



Was Versicherungskunden wirklich wollen

Viele Versicherte sind unzufrieden und wechselwillig.
Die Branche muss handeln – mit einer Rückbesinnung auf alte Tugenden
und der konsequenten Einbindung neuer Technologien.

Über die Studie

Die Grundlage dieser Studie bilden mehr als 2.500 Interviews, die Bain & Company im Frühjahr 2012 mit privaten Kunden der Versicherungen in Deutschland geführt hat. Neben 18 traditionellen Anbietern zählten dazu auch fünf Direktversicherer. Die Befragten bilden einen repräsentativen Schnitt der deutschen Bevölkerung, der sämtliche Alters-, Berufs- und Einkommensgruppen erfasst.

Mit der gleichen Systematik befragte Bain & Company ebenfalls im Frühjahr 2012 knapp 3.000 Privatkunden von Retail-Banken in Deutschland. Aus einem Vergleich beider Studien ergeben sich interessante Ansätze für die strategische Ausrichtung im Finanzsektor. Die Retail-Banking-Studie finden Sie auf unserer Homepage

www.bain.de

IMPRESSUM

Herausgeber

Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.
Karlsplatz 1, 80335 München
Rotbuchstr. 46, 8037 Zürich

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Julia Henry
Marketing & Communications
Tel. +49 89 5123 1428

Gestaltung

ad Borsche GmbH, München

Druck

Druckhaus Kastner, Wolnzach



Inhalt

Executive Summary	4
<hr/>	
1. Schwieriges Marktumfeld: Strukturelle Herausforderungen in allen Sparten	6
<hr/>	
2. Versicherte vor dem Absprung: Messbare Unzufriedenheit auf Kundenseite	8
<hr/>	
3. Falsch geeichter Kompass: Versicherer verkennen echte Kundenbedürfnisse	15
<hr/>	
4. Gleiche Bedürfnisse, geändertes Verhalten: Neue Spielregeln im digitalen Zeitalter	25
<hr/>	
5. König Kunde: Was die Versicherer jetzt ändern müssen	31
<hr/>	
Fazit: Wachstumschancen mit begeisterten Kunden	34
<hr/>	
Die Autoren	35

Executive Summary

Raus aus dem Jammertal: Mit einer konsequenten Ausrichtung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden können Versicherer den Umbruch am Markt meistern. Doch eine Bain-Umfrage unter mehr als 2.500 Privatkunden offenbart noch erhebliche Defizite. Fünf Erfolgsfaktoren helfen Anbietern, gezielt gegenzusteuern.

Unter Deutschlands Versicherungsgesellschaften macht sich Ernüchterung breit: Die Beitragseinnahmen stagnieren bzw. sinken sogar, der Wettbewerbsdruck in allen Sparten steigt und die Regulierungsdichte wächst. Dazu trifft die Digitalisierung die Branche mit voller Wucht. Daher müssen die Unternehmen einen weitreichenden Umbau ihrer Geschäftsmodelle bewältigen. Viele Anbieter reagieren auf dieses Umfeld mit einem strikten Sparkurs und verlieren dabei ihr wichtigstes Kapital aus den Augen: ihre Kunden.

© NPS = Net Promoter®
Score ist eine eingetragene
Marke von Satmetrix Systems
Inc., Bain & Company
und Fred Reichheld.

Die Zahl der unzufriedenen Kunden überwiegt

In der Folge steigen die Unzufriedenheit und der Wechselwille auf Kundenseite. Wie zufrieden die Bundesbürger mit ihren Versicherern wirklich sind, was sie kritisieren und was ihre Loyalität fördert, enthüllt eine Bain-Umfrage unter mehr als 2.500 Privatkunden. Das erste Ergebnis ist ernüchternd: Der von Bain über alle Versicherungen hinweg erhobene Net Promoter® Score (NPS) zur Messung der Kundenloyalität liegt bei minus 8 Prozent. Dies bedeutet: Es gibt deutlich mehr Kritiker als Promotoren, also besonders begeisterte und loyale Kunden.

Dies gilt allerdings weder für alle Unternehmen noch zu jedem Zeitpunkt. Insbesondere Direktversicherern gelingt es vergleichsweise gut, die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden weitgehend zu erfüllen. Auch gibt es bei allen Unternehmen begeisterte Kunden, typischerweise mit mehreren Verträgen. Und noch ein Ergebnis macht Hoffnung: Die Befragten, die erst vor kurzem Kontakt mit ihrem Anbieter hatten, äußerten sich deutlich positiver als andere – dies gilt für eine Schadenmeldung genauso wie für einen Vertragsabschluss oder auch nur eine Adressänderung.

Viele Kunden fühlen sich allein gelassen und missverstanden

Die Umfrage bietet mehrere Erklärungsansätze, warum es ungeachtet der stark verbesserten operativen Exzellenz vieler Versicherer zu einem insgesamt so enttäuschenden Ergebnis kommt. Viele Kunden fühlen sich von ihrer Versicherung allein gelassen; nach einem Vertragsabschluss herrscht zum Teil jahrelange Funkstille. Zudem verstehen zahlreiche Versicherte die Positionierung und das Leistungsversprechen ihres Anbieters nicht. Darüber hinaus klafft eine zum Teil erhebliche Lücke zwischen den eigentlichen Bedürfnissen der Versicherten und dem tatsächlichen Angebot. Während die Kunden in erster Linie Fairness, individuelle Betreuung und



einen empathischen Service bei jeder Interaktion erwarten, setzen die Anbieter auf günstige Tarife und schlanke Strukturen. Dieser „falsch geeichte Kompass“ führt dazu, dass die Erwartungen der Kunden unerfüllt bleiben und in der Folge deren Unzufriedenheit wächst. Das hat gravierende wirtschaftliche Konsequenzen: Denn Promotoren halten mehr Produkte, bleiben länger und empfehlen ihren Anbieter häufiger weiter.

Fünf Erfolgsfaktoren, um die Versicherten wieder stärker zu begeistern

Um die Kluft zwischen operativer Exzellenz und messbarer Unzufriedenheit zu überwinden, müssen die Versicherungsanbieter wieder lernen, ihre bestehende Kundenbasis zu begeistern. Durch eine konsequente Ausrichtung der gesamten Organisation an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden lässt sich Schritt für Schritt deren Loyalität steigern. Die vorliegende Studie nennt hierzu fünf Erfolgsfaktoren:

- Klare Positionierung und Emotionalisierung der Marke
- Maximaler Kundenfokus, mit dem Ziel, Versicherte bei jeder Interaktion zu begeistern
- Integration der On- und Offline-Welt durch einen konsequenten Omni-Channel-Ansatz
- Stärkung des Ausschließlichkeitsvertriebs und Sicherstellung von dessen Zukunftsfähigkeit
- Mobilisierung und Qualifizierung des Innen- und Außendienstes

Bei all diesen Erfolgsfaktoren müssen die Versicherer einen tiefgreifenden Wandel im Kundenverhalten beachten: In der Bain-Umfrage erklärten jeweils rund 60 Prozent der Bundesbürger, dass das Internet künftig der wichtigste Kanal bei einer Interaktion mit einer Versicherung sei. Dies gelte für den gesamten Lebenszyklus des Versicherten, von der Beratung über den Vertragsabschluss, bis hin zur Meldung und Verwaltung eines Schadens. Das Vordringen digitaler Plattformen reduziert aber keineswegs das Bedürfnis nach individueller Betreuung, denn für 72 Prozent der Befragten ist die persönliche Beratung wichtig oder sogar sehr wichtig.

Der enorme Wert der Agenturen und anderer Vermittler

Insbesondere die Ausschließlichkeitsorganisation wird vor diesem Hintergrund in den kommenden Jahren eine Renaissance erleben. Es bedarf allerdings einer stärkeren Einbindung der Agenturen in die Strukturen der Versicherer, um dem Kundenwunsch nach virtueller und zugleich persönlicher Betreuung entsprechen zu können. Und auch die Vermittler müssen akzeptieren, dass sie in einem solchen Umfeld nicht mehr isoliert agieren dürfen, sondern ihren Kunden neben einem empathischen Service vor Ort auch ein breites Spektrum von Online-Diensten anbieten müssen. Auch für andere Vertriebsformen, wie die Makler, eröffnen sich neue Chancen, da auch sie von der Nähe zum Kunden und dessen Betreuungsbedarf profitieren können. Für die Versicherer wird es darauf ankommen, alle externen Vertriebskanäle als Ohr zum Kunden zu nutzen und spezifisch und bestmöglich zu unterstützen.

Die Symbiose zwischen Versicherern und Agenturen bzw. Maklern besteht im digitalen Zeitalter fort. Die Vermittler vor Ort bleiben der zentrale Dreh- und Angelpunkt für die Kundenbeziehung. Beide, sowohl Außen- als auch Innendienst, müssen den Kunden wieder in den Mittelpunkt ihres Handelns rücken und dessen Loyalität stärken. Dies erfordert eine konsequente Ausrichtung der Betreuung, der Services und der Prozesse an den Kundenbedürfnissen. Auf dem Weg dorthin gilt es für die Versicherer, die Kundenloyalität durchgängig zu messen und auf dieser Basis Lern- und Veränderungsprozesse zu etablieren. Je größer die Zufriedenheit im Kundenbestand, desto geringer die Bedrohung durch wechselwillige Kunden und veränderte Rahmenbedingungen. Denn die Bundesbürger werden auch in Zukunft nicht auf ihren Schutz gegen Unfälle, Krankheiten, Gerichtsverfahren und andere Unwägbarkeiten des Lebens verzichten.

1. Schwieriges Marktumfeld: Strukturelle Herausforderungen in allen Sparten

Niedrige Zinsen, intensiver Wettbewerb und neue Regulierungen schmälern die Profitabilität in der Versicherungswirtschaft. Zugleich verändert sich das Kundenverhalten angesichts der fortschreitenden Digitalisierung – aber genau hier liegt auch eine Chance.

Mit rund 450 Millionen Verträgen und einem jährlichen Beitragsaufkommen von mehr als 175 Milliarden Euro zählt der deutsche Versicherungsmarkt nach wie vor zu den größten der Welt. Doch die Wachstumsjahre sind bei durchschnittlich mehr als fünf Verträgen pro Bundesbürger vorbei; im Jahr 2011 gingen die Beitragseinnahmen sogar leicht zurück. Der Versicherungsbranche ist es zudem nicht gelungen, aus der größten Vertrauenskrise der Nachkriegszeit im deutschen Bankensektor Kapital zu schlagen. In einer Umfrage unter knapp 3.000 Kunden von Retail-Banken hatte Bain & Company im Frühjahr 2012 herausgefunden, dass diese ihr Finanzinstitut so kritisch sehen wie nie zuvor. Die Bundesbürger bezeichneten in dieser Umfrage beispielsweise Sicherheit als ihr finanzielles Hauptanliegen – und Sicherheit ist traditionell ein Kernversprechen der Versicherungsbranche. Doch ungeachtet dessen parken die Bundesbürger nach wie vor ihre Ersparnisse lieber auf Termin- und Sparkonten, anstatt sie den Versicherern anzuvertrauen.

Die Folge der Beitragsflaute ist ein wachsender Wettbewerb in allen Sparten. Besonders spürbar ist dies bei der Kompositversicherung. Hier herrscht ein zum Teil erbarmungsloser Preiskampf. Die Logik der Preisführer ist einfach: Je höher der Marktanteil und je höher die Auslastung der eigenen Plattform, desto größer der Kostenvorteil und damit die Chance, durch niedrige Preise weitere Marktanteile zu gewinnen. Auch in der Lebensversicherung steht das Geschäftsmodell nach Jahren des Wachstums dank Riester- und Rürup-Verträgen sowie Einmalbeitragsgeschäft unter erheblichem Druck. Denn das anhaltend niedrige Zinsniveau und die hohe Volatilität des Kapitalmarktes schwächen die Ertragskraft in dieser Sparte mit langen Vertragslauf- und Garantiezeiten nachhaltig.

Neue Belastungen durch zunehmende Regulierung

Parallel verschärft der Gesetzgeber die Regulierung im gesamten Finanzsektor; neue Initiativen erfordern zur Umsetzung zusätzliche Aufwendungen und auch zusätzliches Kapital. Dies gilt allem voran für die Einführung des neuen EU-Regelwerkes Solvency II und die damit verbundene Belastung der risikoadjustierten Renditen. Aber auch die Umsetzung weiterer Regeln zum Verbraucherschutz wie der EU-Vermittlerrichtlinie ist mit zusätzlichen Kosten verbunden. Gerade traditionelle Anbieter sehen vor diesem Hintergrund keine Alternative zu einem strikten Sparkurs bis hin zu einer Konsolidierung.

Der Ausweg, sich über Prämien erhöhungen höhere Einnahmen zu verschaffen, ist der Branche weitgehend versperrt: Die Kunden werden selbstständiger und damit auch wechselwilliger. Besonders deutlich spüren dies die Kfz-Versicherer rund um den 30. November jeden Jahres. Zu diesem Kündigungstermin informieren sich Millionen von Pkw-Eigentümern im Internet über günstigste Alternativen und haben keine Scheu, bei 50 oder 100 Euro Ersparnis den Anbieter zu wechseln.

Digitalisierung verändert die Wertschöpfungskette von Grund auf

Die Online-Vergleichsplattformen sind nur die Speerspitze eines tiefgreifenden Wandels der Wertschöpfungskette. Das Internet wird auch für die Assekuranz zur zentralen Plattform im 21. Jahrhundert. Die Digitalisierung beschleunigt sämtliche Prozesse, erhöht den Grad der Interaktion, bringt mehr Transparenz und eröffnet gleichzeitig die einmalige Chance, häufiger mit dem Kunden in Kontakt zu treten – und damit ihre Loyalität zu steigern. Den Unternehmen ermöglicht die Digitalisierung darüber hinaus eine deutliche Steigerung ihrer Effizienz und Effektivität und damit auch eine Reduzie-

zung ihrer Kosten. Effizienzsteigerungen ergeben sich unter anderem durch den Wegfall von Doppelarbeiten sowie die Tatsache, dass sich immer mehr Arbeitsschritte an die Kunden auslagern lassen. So melden schon heute viele Versicherte ihre Schäden online, anstatt sie einem Mitarbeiter vor Ort oder am Telefon zu schildern. Die höhere Effektivität resultiert aus der höheren Informationsdichte in der digitalen Welt sowie der dadurch möglichen genaueren Segmentierung des Marktes und der Kundenansprache; heute noch gängige Informationsverluste in der Agentur und im Call-Center werden künftig der Vergangenheit angehören.

Die entscheidende Voraussetzung für eine höhere Effektivität und Effizienz bildet die Überwindung der bislang zum Teil noch starren Grenzen zwischen digitaler und analoger Welt und die Sicherstellung der Omni-Channel-Fähigkeit. Nur wenn jede Information über jede Interaktion mit jedem Kunden für jeden Versicherungsmitarbeiter jederzeit verfügbar sind, können die Unternehmen die enormen Chancen der Digitalisierung wirklich nutzen.

Vertane Chancen – erhebliches Potenzial

Anstatt diese Chancen beherzt zu ergreifen, verharren viele Anbieter im Jammertal. Angesichts der Herausforderungen am Markt werden häufig konventionelle Projekte zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung aufgesetzt, die den Einfluss der Digitalisierung auf das gesamte Geschäftsmodell und diese Stellgrößen ausblenden. Und anstatt die Vermittler zu stärken und aggressiv den Wettbewerb mit den Banken vor Ort zu suchen, entstand eine Grundsatzdiskussion über den Stellenwert und die Dimensionierung des Außendienstes im Internetzeitalter.

Diese Anbieter übersehen, welche Chancen sich ihnen dank ihrer hohen Präsenz am Markt bieten. Der Blick nach innen verstellt den Blick auf die echten Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und auf deren Loyalität. Doch nachhaltig unzufriedene Versicherungsnehmer bilden eine wesentlich größere Bedrohung für die Branche als ein verändertes Marktumfeld. Und die Bedrohung ist virulent: Viele Kunden sind unzufrieden! Doch auch dies ist kein Grund zur Resignation – im Gegenteil: Wer es schafft, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen und seine Kunden nachhaltig zufriedenzustellen, kann Marktanteile gewinnen und profitabel wachsen.

2. Versicherte vor dem Absprung: Messbare Unzufriedenheit auf Kundenseite

Auf den ersten Blick äußern sich die Bundesbürger über kaum eine Branche so unzufrieden wie über ihre Versicherer. Doch eine genaue Analyse zeigt: Die Unternehmen sind auf einem guten Weg, verschenken aber noch viel Potenzial.

Es gibt mehr unzufriedene als zufriedene und in der Folge Millionen wechselwillige Versicherte: Dieses ernüchternde Ergebnis ist ein zentrales Resultat der umfassenden Befragung von mehr als 2.500 Bundesbürgern. Bain & Company misst die Kundenloyalität seit mehr als zehn Jahren – weltweit und über alle Branchen hinweg – mit dem Net Promoter® Score (NPS). Diese Kennzahl ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Versicherung einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Dabei hat sich gezeigt, dass nur Werte von 9 oder 10 für wirklich loyale und begeisterte Kunden stehen („Promotoren“), 7 und 8 eher „passiv Zufriedene“ sind und Bewertungen von 6 oder weniger als „Kritiker“ eingestuft werden müssen. Subtrahiert man den Anteil der Kritiker von dem der Promotoren, ergibt sich der NPS. Minuswerte bedeuten: Es gibt mehr Kritiker als Anhänger.

Der Wert für die Versicherungsunternehmen lag im Frühjahr 2012 bei minus 8 Prozent. Zwar gelang der Branche damit in den vergangenen Jahren eine leichte Verbesserung, doch das Vorzeichen bleibt

negativ. Konsequenz: Knapp 40 Prozent der Versicherten in Deutschland sind wechselwillig (mehr dazu in Kapitel 3). Dabei können sich die Bundesbürger durchaus für Unternehmen begeistern: In der Automobilindustrie liegt der durchschnittliche NPS bei plus 23 Prozent und bei Computerherstellern bei plus 15 Prozent (Abb. 1).

Große Unterschiede innerhalb der Branche

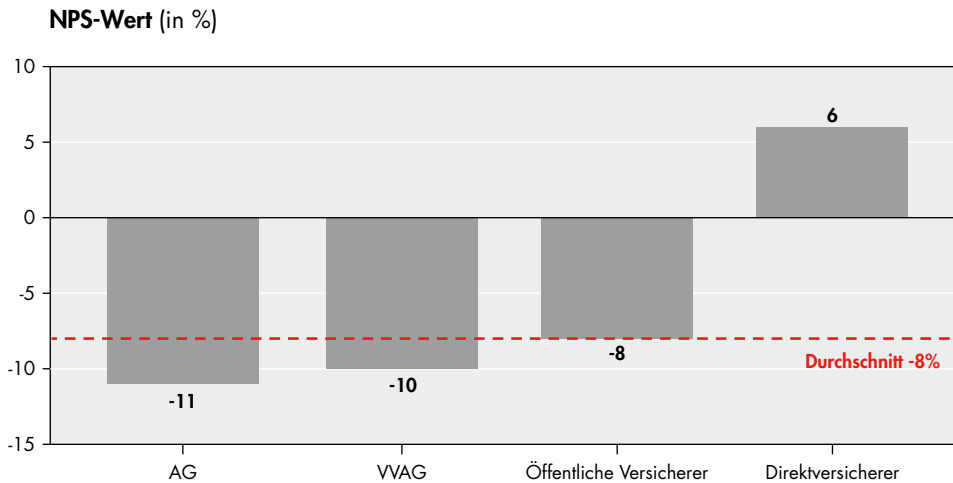
Die Unzufriedenheit der Kunden betrifft Vertreter aller Unternehmensgruppen. Allerdings differenzieren die Bundesbürger zwischen den einzelnen Anbietern und treffen keine Pauschalurteile. Bei einer Betrachtung der durchschnittlichen NPS-Werte für die großen Aktiengesellschaften, Versicherungsvereine, öffentliche Versicherer und Direktversicherer kommt es daher zu erheblichen Unterschieden. Das Nachsehen haben die großen Aktiengesellschaften. Ihr NPS lag mit minus 11 Prozent zwar 4 Prozentpunkte höher als bei der letzten Umfrage, doch reichte diese Verbesserung nicht aus, die Versicherungsvereine und öffentlichen Versicherer zu überholen. Die Direktversicherer haben mit einem NPS von plus 6 Prozent die Nase vorn (Abb. 2).

Abb. 1: Kundenloyalität bei Versicherern auf niedrigem Niveau



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

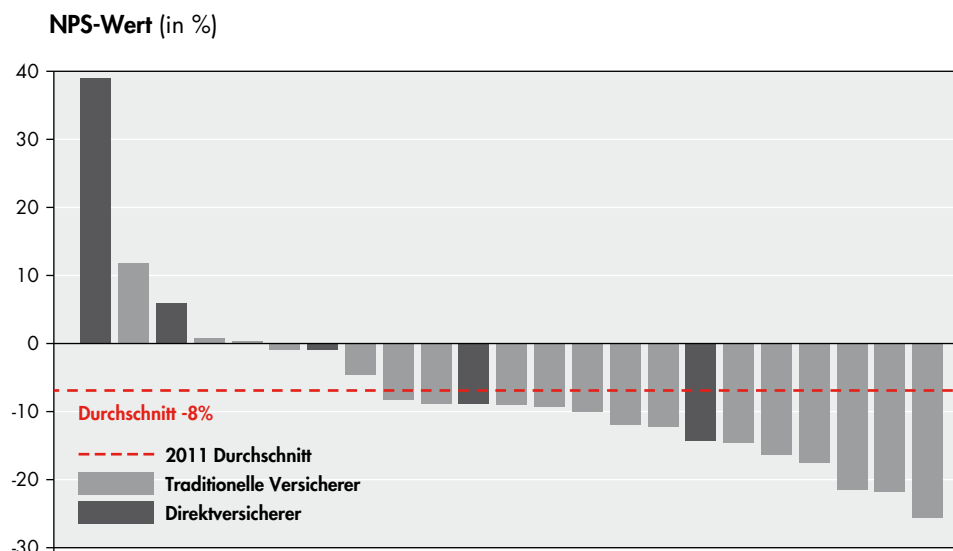
Abb. 2: Direktversicherer haben bei NPS-Werten die Nase vorn



- Deutliche Unterschiede innerhalb der Segmente
- Direktversicherer haben die besten NPS-Werte
- Öffentlich-rechtliche Versicherer schneiden von den traditionellen Versicherern am besten ab

Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Abb. 3: Einzelnen Häusern gelingt es durchaus, Kunden zu begeistern



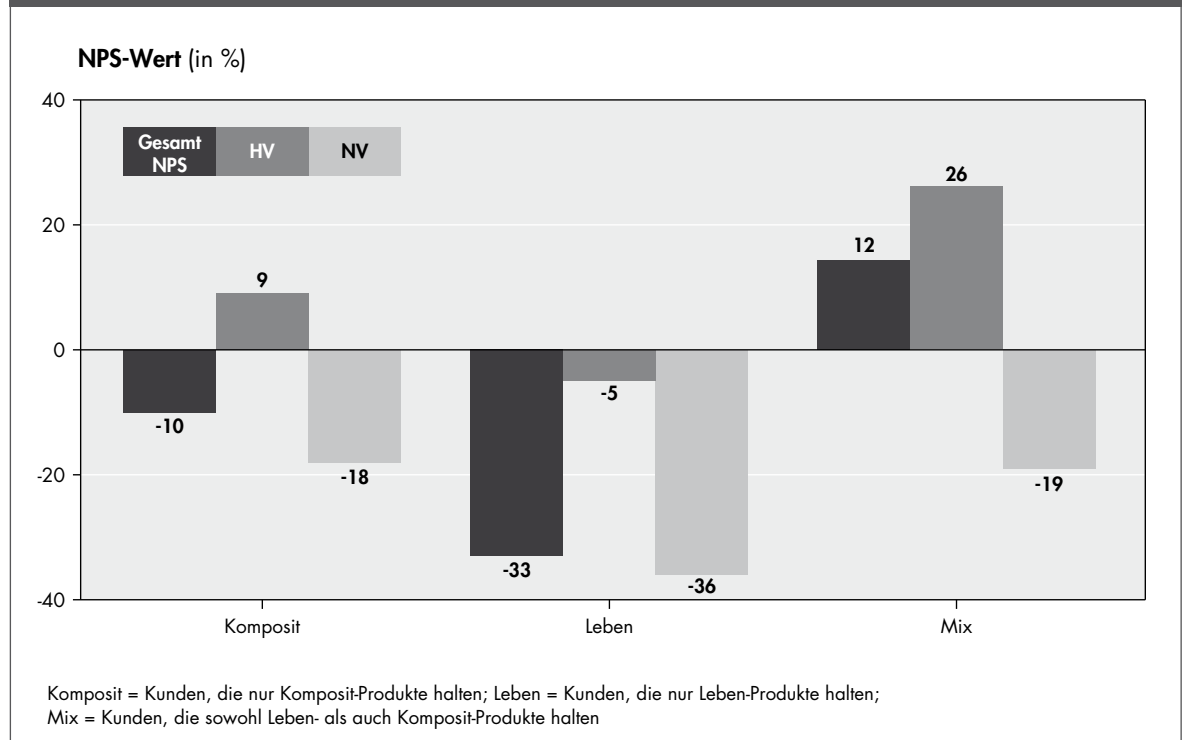
- Insgesamt wenige Leuchttürme mit NPS>0, Großteil der Versicherer mit negativem NPS
- Traditionelle Versicherer mit geringerer Kundenloyalität als die Direktversicherer
- Große Unterschiede innerhalb der Gruppe der Direktversicherer

Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Wie stark die Bundesbürger in Wirklichkeit differenzieren, verdeutlicht zudem die anonymisierte Darstellung der NPS-Ergebnisse für jedes der insgesamt 23 beteiligten Unternehmen (Abb. 3). Einzelnen Häusern gelingt es durchaus, mit einem kla-

ren Leistungsversprechen und einer von Anfang bis Ende außerordentlich guten Erfüllung der Kundenbedürfnisse zu begeistern – und dies gilt sowohl für Direktversicherer als auch für traditionelle Anbieter.

Abb. 4: Eklatante Unterschiede zwischen Haupt- und Nebenversicherern



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Unzufriedenheit trifft insbesondere Zweit- und Drittversicherer

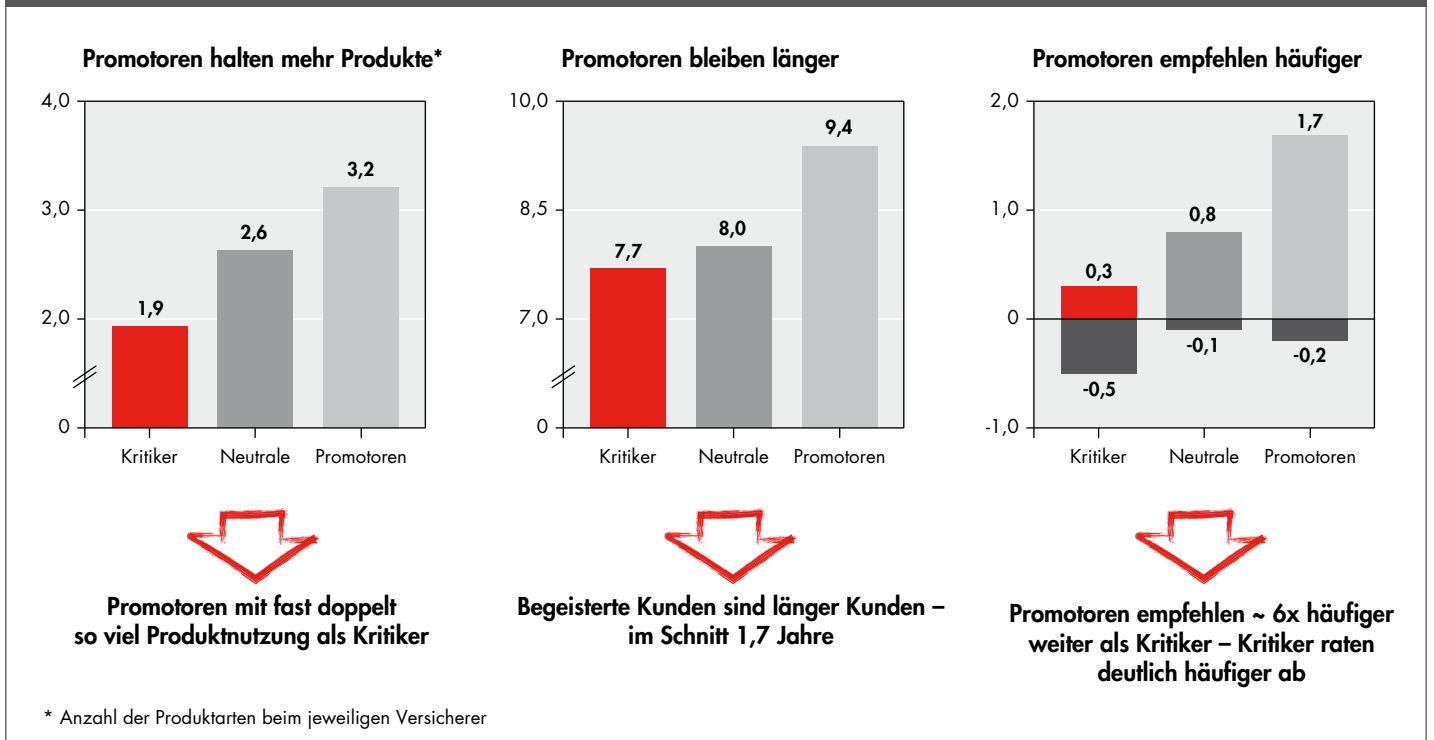
Wie differenziert die Kunden die einzelnen Anbieter sehen, offenbart auch eine weitere Auswertung der Umfrageergebnisse: Danach sind die Bundesbürger mit ihrem jeweiligen Hauptversicherer erheblich zufriedener als mit einem zweiten und dritten Anbieter. Im Durchschnitt nutzen die Bundesbürger 2,7 Versicherer. Wohlhabende decken ihren Bedarf sogar mit vier bis fünf unterschiedlichen Anbietern ab. Üblicherweise bündeln die Bundesbürger Haftpflicht- und Hausratpolice sowie die Absicherung der eigenen Immobilie bei ihrem Hauptversicherer und greifen in anderen Sparten auf alternative Angebote zurück. Besonders ausgeprägt ist diese Tendenz bei Kfz-Police sowie Lebensversicherungen.

Zufrieden sind die Kunden nur selten mit ihrer Entscheidung für einen zusätzlichen Anbieter; der NPS liegt sogar deutlich unter dem Niveau des jeweiligen Hauptversicherers. In der Kompositversicherung bewerten die Kunden ihren Hauptversicherer im

Mittel mit plus 9 Prozent beim NPS, ihre Nebenversicherer im Mittel mit minus 18 Prozent. Noch kritischer ist die Stimmung in der Sparte Leben: Der mittlere NPS für einen Nebenversicherer beläuft sich bei einem reinen Kunden der Sparte Leben auf minus 36 Prozent; dagegen liegt er für einen Hauptversicherer immerhin bei minus 5 Prozent (Abb. 4). So positiv sich also ein ein zusätzlicher Abschluss mit einem Neukunden kurzfristig auf die Ertragslage auch auswirken kann – es muss immer das Ziel sein, auf Basis des ersten Vertrags eine nachhaltige Beziehung zum Kunden aufzubauen und sich von einem Nebenversicherer zum Hauptversicherer zu entwickeln.

Loyale Kunden kaufen mehr, bleiben länger und empfehlen häufiger

Ein negativer NPS hat direkte wirtschaftliche Konsequenzen für die Versicherer: Promotoren halten mehr Produkte, bleiben länger und empfehlen ihren Anbieter auch häufiger weiter (Abb. 5).

Abb. 5: Der enorme Wert loyaler Kunden

Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Der Unterschied bei der Zahl der Produkte ist eklatant: Während Promotoren im Durchschnitt 3,2 Produkte einer Versicherung erwerben, bescheiden sich Kritiker mit knapp der Hälfte; das sind durchschnittlich 1,9 Produkte. Vor allem bei traditionellen Anbietern schlägt sich die Loyalität der Kunden im Absatz nieder. So halten Promotoren bei öffentlichen Versicherer im Durchschnitt 3,8 Produkte, bei den großen Aktiengesellschaften sind es immerhin noch 3,3 Produkte. Damit können diese beiden Unternehmensgruppen durchschnittlich 62 Prozent bzw. 58 Prozent des Versicherungsbudgets ihrer besonders loyalen Kunden auf sich vereinen. Das Nachsehen haben Direktversicherer, wo selbst Promotoren im Durchschnitt nur zwei Policen halten und 37 Prozent ihres Budgets für die Risikoabsicherung ausgeben. Den traditionellen Anbietern gelingt es also bislang vergleichsweise gut, ihre Position als erster Ansprechpartner zu verteidigen.

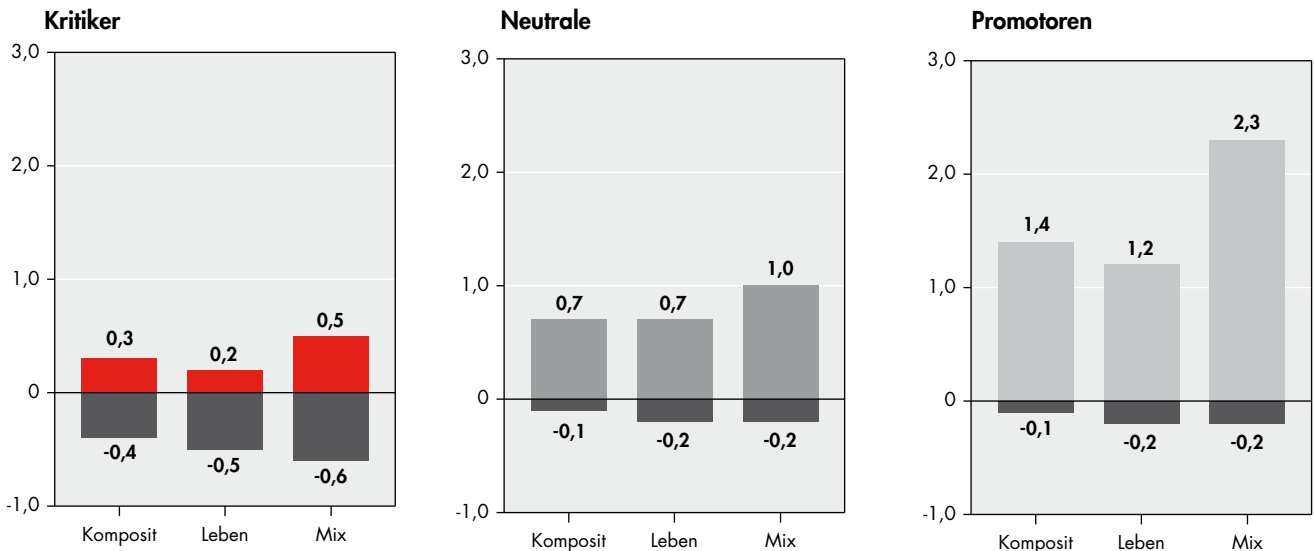
Loyalität fördert Empfehlungsbereitschaft

Besonders loyale Kunden halten ihrem Anbieter zudem länger die Stange als Kritiker oder neutral Eingestellte: Im Durchschnitt liegt die Vertragslaufzeit mit 9,4 Jahren rund eineinhalb Jahre bzw. 22 Prozent höher als bei anderen Kunden. Doch damit nicht genug: Promotoren agieren freiwillig als Markenbotschafter. Sie empfehlen ihre Versicherung im Durchschnitt 1,7-mal pro Jahr einem Freund oder Kollegen. Alle anderen können sich nicht durchringen, jemandem auch nur einmal pro Jahr zu einem Wechsel zu ihrem Anbieter zu raten. Besonders ausgeprägt ist die Empfehlungsbereitschaft bei den oftmals stark in einer Region verwurzelten öffentlichen Versicherern: Hier raten Promotoren durchschnittlich sogar mehr als 2,1-mal pro Jahr einem Wechselwilligen zu.

Generell steigt die Bereitschaft zur Weiterempfehlung, wenn Kunden mehrere Produkte eines Anbieters nutzen: Promotoren empfehlen in diesem Fall ihren Versicherer 2,3-mal pro Jahr. Halten sie dage-

Abb. 6: Je mehr Policen desto höher die Empfehlungsbereitschaft

NPS: Ergebnisse und Bedeutung (NPS-Wert in %)



Komposit = Kunden, die nur Komposit-Produkte halten; Leben = Kunden, die nur Leben-Produkte halten; Mix = Kunden, die sowohl Leben- als auch Komposit-Produkte halten

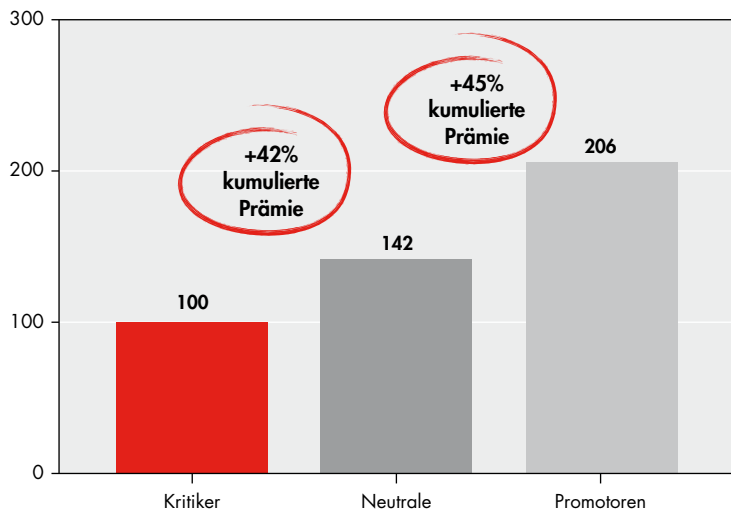
Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

gen „nur“ Kompositpolicen, sinkt dieser Wert auf 1,4 und bei Lebensversicherungen sogar auf 1,2 (Abb. 6). Die höhere Empfehlungsbereitschaft lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass es bei einer größeren Palette von Policen mehr Anknüpfungspunkte für ein Gespräch im Bekanntenkreis gibt. Darüber hinaus spielt der regelmäßige Austausch mit dem Unternehmen selbst eine Rolle, der sich bei mehreren Policen nahezu zwangsläufig ergibt. Denn die Empfehlungsbereitschaft sinkt, je länger der letzte Kontakt zurückliegt. So empfehlen Promotoren ihr Unternehmen im Durchschnitt 2,1-mal weiter, wenn sie in den drei Monaten davor mit ihrer Versicherung zu tun hatten; nach einem Jahr Funkstille reduziert sich der Wert auf 1,4.

Begeisterte Kunden bringen fast doppelt so hohe Prämieinnahmen!

Der Wert einer Empfehlung lässt sich nur schwer beziffern. Anders sieht dies beim Erwerb einer größeren Zahl von Produkten und längeren Vertragslaufzeiten aus. Diese beiden Faktoren führen dazu, dass die kumulierten Prämieinnahmen eines Promotors mehr als doppelt so hoch liegen wie die eines Kritikers. Schon wenn es gelingt, einen Kritiker zu einem neutral eingestellten Kunden zu machen, steigt die kumulierte Prämie um 42 Prozent (Abb. 7).

Modellrechnungen auf Basis der Umfrageergebnisse ergeben, dass eine höhere Loyalität um nur 5 Prozentpunkte gemessen am NPS zu höheren Prämieinnahmen von ebenfalls rund 5 Prozent führt. Bei Beitragseinnahmen von 5 Milliarden Euro

Abb. 7: Promotoren mit doppelt so hoher kumulierter Prämie wie Kritiker**Kumulierte Prämie indexiert* (in %)**

* Prämienindex berechnet aus Produkt von Verweildauer und Anzahl Produkten
 Erhöhung des NPS-Score um 1 Prozent führt zu durchschnittlich 0,5 Prozent Mehrprämie

Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

würde also eine Steigerung des NPS um 5 Prozentpunkte Mehreinnahmen von rund 250 Millionen Euro bringen.

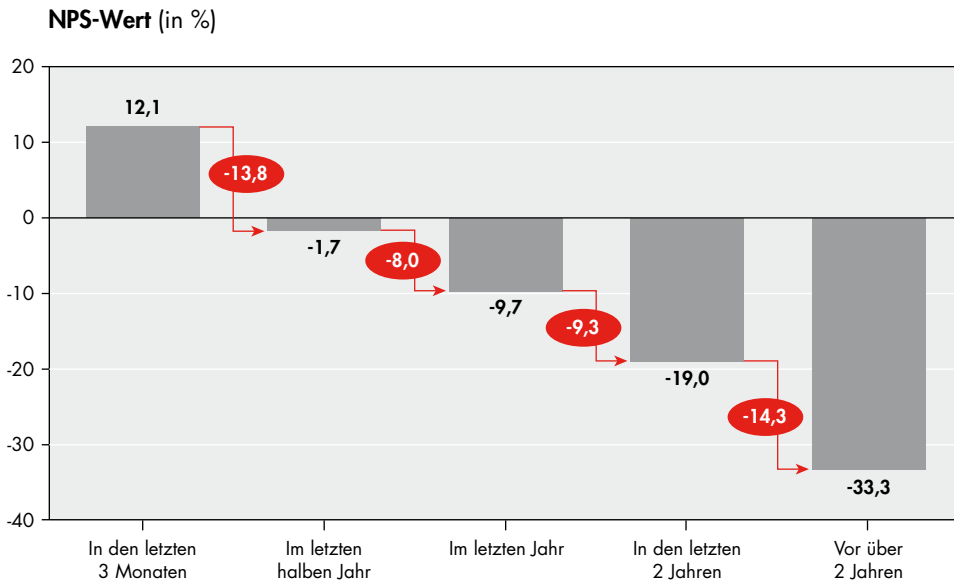
Ein einfacher Hebel zur Steigerung der Loyalität: Regelmäßiger Kundenkontakt

Die Bain-Umfrage enthüllt einen Hebel, um dieses höhere Beitragspotenzial zu realisieren: den regelmäßigen Kundenkontakt. Das Ergebnis der Umfrage ist eindeutig: Je länger der letzte Kontakt zurückliegt, desto schlechter der NPS (Abb. 8). Herrschte mehr als zwei Jahre lang Stillschweigen, liegt der NPS bei minus 33 Prozent. Lag der letzte Kontakt nur sechs Monate zurück, liegt der Wert schon bei minus 2 Prozent und bei einem Austausch in den vergangenen 90 Tagen bei plus 12 Prozent. Zur Erinnerung: Insgesamt lag der NPS für die Branche bei minus 8 Prozent.

Bis heute ist es allerdings noch immer die Ausnahme, dass ein Kunde zumindest einmal pro Jahr von seinem Vermittler kontaktiert wird. Intern fehlen häufig noch systemische Ansätze und Prozesse sowie ein entsprechendes Monitoring. Um ein systematisches Kundenmanagement aufbauen zu können, wird in jüngster Zeit immer häufiger über neue Vertriebsformen bis hin zu einem angestellten Außendienst oder Franchisekonzepten nachgedacht.

Denn allen Anbietern ist klar: Selbst ein kurzer Kontakt hat viele Vorteile. Er dient nicht nur dazu, um weitere Informationen über das persönliche Umfeld und den Werdegang des Kunden zu bekommen. Vielmehr ist jede Interaktion zugleich eine ideale Möglichkeit, auf Basis von Neuigkeiten über neue Produkte oder Veränderungen bei bestehenden Ver-

Abb. 8: Mehr Kontakt, mehr Loyalität



- Positiver NPS bei kurz zurückliegendem Kontakt
- NPS fällt mit zunehmendem Abstand zum letzten Kontakt sehr schnell ab
- Auch nach einem Jahr ohne Kontakt ist der NPS noch nicht auf dem Tiefpunkt
- Fast 50%-Punkte Unterschied im NPS zwischen nahe und weit zurückliegendem Kontakt

Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

trägen zu sprechen und damit die Cross-Selling-Quoten zu verbessern. Wer beispielsweise dank eines persönlichen Gesprächs frühzeitig die Plannungen eines Familienvaters zum Hausbau kennt, ist ebenso im Vorteil wie der, der vom anstehenden 18. Geburtstag der Tochter oder dem Ausbildungsbeginn des Sohnes weiß. Bislang allerdings schaffen es nur wenige Anbieter, durch systematischen regelmäßigen Kontakt eine längerfristige Kundenbindung aufzubauen.

Fazit: Begeisterte Kunden sind der wichtigste Ertragstreiber

Das größte Kapital der Versicherer in Zeiten intensiven Wettbewerbs sind die eigenen Kunden. Je besser es gelingt, diese zu begeistern, desto eher lassen sich die Erträge nachhaltig erhöhen. Die Ausgangslage vieler Unternehmen ist gar nicht schlecht: Ihre Kunden äußern sich direkt nach einer Interaktion durchaus positiv. Die Kunden wissen zudem die Leistung ihres Hauptversicherers zu schätzen. Doch die Bain-Analyse offenbart auch Defizite. Viele Unternehmen lassen den Kontakt nach einem erfolgreichen Abschluss schleifen; zudem gelingt es häufig nicht, die echten Bedürfnisse ihrer Kunden zu erkennen und zu erfüllen. Das Angebot und die echten Bedürfnisse klaffen oftmals zu weit auseinander.

3. Falsch geeichter Kompass: Versicherer verkennen echte Kundenbedürfnisse

Die Versicherten fordern Fairness sowie individuelle und empathische Betreuung. Viele Anbieter konzentrieren sich dagegen zu stark auf ein striktes Kostenmanagement. Die messbare Unzufriedenheit resultiert aus dieser Kluft zwischen Nachfrage und Angebot.

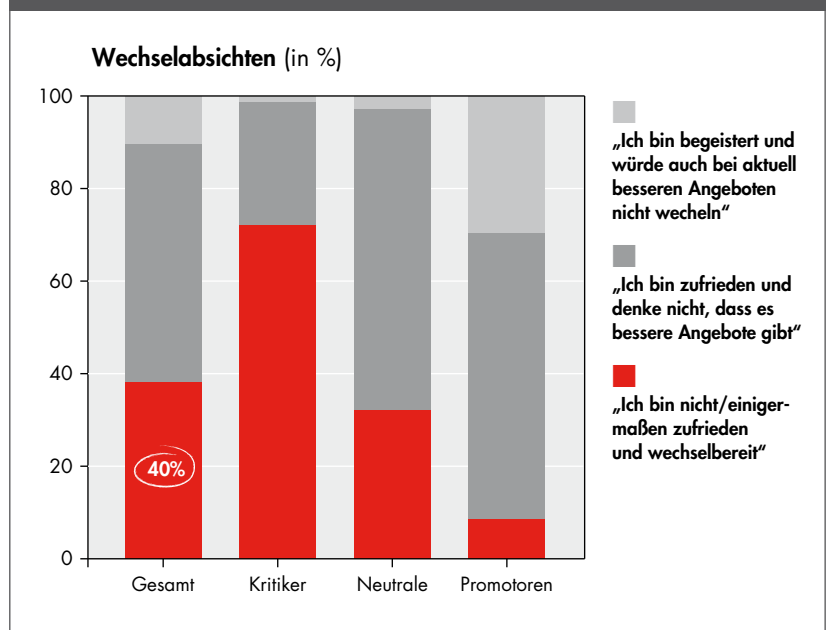
Deutschlands Versicherern droht eine Abstimmung mit den Füßen. 70 Prozent der Kritiker sind wechselwillig, und auch bei den neutral Eingestellten kann sich jeder Dritte einen Wechsel seiner bisherigen Versicherung vorstellen. Wie wichtig es ist, die Loyalität im Bestand zu erhöhen, zeigt der Vergleich zu den Promotoren: Nicht einmal 10 Prozent denken hier über einen alternativen Versicherer nach (Abb. 9).

Zwar befinden sich damit Millionen Versicherte der Bain-Umfrage zufolge auf dem Sprung. Doch noch haben die Versicherer Zeit zu reagieren. Denn bislang sucht nur eine Minderheit der Wechselwilligen aktiv nach alternativen Angeboten; die Mehrzahl würde erst handeln, wenn ein solches vorläge. Diese Passivität birgt für Versicherungsunternehmen Risiko und Chance zugleich. Das Risiko besteht darin, dass ein Kritiker seinen zusätzlichen Bedarf bei alternativen Anbietern deckt und so ein steigender Anteil des Kundenbudgets verloren geht. Die Chance liegt darin, gezielt den Anfängen zu wehren, die Loyalität im Bestand zu erhöhen und somit den Share of Wallet bei den bestehenden Kunden nachhaltig zu erhöhen.

Versicherungen schätzen Kundenerwartungen falsch ein

Der Schlüssel zur Steigerung der Kundenloyalität liegt im Grad der Erfüllung der echten Kundenbedürfnisse und -erwartungen. Genau an dieser Stelle haben viele Unternehmen erheblichen Nachholbedarf. Sie haben ihren Kundenkompass in den vergangenen Jahren auf Basis falscher Hypothesen geeicht und in der Folge die Befriedigung essenzieller Kundenbedürfnisse vernachlässigt. Zwei auffallende Beispiele: Angesichts des Siegeszugs des Internets vertraten viele Anbieter die These, dass zunehmend digitale Plattformen die Bedeutung des Ausschließlichkeitsvertriebs und damit auch der individuellen Betreuung schmälern würden. Es gab auch die Arbeitshypothese, dass eine signifikante

Abb. 9: Knapp 40 Prozent der Versicherten sind wechselwillig



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Differenzierung am Markt nicht mehr möglich sei und damit der Preis das ausschlaggebende Kaufkriterium werde. Die Ergebnisse der Bain-Umfrage widerlegen diese Hypothesen und liefern Fakten, die den gern gehegten „Mythen“ der Assekuranz diametral widersprechen (siehe Kasten „Fünf Mythen und Fakten“).

Der falsch geeichte Kompass trug in den vergangenen Jahren erheblich dazu bei, dass sich viele Anbieter angesichts des schwierigen Marktumfelds auf eine Optimierung ihrer Kosten konzentrierten – und das durchaus mit Erfolg. So sank beispielsweise die durchschnittliche Verwaltungskostenquote bei den Lebensversicherern von 3,5 Prozent zu Beginn der vergangenen Dekade auf zuletzt 2,4 Prozent. Parallel steigerten die Versicherer ihre operative Exzellenz, was die Versicherten auch honorieren: So äußerte sich die Mehrzahl der Befragten in der Bain-Umfrage positiv über eine Interaktion, egal ob



Mythen und Fakten: Was Versicherte wirklich wollen

Mythos 1:

Versicherer können sich in einem reifen Markt nicht mehr signifikant differenzieren.

Die Fakten:

Marke, Image, guter Ruf und Fairness sind sehr wichtige Loyalitätsfaktoren und führen zu einer Differenzierung vom Wettbewerb.

Mythos 2:

Persönliche Beratung ist im heutigen Zeitalter nicht mehr so wichtig.

Die Fakten:

Beratungsqualität und hier insbesondere das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse ist für Kunden wichtiger denn je und bildet den Anker für eine langfristige Beziehung mit dem Vermittler vor Ort.

Mythos 3:

Der Preis ist das ausschlaggebende Kaufkriterium.

Die Fakten:

Bei Basisprodukten wie einer Kfz-Versicherung ist in der Tat der Preis wichtiger denn je, doch bei komplexeren Produkten spielt er lediglich eine untergeordnete Rolle. Hier kommt es vor allem auf eine transparente und nachvollziehbare Preispolitik an.

Mythos 4:

Die Kunden lassen sich mit innovativen Produkten begeistern.

Die Fakten:

Ein modulares, verständliches und individualisierbares Produktangebot macht den Unterschied; die Kunden schätzen nach wie vor klassische Produkte.

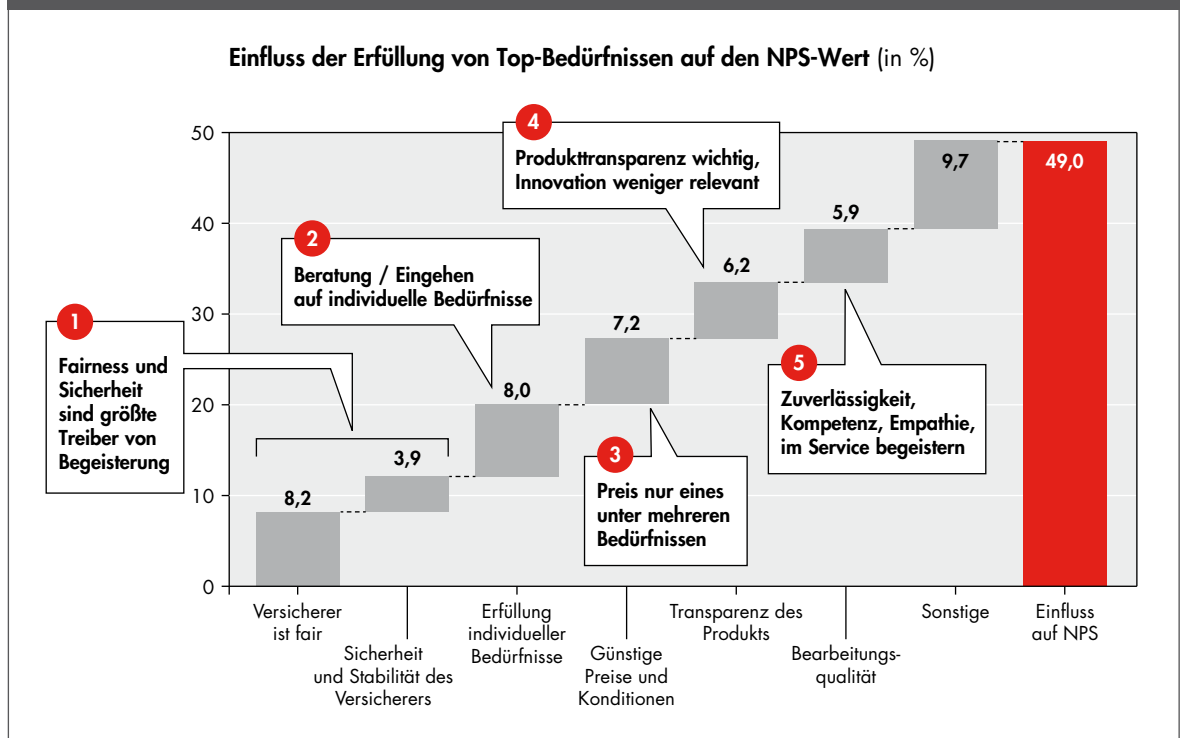
Mythos 5:

Effizienz und Schnelligkeit sind im Kundenservice entscheidend.

Die Fakten:

Empathie und Zuverlässigkeit sind die entscheidenden Treiber für die Kundenloyalität und vor allem echter Begeisterung im Service.

Abb. 10: Die wahren Kundenwünsche auf einen Blick



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Abb. 11: Begriffe, mit denen Promotoren am häufigsten ihre Versicherung weiterempfehlen

es um einen Neuvertrag oder eine Schadenmeldung ging. Kaum ein Anbieter muss sich an dieser Stelle verstecken; die stark verbesserte operative Exzellenz ist ein Markenzeichen der Assekuranz in Deutschland und sehr positiv zu bewerten.

Allerdings führte diese teilweise etwas einseitige Fokussierung dazu, dass die echten Bedürfnisse der Kunden und die eigentlichen Differenzierungsfelder der Versicherer im hart umkämpften Wettbewerb vernachlässigt wurden. Und diese wahren Treiber der Kundenloyalität sind nicht der Preis oder eine zügige anonymisierte Abwicklung von Anfragen. Vielmehr ergab die Bain-Umfrage, dass der wichtigste Treiber die vom Kunden empfundene Fairness seines Versicherers ist, gefolgt von der Beratung und Erfüllung der individuellen Bedürfnisse. Erst auf Platz drei steht das Thema Preise, gefolgt von der Transparenz der Produkte und dem Service (Abb. 10).

Der wichtigste Loyalitätstreiber:

Fairness und Sicherheit

Auch wenn sich jeder Anbieter vermutlich selbst als fair und zuverlässig bezeichnet, ist diese Eigenschaft ein wesentliches Differenzierungskriterium im Wettbewerb. Damit eng verbunden ist das Bedürfnis der Versicherten, Policen bei einem sicheren und stabilen Anbieter abzuschließen, dem man uneingeschränkt und langfristig vertrauen kann. Beide Punkte widerlegen den Mythos in der Branche, dass man sich am Markt nicht mehr signifikant differenzieren könne. Man kann und man muss!

Um einen Überblick über die aktuelle Positionierung der Anbieter in den Augen der Kunden zu gewinnen, wurden die Befragten gebeten, Schlagwörter zu nennen, die sie mit ihrer Versicherung und deren Leistungen verbinden. Die Antworten verdeutlichen die Herausforderung für viele Unternehmen: Es ergab sich kein klares Profil und der Begriff „fair“ tauchte gar nicht auf. Stattdessen belegten die Befragten vor allem traditionelle Anbieter



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Abb. 12: Direktversicherer sind am klarsten positioniert

mit ähnlichen, generischen Begriffen; dazu zählen Eigenschaften wie „kompetent“, „zuverlässig“ und „schnell“. Zudem spielt der Service eine gefühlt wichtige Rolle. Selbst Promotoren fällt es schwer, Differenzierungsmerkmale zu benennen (Abb. 11).

Dank der regionalen Verwurzelung und der hohen Präsenz durch die Anbindung an die Sparkassenorganisation können sich die öffentlichen Versicherer erfolgreich abheben. Die Kunden assoziieren mit ihnen stärker positiv besetzte Begriffe wie „Nähe“ und „Service“. Diese schärfere Positionierung trägt maßgeblich dazu bei, dass ihr NPS über dem Wert großer Aktiengesellschaften liegt.

Noch klarer ist das Profil der Direktversicherer. Die Bundesbürger erwarten von diesen Anbietern in erster Linie günstige Prämien und eine zügige Be-

arbeitung – und genau an diesen Stellen punkten sie (Abb. 12). Die Direktversicherer können damit sogar Schwächen in der Betreuung wettmachen und insgesamt einen positiven NPS erzielen. Dies zeigt: Je klarer und nachvollziehbarer die Positionierung, desto loyaler die Kunden.

Der enorme Wert der Marke

Ein Dreh- und Angelpunkt für eine trennschärfere Positionierung und vor allem für die Profilierung als „fairer“ Anbieter ist die Marke. Denn 70 Prozent der Kunden messen ihr eine hohe Bedeutung zu. Wenn es gelingt, diese mit Begriffen wie „Fairness“, „Stabilität“ und „Sicherheit“ aufzuladen, können Unternehmen stärker als bislang von diesen Loyalitätstreibern profitieren. Allerdings sollten sich Unternehmen davor hüten, die Marke aufzuladen, ohne Prozesse und eigene Leistung entsprechend

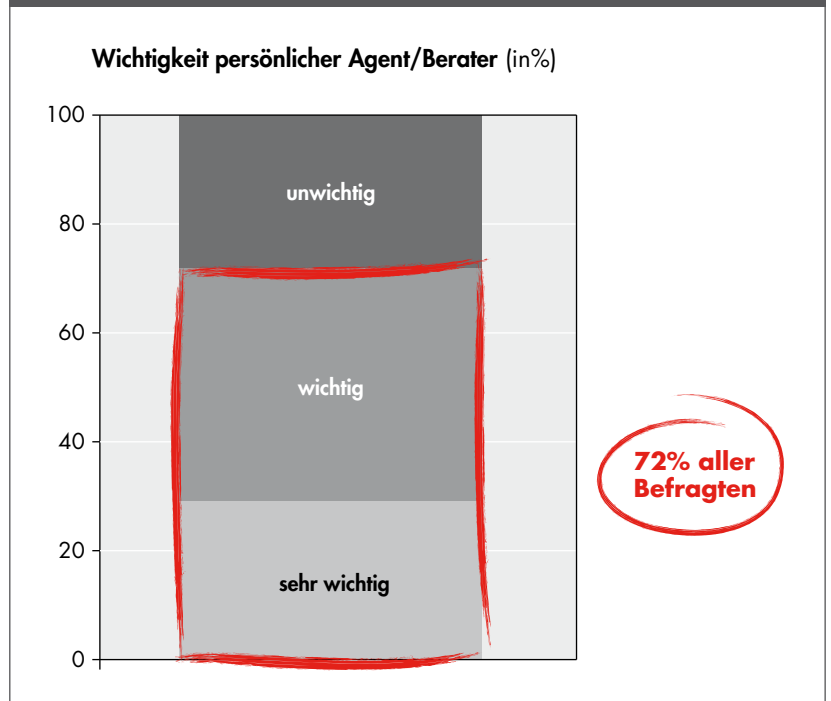
anzupassen: Von einem fairen Anbieter erwarten die Versicherten eine zuverlässige und zügige Reaktion der Ansprechpartner und die Erfüllung des Schutzversprechens. Das Bild eines fairen Anbieters zerfällt sofort, wenn dieser neuen Kunden niedrigere Prämien oder kundenfreundlichere Versicherungsbedingungen anbietet, ohne langjährige Bestandskunden auf diese Angebote aufmerksam zu machen.

Welche Erfolge eine systematische Vorbereitung und eine klare Positionierung der Marke bringen können, zeigte der australische Finanzdienstleister National Australia Bank (NAB) mit seiner mittlerweile mehrfach preisgekrönten Break-up-Kampagne überwiegend in sozialen Medien im Jahr 2011. Die Australier bereiteten zwei Jahre lang ihre Organisation und ihre gesamte Belegschaft auf eine neue, trennscharfe Positionierung als kundenfreundliche, digitale und vor allem faire Alternative zu anderen Großbanken vor. Diese Fairness untermauerte die NAB mit Fakten: keine Überziehungsgebühren bei Überschreiten des Limits bei Kreditkarten, keine Extra-Gebühren bei der vorzeitigen Rückzahlung von Hypothekendarlehen etc. – ein Kulturschock für den australischen Finanzsektor. Doch die Reaktion auf Kundenseite war überwältigend: Binnen drei Monaten gewann die NAB mehr als 200.000 neue Kunden.

Kunden legen größten Wert auf individuelle Betreuung

An zweiter Stelle der wichtigsten Loyalitätstreiber stehen die Beratung und die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse. 72 Prozent der Befragten erklärten in der Bain-Umfrage, dass eine persönliche Beratung durch Agenten oder andere Vermittler für sie nach wie vor wichtig oder sogar sehr wichtig sei (Abb. 13). In einer Beratungssituation können Unternehmen ihre Kompetenz und Zuverlässigkeit unter Beweis stellen und somit die Loyalität stärken, egal ob in der Agentur, am Telefon oder über digitale Kanäle. Doch noch dominiert in vielen Kundengesprächen der Versuch, besonders attraktiv provisionierte Produkte zu verkaufen. Was kurzfristig Vertriebsfolge generieren kann, erschüttert langfristig die Kundenbeziehung.

Abb. 13: Das Gros fordert individuelle Beratung



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Eine zentrale Rolle bei der Einschätzung der Qualität der individuellen Betreuung spielt die Kontaktfrequenz. Es reicht nicht aus, in einem Gespräch den Versicherungsbedarf eines Kunden zu erfüllen. Vielmehr kommt es darauf an, in regelmäßigen persönlichen Gesprächen zu erfahren, ob dieser Bedarf unverändert besteht oder ob es Änderungswünsche gibt. Geschieht dies nicht, fühlt sich der Kunde alleingelassen – und wird zunehmend unzufrieden. Dass es an dieser Stelle menschelt, ergibt sich noch aus einem weiteren Studienergebnis: Die Kunden bevorzugen über Jahre hinweg den vertrauten Ansprechpartner und sind irritiert und oftmals verärgert, wenn sie neuen Mitarbeitern immer wieder den gleichen Sachverhalt schildern müssen.

Die Schlüsselrolle der Agenturen

Die Rolle des vertrauten Ansprechpartners ist maßgeschneidert für die Agenturen vor Ort. 80 Prozent der Befragten in der Bain-Umfrage erklärten, dass sie sich bei Finanzprodukten von ihrem Vermittler beraten ließen. Diese Agenten kennen das Umfeld

Abb. 14: Die Relevanz der wichtigsten Loyalitätstreiber für einzelne Sparten

Ranking von Produkten nach Relevanz eines Bedürfnisses

Günstiger Preis	Produkttransparenz	Fairness	Persönl. Ansprechpartner
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kraftfahrt 2. Gebäude 3. Hausrat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LV (Rente, Kapital) 2. Hausrat 3. Private Haftpflicht 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LV (Rente, Kapital) 2. Private Haftpflicht 3. Gebäude 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LV (Risiko) 2. Berufsunfähigkeit 3. LV (Rente, Kapital)
<ol style="list-style-type: none"> 4. LV (Rente, Kapital) 5. Private Haftpflicht 6. Unfall 7. Berufsunfähigkeit 8. LV (Risiko) 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Kraftfahrt 5. Gebäude 6. Berufsunfähigkeit 7. Unfall 8. LV (Risiko) 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hausrat 5. Kraftfahrt 6. Unfall 7. Berufsunfähigkeit 8. LV (Risiko) 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Unfall 5. Gebäude 6. Hausrat 7. Private Haftpflicht 8. Kraftfahrt
			
<p>Wichtig insbesondere bei nicht erklärungsbedürftigen Kompositprodukten mit relativ einfacher Wechselmöglichkeit</p>	<p>Wichtig insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten mit modularer Absicherung</p>	<p>Wichtig insbesondere bei langfristigen Verträgen und der Vermögensabsicherung</p>	<p>Wichtig insbesondere bei erklärungsbedürftigen personennahen Verträgen</p>

Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

des Kunden und seine Lebensumstände. Ihre Aufgabe ist es, zumindest einmal im Jahr aktiv den Kunden zu kontaktieren. Dabei müssen sie nicht vorspiegeln, ein Experte für alle Detailfragen zu sein. Sie dienen vielmehr als Scharnier und können auf das Wissen von Spezialisten aus der Zentrale zugreifen. Im Zuge der Digitalisierung ist es beispielsweise möglich, einen solchen Spezialisten in ein Kundengespräch per Videoanruf einzubinden. Wenn dieser in der Lage ist, die individuellen Bedürfnisse seines Gesprächspartners zu verstehen und zu erfüllen, gewinnen alle: der Kunde, die Agentur und die Versicherung.

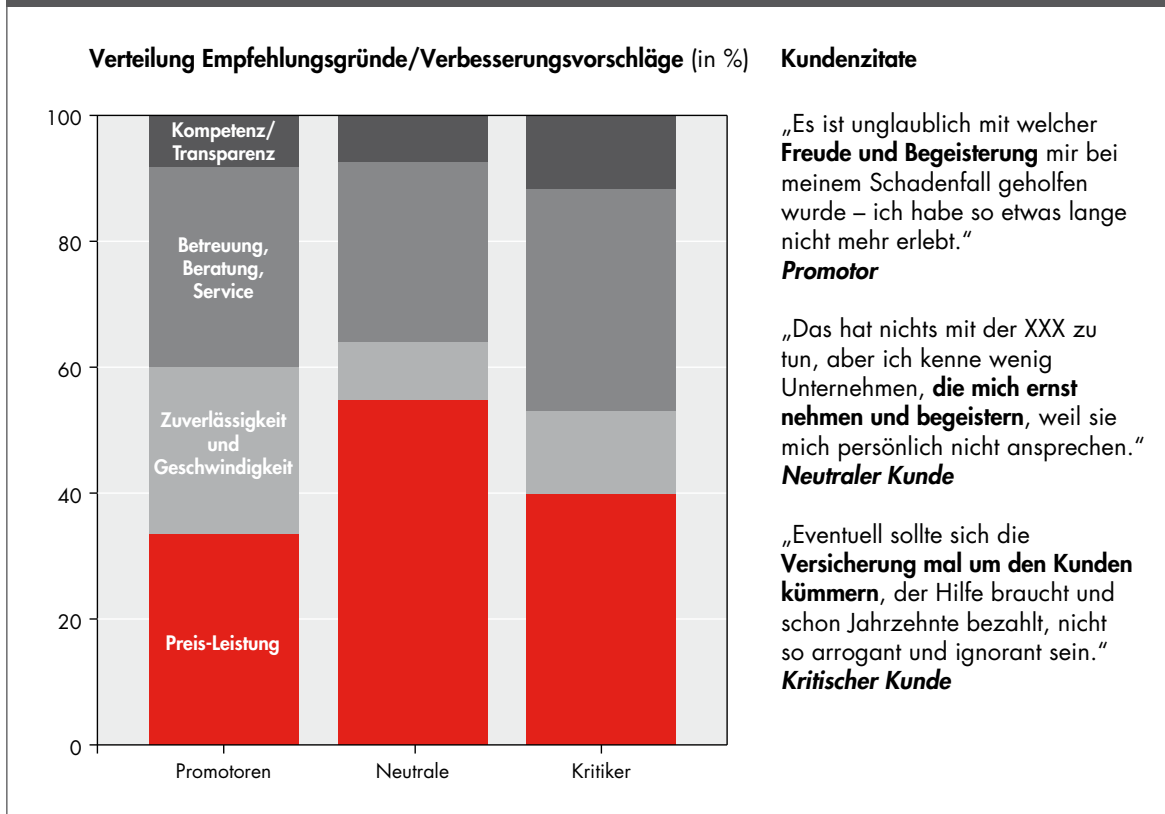
Die Digitalisierung bedeutet also keineswegs den Abschied von der Ausschließlichkeitsorganisation. Im Gegenteil: Die Agenturen vor Ort erleben eine Renaissance. Denn erst die flächendeckende Organisation ermöglicht es den Versicherungen, das Kundenbedürfnis nach individueller Betreuung

durch einen Ansprechpartner zu erfüllen. Allerdings müssen die Unternehmen in der Fläche in den kommenden Jahren „aufrüsten“, da die Kunden neben der Präsenz vor Ort auch einen entsprechenden Auftritt auf digitalen Plattformen erwarten. Weitere Informationen zur Digitalisierung bietet Kapitel 4.

Der Preis ist nur einer von fünf Loyalitätstreibern

Ein günstiger Preis ist lediglich der drittwichtigste Loyalitätstreiber. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Sparten. Bei leicht vergleichbaren Produkten wie einer Kfz- oder Hausratpolice, die zudem jährlich kündbar sind, ist der Preis durchaus entscheidend (Abb. 14). Bei langlebigen komplexeren Produkten wie Lebens- oder Berufsunfähigkeitsversicherungen spielt die Prämienhöhe dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Hier dominieren Faktoren wie Fairness und individuelle Betreuung.

Abb. 15: Je loyaler ein Kunde, desto geringer die Bedeutung des Preises



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Preis bewegt vor allem neutral eingestellte Kunden. Es wäre aber ein Trugschluss, angesichts dieser Ergebnisse der Tarifgestaltung künftig weniger Aufmerksamkeit zu widmen. Immerhin noch 40 Prozent der Kritiker nennen ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis als Grund für ihre Unzufriedenheit. Wer an dieser Stelle ansetzt, hat also die Chance, die Loyalität im Bestand zu erhöhen. Gleiches gilt bei neutral eingestellten Kunden: Hier sehen sogar 52 Prozent an dieser Stelle bei ihrem Anbieter Verbesserungspotenzial. Je mehr es indes gelingt, einen Kunden zu begeistern, desto geringer ist die Relevanz des Preises. Bei Promotoren ist ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis nur noch ein Kriterium unter mehreren (Abb. 15).

Bei der Tarifgestaltung gehen Versicherungen derzeit neue, innovative Wege: Neben dem technischen risikogerechten Pricing nutzen sie zunehmend die Möglichkeiten des Behavioral Pricing und verfolgen

in verschiedenen Kundensegmenten unterschiedliche Preisstrategien für die gleichen Produkte. Als Basis für die Preisgestaltung dient ihnen ihr Wissen über das Verhalten der Kunden und deren Preissensitivität: Zwar lässt sich so die Profitabilität von einfachen Produkten erhöhen, doch die Anbieter müssen darauf achten, mit einer solchen Strategie nicht die Loyalität von Bestandskunden zu schmälern. Denn diese achten insbesondere auf die Fairness ihres Anbieters und ein Kriterium für Fairness ist eine ehrliche und transparente Preispolitik.

Versicherte fordern transparente Produkte

Fairness, Sicherheit, Tarife: An dieser Stelle mag sich mancher fragen, ob die Produkte selbst überhaupt noch eine Rolle für die Loyalität und Zufriedenheit der Kunden spielen. Die Antwort heißt: Ja, aber. Ja, die Produkte sind der viertwichtigste Loyalitätstreiber, aber die Kunden schätzen nicht deren Innovationsgrad oder Alleinstellungsmerkmal, sondern vor allem deren Transparenz und deren Beitrag zur Erfüllung ihres individuellen Absicherungsbedarfs.

Bei Hausrat- und Haftpflichtpolice, aber auch bei Lebensversicherungen wollen die Kunden verstehen, welche Risiken sie mit einem Produkt abdecken und welche nicht. Der Wunsch nach Transparenz bezieht sich auch auf die Prämien und die verdeckten Kosten, denn längst wissen Verbraucher, dass es gerade bei länger laufenden Police verdeckte Kosten gibt, die ihre Rendite schmälern. Ein offener Umgang mit diesen Themen wird als fair empfunden und stärkt das Vertrauen.

Maßgeschneiderte Lösungen statt Produkte von der Stange

Die wichtigsten Loyalitätstreiber beeinflussen also in zunehmendem Maß das Produktangebot – und dies gilt auch für den Wunsch nach individueller Betreuung. Ähnlich wie im Bankensektor erkennen die Kunden bei Versicherungen zunehmend, in welchem Maße sich die Standardangebote gleichen. Sie sehen aber auch, dass solche Standardangebote nicht zu 100 Prozent auf ihre Lebenssituation passen. In einer Bain-Umfrage äußerten zwei Drittel der Kunden ein hohes oder sogar sehr hohes Bedürfnis nach individualisierten Produkten und Leistungen. Dies schließt bei Versicherungen eine Flexibilität bei Prämienhöhen und Leistungen nach Vertragsabschluss ebenso ein wie eine Anpassung einer Police an die persönliche Lebenssituation. Eine solche Flexibilität schätzen die Versicherten im Übrigen höher als innovative Gestaltungselemente, wie sie sich aktuell im Markt finden lassen: So besitzt der Umfrage zufolge der Ansatz von Sachleistungen statt Geldleistungen zur Prämienersparnis nur in der Kfz-Sparte eine gewisse Relevanz. Ein

All-Inclusive-Service wird – wenn überhaupt – nur in der Unfall- und Haftpflichtsparte geschätzt. Ansonsten sind transparente, modulare und individualisierbare Produkte für die Bundesbürger erheblich wichtiger als Innovationen.

Der unbezahlbare Wert des empathischen Services

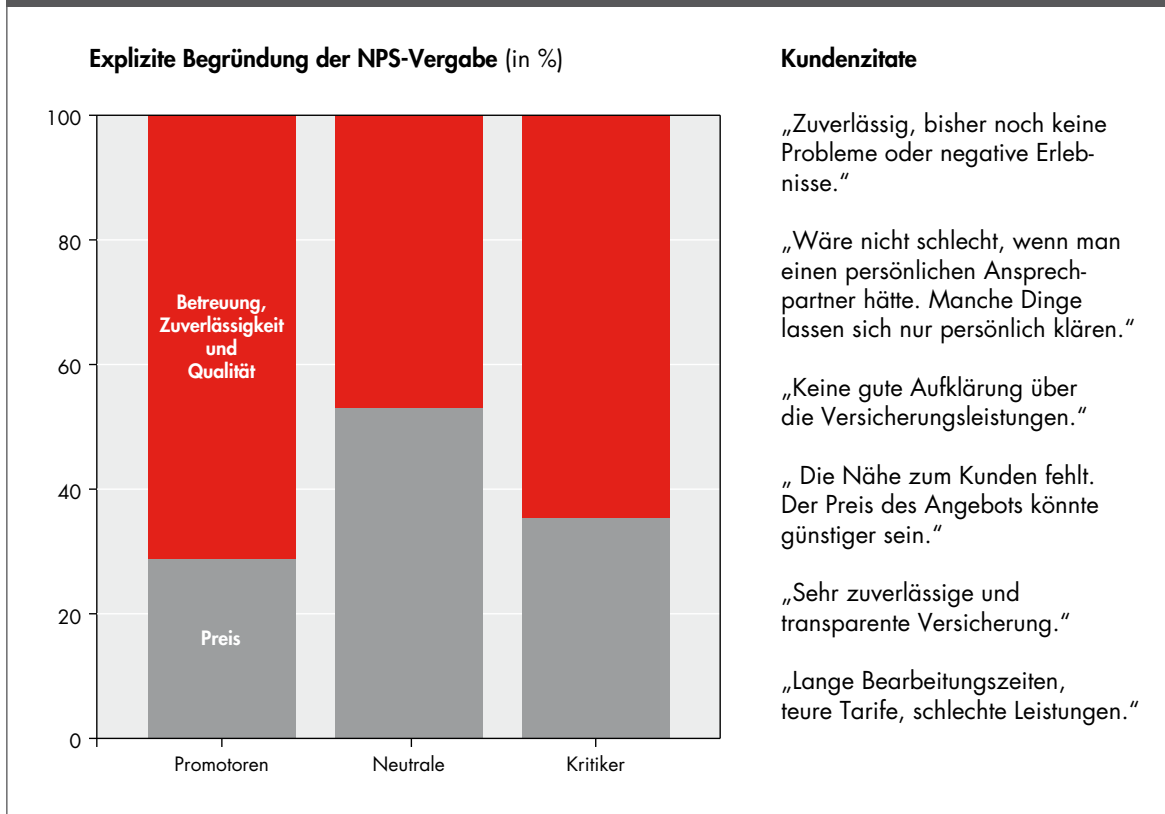
Versicherer sind Dienstleister und daher ist auch ihre Servicequalität eine entscheidende Stellgröße für die Stärkung der Kundenloyalität. Die Servicequalität erfasste die Bain-Umfrage auf zwei Ebenen: Zum einen offenbarte die Befragung der mehr als 2.500 Bundesbürger die operative Leistungsfähigkeit der Branche bei Interaktionen mit den Kunden; die Mehrheit der Befragten äußerte sich kurz nach einem Kontakt mit der Versicherung vergleichsweise positiv (siehe auch Seite 13).

Zum anderen zeigte eine Auswertung der expliziten Begründung für die Vergabe des Net Promoter Score, in welchem Maße Zuverlässigkeit und Empathie im Servicebereich die Loyalität fördern bzw. deren Fehlen Kritik hervorruft. Rund 60 Prozent der unzufriedenen Kunden im Servicebereich kritisieren mangelnde Empathie und Zuverlässigkeit. Dagegen verweisen Promotoren insbesondere auf genau diese Themen, wenn sie nach den Gründen für ihre Begeisterung gefragt werden (Abb. 16). Sie schätzen Empathie, Kompetenz und individuelle Betreuung – eben einen guten Service! Nur ein Drittel spricht vorrangig über Angebot und Preise. Die strategische Fokussierung vieler Anbieter auf letztere Themen erweist sich in einem hart umkämpften Markt als kurzfristig – ihr Angebot entspricht nicht den Kundenbedürfnissen.

Wie sich die echten Kundenbedürfnisse systematisch ermitteln lassen

Diese Kluft zwischen Kundenerwartungen und tatsächlichen Leistungen lässt sich zu einem guten Teil auf einen falsch geeichten Kompass der Versicherer zurückführen. Zwar verfügen die Unternehmen über eine Fülle originärer Daten über ihre Kunden aufgrund empirischer Analysen und Ergebnisse primärer und sekundärer Marktforschung. Doch der Mehrzahl der Versicherungen ist es bislang nicht ge-

Abb. 16: Service ist der Haupttreiber für Begeisterung und Kritik



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

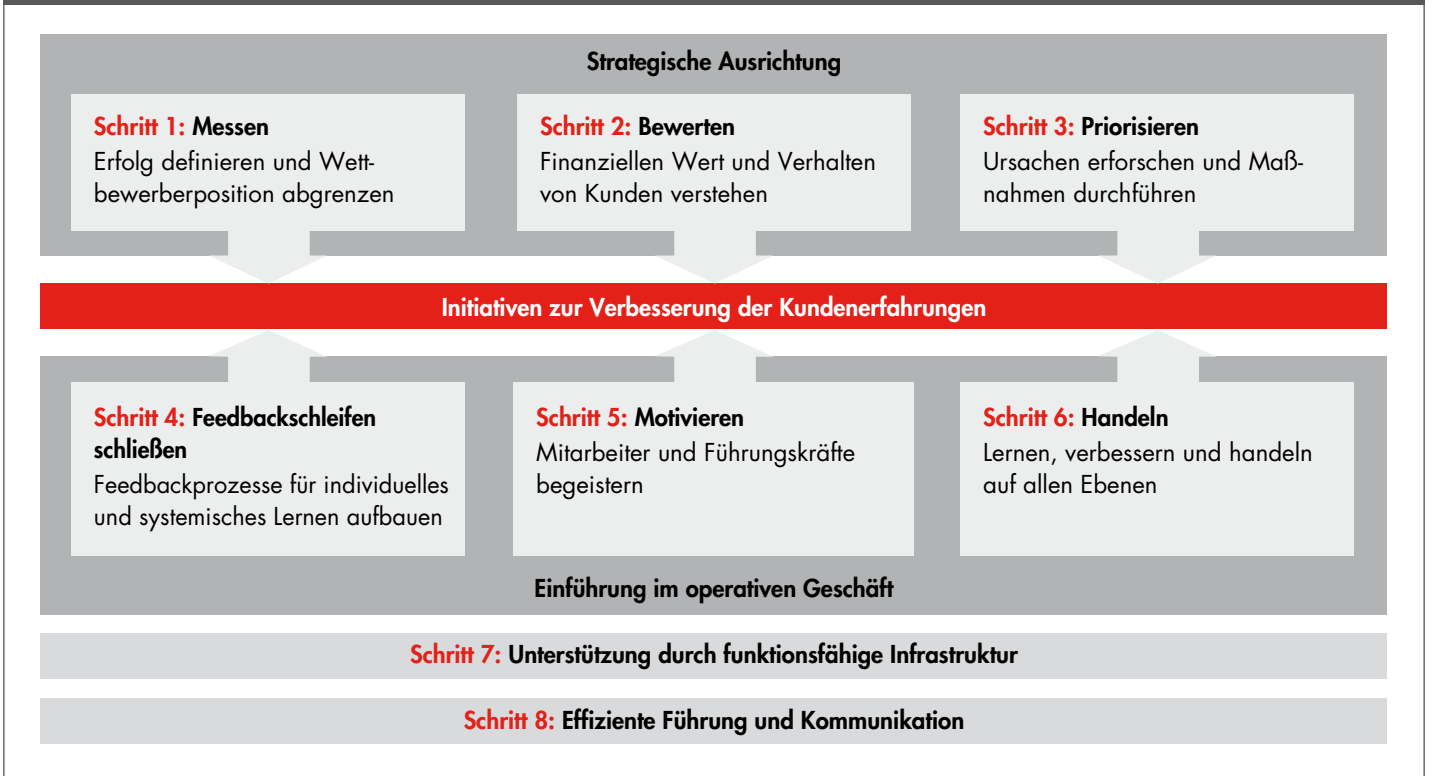
lungen, diese Erkenntnisse systematisch in die Organisation einzuspielen und sich so zu einem kundenorientierten Unternehmen weiterzuentwickeln.

Genau an dieser Stelle setzt das bei vielen Unternehmen mit Unterstützung von Bain eingeführte Net Promoter System zur systematischen Steigerung des Kundenfokus ein. Bei Branchenprimus Allianz läuft es beispielsweise mittlerweile in rund 70 Ländern und erfasst mehr als 80 Prozent der weltweiten Umsätze. Das Net Promoter System misst zielgerichtet und stringent die Zufriedenheit der Kunden nach einer Transaktion, macht die Ergebnisse dieser Messung zur Grundlage der Steuerung des gesamten Unternehmens, da sie einen umfassenden Change-Management-Prozess auslösen. Unternehmen erhalten mit Hilfe des NPS ein ungeschminktes Bild der Empfehlungsbereitschaft der eigenen Kunden und können in persönlichen Gesprächen den Ursa-

chen für Skepsis und Kritik auf den Grund gehen. Dieses Wissen bietet eine hervorragende Basis für einen ständigen Lern- und Verbesserungsprozess in der gesamten Organisation – vom Vermittler bis zum Backoffice.

Bei der Einführung des Net Promoter Systems durchlaufen Unternehmen drei Phasen. Am Beginn steht die Diagnose: Sie schafft ein grundlegendes Verständnis für die Treiber und Hemmnisse von Kundenloyalität. Die zweite Phase etabliert geschlossene Feedbackschleifen, bei denen Mitarbeiter regelmäßig Kunden befragen. Dieses direkte Feedback sorgt für erhöhte Kundenorientierung und ermöglicht Verbesserungen im Tagesgeschäft (Abb. 17).

Abb. 17: Net Promoter® System – Mit acht Schritten das volle Potenzial entfalten



Quelle: Bain & Company

Sein volles Potenzial entfaltet das Net Promoter System, wenn die NPS-Logik in allen Kernprozessen des Unternehmens integriert ist. Die gesamte Organisation verfolgt dann das Ziel, die Kundenloyalität zu erhöhen. Mitarbeiter im Kundenkontakt starten ihren Arbeitstag mit der Auswertung der Feedbacks vom Vortag. Sie suchen das direkte Gespräch und scheuen auch den Dialog mit enttäuschten Versicherten nicht. Ihre Erkenntnisse bringen sie in die Organisation ein und initiieren so einen ständigen Verbesserungsprozess. Die Unternehmen legen so die Basis für eine dauerhafte Kundenbeziehung und leiten zugleich einen Change-Management-Prozess in der gesamten Organisation ein.

Fazit: Rückbesinnung auf alte Tugenden

Anstatt sich nachhaltig und spürbar auf die echten Kundenbedürfnisse zu konzentrieren, kurbeln viele Versicherer mit Sonderaktionen für Neukunden ihr Geschäft an und reduzieren Kosten auch in servicenahen Bereichen. Anonyme, automatisierte Prozesse und wechselnde Ansprechpartner lockern aber das Band zwischen Versicherten und Anbietern und erhöhen die Wechselbereitschaft. Auf dem Weg zu einer höheren Kundenloyalität sollten sich die Unternehmen daher auf alte Tugenden besinnen und konsequent die Kundenbeziehung stärken. Dies gilt umso stärker, als die Digitalisierung die Transparenz und Vergleichbarkeit aus Sicht der Kunden weiter erhöhen und den Versicherungswechsel vereinfachen wird.

4. Gleiche Bedürfnisse, geändertes Verhalten: Neue Spielregeln im digitalen Zeitalter

Das Internet entwickelt sich zur zentralen Plattform für Versicherer. Die Kunden fordern einen weiteren Ausbau der digitalen Zugangswege. Mit der Zusammenführung analoger und digitaler Angebote in einem Omni-Channel-Ansatz können die Unternehmen Effektivität und Effizienz nachhaltig steigern.

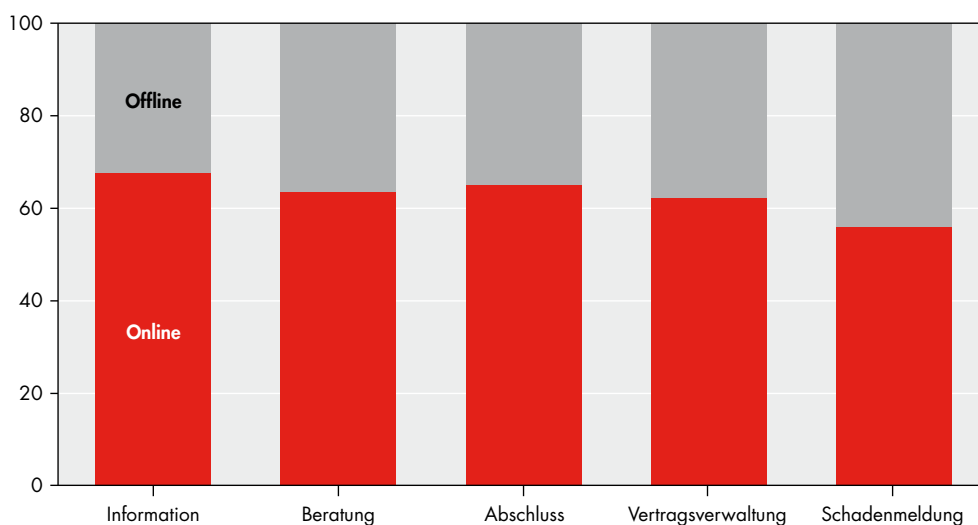
Mehr als 60 Prozent der Bundesbürger nutzen das Internet bereits bei Finanzthemen – und diese Zahl steigt unaufhaltsam. Welchen Effekt das veränderte Nutzverhalten bereits hat, lässt sich besonders gut in der Kfz-Sparte beobachten. Große Online-Vergleichsportale vermitteln jährlich bis zu 500.000 Kfz-Policen. Die Popularität dieser Plattformen belegt, dass sich die Internetnutzung längst nicht mehr auf die Informationsbeschaffung beschränkt, sondern die gesamte Wertschöpfungskette umfasst. Internetaffine Kunden nutzen das Netz zur Information, zur Aktualisierung persönlicher Daten und zur Schadenmeldung. Nur beim Vertragsabschluss setzt eine Mehrheit noch auf den persönlichen Kontakt in einer Agentur. Aber auch

das wird sich ändern: In der Bain-Umfrage erklärten etwa 60 Prozent, dass das Internet künftig bei allen Interaktionen der wichtigste Kanal sein werde – und dies gelte auch für den Abschluss (Abb. 18).

Der Vormarsch des Internets geht weiter, aber die Kunden wünschen sich keine anonyme Beziehung zum Versicherer. Die persönliche Betreuung bleibt ein Schlüssel für eine nachhaltige Bindung. Dies belegen die Antworten auf die Frage, wie sich die Bundesbürger künftig beraten lassen wollen. Zwei Begriffspaare dominieren: Auf der einen Seite „Internet“ und „online“, auf der anderen Seite „persönlich“ und „Berater“ (Abb. 19).

Abb. 18: Online schlägt Offline – die Kunden setzen auf das Internet

Auswahl des wichtigsten Kanals, über den sich Kunden in Zukunft informieren/beraten lassen, einen Vertrag abschließen/verwalten, z.B. Vertragsänderungen durchführen/einen Schaden melden (in %)



Online: Online-Communities, Foren, Social Media, Bewertungs- und Vergleichsplattformen, Websites, Apps, Email, Sonstiges Internet, Skype, Videokonferenz
 Offline: Telefon, Präsenzsprache beim Vermittler oder zu Hause, Brief

Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

**Abb. 19: Virtuell und doch persönlich –
Wie sich Kunden die Beratung der
Zukunft vorstellen**

Die Begriffspaare sind kein Widerspruch. Vielmehr stehen sie für die Entkoppelung des persönlichen Gesprächs von der Präsenz an einem Ort. Die Formen des Dialogs und damit das Kundenverhalten ändern sich. Viele Bundesbürger sehen neben dem Internet auch E-Mails, Video- oder Online-Chats als wichtige Kanäle, um sich künftig zu informieren und Verträge abzuschließen (Abb. 20). Der persönliche Kundenbetreuer avanciert im digitalen Zeitalter zum Ansprechpartner in der analogen und digitalen Welt und muss lernen, die Möglichkeiten des Internets für seine Arbeit einzusetzen. So ist es zum Beispiel denkbar, in einem Beratungsgespräch per Skype oder Video-Chat einen Spezialisten zu konsultieren.

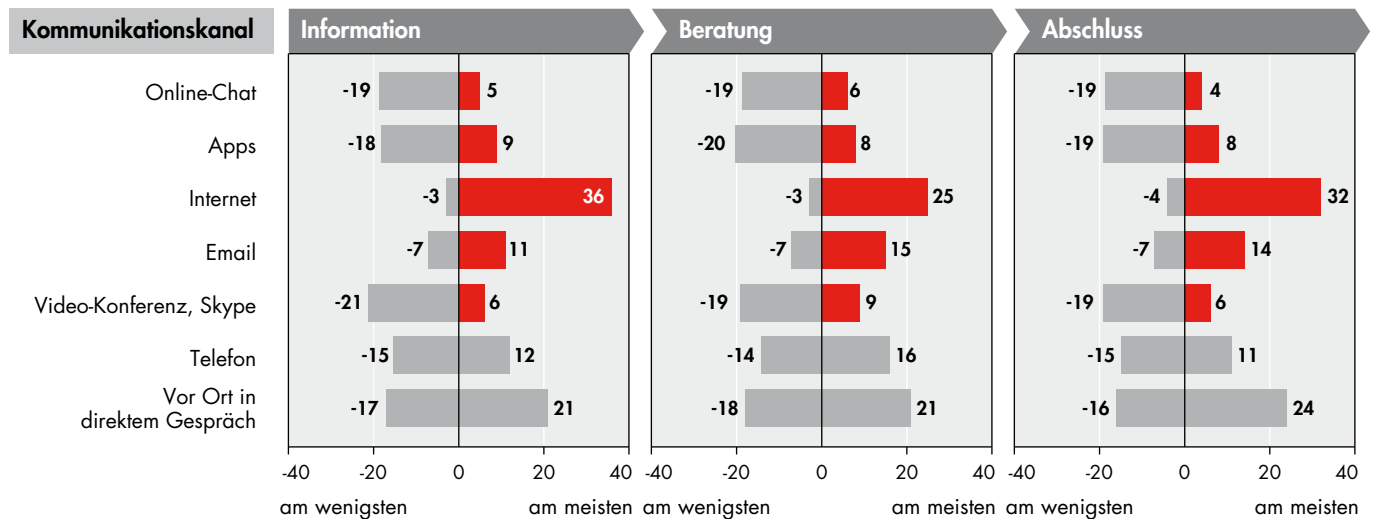
Die Digitalisierung erfasst auch die nachgelagerten Stufen der Wertschöpfung: die Verwaltung, Schadenmeldung und -abwicklung. Dabei ist die Kommunikationsmöglichkeit per E-Mail nach Ansicht der Kunden künftig der wichtigste Kommunikationskanal, gefolgt von Selfservice-Online-Angeboten (Abb. 21). Eine wichtige Rolle spielen aber unverändert das direkte Gespräch vor Ort sowie Call-Center.

Die Digitalisierung steigert Effizienz und Effektivität

Selfservice-Online-Angebote stehen generell für einen interessanten Trend: Die Kunden sind häufiger als gedacht dazu bereit, Teile der Wertschöpfungskette zu übernehmen. Das kann sich auf die Erfassung von Schäden in einem Online-Formular beziehen, das Einscannen von Rechnungen oder den Ausdruck von Verträgen. Für die Versicherer eröffnet sich damit eine hervorragende Möglichkeit, ihre Effizienz zu erhöhen.

Abb. 20: Bis zum Vertragsabschluss dominiert die Online-Kommunikation

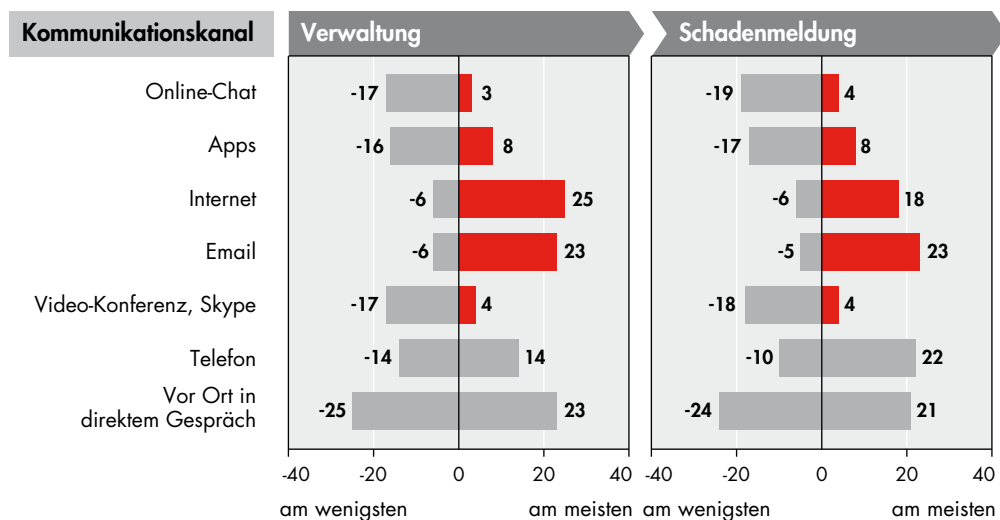
Auswahl des wichtigsten Kanals, über den sich Kunden in der Zukunft informieren/beraten lassen bzw. einen Vertrag abschließen wollen (Nennungen in %)



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Abb. 21: Auch nach Vertragsabschluss setzen Kunden auf das Internet

Auswahl des wichtigsten Kanals, über den Kunden in der Zukunft ihren Vertrag verwalten und Schäden melden wollen (Nennungen in %)



Quelle: Bain Marktstudie Versicherungen 2012

Genau diesen Weg beschreiten erste US-Anbieter wie der Kfz-Spezialist Progressive. Er hat bereits weite Teile seiner Wertschöpfungskette digitalisiert und die Präsenz auf digitalen Plattformen massiv ausgebaut. Als besonders erfolgreich erwies sich die Personifizierung des anonymen Angebots durch Flo – The Progressive Girl. Flo hat mittlerweile mehr als drei Millionen Fans auf Facebook und gibt Progressive ein Gesicht im hart umkämpften Kfz-Markt. Virtuos setzt Progressive auch die Möglichkeiten sozialer Medien ein: So gibt es eine einfach zu nutzende Twitter-Funktionalität „Ask Progressive“. Das Unternehmen kann unter anderem durch die Nutzung von Textbausteinen Anfragen bis zu 5-mal schneller beantworten und bewältigen als Call-Center und dennoch individuell reagieren; 75 Prozent der Antworten sind mittlerweile personalisiert.

Auch in Deutschland gibt es Ansätze. So baut Hanse Merkur den Selfservice im Rahmen der Schadenregulierung in der Krankenversicherung durch Einsatz einer App aus – und immer mehr Anbieter folgen. Die Kunden scannen die Barcodes auf ihren Rechnungen mit ihrem Smartphone; sofort hat der Sachbearbeiter die Unterlagen auf dem Bildschirm und kann handeln. Die Kunden profitieren von einer spürbar schnelleren Bearbeitung – und das Unternehmen spart sich das Scannen und Auswerten der Dokumente.

Die Chancen der Digitalisierung sind aber nicht nur auf Möglichkeiten der Effizienzsteigerung beschränkt. Die Nutzung digitaler Zugangswege ermöglicht es vielmehr, den Dialog mit den Kunden zu intensivieren und deren Bindung nachhaltig zu stärken. Das Spektrum reicht vom Twitter-Dialog bei konkreten Fragen bis hin zur jederzeitigen Abrufbarkeit sämtlicher Daten für Mitarbeiter im Kundenkontakt, egal ob sie in einer Agentur, einem Call-Center oder in der Zentrale arbeiten. Die mehr-

fache Erfassung von Informationen bei den einzelnen Schnittstellen zum Kunden muss im digitalen Zeitalter der Vergangenheit angehören: Das erhöht zwar ebenfalls die Effizienz, doch entscheidend ist, dass hiermit ein wesentliches Ärgernis für die Versicherten beseitigt wird. Am Ende führt dies erneut zu einer Steigerung der Effektivität.

Omni-Channel bildet Basis für Erfolg im digitalen Zeitalter

Um die Chancen des digitalen Zeitalters nutzen zu können, müssen die Unternehmen zuvor allerdings einen gewaltigen Schritt nach vorn machen: Sie müssen ihre bislang häufig noch getrennten Online- und Offline-Angebote verzahnen und damit die Omni-Channel-Fähigkeit ihrer Organisation gewährleisten. Die bislang noch bestehenden Brüche zwischen Internet-Plattformen und Agenturen, zwischen Auftritten in sozialen Medien und Call-Centern müssen überwunden werden. Das Ziel ist, dass alle Mitarbeiter auf alle Informationen zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort zugreifen können.

Die Implikationen der Digitalisierung sind gewaltig. An dieser Stelle ist es nur möglich, die Konsequenzen anzureißen, die sich aus dem Kundenwunsch nach virtueller und zugleich persönlicher Betreuung ergeben.

1. Sicherstellung der zukunftsfähigkeit der AO und effektive Unterstützung anderer Vertriebskanäle

Zuvorderst und zuallererst muss die eigene Ausschließlichkeitsorganisation den Schritt ins digitale Zeitalter schaffen. Sie benötigt vor allem einen einheitlichen Internetauftritt, der den Erwartungen der Kunden bei Themen wie der Online-Schadenmeldung und -Adressänderung oder der digitalen Versicherungsakte entspricht: Die Versicherer profitieren von ihrer Unterstützung beim Aufbau solcher digitaler Plattformen und deren Anbindung an ihre zentralen Backoffice-Systeme, da ihre Effizienz steigt, wenn beispielsweise die Vermittler oder im besten Fall sogar die Versicherten selbst die Schadenmeldungen direkt einspielen. Genauso profitieren sie, wenn sie ihre Agenten mit Tablet-Computern samt einer neuartigen ganzheitlichen Beratungssoftware ausstatten, die eine spielerische Erfassung der Kundenbedürfnisse und danach eine individuelle Angebotserstellung ermöglichen – der Kunde fühlt sich so besser betreut. Vor diesem Hintergrund müssen auch die anderen Vertriebskanäle wie Makler und Banken bei ihrer Digitalisierung effektiv unterstützt und angebunden werden. Ein Trend wird sich allerdings dadurch nicht aufhalten lassen: Die Vergleichsplattformen haben sich im standardisierten, preissensiblen Kraftfahrtgeschäft dauerhaft als starker Vertriebskanal etabliert und jeder Versicherer muss hierzu eine klare Positionierung entwickeln.

2. Gewährleistung einer einheitlichen Informationsbasis

Der Kunde der Zukunft differenziert nicht mehr zwischen Online- und Offline-Angeboten. Vor diesem Hintergrund ist eine Vereinheitlichung bestehender Kundeninteraktionspunkte über alle Vertriebskanäle unausweichlich. Alle Personen, die eine Schnittstelle zum Kunden haben, müssen zur gleichen Zeit über die gleichen Informationen verfügen und darauf zugreifen können. Nach jeder Interaktion müssen sie diese Daten darüber hinaus aktualisieren können,

um eine konsistente Kundenerfahrung zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen. Der Versandhändler Amazon zeigt, wie so etwas geht: Dort haben bereits alle Mitarbeiter, die mit Kunden in Kontakt kommen, in Echtzeit nicht nur Zugriff auf sämtliche Bestellungen und die Historie des Kunden, sondern auch auf die gerade aktuell eingegebenen Daten.

3. Digitale Anpassung der versicherungstechnischen Kernfunktionen

Bei der Überarbeitung und Anpassung von Kernversicherungsfunktionen geht es nicht nur um einen weiteren Ausbau und eine bessere Auswertung der bestehenden Datenbasis pro Kunde; ein gutes Beispiel hierfür bildet die stärkere Nutzung von Telematik-Daten für eine risikogerechte Berechnung von Tarifen bei Kfz-Policen. Erkenntnisgewinne verspricht auch die Auswertung und systematische Nutzung darüber hinausgehender frei verfügbarer Informationen beispielsweise aus sozialen Netzwerken, wo Kunden eine Menge über sich preisgeben. Dieses Wissen ließe sich beispielsweise für eine risikoadäquate Preissetzung von Kranken- und Lebensversicherungstarifen verwenden. Allerdings setzen gerade in Deutschland die datenschutzrechtlichen Bestimmungen relativ enge Grenzen. Doch auch bei diesen Rahmenbedingungen ergeben sich aus der Nutzung der digitalen Informationsflut und der Vernetzung mit anderen Systemen weitreichende Möglichkeiten: So dürfte die Verbindung von Systemen von Versicherern und Kfz-Werkstätten in den kommenden Jahren zu einer besseren Informationsversorgung der Beteiligten bei einem Unfall führen, woraus sich Kostenvorteile sowie eine in den Augen des Kunden bessere Schadenabwicklung ergeben.

4. Weiterentwicklung zur digitalen Organisation

Wenn der Omni-Channel das Gebot der Stunde ist, sind signifikante Anpassungen der bestehenden Organisationsstrukturen in den Versicherungsunternehmen unausweichlich. Eine gezi-

diert eigenständige Organisation nach Vertriebskanälen ist angesichts der zentralen Bedeutung der Omni-Channel-Fähigkeit nicht mehr zielführend. Mehr noch: Mit Blick auf die neuen Erfordernisse lässt sich sogar hinterfragen, ob ein Unternehmen noch eigene Rechtsträger für den Direktkanal benötigt und ob eine Preisdifferenzierung zwischen den Kanälen zukunftsfähig ist. Auf dem Weg zur digitalen Organisation ist eine umfassende Schulung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso unumgänglich wie ein grundlegender kultureller Wandel: Nur wenn die gesamte Organisation den Grundgedanken der Kundenorientierung und des Omni-Channels versteht und verinnerlicht, lässt sich der Wandel dorthin erfolgreich gestalten.

5. Aufbau einer anpassungsfähigen IT für das 21. Jahrhundert

Der Erfolg im digitalen Zeitalter basiert auf einer leistungsstarken, aber vor allem auf einer flexiblen und modularen IT. Nur mit einer extrem anpassungsfähigen IT-Architektur können die Versicherer zu erwartende weitere Innovationen in ihre bestehenden Systeme integrieren. Die Unternehmen werden daher auch in den kommenden Jahren in erheblichem Maß investieren müssen, um vor allem bestehende Grenzen zwischen einzelnen Kanälen zu überwinden und die Ausrichtung der gesamten Organisation an Kundenbedürfnissen in der IT abzubilden: Ein leistungsstarkes Customer Relationship Management sowie damit zusammenhängend die Erfassung und Auswertung regelmäßiger Kundenbefragungen entwickeln sich zu einem Herzstück dieser Systeme.

Die Sicherstellung der Omni-Channel-Fähigkeit zementiert die starke Marktstellung bestehender Anbieter aber nicht auf Dauer. Ein Schlüssel für den Erfolg im digitalen Zeitalter ist vielmehr die Wandlungsfähigkeit einer Organisation. Angesichts neuer Technologien und neuer Wettbewerber kommt kein Versicherer umhin, sein bestehendes Geschäftsmodell und seine bestehende Strategie regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und an neue Gegebenheiten anzupassen.

Fazit: Neue Chancen im digitalen Zeitalter

Die Bain-Umfrage zeigt, in welchem Maß die Versicherten eine Digitalisierung der Assekuranz einfordern. Angesichts des Preiskampfs gerade in der Kfz-Versicherung sehen viele Unternehmen diesen Trend noch als Bedrohung und verkennen die enormen Chancen für Effektivität und Effizienz, die sich ihnen im digitalen Zeitalter bieten. Damit der Sprung in das neue Zeitalter gelingt, müssen die Versicherungen die Grenzen zwischen analoger und digitaler Welt aufheben und ihre Omni-Channel-Fähigkeit sicherstellen – einer von fünf entscheidenden Erfolgsfaktoren.

5. König Kunde: Was Versicherer jetzt ändern müssen

Unzufriedene und wechselwillige Kunden und der Wunsch nach zügiger Digitalisierung setzen die Versicherer unter Druck. Mit fünf Erfolgsfaktoren können sie gegenhalten und ihre Kunden wieder stärker binden und begeistern.

Angesichts des schwierigen Marktumfelds haben sich viele Versicherungsunternehmen in den vergangenen Jahren auf ein striktes Kostenmanagement konzentriert und die Pflege ihres wichtigsten Kapitals vernachlässigt: die Kunden. Zu wenig Kontakt und eine Verkennung ihrer echten Bedürfnisse, gerade auch mit Blick auf die Digitalisierung, schürten die Unzufriedenheit und die Wechselwilligkeit der Bundesbürger. Um aus der Defensive zu kommen, sollten die Versicherer ihr Geschäftsmodell daher noch stärker an den echten Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Fünf Erfolgsfaktoren zeigen, wie dies gelingen kann.

Eine stärkere Kundenbindung lässt sich darüber hinaus durch eine Emotionalisierung der Marke erreichen. Gerade Anbieter mit einer regionalen Verankerung oder einer Konzentration auf spezielle Zielgruppen können im Wettbewerb punkten. Daneben spielen die Mitarbeiter vor Ort und deren Fähigkeit zu Empathie und Service eine Schlüsselrolle. Eine verstärkte emotionale Kundenbindung wird umso wichtiger, je weiter die Digitalisierung voranschreitet und je einfacher damit der Anbieterwechsel wird.

Die große Herausforderung bei diesem Erfolgsfaktor liegt im Verständnis für die Konsequenzen einer solch klaren Positionierung. Denn diese ist keinesfalls ein Marketingthema, sondern ein Thema für die gesamte Organisation. Nur wenn sich jeder Mitarbeiter Werten wie Fairness oder Kompetenz verbunden fühlt und diese in seiner täglichen Arbeit lebt, stößt eine solche Positionierung auf Akzeptanz. Anderenfalls vertieft sich die Kluft zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Eine neue Positionierung ist vor diesem Hintergrund eine Mammutaufgabe, die einer Vorbereitungszeit von einem Jahr und mehr bedarf.

Erfolgsfaktor 1

Klare Positionierung und Emotionalisierung der Marke

Die Bain-Umfrage gibt zahlreiche Hinweise, mit welchen Begriffen begeisterte Kunden ihren Anbieter charakterisieren: Sie loben ihn als fair, kompetent und schnell. Eine faire und zuverlässige Schadenregulierung, eine kompetente Betreuung sowie eine transparente Preisstrategie mit einer Gleichbehandlung von Neu- und Bestandskunden sind vor diesem Hintergrund wichtige Differenzierungsmöglichkeiten am Markt und können zu einer eindeutigen Positionierung beitragen. Die Ausgangslage vieler Versicherer ist gar nicht schlecht, denn ihre Kunden loben ihr Verhalten bei einem Kontakt in jüngster Zeit. Doch es gelingt den Unternehmen bislang nur unzureichend, dies in langfristige Loyalität umzumünzen. Je besser die Kunden verstehen, für was ihr Anbieter steht und welche Ziele er verfolgt, desto eher lässt sich dieses Missverhältnis verändern.

Erfolgsfaktor 2

Maximaler Kundenfokus, um Versicherte bei jeder Interaktion zu begeistern

Um die bestehende Unzufriedenheit zu überwinden, müssen sich Versicherer auf bewährte Tugenden zurückbesinnen und den Kunden wieder in den Mittelpunkt ihrer Strategie stellen. Diese fordern in erster Linie die alten Tugenden zurück: Zuverlässigkeit, empathisches Verhalten, eine individuelle Betreuung. Dies lässt sich nur mit einer

ganzheitlichen Beratung und persönlichen Ansprechpartnern gewährleisten. Die Konzentration auf den Verkauf einzelner Produkte und die Steigerung der Effizienz erweist sich als kontraproduktiv.

Für eine Ausrichtung der gesamten Organisation an den Bedürfnissen der Kunden bedarf es eines entsprechenden Steuerungssystems. Das Net Promoter System bietet sich hierfür an. Durch die regelmäßige Abfrage der Empfehlungsbereitschaft der Kunden nach einer Transaktion lässt sich sehr gut deren Zufriedenheit ermitteln. Wer sich nicht scheut, gezielt Kritiker anzurufen, deren Gründe zu erfragen und somit einen geschlossenen Feedback-Kreislauf zu etablieren, besitzt eine hervorragende Möglichkeit, die Quellen von Unmut auszutrocknen und Schritt für Schritt das Geschäftsmodell und das tägliche Handeln der Mitarbeiter besser auf die Kundenwünsche auszurichten.

Eine höhere Loyalität bestehender Kunden hat direkte wirtschaftliche Konsequenzen: Promotoren kaufen in der Regel mehr Produkte, bleiben einem Versicherer länger treu und fungieren zugleich viel häufiger als kostenlose Markenbotschafter und Empfehlungsgeber. Wenn es gelingt, aus einem Kritiker einen Promotor zu machen, lässt sich die kumulierte Prämie verdoppeln.

Erfolgsfaktor 3

Integration der Online- und Offline-Welt durch einen konsequenten Omni-Channel-Ansatz

Die Ergebnisse der Umfrage sind eindeutig. Die Kunden fordern von ihren Versicherern einen Ausbau der digitalen Zugangswege und eine persönliche Betreuung. Dafür ist ein Aufbrechen der Silostruktur unumgänglich; die strikte Trennung von traditionellem Geschäft und digitalen Portalen ist nicht mehr zeitgemäß. Gefragt ist eine Vereinigung beider Welten im Omni-Channel, wie Kapitel V beschreibt.

Dieser Aufbau einer Omni-Channel-Struktur erfordert eine stärkere Verzahnung von Online- und Offline-Welt sowie die Integration der Agenturen und Niederlassungen in die bestehende Internetpräsenz. Zusätzlich müssen einfach bedienbare digitale Zugangswege zu den Vermittlern angelegt und auf der eigenen Webseite und in sozialen Netzwerken verankert werden.

Diese Investitionen amortisieren sich zügig. Denn der Omni-Channel bietet vielfältige Möglichkeiten der Effizienzsteigerung. Zuvorderst entfallen bei einer Vereinigung konventioneller und digitaler Auftritte bislang unumgängliche Doppelarbeiten und Informationsverluste. Darüber hinaus übernehmen Kunden bei einem ansprechenden digitalen Angebot einzelne Prozessschritte. Eine Steigerung der Effizienz lässt sich darüber hinaus durch eine stärkere Nutzung digitaler Kommunikationskanäle erreichen. Ein Einsatz von Twitter für die Beantwortung von Anfragen ist ebenso denkbar wie die Verwendung von Video-Chats in der Beratung. Ein solcher virtueller Dialog erlaubt es auch, Spezialisten aus der Zentrale zu den Gesprächen in den Agenturen oder beim Kunden per Laptop oder iPad zuzuschalten.

Erfolgsfaktor 4

Stärkung des Ausschließlichkeitsvertriebs und Sicherstellung von dessen Zukunftsfähigkeit

Der Omni-Channel-Gedanke erfordert, dass die Versicherer ihrem Vermittler möglichst rasch den Weg ins digitale Zeitalter ebnen. Je einfacher und schneller ein Vermittler mit moderner Hard- und Software auf die Informationen eines Anbieters zugreifen und neue Angaben verarbeiten können, desto höher seine Bereitschaft zur Mitarbeit. Für die Versicherer birgt ein regelmäßiger Datenaustausch erhebliche Effizienzvorteile. Noch wichtiger sind allerdings die Auswirkungen auf den Kunden: Er erhält eine systemische Beratung aus einem Guss.

Damit sich dieser Eindruck verfestigt, müssen die Versicherer die Zusammenarbeit mit sämtlichen internen und externen Mitarbeitern im Kundenkontakt vertiefen. Neben regelmäßigen Schulungen können dazu auch technische Hilfestellungen einen entscheidenden Beitrag leisten. So sind längst noch nicht alle Außenstellen aller Anbieter wirklich internetfähig. Und noch weniger Agenturen verfügen über einen Internet-Auftritt, der dem Wunsch der Kunden entspricht, nämlich online nicht nur zur informieren, sondern das Netz auch für Vertragsabschlüsse und Schadensfälle zu nutzen.

Die Bain-Umfrage zeigt, in welchem Maße die Bundesbürger persönliche Beratung schätzen. Neben Maklern und Banken steht dabei insbesondere die Arbeit der Agenturen im Fokus. Sie bilden nach wie vor die Basis für eine nachhaltige Kundenbeziehung. Damit diese Ausschließlichkeitsorganisation im digitalen Zeitalter der Dreh- und Angelpunkt im Vertrieb bleiben kann, müssen die einzelnen Unternehmen jetzt mit Hochdruck die notwendigen Voraussetzungen schaffen.

Erfolgsfaktor

Mobilisierung und Qualifizierung des Innen- und Außendienstes

Zur Realisierung dieser vier Erfolgsfaktoren bedarf es eines umfassenden Change Managements, da sich in der Regel die gesamte Organisation, die DNA eines Versicherers und dessen Kultur verändert. So muss die klare Positionierung der Marke von sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso gelebt werden wie deren Kernversprechen, um sie für Kunden in möglichst vielen Interaktionen erlebbar zu machen. Dies bedingt eine konsequente Mobilisierung der Belegschaft. Nur wenn die Mitarbeiter selbst von den Kernversprechen der Marke überzeugt sind, können sie mit der notwendigen Überzeugungskraft als Botschafter ihres Arbeitgebers agieren.

Der maximale Kundenfokus ist nur dann glaubwürdig, wenn die Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und der Lösung ihrer Probleme entsprechend geschult sind; eine Qualifizierungsoffensive ist unerlässlich. Mit zunehmender Transparenz der Branche steigt und vertieft sich das Informationsbedürfnis auf Kundenseite; der Außendienst muss ebenso wie der Innendienst im Kundenkontakt in der Lage sein, auf die steigende Zahl der Fragen befriedigende Antworten zu geben. Damit der Kundenfokus im Alltag gelebt wird, bedarf es darüber hinaus dessen Einbindung in die unternehmensspezifische Performancekultur.

Qualifikation ist auch ein zentrales Thema, damit der dritte Faktor, die Integration von Offline- und Online-Welt, zum Erfolg wird. Innen- wie Außendienst müssen lernen, mit den neuen technischen Möglichkeiten souverän umzugehen und sie zum Wohle des Kunden einzusetzen. Und auch bei der Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Ausschließlichkeitsvertriebs spielt die Qualifizierung eine entscheidende Rolle. Sowohl die Agenten selbst als auch deren Hilfskräfte benötigen ein breiteres und tieferes Verständnis für „ihr“ Unternehmen, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Dabei kommt es gar nicht darauf an, dass Agenten, Makler oder andere Außendienstler jede Detailfrage selbst beantworten können. Sie müssen aber wissen, wann und wie sie Spezialisten aus der Zentrale zuschalten oder wo sie sich zusätzliche Informationen verschaffen können. Um diese Verzahnung zu fördern, bedarf es einer Mobilisierung und gegebenenfalls auch einer Anpassung von Incentives. Ziel ist es, die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg und den Informationsaustausch zu fördern.

Fazit

Wachstumschancen mit begeisterten Kunden

Deutschlands Versicherer befinden sich in einem immer schwierigeren Umfeld: Der Markt stagniert, die Kapitalerträge gehen dramatisch zurück und neue Regulierungen verschärfen den Kostendruck. Zugleich zwingt sie die Digitalisierung zu einer Weiterentwicklung ihres bestehenden Angebots und ihrer gesamten Vertriebsorganisation, da die Kunden einen immer größeren Anteil ihrer Versicherungsgeschäfte online erledigen möchten. Die Bain-Umfrage deckt darüber hinaus noch eine weitere, langfristig erheblich bedrohlichere Entwicklung auf: Viele Kunden sind unzufrieden und wechselwillig; 70 Prozent der kritisch eingestellten Versicherten liebäugeln mit einem Anbieterwechsel. Zu häufig klafft eine zu große Lücke zwischen aktuellen Angeboten und den echten Bedürfnissen der Kunden.

Doch die Ergebnisse der Umfrage machen auch Hoffnung: Die Befragten äußern sich unmittelbar nach einer Interaktion mit ihrer Versicherung durchaus zufrieden. Viele Unternehmen versäumen es aber, auf dieser positiven Basis eine nachhaltig tragfähige Kundenbeziehung aufzubauen. Zu selten gelingt es ihnen bislang auch, aus dem Bedürfnis der Versicherten nach individueller Betreuung Kapital zu schlagen. Dabei erklärten 72 Prozent der Bundesbürger in der repräsentativen Umfrage, dass eine persönliche Beratung für sie nach wie vor wichtig oder sogar sehr wichtig sei.

Vor diesem Hintergrund zeigt die vorliegende Bain-Studie, wo die Versicherer ansetzen sollten: bei der Ausrichtung der gesamten Organisation an den Bedürfnissen der Kunden, bei einer klaren Positionierung und Emotionalisierung der Marke, der Integration der Offline- und Online-Welt durch einen konsequenten Omni-Channel-Ansatz, der Stärkung des Ausschließlichkeitsvertriebs sowie der Mobilisierung und Qualifizierung des Innen- und Außendienstes. Alle diese Ansatzpunkte tragen dazu bei, die Loyalität im Bestand zu erhöhen. Und genau darum geht es im gesättigten Versicherungsmarkt:

Anstatt mit immer neuen Marketingaktionen das Neukundengeschäft anzukurbeln, sollten sich die Anbieter auf ihren großen Kundenstamm besinnen und dessen Bindung und Durchdringung steigern.

Denn: Loyale Kunden besitzen einen enormen Wert. Sie kaufen mehr Produkte, lassen Verträge länger laufen und bringen daher erheblich höhere Prämien. Zudem agieren sie als kostenlose Multiplikatoren, da sie Freunden und Bekannten ihren Anbieter empfehlen. Um die Zahl solcher Promotoren zu erhöhen, müssen sich die Unternehmen auf alte Tugenden besinnen und ihr Geschäftsmodell strikt an den Bedürfnissen der Kunden nach Fairness, Individualität und Transparenz ausrichten – und dies in der Offline- und in der Online-Welt.

Die bisherige Trennung in den Unternehmen zwischen Internet-Plattformen und konventionellen Vertriebskanälen erweist sich im digitalen Zeitalter als Hemmschuh, da die Kunden nicht mehr länger zwischen den einzelnen Kanälen zu differenzieren gewillt sind. Als Dreh- und Angelpunkt in der Kundenbeziehung sehen sie unverändert den Vermittler vor Ort; die vielfach totgesagte Ausschließlichkeitsorganisation wird auch weiterhin ein starker Vertriebskanal sein. Allerdings müssen die Versicherer sicherstellen, dass den Agenturen ebenso wie den Maklern und anderen Vermittlern der Anschluss an das digitale Zeitalter gelingt. Mit der Vereinigung analoger und digitaler Angebote, einer klaren Positionierung und einer wachsenden Zahl loyaler Kunden können die Versicherer die aktuellen Herausforderungen am Markt meistern; ansonsten drohen Margenerosion und Marktanteilsverluste.

DIE AUTOREN

Henrik Naujoks

Dr. Henrik Naujoks ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Leiter der Praxisgruppe für die Beratung von Finanzdienstleistern in Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA). Darüber hinaus verantwortet er die Deutsch/Schweizer Versicherungs- Praxisgruppe.

henrik.naujoks@bain.com

Dirk Lubig

Dr. Dirk Lubig ist Partner bei Bain & Company in München und spezialisiert auf die Beratung von Banken und Versicherungen.

dirk.lubig@bain.com

Alexander Bernert

Dr. Alexander Bernert ist Principal bei Bain & Company in Düsseldorf und Mitglied der Deutsch/Schweizer Versicherungs-Praxisgruppe.

alexander.bernert@bain.com

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bisher waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 550 davon im deutschsprachigen Raum.

www.bain.de

www.bain-company.ch