KUNDENLOYALITÄT: Wertvolle und dauerhafte Wettbewerbsvorteile

Mehr als nur fehlerfreier Service

Eine hohe Kundenloyalität führt zu Kunden, die bereit sind, mehr Leistungen bei derselben Gesellschaft zu beziehen, was wiederum zu einer höheren Kundenprofitabilität führt. Besonders emotionale Aspekte beeinflussen die Kundenbeziehung.

Von Bruno Catellani und Bruno Käslin

Eine vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, ValueQuest und Customer World AG gemeinsam durchgeführte Studie untersucht den aktuellen Stand der Loyalität von Versicherungskunden. Durch eine parallele Befragung von 1500 Versicherungskunden und den CRM-Verantwortlichen der zwölf grössten Schweizer Versicherungen integriert die Studie sowohl Aussen- (Kunden) als auch Innensicht (Mitarbeiter) und zeichnet damit nicht nur eine aktuelle Bestandesaufnahme, sondern liefert Hinweise zum Kundenbeziehungsmanagement und dessen Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen.

Die Studie geht über das Thema Servicequalität hinaus und umfasst auch emotionale Aspekte wie Vertrauen, Sicherheit und Identifikation, welche aus Kundensicht einen wesentlichen Teil des Gesamtwertes einer Versicherungsleistung ausmachen. So konnten erstmals verschiedene Analysen vereinigt werden und zu einem einheitlichen Messinstrument integriert werden (siehe Grafik «Kundenloyalität als Ergebnis verschiedener Komponenten»).

Mässige Kundennähe

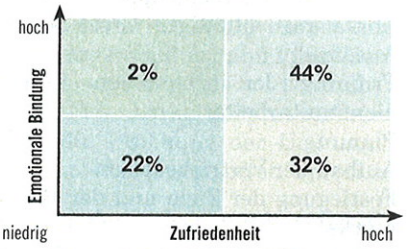
Grundsätzlich ist das Ergebnis der Studie erfreulich: So ist insgesamt – trotz der Turbulenzen der letzten Jahre – die Kundenloyalität in der Schweizer Assekuranz sehr hoch. Dies schlägt sich unter anderem in den langen Vertragsbeziehungen nieder: Über 50% der befragten Schweizer Versicherungskunden sind bereits 15 oder mehr Jahre bei derselben Gesellschaft. Auch die kognitiven Leistungserwartungen der Kunden werden von der Assekuranz meist gut erfüllt: Im Gesamtdurchschnitt ist die Zufriedenheit der Kunden mit 82 von 100 Indexpunkten hoch. Auffallend ist, dass die Unterschiede zwischen der am besten und der am schlechtesten beurteilten Gesellschaft – in der Grafik «Kundenloyalität als Ergebnis verschiedener Komponenten» illustriert an der Länge der Balken – wenig ausgeprägt sind.

Eine differenzierte Leistungsgestaltung kann den Kundennutzen stark erhöhen.

Deutliche Unterschiede bestehen hingegen bei den emotionalen Aspekten der Versicherungsbeziehung. Nur die wenigsten Kunden schätzen die persönliche Verbundenheit, Überzeugung und Nähe zu ihrer Versicherung als hoch ein. Das Involvement der Kunden zum Thema Versicherungen ist zudem recht gering, was bei vielen Kunden zu Passivität und einem wenig aktiven Informationsverhalten führt. Die Studie belegt, dass sich nur rund 40% der Kunden mit ihrer Versicherung positiv verbunden fühlen. Bei rund einem Sechstel der Kunden ist die Beziehung gar stark gefährdet. Auffallend an den Studienergebnissen ist, dass die Unterschiede bei den emotionalen Aspekten zwischen den einzelnen Unternehmen sehr hoch sind. Hier besteht für Versicherungen somit ein viel höheres Differenzierungs- und Positionierungspotenzial als bei den Kernleistungen.

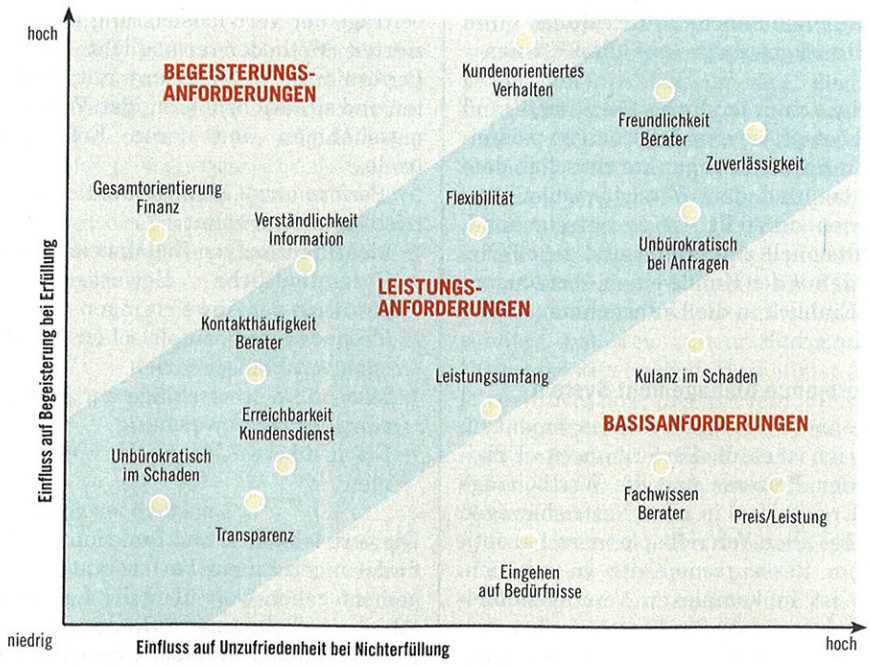
Grafik 2: Zufriedenheit und emotionale Bindung

Zufriedenheit und emotionale Bindung gehen nicht immer Hand in Hand



Quelle: IVW-HSG, ValueQuest, customer world ag

Grafik 1: Klassifizierung der Kundenanforderungen, Kano-Modell



Quelle: IVW-HSG, ValueQuest, customer world ag

Bruno Catellani und Bruno Käslin sind Projektleiter am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.

Service keine Bedingung

Emotionale Aspekte in der Versicherungsbeziehung werden vom Kunden deutlich kritischer beurteilt als die kognitiven. Es zeigt sich, dass ein fehlerfreier Service zwar eine Voraussetzung, aber noch keine Bedingung für die emotionale Verbundenheit der Kunden und somit auch einer hohen Kundenloyalität ist. Bei einer Gegenüberstellung von Zufriedenheit und emotionaler Bindung ergibt sich folgendes Bild (siehe Grafik «Zufriedenheit und emotionale Bindung»): 44% der befragten Schweizer Versicherungskunden sind mit ihrer Versicherung zufrieden und fühlen sich emotional «verbunden». Rund ein Drittel ist zwar mit den Leistungen zufrieden, fühlt sich aber kaum emotional angesprochen, er ist daher an das Unternehmen «gebunden». Für knapp ein Viertel der Befragten sind sowohl Zufriedenheit wie auch Bindung gering, bei diesen Kunden ist die Kundenbeziehung gar «gefährdet».

Die Kundenloyalität kann durch verschiedene Aktivitäten gezielt gesteuert und gestaltet werden. Einerseits kann dies durch eine differenziertere Marktleistungsgestaltung geschehen. Basis dazu bildet eine systematische Analyse der Kundenerwartungen, welche die Marktleistungskomponenten in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen trennt. Die Studienergebnisse zeigen, dass unter anderem das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Kulanz im Schadenfall und das Fachwissen des Beraters von den Kunden als Basisanforderungen erachtet werden (siehe Grafik «Klassifizierung der Kundenanforderungen, Kano-Modell»). Für die Versicherungsgesellschaften gilt es, diese Basisanforderungen möglichst kostengünstig sicherzustellen. Bei den Leistungsanforderungen, u. a. Kundendienst und Produktgestaltung, sollten sich Versicherungsgesellschaften kompetitiv verhalten. Hingegen bei Begeisterungsanforderungen (z. B. bei der Gesamtoptimierung aller Versicherungen und Finanzen) gezielt in ausgewählten Segmenten positionieren.

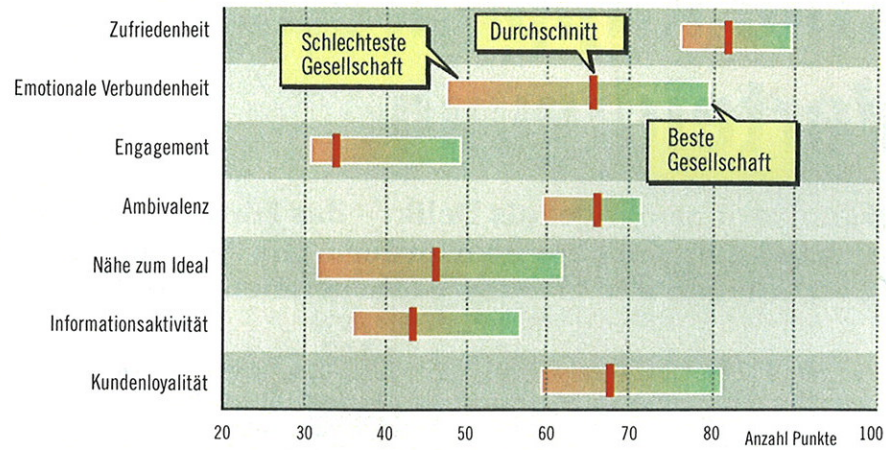
Erhöhung der Kundenloyalität

Andererseits kann ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement zur Verbesserung der Kundenloyalität beitragen. Anhand von zwei CRM-Massnahmen – Verlängerung der Kundenbeziehungen und Erhöhung der Kontaktintensität – wurden Auswirkungen gemessen:

- Auf kognitiver Ebene: Wie verändert sich die Denkhaltung der Kunden?
- Auf emotionaler Ebene: Wie verändert sich die Gefühlslage der Kunden?

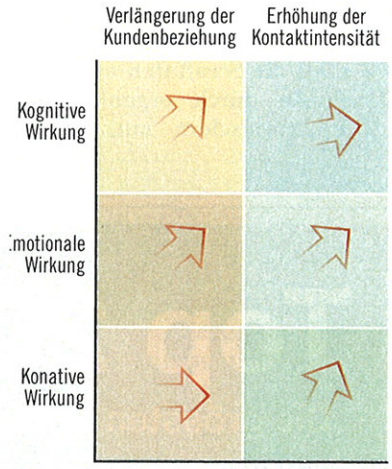
Grafik 3: Kundenloyalität als Ergebnis verschiedener Komponenten

Erfüllung der Kundenerwartungen (indexiert 0 bis 100 Punkte).



Quelle: IVW-HSG, ValueQuest, customer world ag

Grafik 4: Enfluss von CRM auf die Kundenloyalität



Quelle: IVW-HSG, ValueQuest, customer world ag

- Auf konativer Ebene: Wie verändert sich das Verhalten der Kunden?

In der Grafik «Einfluss von CRM auf die Kundenloyalität» ist ersichtlich, dass mit fortschreitender Beziehungsdauer die kognitive Zufriedenheit und die emotionale Einstellung der Kunden zu ihrer Versicherung ansteigt. Eine konative Wirkung, also beispielsweise ein vermehrtes Cross- oder Up-Selling, konnte dagegen nicht festgestellt werden. Durch die Veränderung des zweiten Hebels, der Erhöhung der Kontaktintensität, können vor allem die emotionalen und konativen Elemente der Kundenbeziehung stark verbessert werden.

Eine intensivere und persönliche Betreuung durch den Aussendienst bewirkt somit einen starken positiven Einfluss auf emotionaler Ebene und führt zu aktiven Handlungen der Kunden (Cross-Selling, Informationsverhalten und Weiterempfehlung). Es zeigt sich dabei deutlich, dass CRM-Aktivitäten von Versicherungen sich unterschiedlich, aber im Mittel sehr positiv auf die Kundenbeziehungen auswirken.

Zwischenmenschliche Ebene

Insgesamt verdeutlicht die Studie, dass in der Assekuranz nicht nur über die eigentlichen Kernleistungen des Versicherungsschutzes Mehrwert beim Kunden geschaffen wird, sondern dass vor allem auf der emotionalen, zwischenmenschlichen Ebene die grössten Leistungsvorteile und damit Wettbewerbsvorteile liegen. Die Pflege der Kundenbeziehung wird zu einem wertschaffenden Bestandteil der Versicherungsbeziehung und damit der Marktleistung «Sicherheit und Schutz».

Versicherungsunternehmen sind daher aufgefordert, ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement zu pflegen, welches einerseits auf einem systematischen, datenbasierten Prozess beruht, andererseits die Mitarbeitenden befähigt, beim Kunden durch persönliche und individuelle Interaktionen Mehrwert zu schaffen. Jene Versicherungsunternehmen, die dies über den ganzen Lebenszyklus der Kundenbeziehung beherrschen und kundenorientiertes Verhalten in ihrer Kultur verinnerlichen, werden die Gewinner der kommenden Jahre sein. ■

Weitere Infos

Die Studie «Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz» ist erhältlich bei Edith Schaumann, I-VW HSG, Tel. 071 243 40 21, edith.schaumann@unisg.ch.