

B&D Kundenwertbarometer 2009:  
**Kundenwertmanagement in  
der Versicherungswirtschaft –  
Stand und Ausblick**

Management Summary  
Hamburg, im September 2009



# INHALT

	Seite
Management Summary	2
Vorgehen und Methodik	7
Einladung zur Teilnahme und weiteren Informationen	10

## Management Summary

Ein Gespenst geht um in der Versicherungswirtschaft - das Gespenst des Kundenwertmanagements. Wenn man Versicherungsmanager aus Vertrieb und Marketing fragt, wie es Business & Decision im Sommer 2009 mit dem ersten Kundenwertbarometer der Branche getan hat, dann wird die große Bedeutung des Kundenwertmanagements, die heute bereits 26% der Befragten sehen; in der Zukunft auf 77% steigen.

Dies wäre nichts weniger als ein Paradigmenwechsel. Weg von der spartenspezifischen Betrachtung von Einzelverträgen und deren Profitabilität hin zur integrativen Betrachtung von Kundenbeziehungen und deren Werthaltigkeit. Einige Versicherer versuchen sich sogar an der Berücksichtigung von Beziehungsgeflechten unter den Kunden und betrachten die Haushaltsebene und die die Rollen von Meinungsführern und Multiplikatoren.

Wie konnte es soweit kommen? Die traditionell sparten- und vertragsorientierte Sicht in Versicherungsunternehmen hatte jahrzehntelang das „Kundenmanagement“ dem Vertrieb überlassen, der es mehr oder weniger systematisch und für das Unternehmen vorteilhaft wahrnahm. Wurde die Profitabilität von Tarifen oder gar Sparten gefährdet, konnte man der Entwicklung durch Bestandssanierung begegnen. In stetig wachsenden Märkten sicher ein nachvollziehbarer Ansatz, in Märkten, deren Nachfrage nach Versicherungsprodukten stagniert und zum Teil sogar sinkt, eine problematische Vorgehensweise. In stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten ist zwar auch nicht jede Kundenbeziehung erhaltenswert oder gar profitabel, aber die beschränkten Möglichkeiten zur Expansion erzwingen einen wirtschaftlich sinnvollen und nachvollziehbaren Umgang mit der knappen Ressource Kunde, der oftmals unter hohen Kosten gewonnen wurde und dessen gesamte Nachfrage nach Versicherungsschutz in der Regel nicht nur bei einem Anbieter konzentriert ist, so dass es als lohnenswert und deutlich kostengünstiger gilt, eine vorhandene Kundenbeziehung zu intensivieren als einfach undifferenziert neue Kunden für vorhandene Tarife zu suchen.



Paradigmenwechsel:  
Die Versicherungswirtschaft auf dem Weg von der Sparten- zur Kundenorientierung



Kundenwertmanagement als Antwort auf stagnierende Märkte

## Management Summary

In den letzten 20 Jahren stieg das Marketing in Versicherungsunternehmen – und mit ihr solche Begriffe wie die Cross-Selling-Quote – zu einer veritablen Unternehmensfunktion auf. Kundenwerte entwickelten sich zu einem naheliegenden Maßstab für den effizienten Einsatz von Ressourcen im Marketing, aber auch zunehmend zu einem Maßstab für die Erfolgskontrolle von Marketingaktivitäten.

Daher verwundert es nicht, dass nahezu alle Befragten angaben, Kundenwerte in der einen oder anderen Form in marketing- und vertriebsnahen Aktivitäten (Kampagnenmanagement, Vertriebs- und Marketingstrategien und –steuerung) zu verwenden. Im umfassenden Sinne der Definition des Kundenwertmanagements als einem „Ansatz der wertorientierten Steuerung, in dem sämtliche Aktivitäten auf strategischer, taktischer und operativer Ebene entlang der Wertschöpfungskette inklusive der dazugehörigen Ressourcensteuerung konsequent nach dem Kundenwert differenziert ausgerichtet werden“, bekennen sich heute bereits 61% der Befragten als aktive Kundenwertmanager. Weitere 17% gaben an in verschiedenen Stadien der Vorbereitung oder Umsetzung zu sein, so dass in absehbarer Zeit 78% der Versicherungsunternehmen aktives Kundenwertmanagement betreiben werden. Dennoch bleiben Spartendominanz, Vertriebswiderstände und fehlende Priorisierung durch das Management die am häufigsten genannten Herausforderungen für das Kundenwertmanagement.

Als Primärziele des Kundenwertmanagements in der Versicherungswirtschaft sehen über die Hälfte der Befragten die Erhöhung der Kundenbindung und die Verbesserung der Kundenorientierung und unmittelbar wirtschaftliche Größen wie Umsatz- und Gewinnsteigerung bzw. Erhöhung der Vertriebseffizienz. Bemerkenswert ist allerdings der zum Teil hohe Dissens der Befragten: Immerhin 36% billigen dem Kundenwertmanagements als Mittel zur Verbesserung der Kundenorientierung keine oder nur eine geringe Bedeutung zu. Ein Indikator dafür, dass das Thema in der Breite der Versicherungswirtschaft noch nicht arriert ist.



Vom Marketinginstrument  
zur Unternehmensphilosophie



Primärziele des  
Kundenwertmanagements

## Management Summary

Ziele außerhalb des unmittelbaren Marketing- und Vertriebsumfeldes wie beispielsweise Storno- und Beschwerdemanagement, aber auch kundenwertdifferenzierte Schadenprozesse und -kulanzen werden nur von einer Minderheit akzeptiert. Obwohl der Schadenfall als sogenannter „moment of truth“ in der Kundenbeziehung gilt. \*

Wie wird Kundenwert in der Praxis definiert? Die wertvollsten Kennzahlen für die Ermittlung des Kundenwertes liegen den Versicherungsunternehmen zumindest nicht ohne weiteres vor: Cross-Selling-Potential, Einkommen und Vermögen oder prognostizierte Schaden – und Vertragsdauern. Deshalb behilft man sich in der Praxis gern mit unternehmensintern eher verfügbaren Zahlen wie Stornoquote, Cross-Selling-Quote und bisherige Vertragsdauern. Insgesamt fällt auf, dass hier zwischen den gewünschten und den tatsächlich genutzten Kennzahlen auch bei erfolgreichen Kundenwertmanagern noch einige Diskrepanzen liegen und dass es eine nicht erklärbare Zurückhaltung beim Einsatz externen Daten, z.B. aus der Marktforschung und von Datendienstleistern, gibt.

Generell führt zunehmende Erfahrung mit dem Kundenwertmanagement zu einer Ausweitung der Anwendungsgebiete und zu einer Erhöhung des eingesetzten Kennzahlenkatalogs.

Ziele, Einsatzgebiet und Bestimmungsfaktoren im Kundenwertmanagement sind Bestandteile einer sich durchaus weiter entwickelnden Kundenwertkonzeption. Wie stellt sich Kundenwertmanagement in der Umsetzung dar? Zu Beginn von Kundenwertprojekten dominieren bei über 90% der Befragten Aufgaben der internen Kommunikation des Ansatzes, der Wettbewerb um die Priorisierung des Themas im Management und der Wirtschaftlichkeitsnachweis des Unterfangens. Diese Themengebiete begleiten Kundenwertmanager auch in der weiteren Umsetzung, allerdings kommen neue hinzu. 50% der Befragten sehen in der Sicherstellung der Datenqualität die größte Herausforderung.

\* So z.B.: Köhne, Thomas: Schadenmanagement als Marketinginstrument oder: Kundenorientierung im „Moment of Truth“ In: El Hage, Bernard ; Jara, Martin (Hrsg.): Schadenmanagement : Grundlagen, Methoden und Instrumente, praktische Erfahrungen. Sankt Gallen, 2003. - S. 67 - 90



Definition und Kennzahlen



Kundenwertmanagement in der Umsetzung

## *Management Summary*

Aber auch die Beherrschung der Komplexität des Kundenwertmodells und die Außendienstmotivation erreichen Werte über 40% in der großen Bedeutung als Herausforderung in der Umsetzung. Sind die Voraussetzungen dann geschaffen, bestimmt eine relative Mehrheit von 36% den Kundenwert quartalsweise und immerhin bereits die zweitgrößte Gruppe unter den Befragten (29%) sogar monatlich.

Der entscheidende Maßstab zur Durchsetzung eines Managementansatzes ist der Erfolg. Wie beurteilen die befragten Versicherungsmanager den Erfolg des Kundenwertmanagements? Insgesamt bescheinigen sich etwa die Hälfte (51%) mittleren oder großen Erfolg, allerdings wollen, können oder möchten immerhin 26% dazu keine Angaben machen. Unter den Befragten, die dezidiert Kundenwertmanagement betreiben, sind es schon 65%, die sich mindestens einen mittleren Erfolg zubilligen, aber auch hier machten 22% keine Angaben.

Festzuhalten bleibt somit, dass der Erfolg des Kundenwertmanagements in der Breite noch nicht gesichert ist und der Managementansatz seine Ursprungsdomäne im Marketing und der Vertriebssteuerung noch nicht nachhaltig verlassen hat, um ein Konzept der wertorientierten Steuerung des Gesamtunternehmens zu werden.



Erfolgseinschätzungen



Ausgang offen?

## *Management Summary*

Als Multi-Spezialist vereint Business & Decision die Expertise von Geschäftsprozessen mit Technologie-Know-how und globaler Marktpräsenz.

Seit der Gründung 1992 implementierte das Unternehmen mehr als 2.800 Projekte bei über 1.800 Kunden und gehört damit zu den Marktführern in Business Intelligence, CRM-Lösungen und Systemintegration in Europa und Übersee. Business & Decision beschäftigt mehr als 2.700 Mitarbeiter in 19 Ländern.

Zu den Kunden aus der Versicherungsbranche zählen unter anderem AXA, HDI Gerling und die Baseler Versicherung.

Dr. Volker Stroetmann  
Director Insurance Solutions  
Business & Decision Deutschland GmbH  
Arndtstraße 25  
22085 Hamburg  
Tel.: +49(0) 40 278856-0  
Fax: +49(0) 40 278856-27  
E-Mail: [info@businessdecision.de](mailto:info@businessdecision.de)  
Web: [www.businessdecision.de](http://www.businessdecision.de)



Über Business & Decision



Ihr Ansprechpartner

## **Warum ein Kundenwertbarometer für die Versicherungswirtschaft?**

Die Erkenntnis, wie notwendig das Wissen über Kunden und deren Potenziale ist, ist der Versicherungsbranche nicht neu. Es gab und gibt viele Gründe, warum in der Versicherungswirtschaft der Wertbeitrag des einzelnen Kunden zum Unternehmenserfolg bisher häufig eher stiefmütterlich betrachtet wird. Sparten- und Einzelvertragsorientierung, Umsatz- statt Ertragsorientierung sind dabei nur einige Stichworte.

Doch das wird sich ändern. Die Anzahl der möglichen Neukunden ist schon aus demografischen Gesichtspunkten begrenzt. Auch wird durch die zunehmende Differenzierung der Gesellschaft die individuelle Rentabilität eines Kunden immer wichtiger. Die Versicherungswirtschaft wird gezielter diejenigen Kunden akquirieren und halten, die Ertrag versprechen.

Die Ermittlung von sparten- und produktübergreifenden Informationen zum Potenzial eines Kunden ist für die Entwicklung neuer Produkte und Vertriebsstrategien essentiell. Aber erst Kundenwertmodellierungen führen zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Kunden unter Einbeziehung aller Versicherungssparten und ermöglichen die Berücksichtigung von monetären und nicht-monetären Einflussgrößen.

Wie verbreitet ist jedoch das Kundenwertmanagement in der Branche wirklich? Wird es unternehmensübergreifend oder für spezielle Fragestellungen verwendet? Wie hoch ist die Bedeutung des Kundenwertmanagements jetzt und in Zukunft? Diese und andere Fragen sind bis heute für die Versicherungsbranche nicht repräsentativ beantwortet.

Als einer der Marktführer in den Bereichen Business Intelligence und CRM-Lösungen hat Business & Decision Deutschland im Sommer 2009 die Informationsbedürfnisse der Branche zu diesem Thema aufgegriffen und ein Panel zur regelmäßigen und systematischen Erhebung des Entwicklungsstands des Kundenwertmanagements in der Versicherungswirtschaft initiiert.



Wertbeitrag auf Kundenebene bisher vernachlässigt!



Welche Bedeutung hat Kundenwertmanagement zur Zeit?

Wie bei Panels üblich, werden die Teilnehmer regelmäßig halbjährlich mit einem Fragebogen online zu ihrer Einschätzung des Themas befragt. Dadurch werden branchenweite Vergleiche und Entwicklungstendenzen sichtbar.

Die Befragung selbst wird aus einem allgemeinen und einem wiederkehrenden Teil bestehen, aus denen sich Trend- und Zeitreihenanalysen ableiten lassen. Je nach Notwendigkeit wird das Panel um Fragen erweitert, die einen aktuellen Anlass und Bezug für die Branche aufgreifen.

## Vorgehen und Methodik

*„Unter den Begriff **Kundenwert** wird hier der vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele des Anbieters verstanden.“*

*„**Kundenwertmanagement** ist ein Ansatz der wertorientierten Steuerung, in dem sämtliche Aktivitäten auf strategischer, taktischer und operativer Ebene entlang der Wertschöpfungskette inklusive der dazugehörigen Ressourcensteuerung konsequent nach dem Kundenwert differenziert ausgerichtet werden.“*

Dies waren die Definitionen, die den Befragten Versicherungsmanagern als Leitlinien für die Beantwortung des Fragebogens zum ersten Kundenwertbarometer für die Versicherungswirtschaft in Deutschland an die Hand gegeben wurden. Die Befragung umfasste 9 Fragen zu Ansichten, Einsichten und Umsetzungserfahrungen im Kundenwertmanagement. Den vollständigen Fragebogen stellen wir auf Anforderung gern zur Verfügung .

Die Befragung wurde im Zeitraum von Anfang Juli bis Mitte August online unter der Adresse <http://businessdecision-deutschland.de/kundenwertbarometer> durchgeführt. Zu der ca. 10 bis 15 Minuten dauernden Befragung wurden gut 400 Versicherungsmanager aus den Bereichen Marketing und Vertrieb direkt per Email eingeladen. Des Weiteren wurden die Mitglieder der User Group „Kundenmanagement“ der Versicherungsforen Leipzig durch den Leiter der User Group Herrn Wedekind auf die Befragung aufmerksam gemacht.



Initiative für ein Kundenwertpanel zur Einschätzung langfristiger Entwicklungen



Definitionen



Befragungszeitraum Anfang Juli bis Mitte August 2009

Durch eine Pressemitteilung, die das VersicherungsJournal online am 15.7.2009 unter der URL: [www.VersicherungsJournal.de/mehr.php?Nummer=100726](http://www.VersicherungsJournal.de/mehr.php?Nummer=100726) veröffentlichte, konnten weitere Teilnehmer aus der Branche gewonnen werden.

Da sich die Teilnehmer durch Registrierung und individuelles Passwort anmelden mussten, wurde sichergestellt, dass nur Versicherungsmanager und ausgesuchte Fachexperten aus dem Versicherungsumfeld an der Umfrage teilnahmen. Die Antworten der Fachexperten wurden jedoch nur hinsichtlich allgemeiner Aussagen zum Kundenwertmanagement ausgewertet.

Insgesamt hatte die Befragung 47 Teilnehmer, davon haben 38 den gesamten Fragebogen beantwortet. Die Teilnehmer kamen aus Unternehmen, die die gesamte Bandbreite der deutschen Versicherungswirtschaft repräsentieren, vom international agierenden Versicherungskonzern bis zum Regionalversicherer, von Versicherungsunternehmen mit deutlichen Vertriebs- und Produktschwerpunkten bis hin zum Allspartenunternehmen, das alle Vertriebswege bedient. In der Summe vereinigen die befragten Unternehmen mehr als 50 % der Bruttobeitragseinnahmen der deutschen Versicherungswirtschaft bezogen auf das Geschäftsjahr 2008.

Wir danken allen Teilnehmern für ihre Unterstützung, besonders Herrn Wedekind von den Versicherungsforen Leipzig und den Herren Beenken und Wichert vom VersicherungsJournal.



47 Befragungsteilnehmer, über 50% der deutschen Versicherungswirtschaft nach Bruttobeitragseinnahmen

## Einladung zur Teilnahme

Wie in der Einladung zur Umfrage bereits angekündigt, wird Business & Decision Deutschland diese Umfrage in Zukunft etwa halbjährlich durchführen, um das Kundenwertbarometer dauerhaft als eine wertvolle Informationsquelle zum Stand des Kundenwertmanagements in der Versicherungswirtschaft zu etablieren. Möchten Sie zu den zukünftigen Befragungen eingeladen werden und sollten Sie sich noch nicht registriert haben, können Sie dies unter

<http://businessdecision-deutschland.de/kwb-registration/>

jederzeit nachholen. Sie werden zum Start der nächsten Befragung dann automatisch eine Einladung mit Ihrem individuellen Zugangscode erhalten.

## Einladung zu weiteren Informationen

(bitte Zutreffendes ankreuzen)

Sie wünschen eine ausführliche Darstellung der Befragungsergebnisse?

Sie wünschen eine Präsentation der Ergebnisse entsprechend Ihres Bedarfs?

Bitte faxen Sie diese Seite an **+49(0) 40 278856-27**

**Absender**

**Name** .....

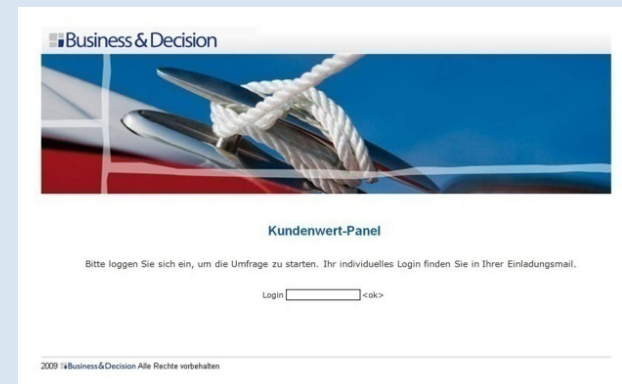
**Funktion** .....

**Unternehmen** .....

**Email** .....

**Telefon** .....

Anmeldungen für die nächste Befragungsrunde des Kundenwert-Barometers sind jederzeit online möglich.



Darstellung und Diskussion der Ergebnisse im Detail

Entscheidungen beginnen mit Business & Decision.

Arndtstraße 25  
22085 Hamburg  
Tel.: +49(0) 40 278856-0  
Fax: +49(0) 40 278856-27  
E-Mail: [info@businessdecision.de](mailto:info@businessdecision.de)  
Web: [www.businessdecision.de](http://www.businessdecision.de)