

Modernes Kundenbeziehungsmanagement im Versicherungsunternehmen

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business

vorgelegt am
Studiengang Bank- und Versicherungswirtschaft

Studiengangsleitung: Dr. Kerstin Berberich

Betreuer: Frau Dr. iur. Kerstin Berberich, DKffr.

Fachhochschule JOANNEUM GmbH, Graz

Sommersemester 2011

von

Gerhard Petermeir

Personenkennzeichen: XXXXXXXX

XXXXXXXXXX

Tel. XXXXX

Graz, im August 2011

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich meine Bachelorarbeit ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Graz, 16. August 2011

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that is difficult to decipher but appears to be a personal name.

Unterschrift

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
ABSTRACT (DEUTSCH)	IV
ABSTRACT (ENGLISCH)	IV
1 EINLEITUNG	1
2 KUNDENORIENTIERUNG & INFORMATIONSTECHNOLOGIE	2
2.1 KUNDENORIENTIERUNG IN DER VERSICHERUNG	2
2.1.1 Begriffe der Kundenorientierung	2
2.1.2 Abgrenzung klassisch – modern	4
2.2 INFORMATIONSTECHNOLOGIE IN DER VERSICHERUNG	6
2.2.1 Begriffe der Finanzdienstleistungsinformatik.....	6
2.2.2 Komplexität der Versicherungs-IT	7
2.3 EIGENSCHAFTEN DER VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNG	8
2.3.1 Produktbezogene Faktoren	8
2.3.2 Technologisches Umfeld	8
2.3.3 Kundenverhalten	9
2.3.4 Wettbewerb	9
3 NEUE MARKTVERHÄLTNISSE	11
3.1 VERDRÄNGUNGSWETTBEWERB	11
3.2 WEB 2.0	15
3.3 ERHEBUNG: WELCHE PRIORITÄTEN SETZEN VERSICHERER?	19
3.4 EINSCHÄTZUNG VON WEB 2.0 DURCH VERSICHERER	21
4 CHANCEN UND RISIKEN	23
4.1 CHANCEN FÜR VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN	23
4.1.1 Wie Versicherer Abläufe modernisieren können.....	24
4.1.2 Versicherungswissen bei Jugendlichen	27
4.1.3 Einsatz moderner Systeme in der Praxis	28
4.2 RISIKEN & KONFLIKTE FÜR VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN	29
5 PRAXISBEISPIEL „VERSICHERUNG XY UNBEKANNT“	31
5.1 ERHEBUNG	31
5.2 EMPFEHLUNGEN	31
6 CONCLUSIO	32
LITERATURVERZEICHNIS	33
ANHANG	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen des Marketing	4
Abbildung 2: Kundenrückgewinnungsstrategien	14
Abbildung 3: Modell einer ganzheitlichen Rückgewinnungsstruktur.....	14
Abbildung 4: Versicherungsfrage in unabhängigem Portal	18

Abkürzungsverzeichnis

ACTA	Allensbacher Computer- und Technik-Analyse
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
EPI	Efficient Product Introduction
FAQ	Frequently Asked Questions, Verzeichnis häufig gestellter Fragen mit Antworten
FDL	Finanzdienstleistung
IT	Informationstechnologie
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System, Mobilfunkstandard

Abstract (Deutsch)

Kundenkontakt und Kundenbeziehung gewinnen laufend an Bedeutung. Dies erfordert besonders in den letzten Jahren ein Umdenken. Während Hersteller und Verkäufer von Waren bereits stark von einer tiefen Integrierung der Kunden in den Verkaufsprozess profitieren, mangelt es bei Dienstleistungsunternehmen oft noch an den passenden Konzepten.

Große Teile der Kommunikation sind heutzutage bereits ins Web ausgelagert worden. Im Gegensatz zu klassischen Modellen ermöglicht dies, den Kontakt interaktiver und intensiver zu gestalten. Während Kunden auf Twitter und Facebook Nachricht über bestimmte Unternehmen lesen und Fans dieser werden, können benutzergenerierte Inhalte sowie virale Marketingkampagnen enorm zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Bei einem Großteil der Versicherungsunternehmen mangelt es jedoch an den passenden Konzepten, um moderne Internettechnologien, wie Web 2.0, in den Verkaufs- oder Kundenkontaktprozess einzubinden. Zudem fehlt oft eine moderne und prozessorientierte Umsetzung in den IT-Systemen. Auch die großen Potenziale mobiler Anwendungen werden weitgehend vernachlässigt.

Um die aktuelle Entwicklung in Versicherungsunternehmen genauer erfassen zu können, wurde ein Fragebogen an österreichische, deutsche und schweizerische Versicherungsunternehmen gesendet. Die 46 Teilnehmer bestätigten großteils die Erweiterung der Kundenbeziehung und den Ausbau moderner, meist webbasierender CRM-Systeme.

DIESER TEIL DER ARBEIT IST GESPERRT.

Abstract (Englisch)

Demands on customer-relationship-management have changed in recent years. Retailers and manufactures try to profit from deeper integrations of the customers into their businesses. However, especially service providers, such as insurance companies, need high quality relationship-management systems.

Communication has been increasingly outsourced to the internet in recent times. In contrast to classic CRM, the web enables interactive points of contact. Customers start reading short news about important information as so called "tweets", using Twitter. They enjoy receiving information on Facebook; they even become fans of the company. Consumer generated content and viral marketing strategies can be a huge success for insurance companies. However, most insurance companies still need to implement modern and process orientated systems. Moreover insurance companies hardly use web 2.0 techniques and the high potentials of mobile applications.

In order to obtain the current trends, the questionnaire in the appendix was answered by 46 insurance companies in Austria, Germany and Switzerland. The results confirm the ongoing broadening of the relationship to the customer by using modern, mostly web-based, CRM.

THIS PART IS PROTECTED.

1 Einleitung

Der Kundenkontakt ist für Versicherungsunternehmen einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Im Wandel der Zeit und mit fortschreitender Technologie ändern sich jedoch die Methoden, mit denen Versicherer mit ihren Kunden in Kontakt treten. Dabei entstehen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch technische Probleme und Herausforderungen auf.

Im Zuge dieser Arbeit soll daher insbesondere in betriebswirtschaftlicher sowie in technischer Hinsicht das moderne Kundenbeziehungsmanagement in Versicherungsunternehmen untersucht werden. Der erste Teil befasst sich mit den Begriffen der Kundenorientierung und der Finanzdienstleistungsinformatik sowie einer Begriffsabgrenzung zwischen klassischem und modernem Customer Relationship Management (CRM). Zudem sollen hier die aktuellen Möglichkeiten des CRM dargestellt werden. Auch die Bedeutung der Besonderheiten der Versicherungsdienstleistung soll in Hinblick auf den Kundenkontakt genauer erörtert werden.

Danach werden die neuen Marktverhältnisse dargestellt. Im Fokus liegen dabei der oft erwähnte Verdrängungswettbewerb sowie das Web 2.0. Diese beiden Punkte sollen die Gründe für die Notwendigkeit eines effizienten und modernen Kundenkontaktmanagements genauer erläutern. Eine Erhebung unter deutschsprachigen Versicherungsunternehmen, die im Zuge dieser Arbeit befragt wurden, sowie eine Selbsteinschätzung diverser Vertreter der Versicherungswirtschaft zum Thema Web 2.0 haben das Ziel, weitere Aufschlüsse über den Einsatz moderner Mittel zu bringen.

DIESER TEIL DER ARBEIT IST GESPERRT.

2 Kundenorientierung & Informationstechnologie

2.1 Kundenorientierung in der Versicherung

2.1.1 Begriffe der Kundenorientierung

Dienstleistungen dominieren die Wirtschaftsleistung der entwickelten Industrieländer.¹ Gerade im Bereich der Dienstleistungen spielt die Kundenbeziehung eine zunehmende Rolle.

Der rasche technologische Wandel, die Internationalisierung der Märkte oder die zunehmende Transparenz durch das Internet ermöglichen es Unternehmen, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Für eine starke Kundenbindung ist es jedoch notwendig, Marktveränderungen rasch zu erkennen, um rechtzeitig reagieren zu können. Hauptsächlich fällt diese Aufgabe dem Marketing zu.²

Die Entwicklung zeigt deutlich einen Trend von der Produkt- und Marktorientierung zu einem Kunden- und Netzwerkdenken. Dazu gehören neue informationstechnologische Konzepte, die mithilfe von Software Kundenbeziehungen verwalten, indem sie Daten archivieren, verarbeiten, steuern und analysieren.³ Nicht zuletzt wird dies durch die Beliebtheit sogenannter sozialer Netzwerke im Internet bestätigt.⁴

Doch wo ist die Linie zwischen klassischem und modernem Kundenbeziehungsmanagement zu ziehen? Was ist der Unterschied zum Begriff CRM? Was bedeutet Kundenorientierung, was Marktorientierung? Daher ist es sinnvoll zuerst einige Definitionen festzulegen:

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Ziele zu erreichen.“⁵

¹ Vgl. Lovelock/Wirtz (2007), S. 6f.

² Vgl. Bruhn (2007), S. 2.

³ Vgl. Bruhn (2007), S. 7.

⁴ Vgl. ACTA (2010b), S. 11.

⁵ Bruhn (2009), S. 14.

Durch diese Definition beinhaltet der Begriff Marketing bereits eine konsequente Kundenorientierung. Um dieser Orientierung heutzutage gerecht zu werden, bedarf es einer beziehungsorientierten Betrachtungsweise:

„**Relationship Marketing** umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, der Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“⁶

Davon zu unterscheiden ist der Begriff **Customer Relationship Management**, der in der Praxis hauptsächlich das informationstechnologische Konzept – d. h. die Software zur Verarbeitung, Archivierung, Steuerung und Analyse der Kundendaten – beschreibt.⁷

Zu guter Letzt gilt es noch die Begriffe Kunden- und Marktorientierung zu definieren. Die Frage ist, ob beide Begriffe dasselbe beschreiben oder ob sie doch unterschiedliche Bereiche meinen? „Aus diesem Grunde ging *Shapiro* vermutlich bereits 1988 der Frage nach: ‚What the Hell Is Market Oriented?‘.“⁸

Bei genauerer Analyse der beiden Begriffe geht eindeutig hervor, dass das Wort **Marktorientierung** einen weiteren Kreis von Personen umfasst als bloße Kunden im Sinne von Käufern.⁹ Es sind hier alle Marktteilnehmer, die direkt oder indirekt mit dem Unternehmen in Kontakt stehen, miteinzubeziehen. Entscheidend sind also neben „Kunden“ auch noch Absatzmittler, Mitarbeiter, Anteilseigner sowie Fremdkapitalgeber. Besonders hervorzuheben ist die Konkurrenz. Im Vordergrund soll nämlich die Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile stehen und dies ist eben nur in Zusammenarbeit mit allen Personen möglich, die mit dem Unternehmen in Kontakt stehen. Gemäß Duden wird hierfür allgemein der Begriff Stakeholder verwendet.

Im Gegensatz dazu richtet sich der Begriff **Kundenorientierung** hauptsächlich an Kunden. Ziel ist es, die individuellen Kundenwünsche und Erwartungen zu erfüllen. Die (direkte) Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ist hier jedoch nicht mitinbegriffen.¹⁰

⁶ Bruhn (2001), S. 9.

⁷ Vgl. Bruhn (2001), S. 9.

⁸ Bruhn (2007), S. 13.

⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2007), S. 13.

¹⁰ Vgl. Bruhn (2007), S. 13.

2.1.2 Abgrenzung klassisch – modern

Nun da die Begriffe des (Customer) Relationship Managements geklärt sind, ist es wichtig eine Grenze zwischen *klassischen* und *modernen* Methoden der Kundenorientierung zu finden. Ein wichtiges Kriterium ist hier sicherlich der zumutbare Aufwand. War es früher nur schwer möglich, den Kontakt mit den Kunden aufrechtzuerhalten, ermöglichen moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wesentlich effizientere und umfangreichere Methoden des Relationship Marketings.¹¹

Besonders zeigt sich dies durch die Entwicklung vom *Massenmarketing* (Mass-Marketing) zum *Beziehungsmarketing* (Relationship Marketing). Der Fokus des Kundenkontaktes verlagert sich hier auf eine immer direktere und individualisiertere Variante. Wie Abbildung 1 zeigt, ergibt eine Kombination aus hoher *Integration* des Kunden und hoher *Interaktion* mit dem Kunden ein maßgeschneidertes Produkt bzw. Marketing für den Kunden.¹² Dieses *Individualmarketing* beruht auf der Erkenntnis, dass das Akquirieren neuer Kunden kostenintensiver sei als der Erhalt und der Ausbau vorhandener Kundenbeziehungen.¹³

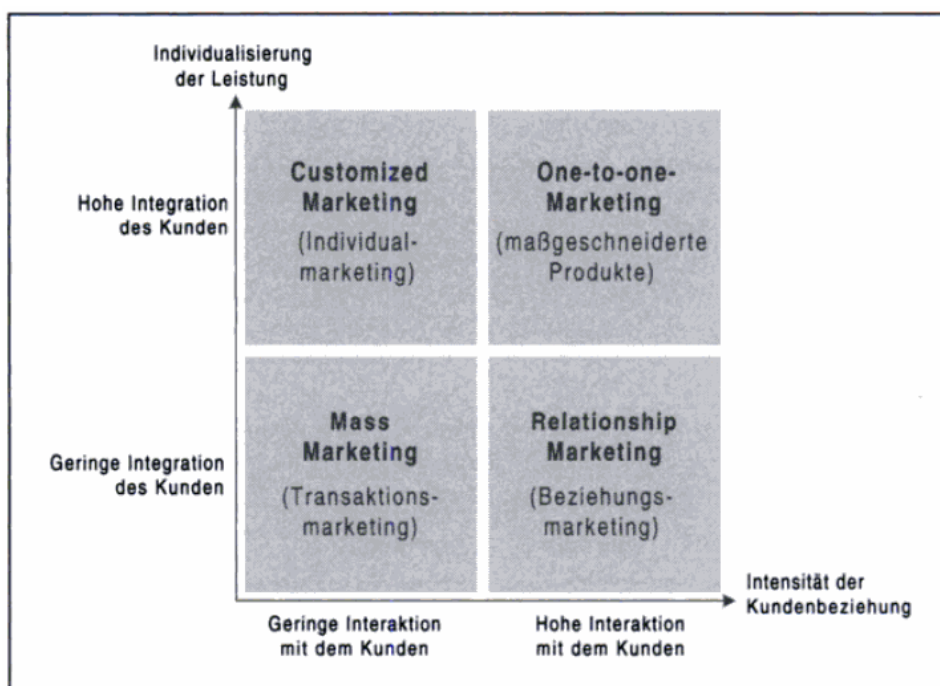


Abbildung 1: Formen des Marketing

Quelle: Gericke (2001), S. 7.

¹¹ Vgl. Gericke (2001), S. 16.

¹² Vgl. Gericke (2001), S. 6f.

¹³ Vgl. Gericke (2001), S. 7.

Bereits aus der obigen Entwicklung ergibt sich, dass man keine klare Linie zwischen klassischen und modernen Konzepten ziehen kann. Nach Ansicht des Verfassers führt dies zu dem Schluss, dass die Entwicklung stetig ist. Eine strikte Trennung wäre daher nicht praktikabel. Allein die E-Mail-Technologie ist bereits eine – nach IT-Maßstäben – alte Technologie. Dennoch haben E-Mails nicht an Bedeutung verloren. Einzig der Umgang hat sich teilweise geändert: Schickte man früher einen Einheits-Newsletter per E-Mail an seine Kunden, so kann man heute dank verschiedener CRM-Systeme und des Einsatzes eines effizienten Kundenwertmanagements¹⁴ einzelne Kunden oder Kundengruppen mit zielgerichteter Kommunikation erreichen.

Der Begriff *modern* umfasst in diesem Zusammenhang die enorme Komplexität der CRM-Systeme. Durch das Sammeln und Bereitstellen aller kundenrelevanten Informationen können diese über verschiedene Kanäle maßgeschneidert angesprochen werden. Dies funktioniert unter anderem mittels Brief, Telefon, Fax, E-Mail, ermöglicht durch CRM-Systeme mithilfe von Serienbriefunktionalitäten, Call Center Skripten etc.¹⁵ Des Weiteren zeigt sich dadurch eine zunehmende Mobilisierung und Flexibilisierung. Vieles geschieht in Echtzeit, neue Ansätze sind daher beispielsweise¹⁶:

- UMTS für den Außendienst
- „Vertriebs-Google“, eine Art Suchmaschine für interne Vertriebsprozesse und Vertriebsfragen
- Dynamische Webauftritte und Online-Magazine
- Mobile Apps für Live-Berechnungen
- Direkter Abschluss von Kfz-Versicherungen mittels Webservice
- Online-Schulungen für Mitarbeiter

Deutlich wird, dass sämtliche dieser Maßnahmen generell auf die Automatisierung und Echtzeitabwicklung der Versicherungs- und Kundenbeziehungsprozesse hinzielen.

¹⁴ Vgl. Bruhn (2007), S. 241ff.

¹⁵ Vgl. Zerres/Zerres (2006), S. 427ff.

¹⁶ Vgl. Lier (2011), S. 300 sowie Erläuterung im Punkt 4.1.3.

2.2 Informationstechnologie in der Versicherung

2.2.1 Begriffe der Finanzdienstleistungsinformatik

Wie in vielen Fachbereichen gibt es auch in der IT spezielle Begriffe. Die Fachbegriffe stammen hauptsächlich aus den Bereichen der Datenverarbeitung bzw. aus Wortschöpfungen diverser IT-Anbieter. Zudem sind sie oft stark von Anglizismen durchsetzt und zudem durch die Eigenheit der versicherungstechnischen Begriffe ergänzt. Einige Begriffe, die häufig verwendet werden, sind im Folgenden erklärt:

- Der Begriff der **Datenverarbeitung** soll in der Regel die elektronische Datenverarbeitung (EDV) umschreiben. Er beinhaltet Eingabe, Speicherung, Verarbeitung und Aufrufbarkeit der Daten. Dabei ist noch zwischen Systemsoftware (Datenbanken, Betriebssystem) und Anwendungssoftware (Abwicklungssysteme) zu unterscheiden. In der Regel stellt Systemsoftware den Host und Anwendungssoftware den Client dar.¹⁷
- **Informatik** bezeichnet die Wissenschaft, Technik und Anwendung der systematischen und automatischen Verarbeitung von Informationen. Als Information werden Daten bezeichnet, denen eine Bedeutung zugeordnet wurde.¹⁸
- **Informationsverarbeitung** hingegen bezeichnet den Prozess des Erfassens, Speicherns, Übertragens und Transformierens von Informationen. Dieser Begriff schließt die Datenverarbeitung mit ein, ist jedoch in einem weiteren Kontext zu verstehen. Unter anderem ist hier auch Wissensverarbeitung miteingeschlossen.¹⁹
- **Informationstechnologie (IT)** wiederum beschreibt zu Grunde liegende Informations- und Kommunikationstechnologien. Dies beinhaltet sowohl Hardware, Software, Kommunikationstechnik sowie Verfahren zur Systemplanung und Systementwicklung.²⁰
- Die Bezeichnung **IT-Management** beinhaltet Planung, Entscheidung, Steuerung sowie Überprüfung der Aktivitäten, die in Zusammenhang mit der IT ste-

¹⁷ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 14.

¹⁸ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 14.

¹⁹ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 14.

²⁰ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 14.

hen. Neben dem laufenden Betrieb zählen hierzu auch die Anwendungsentwicklung, der Support sowie strategische und operative Aufgaben.²¹

- **Finanzdienstleistungsinformatik (FDL-Informatik)** bezieht sich nun weniger auf die Basis-Technologie sondern auf eben diese Technologien als Unterstützungsinstrumente der bank- und versicherungsüblichen Prozesse. Hauptaufgabe stellt die systematische und automatische Verarbeitung von Informationen dar.²²

2.2.2 Komplexität der Versicherungs-IT

Der Ausbau der Informationstechnologie spielt eine entscheidende Rolle sowohl in Bezug auf Kostenmanagement als auch auf die Kundennähe. Im Vergleich zu anderen Branchen herrscht in der Versicherungswelt häufig noch ein Nachhol- und Aktualisierungsbedarf.²³

Durch die häufig übliche Trennung der IT-Systeme nach Sparten ergibt sich aktuell eine mangelnde Kundenzentrierung. Zudem sind insbesondere bei Versicherungen viele Systeme historisch gewachsen, was zu Altlasten bzw. überalterten Systemen führt. Gründe hierfür gibt es viele. So wird meist eine Vielzahl von Vertriebswegen verfolgt (Ausschließlichkeitsvertreter, Mehrfachagenten, Bankvertrieb, Makler). Daten von diesen Vertriebswegen werden oft durch verschiedene Anwendungssysteme verarbeitet, was zu erheblichen Redundanzen führen kann. Zudem sorgen Gesetzesänderungen, Marktänderungen und Unternehmensübernahmen laufend für Adaptierungen an den bestehenden Systemen. Daraus ergibt sich ein regelrechter Wildwuchs der IT-Landschaft.²⁴

Ziel sollte es daher sein, eine adäquate IT-Architektur zu entwerfen. Dies beinhaltet die Umsetzung einer klaren IT-Strategie, einer regelmäßigen Erneuerung der Kernsysteme sowie den Umbau vom Sparten- zum Prozessansatz. Weitgehend lassen sich Systeme heutzutage noch mittels Einsatz mobiler Geräte, UMTS und digitaler Signaturen vereinfachen und automatisieren. Dies bringt vor allem Vorteile für die Beratung im Außendienst. Aber auch der Innendienst profitiert, da Kundendaten nahezu in Echtzeit eingefügt werden und es zu weniger Problemen mit der Dateneingabe kommt.²⁵

²¹ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 15.

²² Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 15.

²³ Vgl. Zerres/Reich (2010), S. 195f.

²⁴ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 27f.

²⁵ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 28.

2.3 Eigenschaften der Versicherungsdienstleistung

Im Hinblick auf die Kundenbindung ist es wichtig, zuerst die besonderen Eigenschaften der Versicherungsdienstleistung zu kennen. Mithilfe der Aufschlüsselung in die folgenden vier Bereiche lässt sich dies genauer analysieren.

2.3.1 Produktbezogene Faktoren

Kern des Versicherungsgeschäfts stellt das Risikogeschäft dar. Dies bedeutet die Abgabe eines Versicherungsschutzversprechens vom Versicherer an den Kunden.²⁶ Die Leistung besteht also in einem abstrakten Schutzversprechen bzw. in der ständigen Bereitschaft bei Eintritt eines Versicherungsfalles eine entsprechende Leistung zu gewähren. Durch die Übernahme zahlreicher Wahrscheinlichkeitsverteilungen von Schäden gleicht der Versicherer die Risiken im Kollektiv sowie über die Zeit aus. Insbesondere durch diese Abstraktheit ist vielen Verbrauchern der Versicherungsbedarf meist unbekannt und wird erst durch eine Bedarfsweckung erzeugt.²⁷

Des Weiteren ist es nicht möglich, die Versicherungsdienstleistung vorab zu testen oder zu inspizieren. Kunden verlassen sich daher verstärkt auf Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, die sie mit dem Produkt bzw. dem Versicherer in Verbindung bringen. Fehlt nun die persönliche Erfahrung mit dem Versicherer oder dem Produkt allgemein, so verstärkt sich der „Vertrauensgutcharakter“ der Versicherungsdienstleistung und Ersatzkriterien wie die Beliebtheit und Bekanntheit der Marke sowie Empfehlungen gewinnen an Bedeutung. Durch eine hohe Komplexität handelt es sich bei vielen Versicherungsprodukten um erklärungsbedürftige Wirtschaftsgüter. Zwar eignen sich einfache Produkte wie Kfz-Haftpflicht- oder Haushaltsversicherungen durchaus für den Direktvertrieb, dennoch erfolgt ein Großteil des Vertriebes vorwiegend über verschiedene Arten von Vermittlern.²⁸

2.3.2 Technologisches Umfeld

Auch das technologische Umfeld für Versicherer hat sich stark gewandelt. Informationsvielfalt und schier unendliche Verknüpfungs- und Netzwerkmöglichkeiten bieten Chancen aber auch Gefahren. Einige Versicherer offerieren in diesem Zusammenhang bereits Zugänge zu diversen Inhalten online an, andere erarbeiten und evaluieren solche Zugänge noch. Durch eine steigende Zahl von Medienträgern sind Inhalte oft ohne

²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Farny (2006), S. 22.

²⁷ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 170.

²⁸ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 170f.

räumliche und zeitliche Beschränkung verfügbar. Auf Videoplattformen finden sich Werbespots, Wikis und Foren bieten Kunden wichtige Informationen und durch Kundenportale können Kunden wichtige Informationen rasch und unkompliziert abrufen oder ändern.²⁹

2.3.3 Kundenverhalten

Ein weiterer großer Einflussfaktor auf das Entscheidungsverhalten der Kunden ist natürlich das Kundenverhalten selbst.³⁰ Auch hier ist ein Wandel erkennbar. Eine steigende Zahl von Kunden interagiert mit den Versicherern über das Internet. Es ist hier jedoch erkennbar, dass es sich dabei in aller Regel um sogenannte Low-Involvement-Produkte handelt. Das *Involvement* beschreibt dabei das persönliche Engagement beim Kauf bzw. Erwerb einer Sache.³¹ Je nach persönlicher Relevanz einer Sache oder Situation ergibt sich ein unterschiedliches Involvement-Niveau. Ein Beispiel für ein Low-Involvement-Produkt ist daher sicherlich die Haushaltsversicherung. Steigt jedoch das Involvement, sinkt zwar die Willigkeit, das Produkt direkt (beispielsweise im Internet) zu erwerben, dafür wird der Kaufprozess verstärkt durch Recherche im Netz begleitet. Dies ist unabhängig davon, ob der Kunde durch den Versicherer selbst beraten wird oder nicht. Erstaunlich ist, dass bereits eine Studie aus Deutschland aus dem Jahr 2008 zeigte, dass sich nur fünf Prozent aller Käufer nie im Internet informieren. Knapp 50 Prozent gaben an, dass ihre Kaufentscheidungen aufgrund von Empfehlungen im Internet *häufig* bzw. *fast immer* beeinflusst werden, insbesondere bei größeren Anschaffungen.

Es sind jedoch nicht nur positive, sondern auch negative Empfehlungen relevant für die Kaufentscheidung.³² Umgelegt auf die Versicherungswirtschaft bedeutet dies, dass einem professionellen Verkaufsgespräch häufig eine unabhängige Recherche vorraus- oder nachgeht.³³

2.3.4 Wettbewerb

Zwar gibt es viele relativ unabhängige Portale, die sich mit Versicherungen beschäftigen, doch interaktive Anwendungen finden sich auf den Websites von Versicherern

²⁹ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 172 sowie Punkt 3.2.

³⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Gelbrich/Souren (2009), S. 172.

³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Zerres/Reich (2010), S. 96ff.

³² Vgl. Conslin.de (2008), S. 12f.

³³ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 172f.

selbst selten. Oft sind Websites und E-Mail-Kontakt bzw. E-Mail-Kontaktformular vorhanden, meist fehlt es aber an Kunden-Logins oder anderen Beratungs-Tools wie Wikis, Foren oder gar Blogs und Chats. Im Vergleich zu anderen Branchen, allen voran die Konsumgüterindustrie, die den Kundenkontakt oftmals bereits auf vielfältigste Weise pflegt, gibt es hier großes Potenzial über die gesamte Branche.³⁴

³⁴ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 172f.

3 Neue Marktverhältnisse

3.1 Verdrängungswettbewerb

Nun konnte man in den letzten Jahren, insbesondere durch die zunehmende Sättigung am Versicherungsmarkt, eine gewisse Abnahme der Dynamik unter Versicherern erkennen. Der Bedarf nach Versicherungen ist häufig gering, der (selbstständige) Wunsch die Versicherung zu wechseln kaum vorhanden. Auf den jeweiligen Heimatmärkten (i.e. nicht aufstrebende Volkswirtschaften wie Brasilien, Indien, China, Russland etc.) mündet dies vor allem in einem: Verdrängungswettbewerb. Es ist daher dringend notwendig, sich an die neuen Anforderungen anzupassen. Hierbei sind besonders zwei Aspekte hervorzuheben³⁵:

1. Bindung und Ausbau bestehender Kundenbeziehungen bzw. das Verhindern des Abwanderns von Bestandskunden
2. Gewinnung neuer Kunden über Verdrängungswettbewerb und die einhergehende Erhöhung des Marktanteiles

Um die Bedeutung insbesondere des ersten Punktes zu erläutern, soll hier eine Studie aus dem Jahr 1991 hervorgehoben werden, in der festgestellt wurde, dass eine Verhinderung der Kundenabwanderung um fünf Prozent langfristig zu einer Erhöhung des Gewinnes pro Kunde um bis zu 85 Prozent führen kann. Weiters sind auch die Potenziale, die durch die (persönliche) Weiterempfehlung loyaler Kunden entstehen, nicht zu unterschätzen.³⁶

Besonders zeigt sich dies in *sozialen Netzwerken* im Internet. Informationen sprechen sich dort mit rasender Geschwindigkeit herum, der Kundenwunsch wird direkt geäußert. Dies zeigt sich an einem Beispiel: Mehr als 1.000 Mitglieder des sozialen Netzwerkes für Studenten *StudiVZ* haben das Eisunternehmen Langnese dazu gebracht, die Eissorte „Nogger-Choc“ wieder auf den Markt zu bringen.³⁷

Zahlen aus dem ACTA 2010 Bericht verdeutlichen das Potenzial. Im Jahr 2010 nutzten mehr als 40 Prozent aller deutschen Internet-Nutzer zwischen 14 und 69 Jahren Community-Plattformen wie Facebook, Twitter, Xing oder StudiVZ.³⁸ Davon gaben mehr als

³⁵ Vgl. Zerres/Reich (2010), S. 368.

³⁶ Vgl. Bruhn (2007), S. 111.

³⁷ Vgl. Zerres/Reich (2010), S. 383.

³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden ACTA (2010a), S.10ff.

die Hälfte an, sie würden *häufiger, regelmäßig* und mehr als ein Viertel *ab und zu* diese Plattformen nutzen (Rest: *nur ganz selten*). Wie bedeutend diese Kontakte jedoch sind, zeigt die Frage nach der subjektiven Einschätzung. Für 34 Prozent der 14 bis 19-Jährigen sind die sozialen Kontakte im Netz nach eigener Angabe teilweise genauso wichtig wie die jeweiligen sonstigen Kontakte. Das Gleiche gilt übrigens immerhin auch noch für sieben Prozent der 50 bis 64-Jährigen.³⁹

Der Verdrängungswettbewerb konnte auch durch eine weitere Studie der Steria Memmert Consulting in Zusammenarbeit mit der Fachzeitschrift „Versicherungsmagazin“ aufgezeigt werden. Versicherer haben demzufolge im Kfz-Bereich bereits erkannt, dass der Kampf um Marktanteile nicht nur rein durch den Preis bestimmt wird, sondern auch durch andere Faktoren, insbesondere jene der Kundenbindung.⁴⁰

Einerseits fallen durch bessere Vergleichsmöglichkeiten im Internet und allgemein bessere Informationsmöglichkeiten diverse Elemente der Kundenbindung weg, andererseits erschweren neue gesetzliche Regelungen bzw. Vereinheitlichungen durch die EU (insbesondere im Bereich des Konsumentenschutzes) dieses Vorhaben zusätzlich. Natürliche ökonomische Wechselbarrieren fallen zusehens weg. Ein Beispiel hierfür ist die übertragbare Altersrückstellung im Bereich der privaten Krankenversicherungen. Dies mündet in einen Paradigmenwechsel: So verringert sich die *Kundengebundenheit*, dafür rückt die *Kundenverbundenheit* wesentlich mehr in den Mittelpunkt.⁴¹

Man könnte zuerst annehmen, dass diese neuen Aufgaben grundsätzlich dem Marketing und Vertrieb zufallen, weniger jedoch der IT-Abteilung.⁴² Aber genau hierhin ist der Fokus zu setzen. Denn die IT ist eine der wenigen Positionen, mit denen man einerseits durch Automatisierung stark an der Kostenschraube drehen kann, um so einen günstigen und wettbewerbsfähigen Preis für die Produkte zu erzeugen. Andererseits können hier Systeme entwickelt werden, um im Sinne einer **integrierten Kommunikation** über verschiedene Kommunikationsinstrumente ein prägnantes Unternehmensbild für die Zielgruppen zu vermitteln. Auch wenn dieser Begriff der *Corporate Identity* grundsätzlich ähnelt bzw. sich überschneidet, ist er doch davon strikt zu trennen.⁴³

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der

³⁹ Vgl. ACTA (2010b), S. 8.

⁴⁰ Vgl. Forthmann (2007).

⁴¹ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 167.

⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Zerres/Reich (2010), S. 368.

⁴³ Vgl. Bruhn (2007), S. 276.

internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit zu bilden, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens (z. B. Marke) zu vermitteln.“⁴⁴

Der Kontakt mit einer Versicherung ist üblicherweise wenig erfreulich. Meist steckt die Verpflichtung etwas zu ändern oder die Meldung eines Schadenfalls hinter der Kommunikationsabsicht. Es ist daher jedenfalls notwendig, dem Kunden einen dementsprechend leichten Zugang zu ermöglichen. Der Kunde soll beispielsweise seine Adress- oder Kontodaten leicht ändern können oder einen Schaden so einfach wie möglich melden können – und dies auf jede Art, die der Kunde wünscht. Erst moderne IT ermöglicht es über verschiedene Schnittstellen die Informationen zentral zusammenzuführen, egal ob dies über den Außendienst, ein Webformular oder Webportal, E-Mail oder eine mobile App geschieht.⁴⁵

Ein weiterer Aspekt, der zeigt, dass eine Anpassung des Kundenbeziehungsmanagements zwingend notwendig ist, ist die abnehmende Loyalität. Besonders agile Kunden nutzen die Möglichkeit Informationen in Zeitschriften, Radio, Fernsehen und vor allem im Internet zu vergleichen. Da die Produkte der Versicherer zudem laufend vergleichbarer werden – unter anderem durch gewisse Harmonisierungen vor allem im Verbraucherschutz durch das EU-Recht –, wird nach dem Marktprinzip ein Wechsel zum vermeintlich besseren Preis-Leistungs-Verhältnis begünstigt. Ziel sollte es daher sein, die volatileren Kundenverbindungen möglichst lange zu halten, um einen möglichst langen Kundenlebenszyklus zu erreichen. Da es dennoch Kündigungen und Stornos gibt, ist im Zuge der CRM-Systeme auch ein besonderes Augenmerk auf Kundenrückgewinnungssysteme zu legen.⁴⁶

Wie Abbildung 2 zeigt, machen unternehmensbezogene Abwanderungsgründe ein Drittel der Ursachen für die Abwanderung aus, 20 Prozent bemängeln die Servicequalität. Des Weiteren steigen die Chancen einer erfolgreichen Zurückgewinnung von kundenbezogenen zu unternehmensbezogenen Gründen an.⁴⁷

⁴⁴ Bruhn (2009), S. 242.

⁴⁵ In Anlehnung an Zerres/Reich (2010), S. 368.

⁴⁶ Vgl. Zerres/Reich (2010), S. 247ff.

⁴⁷ Vgl. Zerres/Reich (2010), S. 257.

Klassifikation der Abwanderungsgründe	Ursachen der Abwanderung	Anteil an gesamt	beispielhafte Reaktion seitens der Versicherungsgesellschaft
Kundenbezogene Abwanderungsgründe	persönliche Gründe	2%	beobachten; individuell klären
	private Veränderungen	5%	beobachten; individuell klären
Wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe	Preis-Leistungs-Verhältnis	60%	Überprüfung des Preisniveaus unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Effekten; ggf. Einführung von Bonus-systemen oder gesonderter Rabattstufen
Unternehmensbezogene Abwanderungsgründe	Leistungsqualität	13%	Analyse/Anpassung der Prozessqualität; Aufnahme v. Benefits in Vers.bedingungen
	Servicequalität	20%	Überprüfung der allgemeinen Servicelevels und ggf. Einführung separater Standards

Abbildung 2: Kundenrückgewinnungsstrategien

Quelle: Zerres/Reich (2010), S. 261

Neben der Implementierung eines Kundenrückgewinnungsprozesses ist auf die Klärung der Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche Rücksicht zu nehmen. Eine „einfache“ und kostengünstige Lösung wäre es, diese Aufgabe den Kundenbetreuern aufzuerlegen, besser wäre jedoch ein professionelles Team, ausgestattet mit professionellem IT-System, um wiederum alles im Sinne der integrierten Kommunikation hochspezialisiert in Angriff nehmen zu können.⁴⁸

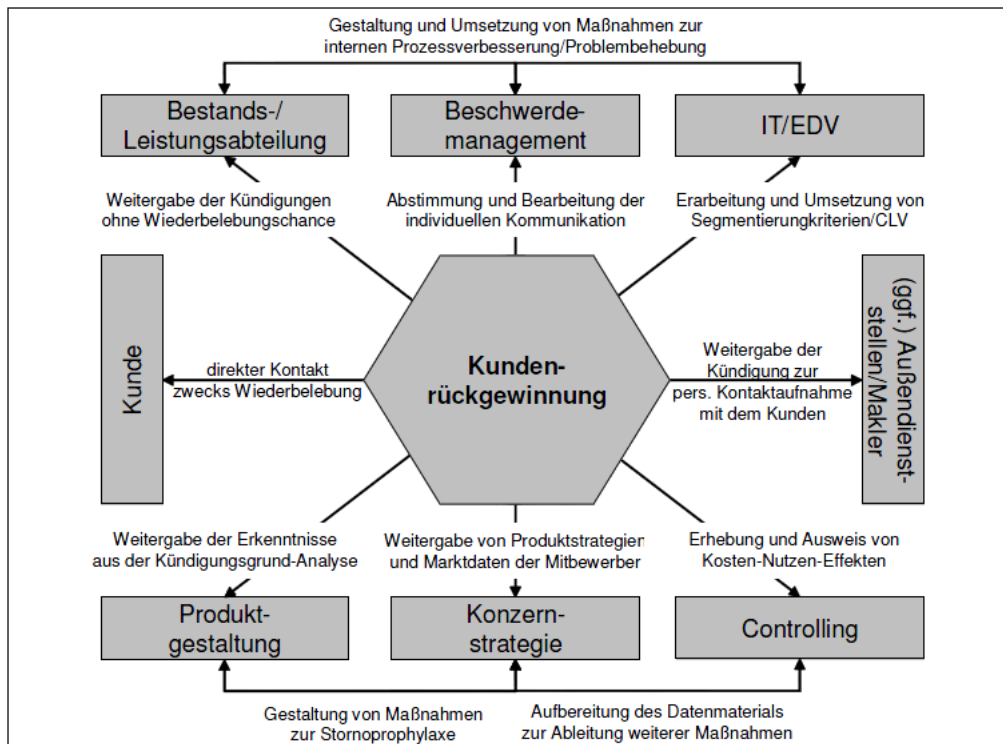


Abbildung 3: Modell einer ganzheitlichen Rückgewinnungsstruktur

Quelle: Zerres/Reich (2010), S. 266

⁴⁸ Vgl. Zerres/Reich (2010), S. 266.

Die Abbildung 3 zeigt ein Konzept, in dem die zentrale Stelle ein eigenes Rückgewinnungsteam übernimmt. Besonders hinzuweisen ist wieder auf die IT. Je effizienter und automatisiert diese die Technologie dem Team bereitstellt, umso zufriedener kann die Rückgewinnung funktionieren.

Um Kündigungs- und Stornogründe herauszufinden, sind Kundenbefragungen notwendig. Es ist dabei besonders darauf zu achten, dass man die Gründe hinterfragt. Die Frage nach der Qualität des Service ist hier unzureichend, besser wäre es die wahre Ursache (z. B.: Geschwindigkeit der Schadenabwicklung) zu hinterfragen. Zudem ist es wichtig *künstliche* und *natürliche* Kündigungsgründe zu unterscheiden. Verkauft ein Versicherungsnehmer beispielsweise sein Auto, so liegt kein Versicherungsbedarf mehr vor. Dies ist ein natürlicher Kündigungsgrund. Kündigungen wegen (schlechten) Service gehören jedenfalls zu den künstlichen. Da natürliche Gründe in der Regel nicht beeinflussbar sind, soll der Fokus auf künstliche Kündigungsgründe gelegt werden.⁴⁹

3.2 Web 2.0

Eine der größten Veränderungen der letzten Jahre im Bereich der Informationstechnologie und der Kundenorientierung ist die Entwicklung des Internet von einer Informationsplattform zur interaktiven Kommunikationsplattform. Im Jahr 2006 ist aus dem Web eine Art benutzergeneriertes Web geworden. Selbst das Time Magazine wählte „You“ in diesem Jahr zur „Person of the Year“.⁵⁰ Der Begriff Web 2.0 selbst ist jedoch nicht genau spezifiziert. So sagte der Erfinder des Internets, Sir Tim Berners-Lee, dass Web 2.0 eine Bezeichnung sei, von der niemand genau wisse, was sie bedeutet.⁵¹ Im Jahr 2004 wurde das erste Mal dieser Begriff von Dale Dougherty, einem Vizepräsident von O'Reilly Media Inc. (auf Internet spezialisiertes Medienunternehmen), verwendet. Ziel war es, damit das damals aktuelle Gefühl der Expansion im Internet zu umschreiben.⁵² Die Technologien, die dazu geführt haben, sind vor allem Software wie Wikis, Foren, Blogs und Videoplattformen.⁵³

Blogs sind simple Websites, auf denen verschiedene Informationen über ein Thema, ähnlich einem Tagebuch, regelmäßig veröffentlicht werden. In der Regel kann man zu jedem der Einträge (engl.: Post) Kommentare abgeben. Durch kostenlose Software ist

⁴⁹ Vgl. Gericke (2001), S. 71f.

⁵⁰ Vgl. Anderson (2007), S. 4.

⁵¹ Vgl. Anderson (2007), S. 5.

⁵² Vgl. Anderson (2007), S. 5.

⁵³ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 169.

es jedem möglich, in kürzester Zeit einen eigenen Blog zu eröffnen – ohne Programmier- oder Designkenntnisse besitzen zu müssen. Beliebte Blogsoftware sind blogger.com und Wordpress.⁵⁴ Zudem entwickelten sich andere Formen von Blogs, wie Audio-Blogs oder sogenannte Podcasts.⁵⁵

Eine der wohl umfassendsten Veränderungen für Wissenssammlungen waren *Wikis*, allen voran Wikipedia. Anders als Websites, können hier Benutzer Einträge beliebig verändern. Diese Veränderungen können rückverfolgt werden. Über die Qualität der Einträge wachen die Benutzer selbst. Bei schlechter Qualität oder fehlender Relevanz können diese gelöscht werden, falsche Behauptungen werden in der Regel rasch auffindig gemacht und verändert. Besonders bei neuen Benutzern, die noch wenige Einträge geschrieben oder bearbeitet haben, achten andere Benutzer penibel auf den Inhalt.⁵⁶

Foren werden zwar generell zum Web 2.0 gezählt, die Idee dahinter stammt aber aus den früheren Newsgroups. Der einzige Unterschied ist, dass Foren einfach zugänglich gemacht wurden. Durch Software wie phpBB war es leicht möglich, eigene Foren zu jedem beliebigen Thema zu erstellen. Zweck ist der Informationsaustausch unter Gleichgesinnten, wobei meist sogenannte Moderatoren für ein gewisses Niveau der Unterhaltung sorgen und ggf. einzelne Benutzer mahnen oder sogar sperren.⁵⁷

Videoplattformen – die beliebteste Plattform namens YouTube wurde mittlerweile von Google gekauft – boten Benutzern nun erstmals die Möglichkeit, eigene Videos kostenlos ins Internet zu stellen.⁵⁸ Weitere wichtige neue Erfindungen waren *RSS*⁵⁹ (eine XML-basierende Technologie, um Nachrichtigen oder Inhalte standardisiert zu veröffentlichen, meist um sie in einem speziellen Reader – also Leseprogramm – in einheitlichem Format lesen zu können) und *Social Bookmarking*⁶⁰ (Software zum Speichern von Lesezeichen im Internet, wobei die Anzahl der Lesezeichen die Beliebtheit der Seiten „sozial“ steigert).

Auswüchse aus dem Web 2.0 sind noch neuere Technologien mit neuem Fokus: Soziale Kontakte. Da die soziale Komponente hier nun eine wesentliche Bedeutung spielt,

⁵⁴ Vgl. Anderson (2007), S. 7.

⁵⁵ Vgl. Anderson (2007), S. 10.

⁵⁶ Vgl. Anderson (2007), S. 8.

⁵⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gelbrich/Souren (2009), S. 169.

⁵⁸ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 169.

⁵⁹ Vgl. Anderson (2007), S. 11.

⁶⁰ Vgl. Anderson (2007), S. 9.

sprachen viele bereits von Web 3.0. Diese Bezeichnung hat sich jedoch nicht durchgesetzt. Allgemein werden diese sozialen Technologien dem Web 2.0 zugeordnet.⁶¹ Dazu gehören insbesondere Facebook, Twitter sowie Google+ aber auch auf Geschäftsbeziehungen spezialisierte Dienste wie Xing oder LinkedIn.

Die große Idee hinter dem Web 2.0 war getrieben von benutzergenerierten Inhalten, kombiniert mit der Macht der großen Anzahl an Benutzern. Dazu kamen Netzwerkeffekte und Offenheit der Systeme. Die Menge an Daten ist eigentlich unbegrenzt, die Dienste bieten in der Regel kaum erreichbare Grenzen für Fotos, Videos oder Einträge. Besonders hervorzuheben sind zwei Effekte: die „*Weisheit der Menge*“ (Wisdom of Crowds, kurz: WoC⁶²) und der *Netzwerkeffekt* (Network Effect⁶³). Der erste wurde durch ein Experiment eines Kolumnisten des „The New Yorker“ Magazins bewiesen. Er stellte drei verschiedene Arten von Problemstellung und konnte zeigen, dass eine Gruppe mit festgelegten Spielregeln dieses Problem effizienter lösen konnte als das intelligenteste Mitglied dieser Gruppe allein.⁶⁴

Der zweite beeindruckende Effekt ist der Netzwerkeffekt. Der Netzwerkeffekt beschreibt das Wachstum des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen, wenn er als Teil eines Netzwerkes auftritt. Eine frühe Annahme in den 1970ern war *Metcalfes Law*. Dieses „Gesetz“ beschrieb den Wert des Netzwerkes als Quadrat der darin enthaltenen Benutzer. Übersteigt dieser Wert die Kosten des Netzwerkes, so ist es rentabel.⁶⁵ Spätere Ergebnisse, besonders durch die Dot-com-Blase erzeugte, zeigen eher ein logarithmisches Wachstum in Form von $\log(n)$, was noch immer ein starkes Wachstum beschreibt. Dies ergibt sich vor allem durch den Umstand, dass eine neue Person in einem Netzwerk nicht allen Benutzern einen Mehrwert bringt, sondern nur bestimmten.⁶⁶

Diese beiden Effekte bringen gemeinsam durchaus Potenziale mit, die insbesondere für die Dienstleistungsunternehmen enorm sein können. Dazu bedarf es jedoch eines Umdenkens der Versicherer. In erster Linie wird oft eine Gefahr wahrgenommen. Die vielfältigen Informations-, Vergleichs- und Verlinkungsmöglichkeiten bieten Kunden die Chance, leicht Angebote von Konkurrenten einzuholen. Sowohl Wechselfähigkeit als

⁶¹ Vgl. Anderson (2007), S. 12f., 52.

⁶² Vgl. Anderson (2007), S. 16.

⁶³ Vgl. Anderson (2007), S. 18ff.

⁶⁴ Vgl. Anderson (2007), S. 14ff.

⁶⁵ Vgl. Anderson (2007), S. 21.

⁶⁶ Vgl. Anderson (2007), S. 21f.

auch Wechselwilligkeit der Kunden nehmen durch das Web 2.0 zu.⁶⁷ Zudem fallen die räumliche Nähe als auch der persönliche Bezug zur Versicherung oftmals weg. Nicht zuletzt entfällt auch die moralische Verpflichtung, einen Grund für die Kündigung anzugeben. Der Kunde muss sich zudem nicht mehr auf die Meinung bzw. Beratung der Versicherung verlassen. Produktauskünfte finden sich in diversen Foren und anderen benutzergenerierten Beiträgen. Ein Beispiel für solche Einträge stellt Abbildung 4 dar. Der Benutzer auf der Website gesundheitsfrage.net fragt im Internet nach der besten Krankenversicherung. Die Software von gesundheitsfrage.net ermöglicht neben individuellen Antworten auch Umfragen zu erstellen. Viele der Antworten geben ein positives Bild ihrer eigenen Krankenversicherung wider, andere raten durch persönliche Erfahrungen von gewissen Versicherern ausdrücklich ab.⁶⁸ Es ist in diesem Fall wahrscheinlich, dass auch die Antworten eine direkte Auswirkung auf die Kaufentscheidung des Kunden hatten. Dass sich ein Großteil der Kunden auf die Meinung fremder Personen im Internet verlassen bzw. diese einen wesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat, gilt mittlerweile als bewiesen. Es gibt Hinweise, dass jedoch unabhängige Quellen, wie institutionalisierte Produktbewertungsportale (z. B.: Ciao oder Qype), dabei einflussreicher sind, als Web 2.0 Inhalte der Produkthanbieter selbst.⁶⁹



Abbildung 4: Versicherungsfrage in unabhängigem Portal

Quelle: Gesundheitsfrage.net (2011).

⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Gelbrich/Souren (2007), S. 168f.

⁶⁸ Vgl. Gesundheitsfrage.net (2011).

⁶⁹ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 173.

Auffallend ist, dass auch beim Web 2.0 das ausschlaggebende Stichwort *Verdrängungswettbewerb*⁷⁰ lautet. Zwar sehen viele Vertreter der Versicherungswirtschaft das Instrument Web 2.0 durchaus als Möglichkeit die Kundenverbundenheit, also die Kundenbindung allgemein, zu verbessern, dennoch ist eine hohe Skepsis und Zurückhaltung vorherrschend. Einerseits kann eine Aufgeschlossenheit gegenüber webbasierten Instrumenten im Bereich des Marketings bzw. Vertriebs fehlen, andererseits ist es möglich, dass Versicherer trotz Prüfung das Potenzial als gering betrachten.⁷¹ Insgesamt lassen sich vier konstitutive Eigenschaften der Versicherungsdienstleistung beschreiben, die jedenfalls bei der Betrachtung von Web 2.0 eine entscheidende Rolle spielen.⁷²

3.3 Erhebung: Welche Prioritäten setzen Versicherer?

Im Zeitraum Juni bis Juli 2011 erging an alle deutschsprachigen Versicherer im Raum Österreich, Deutschland und Schweiz ein Online-Fragebogen. Dieser wurde an die allgemeine E-Mail-Adresse gesendet, die auf der Website der jeweiligen Versicherungsverbände (Versicherungsverband Österreich, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, Schweizerischer Versicherungsverband) bekannt gegeben wurde, jedoch mit der Bitte, die E-Mail an die Marketing- bzw. CRM-Abteilung weiterzuleiten. Ziel des Fragebogens war es, den Einsatz moderner Methoden des Kundenkontaktes zu erfragen. Der Fragebogen wurde einfach gehalten und war elektronisch, über einen eindeutigen Link gesichert, für jeden Empfänger aufrufbar. Zum Ausfüllen wurde lediglich ein Internetbrowser benötigt. Vollständig teilgenommen haben 46 Versicherer (n=46). Die Verteilung wurde auf zwei Nachkommastellen gerundet, bei Rundungsdifferenzen wurde die jeweils letzte Zahl angepasst, um pro Zeile 100 Prozent zu ergeben. Der vollständige Fragebogen mit prozentueller Aufteilung der Antworten findet sich im Anhang.

Dass die persönliche Beziehung zum Kunden stets an Bedeutung gewinnt, zeigt auch diese Umfrage deutlich. Obwohl mehr als 70 Prozent der befragten Versicherungsunternehmen den persönlichen Kontakt (beispielsweise durch Außendienstmitarbeiter) bereits als *sehr hoch* einstufen, planen fast alle, dieses Niveau auszubauen oder zumindest zu halten. Auch Post- und Briefverkehr sind ein wesentlicher Bestandteil, es ist jedoch hier bereits eine Tendenz zum Abbau zu erkennen. Mehr als 85 Prozent wollen

⁷⁰ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 167.

⁷¹ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 167f.

⁷² Vgl. Gelbrich/Souren (2009); S. 169ff. sowie Punkt 2.3.

diesen *gleich* halten oder gar *abbauen* (rund 28 Prozent). Im Gegenzug dazu soll der E-Mailverkehr ausgebaut werden. Zwar hat dieser aktuell einen ähnlichen Stellenwert wie der Post- und Briefverkehr, die Tendenz zeigt jedoch klar einen deutlichen Ausbau: Zwei Drittel wollen diesen Kanal in Zukunft *mehr* bzw. *etwas mehr* verwenden, ein Abbau ist hingegen nirgends geplant. Noch deutlicher wird die Bedeutung des Internets für die Versicherer beim Punkt Website. Knapp 50 Prozent wollen dieses Mittel verwenden, um den Kundenkontakt in Zukunft zu intensivieren. Erstaunlich ist hingegen, dass Soziale Medien wie Facebook und Twitter aktuell noch kaum relevant sind und dies trotz gegenläufiger Meldungen, dass insbesondere das Twittern unter Versicherern doch sehr beliebt sei.⁷³ Jedoch ist auch hier zumindest eine Steigerung der Aktivitäten geplant.

Bei der Art neuer Maßnahmen, die Versicherer eingeführt haben oder einführen möchten, ergibt sich ein ausgeglichenes Bild. Sowohl Online- als auch Offline-Maßnahmen sind großteils durchgeführt worden bzw. effizientere Systeme sind geplant. Hervorzuheben sind zwei Punkte. Einerseits hat bereits eine erstaunlich hohe Zahl den Posteingang digitalisiert. Lediglich bei 29 Prozent ist dies nicht geplant. Andererseits scheinen mobile Anwendungen und Optimierungen von Websites weniger beliebt. Nur jeweils die Hälfte hat vor, Angebote für mobile Geräte zu verwenden, nicht einmal ein Fünftel aller hat bereits solche Entwicklungen vorangetrieben. Auch beim Thema soziale Netzwerke scheint eine gewisse Ratlosigkeit zu herrschen. Knapp die Hälfte hat nicht vor, in diesem Bereich Maßnahmen zu setzen, bei immerhin 40 Prozent ist es geplant und lediglich 13 Prozent haben bereits Maßnahmen durchgeführt.

Ziele der Maßnahmen sind zwar nach wie vor Neukundenaquise sowie Cross-Selling, wesentlich in den Vordergrund gerückt sind jedoch Kundenbindung, Kundenrückgewinnung und Qualitätsmanagement. Dies bestätigt die wachsende Bedeutung der Kundenbeziehung.⁷⁴ Knapp drei Viertel der Befragten stufen das Thema Kundenbindung als *sehr wichtig* ein, während die Neukundengewinnung mit 56,52 Prozent *sehr wichtig* erst auf Platz zwei zu finden ist.

Allgemein zeigen Versicherungen wenig Interesse an mobilen Anwendungen. Dementsprechend fällt die Frage nach der Art der Anwendung aus. Zwar sind teilweise Apps für Android-Smartphones und iPhones geplant bzw. auch eingeführt, der Großteil der Befragten verzichtet aber gänzlich. Besonders Anwendungen für Tablets sind nicht geplant. Auch bei den potenziellen Funktionen für solche Anwendungen, egal ob als

⁷³ Vgl. Sinß (2011), S. 304.

⁷⁴ Vgl. hierzu Punkt 3.1.

App oder als optimierte Website, zeigt sich eher Zurückhaltung. Zwar gaben knapp 60 Prozent aller Befragten an, eine mobile Schadenmeldung ermöglichen zu wollen, bei der Frage nach einer möglichen Kamerafunktion gaben jedoch drei Viertel *nicht geplant* an. Auch als Werbepattform sollen diese mobilen Anwendungen eher weniger verwendet werden. Weder aktuelle Angebote noch ein Zusatznutzen in Form von Unterhaltungspaketen sind geplant. Potenziell scheint der Fokus hier rein auf eine allgemeine Servicestelle mit Kontaktmöglichkeit und eher allgemein gehaltenen Informationen zu sein.

3.4 Einschätzung von Web 2.0 durch Versicherer

Die obige Umfrage beschäftigte sich hauptsächlich mit der Art des Kundenkontakts allgemein. Eine weitere Umfrage zum Thema „Web 2.0 in der Assekuranz“ aus dem Jahr 2008 zeigt jedoch eine Selbsteinschätzung der Versicherer ausschließlich zum Thema Web 2.0. Dabei wurden 21 Versicherungsunternehmen telefonisch im Zeitraum von August bis September 2008 mittels einheitlichen Fragenkatalogs befragt.⁷⁵

Demnach verfügen die Versicherer kaum über Angebote zur Sammlung von Web-2.0-Inhalten. Obwohl sich knapp 95 Prozent der befragten Unternehmen mit dem Web 2.0 beschäftigt haben, verzichtet die überwiegende Mehrheit auf den Einsatz. Auch weitere Bestrebungen sind nicht geplant (86 Prozent). Obwohl man sich der Vorteile bewusst ist, liegt der Einsatz von Web 2.0 im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements nicht im Fokus. Im Gegensatz dazu sind die Vorteile eines „Intra-Web 2.0“, also die Nutzung von Foren, Wikis und Ähnlichem für interne Zwecke, mehrheitlich bekannt und auch in Verwendung.⁷⁶

Als Gründe für diese ablehnende Haltung werden insbesondere Kosten, mangelnde Ressourcen, Fokus auf persönlichen Verkauf, mangelnde Kontrollmöglichkeit, hohe Komplexität und fehlender Kundennutzen erwähnt. Auf der anderen Seite beschreiben Direktversicherer eine gegenteilige Darstellung. Standardisierte Produkte werden als Chance gesehen, kostenoptimiert zu verkaufen. Das Web 2.0 wird dabei als Unterstützungsmöglichkeit gesehen, Kunden können stärker in einen Selbstberatungsprozess integriert werden, Versicherer können dafür Beratungskapazitäten anderweitig sparen.⁷⁷

⁷⁵ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 174.

⁷⁶ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 175f.

⁷⁷ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 176.

Auch auf die Frage, ob die Versicherer dem Thema mehr Chancen oder Risiken zuschreiben, war das Ergebnis überwiegend neutral. Nur ein Viertel der Befragten sah *eher Chancen*, knapp 20 Prozent fürchteten *eher Risiken*.⁷⁸

⁷⁸ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 177.

4 Chancen und Risiken

4.1 Chancen für Versicherungsunternehmen

Es verwundert nicht, dass insbesondere bei Angeboten von Dienstleistern, die im Vorfeld schwer zu begutachten sind, nach weiteren Informationen aus vertrauenswürdigen Quellen gesucht wird. Foren und Bewertungsplattformen kommt hierbei eine bedeutende Rolle zu, wobei ein Unternehmen oft kritisch betrachtet wird⁷⁹. Ein großer Einflussfaktor sind hierbei persönliche Empfehlungen. 70 Prozent schenken laut einer Studie in Deutschland einer persönlichen Kaufempfehlung ihr Vertrauen. Bemerkenswert ist aber die anonyme Empfehlung im Internet: 56 Prozent lassen sich hiervon beeinflussen. Sogar in der Nachkaufphase wird verstärkt in solchen Quellen nach Bestätigung gesucht.⁸⁰

Es ist daher empfehlenswert, dem Auftritt im Web eine besondere Beachtung zukommen zu lassen. Die Attraktivität kann durch Videowettbewerbe oder interaktive Gewinnspiele beeinflusst werden. Dies hat den angenehmen Nebeneffekt, dass zugleich eine kommunikative Wirkung beim Kunden erzeugt wird.⁸¹

Gerade im Web gibt die Versicherungsbranche oft den Anspruch auf eine starke Gesamtsteuerung des Absatzprozesses auf. Durch gezielte Schaffung von Web-2.0-Angeboten besteht die Möglichkeit Primärinformation und Beschwerden zu kanalisieren, es kann somit Einfluss auf die Nutzung und Verbreitung der Informationen genommen werden. Dies beginnt bereits damit, Fragen, die den Kunden eventuell auf der eigenen Website entstehen, rasch zu beantworten. Hier empfiehlt sich ein einfaches Kontaktformular oder besser ein eigener Chat. So verhindert man bereits, dass der Kunde sich bei einer unabhängigen Stelle oder gar der Konkurrenz informiert. Die Rückfragen können zudem als Indiz für weitere Verbesserungen an den aktuellen Kommunikationsinhalten gewertet werden. Treten gewisse Probleme oder Fragen öfter auf, so ist eine rasche Adaptierung empfehlenswert.⁸²

Jedenfalls ist es notwendig, entsprechend qualifiziertes Personal dafür bereitzustellen. Um das öffentliche Bild zu prägen, sollte dieses Personal auch das Web allgemein etwas im Auge behalten. So ist es möglich, gezielt auch auf unabhängigen Portalen die

⁷⁹ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 172.

⁸⁰ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 173f.

⁸¹ Vgl. Zerres/Reich (2006), S. 386ff.

⁸² Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 178.

Meinungen zu beeinflussen bzw. Missverständnisse auszuräumen. Es ist hier jedoch besonders darauf zu achten, dass meist gewisse Regeln gelten. So sind offizielle Unternehmensbeiträge meist unerwünscht. Zudem sollen Handlungen stets objektiv und nützlich sein, keinesfalls jedoch oberflächlich oder offensichtliche Werbung.⁸³

Eine weitere, vergleichsweise einfache und kostengünstige, Maßnahme bietet die Suchmaschinen-Optimierung (SEO). Oft wird Werbebudget ineffektiv vergeudet, indem man bei diversen Online-Werbetools, allen voran Google Adwords, Suchbegriffe kauft. Je beliebter der Begriff desto höher die Kosten pro Klick. Die eigene Website mittels SEO auf bestimmte Suchbegriffe, insbesondere das Kerngeschäft, auszurichten kann hingegen Platz eins in den Suchmaschinen bringen, ohne das Werbebudget zu belasten.

Schließlich lassen sich durch intelligente Nutzung der Marketingressourcen teils enorme Effekte erzielen. Das Schlagwort *Virales Marketing* hat bereits einiges an Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Mit dieser modernen Form der Mundpropaganda lassen sich Informationen exponentiell verbreiten.⁸⁴ Dies ist zwar in der Regel nicht kostenlos, kann aber wesentlich günstiger sein als konventionelle Marketingansätze.⁸⁵ Zwar gibt es häufig Beispiele viraler Kampagnen die schier selbstständig zum Selbstläufer geworden sind, meist steckt jedoch viel Kalkül, Überlegung sowie eine professionelle Durchführung hinter den erfolgreichsten viralen Marketingkampagnen.⁸⁶

Große Chancen für Versicherungsunternehmen liegen in der Automatisierung der Abläufe. Die IT kann alle Voraussetzungen schaffen, um zu einem zentralen Treiber des Versicherungsgeschäftes zu werden. Dazu bedarf es aber gewisser Anpassungen und Automatismen.⁸⁷

4.1.1 Wie Versicherer Abläufe modernisieren können

In der Theorie ist die Automatisierung der Abläufe denkbar einfach. In der Praxis entstehen jedoch gewisse Probleme. So scheitert bereits eine rasche Produkteinführung oft bei der IT-technischen Realisierung. Durch langjährige Entstehung, Zukäufe von

⁸³ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 178.

⁸⁴ Vgl. Zerres/Reich (2006), S. 404.

⁸⁵ Anderer Meinung Zerres/Reich (2006), S. 404.

⁸⁶ Vgl. Zerres/Reich (2006), S. 404ff.

⁸⁷ Vgl. Zerres/Reich (2006), S. 372f.

Fremdsoftware und Implementierung übernommener Systeme (z. B.: Unternehmenszukäufe im Ausland) sind oft hochkomplexe Systemlandschaften entstanden.⁸⁸

Besonderes Augenmerk ist hierbei auch auf eine *Efficient Product Introduction (EPI)* zu legen. Viel zu oft passiert es, dass bei der Produkteinführung Fehler gemacht werden. So sind viele Produkte lediglich „Mee-too“-Produkte und enthalten keinen tatsächlichen Mehrwert für den Konsumenten. Es ergibt sich daraus eine dementsprechend hohe „Flop-Rate“. Neben der eigentlichen Innovation sowie der passenden Werbeunterstützung und Verkaufsförderung muss es ein Ziel sein, die Zeit bis zur Produkteinführung (*Time-to-market*) zu minimieren. Schließlich führt so die dauerhafte Beschleunigung von Prozessen bei Produkteinführungen zu strategischen Wettbewerbsvorteilen.⁸⁹

Das passende Zauberwort, um die Time-to-market-Phase zu beschleunigen, heißt **Modularisierung**. Mit gewissen Einschränkungen lässt sich dieses Prinzip, das eigentlich aus der Industrie stammt, auch auf die Versicherungs- und Finanzdienstleistungswelt überleiten. Im Grunde soll mit dem Prinzip der Modularisierung die Komplexität der Produktvarianten beherrschbar werden. Um dies genauer zu erläutern, eignet sich das Beispiel der Automobilwirtschaft. Mit Beginn der 1990er wurde in Japan das Konzept des *Lean Managements* entwickelt. Arbeitsabläufe wurden taktbestimmt gestaltet, Tätigkeitsabläufe sowie Prozesse und Systeme hoch standardisiert. Gruppenarbeit als Spezialisierung sowie Industrieroboter vereinfachten weiter und boten zusätzliche Automatisierung. Im Sinne von *Kaizen*⁹⁰, der permanenten Verbesserung von Prozessen und Abläufen, wurde eine Reduktion der Komplexität erreicht.⁹¹ Zugleich konnte man Kundenorientierung und Flexibilität verbessern. Individualisierung und Standardisierung ergeben gemeinsam *Mass Customization*.⁹²

Umgesetzt bedeutet dies vor allem ein System aus getrennten Teilsystemen (Modulen) zu entwickeln. Der Produktaufbau ist hierarchisch und besteht aus Produkten, Baugruppen und Komponenten. Komponenten sind hierbei einzelne, relativ unabhängige Einheiten, gemeinsam mit standardisierten Baugruppen ergeben diese zusammengesetzt das Produkt. Durch den hohen Grad an Kombinierbarkeit bzw. die mögliche

⁸⁸ Vgl. Felten et al. (2011), S. 492ff.

⁸⁹ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 389f.

⁹⁰ Vgl. Vahs (2009), S. 90.

⁹¹ Vgl. Felten et al. (2011), S. 492ff.

⁹² Vgl. Lovelock/Wirtz (2007), S. 187.

Mehrfachverwendung der Module in verschiedenen Produktvarianten sind diese einzelnen Module leicht ersetzbar und austauschbar – zumindest in der Industrie.⁹³

In der Versicherungswirtschaft lässt sich dieses Konzept zwar nicht direkt anwenden, jedoch lassen sich wesentliche Kernaspekte durchaus übertragen. Hauptsächlich sind dies die Festlegung eines geeigneten Entwicklungsprozesses und der Aufbau eines zentralen Produktdatenmanagements. Der erste Punkt betrifft eben – im Sinne des Lean Management – eine Reduzierung der Komplexität, Spezialisierung und Standardisierung. Durch geschaffene klare Rollen, Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten und Schnittstellendetails kann dann die Produktentwicklung reibungslos voranschreiten, um eine Verkürzung der Time-to-market-Phase zu bewirken. Der zweite Punkt beschäftigt sich insbesondere mit der Verfügbarkeit der Produktinformationen über den gesamten Produktlebenszyklus – auch hier im Sinne der Standardisierung, Modularisierung und Automatisierung. Im Baukastenprinzip lassen sich dann diverse Standardprodukte mit individuellen Komponenten vereinen, um dadurch, trotz hoher Automatisierung, den speziellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.⁹⁴

Zudem ist es von Bedeutung, dass der Ansatz der Modernisierung das gesamte Unternehmen durchzieht. Konsequenterweise müssen dabei die Ziele verfolgt werden, um so im Endeffekt nicht nur effizientere Abläufe zu besitzen, sondern auch die Kundenorientierung zu verbessern. Es bedarf daher einer Zerlegung von Altsystemen in Einzelabschnitte, integrierte Systeme sollen durch Standardschnittstellen in Einzelmodule zerlegt werden.⁹⁵

Es empfiehlt sich bei einer solchen Neugestaltung drei Stufen einzuhalten. Zuerst muss geklärt werden, welche Ziele und Strategien verfolgt werden sollen. Es bedarf daher einer Ausrichtung der IT an den Unternehmenszielen. Ist man sich darüber im Klaren, soll in einer zweiten Phase ein prozessbezogenes Neukonzept der IT-Systeme erstellt werden. Als Basis dienen optimierte Geschäftsprozesse, dadurch sollen schlanke und spezifische Anwendungssysteme geschaffen und spartenorientierte Strukturen abgeschafft werden. Phase drei beschreibt dann die Grundsanierung der operativen Systeme. Hier werden Altsysteme entfernt und eine auftragsgesteuerte IT-Architektur implementiert.⁹⁶

⁹³ Vgl. Felten et al. (2011), S. 492ff.

⁹⁴ Vgl. Felten et al. (2011), S. 492ff.

⁹⁵ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 109.

⁹⁶ Vgl. Moormann/Schmidt (2007), S. 110.

4.1.2 Versicherungswissen bei Jugendlichen

Neue Kommunikationsmöglichkeiten bieten nun auch die Chance gezielter mit bestimmten Gruppen in Kontakt zu treten. Es ist zwar eine starke Alterung der Internetnutzer zu erkennen, eine der größten Gruppen stellen dennoch Jugendliche und junge Erwachsene. Dabei ist zu erkennen, dass diese Gruppe einen besonders großen Anteil an Community-Netzwerken (sozialen Netzwerken) sowie generellen Neuerungen wie mobile Internetnutzung aber auch Tablet-Potenzial besitzt.⁹⁷ Auch der sogenannte Affinitäts-Index bestätigt dies.⁹⁸

Nun ist zwar diese Gruppe vergleichsweise leicht erreichbar, eine aktuelle Studie zeigt jedoch große Lücken im Versicherungswissen bei Jugendlichen auf. Nur sieben Prozent gaben an, sich *gut* auszukennen, keiner glaubt sich *bestens* in diesem Bereich zurechtzufinden. Der Großteil verlässt sich auf den Rat von anderen. Knapp 100 Prozent nannten hier Familie, Eltern oder Verwandte als Ansprechpersonen.⁹⁹ In der Regel findet hier eine starke Beeinflussung statt. Daneben suchen aber auch 30 Prozent der Befragten nach Informationen im Internet. Nach der Frage, wozu eine Lebensversicherung notwendig sei, behaupten 68 Prozent, dass es sich um eine freiwillige Versicherung handelt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der Rest vermutet hat, es sei eine Art Pflichtversicherung. Zudem ist der Ablebensfaktor wesentlich stärker verankert als der Vorsorgegedanke. Weniger als die Hälfte der Befragten sehen die Doppelfunktion, noch weniger gaben an, dass damit Kapital für die Zukunft angespart wird.¹⁰⁰

Auch das Wissen über die Unfall- und Kfz-Versicherung ist ausbaufähig. Immerhin glauben 41 Prozent dass eine Kfz-Haftpflichtversicherung das eigene Auto, Motorrad bzw. Moped schützt.¹⁰¹

Es herrscht jedoch eine gewisse Lücke über das angebotene und nachgefragte Versicherungswissen an Schulen. Eine deutliche Mehrheit hält es für sinnvoll, das Thema Versicherungen stärker in den Lehrplan zu integrieren.¹⁰²

Nach Ansicht des Verfassers besteht hier noch großes Potenzial, die Meinungen und das Wissen der Jugendlichen zu beeinflussen. Es müsste besonders im Interesse klei-

⁹⁷ Vgl. ACTA (2010a), S. 20.

⁹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden ACTA (2010a), S. 12.

⁹⁹ Vgl. GFK (2010), S. 3.

¹⁰⁰ Vgl. GFK (2010), S. 9.

¹⁰¹ Vgl. GFK (2010), S. 10ff.

¹⁰² Vgl. GFK (2010), S. 7.

nerer Versicherungsunternehmen sein, Informationsmöglichkeiten des Web 2.0 zu nutzen. Mögliche Anwendungsbeispiele wären ein Versicherungswiki oder leicht zugängliche Diskussionsforen. Ein Wiki könnte beispielsweise Begriffe einfach und zielgruppenorientiert erklären. Diskussionsforen oder FAQ-ähnliche Bereiche, mit interaktiven Modulen ausgestattet, könnten einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Produkte bringen. Auftritte in sozialen Netzwerken sollten überlegt werden. Wenn sich die Versicherung dazu entscheidet, nicht aktiv an solchen Netzwerken teilzunehmen, so sollten die jeweiligen Nutzernamen reserviert werden, wobei zumindest aktuelle Neuigkeiten veröffentlicht sowie Anfragen zielgerichtet weitergeleitet werden sollen.

Es ist dabei jedenfalls wichtig, ein möglichst professionelles Bild zu erzeugen. Je vertrauenswürdiger die Quelle desto eher wird ein Kunde diese in seiner potenziellen Kaufentscheidung berücksichtigen.¹⁰³

4.1.3 Einsatz moderner Systeme in der Praxis

Im Folgenden sollen einige teilweise umgesetzte Neuerungen die vielfältigen Anwendungsbereiche verdeutlichen. Unter anderem beziehen sich die Beispiele auch auf die in Punkt 2.2 erwähnten.

Die **Gothaer** Versicherung (Deutschland) stattet im Jahr 2011 den selbstständigen Außendienst mit UMTS aus. Ein entsprechender Vertrag mit dem Mobilfunkunternehmen Vodafone bietet hierbei attraktive Konditionen. Mit der UMTS-Anbindung soll der Stammvertrieb direkt beim Kunden vor Ort auf die Online-Systeme des Versicherers zugreifen können. So wird die Wartezeit für den Kunden verkürzt, Anträge, die keine besondere Prüfung durch die jeweilige Fachabteilung benötigen, können in Echtzeit angenommen und verarbeitet werden.¹⁰⁴ Zudem twittert die Versicherung (www.twitter.com/gothaer) und ist auf Facebook aktiv (www.facebook.com/goather).

Die **Generali** Versicherung Deutschland bietet ihren Agenturen eine Website im Baukastensystem. Dies gewährt den Agenturen eine gewisse Individualisierungsmöglichkeit, so kann beispielsweise das Hauptmotiv der Startseite selbst gestaltet, um eigene Verkaufsschwerpunkte hervorzuheben, oder eigene Porträtseiten erstellt werden. Mit dem eingebetteten Kartendienst Google Maps soll die Anfahrt zur Agentur erleichtert

¹⁰³ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 178.

¹⁰⁴ Vgl. Lier (2011), S. 300.

werden.¹⁰⁵ Generali Frankreich und wenige andere Länderniederlassungen twittern, Facebook-Vertretungen sind – außer von einigen Agenturen – aktuell nicht vorhanden.

Vielen Fragen und Anfragen wiederholen sich bei Versicherungen. Insbesondere kommen Redundanzen bei den Anfragen von Agenturen vor. Diese kosten die Agenturbetreuer regelmäßig Zeit. Um dem entgegenzuwirken, hat die **Zürich** Versicherung mit dem Programm Z-Navigation ihren Agenturen ein Tool zur Verfügung gestellt, basierend auf Lotus Notes, um Informationen rasch zu finden. So beschreibt das Tool eigenen Angaben nach etwa 500 Vertriebsprozesse und beantwortet praktische Vertriebsfragen. Zudem werden rechtssichere Formulare und Anträge für jedes Geschäft zur Verfügung gestellt – sowohl online als auch offline.¹⁰⁶

Die **Badische** Versicherung hat 2010 ihre Vermittler gleich „ausgeschaltet“. Durch die Implementierung eines vormals unabhängigen Vergleichsrechners der Firma Innsystems ist es nun möglich, direkte Berechnungen über ein Webservice abzuschließen. Zudem bietet das Tool auch die sofortige Abschlussmöglichkeit, es kann also sofort „policiert“ werden – allerdings nur für Kfz-Tarife.¹⁰⁷

4.2 Risiken & Konflikte für Versicherungsunternehmen

Natürlich bestehen nicht nur Vorteile bei modernen Ansätzen. Es entstehen verschiedene neue Risiken. So ist zum Beispiel ein radikaler Wandel der Marketingstrategie oder der Neupositionierung schwieriger, da nicht nur Druckwerke, sondern eben auch eine Vielzahl von Auftritten auf verschiedenen Plattformen und allen Vertriebsstrukturen verändert werden müssen.¹⁰⁸

Keinesfalls sollte es zu Problemen oder Verzögerungen bei Prozessabläufen kommen. Die Gefahr besteht natürlich insbesondere bei einer Umstellung einer sparten- auf eine prozessorientierte IT. Dies beeinflusst nicht nur laufende Kosten, sondern auch die Zufriedenheit der Kunden negativ.¹⁰⁹

Durch den Verdrängungswettbewerb und veränderte Marktverhältnisse rückt der Ausschließlichkeitsvertrieb immer weiter in eine defensive Position, während die Neugeschäftsgewinnung über andere Vertriebswege eine offensivere Position erfährt. Hier

¹⁰⁵ Vgl. Lier (2011), S. 300.

¹⁰⁶ Vgl. Lier (2011), S. 300.

¹⁰⁷ Vgl. Lier (2011), S. 300.

¹⁰⁸ Vgl. Zerres/Reich (2006), S. 169.

¹⁰⁹ Vgl. Zerres/Reich (2006), S. 169.

lässt sich bereits klar ein Zielkonflikt zwischen Vertrieb und IT erkennen. War es bisher klar, dass der Vertrieb als verantwortlich gilt, bedarf es nun einer stärkeren Vernetzung von IT und Vertrieb, um sich erfolgreich gegen die Konkurrenz durchsetzen zu können.¹¹⁰

Ein weiteres Risiko, das von vielen Versicherungsunternehmen gefürchtet wird, ist die Unbeherrschbarkeit des Web 2.0. Durch die hohe Komplexität der Versicherungsprodukte fürchtet man vor allem Nachteile bei Kundenbewertungen. Falsche Informationen könnten so rasch eine schädigende Wirkung entfalten. Durch eine rasche Verbreitung dieser Information kann sich der Schaden rasant vergrößern. Eine Kontrolle fällt daher schwer.¹¹¹

Umso wichtiger wäre es, diesem Risiko entgegenzutreten anstatt es größtenteils zu ignorieren. Durch die Schaffung von Internetpräsenzen mit passenden Web-2.0-Angeboten und gezielt kontrollierten Bereichen lässt sich zumindest ein gewisser Einfluss auf Kundenbeiträge nehmen. Hinterlässt der Kunde seine Meinung auf unabhängigen Portalen, so besteht die Gefahr einer falschen Darstellung. Vielleicht handelt es sich gar um ein Missverständnis.¹¹² Dadurch dass potenziellen Kunden diese Darstellung jedoch öffentlich zugänglich ist, wird so eine Kaufentscheidung möglicherweise negativ beeinflusst. Dies gilt es zu vermeiden, eine aktive Teilnahme ist daher jedenfalls empfehlenswert.¹¹³

¹¹⁰ Vgl. Zerres/Reich (2006), S. 372.

¹¹¹ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 176.

¹¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Gelbrich/Souren (2009), S. 178.

¹¹³ Vgl. Gelbrich/Souren (2009), S. 178.

5 Praxisbeispiel „Versicherung XY Unbekannt“

5.1 Erhebung

DIESER TEIL DER ARBEIT IST GESPERRT.

5.2 Empfehlungen

DIESER TEIL DER ARBEIT IST GESPERRT.

6 Conclusio

Tatsächlich drängen Veränderungen der Marktverhältnisse Versicherungsunternehmen zum Umdenken. Die Produkteigenschaften der Versicherungsleistung, unter anderem die Immaterialität oder der Umstand, dass die Leistung vorab nicht zu überprüfen ist, führen durch neue Technologien und Vergleichsmöglichkeiten im Internet zu immer stärkerem Verdrängungswettbewerb in den Heimatmärkten.

Eine entscheidende Rolle spielt hierbei das Web 2.0. Durch den Umstand, dass ein wachsender Teil des Internets aus benutzergenerierten Beiträgen stammt, fürchten Versicherer oft negative Bewertung und Kritiken. Aus diesem Grund wird das Potenzial des Web 2.0 meist übersehen. Anstatt aktiv Möglichkeiten, die sich aus der Nutzung ergeben könnten, zum eigenen Vorteil zu verwenden, läuft man Gefahr, dass sich Inhalte mangels eigener Beteiligung unkontrolliert verbreiten. Aufholbedarf als auch Potenziale sind in diesem Bereich noch enorm. Einen möglichen Ansatz stellt beispielsweise die Schaffung von Wissenssammlungen, sogenannten Wikis, dar. Diese sind sowohl für die interne Nutzung als Nachschlagewerk als auch zielgruppengerichtet für externe Gruppen empfehlenswert.

Dennoch bemühen sich Versicherungsunternehmen verstärkt, den Kundenkontakt zu digitalisieren. E-Mail ist bereits jetzt eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente. In Zukunft sollen jedoch noch mehrere Abläufe über E-Mail oder Webportale abgewickelt werden können. Innovative Konzepte ermöglichen sogar direkte Abwicklungen oder befähigen den Außendienst mittels mobiler Technologien weiter zur Automatisierung der Abläufe. Eine wichtige Neuerung der IT-Systeme der Versicherer stellt jedenfalls der Paradigmenwechsel von der Sparten- zur Prozessorientierung dar. Dies ermöglicht nun auch erstmals die Modularisierung der Versicherungsprodukte. Dadurch wird auch der Grundstein gelegt, um in Zukunft gegebenenfalls komplexere Versicherungsprodukte rasch und automatisiert abschließen zu können. Natürlich dürfen die Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Es gilt stets einen professionellen Auftritt zu wahren. Auch Zielkonflikte zwischen Vertrieb und IT müssen durch engere Integration der IT vermieden werden.

DIESER TEIL DER ARBEIT IST GESPERRT.

Literaturverzeichnis

- ACTA (2010a):** Kommunikationsleistung digitaler Medien im multimedialen Kontext, PDF, http://www.acta-online.de/praesentationen/acta_2010/acta_2010_Digitale_Medien.pdf, [12.07.2011].
- ACTA (2010b):** Zukunftstrends im Internet, PDF, http://www.acta-online.de/praesentationen/acta_2010/acta_2010_Internetrends.pdf, [12.07.2011].
- Anderson, Paul (2007):** What is Web 2.0? – Ideas, technologies and implications for education, PDF, <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf>, [26.07.2011].
- Bruhn, Manfred (2001):** Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, Vahlen Franz GmbH, München.
- Bruhn, Manfred (2007):** Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Auflage, Deutscher Taschenbuch-Verlag, München.
- Bruhn, Manfred (2009):** Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Conslin.de (2008):** Web 2.0 Quellen dominieren die Kaufentscheidung, PDF, http://www.conslin.com/conslin-studien?p_p_id=34, [25.07.2011].
- Farny, Dieter (2006):** Versicherungsbetriebslehre, 4. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.
- Felten, Marco et. al. (2011):** IT: Wie Versicherer ihre Abläufe modernisieren können, in: Versicherungswirtschaft, 66 Jg. Nr. 7 (2011), S. 492.
- Forthmann, Jörg (2007):** Kfz-Versicherer im Verdrängungswettbewerb – Maßnahmenbündel sollen Marktposition sichern, Internet, http://www.presseportal.de/pm/50272/961805/steria_mummert_consulting, [05.07.2011].
- Gelbrich, Katja/Souren, Rainer (2009):** Kundenintegration und Kundenbindung – Wie Unternehmen von ihren Kunden profitieren, 1. Auflag, Gabler, Wiesbaden, S. 167–180.
- Gericke, Sven H. (2001):** Customer Relationship Management in der Assekuranz unter besonderer Berücksichtigung neuer Verfahren und moderner Informationstechnologie – Ziele, Nutzen, Inhalt und Umsetzung, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.
- Gesundheitsfrage.net (2011):** Welche Krankenkasse ist die Beste?, Internet, <http://www.gesundheitsfrage.net/frage/welche-krankenkasse-ist-die-beste>, [01.08.2011].

- GFK (2010):** Versicherungswissen bei Jugendlichen, PDF,
http://www.gfk.at/imperia/md/content/gfkaustria/data/events/2010/2010-10-18_gfk-praesentation.pdf, [06.06.2011].
- Google (2011):** Einführung in Suchmaschinenoptimierung, PDF,
http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.de/de/de/webmasters/docs/einfuehrung-in-suchmaschinenoptimierung.pdf, [08.08.2011].
- Lier, Monika (2011):** Elektronische Versicherungswelt – Mobil, flexibel und alles easy, in: Versicherungswirtschaft, 66 Jg. Nr. 5 (2011), S. 300.
- Lovelock, Christopher H./Wirtz, Jochen (2007):** Services marketing – people, technology, strategy, 6. Auflage, Pearson.
- Moormann, Jürgen/Schmidt, Günter (2007):** IT in der Finanzbranche – Management und Methoden, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Sinß, Falk (2011):** Elektronische Versicherungswelt: Twitter hat sich in der Assekuranz etabliert, in: Versicherungswirtschaft, 66 Jg. Nr. 5 (2011), S. 304.
- Vahs, Dietmar (2009):** Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Zerres, Christopher/Zerres, Michael P. (2006):** Handbuch Marketing-Controlling, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Zerres, Michael P./Reich, Michael (2010):** Handbuch Versicherungsmarketing, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Anhang

Fragebogen: Kundenbeziehungsmanagement im Versicherungsunternehmen

1. Welche Bedeutung haben die folgenden Kanäle im alltäglichen Kundenkontakt in Ihrem Unternehmen aktuell (vor, beim und nach dem Verkauf)?

	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig	nicht relevant
Persönlicher Kontakt (Bsp.: durch Außendienstmitarbeiter)	71,74%	15,22%	2,17%	0,00%	6,52%	4,35%
Post- und Briefkontakt	19,57%	50,00%	19,57%	4,35%	4,35%	2,17%
E-Mail	21,74%	34,78%	26,09%	10,87%	4,35%	2,17%
Website (inklusive Kundenportale)	13,04%	36,96%	30,43%	15,22%	4,35%	0,00%
Social Media (Bsp.: Facebook, Twitter)	2,17%	4,35%	8,70%	17,39%	10,87%	56,52%

2. Geben Sie die geplante Entwicklung Ihres Kundenkontaktes an. Welche Kanäle wollen Sie in Zukunft mehr verwenden, welche weniger?

	mehr	etwas mehr	gleich	etwas weniger	weniger	nicht vorhanden
Persönlicher Kontakt (Bsp.: durch Außendienstmitarbeiter)	30,43%	13,04%	45,65%	4,35%	0,00%	6,52%
Post- und Briefkontakt	2,17%	8,70%	58,70%	17,39%	10,87%	2,17%
E-Mail	34,78%	34,78%	30,43%	0,00%	0,00%	0,00%
Website (inklusive Kundenportale)	47,83%	26,09%	23,91%	0,00%	0,00%	2,17%
Social Media (Bsp.: Facebook, Twitter)	28,26%	23,91%	17,39%	0,00%	0,00%	30,43%

3. Haben Sie Pläne, Ihren Kundenkontakt effizienter zu gestalten? Welche Maßnahmen planen Sie genau?

	vorhanden	geplant	nicht geplant
Digitalisierung des Posteinganges	54,35%	17,39%	28,26%
Ausbau des persönlichen Kontaktes (Bsp.: durch Persönlichkeitstraining im Außendienst)	56,52%	8,70%	34,78%
E-Mail-Newsletter	47,83%	21,74%	30,43%
Interaktive Website (Bsp.: Tarifrechner, Erklärungsvideos)	54,35%	21,74%	23,91%
Kundenportal auf Ihrer Website	30,43%	36,96%	32,61%
Online Kundenanfragen bzw. Schadenabwicklung	60,87%	26,09%	13,04%
Optimierung der Website für mobile Geräte (Android, iOS, ...)	13,04%	45,65%	41,30%
Entwicklung von Apps für mobile Geräte (Android, iOS, ...)	19,57%	30,43%	50,00%
Verstärker Kundenkontakt über den Postweg	30,43%	0,00%	69,57%

Klassische Werbung (TV, Radio)	28,26%	15,22%	56,52%
Soziale Netzwerke (Facebook, Twitter, Xing, ...)	13,04%	41,30%	45,65%

4. Welche Ziele im Kundenbeziehungsmanagement werden Sie hauptsächlich fokussieren?

	sehr wichtig	wichtig	egal	wenig wichtig	unwichtig
Neukundenaquise	56,52%	39,13%	2,17%	2,17%	0,00%
Kundenbindung	73,91%	26,09%	0,00%	0,00%	0,00%
Kundenausbau (Cross-Selling)	45,65%	41,30%	4,35%	6,52%	2,17%
Virales Marketing (mithilfe von Social Media oder Mund-zu-Mund-Werbung)	13,04%	39,13%	17,39%	23,91%	6,52%
Kundenrückgewinnung	19,57%	50,00%	8,70%	15,22%	6,52%
Qualitätsmanagement (Feedback-Systeme)	32,61%	50,00%	10,87%	2,17%	4,35%

5. Planen Sie mobile Anwendungen? Wenn ja, welche?

	vorhanden	geplant	nicht geplant
Multi-Plattform webbasierend	17,78%	15,56%	66,67%
Android-Anwendung für Telefone	4,44%	28,89%	66,67%
Android-Anwendung für Tablets	0,00%	17,78%	82,22%
iOS Anwendung für iPhone	13,33%	24,44%	62,22%
iOS Anwendung für iPad	6,67%	17,78%	75,56%
Windows-Phone 7 Anwendung für Telefone	2,22%	17,78%	80,00%

6. Welche mobilen Funktionen sollen in den mobilen Anwendungen geboten werden?

	vorhanden	geplant	nicht geplant
Schadenmeldung	30,43%	28,26%	41,30%
Schadenmeldung mit Kamerafunktion	10,87%	13,04%	76,09%
Tarifrechner	21,74%	17,39%	60,87%
Sonderangebote und Informationen über aktuelle Angebote	10,87%	21,74%	67,39%
Unterhaltung (Spiele, ...)	10,87%	10,87%	78,26%
Servicechat	2,17%	15,22%	82,61%
Allgemeine Servicestelle mit div. Kontaktmöglichkeiten	34,78%	17,39%	47,83%

n = 46