



## **12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken**

Kundenbindung in der Krankenversicherung

**Düsseldorf, 20. Oktober 2010**

## 12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

- 1 **Kurzvorstellung Schickler**
- 2 Kundenbindung in der Krankenversicherung
- 3 Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio
- 4 Praxisbeispiel präventiv: Kundeninformation
- 5 Praxisbeispiel reaktiv: Kündigungrückgewinnung
- 6 Fazit
- 7 Kontakt

## Schickler besitzt Kompetenzen in der Strategie- und Organisationsberatung, in der Personalberatung und in der Personalentwicklung.

### SCHICKLER Beratungsgruppe

- Gegründet vor 25 Jahren, im Besitz der aktiven Partner
- Fokus auf umsetzungsorientierte Beratung
- Alle Berater mit langjähriger Berufserfahrung
- Professionelle und praxisbewährte Methodik
- Schwerpunkte: Gesundheitswesen, Versicherungen und IT
- Ca. 50 Mitarbeiter, in Hamburg und München

#### Unternehmensberatung

### SCHICKLER Unternehmensberatung

- Strategieentwicklung
- Organisationsoptimierung
- Restrukturierung
- Umsatzsteigerung
- Projektmanagement

#### Personalberatung

### SCHICKLER Personalberatung

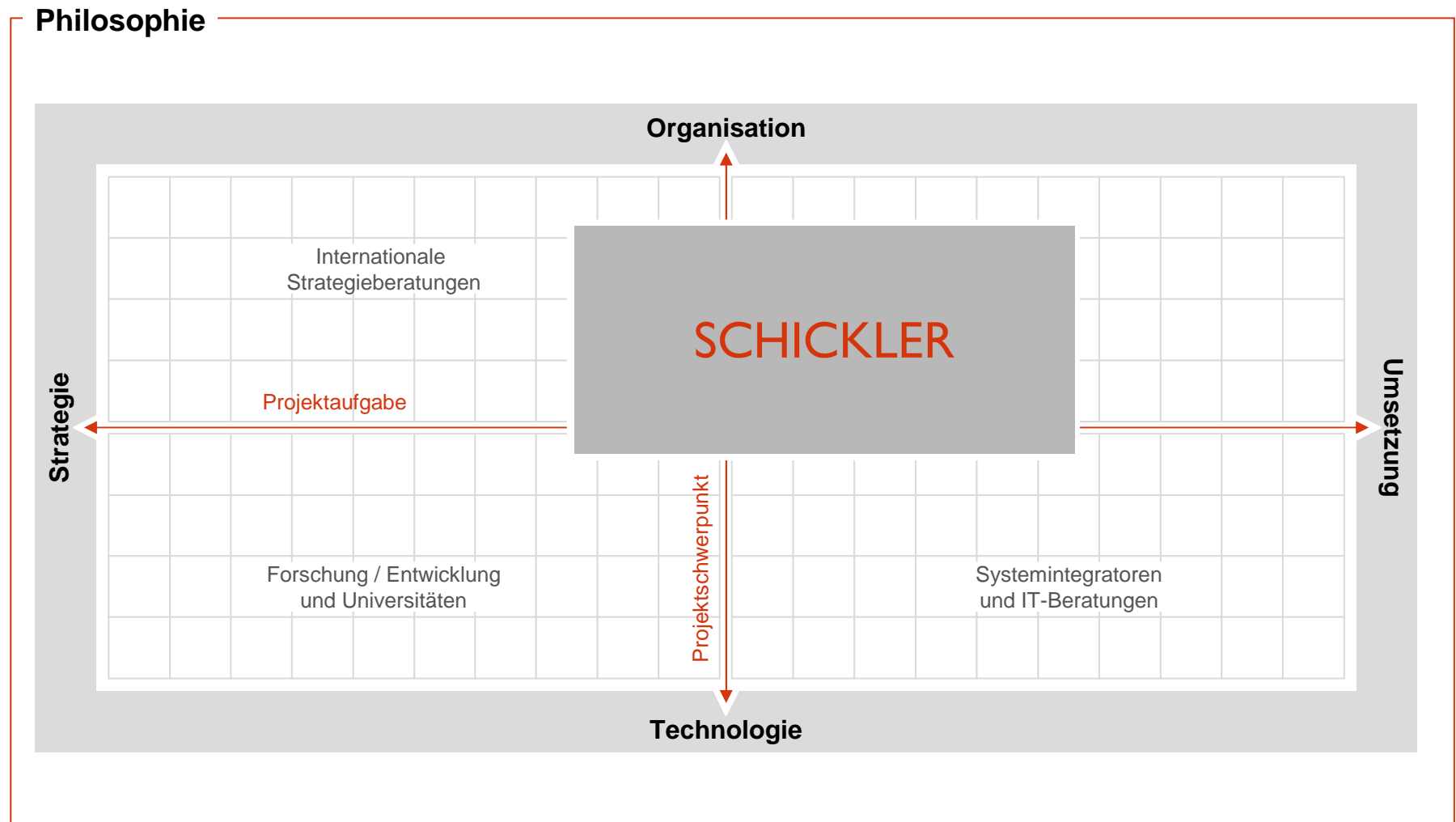
- Besetzung von Führungspositionen
- Beratung/Begleitung von Aufsichtsgremien in Besetzungsfragen
- Coaching von Führungskräften

#### Personalentwicklung

### SCHICKLER Personalentwicklung

- Management und Verkäufer Assessments
- Individuelle Trainings
- Instrumente zur Personalentwicklung

Unsere Kunden sehen uns als sinnvolle Ergänzung der großen Strategieberatungen.



## 12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

- 1 Kurzvorstellung Schickler
- 2 Kundenbindung in der Krankenversicherung**
- 3 Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio
- 4 Praxisbeispiel präventiv: Kundeninformation
- 5 Praxisbeispiel reaktiv: Kündigerrückgewinnung
- 6 Fazit
- 7 Kontakt

**Kundenbindung = Positive Einstellung eines Kunden zu einer Geschäftsbeziehung mit einem Unternehmen und Bereitschaft zu Folgetransaktionen mit diesem.**

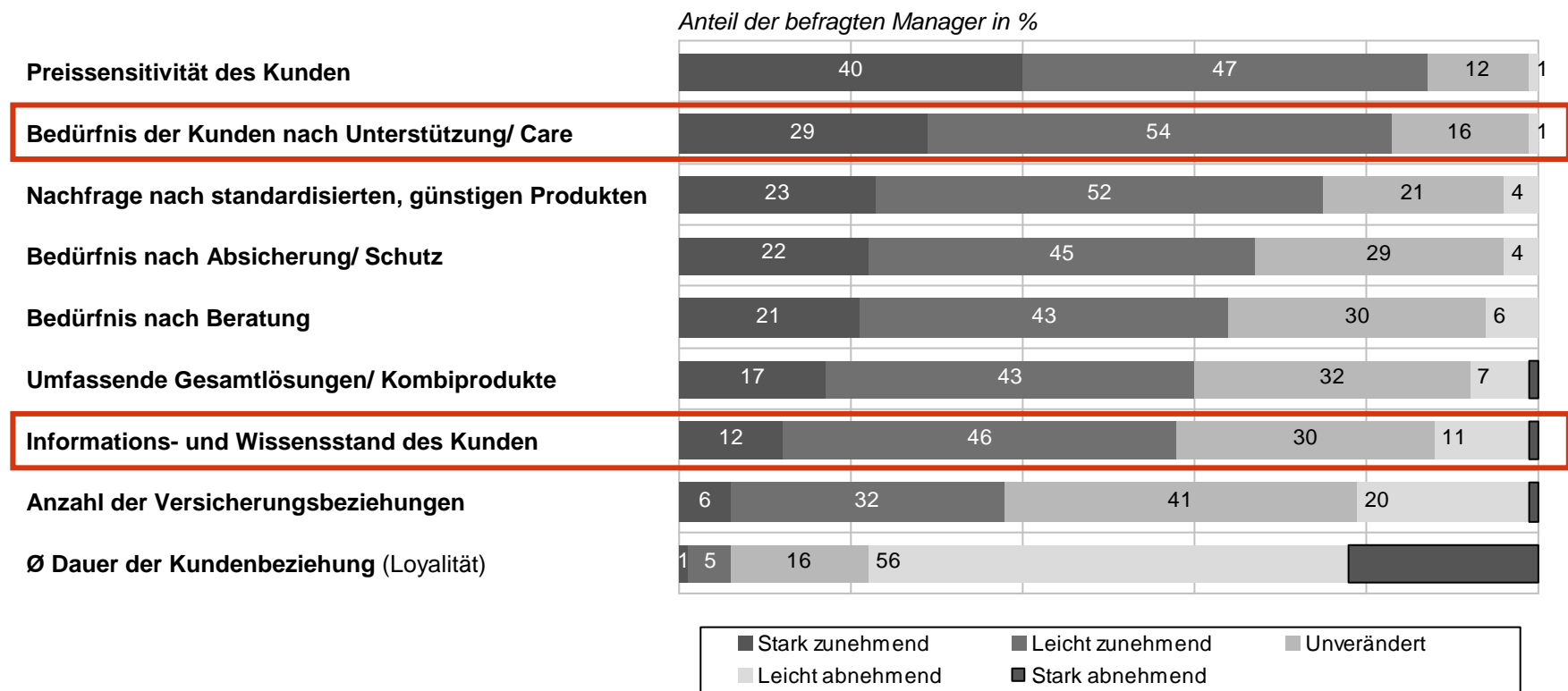
### Kundenbindung

- Als Kundenbindung wird im wesentlichen die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung bezeichnet, die durch eine nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Lieferant und Kunde gekennzeichnet ist.
- Dabei ist aus Anbietersicht das Binden von Kunden mittels verschiedener Marketing-Maßnahmen zentral, aus Nachfragersicht die Einstellung (Bindung) zum Lieferanten, die sich z.B. in wiederholten Abschlüssen, Weiterempfehlungs- und Wiederkaufabsichten widerspiegelt.
- Es ist erwiesen, dass zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ein positiver Zusammenhang besteht.
- Dieser weist allerdings einen sehr komplexen Charakter auf  
→ „Zufriedenheit mit dem Produkt schützt nicht vor Untreue“
- Kundenzufriedenheit führt also nicht automatisch zur Kundenbindung. Sie ist jedoch eine Grundvoraussetzung dafür.

## Viele Manager erwarten, dass die Bedeutung der Kundenbindung durch Unterstützung und Information immer wichtiger wird.

### Erwartetes Kundenverhalten

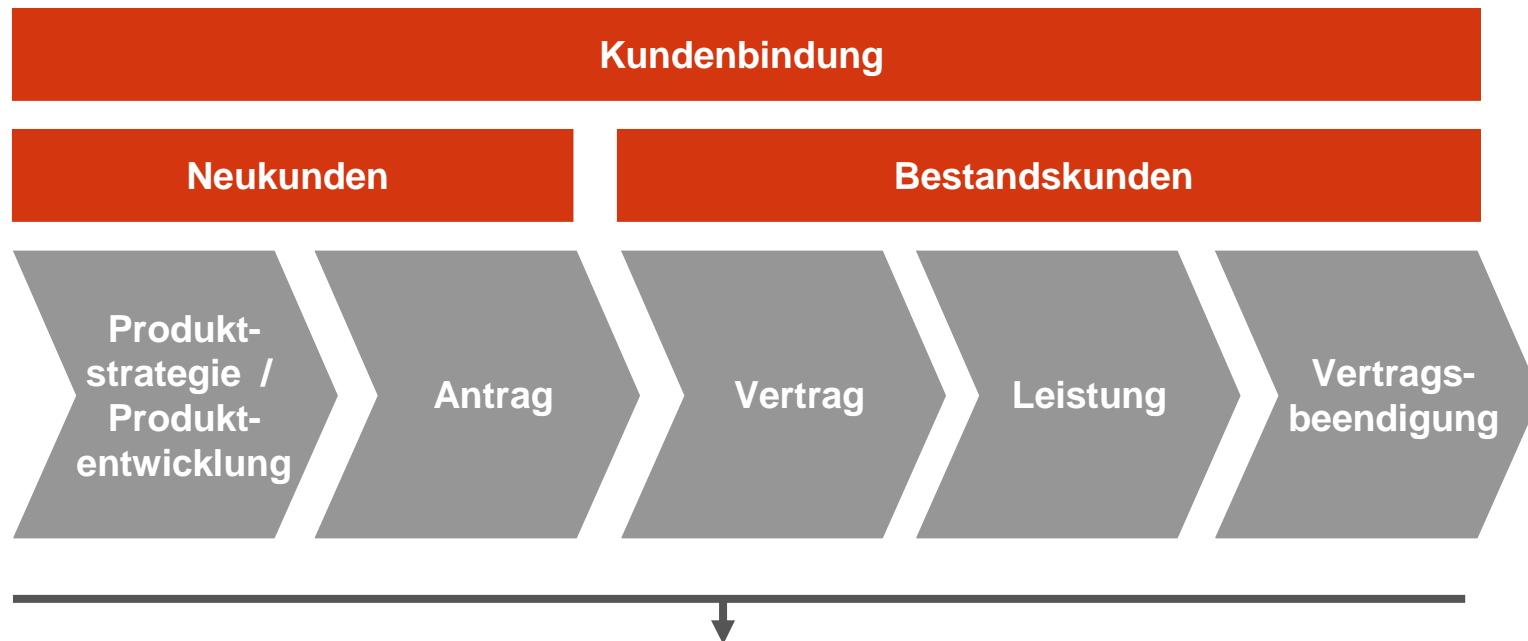
**Frage: Welche Veränderungen im Kundenverhalten erwarten Sie in den nächsten 10 Jahren?**



Quelle: Accenture/ Uni St. Gallen: Assekuranz 2015

**Aus SCHICKLER Sicht muss gezielte und effektive Kundenbindung entlang der gesamten Wertschöpfungskette stattfinden.**

### Kundenbindung

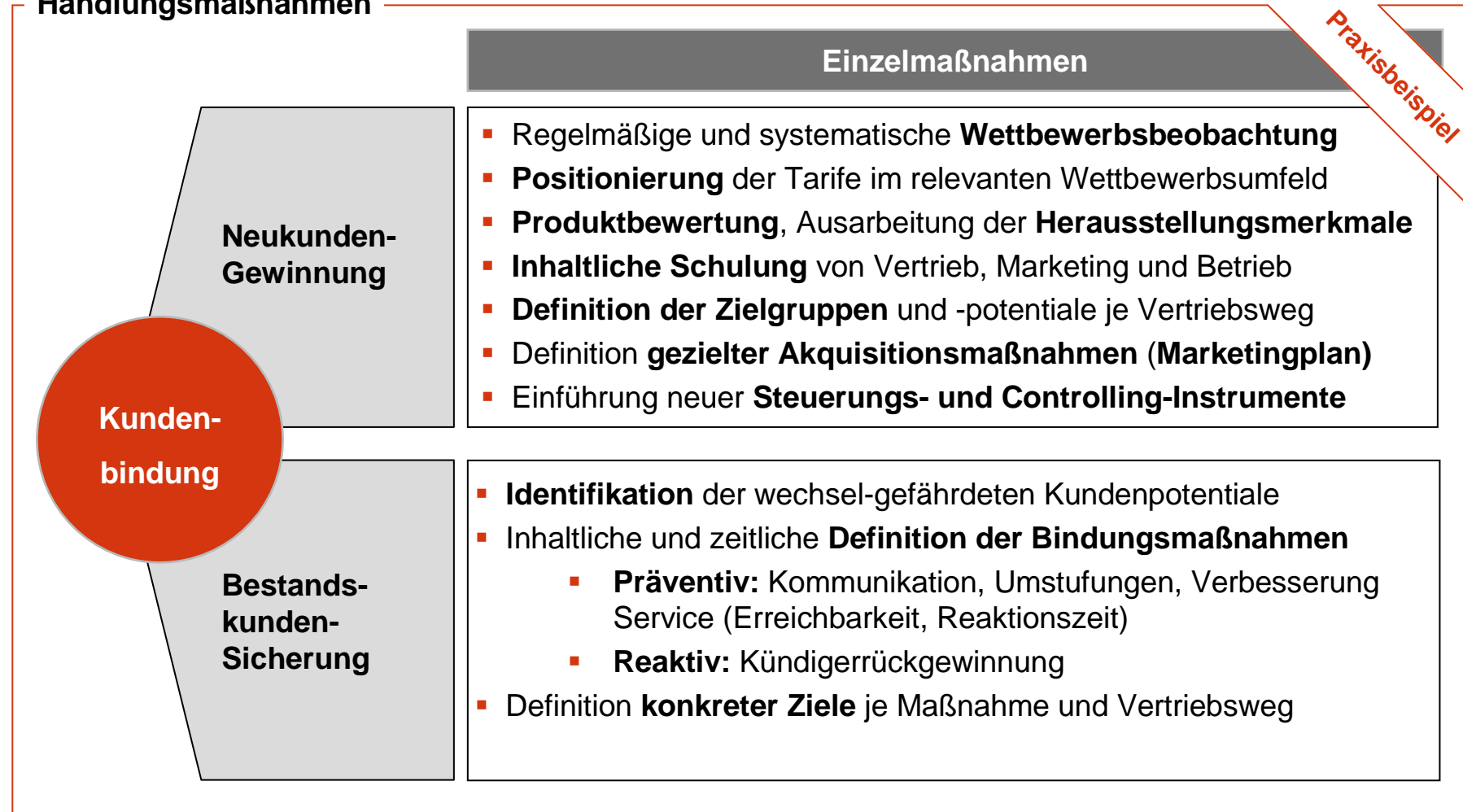


**Gezielte und effektiv betriebene Kundenbindung muss entlang der gesamten Wertschöpfungskette stattfinden**



Hierfür müssen konkrete Maßnahmen in der Neukundengewinnung und der Bestandskundenbetreuung definiert werden.

### Handlungsmaßnahmen



## 12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

- 1 Kurzvorstellung Schickler
- 2 Kundenbindung in der Krankenversicherung
- 3 Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio**
- 4 Praxisbeispiel präventiv: Kundeninformation
- 5 Praxisbeispiel reaktiv: Kündigerrückgewinnung
- 6 Fazit
- 7 Kontakt

## Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio / Tarife

### Optimierung Produktportfolio / Tarife

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

- Preis-/Leistungs-Positionierung lediglich im Mittelfeld
- Deckungslücken in den AVB
- Keine Wechseloptionen innerhalb der Tarife

- 
- Optimierung der Tarife
  - Einführung flexibler Wechseloptionen

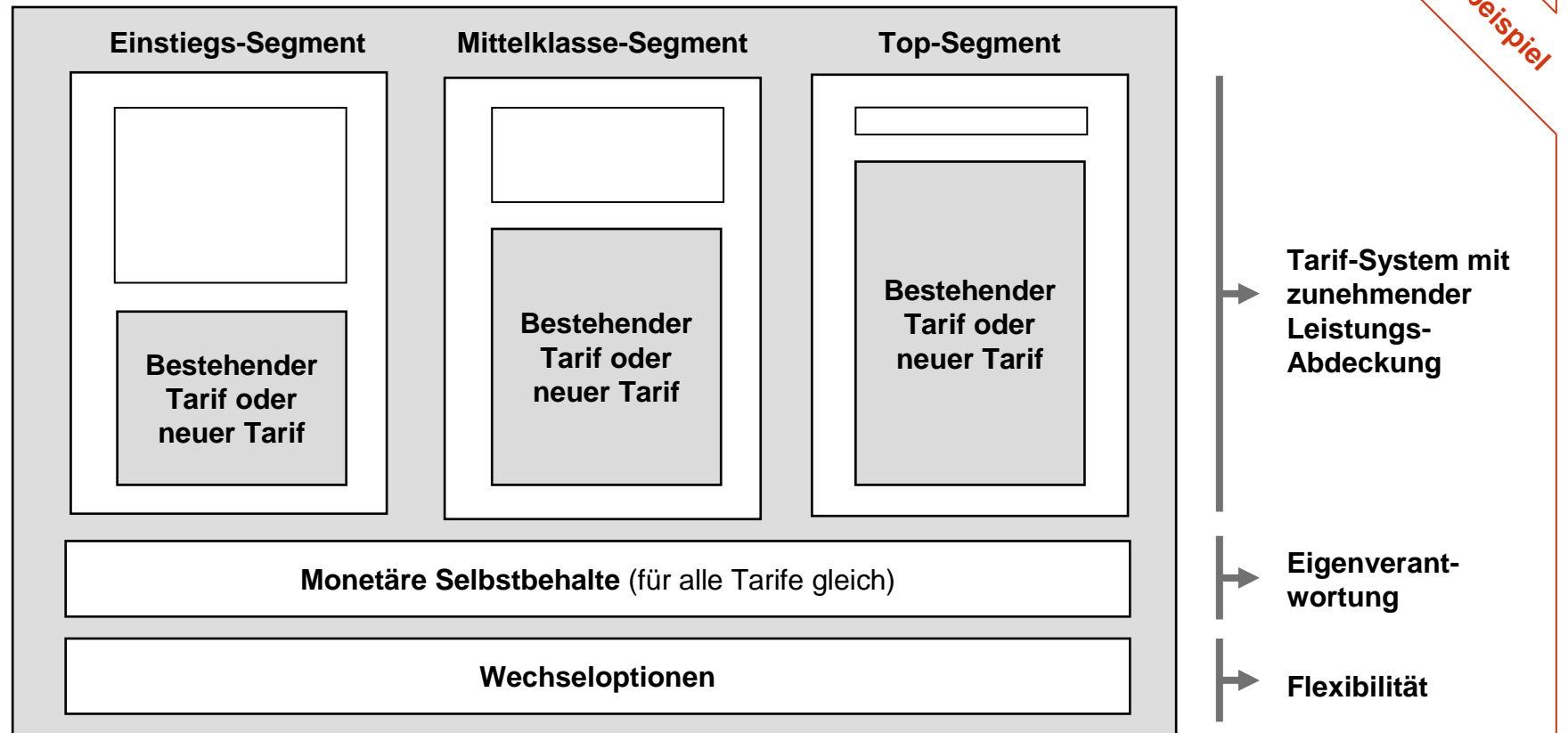
#### Vorgehen und Kern-Ergebnisse

- Optimierung der Tarife
- Zum Teil „Target Costing“, d.h. Ausrichtung der AVB und Selbstbehalte auf einen gewünschten Preis („Eckpreislage“)

- 
- Optimierte Tarifwerke
  - Klare Herausstellungsmerkmale
  - Basis für eine vermarktbare „Storyline“ (Einstieg-, Mitte-, Top-Tarife)

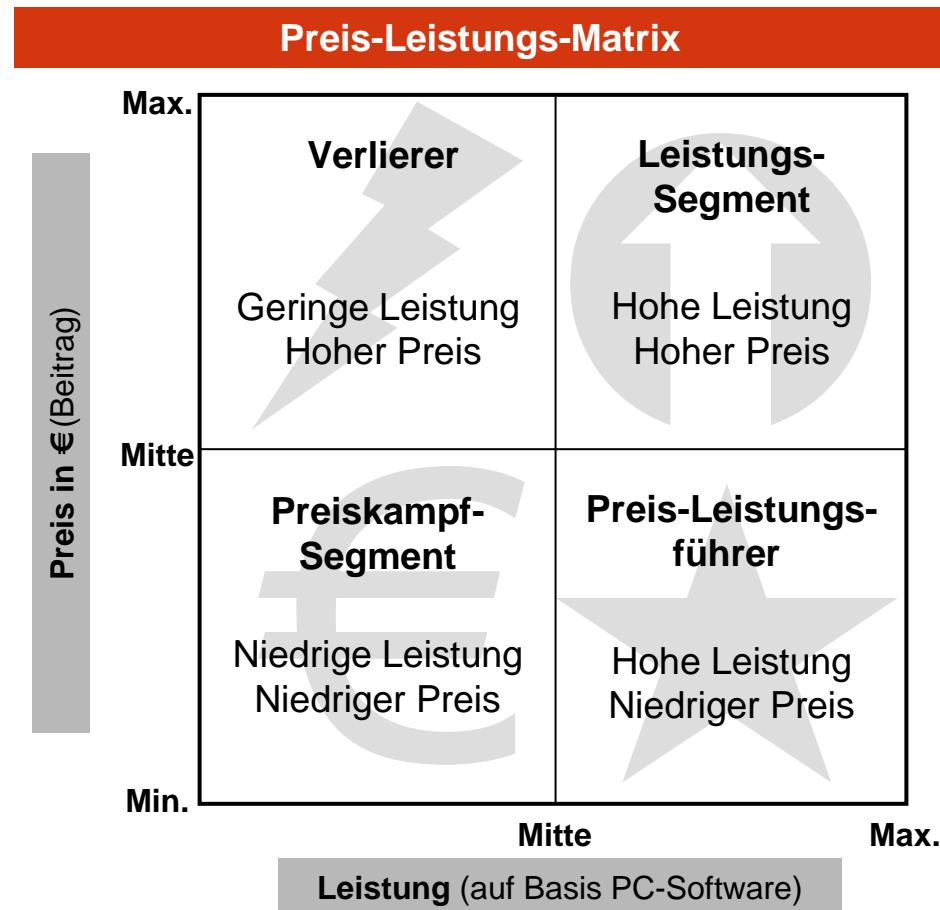
**Ein stimmiges, flexibles Gesamt-Tarifkonzept – mit harmonisierten Selbstbehalten und flexiblen Wechseloptionen – ist die Grundlage für eine erfolgreiche Kundenbindung.**

**Gesamt-Tarifkonzept**



## SCHICKLER analysiert die Wettbewerbsposition anhand einer Preis-Leistungs-Matrix analysiert und leitet daraus Strategien ab.

### Bewertungs-Matrix



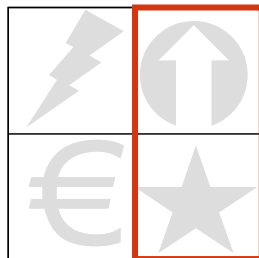
Praxisbeispiel

## Die Basisstrategien zielen in Richtung einer Leistungs- oder Kostenführerschaft.

### Strategien

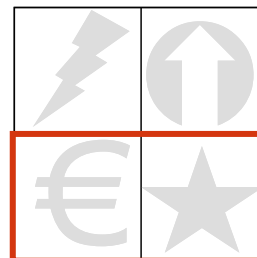
#### (AVB-) Leistungs- führerschaft

- Fokus auf tarifliche Leistungsinhalte
- Umfassende, verbrieftete Leistungen
- Kosten spielen eine untergeordnete Rolle



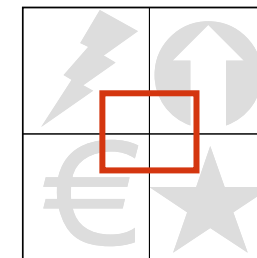
#### Kostenführerschaft

- Günstigster Anbieter im Markt
- Umfassende Leistungsinhalte spielen eine untergeordnete Rolle
- Fokus auf (Prozess-) Kosteneffizienz in Risikoprüfung, Leistung, Verwaltung



#### „Operational Excellence“

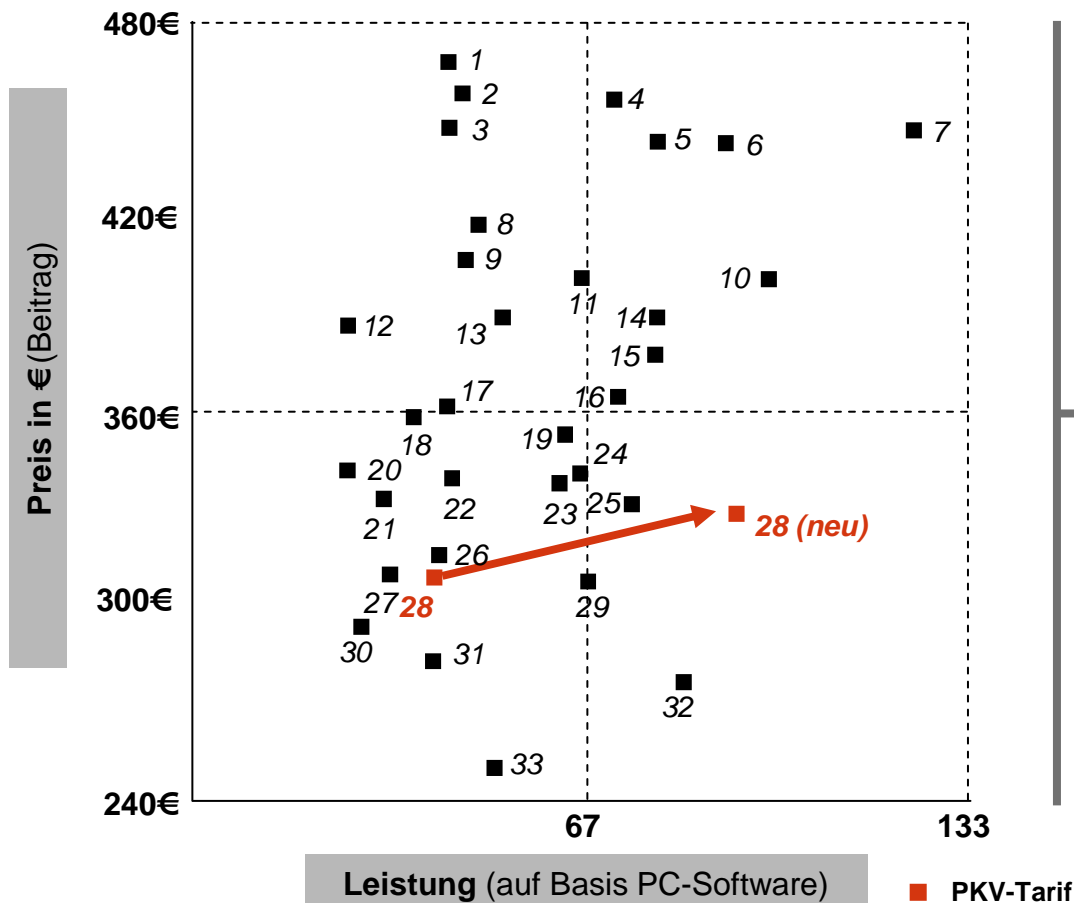
- Entwicklung einer Mehrwertargumentation über AVB hinaus
- Fokus auf exzellente Abwicklungsprozesse: schnell, freundlich, kompetent



Praxisbeispiel

## Im Praxisbeispiel 1 wurden auf Basis eines „Target Pricing“ die Tarifwelt zielgerichtet überarbeitet.

„Kleinschadens-Tarife“ 501 – 1.000€ SB, 1 und 1- oder 2-Bett-Zimmer, 30 M, Effektiv-Beitrag



Praxisbeispiel

### Ausgangssituation:

- Der Tarif # 28 ist **preislich im unteren Drittel** positioniert
- Leistungsseitig** ebenfalls im **unteren Drittel**

### Strategie: Target Pricing

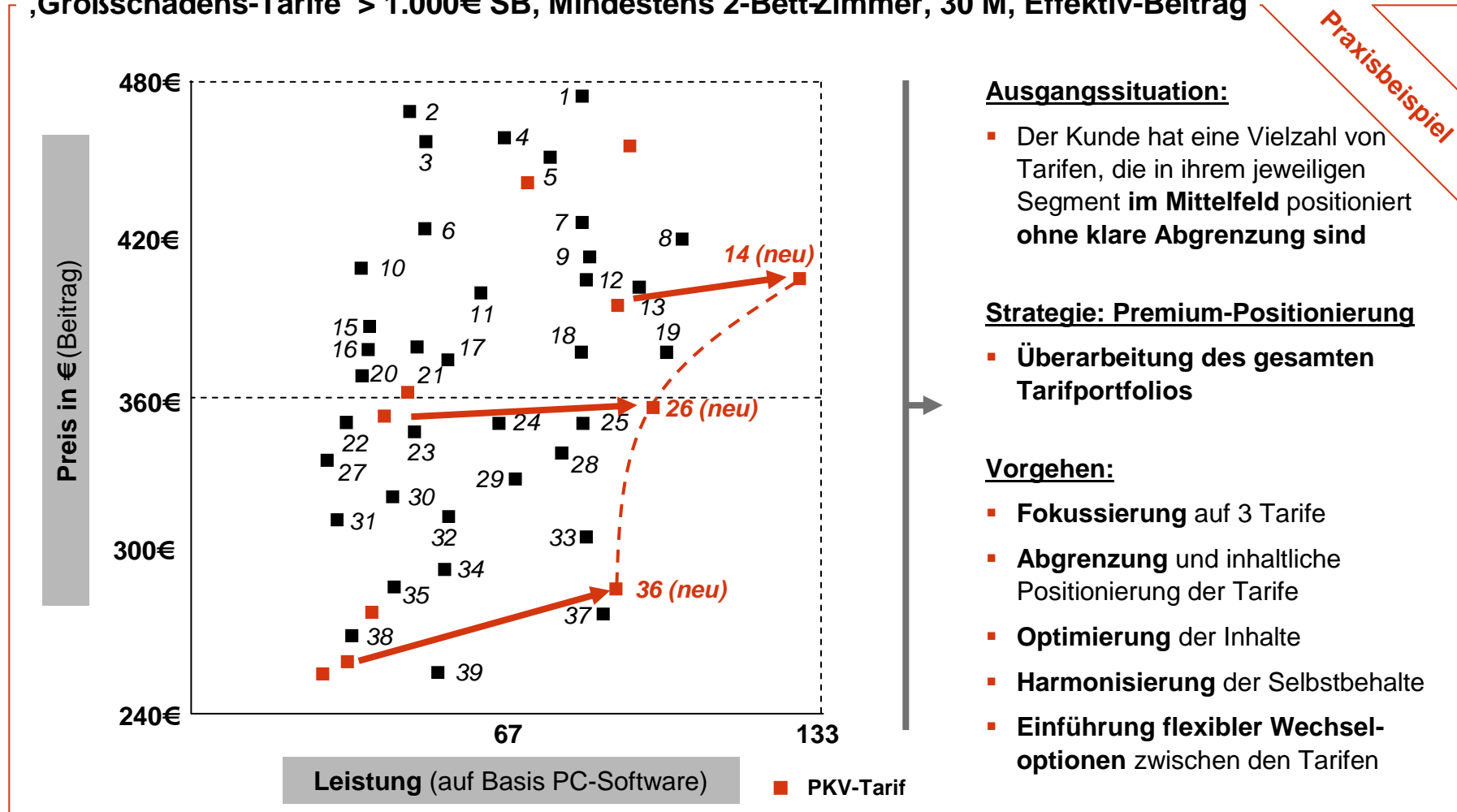
- Die **Preis-Positionierung** soll auf Wunsch des Klienten mit einer Schwankungsbreite von max. +10% **beibehalten werden**

### Vorgehen:

- Festlegung** der maximalen **Preisposition**
- Optimierung** der Inhalte

Im Praxisbeispiel 2 wurde das gesamte Tarif-Portfolio fokussiert, optimiert und durch Wechseloptionen „lebensphasengerecht“ und flexibel gestaltet.

„Großschadens-Tarife“ > 1.000€ SB, Mindestens 2-Bett-Zimmer, 30 M, Effektiv-Beitrag

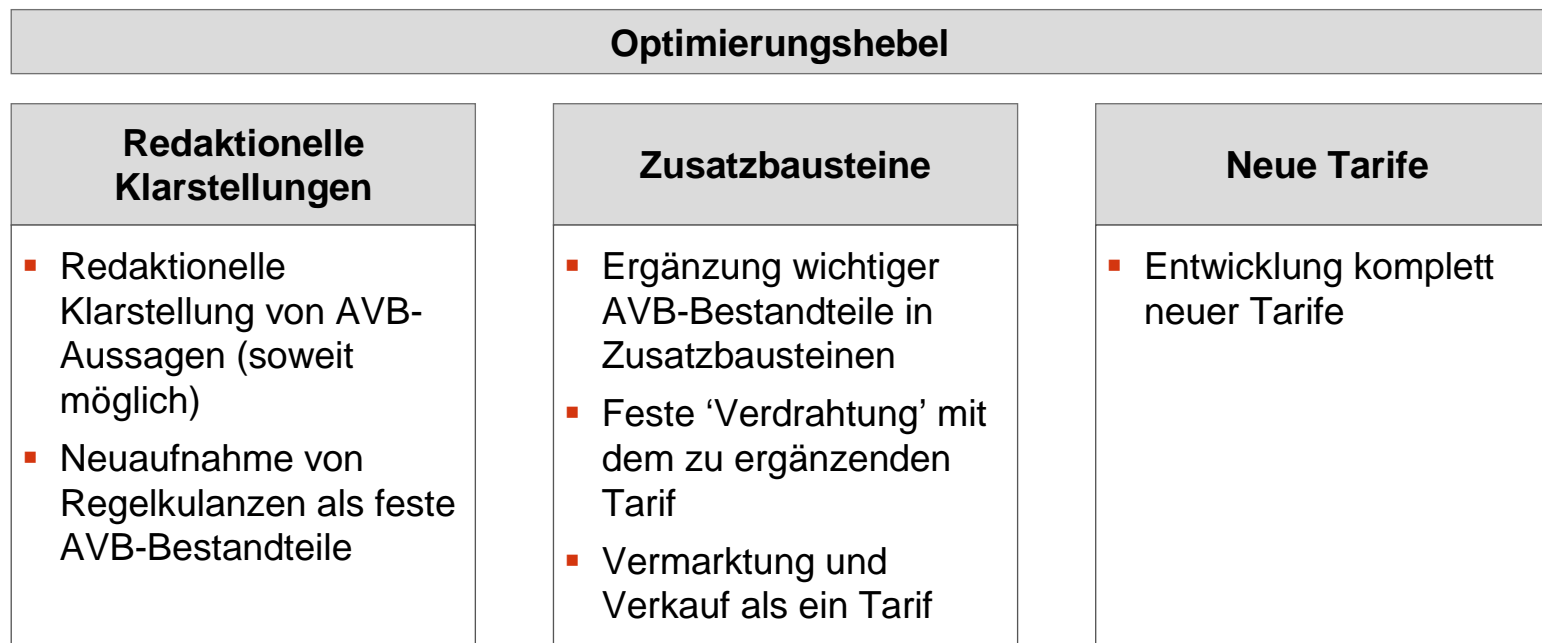




**Zentrale Frage bei der Optimierung der Tarife ist, ob die bestehenden Tarife weiterentwickelt werden können oder ob neue Tarife benötigt werden.**

### Optimierungshebel

Praxisbeispiel



## 12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

- 1 Kurzvorstellung Schickler
- 2 Kundenbindung in der Krankenversicherung
- 3 Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio
- 4 Praxisbeispiel präventiv: Kundeninformation**
- 5 Praxisbeispiel reaktiv: Kündigerrückgewinnung
- 6 Fazit
- 7 Kontakt

## Praxisbeispiel präventive Kundenbindungsmaßnahme: Regelmäßige Kundeninformation

### Präventive Kundenbindungsmaßnahme

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

- Fehlende Kundenkommunikation
- Keine „Aufklärung“ der Kunden über zentrale Anliegen des Versicherungsunternehmens

- 
- Identifikation der relevanten Zielgruppen
  - Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes

#### Vorgehen und Kern-Ergebnisse

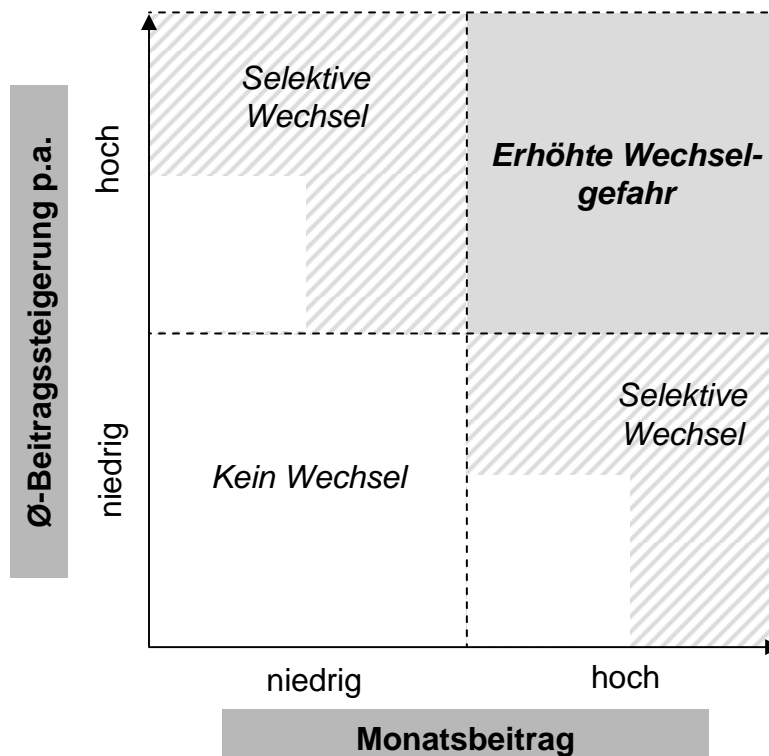
- Segmentierung der Bestandskunden nach verschiedenen Kriterien
- Identifikation der relevanten Kommunikationsinhalte

- 
- Konzept für eine regelmäßige Kundeninformation

Als Kernzielgruppe der Kommunikation wurden wechselgefährdete Kunden identifiziert (anhand Monatsbeitrags und durchschnittlicher Preisentwicklung im Tarif).

### Bestandsanalyse

#### Herleitung Abwanderungspotentiale

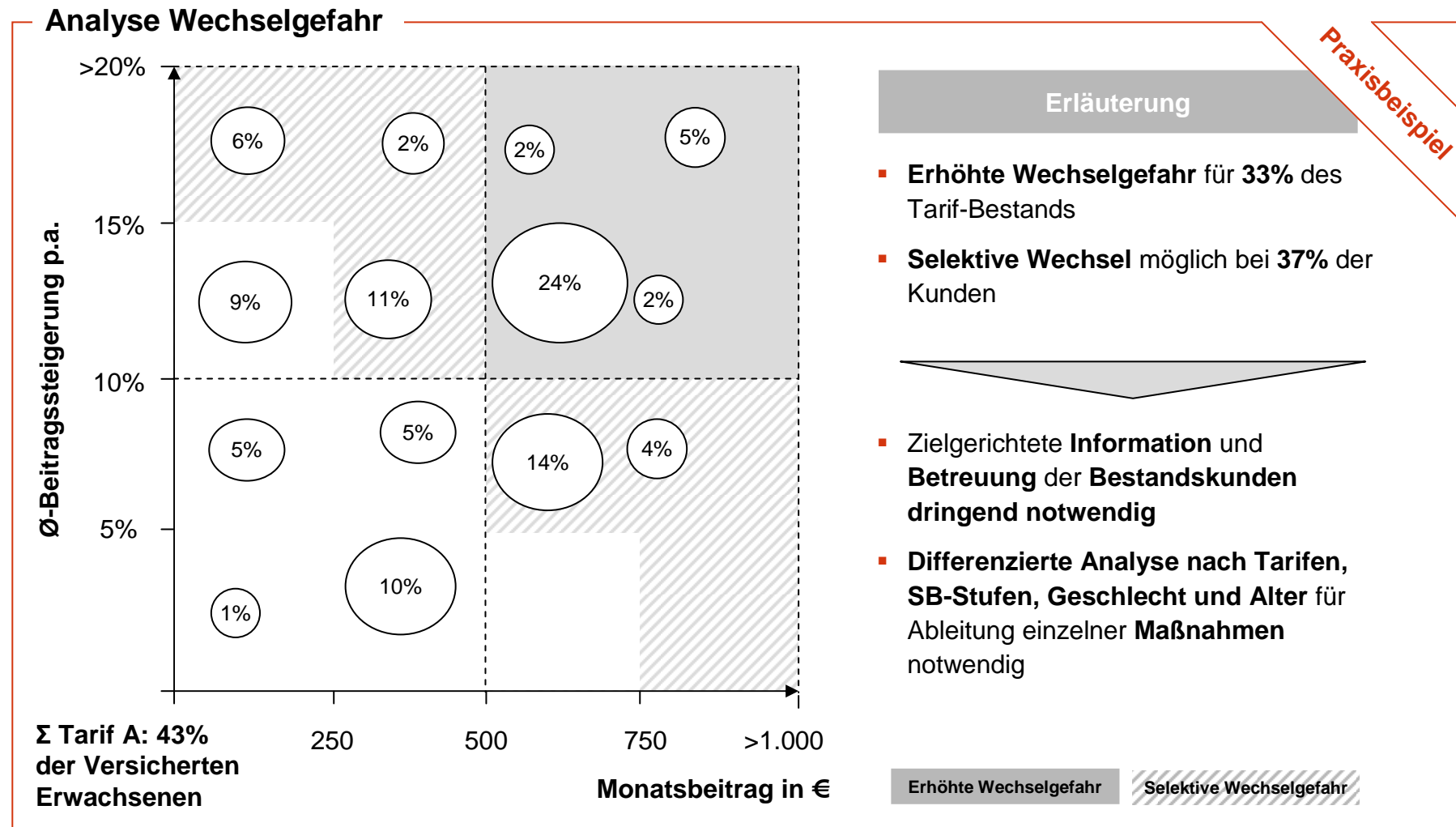


#### Erläuterung

Praxisbeispiel

- Lediglich unzufriedene Kunden werden ‚wechselwillig‘ sein
- Segmentierung der Kunden nach
  - Monatsbeitrag
  - durchschnittlich jährlicher Beitragsanpassung, die der Kunde in seinem Tarif hatte
- Je höher beide Werte, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde von einem anderen PKV-Unternehmen gewonnen werden kann

**Beispiel: Anteil der Vollversicherten Erwachsenen im größten Tarif, der wechselgefährdet ist und durch gezielte Bindungsmaßnahmen gebunden werden soll.**



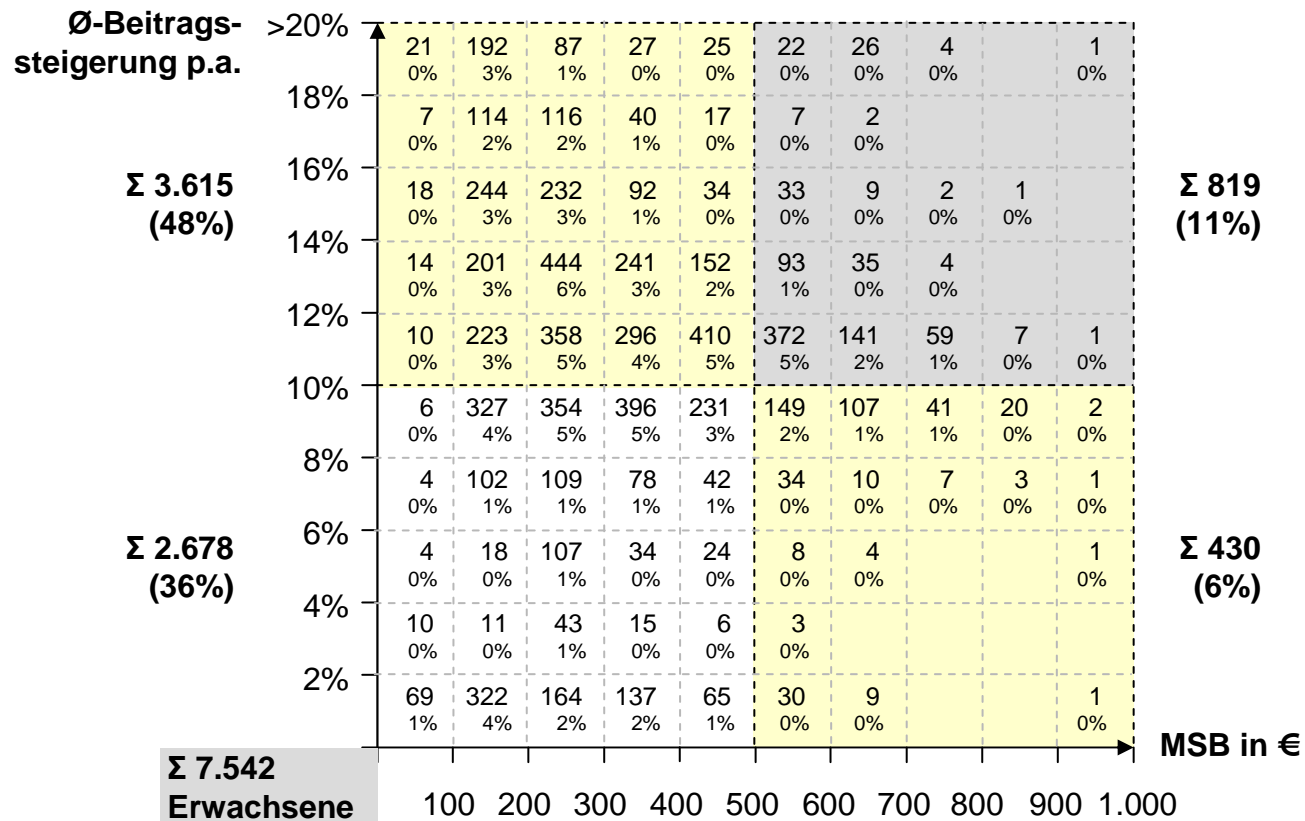
Die Detail-Analysen bildeten die Basis für zusätzliche operative Maßnahmen, u.a. für spezielle Tarife oder spezielle Vertriebswege Vertriebswege.

Back Up

Analyse Ebenen

Praxisbeispiel

Analyse Gefährdungspotential: Tarif A, Vertriebsweg Makler

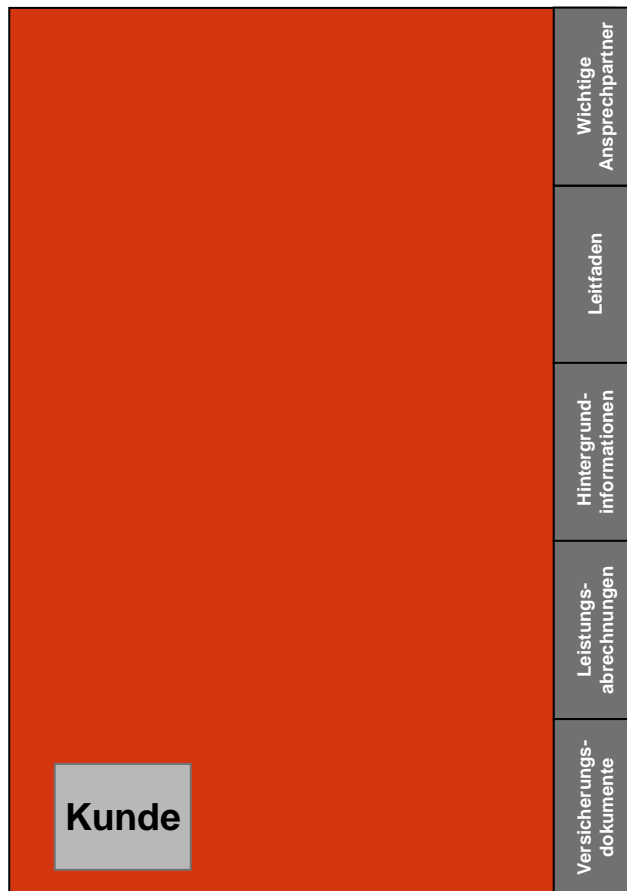


Erhöhte Wechselgefahr

Selektive Wechselgefahr

## Als Kommunikationsmaßnahme erhält der Kunde einen Ordner, um die regelmäßigen Informationen durch den Versicherer zu sammeln.

### Konzept regelmäßige Kundeninformation

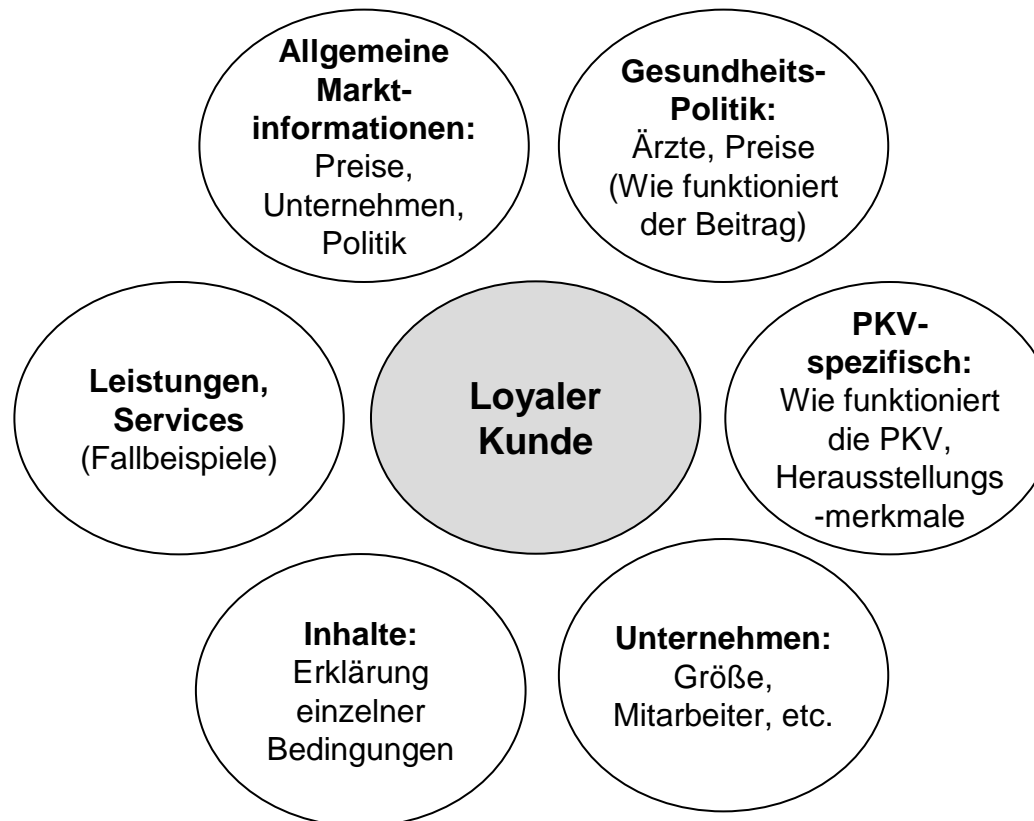


Praxisbeispiel

- Die **Kunden** erhalten einen **Ordner** für ihre Private Krankenversicherung
- Der Ordner enthält bereits **Trennblätter für die Einsortierung der relevanten Themen**, z.B.:
  1. **Wichtige Ansprechpartner und Formulare**
  2. **Leitfaden:** Was tun wenn..
    - Ein Arztbesuch ansteht
    - Eine OP bevorsteht
    - Zahnsanierungen erforderlich sind
    - Ein längerer Auslandsaufenthalt ansteht
  3. **Hintergrundinformationen:**
    - Gesundheitsmarkt und politische Veränderungen betreffend GKV und PKV
    - Leistungsfälle
    - Familienversicherung
    - Versicherungsunternehmen intern etc.
  4. **Leistungsabrechnungen**
  5. **Versicherungsdokumente**

## Der Kunde erhält zusätzlich zu den „Pflicht-Aussendungen“ ergänzende Hintergrundinformationen zu definierten Themenbereichen.

### Präventive Maßnahmen: Grundkonzept



### Umsetzung in regelmäßigen Mailings an den Bestandskundenkreis:

- Mindestens alle 6 Monate (besser alle 3 Monate)
- Entwicklung einer inhaltlichen thematischen Anstoßkette (Marketing)
- Aussendung als
  - Einzel-Mailing
  - Beilage zu den Leistungsabrechnungen (logistisches Steuerungs-Konzept notwendig, um mehrfach Aussendungen zu vermeiden)

Praxisbeispiel



## 12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

- 1 Kurzvorstellung Schickler
- 2 Kundenbindung in der Krankenversicherung
- 3 Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio
- 4 Praxisbeispiel präventiv: Kundeninformation
- 5 Praxisbeispiel reaktiv: Kündigungrückgewinnung**
- 6 Fazit
- 7 Kontakt

## Praxisbeispiel reaktive Kundenbindungsmaßnahme: Kündigerrückgewinnung

### Reaktive Kundenbindungsmaßnahme

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

- Keine Aktive Bearbeitung von Kündigern
  - In häufigen Fällen keine Kenntnis, wohin der Kunde wechselt
  - Überzeugung, dass der Kunde sich durch den Wechsel verschlechtert
  - „Angst“ vor den Vertrieben
- 
- Entwicklung eines Prozesses für die Kündigerrückgewinnung
  - Differenzierte Betrachtung, welche Kunden gehalten werden sollen

#### Vorgehen und Kern-Ergebnisse

- Definition des Prozesses
  - Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Beteiligten Bereiche
  - Einfaches Ampel Konzept für die Frage, ob ein Kunde überhaupt gehalten werden soll
- 
- Neuer Prozess Kündigerrückgewinnung
  - Ampel-Konzept zur Steuerung

Bei einer Kündigung muss zuerst geklärt werden, ob diese berechtigt ist und ob der Kunde seitens des Versicherers gehalten werden soll.

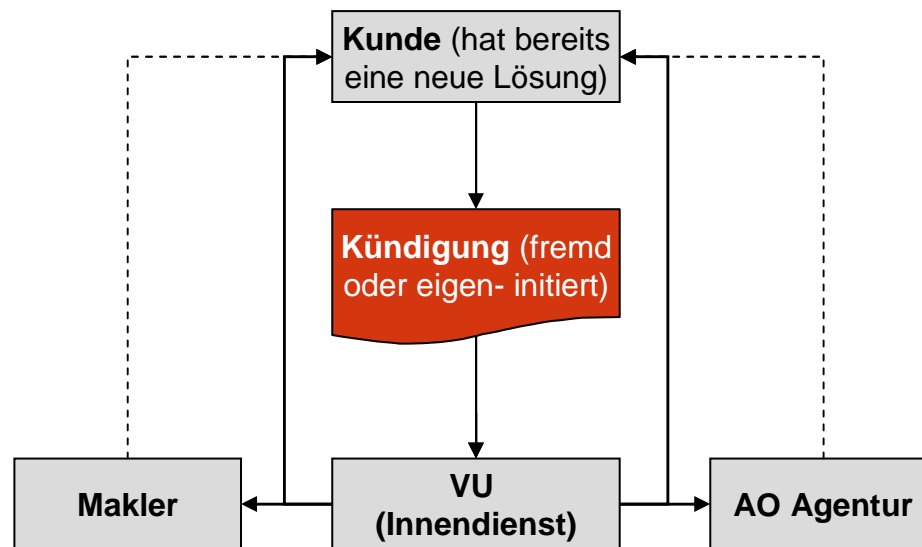
Konzept Kündigerrückgewinnung

Kundenservice: Eingang Kündigung				
Berechtigt?	ja		nein	
Kunde halten?	ja	nein	ja	nein
Aktivitäten	Prozess Kündigerrückgewinnung	Kündigung bestätigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreiben an Kunden, dass Kündigung nicht berechtigt.</li> <li>• Maklerbetreuer oder Personen-Spezialist wird informiert, dass Kunde gekündigt hat, aber Kündigung nicht angenommen wurde, da Kunde gehalten werden soll</li> <li>• Kontaktaufnahme zu Kunden</li> </ul>	Kündigung bestätigen

- Die Fälle werden erfasst
- Eine vertriebliche Nachbearbeitung erfolgt nach der BAP-Phase

Bei der Kontaktierung des Kunden muss beachtet werden, dass der Kunde bereits eine neue Lösung hat. Hier sind direkte Kommunikation und ‚Überzeugungsarbeit‘ notwendig.

### Reaktive Maßnahmen: Ausgangssituation



Praxisbeispiel

Die Vertriebs-Bereiche rufen den Kunden an und informieren über\*:

- Leistungsmerkmale
- Risiken
- Makler-Haftung

Die Innendienst-Bereiche rufen den Vertrieb an klären u.a.:

- Kündigungsgrund
- Neuer Versicherer
- Haftungspotential (nur Makler)
- Alternativen
- Kündigungsrücknahme

- Kurzfristige Verteidigung der Bestände
- Ableitung langfristiger Maßnahmen

**Das Steuerungskonzept erfüllt eine grobe ‚Ampelfunktion‘. Es wird signalisiert, ob die telefonische Kontaktaufnahme zu einem kündigenden Kunden erfolgen soll.**

### Zielsetzung Steuerungskonzept

Praxisbeispiel

Das Steuerungskonzept erfüllt eine grobe **Ampelfunktion**

- **Rote Ampel:**  
**Eine telefonische Kontaktaufnahme** (als reaktive Kundenbindungsmaßnahme) im Rahmen der BAP soll **nicht erfolgen**, um bei einer Kündigung die frei werdenden Alterungsrückstellungen einzubehalten
- **Grüne Ampel:**  
Durch eine **telefonische Kontaktaufnahme** soll der **Vertrag ‚gerettet‘** werde und **Informationen** zum neuen Versicherer, Vertrag, Kündigungsgrund, etc. **erhoben werden**

Ein Steuerungskonzept auf Basis einer groben ‚Ampelfunktion‘ legt fest, ob ein Kunde im Fall der Kündigung kontaktiert werden soll oder nicht.

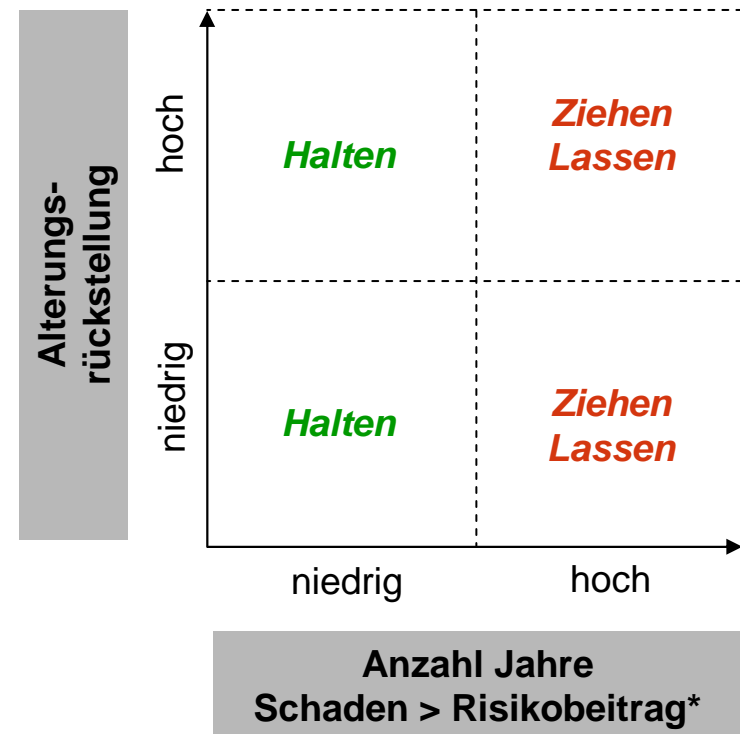
### Steuerungsmodell

#### Zielsetzung

- **Steuerungskriterien** für die Ampel sind:
  - Höhe der Alterungsrückstellungen
  - Anzahl der Jahre in den letzten 5 Jahren mit Schaden > Risikobeitrag
- Der **Risikobeitrag** wurde definiert als 50% des JSB für Verträge mit einem Ø-SB ≤ 1.200€ und 40% des MSB für Verträge mit einem Ø-SB > 1.200€
- **Wichtigster Hebel und zu entscheiden ist die Zuordnung der Cluster zur roten- oder grünen Gruppe**

#### Steuerungsmodell

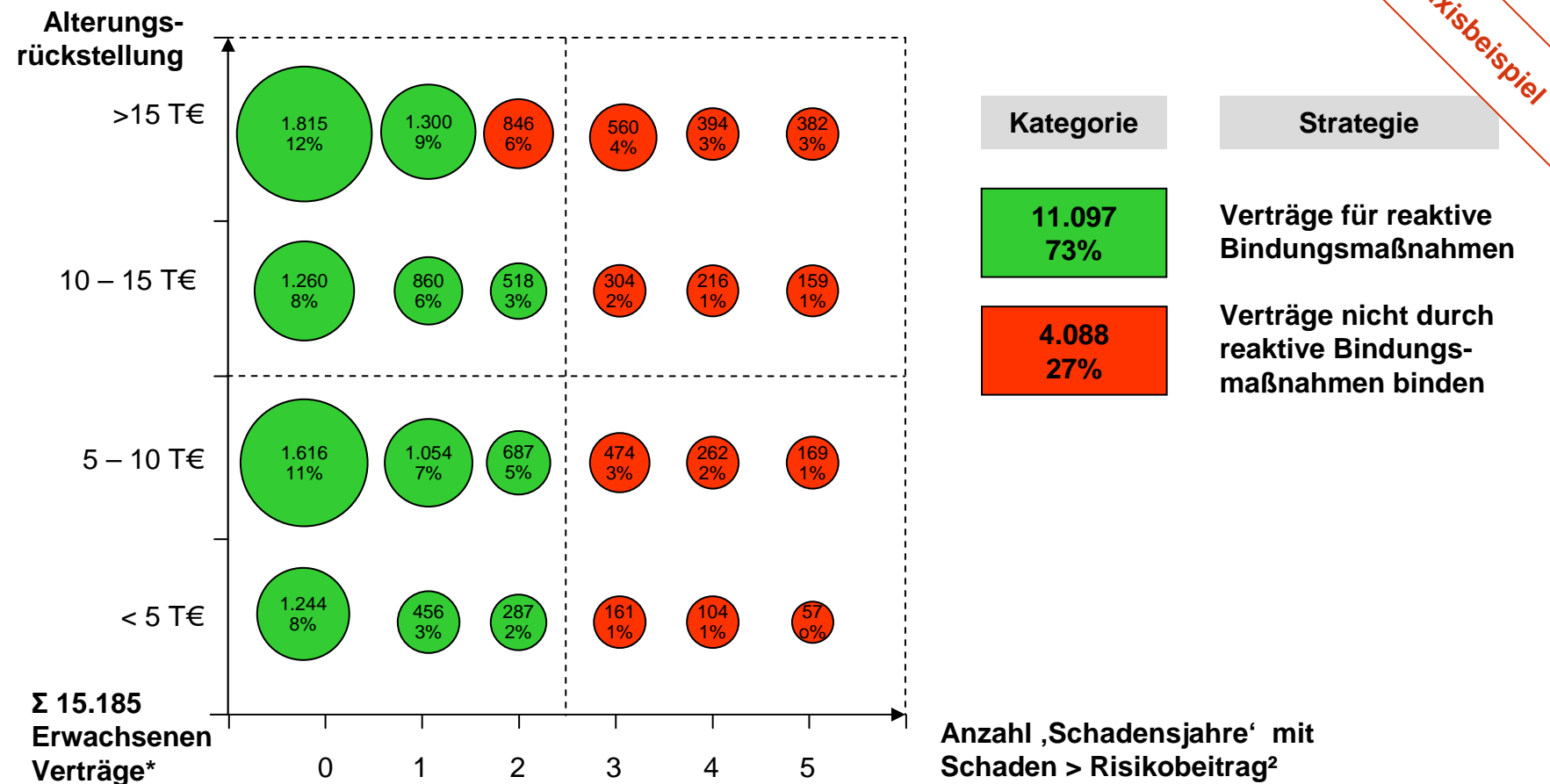
Praxisbeispiel



\*Anzahl ‚Schadensjahre‘ mit Schaden > Risikobeitrag (Als Risikobeitrag wurden 50% des JSB für SB ≤ 1.200€ bzw. 40% für SB > 1.200€)

## 73% der Verträge mit erwachsenen Versicherten kommen im Falle einer Kündigung für eine telefonische Kontaktaufnahme als reaktive Bindungsmaßnahme in Frage.

### Steuerungsmodell (am Beispiel eines Tarifes)



Praxisbeispiel

\* Grundgesamtheit 15.185 VN Erwachsene per Februar 2009

<sup>2</sup> Als Risikobeitrag wurden 50% des JSB für SB ≤ 1.200€ bzw. 40% für SB > 1.200€

## 12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

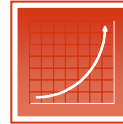
- 1 Kurzvorstellung Schickler
- 2 Kundenbindung in der Krankenversicherung
- 3 Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio
- 4 Praxisbeispiel präventiv: Kundeninformation
- 5 Praxisbeispiel reaktiv: Kündigerrückgewinnung
- 6 Fazit**
- 7 Kontakt



## Fazit

### Das Ziel

#### Was Sie erreichen können!



- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch ein modernes, flexibles Produktportfolio  
→ hierdurch nachhaltige Bindung Ihrer Neukunden
- Aktive Bindung Ihrer Kunden durch eine regelmäßige Information
- Aktive Rückgewinnung Ihrer Kunden

#### Was Sie bewegen müssen!



- Überarbeitung Ihres Produktportfolios
- Inhaltliche Ausgestaltung verschiedener Kundenbindungsmaßnahmen (Marketingplan)
- Aktives Management von Kündigern

## Fazit

### Die Umsetzung

#### Worauf Sie achten müssen!



- Aktives Management Ihrer Schnittstelle zu Ihren mathematischen und juristischen Treuhändern
- Kommunikation Ihrer Kundenbindungsmaßnahmen in Ihre Vertriebe
- Einbindung Ihrer Vertriebe in die Kündigerrückgewinnung, insbesondere im Makler-Vertrieb

#### Warum Schickler?



- Weil Sie auf erfahrene Berater treffen
- Weil Sie passgenaue und praxisorientierte Lösungen erhalten
- Weil Sie in der Umsetzung tatkräftig unterstützt werden
- Weil wir durch unsere Branchen-Erfahrung den Markt und Ihre Aufgabenstellung verstehen
- Weil wir unsere Arbeit ausschließlich an Ihrem Nutzen ausrichten

## 12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

- 1 Kurzvorstellung Schickler
- 2 Kundenbindung in der Krankenversicherung
- 3 Praxisbeispiel Optimierung Produktportfolio
- 4 Praxisbeispiel präventiv: Kundeninformation
- 5 Praxisbeispiel reaktiv: Kündigerrückgewinnung
- 6 Fazit
- 7 Kontakt**

**Für Ihre weiteren Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.**

## Kontakt



**Dr. Stephan C. Maier**  
**Partner**

Tel.: (040) 37 6650 27  
Mobil: (0178) 38 665 27  
E-Mail: s.maier@schickler.de



**Markus Reick**  
**Manager**

Tel.: (040) 37 6650 28  
Mobil: (0178) 38 665 28  
E-Mail: m.reick@schickler.de

## **SCHICKLER**

SCHICKLER Unternehmensberatung GmbH  
Große Bäckerstraße 10  
20095 Hamburg