Thomas Bamert
Roland Hofmann (Hrsg.)

Die Wiederanlage von Vorsorgegeldern

Herausforderung für die Kundenbetreuung bei Versicherungsgesellschaften

Reihe "Financial Consulting", Band 4-2010

Institut für Banking & Finance IBF
School of Management and Law
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Die Wiederanlage von Vorsorgegeldern
Thomas Bamert
Roland Hofmann (Hrsg.)

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Banking & Finance IBF Reihe "Financial Consulting", Band 4-2010
ISBN-13: 978-3-905745-35-1

Alle Rechte vorbehalten
© Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur 2010

Das IBF ist ein Institut der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
www.ibf.zhaw.ch

Begleitwort des Herausgebers

Die vorliegende Arbeit entstand als Master Thesis im Rahmen des Weiterbildungsstudiums Master of Advanced Studies (MAS) in Financial Consulting an der ZHAW School of Management and Law. Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Online-Publikation der Reihe „Financial Consulting“ ausgewählte Arbeiten vorzustellen. Der Auswahlprozess berücksichtigt neben der Qualität der Arbeit auch deren Aktualität und Innovation.

Mit der Master Thesis wird festgestellt, ob die Studierenden fähig sind, selbständig eine Problemstellung aus dem Bereich der Unterrichtskurse schriftlich zu behandeln und mündlich vor Betreuer und Koreferent zu vertreten. Die Master Thesis wird während einer Zeitspanne von 12 Wochen verfasst. Danach erfolgt die mündliche Vertretung. Am Ende dieser Studienphase findet ein Kolloquium statt, in dem die Arbeiten des Studiengangs vorgestellt und diskutiert werden. Jedes Jahr bearbeiten Studierende so eine Fülle von Themen, die sich mit Fragen der privaten Finanzberatung auseinandersetzen.

Die Studierenden erarbeiteten die Master Thesis selbständig. Sie werden in diesem Prozess durch zwei Dozierende begleitet. Die Studierenden sind für die inhaltliche und formelle Gestaltung der Arbeit selbst verantwortlich. Sie haben sich einverstanden erklärt, dass die vorliegende Arbeit im Rahmen dieser Reihe veröffentlicht wird.

Reihe „Financial Consulting“

In dieser Reihe sind bisher folgende Online-Publikationen erschienen:

1-2010 Rita Amrein
Hedge Funds – Sinn oder Unsinn für den Privatanleger
(ISBN 978-3-905745-32-0)

2-2010 Martin Soliva
Risikowahrnehmung privater Anleger aus Berateroptik
(ISBN 978-3-905745-33-7)
Preisträger Jefferies-Studienpreis 2010

3-2010 Patrik Spillmann
Unterschiede bei Exchange Traded Funds (ETF)
(ISBN 978-3-905745-34-4)

4-2010 Thomas Bamert
Die Wiederanlage von Vorsorgegeldern
(ISBN 978-3-905745-35-1)

5-2010 Gabriela Gauderon
Auftragsrechtliche Aspekte der Willensvollstreckung
(ISBN 978-3-905745-36-8)

6-2010 Urs Kappeler
Lebzeitige Zuwendungen an den „bevorzugten“ Nachkommen
(ISBN 978-3-905745-37-5)

Die Online-Publikationen der Reihe „Financial Consulting“ sind abrufbar unter:

http://www.zhaw.ch/de/zhaw/hochschul-online-publikationen/wirtschaft-management-recht.html

MAS in Financial Consulting

Seit 1997 führt die ZHAW School of Management and Law den Master of Advanced Studies in Financial Consulting durch. Das Programm richtet sich an ambitionierte Mitarbeitende aus der Finanzdienstleistungsbranche. In einem zweijährigen, berufsbegleitenden Weiterbildungsstudium werden die Teilnehmenden zu einer ganzheitlichen, kompetenten und objektiven Finanzberatung der Privatkundschaft befähigt. Bisher haben über 370 Studierende das Studium erfolgreich abgeschlossen.

Institut für Banking & Finance IBF

Die Finanzintermediation ist Untersuchungsgegenstand der Lehre und der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung unseres Instituts. Die Gliederung des Instituts in die drei Zentren für Business Banking, Alternative Investments & Risk Management, für Risk & Insurance und in die Fachstelle für Accounting & Controlling widerspiegelt die thematischen Schwerpunkte unserer Lehr- und Forschungstätigkeit.

Das Institut für Banking & Finance orientiert sich an einem mehrdimensionalen Denk-Modell, das verschiedene Optiken verbindet: Die klassische Betriebsökonomie (basierend auf dem St.Galler Modell) wenden wir auf die Besonderheiten der Finanzsysteme und der Finanztechnik an. Im Zentrum steht vor allem die zunehmende Segmentierung der relevanten Anbieter- und Nachfragermärkte.

Im Rahmen unseres vierteiligen Leistungsauftrags – Lehre und Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und Dienstleistungen – fokussieren wir uns insbesondere auf folgende Themenbereiche:

- Alternative Investments
- Risk Management
- Analyse, Design und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen
- Management Accounting und MIS

Neben der Behandlung der aktuellen Praxis geht es uns vor allem auch darum, neue Produktinnovationen, Prozessdesigns und Distributionsformen der Finanzindustrie frühzeitig zu antizipieren. Unsere Lehr- und Forschungstätigkeit ist primär Inland- und KMU-orientiert. Weiter Informationen finden Sie unter www.ibf.zhaw.ch.

Winterthur, im November 2010

Roland Hofmann
Studienleiter MAS in Financial Consulting

Zusammenfassung in Deutsch

Die Wiederanlage von Vorsorgegeldern beschäftigt Versicherungsgesellschaften seit geraumer Zeit. Mit dem demografischen Wandel und dem Rückgang der Geburtenraten wird es für Versicherungsgesellschaften, die auch mit Banken in einem intensiven Wettbewerb stehen, immer schwieriger Neukunden zu gewinnen. Das ungenutzte Potenzial bestehender Kunden wird daher immer wichtiger und die systematische Bearbeitung dieses Potenzials steht im Zentrum der Kundenbindung. Wiederanlage ist eine mögliche Auswirkung von Kundenbindung.

Versicherungsgesellschaften sind in der Wiederanlage von Vorsorgegeldern mässig erfolgreich. Tiefe Wiederanlagequoten veranschaulichen die Probleme, denen Versicherungsgesellschaften beim Kundenbindungsmanagement gegenüberstehen. Kundenbeziehungen werden langfristig nicht aufrechterhalten und Marketingaktivitäten zielen an den Bedürfnissen und Lebensphasen der Kunden vorbei. Jährlich werden mehrere Milliarden Schweizer Franken an Kapitalleistungen aus Vorsorgeprodukten ausbezahlt und nur ein kleiner Teil bleibt bei den Versicherungsgesellschaften.

Die vorliegende Arbeit zeigt die wichtigsten Erfolgsfaktoren zur nachhaltigen Steigerung und Aufrechterhaltung der Wiederanlagequote auf. Damit dies erreicht werden kann, werden die Einflussfaktoren auf die Kundenbindung aus den theoretischen Grundlagen erarbeitet und auf die Besonderheiten von Finanzdienstleistungen angepasst. Aus dem erarbeiteten Modell der Einflussfaktoren auf die Kundenbindung werden mittels quantitativer und qualitativer Analysen konkrete Handlungsfelder identifiziert. Die abgeleiteten Massnahmen sollen es Swiss Life ermöglichen die Wiederanlagequote nachhaltig zu steigern.

Summary in English

The reinvestment of life insurance policies has been occupying insurance companies in recent years. The demographic change and the decline in birth rates make it increasingly difficult to win new customers. In addition, insurance companies compete intensely with banks in this business matter. The untapped potential of existing customers is increasingly important and the systematic use of this potential is seen to be the key issue of customer loyalty. Reinvestment is a potential implication of customer loyalty.

As reinvestment rates illustrate, insurance companies are moderately successful in reinvestments of lump-sum benefits. Customer relationship is not maintained in the long run and marketing activities are not adequately adapted to customer needs and their life stages. Every year several billion Swiss francs of insurance benefits are paid out with only a small portion being reinvested at the insurance companies.

This paper identifies the main success factors in order to raise and maintain a high level of reinvestment rates. Therefore the influencing factors on customer loyalty are deduced from theory and adapted to the specific nature of financial services. Based on the compiled model of factors influencing customer loyalty specific areas of activity are identified using quantitative and qualitative analysis. The derived measures will allow Swiss Life to increase reinvestment rates on a sustainable basis.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung ... 1

1.1 Ausganglage / Problemstellung / Kontroverse ... 1

1.2 Relevanz des Themas für das Financial Consulting ... 2

1.3 Ziel der Arbeit und inhaltliche Abgrenzung des Themas ... 2

1.4 Methodischer Ansatz ... 3

1.5 Inhaltlicher Schwerpunkte / Aufbau / Argumentationsfolge ... 3

2 Theoretischer Teil ... 4

2.1 Grundlagen der Kundenbindung ... 4

2.1.1 Vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing ... 4
2.1.2 Kundenbindung als Teilaspekt des Beziehungsmarketing ... 5
2.1.3 Kundenzufriedenheit als Basis für die Kundenbindung ... 6
2.1.4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ... 7
2.1.5 Anbieterbezogene vs. nachfrageorientierte Kundenbindung ... 12
2.1.6 Zusammenfassung und Begriffsbestimmung von Kundenbindung ... 13

2.2 Typologisierung von Bindungsursachen und Wechselbarrieren ... 14

2.3 Erklärungsansätze zur Kundenbindung ... 16

2.3.1 Kundenbindung aus sozialpsychologischer Perspektive ... 16
2.3.2 Kundenbindung aus interaktionsorientierter Perspektive ... 16
2.3.3 Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive ... 17
2.3.4 Kundenbindung aus transaktionskostenorientierter Perspektive ... 18

2.4 Einflussfaktoren auf die Kundenbindung ... 18

2.4.1 Positionierung der Kundenbindung im Kundenprozess ... 18
2.4.2 Einflussfaktoren auf die Kundenbindung ... 19

2.5 Einführung Finanzdienstleistungen ... 20

2.5.1 Besonderheiten von Dienstleistungen ... 20
2.5.2 Finanzdienstleistungen ... 20
2.5.2.1 Bankdienstleistungen ... 21
2.5.2.2 Versicherungen ... 21
2.5.3 Entwicklung im Vorsorgemarkt ... 21
2.5.4 Versicherungsprodukte ... 24
2.5.4.1 „Involvement“ ... 24
2.5.4.2 „Interest“ ... 25
2.5.4.3 Lebensversicherungen ... 25
2.5.5 Abgrenzung Versicherung – Bank ... 26

2.6 Kundenbindung in der Finanzdienstleistungsbranche ... 27

2.6.1 Ziele der Kundenbindung bei Finanzdienstleistungen ... 28
2.6.2 Wiederanlage in der Versicherungsbranche ... 28

3 Praktischer Teil ... 30

3.1 Ausgangslage und Untersuchungsziel der empirischen Anwendung ... 30

3.1.1 Einflussfaktoren auf die Kundenbindung ... 30
3.1.1.1 Kundenzufriedenheit ... 30
3.1.1.2 Produktinvolvement ... 30
3.1.1.3 Produkteigenschaften ... 31
3.1.1.4 Wettbewerbsumfeld ... 31
3.1.1.5 Anbieteraktivitäten ... 32
3.1.1.6 Eigenschaften des Kunden ... 35
3.1.2 Zielsetzung und Fragestellung ... 36

3.2 Methodisches Vorgehen ... 37

3.2.1 Quantitative Analyse ... 37
3.2.2 Qualitative Analyse ... 39

3.3 Ergebnisse ... 39
3.3.1 Kundenzufriedenheit ... 39
3.3.2 Produktinvolvement ... 42
3.3.3 Produkteigenschaften ... 43
3.3.4 Wettbewerbsumfeld ... 45
3.3.5 Anbieteraktivitäten ... 46
3.3.5.1 Berater ... 46
3.3.5.2 Marketing ... 48
3.3.5.3 Image ... 48
3.3.5.4 Kundendienst ... 49
3.3.6 Eigenschaften des Kunden ... 49

3.4 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen ... 52
3.4.1 Betreuung und Betreuungsprozess ... 52
3.4.1.1 Kontaktmanagement ... 52
3.4.1.2 Timing ... 53
3.4.1.3 „Involvement“ des Kunden ... 55
3.4.2 Image und Kommunikation ... 55
3.4.3 Produkte und Dienstleistungen ... 56

4 Schlussbetrachtung ... 58

4.1 Zusammenfassung ... 58

4.2 Ausblick ... 58

4.3 Fazit ... 59

Anhang ... 60

Anhang A: Literatur- und Quellenverzeichnis ... 60

Anhang B: Zusätzliche Abbildungen ... 65

Anhang C: Fragebogen zur Wiederanlage ... 66

Anhang D: Quantitativ, zusätzlich erhobene Variablen ... 68

Anhang E: Befragungsleitfaden für Swiss Life Berater ... 70

Anhang F: Persönliche und telefonische Berater-Interviews ... 73

Anhang G: Entscheidungsbaum ... 82

Anhang H: Kreuztabellierungen bezüglich Verwendung der Ablaufgelder ... 83

Darstellungen

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing 5
Tabelle 2: Übersicht über Methoden/Ansätze der Kundenbindung durch Preispolitik 32
Tabelle 3: Erklärung zu den statistischen Kennwerten 39
Tabelle 4: Regressionsmodelle 41
Tabelle 5: Mittelwertvergleiche der Zufriedenheit 42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zufriedenheits-Ertrags Kette (The Satisfaction-Profit Chain).....8
Abbildung 2: Einfluss der Wettbewerbsintensität auf die Beziehung „Zufriedenheit – Bindung“ 9
Abbildung 3: Funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung.....10
Abbildung 4: Mögliche Kundenreaktionen auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit 11
Abbildung 5: Konzeptualisierung des Konstrukts Kundenbindung 13
Abbildung 6: Psychologische und faktische Bindung 15
Abbildung 7: Verkauf- und Kaufprozess bei Vorsorgeprodukten.....19
Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Kundenbindung.....19
Abbildung 9: Sparquote und Bruttoersparnisse in der Schweiz von 1996 bis 2010 der privaten Haushalte, in Mio. CHF zu laufenden Preisen 22
Abbildung 10: Marktanteile in der 3. Säule (Kapitalsicht).....24
Abbildung 11: Marktanteilsvergleich in der 3. Säule: Versicherung – Bank 27
Abbildung 12: Verwendung der Gelder aus ablaufenden Lebensversicherungen....29
Abbildung 13: Kundenbetreuung durch Berater, Kundendienst und Marketing.....34
Abbildung 14: Kundenzufriedenheit und -bindung bei Swiss Life Kunden 42
Abbildung 15: Steuerbares Vermögen im Kanton Zürich.....44
Abbildung 16: Einflussfaktoren auf Wiederanlage in Lebensversicherungen 47
Abbildung 17: Einfluss des Alters auf Zufriedenheit und Bindung 51
Abbildung 18: Einfluss des Alters auf Zufriedenheit und Bindung 52
Abbildung 19: Wiederanlageprozess bei Swiss Life 54

Glossar und Abkürzungen

Assistance-Leistung

Assistance ist eine Art Dienstleistung, die Kunden von Versicherungen und anderer Unternehmen sofort und unmittelbar hilft. Der Grundgedanke der Assistance ist es, rund um die Uhr Notfallhilfe vor Ort zu organisieren bzw. zu erbringen. Unter Assistance-Leistungen wurden ursprünglich im engeren Sinne Hilfs-, Beistands-, Notfall- und Problemlösungsleistungen im Zusammenhang mit Not- und Schadenfällen verstanden. Heute werden auch zusätzliche allgemeine Serviceleistungen unter diesem Begriff subsumiert.

Assurbanking

Der Vertrieb von Bankprodukten über den Versicherungskanal (z.B. Aussendienst) wird mit Assurbanking umschrieben.

Beteiligte an einem Lebensversicherungsvertrag

An einem Lebensversicherungsvertrag können folgende Personen beteiligt sein, von denen in der Regel eine Person mehrere Rollen im Vertrag einnimmt:

- Versicherungsnehmer: Er oder sie (natürliche oder juristische Person) ist Vertragspartner der Versicherungsgesellschaft. Er oder sie bestimmt den Kreis der Begünstigten bei Vertragsabschluss und kann die Begünstigung auch jederzeit durch schriftliche Mitteilung an die Versicherungsgesellschaft ändern.
- Versicherte Person: Auf das Leben dieser Person wird der Versicherungsvertrag abgeschlossen. Sie muss damit einverstanden sein. Alter, Geschlecht und Gesundheit dieser Person sind die Grundlage zur Berechnung der Versicherungsleistung und Versicherungsprämie.
- Begünstigte: Die Begünstigten (natürliche oder juristische Personen) erhalten die versicherten Leistungen. Dies können eine oder mehrere natürliche Personen oder eine juristische Person sein. Es können Zuteilungsquoten festgelegt werden.
- Prämienzahler: Er oder sie sorgt dafür, dass die Prämien fristgerecht bezahlt werden.

Biometrische Risiken

Unter biometrische Risiken fallen alle Risiken, die unmittelbar mit dem Leben einer zu versichernden Person verknüpft sind, darunter fallen Alter, Tod und Invalidität.

Call Center

Als Call Center wird ein Unternehmen oder eine Organisationseinheit bezeichnet, welche Marktkontakte telefonisch schafft. Dies kann aktiv („outbound“, d.h. das Call Center startet den Anruf) oder passiv („inbound“, d.h. das Call Center wird angerufen) erfolgen. Synonym zu Call Center werden die Begriffe Customer Care Center, Kundenberatungszentrum, Kundenbetreuungszentrum, Kundendienst oder Telefon-Beratungszentrum verwendet.

DBG

Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer

Drei-Säulen-System

Die Altersvorsorge in der Schweiz basiert auf drei Säulen.

1. Säule, obligatorisch für die ganze Bevölkerung: Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV), Invalidenversicherung (IV), Ergänzungsleistungen (EL), Leistungen gemäss der Erwerbsersatzordnung (EO) bei Militärdienst, Zivilschutzdienst, Zivildienst oder Mutterschaft.
2. Säule, Versicherungen für die berufstätige Bevölkerung: Obligatorische und überobligatorische berufliche Vorsorge, obligatorische Unfallversicherung, Arbeitslosenversicherung.
3. Säule, freiwillige und individuelle private Vorsorge: Gebundene Vorsorge (3a) und freie Vorsorge (3b).

Kaufkraftklasse

Die Kaufkraftklasse ist je nach Definition die Geldmenge, welche dem Käufer zur Verfügung steht. Hier in unserem Beispiel in Tsd (=Tausend) CHF ausgedrückt.

Kognitiv

Der Begriff „kognitiv“ stammt aus der Psychologie und bezeichnet bestimmte Funktionen des Menschen, die mit Wahrnehmung, Lernen, Erinnern und Denken, also der menschlichen Erkenntnis- und Informationsverarbeitung in Zusammenhang stehen.

Relationship Marketing

Relationship Marketing, Retention Marketing, Geschäftsbeziehungsmanagement, Beziehungsmanagement, Kundenbindung oder Kundenbindungsmanagement werden synonym verwendet (vgl. Kapitel 2.1.6).

Sparquote

Die Sparquote eines Landes ist der Prozentsatz des Volkseinkommens, der nicht konsumiert, sondern gespart wird. Gespart werden kann über Sparkonten, Wertpapierkäufe, Einzahlungen in Lebensversicherungen, etc.

Neben der privaten Sparquote wird auch eine gesamtwirtschaftliche Sparquote berechnet. Sie setzt die Ersparnisse von privaten Haushalten, Unternehmen und Staat in Beziehung zum Bruttosozialprodukt oder zum Bruttoinlandprodukt.

SPSS

SPSS bezeichnet eine Softwarefirma, die Statistik- und Analyse-Software entwickelt und vertreibt.

Technischer Zins (Zinssatz)

In der Lebensversicherung ist das der garantierte Zinssatz für die Dauer des Vertrages. Darin werden die Sterblichkeit, das Risiko der Erwerbsunfähigkeit, die Zinsentwicklung und die Kosten berücksichtigt.

Variable Annuities

„Variable Annuities“ sind fondsgebundene Lebens- oder Rentenversicherungen mit umfassenden und individuell gestaltbaren Garantien durch die Versicherungsgesellschaft. Der Versicherungsnehmer kann in der Ansparphase einmalige oder laufende Beiträge erbringen. Die Auszahlung kann als Kapitalleistung oder als Rente erfolgen.

Window of Opportunity

Eine kurze Zeitperiode oder ein kurzes Zeitfenster indem eine Gelegenheit ergriffen bzw. verpasst werden kann.

Vorwort

Die Wiederanlage von Vorsorgegeldern begleitet mich seit meinem ersten Tag bei Swiss Life im Jahre 2005. Durch meine verschiedenen Tätigkeiten in unterschiedlichen Abteilungen bin ich immer wieder mit dem Thema der Wiederanlage in Kontakt gekommen und habe es aus unterschiedlichen Perspektiven kennen gelernt. Aus diesem Grund habe ich mich entschieden die Wiederanlage von Vorsorgegeldern ganzheitlich zu untersuchen und daraus mögliche Handlungsfelder abzuleiten mit dem Ziel die Wiederanlagequote nachhaltig zu erhöhen.

Mein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin Anita Sigg und meinem Koreferenten Martin Jutzi. Ihre fachlichen Anregungen waren für mich beim Verfassen dieser Arbeit ausserordentlich wertvoll. Zudem danke ich meinem Arbeitgeber Swiss Life für die finanzielle und zeitliche Unterstützung der gesamten Ausbildung im Rahmen des MAS in Financial Consulting. Auch meinen Arbeitskollegen Katrina Diserens Wassmann, Barbara Messerli, Petra Oggenfuss, Evangelos Avramakis, Hans Beyeler, Corrado Bindelli, Thomas Brandtner, Karl Götschi, Mario Neuhäusler, Thomas Sieger, Markus Signer und Markus Waser danke ich für die Interviews, Anregungen und kritischen wie auch konstruktiven Hinweise.

1 Einführung

1.1 Ausganglage / Problemstellung / Kontroverse

Das Thema Kundenbindung hat in den letzten Jahren in der Praxis aber auch in der wissenschaftlichen Forschung an Bedeutung gewonnen. Vor allem in Branchen mit intensivem Wettbewerb, wie in der Finanzdienstleistungsbranche, ist die Bindung von Kunden ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Der Aufwand einen bestehenden Kunden zu binden ist geringer als einen Neukunden zu gewinnen. Dies gilt speziell bei erklärungsbedürftigen und beschränkt differenzierbaren Produkten mit immateriellem Charakter, da Kaufentscheide auf Erfahrungen und Vertrauen basieren (vgl. Gronover 2003, S. 23). Im Vorsorgemarkt spielt neben dem Wettbewerb die demografische Entwicklung eine entscheidende Rolle. Durch den Rückgang der Geburtenrate wird die Gewinnung potenzieller Neukunden immer schwieriger und teurer. Versicherungen sind klassische „Low Interest“ Produkte. Der Kunde erkennt die Dringlichkeit für eine Vorsorgelösung, ist aber emotional nicht gebunden, schenkt dem Produkt dadurch wenig Bedeutung, weiss häufig nicht, welches Produkt er benötigt und wünscht deshalb eine Beratung (vgl. Gronbach 2004, S. 193). Erschwerend kommt noch dazu, dass unterschiedliche Anbieter im Markt die Intransparenz verstärken (vgl. Deppe 2004, S. 217).

Versicherungsverträge laufen in der Regel über mehrere Jahre und die Beziehung zum Anbieter ist nicht immer gleich intensiv. Mit zunehmender Vertragsdauer sinkt die Bindung zwischen Kunde und Berater. Bei Vertragsende werden die angelegten Gelder, die über viele Jahre hinweg angespart wurden, ausbezahlt. Dabei möchte jede Versicherungsgesellschaft bzw. Bank den Anleger als Kunden behalten. Wie erfolgreich Versicherungsgesellschaften mit der Wiederanlage sind, bemisst sich an der sogenannten Wiederanlage- oder Reinvestitionsquote. Sie gibt an, wie viel der ausbezahlten Gelder die Kunden in hauseigene Produkte reinvestieren. Die Wiederanlagequoten der Schweizer Versicherer sind mit ca. 15 bis 20 Prozent in den letzten Jahren eher tief.

Die tiefen Quoten veranschaulichen die Probleme, welche vor allem Versicherungsgesellschaften bei der Kundenbindung gegenüberstehen. Kundenbeziehungen werden langfristig nicht aufrechterhalten und der Marketing-Mix adressiert die Kundenbedürfnisse in dieser Phase des Lebenszykluses vielfach nicht. Es werden vereinzelte und unkoordinierte Massnahmen eingesetzt, bei denen die wahren Kundenbedürfnisse selten in den Fokus gestellt werden. Ausserdem wird für eine Wiederanlage nicht frühzeitig bei der Kundenbetreuung angesetzt.

1.2 Relevanz des Themas für das Financial Consulting

Die Wiederanlage von auslaufenden Geldern der 3. Säule ist bei Versicherungsgesellschaften aber auch Banken seit einigen Jahren ein zentrales Thema. Jährlich werden mehrere Milliarden Schweizer Franken an Kapitalleistungen aus Vorsorgeprodukten ausbezahlt. Bei Swiss Life beispielsweise waren es zwischen 2008 bis 2010 jährlich je 1.1 Milliarden Franken. Diese Gelder versuchen Versicherungsgesellschaften und Banken durch unterschiedliche Betreuungs- und Marketingmassnahmen wieder an sich zu binden. Dabei sind vor allem Versicherungsgesellschaften mässig erfolgreich und die eingesetzten Massnahmen scheinen ihre Wirkung zu verfehlen.

1.3 Ziel der Arbeit und inhaltliche Abgrenzung des Themas

Die vorliegende Arbeit hat in einem ersten Teil zum Ziel die Grundlagen der Kundenbindung und Loyalität zu erarbeiten und auch die Beziehung zwischen Bindung und Loyalität zu klären. Dabei soll auf die Eigenheiten von Finanzdienstleistungen eingegangen und die Unterschiede zwischen Versicherungen und Banken bezüglich Bindung und Loyalität genauer betrachtet werden.

In einem zweiten Teil wird ein aus den theoretischen Grundlagen abgeleitetes Modell anhand quantitativer und qualitativer Daten analysiert. Dabei werden die Einflussfaktoren Kundenzufriedenheit, Produktinvolvement, Produkteigenschaften, Wettbewerbsumfeld, Anbieteraktivitäten und Eigenschaften des Kunden genauer beschrieben mit dem Ziel die relevanten Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Wiederanlage zu eruieren. Spezifische Muster im Wiederanlageprozess sollen identifiziert bzw. Hypothesen bezüglich der Verwendung von Wiederanlagegeldern überprüft werden. Als Grundlage dienen bestehende Datensätze und Ergebnisse qualitativer Interviews zum Thema Wiederanlage.

Aufgrund der Ergebnisse sollen die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Wiederanlage in Handlungsempfehlungen umgesetzt werden. Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen stehen die Bedürfnisse des Kunden im Vordergrund. Zudem sollen die Handlungsempfehlungen konkrete Möglichkeiten aufzeigen, wie der Marketing-Mix eingesetzt und wie der Wiederanlageprozess bei Swiss Life optimiert werden könnte. Die Umsetzung der empfohlenen Massnahmen sollte zu einer nachhaltigen Steigerung der Wiederanlagequote führen. Aus Sicht von Versicherungsgesellschaften besteht ein höheres Potenzial, was die Ausschöpfung der Wiederanlagegelder betrifft.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Wiederanlage aus Vorsorgeprodukten bei Privatkunden, wobei der spezifische Fokus aufgrund der verwendeten Daten auf Swiss Life Kunden gelegt wird. Die Handlungsempfehlungen sollten daher nicht verallgemeinert und Rückschlüsse auf Mitbewerber und Banken vermieden werden.

Diese Arbeit handelt nicht von der strategischen und organisatorischen Einbettung der Kundenbindung, d.h. Kundenbindung im Kontext von unternehmerischen Zielen, Organisationsformen und deren Kotrolle sind nicht im Fokus. Ebenfalls wird die direkte Verkaufsförderung der Vertriebskanäle wie beispielsweise Entschädigung der Vertriebsmitarbeiter für bestimmte Produkte und Verkaufswettbewerbe nicht mitberücksichtigt. Zudem wird die gesamte Thematik bezüglich Segmentierung und Wertigkeit von Kunden ausgeblendet.

1.4 Methodischer Ansatz

Bei der Bearbeitung des Themas werden bestehende Literatur und Studien bezüglich der Zielsetzung aufgearbeitet. Anhand bestehender Datensätze aus der Marktforschung und Vertragsverwaltungssystemen von Swiss Life soll versucht werden, die Einflussfaktoren und Verhaltensmuster bei der Wiederanlage zu beschreiben. Für die Analyse werden unterschiedliche Datenquellen verwendet. Um die gewünschten Erkenntnisse zu erhalten, werden die Daten mittels statistischer Verfahren spezifisch auf die Wiederanlage ausgewertet. Qualitative Interviews mit Swiss Life Beratern ergänzen die Erkenntnisse und helfen den Wiederanlageprozess zu optimieren und für Swiss Life auszugestalten.

1.5 Inhaltlicher Schwerpunkte / Aufbau / Argumentationsfolge

Aus der Perspektive eines Finanzdienstleisters ist die Wiederanlage zentral für einen nachhaltigen Ertrag. Daher sollen für das Thema Wiederanlage die theoretischen Grundlagen geschaffen werden. Bei der Wiederanlage handelt es sich um eine bestimmte Ausprägung von Kundenbindung. Um Kundenbindung und ihre Ausprägungen besser zu verstehen, wird das Beziehungsmarketing als theoretische Herleitung herangezogen. Die Entstehung von Kundenbindung kann mittels unterschiedlicher Perspektiven erklärt und typologisiert werden. Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Kundenbindung ist die Kundenzufriedenheit. Je nach Branchenzugehörigkeit sind die Einflussfaktoren unterschiedlich ausgestaltet. Damit die Einflussfaktoren bei Finanzdienstleistern bzw. Versicherungen besser verstanden werden können, wird auf die Besonderheiten dieser Branche eingegangen.

Im praktischen Teil sollen die Erkenntnisse angewendet werden. Dabei steht ein Modell mit möglichen Einflussfaktoren auf die Kundenbindung im Zentrum. Mit Hilfe von quantitativen und qualitativen Ergebnissen aus Swiss Life internen Erhebungen werden die Einflussfaktoren Kundenzufriedenheit, Produktinvolvement, Produkteigenschaften, Wettbewerbsumfeld, Anbieteraktivitäten und Eigenschaften des Kunden im Bezug auf die Wiederanlage ausführlich diskutiert. Aus den Ergebnissen sollen die wichtigsten Handlungsempfehlungen für die Wiederanlage von Vorsorgegeldern abgeleitet werden und die Handlungsempfehlungen sollen es Swiss Life erlauben ihre Kunden im Wiederanlageprozess professionell zu betreuen um die Wiederanlagequote nachhaltig zu steigern.

2 Theoretischer Teil

2.1 Grundlagen der Kundenbindung

Das Thema Kundenbindung hat in den letzten Jahren in der Praxis aber auch in der wissenschaftlichen Forschung an Bedeutung gewonnen. Markt- und wettbewerbsbezogene Veränderungen führten zu sinkenden Gewinnen aufgrund tieferer Margen, daher wurde es zunehmend schwieriger die vergangenen Ergebnisse und Wachstumsraten aufrechtzuerhalten. Diese Entwicklung löste gegen Ende der 80er Jahre unter anderem eine Orientierung hin zum Kunden aus (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 5). Auch in der Wissenschaft vollzog sich diese Entwicklung durch einen Struktur- bzw. Paradigmenwandel im Marketing (vgl. Dichtl/Schneider 1994, S. 6, Grönroos 1990, S. 5, Jüttner/Wehrli 1994, S. 57).

2.1.1 Vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing

Die Sichtweise vor dem Paradigmenwandel kann als transaktionsorientiertes Marketing umschrieben werden und ist gekennzeichnet durch kurzfristige Konzentration auf Kundenakquisition und durch den bereichsbezogenen sowie funktionalen Einsatz der klassischen Marketinginstrumente (4Ps). Der Paradigmenwandel hin zum beziehungsorientierten bzw. Relationship Marketing führte dazu, dass Kunden- bzw. Geschäftsbeziehungen mit all ihren Facetten langfristig betrachtet und gesamthaft bewertet wurden, d.h. Entwicklung und Verbesserung von bestehenden Beziehungen wurden während ihrer Dauer betrachtet. Die Begriffe Beziehungsmarketing bzw. Relationship Marketing werden synonym verwendet. Dabei werden die Begriffe anhand einer Vielzahl von Ansätzen definiert, die sowohl theoretische wie auch praxisorientierte Elemente aufweisen (vgl. Gummesson 1987, S. 11, Grönroos 1990, S. 5, Payne 1993, S. 29, Jüttner/Wehrli 1994, S. 57, Diller 1995, S. 442). Erste systematische Begriffsdefinitionen stammen von *Berry* und *Grönroos*:

- *Berry* (1983, S. 25) definiert Beziehungsmarketing als eine Strategie um Kunden- aber auch Geschäftsbeziehungen anzuziehen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.
- *Grönroos* (1989, S. 4) umschreibt den Begriff sehr ähnlich: Relationship Marketing bildet die Grundlage zur Etablierung, Aufrechterhaltung, Weiterentwicklung und Kommerzialisierung einer Kundenbeziehung. Vielfach, aber nicht immer, handelt es sich um eine langfristige Beziehung, so dass die Ziele und Absichten der involvierten Parteien erreicht werden können. Dies wird erreicht durch gegenseitiges Austauschen und Erfüllen von Versprechungen.

Durch den Paradigmenwandel von den Transaktionen „to make a sale“ (Jüttner/Wehrli 1994, S. 57) hin zu den Beziehungen „to create a customer“ (Jüttner/Wehrli 1994, S. 57) verändert sich auch die Zielorientierung weg von der Kundenakquisition hin zur Kundenbindung (vgl.

Tabelle 1). Diese Verschiebung zeigt sich ebenfalls beim Einsatz der Marketinginstrumente. Die bei der Transaktionsorientierung eingesetzten Marketinginstrumente verlieren an Bedeutung, werden aber im Hinblick auf Beziehungen integriert eingesetzt. Die objektorientierte Sichtweise auf Preis und Produkt wird durch eine prozessorientierte Sichtweise abgelöst, wobei die Beziehungen und deren Management im Fokus sind (vgl. Peter 1999, S. 58, Homburg/Bruhn 2000, S. 5).

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing

Unterscheidungsmerkmale	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Zeithorizont	kurzfristig	(eher) langfristig
Fokus der Aktivität	Produkt und Preis	Kunde
Investitionen in die Beziehung zu den Kunden	geringe, nicht kontinuierlich	hohe, kontinuierlich
Zielsetzung	„to make a sale“ Kundenakquisition	“to create a customer” Kundenbindung
Einflussperspektive	einseitig vom Anbieter zu den Kunden	wechselseitig zwischen Anbieter und Kunden
Kommunikationsform	Kampagnen in Massenmedien	Nutzung von dialogorientierten, auf den einzelnen Nachfrager abgestimmten Medien
Bild von der Klientel	anonyme Masse	Partner
Bedeutung der Kundenorientierung	gering (tiefes Commitment)	hoch (hohes Commitment)
Kooperation zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen	kaum existent	eng
dominierender Bereich	Produkt, Service	Beziehung (alle Kontaktpunkte zum Kunden)

Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Jüttner/Wehrli 1994, S. 57, Peter 1999, S. 59

Der Übergang von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung bedeutet nicht, dass der eine Ansatz den anderen ablöst. Beide Perspektiven haben ihre Berechtigung und sollten sich nicht ersetzen sondern ergänzen. Langfristige Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager sollen nicht bei sämtlichen Geschäften mit Gütern oder Dienstleistungen etabliert werden. Bei geringer Bindungsbereitschaft der Kunden hat transaktionsorientiertes Marketing durchaus seine Berechtigung (vgl. Jüttner/Wehrli 1994, S. 69).

2.1.2 Kundenbindung als Teilaspekt des Beziehungsmarketing

Kundenbindung und dessen Management kann als Teilaspekt des umfassenden Ansatzes des Beziehungsmarketings betrachtet werden. Mit dem Übergang vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing fand in der Wissenschaft eine intensive Diskussion über die Zufriedenheitsforschung statt, welche einen starken Einfluss auf die Kundenbindung hat (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 6). Die herkömmliche Kundenzufriedenheitsmessung ging davon aus, dass zufriedene Kunden gegenüber ihrem Anbieter loyal sind und ihm durch Wiederkauf,

„Cross-Selling“, positive Mund-zu-Mund-Propaganda oder geringere Preiselastizität einen wirtschaftlichen Vorteil verschaffen (vgl. Rust/Zahorik/Keiningham 1995, S. 59). Vor allem in Branchen mit intensivem Wettbewerb ist die Bindung von Kunden ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

2.1.3 Kundenzufriedenheit als Basis für die Kundenbindung

Zufriedenheit kann als ganzheitliche Beurteilung einer Kauf- oder Konsumerfahrung eines Konsumenten verstanden werden (vgl. Johnson/Fornell 1991, S. 271). Die Grundannahme der Zufriedenheitsforscher geht davon aus, dass Kunden als zufrieden bezeichnet werden können, wenn ein Produkt bzw. eine Dienstleistung die Erwartungen des Kunden erfüllt. Das „Confirmation/Disconfirmation-Paradigm“ (C/D-Paradigma) bildet den theoretischen Rahmen (vgl. Yi 1989, S. 69, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 85). Dem Paradigma liegt ein subjektiver Vergleichsprozess des Kunden zu Grunde. Dabei vergleicht der Kunde seine Erwartungen (Soll-Leistungen) mit seinen Erfahrungen (Ist-Leistungen), die er durch Interaktion oder durch Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen gesammelt hat. Entspricht die wahrgenommene Leistung dem Vergleichsstandard des Kunden, so spricht man von Bestätigung (Confirmation). Das Ausmass der Zufriedenheit, das bei exakter Übereinstimmung der wahrgenommenen Leistung mit dem Vergleichsstandard vorliegt, bezeichnet man als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit. Werden die Erwartungen übertroffen, so spricht man von positiver Diskonfirmation, sind die Erwartungen grösser als die Erfahrungen ergibt sich eine negative Diskonfirmation, also Kundenunzufriedenheit.

Kundenzufriedenheit löst immer emotionale und kognitive Reaktionen aus (vgl. Howard/Sheth 1969, S. 145, Westbrook/Reilly 1983, S. 256). In Abhängigkeit der Intensität der Zufriedenheit können diese Reaktionen von „begeistert“ über „verärgert“ und „aufgebracht“ bis hin zu „glücklich“ verlaufen. Die Reaktionen sind abhängig von der Erwartungshaltung des Kunden. Werden seine Erwartungen erfüllt, ist er zufrieden oder einfach indifferent. Zufriedenheit kann erreicht werden durch übertreffen der Erwartungen gegenüber der wahrgenommenen Qualität eines Produkts bzw. einer Dienstleistung. Indifferenz resultiert, wenn durchaus freundliches oder zuvorkommendes Verhalten des Anbieters aufgrund von Erwartungen des Kunden vorausgesetzt wird (vgl. Hill 1986, S. 311ff). Das Kano-Modell baut auf der Erwartungshaltung und der wahrgenommenen Qualität bzw. Leistung eines Produkts bzw. einer Dienstleistung auf und wird zur Zufriedenheitsmessung eingesetzt. Dabei führen bessere Qualität bzw. Leistungen zu höherer Zufriedenheit, die Zusammenhänge verlaufen dabei positiv linear. Im Kano-Modell werden fünf Ebenen der Qualität unterschieden (vgl. Kano 1984, S. 39ff, Tan/Pawitra 2001, S. 421f):

1. Basis-Merkmale: Diese grundlegenden und selbstverständlichen Merkmale werden den Kunden erst bei Nichterfüllung bewusst (implizite Erwartungen) und aus dieser Nichterfüllung entsteht Unzufriedenheit.
2. Leistungs-Merkmale: Sie sind dem Kunden bewusst, beseitigen Unzufriedenheit oder schaffen Kundenzufriedenheit abhängig vom Grad der Erfüllung.
3. Begeisterungs-Merkmale: Diese Merkmale sind nutzenstiftend und der Kunde rechnet nicht unbedingt damit. Sie unterscheiden das Produkt bzw. die Dienstleistung gegenüber der Konkurrenz und rufen Begeisterung hervor. Bereits eine kleine Leistungssteigerung kann zu einer überproportionalen Nutzenstiftung führen.
4. Unerhebliche Merkmale: Sie sind sowohl beim Vorhandensein als auch beim Fehlen nicht relevant für den Kunden. Sie haben daher keinen Einfluss auf die Zufriedenheit und führen somit auch nicht zu Unzufriedenheit.
5. Rückweisungs-Merkmale: Bei Vorhandensein führen diese Merkmale zu Unzufriedenheit, bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit.

Die unterschiedlichen Ebenen ermöglichen die Beurteilung von Produkten und Dienstleistungen anhand der Effektivität und der Wirkung ihrer Leistungen (vgl. Tan/Pawitra 2001, S. 421f).

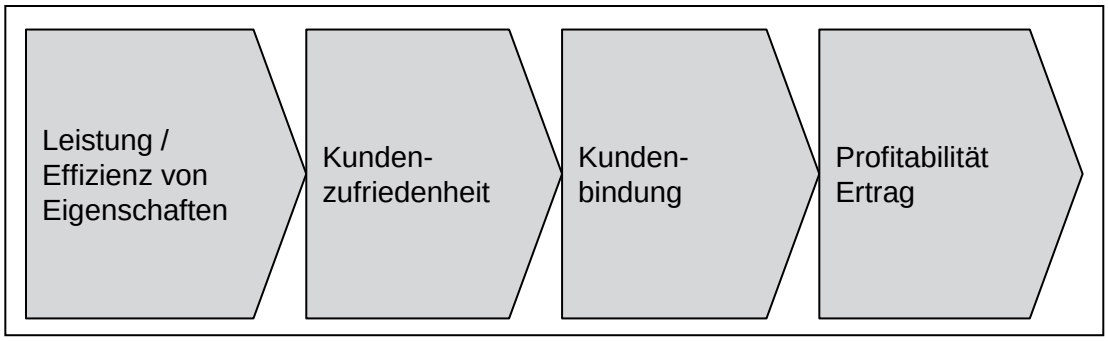
Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit können einen Einfluss auf den Wiederkauf, die Mund-zu-Mund-Propaganda, die Abwanderung oder die Beschwerden haben (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 84ff). Es zeigte sich jedoch, dass die reine Zufriedenheit eines Kunden nicht immer dessen zukünftiges Verhalten bestimmt, d.h. für Anbieter ist es notwendig, eine stabile Kundenbindung durch gegenwärtige und zukünftige positive Verhaltensweisen und Einstellungen zu generieren (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 6).

2.1.4 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Anfangs der 1990er Jahre wurden erstmals Studien zur Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung publiziert (vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 105ff, Fornell 1992, S. 6ff). Dabei zeigte sich, dass Kundenzufriedenheit zwar einen positiven Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, letztlich bestimmt aber die Kundenbindung den zukünftigen Ertrag eines Unternehmens nachhaltiger (vgl. Abbildung 1). Folgestudien belegten diese Erkenntnisse und die Ergebnisse stiessen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis auf grosses Interesse (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 81ff, Gerpott 2000, S. 23ff). Zufriedenheitsprogramme werden in marktorientierten Unternehmen vermehrt ergebnisorientiert eingesetzt und die Erreichung einer möglichst starken Bindung der Kunden ist dabei ein strategisches Ziel (vgl. Anderson/Mittal 2000, S. 107, Meffert 2000, S. 118). Die Unternehmen fokussieren ihre Anstrengungen auf die Zufriedenheits-Ertrags Kette und versuchen nicht nur die Kundenzufriedenheitswerte zu maximieren. Das Interesse an der Kun-

denzufriedenheit wurde vor allem durch deren Einfluss auf die Kundenbindung und somit auf den ökonomischen Erfolg begründet (vgl. Abbildung 1) (vgl. Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996, S. 31f).

Abbildung 1: Zufriedenheits-Ertrags Kette (The Satisfaction-Profit Chain)

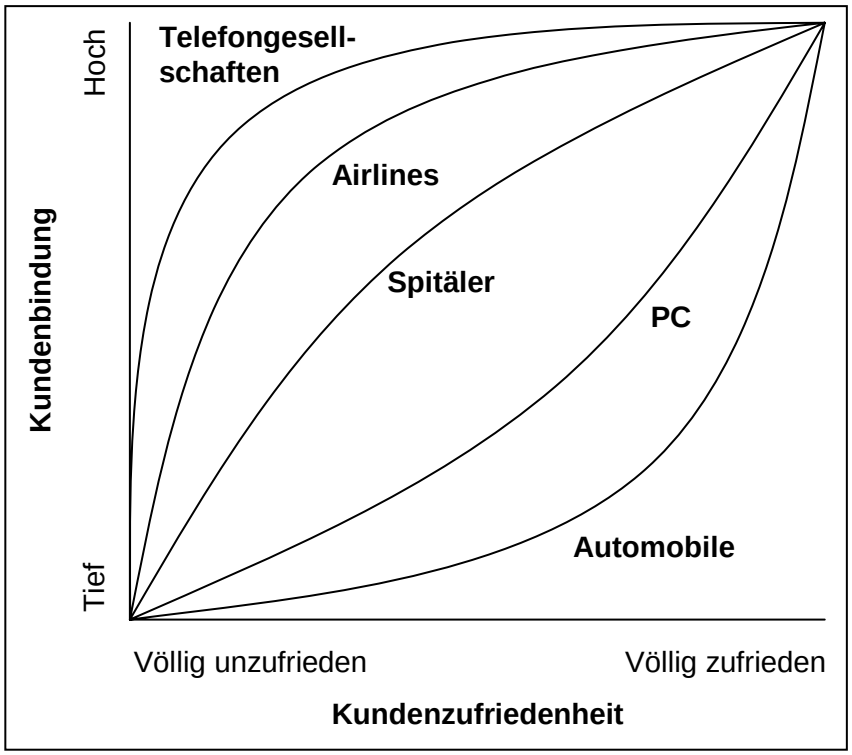


Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Anderson/Mittal 2000, S. 107

Die Zufriedenheits-Ertrags Kette geht davon aus, dass Produkt- und Dienstleistungseigenschaften die Kundenzufriedenheit emotional und kognitiv beeinflussen, d.h. durch die Verbesserung der Eigenschaften steigt die Zufriedenheit. Die höhere Zufriedenheit führt zu einer stärkeren Kundenbindung und dies wiederum zu einer höheren Profitabilität bzw. einem höheren Ertrag (vgl. Anderson/Mittal 2000, S. 107).

Wird der Zusammenhang von Zufriedenheit und Bindung genauer betrachtet, zeigt sich, dass diese Beziehung nicht einfach als positiv und linear angesehen werden kann. Starke Unterschiede in der Beziehung zwischen der Zufriedenheit und Bindung zeigen sich in verschiedenen Branchen (vgl. Abbildung 2) (vgl. Herrmann/Johnson 1999, S. 580).

Abbildung 2: Einfluss der Wettbewerbsintensität auf die Beziehung „Zufriedenheit – Bindung“



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Jones/Sasser 1995, S. 91

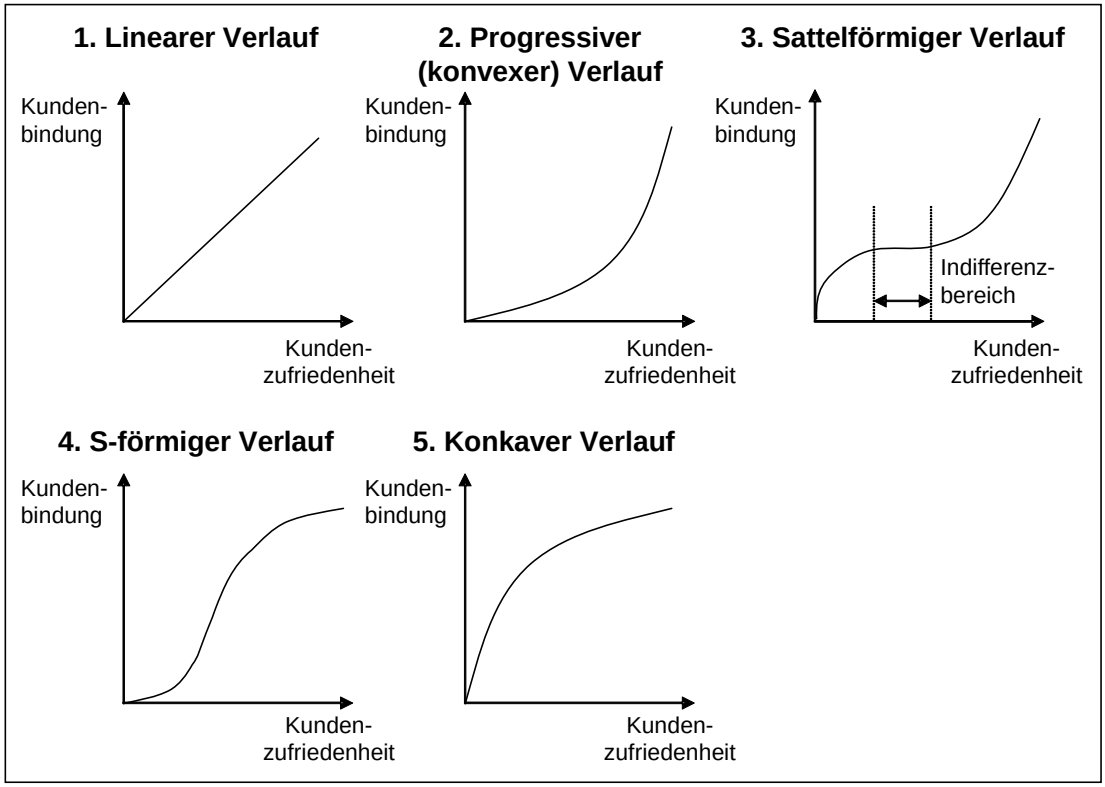
Insbesondere in Branchen mit intensivem Wettbewerb wie im Automobil- oder im PC-Markt kann der Unterschied zwischen mittlerer und hoher Zufriedenheit einen entscheidenden Einfluss auf die Bindung haben. Dagegen zeigt sich in Branchen, in denen der Wettbewerb nicht so stark ausgeprägt ist oder hohe Wechselbarrieren bestehen, wie bei Fluggesellschaften oder in der Telekommunikation ein sehr schwacher Zusammenhang zwischen mittlerer bzw. hoher Zufriedenheit und Bindung. Dazu ist anzumerken, dass die Ergebnisse der Untersuchung aus den 1990er Jahren stammen und die Airline- und Telekommunikationsbranche zu dieser Zeit noch stark reguliert waren. Die Zufriedenheit stellt demnach keinen Garant für Bindung dar, ist aber ohne Zweifel in den meisten Fällen eine Voraussetzung für loyales Verhalten (vgl. Jones/Sasser 1995, S. 89ff).

Zufriedene Kunden erweisen sich als loyaler, verursachen weniger Kosten und fragen häufiger und in grösserem Umfang Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens nach. Sie weisen eine geringere Preissensibilität auf, sind weniger empfänglich für Konkurrenzleistungen und interessieren sich für andere Angebote des Unternehmens. Somit kann die Kundenzufriedenheit als starker Einflussfaktor ökonomischer Erfolgsgrössen, wie Umsatz, Gewinn und Marktanteil charakterisiert werden (vgl. von Lingen 1994, S. 5). Immer kann aber nicht von einem rein positiven linearen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung ausgegangen werden. Eine Untersuchung von *Reichheld* (1993, S. 71) zeigte, dass zwischen 65

und 85 Prozent der abgewanderten Kunden eines Anbieters mit dessen Leistungen durchaus zufrieden bzw. sehr zufrieden waren.

In der theoretischen und empirischen Literatur existieren unterschiedliche funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 98

Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung kann fünf unterschiedliche Funktionen beschreiben (vgl. Giering 2000, S. 30f, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 93ff):

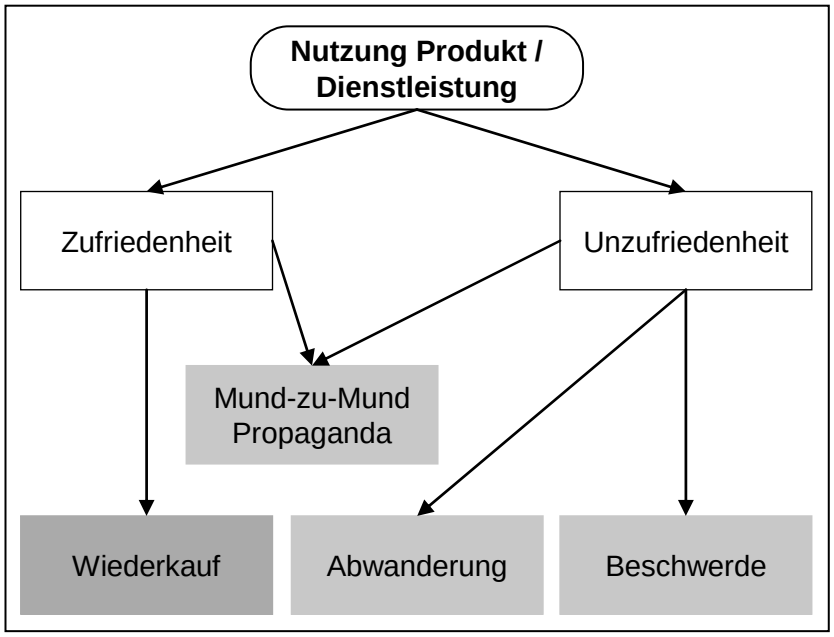
1. Ein positiver, meist linearer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird in vielen Untersuchungen nachgewiesen, dabei spielt die funktionale Form oftmals keine entscheidende Rolle, denn es wird ausschliesslich mit linearen Regressionsmodellen gearbeitet (vgl. Jones/Sasser 1995, S. 92).
2. Bei vielen Studien wird ein positiver Zusammenhang postuliert ohne genaue Beschreibung der funktionalen Form. Dabei kann neben einem linearen auch ein progressiver (konvexer) Funktionsverlauf beobachtet werden. Nimmt die Funktion im oberen Bereich eine konvexe Form an, führt bereits eine geringe Steigerung der Zufriedenheit zu einem überproportionalen Anstieg der Kundenbindung.

3. Dieser Zusammenhang kann auch durch eine sattelförmige Funktion beschrieben werden. Bei mittlerem Zufriedenheitsniveau zeigt sich ein Indifferenzbereich. In diesem Intervall sind nur sehr geringe Verhaltensauswirkungen von Kundenzufriedenheit beobachtbar. Nach dem Überschreiten dieses Indifferenzbereichs führt eine geringe Steigerung der Zufriedenheit zu einem überproportionalen Anstieg der Kundenbindung.
4. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung können auch einen S-förmigen Funktionsverlauf beschreiben. Der exakte Verlauf der Kurve ist jedoch von der Höhe der Wechselkosten für den Kunden abhängig.
5. Schliesslich kann der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung in Abhängigkeit von der Wettbewerbsintensität der Branche einen konkaven Verlauf aufweisen. Dies ist der Fall in Märkten mit nur geringem Wettbewerb.

Um Kundenbindung zu realisieren muss Kundenzufriedenheit als zentraler Indikator und Kenngrösse der strategischen Wettbewerbsposition eines Unternehmens berücksichtigt werden.

Doch Kundenbindung ausgedrückt zum Beispiel durch Treue bzw. Loyalität, stellt nur eine von verschiedenen Ausdrucksmöglichkeiten von Kundenreaktionen dar. Abbildung 4 gibt einen Überblick über mögliche positive und negative Reaktionen im Zusammenhang mit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit.

Abbildung 4: Mögliche Kundenreaktionen auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 86

Wie weiter oben ausgeführt befasst sich der Grossteil der Forschungsarbeiten mit dem Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Treue bzw. Loyalität, ausgedrückt durch den Wiederkauf. Der Einfluss von Unzufriedenheit dagegen ist nicht bei allen möglichen Reaktionsformen gleich gut untersucht. Mit dem Phänomen der Abwanderung beschäftigte sich vor allem *Andreasen* (1985, S. 140). Dabei fand er heraus, dass ein Grossteil der unzufriedenen Kunden die Unzufriedenheit nicht aktiv (von sich aus) äussert, beispielsweise durch eine Beschwerde, sondern die passive (stumme) Alternative der Abwanderung wählt (vgl. Andreasen 1985, S. 140, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 87). Aktiv unzufriedene Kunden reagieren auf Unzufriedenheit vielfach mit einer Beschwerde. Diese verbal geäusserte Unzufriedenheit richtet sich jeweils an ein bestimmtes Unternehmen. Das Unternehmen erhält dadurch die Gelegenheit, unzufriedene Kunden durch eine erfolgreiche Beschwerdebehandlung zufrieden zu stellen. Die Zufriedenheit mit der Beschwerdebehandlung führt zu einer Erhöhung der Bindung an das betreffende Unternehmen (vgl. Fronell/Westbrook 1984, S. 68, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 87). Die Beschwerden werden aber nicht immer direkt an den betroffenen Anbieter gerichtet. Vielfach wird auch die empfundene Unzufriedenheit gegenüber anderen Personen wie beispielsweise Familienangehörigen oder Bekannten geäussert. Diese Unzufriedenheit wirkt über einen Multiplikatoreneffekt auf andere Kunden bzw. potenzielle Kunden des Unternehmens (vgl. Singh 1988, S. 95). Auch bei zufriedenen Kunden ist dieser Multiplikatoreneffekt beobachtbar, d.h. durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben zufriedene Kunden unbewusst kostenlose Werbung für das entsprechende Unternehmen (vgl. Müller/Riesenbeck 1991, S. 69). Eine Studie der amerikanischen Regierung zeigt, dass zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen durchschnittlich gegenüber drei Personen kommunizieren, wohingegen unzufriedene Kunden ihre Enttäuschungen im Durchschnitt neun Personen mitteilen (vgl. TARP 1979 und 1986, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 87).

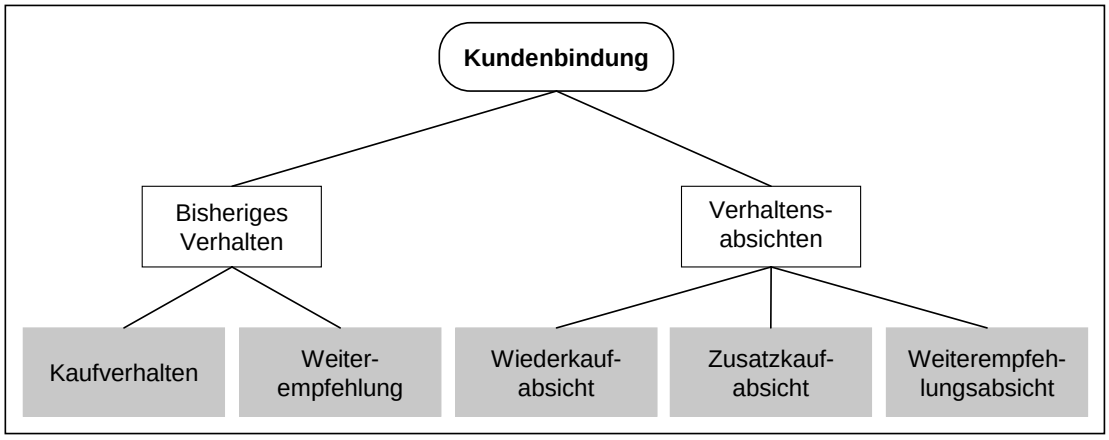
2.1.5 Anbieterbezogene vs. nachfrageorientierte Kundenbindung

Bei der Kundenbindung steht die Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager im Zentrum, d.h. die Kundenbindung kann anbieterbezogen oder nachfragerorientiert betrachtet werden (vgl. Diller 1996, S. 81f):

- Bei der anbieterbezogenen Perspektive weist die Kundenbindung instrumentellen Charakter auf. Darunter fallen alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung aktueller Kunden zielen (Kundenbindungsmanagement).
- Bei der nachfragerorientierten Perspektive kann die Kundenbeziehung verhaltensorientiert interpretiert werden. Die Bindung eines Kunden kann dabei mit dessen Treue bzw. Loyalität gleichgesetzt werden, d.h. der Kunde ist gebunden, wenn er gegen-

über dem jeweiligen Anbieter loyal ist. Die Loyalität kann sich dabei auf bisheriges wie zukünftiges Verhalten beziehen (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Konzeptualisierung des Konstrukts Kundenbindung



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 89

Neben dem tatsächlichen Kaufverhalten kann die Kundenbindung auch positive Einstellungen des Kunden gegenüber dem Anbieter beinhalten, beispielsweise durch Mund-zu-Mund-Propaganda (Weiterempfehlungsverhalten). Fragt ein Kunde bestimmte Leistungen eines Anbieters wiederholt nach und macht zudem positive Mund-zu-Mund-Propaganda für diesen Anbieter, so kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde auch tatsächlich und nicht durch Zufallseinflüsse oder Wechselbarrieren an einen bestimmten Anbieter gebunden ist. Auch die Absicht noch weitere Leistungen eines bestimmten Anbieters zu kaufen, kann als Commitment (Bindung von Individuen an andere Individuen, Ideen oder Objekte) bzw. Loyalität bezeichnet werden. In der Literatur wird die Meinung vertreten, dass sich Bindung nicht nur über tatsächliches Kaufverhalten definiert, sondern auch über die positive Einstellung gegenüber einem Anbieter, was durch geäusserte Kauf- und Weiterempfehlungsabsichten geschehen kann (vgl. Edvardsson/Johnson/Gustafsson/Strandvik 2000, S. 918, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 89).

Aufgrund der Aussagen kann Kundenbindung in bisheriges Verhalten (ex post-Betrachtung) und Verhaltensabsicht (ex ante-Betrachtung) aufgeteilt werden (vgl. Abbildung 5). Das bisherige Verhalten umfasst das gezeigte Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten. Den Verhaltensabsichten können die zukünftigen Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsichten zugeordnet werden (vgl. Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1341).

2.1.6 Zusammenfassung und Begriffsbestimmung von Kundenbindung

Aus den Ausführungen der vorhergehenden Kapitel geht hervor, dass Kundenbindung unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann. Es bestehen viele Begriffe, die synonym zu Kun-

denbindung verwendet werden. So werden die Begriffe Relationship Marketing, Retention Marketing, Geschäftsbeziehungsmanagement oder Beziehungsmanagement gleichbedeutend mit Kundenbindung oder Kundenbindungsmanagement verwendet (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 8).

Für die vorliegende Arbeit sind sowohl Kundenbindung als auch deren Management zentrale Begriffe. In Anlehnung an *Diller* (1996, S. 81f) und *Homburg* und *Bruhn* (2000, S. 8) können Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement wie folgt definiert werden:

- Kundenbindung verfolgt das Ziel, zukünftige Beziehungen von Anbietern zu ihren Kunden zu stabilisieren bzw. auszuweiten. Dies wird dadurch erreicht, dass sämtliche Massnahmen des Anbieters darauf abzielen, bisherige Verhaltensweisen sowie zukünftige Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten. Diese Definition von Kundenbindung fokussiert auf die anbieterbezogene Perspektive.
- Beim Kundenbindungsmanagement dagegen gibt es nur eine anbieterbezogene Sicht. Dabei geht es um die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenbestand gerichteten Massnahmen mit dem Ziel, die Geschäftsbeziehungen mit diesen Kunden auch in Zukunft aufrechtzuerhalten bzw. zu intensivieren.

Im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit werden bisheriges Verhalten und Verhaltensabsichten von Kunden aus anbieter- aber auch aus nachfragerorientierter Sicht genauer analysiert. Aufgrund von unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Kundenloyalität wird aufgezeigt, welche Massnahmen zur Herstellung oder Intensivierung einer Bindung besonders geeignet sind.

2.2 Typologisierung von Bindungsursachen und Wechselbarrieren

Kunden haben unterschiedliche Motive sich an ein Unternehmen zu binden. Die Typologisierung der Bindungsursachen kann unterschiedlich vorgenommen werden. So besteht die Möglichkeit, zwischen habitueller, freiwilliger und unfreiwilliger Bindung zu unterscheiden. Diese übergeordneten Bindungsursachen können weiter verfeinert werden (vgl. Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1341).

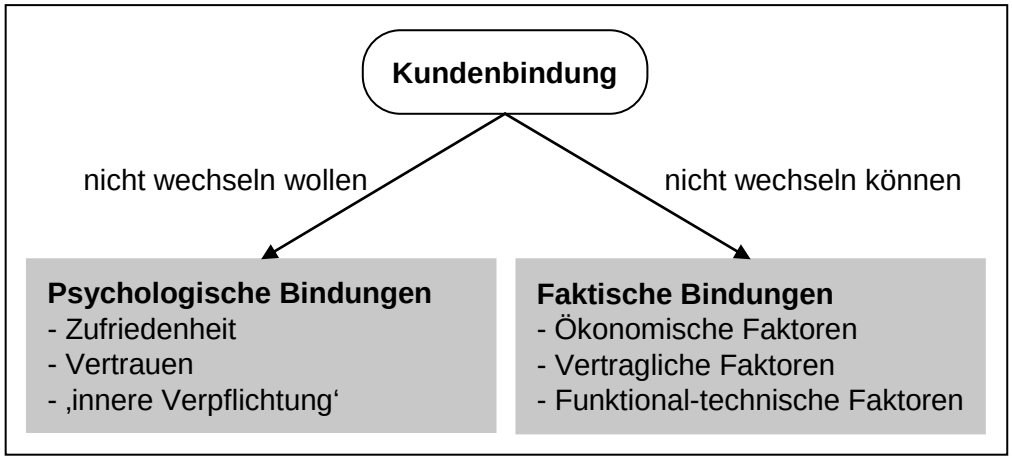
Habituelle oder situative Bindungsursachen sind äussere Faktoren – beispielsweise der günstige Standort eines Anbieters – die bewirken, dass ein Kunde einen bestimmten Anbieter primär frequentiert. Die Ursachen dafür können Gewohnheit oder Bequemlichkeit sein.

Kunden, die ihren Anbieter nicht wechseln wollen, gehen eine freiwillige Bindung ein (vgl. Abbildung 6). Psychologische oder emotionale Bindungen sind freiwillig und zu deren Ursachen zählen Kundenzufriedenheit, Vertrautheit und persönliche Beziehung (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 10f). Ausschlaggebende Motivationen sind Vertrauen und „innere Ver-

pflichtung“ (Commitment). Diese zwei Kernbestandteile einer Beziehung bedeuten, dass der Kunde mit seinem Commitment gegenüber dem Unternehmen angespornt wird, grösste Bemühungen zu unternehmen, um die Kontinuität dieser Beziehung aufrecht zu erhalten. Beziehungskontinuität fördert die Vertrauensbasis wodurch sich die Beziehungspartner als zuverlässig und integer einschätzen können (vgl. Morgan/Hunt 1994, S. 22f).

Können Kunden ihren Anbieter nicht so einfach wechseln, so spricht man von Wechselbarrieren aufgrund von faktischer (unfreiwilliger) Bindung (vgl. Abbildung 6). Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager dauern vielfach an, weil sie auf Wechselbarrieren aufbauen. Der Begriff Wechselbarrieren kann mit Wechselkosten gleichgesetzt werden, wobei darüber sehr unterschiedliche Auffassungen bestehen. Zu den faktischen Bindungsursachen zählen ökonomische, vertragliche und funktional-technische Faktoren. Ökonomische Bindungen sind dort wirksam, wo Geschäftsbeziehungen so gestaltet sind, dass es für eine Partei finanziell unvorteilhaft ist, sie zu beenden (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 11). Bei vertraglichen Bindungen hat der Kunde zeitweise keine rechtliche Möglichkeit, einen Wechsel vorzunehmen (vgl. Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1341). Funktional-technische Bindungen wirken, wenn technische Abhängigkeiten bestehen und ein Anbieterwechsel mit Beschaffungsschwierigkeiten und Kompatibilitätsproblemen verbunden ist (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 11).

Abbildung 6: Psychologische und faktische Bindung



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Tomczak/Reinecke/Dittrich 2006, S. 110f

Das Ziel eines nachhaltigen Kundenbindungsmanagements muss sein, die freiwilligen Bindungskomponenten zu erhöhen. Eine hohe Kundenzufriedenheit bildet dabei die Basis für Kundenbindung (vgl. Kapital 2.1.4.). Durch spezielle, zielgerichtete Bindungsinstrumente wird die Zufriedenheit so gesteuert, dass eine emotionale Bindung entsteht, bei der ein

Wechsel zwar jederzeit möglich ist, aber aufgrund von persönlichen Präferenzen ausbleibt (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 11).

2.3 Erklärungsansätze zur Kundenbindung

Kundenbindung wird in der Theorie anhand unterschiedlicher Erklärungsansätze betrachtet. Damit die Ergebnisse des praktischen Teils interpretiert und in Massnahmen umgesetzt werden können, werden sozialpsychologische, interaktionsorientierte, verhaltenswissenschaftliche sowie transaktionskostenorientierte Ansätze verwendet, um die unterschiedlichen Determinanten der Kundenbindung zu erklären (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 11ff).

2.3.1 Kundenbindung aus sozialpsychologischer Perspektive

Die soziale Austauschtheorie ist ein möglicher Erklärungsansatz für Kundenbindung (vgl. Thibaut/Kelley 1959). Die Grundlage dieses Ansatzes ist der soziale Austausch als eine Situation, in der das Verhalten eines Akteurs das eines anderen entweder verstärken oder abschwächen kann. Der Mensch wird als Reaktionsmechanismus betrachtet, der versucht seinen positiven Nutzen aus Beziehungen zu maximieren und negative Effekte zu minimieren. Die soziale Austauschtheorie geht von unterschiedlichen Vergleichsniveaus aus, fällt ein Vergleich positiv aus, entsteht Zufriedenheit. Bei einem negativen Vergleich entsteht Unzufriedenheit und bei bestehenden Alternativen kann eine Geschäftsbeziehung beendet werden. Die Fortsetzung einer Beziehung ist von der Zufriedenheit mit vergangenen Interaktionen im Vergleich zu alternativen Interaktionen abhängig (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 12).
Die Austauschtheorie bildet die Basis für eine theoretische Erklärung von Geschäftsbeziehungen. Das „Confirmation/Disconfirmation-Paradigm“ zeigt bestimmte Parallelen zur Austauschtheorie bezüglich Vergleichsniveaus und Zufriedenheitsausprägungen (vgl. Kapitel 2.1.3). Zudem zeigt die Theorie, wie Bindung entstehen kann und welcher Nutzen aus der Aufrechterhaltung einer Beziehung resultiert bzw. welche Kosten dabei auftreten.

2.3.2 Kundenbindung aus interaktionsorientierter Perspektive

Die Interaktionsansätze betrachten eine Kunden-Lieferanten-Beziehung, die auf der Grundlage sozialpsychologischer Konstrukte wie Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment beruht (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987). Interaktionsansätze können anhand einer Vielzahl von Modellen beschrieben werden (vgl. Backhaus/Baumeister 2000, S. 204, Homburg/Bruhn 2000, S. 13):

- Totalmodelle versuchen die Gesamtheit aller Facetten einer Geschäftsbeziehung zu erfassen. Die Analyse des Interaktionsprozesses steht im Mittelpunkt, darin werden unterschiedliche Gründe für eine langfristige Geschäftsbeziehung vermutet. Persönliche und strukturelle Bindungen stehen am Anfang einer Kunden-Lieferanten-

Beziehung. Diese Bindungen stehen mit den beziehungsspezifischen Investitionen, der Zufriedenheit und dem Commitment in einem Wirkungszusammenhang.

- Partialmodelle konzentrieren sich auf bestimmte Beziehungsstrukturen und -phasen oder die Entstehung von Beziehungen. Vielfach wird bei diesem Ansatz auf die unterschiedlichen Beziehungsphasen von Geschäftsbeziehungen verwiesen. Auch in der Versicherungsbranche wird mit solchen Phasen gearbeitet (vgl. Kapitel 2.4.1).

Die Interaktionsansätze identifizieren die Voraussetzungen und Entstehungsverläufe von Kundenbindung und klassifizieren zudem die Art der Bindung (vgl. Homburg/Bruhn 2000, S. 13).

2.3.3 Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze ziehen die Lern-, die Risiko- und die Dissonanztheorie zur Erklärung von Kundenbindung heran (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 90ff):

- Es besteht eine Vielzahl von Lerntheorien. Für die Erklärung von Kundenbindung wird Lernen durch das Verstärkungsprinzip herangezogen. Diese Lerntheorie besagt, dass nutzenstiftende Verhaltensweisen beibehalten werden und Verhaltensweisen ohne Nutzen nicht mehr gezeigt werden. Im Kontext der Kundenbindung betrachtet, wird eine Geschäftsbeziehung eher beibehalten, wenn Kunden in der Beziehung einen klaren Nutzen sehen bzw. mit der Beziehung zufrieden sind (vgl. Wilkie 1994).
- Die Risikotheorie geht davon aus, dass Individuen danach streben, ihr subjektiv wahrgenommenes Risiko möglichst tief zu halten (vgl. Bauer 1960, S. 389ff). Im Zusammenhang mit Kundenbindung zeigt sich, dass ein Kunde durch die Wiederholung einer ihm vertrauten Kaufentscheidung bzw. Anbieterwahl versucht, das Risiko einer potenziellen Unzufriedenheit möglichst gering zu halten (vgl. Hentschel 1991, S. 25ff).
- Die Dissonanztheorie nach *Festinger* (1957) besagt, dass Individuen ein dauerhaftes Gleichgewicht ihres kognitiven Systems verfolgen. Um das Ziel der Wiederherstellung des Gleichgewichts zu erreichen, versuchen Individuen die entstehenden Dissonanzen abzubauen. Im Zusammenhang mit einer Kundenbeziehung bedeutet dies, dass ein Individuum nach dem Kauf bemüht ist, dissonanzerhöhende Informationen zu vermeiden und gleichzeitig dissonanzmindernde Informationen zu suchen. Typische Verhaltensweisen von Kunden zum Dissonanzabbau sind Umbewertung, Ergänzung oder Verdrängung von Informationen. Im Laufe einer Geschäftsbeziehung nehmen kognitive Dissonanzen und damit die Wechselbereitschaft sukzessive ab, d.h. langfristige Geschäftsbeziehungen können anhand der Dissonanztheorie erklärt werden (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 184).

2.3.4 Kundenbindung aus transaktionskostenorientierter Perspektive

Transaktionskostentheoretische Ansätze können ebenfalls einen Beitrag zur Erklärung des Phänomens der Kundenbindung leisten. Die Ansätze gehen auf *Coase* (1937, S. 386ff) und *Williamson* (1975, S. 233ff) zurück. Transaktionskosten setzen sich aus den Kosten für die Anbahnung, Abwicklung, Kontrolle, Anpassung und Auflösung von Verträgen und den Opportunitätskosten zusammen. Mit steigender Unsicherheit, Spezifizität und Häufigkeit einer Transaktion steigen die Kosten überproportional an. Diese Überlegungen bilden die Grundlage für die Transaktionskostentheorie und für Aussagen zur optimalen Markt- bzw. Koordinationsform. Daraus kann die optimale Organisationsform wie Hierarchie (vertikale Integration), Geschäftsbeziehung (Kooperation) oder Marktwettbewerb (Konfrontation) abgeleitet werden. Durch die Transaktionskostentheorie kann die Entstehung von langfristigen Kundenbeziehungen hergeleitet und Kundenbindung erklärt werden.

2.4 Einflussfaktoren auf die Kundenbindung

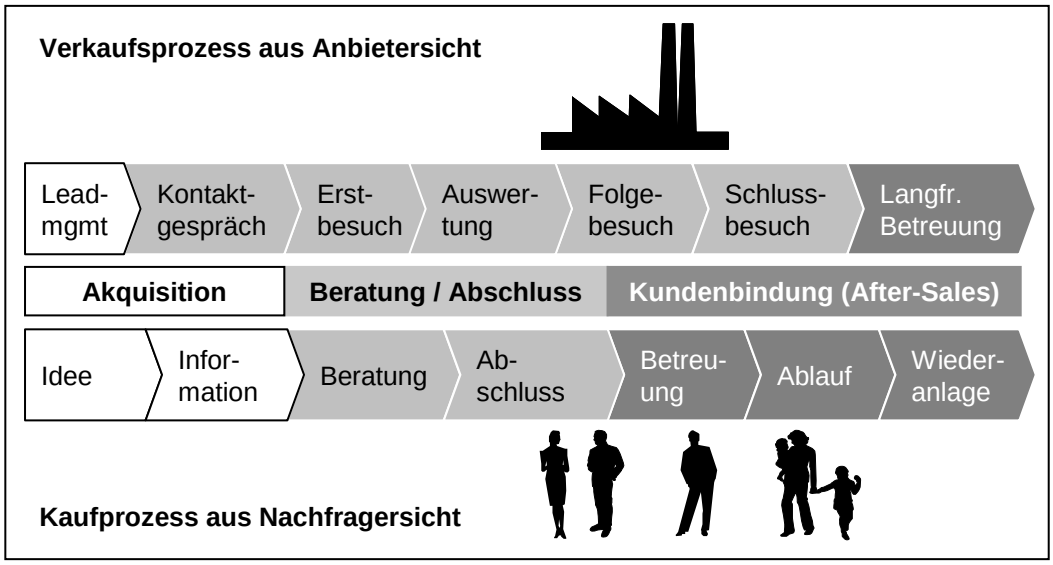
Wie die Ausführungen gezeigt haben, wird Kundenbindung von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Dabei spielt die Art des Produkts bzw. der Dienstleistung eine wichtige Rolle, denn nicht alle Einflussfaktoren sind in den unterschiedlichen Branchen gleich ausgeprägt (vgl. Kapitel 2.1.1).

2.4.1 Positionierung der Kundenbindung im Kundenprozess

Die Kundenbindung bildet den thematischen Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit, sie kommt aber nur zustande, wenn bereits eine Beziehung zum Kunden aufgebaut wurde. Im Kundenprozess gehen der Kundenbindung mehrere Phasen voraus (vgl. Gronover 2003, S. 24). Der Begriff Kundenprozess kann dem Kauf- bzw. dem Nutzungsprozess gleichgesetzt werden. Bei allen Prozessen werden jeweils unterschiedliche Phasen definiert, die in unterschiedlicher Ausprägung in Abhängigkeit vom Produkt oder der Dienstleistung bei sämtlichen Kaufentscheiden ablaufen (vgl. Hawkins/Roger/Coney 1998). Vereinfacht kann der Prozess in drei Phasen eingeteilt werden, Akquisitions-, Beratungs- bzw. Abschluss- und Kundenbindungsphase (vgl. Wiedmann/Klee/Buxel/Buckler 2003, S. 47).

Als Grundlage für den Kaufprozess bei Swiss Life kann der exemplarische Kundenprozess der Finanzdienstleistungsbranche genommen werden (vgl. Anhang B). Darin werden die Eigenheiten von Lebensversicherungen berücksichtigt. Es können zwei Perspektiven unterschieden werden, zum einen die Anbietersicht mit Fokus „Verkauf“, zum anderen die Nachfragersicht mit Fokus „Konsumentenverhalten“ (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Verkauf- und Kaufprozess bei Vorsorgeprodukten



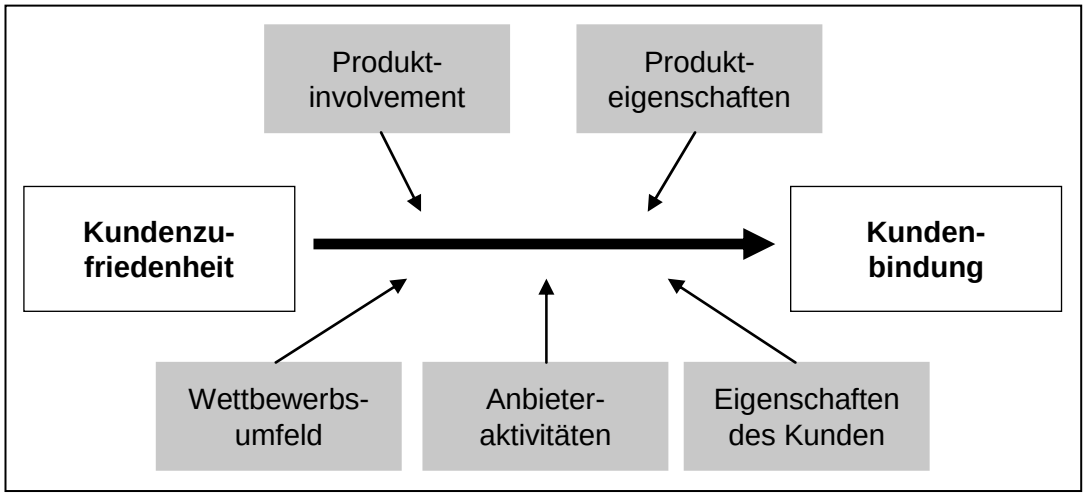
Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Swiss Life 2008

Die Anbieter- und Nachfragersicht unterscheiden sich bezüglich Kundenbindung wenig, zentrales Element bildet die Betreuung. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich daher auf die Phase der Kundenbindung.

2.4.2 Einflussfaktoren auf die Kundenbindung

Die theoretischen Ausführungen der vorangegangenen Kapitel haben aufgezeigt, dass Kundenbindung durch sehr unterschiedliche Einflussfaktoren entsteht und beeinflusst werden kann (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Kundenbindung



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 99

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung wurde bereits eingehend diskutiert. Die Zufriedenheit bildet somit eine Voraussetzung für die Bindung (vgl. Kapitel 2.1.4).

Die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Bindung ist nicht bei allen Anbietern immer gleich stark. Vielmehr existieren Einflussfaktoren, die je nach Ausprägung den Zusammenhang verstärken oder abschwächen. Diese Einflussfaktoren werden moderierende Variablen genannt und können unterschiedlich stark wirken (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 99).

2.5 Einführung Finanzdienstleistungen

Die hoch entwickelten Industrienationen wandeln sich seit den 1980er Jahren immer mehr zu Dienstleistungsgesellschaften. In der Schweiz sind mittlerweile 74 Prozent aller Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor (Tertiärer Sektor) tätig (vgl. BAKBASEL 2010, S. 54). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht zeigen Dienstleistungen Unterschiede im Vergleich zu Konsum- bzw. Sachgütern und können in zwei Kategorien eingeteilt werden. Einerseits in reine Dienstleistungen oder Services, die nur sehr wenig oder gar nicht an Konsumgüter oder andere Leistungen gekoppelt sind und andererseits in Dienstleistungen, die in Verbindung mit Konsumgütern oder anderen Leistungen angeboten werden (vgl. Harms 2002, S. 7).

2.5.1 Besonderheiten von Dienstleistungen

Dienstleistungen lassen sich hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale von Konsumgütern differenzieren (vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985, S. 35):

- Intangibilität bzw. Nichtgreifbarkeit: Dienstleistungen sind Erfahrungs- und Vertrauensgüter, sie sind mehrheitlich kein physisches Produkt. Dieser Unterschied zwischen Dienstleistungen und Produkten ist entscheidend, denn daraus lassen sich alle folgenden Merkmale ableiten.
- Unmittelbarkeit: Die Herstellung und der Verbrauch von Dienstleistungen finden zeitgleich statt und sind daher räumlich gebunden (uno-actu-Prinzip).
- Kundenbeziehung: Der Nachfrager der Dienstleistung wird oft direkt bei der Erstellung der Dienstleistung mit einbezogen.
- Heterogenität: Dienstleistungsqualität kann nur schwer standardisiert werden im Vergleich zur Qualität von Konsumgütern.
- Vergänglichkeit: Dienstleistungen können nicht gelagert werden.

2.5.2 Finanzdienstleistungen

Finanzdienstleistungen sind im weitesten Sinne alle Dienstleistungen, die einen Bezug zu Finanzgeschäften haben. Diese können sowohl von Kreditinstituten, Finanzdienstleistungsinstituten als auch von Unternehmen wie Versicherungen, Bausparkassen, Kreditkartenorgani-

sationen und branchenfremden Anbietern vertrieben werden. Die Angebotspaletten der einzelnen Anbieter können sich stark unterscheiden.

2.5.2.1 Bankdienstleistungen

Beispielsweise erfüllen Gross- bzw. Universalbanken verschiedene Aufgaben wie Entgegennahme von Geldern, Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Vergabe von Krediten, Durchführung von Devisengeschäften, Beteiligung an Wertpapier-Emissionen sowie Kauf, Verkauf, Verwaltung und Verwahrung von Wertpapieren. Kleinere Anbieter dagegen übernehmen nur einen Teilbereich der geschilderten Aufgaben.

2.5.2.2 Versicherungen

Versicherungen sind spezialisierte Anbieter, die nur einen bestimmten Teil von Finanzdienstleistungen übernehmen und die sich folgendermassen einteilen lassen:

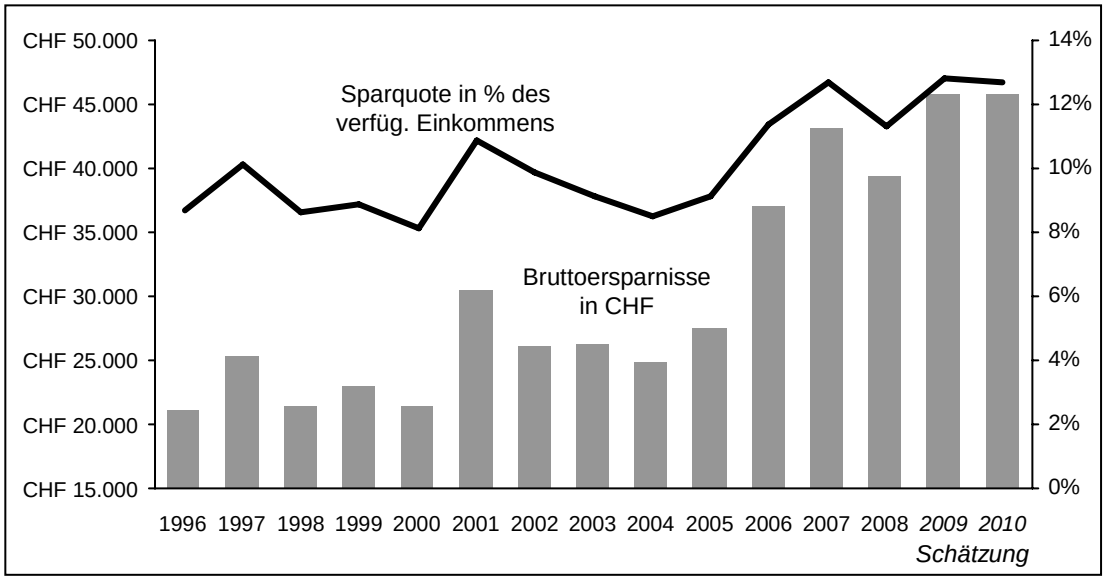
- Nach dem Risiko: Was ist Gegenstand der Versicherung?
  Personenversicherung (Alter, Tod, Unfall, Krankheit), Sachversicherung (Feuer, Einbruch, Motorfahrzeug, Kasko, etc.) und Vermögensversicherung (Haftpflicht, Betriebsunterbrechung, Rechtsschutz, etc.)
- Nach der Leistung, die vom Versicherer zu erbringen ist: Was bekomme ich im Versicherungsfall?
  Bei Schadenversicherungen wird der tatsächliche Schaden bezahlt (Feuer, Sturm, Leitungswasser, etc.) und bei Summenversicherungen wird die vereinbarte Versicherungssumme bezahlt (Leben, Kranken-Tagesgeld, etc.)

Banken sowie Versicherungen bieten unterschiedliche Dienstleistungen für Sparen und Vorsorge an und stehen dadurch in einem intensiven Wettbewerb zueinander.
Obwohl es sich bei Finanzdienstleistungen eindeutig um Dienstleistungen handelt, wird vielfach von Finanz-, Bank- oder Versicherungsprodukten gesprochen, auch in der vorliegenden Arbeit.

2.5.3 Entwicklung im Vorsorgemarkt

Der Schweizer Markt zeichnet sich seit vielen Jahren durch eine hohe Sparneigung aus (vgl. Abbildung 9). Die Sparquote der privaten Haushalte bewegt sich zwischen 8 und 13 Prozent und die Bruttoersparnisse zwischen CHF 20'000 und 45'000, mit gleichbleibender Tendenz. Ein Teil der Sparquote wird für die Altersvorsorge verwendet.

Abbildung 9: Sparquote und Bruttoersparnisse in der Schweiz von 1996 bis 2010 der privaten Haushalte, in Mio. CHF zu laufenden Preisen



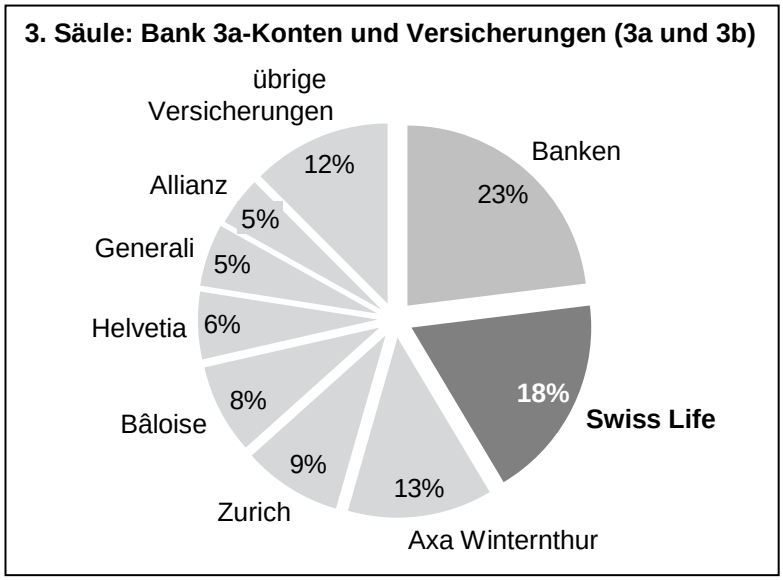
Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an BAKBASEL 2010, S. 27

Die beiden Begriffe Sparen und Vorsorgen sollen voneinander abgegrenzt werden. Grundsätzlich kann jede Art des Sparens der Altervorsorge dienen, die reine Altervorsorge ist jedoch mit spezifischen Bedingungen verbunden. Finanzprodukte zur Altervorsorge sind gekennzeichnet durch die Gewährung von Leistungsgarantien für den Kunden, dazu gehört, dass das Vorsorgevermögen auch zu dem Zeitpunkt zur Verfügung steht, in dem es gebraucht wird. Daneben ist ein wesentliches Kennzeichen der Altersvorsorge die Abdeckung biometrischer Risiken. Der langfristige Sparprozess wird durch die Abdeckung des Berufsunfähigkeits- und Hinterbliebenenrisikos gesichert. Durch diese besonderen Leistungsmerkmale spielen Vorsorgeprodukte der Lebensversicherungsunternehmen eine wichtige Rolle und geniessen grosses Vertrauen in der Bevölkerung (vgl. Schababerle 2007, S. 1).
Durch sinkende Geburtenraten und den Anstieg der Lebenserwartung steigt der Anteil älterer Menschen stetig an. Diese Entwicklung kann zu Finanzierungsengpässen bei den staatlichen Renten führen und die dauerhafte Finanzierbarkeit und Leistungsfähigkeit der Sozialwerke gefährden. Diese Entwicklung ist nicht nur in der Schweiz beobachtbar sondern gilt für Industrienationen im Allgemeinen. Dadurch gewinnt die private Vorsorge immer mehr an Bedeutung. In der Schweiz besteht die Möglichkeit der individuellen Gestaltung der Vorsorge im Rahmen der 3. Säule. Sie basiert auf dem Kapitaldeckungsverfahren, d.h. das Kapital entspricht den Beiträgen, die während der Ansparzeit einbezahlt und zinsbringend (bzw. fondsgebunden am Kapitalmarkt) angelegt wurden. In der 3. Säule wird zwischen der gebundenen und der freien Vorsorge unterschieden (vgl. Hirt 2005, S. 181ff):

- Gebunde Vorsorge (Säule 3a): Erwerbstätige haben die Möglichkeit jährlich einen beschränkten Betrag anzulegen, der vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden kann (vgl. Art. 33, Abs. 1, lit. e DBG). Auf das angesparte Kapital dürfen sie frühestens 5 Jahre vor Erreichen des regulären AHV-Alters zurückgreifen. Rückkäufe sind während der Vertragsdauer nicht möglich. Eine Auflösung des Vertrags zu einem früheren Zeitpunkt ist nur möglich durch den Erwerb von Wohneigentum, bei Aufnahme einer selbstständigen Arbeit oder beim Verlassen der Schweiz und des EU-Raumes.
- Freie Vorsorge (Säule 3b): Die Säule 3b beinhaltet das gesamte sonstige Vermögen des Anlegers und unterliegt keiner Beschränkung bezüglich Betrag und Laufzeit. Die Einzahlungen sind nicht vom steuerbaren Einkommen abziehbar. Bei Lebensversicherungspolicen mit einer bestimmten Laufzeit sind Erträge und Auszahlungen steuerfrei (vgl. Art. 20, Abs. 1, lit. a DBG).

Der Versicherungsmarkt lässt sich in die Bereiche Lebensversicherung, Unfall- und Schadenversicherung sowie Rückversicherung einteilen. Lebensversicherungen lassen sich weiter in die 2. und 3. Säule einteilen. Einzelne Anbieter verfügen über sehr unterschiedliche Produktsortimente. So gibt es Anbieter, die die gesamte Produktpalette abdecken und zudem für die Vorsorge auch noch Bankprodukte anbieten. Swiss Life ist der einzig reine Lebensversicherer in der Schweiz. Neben Produkten in der 2. und 3. Säule bietet Swiss Life Bankprodukte über die Bank zweiplus und Nichtleben-Produkte über weitere Kooperationspartner an. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Wiederanlage von Produkten aus der 3. Säule. Im Jahre 2008 umfasste der Markt der Versicherungen (3a und 3b) und 3a-Konten von Banken ohne Fondswerte gesamthaft 134 Milliarden Franken (vgl. Swiss Life 2010b, S. 23). Die Marktanteile verteilen sich gemäss Abbildung 10, dabei werden die Anteile der Banken nicht weiter differenziert.

Abbildung 10: Marktanteile in der 3. Säule (Kapitalsicht)



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Swiss Life 2010b, S. 23

2.5.4 Versicherungsprodukte

Versicherungen dienen den Kunden zur Absicherung und Risikominderung und können unterschiedlich kategorisiert werden. Im Folgenden wird im Bereich der Personenversicherungen auf Lebensversicherungen fokussiert. Bevor Lebensversicherungsprodukte genauer definiert werden, wird auf die Konstrukte „Involvement“ und „Interest“ im Zusammenhang mit Versicherungsprodukten eingegangen.

2.5.4.1 „Involvement“

Unter „Involvement“ kann eine Form der Aktivierung bzw. des inneren Engagements (Ich-Beteiligung) verstanden werden. Diese Aktivierung ist zielgerichtet bezüglich Suche, Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen (vgl. Trommsdorff 2009, S. 42f). „Low Involvement“ zeigt sich bei Produkten oder Dienstleistungen, die weniger wichtig sind oder ein geringeres Risiko ausweisen wie beispielsweise ein Gewohnheitskauf. Das Informationsverhalten des Käufers ist passiv und der soziale Einfluss ist gering. „High Involvement“ zeigt sich bei Leistungen, die für den Kunden elementar wichtig oder mit höheren Risiken verbunden sind. Der Kunde investiert viel Zeit und Energie in die Informationssuche und Kaufentscheidung (vgl. Weihs 2010, S. 22f).

„Involvement“ ist besonders relevant für Marketing und Verkauf, d.h. Anbieter sollten für die Vermarktung ihrer Leistungen berücksichtigen, ob das innere Engagement ihrer Kunden eher hoch oder niedrig ist. Somit sollten wenig involvierte Kunden vom Anbieter nicht mit umfangreichen Informationen versorgt werden. Hohes situatives „Involvement“ hingegen sollte von Anbietern viel mehr für die Ansprache von Kunden genutzt werden. In der Regel zeigen Kunden eher ein schwaches Interesse an Geldanlagen, erhalten sie aber zum Beispiel

eine Leistung aus einer Kapitallebensversicherung ausbezahlt, zeigen sie ein erheblich höheres „Involvement“. Ein Beratungsgespräch genau zu diesem Zeitpunkt kann sehr erfolgversprechend sein. Das „Involvement“ von Kunden kann in einem begrenzten Rahmen beeinflusst werden. So können beispielsweise Finanzdienstleiter in ihrer Kommunikation gezielt auf die Problematik der Überalterung aufmerksam machen und so das „Involvement“ für die entsprechenden Produkte steigern (vgl. Weihs 2010, S. 23).

2.5.4.2 „Interest“

Interesse ist neben „Involvement“ eine wichtige Voraussetzung für das Verständnis von Versicherungsprodukten aber auch Finanzprodukten im Allgemeinen. Dabei steht das persönliche Interesse bzw. die Wichtigkeit gegenüber einem Produkt oder einer Dienstleistung im Vordergrund. Die Autoren *Aldlaigan* und *Buttle* (2001, S. 233) subsumieren Interesse als eine Dimension von „Involvement“.

Bei „Low Interest“ Produkten erkennt der Kunde zwar die Dringlichkeit für ein Vorsorgeprodukt, ist aber nicht emotional gebunden und schenkt dem Produkt dadurch weniger Beachtung. Dieses fehlende Interesse führt oftmals dazu, dass der Versicherungskunde unsicher ist, was den persönlichen Versicherungsbedarf betrifft. Ein Kunde weiss häufig nicht, welche Produkte er benötigt und wünscht deshalb persönliche Beratung um das richtige Produkt zu wählen.

Versicherungen können als „High Involvement“ und „Low Interest“ Produkte umschreiben werden mit einem abstrakten Nutzwert für den Kunden. Der Nutzen aus einem Vertrag ist nicht sinnlich wahrnehmbar wie beispielsweise bei Luxusgütern und bietet auch keinen Erlebniswert wie eine Reise (vgl. Bruhn 2000, S. 23).

Für den Versicherten besteht der Nutzen des Produkts hauptsächlich darin, das Sicherheitsbedürfnis zu befriedigen. Die Versicherungsleistung gewährt Sicherheit vor negativen finanziellen Konsequenzen aus versicherten Schadenereignissen. Anders als bei Konsumgütern ist die Leistungsbeurteilung von Versicherungen beim Kauf oftmals nicht möglich und nur im Schadenfall beurteilbar. Zudem sind die erbrachten Leistungen durch das Schadenereignis negativ beeinflusst. Durch diese Ausgangslage sind Kaufwiderstände bei Versicherungen höher (vgl. Kühlmann/Kässler-Pawelka/Wengert/Kurtenbach 2002, S. 23).

2.5.4.3 Lebensversicherungen

Beim genaueren analysieren von Lebensversicherungen kann festgestellt werden, dass es eine grosse Vielfalt an Produkten, Versicherungsarten und Tarifen gibt. Nach der Art des Risikos lassen sich „Lebens“- (Tod bzw. Erleben) und Invaliditätsversicherung (Krankheit und Unfall) unterscheiden (vgl. Kapitel 2.5.2.2). Die unterschiedlichen Kategorisierungen lassen sich beliebig kombinieren (vgl. Hirt 2005, S. 146):

- Reine Risikoversicherungen gegen Tod und/oder Invalidität.

- Vermögensbildende Versicherung (einmalige oder periodische Finanzierung) mit Risikokomponenten (Tod, Invalidität) und einer Sparkomponente (Erleben). Der Sparteil wird bei der klassischen vermögensbildenden Lebensversicherung vom Versicherer am Kapitalmarkt angelegt und dem Versicherungsnehmer wird die minimale Höhe der Versicherungsleistung – verzinst zum technischen Zinssatz – garantiert, zudem wird eine Beteiligung an allfälligen Überschüssen gewährt. Die Sparkomponente kann auch fondsgebunden sein, mit dem Vorteil, dass zur Bewertung dieser modernen Produkte jeweils Marktpreise herangezogen werden können (vgl. Kapitel 3.3.3, Ausführungen zu „Variable Annuities"). Bei diesen Produkten liegt das Anlagerisiko beim Versicherungsnehmer.
- Altersrentenversicherungen (Langlebigkeitsrisiko), der Ansparprozess kann einmalig oder periodisch, der Anspar- und Auszahlungsprozess kann klassisch oder fondsgebunden sein.

3a-Lebensversicherungspolicen sind in der Regel periodisch finanzierte, vermögensbildende Versicherungen mit unterschiedlichen Risikokomponenten (es sind auch reine Risikoversicherungen denkbar). Neben dem Bedürfnis nach gezieltem Vermögensaufbau für die Vorsorge im Alter, verwendet die Versicherung einen Teil der Prämie um Risiken wie den Todesfall oder die Erwerbsunfähigkeit abzudecken. Beim Vertragsablauf (Erleben) wird das gebildete Kapital ausbezahlt. Bei den fondsgebundenen Produkten gibt es keine Zinsgarantie, die Rendite hängt von der Entwicklung des zugrundeliegenden Fonds ab (vgl. Hirt 2005, S. 181f).

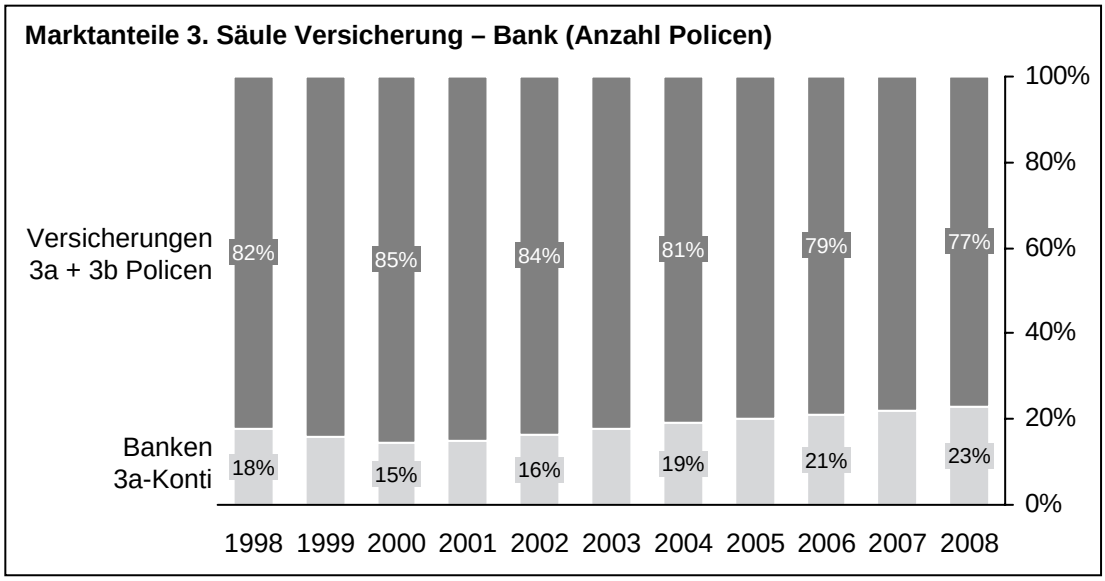
In der Säule 3b sind klassische und fondsgebundene Lebensversicherungen sowie Rentenversicherungen gegen Einmal- oder periodische Prämien verbreitet (vgl. Hirt 2005, S. 183). Bei Lebensversicherungen gegen Einmaleinlage ist die Auszahlung unter bestimmten Bedingungen steuerfrei. Klassische Policen mit einem festen technischen Zinssatz müssen eine Mindestlaufzeit von 5 Jahren und fondsgebundene Policen eine solche von 10 Jahren aufweisen. Zudem muss der Versicherte bei Auszahlung mindestens 60 Jahre alt sein und die Police muss vor dem 66. Geburtstag abgeschlossen werden (vgl. Art. 20, Abs. 1, lit. a DBG).

2.5.5 Abgrenzung Versicherung – Bank

In den letzten Jahren hat sich der Wettbewerb um Finanzdienstleistungen weltweit intensiviert und deutliche Spuren in der Banken- und Versicherungslandschaft der Schweiz hinterlassen. Etliche Unternehmen sind aufgrund der Konsolidierung verschwunden und die Auslandverflechtung der Unternehmen hat markant zugenommen. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Neben weiteren Effizienzverbesserungen sind auch wirtschaftspolitische Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmensstandorts Schweiz notwendig, um die erreichte Position und den damit verbundenen Wohlstand zu sichern.

Sowohl Versicherungen als auch Banken bieten Dienstleistungen zum Aufbau der 3. Säule an. Dabei bestehen kaum mehr Unterschiede zwischen den Angeboten der beiden Anbieter, die beiden Anbietergruppen stehen sich in der Schweiz daher in einem intensiven Wettbewerb gegenüber. Banken führen immer mehr Produkte in ihrem Sortiment, die nach traditioneller Abgrenzung den Versicherern zustehen und umgekehrt. Oft stammen Bank- und Versicherungsprodukte aus dem gleichen Unternehmen oder Banken und Versicherungen kooperieren eng miteinander um den Kunden eine umfassende Produktpalette im Bezug auf die Altersvorsorge bieten zu können. Vergleicht man die Vermögen, die in 3a Versicherungs- und Bankprodukten angelegt sind, zeigt sich, dass der Anteil von Bankprodukten am wachsenden Gesamtmarkt ab dem Jahre 2000 immer grösser wird und der Anteil von Versicherungen stagniert bzw. leicht abnimmt (vgl. Abbildung 11). Im Jahre 2008 beträgt der Anteil der Versicherungen 103 Milliarden Franken und umfasst 3a und 3b Produkte. Der Bankenanteil beträgt 31 Milliarden Franken, dabei handelt es sich um 3a-Konti ohne Fondswerte (vgl. Swiss Life 2010b, S. 21).

Abbildung 11: Marktanteilsvergleich in der 3. Säule: Versicherung – Bank



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Swiss Life 2010b, S. 21

2.6 Kundenbindung in der Finanzdienstleistungsbranche

Wie bereits ausgeführt unterscheiden sich Dienstleistungen stark von Konsum- bzw. Sachgütern. Der wichtigste Unterschied bei Finanzdienstleistungen ist, dass sie Erfahrungs- bzw. Vertrauensgüter sind (vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985, S. 35). Anders als bei Konsumgütern ist die Leistungsbeurteilung von Finanzdienstleistungen nach dem Kauf oftmals nicht direkt möglich und nur im Auszahlungs- bzw. Schadensfall beurteilbar. Bei Vorsorgedienstleistungen vergehen vom Vertragsabschluss bis zur Auszahlung bzw. zum Leistungs-

bezug etliche Jahre. Bei Versicherungen kommt erschwerend hinzu, dass die erbrachten Leistungen durch das Schadenereignis negativ beeinflusst sind, dadurch sind Kaufwiderstände höher (vgl. Kühlmann/Kässler-Pawelka/Wengert/Kurtenbach 2002, S. 23).

2.6.1 Ziele der Kundenbindung bei Finanzdienstleistungen

Kundenbindungsmanagement hat auch bei Finanzdienstleistungen zum Ziel den Absatz und die Weiterempfehlungen zu steigern (vgl. Abbildung 5). Die Steigerung des Absatzes geschieht über Wieder- („Re-Selling“) oder Zusatzkauf („Cross-“ oder „Up-Selling“) (vgl. Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1341). Die konsequente Nutzung des Potenzials aus bestehenden Kundenbeziehungen ist in gesättigten und stark kompetitiven Märkten wie in der Finanzdienstleistungsindustrie wichtig, da es bedeutend günstiger ist einen bestehenden Kunden zu halten als neue Kunden zu gewinnen (vgl. Harley 1984).

Der Fokus der kommenden Ausführungen soll bei der Wiederanlage als Folge der Kundenbindung liegen. Dabei interessiert die Wiederanlage im Vorsorgemarkt, speziell die Wiederanlage aus Vorsorgeleistungen von Lebensversicherungsanbietern.

2.6.2 Wiederanlage in der Versicherungsbranche

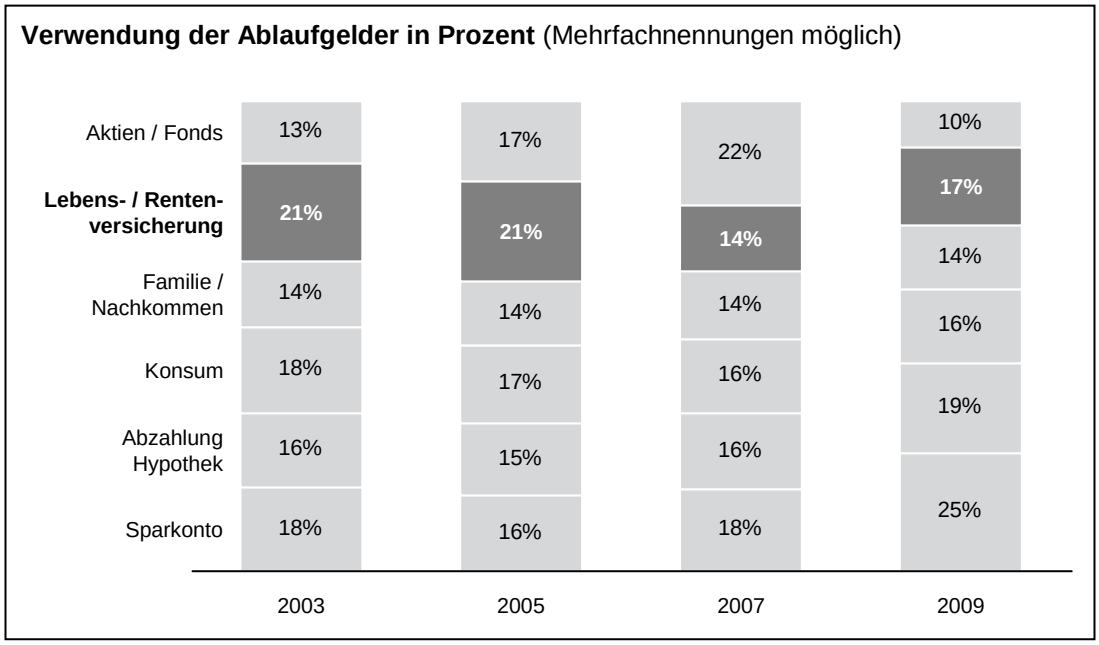
Wenn Anleger bei Vertragsende das über viele Jahre hinweg angesparte Kapital ihrer vermögensbildenden Lebensversicherungen ausbezahlt bekommen, möchte jede Versicherungsgesellschaft die Kunden natürlich behalten. Wie erfolgreich die Versicherungsgesellschaften damit sind, bemisst sich an der sogenannten Wiederanlage- oder Reinvestitionsquote. Sie gibt an, wie viel der ausbezahlten Gelder die Kunden in eigene Produkte wiederanlegen bzw. reinvestieren. Die Wiederanlage dieser Gelder ist bei den betroffenen Versicherungsgesellschaften ein zentrales Thema. In der Schweiz werden jährlich ca. 35 Milliarden Franken an Leistungen ausbezahlt, in Deutschland waren es im Jahre 2005 64,1 Milliarden Euro, die ausbezahlt wurden. Allein beim eigenen Vertriebskanal von Swiss Life Schweiz wurden zwischen 2008 bis 2010 jährlich je 1.1 Milliarden Franken ausbezahlt (vgl. Swiss Life 2007b, S. 5ff). Dieses Geld versuchen Versicherungsgesellschaften durch verschiedene Massnahmen wieder an sich zu binden. Dabei sind sie mässig erfolgreich. Die durchschnittliche Wiederanlagequote in der Schweizer Assekuranz beträgt 20 Prozent, in Deutschland sind es dagegen nur gerade 12 Prozent (vgl. Schababerle 2007, S. 2). Die Wiederanlagequote der einzelnen Versicherungsgesellschaften ist sehr unterschiedlich. Im Jahre 2008 weist Bâloise den höchsten Erfolg mit einer Quote von 37 Prozent aus. Swiss Life und Helvetia geben ihre Wiederanlagequote mit 20 Prozent an, bei National sind es 15 und bei AXA Winterthur 12 Prozent (vgl. o.V. 2008).

Für die Versicherer stellt sich die Frage, wieso die Wiederanlagequote seit mehreren Jahren auf so tiefem Niveau verharrt, obwohl weitere Vorsorgeprodukte eingeführt, Sonderkonditionen bei Wiederanlage eingeräumt und sogar Bankprodukte angeboten werden. Aus Versi-

cherungssicht betrachtet, besteht ein höheres Potenzial was die Wiederanlage der Gelder betrifft. Versicherungsgesellschaften sollte daran gelegen sein, dieses Potenzial systematisch auszuschöpfen.

Betrachtet man das Verhalten der Kunden bei Ablauf einer vermögensbildenden Lebensversicherung, so zeigt sich in verschiedenen Studien (vgl. Schababerle 2007, S. 2), dass nur ein kleiner Teil der Gelder wieder in Lebens- bzw. Rentenversicherungen angelegt wird. Bei Swiss Life werden nach Aussagen der Kunden ca. 20 Prozent der ausbezahlten Gelder wieder in Lebens- bzw. Rentenersicherungsprodukte angelegt (vgl. Abbildung 12 und Anhang 3.3.6).

Abbildung 12: Verwendung der Gelder aus ablaufenden Lebensversicherungen



Quelle: Eigene Aufarbeitung mit bestehenden Daten

Wie unterschiedliche Studien zeigen, werden die Auszahlungen aus vermögensbildenden Versicherungen grösstenteils für den Eigengebrauch oder für die Familie verwendet sowie Hypotheken abbezahlt. Weiter fliessen Ablaufgelder oftmals in Sparkonti, Aktien- oder Fondsanlagen, dies in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung. Aktien- und Fondsanlagen profitieren vor allem von Wirtschaftswachstum. Die Motive für die Verwendung der Gelder bleiben in der Regel über die Jahre stabil mit wenigen Ausnahmen (vgl. Schababerle 2007, S. 44ff).

3 Praktischer Teil

Der praktische Teil baut auf den theoretischen Ausführungen auf. Dabei werden Einflussfaktoren auf die Kundenbindung, speziell auf die Wiederanlage von Vorsorgegeldern, eingehender analysiert anhand vorhandener Daten und einer qualitativen Vertriebsbefragung. Dabei sollen die Erfolgsfaktoren identifiziert und daraus Handlungsempfehlungen für Swiss Life abgeleitet werden.

3.1 Ausgangslage und Untersuchungsziel der empirischen Anwendung

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf die Einflussfaktoren der Kundenbindung im Vorsorgemarkt. Dabei soll der Einfluss der einzelnen Einflussfaktoren genauer analysiert werden. Zum einen durch bestehende Quellen aus der Literatur und Studien und zum anderen durch die Analyse von bestehenden Untersuchungen, die von Swiss Life durchgeführt wurden. Die Erkenntnisse sollen es erlauben, den Wiederanlageprozess von abgelaufenen vermögensbildenden Lebensversicherungen besser zu verstehen bzw. zu verbessern und Handlungsempfehlungen für eine effizientere und höhere Wiederanlagequote abzuleiten. Ausgangspunkt bilden der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung und die darauf wirkenden, moderierenden Einflussvariablen.

3.1.1 Einflussfaktoren auf die Kundenbindung

Kundenbindung wird aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren gebildet bzw. beeinflusst (vgl. Abbildung 8). Diese Einflussfaktoren können unterschiedlich umschrieben werden und deren Wirkung auf die Kundenbindung ist nicht einheitlich.

3.1.1.1 Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit wird im Modell als Voraussetzung für Kundenbindung definiert (vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 105ff, Fornell 1992, S. 6ff). Der genaue Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung kann sehr unterschiedlich sein (vgl. Giering 2000, S. 30f, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 93ff). Aufgrund der intensiven Wettbewerbssituation im Vorsorgebereich ist der funktionale Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung progressiv (oder sattelförmig).

Hypothese 1: Der funktionale Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ist im Vorsorgemarkt nicht linear.

Der beschriebene Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung kann über moderierende Einflussfaktoren verstärkt bzw. abgeschwächt werden.

3.1.1.2 Produktinvolvement

Aus den verhaltenstheoretischen Grundlagen (vgl. Kapitel 2.3.3) und den Ausführungen zu „Involvement“ (vgl. Kapitel 2.5.4.1) kann abgeleitet werden, dass das Produktinvolvement positiv moderierend auf Kundenbindung wirkt und die Loyalität von Kunden positiv beein-

flusst (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 99f). Das Verstärkungsprinzip aus der Lerntheorie in Kombination mit dem inneren Engagement führt zu Treue bei Kunden.
Die Vorsorge sollte für erwerbstätige Personen ein wichtiges Element darstellen. Kunden investieren viel Zeit und Energie in die Informationssuche und Kaufentscheidung von Vorsorgeprodukten. Ein Anbieter sollte deshalb bemüht sein, Kunden vermehrt zu involvieren. In der Regel kann dies über gezielte Informationen oder Lebensereignisse geschehen.

3.1.1.3 Produkteigenschaften

Physische Produkteigenschaften wirken ebenfalls moderierend auf die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Bindung. Bei technologisch komplexen Produkten entstehen häufig Wechselbarrieren. Diese faktische Bindung macht eine Abwanderung des Kunden auch bei geringer Zufriedenheit eher unwahrscheinlich (vgl. Jones/Sasser 1995, S. 90ff). Die Komplexität eines Produkts bringt oftmals auch informationsbedingte Wechselbarrieren mit sich. Die Evaluierung oder Benutzung von Konkurrenzalternativen ist somit mit zu hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden (vgl. Heide/Weiss 1995, S. 30). Bei Kapitallebensversicherungen kommt die langfristige, vertragliche Laufzeit einer faktischen Bindung gleich und verhindert eine Abwanderung des Kunden auch bei geringer Zufriedenheit. Mit spezifischen Produkteigenschaften können Wechselbarrieren geschaffen werden, die das Abwandern von Kunden erschweren.
Ebenfalls kann die Einführung und der Vertrieb von Bankprodukten über den Versicherungs-Aussendienst den Produkteigenschaften zugeordnet werden, in diesem Zusammenhang spricht man auch von „Assurbanking“. Versicherungsgesellschaften bieten sowohl Lebensversicherungs- als auch Bankprodukte zur umfassenden Vorsorge aus einer Hand an.
Neben physischen Produkteigenschaften können Versicherungs- und Vorsorgeprodukte mit Service- bzw. Assistance-Leistungen erweitert werden wie beispielsweise Beratungs- oder zusätzliche allgemeine Serviceleistungen. Service- und Assistance-Leistungen eignen sich dazu Kundenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen sowie die Schadenkosten zu reduzieren. Hilfs- und Serviceleistungen werden jedoch nicht immer von diesen Unternehmen selbst, sondern häufig auch von weltweit tätigen Assistance-Unternehmen organisiert. Diese Spezialunternehmen organisieren die Leistungen rund um die Uhr, auch an Wochenenden und Feiertagen. Bei der Interaktion mit den Versicherungskunden spielt die Beratungsleistung eine zentrale Rolle, zudem können Zufriedenheit und Bindung beeinflusst werden.

3.1.1.4 Wettbewerbsumfeld

Das Wettbewerbsumfeld beeinflusst ebenfalls den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung. Zahlreiche Wettbewerbskonstellationen sind abhängig von der Anzahl der wahrgenommenen Alternativen des Kunden, der Dynamik des Marktes bzw. der Anzahl an Innovationen und der Akquisitionsaktivitäten der Wettbewerber. Bei ausgeprägter Konkur-

renzsituation sind zufriedene Kunden weniger loyal, d.h. der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung ist schwächer (vgl. Jones/Sasser 1995, S. 95, Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 100).

Im Vorsorgemarkt beeinflussen gesetzliche Rahmenbedingungen das Wettbewerbsumfeld ebenfalls stark und damit auch die Bindungsmöglichkeiten der Kunden. Gesetzliche Rahmenbedingungen sind schwierig voraussehbar und können auch nicht aktiv beeinflusst werden.

3.1.1.5 Anbieteraktivitäten

Aktivitäten der Anbieter können als moderierende Variablen den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ebenfalls beeinflussen. Bewusste Kundenbindungsmassnahmen ermöglichen es, den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung zu verstärken (vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 108ff, Diller 1995, S. 39ff). So kann der Einsatz des Marketing-Mix-Instrumentariums im Rahmen des Kundenbindungsmanagements für die betrachtete Beziehung von hoher Bedeutung sein. Dabei stellt sich die Frage wie Produkteigenschaften, der Preis, die Kommunikation oder der Vertrieb auf eine Bindung wirken.

Der mögliche Einfluss des Produkts inkl. Service- oder Assistance-Leistung wurden bereits beim Produktinvolvement und den Produkteigenschaften aufgegriffen und eingehend behandelt.

Der Einfluss des Preises auf die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Bindung wurde bereits eingehend untersucht. Dabei kann die Preisgestaltung gezielt die Kundenbindung erhöhen (vgl. Simon/Tacke/Woscidlo/Laker 2000, S. 321f). Die eingesetzten Methoden und Ansätze zur Preisgestaltung sind vielfältig (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Übersicht über Methoden/Ansätze der Kundenbindung durch Preispolitik

Methoden/Ansätze der Kundenbindung Preisgestaltung	Beispiele für Einzelmassnahmen
Mengenmässige Preisgestaltung	• Nichtlineare Preisbildung • Mengenrabatte
Zeit- und loyalitätsabhängige Preisgestaltung	• Treuerabatte • Bonusprogramme
Mehrprodukt Preisgestaltung	• Preisbündelung
Mehrpersonen Preisgestaltung	• Sonderform der nichtlinearen Preisbildung, Preisnachlässe für weitere Personen bzw. Gruppen
Verträge und Garantien	• Langfristige Liefer- und Exklusivverträge (inkl. Preisgarantien, Preisgleitklausel) • Meistbegünstigung

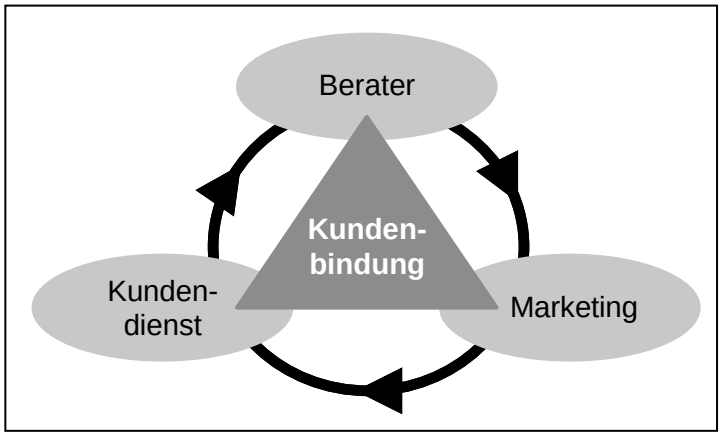
Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Simon/Tacke/Woscidlo/Laker 2000, S. 322

- Beim Vertrieb von Vorsorgeprodukten macht es keinen Sinn, alle erwähnten Methoden der Preisgestaltung einzusetzen. So ist eine mengenmässige Preisgestaltung (vom gleichen Produkt) sehr wohl umsetzbar, dabei kann einem bestehenden Kunden beim Kauf eines weiteren Vorsorgeprodukts ein Preisnachlass angeboten werden. Der Kunde hat neben Vorteilen aus einer Beziehung (vgl. Kapitel 2.3.3) auch noch einen Preisvorteil und dieser wirkt positiv auf die Bindung. Weitere Preisinstrumente, die auf mengenmässigen Vorteilen beruhen, sind Rabattmarken und Bonusprogramme (vgl. Simon/Tacke/Woscidlo/Laker 2000, S. 323).
- Zeit- und loyalitätsabhängige Preisgestaltung setzt Vergünstigungen zur Erhöhung der Kundenbindung ein. Die Vergünstigung ist abhängig von der Dauer der Beziehung oder der Loyalität des Kunden. D.h. je länger eine Vertragsbeziehung dauert, desto höher wird der Preisvorteil. Der Einsatz von Rabatten über die Zeit sollte nur da eingesetzt werden, wo tatsächliche Vertragsbeziehungen bestehen, d.h. wo regelmässig Zahlungsströme vom Kunden zum Unternehmen fliessen (vgl. Simon/Tacke/Woscidlo/Laker 2000, S. 325f). Kundenclubs sind ein Instrument wie zeit- bzw. loyalitätsabhängige Preisgestaltung umgesetzt werden kann. Sie erfüllen unterschiedliche Funktionen wie die Kundenselektion, die Verbesserung der Kundenkenntnis durch spezifische Informationsbeschaffung, Möglichkeit einer intensiven, dialogorientierten Kommunikation und Verstärkung des Einbezugs von Kunden sowie die Verbesserung des Unternehmensimages bzw. die Erzielung einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Leistungsangebot (vgl. Tomczak/Dittrich 2000, S. 253f).
- Unternehmen, die mehrere Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, sind an einer gesamthaften Kundenbindung über alle Bereiche hinweg interessiert. Die Instrumente, die dabei eingesetzt werden sind Paketpreise („Bundling“), bestimmte Vergünstigungen, wenn ein Kunde gleichzeitig Leistungen aus mehreren Sortimenten nachfragt oder wenn bei bestehenden Kunden Umsätze aus Folgeprodukten („Upgrades“) erzielt werden (vgl. Simon/Tacke/Woscidlo/Laker 2000, S. 326f).
- Preisgarantien sind ebenfalls ein Instrument, das zur Kundenbindung eingesetzt werden kann. Bei diesen Garantien werden den Kunden im Rahmen von Lieferverträgen vereinbarte Preise für einen bestimmten Zeitraum garantiert (vgl. Simon/Tacke/Woscidlo/Laker 2000, S. 331f).

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Kundenbindung ist die Kundenbetreuung. Die Betreuung wird von Unternehmen sehr unterschiedlich wahrgenommen. In der Versicherungsbranche existieren unterschiedliche Betreuungsansätze (ersichtlich anhand der unterschiedlichen Kontaktpunkte) und auch bei der Betreuung von Vorsorgekunden sind unterschiedliche Mo-

delle beobachtbar. Dabei können vereinfacht drei Kontaktpunkte zwischen Kunde und Unternehmen identifiziert werden (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Kundenbetreuung durch Berater, Kundendienst und Marketing



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Swiss Life 2010a, S. 4

Die unterschiedlichen Kontaktpunkte erfüllen verschiedene Aufgaben:

- Das Marketing interagiert mit Kunden über verschiedene Instrumente mit sehr unterschiedlichen Zielen. Der Einfluss der Produkt- und Preisgestaltung wurde bereits beschrieben (vgl. Kapitel 3.1.1.3 und Kapitel 3.1.1.5).
  Die Aktivitäten differieren im Rahmen der unterschiedlichen Kaufphasen. Während der Kundenakquisition kommen unter anderem andere Instrumente zum Einsatz als bei der Kundenbindung. Kundenbindung wird über Werbung und Fachpublikationen betrieben, da sie einen Einfluss auf die Bekanntheit, Expertise sowie das Vertrauen zu einem Unternehmen oder zu einem Berater haben. Gezielte Informationen zu weiteren Produkten oder Dienstleistungen in bestimmten Lebensphasen können Zusatzkaufmöglichkeiten („Cross-“ und „Up-Selling“) erschliessen. Einladungen zu Events oder die Abgabe von Werbeartikeln ermöglichen die Kundenansprache anhand ihres Potenzials. Der Einsatz von Emotionen im Marketing wird immer wichtiger, da die Differenzierung über rein kognitive Inhalte aufgrund der Informationsüberlastung von Konsumenten immer schwieriger wird (vgl. Kroeber-Riel 1987, S. 257). Durch eine starke Marke („Brand“) besteht die Möglichkeit zur Differenzierung.
- Der Berater kann ebenfalls als Einflussfaktor wirken. Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung kann dann beeinflusst werden, wenn eine Kundenbeziehung besteht. Das sozialpsychologische Konstrukt „Vertrauen“ bildet die Basis für eine langfristige Beziehung (vgl. Kapitel 2.3.2) (vgl. Caceres/Paparoidamis 2007, S. 845). Nach *Morgan* und *Knights* (1997) wird Vertrauen durch zwischenmenschliche Interaktion, durch eine Organisation oder durch die organisationsübergreifende In-

teraktion aufgebaut bzw. beeinflusst. D.h. das Verhalten von Unternehmen und dessen Mitarbeitenden beeinflusst aktiv das Vertrauen der Kunden aber auch der anderen Anspruchsgruppen. Bei Dienstleistungsanbietern nimmt die Steuerung des Vertrauens eine wichtige Funktion ein, da Dienstleistungen von Kunden ohne vorgängige Erfahrungen nachgefragt werden (vgl. Berry/Parasuraman 1991, S. 107). Vertrauen kann immer eine kognitive und emotionale Komponente enthalten, da zwischenmenschliche Beziehungen stark von emotionalen Komponenten geprägt sind (vgl. Dimitriadis/Kyrezis 2008, S. 35). Während einer bestehenden Geschäftsbeziehung ist der Einfluss der zwischenmenschlichen Interaktion auf das Vertrauen und die Kundenbindung entscheidend. Image und Reputation spielen in dieser Phase eine untergeordnete Rolle (vgl. Liang/Wang 2007, S. 359). Image und Reputation werden über die Medien an Kunden vermittelt, dabei sind es vor allem negative Meldungen, die das Vertrauen negativ beeinflussen. Image und Reputation eines Unternehmens wirken vor allem zu Beginn einer möglichen Geschäftsbeziehung auf das Vertrauen von potenziellen Kunden. Die Qualität einer Beziehung ist dabei vom aufgebauten Vertrauen aber auch von der Höhe der Zufriedenheit abhängig (vgl. Crosby/Evans/Cowles 1990).

Hypothese 2: Der Berater hat einen ausgeprägten und positiven Einfluss auf die Kundenbindung.

Damit die Beziehungsqualität erhöht werden kann, ist die Interaktion zwischen Kunde und Berater entscheidend, da dadurch die Zufriedenheit und folglich die Bindung erhöht werden kann. Die Interaktion zwischen Kunde und Berater sollte dabei eine gewisse Regelmässigkeit aufweisen und transparent sein.

Der Einfluss von Multi-Channel-Management auf die Kundenbindung wird nicht weiter vertieft und die hier gemachten Aussagen beziehen sich auf den eigenen Vertriebskanal (vgl. dazu Ergenzinger/Bamert 2010).

- Der Kundendienst übernimmt vor allem administrative und informative Aufgaben. Bei Swiss Life nimmt der Kundendienst lediglich Telefone entgegen und startet keine Anrufe („inbound“ Call Center). Die schnelle und effiziente Erledigung von Kundenanfragen bzw. -belangen steht im Fokus. Die eigentliche Beziehung zum Kunden ist sekundär.

3.1.1.6 Eigenschaften des Kunden

Der Entscheidungsträger und dessen Charakteristika hat eine hohe Bedeutung als moderierender Faktor. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass sozioökonomische Charakteristika des Kunden Auswirkungen auf den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung haben (vgl. Bauer/Hermann/Huber 1996, S. 126f, Klingsporn 1996, S. 40). Eine Erkenntnis

aus den Untersuchungen war, dass ältere Menschen eher zu gewohnheitsmässigem und damit loyalem Verhalten neigen, selbst wenn sie weniger zufrieden sind. Das Einkommen und damit verbunden die gesellschaftliche Stellung einer Person beeinflussen ebenfalls die Bindung an einen Anbieter (vgl. Sheth 1968, S. 29f).

Hypothese 3: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ist stärker ausgeprägt, je älter die betreffenden Kunden sind.

Neben den sozioökonomischen Eigenschaften eines Kunden haben auch psychologische Merkmale einen Einfluss auf eine Bindung (vgl. Dick/Basu 1996, S. 100ff). Dabei spielt das individuell unterschiedliche Motiv der systematischen Abwechslungssuche („Variety Seeking“) zwischen Produktvarianten bzw. Dienstleistungsalternativen eine wichtige Rolle (vgl. McAllister/Pessemier 1996, S. 311). Der Einfluss von sozioökonomischen Eigenschaften auf die Kundenbindung kann aufgrund der Daten aber nicht weiter ausgewertet werden.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden aufgrund von bestehenden Daten die Hypothesen getestet. Die anderen Einflussfaktoren werden anhand qualitativer Befragungen von Vertriebsmitarbeitern vertieft und es werden daraus abzeichnende Tendenzen ermittelt.

3.1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Die Zielsetzung der Anwendung liegt in der Überprüfung des in Kapital 2.4.2 und 3.1.1 beschriebenen Modells und dessen Herleitung im Kontext der Wiederanlage von Vorsorgegeldern. Dabei geht es darum, empirische Zusammenhänge anhand bestehender Studien bezüglich Einfluss auf die Kundenbindung zu analysieren. Bestehende Daten ermöglichen es drei Hypothesen auf deren empirische Zusammenhänge zu testen:

- *Hypothese 1: Der funktionale Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ist im Vorsorgemarkt nicht linear.*
- *Hypothese 2: Der Berater hat einen ausgeprägten und positiven Einfluss auf die Kundenbindung.*
- *Hypothese 3: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ist stärker ausgeprägt, je älter die betreffenden Kunden sind.*

Die theoretisch hergeleiteten Erkenntnisse bezüglich Einflussfaktoren auf die Kundenbindung und die Ergebnisse aus den Hypothesen werden anhand von semi-strukturierten Interviews mit Beratern des Aussendiensts von Swiss Life qualitativ beurteilt. Dabei stehen Kundenbindungsmassnahmen im Fokus, die sich auf die Wiederanlage von Vorsorgegeldern beziehen.

Die Erkenntnisse aus den Analysen sollen es ermöglichen, den Wiederanlageprozess zu optimieren, konkrete Handlungsempfehlungen für den eigenen Aussendienst abzuleiten und somit die Wiederanlagequote nachhaltig zu steigern.

3.2 Methodisches Vorgehen

Damit die beschriebenen Einflussfaktoren untersucht werden können, wurden zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt. Zum einen wurden bestehende Datensätze bezüglich der Einflussfaktoren auf Kundenbindung quantitativ analysiert und zum anderen wurden Interviews mit Aussendienstmitarbeitern von Swiss Life gemacht, um die theoretischen und empirischen Erkenntnisse spezifisch zur Optimierung der Wiederanlage von Vorsorgegeldern qualitativ zu vertiefen.

3.2.1 Quantitative Analyse

Das Rohmaterial für die statistischen Analysen besteht aus vorhandenen Swiss Life Datensätzen. Diese Daten wurden in einem ersten Schritt auf ihre Qualität geprüft, bevor sie anhand der spezifischen Fragestellungen analysiert wurden. Die Qualitätskriterien wurden für die Datensätze ex ante festgelegt. Die vorhandenen Datensätze wurden nur berücksichtigt, wenn der Versicherungsnehmer auch Prämienzahler war. Zudem wurden nur Datensätze berücksichtigt, bei denen es auch eine effektive Auszahlung der Leistung gab.

Die Antworten zu den Fragen wurden jeweils adäquaten Skalenniveaus zugeteilt (vgl. Anhang C und Anhang D). Die Nominalskala wurde für die Fragen nach der Verwendung der Gelder, Gründe für den Abschluss einer Lebens- bzw. Rentenversicherung, Vertragsrollen und für soziodemografische Angaben wie Geschlecht, Sprache, etc. verwendet. Dabei sind die Messwerte der Untersuchungseinheiten identisch oder nicht identisch, bspw. ledig, verheiratet, geschieden beim Zivilstand. Ordinalskalierte Daten erlauben die Aufstellung einer Rangordnung mit Hilfe von Rangwerten, ohne dass Aussagen über die Abstände zwischen den Rangplätzen gemacht werden können. Beispiele für Ordinalskalen sind Einstellungsfragen bezüglich Berater, Vorsorgelösung oder Betreuung. Metrische Skalen (Intervall- oder Ratioskala) weisen gleich grosse Skalenabschnitte aus. Beispiele sind das Alter und der Betrag der Ablaufleistung, dabei ist der Abstand zwischen den Messeinheiten in gleich grosse Abschnitte eingeteilt. Metrische Daten erlauben die Anwendung aller arithmetischen Operationen sowie die Anwendung von Häufigkeiten, Mittelwerten (arithmetisch und geometrisch), Standardabweichungen und Variationskoeffizienten.

Die Einstellungsfragen wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala erhoben. Obwohl solche Likert-Skalen streng genommen als ordinal skaliert gelten müssten, werden sie in der Praxis sehr häufig als metrisch skaliert betrachtet (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2003, S. 5). In der Untersuchung der schriftlichen Befragung wurde ebenfalls angenommen, dass das Skalenniveau der Einstellungsfragen intervallskaliert sei (einige Analysen wurden jedoch auf ordinal skaliertem Niveau durchgeführt).

Die Auswertung der quantitativen Daten erfolgte im Programm SPSS 17.0 und AnswerTree 3.1, einem Zusatzprogramm von SPSS. Die Analysen wurden sowohl mit univariaten (Häu-

figkeitsanalyse einer Variablen) als auch mit multivariaten Analyseverfahren gemacht. Bei multivariaten werden im Gegensatz zu univariaten Analysemethoden mehrere Variablen erhoben und zur Beantwortung spezifischer Fragestellungen gleichzeitig ausgewertet. Multivariate Analysemethoden werden in strukturen-prüfende und -entdeckende Verfahren eingeteilt (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber 2003, S. 8):

- Strukturen-prüfende Verfahren sind multivariate Verfahren, deren primäres Ziel die Überprüfung von Vorstellungen über Zusammenhänge zwischen Variablen ist, die auf sachlogischen und theoretischen Überlegungen basieren. Folgende Verfahren gehören dazu; die Regressionsanalyse, die Varianzanalyse, die Diskriminanzanalyse, die Kontingenzanalyse sowie die logistische Regression, Strukturgleichungsmodelle und das Conjoint Measurement zur Analyse von Präferenzstrukturen. Voraussetzung für die Anwendung von strukturen-prüfenden Verfahren ist a priori eine sachlogische möglichst gut fundierte Vorstellung über den Zusammenhang zwischen den Variablen, dabei werden die Variablen in abhängige und unabhängige eingeteilt und mit Hilfe multivariater Analysemethoden an den empirischen Daten überprüft.
- Strukturen-entdeckende Verfahren sind multivariate Verfahren, deren Ziel die Entdeckung von Zusammenhängen zwischen Variablen oder zwischen Objekten ist, d.h. zu Beginn einer Analyse sind noch keine Vorstellungen über Beziehungszusammenhänge in einem Datensatz vorhanden. Zu den Verfahren, die primär eingesetzt werden, um mögliche Zusammenhänge aufzudecken, zählen die Entscheidungsbaumverfahren, die Faktorenanalyse, die Clusteranalyse, die Multidimensionale Skalierung, die Korrespondenzanalyse und die Neuronalen Netze.

Für die vorliegende Arbeit werden verschiedene Verfahren eingesetzt. Besondere Bedeutung kommt der Kreuztabellierung, der Regressionsanalyse und dem Entscheidungsbaum-Verfahren zu. Tabelle 3 fasst die wichtigsten statistischen Bezeichnungen zusammen.

Tabelle 3: Erklärung zu den statistischen Kennwerten

	Bezeichnung	Erklärung
N	Stichproben-grösse	Anzahl Personen, welche die Frage beantwortet haben.
M	arithmetisches Mittel	Die addierten Einzelwerte werden durch n dividiert.
SD	Standardabwei-chung	Masszahl für die Streuung der Häufigkeitsverteilung (Quadrat-zahl der Varianz); je kleiner der Wert, umso mehr sind sich die Befragten in ihrem Antwortverhalten einig.
r	Pearson r	Korrelationskoeffizient: Gibt die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen an. 1: der Zusammenhang ist perfekt (positiv) 0: es gibt überhaupt keinen Zusammenhang -1: der Zusammenhang ist genau umgekehrt (negativ) bis .2: sehr geringe Korrelation bis .5: geringe Korrelation bis .7: mittlere Korrelation bis .9: hohe Korrelation über .9: sehr hohe Korrelation
p	Signifikanzni-veau	Gibt die Wahrscheinlichkeit des Fehlers an, den wir begehen, wenn die Nullhypothese verworfen wird. p > .05 oder n.s.: nicht signifikant p < .05 oder *: signifikant p < .01 oder **: hochsignifikant p < .001 oder ***: höchstsignifikant

Quelle: Eigene Aufarbeitung

3.2.2 Qualitative Analyse

Bei den Interviews mit den Beratern des Aussendiensts wurde ein semi-strukturiertes Vorgehen gewählt. Dabei sollen einerseits die Gedanken der Berater nicht eingeengt werden und andererseits sollen durch gezielte Fragen in allen Interviews die gleichen Informationen erhoben werden, um die Daten vergleichen und ins Modell einreihen zu können. Dabei wurden um die theoretisch erörterten Einflussfaktoren verschiedene Fragen formuliert (vgl. Anhang E). Insgesamt wurden fünf teils persönliche, teils telefonische Interviews durchgeführt mit Swiss Life Beratern, die einen grossen Teil ihres Umsatzes mit der Wiederanlage von ausbezahlten Versicherungsgeldern machen. Die Interviewdauer betrug zwischen 45 und 60 Minuten.

3.3 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden anhand der Einflussfaktoren auf die Kundenbindung einzeln beschrieben, dabei wird keine Bewertung der Einflussfaktoren vorgenommen.

3.3.1 Kundenzufriedenheit

Die Datengrundlage für die Analyse des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und -bindung stammt aus periodisch durchgeführten schriftlichen Kundenbefragungen bei Swiss Life. Dabei wurden Swiss Life Kunden befragt, bei denen eine Kapitalleistung aus einer

Lebensversicherung ausbezahlt wurde. Diese Personen sind sowohl Prämienzahler der Vorsorgelösung als auch versicherte Person in Personalunion. Zwischen 2003 und 2009 wurden insgesamt 8'134 Fragebogen zurück gesendet, 6'756 in deutscher (83%), 985 in französischer (12%) und 393 in italienischer Sprache (5%), 66 Prozent von männlichen, 34 Prozent von weiblichen Befragten. Es wurden vier Alterskategorien gebildet, dabei ist der grosse Teil der Befragten, die eine Ablaufleistung ausbezahlt erhielten, bereits im Pensionsalter:

- Bis 59 Jahre: 9 Prozent der Befragten
- 60 bis 65 Jahre: 29 Prozent der Befragten
- 66 bis 70 Jahre: 37 Prozent der Befragten
- 71 Jahre und älter: 25 Prozent der Befragten

Neben den beschriebenen Eigenschaften wurden noch weitere demografische Variablen miterfasst wie Nationalität, Zivilstand, Erwerbsart, Gebäudeart, Kaufkraftklasse, Wohlstand der Gemeinde, Anzahl Wohnräume, Wohneigentümer, Funktionsstufe, Haushaltstyp, Haushaltsgrösse, Swiss Life Zielgruppen, Finanzierungsart der Versicherung, Säule 3a/3b, effektive Laufzeit, Versicherungsart, Ablaufsumme (vgl. Anhang D).

Der Datensatz wurde auf die Stärke des Zusammenhangs zwischen „Kundenzufriedenheit“ und „Kundenbindung“ untersucht. Der funktionale Zusammenhang gibt Hinweise auf die Intensität des Wettbewerbs indem Swiss Life sich bewegt (vgl. Kapitel 2.1.4). Den Lebensversicherungskunden wurden Fragen zur Zufriedenheit mit Berater, Beratung, Vorsorgelösung, Kundendienst und Gesamtzufriedenheit gestellt (vgl. Anhang C). Für die Überprüfung des Einflusses der Zufriedenheit auf die Kundenbindung wurde je eine Frage berücksichtigt:

- Für die Messung der Zufriedenheit diente die Frage „Meine Zufriedenheit insgesamt mit Swiss Life“.
- Kundenbindung wurde mit der Frage „Swiss Life kann ich aktiv weiterempfehlen“ gemessen.

Zur Erfassung der Daten diente eine Skala von 1 (schlecht, Verbesserung dringend notwendig) bis 5 (hervorragend, kaum zu übertreffen). Dabei zeigt sich eine hohe signifikante, positive Korrelation nach Pearson von $r = .889$ ($p < .001$). In einem zweiten Schritt wird der Zusammenhang mittels verschiedener Regressionsmodelle genauer betrachtet. Die lineare Regression (Modell 1) kann folgendermassen umschrieben werden:

Modell 1: $KDB = b0 + b1 * KDZ + \varepsilon$ (1)

KDB	=	Kundenbindung
KDZ	=	Kundenzufriedenheit
bn	=	n-ter Parameter
ε	=	Residuum

Die Steigung der Regressionsgeraden (Faktor b1) hängt vom Zufriedenheitsniveau ab. Verläuft nun aber der Zusammenhang nicht linear sondern progressiv (konvex) (Modell 2), so kann der Zusammenhang folgendermassen dargestellt werden:

Modell 2: KDB = b0 + b1 * KDZ + b2 * KDZ2 + ε (2)

KDB = Kundenbindung

KDZ = Kundenzufriedenheit

bn = n-ter Parameter

ε = Residuum

Bei dieser Funktion wird geprüft, ob die unabhängige Variable einen progressiven Einfluss auf die abhängige Variable ausübt, dazu wird eine quadratische Regression gerechnet. Bei dieser Funktion wächst der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung umso stärker, je höher das Zufriedenheitsniveau ist.

Eine weitere Variante ist der sattelförmige Verlauf (Modell 3) zwischen den beiden Variablen:

Modell 3: KDB = b0 + b1 * KDZ + b2 * KDZ2 + b3 * KDZ3 + ε (3)

KDB = Kundenbindung

KDZ = Kundenzufriedenheit

bn = n-ter Parameter

ε = Residuum

Die statistische Güte einer Regression kann danach überprüft werden, inwieweit die geschätzte Struktur das empirische Modell repräsentiert. Beim geeignetsten Regressionsmodell werden R^2 und das korrigierte R^2 (Adjusted R2) als Kriterium herangezogen (vgl. Glantz/Slinker 2001, S. 247-249), denn je höher das korrigierte R^2 (berücksichtigt die zunehmende Modellkomplexität) ist, desto besser kann die abhängige Variable „Kundenbindung“ erklärt werden.

Tabelle 4: Regressionsmodelle

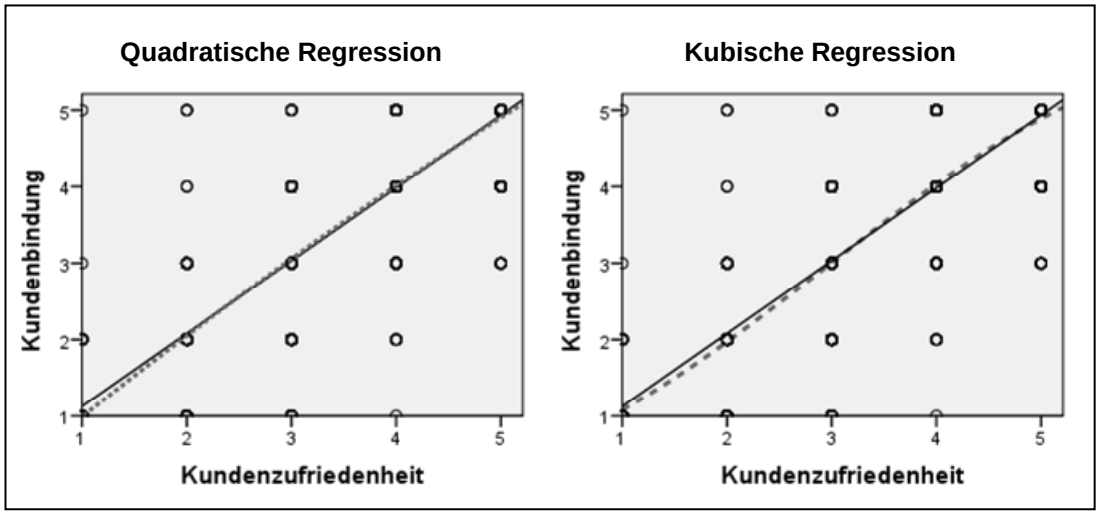
Regressionsmodell	**Korrelation**	**Quadratische Regression**		
	r	Adjusted R^2	F-Wert	Signifikanz
Modell 1: Lineare Regression	.889	.789	27169.662	< .001
Modell 2: Quadratische Regression	.889	.791	13688.738	< .001
Modell 3: Kubische Regression	.890	.792	9188.691	< .001

Quelle: Eigene Aufarbeitung mit bestehenden Daten

Tabelle 4 zeigt, dass das korrigierte R^2 nur unwesentlich ansteigt von Modell 1 (.789) zu Modell 2 (.791) und Modell 3 (.792). Mit dem F-Test wird nun geprüft, ob die Verbesserung des F-Werts signifikant ist. Wie die letzte Spalte (Signifikanz) zeigt, führen alle Modelle zu signifikanten Verbesserungen der F-Werte. Bei der kubischen Regression steigt das korri-

gierte R^2 um .003, d.h. es wird durch dieses Modell leicht mehr Varianz erklärt (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Kundenzufriedenheit und -bindung bei Swiss Life Kunden



Quelle: Eigene Aufarbeitung mit bestehenden Daten

Hypothese 1 „Der funktionale Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ist im Vorsorgemarkt nicht linear“ kann somit bestätigt werden. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung beschreibt eine nicht lineare Funktion. Bei mittlerem Zufriedenheitsniveau zeigt sich ein Indifferenzbereich. In diesem Intervall sind nur sehr geringe Verhaltensauswirkungen von Kundenzufriedenheit beobachtbar. Nach Überschreiten dieses Indifferenzbereichs führt eine geringe Steigerung der Zufriedenheit zu einem überproportionalen Anstieg der Kundenbindung.

In 4 von 5 Interviews mit Swiss Life Beratern wird der Einfluss von Zufriedenheit auf Bindung ebenfalls bestätigt (vgl. Anhang F). Dies zeigt sich auch beim Vergleich des Verwendungszwecks: Personen, die angegeben haben eine Lebensversicherung bzw. eine Rentenversicherung abgeschlossen zu haben, sind signifikant zufriedener (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Mittelwertvergleiche der Zufriedenheit

Zufriedenheit	Abschluss			
	Ja	Nein	F-Wert	Signifikanz
Lebensversicherung	4.25	4.03	32.813	< .001
Rentenversicherung	4.23	4.01	45.916	< .001

Quelle: Eigene Aufarbeitung mit bestehenden Daten

3.3.2 Produktinvolvement

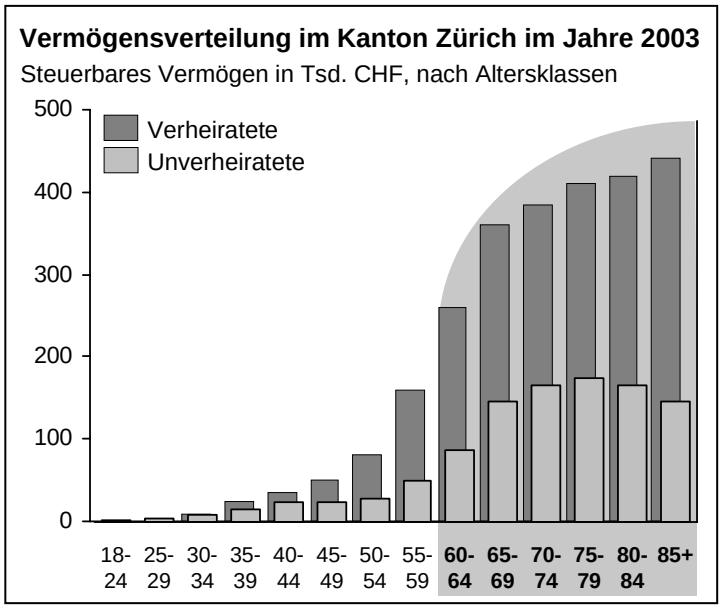
Das Produktinvolvement der Kunden holen die Berater sehr unterschiedlich ab. Dabei können sie sachliche Informationen wie die Überalterung der Gesellschaft, die Langlebigkeit

oder die Frühpensionierung mit dem Kunden besprechen und ihn in seiner Situation abholen. Vielen Kunden wird erst zum Zeitpunkt der Pensionierung bewusst, dass für sie ein neuer Lebensabschnitt beginnt und sie darauf noch nicht vorbereitet sind. Diese Ausgangslage versuchen die Berater ebenfalls emotional zu thematisieren. Mit Emotionen sensibilisieren die Berater ihre Kunden bezüglich der Sicherheit von Anlagegeldern sowie lebenslänglichen Einkommen und es lassen sich psychologische Wechselbarrieren aufbauen (vgl. Kapitel 2.2). Ein langjähriger Berater von Swiss Life spricht den Kunden über die gesamte Laufzeit immer wieder auf sein ursprüngliches Ziel bzw. den Verwendungszweck seiner getätigten Anlage an und kann somit das „Involvement" des Kunden hoch halten und eine mögliche Wiederanlage optimal vorbereiten (vgl. Anhang F).
Sachliche Informationen in Kombination mit Emotionen beeinflussen das Produktinvolvement positiv. Kann der Berater zudem die soziale Interaktion mit dem Kunden verstärken (vgl. Kapitel 2.3.1 und 2.3.2), resultiert Vertrauen und Zufriedenheit und eine mögliche Wiederanlage ist einfacher zu erreichen.

3.3.3 Produkteigenschaften

Swiss Life definiert die Produkte für sich nach Kerngeschäft, erweitertem Geschäft und Zusatzgeschäft, dazu kommen noch Service- und Assistence-Leistungen. Im Kerngeschäft werden die Produkte zusammen gefasst, die Vorsorgecharakter aufweisen und biometrische Risiken wie Alter, Tod und Invalidität abdecken. Unter erweitertes Geschäft fallen Produkte ohne biometrische Risiken und Dienstleistungen mit Vorsorgecharakter wie 3a Bankprodukte, Festgelder, Fonds, Hypotheken oder Kapitalisationsprodukte. Zusatzprodukte bietet Swiss Life zusammen mit Kooperationspartnern im Bereich Nicht-Leben (Krankenkasse, Hausrat, Haftpflicht, Motorfahrzeug, etc.) an. Assistance-Leistungen können ebenfalls zum Zusatzgeschäft gezählt werden, aktuell bietet Swiss Life keine Assistance-Leistungen an. Die Beratungsdienstleistung von Swiss Life deckt je nach Kundenbedürfnis alle oben erwähnten Produktthemen ab.
In den Interviews mit den Swiss Life Beratern wurden die Produkteigenschaften Sicherheit der Anlage, Flexibilität bezüglich Laufzeit und Konditionen diskutiert (vgl. Anhang F). Diese Eigenschaften sind besonders stark ausgeprägt bei Personen ab 60 Jahren. Bei Swiss Life sind über 90 Prozent der Wiederanlagekunden älter als 60 Jahre, d.h. die Berater beziehen sich bei ihren Aussagen auf diese Kundengruppe (vgl. Kapitel 3.3.6). Personen ab 60 Jahren zeichnen sich u.a. durch eine starke Konzentration im Finanzvermögen aus (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Steuerbares Vermögen im Kanton Zürich



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Statistisches Amt des Kantons Zürich 2003

Neben der Konzentration des Vermögens fliesst der grösste Teil des vererbten Vermögens ebenfalls den über 60-Jährigen zu (vgl. Schababerle 2007, S. 49). Durch eine längere Lebensdauer entsteht ein längerer Anlagehorizont kurz vor sowie nach der Pensionierung und Anlagen mit höherer Volatilität und Renditeaussichten sind möglich.

Die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppen sollten gemäss Aussagen der Swiss Life Berater vor allem in Bankprodukten umgesetzt werden (vgl. Anhang F). Dabei werden festverzinsliche Anlageprodukte mit Laufzeiten zwischen 1 und 5 Jahren bevorzugt. Neben diesen Produkten mit fixen Laufzeiten werden Konti für kurzfristige Zwischenlösungen sehr geschätzt. Dies ermöglicht den Beratern hohe Flexibilität bezüglich später umzusetzenden Ziellösungen, da beispielsweise die Anlagekonditionen zwischenzeitlich suboptimal sind oder weitere Ablaufgelder bei anderen Anbietern mitinvestiert werden sollen. Besonders wichtig sind den Beratern bei festverzinslichen Produkten konkurrenzfähige Konditionen. Da die Vergleichbarkeit dieser Produkte sehr hoch ist und Kunden vielfach über mehrere Beziehungen zu unterschiedlichen Finanzdienstleistern verfügen, kann die Ablaufsumme und damit die gesamte Kundenbeziehung sehr schnell zu einem anderen Anbieter fliessen.

Die Nachfrage nach festverzinslichen Anlagelösungen spiegelt auch das Sicherheitsbedürfnis der Zielgruppe ab 60 Jahren, obwohl der Anlagehorizont aufgrund der durchschnittlichen Lebenserwartung eines 60-Jährigen auch für Aktien oder Fonds sprechen würde. Versicherungsgesellschaften verlieren vor allem in der Alterskategorie ab 60 Jahren vermehrt Kundengelder. Die Produktpalette der Versicherer spielt hier vielfach eine untergeordnete Rolle, entscheidend ist, dass Kunden Versicherungsgesellschaften mit „Risiken absichern“ und

„Sparen“ assoziieren und weniger mit „Anlegen“. Versicherer verfügen mehrheitlich über entsprechende Bankprodukte, sei dies durch eine eigene Bank wie AXA Winterthur mit der AXA Bank bzw. Bâloise mit der Bank SoBa oder wie Swiss Life in Kooperation mit der Bank zweiplus, doch Kunden kennen die bestehenden Möglichkeiten nicht.

Diese Entwicklung in Kombination mit der Stagnation bei 3a Versicherungsprodukten (vgl. Kapitel 2.5.5) verkleinert den Anteil der Versicherer am Vorsorgemarkt laufend. Eine Möglichkeit wie Versicherungsgesellschaften versuchen diese Entwicklung zu stoppen, ist die Einführung einer neuen Produktfamilie, die sogenannten „Variable Annuities“. „Variable Annuities“ sind primär fondsgebundene Anlageprodukte mit weitreichenden und individuell gestaltbaren Garantien. „Variable Annuities“ können sowohl als Lebens-, Rentenversicherungen und Kapitalisationsgeschäfte im Sinne der Versicherungsaufsicht ausgestaltet werden (vgl. FINMA 2008, S. 4). Die Garantien können unterschiedlich ausgestaltet sein, beispielsweise durch eine garantierte, lebenslange Mindestrente, durch garantierte Auszahlungen zu bestimmten Terminen in Form von Rückkäufen, durch ein Mindestguthaben zu einem fest vereinbarten Zeitpunkt oder durch eine Mindesttodesfallleistung (vgl. Gaedeke/Roth 2009, S. 750). Schweizer Versicherungen bieten seit 2008 solche Produkte an. Die Flexibilität der Auszahlung und die Sicherheit durch Garantien machen diese Produkte attraktiv für die Zielgruppe ab 60 Jahren und somit für eine mögliche Wiederanlage.

Bei Assistance-Leistungen waren sich die Berater nicht einig und sie kannten sich zu wenig in der Thematik aus. Es wurde nicht unterschieden zwischen der reinen Organisation der Leistung und der Organisation inklusive der Kostenübernahme durch den Versicherer. Zwei Berater vertraten die Meinung, dass sich Swiss Life mit dem Angebot solcher Leistungen differenzieren könnte. Ein Berater vertrat den Standpunkt, Produkte so wenig wie möglich mit weiteren Services zu versehen, damit das Produkt möglichst kostengünstig angeboten werden kann.

Ein weiteres Bedürfnis, das nach der Pensionierung entsteht, ist die Absicherung für die Pflegebedürftigkeit, da mit steigendem Alter die Wahrscheinlichkeit steigt, pflegebedürftig zu werden (vgl. TNS Infratest Finanzforschung 2005). Obwohl das Bedürfnis vorhanden ist, ist die Abschlussquote solcher Produkte eher tief, dies ist auch vom eingeschränkten Angebot abhängig. In den Interviews mit den Beratern wurden Pflegeversicherungen als Möglichkeit für die Wiederanlage nicht genannt (vgl. Anhang F).

3.3.4 Wettbewerbsumfeld

Wie bereits in Kapital 3.3.1 beschrieben spricht der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung für einen intensiven Wettbewerb in der Versicherungsbranche.

Nach Meinung der Berater erschwert das tiefe Zinsumfeld zurzeit den Absatz von klassischen Versicherungsprodukten und längerfristigen Bankprodukten. Kontolösungen dienen

vielfach zur Überbrückung von Tiefzinsphasen oder Unsicherheiten beim Übergang in die Pensionierung. Die Berater erwarten von Produkten in Kooperation mit der Bank zweiplus konkurrenzfähige Konditionen (Zinsen), damit das Ablaufgeld nicht zur Konkurrenz abfliesst und später nicht weiter angelegt werden kann. Fondsgebundene Versicherungen oder „Variable Annuities“ stellen Alternativen dar, wobei solche Versicherungsprodukte verstärkt in Konkurrenz zu Bankprodukten treten.
Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind von den Beratern schwer abschätzbar und können auch nicht aktiv beeinflusst werden.

3.3.5 Anbieteraktivitäten

Die Ergebnisse zu den Anbieteraktivitäten wurden jeweils funktionsbezogen erfasst mit Fokus auf den Berater, das Marketing, das Image und den Kundendienst. Die klare Trennung der einzelnen Bereiche ist nicht möglich und beim Management des Wiederanlageprozesses interagieren die unterschiedlichen Funktionen stark miteinander. Marketing wird dabei nicht umfassend definiert (4Ps), sondern fokussiert auf die Themen Preisnachlässe, Werbung und Events.

3.3.5.1 Berater

Der Einfluss des Beraters auf die Kundenzufriedenheit und -bindung wird mittels Entscheidungsbaum-Verfahren analysiert. Diese Verfahren werden wie Clusteranalysen oder neuronale Netze als Data Mining Instrumente eingesetzt mit denen bislang unbekannte Datenstrukturen (semi)automatisch aufgedeckt werden. Mit AnswerTree wird ein baumartiges Klassifikationssystem entwickelt, an dessen Verzweigungspunkten jeweils beliebig viele Äste entspringen. Im Kapitel 3.2.1 haben wir uns auf ordinales Skalenniveau bei den wichtigsten Variablen geeignet, daher eignet sich das Verfahren des CHAID Algorithmus (Chi-squared Automatic Interaction Detection). Der Algorithmus besteht aus einer Sequenz von Zusammenfassungen und Zerlegungen, gesteuert durch die Ergebnisse von verschiedenen Assoziationsanalysen, in denen jeweils der Zusammenhang des Kriteriums mit einem Prädiktor beurteilt wird (vgl. Baltes-Götz 2004, S. 4f):

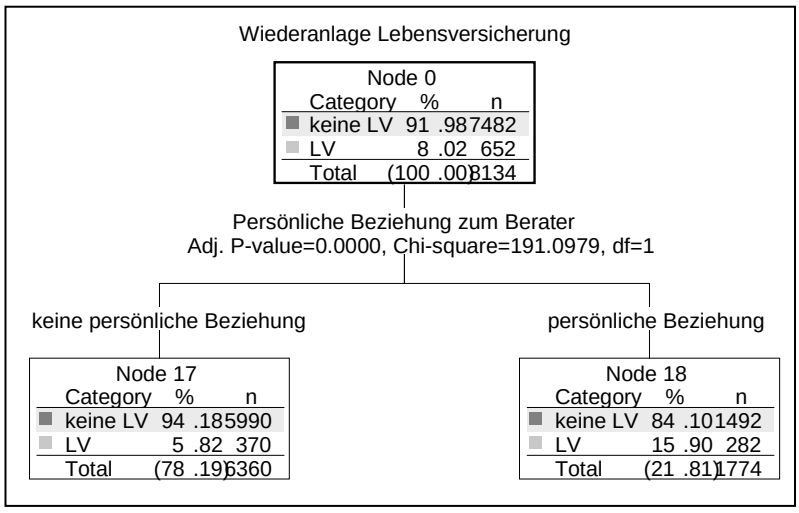
- In einem ersten Schritt wird die Stichprobe in die Kategorien des besten Prädiktors aufgeteilt. Ein Prädiktor wird dann als gut beurteilt, wenn er eine signifikante Assoziation mit dem Kriterium nachweist. Von statistisch signifikanten Befunden spricht man, wenn das Signifikanzniveau p kleiner als .05 ist (vgl. Tabelle 3), dieses Signifikanzniveau gilt auch für die Interpretation der Ergebnisse der gemachten Analysen. Unter den guten Prädiktoren wird derjenige mit dem tiefsten Signifikanzniveau im Assoziationstest zum Besten gekürt. Prädiktoren-Kategorien ohne bedeutsame Unterschiede bezüglich der Kriteriumsverteilung werden assoziations-optimierend zusammengefasst.

- Im zweiten Schritt wird für jede der erhaltenen Gruppen eine weitere Zerlegung mit Hilfe der restlichen Prädiktoren versucht. Bei den Prädiktoren mit signifikanter Beziehung zum Kriterium wird wiederum der Beste übernommen.
- Im letzten Schritt läuft der Algorithmus in jedem Zweig des entstehenden Baumes so lange, bis sich kein signifikanter Prädiktor mehr findet.

Als Anwender des CHAID-Verfahrens stehen verschiedene Möglichkeiten offen, die oben genannten Schritte zu beeinflussen, beispielsweise durch die Wahl des Signifikanzniveaus und durch manuelle Eingriffe bei der Festlegung von Verzweigungen.

Eine Wiederanlage in eine Lebensversicherung bei Swiss Life wird von durchschnittlich 8 Prozent der Kunden gemacht. Nun gilt es herauszufinden, welche Einflussfaktoren diese Wiederanlage am stärksten beeinflussen. Mittels CHAID-Verfahren werden insgesamt 7 Knoten bzw. 8 Endsegmente auf 3 Ebenen gebildet, die sich bezüglich Einflussmöglichkeit signifikant voneinander unterscheiden (vgl. Anhang G). Für die vorliegende Arbeit wird der erste Knoten fokussiert. Der Einflussfaktor der persönlichen Beziehung zum Berater beeinflusst die Wiederanlage in eine Lebensversicherung am stärksten (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Einflussfaktoren auf Wiederanlage in Lebensversicherungen



Quelle: Eigene Aufarbeitung mit bestehenden Daten

Die persönliche Beziehung zum Berater kann die Wiederanlage in eine Lebensversicherung von 8 auf 15.9 Prozent beinahe verdoppeln ($F=191.097$, $p < .001$). Die zweite Hypothese „Der Berater hat einen ausgeprägten und positiven Einfluss auf die Kundenbindung“ kann somit ebenfalls bestätigt werden.

Eine interne Swiss Life Studie hat das Wiederanlageverhalten der Kunden genauer untersucht (vgl. Swiss Life 2007a). Dabei wurden telefonische Interviews mit Kunden vor der Auszahlung der Gelder durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass mit höherer Kontakthäu-

figkeit die Wiederanlage einfacher zu erreichen ist. Die Kunden machen sich durchschnittlich 24 Monate vor Ablauf der Versicherung Gedanken zur Verwendung der Gelder. Ein erster Entscheid für die Verwendung der Gelder trifft der Kunde ca. 22 Monate vor Auszahlung (vgl. Swiss Life 2007a, S. 3f). Von den befragten Kunden kann sich ein Drittel vorstellen, das Geld wieder bei Swiss Life anzulegen, dabei sind vor allem die Beziehung zum Berater, die Zufriedenheit und die Sicherheit der Gelder ausschlaggebend. Ein weiterer Drittel sieht keine Möglichkeit für eine Wiederanlage bei Swiss Life, da sich die Kunden zu alt fühlen, in Immobilien investieren möchten und Versicherungsprodukte zu wenig flexibel sind (vgl. Swiss Life 2007a, S. 7). Ebenfalls ein Drittel weiss zu diesem Zeitpunkt noch nicht, ob sie wieder bei Swiss Life anlegen.

3.3.5.2 Marketing

Beim Einfluss und der Ausgestaltung von Rabattaktionen bezüglich Wiederanlage sind sich die Berater nicht einig und es wird nicht unterschieden zwischen bestehenden und potenziellen Kunden (vgl. Anhang F). Einige Berater wünschen sich allgemeine Aktionen um dem Kunden einen Preisvorteil zu verschaffen, andere möchten den Wettbewerb über den Preis nicht eingehen und positionieren sich über Leistung und Qualität. Die Berater sind sich aber einig, dass Rabattaktionen nicht zur Transparenz der Produkte und deren Vergleichbarkeit beitragen.

Werbung in Form von Fachpublikationen, Inseraten und sonstigen Werbeartikeln haben nach Meinung der Berater ihre Wirkung beim Kunden zu verstärken. Fachpublikationen und Inserate sollen die Bekanntheit, Expertise sowie das Vertrauen positiv beeinflussen. Zudem sollte versucht werden Kunden in bestimmten Lebensphasen mit gezielten Informationen zu beliefern. Einladungen zu Events oder die Abgabe von Werbeartikeln ermöglichen den Transport von Emotionen zur Differenzierung und Verstärkung rein kognitiver Inhalte. Durch eine starke Marke („Brand“), wie im Falle von Swiss Life, kann man sich zudem emotional differenzieren (vgl. Anhang F).

3.3.5.3 Image

Versicherungen positionieren sich in den Köpfen der Anleger vor allem durch Begriffe wie „Absicherung“, „Risikoabdeckung“ und „Kapitalaufbau“ und weniger mit „Anlegen“ oder „Entsparen“. Dies zeigen Ergebnisse aus internen Studien und den Interviews mit den Beratern (vgl. Anhang F). So sind Swiss Life Kunden beim Vertragsablauf vielfach der Ansicht, dass Swiss Life keine spezifischen Produkte für ihre Bedürfnisse mehr anbietet, d.h. Bankprodukte werden nicht bei Versicherungsgesellschaften nachgefragt (vgl. Swiss Life 2007a, S. 11).

In der Kommunikation mit sämtlichen Anspruchsgruppen ist darauf zu achten, dass negative Pressemeldungen verhindert werden. Einige Berater bevorzugen „keine Schlagzeilen“ vor

„negativen Schlagzeilen“. Falls negative Pressemeldungen publiziert werden, sollte jeweils eine interne Stellungnahme verfügbar sein.

3.3.5.4 Kundendienst

Im Rahmen der Kundenbindung spielt der Kundendienst eine untergeordnete Rolle. Nach Aussagen der Berater hat der Kundendienst eine fehlerfreie Erledigung der administrativen Tätigkeiten gegenüber den Kunden zu garantieren (vgl. Anhang F). Dabei handelt es sich um Basis-Merkmale im Kano-Modell, die erst bei Nicht- bzw. mangelhafter Erfüllung bewusst werden (vgl. Kapitel 2.1.3).

3.3.6 Eigenschaften des Kunden

Die Kreuztabellierung bzw. Kontingenzanalyse wird eingesetzt, um Eigenschaften von Kunden genauer zu analysieren. Bei der Kontingenzanalyse geht es um die Analyse von Zusammenhängen zwischen ausschliesslich nominal skalierten Variablen. Die Kreuztabellierung ist das einfachste Verfahren zur Veranschaulichung und Herausarbeitung von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen. Sie dient dazu, die Ergebnisse einer Erhebung tabellarisch darzustellen und damit einen möglichen Zusammenhang zwischen Variablen zu erkennen. Die Häufigkeit, mit der jede mögliche Kombination bei den Untersuchungsobjekten auftritt, wird in einer Matrix, der so genannten Kreuztabelle, dargestellt. Ob bestimmte Zusammenhänge statistisch gesichert sind, d.h. auf die Grundgesamtheit übertragen werden können, oder bloss zufällig sind, lässt sich mit Hilfe entsprechender Testverfahren der induktiven Statistik bestimmen. Die Kontingenzanalyse geht der Frage nach, ob die Assoziation in der Stichprobe zufällig auftrat oder nicht, das bekannteste Instrument ist der Chi-Quadrat-Test ($\chi 2$-Test). In einem zweiten Schritt kann die stärke der Assoziation überprüft werden, hierfür dient der Phi-Koeffizient (φ).

Der Chi-Quadrat-Test überprüft die Unabhängigkeit zweier Variablen einer Kreuztabelle und damit den indirekten Zusammenhang der beiden Merkmale. Die Variablen gelten dann als voneinander unabhängig, wenn die beobachteten Häufigkeiten (f0) der einzelnen Zeilen mit den erwarteten Häufigkeiten (fe) übereinstimmen.

Die Frage nach der Verwendung bzw. der zukünftigen Verwendung der ausbezahlten Gelder (vgl. Anhang C) wurde mit Kreuztabellen nach Säulenwahl (3a oder 3b), Alterskategorien, Auszahlungsleistungen, Laufzeiten, Geschlecht und Zivilstand ausgewertet (vgl. Anhang H):

- Ein Grossteil (66 Prozent) der befragten Swiss Life Kunden, bei denen Leistungen ausbezahlt werden, sind zwischen 60 und 70 Jahren alt. Zwischen 60 und 70 Jahren kommen Gelder zur Auszahlung, die im Rahmen der 3. Säule a angespart wurden, 54 Prozent der Versicherungen in der untersuchten Stichprobe vor und 45 Prozent nach 65 Jahren. 3b Policen dagegen werden zu allen Zeitpunkten ausbezahlt, wobei 43 Prozent nach 71 Jahren zur Auszahlung kommt. Die Auszahlungsmodalitäten

nach Alter sind in der 3. Säule reglementiert und durch gezielte Steuervorteile beeinflusst.

Die gewählte Säule und die Finanzierungsart, periodische Prämie bzw. Einmaleinlage, korrelieren höchst signifikant mit $r = .926$ ($p < .001$). Unterschiede in der Verwendung der Gelder bezüglich der gewählten Säule entsprechen auch den Unterschieden in der Finanzierungsart.

Ausbezahlte Gelder aus der Säule 3a werden vermehrt für die Einzahlung in Sparkonti und die Abzahlung von Hypotheken verwendet. Für die Familie werden dagegen vermehrt Gelder der Säule 3b ausgeben.

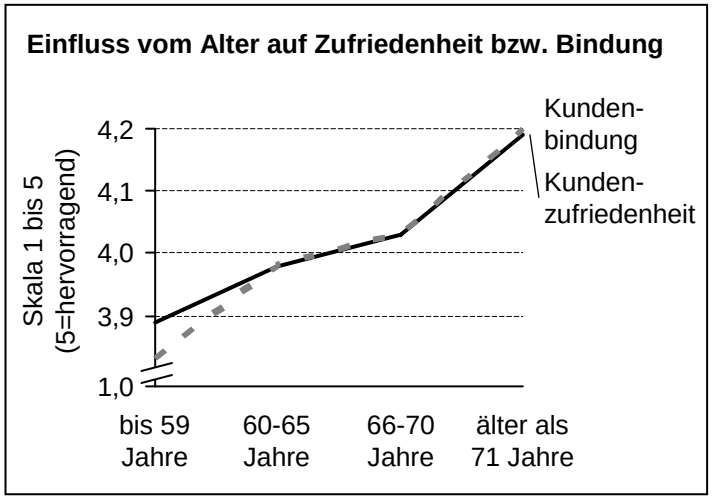
- Bei der Gelderverwendung nach Alterklassen zeigte sich bei der Abzahlung von Hypotheken, Anlagen in Aktien und Fonds, Verwendung für die Familie und der Abschluss einer Rentenversicherung signifikante Unterschiede im Verhalten. Befragte Personen ab 71 Jahren verwenden die Gelder weniger zur Abzahlung einer Hypothek. Fonds- und Aktien werden vermehrt von der Altergruppe 66 bis 70 Jahre gekauft. Die Gelder für die Familie werden vermehrt von den Personen ab 71 Jahren ausgegeben und diese Altergruppe verwendet die Gelder auch vermehrt für den Abschluss einer Rentenversicherung.
- Ebenfalls wurde untersucht, ob sich die Höhe des Ablaufbetrags auf die Verwendung der Gelder auswirkt. Dabei zeigten sich signifikante Unterschiede nach Ablaufsummen in der Einzahlung auf Sparkonti, der Konsumation, bei der Abzahlung von Hypotheken, beim Aktien- und Fondskauf sowie dem Abschluss von Rentenversicherungen. In Sparkonti werden vor allem kleinere Ablaufbeträge einbezahlt, ebenfalls werden eher tiefere Abläufe durch die Kunden konsumiert. Hypotheken werden verstärkt mit höheren Ablaufsummen zurück bezahlt. Aktien und Fonds werden vermehrt mit höheren Ablaufbeträgen gekauft. Rentenversicherungen werden verstärkt mit zunehmender Ablaufsumme abgeschlossen.
- Betrachtet man die Laufzeit der abgeschlossen Versicherungen zeigt sich, dass die Laufzeit die Verwendung bei der Abzahlung von Hypotheken, beim Abschluss von Lebens- bzw. Rentenversicherungen und bei der Verwendung für die Familie signifikant beeinflusst. Längere Laufzeiten von Versicherungsverträgen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Hypotheken abbezahlt werden. Längere Laufzeiten vermindern die Wiederanlage in Form von Abschlüssen von Lebens- bzw. Rentenversicherungen. Dies hat damit zu tun, dass Kunden, die über mehrere Jahre an ein Produkt gebunden waren, sich nun meist mehr Flexibilität wünschen (vgl. Schababerle 2007, S. 24). Die Laufzeit hat ebenfalls einen Einfluss auf die Verwendung für die Familie, dabei ist aber die Richtung nicht eindeutig klar.

- Geschlechtsspezifische Unterschiede haben sich ergeben beim Kauf von Aktien bzw. Fonds. Männer haben dabei vermehrt angegeben mit dem ausbezahlten Geld Aktien bzw. Fonds gekauft zu haben.
- Beim Zivilstand haben vermehrt verheiratete die Ablaufgelder verwendet um Hypotheken zurück zu zahlen.

Es zeigt sich, dass die Gelder der 3. Säule sehr unterschiedlich investiert werden. Dabei haben demografische Variablen einen Einfluss aber auch die Wahl der Säule bzw. Finanzierungsart beeinflussen, wie die Gelder in Zukunft verwendet werden.

Betrachtet man den Einfluss der demografischen Variablen Alter auf die Kundenzufriedenheit bzw. -bindung, so zeigt sich, dass mit zunehmendem Alter die Zufriedenheit ($F=25.665$, $p < .001$) aber auch die Bindung ($F=28.221$, $p < .001$) signifikant steigen (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Einfluss des Alters auf Zufriedenheit und Bindung

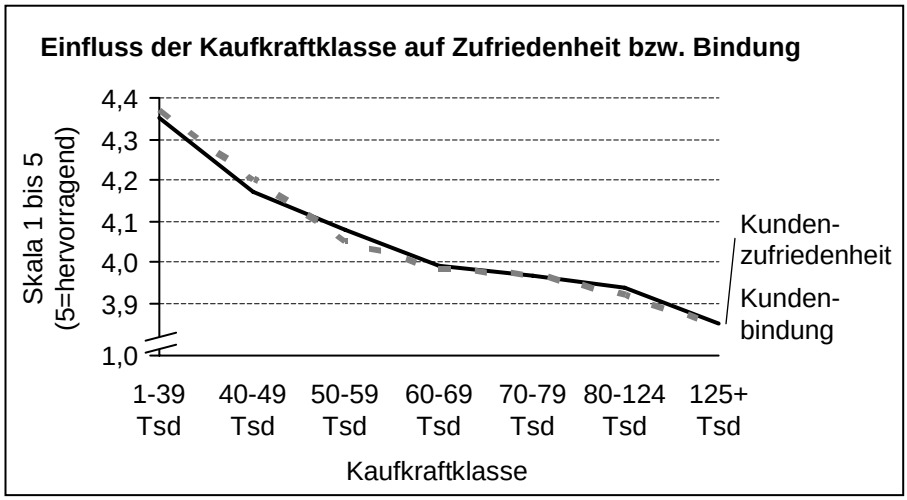


Quelle: Eigene Aufarbeitung mit bestehenden Daten

Die Hypothese 3 „Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung ist stärker ausgeprägt, je älter die betreffenden Kunden sind“ kann aufgrund der beschriebenen Zusammenhänge bestätigt werden.

Der vorhandene Datensatz wurde ebenfalls bezüglich Einflusses des Einkommens untersucht. Das Einkommen wurde mittels Kaufkraftklasse abgebildet. Dabei zeigt sich, dass mit zunehmender Kaufkraftklasse die Zufriedenheit ($F=24.101$, $p < .001$) aber auch die Bindung ($F=25.603$, $p < .001$) abnimmt (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Einfluss des Alters auf Zufriedenheit und Bindung



Quelle: Eigene Aufarbeitung mit bestehenden Daten

3.4 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die im vorherigen Kapitel ausformulierten Ergebnisse zeigen unterschiedliche Sachverhalte auf. Dabei ist der Einfluss der beschriebenen Faktoren sehr unterschiedlich. Zum Abschluss der qualitativen Interviews konnten die Berater die wichtigsten Einflussfaktoren auf Kundenbindung nennen (vgl. Anhang F). Aufgrund der erarbeiteten Grundlagen und den Einschätzungen der Berater werden im Folgenden die drei wichtigsten Themenbereiche Betreuung und Betreuungsprozess, Image und Kommunikation sowie Produkte und Dienstleistungen illustriert und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Eine ganzheitliche und kontinuierliche Umsetzung dieser Massnahmen kann dazu beitragen, die Wiederanlagequote nachhaltig zu steigern.

3.4.1 Betreuung und Betreuungsprozess

Der gesamte Prozess der Betreuung übt einen starken Einfluss auf die Kundenbindung und dadurch auf eine mögliche Wiederanlage aus. Beim Betreuungsprozess sind das Kontaktmanagement, das Timing und das „Involvement“ des Kunden entscheidende Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Steigerung der Wiederanlagequote.

3.4.1.1 Kontaktmanagement

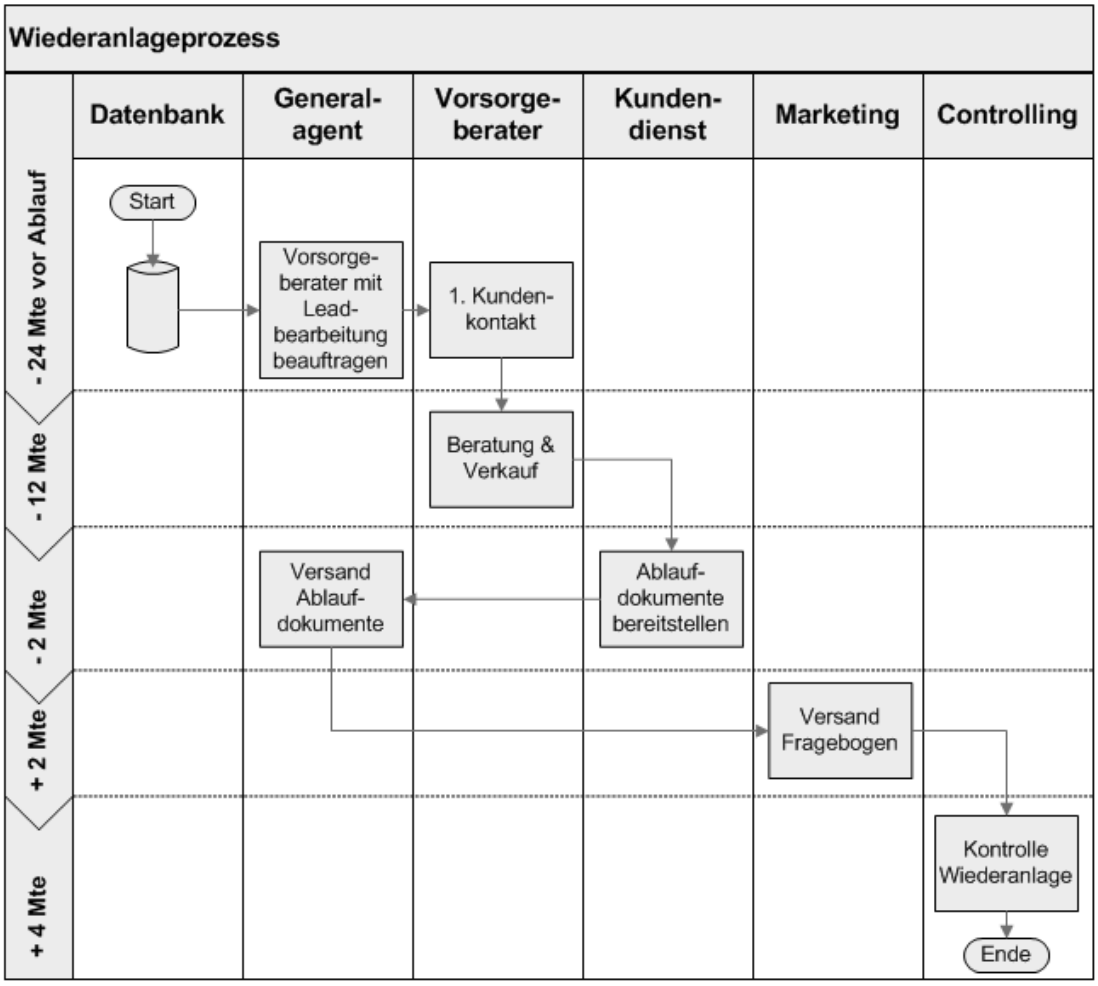
Beim Kontaktmanagement ist es wichtig, dass der Kunde sich betreut fühlt. Vielfach geschieht die Betreuung über den Berater, der die Beziehung positiv beeinflusst (vgl. Kapitel 3.3.5.1). In der Praxis sind viele Kunden, die vor einem Ablauf stehen, Einvertragskunden mit einer lange erkalteten Beziehung zu ihren Beratern. Hier zeigt sich das unzureichende Kundenbeziehungsmanagement der Versicherer. Banken dagegen sind aufgrund der höheren Kontakthäufigkeit und der Frühwarnsysteme in den Kontoführungssystemen näher beim Kunden und können so ihre Kompetenz bezüglich Anlagen unter Beweis stellen.

Eine kontinuierliche Betreuung steigert das Vertrauen der Kunden, dies resultiert in hoher Zufriedenheit sowie Commitment gegenüber dem Anbieter (vgl. Kapitel 2.3.1 und 2.3.2) und führt schliesslich zu einer höheren Wahrscheinlichkeit für eine Wiederanlage (vgl. Kapitel 3.3.5.1). Gelingt es dem Berater zudem emotionale Komponenten – wie das konkrete Ansprechen von spezifischen Kundenbedürfnissen – in die Beziehung einzubringen, wird die psychologische Bindung gestärkt (vgl. Kapitel 2.2). Der erfolgreiche Berater sollte das Bedürfnis des Kunden erkennen, bevor der Kunde sein Bedürfnis selber erkennt.
Sind die Bedürfnisse, bestimmte demografische Eigenschaften und die Lebenssituation der Kunden bekannt, kann sich der Berater optimal auf Kundenbesuche vorbereiten. Beispielsweise entscheiden verheiratete Personen bezüglich Wiederanlage leicht anders als Ledige (vgl. Kapitel 3.3.6). Durch dieses Wissen ist der Berater in der Lage konkrete Einwände bereits vor der Beratung zu behandeln und dem Kunden eine auf seine Bedürfnisse angepasste Beratung zu liefern.
Marketing und Kundendienst können hier ebenfalls unterstützen durch das Zustellen von kunden- und vertragsspezifischen Informationen, damit die Berater bezüglich Administration entlastet werden und sie sich um die soziale Komponente der Beziehung kümmern können.

3.4.1.2 Timing

Im Betreuungsprozess ist neben der Kontinuität und dem Inhalt auch das Timing entscheidend. Im Wiederanlageprozess sollte der Kunde zu bestimmten Zeitpunkten vom Berater kontaktiert werden, damit der Kunde bei der Entscheidungsfindung zum richtigen Zeitpunkt unterstützt werden kann. Für den Berater ist es entscheidend das „Window of Opportunity“ zu nutzen, so können Kunden bei der Frage nach der Verwendung der Ablaufsumme gut zwei Jahre vor Auszahlung optimal in der Entscheidungsfindung unterstützt werden.
Abbildung 19 zeigt einen schematischen Wiederanlageprozess wie er bei Swiss Life optimiert werden könnte.

Abbildung 19: Wiederanlageprozess bei Swiss Life



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Kapitel 3.3.5.1

Gut zwei Jahre vor Ablauf erhält der Berater den Auftrag den betreffenden Kunden zu kontaktieren, da sich zu diesem Zeitpunkt Kunden über eine mögliche Verwendung der Gelder Gedanken machen. Ein Jahr vor Ablauf sollte dann eine mögliche Wiederanlage bereits entschieden sein. Der Kundendienst, das Marketing und das Controlling unterstützen dabei den Berater bei informativen und administrativen Aufgaben sowie in der Erfolgsmessung der Wiederanlagequote.

Da Swiss Life bei der Kundenbetreuung keine einheitliche Segmentierung des Kundenbestands vornimmt, gestaltet sich der Wiederanlageprozess aus Swiss Life Sicht bei jedem Kunden gleich. Berater dagegen segmentieren ihre Kunden nach individuellen, nicht einheitlichen Faktoren, dies betrifft natürlich auch die Wiederanlagekunden.

Durch eine Segmentierung der Kunden nach ihrer Wertigkeit würden Kunden mit einem höheren Wert eine andere Betreuung erhalten als Kunden mit einem tieferen Wert. Dadurch könnten Kunden mit einem tieferen Wert durch ein Call Center („outbound“) betreut werden und die Berater könnten ihre Zeit für Kunden mit einer höheren Wertigkeit optimieren. Die

Möglichkeiten vieler Versicherungsgesellschaften zur Segmentierung ihrer Kunden sind beschränkt, vielfach laufen die Einteilungen über Produkteigenschaften wie Prämienhöhe, Anzahl Produkte oder Deckungsbeitrag.

3.4.1.3 „Involvement" des Kunden

Auch beim „Involvement" ist es entscheidend die Bedürfnisse und die Lebenssituation des Kunden genau zu kennen. Der Berater hat dadurch die Möglichkeit allgemeine bzw. sachliche Informationen wie die Überalterung der Gesellschaft, die Langlebigkeit oder die Frühpensionierung mit der persönlichen Situation des Kunden zu kombinieren. Dadurch kann der Berater das innere Engagement des Kunden aktivieren und sich als kompetenter Ansprechpartner für Vorsorge- und Anlagethemen positionieren. Die Kombination ermöglicht eine emotionale Sensibilisierung der Kunden auf ihre Lebenssituation (vgl. Kapitel 3.3.2).

3.4.2 Image und Kommunikation

Versicherungen stehen stark im Interesse der Öffentlichkeit, da sie grundlegende Aufgaben im Risikomanagement und im Ausgleich von wirtschaftlichen Folgen eines Schadens erfüllen. Aus diesem Grund sind die Anspruchsgruppen gegenüber Versicherungen sehr breit in der Bevölkerung vertreten. Beispielsweise verfügt Swiss Life in der 3. Säule über rund 400'000 Privatkunden und über die 2. Säule sind ca. 600'000 Personen bei Swiss Life versichert. Für die Kommunikation mit sämtlichen Anspruchsgruppen bedeutet dies, dass negative Pressemeldungen verhindert werden sollten. Das Sprichwort vom Englischen König James I im Jahre 1616 „No news is good news" umschreibt die Ausgangslage treffend. Falls doch negative Pressemeldungen publiziert werden, sollten jeweils Stellungnahmen von Swiss Life für Kunden und Berater verfügbar sein. Die Verfügbarkeit alleine genügt nicht. Die bereitgestellten Informationen sollten für die Anspruchsgruppen zudem in nützlicher Frist und über einen geeigneten Informationskanal auffindbar sein (vgl. Kapitel 3.3.5.2).

Versicherungsgesellschaften sind in den Köpfen ihrer Kunden klar mit den Begriffen „Absicherung", „Risikoabdeckung" und „Kapitalaufbau" positioniert. Damit die Wiederanlagequote nachhaltig gesteigert werden kann, müssen sich Versicherungen zukünftig verstärkt über Schlagworte wie „Anlegen" oder „Entsparen" positionieren. Zudem sollte Swiss Life einen Weg finden, wie Bankprodukte bei den bestehenden Kunden – speziell im Segment ab 60 Jahren – bekannt gemacht werden können und wie der Kooperationspartner Bank zweiplus die Positionierung als umfassender Vorsorgeanbieter optimal unterstützen kann.

Durch einen starken „Brand" lässt sich das Image eines Anbieters ebenfalls positiv beeinflussen. Im Beispiel von Swiss Life kann der „Brand" mit „Swissness" und „Tradition" positioniert werden (vgl. Kapitel 3.3.5.2).

3.4.3 Produkte und Dienstleistungen

Bei der Wiederanlage werden neben Produkten aus dem Kerngeschäft vor allem Produkte aus dem erweiterten Geschäft interessant. Wiederanlagekunden bei Swiss Life sind zu 90 Prozent 60 Jahre und älter. Im Kerngeschäft eignen sich vor allem Produkte aus der Säule 3b (freie Vorsorge) wie beispielsweise vermögensbildende Einmaleinlageversicherung mit Abschluss vor 66 Jahren und Rentenversicherungen zur Absicherung der Langlebigkeit (vgl. Kapitel 2.5.4.3). Die Produkte sollten anhand spezifischer Kundenbedürfnisse wie Sicherheit, Rendite oder Flexibilität individuell ausgestaltet werden, beispielsweise durch die Wahl der Anlagekomponente (vgl. Kapitel 3.3.3). Vielfach werden Versicherungsprodukte mit einer Rabattaktion angeboten, dabei sollten sich die Gesellschaften die Frage stellen, ob Rabattaktionen die Wiederanlagequote nachhaltig beeinflussen und wie stark solche Aktionen zur Transparenz und Vergleichbarkeit der Produkte beitragen (vgl. Kapitel 3.3.5).

Produkte des erweiterten Geschäfts sind besonders attraktiv für Wiederanlagekunden. Sparkonti oder Festgelder dienen vielfach der kurzfristigen Überbrückung in den Ruhestand, da dieser Schritt für die Kunden mit Unsicherheit verbunden ist. Bei der Ausgestaltung dieser Produkte sind konkurrenzfähige Konditionen (keine Rabattaktionen) bei festverzinslichen Produkten entscheidend. Die Vergleichbarkeit und der intensive Wettbewerb können sehr schnell zum Abfluss der Gelder aufgrund ungünstiger Konditionen führen (vgl. Kapitel 3.3.3).

Ein längerer Anlagehorizont aufgrund des Anstiegs der Lebenserwartung von 60-Jährigen, die Diversifikation der Anlagegelder und eine positive Wirtschaftsentwicklung steigern die Nachfrage nach fondsgebundenen Produkten. Dies sollte für zukünftige Produktentwicklungen mitberücksichtigt werden. Die erfolgreiche Einführung von sogenannten Kapitalisationsprodukten (spezifische Form von „Variable Annuities“) im Schweizer Markt im letzten Jahr zeigt eine Möglichkeit auf, wie der Einsatz von spezifischen Garantien Mehrwerte für Kunden schaffen kann (vgl. Kapitel 3.3.3).

Zu einer umfassenden Produktpalette für das Segment ab 60 Jahren gehört auch die entsprechende Beratungsleistung, bei der die unterschiedlichen Bedürfnisse abgedeckt sind. Mit einer bedürfnisgerechten Beratung kann der Berater Kompetenz beweisen, der Kunde wird bezüglich seines innere Engagements abgeholt, daraus resultiert Vertrauen, Commitment sowie Zufriedenheit in der Interaktion zwischen Kunde und Berater und psychologische Wechselbarrieren können ausgebaut werden (vgl. Kapitel 2.2). Verfügen Kunden über überdurchschnittlich hohe Vermögen empfiehlt sich der Einsatz einer Finanzplanung, so bietet beispielsweise Swiss Life eine kostenpflichtige Finanzplanung für Kunden mit spezifischen Bedürfnissen an.

Viele Hilfsmittel und Schulungskonzepte unterstützen die Neukundenakquisition, die Wiederanlage oder die Kundenbindung im Allgemeinen werden dabei zu wenig unterstützt. Versicherungsgesellschaften haben hier im Vergleich zu Banken grosses Aufholpotenzial.

4 Schlussbetrachtung

In der Schlussbetrachtung werden die wichtigsten theoretischen und empirischen Ergebnisse zusammengefasst. Anschliessend folgt ein Ausblick, der weitere mögliche Anwendungs- und Forschungsfelder beschreibt. Das Fazit beinhaltet eine abschliessende, generelle Würdigung der Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit und zeigt auf, welche Themenfelder im Zusammenhang mit der Wiederanlage von Vorsorgegeldern bewusst ausgeblendet wurden.

4.1 Zusammenfassung

Im theoretischen Teil der Arbeit wird die Wiederanlage im Kontext der Kundenbindung und des Beziehungsmanagements verankert. Kundenbindung kann dabei anhand unterschiedlicher Perspektiven hergeleitet und typologisiert werden. Anhand der Herleitung lassen sich Einflussfaktoren auf die Bindung identifizieren. Ein wichtiger Einflussfaktor ist die Kundenzufriedenheit. Die Einflussfaktoren unterscheiden sich je nach Branchenzugehörigkeit. Damit die Einflussfaktoren bei Finanzdienstleistern bzw. Versicherungen besser verstanden werden können, wird auf die Besonderheiten dieser Branche eingegangen, speziell auf die Themen „Involvement“ und „Interest“.

Im praktischen Teil werden die theoretischen Erkenntnisse angewendet. Im Zentrum steht ein Modell mit den Einflussfaktoren Kundenzufriedenheit, Produktinvolvement, Produkteigenschaften, Wettbewerbsumfeld, Anbieteraktivitäten und Eigenschaften des Kunden (vgl. Abbildung 8). Das Modell berücksichtigt dabei die Besonderheiten von Dienstleistungen im weiteren und von Versicherungen im engeren Sinne. Mit Hilfe von quantitativen und qualitativen Ergebnissen aus Swiss Life internen Erhebungen wird das Modell im Bezug auf die Wiederanlage ausführlich diskutiert. Aus den erzielten Ergebnissen werden die wichtigsten Handlungsempfehlungen für die Wiederanlage von Vorsorgegeldern abgeleitet:

1. Betreuung und Betreuungsprozess
2. Image und Kommunikation
3. Produkte und Dienstleistungen

Die Handlungsempfehlungen sollen es Swiss Life erlauben ihre Kunden im Wiederanlageprozess professionell zu betreuen und die Wiederanlagequote nachhaltig zu steigern.

4.2 Ausblick

Die vorliegenden Ergebnisse geben einen umfassenden Einblick in die Ist-Situation beim Wiederanlageprozess von Swiss Life. Die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen basieren auf Daten, die ursprünglich für einen anderen Zweck erhoben wurden, und auf qualitativen Interviews. Damit die identifizierten Erfolgsfaktoren noch umfassender und genauer analysiert werden können, würde es sich anbieten ein spezifisches Untersuchungsdesign für Wiederanlagekunden aufzusetzen.

Beim gewählten Ansatz steht die Interaktion Kunde und Berater im Zentrum. Interne Prozesse wie beispielsweise die Steuerung des Vertriebs (Zielsetzung, Provisionierung, Vertriebswettbewerbe, etc.) oder die strategische Ausrichtung sind nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Zudem sollten die Anstrengungen im Wiederanlagemanagement von einer zentralen Stelle koordiniert werden, damit die Wirkung beim Kunden gesteigert werden kann.

4.3 Fazit

Die Ausgestaltung eines effektiven und effizienten Kundenbindungsmanagements beeinflusst den Wiederkauf bzw. die Wiederanlage von Vorsorgegeldern. Viele Versicherungsgesellschaften versuchen die Wiederanlage über vereinzelte Massnahmen aus unterschiedlichen Abteilungen zu fördern. Dieses Vorgehen führt dazu, dass die Wirkungen dieser Massnahmen bei den Kunden nicht ankommen und die Wiederanlagequote dementsprechend nicht beeinflusst werden kann. Die vorliegende Arbeit betrachtet mögliche Einflussfaktoren auf die Wiederanlage umfassend und leitet daraus geeignete Handlungsempfehlungen ab um die Wiederanlagequote nachhaltig zu verbessern. Dabei stehen der Betreuungsprozess, das Image, die Kommunikation sowie die Produkt- und Beratungsleistung im Vordergrund der Massnahmen. Neben den identifizierten Massnahmen sollten sich Anbieter Gedanken zur organisatorischen Einbettung der Thematik, der effizienten Steuerung des Vertriebskanals und einer effizienten Kundensegmentierung machen.

Anhang

Anhang A: Literatur- und Quellenverzeichnis

Aldlaigan A.H., Buttle F.A. (2001): Consumer involvement in financial services: an empirical test of two measures, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 19, No. 6, S. 232-245

Anderson E.W., Mittal V. (2000): Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, in: Journal of Service Research, Vol. 3, No. 2, S. 107-120

Andreasen A. (1985): Consumer Response to Dissatisfaction in Loose Monopolies, in: Journal of Consumer Research, Vol. 12, No. 9, S. 135-141

Backhaus K., Erichson B., Plinke W.,Weiber R. (2003): Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Auflage, Berlin

Backhaus K., Baumeister C. (2000): Kundenbindung im Industriegütermarketing, in: Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 201-225

BAKBASEL/BAK Basel Economics AG (2010): CH-PLUS – Analysen und Prognosen für die Schweizer Volkswirtschaft, Basel

Baltes-Götz B. (2004): Entscheidungsbaumanalyse mit AswerTree 3.1, http://www.uni-trier.de/fileadmin/urt/doku/at/at31.pdf, Stand 2004, letzter Zugriff 01.05.2010

Bauer R. (1960): Consumer Behavior as Risk-Taking, in: Hancock R. (Eds.): Proceedings of the 43rd Conference of the American Marketing Association, Chicago, S. 389-398

Bauer H., Hermann A., Huber F. (1996): Die Bestimmungsgrössen der Markentreue beim Pkw-Kauf: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Bauer H., Dichtl E., Hermann A. (Hrsg.): Automobilmarktforschung, München, S. 119-132

Berry L.L. (1983): Relationship Marketing, in: Berry L.L., Shostack G., Upah G. (Eds.): Emerging Perspectives of Services Marketing, Chicago, S. 25-28

Berry L.L., Parasuraman (1991): Marekting Services, New York

Bruhn M. (2000): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn M., Stauss B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden

Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer, DBG, SR 642.11, vom 14.12.1990, Stand am 01.01.2008

Caceres R.C., Paparoidamis N.G. (2007): Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty, in: European Journal of Marketing, Vol. 41, No. 7/8, S. 836-867

Coase R. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica, Vol. 4, S. 386-405

Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. (1990): Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 3, S. 68-81

Deppe S. (2004): Multichannel@Versicherung: Vernetzung des Vertriebs, in Merx O., Bachem C. (Hrsg.): Multi-Channel-Marketing-Handbuch, Berlin, S. 215-245

Dichtl E., Schneider W. (1994). Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagement, in: Belz C., Schögel M., Kramer M. (Hrsg.): Lean Management und Lean Marketing, St.Gallen, S. 6-13

Dick A., Basu K. (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 2, S. 99-113

Diller H. (1995): Beziehungs-Marketing, in: WiSt-Wirtschaftswissenschaften Studium, 24. Jg., S. 442-447

Dimitriadis S., Kyrezis N. (2008): Does trust in the bank build trust in its technology based channels?, in: Journal of Financial Services Marketing, Vol. 23, No. 1, S. 28-38

Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationship, in Journal of Marketing, Vol. 51, No. 4, S. 11-27

Edvardsson B., Johnson M.D., Gustafsson A., Strandvik T. (2000): The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services, in: Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, S. 917-927

Ergenzinger R., Bamert Th. (2010): Multi-Channel-Management als Antwort auf die Entwicklung des Kaufverhaltens, in: Kenning P. (Hrsg.): Jahrbuch Handels- und Vertriebsmanagement, im Druck

Festinger L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford

FINMA Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (2008): Rundschreiben 2008/40 – Lebensversicherung, S. 1-28

Fornell C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 1, S. 6-21

Fornell C., Westbrook R. (1984): The Vicious Circle of Consumer Complaints, in: Journal of Marketing, Vol. 48, No. 2, S. 68-78

Gaedeke O., Roth T. (2009): Variable Annuities – Produktgestaltung im Licht von Kunden und Maklererwartungen, in: Versicherungswirtschaft, 64. Jg., Nr. 10, S. 750

Gerpott T.J. (2000): Kundenbindung – Konzeptionierung und Bestandesaufnahme der neueren empirischen Forschung, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 1, S. 23-42

Giering A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden

Glantz S. A., Slinker B. K. (2001): Applied Regression & Analysis of Variance, 2nd edition, New York

Grönroos C. (1989): A Relationship Approach to Marketing, The Need for a New Paradigm, Swedish School of Economics and Business Administration, Working Paper No. 190, Helsinki

Grönroos C. (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts, the Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 20, S. 3-11

Gronbach S. (2004): Multichannel in der Versicherungswirtschaft, in Merx O., Bachem C. (Hrsg.): Multi-Channel-Marketing-Handbuch, Berlin, S. 191-203

Gronover S. (2003): Multi-Channel-Management. Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbran-che, Dissertation Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozial-wissenschaften (HSG)

Gummeson E. (1987): The New Marketing, Developing Long-Term Interactive Relationships, in: Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, S. 10-20

Harley D.R. (1984): Customer Satisfaction Improves Sales, Productivity, Morale of Retail Chain, in: Marketing News, Vol. 15, No. 6

Harms V. (2002): Kundenservice. Serviceleistungen für Kunden und Produkte, München

Hawkins D.I., Roger J.B., Coney K.A. (1998): Consumer Behavior: Building Marketing Strategy, 7th Edition, Boston

Heide J., Weiss A. (1995): Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, in: Journal of Marketing, Vol. 59, No. 7, S. 30-43

Hentschel B. (1991): Beziehungsmarketing, in: Das Wirtschaftsstudium, 20. Jg., Nr. 1, S. 25-28

Herrmann A., Johnson M.D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Vol. 51, Nr. 6, S. 579-598

Hill D.J. (1986): Satisfaction and consumer services, in: Advances in Consumer Research, Vol. 13, S. 311-315

Hirt T. (2005): Personen- und Sozialversicherungen, Bern

Homburg C., Bruhn M. (2000): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 5-36

Homburg C., Giering, A., Hentschel F. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 81-112

Howard J.A., Sheth J.N. (1969): A Theory of Buyer Behavior, New York

Johnson M.D., Fornell C. (1991): A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories, in: Journal of Economic Psychology Vol. 12, No. 2, S. 267-286

Jones T.O., Sasser E. (1995): Why Satisfied Customers Defect, in: Harvard Business Review, Vol. 73, No. 11/12, S. 88-99

Jüttner U., Wehrli H.P. (1994): Relationship Marketing from a Value System Perspective, International Journal of Service Industry Management, Jg. 5, Nr. 5, S. 54-73

Kano N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, in: Journal of the Japanese Society for Quality Control, Vol. 4, S. 39-48

Klingsporn B. (1996): So erkennen Sie den stillen Bankwechsel, in: Bank Magazin, Nr. 1, S. 38-40

Kroeber-Riel W. (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 47, No. 3, S. 257-264

Kroeber-Riel W., Weinberg P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München

Kühlmann K., Kässler-Pawelka G., Wengert H., Kurtenbach W. (2002): Marketing für Finanzdienstleistungen – Mit Besonderheiten für Banken, Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds, Frankfurt am Main

Liang C.J., Wang W.H. (2007): An Insight into the Impact of a Retailer's Relationship Efforts on Customers' Attitudes and Behavioral Intentions, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 25, No. 5, S. 336-366

McAlister L., Pessemier E. (1982): Variety Seeking Behaviour: An Interdisciplinary Review, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 3, S. 311-322

Meffert H. (2000): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 115-135

Meyer A., Oevermann D. (1995): Kundenbindung, in: Tietz B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing (HWM), 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1340-1351

Morgan R., Hunt S. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, S. 20-38

Morgan G, Knights D. (1997): Regulation and Deregulation in European Financial Services, London

Müller W., Riesenbeck H.-J. (1991): Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche werden, in: Harvard manager, 13. Jg., Nr. 3, S. 67-79

o.V. (2008): Wiederanlagemanagement: Geld im eigenen Tresor behalten, in Schweizer Verischurung, 29.08.2008

Payne A. (1993): The Essence of Service Marketing, New York

Peter S.I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden

Reichheld F.F. (1993): Loyalty-Based Management, in: Harvard Business Review, Vol. 71, No. 2, S. 64-73

Reichheld F.F., Sasser E.W. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, S. 105-111

Rust R., Zahorik A., Keiningham T. (1995): Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, in: Journal of Marketing, Vol. 59, No. 4, S. 58-70

Schababerle R. (2007): Wiederanlage-Management von ablaufenden Kapitallebensversicherungen, Karlsruhe

Sheth J. (1968): How Adults Learn Brand Preferences, in: Journal of Advertising Research, Vol. 8, Nr. 9, S. 25-36

Simon H., Tacke G., Woscidlo B., Laker M. (2000): Kundenbindung durch Preispolitik, in: Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 319-335

Singh J. (1988): Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues, in: Journal of Marketing, Vol. 52, No. 1, S. 93-107

Statistisches Amt des Kantons Zürich (2003): Vermögensverteilung im Kanton Zürich, http://www.statistik.zh.ch/themenportal/themen/index.php, letzter Zugriff 17.06.2010

Swiss Life (2007a): Kundenbefragung zur Wiederanlage, Team Markt & Wettbewerb, August 2007

Swiss Life (2007b): Wiederanlagemanagement 2008, Marketing Verkaufsförderung, Dezember 2007

Swiss Life (2008): Kaufprozessanalyse, Team Markt & Wettbewerb, September 2008

Swiss Life (2010a): Client Facing (CF) Fachkonzept, 360 Grad Kundensicht, April 2010

Swiss Life (2010b): Die Marktanteile der Swiss Life an der 2. und 3. Säule, Team Markt & Wettbewerb, April 2010

Tan K.C., Pawitra T.A. (2001): Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development, in: Managing Service Quality, Vol. 11, No. 6, S. 418-430

TARP/Technical Assistance Research Program (1979): Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations, Washington

TARP/Technical Assistance Research Program (1986): Consumer Complaint Handling in America: An Updated Study Part 2, Washington

Thibaut J., Kelley H. (1959): The Social Psychology of Groups, New York

TNS Infratest Finanzforschung (2005): Presseinformation „Senioren zeigen grosses Interesse an neune Angeboten der Versicherungsbranche", München

Tomczak T., Dittrich S. (2000): Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 251-268

Tomczak T., Reinecke S., Dittrich S. (2006): Kundenpotenziale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen, in: Hartmann Hinterhuber H., Matzler K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 106-129

Trommsdorff V. (2009): Konsumentenverhalten, 7. Auflage, Stuttgart

von Lingen T. (1994): Zufriedenheitsmanagement, in: Planung und Analyse, No. 1, S. 5-13

Weihs A. (2010): Nachfrager von Versicherungsleistungen, in: Zerres M.P., Reich M. (Hrsg): Handbuch Versicherungsmarketing, Berlin, S. 19-41

Westbrook R.A., Reilly M.D. (1983): Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, in: Bagozzi R.P., Tybout A.M. (Eds.): Advances in Consumer Research, 10. Auflage, San Francisco, S. 256-261

Wiedmann K.-P., Klee A., Buxel H., Buckler F. (2003): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister: Innovative Strategien – Konzepte – Tools, Wiesbaden

Wilkie W. (1994): Customer Behavior, 3rd Edition, New York

Williamson O. (1979): Transaction-Cost Economies: The Governance of Contactual Relations, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 22, S. 233-263

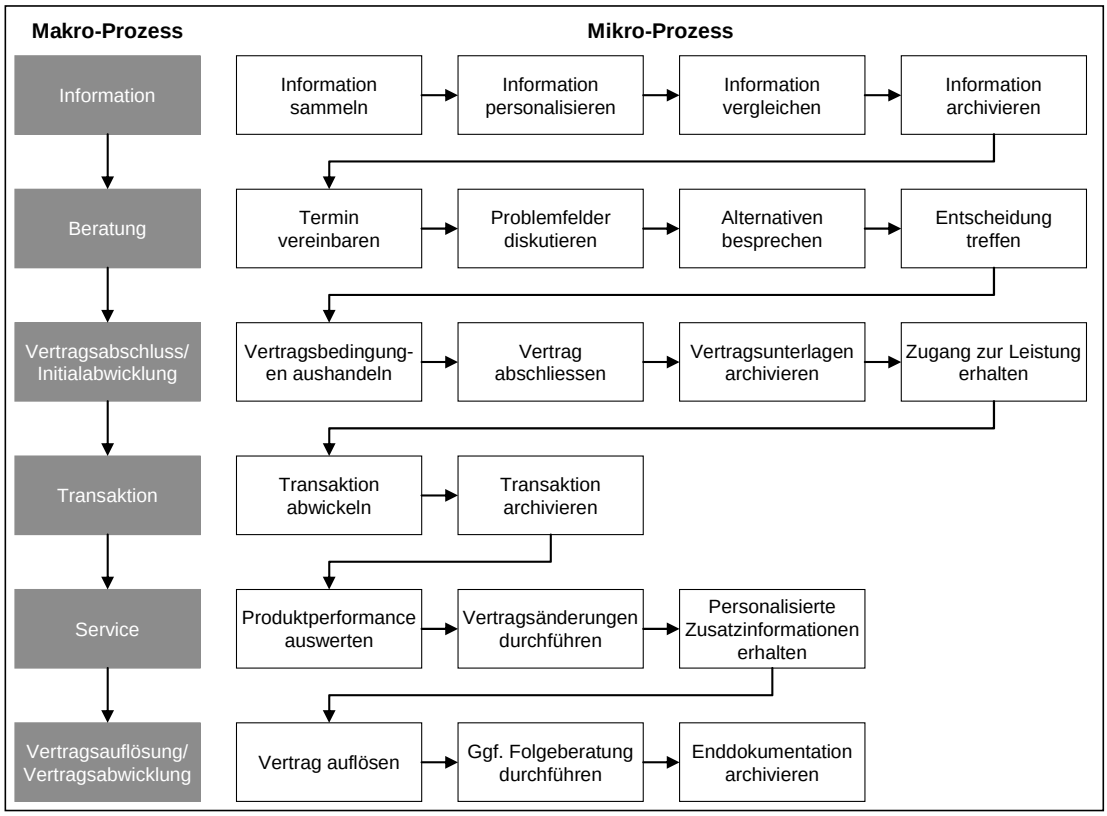
Yi Y. (1989): A Critical Review of Consumer Satisfaction, in: Zeithaml V.A. (Hrsg.): Review of Marketing, Vol. 1, Chicago, S. 68-123

Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 60, S. 31-46

Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, S. 33-46

Anhang B: Zusätzliche Abbildungen

Abbildung: Exemplarischer Kundenprozess der Finanzdienstleistungsbranche



Quelle: Eigene Aufarbeitung in Anlehnung an Gronover 2003, S. 77

Anhang C: Fragebogen zur Wiederanlage

Ihre Meinung ist wichtig!

SwissLife

F10
13. Feb. 2008

F10
Ablaufkunden
Deutsch

Sehr geehrter Herr

Vor kurzem gelangte Ihre Police 100.050.835 zur Auszahlung.
Zu diesem Meilenstein in Ihrer persönlichen Vorsorge möchten wir Ihnen **herzlich gratulieren!**

Wir haben Sie als wichtigen Kunden ausgewählt, um uns Ihre Meinung mitzuteilen: Wie haben Sie Swiss Life während der vergangenen Zeit als persönliche Vorsorgepartnerin erlebt?

Ihre Antworten sind entscheidend! Sie bestimmen, wo sich Swiss Life in Zukunft verbessern soll. Bitte helfen Sie uns, indem Sie uns den ausgefüllten Fragebogen **bis zum 22. Februar zurücksenden.**

Selbstverständlich werden Ihre Antworten **absolut vertraulich** behandelt: Sie selbst entscheiden, was damit geschehen soll.

Wir freuen uns, auch in Zukunft mit Ihnen zusammen arbeiten zu dürfen.

Mit bestem Dank und freundlichen Grüssen
Swiss Life

Thomas Bamert
Kundenbeauftragter

Petra Oggenfuss
Qualitätsbeauftragte

Das bedeutet die Skala:

- : Hervorragend, kaum zu übertreffen
- : Sehr gut, überzeugende Leistung
- : Recht gut, nichts Besonderes
- : Mässig, könnte besser sein
- : Schlecht, Verbesserung dringend notwendig

Unter den retournierten Fragebogen verlosen wir ein **Wochenende** (2 Nächte) für 2 Personen im **** Hotel Castello-Seeschloss in Ascona.
Einsendeschluss ist der 15. Januar 2009. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Mein Berater während der Vertragslaufzeit...					
... kontaktierte mich genügend häufig	☐	☒	☐	☐	☐
... bewies eine hohe Fachkompetenz / ein grosses Fachwissen	☐	☒	☐	☐	☐
... setzte sich für meine Anliegen voll ein	☐	☒	☐	☐	☐
... war freundlich und hilfsbereit	☐	☒	☐	☐	☐
... konnte meine Probleme lösen	☐	☒	☐	☐	☐

Meine Vorsorgelösung...					
... war transparent hinsichtlich Kosten und Leistungen	☐	☒	☐	☐	☐
... hatte ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis	☐	☒	☐	☐	☐
... war flexibel und meinen Bedürfnissen angepasst	☐	☒	☐	☐	☐
... die Informationen waren kundengerecht	☐	☒	☐	☐	☐
... die Dokumente waren einfach und verständlich	☐	☒	☐	☐	☐

Der Kundendienst war rückblickend...					
... schnell	☐	☒	☐	☐	☐
... freundlich und hilfsbereit	☐	☒	☐	☐	☐
... korrekt und kompetent	☐	☒	☐	☐	☐
... unbürokratisch in Bezug auf die administrative Abwicklung	☐	☒	☐	☐	☐

Gesamtzufriedenheit: Swiss Life...					
... hält Versprechungen ein	☐	☒	☐	☐	☐
... hat mein volles Vertrauen gewonnen	☐	☒	☐	☐	☐
... kann ich aktiv weiterempfehlen	☐	☒	☐	☐	☐
Meine Zufriedenheit insgesamt	☐	☒	☐	☐	☐

0099986903

Dieser Code hilft Ihre Antworten rasch und korrekt zu erfassen.
Ihr Wunsch nach Anonymität wird dadurch voll gewährt.

247 ☐ ☐ ☐ ☐

Betreuung in Bezug auf den Vertragsablauf

Mein Berater hat mich zu meinem Vertragsablauf eingehend beraten	☐	☒	☐	☐	☐
Meine neue Vorsorgesituation wurde umfassend analysiert	☐	☒	☐	☐	☐
In Bezug auf die zu erhaltenden Leistungen herrschte Transparenz	☐	☒	☐	☐	☐
Ich verfügte rechtzeitig über Informationen zur Neuanlage des Geldes	☐	☒	☐	☐	☐

Wie haben Sie die ausbezahlten Gelder verwendet bzw. wie gedenken Sie die Gelder zu verwenden? (Mehrfachnennungen möglich)

☒ Einzahlung / Eröffnung eines Sparkontos	☐ Zur Investition in Fonds	☐ Zur Investition in Aktien
☐ Zur Abzahlung einer Hypothek	☐ Für den Abschluss einer Lebensversicherung	☐ Für den Abschluss einer Rentenversicherung
☒ Konsum (Ferien / grössere Anschaffung)	☐ Familie / Nachkommen	☐ Anderes _____

Was ist oder wäre für Sie der ausschlaggebende Grund, (nochmals) eine Lebens- oder Rentenversicherung abzuschliessen? (Mehrfachnennungen möglich)

☒ Persönliche Beziehung zum Berater	☐ Gute Erfahrungen	☐ Geld für Kinder / Nachkommen sinnvoll investieren
☒ Risikoschutz / Absicherung Familie	☒ Sichere Anlageform	☐ Anderes _____

Das hat mich während der Vertragsdauer besonders gefreut:

Da ich mich in diesem Bereich nicht auskenne ist mir das Vertrauen zum Berater sehr wichtig. Ich habe dieses Vertrauen zu Ihm. Herrsche.

Das hat mich während der Vertragsdauer geärgert:

Wie sollen Ihre Antworten aus diesem Fragebogen verwendet werden?

☒ Eine Kopie dieses Fragebogens darf an meinen Berater weitergegeben werden.

☐ Es ist mir wichtig, anonym zu bleiben. Meine Angaben dürfen nur zu statistischen Zwecken verwendet werden.

Haben Sie noch Fragen an uns?

☐ Ja, mein Berater soll mich in nächster Zeit kontaktieren.

Bitte senden Sie diesen Fragebogen mit dem frankierten Antwortcouvert an uns zurück.

Besten Dank für Ihre Teilnahme!

310 241 - 05.2004

Anhang D: Quantitativ, zusätzlich erhobene Variablen

Nationalität:	82% Schweizer
Zivilstand:	Ledig (8%), verheiratet (65%), verwitwet (5%), geschieden (6%), fehlende Werte (17%)
Erwerbsart:	Angestellt (42%), selbstständig (13%), nicht erwerbstätig (27%), fehlende Werte (18%)
Gebäudeart:	Einfamilienhaus (21%), Zweifamilienhaus (8%), 3-4 Familienhaus (5%), 5-Mehrfamilienhaus (23%), fehlende Werte (43%)
Kaufkraftklasse in Tsd CHF: (Tsd = Tausend)	1-39 (7%), 40-49 (17%), 50-59 (10%), 60-69 (13%), 70-79 (10%), 80-124 (15%), 125+ (13%), fehlende Werte (14%)
Wohlstand der Gemeinde	Sehr hohe und hohe Einkommen (31%), mittlere Einkommen (48%), niedrige und sehr niedrige Einkommen (20%), fehlende Werte (1%)
Anzahl Wohnräume	Gemischte Wohngrösse (4%), kleine Wohnung (2%), mittlere Wohnung (31%), grosse Wohnung (19%), fehlende Werte (44%)
Wohneigentümer	Gemischte Wohngrösse (4%), kleine Wohnungen (2%), mittlere Wohnungen (32%), grosse Wohnungen (19%), fehlende Werte (43%)
Funktionsstufe	Gemischte sozioökonomische Struktur (4%), oberste Führungskräfte (1%), Führungskräfte und hochqualifizierte Fachkräfte (9%), Fachkräfte (35%), Hilfskräfte (6%), Landwirte (2%), fehlende Werte (44%)
Haushaltstyp	Gemischte Haushaltstypen (5%), Familien ohne Kinder (4%), Familien mit Kindern (40%), Einzelperson (7%), fehlende Werte (44%)
Haushaltsgrösse	Gemischte Haushalte (7%), kleine Haushalte (26%), grosse Haushalte (23%), fehlende Werte (44%)
Swiss Life Zielgruppen	Hausfrauen (2%), Plansparer (18%), Vermögenden (8%), vermögende Rentner (38%), fehlende Werte (35%)
Finanzierungsart Versicherung	Einmaleinlage (49%), periodische Prämie (50%), fehlende Werte (1%)
Säule	3a (6%), 3b (52%), fehlende Werte (42%)

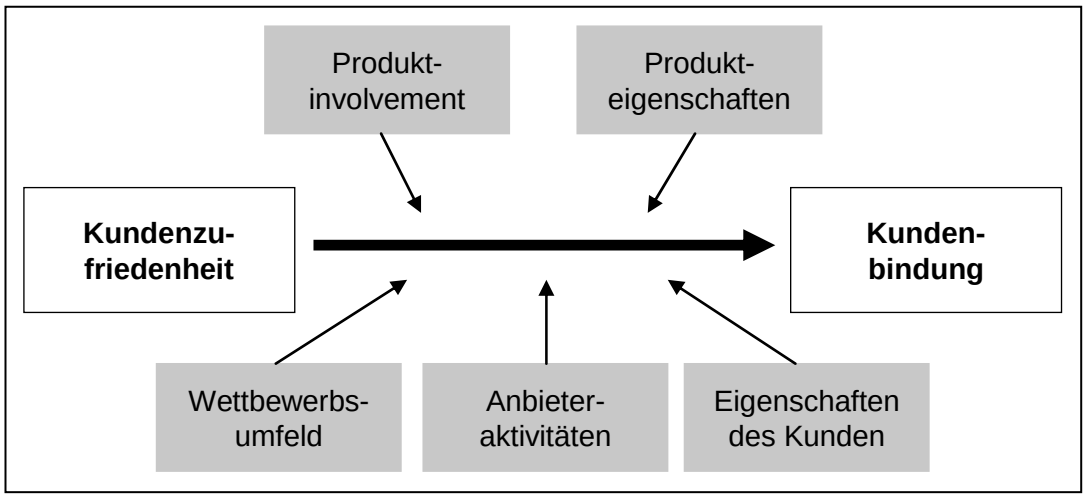
Effektive Laufzeit	1-5 Jahre (5%), 6-10 Jahre (38%), 11-15 Jahre (22%), 16-20 Jahre (13%), 21 Jahre und länger (22%)
Versicherungsart	Fondsgebundene Versicherung (1%), Kapitalversicherung (99%)
Ablaufsumme	Bis CHF 25'000 (5%), CHF 25'001 bis 50'000 (19%), CHF 50'001 bis 100'000 (15%), CHF 100'001 bis 150'000 (7%), ab CHF 150'001 (4%), fehlende Werte (50%)

Anhang E: Befragungsleitfaden für Swiss Life Berater

Die Wiederanlage von Vorsorgegeldern als Herausforderung in der Kundenbetreuung

Im Rahmen meines Nachdiplomstudiums an der ZHAW schreibe ich eine Masterthesis mit dem Thema „Die Wiederanlage von Vorsorgegeldern als Herausforderung in der Kundenbetreuung".

Die Wiederanlage ist eine Folge von Kundenbindung. Dabei wird Kundenbindung durch unterschiedliche Einflussfaktoren beeinflusst. Im Anwendungsteil meiner Arbeit benutze ich ein Modell mit unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Kundenbindung:



Durch quantitative Analysen und eine qualitative Befragung sollen Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren identifiziert werden und konkret für die Handlungsempfehlungen bezüglich der Wiederanlage von Vorsorgegeldern genutzt werden.

Quantitativ soll der funktionale Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung im Vorsorgemarkt genauer analysiert, der Einfluss der Beraterzufriedenheit auf die Kundenbindung bestimmt und der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit bzw. -bindung und dem Alter der Kunden werden.

Qualitativ sollen mittels semi-strukturierten Interviews mit Beratern die Einflussfaktoren auf die Kundenbindung, im Speziellen auf die Wiederanlage, genauer diskutiert werden.

Fragen:

Kundenzufriedenheit:

„Je zufriedener die Kunden, desto eher legen sie ihr Geld wieder bei uns an."

Subjektive Einschätzung des Statements und Begründung?

Produktinvolvement: („Involvement" = inneres Engagement, Ich-Beteiligung)

Statement: „Versicherungsprodukte zeichnen sich durch „High Involvement" und „Low Interest" aus."

Wie schafft es der Berater Produktinvolvement zu schaffen bzw. das Interesse des Kunden zu erhöhen, speziell vor dem Ablauf einer Lebensversicherung?
Welche Verstärker müssten eingesetzt werden um das Produktinvolvement zu erhöhen?

Produkteigenschaften:

Welche Produkteigenschaften sind geeignet nach Ablauf einer Vertragsbeziehung eine Bindung aufrechtzuerhalten?
Und welche Produkteigenschaften wären in dieser Phase ebenfalls denkbar, die im Moment noch nicht bestehen?
Welche Produktpalette unterstützt die Wiederanlage optimal? In wie weit eignet sich der Vertrieb von Bankprodukten zur Wiederanlage? Evtl. Sachversicherungen und Hypotheken
Einfluss von Services: Welche Services und wie wirken sie bei der Wiederanlage (speziell: Form der Beratungsdienstleistung in dieser Phase)?
Erbrachte Assistance-Leistungen durch Assistance-Unternehmen? Welche Leistungen können die Wiederanlage positiv beeinflussen?

Wettbewerbsumfeld:

Einfluss des Wettbewerbsumfelds: Wie stark beeinflussen andere Wettbewerber die Möglichkeiten in der Wiederanlage?
Einfluss finanzwirtschaftlicher Rahmenbedingungen wie tiefes Zinsumfeld (speziell technischer Zins)?
Einfluss der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf die Bindungsmöglichkeiten bzw. Wiederanlage?

Anbieteraktivitäten:

Der Einfluss des Preises bei der Wiederanlage: Frage nach dem Einsatz von Instrumenten, deren Beurteilung und welche Instrumente könnten bei der Wiederanlage noch eingesetzt werden?

- Mengenmässige Preisgestaltung: Beim Kauf eines weiteren Vorsorgeprodukts wird ein Preisnachlass angeboten, bspw. Wiederanlagerabatt. Andere Rabatt- bzw. Bonusprogramme?
- Zeit- und loyalitätsabhängige Preisgestaltung: Vergünstigung ist abhängig von der Dauer der Beziehung oder der Loyalität des Kunden. Bspw. Treuerabatte bei regelmässigen Zahlungsströmen, Kundenclubs?
- Mehrprodukt Preisgestaltung: Paketpreise (‚Bundling') oder bestimmte Vergünstigungen, wenn ein Kunde gleichzeitig Leistungen aus mehreren Sparten nachfragt, bspw. Bankprodukte (Hypotheken), Lebensversicherung und Sachversicherungen.

- Garantien: Vereinbarte Preise bzw. Tarife werden für einen bestimmten Zeitraum garantiert. Weitere Möglichkeiten von Garantien?

Kundenbetreuung geschieht vor allem durch Kundendienst, Marketing und Berater. Beurteilung der bestehenden Interaktionen mit den Kunden und evtl. weiter Möglichkeiten:

- Kundendienst wird eingesetzt für administrative und informative Aufgaben. Weitere Einsatzgebiete in der Kundenbetreuung im Bezug auf die Wiederanlage?
- Einsatz des Marketing im Rahmen der Wiederanlage: Werbung und Fachpublikationen, gezielte Informationen zu Produkten oder Dienstleistungen, Einladungen zu Events oder Abgabe von Werbeartikel, Einsatz von Emotionen zur Differenzierung.
  Rolle und Einfluss des Branchen- und Unternehmensimage bzw. -reputation?
- Beitrag des Beraters zur Wiederanlage: Rolle und Einfluss von Vertrauen im Bezug auf die Wiederanlage? Vertrauen durch zwischenmenschliche Interaktion? Vertrauen durch die Organisation? Rolle der Medien?
  Ausgestaltung der Betreuung vor der Wiederanlage (Zeitraum, Regelmässigkeit, Inhalt)?

Eigenschaften des Kunden:

Einfluss von sozioökonomische Charakteristiken des Kunden: Gibt es Voraussetzungen, die eine Wiederanlage erleichtern, bspw. bei älteren Menschen (eher gewohnheitsmässig)?
Einfluss von psychologischen Merkmalen oder Motiven?
Beeinflussung bei der Wiederanlage durch das eigene soziale Umfeld, bspw. Freunde, Bekannte, Ehepartner, Kinder?
„Variety Seeking“ bei der Wiederanlage?

Abschlussfrage: Einfluss der einzelnen Dimensionen auf die Wiederanlage?

Weitere Einflussfaktoren auf den Erfolg bei der Wiederanlage, welche jetzt noch nicht diskutiert wurden?

- Provisionierung
- Controlling der Massnahmen
- Organisatorischen Einbettung und Verantwortung

Anhang F: Persönliche und telefonische Berater-Interviews

Interview 1: persönlich

26.05.2010

Kundenzufriedenheit:

Die Zufriedenheit der Kunden wirkt positiv auf eine möglich Wiederanlage.

Produktinvolvement: („Involvement" = inneres Engagement, Ich-Beteiligung)

Vorteile in Form von Emotionen aufzeigen, bspw. Lebensrente: „auf Lebzeiten gesichertes Einkommen, egal was passiert."

Sicherheiten betonen, bspw. Einmaleinlage auch Sicherheit über CHF 100'000 sowie freie Wahl des Begünstigten und Steuerprivileg.

Produkteigenschaften:

Rentenprodukt wie Rentenversicherung oder Zeitrente.

Arten von Kassenobligationen mit konkurrenzfähigen Konditionen. Strukturierte Produkte mit einer Laufzeit zwischen 1 bis 5 Jahren. Langfristige Perspektive: Eigene Bank mit Retailbanking (Sparkonti, Transaktionen).

Beratungsdienstleistungen bei der Wiederanlage mit Themen wie Tragbarkeitsrechnung, Hypotheken, Amortisation, Inflation, Steuern, (Früh-)Pensionierung.

Mit Assistance-Leistungen werden Vergünstigungen bei Reisebüros wie Kuoni oder Reka-Checks assoziiert, welche Emotionen transportieren können.

Wettbewerbsumfeld:

Der Wettbewerb ist allgemein intensiver geworden.

Schwieriges Zinsumfeld, Garantien können nicht gegeben werden.

Stempelsteuer sollte abgeschafft werden, da der Steuervorteil damit aufgefressen wird.

Anbieteraktivitäten:

- Marketing: Anschreiben der Kunden über Marketing mit Prospekt, der Emotionen transportiert, bspw. ähnlich zum Werbeauftritt der Axa Bank oder über „finanzielle Unabhängigkeit". Allgemein Schlagworte in der Plakat, Fernsehen und Radio Werbung verwenden (wie bspw. „2.1% Zins"). Fachpublikationen im Segment 50+, Hauseigentümerverband. Lebenszyklenspezifische Produktwerbung. Einladung von neuen Kunden und Ablaufkunden innerhalb der nächsten 2 Jahre bei Events.

  Keine Renditediskussion. Keine Rabatte, evtl. Treuerabatte, die Emotionen vermitteln (Reka, Kuoni) oder Mengenrabatt abgestuft nach Einlagesumme. Bonusprogramme und Kundenclubs eher nicht. Evtl. noch Mehrproduktrabatt beim Abschluss mehrerer Produkte.

- Kundendienst: Alle administrativen Angelegenheiten sollten vom Kundendienst konsequent gemacht werden, evtl. verkaufsorientierter Kundendienst mit Provision.
- Berater: Vertrauen aufbauen über das Einhalten von Versprechen und Langzeitorientierung des Beraters (schon lange bei der gleichen Gesellschaft).

  Kontakt des Beraters 2 Monate vor Ablauf, vorher klare Kommunikation mit dem Kunden, dass er sich bei Fragen oder Problemen bei Berater melden soll.
- Image: 153 Jahre Eigenständigkeit.

Eigenschaften des Kunden:

Kunden, die konservativ, sicherheitsorientiert und langfristig orientiert (versicherungsspezifisch) sind, ist es einfacher für eine Wiederanlage.

Schwieriger gestaltet sich die Wiederanlage bei Personen, die Freunde bzw. Familienmitglieder haben, die in der Finanzbranche tätig sind.

Aktiver Einbezug des Ehepartners.

Wichtigste Einflussfaktoren:

1. Zinssituation im Zusammenhang mit Hypotheken.
2. Vertrauenswürdigkeit und Image des Beraters und des Unternehmens.
3. Produktpalette und Pricing.
4. Bewusstsein des Kunden bezüglich Langlebigkeit und Gesundheitszustand.

Interview 2: telefonisch
27.05.2010

Kundenzufriedenheit:

Zufriedenheit des Kunden hat einen starken Einfluss. Dabei besonders wichtig sind die Beraterzufriedenheit, das Image der Firma und warum der Kunde ein spezifisches Produkt abgeschlossen hat.

Produktinvolvement: („Involvement" = inneres Engagement, Ich-Beteiligung)

Fragen, was für den Kunden wichtig ist bei Anlagen, Erfahrungen mit Anlagen abholen, mit eigene Ausführungen Gespräch leiten und Produkt näher bringen.

Eher keine Unterstützung durch Produktflyer, eher allgemeine Info über bevorstehenden Ablauf mit Kontaktangaben des Beraters.

Problem bei Verlust mit Produkten (bspw. Swiss Life Temperament): Skeptisch gegenüber weiteren Produkten.

Produkteigenschaften:

Kurzfristige Verfügbarkeit des Geldes (Zeitdauer 5 Jahre). Sicherheit. Bei Bankprodukten Rendite vergleichbar zu Konditionen der Axa Bank, Coop Bank, Soba mit 1.6% Zins. Parkmöglichkeit. Hypotheken eher keinen Einfluss auf Wiederanlage.

Differenzierung durch produktbezogene Assistance-Leistungen, möglicherweise Einfluss auf Wiederanlage.

Beratung: Kunden werden allgemein preissensitiver (vgl. Telefon, Kleider, Lebensmittel, etc.), schwieriger Vergleich der Produkte.

Wettbewerbsumfeld:

Zinsen sind bei der Wiederanlage vielfach entscheidend.

Anbieteraktivitäten:

- Marketing: Zielgruppenspezifische Gutscheine bei Wiederanlage (bspw. Museum, Wandern) in Abhängigkeit der Höhe der Wiederanlage.

  Werbegeschenke sind nicht sehr lukrativ, Ansatz bei Hobbies des Kunden über Kundenbefragung dazu spezifische Einladungen bspw. Golf oder Fussball.

  Loyalitätsrabatt bei weiteren anderen Policen (familiäre Kundenbeziehung), Wiederanlagerabatt bei allen Produkten, Treuerabatte für langjährige Kunden dies aber sehr kundenspezifisch (Berater soll entscheiden).

  Allgemeine Kundenbindung, vorher kann auch brieflich sein aber unbedingt mit Foto, Unterstützung durch Marketing mit Modethemen wie Gesundheit, Wellness, Ernährung.

  Regionale Events finanziell unterstützen bspw. Uniformierung Musikgesellschaft und Unterstützung von regionalen KMU.

- Berater: Regelmässige Betreuung nach (subjektiver) Wertigkeit des Kunden, spätestens 5 Jahre vor Abschluss durch Berater persönlich kontaktieren.
- Kundendienst: Tiefe Fehlerquote im Kundendienst.
- Image: Keine negative Schlagzeilen, wenn negative Schlagzeilen, dann durch Stellungnahmen relativieren.

Eigenschaften des Kunden:

Kunden mit Leistungsfall (Tod oder Erwerbsunfähigkeit) sprechen eher auf weitere Produkte an, da sie die Notwendigkeit und den Service durch das Unternehmen erfahren haben.

Wichtigste Einflussfaktoren:

1. Subjektives Wohlbefinden des Kunden mit dem Berater bzw. Image von Swiss Life.
2. Produkte mit kurzen Laufzeiten oder flexible Produkte mit langfristiger Perspektive ohne Verlust kündbar.
3. Gutscheine und Rabatte durch Berater wählbar.

Interview 3: telefonisch
28.05.2010

Kundenzufriedenheit:

Bei Unzufriedenheit des Kunden, sehr geringe Chance zur Wiederanlage. Zufriedenheit ist eine Bedingung für die Wiederanlage.

Produktinvolvement: („Involvement" = inneres Engagement, Ich-Beteiligung)

Durch gezielte Bedürfnisabklärung und Argumentation mit Kunden kann Vertrauen aufgebaut und die Ich-Beteiligung abgeholt werden.

Der Kunde ist bei Auszahlung vor Pensionierung nicht bewusst, was ihn erwartet, vieles wird sich ändern und dass muss der Berater ihm klar machen.

Bei der Besuchsvorbereitung mit der Situation des Kunden auseinandersetzen.

Produkteigenschaften:

Flexibilität bezüglich Laufzeit (eher kurzfristig), sehr flexibles Standard-Versicherungsprodukt mit wählbaren Eigenschaften. Ab einem gewissen Alter sind Versicherungsprodukte nicht mehr attraktiv.

Bankprodukte greifen nach 66 Jahren, Kontolösung und Festgelder zur Sicherung der Verbrauchsflexibilität. Account Plus mit der Möglichkeit eines monatlichen Dauerauftrags zur Auszahlung oder Swiss Life Flow-Fix.

Das Pricing der Produkte ist allgemein zu hoch (Axa ist günstiger)!

Beratungsdienstleistung sehr genau auf die Situation abstimmen mit alle Facetten.

Keine Assistance- und Zusatzleistungen (Verteuerung des Produkts), nur Beratungs- und Produktleistungen sind wichtig.

Wettbewerbsumfeld:

Zinssituation ist unbefriedigend, Sparkonto als grösster Konkurrent zu tiefem technischen Zins.

Zukünftige gesetzliche Rahmenbedingungen schwer abschätzbar.

Anbieteraktivitäten:

- Marketing: Marketing und Lead Management als Hilfestellung.
  Prospekte und Factsheets als Unterstützung aber Berater kann mittels Pencil Selling Inhalt des Prospekts oder Factsheets wiedergeben, bspw. Calmo-Prospekt sollte nicht zu klein geschrieben.
  Wiederanlagerabatte wie bei Harvest-Reinvest bis CHF 50'000 garantierte Leistung besser da Kosten runter. Wiederanlagerabatt bei Swiss Life Champion Invest und Vitality abhängig vom Alter des Kunden, d.h. die Wiederanlage in Versicherungsprodukte mit Steuerprivileg ist nicht immer sinnvoll. Aktionen eher nicht erwünscht, besser das Produktpricing über das ganze Jahr attraktiv gestalten.

- Berater: „Problem des Kunden erkennen, bevor der Kunde das Problem selber erkennt.“

  Vertrauen des Kunden gewinnen (zeitintensiv) mit eingehender Bedürfnisabklärung, Überraschungseffekt des Beraters besser nutzen wegen der Übersättigung an Angeboten im Banken- und Versicherungsbereich.

  Wenn kein regelmässiger Kontakt mit Kunden, ca. 3 Jahre vor Ablauf Kunden kontaktieren (regelmässig = sich beim Kunden immer wieder in Erinnerung rufen), Problem bei hoher Fluktuation.

  Allerbester Zeitpunkt um Wiederanlage aufzugleisen ist der Abschluss der Erstversicherung, Disponierung bzw. Zweck der Wiederanlage ist zentral, während der Betreuung ist der Zweck immer wieder ins Gedächtnis zu rufen. Kunde wird in seiner Entscheidung laufend bestätigt auch neue Berater haben die Möglichkeit, jeweils Zweck der Policen zu erfragen und darauf aufzubauen.

  Langfristigkeit, Berater kennt Kunde bereits seit Erstabschluss, Argumentation des Beraters.
- Image: Versicherung wird mit Absicherung und Sparen assoziiert.

  Negative Meldungen machen die Kundenbindung schwieriger, Erklärungsbedarf beim Kunden.

Eigenschaften des Kunden:

Zusammensetzung in der Beratung muss stimmen, genaue Rollenklärung innerhalb einer Familie oder Partnerschaft, wer ist für die Finanzen zuständig.

Wichtigste Einflussfaktoren:

1. Zweck der Wiederanlage immer wieder thematisieren, Zweck hat immer Anpassung- bzw. Bestätigungsbedarf.
2. Gesamtbild des Vorsorgeanbieters: Medien, Marketing, Kundendienst, Verhalten aller Mitarbeitender, Berater.

Interview 4: telefonisch
01.06.2010

Kundenzufriedenheit:

Falls ein Produkt eine schlechte Performance (Swiss Life Temperament) hatte, sehr schwierig eine Wiederanlage zu machen. Hinterfragen der schlechten Erfahrung.

Produkteigenschaften:

Bankprodukte mit kurzer Laufzeit eignen sich am besten (mit marktüblichen Zinsen) zur Wiederanlage. Bank mit gutem Brand wäre wünschbar.

Leibrente, Zeitrente, Fondssparpläne oder Einmaleinlage ebenfalls möglich. Jederzeit über Geld verfügen, Flexibilität und kurze Laufzeit.

Strukturierte Produkte mit Laufzeit 1 bis 2 Jahre im Bereich Kapitalschutz, Anlage am Aktienmarkt, Reverse Convertibles.

Ungewissheit beim Zeitpunkt der Pensionierung, Gewissheit kommt ca. nach einem Jahr wie es weiter geht (genügt das Geld?).

Finanzplanung als Upgrade zur Vorsorgeplanung.

Produktinvolvement: („Involvement" = inneres Engagement, Ich-Beteiligung)

2 Jahre vor Ablauf, Kontakt mit Kunde (kann auch 5 Jahre sein, da sich Abläufe mit 65 häufen aber viele schon früh in Pension gehen). Berater versucht mit dem Thema Frühpensionierung „Involvement" zu schaffen.

Wettbewerbsumfeld:

Konkurrenz wie bspw. Postfinance, Kunden machen e-deposit Konto oder gehen zur Axa Bank wegen Zinsen um Geld vorübergehend zu parkieren (evtl. Quersubventionierung um Zins zu erhöhen).

Tiefe Zinsen sind im Markt allgemein sehr tief.

Anbieteraktivitäten:

- Marketing: Stempelsteuer zieht bei den Kunden, eher psychologisch und in Kombination mit Reka-Checks. Sollte aber nicht immer über Preis- bzw. Rabattaktion verkaufen. Mehrwert sollte geboten werden, evtl. 50% günstiger ins Opernhaus oder Kino, Reka-Checks ebenfalls gute Möglichkeit, Emotionalität ist aber beschränkt. Weitere Möglichkeiten bspw. Lunch-Checks oder Wanderkarten zum halben Preis auf Bergbahnen.

  Werbeartikel oder Cinétour werden wenig genutzt, da alles verrechnet wird. Ansonsten Ablauf- und Wiederanlagemailings und Lead Unterstützung.
- Berater: Weihnachts- und Geburtstagskarten mit 60 Jahren und nachher jährlich. Beobachter-Booklet wird speziell an Ablaufkunden gesendet. Wichtig ist ein Termin

beim Kunden, damit über den Ablauf gesprochen werden kann (Sensibilisierung), Kunde weiss, was auf ihn zukommt.

Beratung sollte auch Vererbung bei vermögenderen Personen ansprechen.

- Image: Bekanntheit von Swiss Life bezüglich Sicherheit und Schweizerischer Herkunft. Bild von uns zu 100% Versicherer und Kunde denkt nicht, dass wir auch Kapitalanlagen haben wie bspw. Fonds, etc. Negative Schlagzeilen vermeiden.

Eigenschaften des Kunden:

Bei tieferen Einkommen und weniger Vermögen und je tiefer das Wissen über Finanzen desto einfacher ist eine Wiederanlage in Richtung Calmo. Je vermögender und je mehr Wissen, desto schwieriger wird es für Swiss Life. Ländliche Bevölkerung eher einfacher Geld wieder anzulegen, Agglomeration Zürich eher schwieriger.

Wichtigste Einflussfaktoren:

1. Beratungsansatz speziell auf Wiederanlage mit genügend Vorlaufzeit, d.h. Kunden sollte mindestens 2 Jahre vorher kontaktiert werden.
2. Ablaufgelder sollten möglichst attraktiv geparkt werden können, damit später die das Geld in andere Produkte investiert werden könnte.

Interview 5: telefonisch
01.06.2010

Kundenzufriedenheit:

Bei zufriedenen Kunden steigt die Wahrscheinlichkeit einer Wiederanlage.

Produktinvolvement: („Involvement" = inneres Engagement, Ich-Beteiligung)

Kunden abholen über Pensionierung und was für ihn in Frage kommt, Rente oder Kapital. Dann Erklärung über die Möglichkeiten durch Berater und unterschiedliche Möglichkeiten um die Bedürfnisse abzudecken.

Gesamtberatung vor der Auszahlung als Beteiligung nutzen, vielfach über Pensionsplanung.

Produkteigenschaften:

Time Account als geeignetes Produkt bezüglich Laufzeiten, Zinssätze sind im Moment sehr suboptimal. Evtl. noch kurzfristige attraktive Anlagen mit besseren Zinsen. Garantie bei Produkten wird sehr geschätzt.

Zusammenarbeit mit eigener Bank suboptimal.

Gesamtberatung inkl. Pensionsplanung bei ältern Personen. Auszahlung noch kein Thema, erst bei Lösung wird Geld angesprochen und eingebaut.

Wettbewerbsumfeld:

Aktuelle Zinssituation sehr schlecht für Wiederanlage. Unsicherheit aufgrund der Börsensituation, eher auf Wartekonto oder Konsum.

Konkurrenz zu Banken, eher renditeorientiert.

Anbieteraktivitäten:

- Markting: Terminkoordination könnte erfolgreich sein. Im Gebiet in der lokalen Presse mit Berater oder Produkt.

  Rabattaktionen regelmässig und grosszügig wie bspw. Reka-Aktion. Spezieller Wiederanlagerabatt. Prämienpflichtige Produkte wie Calmo oder Timeplan dementsprechend anpassen.
- Berater: 6-8 Wochen vor Ablauf wird Kunde kontaktiert bezüglich Gesamtberatung.
- Kundendienst: Effizienter arbeiten und mehr administrative Arbeiten übernehmen.
- Image: Sicherheit der Gesellschaft und Kapitalanlagen. 150 Jahre.

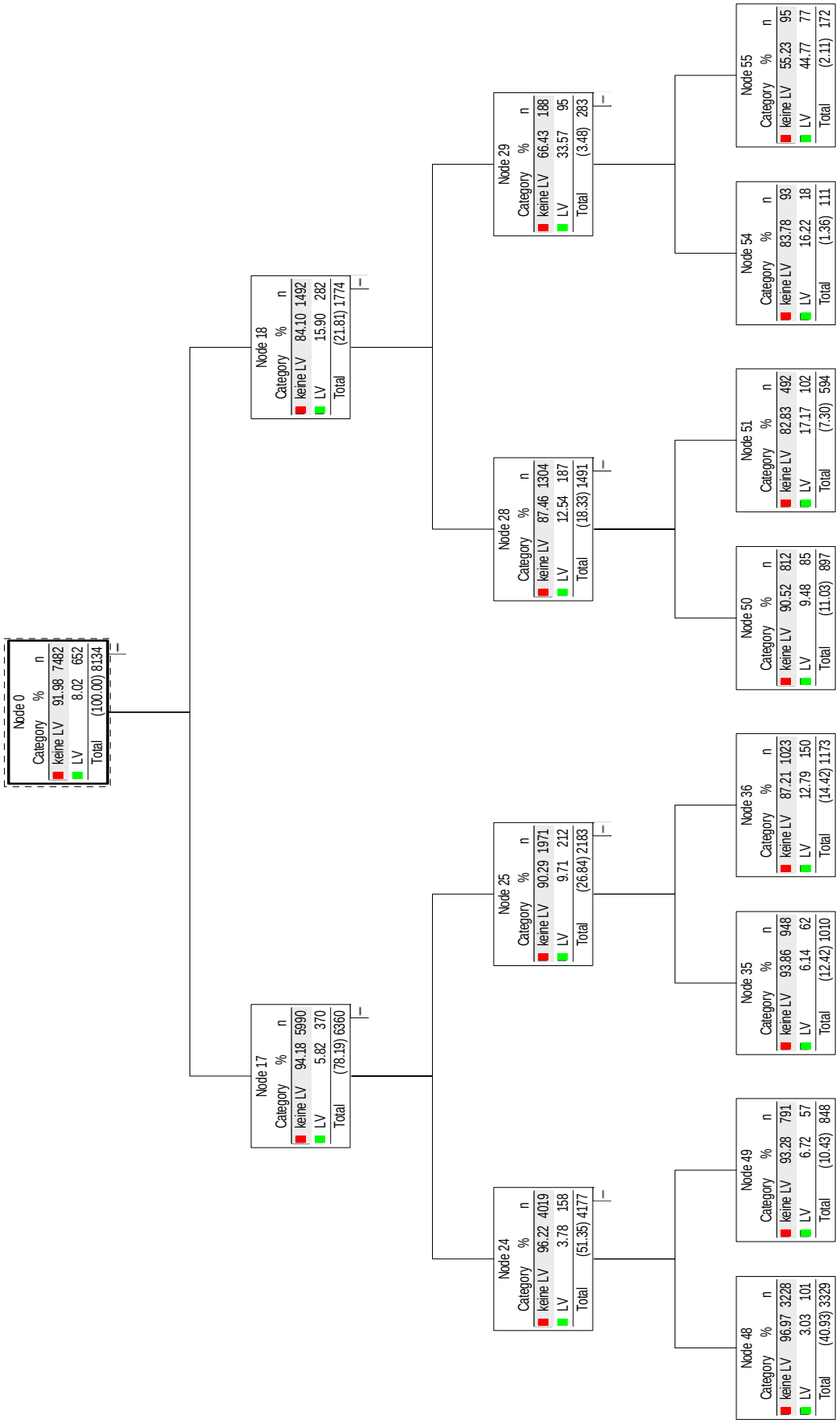
Eigenschaften des Kunden:

Segment mit Thema der Pensionsplanung.

Wichtigste Einflussfaktoren:

1. Bedürfnis der Sicherheit wecken über Absicherungsthemen bei Familien, Sicherheit bei Frauen und Kindern.
2. Vertrauen in Berater und Unternehmen.
3. Bedürfnisgerechte Lösung, Rendite ist sekundär.

Anhang G: Entscheidungsbaum



Anhang H: Kreuztabellierungen bezüglich Verwendung der Ablaufgelder

Alter

Tabelle: Abzahlung Hypothek – Alter

	Verwendungszweck	
Alter	**Keine Hypothek**	**Hypothek**
Bis 59 Jahre	78.8%	21.2%
60 bis 65 Jahre	79.4%	20.6%
66 bis 70 Jahre	78.7%	21.3%
71 Jahre und älter	84.4%	15.6%
Gesamt	80.3%	19.7%

Chi-Quadrat nach Pearson: 28.608, $p < .001$

Tabelle: Fondskauf – Alter

	Verwendungszweck	
Alter	**Keine Fonds**	**Fonds**
Bis 59 Jahre	86.9%	13.1%
60 bis 65 Jahre	87.8%	12.2%
66 bis 70 Jahre	85.0%	15.0%
71 Jahre und älter	86.5%	13.5%
Gesamt	86.4%	13.6%

Chi-Quadrat nach Pearson: 9.422, $p < .05$

Tabelle: Verwendung Familie – Alter

	Verwendungszweck	
Alter	**Nicht Familie**	**Familie**
Bis 59 Jahre	84.3%	15.7%
60 bis 65 Jahre	87.1%	12.9%
66 bis 70 Jahre	84.1%	15.9%
71 Jahre und älter	76.8%	23.2%
Gesamt	83.2%	16.8%

Chi-Quadrat nach Pearson: 87.617, $p < .001$

Tabelle: Aktienkauf – Alter

	Verwendungszweck	
Alter	**Keine Aktien**	**Aktien**
Bis 59 Jahre	94.7%	5.3%
60 bis 65 Jahre	93.5%	6.5%
66 bis 70 Jahre	91.7%	8.3%
71 Jahre und älter	92.7%	7.3%
Gesamt	92.8%	7.2%

Chi-Quadrat nach Pearson: 10.902, $p < .05$

Tabelle: Abschluss Rentenversicherung – Alter

	Verwendungszweck	
Alter	**Keine Renten-versicherung**	**Rentenversi-cherung**
Bis 59 Jahre	91.8%	8.2%
60 bis 65 Jahre	86.3%	13.7%
66 bis 70 Jahre	86.4%	13.6%
71 Jahre und älter	84.8%	15.2%
Gesamt	86.5%	13.5%

Chi-Quadrat nach Pearson: 22.846, $p < .001$

Ablaufbetrag

Tabelle: Einzahlung Sparkonto – Ablaufbetrag

	Verwendungszweck	
Ablaufbetrag	**Kein Sparkonto**	**Sparkonto**
Bis CHF 25’000	71.9%	28.1%
CHF 25'001 bis 50'000	74.0%	26.0%
CHF 50'001 bis 100'000	73.9%	26.1%
CHF 100'001 bis 150'000	78.8%	21.2%
Ab CHF 150’001	78.8%	21.2%
Gesamt	74.9%	25.1%

Chi-Quadrat nach Pearson: 10.804, $p < .05$

Tabelle: Abzahlung Hypothek – Ablaufbetrag

	Verwendungszweck	
Ablaufbetrag	**Keine Hypothek**	**Hypothek**
Bis CHF 25’000	82.7%	17.3%
CHF 25'001 bis 50'000	84.3%	15.7%
CHF 50'001 bis 100'000	79.3%	20.7%
CHF 100'001 bis 150'000	79.3%	20.7%
Ab CHF 150’001	72.0%	28.0%
Gesamt	80.8%	19.2%

Chi-Quadrat nach Pearson: 33.966, $p < .001$

Tabelle: Konsum – Ablaufbetrag

	Verwendungszweck	
Ablaufbetrag	**Kein Konsum**	**Konsum**
Bis CHF 25’000	74.0%	26.0%
CHF 25'001 bis 50'000	78.7%	21.3%
CHF 50'001 bis 100'000	80.5%	19.5%
CHF 100'001 bis 150'000	82.8%	17.2%
Ab CHF 150’001	87.2%	87.2%
Gesamt	80.1%	19.9%

Chi-Quadrat nach Pearson: 25.503, $p < .001$

Tabelle: Fondskauf – Ablaufbetrag

	Verwendungszweck	
Ablaufbetrag	**Keine Fonds**	**Fonds**
Bis CHF 25’000	90.6%	9.4%
CHF 25'001 bis 50'000	87.6%	12.4%
CHF 50'001 bis 100'000	84.7%	15.3%
CHF 100'001 bis 150'000	84.5%	15.5%
Ab CHF 150’001	86.1%	13.9%
Gesamt	86.5%	13.5%

Chi-Quadrat nach Pearson: 12.670, $p < .05$

Tabelle: Aktienkauf – Ablaufbetrag

	Verwendungszweck	
Ablaufbetrag	**Keine Aktien**	**Aktien**
Bis CHF 25’000	95.2%	4.8%
CHF 25'001 bis 50'000	94.8%	5.2%
CHF 50'001 bis 100'000	92.6%	7.4%
CHF 100'001 bis 150'000	90.9%	9.1%
Ab CHF 150’001	89.7%	10.3%
Gesamt	93.1%	6.9%

Chi-Quadrat nach Pearson: 20.966, $p < .001$

Tabelle: Abschluss Rentenversicherung – Ablaufbetrag

	Verwendungszweck	
Ablaufbetrag	**Keine Renten-versicherung**	**Rentenversi-cherung**
Bis CHF 25’000	92.1%	7.9%
CHF 25'001 bis 50'000	88.9%	11.1%
CHF 50'001 bis 100'000	86.3%	13.7%
CHF 100'001 bis 150'000	87.3%	12.7%
Ab CHF 150’001	83.4%	16.6%
Gesamt	87.7%	12.3%

Chi-Quadrat nach Pearson: 17.715, $p < .01$

Laufzeit

Tabelle: Abzahlung Hypothek – Laufzeit der Versicherung

	Verwendungszweck	
Laufzeit	**Keine Hypothek**	**Hypothek**
1 bis 5 Jahre	89.9%	10.1%
6 bis 10 Jahre	82.4%	17.6%
11 bis 15 Jahre	79.4%	20.6%
16 bis 20 Jahre	77.8%	22.2%
Länger als 21 Jahre	77.2%	22.8%
Gesamt	80.3%	19.7%

Chi-Quadrat nach Pearson: 46.845, $p < .001$

Tabelle: Abschluss Lebensversicherung – Laufzeit der Versicherung

	Verwendungszweck	
Laufzeit	**Keine Lebens-versicherung**	**Lebensversi-cherung**
1 bis 5 Jahre	90.5%	9.5%
6 bis 10 Jahre	90.9%	9.1%
11 bis 15 Jahre	91.3%	8.7%
16 bis 20 Jahre	92.8%	7.2%
Länger als 21 Jahre	94.3%	5.7%
Gesamt	92.0%	8.0%

Chi-Quadrat nach Pearson: 21.808, $p < .001$

Tabelle: Verwendung Familie – Laufzeit der Versicherung

	Verwendungszweck	
Laufzeit	**Nicht Familie**	**Familie**
1 bis 5 Jahre	82.2%	17.8%
6 bis 10 Jahre	81.3%	18.7%
11 bis 15 Jahre	84.9%	15.1%
16 bis 20 Jahre	82.7%	17.3%
Länger als 21 Jahre	85.3%	14.7%
Gesamt	83.2%	16.8%

Chi-Quadrat nach Pearson: 18.115, $p < .01$

Tabelle: Abschluss Rentenversicherung – Laufzeit der Versicherung

	Verwendungszweck	
Laufzeit	**Keine Renten-versicherung**	**Rentenversi-cherung**
1 bis 5 Jahre	84.9%	15.1%
6 bis 10 Jahre	85.4%	14.6%
11 bis 15 Jahre	84.3%	15.7%
16 bis 20 Jahre	85.8%	14.2%
Länger als 21 Jahre	91.2%	8.8%
Gesamt	86.5%	13.5%

Chi-Quadrat nach Pearson: 44.701, $p < .001$

Geschlecht

Tabelle: Fondskauf – Geschlecht

	Verwendungszweck	
Geschlecht	**Keine Fonds**	**Fonds**
Männlich	85.5%	14.5%
Weiblich	88.0%	12.0%
Gesamt	86.4%	13.6%

Chi-Quadrat nach Pearson: 9.551, $p < .01$

Tabelle: Aktienkauf – Geschlecht

	Verwendungszweck	
Geschlecht	**Keine Aktien**	**Aktien**
Männlich	91.4%	8.6%
Weiblich	95.4%	4.6%
Gesamt	92.8%	7.2%

Chi-Quadrat nach Pearson: 44.935, $p < .001$

Zivilstand

Tabelle: Abzahlung Hypothek – Zivilstand

	Verwendungszweck	
Zivilstand	**Keine Hypothek**	**Hypothek**
Ledig	87.5%	12.5%
Verheiratet	79.5%	20.5%
Verwitwet	87.9%	12.1%
Geschieden	84.4%	15.6%
Getrennt	94.7%	5.3%
Gesamt	81.1%	18.9%

Chi-Quadrat nach Pearson: 44.701, $p < .001$

Säule: 3a oder 3b

Tabelle: Einzahlung Sparkonto – Säule

	Verwendungszweck	
Säule	**Kein Sparkonto**	**Sparkonto**
3a	72.1%	27.9%
3b	77.4%	22.6%
Gesamt	76.8%	23.2%

Chi-Quadrat nach Pearson: 7.076, $p < .01$

Tabelle: Abzahlung Hypothek – Säule

	Verwendungszweck	
Säule	**Keine Hypothek**	**Hypothek**
3a	77.9%	22.1%
3b	82.9%	17.1%
Gesamt	82.3%	17.7%

Chi-Quadrat nach Pearson: 7.660, $p < .01$

Tabelle: Verwendung Familie – Säule

	Verwendungszweck	
Säule	**Nicht Familie**	**Familie**
3a	86.8%	13.2%
3b	81.6%	18.4%
Gesamt	82.1%	17.9%

Chi-Quadrat nach Pearson: 8.757, $p < .01$

Lebenslauf von Thomas Bamert

Persönliche Angaben

Thomas Bamert
Caviano TI

Privatadresse:
Huobstrasse 8
8808 Pfäffikon
+41 76 334 3335

Geschäftsadresse:
Swiss Life
General-Guisan-Quai 40
Postfach 2831
8022 Zürich
+41 43 284 7016

Aus- und Weiterbildung

08.2008 – 09.2010	MAS in Financial Consulting, ZHAW
06.2002 – 12.2004	Doktorandenstudium (Dr.oec.publ.), Universität Zürich
06.2002 – 03.2004	Wirtschaftsstudium (lic.oec.publ.), Universität Zürich
10.1996 – 05.2002	Psychologiestudium (lic.phil.), Universität Zürich

Berufliche Meilensteine

	Swiss Life AG, Schweiz
04.2009 – heute	Projektleitung Sales & Business Development Aussendienst
08.2008 – 03.2009	Projektleitung Markt- und Produktstrategie Schweiz
07.2006 – 07.2008	Leiter Marktforschung
04.2005 – 06.2006	Marketingspezialist
	Universität Zürich, Schweiz
02.2000 – 03.2005	Assistent am Lehrstuhl Marketing

Nebentätigkeiten

	Universität Zürich, Schweiz
04.2005 – heute	Lehrbeauftragter in Marketing und Servicemanagement