



## Gesamtsicht ist oft versperrt

**Kundenwertanalyse in der Assekuranz.** Zwar steht aktuell der Kunde im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit nahezu jedes Versicherungsunternehmens, jedoch bleibt die ganzheitliche Bewertung der individuellen Geschäftsbeziehungen noch weit hinter ihren Potenzialen zurück. Dies liegt nicht zuletzt an einem Mangel verwertbarer Daten. Denn: Wichtige Informationen werden oft nicht erfasst oder liegen nur spartenbezogen vor. Eine echte Gesamtsicht auf den Kunden bleibt dadurch versperrt.

Gerade der Markt für Finanzdienstleistungen und speziell der hochgesättigte Versicherungsmarkt zeichnet sich durch einen starken Wettbewerb aus. Es wird zunehmend schwerer und kostenintensiver, Neukunden zu gewinnen oder Kunden von Konkurrenzunternehmen anzuwerben. Unternehmen sind daher gezwungen, sich in weitaus stärkerem Maße als bisher auf die Auswahl und Bindung von Bestandskunden zu fokussieren, bereits bestehende Geschäftsbeziehungen auszuschöpfen sowie neue Beziehungen vor Vertragsschluss hinsichtlich ihrer Wertschöpfung stärker zu eruiieren.

Viele Unternehmen gehen bei der Kundenbewertung allerdings ungenau und intuitiv vor, wodurch sie wichtige Indikatoren außer Acht und somit Vertriebspotenziale ungenutzt verstreichen lassen. Heutzutage werden üblicherweise ausschließlich „harte Fakten“ des Kunden betrachtet, was eine nur unvollständige Erfassung des Kundenprofils zur Folge hat.

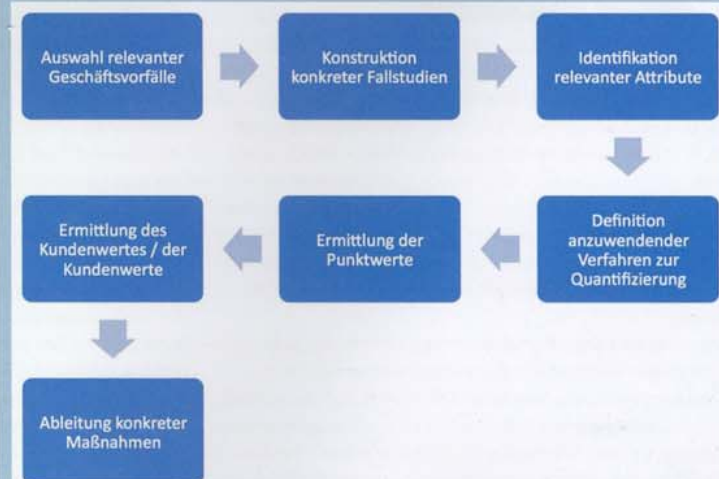
Für möglichst umfassende Kundenwertanalysen reichen die standardisierten Funktionen des Customer Relationship und Lead Managements allein nicht aus, sie erfordern eine strategische Erweiterung. Ferner müssen Unternehmen insbesondere auf diejenigen der jetzigen und zukünftigen Kunden den Fokus legen, die über ein hohes Potenzial verfügen. Eine systematische Kundenwertermittlung und -analyse dient in

diesem Zusammenhang dazu, einerseits den individuellen Wert jedes Kunden zu ermitteln und andererseits den generierbaren Nutzen aus dieser Information für das Unternehmen hervorzuheben.

In der Grafik „Kundenwertberechnung“ wird veranschaulicht, wie eine auf die individuellen

Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene Kundenwertberechnung ablaufen kann. Zunächst ist festzulegen, welche Faktoren in das Analyseverfahren einbezogen werden sollen. Hierbei wird zwischen monetären und nicht-monetären Faktoren unterschieden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist neben dem Gegenwarts-/Be-

### Kundenwertanalyse: Der Ablauf



standswert das Entwicklungs-/Prognosepotenzial des jeweiligen Kunden oder des betrachteten Kollektivs.

Monetäre Elemente sind „harte“, in Geldeinheiten quantifizierbare Faktoren – also Kennzahlen, die in den Bestandsdaten des Unternehmens vorhanden sind und sich durch Messbarkeit, direkte Ableitbarkeit oder einfache Interpretierbarkeit auszeichnen.

Nicht-monetäre Faktoren sind hingegen „weiche“, nicht zwangsläufig „monetarisierbare“ Faktoren, die für eine ganzheitliche Betrachtung des Kundenwerts unbedingt notwendig sind. Typischerweise sind dies Kennzahlen, die gar nicht oder nicht direkt aus den Bestandsdaten des Unternehmens heraus nutzbar sind und sich durch komplexe Ableitbarkeit und/oder Schätzbarkeit auszeichnen. Dazu gehören auch Informationen des Kunden, über die allein der Außendienst verfügt.

Bedingung für einen Einbezug von nicht-monetären Faktoren in die Kundenwertbetrachtung ist die grundlegende Quantifizierbarkeit eines entsprechenden Elements, insbesondere durch die Verwendung von vergleichenden Verfahren sowie die Definition von Bewertungsfaktoren und die Gewichtung gegenüber monetären Elementen.

Für den Bestandwert bildet in der Regel die aktuelle Vertragskonstellation des Kunden die Grundlage. Unter dem Entwicklungspotenzial wird hingegen nach Einbeziehung der erwarteten Abschluss- und Stornowahrscheinlichkeiten und des Kundenverhaltens beispielsweise das Cross- und Up-Selling-Potenzial verstanden.

Mittels der ausgewählten Faktoren, die als Indikatoren für den Kundenwert zu sehen sind, sowie einer individuellen Gewichtung werden unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten oder Korrelationen untereinander die einzelnen Kundenwerte ermittelt. Diese lassen sich abschließend unternehmensspezifisch zu Kundengruppensegmenten verdichten.

Sicherlich ist das Thema Kundenwertermittlung und -analyse sehr komplex. Umso mehr bietet die Kundenwertermittlung Unternehmen aller Branchen und Größen – und damit nicht nur allein der Assekuranz – zurzeit unterbewertete Perspektiven auf das eigene Unternehmen und einen Fundus impliziter Handlungsmaßnahmen. Nach einer (zentralen) Integration bereits vorhandener Datenbasen und einer gezielten Einbeziehung ergänzender Informationsquellen bietet die Kundenwertermittlung unter anderem:

- die Vertriebssteuerung über innovative und kundenwertorientierte Marketing- oder Demarketingaktivitäten zu optimieren,
- eine zielgruppengerechte, ganzheitliche Ausgestaltung der Kundenbeziehungen vorzu-

- nehmen und somit den wertvollen Bestand zu schützen,
- über eine auf den einzelnen (potenziellen) Kunden zugeschnittene Risikobewertung das Risikokapital langfristig zu optimieren sowie
- gezielt neue und risikoadäquate Produkte zu entwickeln und damit den Bestandsausbau sicherzustellen.

Das Wissen über bestehende und potenzielle Kunden muss einheitlich, transparent und aktuell an den richtigen Stellen und zur richtigen Zeit verfügbar sein. Hierbei können natürlich auch verschiedene oder schon vorhandene Verfahren wie der Customer Lifetime Value, Kundendeckungsbeitragsrechnungen, Scoring-Modelle, ABC-Kundenanalysen oder Kundenportfolioanalysen zum Einsatz kommen beziehungsweise integriert werden. Eine fundierte Kundenwertanalyse ermöglicht auf diese Weise das wirksame Ausschöpfen aller geschäftlichen Potenziale, die in der umfassenden Betrachtung der tatsächlichen Interessen und Qualitäten der Kunden liegen.

Natürlich dürfen die Themen Datenschutz und Informationssicherheit nicht außer Acht gelassen werden. Gleichzeitig sollten zukünftig jedoch auch innovative Datenbasen, beispielsweise aus dem Kontext der geografischen Regionalsegmentierung oder der „sozialen Netzwerke“, die prinzipiell für die Kundenwertanalyse he-

rangezogen werden können, in der Praxis nicht nur vereinzelt Beachtung finden. Auch mit neuen Ansätzen im Bereich Scoring oder zum Beispiel durch den Einsatz von Daten aus mobiler und eingebetteter Technologie können das Wissen über den eigenen Bestand auf der einen sowie das aktive und proaktive Schadenmanagement auf der anderen Seite fortlaufend optimiert werden.

Das Ziel innovativer Verfahren zur Kundenwertanalyse besteht also darin, heute übliche Analyseverfahren zu hinterfragen und Optimierungspotenziale zu erschließen. Zur Veranschaulichung ist in der Grafik ein typischer Ablauf für eine verfahrensunabhängige und individuelle Kundenwertanalyse abgebildet.

Fazit: Das Thema Kundenwertanalyse mit seinen diversen Nuancen erfordert die Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche. Und: Kundendaten – im engeren und weiteren Sinne – können nicht durch Standardsoftwareprodukte abgebildet werden. Bevor man sich für eine ausschnittsweise Analyse auf Basis „etablierter“ Verfahren entscheidet, sollte mit fachlicher und technischer Expertise eine individuelle Strategie zur zielführenden Positionierung definiert werden.

**Autoren:** Sebastian Schröder, Nur Dural, Daniel Paul und Robert Merkel sind Senior Consultants bei der adesso AG.

## So geht's: Kundenwertberechnung

