



Toren Grothe (Autor)

Ute Lohse (Autor)

Kundenbindungsmanagement für Versicherungsunternehmen

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

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/2833>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

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.