996), S. 183; vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1997), S. 19-21; vgl. Peter, S. I. (1999), S. 241 und vgl. Schimanofsky, W. (1999), S. 171-172.

³⁶⁹ Kiefer, G. / Winkler, P. (1997), S. 136.

³⁷⁰ Vgl. Kiefer, G. / Winkler, P. (1997), S. 136 und die Ausführungen im Abschnitt 4.3.2 Integrierte Kommunikation.

³⁷¹ Link, J. (2000b), S. 37. Im Original Hervorhebungen.

³⁷² Vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1994), S. 110-111 und vgl. Link, J. (2000b), S. 37-38.

³⁷³ Vgl. Plinke, W. (1995), Sp. 1329.

³⁷⁴ Vgl. Peppers, D. / Rogers, M. (1996), S. 113 und vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 137.

³⁷⁵ Plinke, W. (1995), Sp. 1329.

³⁷⁶ Der Begriff der Kundenpotentialanalyse wird hier zum Erkennen und Bewerten von gegenwärtigen und zukünftigen Kundenchancen bzw. -risiken verwendet. Vgl. Schulz, B. (1995), S. 20.

keit und zur Abschluss- und Stornowahrscheinlichkeit von Bedeutung. Insbesondere Analysen zur Stornowahrscheinlichkeit finden konkrete Anwendung in der Durchführung von Stornopräventionen.³⁷⁷ Auf eine ausführliche Darstellung aller Methoden soll an dieser Stelle verzichtet werden.³⁷⁸ Exemplarisch werden für ein Versicherungsunternehmen ein Instrument der Strukturanalyse (Kundenportfolio) und eine Einzelkundenanalyse (Customer Lifetime Value [CLTV]) im Folgenden dargestellt, um die Notwendigkeit von Kundenanalysen im Rahmen eines Kundenbindungsmanagement zu verdeutlichen.

Das Kundenportfolio ist ein zentrales Element der Kundenfokussierung. Die zweidimensionale Ausgestaltung dieses Portfolios, das ursprünglich auf die Vier-Felder-Matrix des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios der Boston Consulting Group zurückgeht,³⁷⁹ ist von unternehmensindividuellen Anforderungen abhängig.³⁸⁰ Als Beispiel wird ein zweidimensionales Koordinatensystem mit den Dimensionen Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition dargestellt (siehe Abb. 9). Die Kundenattraktivität kann anhand verschiedener Kriterien ermittelt werden. Dazu zählen bspw. der Kundenwert³⁸¹, Prämienvolumen, Reklamationsverhalten, Beratungsintensität, Stornowahrscheinlichkeit, Schadenhäufigkeit oder auch das Cross-Selling-Potenzial³⁸². Die Attraktivität eines Versicherungskunden kann auch durch die Kombination sozioökonomischer Daten mit dem Kundenlebenszyklus durch Rückschlüsse auf den weiteren Versicherungsbedarf hin bewertet werden.³⁸³

Die Wettbewerbsposition ergibt sich aus der Kundendurchdringungsrate, d. h. über den Anteil der Verträge, die der Kunde, ausgehend von einem durchschnittlichen Versicherungsbedarf, bei dem Versicherungsunternehmen abgeschlossen hat.³⁸⁴ Link ergänzt die Beurteilung der Wettbewerbsposition durch weitere Kriterien, insbesondere die geographische

³⁷⁷ Für ein ausführliches Praxisbeispiel vgl. Abschnitt 4.4.4 Stornoprävention.

³⁷⁸ Für eine ausführliche Darstellung des Analyseinstrumentariums vgl. Homburg, C. / Schnurr, P. (1998), S. 175-186; vgl. Bergmann, K. (1998), S. 49-66; vgl. Erlbeck, K. (1999), S. 84-110; vgl. Köhler, R. (2000), S. 421-433 und vgl. Stahl, H. K. / Hinterhuber, H. H. / Friedrich, S. A. u. a. (2000), S. 183-194.

³⁷⁹ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 62.

³⁸⁰ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 122-123.

³⁸¹ Zur Darstellung der Möglichkeiten eines Kundenbewertungssystems vgl. Cornelsen, J. (1996), S. 23-26.

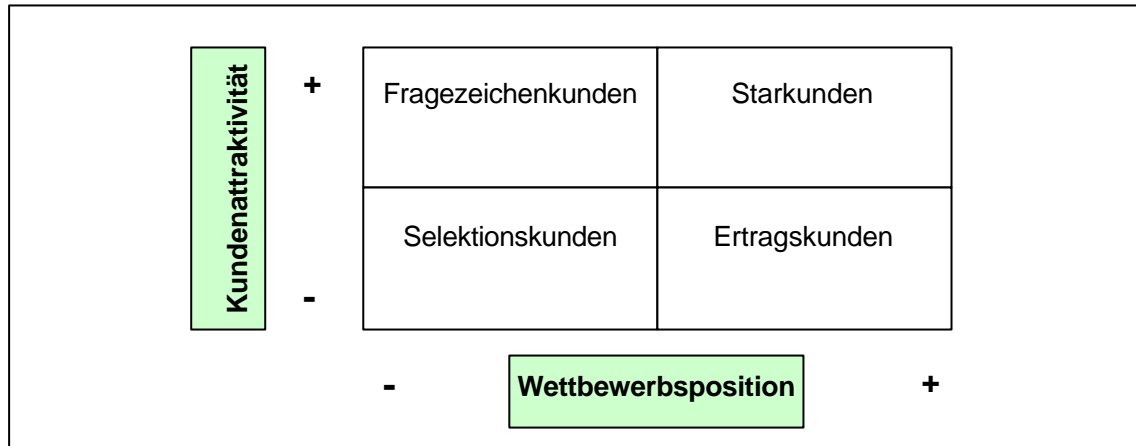
³⁸² Eine Untersuchung von Stracke / Geitner im Finanzdienstleistungsbereich kommt bspw. zu dem Ergebnis, dass das Cross-Selling-Potenzial im Finanzdienstleistungsbereich von altersbedingten Abschlussgewohnheiten abhängt. Dabei folgt exemplarisch auf den Abschluss einer Baufinanzierung oder eines Hypothekendarlehens sukzessiv der Abschluss einer Lebensversicherung. Vgl. hierzu Stracke, G. / Geitner, D. (1992), S. 49-62.

³⁸³ Vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 137.

³⁸⁴ Vgl. Homburg, C. / Schnurr, P. (1998), S. 181.

Nähe des Anbieters, das Firmenimage beim Kunden und die Beziehung des Außendienstes zum Kunden.³⁸⁵

Abb. 9: Kundenportfolio



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C. / Werner, H. (1998b), S. 129 und Preißner, A. (1999), S. 261.

Aus der Zuordnung der Kunden in eines der Portfolio-Felder ergibt sich die anzuwendende Normstrategie zur Steuerung der Kundenstruktur. Für ‚Fragezeichenkunden‘ stellt sich die Frage eines ‚big step or out?‘. Hierbei muss entschieden werden, ob die Beziehung zum Kunden nun entscheidend entwickelt werden soll oder ob weitere Investitionen in den Kunden unterbleiben sollen. Für ‚Selektionskunden‘ ist die Entscheidung für einen schrittweisen Rückzug aus der Geschäftsbeziehung bereits gefallen. Für ‚Starkkunden‘ gilt die Devise, die Geschäftsbeziehung zu halten und auszubauen. ‚Ertragskunden‘ werden lediglich gehalten.³⁸⁶

Das Customer Lifetime Value-Konzept eignet sich insbesondere für den Bereich der Finanzdienstleistungen, da durch den Einbezug eines Zeitfaktors langfristige Geschäftsbeziehungen für jeden einzelnen Kunden betrachtet werden können.³⁸⁷ Jackson beschreibt das CLTV als kundenbezogenen "... present value of a future stream of next contribution

³⁸⁵ Vgl. Link, J. (1995), S. 110.

³⁸⁶ Vgl. Link, J. / Hildebrand, V. (1993), S. 53-54; vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998b), S. 130-140; vgl. Homburg, C. / Schnurr, P. (1998), S. 182 und vgl. Preißner, A. (1999), S. 263-264.

³⁸⁷ Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2000), S. 10.

to overhead and profit.³⁸⁸ Damit orientiert sich die Berechnung eines CLTV an der dynamischen Investitionsrechnung.³⁸⁹ Der Kapitalwert berechnet sich wie folgt:³⁹⁰

$$(1) \quad \text{Kapitalwert} = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{1+i} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

mit e_t : (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t : (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i : Kalkulationszinsfuß zur Diskontierung

t : Periode ($t = 0, 1, 2, \dots, n$)

n : Dauer der Geschäftsbeziehung

Bedeutsam für die Berechnung ist demzufolge die Ermittlung ökonomischer Größen.³⁹¹ Daneben können auch Potenziale in die Berechnung einbezogen werden. Cornelsen verweist hier, neben dem Cross-Selling-Potenzial, auf das Referenz- und Informationspotenzial. Das Referenzpotenzial wird beschrieben als das Weiterempfehlungsverhalten und das Einflussvermögen eines Kunden, das beeinflusst ist durch die Kontakthäufigkeit und -intensität seiner sozialen Beziehungen, in denen er Informationen kommuniziert.³⁹² Das Informationspotenzial ergibt sich aus der Anzahl verwertbarer Informationen seitens des Kunden für das Unternehmen. Damit sind Anregungen, Beschwerden und konkrete Leistungsverbesserungsvorschläge angesprochen.³⁹³

Die zentrale Rolle der Datenanalyse zeigt ein Beispiel zur Prognose der Cross-Selling-Potenziale im Rahmen eines CLTV. Die vorhandene Datenbasis muss dabei zur Fundierung von Entscheidungen beitragen. Ausgehend von Vertrags- und Verhaltensdaten (Schäden, Storno, Zahlungsverhalten), die aus dem Data Warehouse³⁹⁴ gezogen werden, kann

³⁸⁸ Jackson, D. R. (1992), S. 44.

³⁸⁹ Vgl. Homburg, C. / Sieben, F. G. (2000), S. 483.

³⁹⁰ Vgl. Werner, H. / Beutin, N. (2000), S. 26. Eine Beispielberechnung liefern Homburg, C. / Daum, D. (1997), S. 100-104.

³⁹¹ Vgl. insbesondere auch die Ausführungen des Unterkapitels 3.2 Ökonomische Bedeutung der Kundenbindung.

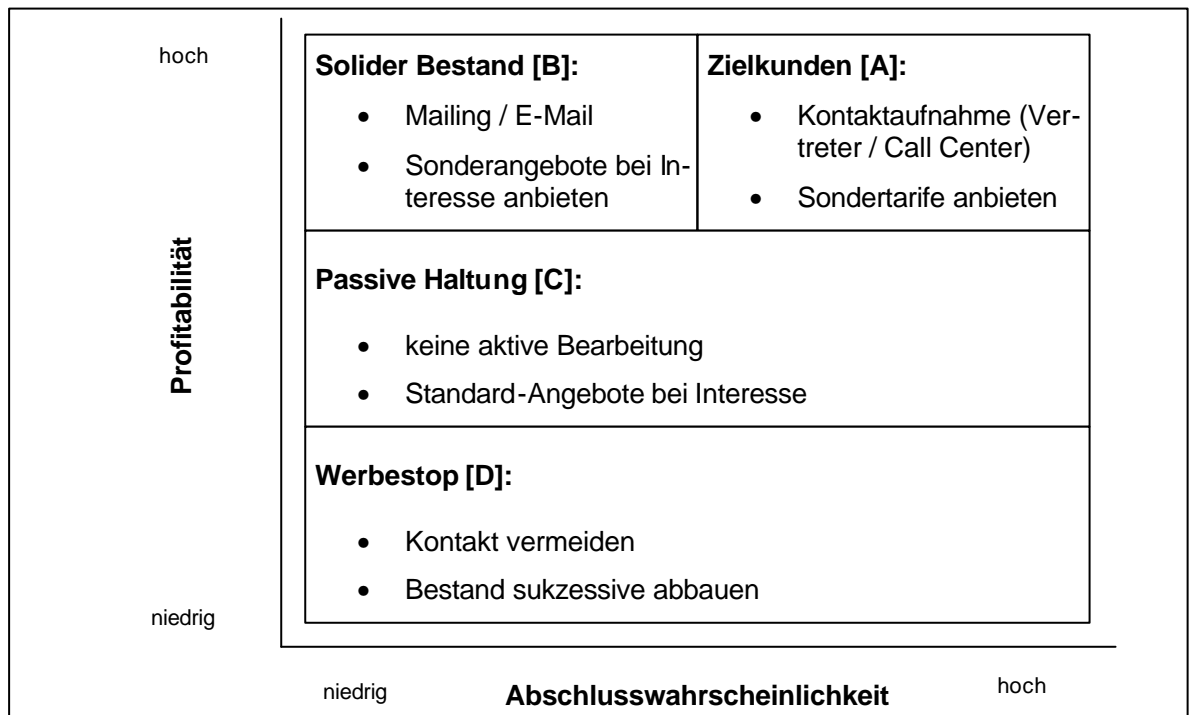
³⁹² Vgl. Cornelsen, J. (1996), S. 14.

³⁹³ Vgl. Cornelsen, J. (1996), S. 20-21.

³⁹⁴ Vgl. für eine ausführliche Darstellung Abschnitt 5.4.4 Das Projekt Data Warehouse.

über Scoring-Verfahren³⁹⁵ der einzelne Kunde bzw. der Haushalt klassifiziert und zielgerichtet angesprochen werden.³⁹⁶ Zur Prognose eines Cross-Selling-Potenzials sind die Schadenquote (Profitabilität)³⁹⁷ und die Abschlusswahrscheinlichkeit heranzuziehen. Sollen z. B. Kfz-Verträge an Lebensversicherungskunden verkauft werden, müssen zunächst die Merkmale von Kunden mit einer Lebensversicherung ermittelt werden, für die eine hohe Profitabilität in der Kfz-Versicherung prognostiziert werden kann. Zu diesen Merkmalen zählen z. B. das Zahlungsverhalten, Versicherungsjahre, Anzahl der Kinder, Alter und der Familienstand.³⁹⁸ Aus der Analyse der Daten könnte sich bspw. folgende zweidimensionale Kundenbewertung ergeben, wobei die Positionierung eines Kunden die Maßnahmen für Cross-Selling-Aktivitäten bestimmt:

Abb. 10: Zweidimensionale Kundenbewertung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an CSC Ploenzke (Hrsg.) (2001), Präsentation: Die zentrale Rolle der Datenanalyse bei CRM, F. 29.

³⁹⁵ Scoring-Modelle sind aufwendige statistische Verfahren zur Kundenklassifikation, deren Ergebnisse umso genauer sind, je mehr Kundenmerkmale berücksichtigt werden. Zur Erstellung von statistischen Scoring-Modellen vgl. Schulz, B. (1995), S. 159-186.

³⁹⁶ Vgl. CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: Die zentrale Rolle der Datenanalyse bei CRM, F. 13-16.

³⁹⁷ So gilt z. B. eine Schadenquote unter 60 % in der Kraftfahrzeug-Haftpflichtversicherung als profitabel. Vgl. CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: CRM – Der richtige Weg zum Kunden, F. 27.

³⁹⁸ Vgl. CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: CRM – Der richtige Weg zum Kunden, F. 23-24. Für eine ausführliche Darstellung der Prognosemerkmale siehe CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: CRM – Der richtige Weg zum Kunden, F. 33-35.

4.4.3 Zufriedenheitsanalysen

Das Ziel von Kundenzufriedenheitsanalysen ist es, Ansatzpunkte im Leistungsprozess zu ermitteln, die für eine langfristige Geschäftsbeziehung besonders bedeutsam sind und aus diesem Grunde den Kundenanforderungen entsprechend gestaltet sein müssen.³⁹⁹ Schließlich sollen Leistungsdefizite abgebaut werden.⁴⁰⁰

Damit Resultate einer Zufriedenheitsbefragung für zielgerichtete Marketing- und Verbesserungsmaßnahmen Verwendung finden können, ist ein ebenso systematisches wie kreatives Vorgehen notwendig. Grundlegend ist ein Phasen-Schema zu entwickeln, das vielseitig einsetzbar ist.⁴⁰¹ Anhang 5 zeigt in der Übersicht ein solches Schema.

Die Konzeption einer Kundenzufriedenheitsbefragung beginnt in der ersten Phase mit der Festlegung der Zielgruppe. Um eine möglichst breite Informationsbasis zu erhalten, empfiehlt es sich, nicht nur aktuelle Kunden einzubeziehen. Wenn grundlegende Neuerungen und Verbesserungen gesucht werden, sollten ebenso inaktive und verlorene Kunden oder gar Konkurrenzkunden befragt werden. Die Auswahl der aktuellen Kunden sollte sich jedoch an der Kundenstruktur des Unternehmens ausrichten.

Die zweite Phase dient der Entwicklung eines Verständnisses der Kundenprobleme. Diese explorative Phase ist besonders wichtig, da die Einschätzungen des Unternehmens hinsichtlich der Wichtigkeit der verschiedenen Leistungseigenschaften nicht immer mit der Kundensicht übereinstimmen.⁴⁰² Zur Ermittlung der Kundenwünsche und -bedürfnisse bieten sich Beschwerdeanalysen, Fokusgruppeninterviews und die Critical Incident Technique an. Ein Beschwerde-Monitoring gilt als besonders hilfreiches Instrument zur Ermittlung von Qualitätswahrnehmungen.⁴⁰³ Fokusgruppeninterviews sind im Kern mit den bereits beschriebenen Cross-Functional Visits vergleichbar. Allerdings stehen hier mehrere Kunden gleichzeitig im Fokus. Das Ziel dabei ist, „durch gruppenspezifische Effekte ... in relativ kurzer Zeit ein breites Spektrum an Kundenproblemen und -wünschen ...“⁴⁰⁴ zu ermitteln. Die Critical Incident Technique zielt darauf, kritische Ereignisse im Leistungserstellungsprozess zu erfassen. Kritische Ereignisse beziehen sich hier i. d. R. auf die persön-

³⁹⁹ Vgl. Lorenzen, M. (1999), S. 16 und vgl. Matzler, K. / Bailom, F. (2000), S. 200.

⁴⁰⁰ Vgl. Lingenfelder, M. / Schneider, W. (1991), S. 111.

⁴⁰¹ Vgl. Matzler, K. / Bailom, F. (2000), S. 200-201.

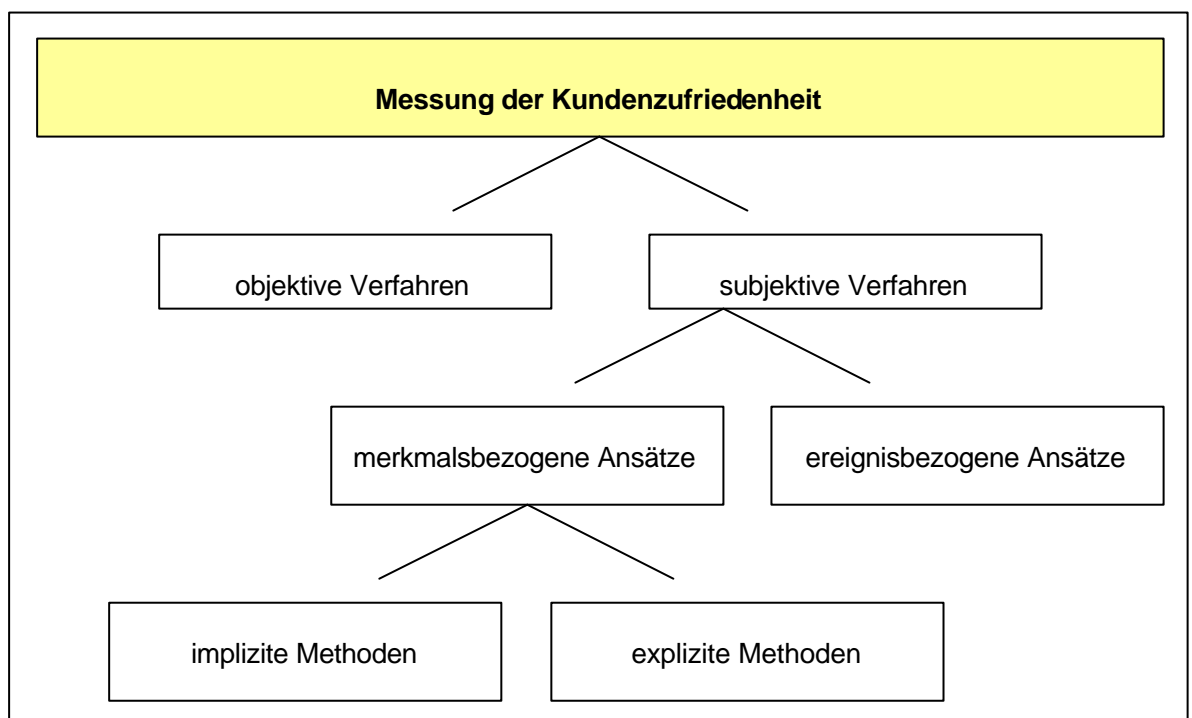
⁴⁰² Vgl. Matzler, K. / Bailom, F. (2000), S. 202-205.

⁴⁰³ Vgl. Jung, H. (1997), S. 146-147.

⁴⁰⁴ Matzler, K. / Bailom, F. (2000), S. 206.

liche Kommunikation mit Kontaktpersonen und Interaktionsprozesse, die eine ausgesprochen deutliche Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitswirkung haben.⁴⁰⁵ Kritische Erlebnisse können als Geschichten interpretiert werden, die der Kunde in seiner Erinnerung behält und in seinem Umfeld regelmäßig kommuniziert. Im Rahmen der Critical Incident Technique werden Kunden durch offene Fragestellungen dazu aufgefordert, diese Geschichten zu erzählen.⁴⁰⁶ Die dritte Phase beschäftigt sich mit der Entwicklung bzw. Auswahl des Messinstrumentariums. Die möglichen Ansätze verdeutlicht die folgende Abbildung:⁴⁰⁷

Abb. 11: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C. / Rudolph, B. (1997), S. 45 und Schuckel, M. / Hußmann, C. (2001), S. 99.

Objektive Verfahren bestimmen Kundenzufriedenheit durch Indikatoren, die nicht beeinflussbar sind. Dazu zählen ökonomische Kennzahlen wie z. B. Umsatz, Marktanteil und Stornorate. Dabei wird eine hohe Korrelation der Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit vorausgesetzt.⁴⁰⁸ „Subjektive Verfahren stellen dagegen auf die Erfassung interindividuell

⁴⁰⁵ Vgl. Stauss, B. (2000), S. 332.

⁴⁰⁶ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), S. 230-231.

⁴⁰⁷ Die Systematisierung der Messansätze geht auf Andreasen zurück. Vgl. Andreasen, A. R. (1982), S. 184.

⁴⁰⁸ Vgl. Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (1998), S. 19.

unterschiedlich ausgeprägter psychischer Sachverhalte und damit verbundener Verhaltensweisen ab.“⁴⁰⁹ Dabei werden die subjektiv wahrgenommenen Zufriedenheitsbeurteilungen der Kunden ermittelt. Zu den ereignisorientierten Verfahren zählt bspw. die bereits erläuterte Critical Incident Technique. Die merkmalsorientierten Verfahren lassen sich wiederum in implizite und explizite Methoden unterteilen. Implizite Methoden verwenden hauptsächlich Beschwerdeanalysen und bedienen sich somit wieder bestimmter Indikatoren.⁴¹⁰ Dagegen messen explizite Verfahren die Kundenzufriedenheit direkt. Dieser Messansatz lässt sich letztendlich in ein- und mehrdimensionale (auch multiattributive) Verfahren untergliedern. Diese Unterscheidung beruht auf der Überlegung, dass Kunden nicht nur eine Gesamtzufriedenheit wahrnehmen, sondern einzelne Teilleistungen differenziert beurteilen.⁴¹¹ Demnach ist die Gesamtzufriedenheit mit einer unternehmerischen Leistung eine Funktion der einzelnen Teilzufriedenheiten:⁴¹²

$$(2) \quad GZ_{ij} = f(EZ_{ij1}, EZ_{ij2}, \dots, EZ_{ijn})$$

mit GZ_{ij} : Gesamtzufriedenheit des Kunden i bezüglich Leistung j

EZ_{ijk} : Einzelzufriedenheit des Kunden i mit den Merkmalen k ($k = 1, \dots, n$) der Leistung j

Die Teilzufriedenheiten ergeben durch linear-additive Aggregation die Gesamtzufriedenheit:

$$(3) \quad GZ_{ij} = \sum EZ_{ijk}$$

Zur Ermittlung der Teilzufriedenheiten bzw. -unzufriedenheiten können indirekte und direkte Messungen durchgeführt werden. Indirekte Messungen der Kundenzufriedenheit messen den Erfüllungsgrad von Erwartungen und beruhen somit auf dem C/D-Paradigma:

$$(4) \quad GZ_{ij} = \sum (L_{ijk} - E_{ijk})$$

mit L_{ijk} : wahrgenommene Erfahrung des Kunden mit dem Merkmal der Leistung

⁴⁰⁹ Homburg, C. / Rudolph, B. (1997), S. 44. Im Original Hervorhebungen.

⁴¹⁰ Vgl. Töpfer, A. (1999), S. 307.

⁴¹¹ Vgl. Dahnke, S. / Reiner, G. (2001), S. 50.

⁴¹² Für die folgenden Ausführungen vgl. Schütze, R. (1992), S. 170-183 und vgl. Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (1998), S. 21-26.

E_{ijk} : Erwartungen des Kunden hinsichtlich des Merkmals der Leistung

Direkte Messungen bedienen sich sog. Zufriedenheitsskalen.⁴¹³ Dabei werden die Befragten aufgefordert, die Ausprägungen eines Leistungsmerkmals direkt hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und Zufriedenheit zu bewerten. Damit ergibt sich eine multiplikative Verknüpfung der Wichtigkeit eines Merkmals mit der empfundenen Zufriedenheit:

$$(5) \quad GZ_{ij} = \sum (w_{ijk} \cdot EZ_{ijk})$$

mit w_{ijk} : Wichtigkeit des Merkmals für den Kunden

Damit gehen nicht alle Einzelzufriedenheiten mit der gleichen Gewichtung in die Gesamtzufriedenheit ein, und die Mehr-Faktor-Struktur der Kundenzufriedenheit wird berücksichtigt.⁴¹⁴

Die Durchführung einer Kundenzufriedenheitsbefragung erfolgt in zwei Phasen. Die Notwendigkeit eines Pretest ergibt sich daraus, dass die formale Korrektheit und der logische Ablauf der Fragen des entwickelten Fragebogens überprüft werden müssen.⁴¹⁵ Das Ziel ist eine Verbesserung der Konzeption.⁴¹⁶ Die Datenerhebung erfolgt schließlich nach Auswahl einer der üblichen Befragungsarten. Unterschieden werden die schriftliche, persönliche und telefonische Befragung.⁴¹⁷ Wird eine große Stichprobe zur Messung herangezogen, ist die schriftliche Befragung zu wählen. Die persönliche Befragung eignet sich insbesondere zum Erlangen zusätzlicher Informationen. Telefonische Interviews können sowohl durch geringe Kosten als auch durch hinreichende Tiefenwirkung überzeugen.⁴¹⁸

Die sechste Phase beschäftigt sich mit der Auswertung und Interpretation der Daten. Ein Schwerpunkt sollte dabei auf der Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren liegen. Basisfaktoren führen durch ihre Erfüllung lediglich zu ‚Nicht-Unzufriedenheit‘. Sie betreffen Mindestanforderungen und beziehen sich auf die Kernleistung des Anbieters. Leistungsfaktoren werden vom Kunden ausdrücklich erwartet. Sie

⁴¹³ Für die Darstellung verschiedener Skalen vgl. Matzler, K. / Bailom, F. (2000), S. 215-217.

⁴¹⁴ Vgl. Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (1998), S. 26 und vgl. Matzler, K. / Sauerwein, E. / Stark, C. (2000), S. 254.

⁴¹⁵ Zu den grundsätzlichen Anforderungen an die Frageformulierung, den Fragebogaufbau und die Skalierung vgl. Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (1998), S. 76-82.

⁴¹⁶ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998a), S. 170.

⁴¹⁷ Vgl. Homburg, C. / Faßnacht, M. / Werner, H. (2000), S. 516-517.

⁴¹⁸ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998a), S. 168.

dienen dem Kunden als Vergleichsstandard zu Konkurrenzangeboten, so dass sie sowohl zur Zufriedenheit als auch zur Unzufriedenheit führen können. Begeisterungsfaktoren sind all jene Attribute einer Leistung, die ein Kunde nicht explizit erwartet. Werden sie dennoch angeboten, erhöhen diese Merkmale einer Leistung den wahrgenommenen Nutzen und das Qualitätsurteil.⁴¹⁹ Neben dieser Identifikation wichtiger Zufriedenheitsfaktoren ist der Ist-Stand der Kundenzufriedenheit abzubilden. Dies geschieht i. d. R. über einen Zufriedenheitsindex, der mittels einer oder mehrerer Frage(n) ermittelt wird und die Globalzufriedenheit widerspiegelt. Die Skalierung eines solchen Index ist keiner Vorgabe verpflichtet. Zufriedenheitsindices finden sich hauptsächlich bei den Auswertungen nationaler Kundenbarometer.⁴²⁰ Damit erfüllen Indices vor allem eine Benchmarking-Funktion.⁴²¹ In einem Ranking nach Mittelwerten ergab sich bspw. auf die Frage: ‚Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen dieses Anbieters insgesamt?‘ für Kfz-Versicherungen ein Wert von 2,19, während die Lebensversicherungen einen Wert von 2,41 realisierten.⁴²² Auf Unternehmensebene sind derartige Indexwerte eher zu vernachlässigen, da sie keine direkten Rückschlüsse auf Leistungsdefizite zulassen.⁴²³ Hier interessieren Zufriedenheiten mit relevanten Leistungsmerkmalen, die nach ihrer Wichtigkeit in einem Kundenzufriedenheitsprofil positioniert werden können, um so strategische Handlungsrichtungen ableiten zu können. Die folgende Abbildung zeigt ein solches Profil für eine Versicherung. Für alle Leistungsparameter, die sich auf der horizontalen Achse weiter links befinden, besteht ein Optimierungsbedarf. Der Handlungsbedarf ist umso höher, je wichtiger die Teilleistungen für den Kunden sind.⁴²⁴

⁴¹⁹ Vgl. Matzler, K. / Bailom, F. (2000), S. 219; vgl. Matzler, K. / Sauerwein, E. / Stark, C. (2000), S. 254 und vgl. Rapp, R. (2000), S. 108-109.

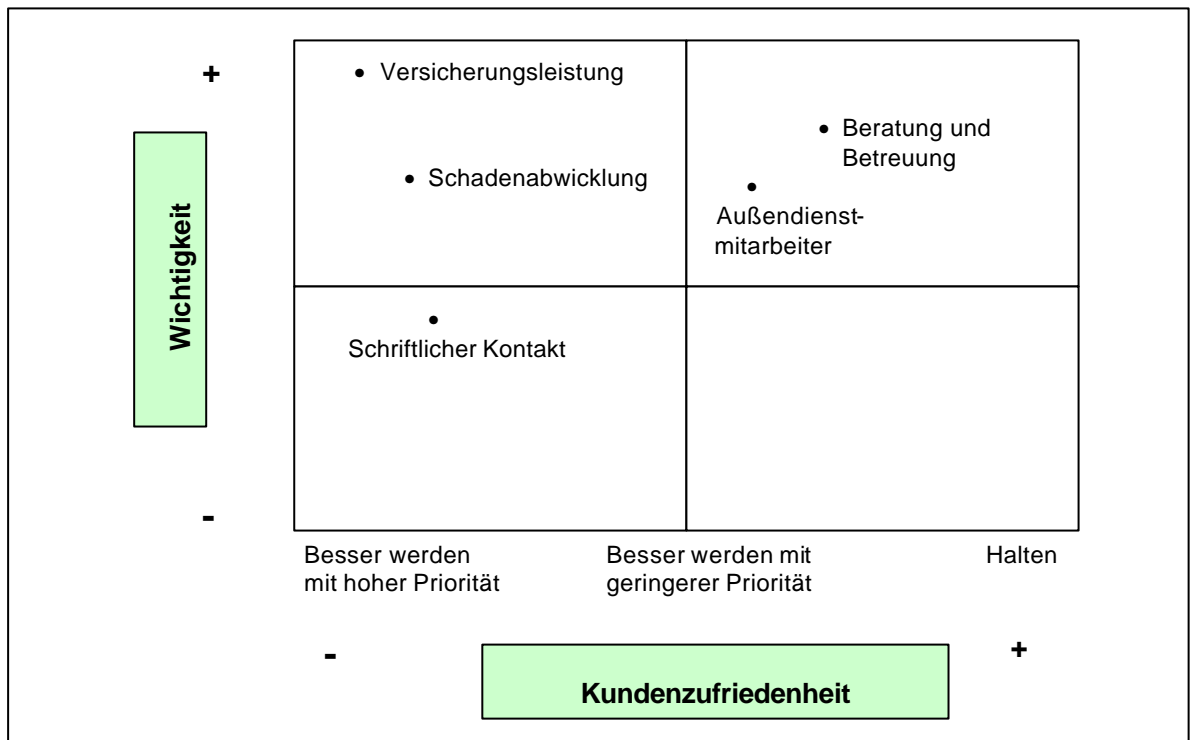
⁴²⁰ Für eine ausführliche Darstellung der bekanntesten Nationalen Kundenbarometer, dem ‚Sveriges Kundbarometer‘, dem ‚American Customer Satisfaction Index‘ und dem ‚Deutschen Kundenbarometer‘ vgl. Bruhn, M. / Murmann, B. (1998), S. 61-151.

⁴²¹ Vgl. Bruhn, M. / Murmann, B. (1998), S. 92.

⁴²² Vgl. <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Summary -> Kundenmonitor Deutschland 2001: Summary. Die Zufriedenheitsniveaus ergeben sich wie folgt: überzeugte Kunden (vollkommen zufrieden [1], sehr zufrieden [2]), zufriedengestellte Kunden (zufrieden [3]) und enttäuschte Kunden (weniger zufrieden [4], unzufrieden [5]). Vgl. Meyer, A. / Dornach, F. (1998), S. 38.

⁴²³ Bruhn weist jedoch darauf hin, dass erhebliche Nutzungspotentiale für positive Ergebnisse aus nationalen Kundenbarometern im Rahmen der Kommunikationspolitik liegen. Vgl. Bruhn, M. (2001), S. 357.

⁴²⁴ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998a), S. 172-173.

Abb. 12: Kundenzufriedenheitsprofil einer Versicherung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C. / Werner, H. (1998a), S. 172.

Der letzte Schritt besteht in der Initiierung von Verbesserungsmaßnahmen. Allgemein ist festzuhalten, dass abzuleitende Maßnahmen von den Ergebnissen der Befragung abhängen. Ausgangspunkt kann hier das entwickelte Kundenzufriedenheitsprofil sein. Der Handlungsbedarf sollte allerdings einer Priorisierung unterliegen, die sich an der beurteilten Wichtigkeit der Leistungsparameter orientieren muss.⁴²⁵ Eine Vielzahl möglicher Punkte ist in dieser Arbeit bereits diskutiert worden. Nachfolgend werden die Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsbefragung aus der Unternehmenspraxis dargestellt.

Zu Beginn des Jahres 1996 entschloss sich ein Konsortium aus sechs öffentlich-rechtlichen Versicherern⁴²⁶ und dem Münchener Allianz-Konzern dazu, eine Kundenzufriedenheitsmessung auf wissenschaftlicher Basis durchzuführen.⁴²⁷ Der darauf hin entwickelte Marktforschungsansatz zur Kundenzufriedenheitsbefragung wurde zweistufig durchgeführt. Zunächst wurde im Rahmen einer Grundlagenstudie mit tiefenpsychologischen Interviews

⁴²⁵ Vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998a), S. 172.

⁴²⁶ Provinzial Düsseldorf, Provinzial Kiel, Provinzial Münster, Sparkassenversicherung Dresden, Sparkassenversicherung Stuttgart und die Versicherungsgruppe Hannover.

⁴²⁷ Vgl. grundlegend zu diesem Abschnitt Hartmann, R. (1998) und vgl. Müller-Peters, H. / Quinke, R. / Ley, M. (1999).

– durchgeführt vom sozialwissenschaftlichen sinus-Institut – 200 Items ermittelt, die Kundenzufriedenheit auslösen. Diese Items wurden anschließend einer Quantifizierungsstudie unterzogen, die „... ihre Häufigkeit und Ausprägung hinsichtlich Wichtigkeit und Korrelation mit bzw. Wirkung auf andere Faktoren ...“⁴²⁸ überprüfte. Im Ergebnis verblieben 114 faktische Einflüsse auf Einzelzufriedenheiten (z. B. Mitarbeiterverhalten, Gestaltung von Schadenformularen oder Verständlichkeit des Schriftwechsels), die wiederum einen Einfluss auf sechs Bereichszufriedenheiten (Schadenregulierung, Produkt, Zentrale, Außendienst, Geschäftsstelle und Schriftwechsel) haben. Die Kundenzufriedenheitsmessung erfolgt auf der Grundlage faktischer Erfahrungen, da nur auf diese Weise tatsächlich wahrgenommene Leistungsqualitäten ermittelt werden können. Dadurch wird zudem verhindert, dass Kunden, die zu einzelnen Sachverhalten keine Meinung haben, durch Übertragung ihrer Gesamtzufriedenheit die Ergebnisse verzerren.⁴²⁹

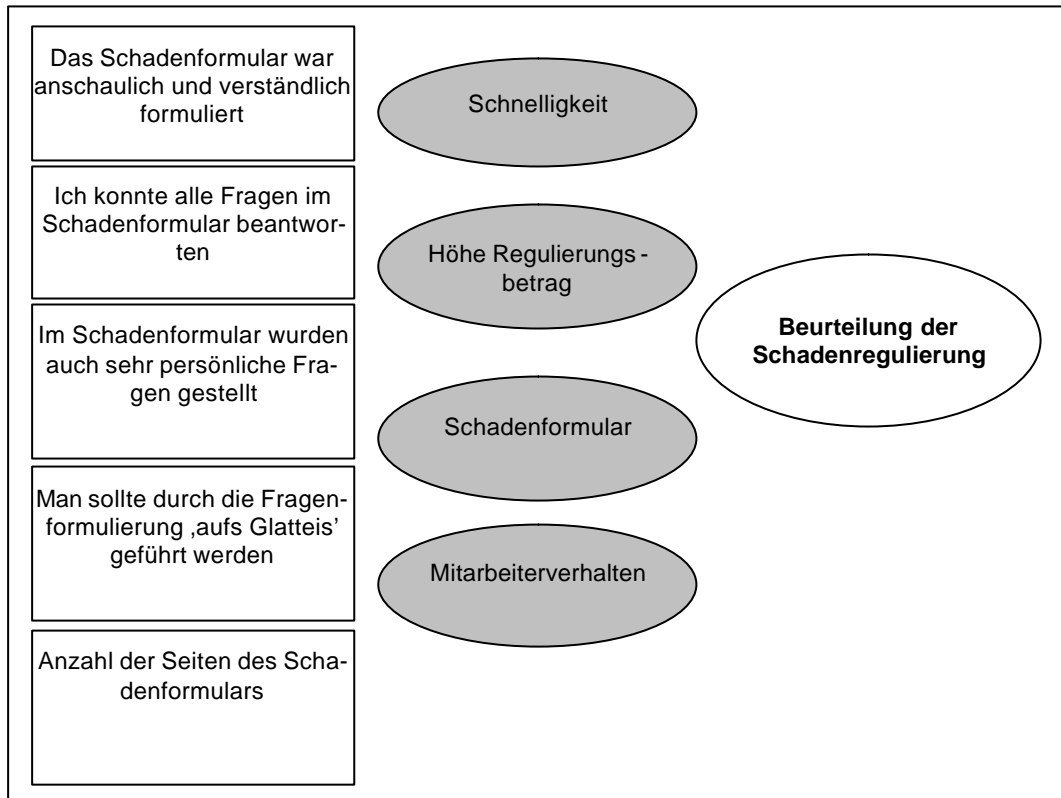
Das Kölner Marktforschungsinstitut psychonomics AG⁴³⁰ verdichtete schließlich die gesammelten Daten zu einem Fragenkatalog, der als Baukastensystem auch einzelne Kriterien abfragen kann.

⁴²⁸ Hartmann, R. (1998), S. 6.

⁴²⁹ Vgl. Müller-Peters, H. / Quinke, R. / Ley, M. (1999), S. 370-371.

⁴³⁰ Die psychonomics AG ist eine auf wirtschaftspsychologische Fragestellungen spezialisierte Forschungs- und Beratungsgesellschaft mit Sitz in Köln. Vgl. <http://www.psychonomics.de> -> Wir über uns.

Abb. 13: Einzelzufriedenheiten und korrespondierende Fakten der Schadenregulierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an psychonomics AG (Hrsg.) (1997), F. 7.

Der dritte Schritt bestand aus einer Nullmessungsstudie, die sich aus globalen Fragen zur Kundenzufriedenheit zusammensetzte. Insgesamt wurden 2.500 Interviews geführt. Ziel der Analyse bestand darin, Stärken und Schwächen verschiedener Leistungsaspekte im Versicherungsbetrieb zu erkennen, um daraus Qualitätsstandards definieren zu können, die operational umgesetzt werden können.

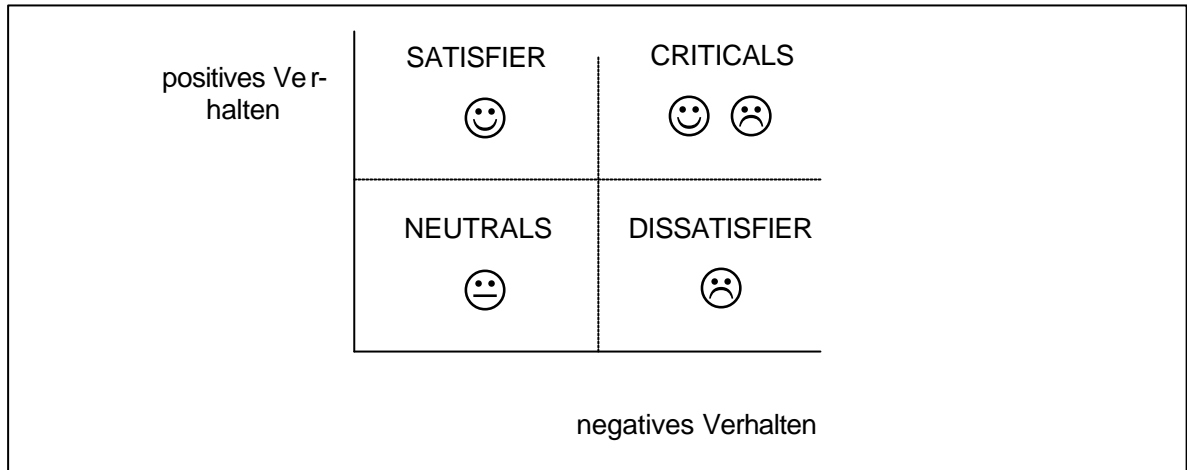
Ausgehend von der Überlegung, dass nicht alle Zufriedenheitskriterien stets in die gleiche Richtung wirken, wurde die Penalty-Reward-Analyse als methodenspezifische Grundlage für die vorliegende Studie gewählt.⁴³¹ „Die Penalty-Reward-Analyse gibt Hinweise zur strategischen Bedeutung der einzelnen Zufriedenheitskriterien, aus denen sich leicht entsprechende Maßnahmenrichtungen ableiten lassen ...“.⁴³² Die Zufriedenheitskriterien werden hier mittels einer Portfolio-Darstellung in die Bereiche Dissatisfier (erzeugen Unzufriedenheit, aber bei positiver Ausprägung keine Zufriedenheit), Criticals (erzeugen sowohl

⁴³¹ Vgl. Müller-Peters, H. / Quinke, R. / Ley, M. (1999), S. 371.

⁴³² Müller-Peters, H. / Quinke, R. / Ley, M. (1999), S. 373.

Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit), Satisfier (erzeugen Zufriedenheit, aber bei Wegfall keine Unzufriedenheit) und Neutrals (keine Wirkung) unterteilt.⁴³³

Abb. 14: Penalty-Reward-Analyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Peters, H. / Quinke, R. / Ley, M. (1999), S. 372.

Im Versicherungsbereich wurden besonders starke Criticals, Dissatisfier und Satisfier ermittelt, die im Anhang 6 in einer Übersicht dargestellt sind.

Auf der Grundlage dieser Analyse können nun konkrete Handlungsfelder aus der Kundenzufriedenheitsbefragung heraus aufgegriffen werden. Dabei gilt es, die ermittelten Stärken auch deutlich in der öffentlichen Darstellung zu kommunizieren.

Als Beispiel kann die für einen Versicherer ermittelte Schwachstelle im Schadenbereich angeführt werden. Bei 13 % der Schadenfälle wurden Zusagen gegenüber dem Kunden nicht eingehalten. Hier gilt es die Mitarbeiterinteraktion im Rahmen der Integrierten Kommunikation zu optimieren, da die Gründe für nicht eingehaltene Zusagen oftmals in einer mangelnden Zusammenarbeit zwischen dem Außendienst und dem Innendienst liegen.

⁴³³ Vgl. Müller-Peters, H. / Quinke, R. / Ley, M. (1999), S. 372. Zur Interpretation der Ergebnisse der Penalty-Reward-Analyse ergeben sich inhaltliche Parallelen zur Identifikation der Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. Vgl. Abschnitt 4.4.3 Zufriedenheitsanalysen.

Die Kundenzufriedenheitsstudie ermittelte für den hier betrachteten Versicherer in vier weiteren Bereichen Schwächen: Beitragshöhe, Kundenorientierung der Zentrale (Eingehen auf Kundenwünsche), Schriftwechsel und Beschwerdemanagement.

In Bezug auf die Beitragshöhe bewerteten ca. ein Fünftel der Kunden die Verträge im Vergleich zu den Wettbewerbern als zu teuer. Eine solche Preiseinschätzung hat einen erheblichen Einfluss auf das Anspruchsniveau der Kunden. Kunden, die ihren Beitrag als hoch einschätzen, sind in ihrem Zufriedenheitsempfinden nur durch herausragende Leistungen und Zusatzleistungen positiv zu beeinflussen. Bietet das Unternehmen allerdings Leistungen, die ihren Erwartungen nicht entsprechen, stellt sich schnell Unzufriedenheit ein.

Mit der Kundenorientierung des Innendienstes waren mehr als ein Fünftel der Kunden eher unzufrieden. Oftmals fehlt es hier an Flexibilität bei beabsichtigten Vertragsänderungen. Zudem empfanden in diesem Zusammenhang mehr als ein Viertel der befragten Kunden den Schriftwechsel als ungenügend.

Als eine Konsequenz aus der Befragung wurde ein Beschwerdemanagement initiiert, da die Bewertungen der Kunden von Beschwerdereaktionen negativ ausgefallen sind.⁴³⁴ Die Gründe hierfür liegen in einer unfreundlichen Entgegennahme der Beschwerde durch die Mitarbeiter und in einer zu langen Wartezeit für den Kunden, bis die erste Reaktion erfolgte.

4.4.4 Stornoprävention

Die Betrachtung von Stornozahlen war für Versicherungsunternehmen lange Zeit nicht notwendig, da die Produktionsmaschine bestehende Schwächen in der Kundenbindung verdecken konnte, „genauso wie gute Anlageergebnisse eine schlechte Versicherungstechnik kompensierten.“⁴³⁵

Im Zuge der aktuellen wirtschaftlichen Situation wird mancherorts einseitig, und wohl auch kurzfristig erfolgversprechend, die Kostenreduktion in den Mittelpunkt gestellt. Das Mittel der langfristigen Ergebnisverbesserung durch Stornosenkung wird nicht immer

⁴³⁴ Im Mittelpunkt stehen hierbei Reaktionszeiten auf eine Beschwerde, so dass ein Kunde, der sich beschwert hat innerhalb von ein bis zwei Tagen eine Reaktion seitens der VGH erhält.

⁴³⁵ Ullmann, T. / Garbers, J. (2003a), S. 401.

angewendet. Dass dieser Weg nur vereinzelt eingeschlagen wird, liegt an folgenden Problemen:⁴³⁶

- Bestehende Interessenkonflikte zwischen den Ergebnisverantwortlichen einer Sparte und dem Vertrieb.
- Die Überzeugung, Storno sei für einen Versicherer nicht beeinflussbar, da Storno allein durch Beitragssenkungen zu verhindern sei.

Die bestehenden Interessenkonflikte zwischen den Spartenverantwortlichen und dem Vertrieb sind in erster Linie auf die Anreizsysteme im Vertrieb zurückzuführen.⁴³⁷ Das bereits erläuterte Problem wiederholt sich hier: Stornoreduktion ist für den Außendienst nicht mit zusätzlichen Einnahmen verbunden, obwohl gesamtwirtschaftlich für das Unternehmen hier große Ertragspotenziale liegen.

Die zweite Annahme konnte in einer Befragung widerlegt werden.⁴³⁸ Lediglich 8 % der Kündiger gaben als alleinigen Kündigungsgrund den Preis an. Dagegen spielten bei 74 % der Befragten auch Serviceaspekte einen wichtigen Grund bei der Kündigung. Bei annähernd einem Drittel war Unzufriedenheit mit dem Service der ausschlaggebende Kündigungsgrund. Allerdings können diese Ergebnisse nicht auf alle Sparten übertragen werden. Insbesondere für die Kraftfahrzeugsparte wird der vordergründige Kündigungsgrund der Preis sein. Es gilt jedoch, dass ein nicht unerheblicher Teil des auftretenden Stornos wirkungsvoll verhindert werden kann.⁴³⁹

Eine weitergehende Ursachenanalyse wird die spezifische Stornosituation eines Versicherers verdeutlichen und wichtige Anhaltspunkte für eine Einbindung der Stornoprävention in das Kundenbindungsmanagement aufzeigen.

⁴³⁶ Vgl. Ullmann, T. / Garbers, J. (2003a), S. 402.

⁴³⁷ Vgl. Abschnitt 4.2.3 Kundenorientierte Anreizsysteme.

⁴³⁸ Die folgenden Ergebnisse entstammen aus der MSR Benchmarking Datenbank Versicherung. Zitiert nach Ullmann, T. / Garbers, J. (2003a), S. 402-403.

⁴³⁹ Ullmann, T. / Garbers, J. (2003a), S. 403.

Grundlegend schlagen Ullmann / Garbers folgendes Maßnahmenprogramm vor:⁴⁴⁰

- Abbildung der Stornotypen durch ein Controlling
 - Produktionsstorno (Neuproduktion ist nicht bestandswirksam geworden)
 - Erstjahresstorno (der Vertrag wurde eingelöst, die Kündigung erfolgte jedoch noch im ersten Versicherungsjahr)
 - Bestandsstorno (Storno nach mehr als einem Jahr Vertragsdauer)

Durch diesen ersten Strukturierungsschritt können wichtige Hinweise gewonnen werden. „Ein hohes Produktionsstorno kann ein Indiz für schlechte Beratungsqualität sein – viele Versicherungsnehmer werden beim Beratungsgespräch nicht wirklich überzeugt und überlegen es sich bis zum ersten Zahlungstermin wieder anders.“⁴⁴¹

- Identifizierung der Storno-Hebel unter Berücksichtigung der Potenziale
- Maßnahmenentwicklung zu den identifizierten Schwachstellen
 - Schulungsmaßnahmen für sog. Stornonester, d. h. Vertriebseinheiten, die für einen Großteil des Gesamtstornos verantwortlich zeichnen.
 - Einbindung von Agenturen mit besonders niedrigen Stornoquoten und Nutzen der Erfolgsfaktoren für die gesamte Organisation.
 - Erhöhung der Lastschriftquote, da Kunden im Lastschriftverfahren deutlich weniger stornoanfällig sind.
- Planung und Umsetzung des bewerteten Maßnahmenkatalogs entsprechend der dimensionierten Schwachstellen.

Wurde z. B. für die Auswertungsebene einer bestimmten Region für eine Stornoart in der Sparte Kraftfahrzeug ein hoher Anteil von Beitragszahlern ohne Lastschriftverfahren festgestellt, so sollte hier die Kunden konzentriert durch die Agenturen angesprochen werden.

- Laufende Kontrolle der Maßnahmenerfolge und Maßnahmenerweiterung im Sinne der Kundenbindung.

⁴⁴⁰ Vgl. für eine ausführliche Darstellung Ullmann, T. / Garbers, J. (2003b), S. 473-475.

⁴⁴¹ Ullmann, T. / Garbers, J. (2003b), S. 473.

Die Unternehmensberatung CSC Ploenzke AG weist darauf hin, dass durch eine Storno-
prävention mit einem verhältnismäßig geringen Aufwand enorme Wirkungen erzielt wer-
den können. Jedoch ist die Ansprache des Kunden entscheidend. So lag die tatsächliche
Stornoquote ohne Ansprache der Kunden bei 14 %, bei einer Ansprache der Kunden über
ein Call Center bei 11 % und bei einer direkten Ansprache über den Vertreter nur noch bei
6 %.⁴⁴²

Es bleibt anzumerken, dass eine willkürliche Stornoprävention bzw. Kundenrückgewin-
nungsaktionen, entsprechend des gesamten Kundenbindungsmanagement über alle Kun-
densegmente nicht empfehlenswert ist. Kundenrückgewinnung ist nur lohnend, wenn der
erwartete zukünftige Ertrag die Kosten der Maßnahme übersteigt. Die Fokussierung auf
ertragreiche Produkte, wie z. B. die Unfallversicherung, und entsprechend der Kunden-
segmentierung lohnende Kunden ist sinnvoll.⁴⁴³

4.4.5 Customer Relationship Management

Das Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbes-
serung der Kundenbeziehungen. Es kann definitorisch als eine kundenorientierte Unter-
nehmensphilosophie aufgefasst werden, die basierend auf einem integrierten Einsatz von
Informationstechnologien und Kommunikationsinstrumenten versucht, langfristig profitab-
le Kundenbeziehungen durch abgestimmte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte
aufzubauen und zu pflegen.⁴⁴⁴ Das Ziel besteht darin, die Kundenbedürfnisse optimal zu
befriedigen. Zur Gestaltung der angepassten Leistungen werden innerhalb des CRM alle
verfügbaren Kundendaten analysiert und zu neuen Angeboten verdichtet.⁴⁴⁵

CRM ist allerdings in vielen Teilaspekten kein revolutionäres Konzept. Die Kunst eines
effektiven CRM besteht daher auch darin, zahlreiche bestehende Insellösungen innerhalb
eines Unternehmens durch neue Informationssysteme zu verbinden.⁴⁴⁶ Entsprechend der
Zielsetzung eines CRM sind die wichtigsten Aufgaben eines CRM-Systems die Synchroni-
sation von Marketing, Vertrieb und Service, die Einbindung aller Kommunikationskanäle

⁴⁴² Vgl. CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: CRM – Der richtige Weg zum Kunden, F. 20.

⁴⁴³ Vgl. http://www.msr.de/fa/premit/MSR_Kbindung_080699.pdf.

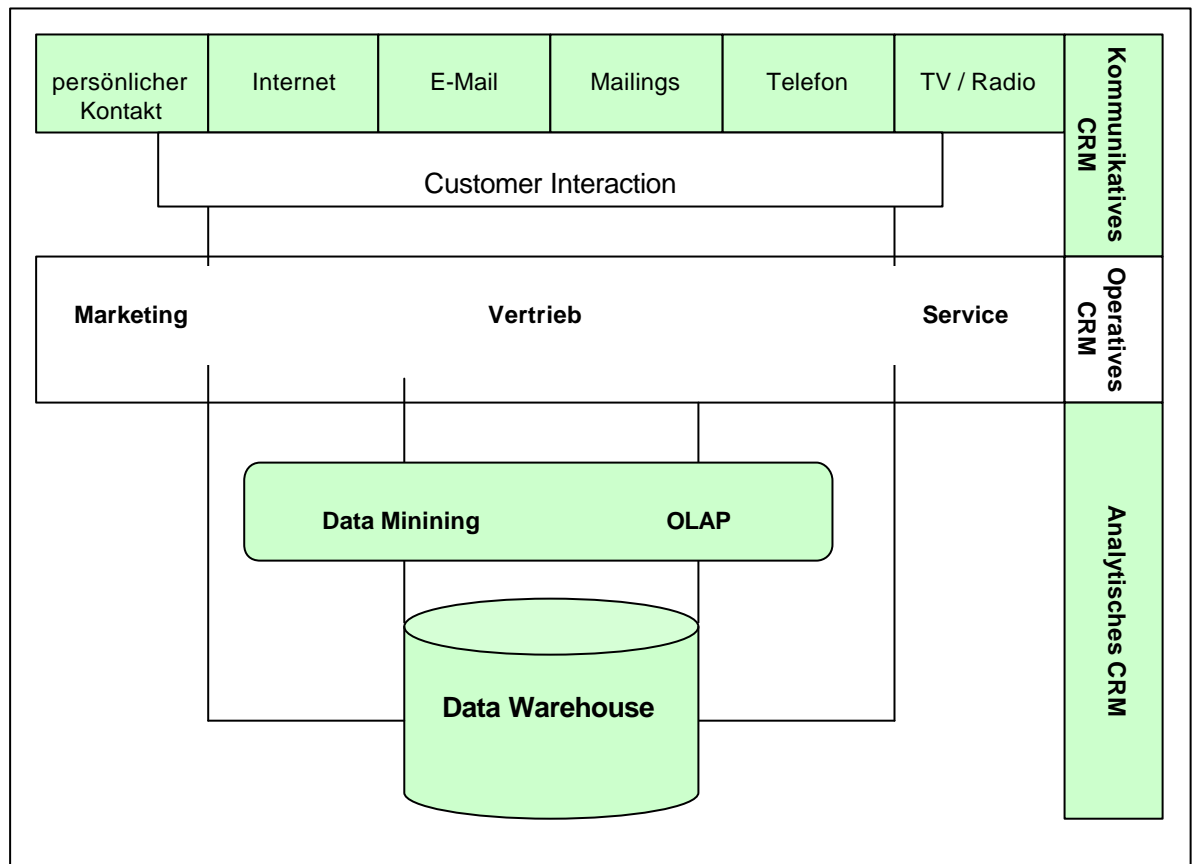
⁴⁴⁴ Vgl. Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 25 und vgl. Hippner, H. / Wilde, K. D. (2001a), S. 6.

⁴⁴⁵ Vgl. Wirtz, B. W. (2001), S. 496-497.

⁴⁴⁶ Vgl. Schulze, J. (2000), S. 57.

und die Zusammenführung und Analyse der Kundeninformationen.⁴⁴⁷ Damit entstehen drei Komponenten einer CRM-Lösung: Analytisches CRM, Operatives CRM und Kommunikatives CRM:

Abb. 15: Komponenten einer CRM-Lösung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hippner, H. / Wilde, K. D. (2001a), S. 14.

Das Operative CRM umfasst die Front Office-Anwendungen, die den Dialog mit dem Kunden unterstützen. Das Kommunikative CRM ist zuständig für eine Integrierte Kommunikation.⁴⁴⁸ Das Analytische CRM ist, im Gegensatz zu den beiden anderen Komponenten, nicht direkt auf die Verbesserung kundenbezogener Prozesse gerichtet. Das Customer Data Warehouse liefert alle relevanten Kundendaten, die durch Data Mining-Techniken und das Online Analytical Processing klassifiziert und segmentiert sowie zur Prognose

⁴⁴⁷ Vgl. Hippner, H. / Wilde, K. D. (2001a), S. 12-13.

⁴⁴⁸ Vgl. insbesondere Abschnitt 4.3.2 Integrierte Kommunikation.

zukünftiger Verhaltensweisen und dem Erkennen von Zusammenhängen genutzt werden.⁴⁴⁹

Das CRM ist Bestandteil aktueller Diskussion zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei vielen Versicherern. Unter der Federführung der Marketing-Bereiche von sechs öffentlich-rechtlichen Versicherungen⁴⁵⁰ kann beispielhaft angeführt werden, dass in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung CSC Ploenzke⁴⁵¹ ein CRM-Sollkonzept entwickelt wurde, das umsetzbare Handlungsfelder identifizierte. Im Folgenden wird dieses Basiskonzept dargestellt.⁴⁵²

Unter einem CRM wird hier eine Unternehmensphilosophie verstanden, die über alle Geschäftsprozesse hinweg den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Das Ziel eines CRM ist in dieser Philosophie die Schaffung, Entwicklung und Erhaltung profitabler Kundenbeziehungen. Zur Zielerreichung wird ein integrierter Einsatz von Strategien, Prozessen und Technologien angestrebt.⁴⁵³

Das Design bzw. die Implementierung eines CRM besteht gemäß dem Referenzmodell von CSC Ploenzke aus vier Hauptschritten. Zunächst gilt es, die potenziellen Kunden zu identifizieren. Dieser erste Prozess-Schritt verdeutlicht bereits die herausragende Bedeutung eines aussagefähigen Kundendatenbestandes.⁴⁵⁴ Daraufhin sind die Kunden entsprechend ihrer Bedürfnisse und ihrem Wert für das Unternehmen zu unterscheiden. Auf der Grundlage der Datensammlung werden dabei mit Hilfe geeigneter Analyseinstrumente Prognosen über das zukünftige Kundenverhalten in Form so genannter Scores getroffen.⁴⁵⁵ An dieser Stelle wird die eigentlich neue Ausrichtung des CRM deutlich. Denn bis dato waren Kundensegmentierungen eine durchaus übliche Marketingmaßnahme. Doch die Auswahl der anzusprechenden Kunden erfolgte für bereits bestehende Produkte und Leistungen. In diesem dritten Prozess-Schritt wird jedoch versucht, mit den Kunden zu interagieren, d. h. passende Angebote für die Kunden zu entwickeln und diese über die geeigneten Medien zu kommunizieren. Dabei muss wiederum die bereits beschriebene Einheitlichkeit des

⁴⁴⁹ Vgl. Hippner, H. / Wilde, K. D. (2001a), S. 14-20.

⁴⁵⁰ Provinzial Kiel, Provinzial Münster, Provinzial Düsseldorf, Versicherungskammer Bayern, Sparkassenversicherung Stuttgart und die VGH.

⁴⁵¹ Vgl. <http://www.cscploenzke.com>

⁴⁵² Vgl. grundlegend zu diesem Abschnitt CSC Ploenzke (Hrsg.) (2001).

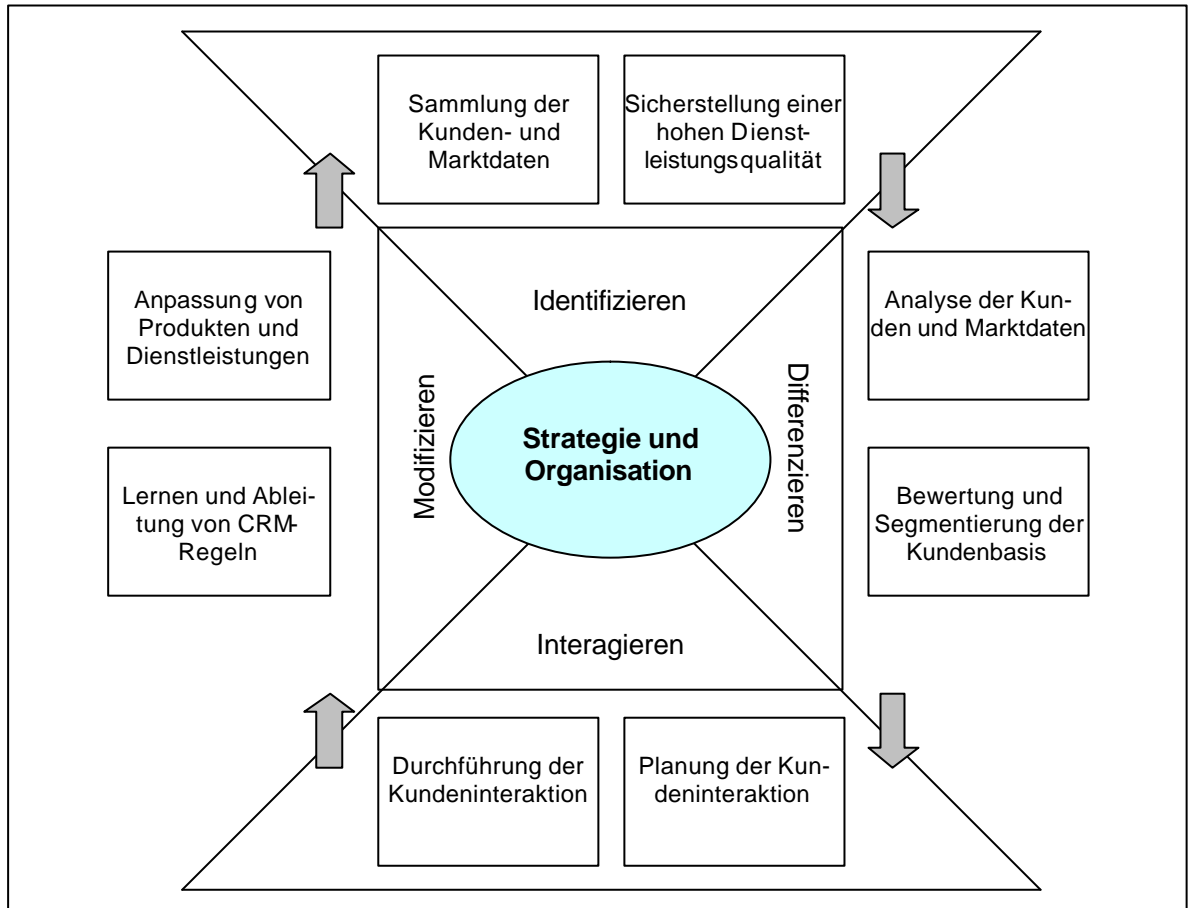
⁴⁵³ Vgl. CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: CRM – Der richtige Weg zum Kunden, F. 5.

⁴⁵⁴ Zur inhaltlichen Ausgestaltung vgl. Abschnitt 4.3.3 Data Warehouse und Call Center.

⁴⁵⁵ Vgl. CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001), Präsentation: CRM – Der richtige Weg zum Kunden, F. 18.

Auftritts über alle Vertriebskanäle hinweg beachtet werden.⁴⁵⁶ Entscheidend ist dabei, dass nicht das Versicherungsunternehmen die Kontaktpunkte vorgibt, sondern diese vom Kunden ausgewählt werden. Schließlich erlaubt die Speicherung aller Interaktionsinformationen eine systematische Aufbereitung zur Verbesserung der Kundenansprache und Leistungsgestaltung im Sinne eines Kundennutzens (siehe Abb. 16).

Abb. 16: CRM-Referenzmodell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an CSC Ploenzke AG (Hrsg.) (2001),

Präsentation: Unternehmenspräsentation, F. 8.

4.5 Kritische Würdigung

Die Umsetzung eines Kundenbindungsmanagement bedingt den Einsatz eines vielschichtigen Bündels an Maßnahmen. Die Koordination ist dabei nicht ohne weiteres zu gewährleisten, und eine ökonomische Abbildung in Kosten-Nutzen-Analysen wird damit zusätz-

⁴⁵⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.2 Integrierte Kommunikation.

lich erschwert.⁴⁵⁷ Es gilt zu beachten, „... daß Bindungserfolge eher langfristig zu erzielen sind, während die Investitionen zu einem großen Teil bei der Einführung von Aktivitäten anfallen.“⁴⁵⁸ Die Grenzen der Kundenbindung ergeben sich noch deutlicher, wenn die Sichtweise der Kunden eingenommen wird. Dabei stellt sich für Leistungen, die sich durch ein geringes Involvement des Kunden auszeichnen, die Frage, ob überhaupt ein Interesse und die nötige Bereitschaft seitens der Kunden vorhanden sind, sich auf einen intensiven Austausch mit einem Anbieter einzulassen.⁴⁵⁹ Daneben sind mögliche Kundenreaktanzen kritisch zu beleuchten. Ein zunehmender Bindungswettbewerb unter den Unternehmen kann dazu führen, dass Kunden dies als Einschränkung ihrer Autonomie wahrnehmen und alle Bemühungen in dieser Richtung negativ bewerten.⁴⁶⁰

Hinsichtlich der Auswahl bestimmter Kundensegmente mit aktuell hohen Potenzialwerten für intensive Kundenbindungsmaßnahmen muss angeführt werden, dass der Aufbau einer einseitigen Kundenstruktur mit Gefahren verbunden sein kann, da damit die „... Erschließung nachwachsender Kunden, die über ein hohes Kaufpotenzial in der Zukunft und damit einem hohen Kundenwert verfügen, vernachlässigt“⁴⁶¹ werden könnte. Den möglichen Immunisierungspotenzialen zu Wettbewerbern sind hier gewisse Isolationseffekte gegenüberzustellen.⁴⁶² Für die Auswahl potenzialträchtiger Kunden ist wiederum der Zeithorizont in die Überlegungen einzubeziehen. Investitionen in eine Geschäftsbeziehung können nicht über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg getätigt werden. Hier sollte deutlich werden, dass Kundenzufriedenheit keinen Selbstzweck darstellt.⁴⁶³ Schließlich weisen Meyer / Oevermann ausdrücklich darauf hin, dass Bindungsmaßnahmen die Neukundenakquisition nicht ersetzen können, „... da allein schon durch eine mehr oder weniger natürliche Fluktuation ständig Kunden verloren gehen, die durch neue Kunden ersetzt werden müssen.“⁴⁶⁴

Die Implementierung der Kundenorientierung und eines Kundenbindungsmanagement muss letztendlich innerhalb des Unternehmens als eine ganzheitliche Aufgabe begriffen werden. Diese Herausforderung wird durch eine notwendige Verbindung von revolutionärem

⁴⁵⁷ Vgl. Simon, H. / Homburg, C. (1997), S. 28.

⁴⁵⁸ Diller, H. / Müllner, M. (1997), S. 29.

⁴⁵⁹ Vgl. Peter, S. I. (1999), S. 257-258.

⁴⁶⁰ Vgl. vertiefend Stahl, H. K. (2000), S. 93-94.

⁴⁶¹ Diller, H. / Müllner, M. (1997), S. 30.

⁴⁶² Vgl. Diller, H. / Müllner, M. (1997), S. 30.

⁴⁶³ Vgl. Simon, H. / Homburg, C. (1997), S. 28-29.

⁴⁶⁴ Meyer, A. / Oevermann, D. (1995), Sp. 1341.

und evolutionärem Vorgehen erschwert. Der revolutionär anzustoßende Veränderungsprozess muss kontinuierlich weiter verfolgt werden. Bedingung für das Gelingen eines solchen Vorganges ist die kritische Betrachtung von Implementierungslücken.⁴⁶⁵ Diese ergeben sich z. B. durch Inkonsistenzen der Führungskräfte in der Um- und Durchsetzung der Maßnahmen, durch ein technokratisches Vorgehen, bei dem der Instrumenteneinsatz im Vordergrund steht, durch organisationale (verfestigte Hierarchieebenen und Arbeitsabläufe) und emotionale (Status quo-Denken, Interessenlosigkeit und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern) Barrieren und schließlich durch Fähigkeitsbarrieren seitens der Mitarbeiter.⁴⁶⁶

Ein Kundenbindungsmanagement muss über die einmalige Messung der Kundenzufriedenheit hinausgehen. Eine Ausrichtung auf den Kunden bedingt einen umfassenden Implementierungsprozess, der bei einer kundenorientierten Kultur beginnt und sich über die Organisation hin zu einzelnen systemorientierten Aspekten kontinuierlich durchsetzen muss. Diese langfristige strategische Aufgabe kann nicht nur durch das Kopieren standardisierter Modelle gewährleistet werden. Es gilt vielmehr, individuelle Kundenbindungsideen zu entwickeln, da auf diese Weise eine für das Kundenbewusstsein prägende Differenzierung zu den Wettbewerbern erfolgen kann.

Die praxisorientierten Betrachtungen zeigten, dass wichtige Grundlagen zur Umsetzung eines Kundenbindungsmanagement in der Reorganisation des jeweiligen Unternehmens und der aktiven Anwendung der Informationstechnologien zur Verringerung der Informationsflut und zur Generierung von wertvollen Kundeninformationen liegen.⁴⁶⁷

Kundenorientierung muss dabei für jedes Versicherungsunternehmen heißen, dass der Kunde den Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns darstellt. Dabei müssen die Wünsche und die Vorstellungen der Kunden dem Unternehmen bekannt sein, damit die Erfordernisse als Basis für die Leistungsgestaltung dienen können. „Dafür ist es jedoch unerlässlich, daß die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden besondere Beachtung findet. Die im Markt verfügbaren Informationen müssen systematisch erfaßt und weitergeleitet werden. Dies geschieht nur dann, wenn die Mitarbeiter an der Schnittstelle um die Bedeutung der Erfassung der Kundenwünsche wissen.“⁴⁶⁸ Kundenorientierung heißt

⁴⁶⁵ Vgl. Bruhn, M. (1999b), S. 320-322.

⁴⁶⁶ Vgl. Kolks, U. (1990), S. 186-195; vgl. Hilker, J. (1993), S. 16-21; vgl. Dierkes, M. / Hähner, K. / Raske, B. (1996), S. 326-327 und vgl. Homburg, C. / Werner, H. (1998b), S. 226-228.

⁴⁶⁷ Vgl. http://www.cscploenzke.com/common/pdf/offering/customer_connect/crm_customerconnect.pdf.

⁴⁶⁸ Herrmann, A. / Jasny, R. / Vetter, I. (1999), S. 18.

aber auch, dass die Führungskräfte Entscheidungsfreiheiten dorthin verlagern, wo die Kundenbedürfnisse zu befriedigen sind.⁴⁶⁹ Insbesondere die Versorgung mit Informationen muss im Sinne einer Kundenorientierung für die Mitarbeiter ausgebaut werden. Die Gründe für Informationsdefizite sind vielfältig und nur schwer zu fassen: „Ursachen sind tradiertes Verhalten, historisch gewachsene unsichtbare chinesische Mauern in Köpfen auch als Ausfluß ressortbezogenen Denkens, aber auch im (bewußten oder unbewußten) Festhalten an ... Informationsmonopolen.“⁴⁷⁰

Eine einmalige Erhebung der Kundenzufriedenheit kann immer nur der Anfang eines kontinuierlichen Prozesses zur Verbesserung der Leistungen sein. „Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit sind keine statischen Größen.“⁴⁷¹ Die regelmäßige und systematische Messung ist notwendig, um eine permanente Innovationsbereitschaft des Unternehmens zu gewährleisten. Zudem müssen die Ergebnisse von Kundenzufriedenheitsbefragungen offen kommuniziert werden. „Jeder direkt oder indirekt am Entstehen dieser Ergebnisse beteiligte beziehungsweise davon betroffene Mitarbeiter muss die Ergebnisse kennen, um den Implikationen gemäß auch handeln zu können. Dazu kommt: Offenheit erzeugt Verbesserungsdruck.“⁴⁷² So kann das Unternehmen frühzeitig auf die Anforderungen und die Wünsche der Kunden eingehen und die Prozesse zur Leistungserstellung den Bedürfnissen entsprechend anpassen. Einmalige Untersuchungen sind daher nicht empfehlenswert.

Die Implementierung eines Kundenbindungsmanagement muss immer auf die bestehende Beziehungsatmosphäre mit den Kunden abgestimmt werden. Versicherer mit einem Kundenkreis, der sich durch eine hohe Vertreteraffinität auszeichnet, müssen dies berücksichtigen und nutzen. Diese Kunden schätzen die vertraute Nähe zu ‚ihrem‘ Vertreter. Das Instrumentarium und die einzelnen Maßnahmen der Kundenbindung müssen vor ihrer Anwendung anhand latenter verhaltenspsychologischer Hemmnisse diskutiert werden. Daher gilt es auch zu beachten, dass Kunden z. B. das Eindringen in ihre physische Privatsphäre durch häufige Anrufe, Besuche und Briefe als Anbiederung empfinden. Ebenso besteht die Gefahr, dass sich Kunden in ihrer informationellen Privatsphäre verletzt fühlen. Dies geschieht, wenn personenbezogene Daten für Unternehmenszwecke verwendet werden. Eine

⁴⁶⁹ Vgl. Herrmann, A. / Jasny, R. / Vetter, I. (1999), S. 19.

⁴⁷⁰ Benölken, H. / Koev, S. (1999), S. 1518.

⁴⁷¹ Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 142.

⁴⁷² Meyer, A. / Blümelhuber, C. / Ertl, R. (1999), S. 20.

besonders hohe Sensibilität weisen die Kunden dabei bei der Verwendung von Daten bezüglich ihrer Gesundheit und ihrer finanziellen Situation auf.⁴⁷³

Bindungsversuche sind aufgrund ihrer Kostenwirkungen nicht über den gesamten Kundestamm zu streuen, da eine vertretbare Relation zum Nutzen nicht mehr gegeben wäre. Die Konzentration auf bestimmte Kundensegmente hinsichtlich ihrer Kundenbindungsmaßnahmen kann ratsam sein. Neben beziehungsstabilisierenden Maßnahmen für besonders rentable Kunden sind beziehungsaktivierende Maßnahmen für Kunden mit nur einem oder zwei Verträgen und Maßnahmen für abwanderungsgefährdete Kunden zu thematisieren. Insbesondere beziehungsaktivierende Maßnahmen durch Cross-Selling-Aktionen und die durchgeführte Stornoprävention für abwanderungsgefährdete Kunden zeigen die Ertragspotenziale eines Kundenbindungsmanagement auf.

5 Zusammenfassung

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist eine ausführliche Darstellung der Begrifflichkeiten Kundenorientierung, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sowohl aus theoretischer als auch aus einer praxisorientierten Sichtweise. Dabei stehen die Inhalte zur Implementierung eines Kundenbindungsmanagement im Mittelpunkt der Untersuchung.

Die dargelegten Rahmenbedingungen verdeutlichen die Notwendigkeit eines marketingpolitischen Paradigmenwechsels im Versicherungswesen. Das sich wandelnde Marktumfeld, insbesondere der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, führt zu einem intensiven Wettbewerb zwischen den Versicherungsunternehmen um attraktive Kundensegmente. Dabei rückt die unternehmensstrategische Zielrichtung Kundenbindung gegenüber dem Bestandswachstum in den Vordergrund. Ein Unternehmen wird unter ökonomischen Gesichtspunkten in einem intensiven Wettbewerbsumfeld eher auf dem Markt bestehen, wenn es in der Lage ist, ertragsstarke Kunden zufrieden zu stellen und sich langfristig an den Anbieter zu binden.

Die Besonderheiten der Versicherungsleistung, insbesondere das hier vertretene Prozessverständnis der Versicherungsdienstleistung, verdeutlichen, dass aufgrund der Merkmale

⁴⁷³ Vgl. Peter, S. I. (1999), S. 257-259.

des dargestellten Begriffsverständnisses der Kundenbindung ein sehr komplexer Prozess zur Implementierung des Kundenbindungsmanagement notwendig ist.

Zusammenfassend ergeben sich für ein begründetes Kundenbindungsmanagement zentrale Eigenschaften, die bei einem Veränderungsprozess berücksichtigt werden müssen.⁴⁷⁴ Für die Versicherungswirtschaft gilt es zunächst, die Geschäftsbeziehungen langfristig zu gestalten. Der Fokus liegt in der kundenorientierten Geschäftsprozessorganisation. Die Geschäftsprozesse müssen konsequent auf den Kunden ausgerichtet werden.

Unter dem Gesichtspunkt der kulturellen Maßnahmen müssen dazu die internen Voraussetzungen für ein effizientes Kundenbindungsmanagement geschaffen werden. Über die organisatorischen Maßnahmen wird die Basis für die Anwendung der Kundenbindungsinstrumente gelegt. Schließlich liefern die systemorientierten Maßnahmen konkrete Anhaltspunkte für die Durchführung der Kundenbindungsmaßnahmen. Hier wird zum Beispiel der zukünftig erwartete Kundenwert ermittelt und damit die Zielgruppen des Kundenbindungsmanagement ausgewählt. Schwachstellen im Umgang mit Kunden werden über intensive Zufriedenheitsanalysen dargestellt.

Es ist deutlich geworden, dass die Anwendung einzelner Schritte nicht zum gewünschten Erfolg führen kann. Es gilt, das gesamte Unternehmen auf den Kunden und seine Bedürfnisse sowie Wünsche auszurichten. Organisatorische Voraussetzungen für umfassende Betreuungskonzepte, kundengerichtete Informationssysteme sowie klare interne und externe Kommunikationsstrategien sind hier besonders zu beachten. Daneben ist zumindest im Außendienstbereich eine Ausrichtung auf die Kundenbindungsziele durch die Gestaltung der finanziellen Anreizsysteme erforderlich.⁴⁷⁵

Die praxisorientierten Betrachtungen und Beispiele bieten für einzuleitende Koordinierungsschritte der Kundenbindungsmaßnahmen eine breite Diskussionsgrundlage und können weiterführend als Basis für eine Kundenbindungsstrategie herangezogen werden. Zudem wird deutlich, dass ohne eine abstimmende Schnittstelle ein unternehmensweites Kundenbindungsmanagement nur unzureichend realisiert werden kann. Hier zeigt sich die Entwicklungsrichtung der Marketing- und Vertriebsabteilungen auf. Das Marketing muss im Sinne eines Kundenbindungsmanagement als ein ganzheitlicher und umfassender, das

⁴⁷⁴ Vgl. auch Bruhn, M. (1999), S. 113.

⁴⁷⁵ Vgl. Meyer, G. / Roos, U. (1998), S. 142.

gesamte Unternehmen betreffender Prozesskoordinator gesehen werden. Das Ziel muss darin bestehen, eine bereichsübergreifende und koordinierte Konzentration auf den Kunden zu ermöglichen. Dazu muss die Kommunikation der einzelnen Unternehmensbereiche untereinander ausgebaut werden. Die Informationsflut muss an einer zentralen Stelle gesammelt und aufbereitet werden, um ein ausreichendes Wissen über Kunden, Märkte und das Umfeld zu erhalten.

Als Fazit dieser Arbeit ist festzuhalten: Kundenbindungsmanagement ist Kommunikation, ist Interaktion, ist Dialog. Die Umsetzung und das Füllen dieser weichen Faktoren mit Inhalten ist die konkrete Aufgabenstellung für das Management. Dies bedeutet einen Bruch mit der versicherungsmathematischen und juristischen Umgang fassbarer Größen, wie sie immer noch in weiten Teilen der Branche vorherrscht.⁴⁷⁶

Als Resümee dieser Untersuchung werden folgende Punkte aufgelistet, die als Orientierungspunkte für die Implementierung eines Kundenbindungsmanagement in der Unternehmenspraxis herangezogen werden können:⁴⁷⁷

1. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind als Unternehmensziele zu verankern.
2. Diese Unternehmensziele sind auf den verschiedenen Unternehmensebenen zu operationalisieren.
3. Eine umfassende Kundenbindungsstrategie ist für alle Dimensionen (wer, wen, wie, warum, wie oft und wann mit wem?) zu fixieren.
4. Die einzelnen Kundenbindungsmaßnahmen sind aufeinander abzustimmen.
5. Dem Aufbau und der Pflege einer Kundendatenbank kommt eine priorisierte Stellung zu.
6. Kundenzufriedenheitsanalysen sind systematisch und kontinuierlich durchzuführen.
7. Zur notwendigen und regelmäßigen Kontrolle der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind Leistungsstandards festzulegen.

⁴⁷⁶ Vgl. Mast, C. (1999), S. 1598-1599.

⁴⁷⁷ Vgl. auch Bruhn, M. (1999b), S. 170-171.

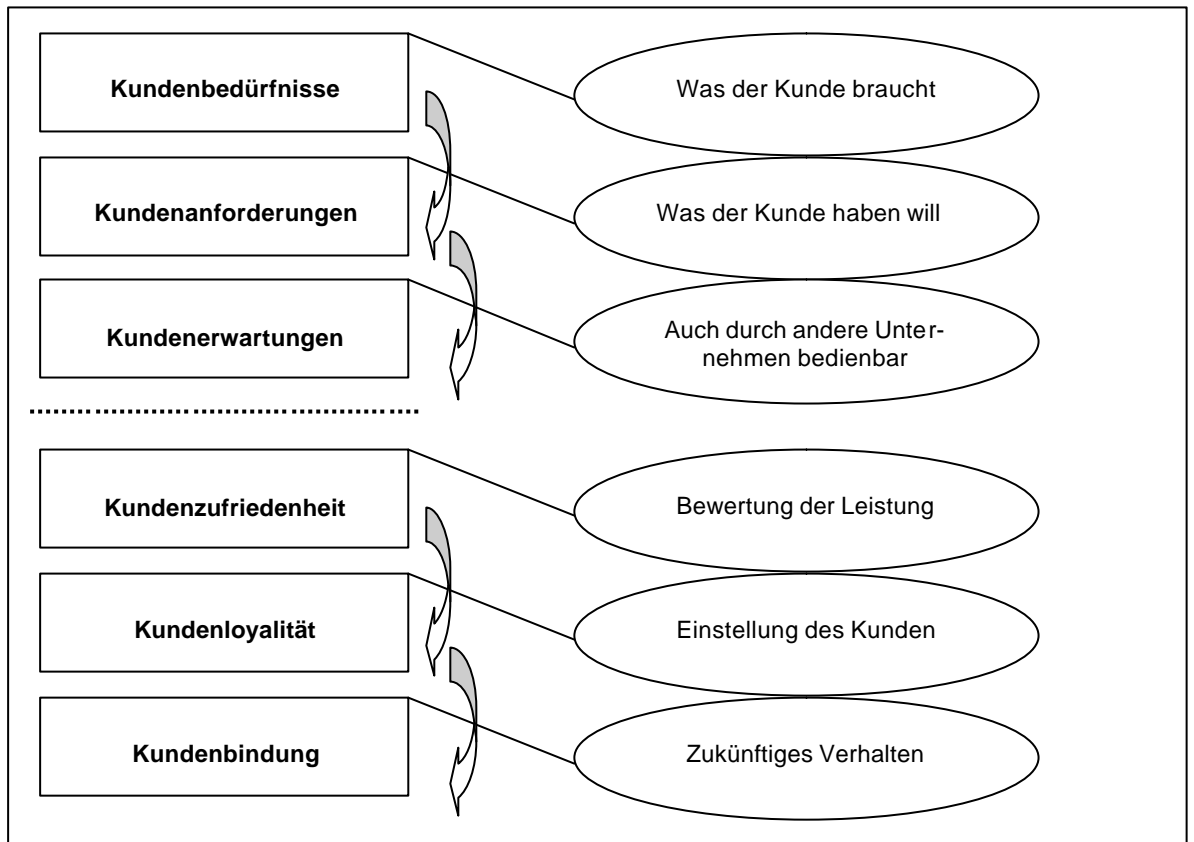
8. Das Berichts- und Rechnungswesen ist in das Kundenbindungsmanagement zu involvieren. Dabei sollen kundenbezogene Erfolgsgrößen ermittelt und kommuniziert werden.
9. Regelmäßige Kosten-Nutzen-Analysen der Maßnahmen sind ebenso ein notwendiger Bestandteil eines Kundenbindungsmanagement.
10. Das Kundenbindungsmanagement ist nur ein Baustein eines erfolgreichen kundenorientierten Unternehmens. Als weitere integrative Bestandteile sind das Qualitätsmanagement⁴⁷⁸, das Servicemanagement⁴⁷⁹ und das Beschwerdemanagement⁴⁸⁰ zu thematisieren, wobei stets die hier gelegten Grundlagen eines Kundenbindungsmanagement in die jeweiligen Konzepte eingebunden werden sollten.

⁴⁷⁸ Für eine ausführliche Darstellung des Qualitätsmanagements in Versicherungsunternehmen vgl. Lohse, U. (2001), S. 5-33.

⁴⁷⁹ Vgl. einführend Bruhn, M. (1999b), S. 65-108.

⁴⁸⁰ Für eine ausführliche Darstellung des Beschwerdemanagements in Versicherungsunternehmen vgl. Heckelmann, S. (1997).

Anhang 1: Stufen der Wirkungskette zur Kundenbindung



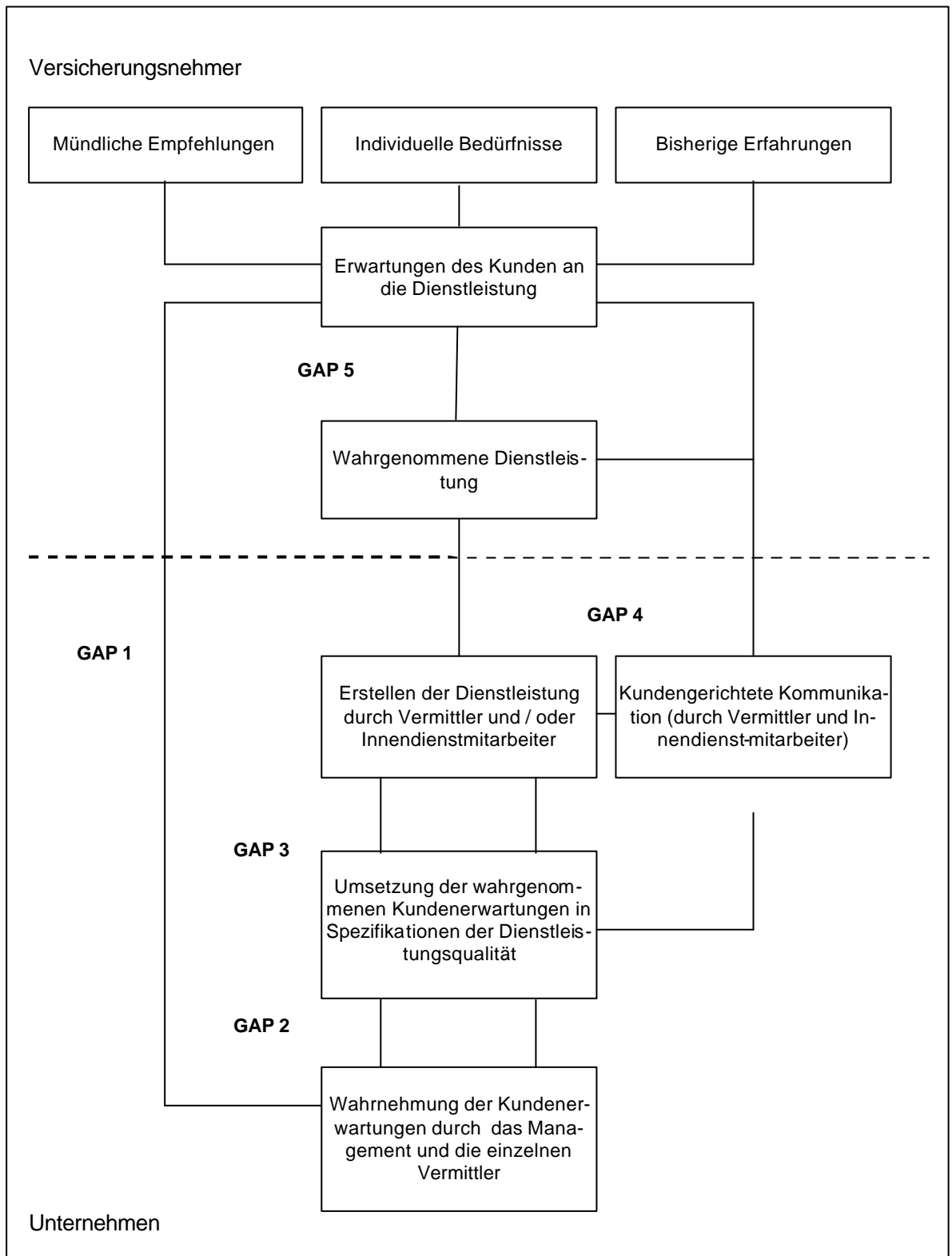
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer, A. / Mann, A. (1999), S. 63.

Anhang 2: Instrumente des Kundenbindungsmanagement im Überblick

Instrumentbereich	Primäre Wirkung	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produktpolitik / Leistungsprogramm		<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Produktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Angebote • Qualitätsstandards • Modularer Produktaufbau • Servicestandards • Zusatzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle technische Standards
Servicepolitik		<ul style="list-style-type: none"> • Servicenummern • Schadenhilfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines Zusatznutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisierte Services (nur ausgewählte Kunden)
Kommunikationspolitik		<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mail • Event-Marketing • Online-Marketing • Servicenummern • Kundenforen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenclubs • Kundenzeitschrift • Beschwerdemanagement • Persönliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzwert für den Kunden) übermitteln • Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle
Preispolitik		<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisgarantien • Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatt- und Bonusysteme • Preisdifferenzierung • Finanzielle Anreize
Distributionspolitik		<ul style="list-style-type: none"> • Internet / Gewinnspiele 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Abschluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Standorte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Homburg, C. / Bruhn, M. (2000), S. 21.

Anhang 3: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. /

Berry, L. L. (1984), S. 7 und Bruhn, M. (1999a), S. 119.

Anhang 4: Soll-Aussagen in Unternehmensleitbildern

Beispiel Bayer AG:

„Wir wollen beim Kunden erste Wahl sein. Kundennutzen und -zufriedenheit stehen im Vordergrund. Unser Handeln richten wir danach aus. Dabei gilt es, unsere Fähigkeit zu stärken, die Wünsche unserer Kunden frühzeitig zu erkennen und mit ihnen und unseren Lieferanten partnerschaftliche Lösungen zu erarbeiten.“

„Wir wollen eine innovationsfreudige und leistungsorientierte Unternehmenskultur fördern. Wir wollen so miteinander umgehen, dass aus der Vielfalt der Meinungen und Ideen der optimale Weg in die Zukunft gefunden wird. Das bedingt eine offene Streitkultur und eine transparente Informationspolitik für Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft.“

Quelle: <http://www.bayer.de/de/unternehmen/unternehmenspolitik/grundsaeetze/strategie.html>.

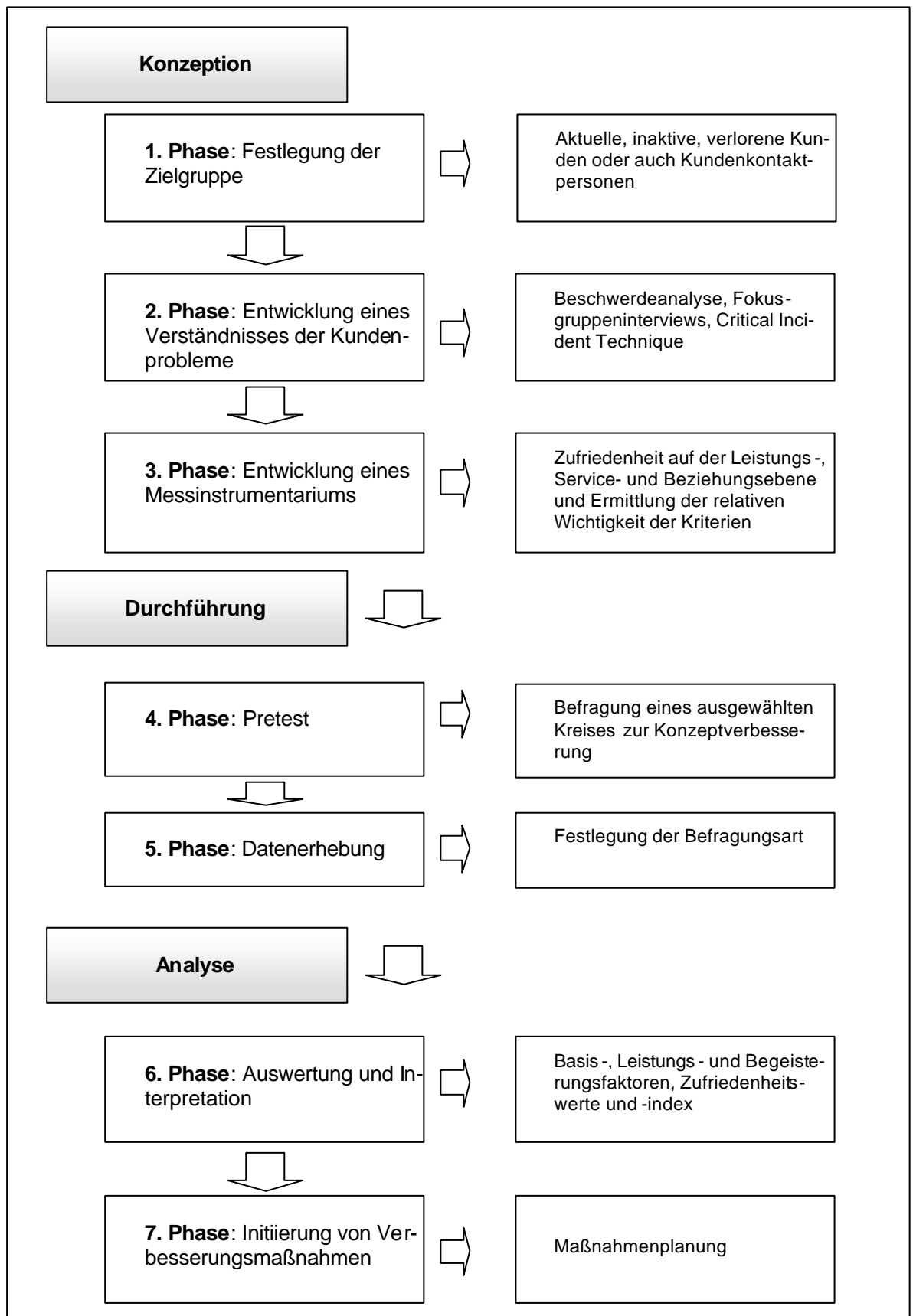
Beispiel HUK-COBURG:

„Die HUK-COBURG Versicherungsgruppe bietet dem Verbraucher ein ausschließlich auf seinen Bedarf ausgerichtetes, umfassendes Versicherungs- und Bausparangebot zu äußerst günstigen Konditionen in Leistung, Preis und Service.“

„Vertragsverwaltung und Schadenbearbeitung sind auf Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit ausgerichtet. Es ist unser Bestreben, unseren Mitgliedern und Kunden einen allein an ihren Bedürfnissen ausgerichteten und schnellen Service zu bieten.“

Quelle: <http://www.huk.de> -> Unternehmen -> Unternehmensphilosophie.

Anhang 5: Phasen-Schema zur Kundenzufriedenheitsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, C. / Werner, H. (1999), S. 356 und Matzler, K. / Bailom, F. (2000), S. 201.

Anhang 6: Ausgewählte Ergebnisse der Penalty-Reward-Analyse

Criticals	Dissatisfier	Satisfier
die Beitragshöhe im Vergleich zur Konkurrenz	Vertrag weicht vom Beratungsgespräch ab	ein einziger Anruf erledigt die Schadenregulierung
der Vertreter nimmt sich Zeit	Regulierungssumme	Beitragsrückerstattungen
schnelle und unbürokratische Bearbeitung	unverständliche Angebotsformulierung	Informationen über den Ablauf der Schadenregulierung
Zeitraum der Schadenregulierung	Nichteinhaltung früherer Regulierungszusagen	Anschaulichkeit der Informationen zu Verträgen
Erreichbarkeit des Vertreters ist nicht immer gewährleistet	häufiges telefonisches Weiterverbinden	Anschaulichkeit der Informationen in Werbebriefen
eingehen auf persönliche Verhältnisse durch den Vertreter	schlechtes Beschwerdemanagement (Reaktionsdauer und Freundlichkeit)	Beitragsnachlässe
Beratungskompetenz	Dauer bis zur Regulierungszusage	
	Vertreter hält Zusagen nicht ein	
	undurchsichtige Fragen im Schadenformular	
	Probleme bei einer beabsichtigten Vertragsänderung	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an psychonomics AG (Hrsg.) (1997), F. 19-21.

Literaturverzeichnis

Andreasen, A. R. (1982):

Verbraucherzufriedenheit als ein Beurteilungsmaßstab für die unternehmerische Marktleistung, in: Hansen, U. / Stauss, B. / Riemer, M. (Hrsg.), Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart, S. 182-195.

Bach, P. (Hrsg.) (1996):

Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsmarketing, Schriftenreihe Versicherungsforum, Bd. 22, Karlsruhe.

Bach, P. / Österle, H. (Hrsg.) (2000):

Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin / Heidelberg / New York u. a.

Bänsch, A. (1998):

Käuferverhalten, 8. Aufl., München.

Bargen, C. v. (1999):

Der Einsatz ausgewählter Kommunikationsinstrumente im Internet, in: Lampe, F. (Hrsg.), Marketing und Electronic Commerce: Managementwissen und Praxisbeispiele für das erfolgreich expansive Marketing, Braunschweig, S. 117-135.

Bastam, I. / Nauerz, B. (1995):

Marktforschung und Marketinganalyse – Voraussetzung für ein professionelles Marketing, in: Schmidt, D. / Steinmann, A. E. / Metternich, F. Graf W. (Hrsg.), Handbuch Management Versicherungsvertrieb, Wiesbaden, S. 37-54.

Bätscher, R. / Lürzer, R. (Hrsg.) (1996):

Qualitätsmanagement in der Assekuranz: Konzepte auf dem Prüfstand, Wiesbaden.

Beenken, M. (2000):

Ausschließlichkeitsvertreter – quo vadis?, in: Versicherungswirtschaft, 55. Jg., H. 7, S. 480.

Benölken, H. (1993):

Kundenorientierte Organisation des Versicherungsbetriebes im Innen- und Außendienst, in: Versicherungswirtschaft, 48. Jg., H. 7, S. 402-410.

Benölken, H. / Koev, S. (1999):

Ein Data Warehouse für Marketing und Vertrieb, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., H. 20, S. 1518-1523.

Bergmann, K. (1998):

Angewandtes Kundenbindungs-Management, Markt-Management, Bd. 2, Frankfurt a. M. / Berlin / Bern u. a.

Bernheim, A. (1998):

Challenges in Insurance Markets, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance, 25. Jg., H. 89, S. 479-489.

Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1996):

Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis; Unternehmensleitbild und Unternehmensverfassung, H. 1, Gütersloh.

Bihl, G. / Thanner, E. / Wächter, J. (1997):

Anforderungen Neuer Arbeitsstrukturen an Führungskräfte und Mitarbeiter, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 66. Jg., H. 3, S. 168-172.

Bittl, A. / Vielreicher, P. (1994):

Individuelle Wahrnehmung und Versicherungsnachfrage: Konsequenzen für Produktgestaltung und Unternehmenskommunikation von Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 83, H. 1/2, S. 193-217.

Blanchard, K. / Carlos, J. P. / Randolph, A. (1998):

Management durch Empowerment: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen, Berlin.

Bliemel, F. / Fassott, G. / Theobald, A. (Hrsg.) (2000):

Electronic Commerce: Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 3. Aufl. Wiesbaden.

Böker, F. (1991):

Marketing, Stuttgart.

Bower, G. / Hilgard, E. (1984):

Theorie des Lernens, 3. Aufl., Stuttgart.

Brändli, D. (1997):

Positionierung des Database Marketing, in: Link, J / Brändli, D. / Schleuning, C. u. a. (Hrsg.), Handbuch Database-Marketing, Ettlingen, S. 9-12.

Brinkmann, T. (1998):

Servicepolitik als Mittel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung in Banken, Frankfurt a. M. / Berlin / Bern u. a.

Bruhn, M. (1995a):

Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung, in: Die Unternehmung, 49. Jg., H. 6, S. 381-402.

Bruhn, M. (1995b):

Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Aufl., Stuttgart.

Bruhn, M. (1997a):

Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München.

Bruhn, M. (1997b):

Multimedia-Kommunikation: Systematische Planung und Umsetzung eines interaktiven Marketinginstruments, München.

Bruhn, M. (1998):

Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Heidelberg.

Bruhn, M. (1999a):

Messung der Dienstleistungsqualität für Versicherungsunternehmen – Modell und empirische Ergebnisse, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 88., H. 1, S. 111-148.

Bruhn, M. (1999b):

Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens, München.

Bruhn, M. (1999c):

Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 4. Aufl., Wiesbaden.

Bruhn, M. (2000a):

Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 21-48.

Bruhn, M. (2000b):

Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. / (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 23-48.

Bruhn, M. (2000c):

Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 405-431.

Bruhn, M. (2001):

Einsatz nationaler Kundenbarometer für das Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn, M. / Meffert H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 337-366.

Bruhn, M. / Georgi, D. (2000):

Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagement, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 529-558.

Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.) (2000):

Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Bruhn, M. / Lusti, M. / Müller, W. R. u. a. (Hrsg.) (1998):

Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden.

Bruhn, M. / Meffert H. (Hrsg.) (2001):

Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Bruhn, M. / Meffert, H. / Wehrle, F. (Hrsg.) (1994):

Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart.

Bruhn, M. / Murmann, B. (1998):

Nationale Kundenbarometer: Messung von Qualität und Zufriedenheit; Methodenvergleich und Entwurf eines Schweizer Kundenbarometers, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Bd. 1, Wiesbaden.

Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.) (2000):

Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Buchbender, C. / Grunhold, B. / Jörihsen, D. (1995):

Marketing-Organisation – kundenorientierte Zuständigkeiten im Versicherungsunternehmen, in: Schmidt, D. / Steinmann, A. E. / Metternich, F. Graf W. (Hrsg.), Handbuch Management Versicherungsvertrieb, Wiesbaden, S. 55-70.

Bullinger, H.-J. / Warnecke, H. J. (Hrsg.) (1996):

Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin / Heidelberg / New York u. a.

Coase, R. H. (1937, 1988):

The Nature of the Firm, in: *Economica*, 16. Jg., H. 4, S. 386-405. Wiederabdruck 1988 in: *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago.

Coenenberg, A. G. / Fischer, T. M. (1991):

Prozeßkostenrechnung: Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 51. Jg., H. 1, S. 21-38.

Concordia Versicherungsgruppe (Hrsg.) (o. J.):

Qualitätsbilanz 2001, unveröffentlichte Fassung für die Mitarbeiter der Concordia Versicherungsgruppe.

Cornelsen, J. (1996):

Kundenwert: Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43 des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

CSC Floenzke AG (Hrsg.) (2001):

Workshop Customer Relationship Management am 21.02.2001 in Hamburg, verschiedene Präsentationen.

Dahnke, S. / Reiner, G. (2001):

Kundenzufriedenheit messen und beurteilen, in: Jammernegg, W. / Kischka, P. (Hrsg.), *Kundenorientierte Prozessverbesserung: Konzepte und Fallstudien*, Berlin / Heidelberg / New York u. a., S. 33-61.

Dallmer, H. (Hrsg.) (1991):

Handbuch Direct Marketing, Wiesbaden.

Dallmer, H. (1991):

System des Direct Marketing – Entwicklung und Zukunftsperspektiven, in: Dallmer, H. (Hrsg.), Handbuch Direct Marketing, Wiesbaden, S. 3-16.

Delisle, E. (1993):

Versicherungsmarketing, Versicherungswirtschaftliches Studienwerk, Bd. 26, Wiesbaden.

Dierkes, M. / Hähner, K. / Raske, B. (1996):

Theoretische Konzept und praktischer Nutzen der Unternehmenskultur, in: Bullinger, H.-J. / Warnecke, H. J. (Hrsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin / Heidelberg / New York u. a., S. 315-330.

Diller, H. (1995b):

Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Diller, H. (1995c):

Beziehungsmanagement, in: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 285-300.

Diller, H. / Kusterer, M. (1988):

Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZfP, 10. Jg., H. 3, S. 211-220.

Diller, H. / Müllner, M. (1997):

Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 54 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Dittrich, S. (2000):

Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing: Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, St. Gallen.

Drittes Durchführungsgesetz / EWG zum VAG (1994):

Drittes Gesetz zur Durchführung versicherungsrechtlicher Richtlinien des Rates der Europäischen Gemeinschaft vom 21. Juli 1994, BGBl. 1994 I, S. 1630-1669.

Dülfer, E. (Hrsg.) (1991):

Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart.

Eckert, S. (1994):

Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung am Beispiel des Bertelsmann Buchclub, Bamberg.

Erlbeck, K. (1999):

Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenzufriedenheit und -loyalität, Wiesbaden.

Faison, E. W. (1977):

The Neglected Variety Drive: A Useful Concept for Consumer Behavior, in: Journal of Consumer Research, 4. Jg., September, S. 172-175.

Farny, D. (1995):

Versicherungsmarketing, in: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2600-2612.

Farny, D. (1997):

Die "neuen" strategischen Erfolgsfaktoren der Versicherungsunternehmen im deregulierten Markt, in: Schulenburg, Graf v. d. J.-M. (Hrsg.), Neue Wege des Versicherungsmanagement, Festschrift zum 60. Geburtstag von Günter Schmidt, Karlsruhe, S. 145-157.

Farny, D. (2000):

Versicherungsbetriebslehre, 3. Aufl., Karlsruhe.

Felenbok, J.-P. (1992):

Strategisches Kunden- und Kundenbindungsmanagement: Erfolgsfaktoren in der Versicherungswirtschaft, in: Lehmann, A. / Ruf, S. (Hrsg.), Kundenpflege mit Strategie – Perspektiven des Kundenstamm-Marketing, Tagungsband zur 23. Schwerpunkttagung der I. VW-Management-Information vom 14. Okt. 1992, St. Gallen, S. 55-65.

Festinger, L. (1957):

A theory of cognitive dissonance, Stanford CA.

Fink, H. / Lürzer, R. (1996):

Qualität in Versicherungsunternehmen: Defizite und Potentiale aus empirischer Sicht, in: Bätcher, R. / Lürzer, R. (Hrsg.), Qualitätsmanagement in der Assekuranz: Konzepte auf dem Prüfstand, Wiesbaden, S. 37-49.

Fischer, G. (Hrsg.) (1998):

Marketing, Loseblattsammlung, Landsberg am Lech.

Fischer, L. / Kutsch, T. / Stephan, E. (Hrsg.) (1999):

Finanzpsychologie, München / Wien.

Fornell, C. (1992):

A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, 56. Jg., Januar, S. 6-21.

Forstmann, C. / Scholz, G. (1995):

Optimierung des Schadenmanagements, in: Versicherungswirtschaft, 50. Jg., H. 3, S. 193-199.

Foschiani, S. / Habenicht, W. / Schmid, U. u. a. (Hrsg.) (2000):

Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel, Festschrift für Prof. Dr. Erich Zahn zum 60. Geburtstag, Stuttgart.

Freyland, B. / Herrmann, A. / Huber, F. (1999):

Warum sind zufriedene Kunden nicht treu? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Kundenloyalität in der Versicherungsbranche, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., H. 23, S. 1744-1747.

Fritz, W. (1999):

Marketing und Vertrieb in der Versicherungsbranche an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Technische Universität Braunschweig, AP - Nr. 99/06, Braunschweig.

Gerhardt, M. / Bunselmeyer, R. (2002):

Kundenbindung als kritischer Erfolgsfaktor, in: Versicherungswirtschaft, 57. Jg., H. 19, S. 1459-1464.

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (Hrsg.) (1998a):

Langfristrends und Perspektiven der Versicherungswirtschaft: Ausblick bis 2010, Bonn.

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (Hrsg.) (1998b):

Jahrbuch 1998: Die Deutsche Versicherungswirtschaft, Bonn.

Giering, A. (2000):

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim, Wiesbaden.

Givon, M. (1984):

Variety Seeking through Brand Switching, in: Marketing Science, 3. Jg., Winter, S. 1-22.

Gräf, H. / Tomczak, T. (1997):

Online Marketing: Chancen und Risiken der Nutzung elektronischer Märkte für Kunden und Unternehmungen am Beispiel der Electronic Mall Bodensee, in: Belz, C. / Tomczak, T. (Hrsg.), THEXIS, Fachbericht für Marketing 97/2, St. Gallen.

Graf, T. / Keese, O. J. (2000):

Kundenbindung wird noch nicht genügend honoriert, in: Versicherungsmagazin, H. 5, S. 30-32.

Graf, T. / Zerfowski, U. (2001):

Anreiz- und Vergütungssysteme könnten den Vertrieb noch mehr zum Customer Management motivieren, in: Versicherungswirtschaft, 56. Jg., H. 3, S. 192-194.

Greff, G. (1999):

Call Center Management: Messung und Steigerung der Qualität des Telefonservice, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Messen und steigern, 2. Aufl., Neuwied / Kriftel am Taunus, S. 491-513.

Groß-Engelmann, M. (1999):

Kundenzufriedenheit mit Finanzdienstleistern – Eine Bewertung aktueller Erklärungs- und Messmodelle, in: Fischer, L. / Kutsch, T. / Stephan, E. (Hrsg.): Finanzpsychologie, München / Wien, S. 339-364.

GSMI (Hrsg.) (o. J.):

Lichtblicke in der Kommunikation, Informationsbroschüre, Frankfurt a. M.

Haas, H. (1997):

Struktur und Einsatz einer Kundendatenbank im Bereich Versicherung, in: Link, J. / Brändli, D. / Schleuning, C. u. a. (Hrsg.), Handbuch Database-Marketing, Ettlingen, S. 759-775.

Hansen, U. / Jeschke, K. (2000):

Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen – Beispiel des Kfz-Handels, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 433-459.

Hansen, U. / Stauss, B. / Riemer, M. (Hrsg.) (1982):

Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart.

Hardt, F.-S. (2000):

SAP-gestütztes prozeßorientiertes Qualitätscontrolling, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg. Sonderheft 1, S. 65-71.

Hartmann, R. (1998):

Ergebnisse der Studie „Kundenzufriedenheit“: VGH liegt sehr gut im Rennen, in: VGH Erfolg, o. Jg., H. 2, S. 6.

Heckelmann, S. (1997):

Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen, Beiträge zu wirtschaftswissenschaftlichen Problemen der Versicherung, Bd. 38, Karlsruhe.

Heesch, C. (2000):

Kundenbindungs-Controlling, in: Zerres, M. P. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York u. a., S. 457-476.

Heimes, K. / Geißler, H. F. / Müller-Peters, H. (1999):

Lohnt sich Qualität? Eine Analyse zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Geschäftserfolg und Wachstum in der Lebensversicherung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 88., H. 4, S. 665-682.

Helmke, S. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2001):

Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden.

Henn, H. / Kruse, J. P. / Strawe, O. V. (Hrsg.) (1998):

Handbuch Call Center Management, 2. Aufl., Hannover.

Hennerici, B. / Lohse, U. / Vorwerk, C. u. a. (2001):

VU 2008: Denken und Handeln heute für die Aufgaben von morgen, KPMG Consulting AG / KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG / Institut für Versicherungsbetriebslehre (Hrsg.), Köln / Hannover.

Hentschel, B. (1992):

Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden.

Herkner, W. (1991):

Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern / Stuttgart / Toronto.

Hermanns, A. / Sauter, M. (1999):

Die neuen Herausforderungen der Internet-Ökonomie: Chancen und Risiken des Electronic Commerce, in: WISU, 28. Jg., H. 6, S. 850-856.

Herrmann, A. / Gutsche, J. (1994):

Ein Modell zur Erfassung der individuellen Markenwechselneigung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., H. 1, S. 63-80.

Herrmann, A. / Jasny, R. / Vetter, I. (Hrsg.) (1999):

Kundenorientierung von Banken: Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement, Frankfurt a. M.

Herrmann, A. / Jasny, R. / Vetter, I. (1999):

Zur Relevanz einer Kundenorientierung von Banken, in: Herrmann, A. / Jasny, R. / Vetter, I. (Hrsg.), Kundenorientierung von Banken: Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement, Frankfurt a. M., S. 11-20.

Herrmann, A. / Johnson, M. D. (1999):

Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., H. 6, S. 579-598.

Hesberg, D. / Nell, M. / Schott, W. (Hrsg.) (1994):

Risiko, Versicherung, Markt: Festschrift für Walter Karten zur Vollendung des 60. Lebensjahres, Karlsruhe.

Hilken, K. / Lewandowski, C. (1995):

Marketing und Kundenorientierung, in: Schmidt, D. / Steinmann, A. E. / Metternich, F. Graf W. (Hrsg.), Handbuch Management Versicherungsvertrieb, Wiesbaden, S. 19-35.

Hilker, J. (1993):

Marketingimplementierung: Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Wiesbaden.

Hinterhuber, H. H. (1996):

Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 6. Aufl., Berlin / New York.

Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.) (2000):

Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Hippner, H. / Wilde, K. D. (2001a):

CRM – Ein Überblick, in: Helmke, S. / Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden, S. 3-37.

Hippner, H. / Wilde, K. D. (2001b):

Data Mining im CRM, in: Helmke, S. / Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden, S. 211-231.

Hirschman, A. O. (1974):

Abwanderung und Widerspruch: Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten, Tübingen.

Hofmann, M. / Mertiens, M. (Hrsg.) (2000):

Customer-Lifetime-Value-Management: Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Homburg, C. (2000):

Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden.

Homburg, C. / Bruhn, M. (2000):

Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-36.

Homburg, C. / Daum, D. (1997):

Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt a. M.

Homburg, C. / Faßnacht, M. (2001):

Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M. / Meffert H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 405-428.

Homburg, C. / Faßnacht, M. / Werner, H. (2000):

Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., S. 505-527.

Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. (2000):

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 81-112.

Homburg, C. / Jensen, O. (2000):

Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., H. 1, S. 55-74.

Homburg, C. / Rudolph, B. (1997):

Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit, in: Simon, H. / Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 31-51.

Homburg, C. / Schnurr, P. (1998):

Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M. / Lusti, M. / Müller, W. R. u. a. (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 169-189.

Homburg, C. / Sieben, F. G. (2000):

Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 473-501.

Homburg, C. / Werner, H. (1998a):

Messung und Management von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Finanzdienstleistungsbereich, in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München, S. 163-178.

Homburg, C. / Werner, H. (1998b):

Kundenorientierung mit System: Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt a. M. / New York.

Homburg, C. / Werner, H. (1999):

Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus: Die Methode Strategic Customer Review (SCR), in: Herrmann, A. / Jasny, R. / Vetter, I. (Hrsg.), Kundenorientierung von Banken: Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement, Frankfurt a. M., S. 348-364.

Horváth, P. / Mayer, R. (1989):

Prozeßkostenrechnung: Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg., H. 4, S. 214-219.

Horváth, P. / Mayer, R. (1993):

Prozeßkostenrechnung: Konzeption und Entwicklung, in: *Kostenrechnungspraxis*, 37. Jg., Sonderheft 2, S. 15-28.

Howard, J. A. / Sheth, J. N. (1969):

The Theory of Buyer Behavior, New York / London / Sydney u. a.

Huber, F. / Herrmann, A. / Braunstein, C. (2000):

Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 49-65.

Hünerberg, R. / Mann, A. (2000):

Online-Service, in: Bliemel, F. / Fassott, G. / Theobald, A. (Hrsg.), *Electronic Commerce*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 357-375.

Hunsdiek, D. (1996):

Unternehmensleitbild: Wegweiser einer zielorientierten Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis; Unternehmensleitbild und Unternehmensverfassung*, H. 1, Gütersloh, S. 5-23.

Hunsel, L. / Zimmer, S. (2000):

Kundenwert und Kundenloyalität, in: Hofmann, M. / Mertiens, M. (Hrsg.), *Customer-Lifetime-Value-Management: Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele*, Wiesbaden, S. 115-128.

Hunt, K. (Hrsg.) (1977):

Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge.

Jackson, D. R. (1992):

In Quest of the Grail: Breaking the Barriers to Customer Valuation, in: Direct Marketing, 28. Jg., H. 3, S. 44-47.

Jammernegg, W. / Kischka, P. (Hrsg.) (2001):

Kundenorientierte Prozessverbesserung: Konzepte und Fallstudien, Berlin / Heidelberg / New York u. a.

Janetzko, D. / Steinhöfel, K. (1997):

Lotsen los! Data Mining: Verborgene Zusammenhänge in Datenbanken aufspüren, in: c't magazin für computer technik, 14. Jg., H. 3, S. 294-300.

Jara, M. (2001):

Rentabilisierung von Kundenbeziehungen durch Schadenmanagement: Konzeptioneller Hintergrund und praktische Ansätze aus europäischen Märkten, abrufbar im Internet unter URL: <http://www.ivwhsg.ch/pdf/euroforum.pdf>, [Stand 13.11.2001].

Johnson, M. D. (1998):

Customer Orientation and Market Action, New Jersey.

Joho, C. (1996):

Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 82, Bern / Stuttgart / Wien.

Jung, H. (1997):

Grundlagen zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Simon, H. / Homburg, Christian (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 141-161.

Kasten, H.-H. (1997):

Kommunikation und Werbung in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 86., H. 3, S. 449-463.

Keese, O. J. / Graf, T. (2000):

Kundenorientierung auf dem Prüfstand: Customer Relationship Management aus Sicht des Außendienstes, in: Versicherungswirtschaft, 55. Jg., H. 3, S. 164-168.

Kern, H. (1999a):

Bancassurance: Modell der Zukunft? Karlsruhe.

Kern, H. (1999b):

Kundenbindungsmanagement in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., H. 14, S. 999-1001.

Kiefer, G. / Winkler, P. (1997):

Kunde und Mitarbeiter – Herausforderungen und Chancen durch Database Marketing, in: Link, J / Brändli, D. / Schleuning, C. u. a. (Hrsg.), Handbuch Database-Marketing, Ettligen, S. 131-140.

Klein, A. W. (1997):

Integration der Vertriebswege im Strukturwandel: Banken als Kooperationspartner von Versicherungsunternehmen – Vertriebskonzept für "Bankschiene", in: Versicherungswirtschaft, 52. Jg., H. 6, S. 358-363.

Klein, C. (1998):

CTI – Computer-Telephony-Integration, in: Henn, H. / Kruse, J. P. / Strawe, O. V. (Hrsg.), Handbuch Call Center Management, 2. Aufl., Hannover, S. 335-382.

Kobi, J.-M. / Wüthrich, H. A. (1986):

Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg am Lech.

Koch, G. / Musil, S. (2000):

no-insure.com, in: Versicherungswirtschaft, 55. Jg., H. 8, S. 525-528.

Koch, G. / Wagner, F. (1998):

Electronic Commerce in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg., H. 23, S. 1643-1646.

Köhler, R. (2000):

Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagement, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 415-444.

Köhne, T. (1998):

Auf dem Weg zum kundenindividuellen Marketing: Erfolgsfaktoren des Target Marketing in der Assekuranz, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg., H. 10, S. 668-676.

Köhne, T. (1999):

Entwicklungstendenzen der Produktpolitik im deregulierten Versicherungsmarkt, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., H. 12, S. 842-846.

Köhne, T. / Ruf, S. (1995):

Das kundenorientierte Versicherungsprodukt, in: Versicherungswirtschaft, 50. Jg., H. 14, S. 946-951.

Kösters, W. / Paul, S. / Süchting, J. (Hrsg.) (2000):

Semesterbericht (WS 1999/2000) des Instituts für Kredit und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität-Bochum, Bochum. Der Bericht ist im Internet abrufbar unter URL: http://www.ruhr-uni-bochum.de/ikf/publ_sb.htm, [Stand 30.12.2001].

Kolks, U. (1990):

Strategieimplementierung: Ein anwendungsorientiertes Konzept, Wiesbaden.

Kotler, P. / Bliemel, F. (2001):

Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart.

Kreutzer, R. T. (1995):

Database-Marketing, in: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 403-414.

Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1999):

Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München.

Kruse, W. (1997):

Strategisches Marketing, in: Schulenburg, Graf v. d. J.-M. (Hrsg.), Neue Wege des Versicherungsmanagement, Festschrift zum 60. Geburtstag von Günter Schmidt, Karlsruhe, S. 175-188.

Kruse, J. P. (1998):

Die strategische Bedeutung der Innovation Call Center, in: Henn, H. / Kruse, J. P. / Strawe, O. V. (Hrsg.), Handbuch Call Center Management, 2. Aufl., Hannover, S. 11-34.

Kühn, R. (1991):

Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management, in: Marketing ZfP, 13. Jg. (1991), H. 2, S. 97-108.

Kunze, K. (2000):

Kundenbindungsmanagement in verschiedenen Marktphasen, Wiesbaden.

Kurtenbach, W. W. / Kühlmann, K. / Käßer-Pawelka, G. (1995):

Versicherungsmarketing: Eine praxisorientierte Einführung in das Marketing für Versicherungen und ergänzende Finanzdienstleistungen, 4. Aufl., Frankfurt a. M.

Kuß, A. / Tomczak, T. (2000):

Käuferverhalten: Eine marketingorientierte Einführung, 2. Aufl., Stuttgart.

Kusterer, M. / Diller, H. (2001):

Kaufrisiko, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, München, S. 757-758.

Lampe, F. (Hrsg.) (1999):

Marketing und Electronic Commerce: Managementwissen und Praxisbeispiele für das erfolgreich expansive Marketing, Braunschweig.

Lehmann, A. (1989):

Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion – Reflexe in der Versicherung, I. VW-Schriftenreihe, Bd. 23, St. Gallen.

Lehmann, A. (1993):

Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 9, Stuttgart / Zürich.

Lehmann, A. / Ruf, S. (Hrsg.) (1992):

Kundenpflege mit Strategie – Perspektiven des Kundenstamm-Marketing, Tagungsband zur 23. Schwerpunkttagung der I. VW-Management-Information vom 14. Okt. 1992, St. Gallen.

Lehmann, A. / Ruf, S. (1992):

Neuorientierung im Versicherungsmarketing: Von der Neukundenakquisition zur Bestandskundenpflege, in: Lehmann, A. / Ruf, S. (Hrsg.), Kundenpflege mit Strategie – Perspektiven des Kundenstamm-Marketing, Tagungsband zur 23. Schwerpunkttagung der I. VW-Management-Information vom 14. Okt. 1992, St. Gallen, S. 29-41.

Levitt, T. (1985):

Der Verkaufsabschluß ist erst der Anfang, in: Harvard Manager, 6. Jg., H. 1, S. 15-21.

Lingenfelder, M. / Schneider, W. (1991):

Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, Meßkonzepte und empirische Befunde, in: Marketing ZfP, 13. Jg., H. 2, S. 109-119.

Link, J. (1995):

Welche Kunden rechnen sich?, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., H. 10, S. 108-111.

Link, J. (2000a):

Database Marketing, in: Bliemel, F. / Fassott, G. / Theobald, A. (Hrsg.), Electronic Commerce, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 105-122.

Link, J. (2000b):

Kundenorientierte Informationssysteme im Marketing-Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Sonderheft 3, S. 36-45.

Link, J / Brändli, D. / Schleuning, C. u. a. (Hrsg.) (1997):

Handbuch Database-Marketing, Ettlingen.

Link, J. / Hildebrand, V. (1993):

Database Marketing und Computer aided selling: strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München.

Link, J. / Hildebrand, V. (1994):

Database Marketing und Computer aided selling: Leistungspotentiale, Abgrenzungsprobleme und Synergieeffekte, in: Marketing ZfP, 16. Jg., H. 2, S. 107-120.

Link, J. / Hildebrand, V. (1997):

Grundlagen des Database Marketing, in: Link, J / Brändli, D. / Schleuning, C. u. a. (Hrsg.), Handbuch Database-Marketing, Ettlingen, S. 15-36.

Lohse, U. (2001):

Business Excellence in Versicherungsunternehmen, in: Schulenburg, Graf v. d. J.-M. (Hrsg.), Versicherungswissenschaft in Hannover, Hannoveraner Reihe, Bd. 13, Karlsruhe.

Lorenzen, M. (1999):

Kundenzufriedenheits-Analyse: So messen Sie richtig, in: Sales-profi, 9. Jg., H. 1, S. 16-20.

Lüthi, B. E. / Rüegg-Stürm, J. (1998):

Markterfolg dank zielorientiertem Kundendialog bei der Mettler-Toledo, in: Reinecke, S. / Sipötz, E. / Wiemann, E.-M. (Hrsg.), Total Customer Care: Kundenorientierung auf dem Prüfstand, St. Gallen / Wien, S. 148-170.

Mast, C. (1999):

Kundenorientierung und Ertragsstärke durch effiziente Mitarbeiterkommunikation, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., H. 21, S. 1598-1603.

Matzler, K. / Bailom, F. (2000):

Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 197-229.

Matzler, K. / Sauerwein, E. / Stark, C. (2000):

Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 251-274.

Meffert, H. (2000a):

Marketing: Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H. (2000b):

Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 115-135.

Meffert, H. (1994):

Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch – Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Bruhn, M. / Meffert, H. / Wehrle, F. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart, S. 3-40.

Meffert, H. / Bruhn, M. (2000):

Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden.

Menon, S. / Kahn, B. (1995):

The Impact of Context on Variety Seeking in Product Choices, in: Journal of Consumer Research, 22. Jg., Dezember, S. 285-295.

Menzler-Trott, E. (Hrsg.) (1999):

Call-Center-Management: Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog, München.

Menzler-Trott, E. (1999):

Von der kundenorientierten zur servicezentrierten Kundenkommunikation, in: Menzler-Trott, E. (Hrsg.), Call-Center-Management: Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog, München, S. 11-59.

Menzler-Trott, E. (2000):

Call Center Lösungen: Wege zur profitablen Kundenkommunikation, Ettlingen.

Meyer, A. / Blümelhuber, C. / Ertl, R. (1999):

Kundenzufriedenheit: Die neue Zielgröße im Vertrieb, in: Sales-profi, 9. Jg., H. 5, S. 16-20.

Meyer, A. / Dornach, F. (1998):

Das Deutsche Kundenbarometer 1998 – Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1998, München.

Meyer, A. / Oevermann, D. (1995):

Kundenbindung, in: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1340-1351.

Meyer, G. / Roos, U. (1998):

Kundenorientierung und Kundenbindung aus Sicht einer Versicherung, in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München, S. 131-143.

Möbus, M. (1998):

Kundenzufriedenheit als Marketingziel deutscher Bausparkassen: Eine kritische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Kundenclubkonzepten, München / Mering.

Möbus, M. (2000):

Dienstleistungsmarketing-Controlling, in: Zerres, M. P. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York, S. 373-385.

Müller, F. (1999):

Die Renaissance der Kundenzeitschrift – Mit einem klassischen Medium erfolgreich neuen Herausforderungen begegnen, Ottobrunn.

Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.) (1998):

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München.

Müller-Peters, H. / Quinke, R. / Ley, M. (1999):

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Versicherern, in: Fischer, L. / Kutsch, T. / Stephan, E. (Hrsg.), Finanzpsychologie, München / Wien, S. 365-386.

Nickel-Waninger, H. (1987):

Versicherungsmarketing auf der Grundlage des Marketing von Informationsprodukten, Veröffentlichungen des Seminars für Versicherungslehre der Universität Frankfurt a. M., Bd. 2, Karlsruhe.

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1997):

Marketing, 18. Aufl., Berlin.

Nord, W. / Peter, P. (1980):

A Behavior Modification Perspective of Marketing, in: Journal of Marketing, 44. Jg., Frühling, S. 36-47.

Oevermann, D. (1996):

Kundenbindungsmanagement von Kreditinstituten, Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Bd. 45, München.

Oggenfuss, C. W. (1992):

Customer Retention – das neue Kundenbindungsmarketing bei einer schweizerischen Großbank, in: Lehmann, A. / Ruf, S. (Hrsg.), Kundenpflege mit Strategie – Perspektiven des Kundenstamm-Marketing, Tagungsband zur 23. Schwerpunkttagung der I. VW-Management-Information vom 14. Okt. 1992, St. Gallen 1992, S. 43-46.

Osterloh, M. (1991):

Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1763-185.

O. V. (2001c):

Unternehmenscontrolling (UC): Datensammler, Analysten, Frühwarner und Strategen, in: VGH Erfolg, o. Jg., H. 1, S. 4.

O. V. (2000):

Warum lohnt sich die konsequente Umsetzung von Kundenorientierung, Herr Ullmann?, in: Versicherungswirtschaft, 55. Jg., H. 18, S. 1408.

Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. (1984):

A Conceptual Model of Service Quality an its Implications for Future Research, Marketing Science Institute, Cambridge.

Paul, S. / Kerner, S. (2000):

Money and More? – Wege zur Verstärkung der Kundenbindung in Kreditinstituten und Versicherungen, in: Kösters, W. / Paul, S. / Süchting, J. (Hrsg.), Semesterbericht (WS 1999/2000) des Instituts für Kredit und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität-Bochum, Arbeitskreis 109, Bochum, S. 18-29. Der Bericht dieses Arbeitskreises ist im Internet abrufbar unter URL: http://www.ruhr-uni-bochum.de/ikf/publ_sb.htm, [Stand 30.12.2001].

Peppers, D. / Rogers, M. (1996):

Strategien für ein individuelles Kundenmarketing: Die 1:1 Zukunft, München.

Peter, S. I. (1998):

Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, in: Absatzwirtschaft, 41. Jg., H. 7, S. 74-80.

Peter, S. I. (1999):

Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden.

Peter, P. / Nord, W. (1982):

A Classification and Extension of Operant Conditioning Principles in Marketing, in: Journal of Marketing , 46. Jg., Sommer, S. 102-107.

Plinke, W. (1995):

Kundenanalyse, in: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1328-1340.

Plötner, O. (1995):

Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden.

Popp, H. (1997):

Individualisierung und Versicherung: Konsequenzen für ein gesellschaftsorientiertes Versicherungsmarketing, Schriftenreihe „Versicherung und Risikoforschung“ des Instituts für Betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität, Bd. 27, München.

Preißner, A. (1999):

Marketing-Controlling, 2. Aufl., München / Wien.

PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH (Hrsg.) (1999):

Benchmarkingstudie Versicherungswirtschaft 1998/1999, Frankfurt a. M.

psychonomics AG (Hrsg.) (1997):

Die Zufriedenheit von Versicherungskunden, unveröffentlichte Präsentation.

Puschmann, K.-H. (1986):

Praxis des Versicherungsmarketing, Karlsruhe.

Raffée, H. / Sauter, B. / Silberer, G. (1973):

Theorie der kognitiven Dissonanzen und Konsumgüter-Marketing: Der Beitrag der Theorie der kognitiven Dissonanzen zur Erklärung und Gestaltung von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern, Wiesbaden.

Rapp, R. (2000):

Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung, Frankfurt a. M.

Reckenfelderbäumer, M. (1998):

Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozeßkostenrechnung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Reich, M. (2000):

Prozesscontrolling, in: Zerres, M. P. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York u. a., S. 141-160.

Reichheld, F. F. (1993):

Treue Kunden müssen auch rentabel sein, in: Harvard Business Manager, 15. Jg., H. 3, S. 106-114.

Reichheld, F. F. (1997):

Der Loyalitäts-Effekt: Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt a. M. / New York.

Reichheld, F. F. / Sasser, W. E. (1991):

Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., H. 4, S. 108-116.

Reime, R. (1996):

Der Außendienst als Marketinginstrument, in: Bach, P. (Hrsg.), Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsmarketing, Schriftenreihe Versicherungsforum, Bd. 22 Karlsruhe, S. 79-94.

Reinecke, S. / Sipötz, E. / Wiemann, E.-M. (Hrsg.) (1998):

Total Customer Care: Kundenorientierung auf dem Prüfstand, St. Gallen / Wien.

Richter-Mundani, S. (1999):

Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute: Der Zusammenhang von Kundenorientierung, Dienstleistungsqualität und Beschwerdemanagement, Wiesbaden.

Rieder, W. / Franssen, M. (1993):

Die strategische Optimierung von Geschäftsprozessen bei Versicherern, in: Versicherungswirtschaft, 48. Jg., H. 24, S. 1552-1556.

Riege, J. (1990):

Das Versicherungsprodukt, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 78., H. 3, S. 403-470.

Rothschild, M. / Gaidis, W. (1981):

Behavioural Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions, in: Journal of Marketing, 45. Jg., Frühling, S. 70-78.

Sahl, U.-B. W. v. d. (2002):

Kundennutzen durch Kundenbindung, in: Versicherungswirtschaft, 57. Jg., H. 3, S. 150-153.

Salzgeber, F. (1996):

Kunden- und Prozessorientierung im Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.

Schäfer, H. (2000):

Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft – neo-institutionenökonomische Analyse und marketingpolitische Ansatzpunkte, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 89., H. 1, S. 89-120.

Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (1998):

Kundenzufriedenheit: Analyse, Meßbarkeit und Zertifizierung, München / Wien.

Scheck, C. (1999):

Nachkaufmarketing: Ein interdisziplinärer Ansatz zur Generierung von Strategien der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung von Kundenclubs, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2527, Frankfurt a. M. / Berlin / Bern u. a.

Schimanofsky, W. (1999):

Prozess- und Kundenorientierung: Analyse – Konzeption – Umsetzung, Wiesbaden.

Schlösser, G. (1996):

Kundenbindungsmanagement am Beispiel der Zielgruppe "Senioren", in: Bach, P. (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsmarketing, Schriftenreihe Versicherungsforum, Bd. 22, Karlsruhe, S. 73-78.

Schmid, R. E. / Bach, V. / Österle, H. (2000):

Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: Bach, V. / Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin / Heidelberg / New York u. a., S. 3-55.

Schmidt, M. (1992):

Service in der Versicherungswirtschaft, Diskussionspapier Nr. 21, Institut für Versicherungsbetriebslehre, Universität Hannover.

Schmidt, E. (1998):

Sinn und Zweck von Qualitätsmanagement in der Assekuranz, Heilbronn.

Schmidt, D. / Steinmann, A. E. / Metternich, F. Graf W. (Hrsg.) (1995):

Handbuch Management Versicherungsvertrieb, Wiesbaden.

Schmitz, G. (2000):

Die Zufriedenheit von Versicherungsvertretern als unternehmerische Zielgröße, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 89, H. 4, S. 527-559.

Schmitz, W. (2001):

Der Weg zur "virtuellen Versicherung" führt über den Online-Kundenservice, in: Versicherungswirtschaft, 56. Jg, H. 8, S. 567.

Schuckel, M. / Hußmann, C. (2001):

Neue Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.), Kundenbindung im Handel, 2. Aufl., Frankfurt a. M., S. 91-122.

Schulenburg, Graf v. d. J.-M. (Hrsg.) (1997):

Neue Wege des Versicherungsmanagement, Festschrift zum 60. Geburtstag von Günter Schmidt, Karlsruhe.

Schulte-Noelle, H. (1994):

Challenges for Insurers in the Nineties, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance, 19. Jg., H. 72, S. 287-303.

Schulz, B. (1995):

Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1787, Frankfurt a. M. / Berlin / Bern u. a.

Schulze, J. (2000):

Methodische Einführung des Customer Relationship Managements, in: Bach, P. / Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin / Heidelberg / New York u. a., S. 57-84.

Schütze, R. (1992):

Kundenzufriedenheit: After-sales Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.

Schwickert, A. C. / Theuring, T. E. (1998):

Online-Marketing: Grundlagen, Modell und Fallstudien für Versicherungsunternehmen, Teubner-Reihe Wirtschaftsinformatik, Leipzig.

Siegler, W. (1996):

Aktuelle Fragen der Marktforschung für Versicherer, in: Bach, P. (Hrsg.), Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsmarketing, Schriftenreihe Versicherungsforum, Bd. 22, Karlsruhe, S. 35-59.

Simon, H. / Homburg, C. (Hrsg.) (1997):

Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden.

Simon, H. / Homburg, C. (1997):

Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor: Einführende Überlegungen, in Simon, H. / Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 17-29.

Skudelny, H. (1996):

Zufriedene Kunden sind treue Kunden: R + V Allgemeine Versicherung – Mehr Kundenzufriedenheit dank Call Center, in: Versicherungsbetriebe, 26. Jg., H. 1, S. 44-46.

Stahl, H. K. (2000):

Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 83-101.

Stahl, H. K. / Hinterhuber, H. H. / Friedrich, S. A. u. a. (2000):

Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 177-196.

Stauss, B. (1995):

Beschwerdemanagement, in: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 226-238.

Stauss, B. (2000):

„Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., S. 321-340.

Steinle, C. / Bruch, H. (Hrsg.) (1999):

Controlling: Kompendium für Controller/innen und deren Ausbildung, 2. Aufl., Stuttgart.

Steinle, C. (1999):

Unternehmensführung – ein grundlegender Überblick, in: Steinle, C. / Bruch, H. (Hrsg.), Controlling: Kompendium für Controller/innen und deren Ausbildung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 152-202.

Steinle, C. (2000):

Strategisches Management: Konzeption, Implementation und Entwicklung unternehmerischen Denkens und Handelns, in: Foschiani, S. / Habenicht, W. / Schmid, U. u. a. (Hrsg.), Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel, Festschrift für Prof. Dr. Erich Zahn zum 60. Geburtstag, Stuttgart, S. 3-29.

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2000):

Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. Aufl., Wiesbaden.

Stewart, A. M. (1997):

Mitarbeitermotivation durch Empowerment: Mehr Kompetenz – bessere Arbeitsergebnisse, Niedernhausen am Taunus.

Stracke, G. / Geitner, D. (1992):

Finanzdienstleistungen: Handbuch über den Markt und die Anbieter, Heidelberg.

Streissler, M. (1974):

Theorie des Haushalts, Stuttgart.

Stremitzer, H. / Ennsfellner, K. C. (1994):

Gedanken zur kundenorientierten Qualität von Versicherungsdienstleistungen, in: Hesberg, D. / Nell, M. / Schott, W. (Hrsg.), Risiko, Versicherung, Markt: Festschrift für Walter Karten zur Vollendung des 60. Lebensjahres, Karlsruhe, S. 381-399.

Surminski, A. (2001):

Der Versicherungsvertrieb der Zukunft, Münsteraner Reihe, Bd. 66, Karlsruhe.

Thibaut, J. W. / Kelley, H. H. (1959):

The Social Psychology of Groups, New York.

Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.) (1995):

Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart.

Töpfer, A. (Hrsg.) (1999):

Kundenzufriedenheit: Messen und steigern, 2. Aufl., Neuwied / Kriftel am Taunus.

Töpfer, A. (1998):

Instrumente zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Sonderdruck aus: Fischer, G. (Hrsg.), Marketing, Loseblattsammlung, Landsberg am Lech.

Töpfer, A. (1999):

Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Messen und steigern, 2. Aufl., Neuwied / Kriftel am Taunus, S. 299-370.

Töpfer, A. / Mann, A. (1999):

Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Messen und steigern, 2. Aufl., Neuwied / Kriftel am Taunus, S. 59-110.

Tscheulin, D. K. (1994):

"Variety-seeking-behavior" bei nicht-habitualisierten Konsumentenentscheidungen: Eine empirische Studie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., H. 1, S. 54-62.

Uhl, A. (2000):

Motivation durch Ziele, Anreize und Führung: Eine empirische Untersuchung am Beispiel eines Versicherungskonzerns, in: Dierkes, M. / Scherhorn, G. / Strümpel, B. (Hrsg.), Beiträge zur Verhaltensforschung, H. 37, Berlin.

Ullmann, T. / Garbers, J. (2003a):

Storno kann verhindert werden, in: Versicherungswirtschaft, 58. Jg. H. 6, S. 401-403.

Neue Quelle: Ullmann, T. / Garbers, J. (2003b):

Stornosenkung schlägt Kostensenkung, in: Versicherungswirtschaft, 58. Jg. H. 7, S. 473-475.

Ullmann, T. / Peill, E. (1994):

Servicequalität und Kundenzufriedenheit als Schlüssel zum Markterfolg (I): Empirische Ergebnisse aus der Versicherungsbranche, in: Versicherungswirtschaft, 49. Jg., H. 19, S. 1266-1271.

Utzig, B. P. (1997):

Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten: Operationalisierung und Messung, Wiesbaden.

Venkatesan, M. (1973):

Cognitive Consistency an Novelty Seeking, in: Ward, S. / Robertson, T. S. (Hrsg.), Consumer Behavior: Theoretical Sources, Englewood Cliffs, S. 355-384.

Venohr, B. (1996):

Strategisches Kundenbindungsmanagement – Leitmotiv für Versicherungsunternehmen, in: Bach, P. (Hrsg.), Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsmarketing, Schriftenreihe Versicherungsforum, Bd. 22, Karlsruhe, S. 61-71.

Voigt, H.-D. (1997):

Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement: praxisnah – anwendungsorientiert, Hamburg.

Wähling, S. / Trumpfheller, J. / Schulenburg, Graf v. d. J.-M. (1996):

Der deutsche Versicherungsmarkt nach der Jahrtausendwende: Eine Einschätzung der Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 85., H. 1, S. 155-169.

Walter, V. (1999):

Die Zukunft des Online-Marketing: Eine explorative Studie über zukünftige Marktkommunikation im Internet, München / Mering.

Ward, S. / Robertson, T. S. (Hrsg.) (1973):

Consumer Behavior: Theoretical Sources, Englewood Cliffs.

Weber, J. / Schäffer, U. (2000):

Marketing-Controlling in Theorie und Praxis, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Sonderheft 3, S. 5-14.

Webster, F. E. Jr. (1988):

Rediscovering the Marketing Concept, in: Business Horizons, 41. Jg., Mai-Juni, S. 29-39.

Weinberg, P. (2000):

Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 39-53.

Werner, H. / Beutin, N. (2000):

Effektives Kundencontrolling durch Kundenportfolio und Customer Lifetime Value, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Sonderheft 3, S. 23-28.

Wiesehahn, A. (2000):

Geschäftsprozessoptimierung für Versicherungsunternehmen: Theoretische Konzeption und praktische Durchführung, München.

Winkler, H. (1996):

Rolle und Funktion des Marketing im Versicherungsunternehmen, in: Bach, P. (Hrsg.), Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsmarketing, Schriftenreihe Versicherungsforum, Bd. 22, Karlsruhe, S. 13-34.

Wirtz, B. W. (2001):

Electronic Business, Wiesbaden.

Wöhe, G. (2000):

Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München.

Zech, J. (1998):

Will the International Financial Markets Replace Traditional Insurance Products?, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance, 89. Jg., Oktober, S. 490-495.

Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A. (2000):

Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 115-144.

Zerres, M. (Hrsg.) (2000):

Handbuch Marketing-Controlling, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York.

Zielke, C. (1997):

Vor- und Nachteile der Bankassekuranz, in: Versicherungswirtschaft, 52. Jg., H. 11, S. 750-756.

Verzeichnis der Internetadressen

URL: <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Branchenanalysen -> Kfz-Versicherungen -> Download der Grafiken zur Branche Kfz-Versicherungen, [Stand 29.12.2001].

URL: <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Branchenanalysen -> Lebensversicherungen -> Download der Grafiken zur Branche Lebensversicherungen, [Stand 29.12.2001].

URL: http://www.destatis.de/allg/d/veroe/d_bevoe.htm, [Stand 11.10.2001].

URL: http://www.msr.de/fal/premit/MSR_Zeitschrift_170500.pdf, [Stand 13.11.2001],
Zugang für registrierte Nutzer.

URL: <http://www.mummert.de>, [Stand 14.12.2001].

URL: <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/index.html> -> Summary -> Kundenmonitor Deutschland 2001: Summary, [Stand 07.01.2002].

URL: <http://www.cognos.com/products/tours/index.html>, [Stand 20.12.2001].

URL: <http://www.keaweb.de/tribetech.de/homepage/info01.htm>, [Stand 08.09.2003].

URL: <http://www.keaweb.de/tribetech.de/homepage/info14.htm>, [Stand 08.09.2003].

URL: <http://www.psychonomics.de> -> Wir über uns, [Stand 14.12.2001].

URL: <http://www.cscploenzke.com>, [Stand 05.01.2002].

URL: <http://www.kundenorientierung.de/workshop/vortrag30.html> [Stand 20.06.2003].

URL: http://www.msr.de/fa/premit/MSR_Kbindung_080699.pdf, [Stand 05.01.2002],
Zugang für registrierte Nutzer.

URL: http://www.cscploenzke.com/common/pdf/offering/customer_connect/crm_customerconnect.pdf, [Stand 05.01.2002].

URL: <http://www.bayer.de/de/unternehmen/unternehmenspolitik/grundsaeetze/strategie.html>, [Stand 23.11.2001].

URL: <http://www.huk.de> -> Über Uns -> Unternehmensleitbild, [Stand 23.11.2001].

URL: http://www.cscploenzke.com/common/pdf/offering/customer_connect/crm_customerconnect.pdf, [Stand 23.11.2001].