Kundenbegeisterung als Wachstumsfaktor

von Michael Kullmann & Bastian Hörbelt,
MSR Consulting Group

Die Diskussion um den Stellenwert von Kundenzufriedenheit ist nicht neu – aber sie hat an Relevanz gewonnen. In einer Welt, in der Produkte und Tarife der Anbieter zunehmend austauschbar sind, wird das Kundenerlebnis zur entscheidenden Differenzierung.

Auch die KUBUS-Marktstudie zeigt klar: Begeisterte Kunden binden sich langfristig an ihren Versicherer, bauen ihre Kundenbeziehung überdurchschnittlich stark aus und verursachen geringere Servicekosten. Kundenzufriedenheit ist also kein „weicher" Faktor mehr, sondern ein relevanter KPI mit direkter Wirkung auf ertragreiches Wachstum. Dem Vertrieb kommt dabei mit 39 % (Quelle: KUBUS 2024) der größte Einzeleinfluss auf die Kundenbegeisterung zu.

Investitionen in dieses Feld zahlen sich daher aus – vorausgesetzt, sie werden systematisch gemanagt – in den Versicherungsagenturen, im Führungsaußendienst bis in die zentrale Vertriebsunterstützung hinein.

Was Kunden heute begeistert – die fünf Vertriebsfaktoren

Doch wie genau kann der Vertrieb Kunden begeistern? Die Antwort liegt neben der Beratung. Insbesondere in der Betreuung von Kunden. Fünf Faktoren haben sich in der Praxis als entscheidend herauskristallisiert:

1. **Einfache Kontaktaufnahme**
   Kunden erwarten eine reibungslose und verbindliche Erreichbarkeit ihrer Ansprechpartner. Kennt der Kunde seine Kontaktperson, wirkt sich das besonders positiv aus.

2. **Multi-Kanal-Präsenz**
   Präsenz über verschiedene Kanäle ist gut, aber nicht ausreichend. Entscheidend ist, wie häufig und proaktiv der Kontakt erfolgt. Ein Jahreskontakt ist für Kundenbegeisterung in vielen Fällen ein Mindestmaß.

3. **Erkennen von Kundenbedürfnissen**
   Kunden wünschen Ganzheitlichkeit und ein echtes Verständnis für ihre Lebenssituationen und Ziele.

4. **Kompetenter Produktverkauf**
   Klar, verständlich und mit echtem Mehrwert – ohne Überverkauf. Auch Hinweise zum Verhalten im Schadenfall zahlen hierauf ein.

5. **Dauerhafte Kundenbeziehung**
   Kundenkontakte sind kein einmaliges Ereignis. Regelmäßige Bestandsüberprüfungen und ein stetiger Dialog durch die ver-

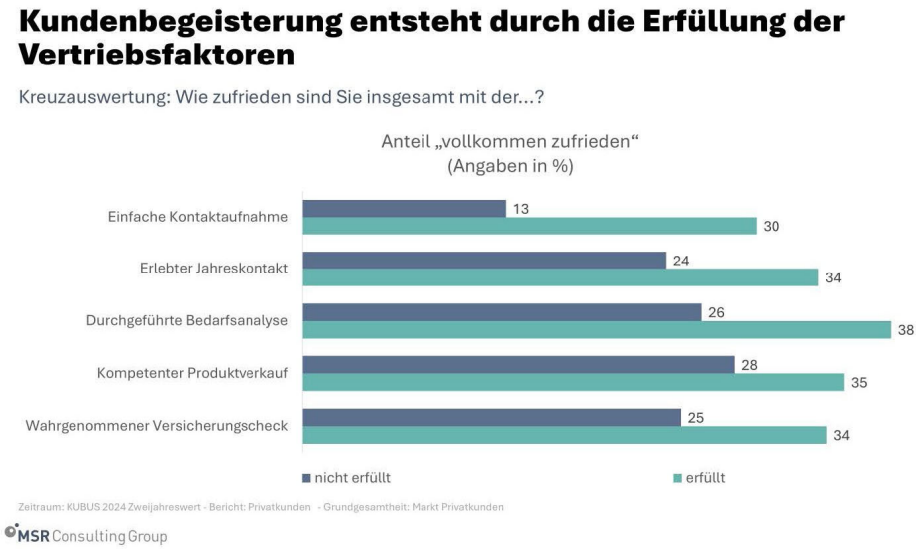

Abbildung 1: Wirkung einzelner Elemente auf die Kundenzufriedenheit

bindliche Vereinbarung von Folgeterminen machen den Unterschied.

Diese Faktoren zeigen messbare Wirkung (siehe Abbildung 1). Kunden, die z. B. einen regelmäßigen Versicherungscheck erhalten, sind deutlich zufriedener.

Zwischen Anspruch und Realität – der Status quo in der Praxis

Der Blick in die Praxis zeigt: Zwischen Anspruch und Umsetzung bestehen Lücken - insbesondere bei der Kontaktfrequenz und der regelmäßigen Pflege der Kundenbeziehung.

Bei gut der Hälfte der Privatkunden liegt der letzte Kontakt mehr als 2 Jahre zurück, 70 % erhalten keinen regelmäßigen Versicherungscheck (Quelle: KUBUS 2024), oftmals wird keiner der fünf Vertriebsfaktoren erfüllt. Und bei diesen unbetreuten Beständen handelt es sich nicht um ausschließlich weniger werthaltige Beziehungen, die Lücken gehen quer durch alle Segmente. Viele Kontakte sind zudem reaktiv – angestoßen durch Schadenfälle oder Vertragsänderungen der Kunden.

Häufig fehlt dem Vertrieb eine klare Systematik, wie Kundenbetreuung und die Einhaltung der Vertriebsfaktoren im gesamten Kundenbestand erfolgen sollen. Einzelne Kunden stehen bei vielen Agenturen im Fokus, aber gerade bei größeren Beständen fehlt meist eine umfassende Systematik jenseits der Top-Kunden. Das Tagesgeschäft frisst die vorhandenen Kapazitäten in der Agentur meist auf.

Es finden sich jedoch auch die Gegenbeispiele, bei denen ein strukturierter Betreuungsplan entlang einer Kundenklassifizierung, Kunden-

anforderungen und Bestandssicht vereint. Diese Agenturen arbeiten in der Regel mit segmentspezifischen Leveln in Service und Betreuung (Abbildung 2). Wichtig ist hier auch der Blick auf die C- und D-Kunden. Besonders bei D-Kunden – typischerweise Ein-Vertrags-Kunden mit geringem Beitrag, die häufig 35 % - 50 % des gesamten Bestands ausmachen – muss der Fokus auf zentraler Unterstützung bei ansonsten reaktiver Betreuung liegen. Bei C-Kunden braucht es eine intelligente Analytik, die die potenzialträchtigen Verbindungen in diesem Segment identifiziert und die Betreuungspläne der Kundenberater in der Agentur ergänzend füllt.

Beispiele für Maßnahmen im dezentralen Vertrieb

Die Erfahrung aus über 1.000 MSR-Workshops mit Vertriebsorganisationen zeigt: Kundenbegeisterung lässt sich gut im vertrieblichen Alltag integrieren und beginnt häufig schon im Kleinen – doch es bedarf konsequenter Steuerung!

Hier ein Beispiel: Eine automatische Eingangsbestätigung auf Kundenmails – schnell umgesetzt, oft aber noch fehlend. Oder „Kuschel-Calls“ bei Top-Kunden – vielen bekannt, aber selten systematisiert. Bereits ein bis zwei proaktive Kontakte pro Tag und Betreuer erhöhen die Kontaktfrequenz deutlich, steigern die Kundenzufriedenheit – und schaffen gleichzeitig neue Vertriebsanlässe. Besonders wirksam: Eine gezielte Kontaktplanung im CRM-System. Kunden mit langer Kontaktpause werden priorisiert – immer auf Basis des Betreuungsplans der jeweiligen Einheit und je Kunde individuell einstellbar. So können insb. für Top-Kunden regelmäßige Jahreskontakte sichergestellt werden.

Systematische Kundenbetreuung vereint Kundenanforderungen und Bestandssicht entlang einer Klassifizierung

MSR Klientenbeispiel

	A-Kunden	B-Kunden	C-Kunden	D-Kunden
1 Einfachheit der Kontaktaufnahme	Kundenkontaktdaten inkl. Werbe-EWE liegen vor; Kontaktdaten sind den Kunden leicht zugänglich, Ansprechpartner sind bekannt			Kontaktdaten sind den Kunden leicht zugänglich
2 Multi-Kanal-Präsenz	2x/Jahr (persönlich/telefonisch/digital) zzgl. multiplikative Kontakte		1x/Jahr (persönlich/ telefonisch/digital) zzgl. multiplikative Kontakte	1 Kontakt alle 2 Jahre (Kanal fakultativ, Unterstützung zentral)
3 Kundenbedürfnis erkennen	Individuelle Bedarfsanalyse inkl. Berechnung von Versorgungslücken			Einhaltung fakultativ
4 Kompetenter Produktverkauf	Systematische Einhaltung der Betreuungsstandards, insb. Hinweise für Verhalten im Schadenfall			Einhaltung obligatorisch
5 Dauerhafte Kundenbeziehung	1 Versicherungscheck pro Jahr		1 Versicherungscheck alle 2 Jahre	Versicherungscheck fakultativ

MSR Consulting Group

Abbildung 2: Betreuungsplan (MSR Klientenbeispiel)

Auch reaktive Kontakte bergen Potenzial – werden in der Praxis jedoch häufig nicht systematisch genutzt. Etwa für den kurzen Abgleich von Kontaktdaten, über die Abfrage aktuell wichtiger Lebensereignisse bis hin zur reaktiven Terminierung. Neben der Erledigung des Kundenanliegens kann viel Betreuung auch reaktiv erfolgen. Ein gemeinsamer Standard, insb. für den dezentralen Innendienst, schafft schnelle und für Kunden wahrnehmbare Veränderungen bei vertretbarem Aufwand.

Doch eines zeigt die Praxis auch sehr deutlich: Absichtserklärungen sind schnell gemacht – Maßnahmen brauchen Messbarkeit und Kontrolle. Denn ohne Steuerung bleibt Kundenbegeisterung oft ein Zufallsprodukt.

Aufbau einer kundenbegeisternden Agentur

Agenturen, die die fünf Vertriebsfaktoren erfolgreich leben, weisen bestimmte Charakteristika auf. MSR hat diese Best Practices in einem Schaubild (siehe Abbildung 3) zusammengefasst, die Orientierung für die Organisationsentwicklung bietet. Neben bereits angesprochenen Prozessen steht und fällt gelebte Kundenbegeisterung vor allem mit der Führung in der Agentur.

Begeisterung braucht System – Vertriebssteuerung neu denken

Wer Kundenbegeisterung ernst meint, muss über Prozesse und Steuerung sprechen. Einzelne Leuchtturmprojekte reichen nicht aus. Es braucht dauerhafte Messsysteme für Kundenzufriedenheit, die gezielt Rückschlüsse auf die Betreuungsqualität zulassen.

Zur Steuerung müssen alle Führungsebenen im Vertrieb eingebunden werden. Eine Steuerung, die nicht nur auf klassische Vertriebs-KPIs wie Abschlusszahlen oder Cross-Selling-Quo-

Abbildung 3: MSR „Strukturmerkmale kundenorientierter Agenturen"

ten setzt, sondern Kunden-KPIs wie Zufriedenheit, Kontaktfrequenz oder Reaktionszeit integriert. Nur so kann die benötigte Veränderung in der Denkweise des Vertriebs auch verankert werden.
Zugleich müssen die Rahmenbedingungen für den Vertrieb stimmen. Es bedarf eines leistungsfähigen CRM-Systems, das echte 360°-Sichten auf den Kunden erlaubt und die systematische Steuerung und Planung von Kontaktfrequenz ermöglicht.

Zusätzlich sollte die Agentur durch zentrale Kontaktinitiativen in der Betreuung unterstützt werden. Das klingt nach Aufwand – ist aber eine Investition in Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum. Denn der Vertrieb der Zukunft ist nicht nur effizient – er ist begeisternd.

Autoren

Michael Kullmann
Managing Partner
MSR Consulting Group

Bastian Hörbelt
Senior Consultant
MSR Consulting Group