



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: Kündigerrückgewinnung
- 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

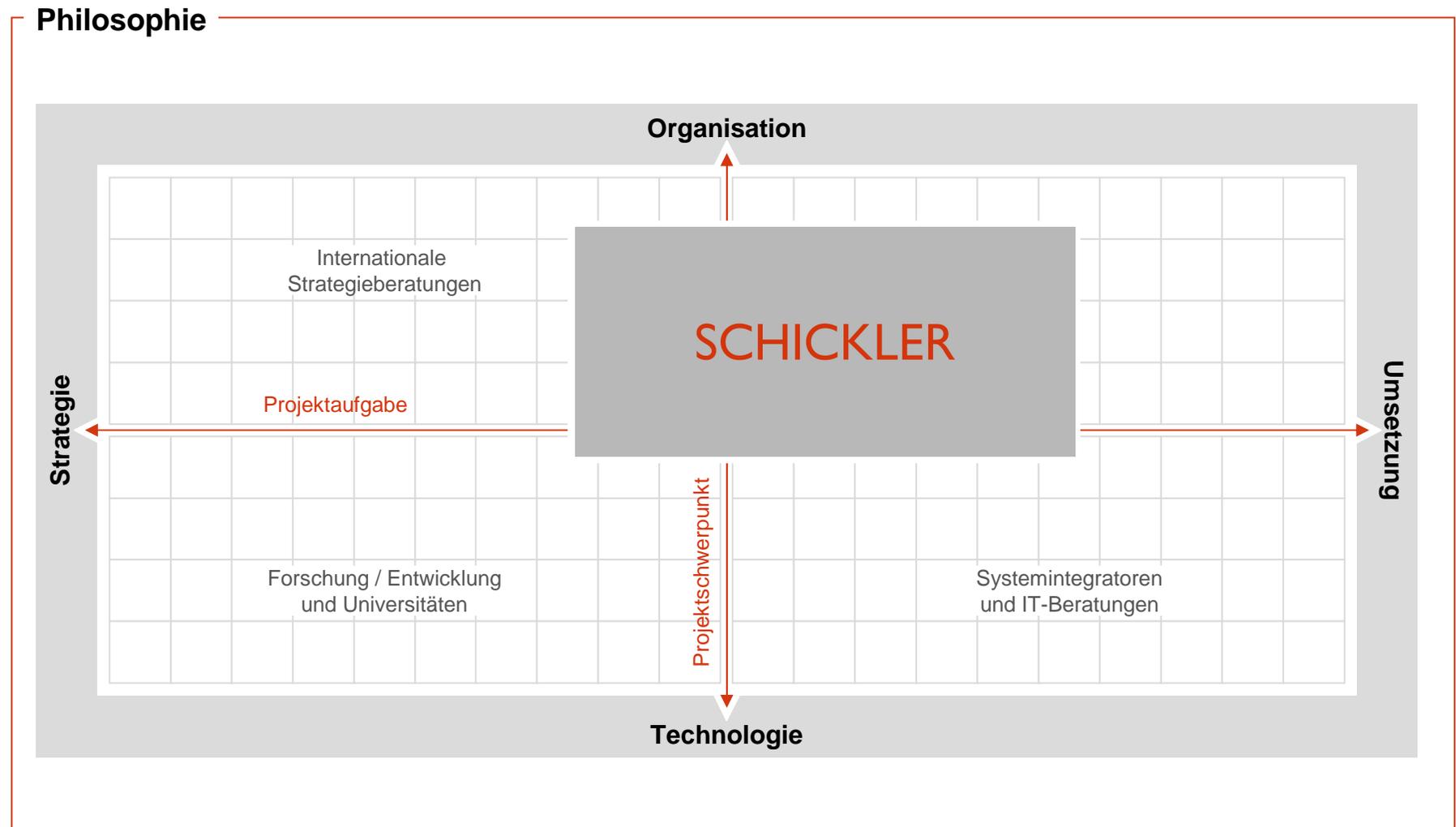
- Besetzung von Führungspositionen
- Beratung/Begleitung von Aufsichtsgremien in Besetzungsfragen
- Coaching von Führungskräften

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.

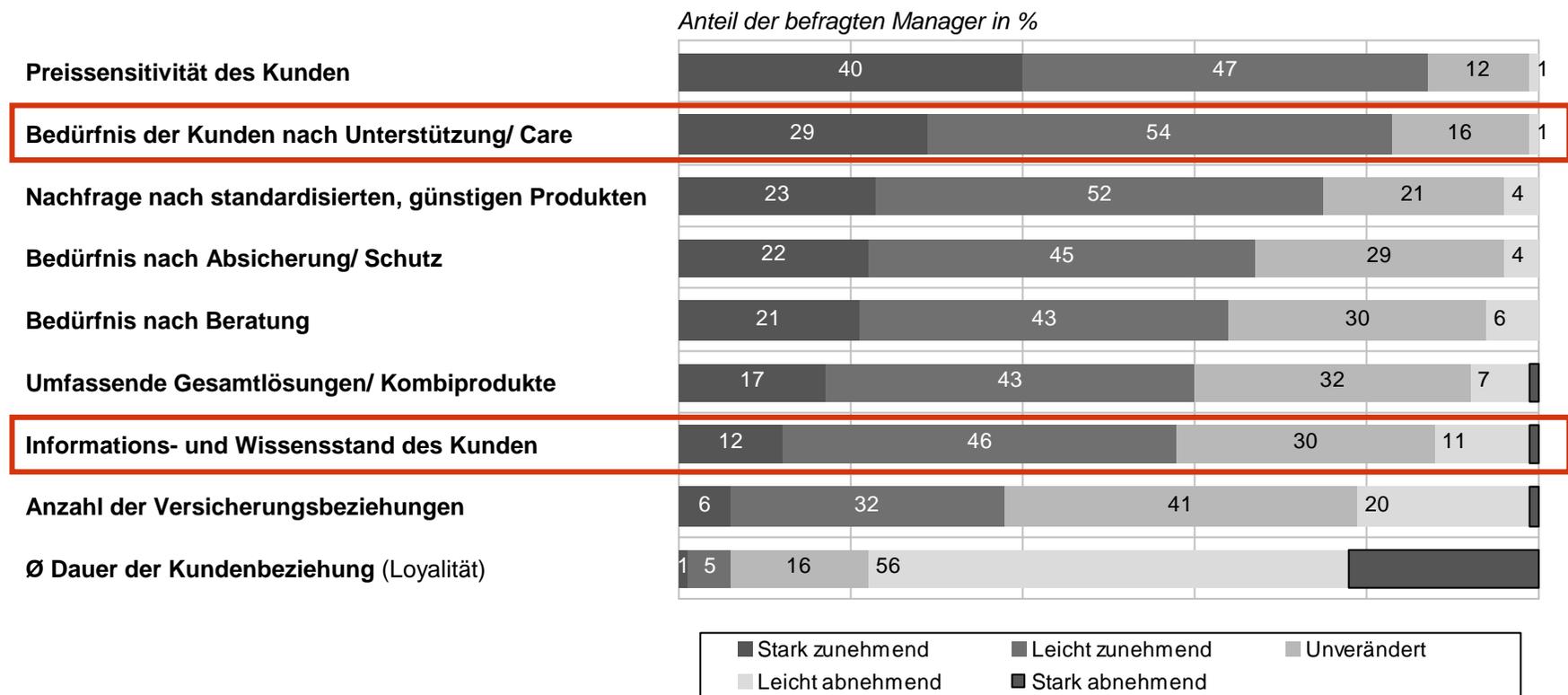
Kundenbindung

- 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

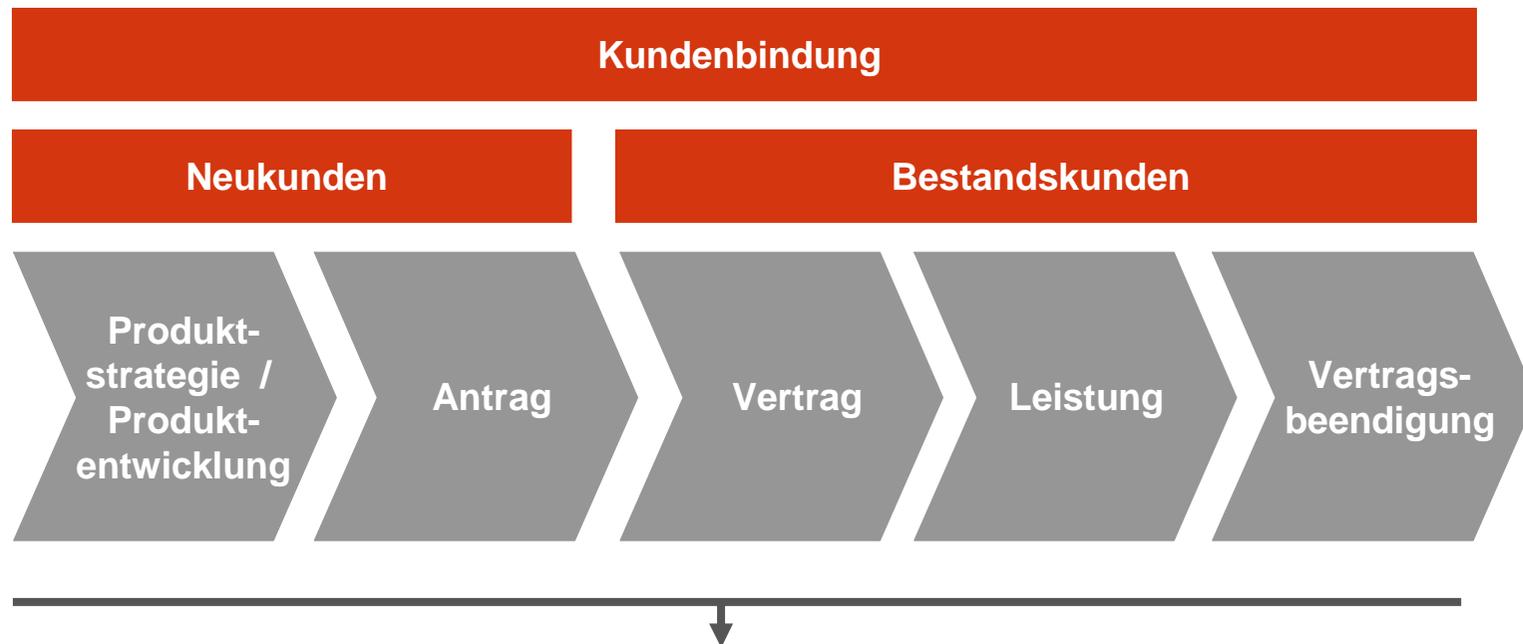
Frage: Welche Veränderungen im Kundenverhalten erwarten Sie in den nächsten 10 Jahren?



Quelle: Accenture/ Uni St. Gallen: Assekuranz 2015

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

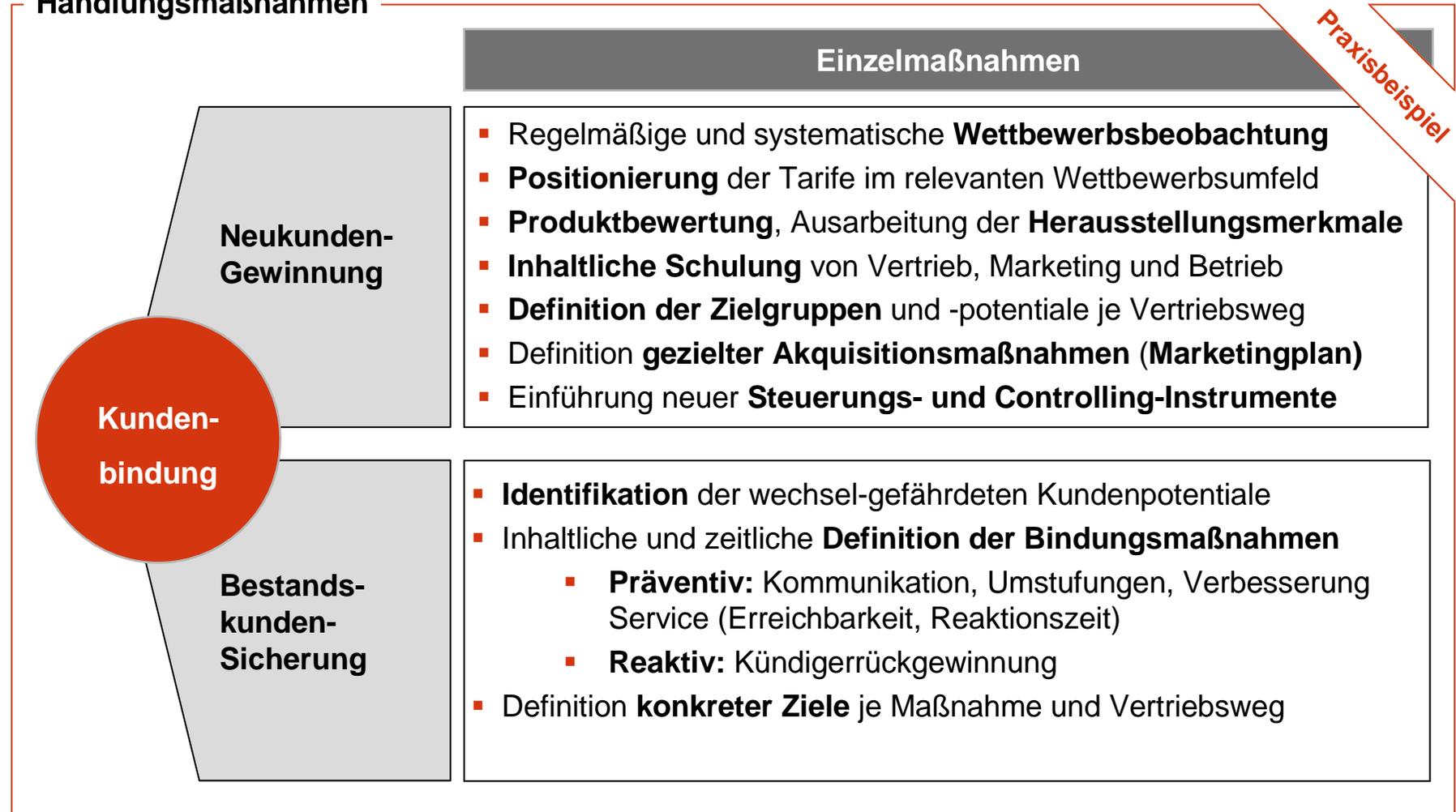
Kundenbindung



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

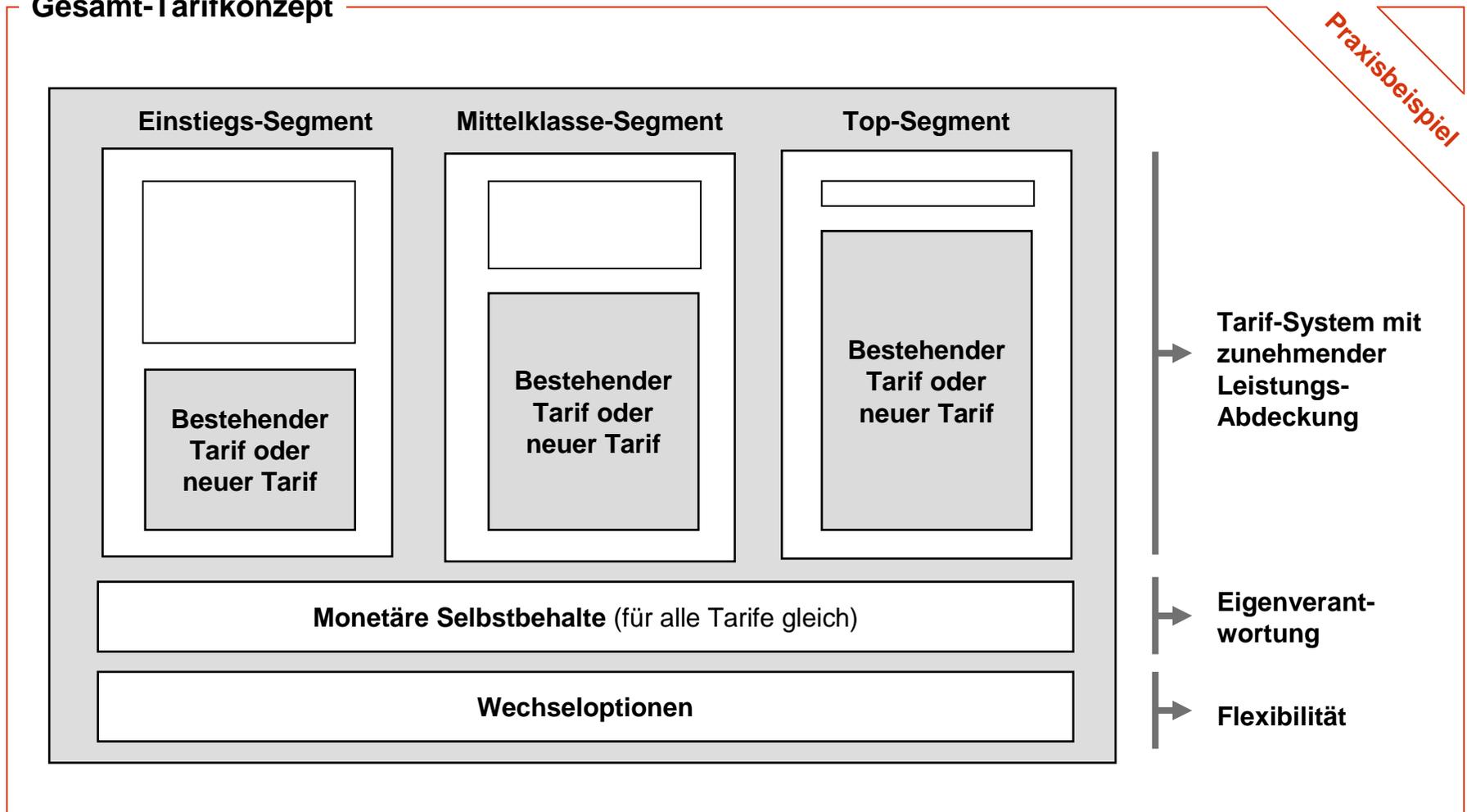
Vorgehen und Kern-Ergebnisse

- 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)

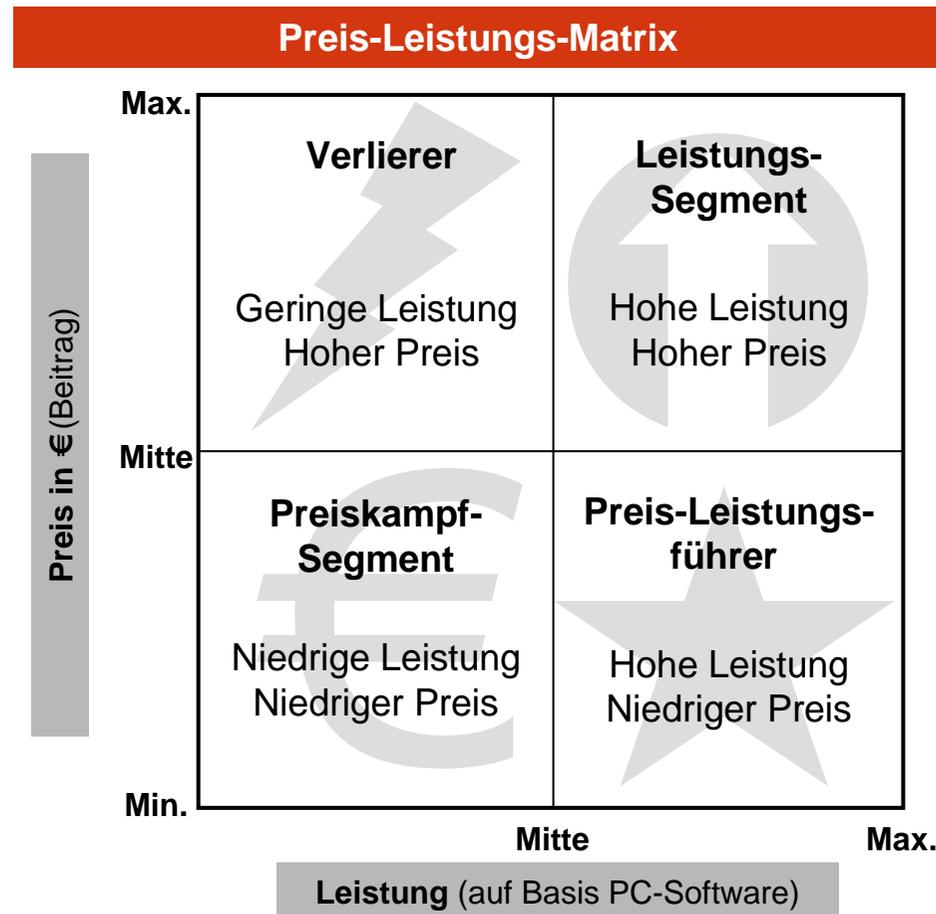
Ein stimmiges, flexibles Gesamt-Tarifkonzept – mit harmonisierten Selbstbehalten und flexiblen Wechseloptionen – ist die Grundlage für eine erfolgreiche Kundenbindung.

Gesamt-Tarifkonzept



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

Bewertungs-Matrix



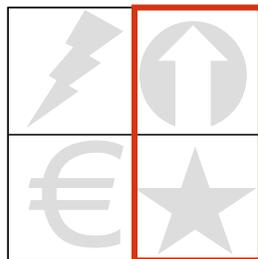
Praxisbeispiel

Die Basisstrategien zielen in Richtung einer Leistungs- oder Kostenführerschaft.

Strategien

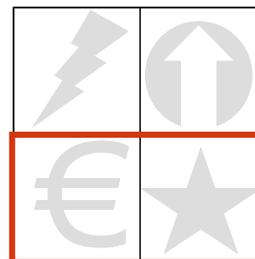
(AVB-) Leistungs- führerschaft

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



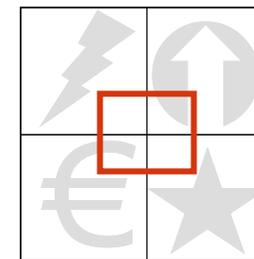
Kostenführerschaft

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



„Operational Excellence“

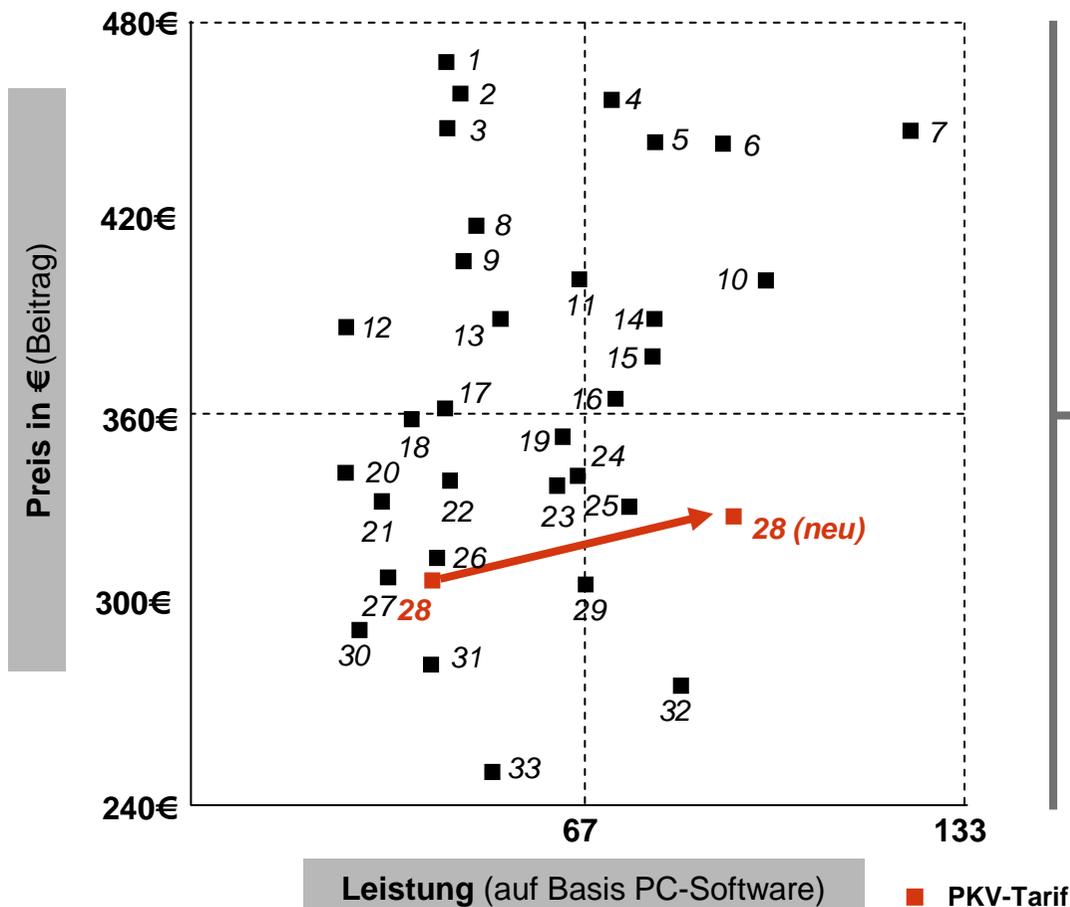
- Entwicklung einer Mehrwertargumentation über AVB hinaus
- Fokus auf exzellente Abwicklungsprozesse: schnell, freundlich, kompetent



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

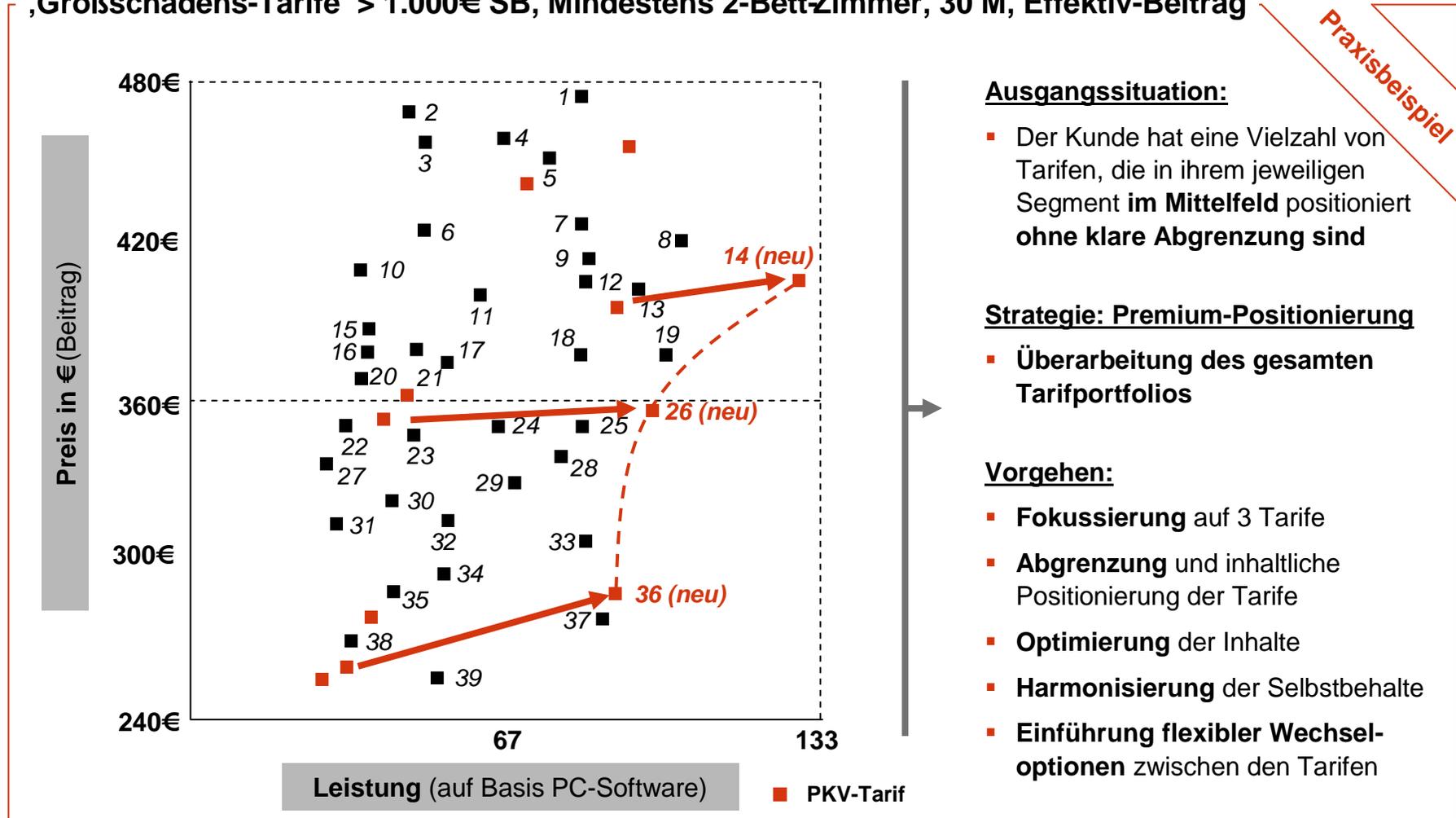
- Die **Preis-Positionierung** soll auf Wunsch des Klienten mit einer Schwankungsbreite von max. +10% **beibehalten werden**

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.

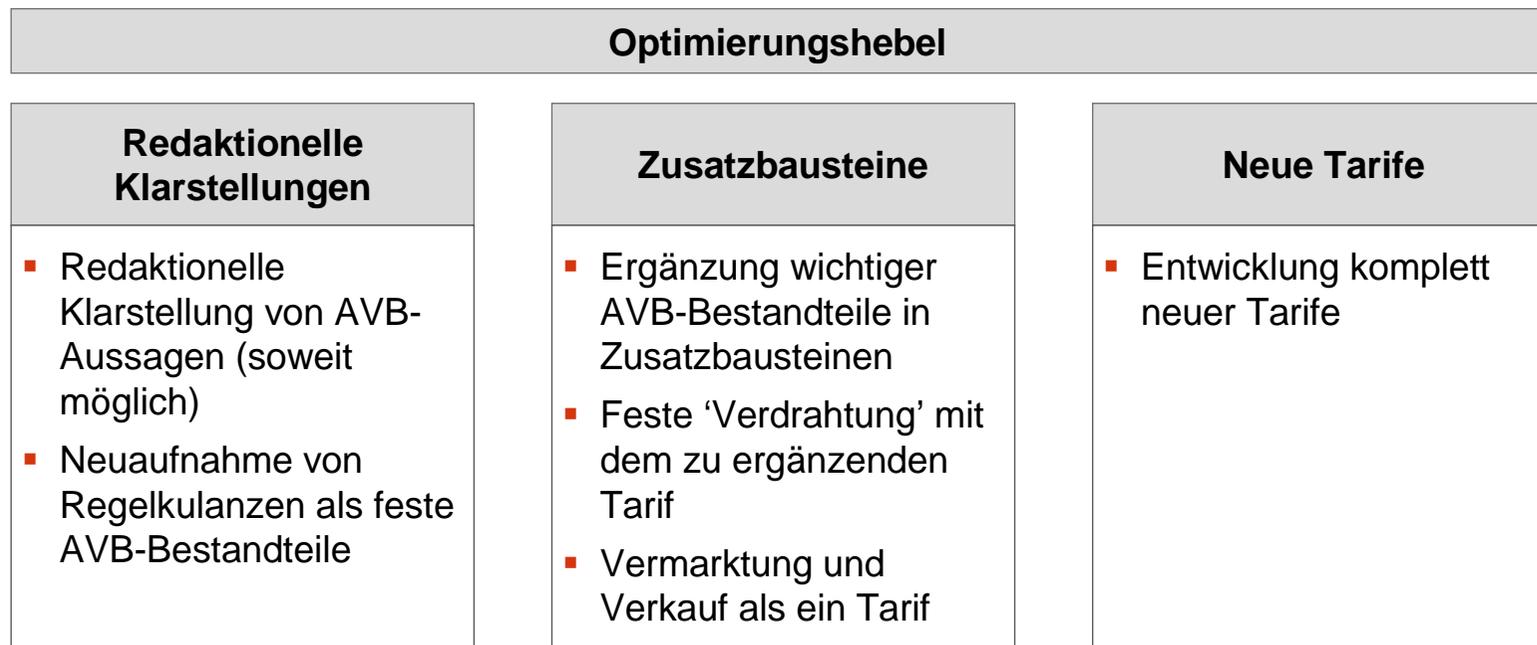
„Großschadens-Tarife“ > 1.000€ SB, Mindestens 2-Bett-Zimmer, 30 M, Effektiv-Beitrag



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

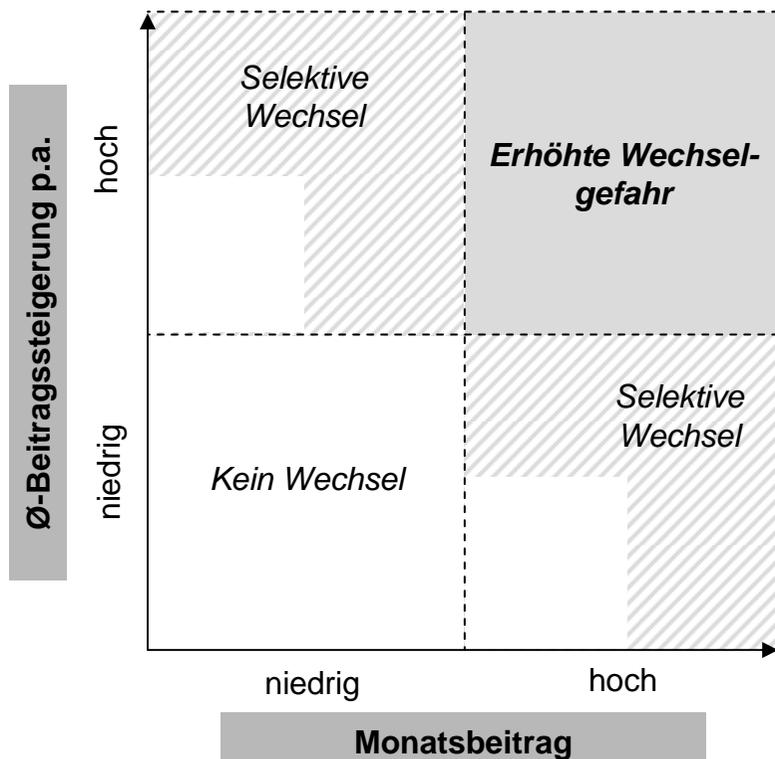
- Segmentierung der Bestandskunden nach verschiedenen Kriterien
- Identifikation der relevanten Kommunikationsinhalte

-
- Konzept für eine regelmäßige Kundeninformation

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

Bestandsanalyse

Herleitung Abwanderungspotentiale

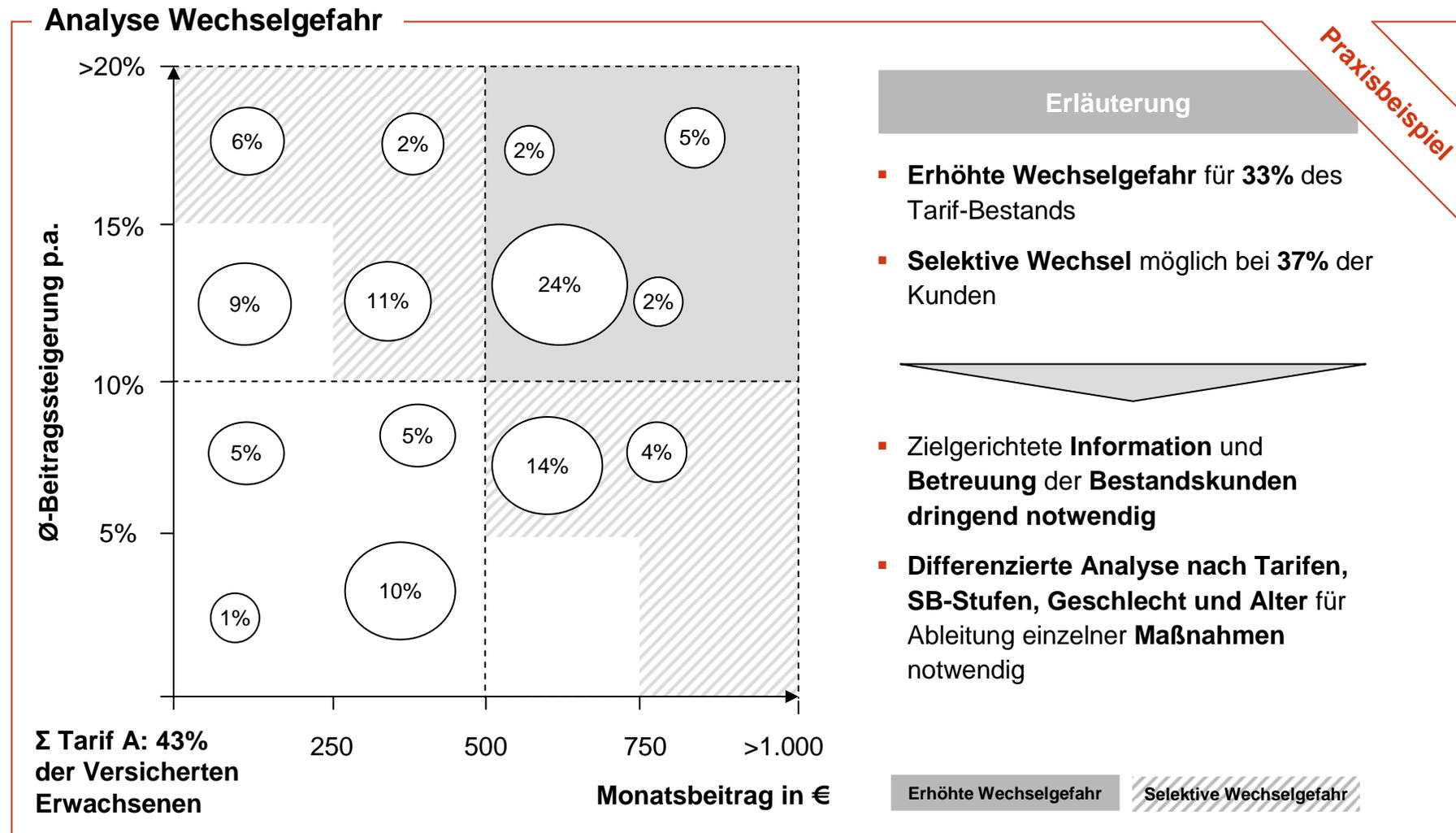


Erläuterung

Praxisbeispiel

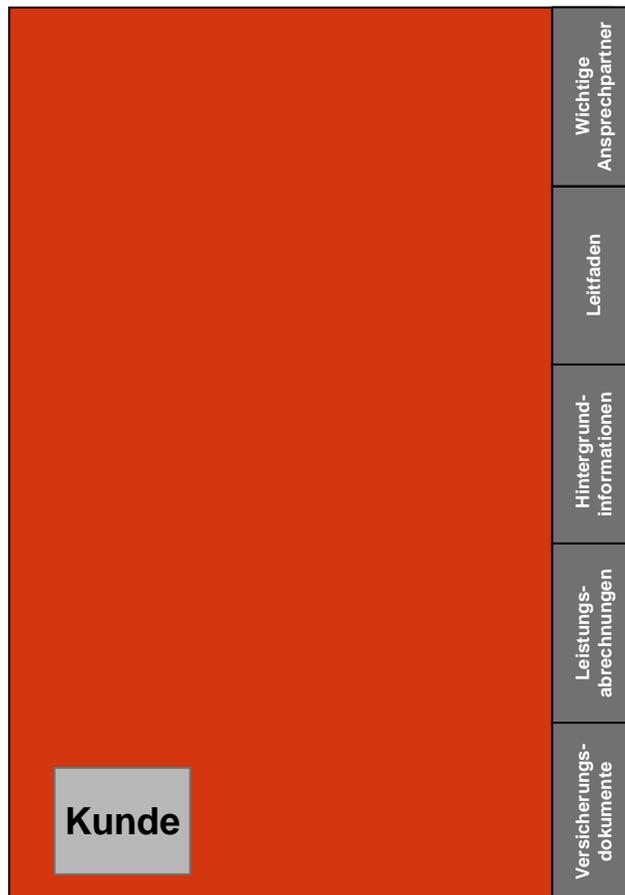
- Lediglich unzufriedene Kunden werden ‚wechselwillig‘ sein
- Segmentierung der Kunden nach
 - Monatsbeitrag
 - durchschnittlich jährlicher Beitragsanpassung, die der Kunde in seinem Tarif hatte
- Je höher beide Werte, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde von einem anderen PKV-Unternehmen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

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



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

Konzept regelmäßige Kundeninformation



- 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.

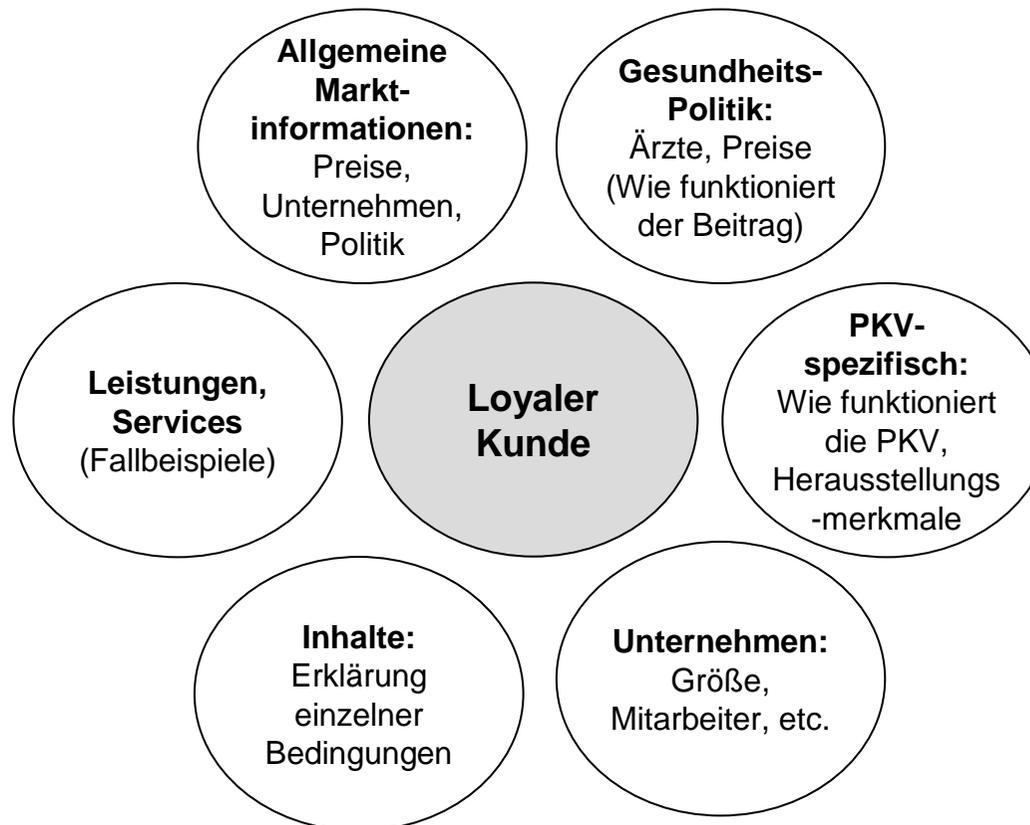
4. **Leistungsabrechnungen**

5. **Versicherungsdokumente**

Praxisbeispiel

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.

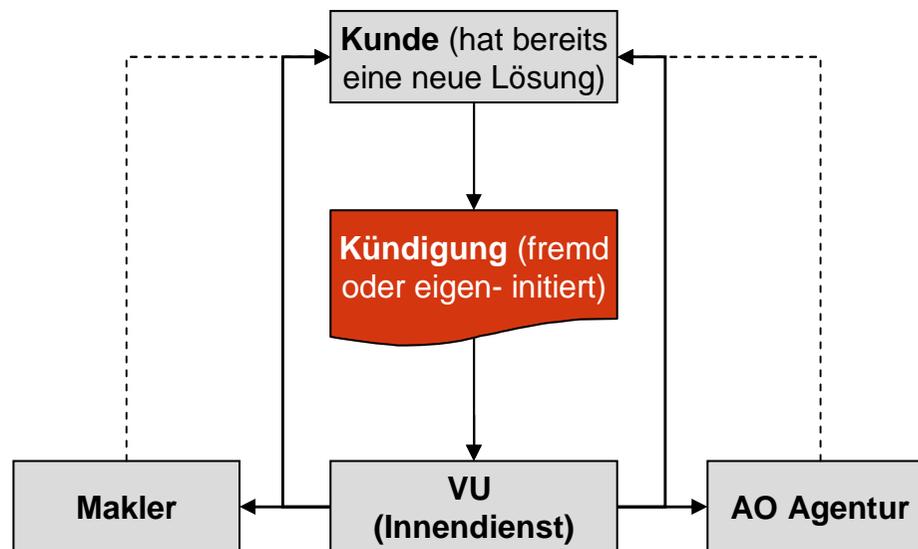
Konzept Kündigerrückgewinnung

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

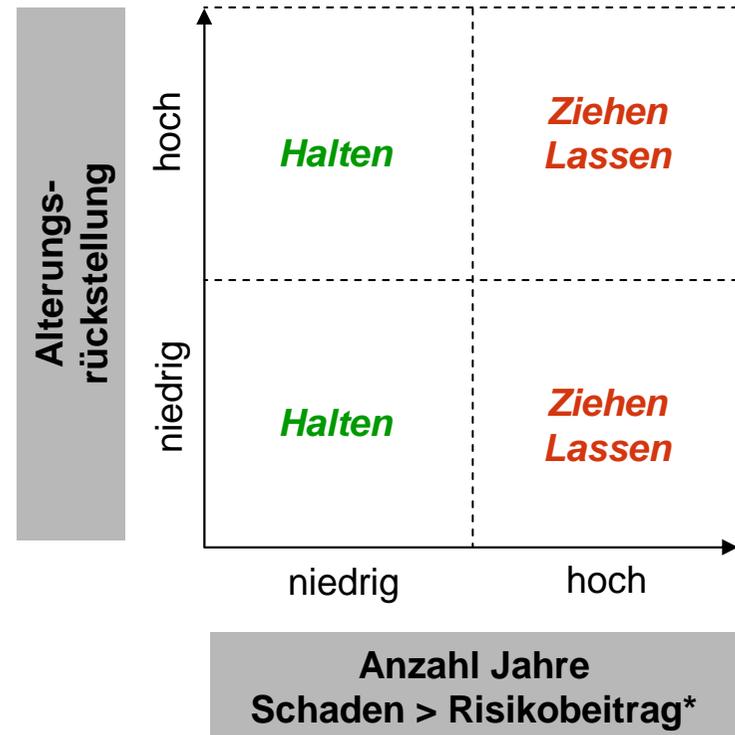
Steuerungsmodell

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 \emptyset -SB \leq 1.200€ und 40% des MSB für Verträge mit einem \emptyset -SB > 1.200€
- **Wichtigster Hebel und zu entscheiden ist die Zuordnung der Cluster zur roten- oder grünen Gruppe**

Steuerungsmodell

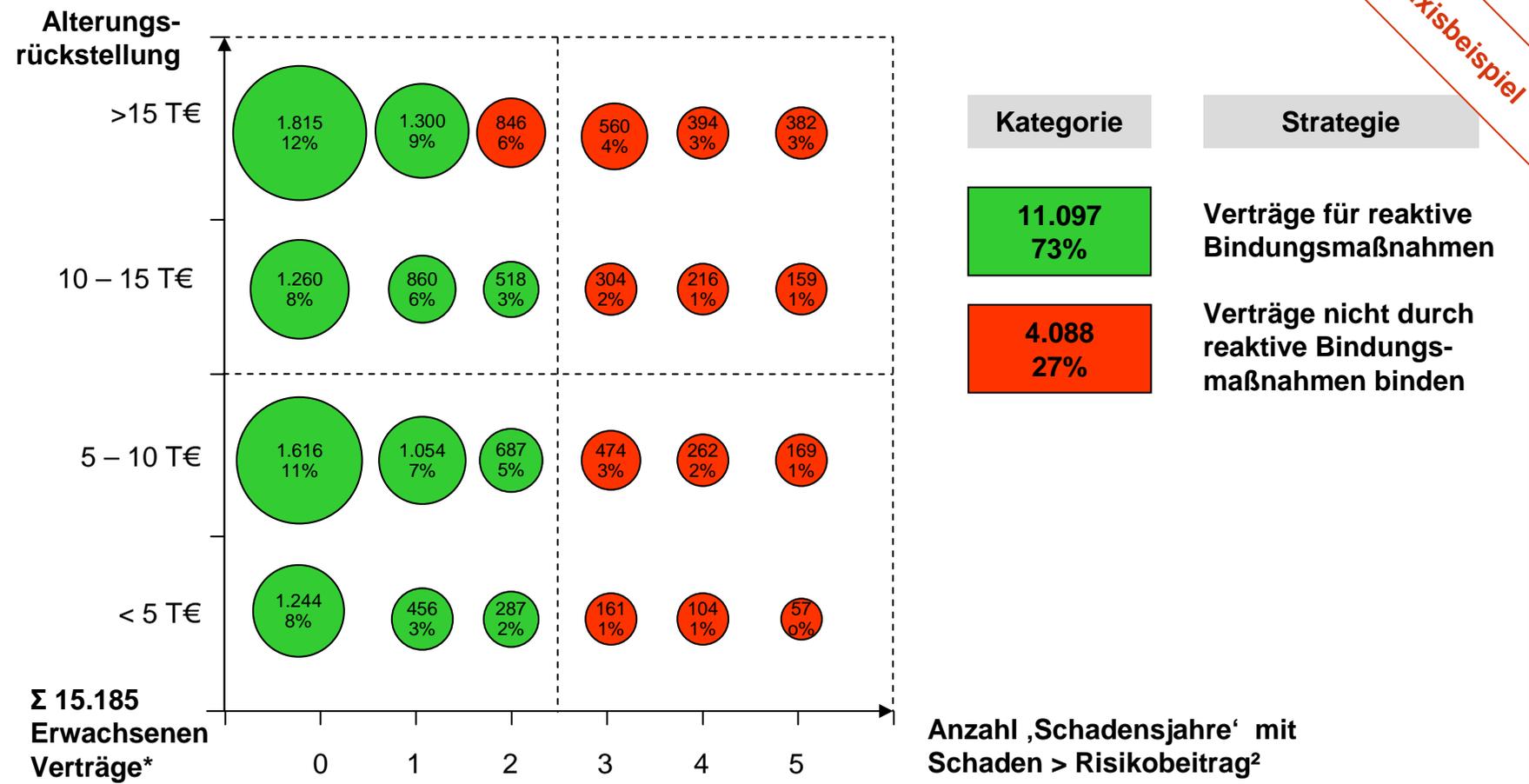
Praxisbeispiel



*Anzahl ‚Schadensjahre‘ mit Schaden > Risikobeitrag (Als Risikobeitrag wurden 50% des JSB für SB \leq 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)



* Grundgesamtheit 15.185 VN Erwachsene per Februar 2009

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

12. Meeting Arbeitskreis Produktmanagement Kranken

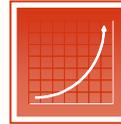
- Kundenbindung in der Krankenversicherung -

- 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