

Messung von Customer Equity bei Versicherungen am Beispiel des ICES



Stefan Ruf
Consultant
TrustMark CFI AG,
Zollikon

Anmerkung: Der Autor arbeitet heute bei der Anovum GmbH in Zürich, www.anovum.com

Um bei Kunden Commitment zur eigenen Marke zu erzeugen, reicht die Fokussierung auf die Verbesserung der physischen Produkt- und Servicequalität nicht aus. Vielmehr müssen alle Kontakte zwischen dem Unternehmen und dem Kunden systematisch auf dessen Erwartungen ausgerichtet werden, um den Kunden auch emotional zu binden.

Während Produkte und Dienstleistungen zunehmend austauschbarer werden, bietet die Vermittlung einer positiven, erinnerungswürdigen Customer Experience dem Unternehmen die Chance, sich über kaum imitier- oder kopierbare Leistungsaspekte von der Konkurrenz abzuheben.

Wie zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis aufzeigen, ist eine höhere emotionale Bindung (=Commitment) die Voraussetzung für bessere Cross-selling- und Weiterempfehlungsquoten, für geringeren Kundenverlust und tiefere Kosten und damit für höhere Umsätze und Erträge.

Mess- und Analyseinstrumente, die die Produkt- und Servicequalität, die Kundenzufriedenheit oder das Image mes-

sen, reichen für ein ganzheitliches Verständnis zur Erklärung von (zukünftigem) Verhalten nicht aus. TrustMark CFI hat in Zusammenarbeit mit Schweizer Versicherungsanbietern das Instrument *Insurance Customer Equity Switzerland (ICES)* geschaffen, das die Anforderungen besser als bisherige Ansätze erfüllen kann (siehe Abbildung 1).

Customer Equity

Unter Customer Equity versteht man den Kundenwert im weiteren Sinne: Neben den quantitativen Faktoren des Customer Lifetime Value (diskontierte Deckungsbeiträge der Kunden über die durchschnittliche Kundenlebenszeit) sind «weiche» qualitative Faktoren massgebender Bestandteil. In Anleh-

nung an Lemon/Rust/Zeithaml¹ können drei Treiber von Customer Equity unterschieden werden:

1. Die kundenseitige Bewertung des Nutzens einer Marke, basierend auf der Preis-Leistungs-Wahrnehmung (Qualität, Preis, Convenience)
2. Die subjektive Bewertung der Marke
3. Die Tendenz von Kunden, einer Marke treu zu bleiben, unabhängig von der direkten objektiven und subjektiven Bewertung der Marke

Theorie zur Erklärung von Verhalten

Wünschenswertes Verhalten aus Sicht der Versicherungsanbieter ist ein Abschluss bzw. die Weiterführung oder die Erneuerung von Policen. In Anlehnung an Hofmeyr/Rice² wird im Rahmen des ICES das Verhalten mit der Customer Equity und der Market Equity erklärt (siehe Abbildung 2). Bei Letzterem geht es um Präsenz wie Vertriebsstärke und die Marktstruktur wie Gesetze und Verträge (=«Power in the Market»). Unter Customer Equity wird die Stärke der Marken in den Köpfen der Kunden verstanden (=«Power in the Mind»).

Entsprechend den einleitend beschriebenen Treibern wird wie folgt vorgegangen:

1. Die kundenseitige Bewertung des Nutzens von Marken entsteht insbesondere durch Erfahrungen mit Produkten und Marken. Gemessen werden die Servicequalität und die da-

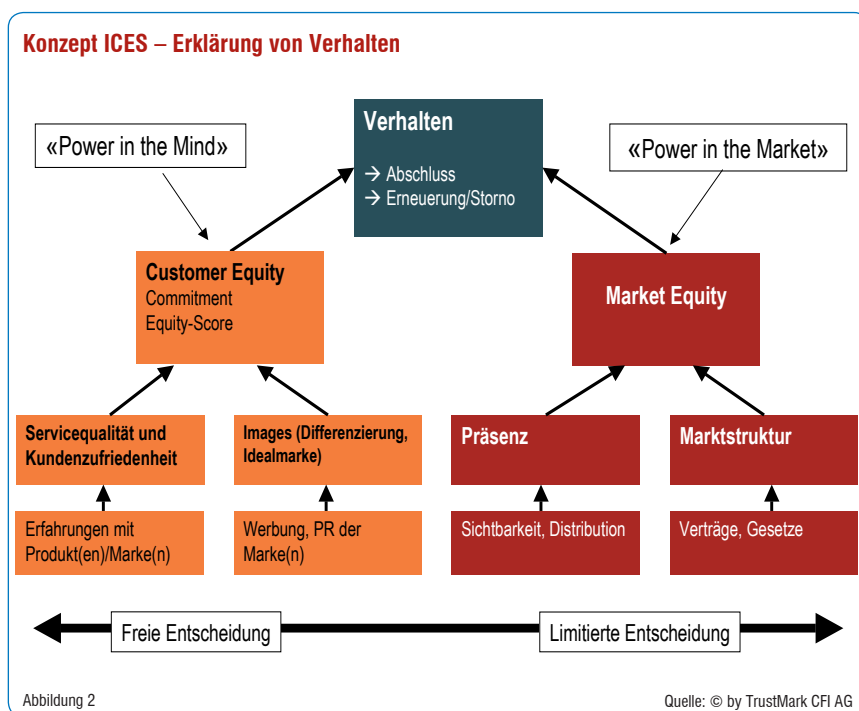
Insurance Customer Equity Switzerland (ICES) geht über bisherige Ansätze hinaus



Abbildung 1

Quelle: © by TrustMark CFI AG

¹ Lemon/Rust/Zeithaml 2001
² Hofmeyr/Rice 2001



raus resultierende Kundenzufriedenheit. Zusätzlich werden die Wirkungszusammenhänge (Hebelwirkungen) durch ein multivariates Kausalmodell ermittelt.

2. Die Bewertungen der Marke werden durch klassische Imagekriterien gemessen. Der Einbezug einer Idealmarke erlaubt es, durch ein Korrelationsverfahren die wichtigsten Imagetreiber zu ermitteln.
3. Bei der Ermittlung der Markentreue – unabhängig von der direkten objektiven und subjektiven Bewertung der Marke – werden einerseits das Involvement und andererseits die Ambivalenz berücksichtigt. Diese beiden Größen sind zentral für die Entstehung von Commitment und dadurch für die Customer Equity. So wirkt sich die Wichtigkeit der Wahl einer Marke positiv auf die Kundenbindung aus. Ebenso spielt die Attraktivität der Marke im Vergleich zur Konkurrenz aus verständlichen Gründen eine massgebende Rolle.

Daraus resultiert die Beziehungsqualität der Versicherungsnehmer zu allen Anbietern am Markt. Je nach Stärke dieser Beziehung werden die Befragten unterschiedlichen Commitment-Segmenten zugeteilt. Zusätzlich wird der Equity Score als Mass der Markenstärke ermittelt.

Im ICES wird die Customer Equity mit dem Conversion Model™ ermittelt; dieses Modell wird seit Jahren weltweit erfolgreich zur Commitment-Messung eingesetzt.³

Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis

Interessanterweise bleibt die Fähigkeit der Marktforschung, basierend auf heutigem Verhalten und aktuellen Einstellungen zukünftiges Verhalten zu prognostizieren, generell hinter den Erwartungen zurück.⁴ Das dürfte mithin ein Grund dafür sein, dass Validierungen von Studien selten und oft nur generalisiert durchgeführt werden. Im Rahmen der Entwicklung von ICES wurden diesbezüglich viel versprechende Erfahrungen gemacht. Dabei konnten folgende drei Paradoxa aus dem Versicherungsbereich erklärt werden:

1. Kündigungen: Warum gibt es zufriedene Kunden, die kündigen, und unzufriedene, die bleiben?
2. Loyalität: Warum gibt es «loyale» Kunden, die nicht committet sind?
3. Kundenwert: Warum sollte man im Customer-Relationship-Management (CRM) nicht nur in die «wertvollen» Kunden investieren?

³ Hofmeyr/Rice 1990

⁴ Patel 2005

Dafür gibt es folgende Erklärungen:

1. ICES und Kündigungen

Das Zusammenfügen von Daten der Umfrage mit Daten des Data-Warehouses während und zwei Jahre nach der Umfrage zeigt, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen Commitment und Kündigungsverhalten besteht.

Während committete Kunden in der Beobachtungsperiode selten kündigten, war das bei uncommitteten viel häufiger der Fall. Dass hierbei weit bessere Zusammenhänge erkennbar sind als bei reinen Zufriedenheitsmessungen, ist generell bekannt und durch internationale Validierungsstudien in unterschiedlichen Branchen belegt.⁵ Die Begründung ist ebenso einleuchtend wie einfach: Zufriedene Kunden kündigen häufig, weil andere Anbieter für sie attraktiver sind. Andere Kunden wechseln den Anbieter, weil es ihnen egal ist, bei wem sie versichert sind, weil aus ihrer Sicht alle austauschbar sind. Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse mit denen eines Stornomodells basierend auf Data-Warehouse-Daten konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die die Optimierung des Stornomodells massgeblich beeinflussten.

2. ICES im Vergleich zum «Net Promoter Score»

Oft wird Loyalität mit der Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs oder der Weiterempfehlung gemessen. Solche Größen beziehen sich auf (vergangenes) Verhalten. Auch bei starker Identifikation mit einer Marke kann es vorkommen, dass andere Anbieter genutzt werden, mit denen man sich nicht identifiziert. Eine starke Marktpräsenz kann beispielsweise dazu führen, dass jemand alles bei derselben Versicherung versichert, obwohl er gar nicht von diesem Anbieter begeistert ist. Dieser Zusammenhang wird bei einem Vergleich mit der unter dem Namen «Net Promoter Score»⁶ bekannten Kennzahl deutlich. Hierbei werden die Kunden in «Promoters» und «Detractors» einge-

⁵ www.conversionmodel.com

⁶ Reichheld 2003

teilt. Die Subtraktion der «Detractors» von den «Promoters» ergibt den «Net Promoter Score». Der Vergleich zeigt Folgendes:

- Viele Kunden, die als «Promoter» einer Marke klassifiziert werden, sind uncommitted. Gemessen an den Imagewerten ist keine eindeutige Präferenz für die eigene Marke erkennbar.
- Kunden, die als «Detractor» einer Marke klassifiziert werden, aber committed sind, haben eine deutliche Präferenz für die Marke.
- Die Vorhersagekraft der Einteilung in «Promoter» und «Detractor» ist in Bezug auf Kündigungen bei Weitem geringer als jene der Commitment-Segmente des ICES.

3. ICES und Kundenwertmodelle

Der Beweis für die Gültigkeit des im ICES als Mass für Customer Equity verwendeten Modells kann streng genommen nur dann erbracht werden, wenn die Ergebnisse in Zusammenhang mit unabhängig von Befragungsdaten ermittelten Kundenwertgrössen stehen.

Dies konnte anhand eines Kundenwertmodells getestet und validiert werden. Dazu wurden die aus den Befragungsdaten ermittelten *Segmente nach Commitment* den auf Daten des Data-Warehouses basierenden ermittelten *Kundenwertklassen* gegenübergestellt. Der Anteil committeder Kunden korreliert signifikant mit den Kundenwertklassen. Trotzdem gibt es Kunden mit geringem Kundenwert, die committed sind und umgekehrt.

Konventionelles Customer-Relationship-Management sagt uns hier, dass man in «wertvolle» Kunden investieren soll und rät zum Ignorieren von Kunden mit «geringem» Wert. Je näher jedoch der verwendete Kundenwertbegriff oder Customer Lifetime Value (CLTV) einem rein monetären absoluten Wertbegriff steht, desto höher ist die Gefahr, dass man sich damit Erfolgspotenzial verbaut. Committede Kunden mit tiefem CLTV können durchaus Potenzial haben, während dieses bei Kunden mit hohem CLTV bereits ausgereizt sein kann.

Der Schweizer Versicherungsmarkt

Laut einer Studie der Credit Suisse 2004 sind es nicht Berge, Schokolade oder Präzision, wofür die Schweiz steht, sondern Neutralität, Demokratie und ganz zuoberst die Sicherheit. Das ist sicherlich mit ein Grund, weshalb die Eidgenossen weltweit das höchste Versicherungsprämienvolumen pro Kopf ausgeben und dass die Schweiz als die am stärksten überversicherte Nation gilt. Zusätzlich sind Liberalisierungstendenzen im Versicherungsmarkt feststellbar. Das Commitment der Kunden ist zwar im weltweiten Vergleich das höchste, aber es sinkt kontinuierlich. Solche Rahmenbedingungen führen dazu, dass sich der Kampf um Marktanteile verstärkt. Die Loyalität der Kunden ist zentral und deshalb auch das Verständnis der Zusammenhänge, wie Kundenbindung entsteht. Der Insurance Customer Equity Switzerland (ICES) spannt einen Bezugsrahmen auf, durch den diese Zusammenhänge offen gelegt werden und stellt damit eine Basis für die Planung und Kontrolle des Customer-Equity-Managements zur Verfügung.

Die Korrelation zwischen dem Commitment und den Kundenwertklassen konnte dementsprechend auch deutlich geschärft werden, indem die Kundenwertklassen des Kundenwertmodells nach zukünftigem Potenzial gesplittet wurden. Der Anteil Committeder in der höchsten Klasse (mit Potenzial) ist um 285% höher als der in der tiefsten Klasse (ohne Potenzial).

Warum also noch viel in wertvolle committede Kunden investieren, die vielleicht schon alles bei uns ausgeben? Warum haben committede Kunden mit tiefem Kundenwert keinen höheren? Haben diese Kunden wenig Geld oder geben sie aus anderen Gründen wenig bei uns aus (Barrieren, gleichzeitig auch zum Mitbewerber committed)? Wenn nicht, dann liegt hier das Geschäft!

Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen des Insurance Customer Equity Switzerland (ICES) wurde eine Methodik erarbeitet, die die verhaltensrelevanten Einstellungsdimensionen der eigenen Kunden und der Mitbewerbern erfasst. Die Studie liefert neben Marktanteilen Werte für Servicequalität, Zufriedenheit, Image und Markenstärke sowie für die potenziellen Kundenströme. Dabei werden diese Werte immer im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern geliefert. Die Besonderheit ist die Integration der Customer Equity als

resultierende Grösse in ein Gesamtsystem. Dieses konnte bereits im Rahmen von verschiedenen Validierungen bestehen. Die Studie wird von TrustMark vorerst für den Privatmarkt als Multi-Klienten-Studie jährlich durchgeführt und angeboten. Das System kann zudem individualisiert bzw. auf andere Branchen adaptiert werden.

Selbst wenn Modelle zur Ermittlung der Customer Equity für eigene Kunden basierend auf Daten des Data-Warehouses zukünftig perfekt würden, wird stets die analoge Information über Mitbewerber fehlen. Instrumente wie der hier vorgestellte ICES können dazu beitragen, dieses Informationsdefizit zu beheben.

Literatur

Hofmeyr, J./Rice, B.: Commitment-Led Marketing, The Key to Brands Profits is in the Customer's Mind, Wiley, 2001.

Hofmeyr, J./Rice, B.: Segmentation Using Conversion Theory, 12th Samra Convention, «Marketing to the Southern African Consumer of the 1990's», Swaziland, 1990.

Lemon, K.N., Rust, R.T., Zeithaml, V.A., What Drives Customer Equity, Marketing Management, Spring 2001, Vol. 10, No. 1, pp. 20-25, American Marketing Association.

Patel, A., How good are we at predicting stuff? A cynic's view of existing behavioural models of the market research world, The 2005 Southern African Marketing Research Association (SAMRA), Cape Town, South Africa.

Reichheld, F.F., The One Number You Need to Grow, Harvard Business Review, December 2003.