

Was sind wir unseren Kunden wert? Perspektiven und Ergebnisse der Customer-Value-Forschung



Albert Graf



Peter Maas

Seit der Deregulierung der Märkte Anfang der 90er-Jahre hat sich die Versicherungswirtschaft – insbesondere im deutschsprachigen Raum – stark verändert. In dieser Zeit sind eine Vielzahl von Unternehmen vom Markt verschwunden oder in andere Unternehmen integriert worden. Diese Wettbewerbsdynamik spiegelt sich auch in den unterschiedlichen strategischen Prioritäten, die je nach Verfassung des Marktumfeldes zu beobachten waren. Dominierten zu Beginn noch lineare Service- und Produktinnovationen und volumenorientierte Wachstumsstrategien, so rückte mit der ersten Krise 2001/2002 das Kerngeschäft stärker in den Fokus. Mit dem Motto «back-to-the-roots» wurden Kostenreduktionsprogramme und Operational-Excellence-Initiativen lanciert, die schlankere Prozesse und einfachere Systeme mit sich brachten. In den letzten fünf Jahren ist ein weiterer deutlicher strategischer Shift zu beobachten, im Rahmen dessen der Kunde in den Fokus der Management-Attention gerückt ist. Eine Vielzahl von Aktivitäten sind darauf gerichtet, besser zu verstehen, was Kunden eigentlich von einem Versicherer erwarten, was für sie Wert schafft und welche strategische Positionierung Erfolg versprechend sein kann. Verstärkt durch die aktuelle Finanzkrise verändern sich Ansprüche, Verhalten und die Rolle des Kunden – auch im Bereich Financial Services. Aspekten wie Risiko, Vertrauen, Rendite, Nachhaltigkeit wird heute von vielen Kunden ein anderer Stellenwert beigemessen als noch vor zwei Jahren. Gleichzeitig änderten sich die Anforderungen der Kunden an Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen der Versicherungsbranche. Um sich als Unternehmen erfolgreich auf dem Markt zu behaupten, rückt hierbei eine Frage immer stärker in den Mittelpunkt: Wie schaffen Versicherungsunternehmen Wert bei ihren Kunden?

Definition von Customer Value

Das Thema Customer Value hat in der Forschung eine noch recht junge Geschichte. Erst seit ca. zehn Jahren werden in verschiedenen Disziplinen verstärkte Forschungsanstrengungen unternommen.¹ Die Identifikation, Schaffung und Sicherstellung von Customer Value wird als zentrale Voraussetzung bzw. Quelle für zukünftige Erfolge von Unternehmen auf gesättigten aber auch neuen Märkten betrachtet.²

Aufgrund der Mehrdeutigkeit des Begriffes Kundenwert hat sich eine Unterscheidung mit Hilfe englischer Termini durchgesetzt:

- Customer Equity beschreibt die Bewertung einer Kundenbeziehung aus der Unternehmensperspektive im Sinne einer Inside-Out-Betrachtung. Ziel dieses Ansatzes ist es herauszufinden, wie attraktiv beziehungsweise wertvoll einzelne Kunden – Customer Lifetime Value – oder ganze Kundensegmente aus Unternehmenssicht sind.
- Customer Value bezeichnet den wahrgenommenen Wert einer Beziehung zu einem Anbieter aus Kundensicht. Im Fokus stehen hier neben Produkten und Dienstleistungen auch emotionale und kommunikative Aspekte einer solchen Beziehung.

Zentrale Fragen der Customer-Value-Forschung, die im Folgenden in ihrer Relevanz für die Versicherungswirtschaft näher beleuchtet werden, sind:

- Welche Werttreiber gibt es aus Kundensicht in welcher Phase der Kundenbeziehung?
- Welche sind die wichtigsten Komponenten des Customer Value?
- Wie sieht das Zusammenspiel von Customer Value, Servicequalität, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Customer Equity aus?

Die Autoren

Dr. Albert Graf arbeitet bei den Helvetia Versicherungen im Bereich Prozesse & Qualität.

Prof. Dr. Peter Maas ist Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW·HSG) und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement an der Universität St. Gallen.

- Welche Managementaktivitäten mit Bezug auf Customer Value sind Erfolg versprechend?
- Wie kann Customer Value erfasst und gemessen werden?

Customer-Value-Verständnis für Financial Services

Um ein geeignetes Customer Value Verständnis für die Financial Services zu entwickeln, bedarf es bei Finanzdienstleistern neben der Einbeziehung branchen- und produktspezifischer Merkmale vor allem der Berücksichtigung des Dienstleistungscharakters.³ Die dienstleistungsspezifischen Merkmale, wie Intangibilität und das Uno-actu-Prinzip – Zusammenfallen von Leistungserstellung und Konsum – oder der Charakter eines Vertrauensgutes, treffen in besonderer Weise auf die Produkte und Leistungen von Financial-Services-Unternehmen zu. Dies wird deutlich, wenn von den Funktionen ausgegangen wird, die Financial Services beim Kunden erfüllen: Risiko vermeiden, verringern oder transferieren sowie das Schützen, Verteilen, Bewahren, Vorsorgen oder Sparen. Daher spielen die Kunde-Anbieter-Beziehung und Risikoaspekte in dieser Branche eine zentrale Rolle.

Aus Kundensicht kann eine langfristige, auf Kontinuität, Verlässlichkeit, Sicherheit und Vertrauen basierende Beziehung zu einem Unternehmen in Zeiten von Krisen, Informationsflut und steigender Komplexität einen wertvollen Beitrag zur Reduktion von wahrgenommenen Risiken, aber auch von Zeitkosten, monetären Aufwendungen, physischen und psychischen Anstrengungen leisten. Für Unternehmen liegt die Bedeutung der Kundenbeziehung sowie das Eingehen auf Kundenrisiken insbesondere in ihrer Differenzierungsmöglichkeit gegenüber Wettbewerbern. Der Auf- und Ausbau einer guten Kundenbeziehung ist zudem eine wichtige Voraussetzung für Erfolgsfaktoren wie Kundenloyalität, positives Weiterempfehlungsverhalten der Kunden oder Cross-Selling.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für das Customer-Value-Verständnis in Financial Services ist der Kontext der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter. Der Kunde darf hierbei nicht als isoliertes Individuum betrachtet und behandelt werden. Er oder sie ist in verschiedene soziale Systeme, wie Familie, Organisationen, Communities und Gesellschaft, eingebettet und wird von diesen sozialen Systemen bezüglich persönlicher Werte, Bedürfnisse und Motive beeinflusst. Es gilt somit für jedes Produkt und jede Dienstleistung neben den individuellen auch die sozial-kollektiven Funktionen zu berücksichtigen. Eine entscheidende Funktion kommt hierbei der Kommunikation, dem Bindeglied zwischen Bedürfniswelt des Kunden und den Produkten, Dienstleistungen und kommunizierten «Werten» der Financial-Services-Wirtschaft zu.

Des Weiteren ist bei der Erbringung von Finanzdienstleistungen zu beachten, dass der Kunde durch die Interaktion mit den Mitarbeitenden im Leistungserstellungsprozess stets miteinbezogen wird. Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen beeinflussen sich in diesem Interaktionsprozess stets gegenseitig. Dies impliziert einen dynamischen Prozess in der Beziehung von Organisation, Mitarbeitenden und Kunden. Es bedarf somit eines integrierten Dienstleistungsmanagements,

um den Erfolg eines Dienstleisters im entscheidenden «Moment of Truth», der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde, langfristig sicherzustellen (Abbildung 1).

Customer-Value-Modell für Financial Services

Basierend auf dem aufgeführten Customer-Value-Verständnis wurde im I-VW ein spezifisches Customer-Value-Konzept entwickelt (Abbildung 2). Der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Wünschen bildet den Ausgangspunkt der Betrachtungen. Die Kundenwahrnehmung sowie deren Konfiguration sind dabei die zentralen Kriterien, inwieweit es Unternehmen gelingt, mit ihren Leistungen Customer Value – also Wert für die Kunden aus Sicht der Kunden – zu generieren. Dieser Ansatz geht von der Grundthese aus, dass durch eine nachhaltige Steigerung des Customer Value auch der Unternehmenserfolg erhöht wird.

Ausgangspunkt bildet die Wertschöpfungskette des Kunden: begonnen bei unspezifischen Motiven und Bedürfnissen, daraus abgeleiteten Erwartungen und konkreten Kauf- sowie Interaktionserfahrungen mit einer Unternehmensleistung. Der Gesamt-Customer-Value setzt sich zusammen aus den Customer-Value-

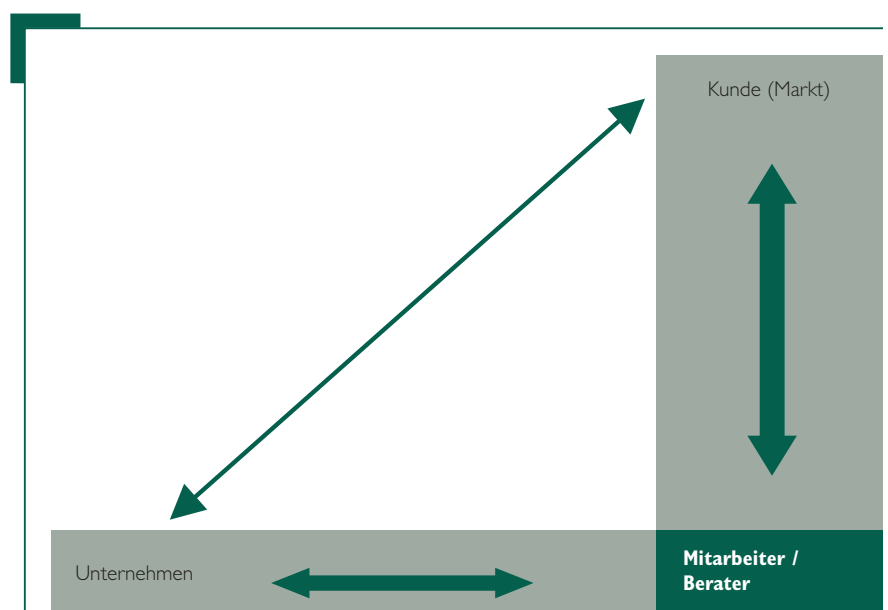


Abb. 1: Wertrelevante Beziehungen im Service-Triangle⁴

Elementen der einzelnen Wertschöpfungsstufen und umfasst den Desired und den Perceived Customer Value.

Desired Customer Value bezieht sich primär auf den Beitrag von Produkten und Services zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Es wird davon ausgegangen, dass Kunden so handeln, dass sie einerseits die positiven Effekte ihres Handelns maximieren und andererseits die negativen minimieren möchten, wie z. B. eine bestmögliche Absicherung von Familienangehörigen im Todesfall zu günstigen Konditionen. Desired Customer Value wird hierbei meist als Bündel von Value-Dimensionen konzipiert. Perceived Customer Value fokussiert hingegen auf die konkreten Ausprägungen und Ausgestaltungen von Produkten und Services. Im Vordergrund des Perceived Customer Value steht das jeweilige Ergebnis von Kosten-Nutzen-Abwägungen der Kunden in ihren Kaufentscheidungen und während der Inanspruchnahme von Leistungen. Perceived Customer Value konzentriert sich somit sehr stark auf den Nutzen von konkreten Produkt- und Leistungsaspekten. Beim Desired Customer Value geht es vor allem darum, wie gut es Unternehmen gelingt, mit ihren Produkten und Dienstleistungen die ursprünglichen – und z. T. latenten – Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen.

Der Customer-Value-Chain wird die Wertschöpfungskette auf der Anbieterseite gegenübergestellt mit den jeweiligen Werten, die ein Unternehmen auf den einzelnen Stufen generiert. Diese Werte stehen in einem engen Zusammenhang mit den Teil-Customer-Values auf den entsprechenden Stufen der Customer-Value-Chain. Je besser es hierbei einem Unternehmen im Laufe einer Kunden-Unternehmens-Beziehung gelingt, diese Wertelemente von Kunden und Unternehmen in Einklang zu bringen und somit die Consciousness, Perception, Interaction und Fulfilment Gaps zu minimieren, desto mehr Customer Value kann ein Unternehmen aus Kundensicht schaffen. Damit ist das Konzept in der Lage, sowohl dynamische Aspekte der Veränderung des Customer Value als

auch Zusammenhänge zwischen Customer Equity und Customer Value abzubilden.

Customer-Value-Dimensionen und -Ausprägungen

In einer empirischen Studie im Financial-Services-Bereich hat das I-VW-HSG untersucht, welche Customer-Value-Dimensionen mit welchen Ausprägungen für Kunden im Laufe einer Kunden-Unternehmens-Beziehung relevant und entscheidend sind.⁶ Ziel war es sowohl konkrete Value-Driver als auch relevante Value-Dimensionen für Finanzdienstleistungskunden zu identifizieren, um Unternehmen konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung beziehungsweise Verbesserung des von ihnen geschaffenen Custo-

mer Value zu liefern. Es wurden hierzu sowohl umfangreiche Tiefeninterviews mit Kunden als auch mit Kundenberatern durchgeführt. Die aus den Ergebnissen identifizierten und abgeleiteten Value-Dimensionen mit ihren konkreten Ausprägungen sind in Abbildung 3 zusammengefasst.

Die Analyse zeigt, dass die Dimensionen Product, Employee und Interaction Value die Dimensionen mit der grössten Bedeutung aus Kundensicht sind. Wie stark Kunden allerdings die einzelnen Dimensionen gewichten, hängt von den persönlichen Erwartungen und sehr stark mit den bisherigen Erfahrungen der Kunden zusammen, sei es mit dem Berater oder dem Unternehmen. Je negativer die Kundenerfahrungen mit der Beratung sind, desto stärker rückt der

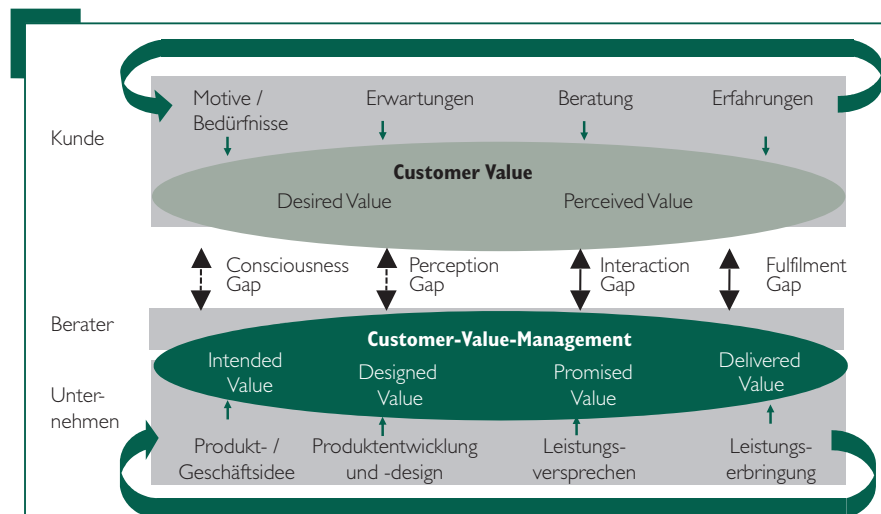


Abb. 2: Customer-Value-Modell für Financial Services⁵

Company Reputation Value	Wertstiftung durch die Marke und das Image des Unternehmens
Product Value	Wertstiftung durch das Leistungsangebot (Produktpalette etc.)
Employee Value	Wertstiftung durch die Beraterleistung, die durch die Fachkompetenz [was?] sowie die Erbringungs- und Prozessqualität [wie?] charakterisiert wird
Interaction Value	Wertstiftung durch die Beziehung (Berater / Kunde) und Soft-Factors des Beraters (bspw. Persönlichkeit, Offenheit, Sympathie etc.)
Conditional Value	Wertstiftung durch kurzfristige, situative Einflussfaktoren (Aktienkurs, Medienberichte etc.)
Social Value	Wertstiftung durch Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe hinsichtlich Demografie, Community etc.

Abb. 3: Zentrale Customer-Value-Dimensionen und -Ausprägungen⁷

Product Value in den Fokus des Kunden. Aspekte wie Prämien, Produktperformance, Preis-Leistungs-Verhältnis gewinnen dann an Bedeutung. Für andere Kunden – mit sehr positiven Erfahrungen mit ihrem Berater – mag die Interaction-Value-Dimension absolut entscheidend sein. Die persönliche Vertrauensbeziehung zum Berater lässt die anderen Value-Aspekte deutlich in den Hintergrund treten. Als insgesamt weniger wichtig werden die Value-Dimensionen Company Reputation, Social und Conditional Value angesehen. Allerdings sollten sie nicht vernachlässigt oder unterschätzt werden. Denn gerade Aspekte wie Image oder aktuelle positive / negative Medienberichte sind oftmals wichtige Differenzierungsmerkmale gegenüber den Wettbewerbern, insbesondere bevor sich ein Kunde für einen Anbieter entscheidet oder wenn er vor der Entscheidung steht, die Kundenbeziehung zu intensivieren oder zu reduzieren. Zudem unterstützen und erleichtern diese Dimensionen oftmals erst den Aufbau der anderen zentralen Werttreiber.

Customer-Value-Management: Relevante Dimensionen und Ansatzpunkte für Managementaktivitäten

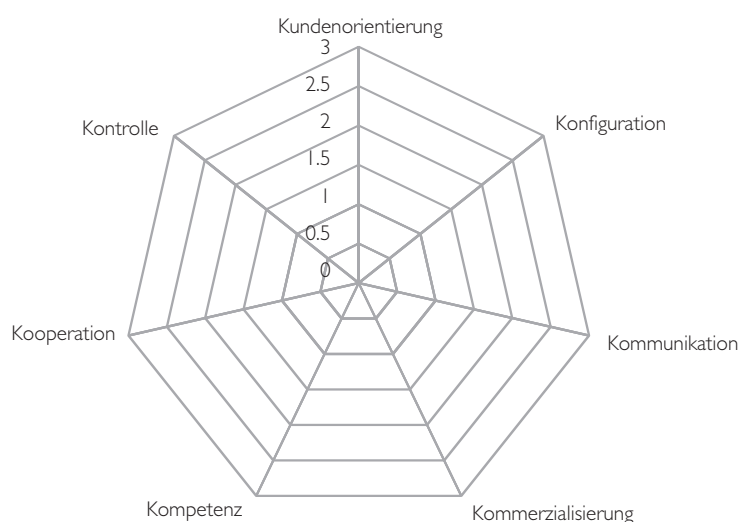
Das Wissen darüber, was für welche Kunden zu welchem Zeitpunkt den grössten Nutzen stiftet, ist eine entschei-

dende Voraussetzung, um für die Kunden eines Unternehmens den optimalen Customer Value zu schaffen. Doch ebenso entscheidend ist es für Unternehmen, dieses Wissen in die Tat umsetzen zu können. Nur wenn das Management, die Mitarbeiter in der Produktentwicklung, im Verkauf, in der Kundenbetreuung etc. diesen Customer Value für die Kunden immer wieder erlebbar machen, wird nachhaltig Wert für die Kunden geschaffen. Die entscheidenden Erfolgskriterien für die Umsetzung von Customer Value wurden im Rahmen des an der Universität St. Gallen entwickelten 7-K-Modells konkretisiert (Abbildung 4; vgl auch den Beitrag von Bühler/Maas in diesem Heft).

Ein wichtiger Aspekt des Customer-Value-Managements stellt die Messung und Kontrolle von Customer Value dar. Die Analyse der Customer-Value-Dimensionen mit ihren jeweiligen Ausprägungen hat allerdings gezeigt, dass Customer Value ein komplexes Konstrukt ist. Zum einen umfasst es abstrakte Wertdimensionen, die von Kunde zu Kunde unterschiedlich ausgeprägt sein können. Zum anderen spielen zahlreiche wertstiftende und wertvernichtende Elemente bei der Wahrnehmung und Beurteilung des Customer Value eine wichtige Rolle. All diese Aspekte mit einem Mess- oder Analyseverfahren zu erfassen ist nicht möglich, denn die meisten Ansätze erlauben nur

eine Momentaufnahme und fokussieren auf einzelne Aspekte in den unterschiedlichen Phasen des Wertschöpfungsprozesses.

Wenngleich die Komplexität von Customer Value schwer zu fassen ist, gibt es in der Praxis zahlreiche Ansätze, um einzelne Aspekte des oder Indikatoren für Customer Value abzubilden, wie z. B. Instrumente zur Messung der Service- und Produktqualität. Die Ergebnisse solcher Erhebungen liefern wichtige Hinweise, wie Services und Produkte optimiert und verbessert werden können. Es darf allerdings nicht vergessen werden, dass damit nur ein Ausschnitt aus der Kundenwahrnehmung erfasst werden kann. Weitere Instrumente stellen Kundenzufriedenheits- und Loyalitätsbefragungen dar. Die Forschung hat gezeigt, dass sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Kundenloyalität Konstrukte darstellen, die dem Customer Value nachgelagert sind. Zufriedenheit und Loyalität sind somit wichtige Indikatoren, die Aufschluss darüber geben, wie gut es einem Unternehmen gelungen ist, Wert für seine Kunden zu schaffen. Allerdings geben diese Indikatoren keine Hinweise darauf, welche Werttreiber zu welchem Zeitpunkt wie wichtig sind in der Wahrnehmung des Kunden und wie stark einzelne Werttreiber die Zufriedenheit oder Loyalität von Kunden beeinflussen. Hinweise auf diese Fragen lassen sich nur



- Kundenorientierung beginnt beim Vorstand und hört beim Angestellten auf
- Abgleich Marktleistung und Kundenbedürfnisse (Konfiguration)
- Kommunikation mit dem Verbraucher
- Fokussieren auf Erfolg versprechende Kunden (Kommerzialisierung)
- Richtige Auswahl und Motivation von Mitarbeitern und Partnern (Kompetenz)
- Kooperationspartner zur Erweiterung des Leistungsangebots
- Tägliche Kontrolle der Servicequalität

Abb. 4: Das 7-K-Modell des Customer-Value-Managements⁸

begrenzt mit quantitativen Befragungsmethoden erfassen. Wertvolle Informationen über konkrete Werttreiber und deren Bedeutung im Wertschöpfungsprozess liefern vielfach qualitative Ansätze wie etwa Tiefeninterviews, Fokusgruppen oder Kundenworkshops.

Ausblick

Customer-Value-Konzepte haben heute Eingang in die Managemententscheide von Financial-Services-Unternehmen gefunden. Dabei wird zunehmend erkannt, dass Customer Value als strategischer Fokus eine zentrale Bedeutung in Märkten mit abstrakten und komplexen Value Propositions erlangt hat. Wer die Wert-

treiber aus Kundensicht besser versteht und diese aktiv in seiner Positionierung und Wertschöpfung berücksichtigt, hat grosse Chancen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile in – scheinbar – gesättigten Märkten zu erzielen. In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick über die Branchengrenzen hinweg zu anderen Dienstleistungsbranchen, die diesbezüglich bereits über ein deutlich grösseres Erfahrungs- und Fähigkeitenpotenzial verfügen.

Anmerkungen

- 1 Maas, P. (2001): Von P zu C: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen, in: Maas, P. (Hrsg.): Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value, St. Gallen, S. 44–62.

- 2 Graf, A. / Maas, P. (2008): Customer Value from a Customer Perspective: A Comprehensive Review, in: Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 58, No. 1, S. 1–20.
- 3 Haller, M. / Maas, P. / Ackermann W. (2004): Customer Value in Versicherungswirtschaft und Financial Services, in: Belz, C. / Bieger, T. (Hrsg.): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen.
- 4 Vgl. Irons, K. (1994): Managing Service Companies: Strategies for Success, Wokingham: Addison-Wesley.
- 5 Graf, A. (2004): Entwicklung eines Customer-Value-Verständnisses für Versicherung und Financial Services, in: Belz, C. / Bieger, T. (Hrsg.): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen, S. 656–658.
- 6 Maas, P. / Graf, A. (2008): Customer Value Analysis in Financial Services, in: Journal of Financial Services Marketing, Vol. 13, No. 2, S. 107–120.
- 7 Ebenda.
- 8 Belz, C. / Bieger, T. (Hrsg.) (2006): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, 2. akt. Aufl.