

Life Course Modelle in der Versicherung – Eine bessere Methode zur Antizipierung von Kundenverhalten und -bedarfen?



Maël Joshua Corbat



Martin Bieler



Peter Maas

Immer mehr Versicherer bemühen sich darum, Kundenwünsche und -verhalten zu antizipieren, um die Customer Experience und Servicequalität zu steigern. Etablierte Herangehensweisen wie die Entwicklung von Kunden-Personas und Ableitung übergeordneter Lebensereignisse sind hierbei nur bedingt aussagekräftig. Für moderne Interaktionsstrategien, die vorhandene Daten nutzen, um individuelle Kunden dynamisch zu unterstützen, sind differenziertere Ansätze notwendig.

Ein Grundlagenforschungsprojekt des I.VW zusammen mit einem Schweizer Versicherer eruiert Lebensverlauf-Modelle als Alternative zum klassischen Lebensereignisansatz in der Versicherung. Die Betrachtung von Lebensverläufen, die über Lebensereignisse hinaus auch psychologische Adaptionsprozesse und verschiedene Kontextfaktoren berücksichtigt, bietet weitreichende Möglichkeiten, künftiges Kundenverhalten vorherzusagen. Sie effektiv zu implementieren ist jedoch nicht trivial.

Lebensereignisse: Altbewährt und gut?

Es ist einleuchtend, dass wichtige Ereignisse das Verhalten von Menschen beeinflussen. Somit ist auch klar, dass besonders gewichtige Erlebnisse, die nur selten in einem Menschenleben eintreten, einen Einfluss auf Kundenverhalten gegenüber Versicherungen haben. Ein Beispiel für ein solches «Lebensereignis» mit Versicherungsbezug ist der Umzug: Ob ein junger Mensch in die erste eigene Wohnung zieht oder ein Job-bedingter Umzug ansteht – es ist wahrscheinlich, dass dies ein gesteigertes Interesse an Hausratversicherungen auslöst, einschliesslich möglicher Vertragsabschlüsse oder -anpassungen. Doch die Implikati-

onen eines Umzuges gehen für Individuen weit über Versicherungsfragestellungen hinaus.

Viele Versicherungsunternehmen nutzen heute Lebensereignis-fokussierte Marketingansätze. Diese helfen bei der Gestaltung von Kundenpersonas wie auch der Konstruktion konkreter Beratungsszenarien und Verkaufsstrategien. Von der Idee her sinnvoll, werden bei kritischer Betrachtung jedoch Limitationen dieses Ansatzes sichtbar. Zum einen reduziert die Lebensereignis-Perspektive ein Kundenleben auf wenige zentrale Momente und kann somit notwendigerweise nur sehr grobe, unspezifische Vorhersagen künftigen Verhaltens ermöglichen. Zum anderen nimmt der Ansatz einen statischen Lebenslauf an, der nicht mit den heute vorherrschenden, sich dynamisch entwickelnden «Patchwork»-Lebensentwürfen zusammenpasst. Zuletzt lässt eine Reduzierung des Verhaltens auf wenige vordefinierte Ereignisse zwar eine Kundensegmentierung, jedoch keine Personalisierung der Interaktion zu – dies wäre jedoch heute nicht nur möglich, sondern wird zunehmend von Kundinnen und Kunden vorausgesetzt.

Um diese Herausforderungen zu adressieren, suchte ein Forschungsprojekt des I.VW-HSG gemeinsam mit einem Schweizer Versicherer nach neuartigen Modellen, die den Lebensereignis-Gedanken in Anerkennung aktueller Konsumenten- und Technologietrends sowie neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse weiterführen.

Lebensverlaufmodelle: Wegbereiter eines differenzierten Kundenverständnisses

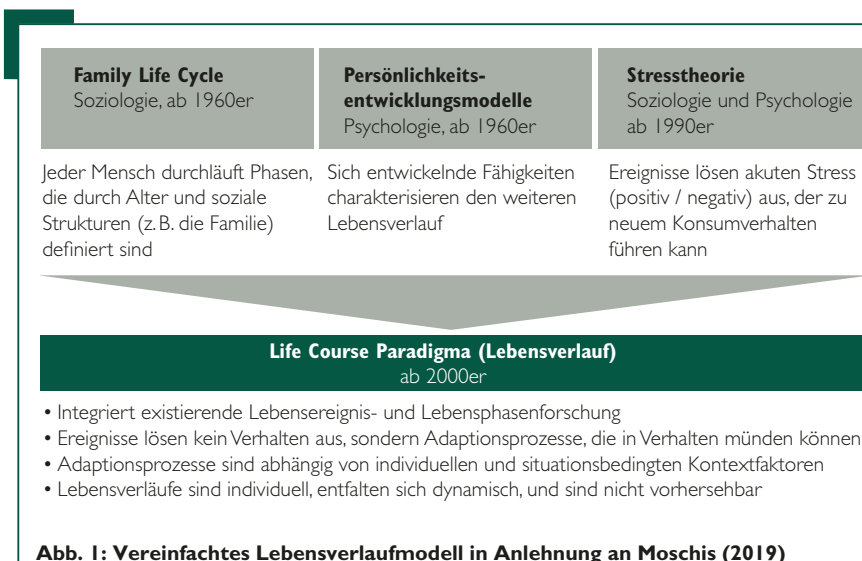
Lebensereignisse können höchstens eine erste Indikation für sich entwickelnde

Die Autoren

Maël Joshua Corbat hat seinen Master in Business Innovation am I.VW-HSG mit einer Thesis zur Lebensverlaufforschung abgeschlossen. Er arbeitet als Consultant bei BearingPoint.

Dr. des. Martin Bieler ist Projektleiter am I.VW-HSG, wo er im Jahr 2021 sein PhD-Studium in Business Innovation abgeschlossen hat.

Prof. Dr. Peter Maas lehrt und forscht an der School of Management der Universität St. Gallen zu den Themen Customer Value, Service Management und der Kundenperspektive im Marketing. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung des I.VW-HSG und hält verschiedene Mandate bei Start-Ups und Familien-Stiftungen.



Entwicklungen im Bereich der Datenerhebung und -verarbeitung vielfältige Möglichkeiten.

Während die ausschliessliche Betrachtung von Lebensereignissen bestenfalls eine Approximation von Kundenverhalten unterstützt, ermöglicht eine Lebensverlaufanalyse ein umfassendes Verständnis mit tiefgreifenden Implikationen für die proaktive Unterstützung von Menschen. Der bislang zurückgezogene Versicherer mit wenigen Kundeninteraktionen mutiert zum Coach und Unterstützer in allen Lebenslagen. Bevor wir besprechen, wie das gelingen kann, beleuchten wir kurz den wissenschaftlichen Hintergrund des Modells.

Die Entwicklung der Lebensverlaufforschung

Seine Wurzeln hat das Lebensverlaufmodell in den frühen 1960er Jahren in zwei unterschiedlichen Disziplinen: Der Soziologie und Psychologie. Soziologen stellten damals fest, dass menschliche Lebensverläufe sich prinzipiell stark ähneln und durch soziale Strukturen bedingt werden. So beschreibt das Konzept des «Family Life Cycle», dass Verhalten in verschiedenen Lebensphase oft ähnlichen Mustern folgt. Diese Lebensphasen sind relativ klar voneinander getrennt und resultieren aus sozialen Veränderungen, insbesondere im familiären Bereich. So verändern eine Geburt oder eine Hochzeit den sozialen Rahmen so stark, dass Menschen in vielen Belangen gleichzeitig ihr Verhalten ändern (Wells & Gubar, 1966).

Währenddessen entwickelte sich, von diesen Betrachtungen weitgehend unabhängig, in der Psychologie eine andere Perspektive. Persönlichkeitsentwicklungsmodelle legten nahe, dass verändertes Verhalten insbesondere eine Konsequenz von sich entwickelnden Kompetenzen und Fähigkeiten sei (Schau et al., 2009). Diese Modelle waren ein erster Versuch der modernen Wissenschaft, Lebensverläufe als Resultat stetiger psychologischer Anpassungsprozesse zu betrachten. Sie lösten sich damit von

Kundenwünsche sein. Die Antizipation spezifischer Bedarfe gelingt damit nicht. So ist Umzug nicht gleich Umzug. Welche Kontextfaktoren beeinflussen bei einem Umzug das Verhalten von Menschen? Was bewirkt der Umzug bei Personen, und wie gehen diese mit dem Lebensereignis um? Differenzierte Antworten auf solche Fragen ermöglichen ein wesentlich umfangreicheres Verständnis von Kundinnen und Kunden, welches eine verbesserte Unterstützung ermöglicht und schlussendlich zu besserer Kundenbindung führt. Eines der ersten Rahmenwerke, die differenzierte Vorhersagen in Bezug auf das Verhalten von Individuen über deren Leben hinweg zulassen, ist das von George P. Moschis entwickelte Lebensverlaufmodell (Moschis, 2007; 2019).

Der Lebensverlauf beschreibt die individuelle, dynamische und kontext-abhängige Entwicklung der Lebensphasen eines Menschen. Der Lebensverlauf ist durch wiederkehrende Adaptionsprozesse geprägt, welche zukünftige Verhaltensabsichten und –routinen massgeblich beeinflussen können.

In seinem aktuellen Buch beschreibt Moschis, dass Ereignisse bei Individuen nicht notwendigerweise Reaktionen auslösen, die genau vorhersagbar sind. Vielmehr lösen einschneidende Ereignisse in erster Linie Adaptionsprozesse aus. Menschen bewerten und verarbeiten Ereignisse

auf einer psychologischen, sozialen, und strukturellen Ebene. Psychologische Adaptionsprozesse im Umzugskontext können zum Beispiel die Bewältigung von empfundener Unsicherheit und Stress sein. Sozial betrachtet kann der Auszug bedeuten, dass junge Erwachsene auf sich allein gestellt sind und sich erstmals mit finanziellen, aber auch einer Vielzahl anderer Themen auseinandersetzen. Strukturell ist davon auszugehen, dass der Ortswechsel auch geänderte Routinen und andere finanzielle Möglichkeiten mit sich bringt. Je nachdem, wie stark einzelne Adaptionsprozesse in einzelnen Menschen ausgeprägt sind, verändert sich die Wahrscheinlichkeit gewisser Verhaltensmuster. So muss ein Umzug nicht notwendigerweise den Abschluss einer eigenen Hausratversicherung bedingen, sondern kann genauso gut eine Auslagerung der finanziellen Verantwortung auf einen Berater nach sich ziehen. Oder aber solche Entscheidungen geraten gegenüber der persönlichen Neuerfindung in einem ungewohnten sozialen und strukturellen Kontext vollkommen in den Hintergrund. Zentral im Modell ist die Erkenntnis, dass diese verschiedenen Adaptionsprozesse individuell unterschiedlich ausgeprägt sind und damit für jedes Individuum separat betrachtet werden müssen (Abbildung 1). Vor einigen Jahren war die Anwendung dieses Ansatzes im Versicherungsalltag noch kaum vorstellbar; heute ergeben sich durch die rasanten

der deterministischen Vermutung, dass Verhalten die unabdingbare Folge gewisser Ereignisse sei.

Drei Jahrzehnte später wurden beide Perspektiven aufgegriffen in der Stresstheorie. Auch diese stellte einzelne Menschen in den Mittelpunkt. Die Kernthese war, dass jedes wahrgenommene Ereignis Stress in Menschen auslöst. Die Verarbeitung dessen äussert sich in Verhalten und kann somit auch Konsummuster beeinflussen (Mathur et al., 2003). Anzumerken hierbei ist, dass Stress in dem Zusammenhang ein wertungsfreier Term ist: Stress ist ein intensiver psychologischer Zustand, der akut ist und deutlich vom gewöhnlichen Zustand abweicht. So löst ein Lottogewinn ebenso Stress aus wie das Ende einer Beziehung. In ersterem Fall wird dieser aber (vermutlich) positiv empfunden, in letzterem (meistens) eher negativ.

Wie Abbildung 2 aufzeigt, ist die Lebensverlaufforschung ein Produkt und eine Weiterentwicklung dieser verschiedenen Forschungsströmungen (vgl. Elder et al., 2003). Das Lebensverlauf-Paradigma erkennt an, dass einzelne Lebensereignisse das Verhalten massgeblich beeinflussen. Gleichzeitig stellt es dar, dass Ereignisse in erster Linie die bereits beschriebenen Adaptionsprozesse auslösen. Diese Verarbeitungsvorgänge sind inhärent individuell und abhängig von verschiedenen Kontextfaktoren. Um das vorherige Beispiel abermals zu bemühen, verändert der Kontext einer Pandemie das Erleben eines Umzugsprozesses für viele drastisch. Die Herausforderungen wie auch die damit einhergehenden Unsicherheiten sind noch umfangreicher als sonst (Quelle: Einer

der Autoren ist während eines Pandemie-Lockdowns umgezogen). Gleichzeitig kann der erfolgreiche Abschluss des Prozesses unter erschwerten Bedingungen zu erhöhten Glücksempfindungen oder einem gestärkten Selbstvertrauen führen. Dies wiederum kann das darauffolgende Verhalten in verschiedenen Bereichen beeinflussen – nicht zuletzt in Bezug auf finanzielle Entscheidungen.

Vorteile des Lebensverlaufmodells in der Versicherung

Lebensverlaufmodelle erweitern also die klassische Betrachtung von Lebensereignissen in zweierlei Hinsicht: Sie betrachten einerseits, welche psychologischen Prozesse Lebensereignisse auslösen, und andererseits massgebliche Kontextfaktoren, die diese beeinflussen. Durch Berücksichtigung dieser Elemente kann eine deutlich zuverlässigere Vorhersage von Verhalten, und damit eine gezieltere Gestaltung von Kundenservices, ermöglicht werden. Anstatt mit einem groben Raster, das zu ungenau ist, um wirklichen Mehrwert zu stiften, können Kundinnen und Kunden zielgerichtet bei der Bewältigung ihrer Lebensereignisse begleitet und unterstützt werden.

Die konkrete Anwendung im Unternehmen ist vergleichbar mit der bisherigen Lebensereignisforschung, geht jedoch einige Schritte weiter. Lebensereignisse können auch weiterhin die Ausgangslage bilden, wenn mögliche Verhaltensmuster identifiziert werden. Statt jedoch eindimensionale Kundenpersonas zu entwickeln, die nach dem Schema «bei Person A führt Ereignis X zu Verhalten Y» funktionieren, lassen sich mit Lebensverlauf-

modellen differenziertere Szenarien entwickeln, die zumindest annähernd jeden individuellen Fall abbilden können. Der Denkprozess kann im Ansatz ähnlich sein. Angenommen, eine Person A erlebt ein Ereignis X – welche psychologischen, sozialen, und strukturellen Adaptionsprozesse könnte dies auslösen? Welche Kontextfaktoren beeinflussen die Ausprägung dieser Adaptionsprozesse? Welche parallelen Veränderungen oder Ereignisse können die betrachteten Prozesse peripher beeinflussen?

Einerseits decken diese Fragen verschiedene potentielle Verhaltensmuster auf. Gleichzeitig erlauben sie auch ein deutlich umfangreicheres Verständnis von Kundinnen und Kunden. Derartige Szenarien sind äusserst hilfreich für das Aufdecken neuer Potentiale zur Unterstützung der Kundschaft. Wohlgemerkt kann und sollten solche Denkprozesse über einen eingeschränkten Versicherungsfokus hinausreichen. Wenn der Umzug gravierende Herausforderungen auslöst – zum Beispiel akute Zeitknappheit – wie kann ein Versicherungsunternehmen mit Hilfe seines Ökosystems Individuen unter die Arme greifen? Vielleicht würde ein Ummelde-Service, die Organisation des Transports, oder sogar eine Packhilfe die Zeitnot lindern. Auf jeden Fall ist anzunehmen, dass solche Services die Kundenbindung drastisch stärken könnten.

Schritte zum differenzierten Verständnis individueller Lebensläufe

Während diese Beispiele naheliegender erscheinen mögen, ermöglicht das Lebensverlaufmodell, sie strukturiert und zielgerichtet zu erarbeiten. Der Ansatz kann damit zu einem Kernelement eines kundenzentrierten Marketing- und Geschäftsentwicklungsansatzes werden.

Zur Antizipation von Kundenbedarfen sowohl in Bezug auf Versicherungen, als auch über den Kernservice hinaus, können die Dimensionen des Lebensverlaufmodells schrittweise adressiert werden (Abbildung 3).

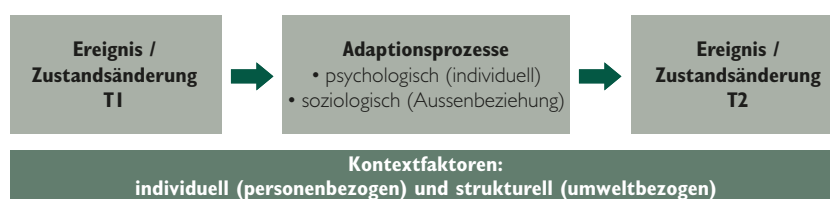


Abb. 2: Die Lebensverlaufforschung verbindet über ein halbes Jahrhundert existierender Forschung zu einer ganzheitlichen Perspektive

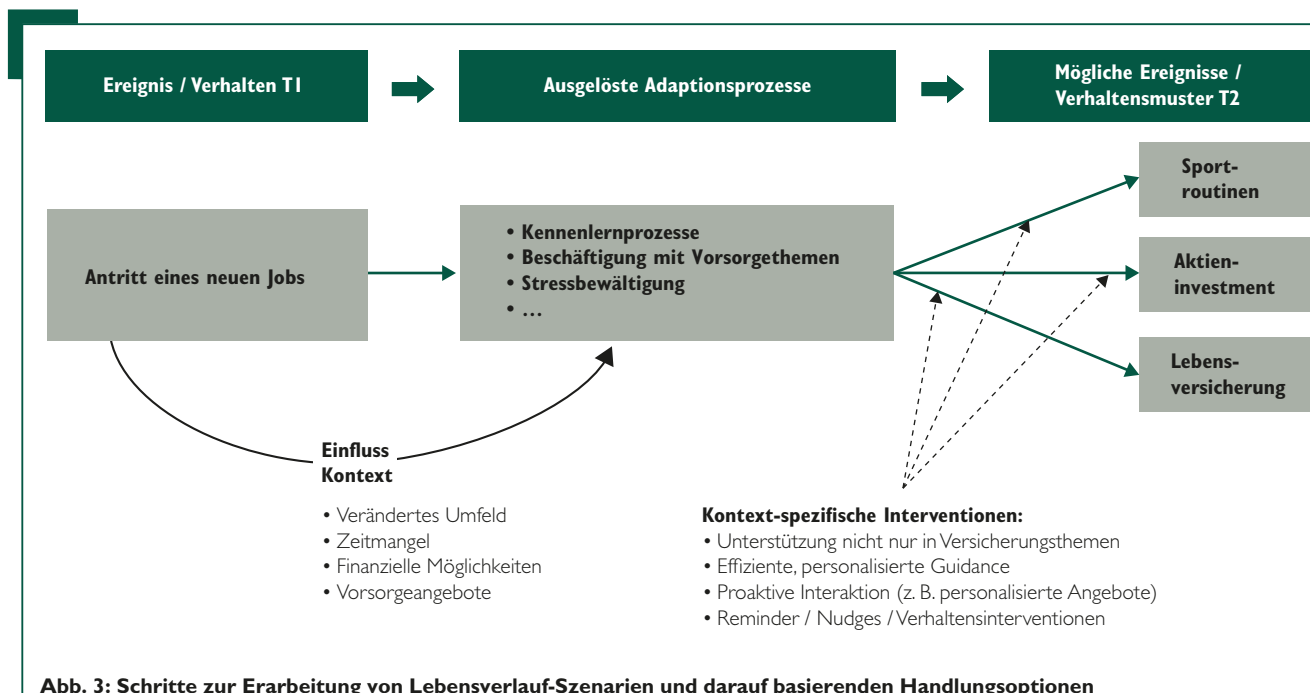


Abb. 3: Schritte zur Erarbeitung von Lebensverlauf-Szenarien und darauf basierenden Handlungsoptionen

(1) Im ersten Schritt ist das Szenario einzuschränken, welches bei der Analyse betrachtet wird. Dies kann aus zwei logischen Richtungen geschehen. Zum einen kann die offene Frage gestellt werden, welche Adaptionsprozesse gewisse Erlebnisse auslösen können. Alternativ kann, ausgehend von einem gewünschten Verhalten in einem Zeitpunkt T2, erörtert werden, welche Adaptionsprozesse dieses Verhalten begünstigen. (2) Im zweiten Schritt können Kontextfaktoren erörtert werden, welche voraussichtlich Adaptionsprozesse und zukünftige Verhaltensweisen beeinflussen werden. Die Bestimmung dieser Kontextfaktoren kann assoziativ stattfinden, zum Beispiel ist naheliegend, dass die Geburt eines Kindes zu einer Reduktion der verfügbaren Zeit und einer Veränderung des sozialen Umfeldes führt. Bei umfangreichen finanziellen Möglichkeiten führen diese Faktoren sicher zu anderen Bewältigungsmechanismen (z.B. Anstellung einer Haushaltshilfe) als bei geringeren. (3) Die konkreten Adaptionsprozesse können im dritten Schritt analysiert werden. Hierbei wird versucht, zu beantworten, mit welchen sozialen, psychologischen und strukturellen Veränderungen Personen auf ein Ereignis reagieren. (4) Im vierten Schritt werden neue Erkennt-

nisse aus der durchgeführten Lebensverlaufanalyse konsolidiert. Bei einer ausführlich durchgeführten Analyse werden sich verschiedene Aspekte herausstellen, welche bislang in Kundeninteraktionen keine Rolle gespielt haben. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage für die Entwicklung konkreter Handlungsoptionen.

Abbildung 4 stellt eine derart erarbeitete Lebensverlaufanalyse beispielhaft dar. In diesem Szenario führt ein Jobwechsel zu verschiedenen Anpassungsprozessen, welche von individuellen und strukturellen Kontextfaktoren beeinflusst werden. Die Adaptionsprozesse können in der Zukunft zu den drei exemplarischen Verhaltensweisen führen. Das Wissen

1. Auswahl Szenario / Anwendungsfeld

Auswahl des fokalen versicherungsbezogenen Verhaltens (welche Adaptionsprozesse können hierzu führen?) oder eines / mehrerer Ereignisse (welche Adaptionsprozesse können diese auslösen?)

2. Entwicklung Kontextfaktoren

Assoziativ und datengetrieben

- Interaktiv so viele Situationsfaktoren wie möglich zusammentragen
- Personen- und Umweltbezogene Kontextfaktoren berücksichtigen
- Priorisierung der wichtigsten Faktoren aus Konsumentensicht

3. Analyse der Adaptionsprozesse

Welche psychischen und sozialen Adaptionsprozesse durchleben Person A / B / C wenn sie mit Ereignis T1 konfrontiert sind? Wie werden die Prozesse durch Kontextfaktoren beeinflusst? Welche Verhaltensoptionen T2 ergeben sich, wie wahrscheinlich sind diese?

4. Ableitung von Handlungsoptionen

Durch das Aufdecken der wichtigsten Kontextfaktoren und wichtigsten / wahrscheinlichsten Adaptionsprozesse ergeben sich deutliche Indikationen, an welcher Stelle Kunden unterstützt werden können.

Abb. 4: Anwendung des Lebensverlaufmodells am Beispiel des Lebensereignisses «Jobwechsel»

um die Prozesse und potentielle Resultate ermöglicht es Versicherern, konkrete Massnahmen zu entwickeln, um Kunden in ihrer Transformation zu unterstützen und wünschenswertes Verhalten wahrscheinlicher zu machen.

Herausforderungen und Chancen

Die Erarbeitung von schlüssigen, relevanten Szenarien erfordert eine umfangreiche Datenbasis. Grundsätzlich ermöglichen mehr Datenpunkte eine genauere Vorhersage von Kundenverhalten und somit eine zielgerichtetere Gestaltung unterstützender Interventionen. Gerade zu Beginn der Umsetzung von Lebensverlauf-zentrierten Ansätzen ist es jedoch wichtig, Komplexität und Zusatzaufwand gering zu halten und dafür auf bestehende Datenquellen zuzugreifen. In diesem Zusammenhang ist der Erfahrungsschatz von Kundenberatern aus unzähligen Interaktionen mit Kunden extrem hilfreich. Diese wissen, was viele Kunden im Kontext eines Versicherungsabschlusses oder (drohenden) Schadensfalls beschäftigt. Sie können somit durch Stellen der richtigen Fragen schnell erkennen, welche Adaptionsprozesse diese Ereignisse auslösen und welche Kontextfaktoren hierbei eine Rolle spielen. Ergänzt werden kann diese Perspektive durch offen geführte Interviews mit Kunden, die explizit darauf abzielen, zentrale Adaptionsprozesse und Kontextfaktoren zu erkennen. Auf Basis dieser beiden Datenquellen lassen sich zum Beispiel in Workshops, strukturiert durch die oben genannten vier Schritte, eine Vielzahl von Szenarien entwickeln, die wiederum Handlungspotentiale aufdecken. Wichtig ist nicht, dass alle Eventualitäten in Bezug auf die Lebensverläufe verschiedener Personen erkannt und adressiert werden. Wichtig ist viel-

mehr, dass die Transformation zu einem individuellen Kundenverständnis voranschreitet.

In einem weiteren Entwicklungsschritt können diese «manuellen» Erarbeitungen unterstützt werden durch automatisierte Datenmodelle. Ziel dieser Modelle ist, unter Berücksichtigung insbesondere von Lebensereignissen und relevanten Kontextfaktoren abzubilden, welche Adaptionsprozesse wahrscheinlich ausgelöst werden und welche Verhaltensmuster in T2 daraus resultieren. Aufgrund der Vielfalt der potentiellen Zusammenhänge wird hierfür der zielgerichtete Einsatz neuer technologischer Möglichkeiten unabdingbar sein. Zum Beispiel können Machine Learning Algorithmen auf Grundlage umfangreicher, dynamischer Datenpools kontinuierlich systematische Zusammenhänge aufdecken und somit die verbesserte Vorhersage von Verhalten ermöglichen. Während der Einsatz solcher Technologien für viele Unternehmen noch Zukunftsmusik ist, können Datenlandschaften schon heute darauf vorbereitet werden, systematisch ausgewertet zu werden. Wichtig hierfür ist, dass jegliche Daten zu Kunden nicht an verschiedenen Orten, sondern an einer zentralen Stelle gespeichert werden.

Ausblick

Das Lebensverlauf-Modell zeigt auf, dass Versicherungen nur ein sehr kleiner Teil des Lebens sind, die für Konsumenten grundsätzlich im Kontext anderer Geschehnisse und Erfahrungen stehen. Dies stellt, ausgehend von bisherigen Lebensereignis-Ansätzen, einen notwendigen Schritt zu einem holistischeren Verständnis von Kundenwünschen dar und ermöglicht die Antizipation von zukünftigem Verhalten. Natürlich führt ein sol-

ches Vorhaben zu komplexen Betrachtungen und damit einhergehend Herausforderungen in der Datenerhebung und -analyse. Wie bereits erwähnt, wären individuelle Lebensverläufe vor einigen Jahren noch nicht abbildbar, geschweige denn vorhersagbar, gewesen. Während sich Lebensverläufe jedoch weiterhin individualisieren, gibt es heute die technologischen Möglichkeiten, diese Komplexität abzubilden.

Klar ist, dass die Nutzung von Lebensverlaufmodellen am Ende eines Prozesses steht, der organisationale Ressourcen und Zeit fordert. Jedoch deuten aktuelle Entwicklungen in der Selbstwahrnehmung und dem Verhalten von Kunden darauf hin, dass eine proaktive Unterstützung von Kunden in diversen Lebensbereichen unabdingbar sein wird, um eine bedeutsame Rolle in deren Leben zu spielen. Wer Lebensverläufe in all ihren Facetten wirklich versteht, hat gute Chancen, sich deutlich vom Wettbewerb abheben zu können.

Referenzen

- Elder, G. H., Johnson, M. K., & Crosnoe, R. (2003). The Emergence and Development of Life Course Theory. In J. T. Mortimer & M. J. Shanahan (Eds.), *Handbook of the Life Course* (pp. 3–19). Springer US.
- Mathur, A., Moschis, G. P., & Lee, E. (2008). A longitudinal study of the effects of life status changes on changes in consumer preferences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 234–246.
- Moschis, G. P. (2019). *Consumer Behavior over the Life Course*. Research Frontiers and New Directions. Springer International Publishing.
- Moschis, G. P. (2007). Life course perspectives on consumer behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 295–307.
- Schau, H. J., Gilly, M. C., & Wolfinger, M. (2009). Consumer Identity Renaissance: The Resurgence of Identity-Inspired Consumption in Retirement. *Journal of Consumer Research*, 36(2), 255–276.
- Wells, W. D., & Gubar, G. (1966). Life cycle concept in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 3(4), 355–363.