



## FOKUSSIERUNG AUF KUNDEN STATT AUF PRODUKTE

DATA MINING BRINGT DEN BASLER VERSICHERUNGEN EINE GÜNSTIGERE KUNDENSTRUKTUR UND MEHR GEWINN

Die Basler Versicherungen als viertgrösste Gesellschaft im Schweizer Versicherungsmarkt bietet rund 3'100 Vollzeitstellen und erreichte 2009 Prämieinnahmen von 3,9 Milliarden Franken. Einen noch grösseren Umsatz erbrachten im selben Jahr die weiteren europäischen Gesellschaften der Bâloise-Gruppe, speziell die deutschen Niederlassungen.



### DAS AKTUARIAT IST DAS GEWISSEN DER FIRMA

Das Aktuariat der Basler Versicherungen berechnet, welche Gelder zwingend für die Deckung von Schäden in die Reserven gehören. Es wird deshalb auch gern als Gewissen der Firma bezeichnet. Zudem bestimmt das Aktuariat die Tarife bzw. Prämien, welche für die Versicherungsleistungen verlangt werden sollen. Die beiden Aktivitätenbereiche „Berechnung der Reserven“ und „Tarifizierung“ sind je aufgeteilt in Lebensversicherungen und alle übrigen Versicherungen. Die 35 im Aktuariat beschäftigten Personen gliedern sich somit in vier Abteilungen. Die Abteilung „Aktuariat Geschäftsfelder Nichtleben“ beschäftigt sich vor allem mit der Tarifizierung im Nichtleben. Sie wird von Dr. Yves-Laurent Grize geleitet, der innerhalb der Basler zusammen mit Tristan Schuler, Leiter Datawarehouse, die Ansprechperson für Data Mining ist. Yves-Laurent Grize ist Mathematiker mit Vertiefung in industrieller Statistik. Versicherungsmathematik hat er bei der Basler on the job gelernt.

### FOKUSSIERUNG AUF DIE KUNDINNEN UND KUNDEN

Die Kundenorientierung, oder das Customer Relationship Management (CRM), ist seit Jahren die wichtigste Strategiestossrichtung der Basler. Früher waren die Angaben über die verschiedenen abgeschlossenen Versicherungen in vielen Datenbanken dezentralisiert abgelegt: Die Verträge waren sauber getrennt nach den Bereichen Leben und Nichtleben und innerhalb von Nichtleben zusätzlich separat nach Motorfahrzeugen, Sachgebäuden, Geschäftskunden und Privatkunden geführt. Erst seit einigen Jahren hat die Basler ein zentrales Datawarehouse, dank dem ersichtlich ist, welche Kunden wie viele Verträge haben, seit wie vielen Jahren diese loyal sind, oder welche Versicherungsnehmer immer wieder Schäden verursachen - das hatte

man selten untersucht. Den Anstoss dazu gab nach den Börsenturbulenzen des Jahrtausendwechsels der neue Leiter der Basler Schweiz, Martin Strobel. In seiner ersten Botschaft sagte er provokativ den Mitarbeitenden: „Ich weiss gar nicht, wie viele Kunden wir haben!“

### VIELE GRÜNDE SPRECHEN FÜR SPSS MODELER

Um die verschiedenen Kundinnen und Kunden bzw. deren Kundenwert besser zu kennen, ein Kundenwertmodell zu entwickeln und gezielteres Marketing zu machen, benötigte die Basler eine Software, um die neu verknüpften, grossen Datenmengen zu analysieren. Da dies mit der bereits im Hause genutzten Statistik-Software nicht möglich war, evaluierte das Aktuariat alle bekannten Data Mining-Produkte und entschied sich klar für die Data Mining-Solution Modeler von SPSS. Die folgenden Gründe gaben den Ausschlag:

- Die angenehme Oberfläche
- die Einfachheit der Benutzung
- die leistungsfähigen Algorithmen
- die rasche Umsetzung aussagekräftiger Modelle
- die Preisqualität
- der exzellente und kompetente Support

Ein weiterer Vorteil von Modeler ist gemäss Yves-Laurent Grize, dass auch Nicht-Mathematiker und Nicht-Statistiker ausserhalb des Aktuariats das Tool gut einsetzen können. Zum Kontakt mit SPSS Schweiz meint er: „Es ist eine angenehme, unkomplizierte Zusammenarbeit. Fragen werden schnell beantwortet, das schätzen wir sehr. Wir schicken unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zudem regelmässig an Kurse bei SPSS Schweiz.“

### DAS BASLER KUNDENWERTMODELL

Grundlage der Kundenorientierung bei der Basler ist das Kundenwertmodell, das alle Verträge mit einer Person berücksichtigt. Gestützt auf Modeler-Scores teilt es die Kundschaft ein in A-, B-, C- und D-Kunden. A-Kunden machen rund 16% der Kundschaft aus und sind für die Basler besonders wertvoll: Es sind dieje-



**FOKUSSIERUNG AUF KUNDEN...**

nigen, die seit vielen Jahren bei der Basler sind, viele Verträge und einen normalen Schadenverlauf haben. Das Segment der D-Kunden ist zwar kleiner als 1%, bringt aber Verluste, weil diese Kunden einen sehr hohen, nichtzufälligen Schadenverlauf aufweisen. Bei diesen wird z.B. versucht, den Selbstbehalt zu erhöhen, falls immer wieder die gleichen Schäden auftauchen. Zusätzlich zum Kundenwert berechnet das Modell auch den sogenannten Entwicklungswert, eine zweite Komponente neben den Kategorien A, B, C, D. Ein Plus bedeutet hier ein grösseres Potential für Cross-Selling. Eine Evaluation zeigte, dass in der von Modeler identifizierten Zielgruppe ein dreimal grösserer Anteil zusätzliche Verträge abschloss als in der vergleichbaren Kontrollgruppe.

Heutzutage arbeiten viele Versicherer mit ähnlichen Modellen. Ende 2004 gehörte die Basler aber zu den ersten in der Schweiz, die ein solches Kundenwertmodell einsetzten. Der frühzeitige Einsatz von Modeler hat dazu viel beigetragen, meint Yves-Laurent Grize. Inzwischen wird das Basler Modell ständig optimiert, dies führte etwa zu einer besseren Identifikation der D-Kunden. Neu sollen damit nun auch grosse Businesskunden analysiert werden.

**DER AUSSENDIENST FÜHLT SICH VERSTANDEN**

Die gewonnenen Erkenntnisse über die Kundschaft bleiben nicht als „Geheimwissen“ bei ein paar Spezialisten, sondern werden innerhalb des Unternehmens breit zur Verfügung gestellt. Die von Modeler monatlich pro Kunde neu gerechneten Zahlen für den Kundenwert und den Entwicklungswert fliessen in eine Intranet-Applikation, die auch der Aussendienst für seine Kundenbesuche rege nutzt. Damit erreicht die Zentrale eine sinnvolle Steuerung der Kundenberaterinnen und Kundenberater, diese sollen z.B. eher zu den attraktiven A-Kunden gehen.

Die Akzeptanz beim Aussendienst ist interessanterweise sehr ausgeprägt. Yves-Laurent Grize: „Die Kundenberater waren sehr froh, dass man endlich über Kunden gesprochen hat. Der Impact des Kundenwertmodells war gross, weil man eine Einheitssprache eingeführt hat – früher sprach die Zentrale von Produkten, die Kundenberater aber von Kunden. Die ABCD-Geschichte ist bei ihnen zu 200% akzeptiert.“ Auch darum, weil eine Lohnkomponente erfolgsabhängig ist, und Modeler ihnen hilft, die eigenen Ziele zu erreichen. Modeler gibt dem Aussendienst keine Befehle. Denn nicht alle Informationen fliessen in das Modell, und es kann keine hundertprozentige Genauigkeit vorweisen. Die Kundenberater wissen weiterhin mehr über ihre

Versicherungsnehmer als Modeler und haben deshalb ein Vetorecht. „Sie sehen, dass die Voraussagen, die dieses Tool für sie erstellt, eine Unterstützung sind und keine Konkurrenz!“ Zusätzliche Hilfe für die Kundenberater kommt von der zentralen Marketing-Abteilung, welche gestützt auf das Modell gezielte Mailingaktionen durchführt.

Mit Hilfe eines neuen Data Mining-Modelles identifiziert die Basler mit einer um 175% verbesserten Trefferquote (verglichen mit einer zufälligen Auswahl) Kunden-Gruppierungen, welche eine erhöhte Wahrscheinlichkeit haben, bei einem Fahrzeugwechsel die Basler zu verlassen. Die Idee ist, diese sodann frühzeitig anzuschreiben und daran zu erinnern, bei einer Änderung ihres Motorfahrzeuges eine neue Offerte bei der Basler einzuholen. Denn vielen Leuten ist nicht bewusst, dass die Versicherungstarife sich schnell ändern – ähnlich wie bei den Telefongesellschaften ist auch bei den Versicherungsgesellschaften vieles in Bewegung. Neu lanciert wurde im September 2007 baloisedirect, ein günstiges Internetprodukt der Bâloise für Motorfahrzeuge.

**DER EINSATZ VON MODELER IST EINE ERFOLGSSTORY**

Yves-Laurent Grize betont: „Unsere hohen Erwartungen an Modeler sind übertroffen worden; ich würde das wirklich als Erfolgsstory bezeichnen.“ Anfänglich kaufte die Basler 3 Modeler-Lizenzen für Aktuariat und Marketing zusammen. Bedingt durch die vielen Anwendungen werden jetzt bereits 6 Lizenzen eingesetzt. Und es soll so weiter gehen: Mehrere zusätzliche Anwendungen von Modeler sind angedacht. So besteht aufgrund der erhöhten Konkurrenz im Markt mehr Druck, individuellere Tarife zu offerieren, die z.B. mittels mikro-geografischer Informationen zu berechnen sind.

Die bisherigen Resultate lassen sich sehen:

- ➔ durch die gezielte Fokussierung auf die Kunden anstatt auf die Produkte und die Anwendung des Kundenwertmodells konnte der Anteil der A- und B-Kunden gesteigert und derjenige der D-Kunden verringert werden.
- ➔ der Gewinnbeitrag der A- und B-Kunden wurde im Jahr 2006 gegenüber dem Vorjahr um 6% erhöht, der Verlust durch das Kundensegment der D-Kunden liess sich um 21% reduzieren.
- ➔ die Bâloise-Aktie gehörte in den letzten Jahren zu den Top-Performern unter den Versicherungstiteln, sowohl in der Schweiz als auch international. ■

- ▶ Branche: Versicherungen
- ▶ Anwendung: Kundensegmentierung
- ▶ Institution: Basler Versicherungen
- ▶ Lösung: SPSS Modeler
- ▶ Customer Case © SPSS (Schweiz) AG