



Deutscher Versicherungsreport 2014: Das Erfolgsrezept – loyal und „digical“

Deutsche Versicherer können sich mit überzeugender Kundeninteraktion und zügiger Digitalisierung einen Wettbewerbsvorsprung sichern.

**Von Dr. Henrik Naujoks, Dr. Gunther Schwarz
und Dr. Tanja Brettel**

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).

henrik.naujoks@bain.com

Dr. Gunther Schwarz ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Leiter der Versicherungs-Praxisgruppe für Europa.

gunther.schwarz@bain.com

Dr. Tanja Brettel ist Practice Area Managerin in der Praxisgruppe für die Beratung von Finanzdienstleistern bei Bain & Company in Düsseldorf, verantwortlich für Europa, den Nahen Osten und Afrika (EMEA).

tanja.brettel@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketing Director, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Marketing & Communications, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2014 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-07/14-2000

Executive Summary

Der Wert loyaler Kunden im digitalen Zeitalter ist enorm

Loyale Kunden erwerben mehr Produkte, bleiben einer Versicherung länger treu und empfehlen ihren Anbieter häufiger weiter. Über die gesamte Laufzeit einer Vertragsbeziehung hinweg liegt ihr wirtschaftlicher Wert daher um bis zu sieben Mal höher. Dies sind Ergebnisse einer weltweiten Umfrage von Bain & Company unter knapp 160.000 Versicherten, davon rund 10.000 in Deutschland. Dennoch genießt das Thema Kundenorientierung nach wie vor nicht bei allen Unternehmen die nötige Aufmerksamkeit. In Deutschland halten sich bei Sachversicherern zufriedene und unzufriedene Kunden gerade einmal die Waage, bei Lebensversicherern überwiegt gar die Zahl der Kritiker. Doch einzelnen Unternehmen gelingt es bereits, mit einem klaren Leistungsversprechen und einer durchweg überzeugenden Leistung zu begeistern. Diese Loyalitätsführer verfügen in der Regel über ausgeprägte Stärken bei der Interaktion mit ihren Kunden und beim Preis. In der Lebensversicherung spielen insbesondere auch die Reputation und attraktive Produkte eine wichtige Rolle.

Kompetente und regelmäßige Interaktion erweist sich weltweit als Schlüsselfaktor für die Kundenloyalität. Die Zufriedenheit der Kunden steigt signifikant, wenn es in den vergangenen zwölf Monaten zu einem Kontakt kam – unabhängig davon, ob es um Beratung, Vertragsabschluss oder einen Schaden ging. Die Versicherer verstehen es also durchaus, im Dialog zu überzeugen. Noch aber spielen sie diese Stärke zu selten aus.

Kunden wollen analoge wie digitale Zugangswege nutzen

Bei der Interaktion stehen die Versicherer vor einer weiteren Herausforderung: Die Spielregeln ändern sich im digitalen Zeitalter von Grund auf. Zum einen müssen die Unternehmen neue Kommunikationskanäle integrieren, zum anderen wächst die Macht der Kunden. Diese entscheiden mittlerweile selbst, wann sie in welcher Form mit Versicherungen in Kontakt treten. Auch

erwarten sie, dass ihnen jederzeit analoge wie digitale Zugangswege offenstehen. Ungeachtet der wachsenden Popularität digitaler Kontaktmöglichkeiten wollen rund 80 Prozent der Versicherten nicht auf etablierte Kanäle wie Agenturen, Makler oder Callcenter verzichten. Diese hybriden Kunden sind besonders attraktiv: Sie sind tendenziell jünger als reine Offline- oder Onlinenutzer und verdienen zudem besser. Auch liegt ihre messbare Loyalität über dem Wert anderer Kundengruppen.

Die Ansprache hybrider Kunden setzt eine Verzahnung analoger und digitaler Angebote voraus – und damit den Aufbau eines omnikanalen Geschäftsmodells. Dies erfordert nicht nur einen weitreichenden Umbau der IT. Die Versicherer müssen vielmehr konsequent die Weiterentwicklung hin zu einer kundenzentrierten Organisation vorantreiben. Die vorliegende Studie hat dafür vier wichtige Schritte identifiziert:

1. Priorisierung der Kundensegmente und Geschäftsfelder
2. Fokus auf die entscheidenden Kundeninteraktionen
3. Kundenbindung durch innovative Produkte und herausragenden Service
4. Beschleunigung der Digitalisierung des Geschäftsmodells

Mit einer solchen Weiterentwicklung tragen die Versicherer dem grundlegend veränderten Kundenverhalten im digitalen Zeitalter Rechnung. Zugleich stärken sie die Loyalität ihrer Klientel. Die hybriden Geschäftsmodelle bilden damit eine gute Basis, um im digitalen Zeitalter im Wettbewerb mit etablierten sowie neuen Anbietern zu bestehen und die eigene Marktposition auszubauen.

Loyal: Wie sich der deutsche Versicherte binden und begeistern lässt

Loyale Kunden erwerben mehr Produkte und bleiben einem Unternehmen länger treu. Noch aber verschenken viele deutsche Versicherer Potenzial – die Zufriedenheit ihrer Kunden verharrt auf niedrigem Niveau. Mit regelmäßiger und überzeugender Interaktion können Versicherungen die Loyalität ihrer Kunden steigern und neue Ertragsquellen erschließen.

Deutschlands Versicherer bewegen sich in einem gesättigten Markt mit wachsender Regulierungsdichte und müssen ihr Geschäftsmodell möglichst zügig an das digitale Zeitalter anpassen. In einer solchen Situation sollte ihnen daran gelegen sein, ihre Bestandskunden langfristig zu binden. Doch bei manchen Unternehmen geraten die Kundenbedürfnisse angesichts vermeintlich dringlicherer Aufgaben aus dem Blickfeld, andere nehmen das Thema Kundenzufriedenheit nach wie vor nicht ernst genug. Die Folge: Bei Sachversicherern halten sich im Jahr 2014 zufriedene und unzufriedene Kunden gerade einmal die Waage. Bei Lebensversicherern überwiegt gar die Zahl der Kritiker.

Dies ist das ernüchternde Ergebnis einer Befragung von rund 10.000 Versicherungskunden in Deutschland. Bain 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 folgende Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihre Versicherung einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Dabei hat sich gezeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale, begeisterte Kunden stehen („Promotoren“), sieben und acht eher „passiv Zufriedene“ sind und Bewertungen von sechs oder weniger als „Kritiker“ eingestuft werden müssen. Durch Subtrahieren des Anteils der Kritiker von dem der Promotoren ergibt sich der NPS. Bei einem positiven NPS-Wert überwiegt die Zahl der zufriedenen Kunden.

In der Lebensversicherung überwiegt die Unzufriedenheit

Bei Sachversicherern liegt der NPS im Jahr 2014 bei plus einem Prozent. Bei Lebensversicherern beläuft er sich auf minus 17 Prozent. Die Versicherungskunden

treffen indes keine Pauschalurteile, sondern differenzieren sehr genau zwischen den Anbietern. Einzelnen Unternehmen gelingt es, mit einem klaren Leistungsversprechen und einer von Anfang bis Ende zufriedenstellenden Leistung zu begeistern. Andere haben Nachholbedarf (Abb. 1 und 2).

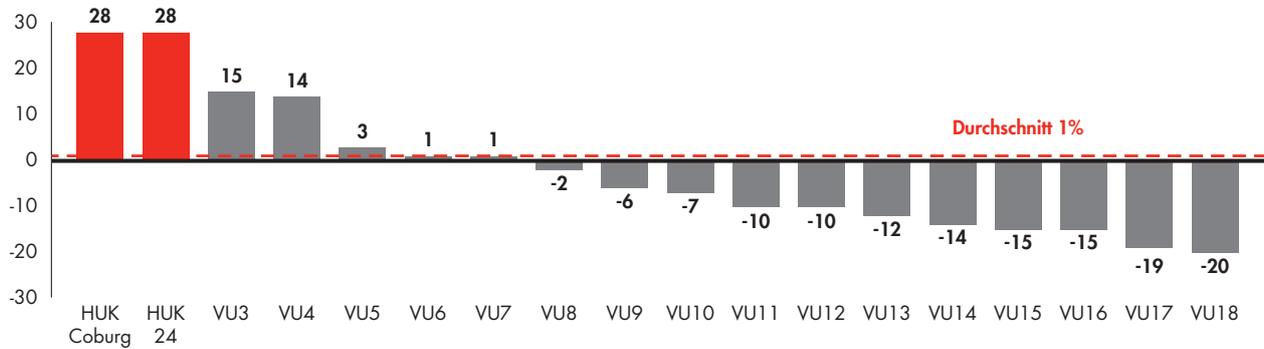
Versicherungsvereine kommen in der Gunst der Verbraucher deutlich besser weg als andere Versicherer.

Der durchschnittliche NPS-Wert der Versicherer variiert von Land zu Land. Das liegt zum Teil an der lokal sehr unterschiedlichen Kundenwahrnehmung und den spezifischen Marktcharakteristika, aber auch an großen Unterschieden bei den Leistungen selbst. Deshalb ist der Vergleich von Unternehmen innerhalb eines Landes am aussagekräftigsten. Dabei sind selbst dort die NPS-Spannbreiten enorm (Abb. 3).

Auch wenn der NPS-Wert länderbezogen unterschiedlich ausfällt, so zeigt sich doch eine Gemeinsamkeit: Versicherungsvereine kommen in der Gunst der Verbraucher deutlich besser weg als andere Versicherer. In Deutschland liegt der NPS der Versicherungsvereine in der Lebensversicherung mit minus sieben Prozent immerhin zehn Prozentpunkte über dem Durchschnittsniveau des Markts. In der Sachversicherung übersteigt er mit 15 Prozent den NPS der Branche sogar um 14 Prozentpunkte. Das Nachsehen haben – wie auch in vielen anderen Ländern – vor allem multinationale Unternehmen (Abb. 4).

Abbildung 1: Wie zufrieden die Bundesbürger mit ihrer Sachversicherung sind

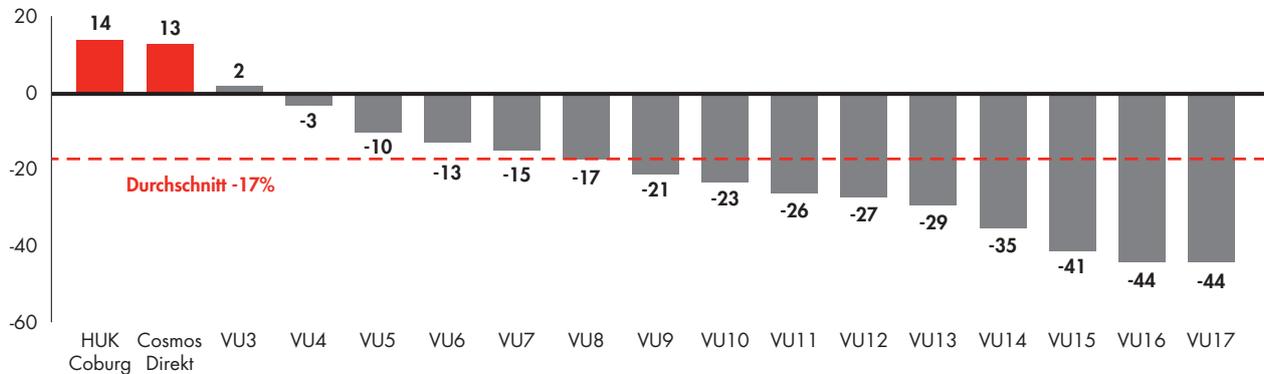
Net Promoter Score (Deutschland, Sach, in %)



Anm.: NPS-Ranking enthält alle Versicherer mit n>=100
Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014 (Deutschland n=10.357)

Abbildung 2: Wie zufrieden die Bundesbürger mit ihrer Lebensversicherung sind

Net Promoter Score (Deutschland, Leben, in %)



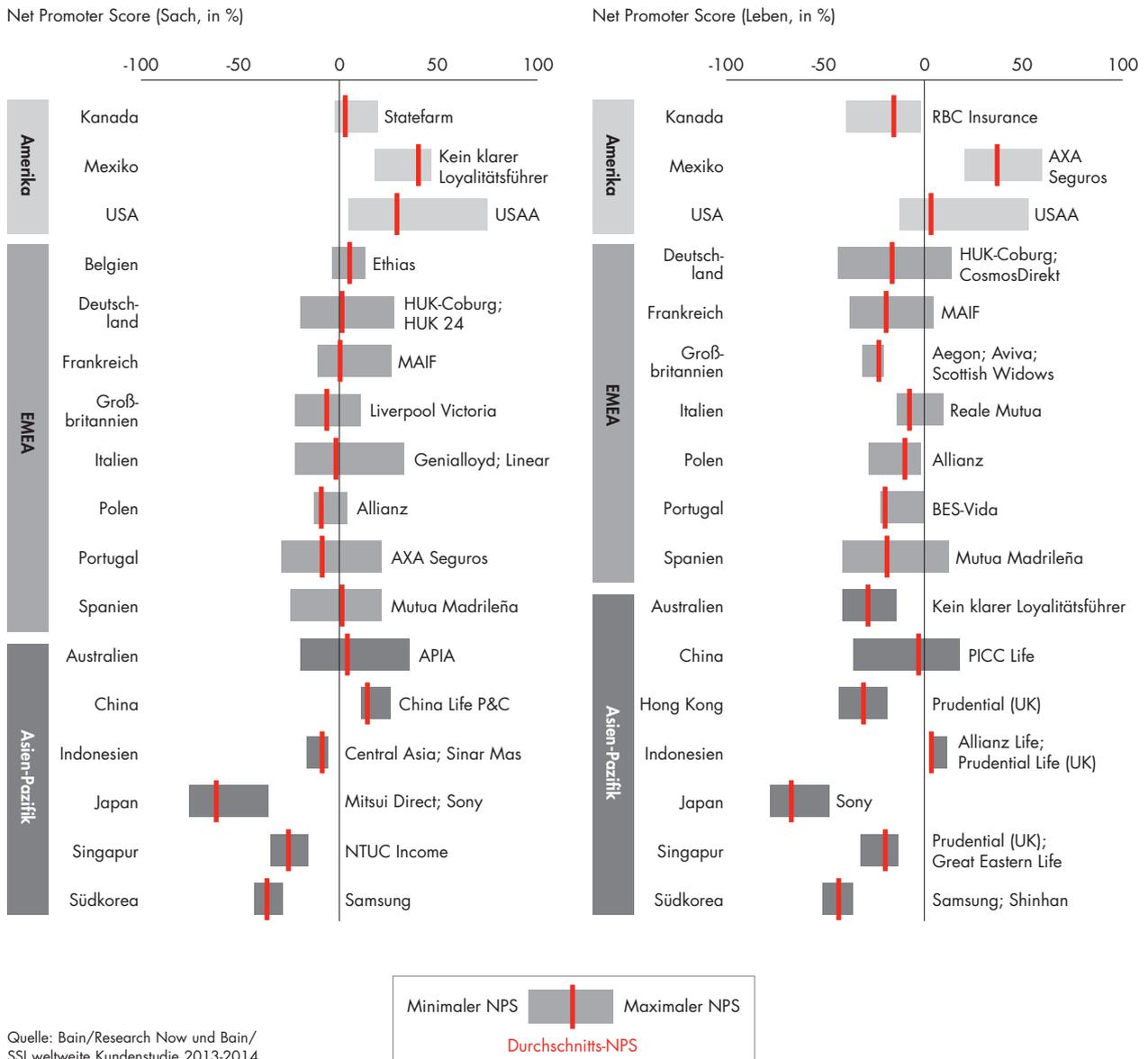
Anm.: NPS-Ranking enthält alle Versicherer mit n>=100
Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014 (Deutschland n=10.357)

Regelmäßiger Kontakt fördert die Loyalität

Ein entscheidender Grund für den hohen NPS vieler Versicherungsvereine ist ihr klares Profil, das seinen Fokus vor allem auf Kundennähe hat. Damit verfügen sie über eine gute Basis, um die Hemmschwelle für einen Kontakt zu senken und im Dialog zu überzeugen. Gerade solche gelungenen Kundeninteraktionen fördern wie kein zweiter Faktor die Loyalität der Versicherten. Dies gilt über alle Unternehmen, Organisationsformen und Länder hinweg. Die Unterschiede sind

eklatant. Kam es in den vergangenen zwölf Monaten zu einem Kontakt, erreicht der NPS in der Sachversicherung in Deutschland plus zwölf Prozent. Ohne Interaktion verharrt er bei minus 13 Prozent. In der Lebensversicherung ist die Diskrepanz noch gravierender. Bei einem Kontakt in den vergangenen zwölf Monaten liegt der NPS bei null Prozent, ohne Interaktion stürzt er auf minus 34 Prozent ab (Abb. 5). Offensichtlich ist: Im direkten Kundenkontakt verstehen es die Unternehmen zu überzeugen. Doch dieser Trumpf wird zu selten ausgespielt.

Abbildung 3: Enorme Spannweiten beim NPS in der Sach- wie in der Lebensversicherung in zahlreichen Märkten

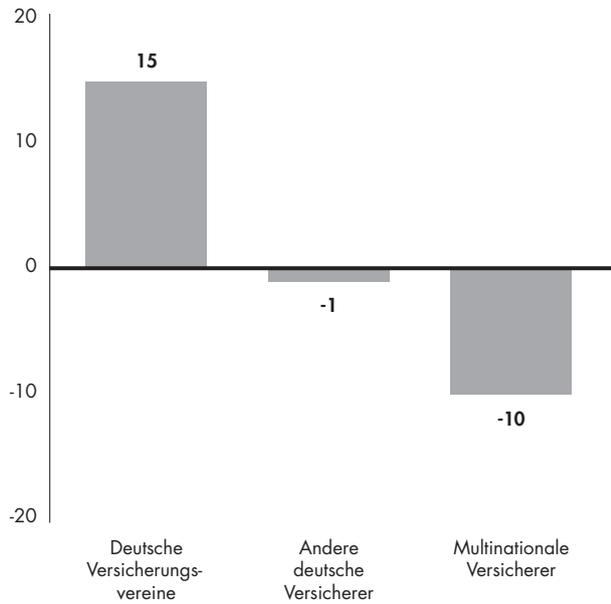


Der Begriff Interaktion umfasst alle Arten von Kundenkontakt – vom Vertragsabschluss über eine Auskunft bis hin zu einem Schaden. Im Alltag bleibt häufig zu wenig Zeit für loyalitätssteigernde Interaktionen. Schließlich ist ein Vertreter oder Makler im Durchschnitt für Tausend oder mehr Bestandskunden verantwortlich. Daher beschränken sich die Interaktionen oftmals auf Beitragsanpassungen und die Zusendung von Jahresbe-

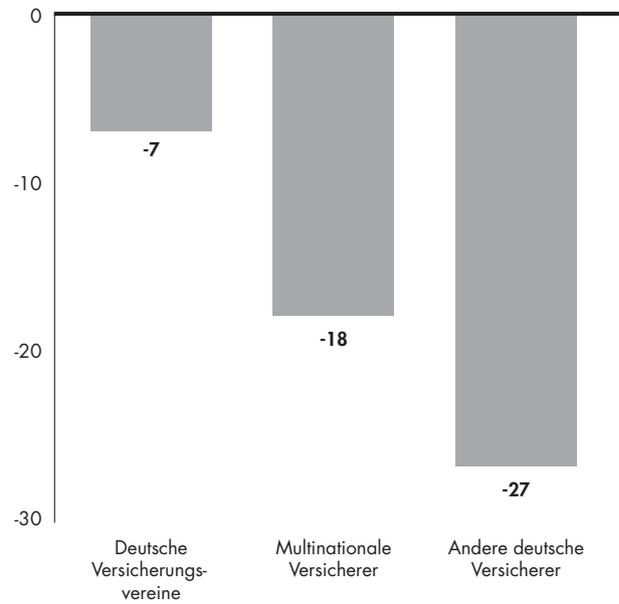
scheinigungen. Tatsache aber ist, dass gerade beim für den Kunden kritischen Thema Schaden Sachversicherer die große Chance haben, sich deutlich vom Wettbewerb abzuheben. Die Abwicklung von Schäden erweist sich in der Regel als Schlüsselfaktor für die Loyalität der Versicherten (Abb. 6).

Abbildung 4: Die Deutschen schätzen Versicherungsvereine besonders

Net Promoter Score (Deutschland, Sach, in %)



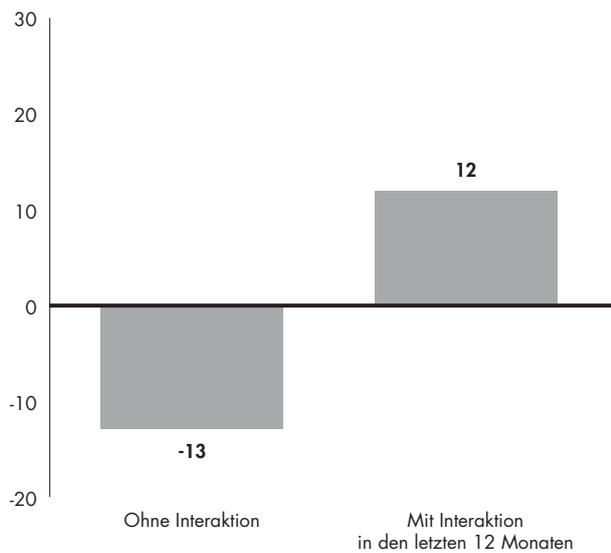
Net Promoter Score (Deutschland, Leben, in %)



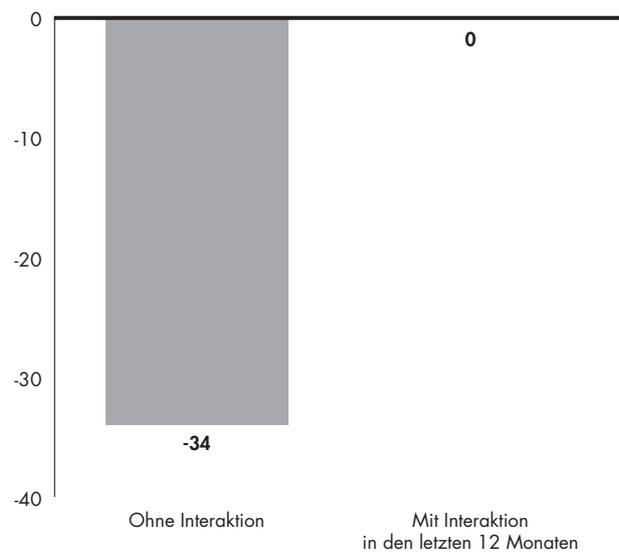
Anm.: Tochterunternehmen wurden als Verein klassifiziert, wenn der Konzern die Rechtsform Verein hat, öffentliche Versicherer sind in „Andere deutsche Versicherer“ enthalten.
Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014 (Deutschland n=10.357)

Abbildung 5: Interaktion mit dem Kunden zahlt sich aus

Net Promoter Score (Deutschland, Sach, in %)



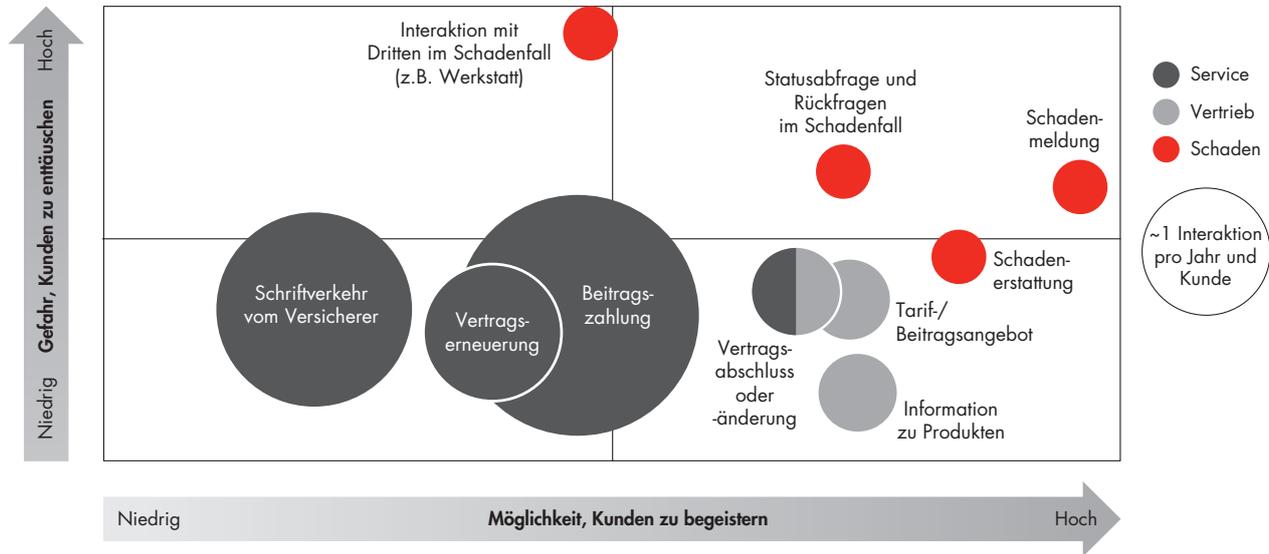
Net Promoter Score (Deutschland, Leben, in %)



Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014 (Deutschland n=10.357)

Abbildung 6: Loyalitätstreiber Schadenmanagement

Sachversicherungskunden in den USA



Anm.: Befragte wurden gebeten anzugeben, welchen Effekt ein nicht lang zurückliegender Kontakt mit ihrer Versicherung auf deren Weiterempfehlungsbereitschaft hatte. Quelle: Bain/Research Now US Kundenstudie KFZ-Versicherung 2014 (n= 3.565)

Bei Promotoren wie Kritikern ist das Verhalten des Versicherers bei einer Interaktion ausschlaggebend für ihre Zufriedenheit.

von Promotoren und Kritikern. In der Sachversicherung stehen bei Promotoren wie Kritikern das Verhalten ihres Anbieters bei Interaktionen und der Preis im Vordergrund. Andere Themen wie Produkte oder die Reputation des Unternehmens sind weniger wichtig (Abb. 7). Somit können sich Sachversicherer durch eine überzeugende Leistung beispielsweise im Schadenfall deutlich von der Konkurrenz abheben und müssen im harten Wettbewerb um Produkte wie Kfz- oder Hausratpolicen nicht ausschließlich auf attraktive Preise setzen.

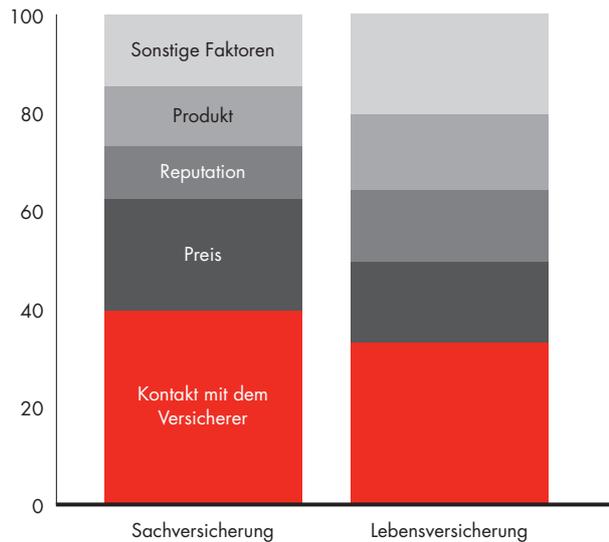
Im digitalen Zeitalter gewinnt die Kunst der Interaktion unabhängig vom Anlass eine neue Bedeutung. E-Mail, soziale Netzwerke und Videotelefonie sind effiziente Möglichkeiten der Kontaktpflege, schaffen aber auch neue Herausforderungen. Die Versicherer sind gut beraten, ihren Vertrieb beim Eintritt in das digitale Zeitalter nach Kräften zu unterstützen und ihm so den Dialog mit seinen Kunden zu erleichtern. Den hohen Stellenwert überzeugender Interaktion verdeutlicht eine Analyse der entscheidenden Treiber für die Bewertung

Bei den Lebensversicherern ergibt sich ein ähnliches Bild. Die Policen laufen zwar über viele Jahre, doch kann jede Interaktion während der Laufzeit die Kundenloyalität erhöhen. Bei Promotoren wie Kritikern ist in erster Linie das Verhalten des Versicherers bei einer Interaktion ausschlaggebend für ihre Zufriedenheit. Dabei spielt in der Lebensversicherung insbesondere der persönliche Kontakt zu einem Vermittler eine wichtige Rolle. Kritiker äußern sich darüber hinaus vor allem negativ über das Produkt und dessen Preise. Bei Promotoren

Abbildung 7: Die entscheidenden Treiber für die Kundenzufriedenheit in der Sach- und Lebensversicherung

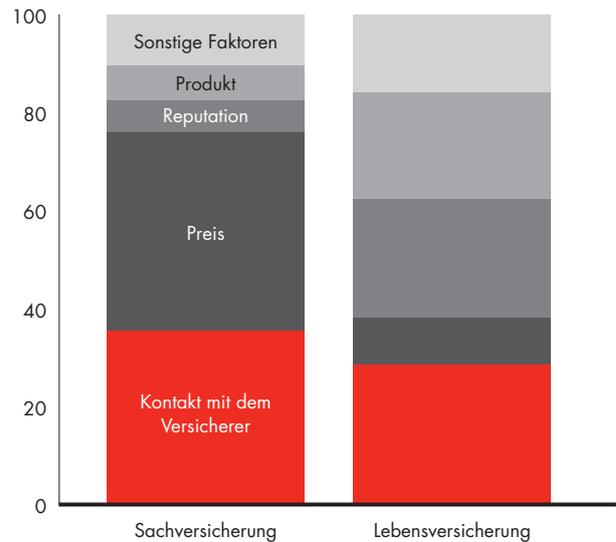
Treiber für Promotoren

Anteil der positiven Kommentare der Promotoren (in %)



Treiber für Kritiker

Anteil der negativen Kommentare der Kritiker (in %)



Anm.: „Kontakt mit dem Versicherer“ umfasst Kommentare zu Beratung, Kauf, Schaden und Vertriebskanälen; „Sonstige Faktoren“ beinhalten emotionale Aussagen, Loyalitätsbekundungen oder Antworten, die zeigen, dass der Kunde mit dem Anbieter nicht wirklich vertraut ist.
Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014 (Deutschland n=10.357)

genießt die Reputation des Anbieters einen hohen Stellenwert. Heute beeinflusst das Branding maßgeblich das Image eines Versicherers. In Zukunft wird darüber hinaus auch dessen Auftreten in sozialen Netzwerken von großer Bedeutung sein.

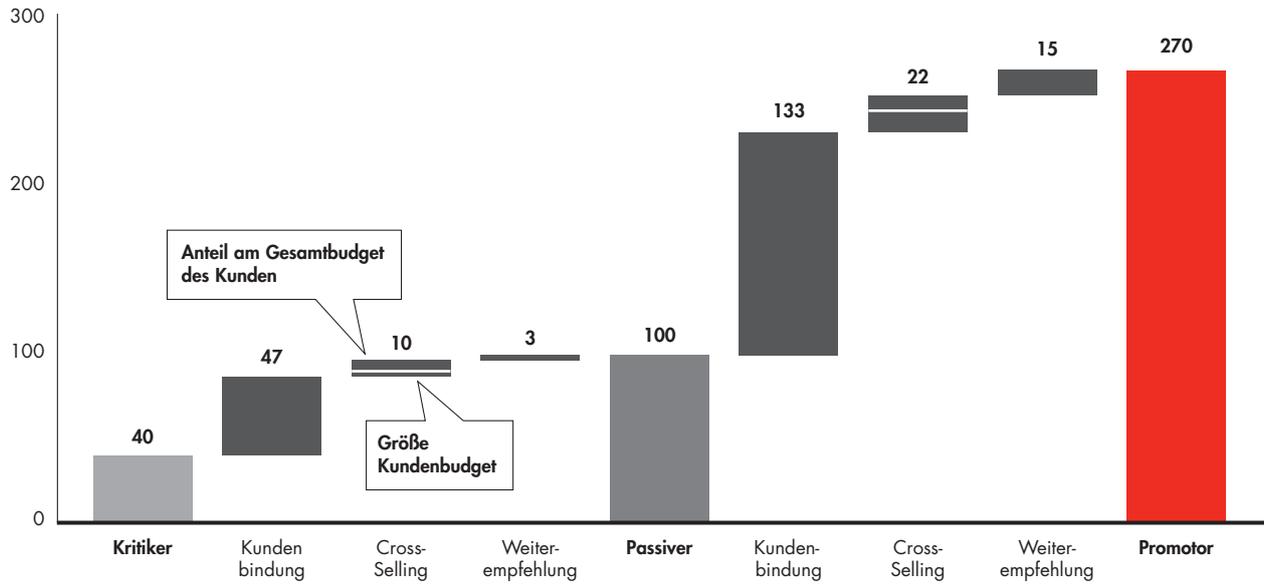
zeit einer Kundenbeziehung. Der Wert eines Promoters übersteigt den eines Kritikers um das Siebenfache und den eines passiv Zufriedenen um das Zwei- bis Dreifache (Abb. 8).

Loyale Kunden bleiben länger und kaufen mehr Produkte

Wer es versteht, bei jedem Kontakt zu überzeugen, profitiert gleich mehrfach: Promotoren erwerben mehr Produkte, bleiben einem Unternehmen länger treu und empfehlen es auch häufiger Dritten. Diese Empfehlungen bilden wiederum die Basis für den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung. Der NPS von Kunden, die über Empfehlungen auf ein Unternehmen aufmerksam wurden, liegt in der Sachversicherung mit 15 Prozent und in der Lebensversicherung mit zehn Prozent weit über dem Branchendurchschnitt. Die enorme wirtschaftliche Tragweite einer hohen Loyalität zeigt sich auch bei einer Betrachtung der Gesamtlau-

Abbildung 8: Die Dauer der Kundenbindung hat großen Einfluss auf den Wert eines Kunden

Wert eines US-Kunden über den Lebenszyklus, indexiert auf die Passiven (Sach)



Anm.: Vereinfachend wurde angenommen, dass alle Produkte für den Versicherer den gleichen Wert haben.
 Quelle: Bain/Research Now US Kundenstudie Sachversicherung 2014 (n=26.481)

Digical: Was die Kunden von ihrer Versicherung in Zukunft erwarten

Immer mehr Kunden wollen selbst entscheiden, ob sie ihren Versicherer analog oder digital kontaktieren. Nur ein Omnikanalgeschäftsmodell trägt diesem hybriden Informations-, Kauf- und Serviceverhalten Rechnung.

So unterschiedlich die einzelnen Versicherungsmärkte sind, so sehr eint sie ein Thema: die Digitalisierung. Immer mehr Kunden in Industrie- und Schwellenländern bewegen sich auch bei Versicherungsthemen im Internet. In den kommenden drei bis fünf Jahren wird die Zahl der Nutzer von digitalen Medien in Versicherungsangelegenheiten in Großbritannien auf 91 Prozent, in China auf 82 Prozent, in den USA auf 80 Prozent und in Deutschland auf 78 Prozent steigen (Abb. 9).

Jeder zweite Kunde nutzt analoge und digitale Kanäle

Wie in vielen anderen Ländern dominieren in Deutschland noch die analogen Kanäle, wenn es um die Recherche, den Kauf von Produkten und nachfolgende Dienstleistungen wie Schadenregulierung geht. Doch eine wachsende Zahl von Kunden informiert sich parallel online über aktuelle Angebote oder konsultiert Vergleichsportale (Abb. 10). Diese Verzahnung der analogen und digitalen Welt lässt sich länderübergreifend und in einer Vielzahl von Branchen beobachten und wird von Bain als „digical“ bezeichnet – die Vereinigung von *digital* und *physical*.

In den kommenden drei bis fünf Jahren wird sich das Gewicht weiter in Richtung digitale Kanäle verschieben. Die Mehrzahl der Kunden will allerdings nicht auf die gewohnten Zugangswege verzichten. Bei Information, Kauf und Service werden sich vielmehr rund 80 Prozent digital verhalten. Je nach Situation werden sie entscheiden, ob sie das persönliche oder telefonische Gespräch suchen oder sich der Website, einer E-Mail oder sozialer Netzwerke bedienen.

Veränderte Kundenerwartungen erfordern Omnikanalfähigkeiten

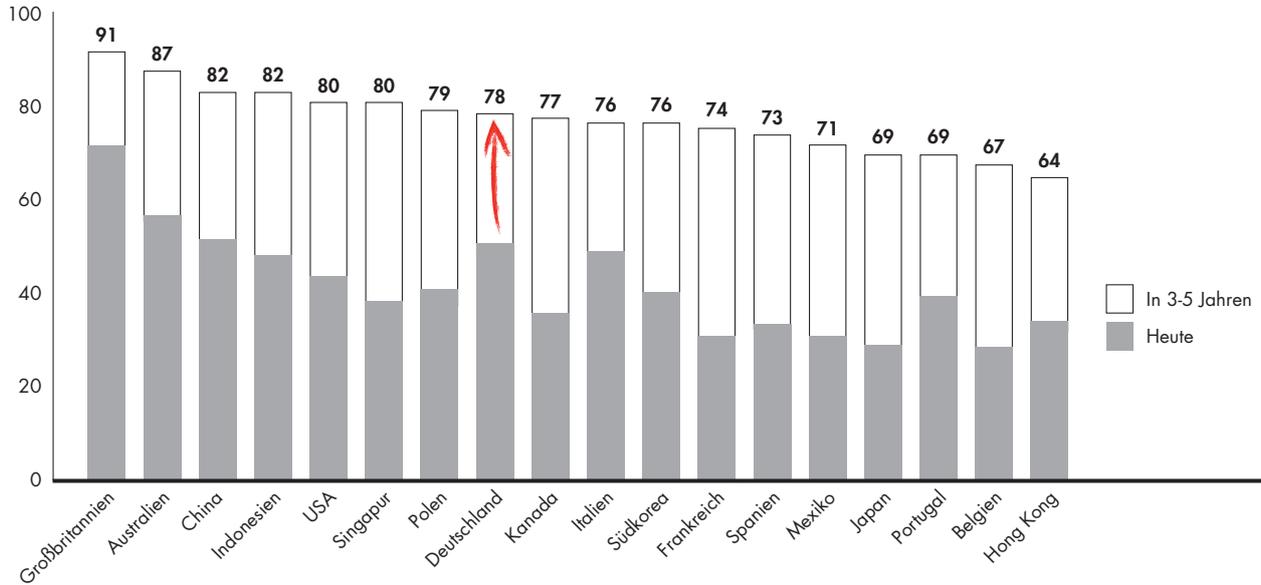
Angesichts des Wandels im Kundenverhalten ist die Zeit reiner Offlinegeschäftsmodelle unwiderruflich vorbei. Doch auch reine Onlinemodelle stoßen an ihre Grenzen, denn Versicherungsprodukte sind erklärungsbedürftig. In den meisten Ländern führen rein digitale Interaktionen zu den niedrigsten NPS-Werten. In allen anderen Ländern wird in den nächsten Jahren ein hybrides Modell dominieren. Die konkreten Anforderungen sind jedoch international ganz verschieden. Hybrid in Großbritannien oder Australien bedeutet primär online und Telefon. In Deutschland spielen auch die Vertriebe weiterhin eine wichtige Rolle.

Der hybride Kunde erwartet von jedem Unternehmen analoge wie digitale Zugangsmöglichkeiten.

Die Zukunft in Deutschland gehört dem Omnikanal. Der hybride Kunde erwartet von jedem Unternehmen analoge wie digitale Zugangsmöglichkeiten. Kundenorientierte Callcenter bleiben daher integraler Bestandteil des Geschäftsmodells von Direktversicherern – neben der Präsenz im stationären und mobilen Internet sowie in sozialen Netzwerken. Traditionelle Versicherer müssen auf der einen Seite ihre Agenturen und Ausschließlichkeitsorganisationen weiterentwickeln, um auch bei komplexen Produkten in der Beratung zu überzeugen, und zugleich die bestehenden Verwaltungsprozesse vereinfachen sowie automatisieren. Auf der anderen Seite heißt es, das digitale Angebot auszubauen.

Abbildung 9: Der Anteil digital aktiver Kunden wächst rasant

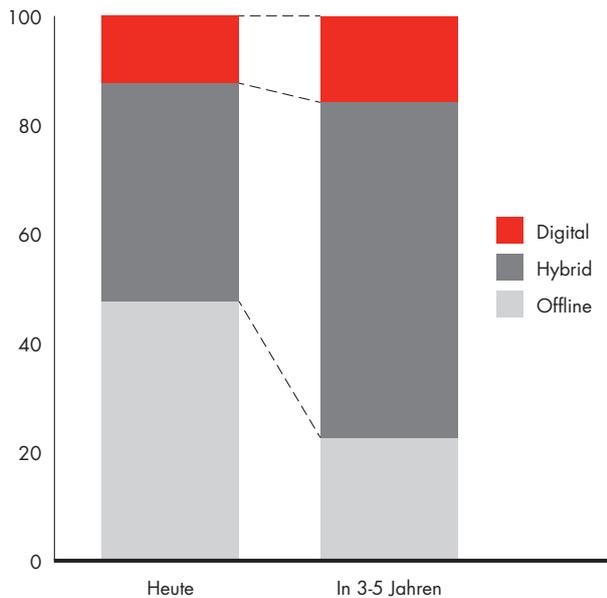
Anteil digital aktiver Kunden (Sach und Leben zusammen, in %)



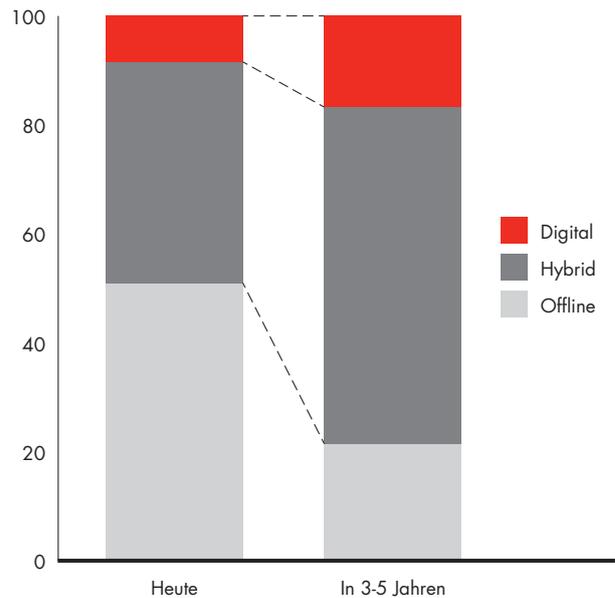
Anm.: Kunden, die digitale Kanäle nutzten für ihre jüngste versicherungsbezogene Recherche und für ihre wichtigste Interaktion mit ihrer Versicherung (Informationen über Versicherung/Produkt, Beratung, Kauf, Service, Schadenabwicklung) in den vergangenen 12 Monaten. Für die Wahl des Kanals waren max. drei Antworten erlaubt.
Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014

Abbildung 10: Hybride Kunden sind die Zukunft

Anteil deutscher Versicherungskunden (Sach, in %)



Anteil deutscher Versicherungskunden (Leben, in %)



Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014 (Deutschland n=10.357)

Die große Herausforderung für alle Anbieter liegt in der Verknüpfung der Informationen über sämtliche Kanäle hinweg. Direkt nach einem Besuch in der Agentur sollten die entsprechenden Daten für Rückfragen im Callcenter vorliegen und online abrufbar sein. Fordert der Kunde danach weitere Informationen von der Agentur oder den Spezialisten in der Zentrale an, ist dieser Dialog ebenfalls zu erfassen. Ganz gleich, wie häufig es zu Änderungen bei den Daten kommt oder wie lange ein solcher Dialog dauert: Für den Versicherten ist es selbstverständlich, dass jeder seiner potenziellen Ansprechpartner auf alle relevanten Informationen in Echtzeit zugreifen kann und er seine Angaben nicht permanent wiederholen muss.

Hinter diesem scheinbar einfachen Anspruch des Kunden verbirgt sich eine Mammutaufgabe für die Unternehmen. Oft ist ein weitreichender Umbau der IT erforderlich. Direktversicherer haben dabei aufgrund ihrer Aufstellung, der geringeren Komplexität ihrer Vertriebskanäle und ihrer vergleichsweise kurzen Historie einen klaren Wettbewerbsvorteil. Doch auch immer mehr etablierte Anbieter treiben mit großer Entschlossenheit die Vereinheitlichung und Digitalisierung ihrer IT-Plattformen voran.

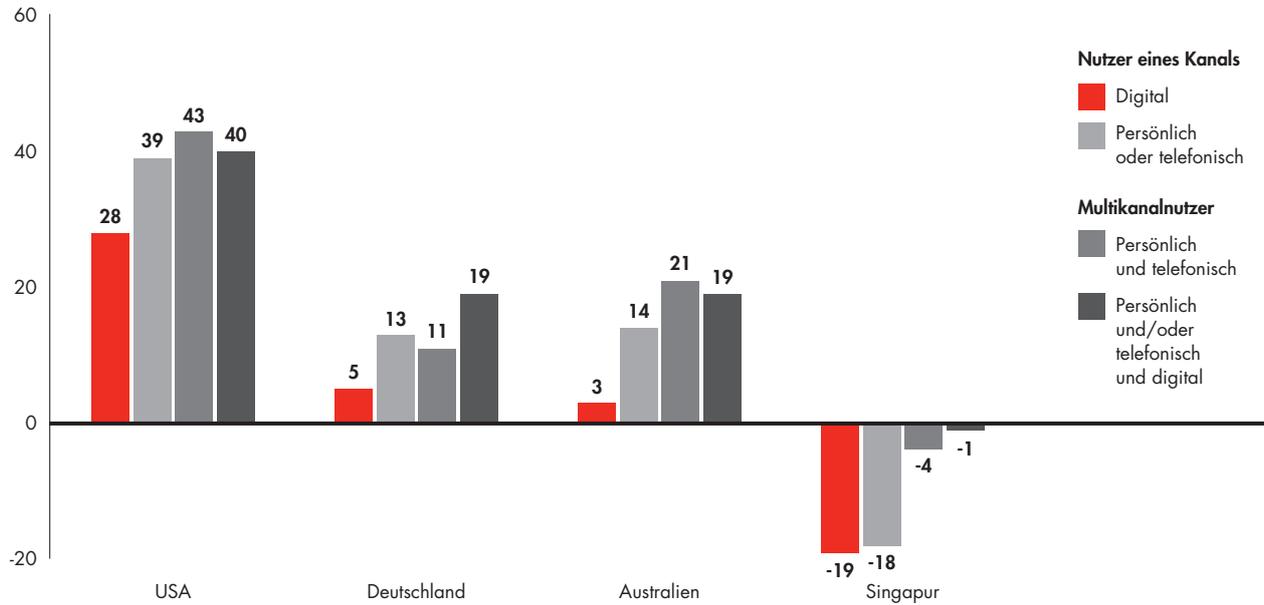
Hybride Kunden sind weltweit tendenziell jünger als reine Offline- oder Onlinenutzer und verdienen zudem besser.

Hybride Kunden sind attraktive Kunden

Die Verzahnung analoger und digitaler Angebote lohnt sich. Hybride Kunden sind weltweit tendenziell jünger als reine Offline- oder Onlinenutzer und verdienen zudem besser. Darüber hinaus sind Multikanalkunden in der Regel loyaler. Der NPS hybrider Kunden liegt in Deutschland in der Sachversicherung bei 19 Prozent, der Durchschnittswert reiner Onlinekunden bei lediglich fünf Prozent (Abb. 11). In der Lebensversicherung ist der NPS der Kunden am höchsten, die neben ihrem Vertreter auch digitale Kanäle nutzen (Abb. 12). Die digitale Präsenz und Erreichbarkeit erleichtert offenkundig die Interaktion. Mit einer zügigen Digitalisierung kommen die Versicherungen also nicht nur dem veränderten Verhalten ihrer Klientel entgegen, sondern schaffen auch eine tragfähige Basis für eine langfristige und für beide Seiten attraktive Kundenbeziehung.

Abbildung 11: Multikanalkunden sind loyaler

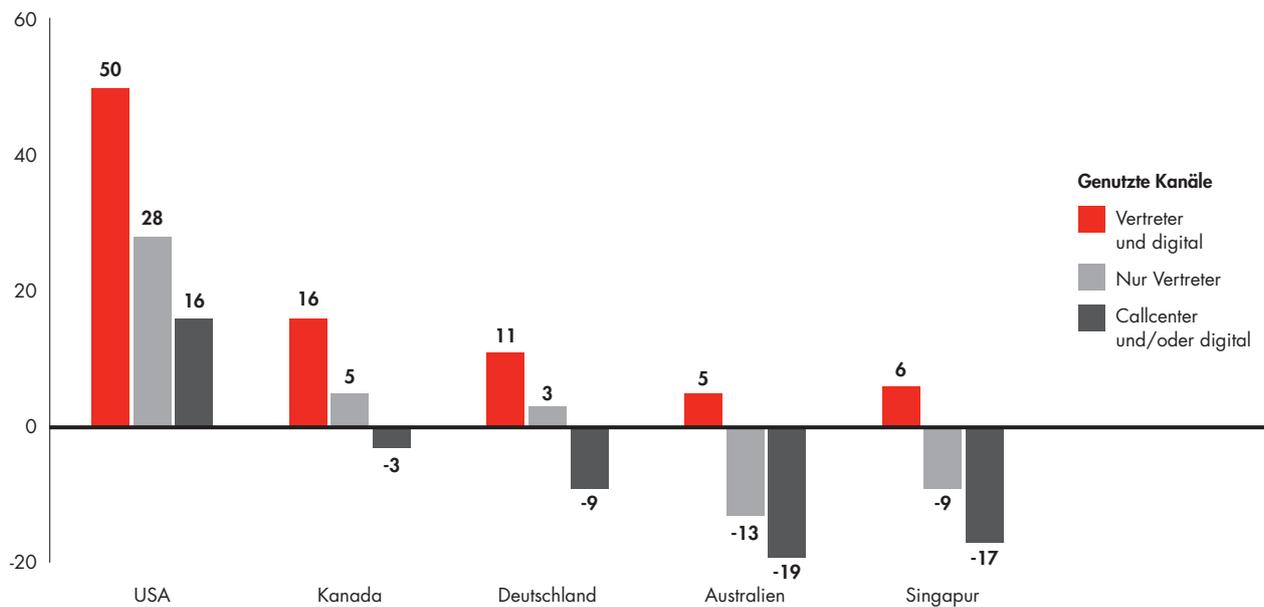
Net Promoter Score von Kunden mit Kontakt in den vergangenen 12 Monaten (Sach, in %)



Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014

Abbildung 12: Kunden, die mit ihrem Vertreter Kontakt hatten und digitale Kanäle nutzten, geben höhere Net Promoter Scores

Net Promoter Score von Kunden mit Kontakt in den vergangenen 12 Monaten (Leben, in %)



Anm.: Kontakt mit dem Versicherungsvertreter kann persönlich oder über das Telefon erfolgen.
Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014

Loyal und digital: Auf dem Weg zur kundenzentrierten Organisation

Das veränderte Kundenverhalten im digitalen Zeitalter zwingt die Versicherer zum Handeln. In vier Schritten können sie sich zu einer kundenzentrierten Organisation weiterentwickeln und die Loyalität ihrer Klientel steigern.

Das Bedürfnis der Kunden nach Versicherungsschutz bleibt im digitalen Zeitalter unverändert. Doch ihr Verhalten wandelt sich fundamental. Nicht die Versicherungen, sondern die Kunden entscheiden künftig, wann sie in welcher Form interagieren. Die Unternehmen wiederum erhalten dank der Digitalisierung wesentlich mehr Informationen über ihre Kunden und müssen lernen, diese intelligent zu nutzen. Das bedingt die konsequente Weiterentwicklung der Versicherer in Richtung einer kundenzentrierten Organisation – mit entsprechenden Produkten und Prozessen, vor allem aber mit der vorbehaltlosen Unterstützung des Topmanagements. Nur so gelingt es, die Kundenzentrierung in der DNA einer Versicherung zu verankern. Noch stehen viele Unternehmen hier am Anfang. Doch setzen sie die von Bain identifizierten vier Schritte um, können sie die Weiterentwicklung meistern.

Die einzelnen Kundensegmente und Geschäftsfelder haben für jeden Versicherer unterschiedliche Bedeutung.

Schritt 1: Priorisierung der Kundensegmente und Geschäftsfelder

Die einzelnen Kundensegmente und Geschäftsfelder haben für jeden Versicherer unterschiedliche Bedeutung. Zu Beginn muss daher jeder Anbieter für sich entscheiden, wo er vorrangig die Loyalität seiner Kunden steigern will, und dann seine Investitionen entsprechend priorisieren. Die britische Admiral Group spricht mit ihrer „LittleBox“ beispielsweise gezielt junge Fahrer an. Diese Telematikbox erfasst deren Fahrverhalten und

dient als Grundlage für die Prämienkalkulation. Asiatische Versicherer wiederum konzentrieren sich verstärkt auf vermögende Privatkunden und binden diese unter anderem durch regelmäßige Beratungsgespräche.

Eine Differenzierung muss nicht unbedingt soziodemografischen Faktoren folgen. Die südafrikanische Discovery Holding adressiert mit ihrem „Vitality“-Programm Bürger mit einem hohen Gesundheitsbewusstsein und stärkt deren Loyalität nicht zuletzt durch Rabatte für Fitnessstudios und Bioläden. Dies führt im Ergebnis zu einer besseren Risikoselektion und gleichzeitig zu loyalen Kunden.



Herausragendes Schadenmanagement

In der kürzlich erschienenen Studie „Fantastic Claims“ nennt Bain vier Bereiche, die ein herausragendes Schadenmanagement auszeichnen:

1. Es ist kundenzentriert und strebt eine Stärkung der Loyalität an.
2. Es nutzt digitale Technologien, um Schäden schneller zu erfassen und abzuwickeln.
3. Es achtet bei den Auszahlungen auf Effizienz und Genauigkeit. Manch ein Versicherer zahlt zehn bis zwölf Prozent zu viel pro Schaden.
4. Es greift bei großen Schäden auf das Know-how von Spezialisten zurück. Unter diese Kategorie fallen zwar nur fünf Prozent der Schäden eines typischen großen Versicherers, die aber verursachen 70 Prozent der Auszahlungen.

Schritt 2: Fokus auf die entscheidenden Kundeninteraktionen

Jede sinnvolle Interaktion festigt die Loyalität der Kunden in der Sach- und Lebensversicherung. Besonders wichtig ist eine überzeugende Leistung in entscheidenden Phasen wie der Beratung und der Schadenregulierung. Überzeugend bedeutet dabei keinesfalls übertriebene Kulanz. Unternehmen können die Erwartungen ihrer Kunden übertreffen, indem sie schnell und transparent agieren sowie regelmäßig kommunizieren. Das Ergebnis einer solchen Leistung lässt sich mit dem NPS messen. Kunden, die mit ihrer Schadenabwicklung zufrieden waren, weisen in vielen Ländern einen 30 bis 40 Prozentpunkte höheren NPS aus als andere Versicherte, in Deutschland sind es ganze 36 Prozent.

Bislang haben viele Versicherer nur ungenügend in Bereiche investiert, in denen sie direkt mit ihren Kunden in Kontakt treten.

Bislang haben viele Versicherer nur ungenügend in Bereiche investiert, in denen sie direkt mit ihren Kunden in Kontakt treten. Dazu gehört beispielsweise die Schadenabwicklung. Der Fokus hat (zu) lange auf der Stärkung des Vertriebs sowie auf dem Neugeschäft gelegen. In Asien stehen gerade jüngere Menschen den traditionellen Agenturen skeptisch gegenüber, weil diese aus ihrer Sicht zu abschlussorientiert sind. Direktversicherer sowie bankgestützte Vertriebe machen sich diese Haltung zunutze und absorbieren durch regelmäßige und vor allem überzeugende Interaktion einen guten Teil des Neugeschäfts.

Schritt 3: Kundenbindung durch innovative Produkte und herausragenden Service

Das Neugeschäft in der Sachversicherung ist durch einen harten Preiswettbewerb geprägt. Doch viele preisensible Kunden erweisen sich als wenig loyal und wechseln bei der erstbesten Gelegenheit zu einem noch günstigeren Anbieter. Loyalitätsführern wie Liverpool Victoria in Großbritannien, APIA in Australien und HUK in Deutschland gelingt es, diesen Zyklus zu durchbrechen – mit innovativen Produkten und einem herausragenden Service. Eine überzeugende Leistung bei jeder Interaktion festigt die Kundenbindung und erschwert dem Versicherten die Entscheidung für einen erneuten Wechsel.

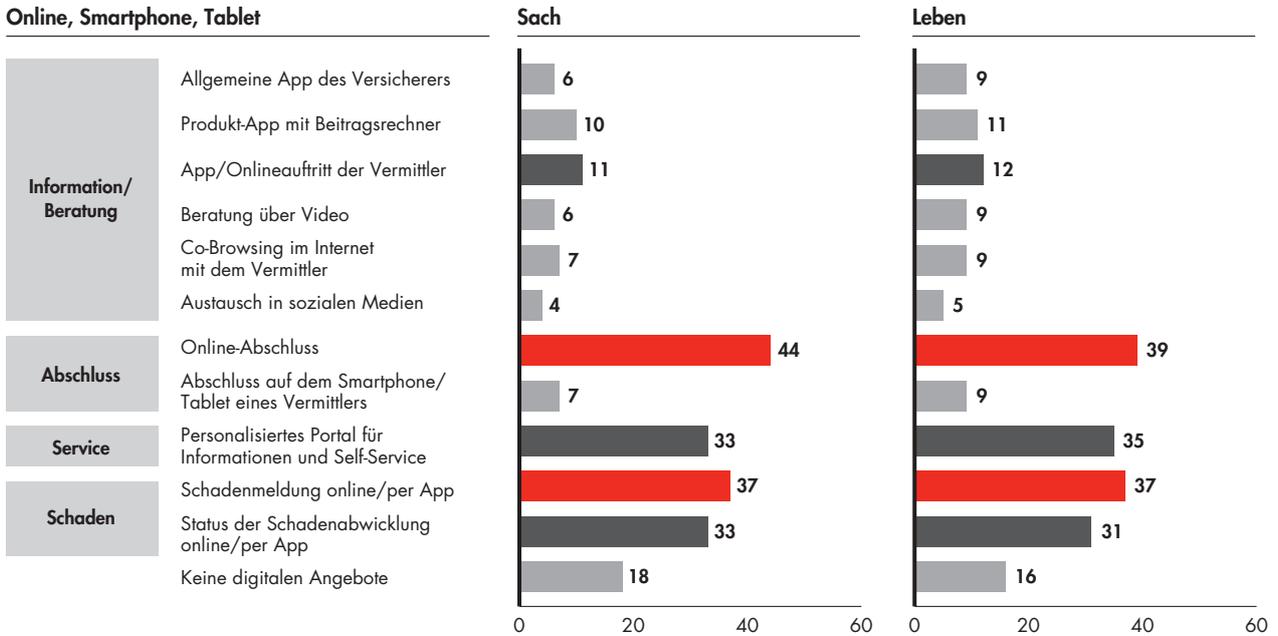
Innovative Produkte und Services beruhen immer häufiger auf der intelligenten Einbindung digitaler Technologien. So verwendet der US-Versicherer MetroMile in ausgewählten Bundesstaaten bereits ein Telematiksystem zur Prämienkalkulation bei Kfz-Policen, das die tatsächlich gefahrenen Kilometer erfasst. Andere Versicherer machen gute Erfahrungen mit der Bereitstellung von Apps. Zum Teil überdenken Unternehmen aber auch ihre traditionelle Wertschöpfungskette und heben sich mit Innovationen vom Wettbewerb ab. So hat die HUK in Deutschland ein Netzwerk von 1.300 zertifizierten Kfz-Werkstätten aufgebaut, die zu vergleichsweise niedrigen Preisen hohe Qualität liefern und entscheidend zu den hohen NPS-Werten des Versicherungsunternehmens beitragen.

Schritt 4: Beschleunigung der Digitalisierung des Geschäftsmodells

Immer mehr Versicherte nutzen digitale Kanäle zur Information, für den Vertragsabschluss und für nachfolgende Dienstleistungen. Die Unternehmen müssen vor diesem Hintergrund ihre Präsenz in der digitalen Welt mit Hochdruck ausbauen. Die Bain-Umfrage gibt Anhaltspunkte, welche Themen Versicherer vorrangig in Angriff nehmen sollten. In der Sach- wie in der Lebensversicherung wünschen sich die Deutschen mehr Onlineservices und mehr Möglichkeiten, Produkte online

Abbildung 13: Kunden wünschen sich digitale Angebote für den Vertragsabschluss und Onlineservices

Deutsche Sach- und Lebensversicherungskunden (in %)



Anm.: Es waren max. drei Antworten erlaubt.
 Quelle: Bain/Research Now weltweite Kundenstudie 2013-2014 (Deutschland n=10.357)

zu erwerben – ungeachtet einer ebenfalls gewünschten vorherigen Interaktion mit einem Vermittler oder Makler. Gerade in der Sachversicherung wächst die Popularität von Apps für das Melden und das Tracking von Schäden (Abb. 13). Wer seine Bestellung bei einem Onlinehändler nachverfolgt, möchte auch verstehen, wie weit die Bearbeitung seines Versicherungsschadens ist.

Das veränderte Kundenverhalten ist Chance und Bedrohung zugleich für die etablierten Versicherungen. Chancen eröffnen sich den Anbietern, die zügig ihr digitales Angebot erweitern, ihre Omnikanalfähigkeit sicherstellen und ihre analogen Vertriebskanäle für höherwertige Dienstleistungen nutzen. Sie profitieren nicht nur von einer hohen Kundenloyalität, sondern auch von Kostenvorteilen infolge der einheitlichen Datenstruktur, einem höheren Automatisierungsgrad und der Bereitschaft der Kunden, ganze Arbeitsschritte wie das Einscannen von Rechnungen zu übernehmen.

Wer sich dagegen zu viel Zeit lässt, gerät nicht nur durch die herkömmlichen Wettbewerber unter Druck. Zunehmend erobern auch Branchenfremde den Multimilliardenmarkt der Assekuranz. Während in Nordamerika und Europa Google auf dem Vormarsch ist, haben sich in China erst kürzlich die Internetfirmen Alibaba und Tencent mit Ping An Insurance zusammengetan, um Onlineversicherungen anzubieten.

Angesichts des Expansionsdrangs der Internetgiganten sind die etablierten Versicherungsunternehmen gut beraten, ihre Scheu vor der digitalen Welt zu überwinden und selbst mit innovativen Ansätzen zu punkten. Eine solche „Digitale Neuerfindung“ zahlt sich für die Versicherer gleich in dreifacher Hinsicht aus: Sie erhöhen die Eintrittsbarrieren für Branchenfremde, erfüllen die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden und schaffen eine gute Basis für steigende Loyalität.

Fazit

Erfolgreich sein im digitalen Zeitalter

Die Versicherungsbranche steckt mitten in einer Zeitenwende. Die traditionellen Geschäftsmodelle erweisen sich angesichts des veränderten Kundenverhaltens als überholt und müssen hybriden Geschäftsmodellen weichen. Für die Versicherten ist neben den gewohnten analogen Kommunikationskanälen wie Agenturen und Callcentern längst auch ein umfassendes digitales Angebot selbstverständlich. Die Zukunft gehört dem Omnikanal, der dem Kunden die Entscheidung überlässt, wann er wie mit seiner Versicherung Kontakt aufnimmt.

Um die Omnikanalfähigkeit zu erreichen, müssen sich Versicherungen neu erfinden. Es bedarf einer „DigitalSM Transformation“, die physische und digitale Kanäle vereint. Diese Transformation erfasst sämtliche Bereiche

eines Unternehmens – vom Vertrieb über die Preisgestaltung bis hin zur IT und zum Backoffice. Damit tragen die Versicherungen nicht nur der fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft Rechnung, sondern steigern zugleich auch die Loyalität ihrer Kunden. Diese hängt entscheidend von einer überzeugenden Interaktion ab – und die findet im 21. Jahrhundert auch per PC, Smartphone, in sozialen Netzwerken und via Apps statt.

Eine höhere Kundenloyalität verschafft den Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Loyale Kunden bleiben länger, erwerben mehr Produkte und empfehlen ihr Unternehmen auch häufiger weiter. In besonderem Maß gilt dies für die hybride Klientel. Der Erfolg im Versicherungsgeschäft lässt sich daher auf einen Nenner bringen: loyal und digital.

DigitalSM ist eine Dienstleistungsmarke von Bain & Company, Inc.

Über die Studie

Diese Studie basiert auf der Befragung von weltweit knapp 160.000 Versicherten in Amerika, Asien, Australien und Europa. In Deutschland wurden rund 10.000 Kunden großer Versicherungsunternehmen befragt. Traditionelle Anbieter zählen ebenso dazu wie ausgewählte Direktversicherer. Die Befragten bilden einen repräsentativen Schnitt der deutschen Bevölkerung und erfassen sämtliche Alters-, Berufs- und Einkommensgruppen.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE
MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH