



Stornoprävention: Warum Versicherer Kunden oft zu spät halten wollen

Michael Fiedler

Viele Versicherer reagieren erst auf eine Kündigung, statt frühzeitig auf Anzeichen für eine mögliche Abwanderung zu achten. Die Unternehmensberatung Simon-Kucher fordert einen Kurswechsel im Bestandsmanagement. Dabei geht es nicht nur um Daten und KI, sondern auch um eine unbequeme Frage: Welche Kundenbindung lohnt sich wirtschaftlich überhaupt?

Warnsignale erkennen, bevor die Kündigung kommt

Andere vertragsbasierte Branchen wie Telekommunikation und Energie seien bei der systematischen Kundenbindung bereits weiter, argumentiert Simon-Kucher. Auch Versicherer verfügten über umfangreiche Informationen aus Verträgen, Schadenfällen, Servicekontakten und digitalen Anwendungen. Bislang werde die Kundenansprache jedoch vielfach an festen Anlässen ausgerichtet, etwa Beitragsanpassungen oder bevorstehenden Kündigungsfristen. „Viele Versicherer konzentrieren sich allerdings noch immer auf klassische Anlässe wie Beitragsanpassungen oder bevorstehende Kündigungsfristen“, sagt Konstantin Schaller, Partner in der Insurance Practice von Simon-Kucher. Als mögliche Frühindikatoren nennt die Beratung wiederholte Beschwerden, auffällige Tarifvergleiche und häufige Aufrufe von Kündigungsinformationen. Unternehmen mit

fortgeschrittenen Verfahren arbeiteten bereits mit 20 bis 30 solcher Signale. Entscheidend sei allerdings nicht allein, möglichst viele Daten zu sammeln. Die Informationen müssten miteinander verknüpft werden und konkrete Reaktionen auslösen – etwa einen persönlichen Kontakt, eine Serviceverbesserung oder die Überprüfung eines bestehenden Vertrags.

Warum Rabatte das eigentliche Problem verfehlen können

Ein weiteres Problem sieht Simon-Kucher in der verbreiteten Praxis, kündigungsgefährdeten Kunden vorschnell Preisnachlässe anzubieten. Denn nicht jede Kündigungsabsicht sei auf einen zu hohen Beitrag zurückzuführen. Hat sich ein Kunde beispielsweise über eine schleppende Schadenregulierung geärgert, dürfte ein Rabatt die Ursache seiner Unzufriedenheit kaum beseitigen. „Wer einem unzufriedenen Kunden nach einer schlechten Schadenregulierung einen Rabatt anbietet, löst nicht sein

Problem. Er verschenkt im Zweifel nur Marge“, warnt Schmidt-Gallas. Stattdessen könnten ein klärendes Gespräch, eine verständliche Erklärung oder eine schnellere Bearbeitung wirksamer sein. Für Versicherer bedeutet das, zwischen preisbedingter Wechselbereitschaft und Problemen mit der Servicequalität zu unterscheiden.

Nicht jeder gefährdete Kunde lässt sich zurückgewinnen

Selbst eine zutreffende Prognose des Kündigungsrisikos reicht nach Ansicht der Berater noch nicht aus. Denn sie beantwortet nicht die Frage, ob sich ein Kunde durch eine konkrete Maßnahme überhaupt zum Bleiben bewegen lässt. Manche Versicherte würden ihren Vertrag auch ohne zusätzliche Ansprache fortführen. Andere hätten ihre Wechselentscheidung bereits endgültig getroffen. Maßnahmen für beide Gruppen verursachen Kosten, ohne das Ergebnis wesentlich zu verändern. Hier setzt das sogenannte Uplift Modeling an. Mit diesem statistischen Verfahren soll nicht nur das Abwanderungsrisiko vorhergesagt werden. Es soll auch abgeschätzt werden, bei welchen Kunden eine bestimmte Maßnahme tatsächlich einen zusätzlichen Bindungseffekt erzielt. „Gute Stornoprävention bedeutet auch zu wissen, wann man einen Kunden besser in Ruhe lässt“, erklärt Schaller.

Kundenbindung muss sich wirtschaftlich rechnen

Besonders deutlich wird der Perspektivwechsel bei der Erfolgsmessung. Eine niedrige Stornoquote allein sagt wenig darüber aus, ob Maßnahmen zur Kundenbindung wirtschaftlich sinnvoll waren. Wenn ein Versicherer hohe Rabatte gewährt, zusätzliche Kulanzleistungen erbringt oder besonders aufwendige Betreuungsmaßnahmen finanziert, kann die Fortführung eines Vertrags unter Umständen teurer sein als dessen Verlust. „Ein gehaltener Vertrag ist noch kein wirtschaftlicher Erfolg“, betont Schmidt-Gallas. Die Beratung empfiehlt deshalb, den zukünftigen Kundenwert und die Kosten der Bindungsmaßnahmen stärker zu berücksichtigen. Dabei sollte nicht nur ein einzelner Vertrag betrachtet werden, sondern möglichst die gesamte Kundenbeziehung über verschiedene Versicherungssparten hinweg. Das hat auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit zwischen Versicherern und Vermittlern. Denn Erkenntnisse aus dem Servicecenter, der Schadenbearbeitung und

digitalen Kontaktpunkten müssen dort ankommen, wo Kunden tatsächlich betreut werden.

Simon-Kucher sieht Verbesserungspotenzial von 20 bis 30 Prozent

Nach Angaben von Schmidt-Gallas zeigen Projekte in der Versicherungswirtschaft und angrenzenden Branchen, dass bei einzelnen Maßnahmen zur Kundenbindung Verbesserungen von 20 bis 30 Prozent möglich seien. Die tatsächlichen Ergebnisse hingen jedoch von der Ausgangssituation und dem Zusammenspiel verschiedener Instrumente ab. Eine allgemeine Erfolgsquote für die gesamte Branche lässt sich daraus nicht ableiten. Simon-Kucher nennt in der Mitteilung weder eine konkrete Stichprobe noch eine einheitliche Kennzahl, auf die sich die Verbesserungsspanne bezieht. Der Ansatz der Beratung zielt damit auf mehr als eine technisch aufgerüstete Kündigungsabwehr: Versicherer sollen früher erkennen, warum Kunden unzufrieden werden, gezielter reagieren und zugleich prüfen, ob der Aufwand wirtschaftlich gerechtfertigt ist.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4952608/Stornopraevention-Warum-Versicherer-Kunden-oft-zu-spaet-halten-wollen/>