# IT-gestützte Innovationen bei Beratungsprozessen mit KMU-Kunden in der Versicherungswirtschaft

Diplomarbeit im Fach Wirtschaftsinformatik

Samuel Burckhardt

Basel, Schweiz

Matrikelnummer: 00-706-481




Institut für Informatik der Universität Zürich

Information Management Research Group

Prof. Dr. Gerhard Schwabe

Betreuung:

Dr. Malgorzata Bugajska

Dauer der Arbeit: 4. Oktober 2005 – 4. April 2006

"Bei Innovationen gibt es keine
Gewissheiten, nur Wahrscheinlichkeiten."
*Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger*

# I) Abstract

Because of a general decline of customer confidence, an increasing hybrid customer behaviour and a strong demand for efficiency, we see a need for advisory solutions in the insurance industry that are both efficient and customer-oriented. This motivated us to develop an approach that connects key advisory strategies with concrete operative guidelines. Based on interviews with insurance advisors, surveys with small and medium business customers and observations of processes, we successfully identified existing advisory approaches. We then compared them to the customer expectations and found discrepancies that led us to formulate new approaches that promise an improved effectiveness. Furthermore, by raising specific issues and weighting them according to their relevance, we determined that the efficiency of existing approaches shows room for improvement. Finally, we propose specific IT measures that can improve the efficiency and support an effective customer-oriented deployment of new approaches, and thereby facilitate the implementation of IT-supported innovations in advisory processes for the small and medium business segment of the insurance industry.

# I) Zusammenfassung

Aufgrund einer allgemeinen kundenseitigen Vertrauensabnahme, eines zunehmend hybriden Kundenverhaltens und eines stärkeren Effizienzdrucks bei Beratungsprozessen in der Versicherungswirtschaft gilt es das Dilemma der Forderung nach effizienten und gleichzeitig kundenorientierten Beratungsprozessen zu lösen. Dafür wurde ein Leitbildansatz entwickelt, welcher übergeordnete Beratungsstrategien mit operativen Handlungsempfehlungen verknüpft. Durch Versicherungsberaterinterviews, KMU-Kundenbefragungen und Prozessbeobachtungen konnten existierende Beratungsprozessleitbilder identifiziert werden. Diese wurden mit den Kundenerwartungen verglichen, um aus den Differenzen neue Leitbilder formulieren zu können, welche ein Effektivitätssteigerungspotenzial aufzeigen. Mit der Erhebung von spezifischen, relevanzgewichteten Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten konnte bei den bestehenden Leitbildern ein Effizienzsteigerungspotenzial eruiert werden. Mittels spezifischer IT-Massnahmen sollen schliesslich sowohl die Effizienz gesteigert als auch ein effektiver kundenorientierter Einsatz von neuen Leitbildern unterstützt werden, um IT-gestützte Innovationen bei Beratungsprozessen in der Versicherungswirtschaft im KMU-Kundensegment umsetzen zu können.

# II) Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen Personen bedanken, welche mich in fachlicher und persönlicher Weise während diesen sechs äusserst intensiven Monaten meines Studiums unterstützt haben. Insbesondere möchte ich dabei folgende Personen hervorheben:

- Mein „Mitstreiter“ Urs Huber, mit welchem ich wichtige Teile dieser Arbeit zusammen entwickeln durfte. Diese Zusammenarbeit ermöglichte einen kreativen Gedankenaustausch und ein koordiniertes Vorgehen zur Erreichung der Zielsetzung.

- Professor Dr. Gerhard Schwabe, der mir mit seinen Ideen und Anregungen sehr geholfen hat. Ausserdem moderierte er beide Workshops mit Versicherungsvertretern, welche nützliche Quellen für die empirische Arbeit darstellen.

- Dr. Malgorzata Bugajska mit ihrer hilfreichen wissenschaftlichen Unterstützung.

- Nicolas Bürer und Michael Gerber als Vertreter von Solution Providers, welche mich mit einem wertvollen Wissensaustausch und wichtigen Kontakten zur Versicherungswirtschaft unterstützten.

- Alle Interviewpartner, die eine empirische Arbeit durch die Beantwortung meiner Fragen überhaupt erst möglich gemacht haben.

- Martina Spirig, Manuel Juen, Christoph Gow, Annelies Burckhardt und Nicolas Weidmann für das Korrekturlesen dieser nicht ganz kurzen Arbeit.

- Sebastian Burckhardt mit seiner fachkundigen Hilfe bei der Übersetzung der Zusammenfassung.

- Meine Familie, mein Bekannten- und Freundeskreis, welche mir in dieser Zeit die nötige Unterstützung und Abwechslung bereiteten.

# III) Inhaltsverzeichnis

**1 EINLEITUNG ..... 1**

1.1 PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT ..... 1
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT ..... 1
1.3 ZIELPUBLIKUM DER ARBEIT ..... 2
1.4 ABGRENZUNG ZU ANDEREN ARBEITEN ..... 2
1.5 VORGEHENSWEISE UND AUFBAU DER ARBEIT ..... 3
1.6 LITERARISCHE HINWEISE ZUR ARBEIT ..... 5

**2 VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT AUS HISTORISCHER, ORGANISATORISCHER, WIRTSCHAFTLICHER UND TECHNISCHER SICHT ..... 6**

2.1 VORGEHENSWEISE ..... 6
2.2 BEGRIFFLICHE EINORDNUNG DER VERSICHERUNG ..... 6
2.3 ENTWICKLUNG DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT SEIT DER DEREGULIERUNG ..... 8
*2.3.1 Deregulierung ..... 8*
*2.3.2 Hype Phase ..... 10*
*2.3.3 Krise ..... 13*
2.4 UNTERNEHMENSMODELL VERSICHERUNG ..... 16
*2.4.1 Umwelt ..... 17*
2.4.1.1 Wirtschaftliche Umwelt ..... 17
2.4.1.2 Rechtliche Umwelt ..... 20
2.4.1.3 Gesellschaftliche Umwelt ..... 22
2.4.1.4 Technologische Umwelt ..... 25
*2.4.2 Versicherungsbetrieb ..... 27*
2.4.2.1 Strategische Unternehmenspolitik ..... 27
2.4.2.2 Organisation ..... 29
2.4.2.3 Personal ..... 33
2.4.2.4 Informationstechnologie (IT) ..... 35
*2.4.3 Wertschöpfung ..... 37*
2.4.3.1 Kundenbezogenheit ..... 38
2.4.3.2 Problemorientierung ..... 39
2.4.3.3 Produktion / Verwaltung (Wertschöpfungskette) ..... 40
2.5 (IT-) TRENDS IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT ..... 42
*2.5.1 Technologische Trends ..... 42*
2.5.1.1 Technologien zur Prozessintegration ..... 43
2.5.1.2 Datawarehouse und Datamining ..... 44
2.5.1.3 Künstliche Intelligenz ..... 46
2.5.1.4 Technologien zur Mobilität ..... 47
2.5.1.5 Multimedia ..... 47
2.5.1.6 Internet ..... 48

*2.5.2 Aktuelle Trends ... 49*
2.5.2.1 Tendenzen zu veränderter Wertschöpfung ... 49
2.5.2.2 Entwicklung Versicherungssparten und Distributionsveränderungen ... 54
2.5.2.3 Verstärkte Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) ... 56
2.6 ZWISCHENFAZIT UND AUSBLICK ... 61

**3 ASPEKTE DER VERSICHERUNGSBERATUNG ... 63**

3.1 VORGEHENSWEISE ... 63
3.2 ROLLE DES BERATERS IN DER VERSICHERUNGSBERATUNG ... 63
*3.2.1 Definition und Abgrenzung des Beraterbegriffes ... 64*
*3.2.2 Berufsprofil von Versicherungsberatern ... 64*
3.2.2.1 Aufgaben von Versicherungsberatern ... 65
3.2.2.2 Kompetenzen und Anforderungen an Versicherungsberater ... 65
3.2.2.3 Herausragende Eigenschaften erfolgreicher Berater ... 67
*3.2.3 Erwartungen der Berater und Interessenkonflikte ... 68*
*3.2.4 Unterschiedliche Beratertypen ... 70*
3.2.4.1 Beratertypen nach Homburg ... 70
3.2.4.2 Beratertypen nach Psychonomics ... 70
*3.2.5 IT-Einflussfaktoren aus Sicht des Beraters ... 73*
3.2.5.1 IT-Unterstützung aus Sicht des Beraters ... 73
3.2.5.2 Steuerung der Berater mittels IT ... 74
3.3 ROLLE DES KUNDEN IN DER VERSICHERUNGSBERATUNG ... 75
*3.3.1 Definition und Abgrenzung des Kundenbegriffes ... 75*
*3.3.2 Typisches Kundenprofil von KMU-Kunden ... 76*
3.3.2.1 Eigenschaften und Bedeutung von KMU ... 76
3.3.2.2 Herausforderungen und Kundenfunktionen bei KMU-Kunden ... 78
*3.3.3 Von den Kundenerwartungen zur Kundenbindung ... 80*
3.3.3.1 Kundenerwartungen und -bedürfnisse ... 80
3.3.3.2 Kundenzufriedenheit ... 83
3.3.3.3 Kundenbindung ... 86
*3.3.4 Kundensegmentierung ... 88*
3.3.4.1 Bedeutung der Kundensegmentierung für das KMU-Geschäft ... 88
3.3.4.2 Kriterien für die Kundensegmentierung ... 89
3.3.4.3 Typische Vorgehensweise und Schwierigkeiten bei der Segmentierungsumsetzung ... 90
3.3.4.4 Beispiele von Lösungsansätzen für Kundensegmentierungen ... 91
*3.3.5 IT- Wahrnehmung des Kunden ... 94*
3.3.5.1 Umgebungseinfluss und Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation ... 94
3.3.5.2 IT-Wahrnehmung des Kunden im Interaktionsprozess mit einer Versicherung ... 95
3.4 BERATUNGSPROZESS EINER VERSICHERUNGSBERATUNG ... 96
*3.4.1 Definition und Abgrenzung des Beratungsprozessbegriffes ... 97*
3.4.1.1 Interaktion ... 97
3.4.1.2 Prozess ... 98
3.4.1.3 Beratungsprozess ... 99
*3.4.2 Bedeutung des Beratungsprozesses ... 100*
3.4.2.1 Bedeutung des Beratungsprozesses aus Sicht der Kunden ... 100
3.4.2.2 Bedeutung des Beratungsprozesses aus Sicht der Versicherungen ... 102
*3.4.3 Beratungsprozessmodelle ... 102*

3.4.3.1 Allgemeine Phasenmodelle von Beratungsprozessen ... 102
3.4.3.2 Versicherungsspezifische Phasenmodelle von Beratungsprozessen ... 106
3.4.3.3 Verwendetes Beratungsprozessmodell ... 110
*3.4.4 Strategien der Beratung ... 113*
3.4.4.1 Bedeutung einer Beratungsstrategie ... 113
3.4.4.2 Fünf Axiome der Kommunikation ... 114
3.4.4.3 Verschiedene Strategieansätze ... 115
*3.4.5 Problematiken im Beratungsprozess ... 122*
3.4.5.1 Problematiken in den verschiedenen Prozessphasen ... 123
3.4.5.2 Prozessunabhängige Problematiken ... 126
3.4.5.3 Exkurs: Qualitäts- und Effizienzmessung im Beratungsprozess ... 128
*3.4.6 IT-Unterstützung beim Beratungsprozess ... 130*
3.4.6.1 Bedeutung der IT-Unterstützung für den Beratungsprozess ... 131
3.4.6.2 Pro und Contra IT-Unterstützung beim Beratungsprozess ... 131
3.4.6.3 Anforderung an ein betriebliches Informationssystem im Vertrieb ... 133
3.4.6.4 Phasenübergreifende IT-Unterstützung im Beratungsprozess ... 135
3.4.6.5 Phasenspezifische IT-Unterstützung im Beratungsprozess ... 140
3.5 ZWISCHENFAZIT UND AUSBLICK ... 144

**4 METHODIK DER EMPIRISCHEN ARBEIT ... 146**

4.1 VORGEHENSWEISE ... 146
4.2 LEITBILD DES BERATUNGSPROZESSES ... 147
*4.2.1 Definition Leitbild des Beratungsprozesses ... 147*
*4.2.2 Erläuterung der Bestandteile eines Beratungsprozessleitbildes ... 148*
4.2.2.1 Leitidee ... 148
4.2.2.2 Leitsätze ... 148
*4.2.3 Einordnung des Beratungsprozessleitbildes ... 148*
4.3 THESEN ... 149
4.4 EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE ... 150
*4.4.1 Servicequalitätsmodell ... 150*
*4.4.2 Servicequalitätsmodell für den Beratungsprozess von Versicherungsunternehmen ... 152*
*4.4.3 Verwendung des Servicequalitätsmodells des Beratungsprozesses ... 155*
4.4.3.1 Erfassung empirischer Daten ... 155
4.4.3.2 Verdichtung der Daten ... 157
4.4.3.3 Gap-Analyse ... 157
4.4.3.4 IT-Unterstützung für die Leitbilder ... 158
*4.4.4 Durchgeführte Erhebungen ... 159*

**5 LEITBILDER IM BERATUNGSPROZESS ... 160**

5.1 VORGEHENSWEISE ... 160
5.2 EXISTIERENDE LEITBILDER ... 163
*5.2.1 Beratungsleitbild ... 164*
5.2.1.1 Leitidee des Beratungsleitbildes ... 165
5.2.1.2 Leitsätze des Beratungsleitbildes ... 165
5.2.1.3 Vergleich Beratungsleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 168
*5.2.2 Serviceleitbild ... 169*

5.2.2.1 Leitidee des Serviceleitbildes ... 170
5.2.2.2 Leitsätze des Serviceleitbildes ... 170
5.2.2.3 Vergleich Serviceleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 173
*5.2.3 Vertrauensleitbild ... 174*
5.2.3.1 Leitidee des Vertrauensleitbildes ... 175
5.2.3.2 Leitsätze des Vertrauensleitbildes ... 175
5.2.3.3 Vergleich Vertrauensleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 178
5.3 NEUE LEITBILDER ... 179
*5.3.1 Kontrollleitbild ... 180*
5.3.1.1 Leitidee des Kontrollleitbildes ... 180
5.3.1.2 Leitsätze des Kontrollleitbildes ... 181
5.3.1.3 Vergleich Kontrollleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 183
*5.3.2 Expertengesprächsleitbild ... 184*
5.3.2.1 Leitidee des Kontrollleitbildes ... 185
5.3.2.2 Leitsätze des Kontrollleitbildes ... 185
5.3.2.3 Vergleich Kontrollleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 188
*5.3.3 Verhandlungsleitbild ... 189*
5.3.3.1 Leitidee des Verhandlungsleitbildes ... 190
5.3.3.2 Leitsätze des Verhandlungsleitbildes ... 190
5.3.3.3 Vergleich Verhandlungsleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 193
*5.3.4 Risikomanagementleitbild ... 194*
5.3.4.1 Leitidee des Risikomanagementleitbildes ... 195
5.3.4.2 Leitsätze des Risikomanagementleitbildes ... 195
5.3.4.3 Vergleich Risikomanagementleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 199
*5.3.5 Kooperationsleitbild ... 199*
5.3.5.1 Leitidee des Kooperationsleitbildes ... 200
5.3.5.2 Leitsätze des Kooperationsleitbildes ... 200
5.3.5.3 Vergleich Kooperationsleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur ... 203
5.4 UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KMU- UND PRIVATKUNDENBERATUNG ... 203
*5.4.1 Unterschiedliche Beratungsprozessvoraussetzungen ... 204*
*5.4.2 Unterschiedliche Leitsätze bei gleichen Leitbildern ... 205*
5.5 ZWISCHENFAZIT UND AUSBLICK ... 207

**6 PROBLEME UND VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN BEIM BERATUNGSPROZESS ... 209**

6.1 VORGEHENSWEISE ... 209
6.2 PROBLEME ... 211
*6.2.1 Probleme bei Identifikation und Besuchsvorbereitung ... 212*
6.2.1.1 Problemübersicht bei Identifikation und Besuchsvorbereitung ... 212
6.2.1.2 Problemgruppen bei Identifikation und Besuchsvorbereitung ... 213
6.2.1.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen ... 215
*6.2.2 Probleme beim Beratungsgespräch ... 216*
6.2.2.1 Problemübersicht beim Beratungsgespräch ... 216
6.2.2.2 Problemgruppen beim Beratungsgespräch ... 217
6.2.2.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen ... 223
*6.2.3 Probleme bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 224*
6.2.3.1 Problemübersicht bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 224

6.2.3.2 Problemgruppen bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 225
6.2.3.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen ... 228
*6.2.4 Phasenunabhängige oder phasenübergreifende Probleme ... 229*
6.2.4.1 Übersicht der phasenunabhängigen oder -übergreifenden Probleme ... 229
6.2.4.2 Phasenunabhängige und -übergreifende Problemgruppen ... 230
6.2.4.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen ... 233
6.3 VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN ... 233
*6.3.1 Verbesserungsmöglichkeiten bei Identifikation und Besuchsvorbereitung ... 234*
6.3.1.1 Verbesserungsübersicht bei Identifikation und Besuchsvorbereitung ... 235
6.3.1.2 Verbesserungen aus Folgerungen bei Identifikation und Besuchsvorbereitung ... 236
6.3.1.3 Verbesserungsgruppen bei Identifikation und Besuchsvorbereitung ... 238
*6.3.2 Verbesserungsmöglichkeiten beim Beratungsgespräch ... 240*
6.3.2.1 Verbesserungsübersicht beim Beratungsgespräch ... 241
6.3.2.2 Verbesserungen aus Folgerungen beim Beratungsgespräch ... 242
6.3.2.3 Verbesserungsgruppen beim Beratungsgespräch ... 244
*6.3.3 Verbesserungsmöglichkeiten bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 247*
6.3.3.1 Verbesserungsübersicht bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 247
6.3.3.2 Verbesserungen aus Folgerungen bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 248
6.3.3.3 Verbesserungsgruppen bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 250
*6.3.4 Phasenunabhängige oder phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten ... 252*
6.3.4.1 Übersicht phasenunabhängige oder -übergreifende Verbesserungsmöglichkeiten ... 252
6.3.4.2 Phasenunabhängige und -übergreifende Verbesserungsgruppen ... 252
6.4 ZWISCHENFAZIT UND AUSBLICK ... 255

**7 IT-GESTÜTZTE INNOVATIONEN FÜR DEN BERATUNGSPROZESS ... 256**

7.1 VORGEHENSWEISE ... 256
7.2 IT-UNTERSTÜTZUNG FÜR IDENTIFIKATION UND GESPRÄCHSVORBEREITUNG ... 257
*7.2.1 Mehr Informationen über den Kunden bei Identifikation und Gesprächsvorbereitung 259*
*7.2.2 Prozessautomatisierung bei Identifikation und Gesprächsvorbereitung ... 262*
*7.2.3 Mehr Informationen für den Kunden bei Identifikation und Gesprächsvorbereitung .. 263*
7.3 IT-UNTERSTÜTZUNG BEIM BERATUNGSGESPRÄCH ... 267
*7.3.1 Alternative mediengestützte persönliche Formen der Zusammenarbeit ... 269*
*7.3.2 Beratungsunterstützung durch mobile Endgeräte ... 271*
*7.3.3 Beratungsunterstützung durch CAS-Module am Point of Sale ... 274*
*7.3.4 Virtuelle Beratung ... 277*
7.4 IT-UNTERSTÜTZUNG FÜR NACHBEARBEITUNG UND BETREUUNG ... 280
*7.4.1 Analyse der Kundeninformationen für die Betreuung ... 282*
*7.4.2 Nachbearbeitung beim Kunden unterstützen ... 284*
*7.4.3 Automatisierung der Abläufe bei Nachbearbeitung und Betreuung ... 286*
*7.4.4 Einsatz Ubiquitous Computing während der Betreuungsphase ... 287*
7.5 PHASENÜBERGREIFENDE UND PHASENUNABHÄNGIGE IT-UNTERSTÜTZUNG ... 289
*7.5.1 Phasenübergreifendes Multi Channel Management ... 290*
*7.5.2 Vetriebssteuerung ... 291*
*7.5.3 Phasenübergreifende Unterstützung für ein integriertes Risikomanagement ... 293*
*7.5.4 Virtuelle Wertschöpfungskooperationen ... 294*
7.6 ONLINE-GESCHÄFTSMODELLE ... 295

*7.6.1 Online-Versicherung ... 296*
*7.6.2 Portale ... 299*
*7.6.3 Marktplätze ... 301*
*7.6.4 Online-Risikomärkte ... 302*
*7.6.5 Rückwärtsauktionen ... 302*
7.7 ZWISCHENFAZIT UND AUSBLICK ... 303

**8 SCHLUSSFAZIT UND IMPLIKATIONEN ... 305**

8.1 SCHLUSSFAZIT DER ARBEIT ... 305
8.2 IMPLIKATIONEN FÜR DIE FORSCHUNG ... 307
8.3 IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS ... 308

**9 LITERATURVERZEICHNIS ... 309**

**ANHANG A: FRAGEBÖGEN ... 328**

**ANHANG B: ZUORDNUNG PROBLEME UND VERBESSERUNGS-MÖGLICHKEITEN ZU IT-MASSNAHMEN ... 329**

# IV) Abbildungsverzeichnis

*Abbildung 1: Aufbau der Arbeit* ... 3
*Abbildung 2: Unternehmensmodell Versicherung* ... 16
*Abbildung 3: Der Markt der Finanzdienstleistungen* ... 18
*Abbildung 4: Wertschöpfungspotenzial von Basistechnologien: Erwartung vs. Realität* ... 26
*Abbildung 5: Aufbauorganisation eines Versicherungsunternehmens* ... 30
*Abbildung 6: Ablauforganisation - Erstbearbeitung* ... 33
*Abbildung 7: Marktleistung nach Haller* ... 38
*Abbildung 8: 3-Ebenen-Konzept nach Haller* ... 39
*Abbildung 9: Beispiel einer Versicherungs-Wertschöpfungskette* ... 41
*Abbildung 10: Felder für Co-opetition in der Assekuranz* ... 50
*Abbildung 11: Ergänzung des Wettbewerbs um die Vermarktung von Kernplattformen* ... 52
*Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Ertragspotenzial und der Dauer von Kundenbeziehungen* ... 57
*Abbildung 13: CRM-Modell* ... 58
*Abbildung 14: Vier grundsätzliche Typen von Vertriebsmitarbeitern* ... 70
*Abbildung 15: Das Konfirmations- / Diskonfirmations-Paradigma* ... 84
*Abbildung 16: Kundenstruktur zwischen Dynamik und Vertrauen* ... 92
*Abbildung 17: Der Sicherungsprozess im Risiko-Management* ... 101
*Abbildung 18: Beratungsprozess nach Lippitt / Lippitt* ... 103
*Abbildung 19: kundenseitiger Kaufprozess und anbieterseitiger Verkaufsprozess* ... 105
*Abbildung 20: Die Versicherungsbeziehung vom „moment of truth" zum „process of truth"* ... 107
*Abbildung 21: Elemente und Funktionsschichten einer integrierten Prozessgestaltung* ... 108
*Abbildung 22: Verwendetes Beratungsprozessmodell* ... 110
*Abbildung 23: Profile der vier Beratungsansätze anhand von fünf Gestaltungsparametern* ... 117
*Abbildung 24: Modi der Beratung* ... 118
*Abbildung 25: Zeit- / Kontaktintensitäts-Diagramm* ... 123
*Abbildung 26: Aspekte der Effizienz und der Qualität aus Sicht des Aussendienstes* ... 128
*Abbildung 27: Hauptforderungen zur Umsetzung von Effizienz und Qualität im Beratungsprozess* ... 130
*Abbildung 28: Verbesserungspotenziale durch Systemunterstützung* ... 132
*Abbildung 29: Befürchtungen bei Systemunterstützung* ... 133
*Abbildung 30: Einflussfaktoren der Benutzerorientierung eines Informationssystems* ... 134
*Abbildung 31: Integrierte Sicht auf Beratungsprozess, Geschäftsprozess und Host-Umgebung* ... 136
*Abbildung 32: Beispielhafte Module von CAS-Systemen* ... 138
*Abbildung 33: Nutzung des Systems im Kundengespräch* ... 142
*Abbildung 34: Einordnung Leitbild in den Beratungsprozess* ... 149
*Abbildung 35: Konzeptionelles Servicequalitätsmodell* ... 151
*Abbildung 36: Servicequalitätsmodell der Versicherungsberatung* ... 154
*Abbildung 37: Verwendung des Servicequalitätsmodells für die empirische Arbeit* ... 155
*Abbildung 38: Übersicht Beratungsleitbild* ... 164
*Abbildung 39: Übersicht Serviceleitbild* ... 169

*Abbildung 40: Übersicht Vertrauensleitbild* ..... 174
*Abbildung 41: Übersicht Kontrollleitbild* ..... 180
*Abbildung 42: Übersicht Expertengesprächsleitbild* ..... 184
*Abbildung 43: Übersicht Verhandlungsleitbild* ..... 189
*Abbildung 44: Übersicht Risikomanagementleitbild* ..... 194
*Abbildung 45: Erwartungen Berater und Kunden bei Identifikation und Besuchsvorbereitung* ..... 236
*Abbildung 46: Erwartungen Berater und Kunden beim Beratungsgespräch* ..... 242
*Abbildung 47: Erwartungen Berater und Kunden bei Nachbearbeitung und Betreuung* ..... 248
*Abbildung 48: Geschäftsmodelle im Internet* ..... 295

# V) Tabellenverzeichnis

*Tabelle 1: Fünf Axiome menschlicher Kommunikation mit Handlungsempfehlungen* ..... 115
*Tabelle 2: Divergenz zwischen Versicherungserwartung und Kundensicht auf Kommunikationselemente* ..... 127
*Tabelle 3: Kennzahlen zur Messung von Effizienz und Qualität im Beratungsprozess* ..... 129
*Tabelle 4: Leitsätze des Beratungsleitbildes* ..... 168
*Tabelle 5: Leitsätze des Serviceleitbildes* ..... 173
*Tabelle 6: Leitsätze des Vertrauensleitbildes* ..... 178
*Tabelle 7: Leitsätze des Kontrollleitbildes* ..... 183
*Tabelle 8: Leitsätze des Expertenleitbildes* ..... 188
*Tabelle 9: Leitsätze des Verhandlungsleitbildes* ..... 193
*Tabelle 10: Leitsätze des Risikomanagementleitbildes* ..... 198
*Tabelle 11: Leitsätze des Kooperationsleitbildes* ..... 203
*Tabelle 12: Problemübersicht Phase Identifikation und Besuchsvorbereitung* ..... 212
*Tabelle 13: Problemübersicht Phase Beratungsgespräch* ..... 217
*Tabelle 14: Problemübersicht Phase Nachbearbeitung und Betreuung* ..... 225
*Tabelle 15: Problemübersicht phasenübergreifende und phasenunabhängige Probleme* ..... 229
*Tabelle 16: Übersicht der Verbesserungsmöglichkeiten bei Identifikation und Besuchsvorbereitung* ..... 235
*Tabelle 17: Übersicht der Verbesserungsmöglichkeiten beim Beratungsgespräch* ..... 241
*Tabelle 18: Übersicht der Verbesserungsmöglichkeiten bei Nachbearbeitung und Betreuung* ..... 248
*Tabelle 19: Übersicht der phasenunabhängigen und -übergreifenden Verbesserungsmöglichkeiten* ..... 252
*Tabelle 20: Übersicht IT-Massnahmen bei Identifikation und Vorbereitung* ..... 258
*Tabelle 21: Übersicht IT-Massnahmen beim Beratungsgespräch* ..... 269
*Tabelle 22: Übersicht IT-Massnahmen bei Nachbearbeitung und Betreuung* ..... 281
*Tabelle 23: Übersicht phasenübergreifende und phasenunabhängige IT-Massnahmen* ..... 289
*Tabelle 24: Übersicht IT-Massnahmen bei Online-Geschäftsmodellen* ..... 296
*Tabelle 25: Anhang B – Zuordnung Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten zu IT-Massnahmen* ..... 332

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung der Arbeit

Im Rahmen einer der bisher grössten Krisen in der Geschichte der Versicherungswirtschaft nach der Jahrtausendwende ging sehr viel Vertrauen auf Seiten der Kunden und Investoren verloren. So haben vor allem das Image und das Vertrauen in die Branche stark gelitten.[1] Daneben hat sich das Kundenverhalten stark zu hybriden Formen hin verändert. Als Folge der Deregulierung hat zudem der Wettbewerbsdruck zugenommen, weshalb eine verstärkte Effizienzorientierung bei allen Teilen der Wertschöpfung nötig wurde. Dem Aussendienst als einem wichtigen Element der Wertschöpfungskette eines klassischen Versicherungsunternehmens fehlt es jedoch oft an Effizienz und Effektivität.[2] Insbesondere mit Kleinstbetrieben stellen sich beim Beratungsprozess aufgrund des beschränkten Prämienvolumens hohe Effizienzanforderungen an die Vertriebsmitarbeiter.[3] Andererseits sollte der Beratungsprozess effektiver und damit kundenorientierter werden, um das Vertrauen wiederherzustellen, sich an das hybride Kundenverhalten anzupassen und sich von den Konkurrenten differenzieren zu können. Deshalb stellt sich die Frage, wie dieses Dilemma zu lösen ist, um sowohl die Effizienz als auch die Kundenorientierung bei Beratungsprozessen in der Versicherungswirtschaft zu optimieren.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Eine Möglichkeit, das in der Problemstellung dargestellte Dilemma zu lösen, wäre die Kundenberatungsprozesse mit IT-gestützten Innovationen hinsichtlich ihrer Effizienz und Kundenorientierung zu verbessern. Den Forschungsgegenstand dieser Arbeit stellen Beratungsprozesse mit KMU-Kunden in der Versicherungswirtschaft dar. Dabei wurden bewusst nur kleinere KMU's befragt, da die Beratungsprozesse mit grösseren Unternehmen nicht mehr einem einheitlichen Muster folgen.[4] Um ein Verständnis für den Beratungsprozess und die allgemeine Entwicklung in der Versicherungswirtschaft zu gewinnen, soll zuerst der aktuelle Wissenstand aufgerollt werden. Im Folgenden sollen Strategien und Handlungsempfehlungen zu Beratungsprozessen anhand von praktischen Befragungen und Beobachtungen identifiziert werden. Daneben seien bei den existierenden Vorgehensmethoden Probleme und Verbesserungspotenzial aufgezeigt, um mittels spezifischer IT-Massnahmen sowohl diese Ineffizienzen zu beheben als auch neue Ansätze

[1] Vgl. [Steiner und Bayraktar 2004] S. 60

[2] Vgl. [Salzgeber 1996] S. 28-30

[3] Vgl. [Mogicato und Gerber 2006]

[4] Für empirische Begründungen dieser Aussagen siehe Kapitel 5.4.1

für Beratungsstrategien und Vorgehensmethoden zu erleichtert umzusetzen. Die Verbindung von IT-Massnahmen mit kundenerwartungsorientierten neuen Strategien und Handlungsempfehlungen soll dabei Innovationen für Beratungsprozesse unterstützen. Da die empirischen Untersuchungen in der Schweiz gemacht worden sind und viele der verwendeten Quellen aus dem deutschsprachigen Raum stammen, sind die Forschungsergebnisse dieser Arbeit auch grundsätzlich für die Versicherungswirtschaft im deutschsprachigen Raum relevant.

## 1.3 Zielpublikum der Arbeit

Diese Arbeit richtet sich an alle Akademiker und Praktiker, welche an der IT-Unterstützung von Strategien und Handlungsempfehlungen im Rahmen des Beratungsprozesses mit KMU-Kunden in der Versicherungswirtschaft interessiert sind. Die Akademiker könnten aus den Schlussfolgerungen dieser Arbeit weitere Thesen formulieren oder das spezifizierte Forschungsmodell für ausgedehnte quantitative Analysen verwenden. Für Versicherungsberater und Versicherungsunternehmen könnten ausserdem die IT-gestützten Lösungsvorschläge zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten in der Praxis eine Umsetzungshilfe für effizientere Abläufe bieten. Des Weiteren vermitteln die aufgezeigten Beratungsprozessleitbilder Visionen für alternative Beratungsansätze. Für die KMU-Kunden soll die Arbeit schliesslich Beispiele aufzeigen, wie eine Beratung der Zukunft aussehen könnte und was die Rolle der Kunden dabei wäre.

## 1.4 Abgrenzung zu anderen Arbeiten

Die Idee für diese Arbeit entstammt einer gemeinsamen Studie von *Solution Providers*[5] und der *Information Management Research Group*[6]. Als Ergänzung zur Studie von [Schwabe, Gerber et al. 2006], welche die Versicherungsberatung auf einem Management-Level betrachtet, wurden zwei Diplomarbeiten geschrieben, die den Beratungsprozess von operativer Seite her untersuchten. [Huber 2006] analysierte in seiner Arbeit Versicherungsberatungsprozesse mit Privatkunden, während sich diese Arbeit der Interaktion mit KMU-Kunden widmet. Um den Gesamtwert des Forschungsergebnisses zu steigern, wurden Kapitel 2 zur Einführung der Versicherungswirtschaft, 3.4.3.3 zur Darstellung des verwendeten Beratungsprozessmodells, Kapitel 4 zur Forschungsmethodik und Kapitel 5.4 zu den Unterschieden zwischen KMU's- und Privatkunden gemeinsam mit U. Huber erarbeitet und geschrieben. Die Verwendung einer gleichen Forschungsmethodik soll eine Kombination und Vergleichbarkeit der beiden Forschungsergebnisse ermöglichen. Im Bankenbereich wurde eine ähnliche Arbeit von [Romaneschi 2005] geschrieben, bei

[5] www.solutionproviders.ch

[6] www.ifi.unizh.ch/im/imrg/index.php?id=home0

welcher Innovationen in Beratungsprozessen des Private Banking untersucht wurden. Einige Literaturquellen und Erkenntnisse konnten genutzt werden für die Erstellung dieser Arbeit. Daneben basiert die theoretische Auseinandersetzung mit der versicherungswissenschaftlichen Thematik in Kapitel 2 und 3 oftmals auf Forschungsarbeiten des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.

## 1.5 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Folgende Darstellung soll einen Überblick über den Aufbau der gesamten Arbeit gewähren (Unterkapitel zu Vorgehensweise und Zwischenfazit werden nicht dargestellt):

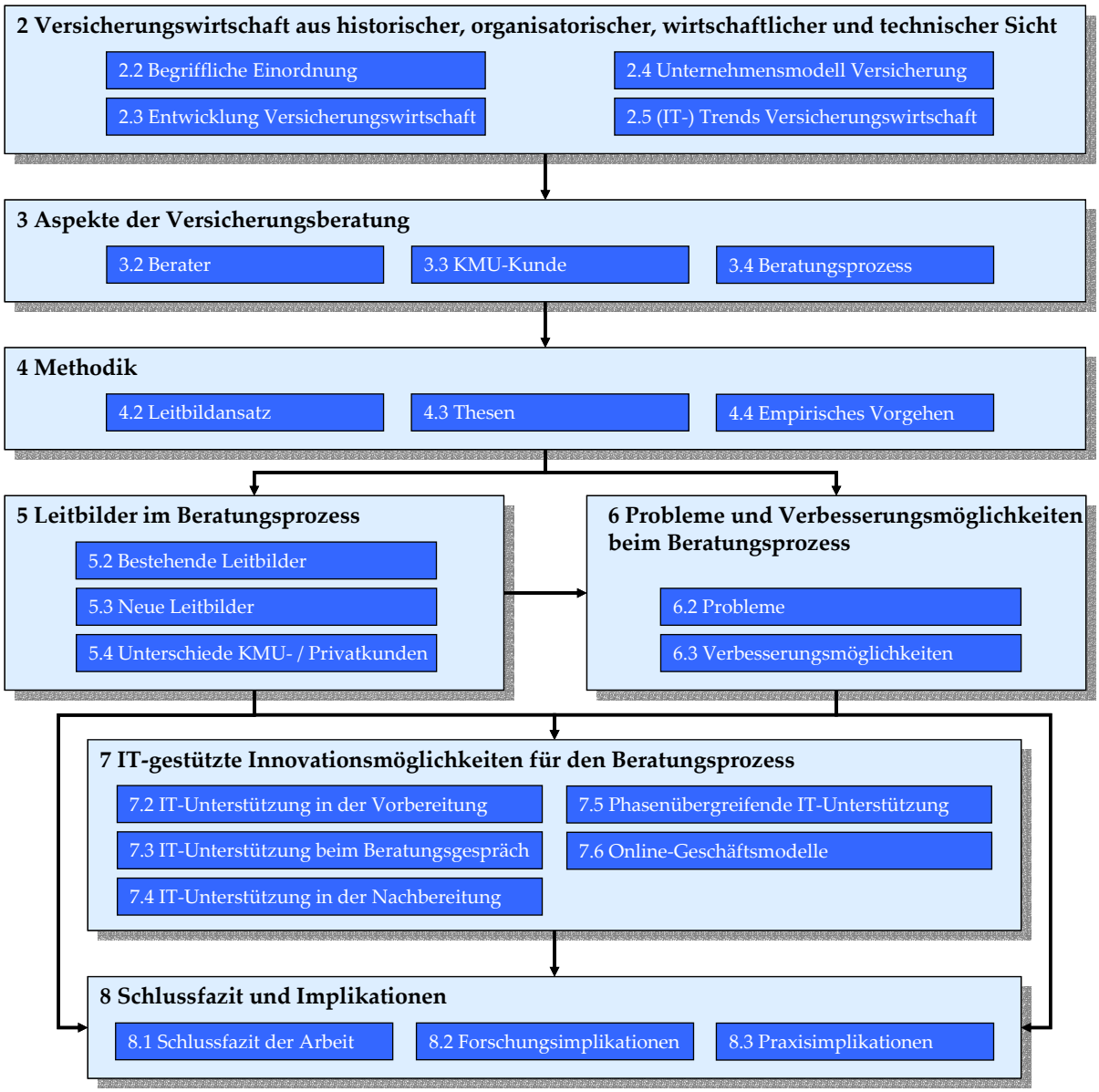



*Abbildung 1: Aufbau der Arbeit*[7]

[7] Eigene Darstellung

Zur Erarbeitung von Kapitel 2 und 3 wurde Desk Research betrieben, wobei sowohl versicherungsspezifische als auch allgemeine Literaturquellen zu Themen wie der allgemeinen Entwicklung in der Versicherungswirtschaft, den KMU-Kunden, den Beratern und dem Versicherungsberatungsprozess aufgearbeitet wurden. Damit soll sichergestellt werden, dass die im empirischen Teil der Arbeit gefolgerten Schlüsse an den Stand der Forschung anschliessen. Des Weiteren ermöglicht eine umfangreiche Literaturauswertung eine einfachere Auseinandersetzung mit den im empirischen Teil aufgezeigten Problemen und vorgeschlagenen Massnahmen.[8]

Im Rahmen der Methodik in Kapitel 4 wurde ein Leitbildansatz für Beratungsprozesse definiert, um Strategische Grundideen gemeinsam mit Handlungsempfehlungen behandeln zu können. Aus den erarbeiteten Problemstellungen wurden drei Thesen formuliert. Um diese zu überprüfen wurde als Analyseframework das Servicequalitätsmodell von [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] verwendet. Das Modell wurde vereinfacht, um es gezielt für eine Analyse des Beratungsprozesses einsetzen zu können.

Durch eine Befragung von Beratern zur Vorgehensweise bei Beratungen, der Aufnahme von Kundenerwartungen mit KMU-Kundeninterviews und durch Beratungsprozessbeobachtungen wurden in Kapitel 5 existierende Leitbilder definiert. Aufgrund von Kundenerwartungen, welche nicht zu den bestehenden Leitbildern passten, wurden neue Leitbilder formuliert. In einem weiteren Unterkapitel wurden schliesslich die Hauptunterschiede zwischen KMU- und Privatkunden durch einen Vergleich mit Arbeit von [Huber 2006] beschrieben. Die in Kapitel 6 beschriebenen Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten wurden ebenfalls mit den gleichen Erhebungen sowie zwei Workshops mit Generalagenten und Agenten von verschiedenen Versicherungen eruiert.

Kapitel 7 baut auf den Ergebnissen der Vorkapitel auf, indem es IT-Massnahmen als Reaktion auf die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten vorschlägt, und diese den einzelnen Leitbildern relevanzgewichtet zuordnet. Für die IT-Massnahmen wurde wiederum Desk Research betrieben, um nach Praxisbeispielen, Technologien und möglichen Konzepten zu suchen, welche die spezifischen Probleme lösen, Verbesserungsmöglichkeiten unterstützen und eine Umsetzung der neuen Leitbilder erleichtern.

Kapitel 8 zieht schliesslich ein Schlussfazit über die gesamte Arbeit und nennt mögliche Implikationen die Anspruchsgruppen aus Forschung und Praxis. Im hier nicht dargestellten *Anhang A* sind Verweise auf die Fragebögen enthalten, welche in Dokumenten auf der beigelegten CD-ROM vorliegen. Die Namen der Interviewpartner, die Interviewantworten und die Datenverdichtung werden aus Vertraulichkeitsgründen gegenüber den beteiligten Personen nicht veröffentlicht.

[8] Vgl. [Bechmann 2002] S. 9

## 1.6 Literarische Hinweise zur Arbeit

In dieser Arbeit werden beide Geschlechter gleichermassen angesprochen, wobei im Allgemeinen bei Beschreibungen die männliche Form gewählt wurde, was einer reinen Leseflussverbesserung dient und keine wertende Aussage sein soll. Damit der Lesefluss nicht unterbrochen wird, wurden Literatur- und Quellenangaben sowie zusätzliche Kommentare und Informationen in den Fussnoten angebracht.[9] Wenn der Verfasser einer Literaturquelle hervorgehoben werden sollte, wurde die Quelle in einigen Fällen direkt im Fliesstext integriert. Bei Büchern und Buchabschnitten wird zusätzlich gemeinsam mit dem Quellenverweis eine Seitenanzahl angegeben. Die in Fussnoten angegebenen Internetseiten von Organisationen wurden am 1. April 2006 auf ihre Gültigkeit hin überprüft, während das Prüfdatum bei den im Literaturverzeichnis enthaltenen elektronischen Quellen direkt in der Quellenbeschreibung enthalten ist.

[9] Vgl. [Sachs und Hauser 2002] S. 140

# 2 Versicherungswirtschaft aus historischer, organisatorischer, wirtschaftlicher und technischer Sicht

## 2.1 Vorgehensweise

Kapitel 2 wurde in Zusammenarbeit mit Urs Huber geschrieben.[10] Es soll einen allgemeinen Einblick in die Versicherungswirtschaft und über einige aktuelle Trends vermitteln. Zu Beginn des Kapitels wird das Wesen einer Versicherung beschrieben und definiert. Im anschliessenden Kapitel wird die Geschichte der Versicherungswirtschaft vom Ursprung bis hin zur Krise nach der Jahrtausendwende genauer untersucht und vorgestellt, um die Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die heute vorherrschende Situation nachvollziehen zu können. Danach erfolgt die Beschreibung des Unternehmensmodells einer Versicherung, indem neben der wirtschaftlichen, rechtlichen, gesellschaftlichen und technologischen Umwelt auch der Versicherungsbetrieb mit den Elementen Strategie, Organisation, Personal und IT sowie die Wertschöpfung und somit die erbrachte wirtschaftliche Leistung des Versicherungsunternehmens genauer beleuchtet wird. Der Schluss dieses Kapitels widmet sich den aktuellen Trends in der Versicherungswirtschaft in Bezug auf mögliche wirtschaftliche, aber auch technologische Veränderungen in naher Zukunft.

## 2.2 Begriffliche Einordnung der Versicherung

Der Begriff „*Versicherung*“ deutet schon an, dass eine Sicherheit oder eine Absicherung damit verbunden ist. Eine Absicherung ist jedoch nur notwendig, wenn auch eine Unsicherheit besteht, weshalb sich eine Versicherung im Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Unsicherheit bewegt.[11] Eine Versicherung übernimmt dabei die Rolle des Risikoabnehmers, bei Risiken welche die Versicherten nicht selbst tragen wollen oder können. Im Gegenzug erhält eine Versicherung über eine vertraglich festgelegte Zeit hinweg Zahlungen, welche die Versicherungsprämie darstellen. Tritt ein Schaden während dieser festgelegten Zeit ein, welcher gemäss den Vertragsbedingungen gedeckt ist, leistet die Versicherung eine Deckung der finanziellen Folgen.[12] Um diese Schäden aus Sicht des Versicherers auch decken zu können, wird ein Risikoausgleich zwischen den Versicherten

[10] Vgl. [Huber 2006]

[11] Vgl. [Joho 1996] S. 27; Primärquellen [Brauchlin 1979] S. 15 und [Farny 1989]) S. 17

[12] Vgl. [Joho 1996] S. 28; Primärquellen: [Farny 1989] S. 14, [Gerling 1986] S. 24 und [Müller-Lutz 1991] S. 45

angestrebt. Durch eine Zusammenfassung vieler gleichartiger Risiken zu einer Gefahrengemeinschaft kann dieser Risikoausgleich erfolgen.[13] Eine Bedingung dafür ist jedoch das Einhalten des Solidaritätsprinzips, welches [Gerling 1986] folgendermassen beschrieben hat: „*Die Kernidee der Versicherung ist damit in einem natürlichen Solidaritätsgefühl zu finden, dessen Wesen stark von der Selbstverantwortung des Einzelnen geprägt ist. Wird das Individuum diesen Voraussetzungen nicht gerecht, muss langfristig der Schutz der gemeinschaftlichen Versicherung versagen*"[14].

Die Versicherung als Geschäft unterteilt [Farny 1995] in drei Bestandteile: das Risikogeschäft, das Spar- und Entspargeschäft und das Dienstleistungsgeschäft. Das Kerngeschäft liegt wie oben beschrieben im Risikotransfer, welcher sich zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer bewegt. Die Risikodeckung äussert sich in der Abgabe von Versicherungsschutzversprechen und der Gewährleistung von Versicherungsleistungen nach Eintritt von Versicherungsfällen. Auf der anderen Seite erhält der Versicherungsnehmer eine Sicherung der Wirtschaftslage durch eine Annahme von Versicherungsschutzversprechen und im Falle eines Schadens den Empfang von Versicherungsleistungen zum Ausgleich der Schadenkosten.[15] Das Spar- und Entspargeschäft wird von [Farny 1995] folgendermassen definiert: „*Ein Spargeschäft liegt vor, wenn der Versicherungsnehmer einmalig oder laufend Sparbeträge an den Versicherungsgeber zahlt und dieser sich verpflichtet, das daraus gebildete Sparkapital zu verzinsen und zu bestimmten Zeiten oder unter anders definierten Voraussetzungen an den Versicherer in Form eines Einmalbetrags (Kapitals) oder von laufenden Renten zurückzuzahlen. Ein Entspargeschäft liegt vor, wenn der Versicherungsnehmer dem Versicherer Kapital überlässt, welches einschliesslich der Zinseszinsen planmässig in Form von Rentenzahlungen während eines bestimmten oder unbestimmten Zeitraums verzehrt wird*"[16]. Der dritte Bestandteil liegt schliesslich im Transfer von Dienstleistungen, welche auf der Versichererseite Beratungsleistungen und Abwicklungsleistungen bedeuten. Diese Dienstleistungen werden vom Versicherungsnehmer für die Umsetzung der anderen beiden Bestandteile empfangen.

Eine Versicherung als Dienstleistung erfüllt mit ihrem Kernprodukt „*Versicherungsschutz*" gemäss [Haller und Ackermann 1995] Leistungen in drei Dimensionen. In *sozialer Hinsicht* wird dem Kunden durch den rechtlich präzisierten Versicherungsschutz ein Sicherheitsempfinden vermittelt, was ihm eine innere Sicherheit verleiht. Aus einer *technischen und leistungswirtschaftlichen Sicht* erfolgen Handlungen des Versicherers während der Dauer des Versicherungsverhältnisses, worin insbesondere eine allfällige Schadenabwicklung enthalten ist. Die *finanzwirtschaftliche Dimension* äussert sich schliesslich in „*präzis geregelten Finanzleistungen*", welche den Risikotransfer begleiten. Damit besteht das Kernprodukt „*Versicherungsschutz*" aus dem Verfügen über den Versicherungsschutz, also

[13] Vgl. [Joho 1996] S. 28

[14] Zitat aus [Gerling 1986] S. 26

[15] Vgl. [Jara 2000] S. 41-42, Primärquelle [Farny 1995] S. 15

[16] Zitat aus [Farny 1995] S. 41

dem Vorhandensein einer Versicherungsdeckung und dem Wissen um den Versicherungsschutz, welches in der sozialen Dimension abgebildet ist.[17]

Die Versicherungen haben eine relativ grosse volkswirtschaftliche Bedeutung in der Schweiz. Sie leisten durch die Umverteilung der Schäden auf eine Risikogemeinschaft (also die Versicherungskunden) einen Beitrag zur Stabilisierung der Vermögensverteilung. Ebenso stabilisieren Versicherungen die Nachfrage durch Garantierung der Sicherungsfunktion, Erhaltung der Kaufkraft und Abbau unnötiger flüssiger Geldmittel, welche sonst als zusätzliches Sicherheitskapital gehalten werden müssten. Die Lebensversicherung hat ausserdem positive Auswirkungen auf die Sparbeiträge, mit deren Hilfe Investitionen finanziert werden können, welche neues produktives Volksvermögen darstellen.[18]

## 2.3 Entwicklung der Versicherungswirtschaft seit der Deregulierung

Die folgenden Unterkapitel sollen aufzeigen, wie sich die Versicherungswirtschaft ab den 90er Jahren von der Deregulierung, über die Hype Phase bis hin zur Krise entwickelt hat und was die Ursachen der heutigen Ausprägungen sind.

### 2.3.1 Deregulierung

Basierend auf dem regulierten Markt[19] erfolgte im Lauf des 20. Jahrhunderts zwischen den Versicherungsunternehmen über die Branchenverbände hinweg gemeinsame Abmachungen bezüglich Produkten und Tarifen.[20] Diese kartellistischen Absprachen führten kurz gesagt zu „*einheitlichen Preisen mit einheitlichem Marktauftritt über einheitliche Vertriebswege*". Der Deregulierungsprozess[21] in der Schweizerischen Versicherungswirtschaft wurde 1988 aufgrund der Aufhebung der Kartelle durch die Wettbewerbskommission in Gang gesetzt.[22] Dem Sachversicherungsverband wurden dabei die kartellmässige Absprachen untersagt, was zu einer völligen Deregulierung im Industriemarkt und zu einer

[17] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 3 S. 11-12

[18] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 8 S. 22-23

[19] Unter dem allgemeinen Begriff der Regulierung wird nach [Brockhaus 1999] „*die Verhaltensbeeinflussung von Unternehmen durch staatliche Vorschriften, um wirtschaftspolitisch erwünschte Marktergebnisse herbeizuführen*" verstanden. Demnach können Lenkungseingriffe des Staates mit Geboten und Verboten eine Regulierung darstellen.

[20] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 6 S. 27-30

[21] Unter Deregulierung bzw. Liberalisierung wird im Allgemeinen die Abschwächung oder Abschaffung von Regulierung verstanden. Vgl. [Krause 1988]. Das Ziel einer solchen Deregulierung ist der Abbau von ineffizienten Normen und ordnungsrechtlichen Vorschriften sowie Marktzutrittsbeschränkungen, um schliesslich das wirtschaftliche Wachstum anzutreiben, den Unternehmen grössere Entscheidungsspielräume zu schaffen oder die Schattenwirtschaft einzudämmen. Vgl. [Brockhaus 1999]

[22] Vgl. [Steiner und Bayraktar 2004] S. 52

Entbindung von Preisabsprachen im Privatkundengeschäft führte.[23] Begründet wurde der Entscheid von der Wettbewerbskommission mit dem Argument, dass im Industriegeschäft die Transparenz der Versicherungsprodukte als weniger wichtig eingestuft werden kann, da die Versicherungsnehmer über mehr Sachkompetenz verfügen und somit auch weniger schutzbedürftig sind.[24]

Ein weiterer Grund für den Deregulierungsprozess in der Schweizerischen Versicherungswirtschaft war die Entwicklung der Versicherungswirtschaft in Europa. Ausgangspunkt der gesamten Entwicklung war die Absicht der EU, einen einheitlichen europäischen Binnenmarkt zu schaffen, was in einem ersten Schritt zum Abschluss der Verträge von Rom zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft im Jahre 1957 geführt hat.[25] Die in diesem Vertrag enthaltenen Niederlassungs-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehrsfreiheit enthielten bereits die Voraussetzung für einen Versicherungsbinnenmarkt. Um aber diesen Binnenmarkt überhaupt entstehen zu lassen, mussten auch die staatlichen Eingriffe in die Produktgestaltung, Preise und Vertriebsformen beseitigt werden.[26] Die Umsetzung eines Versicherungsbinnenmarktes erfolgte dabei über drei Generationen von Richtlinien, auf die in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird.[27] Aufgrund der Tatsache, dass die Schweizerische Versicherungswirtschaft schon seit jeher stark auslandsorientiert ist (Im Jahre 1988 beliefen sich die eingenommen Prämien aus dem EU-Raum auf ca. 40 Mrd. CHF[28]), tangierte die Schaffung eines EU-Binnenmarktes auch die Versicherungsunternehmen in der Schweiz. Daher wurde im Rahmen des Versicherungsabkommens "*Schweiz - EU*", welches am 1. Januar 1993 in Kraft getreten ist[29], ein niederlassungsrechtliches Abkommen auf dem Gebiete der Direktversicherung (mit Ausnahme der Lebensversicherung) ausgehandelt. Als Folge dieses Abkommens wurden in der Schweiz weitere Bundesgesetze, welche Probleme wie die Niederlassungsfreiheit, die Berechnung der Solvabilität[30] sowie Fragen des Mindestkapitals und des gebundenen Vermögens regelten, verabschiedet. Im gleichen Zeitraum wurde auch die Aufhebung der Genehmigungspflichten der Tarife und AVB (Allgemeines Vertragsbedingungen) bei den Grossrisiken und im Bereich des Privatkundengeschäfts beschlossen.[31] Damit war die erste und prägnanteste Phase des Deregulierungsprozesses in der Schweizerischen Versicherungswirtschaft abgeschlossen.

---

[23] Vgl. [Joho 1996] S. 50

[24] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 6 S. 32

[25] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 6 S. 22

[26] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 83

[27] Für weitergehende Informationen vgl. [Ehrler 1999b] S. 83

[28] Vgl. [Hefti 1989]

[29] Vgl. [EDA / EVD 2005]

[30] Unter Solvabilität wird „*die Fähigkeit von Wirtschaftssubjekten, ihre Existenz und die dauernde Erfüllbarkeit von Verpflichtungen jederzeit durch ausreichendes Eigenkapital sicherzustellen*" verstanden. Vgl. [Schierenbeck 1990] S. 585

[31] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 86

### 2.3.2 Hype Phase

Als Folge der Deregulierung hat sich die Marktlogik der Assekuranz in Deutschland, Österreich und der Schweiz ab ca. 1993 stark verändert. Durch den stärkeren Konkurrenzkampf stand immer mehr die Profitabilität durch Kapitalanlagen als neue Marktlogik im Vordergrund. Dabei nutzten die Versicherungen ihre hohen Schadenrückstellungen und Reserven, um von den boomenden Gewinnen der Kapitalanlagen zu profitieren. Dazu war jedoch ein hohes Prämienwachstum sehr wichtig, welches in der Lebensversicherungsbranche durch gewagte Leistungsversprechungen und bei den Sachversicherungen durch Schaden-/ Kostenquoten von über 100% angepeilt wurde.[32]

In der Praxis liess sich damit der Anfang einer Entwicklung beobachten, welche [Ackermann 2001] als ein Spannungsfeld zwischen Effizienz und Stabilität beschrieb. Mit zunehmendem Wettbewerb steigere sich die Effizienz, was auf Kosten der Stabilität gehe. Diese Entwicklung drückt sich in vier Konsolidierungsphasen der Märkte aus:[33]

- *Phase I – Service- und Qualitätsorientierung*: Schon vor der Deregulierung stellte dies ein Erfolgsrezept der Versicherer dar, es wurde jedoch in der Folge ausgebaut, indem bestehende Produkte durch flankierende Assistance-Leistungen ausgebaut oder die Erreichbarkeit der Versicherungsvertreter verbessert wurde. Ausserdem fanden ISO-Zertifizierungen einen höheren Stellenwert.
- *Phase II – Lineare Produktinnovation*: Sobald eine gewisse Servicequalität erreicht worden war, versuchten sich die Versicherungen durch eine umfassende Problemlösung für den Kunden über eine Ausweitung der Sicherheits- und Schutzkonzepte zu differenzieren. Dahinter steckt häufig eine konsequente Marketingorientierung, welche auf die strategischen Marketingziele ausgerichtet ist: besser, billiger, schneller!
- *Phase III – Optimierung der Fertigungstiefe*: Um die vorher erwähnten Marketingziele auch wirklich zu erreichen, vertritt [Ackermann 2001] die These, dass in wettbewerbsintensiveren Märkten auch die bisher eher auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgerichteten Versicherungsunternehmen dazu übergehen werden müssen, ihre Fertigungstiefe zu konzentrieren. Dies war im Rahmen der Hype-Phase noch nicht direkt erkennbar.
- *Phase IV – Innovative Geschäftsmodelle*: Als Folge der ersten drei Phasen, in denen bestehende Modelle optimiert werden, entsteht schliesslich das Bedürfnis nach neuen Formen der Wertschöpfung. Einige Beispiele für neue Wertschöpfungsstrategien lassen sich in [Ackermann 2001][34] finden.

[32] Vgl. [Ackermann und Lang 2004] S. 206

[33] Vgl. [Ackermann 2001] S. 68-77

[34] Vgl. [Ackermann 2001] S. 80

Der eigentliche Hype der Europäischen Versicherungsindustrie entwickelte sich nach Überwindung des stärkeren Wettbewerbsdrucks als Folge der Deregulierung in den neunziger Jahren und wird für alle Stakholder als eine Periode mit stark wachsendem Prämienvolumen, höheren Boni, (kurzfristig) verstärktem Nutzeneffekt auf Seite der Versicherungsnehmer und grösserer Aktienrendite in Erinnerung bleiben. An den Aktienmärkten explodierten die Gewinne, was die langfristigen Sparmöglichkeiten bei Lebensversicherungen florieren liess. Durch diese Kapitalmarktorientierung standen die Versicherungen seitens der Investoren und Analysten unter einem stärkeren Druck. Andererseits fand eine Konsolidierung in der Versicherungsbranche statt und es entstanden Expansionsstrategien auf drei Ebenen: Heimmarktpenetration, internationale Expansion und Bildung von zusätzlichen bankähnlichen Produkten. Durch nationale und internationale Expansionen versuchten die Versicherungsgesellschaften vermehrt Skaleneffekte auszunützen. Zwischen 1990 und 2000 erreichten die wichtigsten Europäischen Versicherungsgruppen jährliche Wachstumsraten zwischen 10% und 30%.[35]

Auch in der Schweiz blühte die Versicherungswirtschaft unterstützt durch das herausragende Börsenumfeld und tendenziell rückläufige technische Belastungen. Die traditionell eher als risikoavers geltenden Schweizer gaben 1999 mit 4643$ pro Kopf weltweit am meisten für Versicherungsprodukte aus.[36] Erst jetzt begannen Deregulierung und Liberalisierung wirklich zu wirken, in den frühen neunziger Jahren wurde der Konkurrenzkampf zwischen den Schweizerischen Versicherungskonzernen vorwiegend auf internationalem Parkett ausgetragen.[37] Im Inlandgeschäft wurden technische Verluste in den Sachversicherungen mit zusätzlichen Kapitalerträgen wettgemacht und im Auslandgeschäft stieg das Prämienvolumen sprunghaft an, unterstützt durch den Boom im Lebengeschäft.[38] Nicht nur in der Schweiz, sondern auch weltweit boomte das Geschäft mit Lebensversicherungen. So stiegen die Leben-Prämien in Westeuropa 1999 um vergleichsweise sehr hohe 16%[39], was einerseits auf die Verlagerung von der sozialen zur privaten Altersvorsorge[40] und andererseits im Speziellen bei den fondsgebundenen Formen von Lebensversicherungen auf die damalige Aktienhausse zurückzuführen ist[41]. In der Schweiz hat die Sparte Leben seit Anfang 1998 zusätzlich von der Verschärfung des Steuerrechts mit der Ankündigung zur Einführung einer Stempelabgabe auf Einmaleinlagen profitiert.[42]

---

[35] Vgl. [Luippold, Naumann et al. 2003] S. 13-14

[36] Vgl. [Fuster 2000]

[37] Vgl. [Hug 1999]

[38] Vgl. [Zwonicek 1998]

[39] Vgl. [Fuster 2000]

[40] Vgl. [Associated Press Worldstream 2000]

[41] Vgl. [Schanz 2001]

[42] Vgl. [Hug 1999]

Mit dem sich weltweit abzeichnenden E-Hype um die Jahrtausendwende und dem rasanten Prämienanstieg ergaben sich neue Möglichkeiten und Herausforderungen für die Assekuranz. Es herrschte die Auffassung, dass in Zukunft nur derjenige überleben könne, welcher seine Konzepte der Neuzeit anpasse. Obwohl dies mit den bisherigen IT-Systemen nur begrenzt unterstützt werden konnte, seien effiziente und überschaubare Geschäftsprozesse von der Erstberatung bis hin zur Rückversicherung für den Geschäftserfolg immer ausschlaggebender.[43] Als Folge dessen, statteten die Versicherungen einerseits ihre Agenten im Aussendienst mit moderner Kommunikationstechnik aus und versuchten andererseits den Web-Boom mit entsprechenden Internetauftritten zu nutzen, was jedoch zum Teil am Problem scheiterte, dass die bisherigen Versicherungsprodukte auf einer persönlichen Beratung aufbauten und sich nicht direkt ohne grössere Anpassungen ins Netz übertragen liessen.[44] Trotz der bisher geringen Nutzung rechneten Branchenoptimisten in Deutschland für 2002 mit Prämieneinnahmen im Netz von bis zu 17 Milliarden Mark.[45] So liessen sich gemäss [Bechmann und Forrer 2001] folgende sieben Haltungen im Informatikmarkt der Assekuranz ausmachen:[46]

- *Goldgräberstimmung*: Die Zukunftserwartungen bzgl. E-Business waren sehr hoch und die Neuen Märkte schienen attraktiv und zugleich essentiell, um den Kunden als ganzes zu halten.
- *Just do it*: Abgesehen von gewissen Integrationsproblemen wurde von einfacherer Umsetzung ausgegangen und die Planungsprozesse wurden kürzer und offener.
- *Kundennähe*: Um den Kunden in effizienter und effektiver Weise anzusprechen versuchten viele Versicherungskonzerne die Brücke zwischen Kunden- und Verwaltungsapplikationen zu schlagen, was durch Internet und CRM-Technologien unterstützt werden sollte.
- *IT-Mythos*: IT wird allgemein als positiv angesehen und es entstand der „*Mythos der endlichen Machbarkeit*".
- *Make or Buy*: Aufgrund von Kostendruck, Ressourcenknappheit, Reaktionsgeschwindigkeit am Markt und des veränderten *IT-Mythos* wurde die Frage zwischen Einkauf und Eigenentwicklung von IT-Lösungen mit zunehmendem IT-Einsatz allgegenwärtig.
- *Marktgrenzen*: Auch wenn sich nicht alle Marktteilnehmer einig waren, wo die zukünftigen Marktgrenzen liegen würden, herrschte ein gewisser Konsens darüber, dass sich diese durch den Einfluss der neuen Medien ändern würden.

[43] Vgl. [Zehetmaier 2002]

[44] Vgl. [Funk 2001]

[45] Vgl. [Herden 2000]

[46] Vgl. [Bechmann und Forrer 2001] S. 10-15

- *Aufbruchstimmung*: Die Informatik wurde nicht mehr nur als Kostenfaktor angesehen, sondern verursachte eine Aufbruchstimmung in den Chefetagen, welche sich zunehmend mit diesem Thema beschäftigten.

### 2.3.3 Krise

In der Vergangenheit hatte es auch schon Krisen in der Assekuranz gegeben, so z.B. in Deutschland nach dem ersten Weltkrieg, während der Hyperinflation. Einige Versicherer griffen zu damals verbotenen, versicherungsfremden bankähnlichen Geschäften, was diese schliesslich zu Übernahmekandidaten machte.[47] Ein wesentlicher Unterschied zu dieser Zeit liegt aber in der Deregulierung, welche neue Chancen und Risiken eröffnet hat.[48] Es gibt jedoch auch Krisen in der Neuzeit: so gingen in Japan Mitte der neunziger Jahre mehrere mittelgrosse Gesellschaften Konkurs. Diese sehr grosse Krise wurde durch eine starke Aktienbaisse hervorgerufen, einen Immobilienwertzerfall und eine darauf folgende Niedrigzinspolitik des Staates.[49]

Die sich anbahnende Krise liess sich zunächst daran erkennen, dass die E-Business Euphorie keinen Erfolg aufzeigte. Hinter den automatisiert wirkenden Webseiten versteckten sich zahlreiche Medienbrüche und zusammenfassend nannte [Baumann 2001] folgende ernüchternden Ergebnisse:[50]

- Betriebsabläufe erzielten keine Kostenvorteile
- Wettbewerbsvorteile wurden nicht erreicht
- Investitionsschutz fehlte
- Es entstanden zusätzliche Zuständigkeiten
- Letzte Akzeptanz beim höheren Management fehlte
- Viele Alibiübungen

Unter den vielen Start up Unternehmen, welche während des Hypes entstanden waren, stellte sich eine Marktbereinigung ein. Trotz dieser Anzeichen gingen die meisten grösseren Versicherungsunternehmen von einem grossen Potenzial im E-Business aus, offen sei lediglich wann die Nachfrage anspringe.[51]

Mit den Terroranschlägen vom 11. September 2001 kam es jedoch noch schlimmer: einerseits verursachten diese Ereignisse einen hohen Schaden bei mehreren international führenden Versicherungskonzernen und andererseits löste dies eine Zäsur in der gesamten Risikobetrachtung der Assekuranz aus.[52] Hinzu kam der Börsenzerfall in den Jahren 2001

[47] Vgl. [Fromme 2002c]
[48] Vgl. [Schanz 2001]
[49] Vgl. [Kölling 2002]
[50] Vgl. [Baumann 2001]
[51] Vgl. [Schreier 2001]
[52] Vgl. [Stahel 2002]

und 2002, was die Korrelation der Risiken im Versicherungs- und Anlagegeschäft aufzeigte. Diese Risikokumulation, welche sich auf mehreren scheinbar nicht direkt voneinander abhängigen Ebenen auswirkte, wurde vor dem 11.September 2001 von der Assekuranz unterschätzt.[53] Die vorher in Kauf genommenen Schaden-/Kostenquoten von über 100%[54] sollten nun den Sachversicherungen zum Verhängnis werden, welche den negativen technischen Ertrag nicht mehr durch Kapitalgewinne ausgleichen konnten.

Besonders hart aber traf der Börsenzusammenbruch die vorher boomende Lebensversicherungsbranche[55], welche von den Kapitalerträgen stark abhängig ist. Ein wesentliches Problem stellten dabei Garantieverzinsungen dar, welche eine gewisse, unter Umständen nicht mehr realisierbare Verzinsung versprechen. So ist es auch in Zukunft schwierig abzuschätzen wie sich die Renditelage entwickelt.[56] Ein Beispiel für eine falsche Einschätzung auf Seiten des Managements liefert die Britische *Equitable Life*[57], bei welcher Kunden einen beträchtlichen Teil Ihrer Auszahlung verloren haben. Dabei fiel die Aussage von einem Geschädigten: *„Equitable Life ist ein britisches Enron"*.[58] Trotz dieser Problematik schrieben Lebensversicherer immer noch zu hohe Zinssätze aus, um sich die bestehende Vertriebsstruktur überhaupt leisten zu können. Eine Folge der Krise war, dass die stillen Reserven (gemäss Berechnungen der Analysten von *WestLB Panmure*) der 24 grössten Lebensversicherer von 42 Mrd. Euro Ende 2000 auf 1,5 Mrd. Euro Ende 2002 zusammengefallen waren.[59] Folgt man den Ausführungen von [Fromme 2002a], so würden die Bilanzen der Lebensversicherer für das Jahr 2002 zwar schrecklich aussehen, aber immer noch enorm geschönt sein.[60]

Das Jahr 2002 wird der Deutschen und Schweizerischen Assekuranz in schlechter Erinnerung verbleiben. Schlagzeilen wie *„Der Fall ins Bodenlose"*[61] oder *„Die deutsche Assekuranz am Ende…"*[62] prägten das Bild. In der Schweiz reichte die erarbeitete Nettowertschöpfung nicht mehr aus, um die Löhne zu bezahlen. Dies bedeutete, dass die Mitarbeiter zu einem grossen Teil aus den Unternehmensreserven bezahlt werden mussten, was die Unternehmenssubstanz erodieren liess. Aufgrund der angehäuften Reserven in den Hype-Jahren konnte das schlimmste jedoch vermieden werden.[63] Dennoch wurden die Versicherungen in der Folge zu drastischen Kosteneinsparungen gezwungen.[64]

---

[53] Vgl. Aussage in einem Interview mit Allianz-Chef Henning Schulte-Noelle [Reitz 2002]

[54] Vgl. Kapitel 2.3.2

[55] Vgl. Kapitel 2.3.2

[56] Vgl. [Fromme 2003]

[57] www.equitable.com

[58] Vgl. [Kroder 2002]

[59] Vgl. [Fromme 2002b]

[60] Vgl. [Fromme 2002a]

[61] Vgl. [Rütter 2003]

[62] Vgl. [Clemens 2002b]

[63] Vgl. [Rütter 2003]

[64] Vgl. [Clemens 2002a]

[Luippold, Naumann et al. 2003] fassten im Rahmen eines Diskussionspapiers der *Boston Consulting Group* die Auswirkungen der Assekuranz-Krise folgendermassen zusammen:[65]

- Die meisten Versicherungsgruppen haben enorme Verluste eingefahren
- Reserven und Eigenkapitalpositionen sind dramatisch gefallen
- Verschieden Gruppen mussten Dividenden kürzen oder neues Kapital aufnehmen
- Lebensversicherer standen Liquiditätsproblemen gegenüber
- Gewisse Lebensversicherer geben keinen garantierten Zinssatz mehr vor
- Viele Unternehmensführer mussten ihre Positionen verlassen

Damit hat sich als Folge der Krise eine neue Marktlogik entwickelt: die Profitabilität eines Versicherers soll durch das Tagesgeschäft erwirtschaftet werden und durch ein überarbeitetes Anlageprofil soll ein substanzielles Kapitalwachstum geschaffen werden. Schaden-/Kostenquoten in der Sachversicherung von über 100% sollen durch Abschlussdisziplin, Kostenkontrolle und Kunden-/Vertriebsorientierung vermieden werden. Gemäß [Ackermann und Lang 2004] *„rückt die Rückbestimmung auf das Tagesgeschäft und dessen Weiterentwicklung ins Zentrum“*.[66]

[65] Vgl. [Luippold, Naumann et al. 2003] S. 21

[66] Zitat aus [Ackermann und Lang 2004] S. 207

## 2.4 Unternehmensmodell Versicherung

Das Unternehmensmodell der Versicherung stellt sich vereinfacht wie in folgender Abbildung dar:

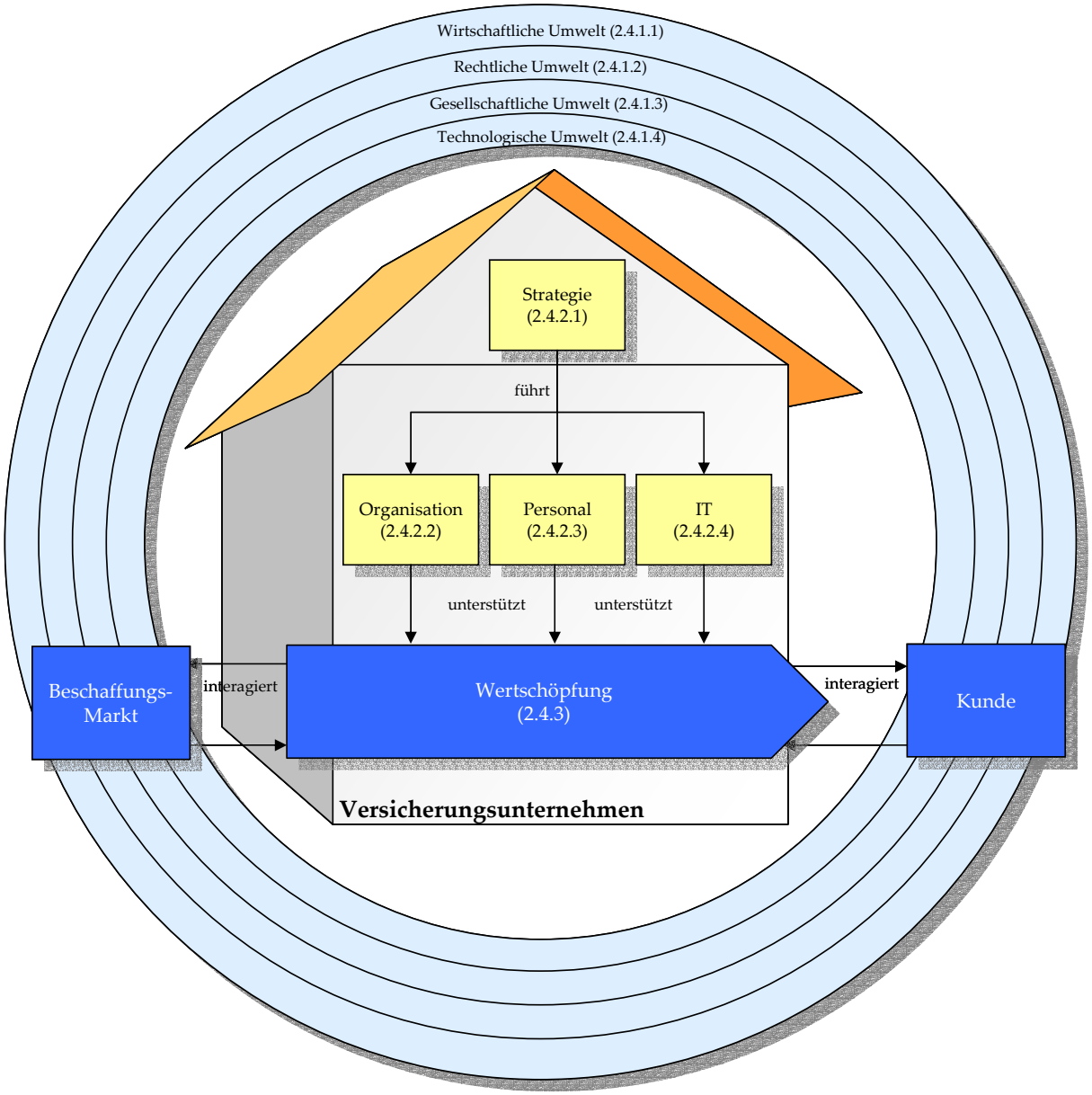



*Abbildung 2: Unternehmensmodell Versicherung*[67]

Das Verhalten und die Ausrichtung eines Versicherungsunternehmens sind von seiner Umwelt und deren Entwicklungen geprägt. Für die Versicherungswirtschaft relevant sind die wirtschaftliche[68], rechtliche[69], gesellschaftliche[70] und die technologische Umwelt[71]. Auf

[67] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Köhne 1997] S. 257

[68] Siehe Kapitel 2.4.1.1

[69] Siehe Kapitel 2.4.1.2

[70] Siehe Kapitel 2.4.1.3

[71] Siehe Kapitel 2.4.1.4

Basis dieser verschiedenen Einflüsse wird auf der Führungsebene die Strategie[72] für das Versicherungsunternehmen bestimmt. Diese hat wiederum einen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung und Ausrichtung der infrastrukturellen Einrichtung wie z.B. auf die Organisation[73], das Personal[74] sowie die IT[75]. Diese Infrastruktur wird schliesslich dazu benötigt, die Marktleistung des Versicherungsunternehmens zu erstellen, welche durch die Wertschöpfung realisiert wird[76].[77]

## 2.4.1 Umwelt

Die Darstellung der Umwelt eines Versicherungsunternehmens erfolgt getrennt in die wirtschaftliche, rechtliche, gesellschaftliche und technologische Umwelt in den folgenden Unterkapiteln.

### 2.4.1.1 Wirtschaftliche Umwelt

Mit Blick auf die Weltwirtschaft, welche im Herbst 2005 trotz gestiegenen Ölpreisen kräftig expandiert hat, ergibt sich ein relativ freundliches Bild der wirtschaftlichen Umwelt. Expansiv ausgerichtete Geldpolitik, niedrige Kapitalmarktzinsen, stark steigende Vermögenswerte und eine äusserst günstige Ertragslage der Unternehmen schaffen aus globaler Sicht gute Voraussetzungen für den Markt der Assekuranz. Dafür sind jedoch vor allem die beiden Wachstumsmotoren USA und China ausschlaggebend, wohingegen sich die Konjunktur im Euroraum mit einem prognostizierten BIP-Wachstum im Jahre 2005 von 1,3% eher verhalten zeigt.[78] In der Schweiz bewegen sich die Prognosen für 2005 zwischen 0,8% und 1,7%[79] und damit im Europäischen Mittelfeld. Daraus lässt sich folgern, dass die Ertragsaussichten insbesondere für die grösseren, international agierenden Versicherungskonzerne in der Schweiz günstig sein könnten. Nebst der internationalen Entwicklung haben auch die zum Teil heftigen Sanierungen und bereinigten Strategien seitens der Versicherungen zu markanter Verbesserung der Ertragslage und der technischen Ergebnisse geführt. So liessen sowohl *James Schiro*, Konzernleiter der *Zurich Financial Services* als auch *Rolf Doerig*, Chef von *Swiss Life*, an den Bilanzmedienkonferenzen für das Geschäftsjahr 2004 verlauten: „Der Turnaround ist geschafft."[80]

---

[72] Siehe Kapitel 2.4.2.1

[73] Siehe Kapitel 2.4.2.2

[74] Siehe Kapitel 2.4.2.3

[75] Siehe Kapitel 2.4.2.4

[76] Siehe Kapitel 2.4.3

[77] Vgl. [Köhne 1997] S. 257-258

[78] Vgl. [Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv et al. 2005]

[79] Gemäß [Eidgenössische Finanzverwaltung 2005]

[80] Vgl. [Ihle 2005]

Als wichtigste Veränderungskräfte im Umfeld der Finanzdienstleistungsunternehmen werden immer wieder Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung genannt.[81] So bieten die Versicherer seit der Deregulierung zunehmend umfassendere Problemlösungen an und werden dadurch immer mehr in den Markt für finanzielle Dienstleistungen eingebunden.[82] Auch die Globalisierung hat zu einem intensiveren Zusammenwachsen der verschiedenen Märkte geführt.[83] Damit gilt es die Versicherung nicht losgelöst, sondern im Kontext der übrigen Finanzdienstleistungen zu sehen. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht über den Markt der Finanzdienstleistungen:




*Abbildung 3: Der Markt der Finanzdienstleistungen*[84]

Aus Sicht des Versicherers ist damit die Frage entscheidend, welche finanzwirtschaftlichen Funktionen der Kunde bei welchem Anbieter nachfragt. Aus Sicht der Versicherungswirtschaft hat sich dabei in der Vergangenheit der Trend zu einem umfassenden Marktleistungsangebot gezeigt, was sich dadurch ausdrückt, dass das Kernprodukt der eigentlichen Versicherung durch flankierende finanzielle Dienstleistungen ergänzt wird.[85] In diesem Zusammenhang wird der Begriff Allfinanz gerne verwendet, welcher das Zusammenwachsen von traditionell getrennten Branchen im

[81] Vgl. [Wolfersberger 2004] S. 35

[82] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 9 S. 14; Für eine weitere Vertiefung zu den Auswirkungen von Deregulierung und Digitalisierung schaue man sich die Kapitel über die rechtliche (2.4.1.2) und das technologische (2.4.1.4) Umwelt an.

[83] Vgl. [Präve 1999]

[84] Eigene Darstellung nach [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 8 S. 15

[85] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 8 S. 15

Finanzdienstleistungsbereich ausdrückt.[86] Schon 1995 entstand aufgrund dieser Entwicklung die Aussage, dass der Wettbewerbsdruck stark zunehmen werde.[87] Untermauert wurde dieser Trend von diversen Kooperationen und Fusionen Ende der neunziger Jahre.[88] Die Branchendurchmischung fand jedoch einen herben Dämpfer während der Krise, als es wieder vermehrt darum ging die Kernkompetenzen zu halten[89]. Dies wurde in einem Workshop an der Universität Zürich mit Generalagenten von Schweizer Versicherungen prägnant ausgedrückt mit „*Die Allfinanz ist tot!*“[90], weil der Mentalitätsunterschied in der Beratung zu gross sei. Mit dem Trend zur Refokussierung auf profitable Kernbereiche begann in der Schweizer Assekuranz die *Basler Versicherungen*.[91] Das Konkurrenzdenken zwischen den Branchen scheint sich etwas abgeschwächt zu haben, so erwartet [Steiner 2004] beim Firmenkundengeschäft keine direkte Konkurrenz von versicherungsfremden Anbietern wie z.B. Banken. Nichtsdestotrotz bleiben sie natürlich wichtige wirtschaftliche Partner der Versicherungen.[92]

Der grenzüberschreitende Wettbewerb zwischen den verschiedenen Versicherern im wirtschaftlichen Umfeld sei gemäss [Müller-Reichhart 2005] als weitgehend inexistent gekennzeichnet, da weiterhin Markteintrittsbarrieren bestehen. Mit Ausnahme des Asset Managements und der Übernahme von Grossrisiken sei abgesehen von den Rückversicherungen der Wettbewerb auf lokale Anbieter beschränkt. Ein etwas anderes Bild zeichnet [Zwonicek 2003], der auf den gewachsenen Marktanteil ausländischer Anbieter von 11% in der Lebensversicherung und 17% im Bereich Nichtleben in der Schweiz hinweist. Dies habe einen beachtlichen Konkurrenzschub ausgelöst. Folgt man jedoch den Ergebnissen der Studie von [Accenture und IVW HSG 2005], so befindet sich das Entstehen internationaler Märkte im hinteren Drittel und der Markteintritt ausländischer Versicherungen sogar auf letzter Position der Veränderungskräfte innerhalb der Assekuranz. Dennoch hat sich gezeigt, dass der Maklervertrieb[93] innerhalb der letzten Jahre an Bedeutung gewonnen hat. Obwohl der Marktanteil der Makler in der Schweiz im internationalen

---

[86] Für eine genauere Definition siehe [Brockhaus 1999] oder für eine allgemeine Umschreibung siehe [Hetzler und Wohlwend 2004] S. 81

[87] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 8 S. 16

[88] Als Beispiel dafür wurde in [Hug 1999] das Zusammengehen von *Credit Suisse* und *Winterthur Versicherungen* genannt

[89] Vgl. Kapitel 2.3.3

[90] Vgl. [Huber und Burckhardt 2005] S. 4

[91] Vgl. [Philipp 2004]

[92] So z.B. beim Vertrieb von Lebensversicherungen über den Bankschalter oder beim Verkauf von Reiseversicherungen über Reisebüros

[93] Beim Maklervertrieb werden Versicherungsleistungen von Vermittlungsmaklern, einer Art „Zwischenhändler“ vertrieben. Nach [Brockhaus 1999] ist ein Vermittlungsmakler derjenige, der „*gegen Entgelt einem Auftraggeber […] Abschlüsse vermittelt*“ Für eine ausführliche Definition vgl. [Outecheva und Ulmer 2004] S. 177

Vergleich sehr tief ist, ist er gewachsen und hat sich insbesondere während der Krisenzeit gut gehalten.[94]

Weitere wichtige Anspruchsgruppen im wirtschaftlichen Umfeld sind Zulieferer, Kapitalgeber und die Kunden, welche im Rahmen des gesellschaftlichen Umfelds und der Versicherungsberatung betrachtet werden.[95] Die Rolle der Zulieferer ist abhängig von der jeweiligen Fertigungstiefe, wobei die Rückversicherung als wichtigster Zulieferer für die Wertschöpfungskette in Kapitel 2.4.3.3 behandelt wird. Vergleicht man die Aktienindizes zwischen der Versicherungswirtschaft und dem SMI, so scheint es, dass die Kapitalgeber auf Shareholderseite noch nicht das volle Vertrauen in die Versicherungen zurückgewonnen haben. Es ist zwar eine leichte Erholung der Aktienkurse seit der Krise zu spüren, aber im Verhältnis zum Schweizerischen Gesamtmarkt fällt diese relativ gering aus.[96] Ein möglicher Grund, dass dies trotz verbesserter Ertragslage so ist, könnte die verhältnismässig komplexe Bewertung von Versicherungsunternehmen sein, welche im langfristigen Risikokontext betrachtet werden müssen.[97]

#### 2.4.1.2 Rechtliche Umwelt

Seit dem Abbau der Regulierungen in den neunziger Jahren durch den Deregulierungsprozess[98], wird die Versicherungswirtschaft von einer veränderten rechtlichen Umwelt beeinflusst. Seit jenem Zeitpunkt müssen Versicherungsgesellschaften u. a. ihre Produkte und Tarife nicht mehr der Versicherungsaufsicht zur Genehmigung vorlegen, was ihnen die freie Gestaltung der zwei zentralen Wettbewerbsparameter - Produkt- und Preispolitik - gestattet.[99] Zudem ermöglicht das im Jahre 1993 abgeschlossene Versicherungsabkommen Schweiz - EU[100] ausländischen Versicherungsunternehmen sich in der Schweiz niederzulassen.[101] Dies hat zur Folge, dass der Wettbewerb in der Versicherungswirtschaft bis zum heutigen Zeitpunkt zunehmend intensiver wird, indem u. a. variable Tarife festgelegt, Vertriebswege beliebig kombiniert und Deckungen neu gestaltet werden können.[102] Die Intensivierung des Wettbewerbs bzw. die Deregulierung hatte weit reichende Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und -strukturen der gesamten

---

[94] Vgl. [Outecheva und Ulmer 2004] S. 188; Prominente Beispiele für solche Makler-Gesellschaften, welche den Versicherungsvertrieb als Kernfaktor ihrer Wertschöpfung betreiben, wären MLP (www.mlp.de) oder AWD (www.awd.de)

[95] Vgl. Kapitel 2.4.1.3 und Kapitel 3

[96] Vergleich Aktienkursentwicklungen *SMI* und Versicherungsindex *INSURNCET* auf http://quotes.ubs.com/quotes/ (Stand: 16.11.05)

[97] Vgl. [Brütting 2005]

[98] Siehe Kapitel 2.3.1

[99] Vgl. [Köhne und Koch 2000] S. 21-22

[100] Siehe Kapitel 2.3.1

[101] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 6 S. 26

[102] Vgl. [Köhne 1997] S. 267

Assekuranz zur Folge,[103] was bis heute das Bild der Versicherungswirtschaft entscheidend prägt. Nachfolgend sind die wichtigsten aufgezählt:

- **Harter Preiswettbewerb und knapp kalkulierte Prämien:** Der Preiswettbewerb entstand aufgrund der Aufhebung der Versicherungskartelle, womit Preisabsprachen über die Versicherungsverbände verboten wurden.[104]
- **Kostensenkungsprogramme:** Der harte Preiswettbewerb zwingt die Versicherungsunternehmen ihre operativen Kosten zu senken, um im Markt überleben zu können.[105]
- **Verstärkte Kundenorientierung bzw. Individualisierung:** Mit Hilfe von Marktsegmentierungen werden ausgesuchten Kundensegmenten spezifische Produkte angeboten, welche den Kundenbedürfnissen eher entsprechen als Einheitsprodukte.[106]
- **Differenzierung über innovative Produkte:** Die angebotenen Produkte sind variantenreicher, kombinierbar mit neuen Leistungsaspekten und teilweise modularisiert zu Bausteinen, welche individuell für einen umfassenden Versicherungsschutz zusammengesetzt werden können.[107]
- **Differenzierung über Marktleistung:** Bei der Marktleistung wird zwischen den *„Polarisierungsmuster von Service versus Preis“* unterschieden.[108]
- **Weniger Markttransparenz:** Durch die Schaffung neuer Versicherungsprodukte sind diese weniger vergleichbar und verschlechtern somit die Kundenfreundlichkeit.[109]
- **Erhöhte Macht der Kunden:** Aufgrund der zunehmenden Deregulierung und Globalisierung steigt die Macht der Kunden.[110] Insbesondere ist die Neuakquisition von Versicherungsnehmern sehr kostspielig. Daher versuchen die Versicherungsunternehmen in verstärkter Weise die Kundenbindung ihrer Bestandeskunden zu erhöhen.[111]

Auf die Phase der Deregulierung und die damit zusammenhängende Liberalisierung des Versicherungsmarktes folgt aktuell eine Phase, in der eine Reihe von regulatorischen Massnahmen diskutiert und eingeführt werden. Dabei gehören zu den wichtigsten

[103] Vgl. [Finsinger 1996]
[104] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 95
[105] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 96
[106] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 94
[107] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 94
[108] Vgl. [Köhne 1997] S. 267
[109] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 6 S. 26
[110] Siehe Kapitel 2.4.1.3
[111] Vgl. [Schmitz 2002]

Entwicklungen mit grossem Einfluss auf die Versicherungswirtschaft *Solvency II*[112], *IFRS/IAS*[113] und die Informations- und Beratungspflichten des Versicherungsvermittlers[114].

Durch diese Entwicklungen wird ersichtlich, dass die Deregulierung bzw. erneute Regulierung in der Versicherungswirtschaft noch lange nicht abgeschlossen ist und im Zuge der Globalisierung und der aktuellen Wettbewerbssituation weitere Änderungen die rechtliche Umwelt der Versicherungswirtschaft beeinflussen werden.

#### 2.4.1.3 Gesellschaftliche Umwelt

Die gesellschaftliche Umwelt und ihre Auswirkung auf die Versicherungswirtschaft kann nach [Haller und Ackermann 1995] mittels drei grundlegenden Entwicklungstendenzen beschrieben werden[115]: Demographische Entwicklung, Wertewandel in der Gesellschaft und verändertes Kundenverhalten. Dabei werden der Wertewandel und das veränderte Kundenverhalten direkt von der demographischen Entwicklung beeinflusst.

Die steigende Lebenserwartung, der gleichzeitige Geburtenrückgang der letzten Jahrzehnte, der vermehrte Wohlstand sowie das erhöhte Einkommen[116] symbolisieren die grundlegenden demographischen Entwicklungen in der Gesellschaft. Als Konsequenz sind der längere Rentenbezug der immer älter werdenden Bevölkerung und das sinkende Verhältnis zwischen arbeitender Bevölkerung und Leistungsempfänger zu sehen.[117] Das führt nach [Bernet 2005] dazu, dass die Finanzdienstleister und somit auch die Versicherungen mit einer älteren Kundengeneration konfrontiert sind und die Nachfrage der jüngeren Generation tendenziell abnimmt. In Zusammenhang mit den Schwierigkeiten der staatlichen Pensionsabsicherung entwickelt sich die private Vorsorge dadurch zum zentralen

---

[112] Solvency II beschreibt Kapital- und Risikomanagement-Vorschriften. Nach [Alternus-GmbH 2005] verstärkt Solvency II die Transparenz im Versicherungsmarkt, indem neben den Aufsichtsbehörden künftig auch Mitbewerber, Kunden und Anteilseigner Einblick in das Risikomanagement, in die Risikostruktur und die Geschäftssparten eines Versicherers haben. Die erhöhte Transparenz verstärkt demnach auch die Konkurrenz im Markt, was unter Umständen zu einem intensiveren Wettbewerb führen kann.

[113] Die *International Financial Reporting Standards* (IFRS), welche die Nachfolger der *International Accounting Standards* (IAS) sind, definieren internationale Rechnungslegungsvorschriften. Diese neuen Bilanzierungsrichtlinien haben nach einer Studie von [Nguyen 2005] einen erheblichen Einfluss auf die interne Steuerung der Versicherungsunternehmen.

[114] Innerhalb des Versicherungsvertragsrechts wird eine neue Bestimmung diskutiert, die das Recht der Versicherungsvermittler grundlegend ändern soll. Dazu gehört einerseits eine allgemeine Mitteilungspflicht des Vermittlers, indem er dem Kunden seinen Namen, Firma und Adresse und, falls vorhanden, seine Geschäftsbeziehungen mit mehreren Versicherungsunternehmen preisgibt. Vgl. [Abram 2005]

[115] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 9 S. 10

[116] Vgl. [Ravara 2001] S. 109

[117] Vgl. [Zimmermann 2005]

Zukunftsmarkt für die Versicherungswirtschaft.[118] So sagt [Bernet 2005] für die nächsten Jahren voraus, dass die heute Zwanzig- bis Dreissigjährigen einen wachsenden Anteil ihres Einkommens in die private Vorsorge investieren müssen.

Durch die demographischen Entwicklungen ändern sich auch die Werte und Normen der Gesellschaft. [Joho 1996] spricht von einer „*zunehmenden Pluralisierung gesellschaftlicher und individueller Wertsysteme*“, aufgrund derer sich der Einzelne nicht mehr in eine bestimmte Rollen zwängen lässt, wie z.B. in die des Konsumenten, Arbeitnehmers oder Familienmitglieds. Daher zeichnet sich ein Individuum durch eine hohe Individualität und Variabilität aus.[119] Die heutige Gesellschaft ist demnach durch eine Vielzahl von nebeneinander existierenden Werthaltungen gekennzeichnet. Dieser Wertepluralismus ist vor einem Hintergrund sich verändernder Interessen und Lebensschwerpunkte zu sehen, welche sich immer mehr weg von der wirtschaftlichen Sphäre[120] hin zur privaten Lebenswelt verlagert.[121] [Meulemann 2004] erwähnt den Wertewandel in Bezug auf Traditionen und Institutionen wie z.B. die Kirche, Schule bis zu den Regeln des alltäglichen Umgangs. Diese werden nicht mehr als selbstverständlich angesehen, sondern in einem Begehren nach mehr Selbstbestimmung zunehmend hinterfragt. Die Werthaltung und das daraus resultierende Kundenverhalten widerspiegeln sich in vier charakteristischen Eigenschaften innerhalb der Dienstleistungsgesellschaft:[122]

- **Anspruchsorientierung:** Die Kompetenz und Informiertheit ist gegenüber dem traditionellen Konsumenten deutlich gestiegen. Der Kunde tritt als emanzipierter Marktpartner auf, der attraktive Angebote erwartet und auch in der Lage ist, die Preis-/Leistungsverhältnisse von Produkten beurteilen zu können.
- **Abgeschwächte Bindungsbereitschaft:** Der Kunde ist zunehmend kritisch und stellt Preisvergleiche an. Jede Kaufentscheidung ist im Prinzip von Treue- und Pflichtmomenten in Bezug zum Unternehmen entkoppelt.
- **Forderung nach individueller Problemlösung:** Der Kunde verlangt neben einer bestimmten Qualität eines Produkts auch, dass die Unternehmen der Verwendungsqualität und der Funktionserfüllung in besonderem Masse Aufmerksamkeit schenken.
- **Multi-Options-Konsument:** Es lässt sich kein einheitlicher Konsumstil der Kunden finden. Die Kompetenz und Informiertheit führt zu einem Konsumenten, der zunehmend komplex und unberechenbar ist.

---

[118] Vgl. [Rottensteiner 2003]

[119] Vgl. [Joho 1996] S. 50

[120] Die Einstellung zur Arbeit hat sich im Laufe der Geschichte gewandelt. So nahm in vergangener Zeit die Arbeit eine beherrschende Stellung ein. Auch heute gilt die Arbeit noch als wünschenswert, aber im Vergleich zu Familie, Freizeit oder Gesundheit verliert sie an Stellung. Vgl. [Lehmann 1989] S. 57

[121] Vgl. [Lehmann 1989] S. 56-57

[122] Vgl. [Lehmann 1989] S. 58-62 und [Joho 1996] S. 51-52

Das veränderte Kundenverhalten und der intensivere Wettbewerb[123] machen die Versicherungswirtschaft zu einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt. Das bedeutet, dass das Angebot die Nachfrage übertrifft, wodurch ein Wettbewerb um den Kunden entsteht.[124] Die Versicherungsunternehmen treten dem mit zielgruppenspezifischem Marketing entgegen, um kunden- und bedarfsgerechte Leistungen anzubieten.[125] Da sich aber der individualistische Konsumstil der hybriden Kunden spätestens seit den neunziger Jahren verschärft hat und sich die Kunden auf verschiedenen Märkten völlig konträr und intrapersonell verhalten,[126] können diese nicht mehr marktübergreifend beurteilt werden. Dies zwingt die Assekuranz dazu, eigene Marktsegmentierungen auf Basis des Konsumstils zu entwickeln, um Kosten- und Leistungsvorteile in Kundengewinnung und Kundenbindung bei der Fokussierung auf Zielgruppen umsetzen zu können.[127] Das Ziel ist es, den Kunden wieder längerfristig an das Unternehmen zu binden, damit wertvolle und dauerhafte Wettbewerbsvorteile generiert werden können.[128]

Wie eine Studie über die Kundenloyalität in der Schweizerischen Assekuranz von der Universität St. Gallen zeigt,[129] sind ein grosser Teil der Schweizer Versicherungskunden zwar mit den Kernleistungen der Versicherungsunternehmen zufrieden, die Gesellschaften aber entsprechen nicht ihren Idealvorstellung.[130] Für den Kunden sind Faktoren wie u. a. die Kompetenz des Unternehmens, Bereitschaft zum Service, Ansprechbarkeit, Kundenpflege sowie Werte wie Moral, Glaubwürdigkeit, Vertrauen oder gesellschafts- und umweltbezogenes Engagement, zunehmend wichtiger.[131] [Steiner und Bayraktar 2004] deckten anhand einer Studie der Kundenseite auf, dass die Assekuranz in einigen Bereichen dringenden Handlungsbedarf vorweist. So sind die Kunden der Ansicht, dass auf Produktseite die Übersichtlichkeit der Produkte, die Transparenz der Leistung, die Verständlichkeit der Vertragsinhalte und die Höhe der Prämie, sowie auf Unternehmensseite das Vertrauen in den Aussendienst, in die Gesellschaft und in die Versicherungswirtschaft und das Image der Versicherungsunternehmen verbessert werden sollte.[132]

Um demnach im Wettbewerb bestehen zu können, sind die Versicherungsunternehmen angehalten, ihren Fokus vor allem auf die Kunden und ihre Wünsche auszurichten bzw. kundenorientiert zu handeln. Dazu gehört neben der

---

[123] Siehe Kapitel 2.4.1.2

[124] Vgl. [Köhne und Koch 2000] S. 22

[125] Vgl. [Köhne und Koch 2000] S. 25

[126] So z.B. „der viel zitierte Mercedes auf dem Aldi-Parkplatz oder der Kunde, der mit grossem Aufwand die günstigste Tankstelle sucht, seine Kleidung aber unlustbetont und ohne jeden Preisvergleich kauft". Vgl. [Müller-Peters und Schweitzer 2001]

[127] Vgl. [Müller-Peters und Schweitzer 2001]

[128] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 3

[129] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004]

[130] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 3-4

[131] Vgl. [Joho 1996] S. 51

[132] Vgl. [Steiner und Bayraktar 2004] S. 68-69

Verbesserung des Images und der Differenzierung im Wettbewerb auch eine verbesserte Marktsegmentierung.

#### 2.4.1.4 Technologische Umwelt

Da in Kapitel 2.5.1 eine Übersicht über die technologischen Trends in der Versicherungswirtschaft erfolgt, wird deshalb in diesem Kapitel vorwiegend auf die Bedeutung der technologischen Umwelt, insbesondere der Informationstechnologie, als Innovationstreiber in der Assekuranz eingegangen.

Folgendes Zitat aus der Bankenwelt unterstreicht die wachsende globale Bedeutung der Technologie für die Distributionspolitik: *„The twentieth century taught us many important lessons about technology. Two of the most valuable – that technology is ultimately a completely neutral entity and that it is, broadly speaking, available for everybody – are extremely important as far as to the virtual banking revolution is concerned".*[133] Folgt man den Ausführungen von [Koye 2005][134] ist die Informationstechnologie sogar zum wichtigsten Treiber für die Veränderungen in der Bankbranche geworden. Die Veränderungskraft der Technologie sei gleichzeitig eine Chance wie auch eine Bedrohung für bestehende Firmen. Im Vergleich zu den Banken war die Versicherungswirtschaft während der Hype Phase im E-Business bezüglich der Nutzung klar im Hintertreffen[135], obwohl hohe Investitionen in die IT geflossen sind[136]. Auch danach blieb der Boom im E-Insurance im Gegensatz zum E-Banking aus. Kleinere Versicherungsunternehmen, welche auf diesem Geschäftszweig basierten, gingen in Folge der geringen Benutzerzahlen Konkurs.[137]

Das erweiterte technologische Umfeld der Versicherungen wurde in der Folge aufgrund einer zu komplexen IT-Struktur zum Problem – *„ein Spinnennetz von Verbindungen und Abhängigkeiten"*[138] war entstanden. Ausserdem sind die reinen IT-Ausgaben zwischen 1998 und 2001 pro Jahr doppelt so schnell gestiegen wie die eingenommenen Prämien und überproportional zur Grösse der Versicherungsunternehmen.[139] Gerade im zunehmenden Verdrängungswettbewerb stellen diese gewachsenen Strukturen ein Gefahrenpotenzial dar, indem sie Kapital binden, welches nicht mehr für den Einsatz von innovativen Technologien zur Verfügung steht. So gehen gemäss [Klein 2004] mit steigender Tendenz zwei Drittel der IT-Kosten für Service, Planung und Verwaltung weg, was wenig Spielraum für die Nutzung innovativer Technologien lässt.[140] Die IT-Ausgaben für Zukunftsinvestitionen liegen

[133] Zitat aus [Haze 2000] S. 156; Primärquelle des Zitats [Essinger 1999] S. 111

[134] Vgl. [Koye 2005] S. 112

[135] Vgl. [Baumann 2001]

[136] Vgl. [Biesel 2004]

[137] Vgl. [Stobbe 2003]

[138] Zitat aus [Biesel 2004]

[139] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 8

[140] Vgl. [Klein 2004]

demnach unter dem Benchmark für Finanzdienstleister.[141] Die Hauptschwäche sehen [Accenture und IVW HSG 2002] jedoch darin, dass die IT-Investitionen nicht optimal auf die Geschäftsbedürfnisse ausgerichtet seien und ein effizientes IT-Controlling fehle, welches die wichtigsten Kennzahlen für die Entscheidungsträger liefern sollte. Ausserdem verursachen die verschiedenen technologischen Standards zwischen einzelnen Geschäftseinheiten grosse Schwierigkeiten, was zu einer gewissen Heterogenität innerhalb der Unternehmen führt.[142]

Mittlerweile scheint sich nach der Krise das Vertrauen in die technologische Umwelt wieder zu stärken. So werden heute neue Technologien nicht als die wichtigsten, aber dennoch als wichtige Veränderungskräfte innerhalb der Assekuranz angesehen.[143] Eine mögliche Erklärung für diese Entwicklung wäre, dass die Erwartungen während der Hype Phase zwar völlig übertrieben waren und danach in eine Depression während der Krise mündeten, die Realität aber irgendwo dazwischen lag. Dies lässt sich gemäss [Wolfersberger 2004][144] auf viele andere Basistechnologien übertragen:

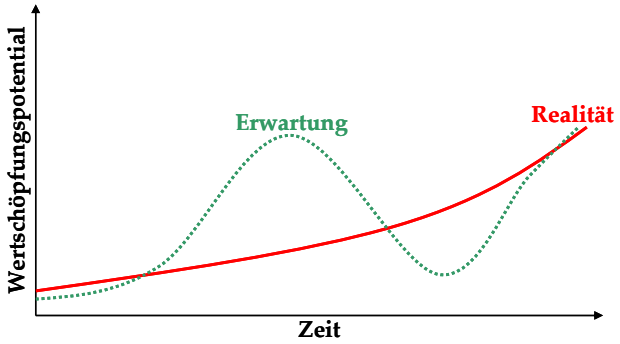



*Abbildung 4: Wertschöpfungspotenzial von Basistechnologien: Erwartung vs. Realität*[145]

Diese Erwartungskurve ist zwar schwer messbar, lässt sich aber in der Praxis am Verhalten von Marktteilnehmern zumindest auf Basis grober Rückschlüsse beobachten.[146] So entwickeln sich neue Technologien heute wieder zusehends zu Innovationstreibern in der Assekuranz. Dabei steht das Prozessoptimierungs-Denken im Vordergrund, durch das etablierte Prozesse besser, schneller oder anders abgewickelt werden sollen.[147] Auch ermöglichen es viele neue Technologien, die Kunden auf verschiedenen Kanälen immer direkter zu erreichen[148]. Gemäss [Krüger 2004] wollen beispielsweise immer mehr Kunden

[141] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 9

[142] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 16 und S. 20

[143] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 11

[144] Vgl. [Wolfersberger 2004] S. 4

[145] Eigene Darstellung Anlehnung an [Wolfersberger 2004] S. 5; Primärquelle ist [Penzel 2001] S. 24, wo dieses Phänomen als „Hype Cycle" bezeichnet wird.

[146] Vgl. [Wolfersberger 2004] S. 5; Als Beispiel wird der Niedergang gorsser Verlagshäuser als Folge der CD-ROM genannt, wo die Bedeutung der Technologie unterschätzt wurde.

[147] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 30

[148] Vgl. [Gronover 2003] S. 30; Für eine Beschreibung dieser Technologien und deren Implikationen auf Trends in der Versicherungsbranche siehe Kapitel 2.5.1

ihre Verträge in weniger beratungsintensiven Feldern ohne Vermittler abschliessen und die Policen direkt am heimischen Computer kaufen. Zudem wurden in den letzten Jahren diverse Standardisierungs-Projekte umgesetzt und verschiedene Datenverarbeitungssysteme harmonisiert. Des Weiteren hat die IT nicht nur auf Prozessebene, sondern auch schon ansatzweise auf Produktebene gewisse Auswirkungen: Risiken, welche früher nicht versicherbar waren, können heute versichert werden. So gibt es in Deutschland Internet-Haftpflichtversicherungen[149] oder eine „*Erweiterte Softwareversicherung für IT-Dienstleister*“, welche sogar Schäden aus Malware deckt.[150] Ob das Wertschöpfungspotenzial der neuen Technologien wirklich unterschätzt wurde, und sich das Geschäft der Assekuranz durch den Einfluss des technologischen Umfelds revolutioniert, wird jedoch nur die Zukunft weisen.

## 2.4.2 Versicherungsbetrieb

In den folgenden Kapiteln wird ein Modell des Versicherungsbetriebs beschrieben, wobei nicht auf Einzelheiten verschiedener Versicherungsunternehmen eingegangen, sondern eine gemeinsame Grundposition aller Versicherungsunternehmen vorgestellt wird. Wie in *Abbildung 2* ersichtlich kann der Versicherungsbetrieb stark vereinfacht in die grundlegenden Teilbereiche Unternehmensführung, Organisation, Personal und IT-Unterstützung aufgeteilt werden. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese Teilbereiche vorgestellt und genauer beleuchtet.

### 2.4.2.1 Strategische Unternehmenspolitik

Nach [Farny 1989] umfasst die Unternehmenspolitik „*die auf das Gesamtversicherungsunternehmen bezogene Festlegung von Zielen, die Auswahl von Mitteln und die Kontrolle der Zielerreichung*“. Der Zweck ist die Festlegung des langfristigen Entwicklungspfades und die Aufspürung der Erfolgspotenziale, indem die verfügbaren Unternehmenspotenziale bestmöglich zur Nutzung der vorhandenen Marktpotenziale eingesetzt werden.[151] Ausgehend von einem allgemeinen unternehmenspolitischen Rahmenkonzept erfolgt über Analysen und Prognosen des Versicherungsunternehmens sowie der Umwelt die Abschätzung der Erfolgspotenziale auf den Märkten. Eine Gegenüberstellung dieser Erkenntnisse mit den tatsächlichen Erfolgen zeigt strategische Lücken auf, welche durch eine geschickte Positionierung im Markt über die Unternehmensstrategie geschlossen werden sollen. Die Umsetzung dieser definierten

[149] Ein Beispiel dafür wäre ein Produkt der *Allianz*, wo Haftpflicht-Schäden aus weitergeleiteten Viren, Würmern und Trojanern versichert sind.

[150] Vgl. [Lier 2005b]

[151] Vgl. [Farny 1989] S. 385

Unternehmensstrategie erfolgt in der Realität über geschäftsfeldbezogene[152] Strategien wie z.B. die Funktionsstrategie (Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz, Finanzierung und Investition[153]), Verfahrensstrategie (Versicherungstechnik, Betriebstechnik, Absatz[154]), Instrumentalstrategie (Sortiment, Produkt, Preis, Absatz, Kommunikation[155]) und Marktbearbeitungsstrategie (Diversifikation, Differenzierung, Innovation/Imitation, Segmentierung[156]).[157]

In Bezug auf die sich verändernde Versicherungsumwelt[158] ist vor allem die Marktbearbeitungsstrategie interessant, die einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Wettbewerbern schaffen soll, indem sich Versicherungsunternehmen auf einem Markt geschickt strategisch positionieren. Im Prinzip gibt es zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: Differenzierung und Kostenführerschaft. In Kombination mit der Anzahl der abgedeckten Marktsegmente gibt es insgesamt drei generische Strategien, die von Michael Porter entwickelt wurden:[159]

- **Kostenführerschaft:** Das Unternehmen kann aus der Perspektive des Kunden gleichwertige Produkte zu niedrigeren Kosten produzieren als die Konkurrenz.
- **Differenzierung:** Mit dem produzierten Produkt wird für den Kunden ein grösserer Nutzen, als mit dem preislich äquivalenten Produkt der Konkurrenz, geschaffen.
- **Fokussierung:** Bei der Fokussierung werden nicht alle Marktsegmente, sondern nur eine eingegrenzte Zahl von Produktarten und/oder Kundensegmenten abgedeckt. Dabei kann das Unternehmen die beiden Wettbewerbsvorteile Kostenführerschaft und Differenzierung miteinander kombinieren.

Die Versicherungsunternehmen haben sich eigentlich bis heute auf keine dieser Strategien fokussiert - Die Marktleistung besteht meistens aus den bestehenden Spartenprodukten, die dem Kunden über den Aussendienst[160] zugeführt werden.[161] Erste Anzeichen für eine Kostenführerschaft- bzw. Differenzierungsstrategie sind aber ersichtlich. So hat z.B. die *Zürich Versicherung* die operative Basis deutlich verstärkt und möchte über ein „aggressives" Wachstum (auch mittels Zukäufen) eine Kostenführerschaftsposition im

[152] Geschäftsfelder können nach Produkten, Kunden / Kundengruppen / Kundentypen, Regionen oder Verfahren unterteilt werden. Vgl. [Farny 1989] S. 389

[153] Vgl. [Köhne 1997] S. 282

[154] Vgl. [Köhne 1997] S. 282

[155] Vgl. [Köhne 1997] S. 282

[156] Vgl. [Köhne 1997] S. 282

[157] Vgl. [Farny 1989] S. 386-387

[158] Siehe Kapitel 2.4.1

[159] Vgl. [Besanko, Dranove et al. 2004] S. 383

[160] Siehe Kapitel 2.4.2.2

[161] Vgl. [Köhne 1997] S. 286

globalen Versicherungsmarkt erreichen.[162] Anzeichen für eine mögliche Differenzierungsstrategie liefern u.a. die modular aufgebauten Produkte, welche zugleich Standardisierung und Individualisierung erlauben sollen.[163]

### 2.4.2.2 Organisation

Die Organisation ist nach [Farny 1989] ein System von Regelungen zur Gestaltung des Versicherungsunternehmens (Aufbauorganisation) und der in ihm vollzogenen wirtschaftlichen Prozesse (Ablauforganisation). Nachfolgend werden im Bereich der Aufbauorganisation die grundsätzliche Struktur der Versicherungsunternehmen und die verschiedenen Abteilungen kurz erläutert. Im Kapitel Ablauforganisation wird neben einer kurzen allgemeinen Beschreibung direkt an einem Beispiel die Zusammenarbeit der einzelnen Teilbereiche aufgezeigt.

#### *2.4.2.2.1 Aufbauorganisation*

Die Aufbauorganisation wird durch die Art der Gliederung der Unternehmensaufgabe in die zu erfüllenden Teilaufgaben (Spezialisierung) und in die Zusammenfassung bzw. Trennung der Aufgaben nach räumlichen oder sachlichen Merkmalen bestimmt (Zentralisation/Dezentralisation).[164]

In der Theorie werden für die Spezialisierung vier verschiedene Modelle zur Gestaltung der Aufbauorganisation in einem Unternehmen erwähnt[165]: funktionsbezogene (z.B. nach Vertragsbearbeitung oder Schadenbearbeitung), produktbezogene (Aufteilung der Organisation nach den verschiedenen angebotenen Produkten), kundengruppenbezogene (Unterscheidung zwischen Firmen- und Privatkunden) und regionbezogene Aufbauorganisation (z.B. nach Inland und Ausland). In den meisten Versicherungsunternehmen werden funktionsbezogene und andere Aufbauprinzipien zusammen verwendet, wobei meistens für einzelne Aufgaben wie die Beschaffung, Finanzierung, und Verwaltung funktionsbezogene und für die Funktionsbereiche Leistungserstellung und Absatz produktbezogene, kundengruppenbezogene oder regionsbezogene Aufbauorganisationen gewählt werden.

In der Praxis erfolgt eine räumliche Unterscheidung zwischen Zentralisation und Dezentralisation vor allem in der Absatztätigkeit und den anderen Funktion des Versicherungsunternehmens. Dabei sind die Absatztätigkeiten im so genannten Aussendienst meistens stark dezentral organisiert, um eine möglichst grosse Kundennähe zu erreichen. Die anderen, für die Aufgabenerfüllung notwendigen, Funktionen wie z.B. die

---

[162] Vgl. [Pfiffner 2005]

[163] Vgl. [Köhne und Koch 2000] S. 25

[164] Vgl. [Farny 1989] S. 370

[165] Vgl. [Farny 1989] S. 372-376

Finanzierung und Verwaltung, werden überwiegend zentralisiert abgewickelt (Innendienst).[166] Eine Übersicht über die Aufbauorganisation eines modellartigen Versicherungsunternehmens und über die Unterscheidung zwischen Innen- und Aussendienst bietet Abbildung 5:

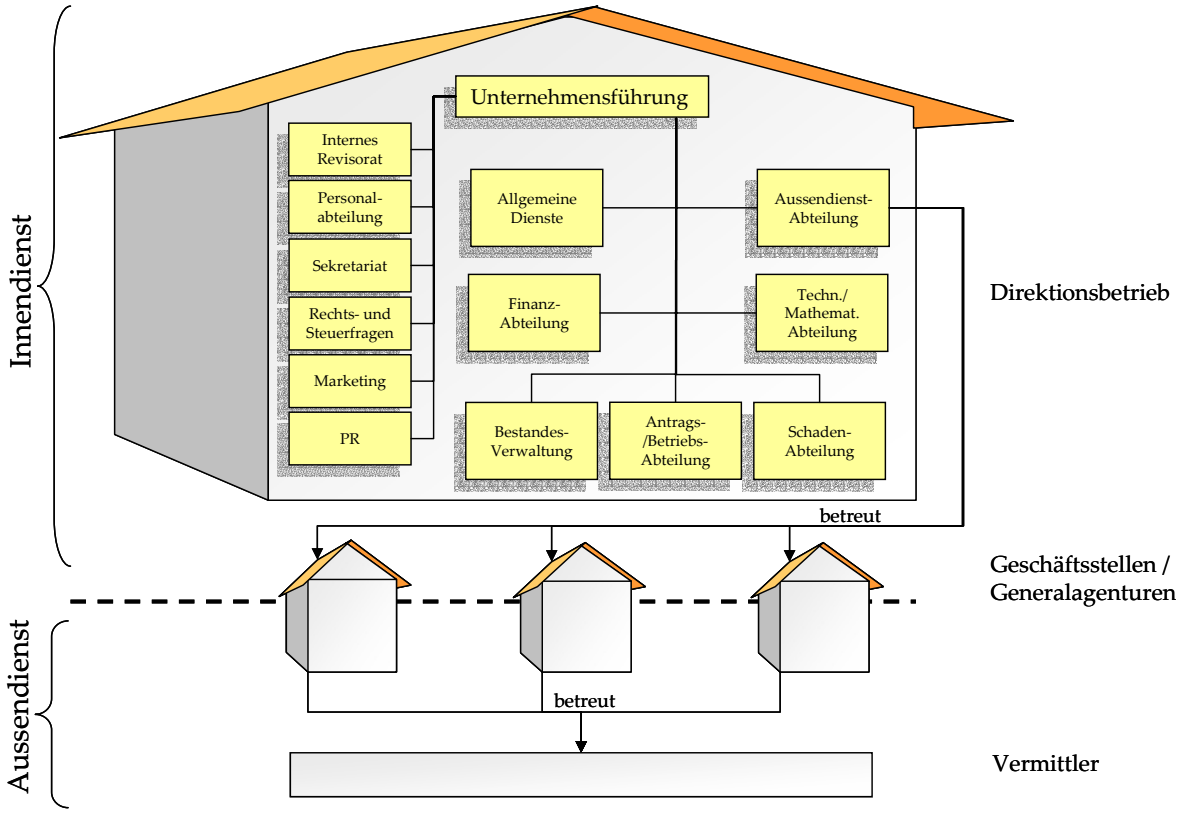



*Abbildung 5: Aufbauorganisation eines Versicherungsunternehmens*[167]

Der Innendienst bezeichnet den Innenbetrieb eines Versicherungsunternehmens und wird of als Zentrale oder Direktion bezeichnet.[168] Grob kann die Organisation des Innendienstes nebst der Unternehmensführung in drei Bereiche unterteilt werden:[169]

- **Fachabteilungen:** Zum Aufgabenbereich der Fachabteilung gehört "*die Berechnung und Festsetzung der Versicherungstarife, die Entwicklung der Versicherungsbedingungen und Versicherungsformulare sowie die Aufstellung von Bearbeitungsrichtlinien*".[170] Dazu gehören konkret die Antrags-/Betriebsabteilung (Risikotaxierung, Statistiken, etc.), die Technisch/Mathematische Abteilung (Tarife, Rückstellungen, etc.), die Bestandesverwaltung (Kundendienst,

[166] Vgl. [Farny 1989] S. 377

[167] Eigene Darstellung n Anlehnung an [Müller-Lutz 1981] S. 9, 73, 79 und [Erb 1990] S. 47 und [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 2 S. 4

[168] Vgl. [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 2 S. 15

[169] Vgl. [Müller-Lutz 1981] S. 5

[170] Zitat aus [Müller-Lutz 1981] S. 2

Vertragsänderungen, etc.) und Schadenabteilung (Behandlung und Erledigung der Schadensmeldungen).[171]

- **Sammelabteilungen:** Neben den Abteilungen, welche direkt die Direktion unterstützen (Internes Revisorat, Personalabteilung, Sekretariat, Rechts- und Steuerfragen, Marketing und PR) werden auch Abteilungen für die Beschaffung der finanziellen Mittel (Finanzabteilung) und für den Kauf von Mobiliar und Verwaltung der Bürohilfsmittel (Allgemeine Dienste) benötigt.
- **Aussendienstabteilung:** Eine besondere Stellung in Bezug zum Aussendienst nimmt die Aussendienstabteilung ein. Zu ihren Aufgaben gehört die Betreuung der Aussendienstorganisation, die Einstellung von Mitarbeitern sowie die Planung und Organisation von Ausbildungen, Schulungen und weiteres.[172]

Somit ist die Aufgabe des Innendienstes eines Versicherungsunternehmens in erster Linie die Verwaltung der Versicherungsbestände und die Durchführung aller sonstigen betriebswirtschaftlichen Arbeiten.[173] Für die Anwerbung, Informationsmitteilung und persönliche Beratung bzw. die allgemeinen Versicherungsvermittlung ist dagegen der Aussendienst zuständig.[174]

Dabei nehmen die Geschäftsstellen (auch Generalagenturen genannt[175]) eine besondere Stellung ein. Ihr Aufgabenbereich kann je nach Organisationsform mehr dem Innen- bzw. dem Aussendienst zugewendet sein, muss aber immer beiden Hauptgruppen zugerechnet werden.[176] Geschäftsstellen werden insbesondere dann gebildet, wenn der Aussendienst zahlenmässig gross oder das zu betreuende Gebiet sehr umfangreich ist und somit ein engerer Kontakt zwischen Hauptverwaltung und Aussendienst geschaffen werden soll.[177] Geschäftsstellen können nach [Erb 1990] in Regie-Generalagenturen[178] und Unternehmer-Generalagentur[179] unterteilt werden.[180] [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] unterteilen die Geschäftsstellen ausserdem noch in Aussendienstgeschäftsstellen[181] und

[171] Vgl. [Erb 1990] S. 47

[172] Vgl. [Erb 1990] S. 47

[173] Vgl. [Erb 1990] S. 45

[174] Vgl. [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 2 S. 4

[175] Vgl. [Erb 1990] S. 49

[176] Vgl. [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 2 S. 4

[177] Vgl. [Müller-Lutz 1981] S. 63

[178] Bei der Regie-Generalagentur stehen der Generalagent und seine Mitarbeiter in einem arbeitsvertraglichen Verhältnis zur Direktion.

[179] Bei der Unternehmer-Generalagentur ist der Generalagent ein selbständiger Kaufmann und trägt ausser dem Versicherungsrisiko meist alle Geschäftskosten.

[180] Vgl. [Erb 1990] S. 49

[181] Die Aussendienstgeschäftsstellen entlasten die Direktion durch Unterstützung, Betreeung und Führung des Aussendienstes.

Verwaltungsgeschäftsstellen[182], wobei die Regie-Generalagentur meistens eine Aussendienstgeschäftsstelle und die Unternehmer- Generalagentur eine Verwaltungsgeschäftsstelle ist.[183] Diese Geschäftsstellen sind daher zuständig für die Aussendienstmitarbeiter bzw. Vermittler.[184] Wichtig zu erwähnen ist aber, dass Geschäftsstellen nicht notwendig sind, da der Aussendienst direkt mit den Versicherungsbetrieben zusammenarbeiten kann.[185]

#### *2.4.2.2.2 Ablauforganisation*

Die Ablauforganisation umfasst die Festlegung der Gestaltung der Prozesse zur Aufgabenerfüllung, ihre Zuordnung auf bestimmte Stellen und mögliche Regeln für die Zusammenfassung der Prozesse zur Gesamtleistung.[186] Zu den Hauptarbeitsabläufen eines Versicherungsunternehmens gehören die Erstbearbeitung (Abschluss, Dokumentation und Inkraftsetzung des Versicherungsvertrages), Einzug der Folgebeiträge (wann werden die Folgeprämien gezahlt), Änderung des Versicherungsvertrages, Mahnverfahren, Bearbeitung des Versicherungsfalles, Aufhebung des Versicherungsvertrages und Schriftwechsel zum Versicherungsvertrag.[187] Obwohl in der heutigen Ablauforganisation IT-Systeme[188] zum Einsatz kommen und somit vielfach manuelle Arbeitsschritte überflüssig werden, wird nachfolgend der manuelle Arbeitsablauf der Erstbearbeitung beschrieben, da auf diese Weise die Grundposition am einfachsten verständlich gemacht werden kann. Dabei wird aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen von Geschäftsstellen auf deren Darstellung verzichtet und ausschliesslich auf Innendienst / Direktion, Vermittler / Aussendienst und Kunde eingegangen. Abbildung 6 zeigt die Ablauforganisation der Erstbearbeitung auf.

[182] Der Schwerpunkt der Verwaltungsgeschäftsstellen liegt nicht bei der Betreuung des Aussendienstes, sondern bei der Gewinnung und Betreuung von Kundschaft, was Verwaltungsarbeiten in höherem Umfang nötig macht.

[183] Vgl. [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 2 S. 45-47

[184] Vgl. Kapitel 2.4.2.3

[185] Vgl. [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 2 S. 45

[186] Vgl. [Farny 1989] S. 380

[187] Vgl. [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 3 S. 3-12

[188] Siehe Kapitel 2.4.2.4

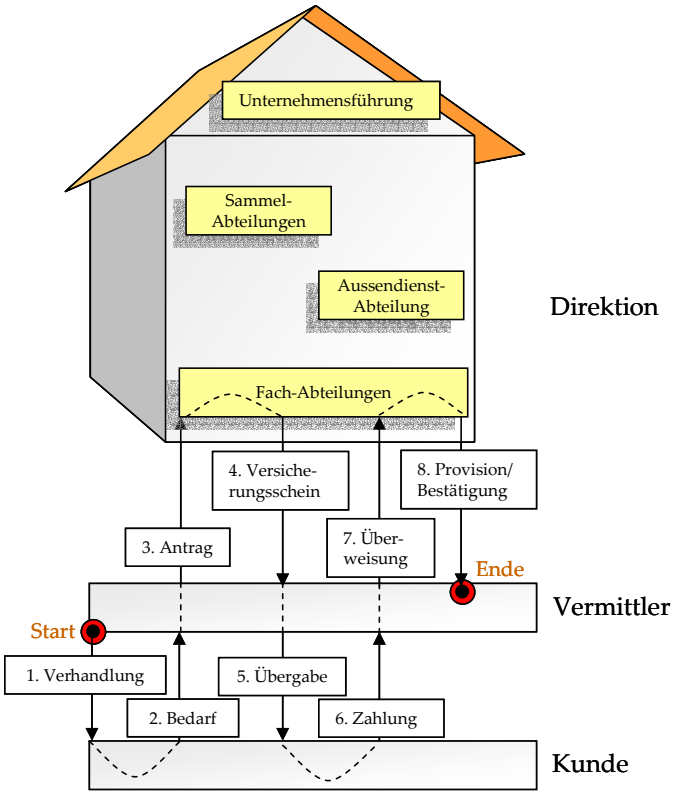



*Abbildung 6: Ablauforganisation - Erstbearbeitung*[189]

Der Arbeitsablauf der Erstbearbeitung beginnt, sobald aufgrund der Verhandlung (1) zwischen Vermittler und Kunde ein Bedarf (2) bezüglich des Versicherungsschutzes vorhanden ist. Dieser Versicherungsantrag (3) wird vom Vermittler zum Innendienst weitergeleitet, welcher ihn überprüft, den Versicherungsschein ausfertigt und an den Vermittler (4) zur Weitergabe an den Kunden zurückschickt (5). Gegen die Aushändigung des Versicherungsscheins muss der Kunde die Prämie je nach Zahlungsmodell bezahlen (6). Je nach Entlohnungsmodell überweist (7) der Vermittler den erhaltenen Betrag und bekommt dann seine Provision (8) gutgeschrieben bzw. er zieht die Provision direkt vom überwiesenen Betrag des Kunden ab und überweist dem Innendienst nur die „*Netto-Prämien*“(7) und bekommt dafür eine Bestätigung (8), dass er die Versicherungsprämie überwiesen hat.[190]

### 2.4.2.3 Personal

Im Personalbereich ist vor allem die Aussendienstbesetzung bzw. die verschiedenen Arten der Vermittler von Interesse, da sich das Personal des Innendienstes kaum von anderen Unternehmen unterscheidet (abgesehen von den unterschiedlichen Fachkenntnissen).

---

[189] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Müller-Lutz 1981] S. 9 und [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 3 S. 4

[190] Vgl. [Müller-Lutz 1981] S. 6-9 und [Grosse, Müller-Lutz et al. 1991] Kapitel 3 S. 3

Nach [Farny 1989] können die Vermittler bzw. die Absatzorgane nach verschiedenen Merkmalskombination unterschieden werden. Dazu gehören u. a. das rechtliche und faktische Verhältnis zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Absatzorgan und zwischen dem Absatzorgan und dem Kunden. Aufgrund dieser Merkmale kann nach drei verschiedenen Typen von Absatzorganen unterschieden werden:[191]

- **Unternehmenseigene Absatzorgane:** Sind rechtliche und faktische Teile des Versicherungsunternehmens. Das Versicherungsunternehmen ist gegenüber diesen Absatzorganen uneingeschränkt weisungsberechtigt. Dazu gehören:[192]
  - Unselbständiger Versicherungsvertreter: Die Absatzorgane haben einen festen, selbständigen Standort und entsprechen im Wesentlichen dem rechtlich selbständigen Versicherungsvermittler.
  - Inspektoren / „*Reisende*“: Sie haben weder einen festen noch einen selbständigen Standort. Es gibt verschiedene Arten von Inspektoren, so u. a. solche, welche nur Absatztätigkeiten verrichten (z.B. sehr stark auf einen Versicherungszweig spezialisiert sind) oder die so genannten „*Mehrzweck- Inspektoren*“, die für Absatz, Vermittlerbeschaffung, Vermittlerbetreuung, Schadenregulierung und andere Aufgaben eingesetzt werden.
- **Unternehmensgebundene Absatzorgane:** Sind rechtlich selbständige, aber wirtschaftlich an das Versicherungsunternehmen gebundene Absatzorgane. Somit sind sie selbständige Wirtschaftseinheiten bzw. Versicherungsvermittlerbetriebe, die wirtschaftlich bis zu einem gewissen Grade weisungsgebunden sind und über die Gestaltung der Vergütung des Versicherungsunternehmens nur einem gewissen Teil der wirtschaftlichen und sozialen Risiken ausgesetzt sind. Nach [Farny 1971] gehört dazu:[193]
  - Einfirmen-/Konzernvertreter: Der Einfirmen-/Konzernvertreter ist ein selbständiger Unternehmer, der die Versicherungsvermittlungsleistungen eigenständig produziert. Er ist hauptsächlich damit beschäftigt, Versicherungsverträge zu vermitteln. Es gibt verschiedene Erscheinungsformen für den Einfirmen-/Konzernvertreter, so u. a. „*Einmannbetriebe*“ und sehr grosse Vermittlungsbetriebe, die sogar über entsprechende Personal- und Sachausrüstung verfügen (z.B. Unternehmens-Generalagenturen[194]).
- **Unternehmensfremde Absatzorgane:** Unternehmensfremde Absatzorgane „*sind rechtlich und wirtschaftlich selbständige Betriebe, die Dienstleistungen in Form*

[191] Vgl. [Farny 1989] S. 562-563

[192] Vgl. [Farny 1971] S. 71-75

[193] Vgl. [Farny 1971] S. 75-79 und [Farny 1989] S. 566-567

[194] Siehe Kapitel 2.4.2.2.1

*von Absatzvermittlungen für den Versicherer produzieren*".[195]. Dabei bestehen meistens keine Weisungsbefugnisse des Versicherungsunternehmens gegenüber den Absatzorganen, was dazu führen kann, dass die absatzpolitischen Strategien und Ziele nicht den Wünschen entsprechend realisiert werden. Es gibt verschiedene Formen der unternehmensfremden Absatzorgane:[196]

- Versicherungsmakler: Die Tätigkeit des Versicherungsmaklers umfasst die gewerbliche Anbahnung, die Vermittlung oder den Abschluss von Versicherungsgeschäften. In der Theorie steht der Makler unabhängig zwischen den beiden Parteien Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer.[197] In der Praxis aber, kann er als Beschaffungsorgan des Versicherungsnehmers angesehen werden.
- Mehrfirmenvertreter: Als Mehrfirmenvertreter kann ein Absatzorgan angesehen werden, das mehrere konkurrierende Unternehmen vertritt. Deshalb ist die Bindung zu einem einzelnen Unternehmen faktisch schwach und wird im Regelfall nur besonders erfolgreichen Vertretern übertragen.
- Makleragent: Der Makleragent ist zeitgleich Versicherungsmakler sowie Vertreter von einem bzw. mehreren Versicherungsunternehmen.
- Stille Vermittler: Die Aufgabe des stillen Vermittlers ist hauptsächlich die Vermittlung von Interessenten für Versicherungsabschlüsse, wofür er vom Abschluss abhängige Provisionen erhält.

#### 2.4.2.4 Informationstechnologie (IT)

Die IT bietet ein enorm grosses Potenzial für die effektive und effiziente Abwicklung der Prozesse der Ablauforganisation sowie der gesamten Wertschöpfung und ist damit ein Grundpfeiler eines modernen Versicherungsunternehmens. Damit die mittels IT realisierten Informationssysteme für ein Versicherungsunternehmen einen Wettbewerbsvorteil generieren können, ist eine IT-Strategie und -Planung nötig, welche die IT konsequent an die Bedürfnisse der Geschäftsseite ausrichtet.[198] Eine Studie von [Accenture und IVW HSG 2002] zeigt aber auf, dass die Ausgestaltung des IT-Portfolio der Versicherungsunternehmen oft nicht optimal an den Geschäftsbedürfnissen ausgerichtet ist. Ein Grund dafür liegt darin, dass viele Versicherungsunternehmen immer noch mit den veralteten IT-Strukturen zu kämpfen haben, da beim Aufkommen der EDV verschiedene Teilbereiche nur nach und nach unterstützt wurden, und somit viele kleine Insellösungen entstanden sind, welche den

[195] Zitat aus [Farny 1971] S. 79

[196] Vgl. [Farny 1971] S. 79-83

[197] Vgl. [Farny 1989] S. 567

[198] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 10

Informationsaustausch unter den verschiedenen Systemen fast verunmöglichten.[199] Um daher die isolierten Anwendungen im Fokus der Wettbewerbsfähigkeit zu verbinden, wurden entweder die Systeme neu entwickelt, oder aber die technischen Schnittstellen z.B. mit der Enterprise Application Integration (EAI) angepasst.[200] Mit dieser Technik können die verschiedensten Systeme wie Handels-, Individual-, Abdeckungs- und ERP-Systeme miteinander verbunden werden.[201]

Die aus der strategischen Planung des IT-Portfolios hervorgehenden IT-Systeme können nach [Accenture und IVW HSG 2002] in die Bereiche Vertrieb, Basissysteme und Backoffice unterschieden werden. In Vertriebsbereich sind bei den Versicherungsunternehmen verschiedene wichtige Systeme im Einsatz bzw. in Planung:[202]

- **Customer Insight Systeme:** Mit Hilfe dieser Systeme möchte man eine ganzheitliche, produkt- und systemübergreifende Sicht auf die Kunden gewinnen um mögliche Potenziale der Kundenbeziehung auszuschöpfen bzw. die Kundenbeziehung zu verbessern (Customer Relationship Management[203]).
- **Systeme zur Vertriebsunterstützung:** So u. a. „*Unterschriftenpads*“, welche die Unterschrift des Kunden in eine elektronische Signatur umwandeln können, Internetsoftware für die Abrufung von Pressetexten bei der Öffentlichkeitsarbeit, Produktvergleichssoftware, Vorsorgetools sowie Bedarfs- und Tarifrechner.[204]
- **B2B- und B2C-Portale:** Systeme, die den vereinfachten Austausch von Informationen zwischen den Versicherungsunternehmen erlauben bzw. Systeme zur Unterstützung der Kommunikation und Informationsübertragung zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden.
- **Kundendaten-Basissysteme:** Diese Systeme sind eine Grundvoraussetzung für das Customer Relationship Management[205] und entfernen Redundanzen, welche durch die verschiedenen Insellösungen entstanden sind.

Der Backoffice-Bereich beschäftigt sich hauptsächlich mit allgemeinen Verwaltungsfunktionen und umfasst folgende grundlegende Systeme:[206] Policenverwaltungssysteme, Underwriting-Systeme[207], Schaden-Basissysteme, Policen-Produktion, Produktsysteme und Dokumenten-Workflow-Systeme. Im Bereich der

[199] Vgl. [Köhne 1997] S. 302

[200] Vgl. [Schmitz 2002]

[201] Vgl. [Kreutzberg 2003]

[202] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 28

[203] Siehe Kapitel 2.5.2.3

[204] Vgl. [Lier 2005a]

[205] Vgl. Kapitel 2.5.2.3

[206] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 30 und [Lier 2004]

[207] Systeme für die Abwicklung der Geschäfte mit den Banken und Maklern. Vgl. [Schierenbeck 1990] S. 639

Basissysteme werden vor allem Systeme für Verwaltungsfunktionen verwendet. So u. a. finanztechnische, Buchhaltungs- und Kostenrechnungs-, Bericht- und Kontroll-, E-Procurement-[208], Investment-Management- und Wissensmanagement-Systeme.[209] Eine besondere Beachtung bei den Basissystemen muss den Legacy-Systemen geschenkt werden. Legacy bezeichnet nach [Brockhaus 2002] *„ältere Datenbestände, die möglicherweise nicht mehr problemlos genutzt werden können, weil neue Programme, ein neues Betriebssystem oder ein neues Computersystem eingeführt wurden*". Gemäss der Studie von [Accenture und IVW HSG 2002] haben immer noch ca. 30 % der Versicherungsunternehmen mit solchen Systemen zu kämpfen.

Die vorgestellten Systeme lösen meistens nur bestimmte Aufgaben in einem bestimmten Aufgabenbereich. Im Zuge der immer grösser werdenden Systeme und Applikationen sowie der steigenden IT-Unterstützung in den Geschäftseinheiten besteht für die Versicherungsunternehmen vor allem in den Bereichen Architektur- Management (Umsetzung eines technologischen Standards in allen Geschäftseinheiten), IT-Portfolio (vermehrte Ausrichtung der Investitionen auf die Geschäftsbedürfnisse), IT-Steuerung (Verbesserung des IT-Controlling) und Anwendungsentwicklung (bessere Projektdurchführung) Verbesserungspotenzial.[210]

### 2.4.3 Wertschöpfung

Im Folgenden wird die klassische Wertschöpfung der Versicherungswirtschaft aufbauend auf der Marktleistung einer Versicherung[211] beschrieben. Auf aktuelle Tendenzen und Veränderungen wird hier nicht näher eingegangen, da diese im Kapitel 2.5.2 ausführlich behandelt werden.

[208] Unter E-Procurement wird der Einkauf und die Beaschaffung von Gütern über das Internet verstanden, was vor allem bei Betrieben für den Einkauf zur Anwendung kommt. Vgl. [Trendbüro 2001]

[209] Vgl. [Andersen 2001] und [Accenture und IVW HSG 2002] S. 31

[210] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 6

[211] Als Voraussetzung dafür diene die Definition einer Versicherung unter Kapitel 2.2

Die folgende Darstellung zeigt ein in der Literatur weit verbreitetes Modell der Marktleistung:

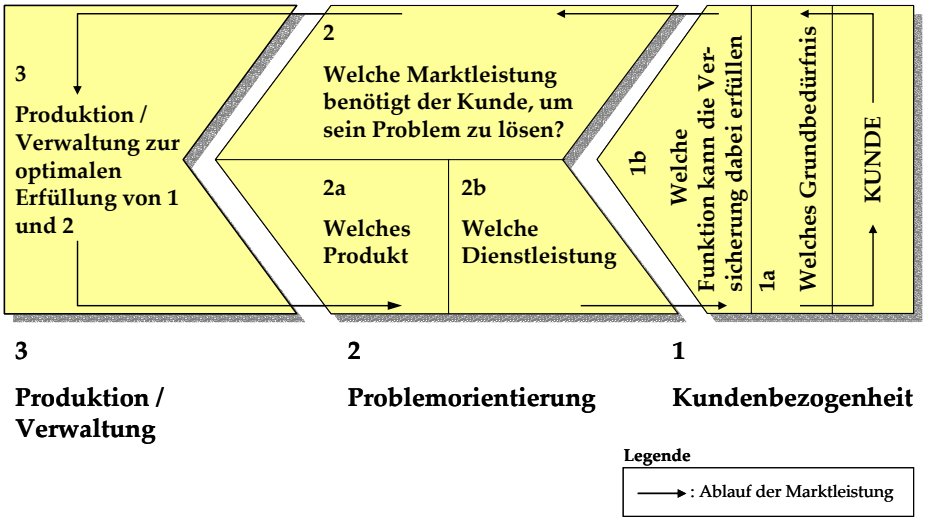



*Abbildung 7: Marktleistung nach Haller*[212]

### 2.4.3.1 Kundenbezogenheit

Die Versicherung als Marktleistung ist ein hochgradig immaterielles Produkt, welches keinen direkten Produktcharakter aufweist, was eine gewisse Kundenbeteiligung beim Wertschöpfungsprozess erforderlich macht.[213] Deshalb erfordert es mehrere Schritte, um bestimmen zu können, welche Art der Versicherung für welchen Kunden am besten geeignet ist. Die Marktleistung ist eine Kombination von Produkt und Dienstleistung. Die Produktion und die Verwaltung, welche die klassische Wertschöpfung ausmachen, sind so einzusetzen, dass sie die Marktleistung unterstützen. Diese kann, wie in *Abbildung 7* aufgezeigt, in drei Bereiche unterteilt werden[214], wobei die optimale Anwendung dieses Marketingkonzepts in der Praxis laut [Bechmann und Köhne 1997] häufig von einem Verkaufskonzept verdrängt wird, bei dem die Bedürfnisse des Verkäufers im Mittelpunkt stehen.[215] Folgt man jedoch der idealtypischen Marktleistung als Problemlösung, so wird von der Entscheidung innerhalb der Problemorientierung ausgegangen, welche Dienstleistungen angeboten werden sollen. Im Bereich der Kundenbezogenheit wird zwischen mehreren Kundentypen unterschieden,

---

[212] Eigene Darstellung nach [Haller 1988] S. 565

[213] Vgl. [Salzgeber 1996] S. 52-55

[214] Vgl. [Haller 1988] S. 565

[215] Vgl. [Bechmann und Köhne 1997] S. 7; Der Unterschied dieser beiden Denkweisen wird von [Levitt 1960] folgendermassen beschrieben: „*Beim Verkaufen stehen die Bedürfnisse des Verkäufers im Mittelpunkt, beim Marketing die Bedürfnisse des Käufers. Das Verkaufen ist beseelt vom Wunsch des Verkäufers, sein Produkt zu Geld zu machen; Marketing ist beseelt von der Idee, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, und zwar durch das Produkt und alle dazugehörigen Handlungen – von seiner Kreation und Bereitstellung bis hin zu seinem Verbrauch*“.

welche verschiedene Grundbedürfnisse haben. Dabei geht es darum, herauszufinden, welche Funktionen durch die Versicherung mit herkömmlichen Branchenprodukten erfüllt werden können.[216]

### 2.4.3.2 Problemorientierung

Im Rahmen der Problemorientierung gilt es schliesslich die Marktleistung zu eruieren, welche benötigt wird, um das Problem des Kunden zu lösen. Dies ist der „*Drehpunkt, an welchem sich die Ausrichtung auf den Kunden und die Wahrnehmung der angestammten Aufgaben und Stärken miteinander verknüpfen: Das Produkt Versicherungsschutz und die Dienstleistung verschmelzen auch in der Versicherung zur umfassenden Marktleistung.*“[217] Dies bedeutet, dass die Kundenbedürfnisse und die Kernkompetenzen der Versicherung im Rahmen der Wertschöpfung die erfüllbaren Funktionen und damit das Produkt und die Marktleistung der Versicherung definieren.[218] Die Produktpolitik der Versicherung kann anhand des weit verbreiteten 3-Ebenen-Konzepts beschrieben werden:

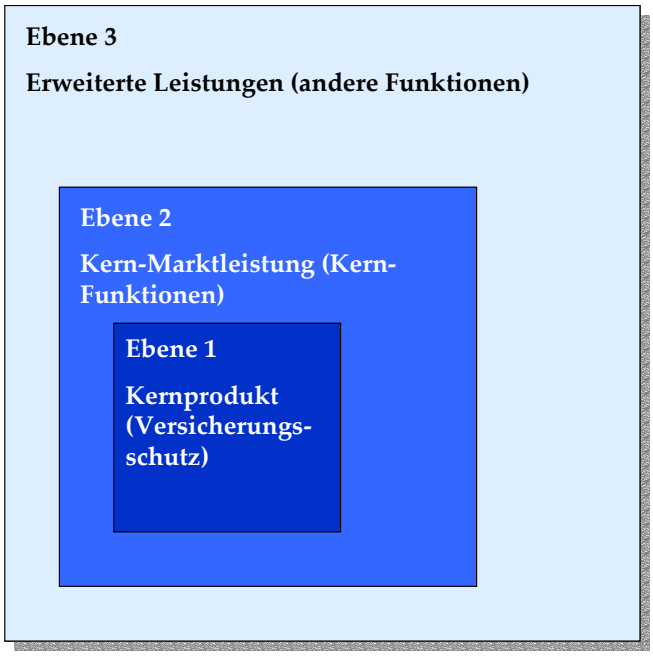



*Abbildung 8: 3-Ebenen-Konzept nach Haller*[219]

Die *Ebene 1* bezieht sich auf das Kernprodukt, also auf die eigentliche Versicherungsdeckung. Dieses Kernprodukt gewährt dem Versicherten innere Sicherheit (Wissen um Versicherungsschutz) wie auch äussere Sicherheit (Verfügen über Versicherungsschutz) durch technische, leistungswirtschaftliche, finanzielle und soziale Dimensionen. In der *Ebene 2* wird das Produkt zur Marktleistung, indem dieses durch

[216] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 3 S. 6

[217] Vgl. [Haller 1988] S. 565

[218] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 145

[219] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Haller 1988] S. 563

unmittelbare Dienstleistungen wie Erklärung, Beratung, Betreuung und Schadenbearbeitung, ergänzt wird.[220] Somit wird diese Ebene durch das bereits erwähnte Modell der Marktleistung beschrieben, wo der Versicherungsschutz in die Problemlösung eingegliedert wird. In der *Ebene 3* werden die klassischen Funktionen der Marktleistung um zusätzliche Leistungen erweitert. Diese beinhalten verschiedene Dienstleistungen rund um die Problemlösung, welche sich in der Praxis in drei Richtungen entwickeln. Die *horizontale Erweiterung* besteht hauptsächlich aus verbundenen Finanzdienstleistungen, welche die klassische Schutzfunktion mit Einnehmen, Ausgeben, Vermögensbildung und Sparen kombinieren. Eine *vertikale Erweiterung* verläuft mehr über eine Spezialisierung im technischen Bereich. Das heisst, dass z.B. zusätzlich eine umfassende Risiko-Management-Beratung oder Sicherheitstechnik zur Schadenverhütung angeboten werden. Die *Diagonale Erweiterung* geht schliesslich von Care-Strategien aus, welche dem Kunden bei sozialen und emotionalen Anliegen eine Hilfestellung bieten. Dies können z.B. eine erweiterte Assistance oder Psychologische Begleitmassnahmen sein.[221]

#### 2.4.3.3 Produktion / Verwaltung (Wertschöpfungskette)

In der Produktion und Verwaltung erfolgt im Rahmen der Wertschöpfungskette die vom Kern her eher traditionelle Produktbereitstellung.[222] Auffallend ist dabei die erstaunlich hohe Fertigungstiefe bei Versicherern von 88%[223] im Vergleich zur Industrie, beispielsweise der Automobilindustrie, in welcher diese noch 25% beträgt.[224] Anhand der hier dargestellten Wertschöpfungskette[225] sollen die einzelnen Glieder als Teil der Gesamtwertschöpfung beschrieben werden:

[220] Vgl. [Bechmann 2002] S. 46-47; Primärquelle [Haller 1982]

[221] Vgl. [Bechmann 2002] S. 47-48

[222] Vgl. [Haller 2000] S. 274

[223] Unter Fertigungstiefe wird hier der Anteil der nicht ausgelagerten Aktivitäten in der Wertschöpfung verstanden. Für eine genauere Beschreibung siehe [Bott, Brunier et al. 2003] S. 8

[224] Vgl. [Bott, Brunier et al. 2003] S. 8

[225] In der Theorie finden sich weitere Darstellungen von Wertschöpfungsketten, auf die hier nicht näher eingegangen wird, da sie im Wesentlichen sehr ähnliche Glieder beinhalten. Beispiele sind zu finden in [Ehrler 1999b] S. 173 oder in [Braun 2003] S. 149

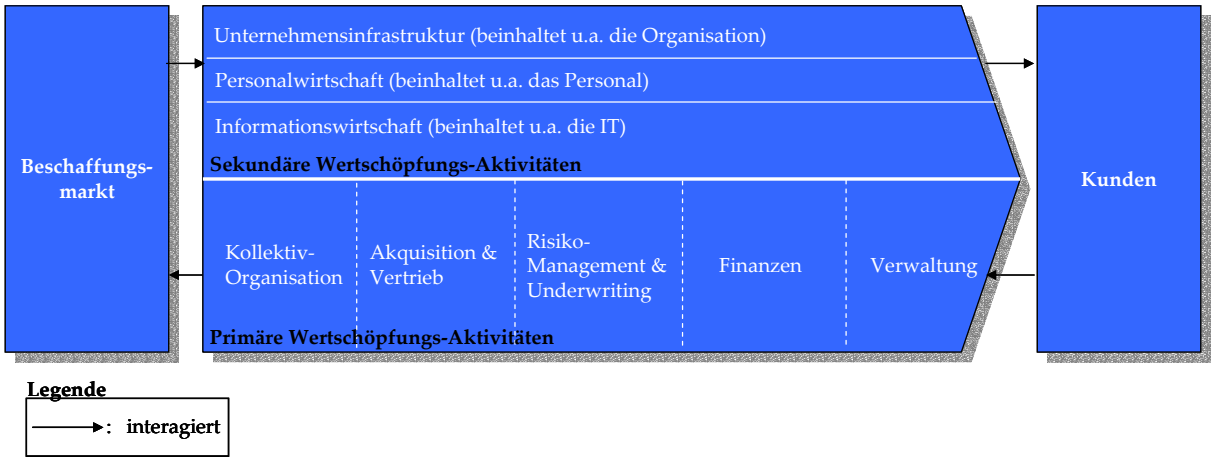



*Abbildung 9: Beispiel einer Versicherungs-Wertschöpfungskette*[226]

Im Beschaffungsmarkt ist die Rückversicherung hervorzuheben, welche von [Köhne 1997] als wichtigsten Lieferant angesehen wird: Sie ist Risikoträger für die Erstversicherung, des Weiteren bietet sie mit einer Service-Funktion ihren Kunden Dienste rund um das Risikomanagement und schliesslich übernimmt sie eine Finanzierungs- und Kreditfunktion gegenüber den Erstversicherern mittels der Bereitstellung von Eigenkapital. In den letzten Jahrzehnten haben sich zusätzliche Funktionen entwickelt, welche direkt auf den Märkten der Erstversicherer angesiedelt sind[227] und damit in Konkurrenz zu diesen stehen. Ausserdem wurden Risiken in Wertpapieren verbrieft, was ebenfalls zu einer gewissen Verwischung der Branchengrenzen zwischen Rückversicherung und (Erst-) Versicherung geführt hat.[228] Folgt man den Ausführungen von [Helten und Hartung 2001], so gilt die Beschaffung bei Versicherungsunternehmen jedoch als weniger zentral wie bei Industrieunternehmen.[229]

Für die Leistungserbringung und die damit verbundene Wertschöpfung seitens der Versicherung, leisten unterstützende sekundäre Aktivitäten aus *Unternehmensinfrastruktur*, *Personalwirtschaft* und *Informationswirtschaft* einen wichtigen Beitrag für die verschiedenen Glieder der Wertschöpfungskette und haben demnach auch Einfluss auf die zu erzielende Gewinnspanne. Es kann zwischen den folgenden fünf primären Gliedern der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen unterschieden werden:[230]

- Das erste Glied der versicherungsspezifischen Wertschöpfungskette bilden die Aktivitäten der *Kollektivorganisation,* welche durch Produkt- und Tarifentwicklung eine Voraussetzung zur Erstellung der Dienstleistung schaffen. Häufig wird dies als eigentliche Kernkompetenz der Versicherungen

[226] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Köhne 1997] S. 257 und [Ehrler 1999b] S. 173

[227] Z.B. im Bereich des alternativen Risikotransfers, siehe dafür [Frey 1996]

[228] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 101-104

[229] Vgl. [Helten und Hartung 2001] S. 55

[230] Vgl. [Helten und Hartung 2001] S. 53-55

betrachtet, da diese aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Statistiken und Methoden exakte Schadenverteilungen ermitteln können.

- Das zweite Glied beinhaltet mit *Akquisition und Vertrieb* die Politik bezüglich verschiedener Marketinginstrumente, welche der Versicherung für ihre Produkte, die Kundenakquisition und den Absatz der Versicherungsprodukte zur Verfügung stehen. Dazu gehört auch der Beratungsprozess[231], welcher ein wichtiges Element für die Differenzierung zwischen verschiedenen Versicherungen darstellt.[232]
- Das dritte Glied der Wertschöpfungskette beinhaltet *Risikomanagement und Underwriting*, was Risikoprüfung anhand der entwickelten Produktrichtlinien und die Zeichnung von konkreten Versicherungspolicen ausdrückt.
- Das vierte Glied der *Finanzen* bezieht sich auf die Prämieneinnahmen, Reservepolitik und die für die Wertschöpfung bedeutende Kapitalanlage. Dabei geht es darum, die zur Verfügung stehenden freien Mittel mit Hilfe eines funktionierenden Asset-Managements optimal und risikogerecht anzulegen.
- Das fünfte und letzte Glied der hier dargestellten Wertschöpfungskette drückt die *Verwaltung* aus, welche im Falle eines Schadens für dessen Bearbeitung zuständig ist. Ebenso fallen die Vertragsbearbeitung und weitere Serviceleistungen darunter.

Der Absatzmarkt seitens der Kunden wird hier nicht näher betrachtet, für Definition, Abgrenzung und Beschreibung sei auf die Rolle der Kunden im Rahmen der Versicherungsberatung verwiesen, welche in Kapitel 3.3 behandelt wird.

## 2.5 (IT-) Trends in der Versicherungswirtschaft

Wie in Kapitel 2.4.1.4 gezeigt, verändert sich die technologische Umwelt schnell. Im Rahmen der folgenden Ausführungen sollen in einem ersten Teil aufgezeigt werden, welche Technologietrends zurzeit in der Versicherungswirtschaft verfolgt werden und wie diese eingesetzt werden. Der zweite Teil widmet sich der Darstellung von drei aktuellen Trends der Versicherungswirtschaft, welche nicht auf einer spezifischen Technologie beruhen und weitergehende Auswirkungen haben.

### 2.5.1 Technologische Trends

Anhand von einigen mit Informationstechnologie verbundenen Thematiken wie Prozessintegration, Datawarehouse und Datamining, künstliche Intelligenz, Mobilität, Multimedia und Internettechnologien werden in den folgenden Unterkapiteln gegenwärtige

[231] Für Definition, Einordnung und vertiefte Betrachtung siehe Kapitel 3

[232] Vgl. [Wagner 2001a] Folie 2

technologische Entwicklungen beschrieben. Dabei wird nicht vertieft auf spezifische Problemstellungen in Verbindung mit einer Versicherungsberatung eingegangen, es soll jedoch ein gewisses Grundverständnis für die später in dieser Arbeit beschriebenen Technologieverwendungen vermitteln.

#### 2.5.1.1 Technologien zur Prozessintegration

Aufgrund der stark heterogenen IT-Landschaft und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck in der Assekuranz werden die Versicherungen dazu gezwungen ihre Abläufe zu optimieren.[233] Eine integrierte Prozessgestaltung ist wichtig, um eine effiziente Abwicklung von administrativen Vorgängen zu unterstützen und eine ganzheitliche Sicht zu erreichen. Erst durch solche Anpassungen wird die Basis für eine rentabilitätsorientierte Verbesserung des Kundenservices gelegt.[234] Es gibt verschiedene Technologien, welche sich mit einer Harmonisierung, Integration oder Automation von Prozessen beschäftigen. So stehen Enterprise Ressource Planning (ERP) und Enterprise Application Integration (EAI) in der Liste der IT-Trends innerhalb der Studie von [Capgemini 2006].

[Hansen und Neumann 2005a] definieren Enterprise Ressource Planning folgendermassen: „*Unter ERP versteht man ein aus mehreren Komponenten bestehendes integriertes Anwendungspaket, das die operativen Prozesse in allen wesentlichen betrieblichen Funktionsbereichen unterstützt (Finanz- und Rechnungswesen, Personalwirtschaft, Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb). Die Integration wird dabei von einer zentralen Datenbank getragen, wodurch Datenredundanzen vermieden und integrierte Geschäftsprozesse ermöglicht werden*“[235]. Gemäss der Trend-Studie von [Capgemini 2006] ist die Harmonisierung der ERP-Systeme allgemein ein zentral wichtiges Thema, wobei eine bessere Abdeckung der Geschäftsprozesse und eine vertiefte Unterstützung der Anwender zuoberst auf der Prioritätsliste stehen. Die Reduzierung der Kosten ist nicht mehr das Hauptkriterium, dennoch soll die Effizienz vor allem durch eine Standardisierung der Schnittstellen und eine Reduzierung der ERP-Instanzen, -Releases, -Module und –Erweiterungen gesteigert werden. Zur Umsetzung setzen derzeit die meisten Unternehmen auf Standardsoftware eines Herstellers.[236] Zunehmend stehen auch Anwendungen mit einem Querschnittscharakter zwischen den verschiedenen Modulen im Einsatz wie z.B. im Bereich der Entscheidungsunterstützung.[237] Aus Sicht der Versicherungen sind solche Systeme und insbesondere auch Anwendungen mit Querschnittscharakter wichtig, um einheitliche systemgestützte Prozesse und Auswertungen über verschiedene Ebenen hinweg zu ermöglichen. So bietet z.B. *SAP for Insurance* umfangreiche integrierte Funktionalitäten im

[233] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 22

[234] Vgl. [Bechmann 2002] S. 163

[235] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005a] S. 529

[236] Vgl. [Capgemini 2006] S. 24-25

[237] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 548

Front-Office-Bereich[238] wie auch bei typischen Versicherungslösungen für das Provisionsmanagement oder das Schadenmanagement.[239]

Lösungen mit Querschnittscharakter können ebenfalls durch Enterprise Application Integration erreicht werden. [Hansen und Neumann 2005b] liefern folgende Definition: *„Unter EAI versteht man die Integration von heterogenen, autonomen Anwendungssystemen, die entweder innerhalb eines Betriebs oder zwischen zwei Betrieben (beziehungsweise unabhängigen Organisationen) stattfindet. Die Anwendungsintegration wird durch eine lose Kopplung von Anwendungssystemen wesentlich vereinfacht"*[240]. EAI scheint in den letzten Jahren aus Sicht der Anwender eher für eine technische Integration und eine Einbindung von Partnern und Zulieferern geeignet. So sind die beiden Haupttreiber für den Einsatz von EAI eine Optimierung von Geschäftsprozessen und eine Standardisierung der bestehenden IT-Anwendungslandschaft.[241] Umfangreiche integrierte ERP-Standardlösungen decken vielfach nicht den Gesamtbedarf ab oder es bestehen noch Alt-Systeme, welche eingebunden werden sollten, was zu diesem Bedarf nach einer losen Kopplung führt.[242] Da Versicherungen oft sehr heterogene IT-Strukturen besitzen,[243] tragen EAI-Lösungen dazu bei, einheitliche Geschäftsabläufe über die verschiedenen Systeme hinweg zu koordinieren.

#### 2.5.1.2 Datawarehouse und Datamining

Viele grosse und globale Unternehmen stehen heute vor dem Problem, dass eine grosse Anzahl von teilweise heterogenen operativen Informationssystemen durch historisch gewachsene Strukturen nebeneinander existieren[244] und somit das Problem der Legacy-Systeme[245] bzw. des Spinnennetzes von Verbindungen und Abhängigkeiten[246] in der IT-Struktur entstanden ist. Die dazugehörigen Applikationen beinhalten unterschiedliche Datenformate, Zugriffstechniken, Programmiersprachen sowie Speichermethoden der Datenbestände und verursachen eine Informationsflut, welche das Abrufen von Informationen aus unterschiedlichen Quellen, deren Zusammenführung sowie die Aufbereitung der Daten nach dem individuellen Bedarf, erschweren.[247] Das Datawarehouse bietet hierfür eine Lösung an, indem es eine globale Sicht auf unternehmensweit verfügbare

[238] Damit sind vor allem Unterstützungsmöglichkeiten für den Aussendienst gemeint, wie z.B. individuelle Auswertungen auf Kundendaten.

[239] Vgl. [SAP Deutschland 2006]

[240] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005b] S. 833

[241] Vgl. [Capgemini 2006] S. 41

[242] Vgl. [Hansen und Neumann 2005b] S. 834

[243] Siehe Kapitel 2.4.2.4

[244] Siehe [Hansen und Neumann 2002] S. 462

[245] Siehe Kapitel 2.4.2.4

[246] Siehe Kapitel 2.4.1.4

[247] Vgl. [Hansen und Neumann 2002] S. 462

und verteilte Daten bzw. Datenbanken[248], durch die Integration relevanter Daten in einen konsistenten Datenbestand, schafft.[249] Nach *William H. Inmon* ist ein Datawarehouse „*a subject-oriented, integrated, non-volatile, and time-variant collection of data in support of management's decision*", wobei der Begriff des Entscheidungsunterstützungssystems als zu eng gefasst angesehen werden kann, da ein Datawarehouse auch für allgemeine Analysen und die Informationsgewinnung benutzbar ist.[250] Somit werden verschiedene Datenquellen integriert und für eine dauerhafte Speicherung der Informationen kopiert sowie nach betriebswirtschaftlichen Kriterien und Zeitvarianten aufbereitet bzw. organisiert. Um die umfangreichen Daten in unterschiedliche Verdichtungsstufen den Benutzern zugänglich zu machen, werden z.B. über Aggregationen, dimensionale Sichten oder die Auswahl bestimmter Daten diese in so genannte Data Marts weiter verdichtet, um den hohen Anforderungen an die Hard- und Software bei Anfragen und Analysen der Benutzer gerecht zu werden.[251] Ein Datawarehouse ermöglicht den Versicherungsunternehmen z.B. die verschiedenen Informationen über Versicherungsprodukte, Agenturen, Verkäufe, Kunden, Anlagen, etc. für Analysen wie die Performance verschiedener Agenturen oder den verkauften Produkten nach Kundenalter, einzusetzen, um schliesslich Informationen für eine Gewinnmaximierung oder Risikominimierung zu erhalten.

Ein solches Datawarehouse kann auch die Basis für ein Datamining sein, welches „*die softwaregestützte Ermittlung bisher unbekannter Zusammenhänge, Muster und Trends*"[252] bezeichnet und als Teil der *Knowledge Discovery in Databases* (KDD) angesehen wird, welcher den „*non-trivial process of identifying valid, novel, potentially useful, and ultimately understandable pattern in data*"[253] beinhaltet. Dabei wird das Datamining durch die Adaption von Methoden des maschinellen Lernens und der Statistik dazu verwendet, neues Wissen aus einer grossen Datenmenge in einem Anwendungsgebiet zu produzieren.[254] Auf Basis historischer Daten werden beim Datamining gewisse Regeln abgeleitet, welche je nach verwendetem Verfahren (z.B. Klassifikation, Clustering) unterschiedliche Analysen erlaubt. So kann z.B. mit der Klassifikation ein Zielattribut, für jedes neue und nur durch die Eingabeattribute beschriebene Beispiel, vorhergesagt werden oder durch das Clustering verschiedene Instanzen bzw. Datenobjekte in Klassen aufgeteilt werden, welche gewisse Zusammenhänge aufweisen.[255] Damit kann das Datamining zum Beispiel durch die Analyse von

---

[248] Nach [Hansen und Neumann 2002] S. 1056 ist eine Datenbank ein „*zentral gespeicherter Datenbestand, der über anwendungsunabhängige Zugriffsverfahren weitgehend zentral verwaltet wird. Das Datenbankverwaltungssystem (DBMS) verwaltet diesen Datenbestand und ermöglicht gleichzeitige Zugriffe von mehreren Anwendungsprogrammen und mehreren Benutzern auf den verwalteten Datenbestand*"

[249] Vgl. [Geppert 2004] Vorlesung 1, S. 3-11

[250] Vgl. [Geppert 2004] Vorlesung 1, S. 6-8 und 25

[251] Vgl. [Hansen und Neumann 2002] S. 464 und [Geppert 2004] Vorlesung 2 Folie 18

[252] Zitat aus [Hansen und Neumann 2002] S. 474

[253] Zitat aus [Kietz 2005] Vorlesung 1, S. 2

[254] Vgl. [Kietz 2005] Vorlesung 1, S. 10

[255] Vgl. [Kietz 2005] Vorlesungen 6-8

Verkaufszahlen für das Erkennen des Kaufverhaltens der Kunden verwendet werden.[256] In der Versicherungswirtschaft kann Datamining viele Zwecke erfüllen, so z.B. für die Erkennung von Betrugsversuchen, für die Bestimmung individueller Risikoprämien für eine bestimmte Kundengruppe[257] oder für die Identifizierung potenzieller Kunden für ein Versicherungsprodukt.

#### 2.5.1.3 Künstliche Intelligenz

Der Begriff der künstlichen Intelligenz (KI) ist in den fünfziger Jahren entstanden und bezieht sich nicht nur auf die Informatik, sondern auch auf Disziplinen wie die Biologie, Linguistik, Mathematik und Psychologie.[258] Dabei wird unter künstlicher Intelligenz der Versuch verstanden, „*mit Rechnern ähnliche Intelligenzleistungen wie der Mensch zu erreichen*".[259] Die künstliche Intelligenz wird häufig in verschiedene Anwendungsgebiete wie u.a. das maschinelle Lernen, die Verarbeitung der menschlichen Sprache, Expertensysteme, Robotik oder neuronale Netze, unterschieden. Ein Anwendungsgebiet der künstlichen Intelligenz ist der Einsatz von neuronalen Netzen in gewissen Datamining-Methoden[260], welche die Prozesse des menschlichen Gehirns nachzubilden versuchen.[261] Der Einsatz von Expertensystemen dient dazu, in eingeschränkten Fachdomänen Lösungen anzubieten, welche normalerweise nur von Experten dieser Domäne gelöst werden können. Dabei wird versucht, dieses Wissen mit der Modellierung von heuristischen Regeln abzubilden und somit mit Hilfe kausaler Gesetzmässigkeiten einer Anwendung eine Lösung zu finden.[262] Weitere Anwendungen der künstlichen Intelligenz sind z.B. bei der selbständigen Wartung von Kopierern, bei der Konfiguration von Rechnersystemen oder bei der Überwachung von Telekommunikationsnetzen zu finden.[263] In der Versicherungswirtschaft kann der Einsatz von künstlicher Intelligenz z.B. dazu dienen, dem Kunden ein vertieftes Wissen über Versicherungsprodukte oder ähnliches zu vermitteln, häufige Routinefragen der Kunden automatisch zu beantworten oder durch realsprachlichen Input und Output mit den Anwendern eine individuelle Kommunikation aufzubauen.[264]

---

[256] Vgl. [Hansen und Neumann 2002] S. 475

[257] Vgl. [Kietz 2005] Vorlesung 1 S. 11

[258] Vgl. [Dorn und Gottlob 1999] S. 975

[259] Zitat aus [Hansen und Neumann 2002] S. 469

[260] Siehe Kapitel 2.5.1.2

[261] Vgl. [Dorn und Gottlob 1999] S. 976-977

[262] Vgl. [Dorn und Gottlob 1999] S. 977

[263] Vgl. [Dorn und Gottlob 1999] S. 996

[264] Vgl. [Koch 2003]

#### 2.5.1.4 Technologien zur Mobilität

Folgt man den Aussagen der Studie von [Capgemini 2006], so wird die Bedeutung von mobilen IT-Lösungen in der Wirtschaft weiter zunehmen. Mobile Kommunikationslösungen werden dabei hauptsächlich vom Management oder von Vertrieb und Kundendienst eingesetzt. So sind in vielen Fällen schon mobile E-mail-Lösungen implementiert, wobei zunehmend auch der mobile Zugriff auf Applikations- und Fileserver sowie auf das gesamte Intranet von ausserhalb zugelassen wird. Damit wird eine Voraussetzung geschaffen, Informationen unterwegs abzurufen und zu modifizieren. Generell entspricht die derzeit angebotene Netzwerk- und Gerätetechnologie den Anforderungen der Unternehmen, was damit zu erklären ist, dass sich die mobilen Endgeräte in den letzten Jahren zu vollwertigen Arbeitswerkzeugen weiterentwickelt haben.[265]

Der Einsatz von mobilen Endgeräten wie Mobiltelefonen, PDA's (*Personal Digital Assistant*) oder Notebook-PC's ermöglicht eine ortsunabhängige Geschäftsabwicklung. Dabei gehören Mobiltelefone und PDA's zu den prominentesten Beispielen von tragbaren persönlichen Informationshilfsmitteln.[266] Durch einen direkten Zugang zu einer zentralen Datenbank werden nicht nur die Arbeitsabläufe beschleunigt und die Daten sofort verfügbar gemacht, sondern auch eine Redundanz in der Datenhaltung vermieden. Typischerweise können mobile Endgeräte für eine sofortige Klärung von Kundenfragen, eine Abfrage von Kundendaten, einen Abruf von aktuellen Statistiken oder eine Personalisierung von Angeboten benutzt werden.[267] Besonders in der Versicherungswirtschaft mit dem gebundenen Aussendienst haben solche mobilen Lösungen ein grosses Potenzial, um einen grösseren Teil der Arbeitsabläufe direkt beim Kunden vor Ort abzuwickeln.

#### 2.5.1.5 Multimedia

Mit der zunehmenden Verbreitung von informationstechnologischen Hilfsmitteln im Alltag wurde in den neunziger Jahren zunehmend auf multimediale Informationsverarbeitung gesetzt. Multimedia wird in [Hansen und Neumann 2005a] als „*integrierte Verarbeitung mehrerer Informationstypen wie formatierte Daten, Texte, Ton und Bilder (Grafiken, Fotos, Animationen, Video-Clips)*" definiert.[268] Damit werden zur Präsentation von Informationen unterschiedliche Medien gleichzeitig genutzt, wobei dafür Multimedia-Systeme eingesetzt werden. „*Multimedia-Systeme integrieren mehrere Ein- und / oder Ausgabemedien für Text, formatierte Daten, Ton und Bild, wobei die Speicherung und die synchronisierte Ablaufsteuerung auf einem Rechner erfolgen*"[269]. Im letzten Jahrzehnt erfolgte im Rahmen der Büroinformationssysteme ein starker Trend zu interaktiven Multimedia-

[265] Vgl. [Capgemini 2006] S. 40

[266] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 60

[267] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 541-542

[268] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005a] S. 7

[269] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005a] S. 400

Systemen. Allgemein finden Multimedia-Anwendungen ihren Gebrauch u. a. für elektronische Produktkataloge, Servicehandbücher, Firmenpräsentationen, Lernprogramme, Nachschlagewerke, Videokonferenzen oder Verkaufshilfen. Gerade bei physisch schlecht vorzeigbaren Produkten und Dienstleistungen sind Multimedia-Anwendungen ein Mittel für ein besseres Verständnis.[270] Daher kann es im Versicherungsaussendienst von Vorteil sein, wenn Präsentationen oder Verkaufshilfen multimedial abgestützt sind.

#### 2.5.1.6 Internet

Durch das Internet mit seinen Diensten existiert heute eine weltumspannende Infrastruktur zum Informations- sowie Datenaustausch.[271] Dies hat somit auch weit reichende Implikationen für die Versicherungswirtschaft. Eine sich daraus ergebende Entwicklung ist der elektronische Handel (E-Commerce oder E-Business), welcher über das Internet den Austausch von Dienstleistungen oder Gütern ermöglicht.[272] Damit können durch dieses Medium neue Geschäftsmodelle realisiert werden, welche auf der einen Seite die Interaktion und Schnittstelle zwischen den Unternehmen sowie seinen Kunden (Business-to-Customer - B2C) und auf der anderen Seite die Interaktion zwischen mehreren Unternehmen (Business-to-Business - B2B) neu definieren.[273] Im B2B-Bereich sind Änderungen der Wertschöpfung eines Versicherungsunternehmens möglich,[274] wobei durch Webseiten bzw. Webauftritte der Ausbau, der Aufbau sowie die Pflege der Kundenbeziehung im B2C-Bereich gezielt gefördert und erweitert werden kann.[275] Dem Kunden wird es durch das Internet möglich gemacht, von vielen verschiedenen Anbietern auszuwählen, rund um die Uhr Transaktionen vorzunehmen, Suchdienste für die Produktauswahl zu benützen, anbieterübergreifende Produkte- und Preisvergleiche vorzunehmen oder via E-Mail mit dem gewünschten Unternehmen in Kontakt zu treten.[276] Auch innerhalb der Unternehmen kommt die Internet-Philosophie bzw. -Technologie zunehmend zum Einsatz. Die so genannten Intranets dienen nach [Picot, Reichwald et al. 2001] *„als eine Art Corporate Network für den internen Informationsfluss, wobei die Informationen nur innerhalb des Unternehmens zugänglich sind"*[277] Dies wiederum ermöglicht den vereinfachten und ortsunabhängigen Zugriff auf Informationen sowie einfachere Verbindungen zu internen und externen Systemen.[278]

---

[270] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 399-400

[271] Vgl. [Picot, Reichwald et al. 2001] S. 153

[272] Vgl. [Hansen und Neumann 2002] S. 105

[273] Vgl. [Keese 2000]

[274] Siehe Kapitel 2.5.2.1

[275] Vgl. [Keese 2000]

[276] Vgl. [Hansen und Neumann 2002] S. 105

[277] Zitat aus [Picot, Reichwald et al. 2001] S. 155

[278] Vgl. [Hansen und Neumann 2002] S. 417

## 2.5.2 Aktuelle Trends

Im Rahmen der folgenden Unterkapitel werden die sich verändernde Wertschöpfung, die Spartenentwicklung und Distributionsveränderung sowie die Entwicklung im CRM-Bereich beschrieben. Damit soll ein Bild von drei aktuellen Trends beschrieben werden, welche per se nicht durch eine einzige Technologie getrieben werden, deren aber Umsetzung mit Informationstechnologie wesentlich erleichtert wird.

### 2.5.2.1 Tendenzen zu veränderter Wertschöpfung

Wie schon in Kapitel 2.4.3.3 angesprochen, ist die Fertigungstiefe in der deutschsprachigen Assekuranz mit 88% im Vergleich zur Industrie sehr hoch. Mit den Ergebnissen bisheriger Auslagerungen von einzelnen Prozessen, welche vorwiegend im Bereich der Informationstechnologie lagen, waren die Teilnehmer der Studie von [Bott, Brunier et al. 2003] jedoch durchaus zufrieden, was den Schluss nahe legt, dass die Versicherer dabei ein enormes Wertschöpfungspotenzial aufgrund der hohen Fertigungstiefe bisher verschlafen haben.[279] Des weiteren sind die Intensivierung des Wettbewerbs[280], die neuen Möglichkeiten nach der Deregulierung[281], die zunehmende Bedeutung von Innovationen im technologischen Umfeld[282] und die weltweite Globalisierung[283] wesentliche Einflussfaktoren, welche zunehmend Druck auf die bestehenden fast vollständig integrierten Wertschöpfungsketten in der Assekuranz ausüben.

Es gibt verschiedene Erklärungen, weshalb diese Entwicklung nicht schneller vorangeschritten ist: So herrscht ein sehr traditionelles Verständnis der Wertschöpfung und speziell im Firmengeschäft ist die Kooperationsbereitschaft in der Wertschöpfung sehr gering.[284] Ausserdem sind uneinheitliche Prozesslandschaften, fehlende Kostentransparenz und der Mangel an regelmässigem Benchmarking weitere Hinderungsfaktoren. Ein wichtiges Problem liegt auch darin, dass Versicherer die meisten Geschäftsprozesse als Teil der Kernkompetenzen ansehen und diese deshalb nicht auslagern wollen.[285] Um aber die eigenen Kernkompetenzen von den Unterstützungsfunktionen klar abgrenzen zu können, braucht es eine Definition der gesamten Wertschöpfungskette und eine Bewertung der einzelnen Glieder, was z.B. durch ein verbessertes Kennzahlensystem und Controlling

[279] Vgl. [Surminski 2004]
[280] Vgl. Kapitel 2.4.1.1
[281] Vgl. Kapitel 2.4.1.2
[282] Vgl. Kapitel 2.4.1.4
[283] Vgl. [Präve 1999]
[284] Vgl. [Steiner 2004]
[285] Vgl. [Surminski 2004]

unterstützt werden kann.[286] Gemäss der Studie von [Accenture und IVW HSG 2005] sind fünf Elemente in den Bestrebungen von Versicherern erkennbar:[287]

- Durch Prozessstandardisierungen über alle Wertschöpfungseinheiten hinweg wird es unerheblich von wem und wo der Prozess durchgeführt wird.
- Konsequentes und einheitliches Messen von Kennzahlen ermöglicht ein gemeinsames Verständnis.
- Ähnliche Aktivitäten werden gebündelt, was eine Spezialisierung und eine Nutzung von Skalierungseffekten unterstützt.
- IT-Applikationen werden offen und konfigurierbar gestaltet, was ein besseres Zusammenspiel über die Prozessgrenzen hinaus ermöglicht.
- Unterscheidung zwischen Kernkompetenzen und Unterstützungsfunktionen hilft bei Sourcing-Entscheiden.

In Zukunft wird es gemäss [Accenture und IVW HSG 2005] eine Veränderung der klassischen Wertschöpfungskette geben.[288] Eine Alternative zu einem Konsolidierungs- oder Liquidationsprozess wäre der so genannte „*Co-opetition-Ansatz*“[289], welcher auf der Spieltheorie basiert und von einer gegenseitigen Gewinnsituation zwischen verschiedenen Feldern ausgeht, welche sich den Markt teilen.[290] In der Assekuranz würde diese Betrachtung der Branchendurchdringung folgendermassen aussehen:

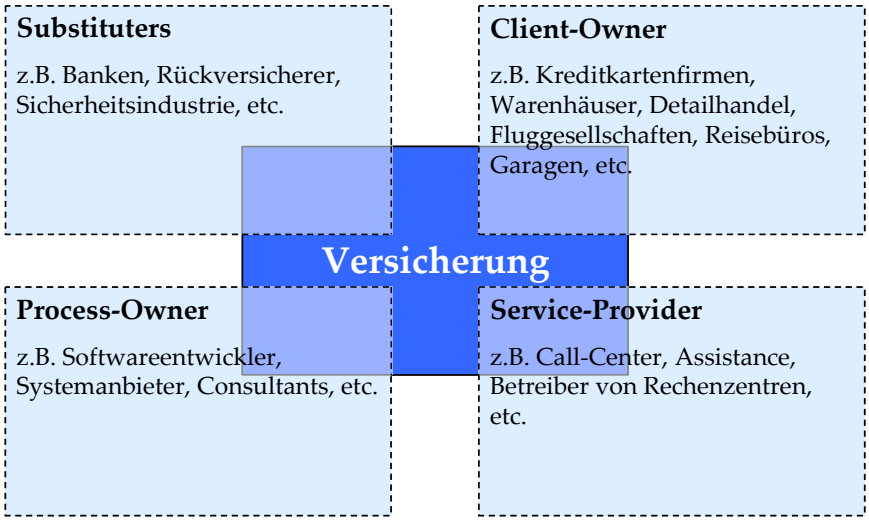



*Abbildung 10: Felder für Co-opetition in der Assekuranz*[291]

[286] Vgl. [Gyenis 2001] S. 16

[287] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 21

[288] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 21

[289] Co-opetition setzt sich aus den beiden Wörtern Cooperation und Competition zusammen. Für eine ausführliche Beschreibung siehe [Brandenburger und Nalebuff 1996]

[290] Vgl. [Ehrler 1999a]

[291] Eigene Darstellung nach [Ehrler 1999b] S. 108

Die *Substituters* können auf allen drei Produktebenen[292] einwirken, was sie zu direkten Konkurrenten auf der gesamten Wertschöpfungskette macht. Dazu zählen auch ursprüngliche Nicht-Versicherer, welche jedoch eine gewisse Nähe zum Kernprodukt der Versicherung haben und auch zunehmend Versicherungsprodukte anbieten könnten. Die *Client-Owner* zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein hohes Vertrauen bei einer breiten Kundenbasis besitzen, was für Risiko- und Finanzdienstleistungen genutzt werden kann. Dies bedingt jedoch nicht, dass sie im Versicherungssektor tätig sind, sondern dass sie die entsprechenden Kundenkontakte „liefern" können. Ein Beispiel für einen solchen Anbieter, welcher sich erfolgreich im Finanzdienstleistungsbereich positioniert hat, wäre die Detailhandelskette Marks & Spencer[293] aus Grossbritannien, welche eine breite Finanzproduktpalette entwickelt hat.[294] *Service-Provider* sind Nicht-Versicherungsunternehmen, welche ihre Dienstleistungen zur Wertschöpfungskette der Versicherer addieren, wobei es sich dabei aus Versicherungssicht um zugekaufte, in sich geschlossene Teilprodukte handelt. Die Versicherer beschränken sich damit auf die Gesamtkoordination der Marktleistung. Speziell in der Verwaltung (z.B. beim Betreiben von Rechenzentren) oder im Finanzbereich (z.B. Auslagerung des Investment-Bereichs) finden diese ihre Anwendung. Jedoch werden auch Services abgegeben, welche direkt an der Kundenschnittstelle wirken und den Beratungsprozess der Versicherung nachhaltig prägen. Das Feld der *Process-Owner* spezialisiert sich schliesslich auf die Übernahme von einzelnen Prozessen, die aus der herkömmlichen Versicherungswertschöpfungskette ausgegliedert worden sind. Bei dieser Form behält die Versicherung die Kontrolle über die gesamte Leistungserstellung, erhält aber den prozessualen Support und reduziert die Fertigungstiefe. Beispiele dafür finden sich insbesondere in der Auslagerung von IT-Prozessen.[295]

[292] Vgl. 3-Ebenen-Modell Kapitel 2.4.3.2

[293] www.marksandspencer.com

[294] Vgl. [Ehrler 1999a]

[295] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 108-110

Werden diese Entwicklungen hinsichtlich der primären Wertschöpfungs-Aktivitäten einer Versicherung aus Sicht der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette betrachtet, so ergibt sich folgendes Bild der Zersetzung:

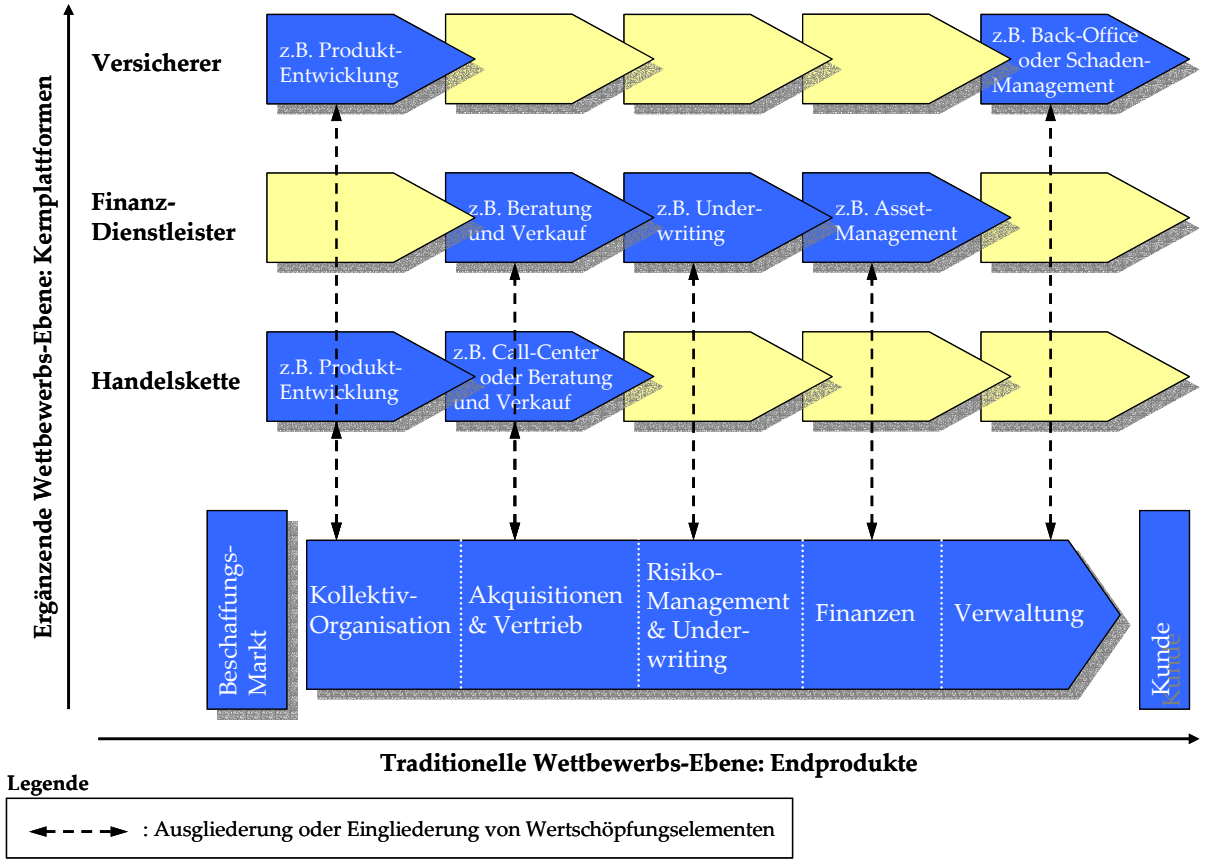



*Abbildung 11: Ergänzung des Wettbewerbs um die Vermarktung von Kernplattformen*[296]

Diese Abbildung hat insofern nur Beispielcharakter, als dass auch weitere Ausgliederungen oder Eingliederungen mit anderen Partnern möglich sein könnten. Kernplattformen werden in diesem Zusammenhang als primäre Wertschöpfungs-Aktivitäten und damit Kernkompetenzen einer Versicherung angesehen. Damit kommt es zu einem Wettbewerb auf der Stufe der einzelnen Wertschöpfungsschritte („*Layer Competition*“) und nicht mehr nur auf Ebene der Endprodukte.[297] Dies bedeutet, dass die Versicherungsunternehmen damit beginnen werden ihre Fertigungstiefe zu überdenken und anhand ihrer eigenen Kernkompetenzen Glieder der primären Wertschöpfungs-Aktivitäten auszugliedern oder anderen Unternehmen anzubieten.[298] So betrieb z.B. schon 1999 die Halifax-Bank[299] in Grossbritannien eine Branding-Kooperation mit der Churchill-Versicherung[300], als die Churchill den Verkauf, das Underwriting und die

[296] Eigene Darstellung mit Elementen von [Ehrler 1999b] S. 173 und [Köhne 1997] S. 257

[297] Vgl. [Bechmann 2002] S. 56 und [Ehrler 1999a]

[298] Vgl. [Bechmann 2002] S. 56

[299] www.halifax.co.uk

[300] www.churchill.com

Vertragsverwaltung einer Motorfahrzeugversicherung unter dem Halifax-Label übernahm.[301] Im Gebiet der sekundären Wertschöpfungs-Aktivitäten befindet sich auch ein grosses Ausgliederungspotenzial, insbesondere bei IT-Prozessen.[302]

Als Folge von solchen Trends hat die Studie von [Accenture und IVW HSG 2005] eine Reihe von Entwicklungen bis zum Jahre 2015 genannt: Versicherungen werden in Analogie zur produzierenden Industrie in den 90er Jahren die Wertschöpfungszersetzungstrends mitmachen, was zu einheitlichen und standardisierten Prozessen führen wird. Versicherungen werden zu *„gläsernen Fabriken"*, in welchen die Steuerung und Kontrolle aufgrund von einheitlichen Kennzahlen und Geschäftsprozessen optimiert wird. Die Reduktion der Fertigungstiefe wird unumgänglich, so werden Beratung und Vertrieb in der Assekuranz nach Ansicht der beteiligten Experten bis zum Jahre 2015 eine wesentlich geringere Fertigungstiefe haben.[303] Deshalb werden einige Versicherer die Chance und das Risiko haben, neue Wertschöpfungs-Strategien umsetzen zu müssen. [Ackermann 2001] hat dafür eine Reihe von möglichen zum, Teil bereits existierenden, Geschäftsmodellen genannt:[304]

- *Digitalisierung*: Durchgehende Virtualisierung der Organisation (Beispiele: Ineas[305], Mamax[306])
- *Orchestrator*: Konzentration und effizientes Management von ausgewählten Wertschöpfungsgliedern (Beispiel: Skandia[307])
- *Konvergenz*: Vermischung von Branchengrenzen durch innovative Konzepte (Beispiel: Charles Schwab[308])
- *Desintegration*: Fokussierung und Zusammenfassung von wichtigen Wertschöpfungsbereichen (Beispiel AXA[309])
- *Kundenredefinition*: Konzentration auf die profitabelsten Kunden (Beispiel: Private Banking)
- *Market Makers*: Konzentration auf einzelne Wertschöpfungsschritte und Angebot dieser Kernkompetenzen am Markt (Beispiel: MLP[310] im Bereich Financial Consulting)
- *Multiplikator*: Verbreiterung der Wertschöpfungsverteilung durch Angebot auf innovativen Vertriebskanälen (Beispiel: Deutsche Bank[311])

---

[301] Vgl. [Ehrler 1999b] S. 174

[302] Gemäß dem oben besprochenen Co-opetition Ansatz im Feld der *Process-Owner*

[303] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 22-25

[304] Vgl. [Ackermann 2001] S. 80

[305] www.ineas.com/home

[306] www.mamax.com

[307] www.skandia.com

[308] www.charlesschwab.com

[309] www.axa.com

[310] www.mlp.de

#### 2.5.2.2 Entwicklung Versicherungssparten und Distributionsveränderungen

Ausgehend von der schon in der heutigen gesellschaftlichen Umwelt erkennbaren Entwicklung mit einer demographischen Veränderung der Bevölkerungsstruktur und einer damit einhergehenden Überalterung wird klar, dass der Leben-Bereich in der Versicherungswirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.[312] Das Potenzial der beruflichen Altersvorsorge wird dabei als besonders hoch eingeschätzt. Folgt man den Ergebnissen der Studie von [Accenture und IVW HSG 2005], so schätzen 82% der befragten Manager in der Assekuranz die Veränderungsdynamik in der beruflichen Altersvorsorge als gross bis sehr gross. Bei der privaten Lebensversicherung sind immerhin 65% dieser Meinung. Aus diesem Grund wird auch die Attraktivität dieser beiden Teilmärkte für die Zukunft als eher hoch bis sehr hoch eingeschätzt, was zur Folge haben könnte, dass sich die Lebensversicherung dynamisch und profitabel entwickeln wird.[313]

Der Nicht-Leben-Bereich entwickelt sich im Unterschied zum Leben-Bereich in die entgegengesetzte Richtung. Wie schon in Kapitel 2.5.2.1 angetönt, zeigen sich besonders in dieser Sparte Entwicklungen, welche zu einer Industrialisierung und damit Zersetzung der Wertschöpfungskette führen. Dabei spielt der Wettbewerb eine zusehends wichtigere Rolle und zwingt die Versicherungen zu einer Reduktion der Produktvielfalt und einem standardisierten Angebot, um mögliche Kostenvorteile realisieren zu können. Viele dieser standardisierten Produkte werden zunehmend als Komplementärprodukte zu anderen Primärprodukten angeboten. Folgt man dem in Kapitel 2.5.2.1 erwähnten „*Co-opetition-Ansatz*“, so wären es die Client-Owner, welche in Zukunft vermehrt Versicherungsdeckungen im Nicht-Leben-Bereich als Komplementärprodukt auf dem Markt anbieten werden.[314] In dieser Sparte und insbesondere im Kraftfahrzeug-Bereich wird deshalb allgemein mit einer geringeren Veränderungsdynamik und Attraktivität für die Versicherungen gerechnet.[315]

Dies hat folglich auch für den Vertrieb und die Versicherungsberatung bedeutende Auswirkungen. Während die Position der Lebensversicherungswirtschaft aufgrund der hohen Veränderungsdynamik und der daraus folgenden Produktinnovationen gefestigt sein wird, werden die standardisierten Produkte im Nicht-Leben-Bereich den Versicherungsvertrieb dazu zwingen, dass dieser sich stärker durch sein Beratungskonzept und weniger durch das Produktangebot profilieren muss. Die Beratungsqualität würde dadurch steigen, was ebenfalls einen Anstieg der Vertriebskosten zur Folge haben wird.[316]

---

[311] http://www.deutsche-bank.de/pbc/content/index_content.html

[312] Siehe Kapitel 2.4.1.3

[313] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 16

[314] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 28-29

[315] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 16

[316] Vgl. [Warth 2005]

Die Rolle des Aussendienstvertriebs ist im Begriff sich vom „*Umsatzgenerator und Verkäufer überlegener Lösungen*“ zum „*Teil einer umfassenden Serviceleistung*“ zu wandeln, welcher durch seine Serviceorientierung das Kundenvertrauen zu erlangen versucht.[317] In einer Studie von [Rottensteiner, El Hage et al. 2005] wird deshalb auch die Verbesserung des Beratungsprozesses und der Beratungssoftware als zentralste Prioritäten im Vertriebsmanagement von Versicherungsunternehmen identifiziert. Das Angebot wird sich vom Produkt hin zu einer Problemlösung verändern, in der zunehmend auch ergänzende Leistungen wie sie in Ebene 3 von *Haller's 3-Ebenenmodell*[318] vorkommen, eine Bedeutung spielen werden. Der Kunde und seine Funktionen sollen in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt werden.[319] Diese verstärkte Kundenorientierung und ein Modell zum Customer Relationship Management werden in Kapitel 2.5.2.3 vertieft behandelt.

Diese Tendenzen deuten auf einen zunehmenden Marktanteil im wirtschaftlichen Umfeld der Versicherungen[320] des unabhängigen Finanzvertriebs mit Maklern hin, welche sich durch ihr Beratungsprofil klar positionieren können.[321] Damit stellt sich für die meisten Versicherungsunternehmen die Frage nach der Positionierung als Produktanbieter oder als Distributionsspezialist. Für den Produktanbieter ist eine kontinuierliche Produktentwicklung essentiell, wohingegen für die Distribution die richtige Mischung von Kanälen sehr wichtig ist. Gemäss einer Studie von [Deloitte Touche Tohmatsu 2004] stehen dabei die Allianzformung zur Kanalvermehrung und die Bewertung vorhandener Verkaufskanäle zuoberst auf der Veränderungsprioritätsrangliste.[322]

Durch diese Entwicklungen, die technologischen Fortschritte[323] und die sich verändernden Kunden[324] wird das Management von mehreren unterschiedlichen Verkaufskanälen, das so genannte Multi-Channel-Management, an Bedeutung gewinnen. In Anlehnung an [Cespedes 1988] und [Wirtz 2002] wird Multi-Channel-Management in der Dissertation von [Gronover 2003] als „*ganzheitliche und abgestimmte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Wissensflüssen über verschiedene Medien und Kanäle mit dem Ziel die Kundenbindung zu erhöhen sowie die Vertriebs- und Servicekosten zu senken*“ definiert. Die vielen zur Verfügung stehenden Kontaktkanäle stellen grosse Synchronisationsanforderungen an die Versicherungen. Die Selektion einer geeigneten Kombination von Distributionskanälen für einen gegebenen Kunden muss vielen Ansprüchen genügen, welche technischer oder inhaltlicher Natur sein können.[325] Um also in

[317] Vgl. [Rottensteiner, El Hage et al. 2005] S. 4

[318] Siehe Kapitel 2.4.3.2

[319] Vgl. [Maas 2001] S. 51

[320] Siehe Kapitel 2.4.1.1

[321] Vgl. [Warth 2005]

[322] Vgl. [Deloitte Touche Tohmatsu 2004] S. 9-10

[323] Siehe Kapitel 2.4.1.4

[324] Siehe Kapitel 2.4.1.3

[325] Vgl. [Wolfersberger 2004] S. 154-155

Zukunft ein effektives Channel Management zu erreichen, müssen die Versicherungsunternehmen daher klare Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen, die Kanal- / Kundenprofitabilität bewerten, neuen Technologien offen gegenüber stehen und schliesslich auch immer überlegen, welchen Mehrwert das Angebot für einzelne Kunden bringt.[326]

#### 2.5.2.3 Verstärkte Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM)

Eines der Ziele, welches alle Unternehmen in der freien Marktwirtschaft verbindet, ist das Streben nach Gewinn. Eine Möglichkeit zur Steigerung des mittelfristigen Gewinns ist die Kostenreduktion, in der Grössenvorteile („*Economies-of-scale*"), Erfahrungsvorteile, Verbundvorteile („*Economies-of-scope*") und die optimale Wahl der vertikalen Grenzen ausgenutzt werden.[327] Um aber längerfristig einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen, sind gute Kundenbeziehungen unabdingbar.[328] [Quartapelle und Larsen 1996] und [Reichheld und Sasser 1990] erwähnen vier Gründe, warum die Ressource Kunde im Laufe der Kundenbeziehung für die Dienstleistungsunternehmen eine immer wichtigere Stellung einnehmen wird:[329]

- **Neuakquisition von Kunden ist teuer:** Die Neukundengewinnung verursacht fünf- bis siebenmal höhere Kosten als die Betreuung und Zufriedenstellung der bereits bestehenden Kunden,[330] da die Kosten für Kommunikation und Kontakt[331] im Gegensatz zu den Marketing- und Verkaufskosten der Neuakquisition mit der Zeit abnehmen.
- **Treue Kunden kaufen mehr:** Falls die Kunden mit der Dienstleistung bzw. dem Produkt des Unternehmens zufrieden sind, werden sie bei der Entstehung eines weiteren Bedarfs auf die Produkte des bekannten Unternehmens zurückgreifen, um ihre eigenen Transaktionskosten (Such-, Anbahnungs- und Absicherungskosten) zu minimieren.
- **Zufriedene Kunden werden zu Promoter:** Durch Weiterempfehlungen akquirieren zufriedene Kunden neue Kundschaft. Im Gegensatz dazu

[326] Vgl. [Wendel 2004]

[327] Vgl. [Quartapelle und Larsen 1996] S. 89-90

[328] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 13

[329] Vgl. [Quartapelle und Larsen 1996] S. 91-96

[330] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 13

[331] Nach [Reichheld und Sasser 1990] sinken die Kosten zur Betreuung der Kunden um zwei Drittel vom ersten zum zweiten Jahr der Kundenbeziehung, da einerseits gewisse Erwartungen der Kunden bekannt sind und sie somit effizienter bedient werden können. Andererseits wissen die Kunden, was sie vom Berater erwarten können und haben dadurch weniger Fragen bzw. Probleme.

verursachen unzufriedene Kunden über negative Mund-zu-Mund Propaganda Verluste.[332]

- **Treue Kunden sind weniger preissensitiv:** Treue Kunden sind aufgrund der Wechselkosten (z.B. Risiko des Wechsels) bereit einen *„premium price"* zu bezahlen.[333]

Der oben beschriebene Zusammenhang zwischen Dauer und Ertragspotenzial der Kundenbeziehung ist in Abbildung 12 ersichtlich.

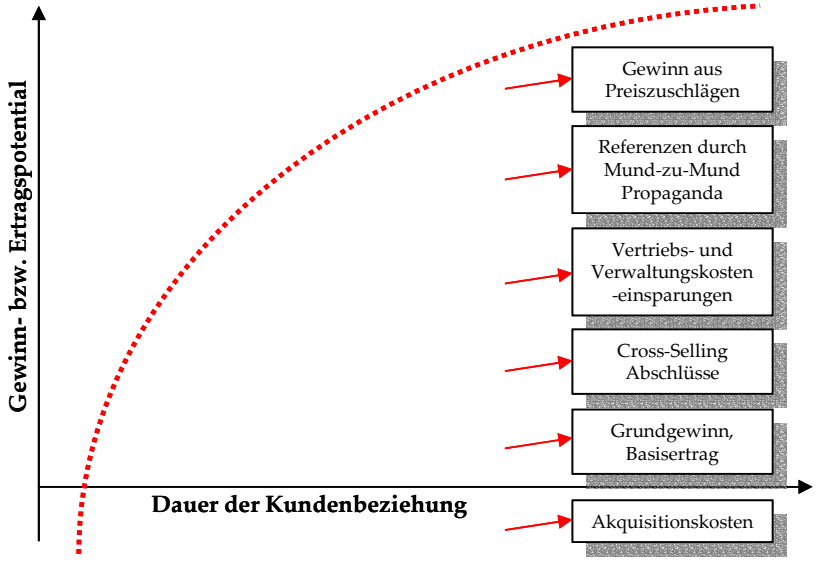



*Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Ertragspotenzial und der Dauer von Kundenbeziehungen*[334]

Nach [Wagner und Matouschek 2005] impliziert aber Kundenzufriedenheit noch nicht Kundenloyalität - ein ausschliesslich zufriedener Kunde ist noch nicht bereit, aktiv als Promoter für die Dienstleistung des Versicherungsunternehmens aufzutreten. Erst ein wirklich begeisterter bzw. loyaler Kunde tritt als Werber für die Versicherungsunternehmen auf. Dabei umfasst die Kundenloyalität nach [Catellani, Hafner et al. 2004] eine kognitive (rationale Bewertung der Servicequalität), emotionale (Beziehungsqualität) und konative Wirkung (Bedeutung des Produktes Versicherung für den Kunden) und zeigt demnach nicht nur wie die Transaktionsqualität der Kernleistung ist, sondern auch, ob es den Versicherungsunternehmen gelingt, eine echte Beziehung zum Kunden aufzubauen und zu pflegen.

Auf Basis dieser Überlegungen führten die Versicherungsunternehmen in den letzten Jahren das Customer Relationship Management (CRM) ein, um Unternehmensstrategie,

---

[332] So zeigen [Reichheld und Sasser 1990] auf, dass eine fünfprozentige Reduktion der Kundenabwanderung eine Ertragssteigerung von bis zu 50% in der Versicherungswirtschaft ermöglicht.

[333] Im Zusammenhang der geringeren Preissensitivität und der sinkenden Kosten im Bereich Kommunikation und Kontakt beschreibt [Venohr 1996], dass "*eine Kundenbeziehung, die 10 Jahre dauert, um den Faktor 8-10 mal profitabler ist als eine Kundenbeziehung, die nur 5 Jahre dauert*".

[334] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Reichheld und Sasser 1990] und [Lehmann und Ruf 1993] S. 32

Prozesse sowie Produkte und Dienstleistungen optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.[335] Nach [Stadelmann 2001] ist CRM *„ein unternehmensweit integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip, das alle Massnahmen umfasst, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit gerichtet sind"*. [Schnauffer und Jung 2004] erwähnen dazu spezifisch die abteilungsübergreifende Optimierung der kundenbezogenen Prozesse wie Marketing, Vertrieb und Kundendienst. Die Ziele, welche mit der Einführung des CRM verfolgt werden, sind weitreichend:[336]

- Effizienzsteigerung bei Marketing, Vertrieb und Service
- Verbesserung des Wissens über den Kunden
- Erhöhung der Kundenbindung
- Stärkung der Neukundenakquisition
- Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität
- Identifikation von Neugeschäften für Cross- und Up-Selling
- Entwicklung kundenspezifischer Produkte

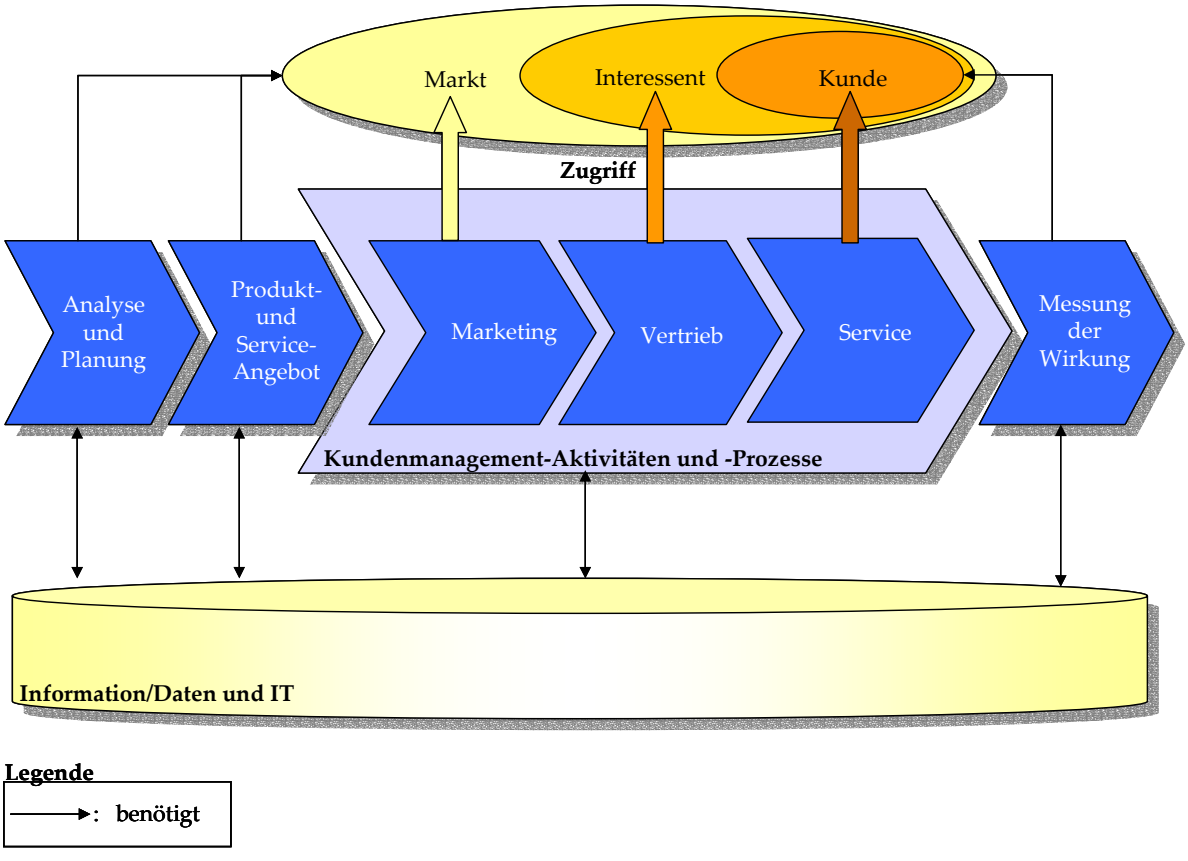



*Abbildung 13: CRM-Modell*[337]

[335] Vgl. [Bach, Bechmann et al. 2000] S. 2

[336] Vgl. [Schnauffer und Jung 2004] S. 7, [Kaiser 2002] und [Bauknecht 2001]

[337] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Stadelmann 2001] und [Mogicato 2000] S. 39

Bei der Phase der *Analyse und Planung* und dem *Produkt und Serviceangebot* werden verschiedene Kundensegmente und Kundenbedürfnisse identifiziert und diese durch kundensegment-spezifische Produkte- bzw. Serviceangebote realisiert.[338] Diese Bestanteile des analytischen CRM greifen dabei auf Informationen zurück, die über *Datamining* und *Online Analytical Processing* (OLAP) aus Daten des *Data Warehouse* (wie z.B. Marktforschungsresultate) extrahiert werden.[339]

Bei den Kundenmanagement-Aktivitäten wird beim Marketing auf Basis des *Customer Lifetime Value* (Wert des Kunden über seine gesamte Lebensdauer für das Unternehmen), welcher z.B. durch die *Beziehungsbarwertberechung*[340], *ABC-Analyse* oder einem *Scoringmodell* errechnet werden kann, ein Kundenprofil erstellt. Mit Hilfe von Kampagnenmanagement, Kontaktkanaldefinition und Rücklaufverarbeitung wird dann versucht, diese identifizierten potenziellen Kunden auf dem Markt anzusprechen, um ihr Interesse zu wecken.[341] Auch hierbei kann auf das *Datamining* zurückgegriffen werden, indem z.B. mittels Daten aus älteren Werbekampagnen bestimmt werden kann, welche Kundensegmente besonders positiv auf eine Kampagne reagieren.[342] In dieser Phase zeigen die Versicherungsunternehmen starke Mängel auf: Einerseits werden Kundenbewertungen nicht systematisch, sondern nur punktuell durchgeführt. Dies führt dazu, dass nur die Rentabilität einzelner Kundengruppen sichtbar ist. Andererseits werden keine technischen Hilfsmittel (z.B. *Datamining*) für die Identifikation des Kundenrisikos eingesetzt.[343]

Nach dem Marketing und der erfolgreichen Kontaktinitiierung potenzieller Kunden erfolgt der Beratungsprozess, welcher verschiedene Vertriebsaktivitäten wie z.B. Besuchsvorbereitung, Beratung und Auftragsannahme umfasst.[344] Dabei ist nach [Schnauffer und Jung 2004] ein Kontaktmanagement unabdingbar, da für eine optimale Beratung der Vermittler umfassend über Kunde und Produkte informiert sein sollte. Als Hilfsmittel stehen dem Vermittler dazu *Computer Aided Selling-Systeme* (CAS) zur Verfügung, welche ihn z.B. beim Termin- und Zeitmanagement, Spesenabrechnung sowie beim Auftrags- und Angebotsmanagement unterstützen.[345] Auch das kollaborative CRM spielt in diesem Prozessschritt eine wichtige Rolle, indem z.B. der Kundenkontakt über das vom Kunden präferierte Medium erfolgt. Dies wiederum macht es nötig, dass verschiedene Prozesse mit unterschiedlichen Medien zusammengeführt und medienunabhängig realisiert werden (*Multi-Channel-Management*).[346] Aktuell findet in den Versicherungsunternehmen die

[338] Vgl. [Stadelmann 2001]

[339] Vgl. [Schnauffer und Jung 2004] S. 22

[340] Für weitere Details siehe [Lürzer und Jara 2001]

[341] Vgl. [Mogicato 2000] S. 39-41

[342] Vgl. [Schnauffer und Jung 2004] S. 26

[343] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 47-48

[344] Vgl. [Mogicato 2000] S. 39-41

[345] Vgl. [Schnauffer und Jung 2004] S. 20

[346] Vgl. [Lürzer und Jara 2001]

Kundeninteraktion nur in bestimmten Fällen auf dem gewünschten Medium statt und ist auch nicht über alle betrieblichen Funktionen hinweg koordiniert. Um aber den Ansprüchen einer vermehrten Kundenorientierung gerecht zu werden, sollte ein höheres Mass an Koordination angestrebt werden. Ein weiterer Grund für die Probleme stellen auch fehlende Kundeninformationen dar, die nur teilweise systematisch erfasst werden.[347]

Sind nun die potenziellen Interessenten in der Phase des *Vertriebs* zu Kunden des Versicherungsunternehmens geworden, folgen die *Serviceaktivitäten*. Dazu gehört neben dem Beschwerdemanagement und der Kundenrückgewinnung[348] auch ein *Relationship-Management*, welches potenzielle neue Kundenbedürfnisse identifiziert und somit die Ausschöpfung möglicher *Cross-Selling-Potenziale* ermöglicht.[349] Als technische Hilfsmittel für das Beschwerdemanagement kommt u. a. das *Data Warehouse* für die Beschwerdedaten und ein *Workflowmanagement-System* für die Beschwerdebearbeitung zum Einsatz.[350] Mit Hilfe des Beschwerdemanagements und den vorliegenden Systemen können die Ursachen für eine Abwanderung der Kunden identifiziert und Ansatzpunkte für eine verstärkte Kundenbindung bestimmt werden.[351]

Die durchgeführten Kundenmanagement-Aktivitäten werden schliesslich in einem Qualitätsmanagement auf ihre Effektivität und Effizienz hin überprüft. In den Versicherungsunternehmen werden hierzu vor allem ein produktbezogenes Controlling sowie Produkt- und Kampagnenrentabilitätsprüfungen durchgeführt. Eine wirklich prozessbezogene Messung der Servicequalität oder ein externes Benchmarking der Servicequalität wird aber noch nicht in allen Versicherungsunternehmen angewandt.[352]

Um eine stärkere Kundenorientierung mittels CRM in Zukunft umsetzen zu können, werden Versicherungsunternehmen vermehrt ihren Blickpunkt weg vom Produkt hin zum Kunden wechseln. Die teilweise fehlende Kundenprofilerstellung verursacht u. a. zu hohe Kosten, da gezielte Kundenbindungs- und Sanierungsmassnahmen nicht nur bei den profitablen Kunden durchgeführt werden. Ausserdem wird vor allem auch das Vertriebsmanagement in Zukunft herausgefordert sein, ihren Fokus nicht nur auf die Quantität, sondern auch auf die Qualität des Beratungsprozesses zu richten, um langfristig für das Gesamtunternehmen profitabel zu sein. Um zudem eine kundengerechte Ansprache zu ermöglichen, wird es nötig sein die Vertriebs- und Kommunikationskanäle zu koordinieren, da der Kunde eine integrierte Kommunikation seines Versicherungsunternehmens erwartet.[353]

---

[347] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 49

[348] Vgl. [Stadelmann 2001]

[349] Vgl. [Mogicato 2000] S. 41

[350] Vgl. [Schnauffer und Jung 2004] S. 20

[351] Vgl. [Venohr 1996]

[352] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 48

[353] Vgl. [Catellani, Hafner et al. 2004] S. 53-54

## 2.6 Zwischenfazit und Ausblick

In Kapitel 2 wurden neben den Rahmenbedingungen der Versicherungswirtschaft auch ein modellhafter Aufbau eines Versicherungsbetriebes vorgestellt sowie die Wertschöpfung genauer erläutert. Die Zukunftsbetrachtung durch aktuelle und technologische Trends zeigten dabei Tendenzen auf, in welche Richtungen sich die Versicherungswirtschaft in der näheren Zukunft entwickeln könnte.

Die im Laufe der 90er Jahre initiierte Deregulierung der Versicherungswirtschaft führte in Zusammenhang mit dem hervorragenden Börsenumfeld Ende der 90er Jahre zu einer Hype-Phase, welche in den Jahren 2001 und 2002 durch den Börsenzerfall zu einer Krise führte, bei der die meisten Versicherungsunternehmen Verluste eingefahren haben und Reserven sowie Eigenkapitalpositionen dramatisch gefallen waren. Daraus entwickelte sich eine neue Marktlogik, bei der die Versicherungsunternehmen den Profit nicht hauptsächlich über Finanzanlagen, sondern durch eine Rückbestimmung auf das Tagesgeschäft und dessen Entwicklung erwirtschaften.

In Abschnitt 2.4 wurde neben dem Versicherungsbetrieb auch die aktuelle Situation der Umwelt der Versicherungswirtschaft beschrieben. Die gesamtwirtschaftlich besseren Aussichten werden in der Versicherungswirtschaft getrübt von den Konsequenzen der Deregulierung, der vermehrten Konkurrenz sowie der gesteigerten Erwartungshaltung der Kunden. Dabei bietet die technologische Umwelt neue Chancen für innovative Konzepte. Die Betrachtung des Versicherungsbetriebs zeigte die grundlegende Organisation und die Unterteilung in Innen- wie auch Aussendienst auf, wobei im Bereich des Personals verschiedene Aussendienstbesetzungen betrachtet wurden. Die Darstellung der IT des gesamten Versicherungsbetriebes zeigte auf, dass zwar bereits einige Systeme eingesetzt werden, diese aber auch aufgrund von Alt-Systemen nicht optimal auf die Geschäftsbedürfnisse abgestimmt sind. Die anschliessende Darstellung der Wertschöpfung bildete schliesslich das Rahmenkonzept für eine spätere Einordnung des Beratungsprozesses und zeigte durch das 3-Ebenen-Konzept von Haller auf, inwiefern das Kernprodukt Versicherung mit weiteren Dienstleistungen erweitert werden kann.

Das Unterkapitel 2.5 beschäftigte sich mit aktuellen technologischen Trends, mit deren Hilfe entweder aktuelle Probleme in Zukunft gelöst oder Möglichkeiten für einen effizienteren Betrieb geschaffen werden können. Die Betrachtung der Tendenzen zur veränderten Wertschöpfung, die Entwicklung von Versicherungssparten und Distributionsveränderungen sowie die verstärkte Kundenorientierung mit Hilfe des Konzept des Customer Relationship Managements zeigen mögliche Entwicklungen auf. Damit beschreiben sie die Richtung, in welche sich Versicherungsunternehmen für eine verstärkte Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen orientieren sollten, um auch nachhaltig im Wettbewerb bestehen zu können.

Dazu dient auch der Beratungsprozess der Versicherungsunternehmen, welcher nicht nur das Kernprodukt Versicherung zu einer Marktleistung ergänzt, sondern auch

Möglichkeiten für die Differenzierung gegenüber Mitbewerbern bietet. Um aber diese Möglichkeiten des Beratungsprozesses besser verstehen zu können, werden in Kapitel 3 sowohl der Beratungsprozess als auch die daran beteiligten Berater und Kunden genauer betrachtet.

# 3 Aspekte der Versicherungsberatung

## 3.1 Vorgehensweise

Ausgehend von der ganzheitlichen Betrachtung eines Versicherungsunternehmens in Kapitel 2 fokussiert sich dieses Kapitel auf den eigentlichen Forschungsgegenstand, die Versicherungsberatung als wichtigen Teil der Wertschöpfungskette[354] eines Versicherungsunternehmens. Das geschaffene Grundverständnis des Versicherungsbetriebsmodells, der Wertschöpfung und der aktuellen Trends soll eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Fokusthema der Versicherungsberatung ermöglichen.

Die Versicherungsberatung wird anhand von drei zentralen Aspekten beleuchtet, welche anhand einer Desk Research aufgearbeitet wurden. Auf der einen Seite ist dies der Berater mit einem allgemeinen Berufsprofil, seinen Erwartungen und Interessenkonflikten, den verschiedenen Beratertypen sowie mit den IT-Einflussfaktoren aus Beratersicht. Auf der anderen Seite nimmt der Kunde beim Beratungsprozess eine wichtige Rolle ein. So sind sein Profil als KMU-Kunde, seine Erwartungen, verschiedene Kundensegmente und seine Wahrnehmung der Informationstechnologie von zentraler Bedeutung. Das Hauptgewicht wird jedoch auf die Interaktion zwischen Kunde und Berater, welche sich im Beratungsprozess äussert, gelegt. Beim Beratungsprozess werden wesentliche Aspekte wie Beratungsprozessmodell, Beratungsstrategieansätze, Problematiken und die vorhandene IT-Unterstützung behandelt, welche eine Grundlage und Vergleichsmöglichkeit für die empirische Betrachtung schaffen. Dieses Kapitel ist insofern kunden- und prozessorientiert, als dass ein Hauptgewicht auf die beiden Aspekte Kunde und Beratungsprozess gelegt wird.

## 3.2 Rolle des Beraters in der Versicherungsberatung

Im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Berater eines Versicherungsunternehmens werden zuerst Definition und Abgrenzung für diesen Begriff vorgenommen. Im Folgenden werden die wichtigsten Aufgaben, Anforderungen, der Einfluss der Persönlichkeit, mögliche Interessenskonflikte sowie Probleme aus Sicht des Beraters diskutiert. Wie bereits aus der Organisation[355] und der Wertschöpfungskette[356] hervorgeht, besitzt der Berater als Vertreter der Versicherung im Aussendienst eine eminent wichtige Rolle, da ein Versicherungsprodukt aufgrund seiner Immaterialität und Komplexität einen hohen Erklärungsbedarf mit sich bringt.

[354] Siehe Kapitel 2.4.3.3

[355] Siehe Kapitel 2.4.2.3

[356] Siehe Kapitel 2.4.3.3

### 3.2.1 Definition und Abgrenzung des Beraterbegriffes

Der Begriff „*Berater*“ und die damit verbundene Rolle kann sehr vielfältig interpretiert werden. Im Rahmen dieser Arbeit, in welcher die Versicherungsberatung im Vordergrund steht, wird diese Rolle jedoch eingeengt. Unter „Berater“ wird in dieser Arbeit ein Vertreter oder Agent[357] einer Versicherung verstanden, welcher in traditioneller Weise an seine Versicherung gebunden ist und somit zu den unternehmenseigenen oder unternehmensgebundenen Absatzorganen[358] einer Versicherung gehört. Eine mögliche Rollendefinition liefern [Menzel 1975] und [Havelock 1973], welche den Berater auch als Hersteller von Verbindungen sehen. Dabei stellt der Berater nach erfolgter Ressourcenanalyse eine Verbindung zwischen den Bedürfnissen des Klienten und den relevanten Ressourcen her, welche in diesem Fall Versicherungsprodukte darstellen würden. [Lippitt und Lippitt 1999] sehen die Rollendefinition des Beraters auf einem Spektrum zwischen direktiven und nicht-direktiven Berateraktivitäten bei der Problemlösung, wobei eine äusserst direktive Haltung eine starke und dominante Beeinflussung des Kunden ausdrückt, welche mit der Rollenbezeichnung „*Advokat*“ ihre dominante Ausprägung findet. Bei einer nicht-direktiven Beratungshandlung wird der Berater als „*Beobachter*“ wahrgenommen, was nicht dem klassischen Bild eines Versicherungsberaters entspricht. Weil der Berater im Ausschliesslichkeitsvertrieb gewisse (Ertrags-)Ziele seiner Versicherung verfolgen muss, kann davon ausgegangen werden, dass er sich nicht mit der passiven Rolle eines Beobachters zufrieden geben kann und einen gewissen direktiven Einfluss auf den Kunden auszuüben versucht.[359] Die Persönlichkeit und die Strategie eines Versicherungsberaters definieren jedoch die exakte Position auf diesem Spektrum,[360] weshalb hier auf eine exakte Rollendefinition eines Versicherungsberaters verzichtet wird und auf die folgenden Kapitel zu Berufsprofil und Persönlichkeit von Beratern verwiesen sei.

### 3.2.2 Berufsprofil von Versicherungsberatern

Im Rahmen des Berufsprofils wird auf die Aufgaben, Anforderungen und herausragenden Eigenschaften von Versicherungsberatern eingegangen. Die hier erwähnten Eigenschaften und Kompetenzen sind nicht abschliessend, sondern beinhalten einige repräsentative Aussagen, um sich ein Bild vom Berufsprofil eines Beraters zu machen und die speziellen Eigenschaften erfolgreicher Berater zu erkennen.

---

[357] Vertreter, Agenten und Berater werden in dieser Arbeit als synonyme Begriffe verwendet

[358] Für eine Beschreibung dieser Versicherungsvertriebsform siehe Kapitel 2.4.2.3

[359] Vgl. [Lippitt und Lippitt 1999] S. 83-98

[360] Vgl. [Lippitt und Lippitt 1999] S. 101

### 3.2.2.1 Aufgaben von Versicherungsberatern

Die grundsätzliche Aufgabe des gebundenen Beraters besteht darin, die Produkte seiner Versicherung zu verkaufen. Im Rahmen des Beratungsprozesses[361] stellt sich ihm eine doppelte Aufgabe der sachlichen Beratung und der psychologischen Überzeugung. Die Aufgabe der sachlichen Beratung umfasst folgende Faktoren:[362]

- Bedarfsanalyse und –beschreibung
- Beschaffung notwendiger Kunden- und Versicherungsinformationen
- Erklärung des angebotenen Versicherungsschutzes
- Beantwortung von Fragen und Entkräftung von Einwänden
- Unterbreitung der Problemlösung als Angebot
- Vollzug des Abschlusses

Die psychologische Überzeugung beinhaltet weitere Aufgaben:[363]

- Erlangung eines warmen Gesprächsklimas
- Bedarfsweckung und –sichtbarmachung
- Verstärkung des latenten Bedarfs zum akuten Bedarf
- Steigerung der Kaufbereitschaft
- Auslösen eines Kaufdranges

Abgesehen von diesen Aufgaben, welche eher auf Neukundengewinnung ausgerichtet sind, stellen sich dem Berater neben administrativen Tätigkeiten zur Vor- und Nachbereitung eines Beratungsgesprächs als erste Anlaufstelle für den Kunden auch Aufgaben bei der Bestandeskundenpflege und allenfalls bei der Schadensbearbeitung.[364] Die Ausübung dieser Aufgaben hat sich seit den achtziger Jahren von einer reinen Produktberatung weg zu einer verstärkten Lösungsberatung hin entwickelt, welche Teil einer umfassenden Serviceleistung darstellt.[365]

### 3.2.2.2 Kompetenzen und Anforderungen an Versicherungsberater

Um diese Aufgaben in erfolgreicher Art und Weise durchzuführen, muss der Berater über eine genügende Handlungskompetenz verfügen, welche sich aus drei Elementen zusammensetzt:[366]

- **Methodische Kompetenz**: Diese beinhaltet das Vorgehen des Beraters bezüglich seiner Arbeitstechnik sowie Eigenschaften wie Initiative,

[361] Siehe Kapitel 3.4

[362] Vgl. [Schleuss 1979] S. 60

[363] Vgl. [Schleuss 1979] S. 60

[364] Vgl. [Buchbender 1997]

[365] Vgl. [Rottensteiner, El Hage et al. 2005]

[366] Vgl. [Kaiser 2001]

Selbständigkeit, Denkfähigkeit, Lernfähigkeit, Flexibilität, Kreativität und seinem betriebswirtschaftlichen Denken.[367] Eine effiziente Arbeitstechnik bedingt ein gewisses IT-Verständnis und eine Kompetenz, wie mit der Informationstechnologie umzugehen ist. Die IT-Kentnisse seien bei Beraterkandidaten jedoch oftmals relativ schlecht ausgebildet, obwohl dies mit den vielen verschiedenen Kommunikationskanalmöglichkeiten in der heutigen Zeit wichtig wäre.[368]

- **Soziale Kompetenz**: Die Sozialkompetenz lässt sich aus den Komponenten Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit, Freundlichkeit, Flexibilität und Teamfähigkeit zusammensetzen. Dabei ist die Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit die zentrale Komponente, welche sowohl sprachliche als auch nicht-sprachliche Kommunikation beinhaltet. Um wahrnehmen zu können sollte ein Berater die richtigen Fragen stellen und auch gut zuhören können. Mit Flexibilität ist die Fähigkeit gemeint, auf sehr unterschiedliche Kunden adäquat zu reagieren.[369]
- **Fachliche Kompetenz**: Die Fachkompetenz setzt sich aus Produktkenntnissen, Kundenkenntnissen, Marktkenntnissen, betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, einer Fähigkeit zu adaptivem Verkauf und Selbstorganisation zusammen. Gute Kundenkenntnisse helfen, den Wertschöpfungsprozess beim Kunden zu verstehen, was durch eine Situations- und Umfeldanalyse erreicht werden kann. Bei den Marktkenntnissen geht es darum, dass ein Berater die eigenen Produkte auf dem Markt positionieren kann und die Stärken und Schwächen seines Angebots bestimmen kann. Das adaptive Verkaufen ist keine triviale Komponente und enthält weitere Komponenten wie die Kategorisierung früherer Erfahrungen, hierarchische Wissensorganisation, Ansammlung von Prozesswissen oder eine Informationssammlung über die aktuelle Situation im Vergleich mit bisherigen Erfahrungen. Bei der hierarchischen Wissensorganisation geht es darum, das Erfahrungs-Fachwissen gedanklich zu strukturieren und zu kategorisieren. Das Prozesswissen drückt die Kenntnisse rund um die Ablaufschritte einer Beratung aus.[370]

Eine Analyse der SCG St. Gallen Consulting Group[371] hat gezeigt, dass die Berater häufig bei einer zutreffenden Problemanalyse und der Unterbreitung sinnvoller und für den Kunden nachvollziehbarer Lösungen versagen, was darauf schliessen lässt, dass noch ein gewisser Handlungsbedarf vorhanden ist.[372] Dieser Handlungsbedarf lässt sich

[367] Vgl. [Kaiser 2001]

[368] Vgl. [Kaiser 2001]

[369] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 238-242

[370] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 247-251

[371] Übernahme per 1.9.2000 durch Mercer Management Consulting (www.mercermc.com)

[372] Vgl. [Kaiser 2001]

möglicherweise mit einer besseren Ausbildung lösen, jedoch können auch Elemente wie Interessenkonflikte und IT-Benutzung eine Rolle spielen, welche in Kapitel 3.2.3 und 3.2.5 behandelt werden.

#### 3.2.2.3 Herausragende Eigenschaften erfolgreicher Berater

In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass trotz der Kenntnisse solcher Anforderungen häufig eine ungenügende Produktivität der Vertreter sowie eine mangelhafte Ausschöpfung des Kundenpotenzials vorhanden sind. In der Regel produzieren die erfolgreichsten 30 Prozent der Berater bis zu zwei Drittel des Geschäfts und pflegen grosse und wachsende Bestände. Die Hälfte der Berater produziert knapp ein Drittel des Geschäfts und die schlechtesten 20 Prozent erzielen ein vernachlässigbares Resultat.[373] Die Erfolgsfaktoren dieser äusserst erfolgreichen Berater sind nicht einfach in Zahlen zu fassen, sondern äussern sich sehr unterschiedlich je nach Beratertyp und angewandter Beratungsstrategie. Trotzdem erkennen [Horgby und Lieske 2001] gewisse gemeinsame Eigenschaften von Spitzenberatern, welche neben lernbaren Eigenschaften vor allem im Bereich des Persönlichkeitsprofils liegen. Ein sehr erfolgreicher Berater zeichnet sich oft durch einen gewissen „Jagdinstinkt“ aus. Als wichtige Eigenschaften eines Spitzenberaters werden erwähnt::[374]

- **Selbstsicherheit**: Ein Vertreter muss von sich selbst sehr überzeugt sein, um dem Kunden das nötige Vertrauen und die damit verbundenen Sicherheitsgefühle zu vermitteln.
- **Arbeitet lieber alleine**: Ein Spitzenverkäufer arbeitet bevorzugt alleine mit relativ grossen Freiheiten und wenigen externen Einschränkungen. Unterstützung nimmt er jedoch gerne bei Tätigkeiten an, die seiner Meinung nach nicht zu seinen Kernaufgaben gehören (z.B. im Administrationsbereich).
- **Beeinflussungsvermögen**: Er vermag es, auf überzeugende Weise das unsichtbare Produkt der Versicherung greifbar zu machen durch seine authentische Persönlichkeit und seine kommunikativen Fähigkeiten.
- **Offensive Kontaktfähigkeit**: Er muss jederzeit bereit sein, auf Fremde zuzugehen und die sich ihm bietenden Möglichkeiten für Abschlüsse wahrzunehmen.
- **Leistungsbereitschaft**: Ein gewisser Fleiss ist nötig, die Leistungsbereitschaft eines erfolgreichen Beraters folgt jedoch dem Antrieb nach Ergebnissen.
- **Optimismus und „*Self-Starter*“**: Durch einen unerschütterlichen Glauben an sich selbst in Verbindung mit einem eigenen Antrieb, die Dinge selbst zu regeln, wirkt seine optimistische Art vertrauenseinflössend.

---

[373] Vgl. [Nyfeler und Schumacher 2001]

[374] Vgl. [Horgby und Lieske 2001]

- **Verlangen nach gutem Einkommen**: Natürlich gibt es weitere Annerkennungsmöglichkeiten für seine Arbeit, aber durch die ausgesprochene Provisionsorientierung in der Versicherungswirtschaft ergibt sich eine wichtige Anforderung an einen Spitzenverkäufer daraus, dass er immer nach Geld hungern wird.

Oft ist es zum Abwerben erfolgreicher Berater zwischen den Versicherungsgesellschaften gekommen.[375] Diese äusserst erfolgreichen Berater binden ihre Kunden meistens stärker an ihre eigene Persönlichkeit als an das Versicherungsunternehmen und nehmen daher bei einem Arbeitgeberwechsel in der Regel einen grossen Teil ihres Kundenportefeuilles mit. Als Folge davon haben sich gewisse Unternehmen in der Finanzbranche gefragt, „*wie gut*" Berater überhaupt sein sollen: Die Berater sollen zwar gute Verkäufer sein, fachlich immer auf dem neuesten Stand und gut genug, um alle Kundenwünsche zu erfüllen. Zu gut sollten sie jedoch auch nicht sein, da sonst die Gefahr einer Abwanderung und der damit verbundenen Abhängigkeit zu gross sei.[376] Gemäss *Andreas M. Torner*, Vorstand der *Axa Konzern AG*[377], diene als mögliche Lösung dieses Dilemmas die Einführung einer standardisierten Beratung, bei der die Beratungsqualität auf einem hohen Niveau liege, es aber keinen Unterschied mehr machen werde, von welcher Agentur ein Kunden beraten wird.[378] Trotz solcher Ansätze ist die Persönlichkeit des Beraters immer noch ein sehr zentrales Element.

### 3.2.3 Erwartungen der Berater und Interessenkonflikte

Gemäss [Carbon 2001] hat das Verhalten der Mitarbeiter den wichtigsten Einfluss auf die Erfüllung der Kundenerwartungen. Nur zufriedene Mitarbeiter handeln kundenorientiert, weshalb neben den Kundenerwartungen auch die Erwartungen der Berater von eminenter Bedeutung sind.[379] Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie von [Psychonomics AG, Comema AG et al. 2004a], in der ein positiver Zusammenhang zwischen Beraterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit festgestellt wurde. Ein wesentliches Element für die Bindung des Beraters an die Versicherung stellt das Provisionssystem dar. Die meisten Versicherungen steuern ihre Berater durch Prämien für eindimensionale Grössen wie die Anzahl Verträge, die Bestandesentwicklung, den Wert des Neugeschäfts oder die Anzahl der neuen Verträge. Der Vorteil dieser Messmethoden ist die leichte Bestimmbarkeit. Komplexere Kennzahlen, welche den Kunden-Deckungsbeitrag oder

[375] Vgl. [Beenken 2005]

[376] Vgl. [Weingarth 2002] S. 215

[377] www.axa.de

[378] Vgl. [Beenken 2005]

[379] Vgl. [Carbon 2001]

den Customer-Lifetime Value[380] berechnen, wären jedoch aufgrund der zusätzlichen Zukunftsbetrachtung unter Umständen besser und würden langfristig zu höheren Erträgen führen.[381] Viele Agenten seien unzufrieden mit den teilweise gravierenden Widersprüchen der Provisionssysteme, in welchen z. T. Kundenbindungsmassnahmen durch die Versicherungen auf die Berater abgewälzt werden.[382] Durch diese Widersprüche entstehen Interessenkonflikte auf Seiten der Berater, welche durch verbesserte Provisionssysteme gelöst werden könnten.

Ein weiterer Interessenkonflikt entsteht aus ethischer Sicht, wenn ein Vertreter feststellt, dass keines der von seiner Versicherung offerierten Produkte die Bedürfnisse des Kunden optimal abdeckt. Um eine möglichst hohe Provision zu erhalten, müsste ein Berater folglich dem Kunden ein nicht optimales Produkt empfehlen. [Duska 2005] kommt dabei zum Schluss, dass ein Vertreter aus ethischen Gründen immer im Interesse des Kunden handeln muss und ihm demnach das eigene Produkt nicht empfiehlt. In manchen Versicherungen wie z.B. *MetLife*[383] wurde dies sogar schriftlich in der Unternehmenspolitik fixiert.[384] Folgt man einer Beratertypologie[385], so wäre dies jedoch abhängig vom jeweiligen Typ des Beraters.

Das Provisionssystem mag zudem mit ein Grund sein, weshalb der E-Commerce bei Versicherungen in der Vergangenheit nur mittelmässig erfolgreich war und oft eine schlechte Akzeptanz beim Vertrieb und den Beratern hatte. Diese sahen sich aufgrund der direkten abschlussorientierten Entlöhnung durch den Online-Kanal in die Enge gedrängt. Um diesen Interessenkonflikt zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Agenten zu vermeiden, müsste die Wertorientierung für das Unternehmen im Vordergrund stehen.[386] Diese interne Konfliktsituation hat sich gemäss [Gronover 2003] etwas beruhigt, da die Unternehmen verschiedene Massnahmen gegen diesen Konflikt durchführten wie z.B. gleiche Preise für den Online-Vertrieb. Dies unterstützt aber wiederum nicht das eigentliche Prinzip der Wertorientierung, weil der Online-Vertrieb mit weniger Personalaufwand für das Versicherungsunternehmen verbunden ist. Die *Basler Versicherungen*[387] haben zudem ihren Aussendienst am Erfolg des Internet-Kanals beteiligt, indem sie die Bestandesprovisionen der Online-Abschlüsse nach einem regionalen Schlüssel den einzelnen Beratern zuordnen.[388]

---

[380] Wert des Kunden über seine gesamte Lebensdauer für das Unternehmen

[381] Vgl. [Bittner und Scholzen 2001]

[382] Vgl. [Keese und Graf 2000]

[383] www.metlife.com

[384] Vgl. [Duska 2005]

[385] Siehe Kapitel 3.2.4

[386] Vgl. [Wagner 2001b]

[387] www.baloise.ch

[388] Vgl. [Gronover 2003] S. 136

### 3.2.4 Unterschiedliche Beratertypen

In den folgenden beiden Kapiteln werden zwei mögliche Ansätze zur Typologisierung von Beratern aufgezeigt. Der Ansatz von Homburg verfolgt dabei eine einfache Typologie nach zwei Einflussattributen, wohingegen Psychonomics Beratertypen aufgrund mehrerer, hauptsächlich psychologischer Attribute definiert.

#### 3.2.4.1 Beratertypen nach Homburg

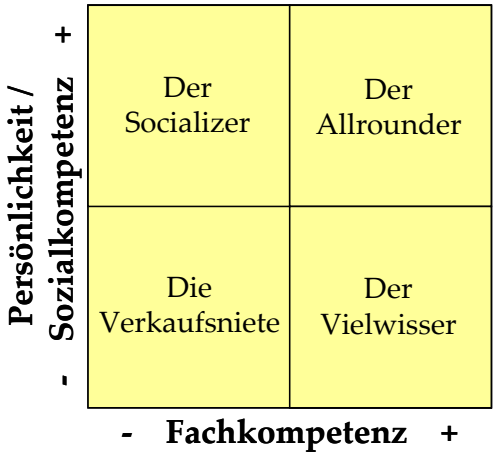



*Abbildung 14: Vier grundsätzliche Typen von Vertriebsmitarbeitern*[389]

[Homburg, Schäfer et al. 2003] schlagen eine relativ einfache Unterteilung der Berater nach Fach- und Sozialkompetenz vor. „Verkaufsnieten" wären dieser Einteilung zufolge Berater, welche sich allgemein durch geringe Kompetenzen auszeichnen. Vielwisser und Socializer besitzen eine ungleiche Kompetenzverteilung und sind spezialisiert auf soziale oder fachliche Fähigkeiten. Allrounder wären dabei exzellente Berater, welche alle Bedürfnisse erfüllen. Der Weg vom Socializer zum Allrounder sei dabei einfacher, als wenn vom Vielwisser ausgegangen werde, weil die Beeinflussung von Persönlichkeitsmerkmalen sehr schwierig sei.[390] Ein Vorteil dieser Typen ist die einfache Verwendung, wobei er möglicherweise nicht allen Aspekten Rechnung trägt. So gibt es tendenziell weitere Typen, welche nicht nur von diesen beiden Faktoren, sondern auch von weiteren psychologischen Eigenschaften abhängen.

#### 3.2.4.2 Beratertypen nach Psychonomics

Ein anderer Ansatz, der davon ausgeht, dass es wenig bis keine Allrounder gibt, ist vom Markforschungs- und Beratungsinstitut *Psychonomics*[391] entwickelt worden. Auch

[389] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 254

[390] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 254-255

[391] www.psychonomics.de

[Schleuss 1979] vertritt die Meinung, dass kein Berater alle guten Eigenschaften vollendet aufweisen werde, weshalb es für jeden wichtig sei, seine eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, welche den persönlichen Beratungsstil ausmachen würden.[392] *Psychonomics* hat zur Bestimmung von verschiedenen Beratertypen mit 1441 telefonisch befragten Ausschliesslichkeitsvertretern von 29 Versicherern eine Studie gemacht und daraus fünf Typen von Beratern identifiziert (in Klammern ist der prozentuale Anteil des jeweiligen Beratertyps an der Gesamtmenge angegeben):[393]

- **Der Abschlussorientierte (12%)**: Entsprechend den Zielvorgaben des Unternehmens versucht der abschlussorientierte Vertreter die Versicherungsprodukte mit Fokus auf das Neukundengeschäft zu verkaufen. Dabei nimmt er zwangsläufig in Kauf, dass er keinen stetigen Kundenstamm hat und immer wieder neu akquirieren muss, weil die langfristige Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden gering ist. Er sieht sich selbst eher als Verkäufer denn als Kundenbetreuer. Er macht die Dauer und Intensität des Beratungsgespräches vom unmittelbaren Nutzen des potenziellen Geschäfts abhängig. Die Servicebereitschaft und die unterstützende Kundenbetreuung ist für ihn Nebensache, da sie vom Wesentlichen - dem Verkauf von Versicherungen - ablenkt. Im Unterschied zu den anderen Typen ist er in hohem Masse extrinsisch motiviert durch die Anzahl der Abschlüsse und die damit verbundenen Provisionen, welche er als Anerkennungsmerkmale für sein Wirken empfindet.
- **Der Serviceorientierte (29%)**: Im Gegensatz zum Abschlussorientierten sieht sich der serviceorientierte Berater in erster Linie als Dienstleister, welcher durch ausgezeichnete Leistungen bei Produkten und dem damit verbundenen Service überzeugen möchte. Kundennähe und Erreichbarkeit sind die Grundvoraussetzung für seine erfolgreiche Arbeit. Zentrales Element seiner Beratung ist die Bedarfsanalyse, in der auf Versorgungslücken hingewiesen wird, ohne dabei einen hohen Verkaufsdruck zu erzeugen. Seine Argumentation beruht auf der Qualität und Leistung der Produkte. Mi seiner Sozialkompetenz versucht ereine günstige Gesprächsatmosphäre zu schaffen, eine persönliche Beziehung herzustellen und sich in der Sprachverwendung dem Kunden anzupassen. Vertrauen, Sympathie sowie dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, ernst genommen zu werden, sind für ihn zentrale Elemente einer Beratung. Nichtsdestotrotz handelt er stets im Interesse der Versicherung und versucht sich an deren Zielvorgaben zu halten. Diese starke Bindung an die Versicherung kann von einer gewissen Unsicherheit her kommen, vor allem wenn der Berater noch nicht so lange im Geschäft ist. Seine

[392] Vgl. [Schleuss 1979] S. 109

[393] Vgl. [Psychonomics AG, Comema AG et al. 2004b]

Vertriebsstrategie für Neugeschäfte beruht in der Regel weniger auf Kundenempfehlungen und mehr auf seinem aktiven Zugehen auf Bestandes- oder Neukunden.

- **Der Berater (28%)**: Im Gegensatz zum serviceorientierten Vertreter fokussiert sich der so genannte „*Berater*"-Typ auf langfristig zufriedene Stammkunden, welche über alle ihre Lebensphasen hinweg sein Kapital darstellen. Er ist eher zurückhaltend mit einer proaktiven Bestandskundenpflege, da die Weiterempfehlungsbereitschaft seiner Kunden sehr hoch ist und er dies nicht mit seinem Konzept als seriöser, kompetenter Vermittler vereinbaren kann. Er ist in hohem Masse kundenorientiert und bedarfsorientiert, weshalb er dem Kunden nichts verkauft, was dieser nicht wirklich braucht. Er steht immer zu seinen Kunden, auch wenn er damit nicht das Optimum aus Sicht der Versicherung herausholt. Deshalb und wegen seinen ausgeprägten Fachkenntnissen sind ihm auch sehr kritische Kunden recht, wobei er seinen Beratungsstil jeweils an die Kunden optimal anzupassen versucht. Auch bei komplexen Produkten ist seine Beratungsbereitschaft sehr hoch, gepaart mit einer hohen Serviceorientierung mit welcher er dem Kunden möglichst viel Arbeit abnehmen möchte.
- **Der Passive (17%)**: Seine Verkaufsstrategie beruht eher auf Weiterempfehlungen, wobei er seinen Kundenstamm vom Vorgänger übernommen oder in langwieriger Arbeit aufgebaut hat. Der Passive verhält sich reaktiv auf Kundenwünsche, wobei ihm eine hohe Autonomie wichtig ist, da er das Image seines Unternehmens häufig als nicht besonders hoch einschätzt. Es ist ihm wichtig, dass die Kunden einen sehr starken Bezug zu seiner Person und weniger zum Versicherungsunternehmen haben. Wenn die Kunden auf ihn zukommen, bietet er ihnen ein ausführliches Gespräch an, sogar wenn sich dieses nicht direkt finanziell auszahlt - was nicht im Interesse seiner Versicherung ist. Sehr wichtig sind ihm der menschliche Aspekt und die Intensität der Beratung, wobei er weniger auf den spezifischen Leistungen und Qualitäten von Versicherungsprodukten aufbaut.
- **Der Effiziente (14%)**: Der Effiziente verbindet die Kunden- und Serviceorientierung mit einem ausgeprägten Kosten-Nutzen-Denken beim Beratungsaufwand. Er richtet sich zwar stark nach Kundenwünschen aus und sieht sich als Dienstleister, versucht aber trotzdem den Beratungsaufwand gering zu halten. Daher tätigt er auch schnelle Abschlüsse, sofern sich dies mit dem Beratungsbedarf der Kunden vereinbaren lässt. Seine Verkaufsstrategie basiert auf dem Stammkundengeschäft, welches in seinen Augen effizienter und rentabler zu bearbeiten ist. Durch seine langjährige Erfahrung hat er häufig bereits einen sehr grossen Kundenstamm, welcher ihn voll auslastet, so dass er praktisch keine Akquise mehr betreiben muss. Er scheint mit sämtlichen

> Produkten und Kundentypen gut zurechtzukommen, wobei ihm sehr anspruchsvolle Kunden eher weniger lieb sind, da er die Beratungsgespräche kurz zu halten versucht. Er verfügt zwar über viel Fachkompetenz, den Verkaufserfolg erzielt er jedoch vorwiegend durch seine persönliche Beziehung zum Kunden.

Die Umfragen zur Beratertypologie von [Psychonomics AG, Comema AG et al. 2004b] wurden bei Privatkunden- und KMU-Beratern durchgeführt, weshalb die prozentuale Verteilung möglicherweise nicht der Verteilung bei einer reinen KMU-Berater-Betrachtung entspricht. Allgemein lässt sich sagen, dass die wahrgenommene Verkaufsstrategie wird wesentlich vom Beratertyp und seiner Intention an den Beratungsprozess geprägt, weshalb die Eigenschaften der bisher vorgestellten Beratertypen die Fragestellungen im praktischen Teil dieser Arbeit beeinflussen.

## 3.2.5 IT-Einflussfaktoren aus Sicht des Beraters

In den folgenden beiden Unterkapiteln wird die Wirkung der Informationstechnologie auf den Berater behandelt, wobei unterschieden wird zwischen IT als Unterstützung für die Tätigkeiten des Beraters und IT als Instrument zur Steuerung der Berateraktivitäten.

### 3.2.5.1 IT-Unterstützung aus Sicht des Beraters

Die Informationstechnologie im Vertrieb richtet sich im Wesentlichen auf den Beratungsprozess und die damit verbundenen Tätigkeiten aus. Durch die zunehmende Automatisierung und Komplexität fühlen sich gewisse Berater als „*Sklaven der EDV*“.[394] So sind gemäss der Studie von [Psychonomics AG, Comema AG et al. 2004a] 24% der Berater mit der IT-Unterstützung unzufrieden. Am schlechtesten wurden die IT-Anwendungen für Bedarfsanalysen und die allgemeine Fehlerfreiheit von IT-Anwendungen beurteilt. Für die Bindung der Versicherungsvertreter sind Service und Problembehebung bei der IT-Unterstützung von grösster Relevanz. Ebenso seien die Nutzbarkeit für Bedarfsanalysen und Kundenberatung sowie Fehlerfreiheit und Zuverlässigkeit von grosser Bedeutung. Gemäß dieser Studie erwarten Vertreter von modernen IT-Anwendungen hauptsächlich eine verbesserte Unterstützung in der Kundenberatung, eine Reduzierung des Verwaltungsaufwandes sowie die Möglichkeit zu besseren Bedarfsanalysen.[395] Speziell bei administrativen Arbeiten gäbe es gemäss den Ergebnissen einer Studie von *Mummert Consulting*[396] ein grosses Optimierungspotenzial. Nach Ansicht der dafür befragten Berater, liesse sich etwa 19% der Arbeitszeit einsparen, wenn gewisse Tätigkeiten wie

[394] Vgl. [Mlynski 2005]

[395] Vgl. [Kock und Wiora 2004]

[396] www.steria-mummert.de

Adressänderungen oder Schadensmeldungen via Internet oder Call-Center erledigt werden könnten.[397]

Wichtig sei, dass es den Unternehmen in Zukunft vermehrt gelingen muss, „*den Wertbeitrag und das Potenzial der technischen Vertriebsunterstützung für die Vermittler transparent zu machen*"[398]. Die eigentliche Kunst liege darin, die verschiedenen Kanäle aufeinander abzustimmen und damit die Berater zu entlasten, was im Gegensatz zum Wahrnehmung eines zusätzlichen administrativen Aufwands aus Sicht der Berater steht. Eine Abkehr vom bisher ausgeprägten Spartendenken und der scharfen Trennung zwischen Innen- und Aussendienst sei für die Versicherung als Ganzes essentiell.[399] Für das Wissen und die Qualifikation der Berater kann die Informationstechnologie ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere das Faktenwissen (z. B. Annahmekriterien bei einzelnen Versicherungsprodukten) soll durch die elektronischen Medien unterstützt werden. Für das Methodenwissen (z. B. Verkaufstechnik oder Selbstorganisation) bleiben weiterhin Seminare und On-the-Job-Massnahmen die geeignetsten Mittel. Der Gedanke des lebenslangen Lernens gewinne auch für die Berater zunehmend an Bedeutung.[400]

#### 3.2.5.2 Steuerung der Berater mittels IT

Die Informationstechnologie kann nicht nur für die Unterstützung, sondern auch für die Überwachung und Steuerung der Berater verwendet werden. Beispiele in den USA haben gezeigt, warum das nötig sein kann: Während der Boom-Jahre[401] haben viele Vertreter amerikanischer Lebensversicherer den Kunden falsche Versprechungen gemacht, was schliesslich zu mehreren Gruppen-Klagen führte, welche die Assekuranz einige Milliarden Dollar gekostet haben.[402] Ausserdem führen Freiheiten bei der Rabattvergabe aufgrund der dadurch entstehenden Individualbehandlungen und Sondervereinbarungen oft zu einem völligen Chaos bei Versicherungen und ihren Kunden.[403] Durch eine technische Überwachung, bei welcher der Berater alle Daten des Kunden für die Bedarfsanalyse elektronisch erfassen muss, wird es möglich zu prüfen, ob die angebotene Police wirklich dem Kundeninteresse entspricht und allenfalls auch Spielraum für Rabattvergaben gelassen werden kann.[404] Eine andere Möglichkeit wäre das Value Pricing, ein Ansatz, bei dem die Preisbereitschaft beim Kunden im Voraus ermittelt werden kann. Value Pricing „*versteht sich als professionelle, vorausschauende Preisgestaltung für Produkte, die unterschiedliche*

[397] Vgl. [Keese und Graf 2000]
[398] Zitat aus [Kock und Wiora 2004]
[399] Vgl. [Kock und Wiora 2004]
[400] Vgl. [Rottensteiner 2003]
[401] Vgl. Kapitel 2.3.2
[402] Vgl. [Panko 2003]
[403] Vgl. [Lauszus und Schmidt-Gallas 2004]
[404] Vgl. [Panko 2003]

*preiskalkulatorische Ansatzpunkte wie Kosten, Nutzenaspekte, Zahlungsbereitschaften oder die Konkurrenzsituation integriert*".[405] Ein Vorteil von diesem Ansatz ist, dass es den Vertrieb nicht nur verpflichtet, sondern auch führt und stärkt, indem es ihm eine sinnvolle Preisverhandlungsbasis gibt.

## 3.3 Rolle des Kunden in der Versicherungsberatung

Das folgende Kapitel widmet sich dem Kunden und dessen Ansprüchen an eine Versicherungsberatung. Ohne die Kunden wäre jedes Wertschöpfungsmodell sinnlos, weshalb in diesem Kapitel vertieft auf die Eigenschaften und Anforderungen von kleinen und mittleren Firmenkunden eingegangen wird. In einem ersten Teil erfolgt nach einer Definition die Beschreibung des typischen Kundenprofils mit dessen Eigenschaften und Umgangskriterien für die Versicherungen. Die Kundenerwartungen als Basis der Kundenzufriedenheit - welche zu Kundenbindung führt - werden in einem zweiten Teil analysiert. In einem dritten Teil wird der Vorgang der Kundensegmentierung diskutiert, wobei von den Bestimmungsattributen für verschiedene Segmente ausgegangen wird und im folgenden einige Beispiele für mögliche Aufteilungen in Kundensegmente gegeben werden. Schliesslich wird in einem Schlussteil die IT-Wahrnehmung des Kunden aufgegriffen.

### 3.3.1 Definition und Abgrenzung des Kundenbegriffes

Generell kann ein Kunde definiert werden als ein „*Käufer von Waren oder Dienstleistungen. Der Kunde ist entweder Letztverbraucher (Konsument) oder gewerblicher Weiterverwender*"[406]. In dieser Arbeit bezieht sich die Definition folglich auf den Kunden, welche an der Versicherungsdienstleistung eines Versicherungsunternehmens interessiert ist. Den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit stellen jedoch nur Klein- und Mittelunternehmen (KMU) als Kunden einer Versicherung dar, weshalb die im Folgenden diskutierte Ausprägung von Kunden insofern weiter eingegrenzt wird. Der Fokus der in dieser Arbeit betrachteten Unternehmen wird jedoch hauptsächlich auf Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern gelegt, da die Beratung für grössere Gruppenverträge gemäss einer Expertenaussage[407] sehr individuell ablaufe und es daher schwierig ist, einen einheitlichen Beratungsprozess zu identifizieren. Zudem wären wohl weniger empirische Betrachtungen möglich, da die Beratungen von grösseren Unternehmenskunden sehr aufwendig sind und weniger oft auftreten.

---

[405] Zitat aus [Lauszus und Schmidt-Gallas 2004]

[406] Zitat aus [Brockhaus 1996-1999]

[407] Vgl. KMU-Unterschied 10 von Berater B4 bei der Auswertung der KMU-Eigenschaften in [Burckhardt 2006c]

## 3.3.2 Typisches Kundenprofil von KMU-Kunden

Zur Beschreibung des Kundenprofils werden zuerst die Eigenschaften von KMU's mit deren Bedeutung und Bestimmungsfaktoren aufgegriffen, um im Folgenden auf die spezifischen Charakteristika von KMU's als Kunden von Versicherungsunternehmen einzugehen. Das Kundenprofil soll einen Überblick darüber geben, was es für eine Versicherung heisst, KMU-Kunden als Teil der Wertschöpfung zu bearbeiten.

### 3.3.2.1 Eigenschaften und Bedeutung von KMU

Auch wenn die KMU's oft als unscheinbar gegenüber der Marktmacht von Grossfirmen empfunden werden, ist nicht ausser Betracht zu lassen, dass 2001 99,6% aller Unternehmen in der Schweiz KMU's darstellten, welche 70,6% aller Arbeitnehmer beschäftigten.[408] Dies zeigt die sehr grosse Wichtigkeit dieser Unternehmen für die Schweizerische Volkswirtschaft. Auch in den meisten anderen weit entwickelten Ländern zeigt sich eine ähnliche Dominanz der KMU's. [Pleitner, Schmidt et al. 2000] begründen diese grosse Bedeutung mit drei Thesen:[409]

- **Verschiebungsthese**: Im Dienstleistungssektor, welcher in allen weit entwickelten Ländern dominiert, sind die kleineren Unternehmen meistens weit verbreitet.
- **Leistungsthese**: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht zeigt sich eine ungeschmälerte Leistungsfähigkeit der KMU's im Quervergleich der Betriebsgrösse.
- **Menschlichkeitsthese**: Der einzelne Mitarbeiter fühlt einer kleinen Organisationseinheit zugeordnet und sieht sich nicht als Teil einer undefinierten Masse.

Quantitativ gelten nach Empfehlung der Europäischen Kommission 2003/361/EG Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern, einem Jahresumsatz bis 50 Mio. Euro und einer Jahresbilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro als KMU.[410] Als Kleinstunternehmen werden in der Regel Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern verstanden, welche von ihrer Grösse her eher risikoanfällig sind, wobei oft Familienmitglieder kaufmännisch-organisatorische Aufgaben übernehmen. Auf qualitativer Ebene lassen sich ausserdem folgende Bestimmungsfaktoren von KMU aufzeigen:[411]

---

[408] Vgl. [Fueglistaller 2004] S. 13; primäre Datenherkunft: Betriebszählung 2001, Bundesamt für Statistik, Bern

[409] Vgl. [Fueglistaller 2004] S. 9; Primärquelle [Pleitner, Schmidt et al. 2000]

[410] Vgl. [Fueglistaller 2004] S. 12

[411] Vgl. [Fueglistaller 2004] S. 11

- **Hohe Selbständigkeit**: das Unternehmen ist in der Regel selbständig.
- **Kompakte Unternehmensführung**: Unternehmer, Kapitalgeber und Leiter sind meistens dieselbe Person.
- **Starker Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit**: die Persönlichkeit des Unternehmers prägt das gesamte Unternehmen und dessen Vernetzungs-, Persönlichkeits- und Dienstleistungskompetenz sind massgebend für den Unternehmenserfolg.
- **Individuelle Leistungserbringung**: Die Leistungen können in individualisierter und differenzierter Art und Weise erbracht werden.
- **Informale Unternehmenskultur**: Durch den persönlichen Kontakt innerhalb des Unternehmens hält sich der Formalisierungsgrad in Grenzen.
- **Hohe Anpassungsfähigkeit**: Zwar besteht eine hohe Anpassungsfähigkeit für Strategieänderungen, es bestehen jedoch weniger Beeinflussungsmöglichkeiten für gewünschte Marktveränderungen.
- **Flache Organisation**: Die Verbindung von normativen, strategischen und operativen Ebenen ist sehr eng innerhalb des Unternehmens.

Obwohl eine Verallgemeinerung der Persönlichkeitsmerkmale von KMU-Unternehmern nicht möglich ist, nennen [Küng und Toscano-Ruffilli 2001] dennoch gewisse Gemeinsamkeiten in deren Charakterzügen. Erfolgreiche KMU-Unternehmer seien überdurchschnittlich kontaktorientiert, aufgeschlossen und an anderen Menschen interessiert. Ausserdem lernen sie überdurchschnittlich schnell und haben ein sehr ausgeprägtes logisches und abstraktes Denkvermögen. Durch ihre emotionale Widerstandsfähigkeit können sie Situationen distanziert und kritisch beurteilen. Aufgrund der ausgeprägten Überzeugung und Identifikation mit dem Unternehmen wirken sie oft als „kantige" Persönlichkeiten.[412]

Durch diese Eigenschaften besitzen KMU's eine Reihe von Stärken am Markt. Im Gegensatz zu grösseren Unternehmen sind sie äusserst flexibel und sehr nahe am Kunden. Dadurch können sie individualisierte, qualitativ hochstehende Leistungen anbieten. Eine schlanke Betriebsgrösse kann auch Kostenvorteile mit sich bringen, da kein grosser Verwaltungsapparat im Hintergrund existiert. Der Schlüssel zum Erfolg liegt jedoch hauptsächlich in der Persönlichkeit des Unternehmers, welche den Anforderungen nach Risikobereitschaft und Durchsetzungsbewusstsein nachkommen muss. Häufig ist gerade dieses Kriterium bei Nachfolgeproblemen eine Schwäche der KMU's, die Abhängigkeit von der Person des Unternehmers ist sehr hoch und es passen in der Regel nur weniger Nachfolger in das mögliche Persönlichkeitsprofil, welches das ganze Unternehmen repräsentiert. Ausserdem sind KMU's einem relativ hohen Risiko ausgeliefert und nicht selten kommt es angesichts der rasanten technischen Entwicklung zu Finanzierungsengpässen. Schliesslich ist die Marktmacht im Vergleich zu grösseren

[412] Vgl. [Küng und Toscano-Ruffilli 2001]

Unternehmen ziemlich gering, was unter Umständen schlechte Einkaufskonditionen mit sich bringen kann.[413]

#### 3.3.2.2 Herausforderungen und Kundenfunktionen bei KMU-Kunden

Zwar nimmt das Geschäft mit Privatkunden ein insgesamt grösseres Marktvolumen in der deutschen Assekuranz ein als das Firmenkundengeschäft,[414] die Volumen der einzelnen Verträge sind jedoch im Firmengeschäft höher und können gerade im KMU-Bereich nicht klar vom Privatkundengeschäft getrennt betrachtet werden. Speziell im Kundensegment der Wohlhabenden überschneidet sich die Kundschaft von KMU's und Privatpersonen. Häufig versichern sich die Unternehmer privat und geschäftlich bei den gleichen Versicherungsgesellschaften. Diese Verbindung von Privat- und KMU-Kunden zählen in der Regel nicht zu den einfachen Kunden für Versicherungen, sie haben im Schadenfall meistens höchste Ansprüche an die Regulierung und kündigen im Falle eines Streites sowohl die geschäftlichen als auch die privaten Versicherungsbeziehungen.[415]

Ein wesentliches Problem im Umgang mit KMU's sind die zum Teil komplexen Verhandlungen, welche geführt werden müssen, obwohl es nicht um grosse Prämienbeträge für die Versicherung geht. Viele Versicherer haben bezüglich dem Kundenwert und den damit verbundenen Beratungskosten je nach Beratungskanal zu wenige Informationen, was ein effizientes Controlling der KMU-Kundenbeziehung erschwert.[416] Als Antwort darauf hat sich auch beim Firmenkundengeschäft der Rentabilitätsgedanke in den Vordergrund gedrängt und Wachstum wurde grösstenteils durch Rentabilität als strategisches Ziel abgelöst.[417] Im Bankbereich sei der Wendepunkt im Firmenkundengeschäft absehbar, obwohl für die Verbesserung der Profitabilität auch neue Ertragsfelder erschlossen werden müssten. Es könne dafür das Privatkundengeschäft als Vorbild genommen werden, in dem administrative Tätigkeiten verlagert und Leitfäden für die Kundenberatung erstellt wurden.[418]

Für die Versicherungen stellt das Marketing für KMU-Kunden eine weitere grosse Herausforderung dar. Bei den KMU's ergibt sich oftmals das Dilemma, dass sehr unterschiedliche, oft branchenspezifische Problemlösungen verlangt werden, welche trotzdem mit geringem Aufwand bearbeitet werden müssen, da sie in die Kategorie „*Kleinkunden*" fallen. Zur Lösung dieses Problems müssen gemäss [Schögel 2001] folgende Herausforderungen gemeistert werden: Segmentierung und Differenzierung je

[413] Vgl. [Fueglistaller 2004] S. 30-31
[414] Vgl. [Vossen 1999]
[415] Vgl. [Adams 2003]
[416] Vgl. [McSweeney 2000]
[417] Vgl. [Steiner 2004]
[418] Vgl. [Bank und Markt 2004]

Kundentyp[419], Kosten der Kundenberatung und Kundenbindung sowie Kosten für Service- und Betreuungsprogramme.[420] Ausserdem ist es für die Gewinnung von KMU-Kunden sehr wichtig, die typischen Charaktereigenschaften und Erwartungen[421] der Unternehmer verstehen zu lernen, welche das KMU repräsentieren und in der Regel die Entscheidungsträger bezüglich Versicherungsabschlüssen sind.[422]

Aufgrund der sich verändernden traditionellen Rollenverteilung zwischen Kunde und Unternehmen kann der Kunde mit der zunehmenden Tertiärisierung der Wirtschaft bei einer Dienstleistung wie einer Versicherung verschiedene Funktionen erfüllen, [Lehmann 2001] hat folgende verschiedene Ausprägungen erwähnt:[423]

- **Nachfrager**: Der Kunde beurteilt in seiner klassischen Funktion als Nachfrager anhand seiner Erwartung die Leistung und die Qualität einer Dienstleistung, woraus sich schliesslich sein Kaufverhalten ergibt.
- **Co-Produzent**: Durch das emotionale Erleben der Dienstleistungssituation verschmelzen beim interaktiven Wesen einer Dienstleistung Produkt und Produktion. Die Funktion als Co-Produzent kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein und hängt vom Grad der Kundenbeteiligung beim Abschluss einer Versicherungsdienstleistung ab.
- **Ertrags- und Kostenfaktor**: Durch eine Analyse der Kaufgewohnheiten, des Kaufpotenzials und der Kundentreue kann der Kunde als Ertragsfaktor den Kosten gegenübergestellt werden, welche durch die Interaktion mit der Versicherung entstehen. Damit kann neben der Grösse eines Marktanteils auch die Qualität und die zukünftige Profitabilität des Kundenstamms beurteilt werden.
- **„Substitute for Leadership“**: Gerade bei Versicherungsdienstleistungen, bei denen der Kontakt zwischen Berater und Kunde in der Regel personenbezogen und in einem engen räumlichen Kontakt erfolgt, spielt das Feedback des Kunden für den Berater eine grosse Rolle. Mit diesem belohnenden oder bestrafenden Charakter einer Dienstleistungsinteraktion werden Selbstachtung, Arbeitszufriedenheit und Motivation des Beraters beeinflusst. Damit spielen die Kundenanforderungen oftmals eine gleich grosse, wenn nicht sogar eine grössere Rolle als die Erwartungen der Unternehmensleitung. Deshalb ist es für eine Versicherung wichtig, diese Funktion des Kunden zu beachten, welche sich direkt auf die Berater auswirkt.

---

[419] Siehe Kapitel 3.3.4

[420] Vgl. [Schögel 2001]

[421] Siehe Kapitel 3.3.2.1

[422] Vgl. [Küng und Toscano-Ruffilli 2001]

[423] Vgl. [Lehmann 2001] S. 87-94

- **Marketing- und Qualitätssicherungsressource**: Bestehende Kunden stellen ein wichtiges Instrument zur proaktiven Erkennung von Kundenbedürfnissen und –Erwartungen dar. Deshalb sollte der Feedbackprozess während der gesamten Lebensdauer der Dienstleistungsbeziehung erhalten bleiben.

## 3.3.3 Von den Kundenerwartungen zur Kundenbindung

Die Erfüllung der Kundenanforderungen, welche sich in den letzten Jahren durch zunehmende Ansprüche hervorgehoben haben,[424] stellen eine Voraussetzung für die Kundenzufriedenheit dar. In diesem Kapitel soll der Zusammenhang zwischen Kundenerwartungen und Kundenbindung als Resultat der Kundenzufriedenheit aufgezeigt werden. Als Schwerpunkt werden die Kundenerwartungen an den Beratungsprozess und die Interaktionsbeziehung mit einer Versicherung untersucht, welche auch im Praxisteil eine wichtige Einflussgrösse darstellen.

### 3.3.3.1 Kundenerwartungen und -bedürfnisse

Als erste Stufe der Marktleistung nach Haller steht die Kundenbezogenheit, welche das Erfassen der Kundenbedürfnisse beinhaltet.[425] Im Folgenden werden die Kundenerwartungen und –Bedürfnisse sowie deren Bedeutung für den Beratungsprozess diskutiert.

#### *3.3.3.1.1 Allgemeine Kundenerwartungen und -bedürfnisse*

Die Kunden erwarten grundsätzlich eine aus ihrer Sicht fachkundige, qualifizierte, möglichst objektive, offene und verständliche Beratung.[426] Es herrschen jedoch unterschiedliche Auffassungen, wie solche Anforderungen erreicht werden können. Die Erfassung der spezifischen Wünsche und Erwartungen von potenziellen und bestehenden Kunden hat deshalb einen zentralen Einfluss auf die Beratungsdienstleistung einer Versicherung. Durch den Dialog mit dem Kunden erfolgt diese Erfassung, wobei es gilt, die Differenz zwischen gemessenen Kundenbedürfnissen und tatsächlichen Kundenerwartungen möglichst gering zu halten. Bei einer kundenorientierten Erfassungsweise wie sie eine Umsetzung mit CRM-Systemen[427] voraussetzt, interessiert es, die Gründe zu kennen, welche zu entsprechenden Produktanforderungen geführt haben. Bei Industriekunden bedeutet dies, dass die Berater nach Geschäftszielen und Erfolgsfaktoren fragen, um den optimalen Produktemix als Unterstützung für die Zielerreichung beim

[424] Siehe Kapitel 2.4.1.3

[425] Siehe Kapitel 2.4.3.1

[426] Vgl. [Joho 1996] S. 97

[427] Siehe Kapitel 2.5.2.3

Kunden herauszufinden.[428] Das genaue Verständnis über die Produkte wird zunehmend schwieriger, weshalb ein wichtiger Wunsch des Kunden die Verständlichkeit der angebotenen Leistung darstellt. Dabei spielt die Beratung eine zentrale Rolle, wobei die Kunden zunehmend weniger an der Ausgestaltung der Produkte als vielmehr am persönlichen, praktischen und alltäglichen Nutzen der Lösungen interessiert sind.[429]

Durch veränderte Kundenfunktionen[430] sind im heutigen gesellschaftlichen Umfeld[431] auch neue Kundenanforderungen und –Wünsche entstanden. Der moderne Kunde ist in der Regel kompetenter, kritischer und zeichnet sich durch eine hohe Anspruchsorientierung aus. Deshalb sucht der Kunde nicht nur nach einer kompetenten Beratungsdienstleistung, sondern auch nach einer individuellen Problemlösung. Das Erkennen dieser Kundenwünsche wird dabei zunehmend komplexer und die Reaktionen der Kunden unberechenbarer.[432] Obwohl sich Schweizerische Dienstleistungsunternehmen im Internationalen Vergleich bezüglich dem Kundenmanagement gut positionieren, sind sie gemäss einer Studie von *Mummert Consulting*[433] bezüglich der Kundenperspektive nicht an vorderster Stelle, was darauf schliessen lässt, dass ein gewisser Handlungsbedarf vorhanden ist. Mit Kundenperspektive ist das Verständnis der Kundeneinstellungen und –Verhaltensweisen, das Verständnis der Gründe für die Kundenzufriedenheit sowie das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Zufriedenheit und Loyalität gemeint. Dabei gilt es insbesondere die Wahrnehmung des Kunden zu verstehen.[434]

Die Beratungsbedürfnisse, welche sich im Bedarf nach einer Leistung oder einem Produkt konkretisieren, unterteilt [Niemeyer 2003] in zwei verschiedene Stufen:

- **Primärbedarf**: *„Ein Primärbedarf ist ein vom Leistungserwerb zunächst losgelöstes Ziel, das den (potenziellen) Kunden dazu motiviert, den Kontakt zum Finanzdienstleister herzustellen und nach Mitteln zur Bedarfsbefriedigung zu suchen. Ein Primärbedarf stellt somit den Ausgangspunkt jedes Kundenprozesses[435] dar. Die Befriedigung eines Primärbedarfes kann teilweise oder vollständig durch vom Finanzdienstleister bereitgestellte Lösungen erfolgen."*[436]
- **Sekundärbedarf**: *„ Ein Sekundärbedarf entsteht aus einem Primärbedarf, sofern sich der Wunsch des Interessenten auf ein Leistungsbündel des Finanzdienstleisters richtet, welches grundsätzlich zur Befriedigung des Primärbedarfes geeignet ist."*[437]

---

[428] Vgl. [Salzgeber 1996] S. 64-65

[429] Vgl. [Bosshart 2001] S. 21

[430] Siehe Kapitel 3.3.2.2

[431] Siehe Kapitel 2.4.1.3

[432] Vgl. [Lehmann 1993] S. 16

[433] www.steria-mummert.de

[434] Vgl. [Graf und Wetzke 2002]

[435] Für eine Darstellung eines Kundenprozesses in diesem Kontext siehe Kapitel 3.4.3.1.2

[436] Zitat aus [Niemeyer 2003] S. 46

[437] Zitat aus [Niemeyer 2003] S. 46

Ein Beispiel für ein Element aus dem Primärbedarf wären elementare Wünsche wie das Bedürfnis nach Absicherung gegen bestimmte Risiken. Als Ursache können weitere Wünsche dahinter stehen, welche sich aus den Zielen des Kunden ergeben. Durch eine Verknüpfung von Wunsch und Zielhorizont lassen sich Primärbedarfe eruieren. Der Sekundärbedarf drückt schliesslich das Produkt, resp. die Lösung aus, welche aus dem Primärbedarf hervorgeht.[438] Ob in einer Kundenberatung eher auf den Primär- oder Sekundärbedarf eingegangen wird, hängt von der Produkt- / Kundenorientierung der Versicherung ab. Diese Klassifizierung unterscheidet jedoch nicht zwischen der Wichtigkeit einzelner Kundenwünsche.

#### *3.3.3.1.2 Spezifische KMU-Erwartungen und -Bedürfnisse*

KMU-Kunden haben neben den persönlichen Wünschen und Anforderungen der Unternehmer an den Beratungsprozess, welche sich aus den allgemeinen Kundenerwartungen zusammensetzen, auch noch weitere spezifische Bedürfnisse. Sie suchen nicht nur nach finanzwirtschaftlichen Lösungen, sondern brauchen Problemlösungen von allgemeinen unternehmerischen Bereichen wie z.B. Nachfolgeproblemen, welche eine typische KMU-Schwäche[439] darstellen. In der Regel schätzen diese Kunden bei ihren Finanzdienstleistungsunternehmen eine ausgesprochene Serviceorientierung.[440] Abgesehen davon erwarten die KMU-Kunden eine hohe Leistungsbereitschaft bezüglich Erreichbarkeit, Engagement, Zuverlässigkeit und Kontinuität des Beraters.[441] Bei der Beratung sollte stets der Kundennutzen im Vordergrund stehen, wobei der Berater niemals überheblich oder belehrend wirken darf, da sich die KMU-Unternehmer in der Regel durch eine gewisse emotionale Widerstandsfähigkeit auszeichnen.[442]

KMU-Unternehmer sind oft *„kantige Charaktere"*[443] und haben daher auch spezielle Bedürfnisse an ihre Lieferanten und Geschäftspartner:[444]

- **Preis**: Sie sind stets auf der Suche nach dem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis, wobei wie schon erwähnt neben der Grundleistung auch Supportleistungen erwartet werden.
- ***„Bequemlichkeit"***: Daneben zeichnen sie sich durch eine „Bequemlichkeit" aus. Wenn sie ein Problem haben, erwarten sie eine schnelle Bedienung und rasche Intervention mit hoher Servicebereitschaft.

---

[438] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 46-49

[439] Siehe Kapitel 3.3.2.1

[440] Vgl. [Hermann, Jasny et al. 1999] S. 122 und 204

[441] Vgl. [Lautersack 2000] S. 34-35

[442] Vgl. [Küng und Toscano-Ruffilli 2001]

[443] Siehe Kapitel 3.3.2.1

[444] Vgl. [Küng und Toscano-Ruffilli 2001]

- **Sicherheit**: KMU's möchten ihre unternehmerischen Risiken möglichst minimieren, da Schadenfälle bei einer niedrigen Kapitalstruktur existenzbedrohend sein können. Zusätzlich haben sie auch die Erwartung, dass während einer Beratung auf ihren Investitionsschutz eingegangen werden soll, weshalb modular ausbaubare Lösungen bevorzugt werden.
- **Beziehungen**: Die persönliche Beziehung mit dem Berater und das entgegengebrachte Vertrauen gehören zu den wichtigsten Anforderungen der KMU-Kunden, um die Erwartungen und Bedürfnisse zu erfüllen.

Abgesehen von den erwähnten hohen Erwartungen an eine Serviceorientierung, stehen die Unternehmer unter grossem Druck durch das Tagesgeschäft, weshalb vermehrt der Wunsch nach einer gesamtheitlichen Absicherung durch integrierte Risikomanagement-Konzepte aufgekommen ist. Die Kernaufgabe des integrierten Risikomanagements besteht gemäss [Peter 2001] „*letztlich darin, durch eine ganzheitliche Abstimmung und optimale Koordination der verschiedenen Integrationsmodule den Wert des Unternehmens über die Zeit nachhaltig zu sichern und zu steigern.*" Die Rolle der Assekuranz für das Angebot solcher Lösungen, welche auf der dritten Ebene von Hallers 3-Ebenenkonzept[445] angesiedelt wäre, ist aller Erwartung nach interessant, wobei es jedoch auch zu Konkurrenzverhältnissen mit anderen Dienstleistungsunternehmen im Rahmen einer veränderten Wertschöpfung[446] kommen könnte.[447] Um jedoch die genauen Wünsche und Erwartungen der Kunden für eine optimale bedarfsgerechte Beratung zu kennen, braucht es innerhalb der Zielgruppe KMU noch weitere Segmentierungskriterien,[448] weshalb in Kapitel 3.3.4 vertieft auf dieses Thema eingegangen wird.

#### 3.3.3.2 Kundenzufriedenheit

Die ausführliche Behandlung und Erklärung der Kundenzufriedenheit und deren Folgen für die Kundenbindung würde den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengen. Deshalb sei eine Übersicht gegeben, wie Kundenzufriedenheit entstehen kann und welches die allgemeinen Dimensionen der Kundenzufriedenheit in der Dienstleistungsbranche sind. Schliesslich wird auf die Entstehung von Zufriedenheit bei einer Beratung eingegangen.

Das in der folgenden Abbildung dargestellte Konfirmations- / Diskonfirmations-Paradigma zeigt einen weit verbreiteten Erklärungsansatz zur Entstehung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit auf:

---

[445] Siehe Kapitel 2.4.3.2

[446] Siehe Kapitel 2.5.2.1

[447] Vgl. [Peter 2001] S. 162-163

[448] Vgl. [Küng und Toscano-Ruffilli 2001]

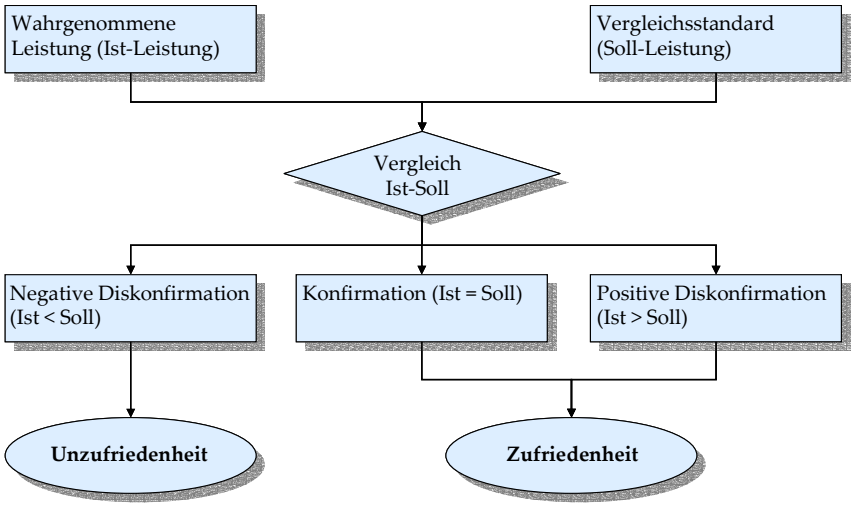



*Abbildung 15: Das Konfirmations- / Diskonfirmations-Paradigma*[449]

Ausgangspunkt davon ist der Vergleich zwischen wahrgenommener Leistung (Ist-Leistung) und einem Vergleichsstandard (Soll-Leistung), welcher sich aus den Erwartungen des Kunden zusammensetzt. Sind die Erwartungen grösser als die wahrgenommene Leistung, so führt dies zu Unzufriedenheit andernfalls zu Zufriedenheit.[450] Interessant sind dabei die Multiplikationsauswirkungen von Kundenerlebnissen. So würden zufriedene Kunden einen kleineren Kommunikationsradius als unzufriedene Kunden besitzen, was darauf schliessen lässt, dass unzufriedene Kunden bedeutend grössere Auswirkungen auf das Image haben als die gleich grosse Anzahl zufriedener Kunden.[451]

#### *3.3.3.2.1 Faktoren der Kundenzufriedenheit*

Welche Faktoren schlussendlich die Kundenzufriedenheit definieren, hängt von der unterschiedlichen Erwartungshaltung der einzelnen Kunden ab. Die Qualität der Dienstleistung kann jedoch gemäss dem anerkannten Ansatz SERVQUAL von [Parasuraman, Zeithaml et al. 1988] anhand von fünf Qualitätsdimensionen gemessen werden:[452]

- **Umfeld**: „*Physisches Umfeld der Dienstleistung, einschliesslich Räumlichkeiten und Erscheinungsbild der Mitarbeiter.*“
- **Verlässlichkeit**: „*Fähigkeit, die versprochenen Leistungen zu erbringen.*“
- **Reagibilität**: „*Wille und Schnelligkeit, Probleme des Kunden zu lösen*.“
- **Leistungskompetenz**: „*Wissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter.*“

[449] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Homburg, Becker et al. 2003] S. 95

[450] Vgl. [Homburg, Becker et al. 2003] S. 94-95

[451] Vgl. [Kempf 1998] S. 76-77

[452] Vgl. [Salzgeber 1996] S. 72-73, Primärquelle [Parasuraman, Zeithaml et al. 1988]

- **Persönliche Aufmerksamkeit**: „*Bereitschaft, sich um individuelle Wünsche des Kunden zu bemühen.*“

Zudem spielt es auf Kundenseite ebenfalls eine Rolle, wie gut die Kunden ihre eigenen Wünsche und Erwartungen kennen. Welche Faktoren im Einzelnen welche Bedeutung für die Kundenzufriedenheit haben, ist schwierig zu messen, weil die Denkweise der Kunden nicht einer „*kognitiven Allgebra*“ entspricht und häufig vom Kunden aufgrund eines Attributs auf die gesamte Leistung geschlossen wird.[453] Deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit auch nicht vertieft auf die Messung der Kundenzufriedenheit eingegangen, sondern auf die Erwartungen der KMU-Kunden an eine Versicherungsberatung.

#### *3.3.3.2.2 Entstehung von Beratungszufriedenheit*

In seiner Arbeit hat [Haas 2001] auf den Zusammenhang zwischen Beratungszufriedenheit und positiver Kaufentscheidung und damit Kundenzufriedenheit hingewiesen. In dieser Arbeit wird deshalb im empirischen Teil nicht auf die generelle Kundenzufriedenheit, sondern auf die Zufriedenheit mit der Beratung als wesentliches Einflusselement für diese eingegangen.

Die Beratungszufriedenheit geht aus den im Beratungsverlauf ausgeführten oder unterlassenen Tätigkeiten hervor, welche durch den Berater gesteuert werden. Diese Tätigkeiten ergeben sich aus der Beratungsstrategie[454], welche vom Berater verfolgt wird, wofür der Typ des Beraters[455] ein wichtiges Einflusskriterium ist. Innerhalb der Verhaltensweisen des Beraters haben zwei Faktoren eine grosse Bedeutung für die Beratungszufriedenheit:

- **Optimale Beratung**: Der kundenseitig wahrgenommene Versuch des Beraters, den Kunden optimal nach dessen Interessen und Wünschen zu beraten, haben gemäss der Untersuchung von [Haas 2001] den grössten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden.
- **Langfristige Bindung:** Das wahrgenommene Interesse des Beraters an einer langfristigen Bindung mit dem Kunden führt auf dessen Seite zu verstärktem Vertrauen.

Aufgrund dieser Beobachtungen hat sich gezeigt, dass die Beratungsstrategie des Beraters ein zentraler Hebel ist, um Beratungszufriedenheit und damit auch Kundenzufriedenheit aufzubauen. Ein gewisser Verkaufsdruck, welcher auf die Kunden einwirkt, führt gemäss [Haas 2001] nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit, sofern dieser richtig dosiert und im richtigen Zeitpunkt ausgeübt wird. Der Kunde bildet sich seine

[453] Vgl. [Salzgeber 1996] S. 73-74

[454] Siehe Kapitel 3.4.4

[455] Siehe Kapitel 3.2.4

Meinung bezüglich einer optimalen Beratung durch verschiedene wahrgenommene Attribute: durch die Ausführungen und Produktbeschreibungen des Beraters bildet sich der Kunde ein Urteil über dessen Fachwissen und über dessen ähnliche oder unterschiedliche Denkweise. Auf der zwischenmenschlichen Ebene nimmt der Kunde hauptsächlich den (allfälligen) Versuch des Beraters wahr, ein warmes Gesprächsklima zu schaffen. Schliesslich beurteilt der Kunde, ob ihm wirklich eine konkrete Entscheidungshilfe für seine Problemstellung gegeben wurde und ob seine Bedenken und Einwände entkräftet worden sind. Diese letzten beiden Punkte stellen auch die wichtigsten Faktoren dar, wobei die Entscheidungshilfen für den Kunden durch die Ausführungen des Beraters den grössten Einfluss auf die optimale Beratung und damit die Zufriedenheit beim Kunden haben.[456]

#### 3.3.3.3 Kundenbindung

Wie schon in Kapitel 2.5.2.3 diskutiert, haben die Versicherungsunternehmen zunehmend den Wert und die Bedeutung der Kundenbindung erkannt. In diesem Kapitel wird deshalb nur auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie im Rahmen eines Exkurses auf die Bedeutung des Vertrauens als wesentliche Grundvoraussetzung für eine langfristige Kundenbindung eingegangen.

##### *3.3.3.3.1 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*

Im Folgenden seien drei verhaltenstheoretische Erklärungsansätze aufgezeigt, welche den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung mit der psychologischen Motivation und kognitiven Entscheidungsprozesse des Kunden herleiten:

- **Theorie der kognitiven Dissonanz**: diese von [Festinger und Irle 1978] entwickelte Theorie vertritt die Annahme, dass Individuen nach einem dauerhaften Gleichgewicht in ihrem kognitiven System streben. Dieses System setzt sich aus der Summe von Wissen, Erfahrungen und Meinungen sowie deren Beziehungen zusammen. Sobald diese in ein Ungleichgewicht fallen, entstehen als unbequem empfundene psychische Spannungen, weshalb das Individuum wieder versucht sein kognitives Gleichgewicht zu finden. Ein zufriedener Kunde findet sich deshalb im kognitiven Gleichgewicht und um dieses zu halten, wird er sich loyal verhalten, indem er eine dauerhafte Bindung anstrebt.[457]
- **Lerntheorie**: Innerhalb von verschiedenen Arten des Lernens spielt für den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung insbesondere die so genannte *instrumentelle* oder *operante Konditionierung* eine

[456] Vgl. [Haas 2001] S. 11-16

[457] Vgl. [Homburg, Becker et al. 2003] S. 100

Rolle, welche das Lernen nach dem Verstärkerprinzip beschreibt. Dabei wird vom Grundsatz ausgegangen, dass das Individuum nur diese Verhaltensweisen beibehält, welche in der Vergangenheit zu einer gewissen Belohnung geführt haben. In diesem Zusammenhang würde somit die Kundenzufriedenheit die Belohnung darstellen, welche zu einer Beibehaltung der Verhaltensweisen und damit einer zunehmenden Kundenbindung führt.[458]

- **Risikotheorie**: Bei der Risikotheorie wird das Kaufverhalten von Kunden durch dessen Versuch zur Reduktion von wahrgenommenem kaufspezifischem Risiko geleitet. Diese Risiken zeichnen sich durch eine wahrgenommene Differenz zwischen den Kundenerwartungen und der Leistung aus, wobei zwischen funktionellem, finanziellem, physischen, psychologischem und sozialem Risiko unterschieden wird. Ein hohes psychologisches Risiko kann beispielsweise eine unzureichende Identifikation mit dem Produkt ausdrücken. Es wird dabei angenommen, dass der Kunde ab einer gewissen individuellen Toleranzschwelle versucht, durch bestimmte Risikoreduktionsstrategien ein akzeptables Niveau zu erreichen. Ist der Kunde also zufrieden, wird er seine Strategie beibehalten, was zu einer langfristigen Kundenbindung und einem geringen wahrgenommenen psychologischen Risiko durch eine hohe Produktidentifikation führt.[459]

#### *3.3.3.3.2 Exkurs: Bedeutung des Vertrauens für die Kundenbindung*

[Kaeslin 2003] geht in seinem Artikel auf das Kundenvertrauen als wesentliche Komponente für langfristige und erfolgreiche Kundenbeziehungen ein. Folgende Aussagen geben einen Überblick über die wichtigsten Auswirkungen von kundenseitigem Vertrauen in eine Versicherung:[460]

- Vertrauen ist die erste Grundlage für eine Interaktionsbeziehung und ebenso begünstigt es die langfristige Bindung und Selbstverpflichtung der Kunden gegenüber ihren Versicherungen.
- Durch Vertrauen werden Unsicherheiten und Informationsasymmetrien abgebaut, was auch zu einer wahrgenommenen Komplexitätsreduktion führt.
- Die Kooperationsbereitschaft auf Seite von Kunde und Berater steigt durch Vertrauen.
- Vorhandenes Kundenvertrauen erleichtert die Beratungsdienstleistung für den Berater, weil Konflikte einfacher gelöst werden können und weniger Überzeugungsarbeit geleistet werden muss.

---

[458] Vgl. [Homburg, Becker et al. 2003] S. 100-101

[459] Vgl. [Homburg, Becker et al. 2003] S. 101-102

[460] Vgl. [Kaeslin 2003]

Es könnten noch viele weitere Folgen von kundenseitigem Vertrauen genannt werden, wobei hier nur auf einige ausgewählte Punkte eingegangen wurde. Eine ausführlichere Auflistung findet sich in [Kaeslin 2003]. Das Vertrauen - sowohl zur Versicherungsgesellschaft als auch zum Berater - stelle ein wichtiges Bedürfnis der Kunden dar. So beeinflusse ein seriöses und vertrauenswürdiges Erscheinungsbild des Beraters die Abschlusswahrscheinlichkeit.[461] Das Vertrauen sei eine wichtige Bedingung für die Entstehung einer langfristigen Kundenbeziehung und damit einer Kundenbindung, weil ohne Vertrauen das Sicherheitsgefühl verschwinden würde, was dem Zweck einer Versicherung entgegenwirken würde.[462]

## 3.3.4 Kundensegmentierung

Der im Folgenden untersuchte Prozess der Kundensegmentierung widmet sich der Tatsache, dass nicht alle KMU-Kunden die gleichen Wünsche haben. Zuerst wird auf die Bedeutung der Kundensegmentierung eingegangen. Danach werden Bestimmungsattribute für mögliche Segmentierungen genannt und die typische Vorgehensweise mit den damit verbundenen Schwierigkeiten beschrieben, um schliesslich einige Beispiele von Lösungsansätzen aufzuzeigen. Auf das Thema der Kundensegmentierung wurde vertieft eingegangen, weil es von grosser Bedeutung für die Kundenansprache einer Beratung ist, nach welchen Kriterien eine Kundensegmentierung durchgeführt wird.

### 3.3.4.1 Bedeutung der Kundensegmentierung für das KMU-Geschäft

Um eine zielgruppengerechte Ansprache und Beratung durchzuführen, ist es für die Versicherung von grosser Bedeutung, ihre Kunden zu kennen. Diese fokussierte Bearbeitung von KMU-Kunden stellt bei vielen grossen Unternehmen eine gewisse Schwierigkeit dar. Zwar werden viele Kundendaten aufgenommen, aber oft gelingt es den Unternehmen nicht, relevante Kenntnisse über das Kaufverhalten, die Erwartungen und die Entscheidungsprozesse von KMU's zu gewinnen, welche für ein zielgruppengerechtes Marketing nötig wären.[463] Falls diese Daten nicht konsequent aufgenommen werden, gelingt es den Unternehmen nicht, eine durchgängige standardisierte Kundensegmentierung vorzunehmen, was die Abhängigkeit vom impliziten Wissen der Berater zusätzlich verstärkt. Mittels Kundensegmentierung können aus der Gesamtheit potenzieller Kunden homogene Gruppen identifiziert werden und gemäss ihrer Bedürfnisse und ihrem Kundenwert klassifiziert werden. Das Ziel besteht darin, Kunden nachhaltig profitabler zu adressieren und zu betreuen. Die Bedingung dafür sind klare Zuordnungskriterien zu einzelnen

[461] Vgl. [Joho 1996] S. 96-97

[462] Vgl. [Joho 1996] S. 114

[463] Vgl. [Schillig und Küng 2001]

Segmenten und eine Segmentstrategie für eine spezifische Beratungs- und Betreuungsleistung.[464] Durch den Trend zur verstärkten Kundenorientierung mittels CRM-Systemen[465] werden auch immer öfter Kundensegmentierungen vorgenommen, jedoch erfolgen diese typischerweise eher im Privatkundenbereich. Gemäß einer Aussage von Guido Panke, Generalbevollmächtigter und Bereichsleiter Vertrieb der *Öffentlichen Versicherung Braunschweig*[466], folge die Ansprache und Segmentierung von Firmenkunden sicherlich anderen Regeln als bei Privatkunden und dürfte bei einer CRM-Umsetzung auch schwieriger sein. Dennoch sei es ohne Zweifel möglich und stehe auch langfristig auf der Agenda seiner Versicherung.[467] Denn im Privatkundengeschäft haben Auswertungen bei der *Öffentlichen Versicherung Braunschweig* gezeigt, dass die Zahl der Versicherungsabschlüsse mit Ansprache und Beratung basierend auf sechs Kundentypen fast drei Mal so hoch[468] war wie mit dem herkömmlichen Vorgehen, was das Verfahren auch attraktiv für KMU's macht.

### 3.3.4.2 Kriterien für die Kundensegmentierung

Die Kriterien, welche eine trennscharfe Unterscheidung zwischen verschiedenen Segmenten erlauben, können sehr unterschiedlich ausfallen. Dies hängt von den gewählten Segmentierungs-Dimensionen ab, wobei es keine absolut „richtige" Segmentierungslösung gibt. Eine wichtige Anforderung für sinnvolle Lösungen liegt in der Eindeutigkeit und Trennschärfe: „*es muss einen verlässlichen Zusammenhang zwischen den Klassifikationsvariablen und den daraus abzuleitenden Massnahmen geben*"[469]. Der Nutzen für die Praxis ist jedoch von der Dimension und den dafür verwendeten Kriterien abhängig.[470]

[Homburg, Schäfer et al. 2003] nennt fünf verschiedene Segmentierungs-Dimensionen mit ihren firmenkundenspezifischen Kriterien zu Kundensegmentierung im Rahmen einer Vertriebsstrategie:[471]

- **Demographische Kriterien**: Diese beinhalten bei Firmenkunden den Firmensitz und die Dauer der Geschäftsbeziehungen. Weil jedoch gerade bei Kleinstunternehmen eine Trennung zwischen dem Unternehmer als Privatperson und seiner Firma nicht immer leicht ist, könnten auch Kriterien wie Geschlecht, Alter, Familienstand oder Wohnort des Entscheidungsträgers bei KMU's eine Rolle spielen. Die demographischen Kriterien lassen sich zwar

[464] Vgl. [Bauer, Markart et al. 2005]

[465] Siehe Kapitel 2.5.2.3

[466] http:\\www.oeffentliche.de

[467] Vgl. [Bittner 2005]

[468] Vgl. [Bittner 2004]

[469] Zitat aus [Bauer, Markart et al. 2005]

[470] Vgl. [Bauer, Markart et al. 2005]

[471] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 34-37

leicht messen, sagen aber vielfach nicht allzu viel über das tatsächliche Kaufverhalten aus.

- **Sozio-ökonomische Kriterien**: Solche Kriterien umfassen bei Firmenkunden den Umsatz und die Branche. Allenfalls könnten Privatkundenkriterien auch bei KMU's wie beispielsweise der Bildungsgrad des Verhandlungspartners eine Rolle spielen. Diese Kriterien werden oft gemeinsam mit der demographischen Segmentierungsdimension gemessen. Trotz dem zunehmenden Gesellschaftswandel und hybridem Kundenverhalten[472] verwenden immer noch viele Unternehmen diese Segmentierungskriterien.
- **Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale**: Diese beinhalten typischerweise Segmentierungskriterien für Privatkunden, wobei gerade auch bei kleineren KMU-Vertretern eine Berücksichtigung der Einstellungen, Interessen und des Lebensstils entscheidend für den Abschluss sein könnte.
- **Nutzenkriterien**: Die Segmentierung nach Nutzenkriterien geht einen Schritt weiter, indem sie den Preisnutzen, den Qualitätsnutzen, den Imagenutzen und den Servicenutzen als Kriterien verwendet. Nach diesem Ansatz werden Segmente mit ähnlichen Nutzenstrukturen gebildet. Dadurch können Kunden nutzenspezifisch angesprochen werden, was bei den heutzutage komplexen Verhaltensstrukturen eine relativ erfolgsversprechende Möglichkeit darstellt.
- **Kaufverhaltensbezogene Kriterien**: In dieser Dimension werden bei Firmenkunden die Vertriebswegeauswahl oder die Kaufhäufigkeit und allgemein die Preissensitivität und das Informationsverhalten gemessen. Damit lassen sich Gruppen mit ähnlichem Kaufverhalten bilden.

Natürlich sind auch noch weitere Segmentierungskriterien oder Kombinationen vorstellbar. Insbesondere berufsgruppenspezifische Zielgruppensegmente bei Versicherungsunternehmen mit klassischer Ausschliesslichkeitsorganisation haben eine lange Tradition. Als Beispiel einer Versicherung, welche sich auf Berufsgruppen im Handel und Gewerbe, also typischen Aktivitätsfeldern von KMU's, spezialisiert hat, sei *Signal Iduna*[473] genannt, welche als Selbsthilfeeinrichtung von mittelständischen Unternehmen gegründet wurde.

#### 3.3.4.3 Typische Vorgehensweise und Schwierigkeiten bei der Segmentierungsumsetzung

Zuerst müssen die zu den Kriterien passenden Bestimmungsattribute beim Kunden erhoben werden, wobei die für den Abschluss einer Versicherung nötigen Daten in der Regel vorhanden sind oder im Laufe des Beratungsgespräches nachgefragt werden. Prinzipiell

[472] Siehe Kapitel 2.4.1.3

[473] www.signal-iduna.de

wird die Segmentierung auf erhobenen Daten „*durch eine Abfolge aufeinander aufbauender und teilweise iterativ durchgeführter multivariater Analysen*“[474] entwickelt und optimiert. Dabei gilt es, die gleichzeitige Optimierung der beiden Kriterien Eindeutigkeit und Trennschärfe zu beachten, wofür kein nahtloses Standardverfahren vorhanden ist. Daneben stellen sich weitere Herausforderungen und Probleme, die es zu beachten gilt:[475]

- **Prozessvalidität**: Im Nachhinein erhobene Bedürfnisse und Kaufmotive der Kunden werden auf Basis bereits protokollierten Kaufverhaltens ausgewertet, was nicht dem zeitlichen Kontext des Kundenverhaltens entspricht.
- **Klassifikationsstabilität**: Falls der Kunde Veränderungen durchläuft, passen die Segmentierungszuordnungen u. U. nicht mehr, da sie auf veralteten Daten basieren.
- **Übersetzungsstabilität**: Neben einer Änderung auf Kundenseite, kann sich auch die aus einer Segmentzugehörigkeit abzuleitende Massnahme insbesondere in komplexen Märkten verändern, was eine stetige Überprüfung des Umgangs mit den verschiedenen Segmenten nötig macht.

Daraus lässt sich folgern, dass die üblichen Segmentierungen keine lernenden Systeme darstellen und deshalb regelmässig angepasst werden müssen.[476]

#### 3.3.4.4 Beispiele von Lösungsansätzen für Kundensegmentierungen

Im Folgenden seien drei verschiedene Unterscheidungen von Segmenttypen vorgestellt. Die hier erwähnten Segmentierungen haben aber nur Beispielcharakter und verstehen sich nicht als abgeschlossene Liste. Es könnte noch weitere Lösungsansätze oder Kombinationen der hier beschriebenen geben, welche eine trennscharfe Kundentypologie im KMU-Geschäft ermöglichen. Im Übrigen sollte eine Übersegmentierung vermieden werden, was oft eine Gefahr darstellt. Die Unternehmen müssen demnach die Differenz zwischen der Nutzen- und Kostenfunktion einer Segmentierung in dem Sinne maximieren, dass das Aufwand- / Ertragsverhältnis optimal ist.[477]

##### *3.3.4.4.1 Kundensegmentierung mit demographischen und sozioökonomischen Gruppen*

Die meisten Kundensegmentierungen für KMU’s erfolgen auf Basis des Tätigkeitsgebietes und der Grösse des Unternehmens. Der Nachteil liegt oft darin, dass zwar auf den Produktwunsch, nicht aber unbedingt auf die Erwartung an eine Kundenberatung geschlossen werden kann. Es ist jedoch einfach an diese Daten heranzukommen und gibt

[474] Zitat aus [Bauer, Markart et al. 2005]

[475] Vgl. [Bauer, Markart et al. 2005]

[476] Vgl. [Bauer, Markart et al. 2005]

[477] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 38-39

gewisse Indizien dafür, wie der Berater vorzugehen hat. So ist es naheliegend, entsprechende Versicherungsprodukte für spezifische Unternehmen anzubieten: es gibt z.B. *„Business Policen"* für Handel, Handwerk und Dienstleistungen. Abgesehen davon werden gebündelte zielgruppenspezifische Produktpakete an ein Unternehmensspektrum von Autohändlern bis hin zu Arztpraxen angeboten. Dies ermöglicht neben einer individualisierten Kundenansprache ein differenziertes Auftreten am Markt.[478]

#### *3.3.4.4.2 Kundensegmentierung nach Vertrauensbedürfnis*

Ein anderer Ansatz der Segmentierung gibt Lösungen zur Ausgestaltung einer Beziehungspflege. Dabei werden die Kunden gemäss ihren Beziehungspräferenzen eingeteilt in drei Kategorien, welche in folgender Darstellung ihren Ausdruck finden:[479]

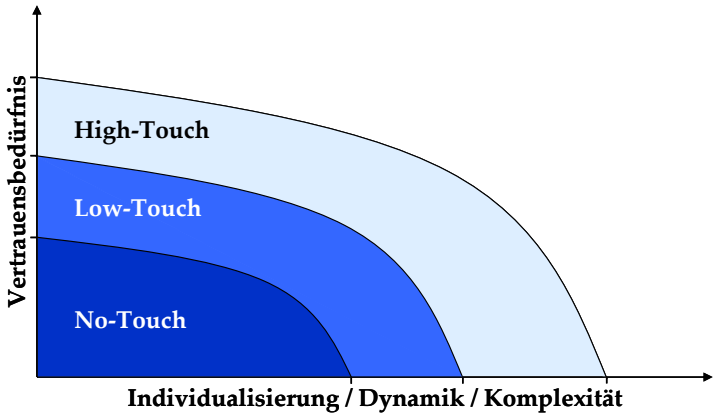



*Abbildung 16: Kundenstruktur zwischen Dynamik und Vertrauen*[480]

- **A-Kunden „No-Touch"**: Diese Kunden sind nicht sehr stark an einer engen persönlichen Beziehung mit dem Berater interessiert und treffen ihre Kaufentscheidung aufgrund ihrer eigenen sachlichen und rationalen Vorgehensweise. Diese Kunden sind in der Regel gut informiert und treffen ihre Entscheidungen im Bewusstsein ihrer Verantwortung. Preis und Qualität der Leistung spielen ihnen eine grosse Rolle, weniger aber das persönliche Vertrauen in den Berater. Als Folge daraus kann eine Segmentstrategie so ausgestaltet werden, dass hauptsächlich eine elektronische Kommunikation mit dem Kunden stattfindet.
- **B-Kunden „Low-Touch"**: Diese Kunden wünschen sowohl eine direkte unpersönliche als auch eine persönliche Beziehung zur Versicherung. Für die optimale Problemlösung brauchen diese Kunden ihren Berater. Vertrauen legt dabei das Fundament für eine längerfristige Kundenbeziehung, wobei die

[478] Vgl. [Köhne 1998]

[479] Vgl. [Kaeslin 2003]

[480] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Kaeslin 2003]

spätere Betreuung durch den Berater auch elektronisch erfolgen kann. Dieser Kundentyp hat grundsätzlich die Bereitschaft zum Umgang mit neuen Medien, wünscht sich jedoch eine Unterstützung durch die Versicherung.

- **C-Kunden „High-Touch“**: Das Vertrauensbedürfnis dieser Schlüsselkunden ist besonders hoch, deshalb brauchen sie eine Beziehung zur Versicherung, welche auf persönlicher Basis beruht. Diese Kunden zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität aus und sind stark an individualisierten Lösungen interessiert. Daneben besteht oft das Bedürfnis nach Ergänzungsleistungen, welche in Hallers 3-Ebenenmodell[481] in der dritten Ebene angesiedelt wären. Daher benötigen diese Kunden in der Regel erfahrene und kompetente Berater.

Aufgrund solcher Einteilungen können schliesslich Matrizen erstellt werden wie segmentspezifische Kanallandkarten, auf denen die verschiedenen Kundentypen klare Zuordnungen für Kontaktkanäle in bestimmten Situationen bekommen. Solche Kommunikationskanallandkarten werden in Workshops mit Kanal-, Marketing-, Vertriebs- und Serviceverantwortlichen erstellt.[482]

#### *3.3.4.4.3 Psychologische Kundentypologie*

Es gibt noch eine Reihe weiterer Lösungsansätze für Segmentierungen. *Psychonomics AG*[483] veröffentlichte beispielsweise eine Kundentypologie, bei der die Kunden aufgrund von Persönlichkeitsprofilen einzelnen Typen zugeordnet werden. Diese Typen beziehen sich auf Privatkunden; weil jedoch hinter jedem KMU die Persönlichkeit des Unternehmers steht,[484] seien sie hier trotzdem aufgeführt (in Klammern der prozentuale Anteil):[485]

- **Skeptisch-Gleichgültige (13%)**: Diese sind von Natur aus eher misstrauisch, haben jedoch eine geringe Kompetenz und entscheiden eher spontan.
- **Distinguiert-Konservative (15%)**: Diese sind sehr kompetent und legen Wert auf einen guten Service. Sie präferieren jedoch eine kritische Distanz zum Vertreter.
- **Anspruchsvolle Delegierer (19%)**: Die Delegierer sind kompetent und kritisch, weshalb sie auch über die gesamte Kundenbeziehung wechselbereit bleiben, falls ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Sie sind jedoch im Gegensatz zu den dinstinguiert-Konservativen eher vertreterorientiert.
- **Preisorientierte Rationalisten (12%)**: Diese ebenfalls kompetenten Kunden sind stets auf der Suche nach guten Angeboten und streben demnach eine

---

[481] Siehe Kapitel 2.4.3.2

[482] Für ein Beispiel, welches bei der St. Galler Kantonalbank erstellt wurde, siehe [Gronover 2003] S. 80

[483] www.psychonomics.de

[484] Siehe Kapitel 3.3.2.1

[485] Vgl. [Psychonomics AG 2004]

geringe Bindung an. Ausserdem sind sie bereit, innovative Angebote zu nutzen, sofern es zu ihrem eigenen Vorteil ist.

- **Treue Vertreterkunden (22%)**: Die mässig kompetenten treuen Vertreterkunden suchen eine enge Beziehung zu ihrem Berater, welcher auch ihre Haupt-Informationsquelle ist.
- **Überforderte Unterstützungssucher (20%)**: Diese sind geprägt von sehr einfachen Entscheidungsmustern und orientieren sich stark am Vertreter, weil sie in der Regel uninformiert sind.

Die Verteilung der verschiedenen Kundentypen bezieht sich jedoch auf Privatkunden und ist daher nicht repräsentativ für das KMU-Geschäft, weshalb im empirischen Teil nicht von einem gleichartigen Verteilungsmuster für die Kundentypen ausgegangen wird.

## 3.3.5 IT- Wahrnehmung des Kunden

Diese Darstellung erfolgt daher, weil im empirischen Teil dieser Arbeit die Wirkung der Informationstechnologie auf den Kunden beobachtet wird und die Kundenerwartungen an die Ausgestaltung der IT untersucht werden.

### 3.3.5.1 Umgebungseinfluss und Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation

Heutzutage sind Umgebungen häufig darauf ausgerichtet, dass sie den Ansprüchen des dort feststellbaren Verhaltens genüge tragen. [Barker und Wright 1955] haben in Feldstudien die Wirkung von Umgebungen auf das Verhalten von Individuen untersucht und sind zum Schluss gekommen, dass verschiedene Umgebungen unterschiedliche „*Standardverhaltensformen*“[486] hervorrufen. Die Umgebung und die dazugehörigen Verhaltensformen werden dabei zusammen als „*Behaviour-Setting*“ bezeichnet. Die daraus hervorgehende Theorie nennt physikalische und soziale Kräfte, welche durch ihr Zusammenspiel Standardverhaltensformen hervorrufen. Aus dieser Theorie geht hervor, „*dass Wissen über die Ausführung von Tätigkeiten auch in der Umgebung manifestiert ist und es daher wichtig ist, diese in die Untersuchungen einzubeziehen*“[487]. Daher kann diese Theorie genutzt werden für die Gestaltung von elektronischen Umgebungen, indem auf die Interaktion zwischen den physikalischen (d. h. elektronischen) und sozialen (d. h. Kommunikationspartner) Kräften angemessen geachtet wird.[488] In der Versicherungsberatung würde dies folglich das Zusammenspiel der verwendeten IT mit dem Berater und dem Kunden bedeuten.

[486] Damit sind auf bestimmte Umgebungen abgestimmte Verhaltensformen gemeint

[487] Zitat aus [Pankoke-Babatz 2001] S. 32

[488] Vgl. [Pankoke-Babatz 2001] S. 28-32

Laut [Herrmann 2001] erschweren sich die Aufgaben des Mitteilens in einer Kommunikationsbeziehung, sobald diese mit Hilfe von elektronischen Medien erfolgt. Dabei kann die Übermittlung des sprachlichen Ausdrucks und auch von Teilen des äusseren Kontextes durch Informations- und Kommunikationssysteme unterstützt werden. Der äussere Kontext bezieht sich insbesondere auf das extra-kommunikative Handeln wie z. B. das Verlassen eines Kommunikationsraumes. Die besondere Schwierigkeit liegt darin, dass die unmittelbare Kommunikationssituation weniger stark wahrnehmbar ist, was für einen beratungsintensiven Verkauf einer Versicherung nicht unbedingt förderlich wirkt. Deshalb ist es wichtig, dass der mitteilende Kommunikationspartner einschätzen kann, welche Teile der Informationen auf welche Weise in welcher Intensität wahrgenommen werden. So wird es möglich, bisher schwach wahrgenommene, für den Erfolg der Kommunikation aber wichtige Informationen verstärkt zu betonen. Dies kann in der computervermittelten Kommunikation z.B. mit zusätzlichen multimedialen Elementen erfolgen.[489]

#### 3.3.5.2 IT-Wahrnehmung des Kunden im Interaktionsprozess mit einer Versicherung

Die IT-Wirkung während einer Beratung wird oft aus Sicht der Versicherung beschrieben und weniger aus der Wahrnehmung des Kunden. Gemäss [Bielski 2004] sei Technologie im Kundenservice ein zweischneidiges Schwert. Einerseits ergebe sich die Möglichkeit, Geschäftsprozesse zu organisieren, anderseits tendiere dies aber dazu, Personen herauszuhalten, was zu einer unpersönlicheren Geschäftsabwicklung führen könne. Nichtsdestotrotz habe auch die Technologie ihren Platz im Kundenservice, solange der Nutzen für den Kunden auch wirklich verifiziert werde.[490]

Auf der anderen Seite bieten die Fortschritte in der IT aber auch neue Möglichkeiten für die Kunden: so können einerseits die Kundenwünsche individueller, schneller und kostengünstiger erfasst und bearbeitet werden, wobei andererseits der Zugriff auf Informationen eines Unternehmens erleichtert wird. Ausserdem können zusätzliche Leistungen angeboten werden wie z.B. Online-Bestellungen, welche dem Kunden neue Möglichkeiten der Selbstbedienung ermöglichen.[491] Durch das Internet und seine Interaktivität kann Massenindividualisierung als neue Herausforderung angesehen werden, in welcher der Kunde eine individualisierte Beratungsdienstleistung wahrnimmt, welche jedoch auf einer automatisierten kostengünstigen technologischen Umgebung beruht.[492]

Für die Wahrnehmung des Kunden ist die Wahl des Kommunikationskanals ein wichtiger Bestimmungsfaktor. Folgt man den Ergebnissen einer Studie von *Mummert Consulting*[493], so ist es in über 67% aller Fälle sinnvoll, dem Kunden mehrere

[489] Vgl. [Herrmann 2001] S. 22-23

[490] Vgl. [Bielski 2004]

[491] Vgl. [Bechmann 2002] S. 21

[492] Vgl. [Bechmann 2002] S. 26

[493] www.steria-mummert.de

Kommunikationskanäle anzubieten. Für die Beratung wird bei 69% aller Fälle das Telefon regelmässig benutzt, bei 64% der persönliche Kontakt zum Berater, bei 61% E-Mail, bei 34% Internetanfragen, bei 24% Briefpost und bei 23% Fax.[494] Um ein kundenindividuelles Kanalangebot zu machen, kann die Kundensegmentierung[495] eine Hilfe bieten. In der Vergangenheit zeigten jedoch einige Kanäle Schwächen beim Angebot. So wurden bei einer Kundenkontaktanalyse von [Allwermann, Badge et al. 1999] 34% der Briefpost nicht beantwortet, wobei bei Faxmitteilungen zwar eine ähnlich schlechte Quote erreicht wurde, die Individualität der Antworten jedoch wesentlich besser war. Ein Telefonanruf wurde zumindest beantwortet, bei schwierigen Fragen neigten die Mitarbeiter der Versicherung jedoch zu Unfreundlichkeit. E-mails wurden zu dieser Zeit zu 29% nicht beantwortet, wobei die Antworten zwar schneller erfolgten, in der Regel aber einige Schreibfehler enthielten.[496]

Die IT-Wahrnehmung der Kunden kann dabei durchaus mit Experteneinschätzungen divergieren. So hat eine Studie von *Psychonomics AG*[497] ein Expertenrating von Versicherungswebseiten mit der Nutzerzufriedenheit in einer Kundenumfrage verglichen und ist zum Schluss gekommen, dass die Einschätzungen nicht übereinstimmen. Der Unterschied liege in der Wahrnehmung: Nutzer erleben die Webseite für die Umsetzung verschiedener Aufgaben, wohingegen die Experten eine Webseite systematisch analysieren. Daher dürfte die Wichtigkeit und das Vorhandensein einzelner inhaltlicher und technischer Merkmale durch die Experten überschätzt werden. Häufig werden unerfahrene Nutzer überschätzt. Diese benötigen oft nur Basisinformationen und verlassen sich auf ihren ersten Eindruck.[498] Um zu einem Ergebnis zu kommen, welches sowohl aus Sicht der Kunden als auch aus Sicht der Berater eine gewisse Relevanz beinhaltet, werden deshalb im empirischen Teil dieser Arbeit beide Sichten betrachtet, sowohl die Beratersicht als auch die Kundenperspektive.

## 3.4 Beratungsprozess einer Versicherungsberatung

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Beratungsprozess gliedert sich in sechs Teile. Zuerst erfolgt eine Definition des Beratungsprozesses, um in einem zweiten Schritt dessen Bedeutung aus Kunden- und Versicherungssicht näher zu beschreiben. In Abschnitt 3.4.3 werden verschiedene allgemeine und versicherungsspezifische Beratungsprozessmodelle aufgezeigt, wobei vertieft auf die einzelnen Phasen des in dieser Arbeit verwendeten Phasenmodells eingegangen wird. Das Unterkapitel 3.4.4 widmet sich verschiedenen Strategieansätzen für Beratungen im Finanzdienstleistungsbereich, wobei dies insbesondere als Vergleich dienen soll für den in dieser Arbeit verwendeten

[494] Vgl. [Mummert Consulting AG 2004]

[495] Siehe Kapitel 3.3.4

[496] Vgl. [Allwermann, Badge et al. 1999]

[497] www.psychonomics.de

[498] Vgl. [Donath und Geissler 2002]

Leitbildansatz[499]. Danach werden im Abschnitt 3.4.5 aus der Literatur bekannte Problematiken beim Beratungsprozess in der Versicherungswirtschaft aufgegriffen, was ebenfalls auf eine thematische Auseinandersetzung mit den im empirischen Teil erhobenen spezifischen Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten[500] vorbereiten soll. In Unterkapitel 3.4.6 wird schliesslich auf den Status Quo der IT-Unterstützung beim Beratungsprozess eingegangen, wie er in der Literatur beschrieben wird. Kapitel 3.4 ist relativ umfassend ausgestaltet worden, weil es sich direkt auf die in der empirischen Arbeit aufgegriffenen Aspekte bezieht.

## 3.4.1 Definition und Abgrenzung des Beratungsprozessbegriffes

Um ein Verständnis für die Definition eines Beratungsprozesses im Kontext dieser Arbeit zu gewinnen, soll zuerst die Interaktion zwischen Kunde und Berater beschrieben werden. Danach wird erläutert, was ein Prozess ist, um schliesslich den Beratungsprozess als einen Interaktionsprozess beschreiben zu können

### 3.4.1.1 Interaktion

[Backhaus 1999] definiert Interaktion als „*verbalen und nicht-verbalen Austausch von Handlungen zwischen zwei oder mehreren Partnern, wobei Aktion und Reaktion interdependent sind*“[501]. Weil der Verkauf von Versicherungsprodukten im Rahmen einer Dienstleistung erfolgt und stets auf einer Interaktion mit dem Kunden beruht, entsteht eine Kundenbeziehung in der Assekuranz aus einer so genannten Dienstleistungsinteraktion heraus. Durch die aktive Rolle des Kunden während der Erbringung der Dienstleistung, besitzt der Kunde auch Elemente eines Produzenten, welche bei hoher Kundenbeteiligung zur Kundenfunktion des Co-Produzenten[502] führen können.[503]

Diese Dienstleistungs-Interaktionen entwickeln sich gemäss [Lehmann 1993] aus dem Zusammenspiel von drei Komponenten:[504]

- **Intraindividuelle psychische Faktoren**: Der Mensch mit seinen komplexen Verhaltensstrukturen ist der Ausgangspunkt einer Dienstleistungs-Interaktion. Das in solchen Interaktionen wahrgenommene Verhalten basiert auf aktivierenden Prozessen wie Emotionen, Motiven und Einstellungen, und auf kognitiven Prozessen, bei denen gedankliche Vorgänge überwiegen. Durch das Aufeinandertreffen von verschiedenen psychischen Faktoren der beteiligten

[499] Siehe Kapitel 4.2 und spezifische Ausprägungen in Kapitel 5

[500] Siehe Kapitel 6

[501] Zitat aus [Gronover 2003] S. 41, Primärquelle [Backhaus 1999] S. 134

[502] Siehe Kapitel 3.3.2.2

[503] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 4 S. 6

[504] Vgl. [Lehmann 1993] S. 33

Individuen, gestaltet sich eine Interaktionssituation meistens vielschichtig und neuartig.

- **Interindividuelles Transaktionssystem**: Die Austauschbeziehung basiert sowohl auf einer affektiven als auch auf einer instrumentell-ökonomischen Ebene. Bei der affektiven Ebene geht es um die Befriedigung der psychologischen und sozialen Bedürfnisse, wobei das zwischenmenschliche Verhältnis einer Interaktionsbeziehung im Vordergrund steht. Die instrumentell-ökonomische Ebene stellt dabei die eher rationale sachliche Zweckerfüllung der Dienstleistung dar. Nur bei einer Konsensfindung auf beiden Ebenen kann es zu einer ganzheitlichen Bedürfnisbefriedigung der Interaktionspartner kommen.
- **Umweltfaktoren**: Sowohl die organisatorische als auch die soziokulturelle Umwelt gibt gewisse Normen und Verhaltensregeln vor, welche den Interaktionsprozess beeinflussen. Dadurch kann auch eine gewisse Stabilität erreicht werden. So hat z.B. eine ausgeprägt serviceorientierte Unternehmenskultur einen grossen Einfluss auf den Dienstleister.

Die Zusammensetzung dieser drei Faktoren erfolgt je nach Art der Dienstleistung unterschiedlich. [Lehmann 1993] hat Interaktionsbeziehungen anhand der Bedeutung der affektiven und instrumentell-ökonomischen Ebene in drei Kategorien aufgeteilt: Industriell-orientiert, gemischt problemorientiert und persönlich interaktionsorientiert. Die Versicherungsdienstleistung als Ganzes nimmt ihren Platz in der gemischt problemorientierten Kategorie ein, wobei sie sehr nahe zur persönlichen interaktionsorientierten Kategorie steht. Deshalb spielen die emotionale und intellektuelle Beteiligung des Kunden sowie die Dienstleistungsresultate (gewünschte Absicherung im Schadensfall) eine Rolle für die Dienstleistungsinteraktion bei Versicherungen.[505]

#### 3.4.1.2 Prozess

Die Dienstleistungs-Interaktion in einer Versicherungsberatung besteht nicht nur aus einer Aktivität, sondern ergibt sich aus einem Geschäftsprozess. Es gibt eine Reihe von ähnlichen Definitionen für den Begriff „Geschäftfsprozess". Gemäss [Hansen und Neumann 2005a] besteht ein Geschäftsprozess „*aus einer Menge miteinander verknüpfter Aktivitäten, welche in einer bestimmten Reihenfolge ausgeführt werden, um ein festgelegtes Ziel zu erreichen. Die verschiedenen Aktivitäten können sequentiell und / oder parallel gestartet und ausgeführt werden.*"[506] [Heinrich und Lehner 2005] verstehen darunter „*eine Menge von messbaren Tätigkeiten, die für die Schaffung eines spezifischen Ergebnisses für einen bestimmten Kunden oder Markt durchgeführt*

[505] Vgl. [Lehmann 1993] S. 34

[506] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005a] S. 233

*werden*".[507] Weil in der Beratungsdienstleistung bei Versicherungen diese Tätigkeiten nur bedingt messbar sind, sei auf folgende Definition von [Osterloh und Frost 2000] verwiesen: *„Ein Prozess beschreibt einen Ablauf, das heisst den Fluss und die Transformation von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen. Geschäftsprozesse sind durch die Bündelung und die strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs gekennzeichnet."*[508]

Ein Prozess beinhaltet folglich einzelne Aufgaben, welche die atomar ausführbaren Teilschritte darstellen, die sequentiell, selektiv, parallel oder iterativ bearbeitet werden können. Prozesse können dabei in drei Kategorien aufgeteilt werden:[509]

- **Primärprozesse**: diese repräsentieren die Wert generierenden Prozesse innerhalb von Unternehmen und werden daher oft auch Kernprozesse oder Produktionsprozesse genannt. Bei Versicherungen würden sie die in Kapitel 2.4.3.3 erwähnten primären Wertschöpfungsaktivitäten repräsentieren. Inputgrössen von Primärprozessen sind unternehmensspezifische Ressourcen sowie Unterstützungsmittel von Sekundär- und Tertiärprozessen, um als Output das Produkt zu liefern.
- **Sekundärprozesse**: Sekundärprozesse dienen als Supportprozesse für Primärprozesse. Als Input erhalten sie von den Tertiärprozessen die Mittel, um Ressourcen zu erwerben, welche wiederum zur Unterstützung der Primärprozesse dienen.
- **Tertiärprozesse**: diese sind die Management-Prozesse, welche die Primär- und Sekundärprozesse leiten und koordinieren. Kapital und Zielvorstellungen bilden den Input dieser Prozessgruppe, wobei der Output eine gewisse Performance (häufig in Form von Profit) darstellt.

### 3.4.1.3 Beratungsprozess

Der Beratungsprozess als Teil der primären Wertschöpfungsaktivitäten[510] repräsentiert einen Primärprozess innerhalb von einem Versicherungsunternehmen.[511] Die Beratung kann als Kommunikations- und daher auch Interaktionsprozess *„zwischen Anbieter und Kunde verstanden werden, welcher eine problem- bzw. personenspezifische Informationsvermittlung zum Gegenstand hat"*.[512] [Lippitt und Lippitt 1999] sehen die Beratung als einen Prozess, in dem Hilfe gesucht und gegeben wird, dessen Ziel es ist, einer Person, Gruppe, Organisation oder einem grösseren System bei der Auseinandersetzung mit Problemen und

[507] Zitat aus [Heinrich und Lehner 2005] S. 19

[508] Zitat aus [Osterloh und Frost 2000] S. 31

[509] Vgl. [Aalst und Hee 2002] S. 9

[510] Siehe Kapitel 2.4.3.3

[511] Vgl. [Koch 2004a] S. 209

[512] Zitat aus [Niemeyer 2003] S. 13

Veränderungsbemühungen in beratender Weise zu helfen. Bei einer Versicherung würde dies demnach die Unterstützung für das Bedürfnis nach Absicherung und Sicherheit beim Kunden bedeuten. Aufbauend auf der Beratung, welche bei Versicherungen ein Bestandteil der Dienstleistungs-Interaktion[513] darstellt, und der ablauforganisatorischen Prozesssichtweise[514] kann die Definition eines Beratungsprozesses hergeleitet werden, welche [Niemeyer 2003] spezifisch für Finanzdienstleistungsunternehmen (und damit auch für Versicherungen) folgendermassen ausformuliert hat: „*Ein Beratungsprozess im Finanzdienstleistungsbereich besteht in einem interaktiven Dialog mit dem (potenziellen) Kunden, als dessen Ergebnis die Ermittlung eines auf die individuelle Problemlage des Beratenen zugeschnittenen Leistungs- bzw. Produktbündels erfolgt*“[515]. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird von dieser Grunddefinition eines Beratungsprozesses ausgegangen, wobei Inhalt und Bedeutung im Kapitel 3.4.2 und die einzelnen Prozessschritte im Kapitel 3.4.3 behandelt werden.

## 3.4.2 Bedeutung des Beratungsprozesses

In diesem Abschnitt soll die allgemeine Bedeutung es Beratungsprozesses aus Kunden- und Versicherungssicht beschrieben werden. Für eine Rollenbeschreibung von Kunde und Berater sei jedoch auf die Kapitel 3.3 und 3.4**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** verwiesen.

### 3.4.2.1 Bedeutung des Beratungsprozesses aus Sicht der Kunden

Aus Sicht der Kunden ist die Beratung ein wichtiges Element, um den eigenen Versicherungsbedarf zu spezifizieren und sich dagegen abzusichern. Grundsätzlich geht es beim Beratungsprozess darum, in einer Interaktion zwischen Kunde und Versicherung herauszufinden, wie die Kunden mit einer Gefahrensituation umgehen wollen. Wie ein Beratungsprozess in der Praxis vom Kunden wahrgenommen wird, hängt von dessen Erwartungen und Wünschen[516] ab. Das Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit ist dabei die Motivation des Kunden für eine Beratung bei Versicherungsunternehmen, weshalb die Befriedigung dieses Bedürfnisses auch den Inhalt des Beratungsprozesses im Wesentlichen bestimmt. Die Wichtigkeit des Sicherheitsgefühles wird unterstrichen von der *Maslow*-Theorie, welche die Bedürfnisse von Individuen in fünf Kategorien unterteilt, die aufeinander aufbauend das Handeln der Individuen bestimmen. An zweiter Stelle, nach Befriedigung der existentiellen Grundbedürfnisse, kommt dabei das Bedürfnis nach Schutz

[513] Siehe Kapitel 3.4.1.1

[514] Siehe Kapitel 3.4.1.2

[515] Zitat aus [Niemeyer 2003] S. 14

[516] Siehe Kapitel 3.3.3.1

und Sicherheit, was für die hohe Wichtigkeit des Beratungsprozesses aus Sicht der Kunden spricht.[517]

Bei den KMU-Kunden weitet sich dieses Sicherheitsbedürfnis auf das Risikomanagement des Unternehmens aus, in welchem der Beratungsprozess mit Versicherungen einen Teil des Sicherungsprozesses darstellt:

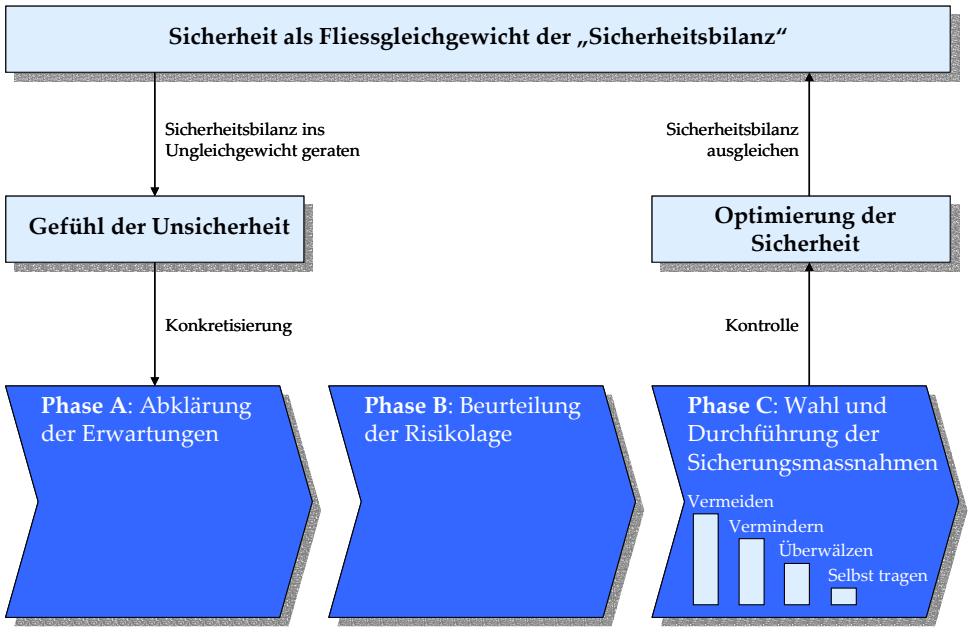



*Abbildung 17: Der Sicherungsprozess im Risiko-Management*[518]

Das Ziel dieser Darstellung ist es, aufzuzeigen, wie sich das Verhältnis zwischen Sicherheit und Unsicherheit verhält, wenn es aus dem Gleichgewicht geworfen wird, und welche Rolle dabei der Beratungsprozess spielt. Ist bei Kunden das Gefühl der Unsicherheit vorhanden (z. B. die Existenzbedrohung eines Unternehmens bei gewissen Schadensfällen), so geht es darum in einer ersten Phase A die Erwartungen der Kunden abzuklären. Danach dient die Phase B der Beurteilung der Risikolage, was in Phase C zusammen mit den Erwartungen die Wahl und die Durchführung der Sicherungsmassnahmen beeinflusst. Dabei werden im Risikomanagement oft vier Massnahmen genannt: vermeiden, vermindern, überwälzen und selbst tragen. Durch eine Kontrolle der Verteilung dieser vier Möglichkeiten kann die Sicherheit für das Unternehmen optimiert werden. Die Überwälzung von Risiken auf die Versicherung stellt dabei der Abschluss eines Versicherungsvertrages und damit die klassische Versicherungsleistung dar, welche in Hallers 3-Ebenen-Konzept[519] auf der ersten Ebene liegt. Der Beratungsprozess verteilt sich jedoch über alle drei Phasen, um den optimalen Anteil der Risiko-Überwälzung herauszufinden. Weil sich die Grundlagen des Sicherungsprozesses laufend verändern und nie von einer absoluten Sicherheit ausgegangen werden kann, sollte dieser nicht aus einer starren Abfolge von Schritten bestehen und alle

[517] Vgl. [Hirt 2004] S. 38 und 64-65

[518] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 2 S. 3

[519] Siehe Kapitel 2.4.3.2

Phasen immer wieder neu durchlaufen, was Sicherheit als Fliessgleichgewicht der „*Sicherheitsbilanz*“ erscheinen lässt.[520]

#### 3.4.2.2 Bedeutung des Beratungsprozesses aus Sicht der Versicherungen

Der Inhaltsgegenstand des Beratungsprozesses, welcher sich nach den Kundenbedürfnissen richtet, ist aus Sicht der Versicherungen ähnlich wie aus Sicht der Kunden, nur geht es nicht um die eigene Sicherheit, sondern um den Verkauf einer Dienstleistung. Damit besitzt der Berater eine äussere Sicht auf die Sicherheitslage beim Kunden, wobei weitere Einflussfaktoren wie die angebotenen Produkte, Weisungen der Versicherung oder die Persönlichkeit des Beraters den Verlauf einer Versicherungsberatung wesentlich prägen können. Der Beratungsprozess mit Kunden ist im Wesentlichen ein Teil der klassischen Wertschöpfungskette[521] und hat als Primärprozess einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg einer Versicherung, was seine Bedeutung gross erscheinen lässt. Verstärkt wird diese Bedeutung durch den zusätzlichen Erklärungsbedarf, welcher von der Immaterialität eines Versicherungs-Produktes ausgeht.

### 3.4.3 Beratungsprozessmodelle

In diesem Unterkapitel werden zuerst allgemeine Phasenmodelle von Beratungsprozessen beschrieben, um in einem zweiten Teil versicherungsspezifische Ausprägungen aufzuzeigen. In Abschnitt 3.4.3.3 wird schliesslich das verwendete Beratungsprozessmodell anhand der verschiedenen Phasen erklärt. Beratungsprozessphasenmodelle sollen in diesem Zusammenhang nicht als ereignisgesteuerte Prozessketten[522] oder Phasenmodelle aus dem Software Engineering verstanden werden, sondern als stark vereinfachte Darstellung des Arbeitsablaufes mit der zeitlichen Abfolge der Aktivitäten im Beratungsprozess.

#### 3.4.3.1 Allgemeine Phasenmodelle von Beratungsprozessen

Das Verständnis von Beratungsprozessmodellen umfasst ein breites Spektrum möglicher Lösungen, weshalb im Folgenden zwei Beispiele für allgemeine nicht versicherungsspezifische Phasenmodelle aufgezeigt seien. Nichtsdestotrotz bergen diese aufgrund von einigen Gemeinsamkeiten eine gewisse Relevanz für die Beratungsdienstleistung in der Versicherungswirtschaft.

---

[520] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 2 S. 3

[521] Siehe Kapitel 2.4.3.3

[522] Ereignisgesteuerte Prozessketten sind eine Methode zur Modellierung der zeitlichen und sachlogischen Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten und Ereignissen eines Geschäftsprozesses. Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 235

#### *3.4.3.1.1 Beratungsprozess nach Lippitt / Lippitt*

[Lippitt und Lippitt 1999] nennen sechs Phasen im Beratungsprozess, wobei sie eine allgemein anwendbare Auffassung einer Beratung vertreten. Deshalb ist dieses Beratungsprozessmodell auf sehr viele Situationen anwendbar und impliziert nicht per se eine Verkaufssituation, wie sie bei einer Versicherungsberatung üblicherweise der Fall ist. In *Abbildung 18* sind diese sechs Phasen dargestellt:

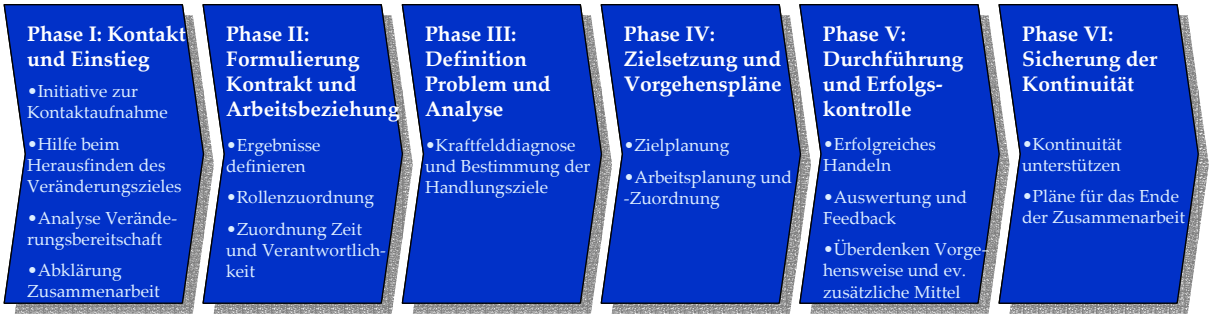



*Abbildung 18: Beratungsprozess nach Lippitt / Lippitt*[523]

In der ersten Phase erfolgt zuerst die Initiative zur ersten Kontaktaufnahme, welche durch den potenziellen Kunden, den potenziellen Berater oder durch eine Drittperson erfolgen kann. Auf Seite des Kunden steht im Falle einer Versicherung das Bedürfnis nach Absicherung im Vordergrund, wohingegen der Berater eher auf Auftragssuche ist. Nach der Kontaktaufnahme erfolgt in der Regel eine erste Hilfe beim Erkennen und Klären des Veränderungszieles. Bei einer Versicherung würde dies eine grobe Abklärung des Beratungsbedarfes bedeuten. Schliesslich erfolgt gemäss [Lippitt und Lippitt 1999] eine Untersuchung der Veränderungsbereitschaft und der Möglichkeit zur Zusammenarbeit, was bei einer Versicherungsberatung bedeuten würde, dass alle Parteien prüfen, ob eine weitere Zusammenarbeit überhaupt möglich ist.

Die zweite Phase beinhaltet die Formulierung des Kontrakts und den Aufbau einer Arbeitsbeziehung. Um dies zu tun, müssen vorerst die Ziele und Rollenverteilungen definiert werden. Ausserdem werden die Ziele in eine Zeitperspektive gesetzt und einer Verantwortlichkeit zugeordnet. Bei einer Versicherungsbeziehung würde das die vorgängige Beratungsplanung betreffen, wobei aufgrund des Geschäftsmodells kein Kontrakt für die Beratung zustande kommt, weshalb die Beratung eine Vorleistung des eigentlichen Produkts, dem Versicherungsschutz, darstellt.

Während der dritten Phase wird das der Beratung zugrunde liegende Problem definiert und analysiert. Diese diagnostische Analyse versteht sich als Vertiefung der in den ersten beiden Phasen vorgenommenen Absteckung des Problems. Die dazu verwendbare Kraftfelddiagnose stellt eine Methode dar, mit welcher man die dem Ziel im Wege stehenden Kräfte und Faktoren zu erkennen versucht. Bei Versicherungsberatungen könnte dies auf die Analyse des Versicherungsbedarfes eines Kunden übertragen werden.

[523] Eigene Darstellung, vgl. [Lippitt und Lippitt 1999] S. 17-51

In der Folge entstehen Vorgehenspläne und eine Zielsetzung in der vierten Phase. Dazu müssen aufgrund der erkannten Probleme Ziele geplant werden und das Vorgehen, der Inhalt sowie die Verantwortlichkeiten für deren Erreichung festgelegt werden. Bei einer Versicherungsberatung würde dies die vorgeschlagene Versicherungslösung für den in der vierten Phase erkannten Versicherungsbedarf bedeuten.

Phase fünf beinhaltet die Durchführung und Erfolgskontrolle. Dabei sollte der Berater dazu beitragen, dass ein erfolgreiches Handeln wahrscheinlich wird. Zudem sollten Fortschritte gemessen werden, damit ein Feedback bei der Arbeit möglich ist. Aufgrund dieses Feedbacks sollte stets die Vorgehensweise überdacht und gegebenenfalls zusätzliche Mittel beschafft werden. Um die nötigen Schlüsse für die Ausgestaltung der weiteren Problemlösung zu ziehen, ist eine Reflektion des Erreichten nötig. Auf die Versicherungsberatung lässt sich dies nicht direkt übertragen, aber es könnten darin der Abschluss einer Versicherungslösung sowie deren stetige Überprüfung gesehen werden.

Die sechste und letzte Phase dient der Sicherung der Kontinuität. Ein Berater sollte bei einer Lösung eines Problems immer eine Kontinuität der Veränderungsbemühungen anstreben, damit die Ergebnisse auch auf dem gewünschten Zielniveau bleiben. Schliesslich sollten dafür auch Pläne für das Ende der Zusammenarbeit gemacht werden. In der Versicherungsbranche würde könnte das Bestreben des Beraters nach einer Versicherungslösung sein, welche auch in Zukunft bestand haben wird, respektive eine Anpassung bei Veränderungen.[524]

#### *3.4.3.1.2 Kundenprozess und Anbieterprozess*

Dieses Prozessmodell betrifft zwar nicht nur die Beratung, gibt aber Hinweise darauf, dass ein Beratungsprozess immer auf den Kaufprozess beim Kunden abgerichtet sein sollte. Bei einem Vergleich des kundenseitigen Kaufprozesses mit dem anbieterseitigen Verkaufsprozess fällt auf, dass der Anbieterprozess und damit auch der Beratungsprozess sich nach den Phasen des kundenseitigen Kaufprozesses richtet. Beide Prozesse wiederholen sich in einem Zyklus. *Abbildung 19* zeigt diese beiden Prozesse:

[524] Für eine ausführliche Beschreibung der sechs Phasen vgl. [Lippitt und Lippitt 1999] S. 17-51

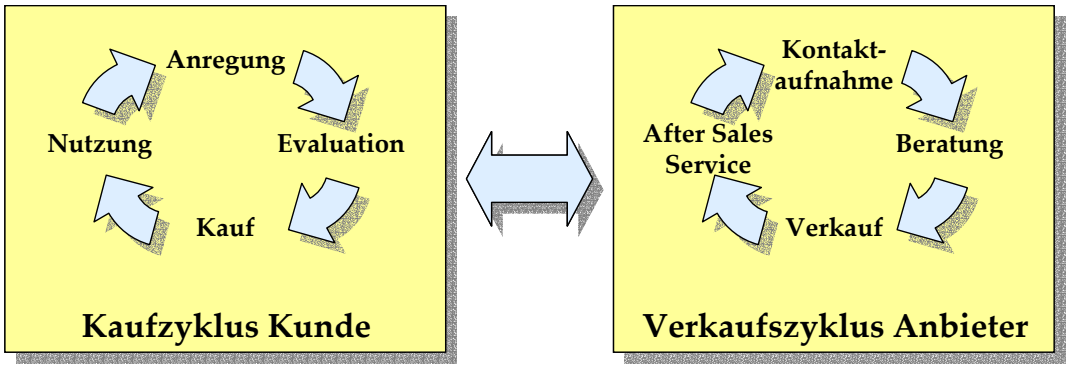



*Abbildung 19: kundenseitiger Kaufprozess und anbieterseitiger Verkaufsprozess*[525]

Zu Beginn der Anregungsphase hat der Kunde beim Kaufprozess noch keine Klarheit über seine genaue Bedarfssituation, weshalb er offen für Informationen ist. Durch eine Anregung werden die Bedürfnisse des Kunden geweckt, was zur Folge hat, dass er am Ende der Anregungsphase ein Bewusstsein über seinen Primärbedarf[526] besitzt. In der Evaluationsphase wägt der Kunde alternative Lösungen zur Befriedigung seines Primärbedarfes ab und konkretisiert schliesslich sein Bedürfnis auf einen Sekundärbedarf[527] nach einer gewissen Leistung. Während der Kaufphase erwirbt der Kunde die gewünschte Leistung und befriedigt seinen ursprünglichen Primärbedarf. In der After Sales Phase werden die Leistungen genutzt, wobei mögliche neue Bedürfnisse wiederum zur Anregungsphase führen können.[528]

Durch einen auf den Kundenprozess abgestimmten Verkäuferprozess ergeben sich verschiedene Anknüpfungspunkte für phasenbezogene Beratungsprozesse, welche den Kunden in seinem Kaufzyklus begleiten. Daher sollte in der Phase der Kontaktaufnahme der beim Kunden vorhandene Primärbedarf verdeutlicht werden. Inwiefern dies geschieht ist abhängig von der verfolgten Beratungsstrategie[529]. In der Beratungsphase sollten zur Unterstützung der kundenseitigen Evaluation Alternativen aufgezeigt werden, Empfehlungen abgegeben werden und ein Sekundärbedarf nach einer bestimmten Leistung erzeugt werden. Beim Verkauf sollten schliesslich die Gewährleistung der Abschlussfähigkeit und eine reibungslose Realisierung im Vordergrund stehen. Um frühzeitig neue Bedürfnisse beim Kunden zu erkennen ist eine laufende Betreuung in der After Sales Phase nötig. [530]

[525] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Niemeyer 2003] S. 29, Primärquelle: [Jäger, Auer et al. 2000] S. 96

[526] Siehe Kapitel 3.3.3.1.1

[527] Siehe Kapitel 3.3.3.1.1

[528] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 26-27

[529] Siehe Kapitel. 3.4.4

[530] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 29-42

### 3.4.3.2 Versicherungsspezifische Phasenmodelle von Beratungsprozessen

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene versicherungsspezifische Beratungsprozessmodelle aufgezeigt. Zuerst wird ein einfaches Modell in drei Phasen beschrieben, um nachher die Versicherungsbeziehung als Kette von Servicemomenten aufzuzeigen. Ein letztes Beispiel zeigt schliesslich ein integriertes Beratungsprozessmodell auf, in welchem die Verbindung zwischen dem Beratungsprozess und dem dahinter liegenden Geschäftsprozess aufgezeigt wird.

#### *3.4.3.2.1 Beratungsprozessmodell in drei Phasen nach [Hirt 2004]*

[Hirt 2004] unterteilt das Kundengespräch in die drei Grundphasen der Vorbereitung, der Gesprächführung und der Nachbereitung. Während der Vorbereitungsphase geht es darum, Kundeninformationen zu beschaffen und die grundsätzlichen Sicherheitsbedürfnisse beim Kunden zu eruieren.[531] Beim Gespräch erfolgt eine Beratung, welche auf dieser Vorbereitung beruht und den genauen Bedarf sowie eine mögliche Lösung spezifiziert.[532] In der Nachbearbeitung erfolgen eine Erfassung, ein Eintrag und eine Weiterleitung der im Kundengespräch aufgenommenen Informationen durch den Berater.[533] Dieses Phasenmodell ist stark vereinfacht, enthält aber die Grundelemente rund um das Beratungsgespräch und könnte deswegen besonders für die praktische Verwendung relativ einfach eingesetzt werden. Es ist jedoch so, dass Aspekte wie beispielsweise die laufende Betreuung nicht darunter fallen, was ebenfalls eine Phase darstellen würde.

#### *3.4.3.2.2 Die Versicherungsbeziehung als „process of truth"*

[Lehmann 1989] hat die Kundenbeziehung einer Versicherung in verschiedene „*moments of truth*" unterteilt, welche Servicesituationen oder Servicemomente ausdrücken, in denen emotional und sachbezogen Qualität erzeugt werden kann. Diese Situationen stellen für die Versicherungsunternehmen immer wieder Bewährungsproben dar, bei welchen eine Kundenbeziehung entscheidend beeinflusst werden kann. Verbindet man diese Situationen, so entsteht daraus ein so genannter „*process of truth*":

[531] Vgl. [Hirt 2004] S. 60

[532] Vgl. [Hirt 2004] S. 62-74

[533] Vgl. [Hirt 2004] S. 75

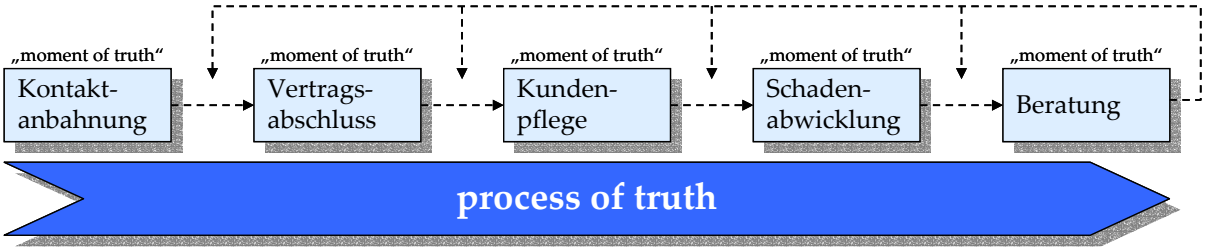



*Abbildung 20: Die Versicherungsbeziehung vom „moment of truth“ zum „process of truth“*[534]

Durch die Prozessdarstellung in Servicesituationen wird die Bedeutung der Kundeninteraktion gewichtiger betont als das eigentliche Produkt, was dem zeitpunktbezogenen Erfolgsfaktor der Marktleistung[535] entspricht. Diese einzelnen Momente bilden die gesamte Kundenbeziehung ab, wobei der Beratungsprozess in mehreren Servicesituationen enthalten ist und die Beratung sich als „moment of truth“ auch auf die anderen Phasen auswirkt.[536] Weil die mit diesen Servicesituationen verbundenen Tätigkeiten weitgehend den in Kapitel 3.4.3.2.3 vorgestellten Phasen entsprechen, wird an dieser Stelle nicht näher auf den Inhalt eingegangen. *Bain & Company*[537] stellte im Zusammenhang mit der Fokussierung auf solche Servicemomente fest: „*die Kunden erwarten, dass wir in den Momenten der Wahrheit für sie da sind und zum richtigen Zeitpunkt unsere Leistungsversprechen exzellent erfüllen*“.[538]

### *3.4.3.2.3 Integriertes Dienstleistungsprozessmodell im Versicherungswesen*

Der Dienstleistungsprozess wird in vielen Veröffentlichungen der *Universität St. Gallen*[539] ähnlich dargestellt[540] und zeigt den Ablauf der Kundenbeziehung über die Zeit. Eine ähnliche Gegenüberstellung wie in Kapitel 3.4.3.1.2 erlaubt es, die wechselseitige Interaktion zwischen Versicherung und Kunde zu überblicken. Folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Phasen von Kunden- und Geschäftsprozess:

---

[534] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lehmann 1989] S. 308

[535] Siehe Kapitel 2.4.3

[536] Vgl. [Lehmann 1993] S. 306-309

[537] www.bain.com

[538] Zitat aus [Jara 2000] S. 37, Primärquelle [Zinke 1998] S. 24

[539] www.hsg.ch

[540] Vgl. [Bechmann 2002] S. 49 oder [Lürzer und Jara 2001] S. 7

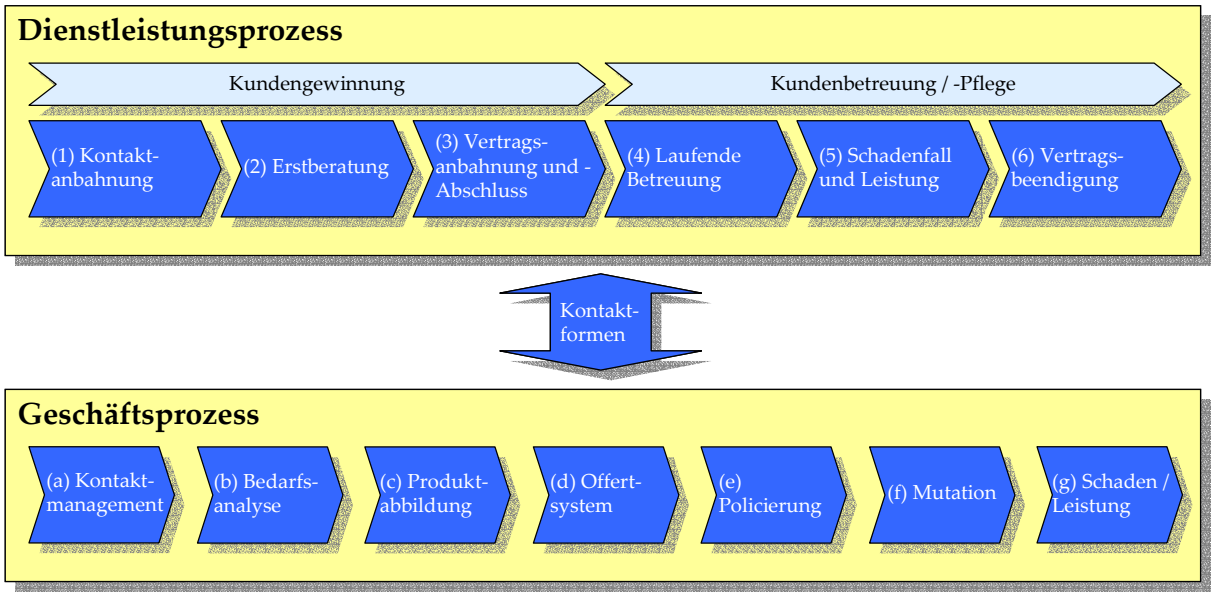



*Abbildung 21: Elemente und Funktionsschichten einer integrierten Prozessgestaltung*[541]

Aus dieser Abbildung wird ersichtlich, dass Versicherungsunternehmen ihre Dienstleistungen im Gegensatz zu Konsumgütern nicht abschliessend produzieren, sondern dass sie interaktiv mit dem Kunden während der Kundenbetreuungsphase verbunden bleiben. Eine solche integrierte Prozessdarstellung stellt auch eine wichtige Grundlage für die Einführung von CRM-Systemen[542] dar. Dabei soll die optimale Kontaktform je nach Prozessphase und Kundentyp gewählt werden, was nur mit einer Integration der verschiedenen Sichten möglich ist.[543] Im Vergleich zum „*process of truth*“[544] fällt auf, dass auch hier eine ähnliche Phasenaufteilung erfolgt, wobei das Modell sich eher an den Prozessschritten und Arbeitsflüssen orientiert als an einzelnen Servicemomenten.

Während der *Kontaktanbahnung (1)* erfolgt kundenseitig oder beraterseitig eine Initiative zu einer gewissen Absicherungsmöglichkeit. Über welche Kanäle eine solche Kontaktanbahnung erfolgt und was der Inhalt der Kontaktanbahnung im Einzelnen ausmacht, ist Sache der Beratungsstrategie einer Versicherung. Diese Phase ist noch verhältnismässig ähnlich wie die Phase I im Beratungsprozess nach [Lippitt und Lippitt 1999][545]. Nach einer erfolgreichen Kontaktanbahnung erfolgt in der Regel eine *Erstberatung (2)*, in welcher der Kundenbedarf näher evaluiert wird und mögliche Angebote durch den Berater ins Auge gefasst werden. Diese Erstberatung würde im Beratungsprozessmodell von [Lippitt und Lippitt 1999] die Phasen II und IV schon vorwegnehmen, was heisst, dass eine wesentliche Arbeitsleistung beim Beratungsprozess in der Versicherungswirtschaft ohne die

[541] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lürzer und Jara 2001] S. 7, [Jara und Bechmann 2001] S. 90 und [Bechmann 2002] S. 49

[542] Siehe Kapitel 2.5.2.3

[543] Vgl. [Lürzer und Jara 2001] S. 7

[544] Siehe Kapitel 3.4.3.2.2

[545] Siehe Kapitel 3.4.3.1.1

Formulierung eines Kontrakts erfolgt und damit im Falle des negativen Kaufentscheides ohne Vergütung erfolgt. Als letzte Phase der Kundengewinnung dienen die *Vertragsanbahnung und der Abschluss (3)*, welcher den Prozessteil der Kundengewinnung abschliesset. Bei [Lippitt und Lippitt 1999] würde dies die Phase II und Elemente der Phase V beinhalten, bei welcher der Kontrakt formuliert wird und die Vorgehenspläne umgesetzt werden, was bei Versicherungen die Lösung des Absicherungsbedarfes beim Kunden bedeuten würde.[546]

Der Prozessteil der Kundenbetreuung und –Pflege beinhaltet die *laufende Betreuung der Kunden (4)* durch den Berater und die Versicherung. Durch eine sachgerechte Betreuung sollen Kunden langfristig an eine Versicherungsleistung gebunden werden. Dies würde Teilen der Phase V und VI beim allgemeinen Beratungsprozessmodell von [Lippitt und Lippitt 1999] entsprechen. Die Phase *Schadenfall und Leistung (5)* würde hauptsächlich der Phase V entsprechen, weil die Leistung der Versicherung im Schadenfall einen Teil der Durchführung des bei der Beratung besprochenen Handelns darstellen würde. Diese Phase tritt zwar nicht immer auf, stellt aber trotzdem eine kritische Servicesituation im Kundenprozess dar, da die Ansprüche der Kunden in diesem Fall meistens relativ hoch liegen. Die *Vertragsbeendigung (6)* stellt schliesslich das Ende der direkten Vertragsbeziehung dar, wobei auch diese Phase im Hinblick auf andere Verkäufe und Weiterempfehlungen kritisch sein kann.[547]

Durch verschiedene Kontaktformen, respektive Vermittler[548], erfolgt eine Verknüpfung zwischen dem kundenseitigen Dienstleistungsprozess und dem internen Geschäftsprozess einer Versicherung. Aus dieser Sicht bestimmt das *Kontaktmanagement (a)* die Ausgestaltung der Kontaktanbahnung, wobei eine *Bedarfsanalyse (b)* in der Regel vor oder während der Erstberatung erfolgt. Die *Produktabbildungen (c)*, das *Offertsystem (d)* und die *Policierung (e)* werden für einen erfolgreichen Vertragsabschluss benötigt. Versicherungsseitige *Mutationen (f)* gehören zu einer laufenden Betreuung, respektive Anpassung aus Kundensicht. Das Vorgehen im *Schadenfall (g)* beim Kunden stellt wie beim Kunden auch auf Versicherungsseite ein kritisches Element dar.[549]

---

[546] Vgl. [Bechmann 2002] S. 48-49, [Bechmann und Köhne 1997] S. 18-19, [Jara und Bechmann 2001] S. 89-92 und [Lürzer und Jara 2001] S. 4 und 7

[547] Vgl. [Bechmann 2002] S. 48-49, [Bechmann und Köhne 1997] S. 18-19, [Jara und Bechmann 2001] S. 89-92 und [Lürzer und Jara 2001] S. 4 und 7

[548] Siehe Kapitel 2.4.2.3

[549] Vgl. [Bechmann 2002] S. 48-49, [Bechmann und Köhne 1997] S. 18-19, [Jara und Bechmann 2001] S. 89-92 und [Lürzer und Jara 2001] S. 4 und 7

### 3.4.3.3 Verwendetes Beratungsprozessmodell

Die Beschreibung des für diese Arbeit verwendeten Prozessmodells wurde in Zusammenarbeit mit Urs Huber[550] erstellt. Das in *Abbildung 22* ersichtliche Prozessmodell wurde von der *Information Management Research Group* des *Instituts für Informatik* der *Universität Zürich* und von *Solution Providers* entwickelt. Es umfasst sämtliche Phasen von der Kundenidentifikation bis hin zur Betreuung der Kunden ohne die Schadensbearbeitung.

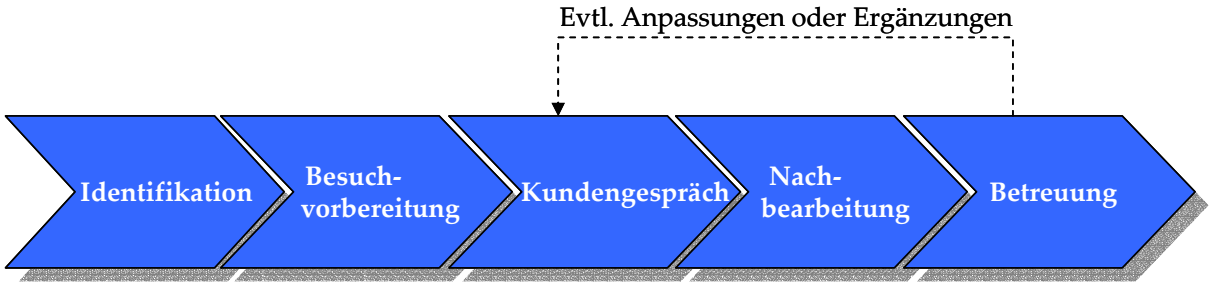



*Abbildung 22: Verwendetes Beratungsprozessmodell*[551]

#### *3.4.3.3.1 Identifitkation*

Die Identifikationsphase umfasst die Identifikation vom potenziellen Kunden, vom jeweiligen Kundenpotenzial vor dem Gespräch sowie vom Betreuungsbedarf und Verlängerungsopportunitäten bzw. Zusatzgeschäften.[552] Die Identifikation von neuen Kunden ist die Aufgabe der Akquisition eines Versicherungsunternehmens und/oder des Beraters. [Brockhaus 2004] definiert Akquisition als *„alle Tätigkeiten eines Unternehmens zur Gewinnung neuer Kunden und Aufträge oder zur Förderung von Geschäftsabschlüssen mit bestehenden Kunden"*[553]. Demnach geht es darum, dass Basiskontakte zu potenziellen Kunden hergestellt werden.[554] Die Identifikation der Kundenpotenziale und der Verlängerungsopportunitäten bezieht sich auf die Berechnungen des Kundenwertes für das Versicherungsunternehmen anhand bestimmter Modelle, wobei dies in der Praxis nur teilweise durchgeführt wird.[555]

#### *3.4.3.3.2 Besuchsvorbereitung*

Unter die Besuchsvorbereitung fallen alle Aktivitäten, welche mit der Vorbereitung der Kundengespräche auf Seiten des Beraters, aber auch auf Seiten des Kunden zu tun haben.[556]

---

[550] Vgl. [Huber 2006]

[551] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Solution Providers 2005] S. 2-3

[552] Vgl. [Solution Providers 2005] S. 3

[553] Zitat aus [Brockhaus 2004]. Darunter fallen auch so genannte Blindakquisitionen, bei denen Kunden nicht zielgerichtet angeschrieben werden.

[554] Vgl. [Belz und Bussmann 2002] S. 35

[555] Siehe Kapitel 2.5.2.3

[556] Vgl. [Solution Providers 2005] S. 3

Dazu können neben der Aufbereitung von Präsentationen, Potenzialanalysen und Dossierstudium auch die Erfassung von elementaren Kundendaten (Name, Adresse, Telefonnummer, u.s.w.) und sonstige Vorbereitungen des Beraters gehören.[557] Der Berater muss einerseits das Kundengespräch organisieren, indem er Zeigemappen, Unterlagen und Prospekte sowie sonstige Hilfsmittel vorbereitet[558] sowie Wege zum Kunden plant, um die Kundengespräche und die dazu nötigen Wege möglichst rational zu organisieren.[559] Andererseits kann der Berater auch schon Teile des Inhaltes des Kundengesprächs vorbereiten, indem er z.B. 1. die Ist-Situation abklärt, 2. die Soll-Situation ermittelt und 3. auch schon einen Vorschlag erarbeitet. Die Ist- Situation beinhaltet die Betrachtung des Kunden (Kundendaten), der Zweck des Gesprächs (was für Wünsche hat der Kunde) und die bereits abgeschlossenen Kontrakte mit dem eigenen Versicherungsunternehmen. Bei einer Soll-Situation wäre es das Ziel des Beraters, das Sicherheitsbedürfnis aus der Ist-Situation abzuleiten und mögliche Probleme aufzudecken, die der Kunde evtl. gar nicht kennt. Dazu gehören u. a. die Identifikation möglicher Potenziale für Neuabschlüsse sowie die Betrachtung von evtl. bereits vorhandenen Versicherungen und deren Anpassungs- und Ergänzungsmöglichkeiten. Diese Soll-Situation würde schliesslich dazu dienen, dass ein Lösungsvorschlag für den Kunden erarbeitet werden kann, welcher entweder in einer konkreten Offerte oder in einer einfachen Skizze mündet.[560]

#### *3.4.3.3.3 Kundengespräch*

In der Regel umfasst ein Kundengespräch mehrere Besuche beim Kunden, weil verschiedene Aspekte während eines Gesprächs behandelt werden müssen.[561] In einem ersten Besuch erfolgt eher die Abklärung der Bedürfnisse, während im zweiten Teil oftmals Finanzkonzepte, Offerten und Policenvorschläge als Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden.[562] Ein grundlegendes Schema für die Gesprächsführung liefern [Hirt 2004]: Zuerst erfolgt eine Gesprächseröffnung und anschliessend eine Bedarfsermittlung. Die Gesprächseröffnung sollte ein angenehmes Gesprächsklima schaffen, Hörbereitschaft wecken, gegenseitige Sympathie aufbauen und den Kontakt zum Kunden festigen. In der Bedarfsermittlung geht es darum, die Sicherheitsprobleme, Bedürfnisse und Wünsche des Kunden herauszufinden, wobei die Fragetechnik und das Zuhören wesentliche Erfolgsfaktoren für diese Aktivität darstellen. Im Anschluss erfolgt die Aktivität der Angebotsunterbreitung und –Erklärung, wobei Lösungen für den ermittelten Kundenbedarf den Gesprächsgegenstand darstellen. Die definitive Angebotsunterbreitung erfolgt dabei in

[557] Vgl. [Solution Providers 2005] S. 3 und [Schleuss 1980] S. 32

[558] Vgl. [Hirt 2004] S. 61

[559] Vgl. [Schleuss 1980] S. 17

[560] Vgl. [Hirt 2004] S. 60

[561] Vgl. [Belz und Bussmann 2002] S. 35

[562] Vgl. [Solution Providers 2005] S. 3

der Regel erst, nachdem die Einwände des Kunden beantwortet worden sind. Schliesslich kommt es zu einem Versicherungsabschluss oder einer Ablehnung, wobei während der Verabschiedung auf eine Wahrung der guten Gesprächsatmosphäre geachtet werden sollte.[563]

#### *3.4.3.3.4 Nachbearbeitung*

In der Nachbearbeitungsphase wird der vom Kunden unterschriebene Antrag angenommen und geprüft. Die Prüfung beinhaltet Kontrollen bezüglich der Vollständigkeit und Richtigkeit der Informationen sowie der Befolgung von Weisungen und Underwritingrichtlinien. Diese Kontrollen werden meistens vom Innendienst durchgeführt und münden in einer Antragsannahme oder aber auch in einer Antragsablehnung mit einer allfälligen Gegenofferte. Schliesslich werden im Falle einer Antragsannahme durch die Versicherung die Kundendokumente erstellt, welche in der Regel die Police, eine erste Prämienrechnung und gegebenenfalls Begleitdokumente enthalten.[564] Der Berater erstellt oftmals im Rahmen der Nachbearbeitung eine Besuchsdokumentation oder ein Protokoll, in dem die Eckdaten zum entsprechenden Kunden vermerkt werden. Dazu können auch im Nachhinein zusätzliche Informationen eingeholt werden, welche eine gewisse Relevanz für die Betreuungsphase bergen.[565]

#### *3.4.3.3.5 Betreuung*

Die Betreuungsphase beschäftigt sich schliesslich mit der Kundenpflege und der Ausschöpfung möglicher Kundenpotenziale. In Anbetracht einer möglichst guten Kundenorientierung gehört dazu die Beantwortung laufender Fragen, Unterstützung im Schadensfall durch den Berater, Kundenaktionen und Kundenevents sowie sonstige Dienstleistungen und Serviceangebote.[566] Die Betreuung schliesst auch Anpassungen und Ergänzungen bestehender Versicherungsverträge durch sich ändernde Anforderungen bzw. Bedürfnisse der Kunden oder Verlängerungen bestehender Versicherungsverträge mit ein und erfordert vom Berater eine ähnliche Vorgehensweise wie bei der Besuchsvorbereitung, da evtl. wiederum ein Kundengespräch im Sinne einer Folgeberatung erfolgen kann.[567] Dabei erfolgen persönliche oder über andere Medien realisierte Kundenkontakte nicht nur für den Abschluss neuer Versicherungen, sondern auch um die gesamte Kundenbeziehung zu festigen. Die Betrachtung der Schadensbearbeitung ist in diesem Modell nicht eingeschlossen, da sie kein eigentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses darstellt.

---

[563] Vgl. [Hirt 2004] S. 62-75

[564] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 4 S. 17

[565] Vgl. [Solution Providers 2005] S. 3

[566] Vgl. [Solution Providers 2005] S. 3

[567] Vgl. [Haller und Ackermann 1995] Kapitel 4 S. 18

## 3.4.4 Strategien der Beratung

[Haas 2001] weist in seinem Arbeitspapier auf den grossen Einfluss des Beraters, welchen er durch sein Verhalten auf die Kaufentscheidung beim Kunden ausüben kann.[568] Wie schon in Kapitel 3.2.4.2 erwähnt, hat jeder Berater einen eigenen Persönlichkeitsstil, welcher sich auf die Beratung auswirkt, weil diese in der Regel auf einer direkten persönlichen Interaktion mit dem Vertreter einer Versicherung beruht. Aber abgesehen von den Persönlichkeitsmerkmalen eines Beraters kann eine Beratung aus einer Strategie heraus bewusst gelenkt werden. In einem ersten Teilkapitel wird auf die Bedeutung eines strategischen Vorgehens in der Beratung eingegangen, um in einem zweiten Unterkapitel Handlungsempfehlungen aus den fünf Axiomen der Kommunikation nach [Watzlawick, Bavelas et al. 1967] abzuleiten. Schliesslich werden in Kapitel 3.4.4.3 verschiedene Strategieansätze einer Beratung vorgestellt.

### 3.4.4.1 Bedeutung einer Beratungsstrategie

Speziell bei komplexen Themen stehen gemäss [Bernet 2001] weniger die traditionellen Einzelprodukte im Fokus der Wertschöpfung, als vielmehr Beratungsangebote. Deshalb sei Kreativität bei der Entwicklung und Kommunikation von Beratungsangeboten ein strategischer Erfolgsfaktor für die Wertschöpfung. Abgesehen davon sei eine kosteneffiziente Produktion von Finanzberatungsdienstleistungen speziell für weniger einträgliche Kundengruppen nötig.[569] Ausserdem sei die durchschnittliche Produktivität von Beratern ungenügend, wobei die wenigen „Spitzenberater“[570] den Hauptteil des Geschäftserfolges ausmachen. Aus all diesen Gründen entspringt die Forderung nach neuen Beratungsansätzen und einem strategischen Vorgehen beim Beratungsprozess.[571] Nicht nur bei Versicherungen scheint ein strategisches Vorgehen bei der Beratung wichtig. So sei im Bankenwesen besonders mit Firmenkunden die Produktivität von Beratern verbesserungsfähig durch eine Strukturierung des Beratungsprozesses mit Leitfäden, wie sie im Privatkundengeschäft z. T. schon üblich seien.[572] Eine bewusste Beratungsstrategie stellt damit ein wichtiges Mittel zur strukturierten Befriedigung individueller Kundenerwartungen[573] dar.

Eine Beratungsstrategie wirkt sich auch auf die Botschaftsgestaltung aus. Die Botschaftsgestaltung kann rationale Appelle beinhalten, wenn es darum geht, auf sachliche Art und Weise das Eigeninteresse der Versicherten anzusprechen. Andererseits kann eine andere Beratungsstrategie zu eher emotionalen Appellen führen, wenn positive oder

[568] Vgl. [Haas 2001] S. 20

[569] Vgl. [Bernet 2001] S. 34

[570] Siehe Kapitel 3.2.2.3

[571] Vgl. [Nyfeler und Schumacher 2001]

[572] Vgl. [Bank und Markt 2004]

[573] Siehe Kapitel 3.3.3.1

negative Gefühle beim Kunden geweckt werden sollen. In der Regel stehen dabei positive emotionale Appelle an die Sicherheit und an die persönliche Beziehung zwischen Berater und Kunde im Vordergrund. Negative emotionale Appelle, welche mit Angstgefühlen verbunden sind, können Beispiele von Schadenfällen beinhalten, was jedoch ein angezweifeltes Mittel zur langfristigen Kundenbindung darstellt. Die Ausgestaltung einer Botschaft hat viel mit dem gewählten Kommunikationsverhalten zu tun.[574] In Kapitel 3.4.4.2 seien deshalb die Axiome der Kommunikation und die daraus folgenden Handlungsempfehlungen an eine Beratungsstrategie aufgezeigt.

### 3.4.4.2 Fünf Axiome der Kommunikation

[Gronover 2003] zeigt in ihrer Dissertation Handlungsempfehlungen auf, die aus den fünf Axiomen der Kommunikation von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967] abgeleitet worden sind. Diese fünf Axiome simplifizieren die menschliche Kommunikation auf die Betrachtung ihrer handlungsorientierten Wirkungen. Die daraus hervorgehenden Handlungsempfehlungen können damit auch als Empfehlungen an die Interaktion in der Beratungsstrategie angesehen werden. *Tabelle 1* zeigt die verschiedenen Axiome mit Erklärung und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen:

| Axiom | Erklärung | Handlungsempfehlung |
|---|---|---|
| Man kann nicht nicht kommunizieren. | Jedes Verhalten stellt eine Kommunikation dar, weshalb keine Antwort auch eine Antwort mit breitem Auslegungsspielraum und der Gefahr für Missinterpretationen ist. | • Zeitnahe Reaktion<br>• An den Empfänger angepasste Kommunikationsform |
| Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt. | Jede Mitteilung enthält neben dem Inhalt auch einen Hinweis, wie diese zu interpretieren ist. Die menschliche Beziehung zueinander wird definiert (Prestige, Status). | • Zufriedenstellende Qualität der Inhalte<br>• Kunden-Unternehmens-beziehung berücksichtigen<br>• Gegebenenfalls vordergründigen inhaltlichen Disput wegen Dissens auf der Beziehungsebene berücksichtigen |
| Kommunikationssequenzen folgen einer bestimmten Interpunktion. | Die Wahrnehmung des Ursachen-Wirkungs-Prinzips ist subjektiv. Bei der Eskalation von Beziehungskonflikten nimmt sich jeder als „Opfer“ wahr. | • Eskalationsspirale verstehen (Kulanz vor Schuldfrage stellen) |

[574] Vgl. [Joho 1996] S. 160-161

| | | |
|---|---|---|
| Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. | Kommunikation enthält digitale Komponenten wie das gesprochene oder geschriebene Wort und analoge Komponenten wie Körpersprache, Tonhöhe oder Duftmarken. | • Analoge Komponenten wie Kleidung, Tonalität der Kommunikation unterstützen Beziehungsaufbau (Vertrauen und Sympathie schaffen)<br>• Anteil der analogen Komponenten möglichst hoch halten |
| Kommunikation verläuft entweder symmetrisch oder komplementär | Symmetrische Kommunikation zeichnet sich durch eine ebenbürtige Rangstellung der Beteiligten aus. Bei der komplementären Kommunikation wird den Beteiligten eine klare Rollenverteilung zugewiesen (z.B. Arzt und Patient) | • Kunden wünschen symmetrische Geschäftsbeziehungen<br>• Gesprächspartner soll auf das Niveau des Gegenübers eingehen (z.B. bei Computerspezialist und Laie) |

*Tabelle 1: Fünf Axiome menschlicher Kommunikation mit Handlungsempfehlungen*[575]

Diese Handlungsempfehlungen sind hauptsächlich als Anhaltspunkte für eine sachgemässe Beratungsstrategie zu verstehen, wobei die wichtigste Anforderung die Erfüllung der Kundenerwartungen bleibt. Durch die Handlungsempfehlungen aus den Axiomen werden die Anforderungen vieler Kundengruppen hinsichtlich der menschlichen Kommunikation auf der Grundsatzebene ausgedrückt, was die Axiome zu einem Berücksichtigungsfaktor für die Erarbeitung von Beratungsprozessleitbildern[576] macht.

### 3.4.4.3 Verschiedene Strategieansätze

Die Ausgestaltung der Kommunikation und das Vorgehen bei der Beratung können in der Praxis sehr unterschiedlich aussehen, da es (bisher) im Wesentlichen auf einer menschlichen Interaktion beruht. Nichtsdestotrotz seien im Folgenden einige mögliche Strategie-Ansätze für Beratungsprozesse bei Versicherungen aufgezeigt. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass das verwendete Beratungsprozessmodell[577] trotz den unterschiedlichen Beratungsansätzen seine Gültigkeit im Wesentlichen behält, weil keine der hier aufgezeigten Beratungsstrategien den Prozess von Grund auf anders ausgestaltet, sondern hauptsächlich auf den Inhalt der Phase *Kundengespräch* abzielt.

[575] Tabelle aus [Gronover 2003] S. 41-42; Axiome nach [Watzlawick, Bavelas et al. 1967]

[576] Siehe Kapitel 5

[577] Siehe Kapitel 3.4.3.3

#### *3.4.4.3.1 Beratungsmodelle im Financial Planing nach Catellani und Marte*

[Catellani und Marte 2004] beschreiben in einer empirischen Studie verschiedene Beratungsmodelle, welche durch fünf Parameter bestimmt werden. Sie gehen nicht von einer reinen Versicherungsberatung aus, sondern von einer weitergehenden gesamtheitlichen Finanzplanung, bei der alle Aspekte rund um die Ausgestaltung der finanziellen Situation besprochen werden. Diese Strategien mögen deshalb nicht direkt auf Versicherungen anwendbar sein, die Resultate können jedoch trotzdem mögliche Hinweise auf ähnliche Strategien im Versicherungswesen liefern.

Der erste Parameter stellt den *Grad der Individualisierung* zwischen einer Individualberatung und einer Standardberatung dar. Bei einer Individualberatung wird die Neutralität hoch gewichtet und verschiedene individuelle Optionen aufgezeigt, während die Standardberatung auf klaren Konzepten beruht, welche eindeutige Empfehlungen zur Folge haben. Versicherungen haben bei diesem Parameter in der Regel eher eine Standardberatung bevorzugt. Der zweite Parameter betrifft den *Grad der Prozessintegration*, mit welchem Punkte auf der Skala zwischen integrierten Prozessen und einer Spezialisierung gesetzt werden können. Bei einem höheren Integrationsgrad werden Beratung und Backoffice stärker zusammengelegt, wohingegen die Spezialisierung eine Trennung von Produktion und Beratung empfiehlt. Bei den Versicherungen hat sich ein starker Integrationsgrad im Nichtleben-Bereich gezeigt, während die Lebensversicherungsanbieter etwas weniger zu integrierten Prozessen tendieren. Der *Grad der Modularisierung* betrifft den dritten Parameter, welcher die Bandbreite zwischen einer spezialisierten Beratung mit verschiedenen Modulen und einem Beratungssystem für alle Aspekte ausdrückt. Die Versicherungen bevorzugen in der Regel speziell im Leben-Bereich eine modularisierten Beratung. Der vierte Parameter drückt den *Grad der Beraterorientierung*, welche den Fokus entweder auf die Beraterpersönlichkeit oder den Beratungsinhalt legt. Auffallend ist dabei, dass bei Versicherungen im Gegensatz zu Privatbanken eher die Beraterpersönlichkeit als der Beratungsinhalt entscheidend sei. Der fünfte und letzte Parameter beinhaltet den *Grad der Automatisierung* zwischen einer automatisierten Beratung und einer Expertenberatung ohne jede Automatisierung. In der Studie wurde dabei auf die Wichtigkeit der Automatisierung für das Massengeschäft hingewiesen ohne konkrete Zahlen zu nennen.[578]

Ausgehend von einer Online-Befragung mit 52 Experten aus der Finanzdienstleistungsbranche wurden anhand der Verteilung dieser fünf Parameter vier verschiedene Typen von Beratungsansätzen identifiziert.[579] *Abbildung 23* gibt einen Überblick, welcher Ansatz sich durch welche Parameterkonfiguration auszeichnet:

[578] Vgl. [Catellani und Marte 2004] S. 15-17

[579] Vgl. [Catellani und Marte 2004] S. 18-19

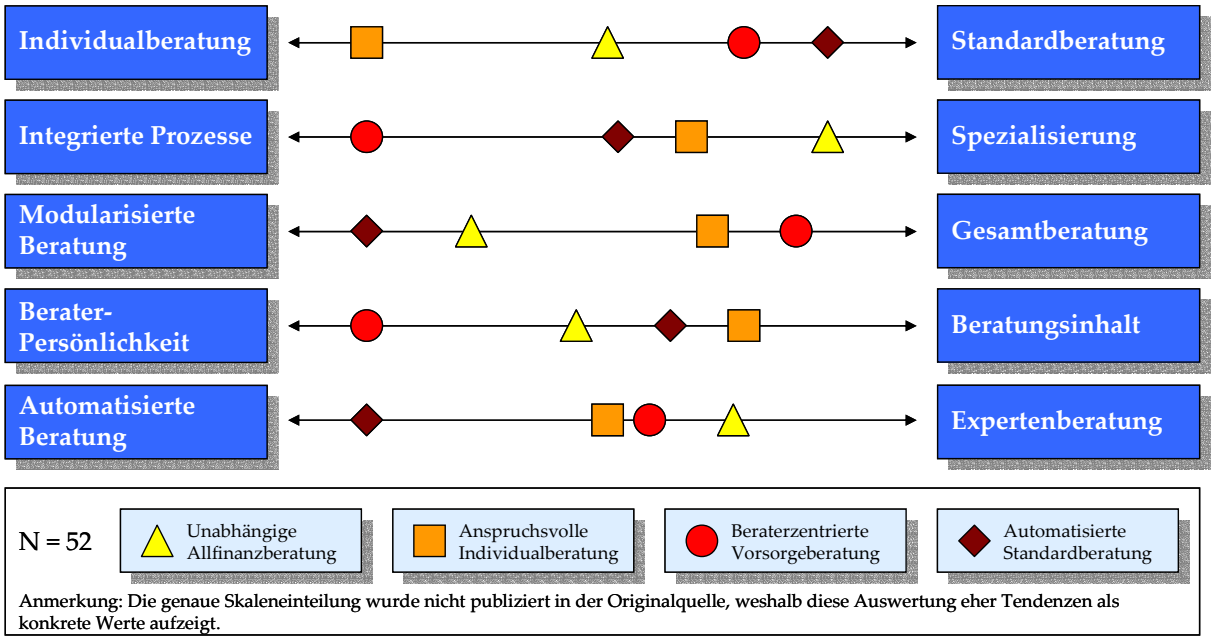



*Abbildung 23: Profile der vier Beratungsansätze anhand von fünf Gestaltungsparametern*[580]

Die *anspruchsvolle Individualberatung (38.8% der Antworten)* geht tendenziell von einer Trennung von Beratung und Produktion aus, wobei die gesamte Palette von Bank- und Versicherungsprodukten angeboten wird. Die Qualität steht hier im Vordergrund, welche den Kunden auch was kosten darf. Der Beratungsinhalt steht bei einem solchen Gespräch im Vordergrund, was die Beratung fachlich relativ anspruchsvoll macht. Bei der *beraterzentrierten Vorsorgeberatung (24.5% der Antworten)* bildet die Sozialkompetenz des Beraters den Schwerpunkt der Beratung. Häufig erfolgt eine solche Beratung auf relativ standardisierte Weise, wobei eine Gesamtberatung angeboten wird. Die *unabhängige Allfinanzberatung (22.4% der Antworten)* deckt das breiteste Spektrum ab, wobei der Berater lediglich die Schnittstelle zu den Experten im Hintergrund darstellt. Der Berater koordiniert die gesamte Beratung mit einem System, weshalb eine solche Beratung oft auch ziemlich modular zusammengestellt ist. Die *automatisierte Standardberatung (14.3% der Antworten)* beruht auf standardisierten Modulen, die eingebetet sind in ein interaktives automatisiertes Modell, welches auch für den Einsatz im Internet geeignet ist. Insbesondere eine Selbstberatung übers Internet kann auch als Einstiegsmodell für komplexere Folgeberatungen gewählt werden.[581]

Diese Beratungstypologie mag auch bei einer reinen Versicherungsberatung für KMU-Kunden ihre Bedeutung haben, die Verteilung und genaue Ausgestaltung weicht jedoch möglicherweise von dieser Typologie ab, weil die befragten Experten dieser Studie einem viel breiteren Beratungsspektrum entstammen.

[580] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Catellani und Marte 2004] S. 19

[581] Vgl. [Catellani und Marte 2004] S. 18

*3.4.4.3.2 „Beratungsmodi" nach Niemeyer*

[Niemeyer 2003] nennt in ihrem Buch verschiedene „*Modi*" der Dialogführung, womit individuell anpassbare Strategien beim Beratungsprozess in der Finanzdienstleistungsbranche gemeint sind. Dabei sei darauf hingewiesen, dass je nach Beratungssituation und Kundenerwartungen ein anderes Vorgehen erfolgsversprechend ist. Die folgende Abbildung zeigt verschiedene Modi bei Beratungsprozessen mit persönlicher Interaktion zwischen Berater und Kunde:

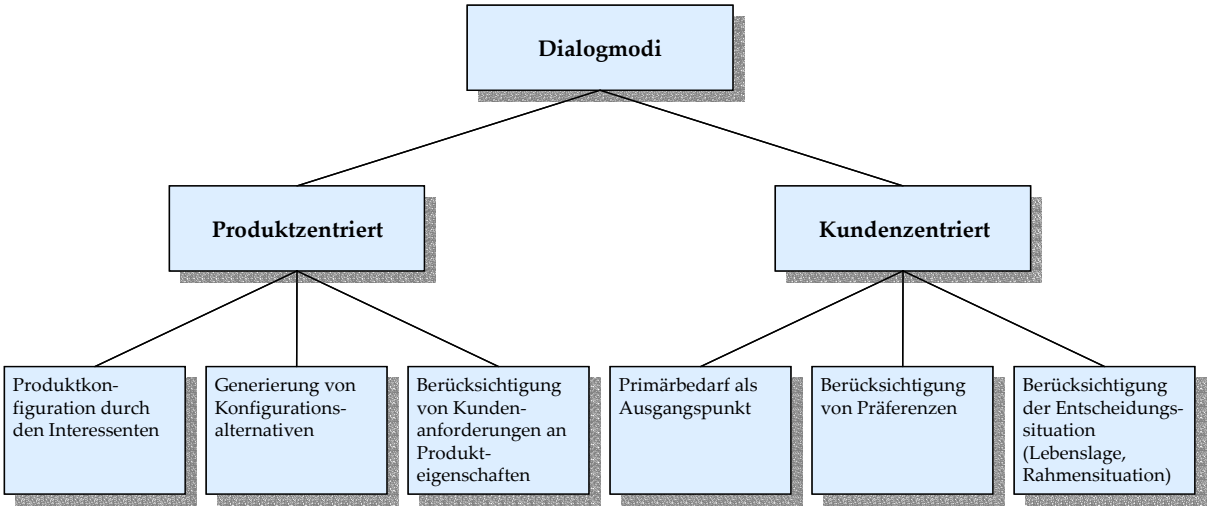



*Abbildung 24: Modi der Beratung*[582]

Wie aus der Abbildung klar wird, können dabei zwei verschiedene Hauptkategorien von Modi unterschieden werden:[583]

- **Produktzentrierte Beratung**: „*Die produktzentrierte Beratung stellt das zu vermittelnde Produkt in den Mittelpunkt des Dialoges. Ziel der produktzentrierten Beratung ist es, ausgehend von einem kunden- oder anbieterseitig ausgewählten, abstrakten Produkt bzw. Produktbündel, auf Basis der Anforderungen des Interessenten an die betrachtete Lösung zu einer individuellen Produktkonkretisierung zu gelangen*"[584]. Bei der produktzentrierten Beratung können drei Modi unterschieden werden:
  - *Produktkonfiguration durch den Interessenten*: Diese Strategie geht von einem relativ grossen Vorwissen des Kunden aus, bei dem dieser schon Bedürfnisse an eine gewisses Produktbündel besitzt. Der Berater bringt dabei sein Wissen ein, um Konfigurationskonflikten vorzubeugen. Wegen der relativ schwachen Zielführung eignet sich diese Strategie weniger für komplexe Produkte.

[582] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Niemeyer 2003] S. 68

[583] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 69-79

[584] Zitat aus [Niemeyer 2003] S. 69

- *Generierung von Konfigurationsalternativen*: Wenn der Kunde sich nicht bei allen Produktparametern über seinen eigenen Bedarf im Klaren ist, wird der Berater mit dieser Strategie versuchen, dem Kunden aufgrund der unsicheren Produktparameter mehrere verschiedene Gesamtlösungen mit entsprechend unterschiedlicher Ausprägung dieser Parameter aufzuzeigen.
- *Berücksichtigung von Kundenanforderungen an Produkteigenschaften*: Bei dieser Strategie bleibt der Berater auf Produktebene, indem er aufgrund der Kundenanforderungen, entsprechende Produktbündel auswählt und vorschlägt. Dabei versucht der Berater stets in der gleichen Sprache wie der Kunde zu reden, was heisst das Anforderungen in der Regel vereinfacht ausgedrückt werden.

- **Kundenzentrierte Beratung**: „*Die kundenzentrierte Beratung stellt die Person des Beratenen mit ihren individuellen Bedürfnissen, Präferenzen und Rahmenbedingungen in den Fokus des Beratungsprozesses. Ziel ist es dabei, ausgehend von der Erfassung eines Primärbedarfes sowie unter Berücksichtigung der individuellen Einstellungen bzw. Präferenzen des Interessenten und seiner persönlichen Rahmensituation, eine Empfehlung in Form eines individualisierten bedarfsgerechten Leistungs- bzw. Produktbündels abzuleiten*“.[585] Die verschiedenen Modi, welche von einer kundenzentrierten Beratung ausgehen, unterscheiden sich hauptsächlich durch den Grad der individualisierten Kundenansprache:
  - *Primärbedürfnisse*[586] *als Ausgangspunkt*: Aufgrund von durch den Kunden geäusserten Primärbedürfnissen leitet der Berater mit seinem Expertenwissen geeignete abstrakte Produktbündel ab. Um aus diesen abstrakten Produktbündeln individuelle Lösungen zu machen, braucht es jedoch eine nähere Eingrenzung der Präferenzen oder Entscheidungssituation.
  - *Berücksichtigung von Präferenzen*: Durch den Einbezug von Präferenzen und Einstellungen beim Kunden konkretisiert der Berater die abstrakten Produktbündel zu individuell passenden Lösungsvorschlägen. Diese Individualisierung hängt stark vom Vorgehen des Beraters ab: entweder leitet er die Lösungen mit seiner Erfahrung und dem erworbenen Expertenwissen ab oder er wendet klare Entscheidungsregeln für die Lösungszuordnung an.
  - *Berücksichtigung der Entscheidungssituation*: Eine andere Möglichkeit stellt die Berücksichtigung der Entscheidungssituation dar, indem von der Lebenslage oder Rahmensituation beim Kunden auf konkrete

[585] Zitat aus [Niemeyer 2003] S. 73

[586] Für Definition Primärbedarf siehe Kapitel 3.3.3.1.1

Lösungen geschlossen wird. Zur detaillierten Erfassung einer Rahmensituation kann mit Checklisten gearbeitet werden, was ein strukturiertes Vorgehen ermöglicht.

Diese verschiedenen Beratungsmodi berücksichtigen zwar auch die gesamte Finanzdienstleistungsindustrie, könnten aber auch auf die Ausgestaltung des Versicherungsberatungsprozesses mit KMU-Kunden eine Möglichkeit für das Vorgehen darstellen. Gemäss [Niemeyer 2003] vereinen die meisten Beratungssituationen zudem Kennzeichen verschiedener Modi in sich, was eine klare Zuordnung nicht immer leicht macht.[587]

#### *3.4.4.3.3 Beratungsansätze nach Weingarth*

[Weingarth 2002] nennt in seiner Schrift zur Qualität in der Finanzberatung sieben verschiedene Beratungsansätze, welche als Schlüssel zum jeweiligen Kundeninteresse gedacht sind. Diese Strategieansätze sind wiederum nicht versicherungsspezifisch, verfolgen aber alle das gemeinsame Ziel, Geschäfte im Finanzdienstleistungsbereich zu tätigen:[588]

- **Produktorientierter Beratungsansatz**: Bei diesem Ansatz steht ein konkretes Produkt klar im Vordergrund. Der Nutzen des Produktes wird verkauft.
- **Ereignisorientierter Beratungsansatz**: Hier steht ein markantes Ereignis im Vordergrund der Beratung, was bei KMU-Kunden z. B. auf eine Gründung übertragen werden könnte. Dabei stellen die aus diesem Ereignis hervorgehenden neuen Bedürfnisse den Inhaltsgegenstand einer solchen Beratung dar.
- **Themenzentrierter Beratungsansatz**: Das Zentrum bildet bei dieser Beratung ein komplexes Thema wie z.B. die betriebliche Altersvorsorge oder die Komplettversicherung von Unternehmensrisiken. Ansatzpunkte sind die mit einem solchen Thema verbundenen komplexen Problemstellungen, wenn eine dauerhafte Lösung gesucht wird.
- **Zielgruppenorientierter Beratungsansatz**: Mit diesem Ansatz gehen die Berater auf die spezifischen Bedürfnisse einzelner Zielgruppen aus. So stehen die branchenspezifischen Bedürfnisse bei KMU's oft im Vordergrund dieser Strategie.
- **Ganzheitlicher Beratungsansatz**: Ein ganzheitlicher Ansatz verbindet die anderen Ansätze und versucht durch Vernetzung alles Denkbare bei der Beratung zu berücksichtigen. So werden in einer ganzheitlichen Beratung alle Stufen von Hallers Drei-Ebenen-Konzept[589] behandelt.

---

[587] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 80

[588] Vgl. [Weingarth 2002] S. 195-197

[589] Siehe Kapitel 2.4.3.2

- **Supervision oder Family Office Ansatz**: Dieser Ansatz geht davon aus, dass ein ganzheitlicher Ansatz zwar erwünscht ist, aber nicht durch ein Berater abgedeckt werden kann. Deshalb nimmt der Berater die Rolle des Koordinators ein, welcher die erforderlichen Spezialisten aussucht und die Dienstleistungen und Produkte zusammenstellt.
- **Value-Based-Selling Ansatz:** Hier geht es darum die individuellen Werte der Kunden in einem Beratungsgespräch aufzunehmen, ohne dabei auf konkrete Lösungen einzugehen. Der Berater kümmert sich um alles Dazugehörige, sobald er genug über die Einstellungen und Werte seiner Kunden weiss. Dieser Ansatz findet derzeit in den USA zunehmend Anhänger.

Wie in der Versicherungsberatung haben alle diese Ansätze oder Strategien gemeinsam, dass sie die Ist-Situation beim Kunden erheben, Ziele definieren, Probleme bewusst machen, Lösungsansätze aufzeigen und vom Nutzen einer Lösung überzeugen. Letztlich sind also alle Strategien verkaufsorientiert, da es für den Berater (im bisherigen Verständnis) immer um ein Geschäft geht.[590]

#### *3.4.4.3.4 Verkaufsstrategien nach Weitz und Bradford*

Nach dem Ansatz von [Weitz und Bradford 1999] können gemeinhin vier verschiedene grundsätzliche Verkaufsstrategien beim Verkäufer unterschieden werden, welche [Haas 2001] in seinem Arbeitspapier beschreibt. Obwohl der Beratungsprozess im Versicherungswesen sehr fachspezifisch ist und dem speziellen Bedarf nach Absicherung entspringt, stellt er letztlich auch eine Verkaufssituation dar, weshalb die folgenden vier allgemeinen Verkaufsstrategien auch in diesem Kontext von Bedeutung sein könnten:[591]

- **Verlängerter Arm des Kunden**: Bei dieser Strategie verhalten sich die Berater eher passiv und agieren auf Initiative des Kunden. Dabei steht weniger die Überzeugung im Vordergrund als nur noch der Verkaufsvorgang. Die Ursache einer solchen Strategie kann ein Motivationsdefizit oder ein Wissensdefizit beim Berater sein.
- **Hochdruckverkauf**: In diesem Fall wird ein Verkaufsabschluss um jeden Preis gesucht, wobei die Verkaufstechniken des Beraters entscheidend sind, um den Kunden zu überzeugen oder sogar zu einem Abschluss zu drängen. Dies kann jedoch auch subtil erfolgen, ohne dass sich der Kunde der Strategie des Beraters wirklich bewusst wird.
- **Optimale Beratung**: Die Strategie der optimalen Beratung basiert darauf, die Bedürfnisse des Kunden mit dem Produktangebot abzugleichen. Dafür wird auf die Wünsche des Kunden eingegangen, wobei die Strategie trotzdem klar

[590] Vgl. [Weingarth 2002] S. 197

[591] Vgl. [Haas 2001] S. 12

auf einen Verkaufsabschluss ausgerichtet ist. Der Berater empfiehlt dem Kunden auf die Bedürfnisse abgerichtete Produkte, die jedoch immer aus dem Angebot seiner Versicherung zusammengestellt sind.

- **Optimale Problemlösung**: Dieser Ansatz ist ähnlich wie die optimale Beratung. Der Berater zielt aber darauf ab, die optimale Problemlösung für den Kunden zu finden, auch wenn dazu Produkte von anderen Versicherungen empfohlen werden. Deshalb ist diese Strategie nicht direkt auf den Verkaufsabschluss ausgerichtet, sondern auf die langfristige Bindung an das Unternehmen.

### 3.4.5 Problematiken im Beratungsprozess

Wie schon in Kapitel 2.5.2.2 erwähnt, besitzt insbesondere der Beratungsprozess ein hohes Verbesserungspotenzial, was auf existierende Probleme schliessen lässt. So hat sich in der Vergangenheit generell die Produktivität in der Versicherungswirtschaft, gemessen am Kostensatz[592], trotz Deregulierung und IT-Entwicklung im Vergleich zu anderen Branchen nur ungenügend verbessert.[593] [Salzgeber 1996] sieht einen gewichtigen Grund für diese fehlende nachhaltige Entwicklung der Produktivität in der mangelhaften Effektivität und Effizienz des Aussendienstes. Eine sehr abschlussorientierte Provisionierung führe beispielsweise zu schlechter Effektivität im Aussendienst, weil das Ziel der langfristigen Kundenbindung verfehlt werde. Ausserdem entfalle knapp 50% der Arbeitszeit eines Beraters auf Verwaltungsaufgaben, was für eine suboptimale Effizienz spreche. [594]

Um Gründe für die zum Teil verbesserungsfähige Effektivität und Effizienz im Aussendienst aufzuzeigen, werden in den Kapiteln 3.4.5.1 und 3.4.5.2 einzelne Problematiken im Beratungsprozess dargestellt, wobei dies keine abschliessende Auflistung, sondern lediglich eine Zusammenstellung einiger wichtiger Probleme sein soll. Dabei werden zuerst phasenspezifische und danach phasenunabhängige Probleme im Beratungsprozess behandelt. Auf die Schwierigkeit der Qualitäts- und Effizienzmessung wird in einem Exkurs in Kapitel 3.4.5.3 eingegangen. Für Auswirkungen und Probleme der IT-Unterstützung sei auf das Kapitel 3.4.6 verwiesen. Die hier dargestellten Problematiken werden relativ kurz behandelt, weil im empirischen Teil der Arbeit näher auf beim Beratungsprozess gefundene Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten eingegangen wird, welche teilweise eine Ähnlichkeit zu den in der Literatur beschriebenen Problemen aufweisen.

---

[592] Damit ist der Anteil der Verwaltungs- und Abschlusskosten in Prozent vom Umsatz gemeint.

[593] Vgl. [Salzgeber 1996] S. 17

[594] Vgl. [Salzgeber 1996] S. 28-29

### 3.4.5.1 Problematiken in den verschiedenen Prozessphasen

Die fünf Prozessphasen werden im Folgenden in drei Teile unterteilt: die Identifikation und Besuchsvorbereitung, das Kundengespräch sowie die Nachbearbeitung und Betreuung. Diese Aufteilung erlaubt eine eindeutigere Zuweisung der Problematiken zu den einzelnen Teilen, wobei eine solche Dreiteilung dem von [Hirt 2004] beschriebenen Prozessmodell ähnlich ist. Um die unterschiedlichen Problematiken je Prozessphase zu verstehen, hilft es die Kontaktintensität und die sich verändernde Rolle des Beraters im Laufe des Beratungsprozesses zu kennen. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Kontaktintensität im Laufe der Zeit:

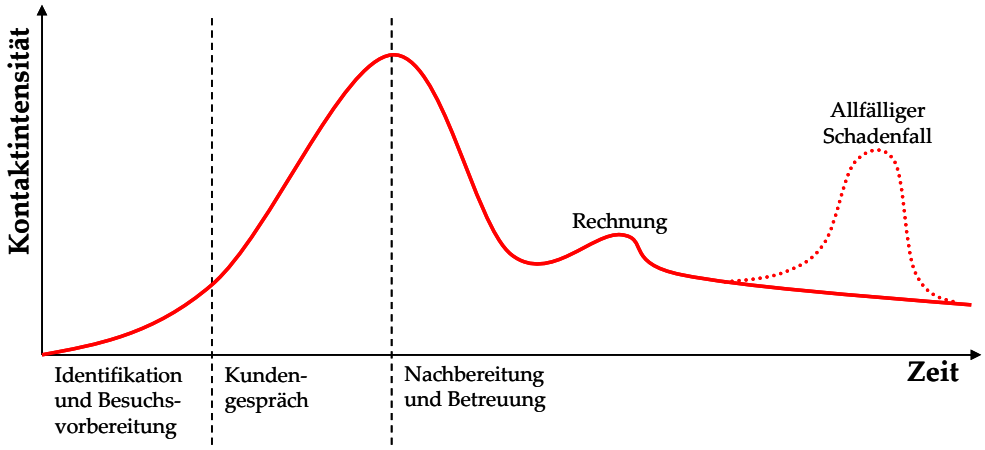



*Abbildung 25: Zeit- / Kontaktintensitäts-Diagramm*[595]

In den ersten Phasen von der Identifikation bis zum Kundengespräch zeigt sich eine bis zum Maximum steigende Kontaktintensität der Versicherungsbeziehung. Während der Betreuungszeit ist die Kontaktintensität oft nur sehr gering, wobei sie bei Rechnungsstellung und insbesondere im Falle eines Schadens wieder sprunghaft ansteigen kann. Die Betreuungszeit enthält zudem repetitive Elemente wie mehrmalige Rechnungsstellung oder Policenerneuerungsgespräche, welche hier nicht dargestellt sind. Aufgrund dieser unterschiedlichen Kontaktintensität und der damit verbundenen kritischen Servicemomente ergeben sich verschiedene phasenspezifische Probleme. Diese Probleme gleichen möglicherweise denen aus dem Private Banking Bereich, weshalb solche Aspekte in diesem Zusammenhang auch aufgegriffen werden, um diese im Praxisteil auf ihre Gültigkeit im Versicherungsbereich hin zu untersuchen.

#### *3.4.5.1.1 Problematiken bei Identifikation und Besuchsvorbereitung*

Gemäß einer Studie von [Mummert Consulting AG 2004] sehen von 140 befragten Fach- und Führungskräften aus der Versicherungsbranche 37% die Akquisition als die am

[595] Eigene Phasenzuordnung und Darstellung in Anlehnung an [Joho 1996] S. 133; diese Abbildung soll einen Überblick über die Kontaktintensität in den verschiedenen Phasen gewähren, es wurde verzichtet auf eine quantitative Skaleneinteilung der Zeit und der Kontaktintensität.

schlechtesten unterstützte Verkaufsphase im Beratungsprozess. So erfolge die Ansprache der Kunden meistens ohne massgebliche Unterstützung durch die Zentrale, was jedoch einem Bedürfnis entsprechen würde und deshalb ein Problem darstellt. Verstärkt durch diese fehlende Unterstützung ergebe sich auch oft das Problem einer ungenügenden Vorbereitung der Kundenbesuche. Der Berater hat vielfach eine sehr beschränkte Zeit, hohen Leistungsdruck und nicht genügend Kundeninformationen. Die im System vorhandene Datenaktualität und Datenqualität sei oft nur durchschnittlich.[596]

Neben der Besuchsvorbereitung stellt die Wahl des richtigen Kontaktkanals zur Identifikation eine weitere Hürde vor dem eigentlichen Kundengespräch dar. So sind gemäss der Studie von [Mummert Consulting AG 2004] 43% aller befragten Experten der Meinung, dass es einen Mix unterschiedlicher Kanäle zur optimalen Betreuung der Kunden brauche. 24% glauben, dass ein moderner Kunde über verschiedene Kanäle mit der Versicherung kommunizieren möchte. Dabei sei die Koordination der verschiedenen Kanäle das Problem; so werde der Aussendienst z. T. schlecht über zentrale Kundenkontakte informiert.[597] Ausserdem haben Finanzdienstleistungsunternehmen meistens keine unternehmensweit einheitliche Sicht auf den Kunden, was eine Integration der verschiedenen Kanäle erschwert und zu einem Problem mit grosser Bedeutung für die Zukunft macht.[598]

Im Private Banking Bereich erfolgt zudem oft keine vorgängige Potenzialanalyse von Kundenkontakten, was eine effektive Arbeit erschwert. Auch bei Versicherungen gibt es unterschiedliche Kundensegmente, so dass eine fehlende vorgängige Analyse Kosten verursachen kann. Im Bankenumfeld werden Berater oft mit Informationen überflutet, was die Selektion von relevanten Informationen erschwert.[599]

#### *3.4.5.1.2 Problematiken beim Kundengespräch*

Während des Kundengesprächs kann sich eine Reihe von verschiedenen Problemen ergeben, wobei grundsätzlich die individuellen Erwartungen der Kunden erfüllt werden müssen. Das Kundengespräch, resp. der daraus folgende Abschluss stellt aufgrund seiner maximalen Kontaktintensität einen kritischen Servicemoment[600] dar. Oft sei es so, dass der Berater das Aufnahmevermögen seines Kunden überschätzt. So erinnere sich der Kunde im Nachhinein nur an etwa 20% des Gehörten, wobei diese Quote auf 50% erhöht werden könne, wenn zum Gehörten visuelle Unterstützung dazukomme. Wenn der Kunde zudem interaktiv in die Beratung miteinbezogen wird, steigert sich diese Quote zusätzlich.[601]

---

[596] Vgl. [Mummert Consulting AG 2004]

[597] Vgl. [Mummert Consulting AG 2004]

[598] Vgl. [Gronover 2003] S. 1-2

[599] Vgl. [Mogicato 2000] S. 32; Primärquelle [Schuppli 1995] S. 34

[600] Siehe Kapitel 3.4.3.2.2

[601] Vgl. [Schleuss 1979] S. 72

Allgemein werden oft nur die für den Abschluss der Versicherung nötigen Daten beim Kunden erfragt. Gerade in der Phase der maximalen Kontaktintensität besteht eine gute Möglichkeit zur Erfassung von umfangreichen Daten. Intelligent aufbereitete Kundeninformationen helfen viel in der Betreuungsphase und lassen auch den zukünftigen Bedarf im Sinne einer nachhaltigen Versicherungsbeziehung offenkundig werden. Oftmals ist das unmittelbare Prämienvolumen die einzige Zielvorgabe.[602]

Im Private Banking Bereich können schwer verständliche Produkte ein gewisses Problem darstellen, was die Beratung sehr anspruchsvoll macht. Eine mangelnde Professionalität auf Seiten der Berater sowie untransparente Konditionen, welche einen Erklärungsnotstand beim Berater verursachen, sind weitere Elemente, die oft einen negativen Eindruck während des Kundengesprächs verursachen. Ein zusätzliches Hindernis liegt in der Wahrnehmung von Kundenwünschen sowie dem Erkennen von Cross-Selling Potenzial. Aufgrund fachlicher Defizite resultieren Argumentationsprobleme bei kritischen Kundenfragen. Schliesslich sei es oft schwierig, dem Kunden flexible Lösungen mit genügender Individualität anzubieten. Beim Abschluss des Geschäfts falle zudem in einigen Fällen eine übertriebene Bürokratisierung negativ ins Gewicht.[603] Da Versicherungslösungen speziell auch im KMU-Bereich sehr komplex ausfallen können, scheinen ähnliche Probleme auch im Kundengespräch bei Versicherungen möglich.

#### *3.4.5.1.3 Problematiken bei Nachbearbeitung und Betreuung*

Mit der zunehmenden Abnahme der Kontaktintensität können beim Kunden Zweifel aufkommen, ob die gewählte Versicherungsabdeckung noch situationsgerecht und aktuell ist. Falls keine positiven Impulse von der Versicherung abgegeben werden, steigt ein allfälliges Unsicherheitsgefühl beim Kunden und die Kundenbindung sinkt, obwohl es leicht gewesen wäre die existierende Treue zu stärken. Daher birgt auch die verhältnismässig einträgliche Betreuungsphase die Gefahr eines Kundenverlustes.[604]

Ein weiteres bekanntes Problem ist die fehlende Nutzung von Cross Selling Potenzial. Dafür sind jedoch aktuelle Kundendaten und umfangreiche Informationen aus der Identifikations- und Kundengesprächsphase notwendig. So sollte der Aussendienst besser unterstützt werden, um die Vertriebskosteneffizienz zu steigern.[605] Aufgrund der fehlenden Informationen ist daher ein ereignisorientiertes Cross Selling oft nicht möglich, durch das direkt auf Veränderungen der Kundensituation reagiert werden kann. Durch Kommunikation verschiedener Anreizformen wie Rabatten oder Belohnungen wird das

[602] Vgl. [Bittner und Scholzen 2001]

[603] Vgl. [Mogicato 2000] S. 32; Primärquelle [Schuppli 1995] S. 34

[604] Vgl. [Joho 1996] S. 132-133

[605] Vgl. [Bittner und Scholzen 2001]

Informationsdefizit zum Teil ausgeglichen, weil der Kunde sich aufgrund des wahrgenommenen direkten Nutzens proaktiv beim Berater meldet.[606]

Im Bereich des Private Banking stellt sich ebenfalls dasselbe Problem des unbekannten Cross Selling Potenzials, wobei dies durch eine fehlende aktive Betreuung und mangelnde Kundenorientierung hervorgerufen werden könne. Unklare interne Zuständigkeiten und zeitlich nicht klar definierte Geschäftsprozesse führen in einigen Fällen zu einer schlechten Kommunikation mit dem Kunden, was die Handlungsempfehlungen aus dem ersten Kommunikations-Axiom von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967][607] verletzen würde.[608]

#### 3.4.5.2 Prozessunabhängige Problematiken

Viele Probleme sind nicht direkt mit einer Prozessphase in Verbindung zu bringen. Eine grundsätzliche Problematik beim Beratungsprozess mit KMU's und insbesondere Kleinstfirmen ist die Effizienz der Beratung. So generieren Kleinstkunden in der Schweiz ein relativ geringes durchschnittliches Prämienvolumen pro Jahr und verlangen trotzdem eine umfangreiche Beratung. Deshalb ist es für Versicherungen nicht effizient, das kostspielige Expertenwissen auch Kleinstkunden zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet, dass ein Berater alle Aspekte eines Kleinstbetriebes abdecken sollte, was einige fachliche Herausforderungen mit sich bringt.[609]

Des Weiteren wirken sich die in Kapitel 3.2.3 beschriebenen Interessenkonflikte auch auf den Beratungsprozess als Ganzes aus. Folgt man den Äusserungen von [Bernet 2001], so besteht eine unterschiedliche Erwartungshaltung bei den einzelnen Elementen einer Kommunikationsstrategie für den Beratungsprozess. *Tabelle 2* zeigt vier unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen Versicherungen und Kunden:

---

[606] Vgl. [Joho 1996] S. 139-140

[607] Siehe Kapitel 3.4.4.2

[608] Vgl. [Mogicato 2000] S. 32; Primärquelle [Schuppli 1995] S. 34

[609] Vgl. [Mogicato und Gerber 2006]

| Kommunikations-elemente | Versicherungserwartung | Kundensicht |
|---|---|---|
| Internet als Kommunikations-strategie | • Dominierender Kanal in wenigen Jahren | • Performance und Convenience zentral<br>• Oft nur Add-on zu traditionellen Kanälen |
| Markenbildung | • Branding ähnlich der Konsum- oder Investitions-güterindustrie | • Marke wird über Reputation der Versicherung gebildet |
| Bedeutung physischer Geschäftsstellen | • Wenig Bedeutung | • Service- und Beratungszentren behalten häufig ihre Bedeutung |
| Servicefunktionen | • Grosse Bedeutung von 24 Stunden Zugang<br>• Möglichst breites Service-Angebot<br>• Kunde reagiert zunehmend rational und analytisch | • Beschränkung auf aktive Tageszeiten akzeptiert<br>• Persönlicher Service und Aufmerksamkeit zentral<br>• Emotionale Aspekte haben grosse Bedeutung |

*Tabelle 2: Divergenz zwischen Versicherungserwartung und Kundensicht auf Kommunikationselemente*[610]

Die hier aufgezeigte Erwartungslücke zwischen Versicherungen und Kunden gilt es jedoch im Kontext dieser Arbeit etwas zu relativieren, weil die Quelle sich hauptsächlich auf den Allfinanz-Bereich bezieht, was nicht direkt zu vergleichen ist mit einfacheren Sachversicherungen. Nichtsdestotrotz könnten diese Punkte auch auf Problemstellungen im generellen Versicherungsbereich hinweisen.

Ein weiteres phasenübergreifendes Problem stellt der oftmals immer noch hohe Anteil an papiergestützten Prozessen dar. So ist dieser Anteil gemäss über 40% von 175 befragten Experten in ihrem Unternehmen 50% oder höher, was nicht auf eine durchgängige Effizienz bei den Geschäftsprozessen schliessen lässt.[611] Zudem hat die gesamte Branche unter einem Vertrauensverlust während der Krise gelitten,[612] was sich indirekt auch auf den Beratungsprozess auswirkt, als dass es schwieriger ist für einen Berater, das nötige Vertrauen beim Kunden zu gewinnen, weil der Kunde häufig schon ein Bild über die Reputation einer Versicherung im vornherein besitzt. Ausserdem steigt bei fehlendem Kundenvertrauen und mangelnder Wirtschaftlichkeit während der Beratungsprozessphasen die Mitarbeiterfluktuation im Aussendienst, was zu zusätzlicher Kundenfluktuation und einem „Teufelskreis“ mit abnehmendem Neugeschäft für den Aussendienst führen kann.[613]

Im Bereich des Private Banking finden sich weitere Hinweise auf mögliche phasenübergreifende Probleme. So wirken sich häufige Wechsel der Kundenberater meistens negativ auf das Vertrauen der Kunden aus. Zudem sei die Stellvertretung des Beraters oft

[610] Tabelle aus [Bernet 2001] S. 36

[611] Vgl. [Mummert Consulting AG 2004]

[612] Vgl. [Steiner und Bayraktar 2004] S. 69

[613] Vgl. [Lehmann und Ruf 1992] S. 5

schlecht organisiert und ein gemeinsames beraterübergreifendes Pendenzen- und Terminmanagement fehle. Besonders in der heutigen Zeit mit dem raschen Technologiewandel sind sowohl auf Kunden- als auch Beraterseite fehlende Informatikkenntnisse oder Berührungsängste ein Problem von zunehmender Wichtigkeit.[614]

### 3.4.5.3 Exkurs: Qualitäts- und Effizienzmessung im Beratungsprozess

Im traditionell verankerten Denken werden Qualität und Effizienz vielfach als konfliktäre Eigenschaften einer Dienstleistung angesehen. Der Kunde entscheidet aufgrund der wahrgenommenen Qualität. Die Qualität wird dabei ganzheitlich in zwei Dimensionen erlebt: die *Ergebnisqualität* einer Versicherungslösung und die *Verrichtungsqualität* der Beratung. Versicherungen neigen z. T. dazu, einen nur internen Fokus auf Effizienz zu legen, was gefährlich sein kann, da die wahrgenommene Qualität darunter leiden kann. Deshalb ist eine integrierte Sicht auf Qualität und Effizienz nötig, in der beide Faktoren gebührend berücksichtigt werden, was nicht in einem Konflikt der beiden Faktoren enden muss.[615] Um jedoch eine solche integrierte Berücksichtigung vorzunehmen, braucht es klare Definitionen, wie sich Effizienz und Qualität aus Sicht des Aussendienstes beschreiben lassen. [Lehmann und Ruf 1992] haben Effizienz und Qualität aus Sicht des Aussendienstes auf vier verschiedenen Ebenen definiert:

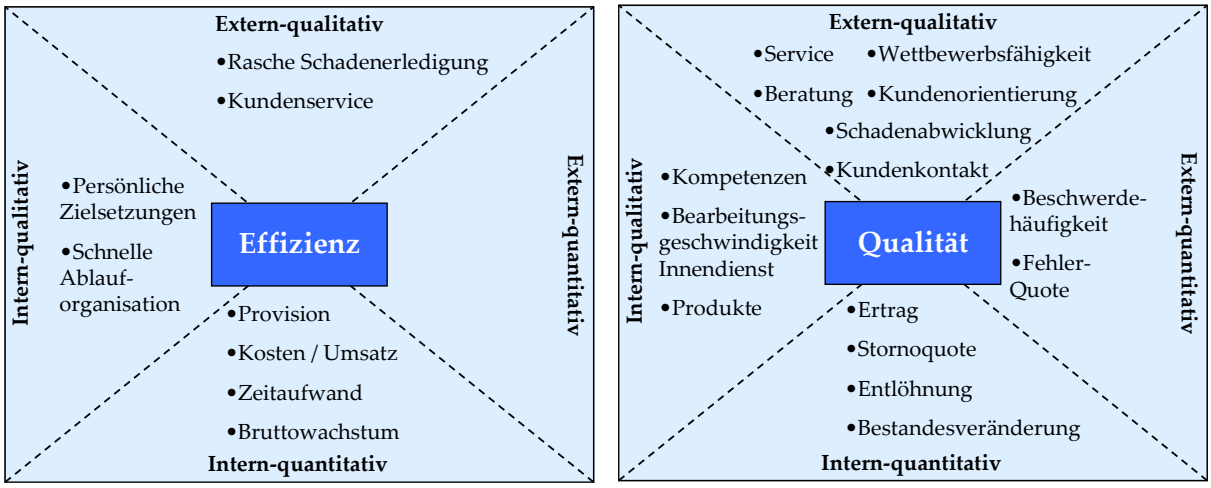



*Abbildung 26: Aspekte der Effizienz und der Qualität aus Sicht des Aussendienstes*[616]

Aus dieser Darstellung geht hervor, dass sowohl die Effizienz als auch die Qualität aus einem Mix von verschiedenen Faktoren definiert wird, welcher aus interner oder externer Sicht, quantitativ oder qualitativ betrachtet werden kann, woraus sich schliesslich vier Unterteilungsebenen ergeben. Es wurde bewusst die Wahrnehmung des Aussendienstes und nicht des Gesamtunternehmens berücksichtigt, weil im empirischen Teil dieser Arbeit

[614] Vgl. [Mogicato 2000] S. 32; Primärquelle [Schuppli 1995] S. 34

[615] Vgl. [Lehmann und Ruf 1992] S. 5-8

[616] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lehmann und Ruf 1992] S. 10-12

der Fokus auf der Interaktion zwischen dem Kunden und dem Berater im Aussendienst liegt. Bei der Effizienz aus Unternehmenssicht wären beispielsweise die Marktdurchdringung oder die Vertragsdichte zusätzliche Elemente auf der externen quantitativen Ebene.[617]

Sobald Qualität und Effizienz klar definiert werden, gibt es auch verschiedene Möglichkeiten, diese anhand von Kennzahlen zu erfassen. Sowohl [Homburg, Schäfer et al. 2003] als auch [Lehmann und Ruf 1992] nennen dafür verschiedene Messkriterien für Ablauf und Ergebnis eines Prozessschritts:

| Phase | Ablauf | Ergebnis |
|---|---|---|
| Identifikation und Besuchsvorbereitung | • Qualität der Bewertung von Anfragen<br>• Zeitraum zwischen Erstkontakt und Verkaufsgespräch | • Zahl der Neukunden pro Akquisitionsaktivität<br>• Akquisitionskosten pro Neukunde |
| Kundengespräch | • Dauer, Flexibilität und Fehlerfreiheit der Angebotserstellung | • Aufträge pro Angebot<br>• Kosten der Angebotserstellung |
| Nachbearbeitung und Betreuung | • Dauer, Flexibilität und Fehlerfreiheit der Auftragsbearbeitung<br>• Flexibilität gegenüber Änderungswünschen<br>• Erreichbarkeit, Reaktionszeit auf Anfragen oder Beschwerden<br>• Zeitraum zwischen Erstkauf und Folgekäufen | • Anzahl bearbeiteter Kunden pro Periode<br>• Bearbeitungskosten pro Kunde<br>• Durchschnittliches Prämienvolumen<br>• Beschwerdenquote<br>• Kundenzufriedenheit<br>• Zeitraum zwischen Beschwerde und Lösung<br>• Cross-Selling Erfolg<br>• Stornoquote |

*Tabelle 3: Kennzahlen zur Messung von Effizienz und Qualität im Beratungsprozess*[618]

Wie *Tabelle 3* zu entnehmen ist, sind sehr viele Messkriterien für die Nachbearbeitung und Betreuung, was auch etwas die schwierige Messbarkeit in den ersten Phasen des Beratungsprozesses zeigt, obwohl es auch da wichtig wäre, weil die Beratungskosten hauptsächlich beim Kundengespräch entstehen. So haben viele dieser Produktionskennziffern den Vorteil der Messbarkeit, sind jedoch abhängig von der Marktsituation und bedeuten einen gewissen administrativen Aufwand für den Aussendienst. Ausserdem spielt die Art des Geschäftes eine grosse Rolle, was eine Vergleichbarkeit solcher Kennzahlen zwischen KMU und Privatpersonen erschwert. Die Qualität ist zudem relativ schwierig auf quantitative Weise zu erfassen, so bergen Kennzahlen wie Kundenzufriedenheitsskalen immer eine gewisse Subjektivität. Beschwerdeanalysen helfen zwar, Erfahrungen über Kundenwünsche und Faktoren der

[617] Vgl. [Lehmann und Ruf 1992] S. 10-12

[618] Eigene Tabelle in Anlehnung an [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 218 und [Lehmann und Ruf 1992] S. 11-12

Kundenzufriedenheit zu gewinnen, sind aber schwierig zu vergleichen und oftmals auch nicht wirklich objektiv.[619]

[Lehmann und Ruf 1992] haben aus dieser integrierten Betrachtung von Effizienz und Qualität Anforderungen auf wiederum vier Ebenen entwickelt:

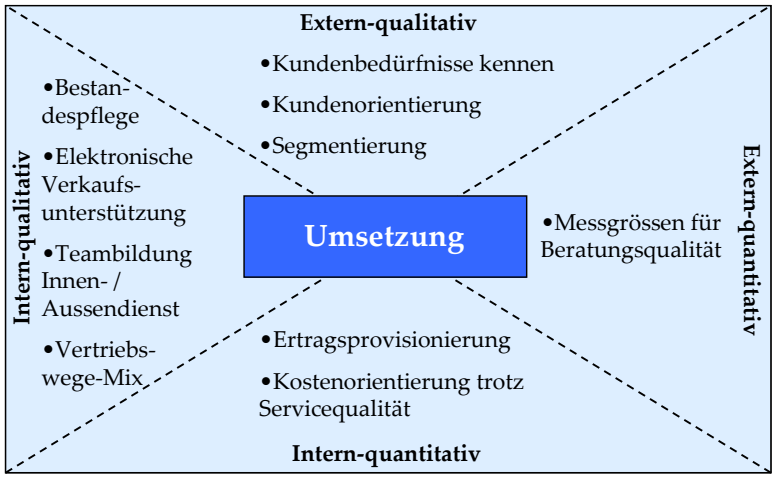



*Abbildung 27: Hauptforderungen zur Umsetzung von Effizienz und Qualität im Beratungsprozess*[620]

Eine der Hauptherausforderungen für den Berater und den gesamten Aussendienst ist es, Kenntnisse über die Kundenbedürfnisse als Voraussetzung für eine gezielte individualisierte Kundenorientierung zu gewinnen. Gerade diese qualitativen Anforderungen sind relativ schwierig zu fassen. Diese Anforderungen sollen helfen, Elemente aus der Vergangenheit zu reflektieren und in proaktiver Weise Wettbewerbsvorteile für die Zukunft zu gewinnen.[621]

### 3.4.6 IT-Unterstützung beim Beratungsprozess

Ausgehend von der Bedeutung der IT-Unterstützung für den Beratungsprozess, werden im folgenden Kapitel zuerst Vorteile und Nachteile einer IT-Unterstützung im Versicherungsvertrieb diskutiert, um danach allgemeine Anforderungen an ein Informationssystem im Vertrieb aufzuzeigen. Schliesslich werden in Kapitel 3.4.6.4 und 3.4.6.5 einige Prozessphasen-übergreifende und –spezifische IT-Konzepte vorgestellt, welche ihre regelmässige Anwendung in der Praxis der Assekuranz finden.

[619] Vgl. [Lehmann und Ruf 1992] S. 11-12

[620] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lehmann und Ruf 1992] S. 13

[621] Vgl. [Lehmann und Ruf 1992] S. 13

#### 3.4.6.1 Bedeutung der IT-Unterstützung für den Beratungsprozess

Studienergebnisse der Studie *„Erfolgsfaktoren im Aussendienst"*[622] haben gezeigt, dass EDV-Anwendungen einen Erfolgsfaktor für den Vertrieb von Versicherungen darstellen. Mit einem relativ hohen Anteil von unzufriedenen Benutzern scheint das Potenzial jedoch noch nicht ausgenützt. Am besten haben dabei EDV-Anwendungen für die Kundenberatung abgeschnitten, wohingegen die Kundenbedarfsanalyse und die Fehleranfälligkeit stark bemängelt wurden.[623] Eine Studie zur ganzheitlichen Finanzplanung und –Beratung von [Catellani und Marte 2004] hat Beratungssysteme bei Banken und Versicherungen verglichen. Daraus wurde klar, dass besonders Versicherungsvertreter im Schnitt mit mehreren Einzelsystemen zurechtkommen muss, während im Bankenbereich schon sehr oft Systeme eingesetzt werden, welche alle Aspekte einer Beratung abdecken und den Berater führen. So sei die Vernetzung der verschiedenen Beratungs-Aspekte in 66% aller untersuchten Stichproben[624] bei Versicherungen die Aufgabe des Beraters, während bei Banken dies nur bei 46% so ist.[625] Obwohl diese Zahlen nicht direkt mit der Beratung von reinen Versicherungslösungen im KMU-Bereich übereinstimmen müssen, geben sie Hinweise darauf, dass die Systemunterstützung für den Beratungsprozess bei Versicherungen geringer ist als bei Banken.

In derselben Studie von [Catellani und Marte 2004] wurde nach der Rolle der IT beim Beratungsprozess der Zukunft gefragt. Aus den Ergebnissen ist klar geworden, dass das Hauptziel der der IT-Unterstützung die Entlastung der Berater darstellt. Ebenfalls befanden die meisten befragten Experten die Automatisierung der Beratung zur Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung als ein zentrales Element. Die Möglichkeit eines nahtlosen Übergangs aller Vertriebskanäle mittels IT-Unterstützung fand ebenfalls einen gewissen Anklang. Weniger begeistert waren die Teilnehmer von einer Automatisierung des Beratungsprozesses in dem Masse, dass ein Abschluss schon beim ersten Besuch möglich sei, weil sie eine mangelnde Flexibilität beim Berater befürchteten. Eine vollständige Automation von Beratungsprozessen, welche dem Kunden eine interaktive Selbstbedienung übers Internet erlauben, wurde von den meisten Teilnehmern als unrealistisch abgewiesen.[626] Da die Berater jedoch die „Opfer" einer solchen Automation wären, ist eine solche Haltung nachvollziehbar.

#### 3.4.6.2 Pro und Contra IT-Unterstützung beim Beratungsprozess

Die Studie von [Catellani und Marte 2004] hat die Verbesserungspotenziale und Befürchtungen einer Systemunterstützung im Beratungsprozess bei der gesamtheitlichen

---

[622] Für eine Beschreibung der Studie vgl. [Psychonomics AG, Comema AG et al. 2004a]

[623] Vgl. [Kock und Wiora 2004]

[624] Die Erhebung umfasste 52 Befragungen von Firmenvertretern aus der Finanzbranche

[625] Vgl. [Catellani und Marte 2004] S. 27

[626] Vgl. [Catellani und Marte 2004] S. 25

Finanzplanung untersucht. Befragt wurden dafür 52 Experten aus der Finanzbranche. Die Ergebnisse sind in *Abbildung 28* und *Abbildung 29* zu sehen:

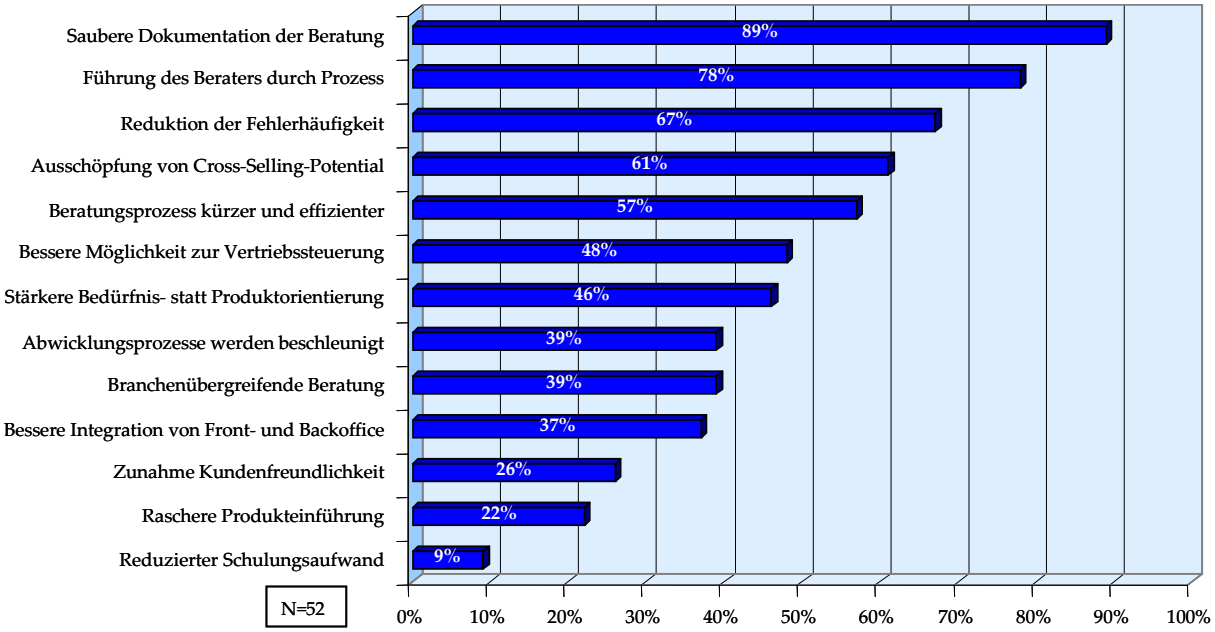



*Abbildung 28: Verbesserungspotenziale durch Systemunterstützung*[627]

Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass die IT-Unterstützung hauptsächlich eine saubere Dokumentation der Beratung ermöglicht, was die Nachvollziehbarkeit und Qualität aus Sicht der Versicherung erhöht. Ebenso erhöht sich dadurch die Messbarkeit im Beratungsprozess, was einer Anforderung zur verbesserten Umsetzung von Effizienz und Qualität[628] entspricht. Auch eine Führung durch den Prozess wird als ein Vorteil angesehen, falls die Persönlichkeit des Beraters dabei nicht eingeschränkt wird. Aufgrund der Ergebnisse scheint jedoch eher der Vorteil eines effizienteren Beratungsprozesses im Vordergrund zu stehen als eine Zunahme der Kundenfreundlichkeit durch IT-Unterstützung. Insbesondere bei einem relativ breiten und fachübergreifenden Beratungsgegenstand gebe die IT auch Unterstützung in fachlicher Hinsicht.[629]

[627] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Catellani und Marte 2004] S. 29

[628] Siehe Kapitel 3.4.5.3

[629] Vgl. [Catellani und Marte 2004] S. 29

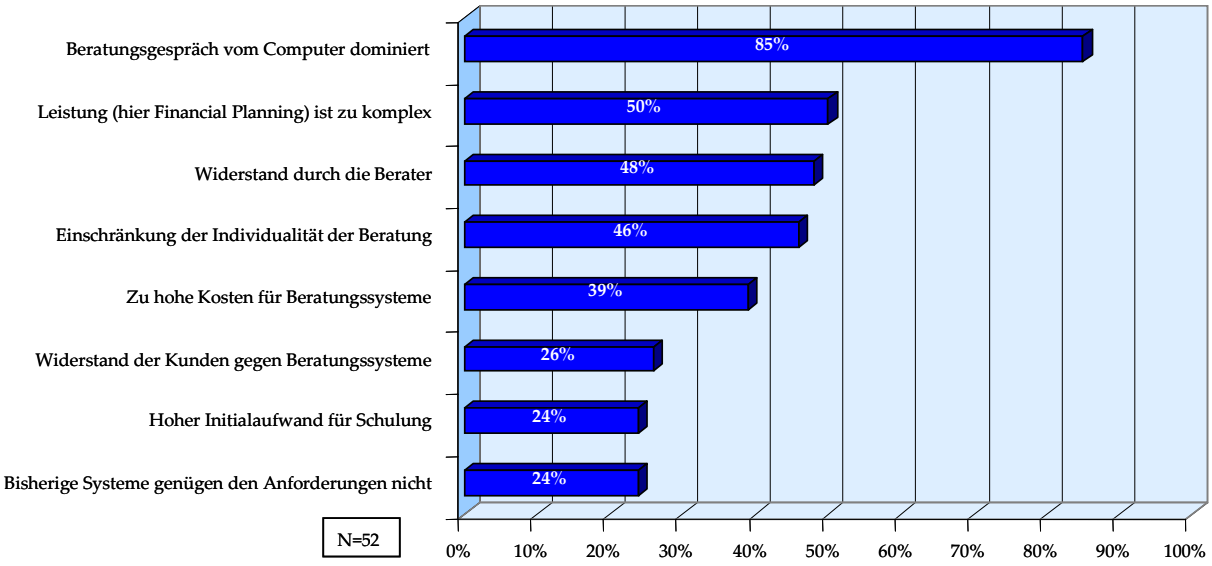



*Abbildung 29: Befürchtungen bei Systemunterstützung*[630]

Auf der anderen Seite zeigen sich auch gewisse Bedenken, dass das Beratungsgespräch negativ beeinflusst und vom Computer dominiert wird. Dies ist insofern nachvollziehbar, als dass die Informationstechnologie in den letzten Jahren eher auf eine technische und produktorientierte Prozesssicht abgezielt hat und sich weniger auf eine bedürfnisorientierte Sicht fokussiert hat. So hat auch [Kampshoff und Wenger 1998] in ihrem Referat auf das fehlende persönliche Element als einen schwerwiegenden Nachteil hingewiesen. Bei den herkömmlichen Formen der computervermittelten Kommunikation gingen häufig die extra-kommunikativen Elemente durch die starke Produktorientierung verloren, was zu einer tieferen Beratungsintensität und damit möglicherweise zum Gefühl einer Computerdominierung geführt hat.[631] Als weiteren Nachteil wurde die Komplexität der Produkte genannt, was sicherlich ein grosses Hindernis zur vollständigen Automation des Beratungsprozesses darstellt. Ausserdem schränke eine starke IT-Unterstützung die Individualität einer Beratung ein, da die Benutzerschnittstelle adaptiv auf unterschiedliche Fähigkeiten und Wünsche der Anwendergruppe reagieren sollte. Daher wird ein sehr flexibles Beratungssystem vorgezogen.[632]

### 3.4.6.3 Anforderung an ein betriebliches Informationssystem im Vertrieb

Nach [Hansen und Neumann 2005a] besteht ein Informationssystem *„aus Menschen und Maschinen, die Information erzeugen und / oder benutzen und die durch Kommunikationsbeziehungen miteinander verbunden sind. Ein betriebliches Informationssystem unterstützt die Leistungsprozesse und Austauschbeziehungen innerhalb eines Betriebs sowie*

[630] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Catellani und Marte 2004] S. 30

[631] Siehe Kapitel 3.3.5.1

[632] Vgl. [Catellani und Marte 2004] S. 30

*zwischen dem Betrieb und seiner Umwelt*“[633]. Dabei gibt es verschiedene Informationssysteme wie Transaktionssysteme[634], Managementinformationssysteme[635], Entscheidungsunterstützungssysteme[636] oder Bürosysteme[637].[638] Für eine ganzheitliche Unterstützung des Beratungsprozesses braucht es neben anderen Supportsystemen ein Vertriebsinformationssystem, welches einige spezifische Anforderungen zu erfüllen hat. [Homburg, Schäfer et al. 2003] sehen vor allem die Benutzerorientierung und die Integrationsfähigkeit als wichtige Anforderungen für ein solches Informationssystem. Natürlich sind auch Anforderungen wie Effizienz und Sicherheit zentral für einen erfolgreichen Einsatz von Informationssystemen. Eine bisher mangelnde Wirtschaftlichkeit[639] beim Beratungsprozess und ein fehlende Akzeptanz[640] für eine vollständig automatisierte Beratung sind Indizien für die Bedeutung der Effizienz und Sicherheit bei Informationssystemen im Versicherungsvertrieb.

Die Benutzerorientierung, welche speziell im Vertrieb von grosser Bedeutung ist, setzt sich aus den folgenden in *Abbildung 30* dargestellten Faktoren zusammen:

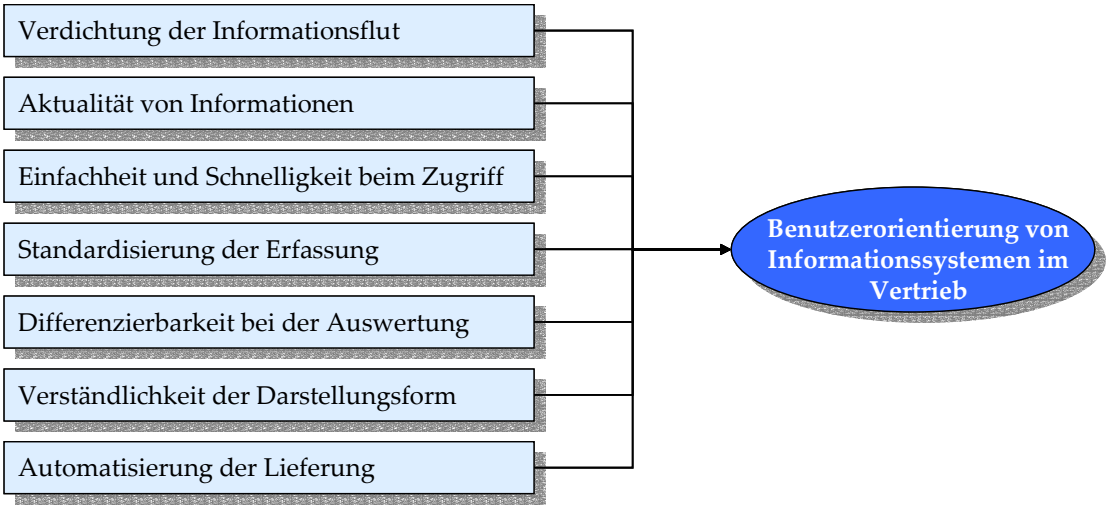



*Abbildung 30: Einflussfaktoren der Benutzerorientierung eines Informationssystems*[641]

[633] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005a] S. 84

[634] [Bauknecht 2002] definiert diese als Informationssysteme, welche Transaktionsdaten verarbeiten, sammeln, speichern und u. U. Entscheidungen kontrollieren. Eine Transaktion wird dabei als Geschäftsaktivität definiert, welche Daten generiert oder modifiziert.

[635] Nach [Bauknecht 2002] konvertieren solche Systeme Daten aus den Transaktionssystemen, um Informationen aufzubereiten für das Managen einer Organisation und die Überwachung der Leistung.

[636] Gemäss [Bauknecht 2002] geben Entscheidungsunterstützungsssyteme eine Hilfe bei Entscheidungen oder geben eine Wertung ab.

[637] Folgt man der Beschreibung von [Bauknecht 2002], so erleichtern solche Systeme die tägliche Kommunikation und die Informationsverarbeitungsaufgaben in Organisationen.

[638] Vgl. [Bauknecht 2002] Kapitel 2 Folie 55

[639] Siehe Kapitel 3.4.5

[640] Siehe *Abbildung 29* in Kapitel 3.4.6.2

[641] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 168

Besonders bei komplexeren Versicherungsprodukten ist die Informationsverdichtung zu einer restriktiven aber trotzdem aussagekräftigen Auswahl wichtig. Deshalb sollten nur aussagekräftige Daten auf möglichst effiziente Weise aufgenommen werden. Die Aktualität der aufgenommenen Daten ist jedoch stets eine zentrale Bedingung für eine sachgerechte Auswertung. Eine Standardisierung bei der Erfassung erleichtert ebenfalls eine Nutzung der Daten. So werden Besuchsprotokolle von Aussendienstmitarbeitern oft sehr individuell geschrieben. Damit wird eine zentrale Auswertung erschwert, weshalb eine gewisse Standardisierung der Datenaufnahme eine Anforderung für eine umfassende IT-Unterstützung mit hoher Benutzerorientierung im Vetrieb darstellt.[642]

Die Integrationsfähigkeit als Anforderung ist auch sehr wichtig, weil, wie in Kapitel 2.4.1.4 beschrieben, die Ausgestaltung der verschiedenen Technologien bei Versicherungen oft ziemlich heterogen ausfällt. Jeder Funktionsbereich einer Versicherung braucht Daten aus anderen Funktionsbereichen. Um aber eine integrierte Sicht auf alle Daten zu ermöglichen, müssen Vertriebsinformationssysteme offene Schnittstellen und eine hohe Integrationsfähigkeit aufweisen.[643]

#### 3.4.6.4 Phasenübergreifende IT-Unterstützung im Beratungsprozess

Wie schon in Kapitel 3.4.3.2.3 ist eine integrierte Sicht auf den Beratungsprozess und den dahinterliegenden Geschäftsprozess notwendig für CRM-Lösungen. Um generell eine IT-Unterstützung beim Beratungsprozess zu erreichen, braucht es eine Verbindung zwischen den verschiedenen Daten, dem Geschäftsprozess und dem Beratungsprozess. *Abbildung 31* zeigt eine integrierte Darstellung dieser verschiedenen Elemente:

[642] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 167-168

[643] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 168

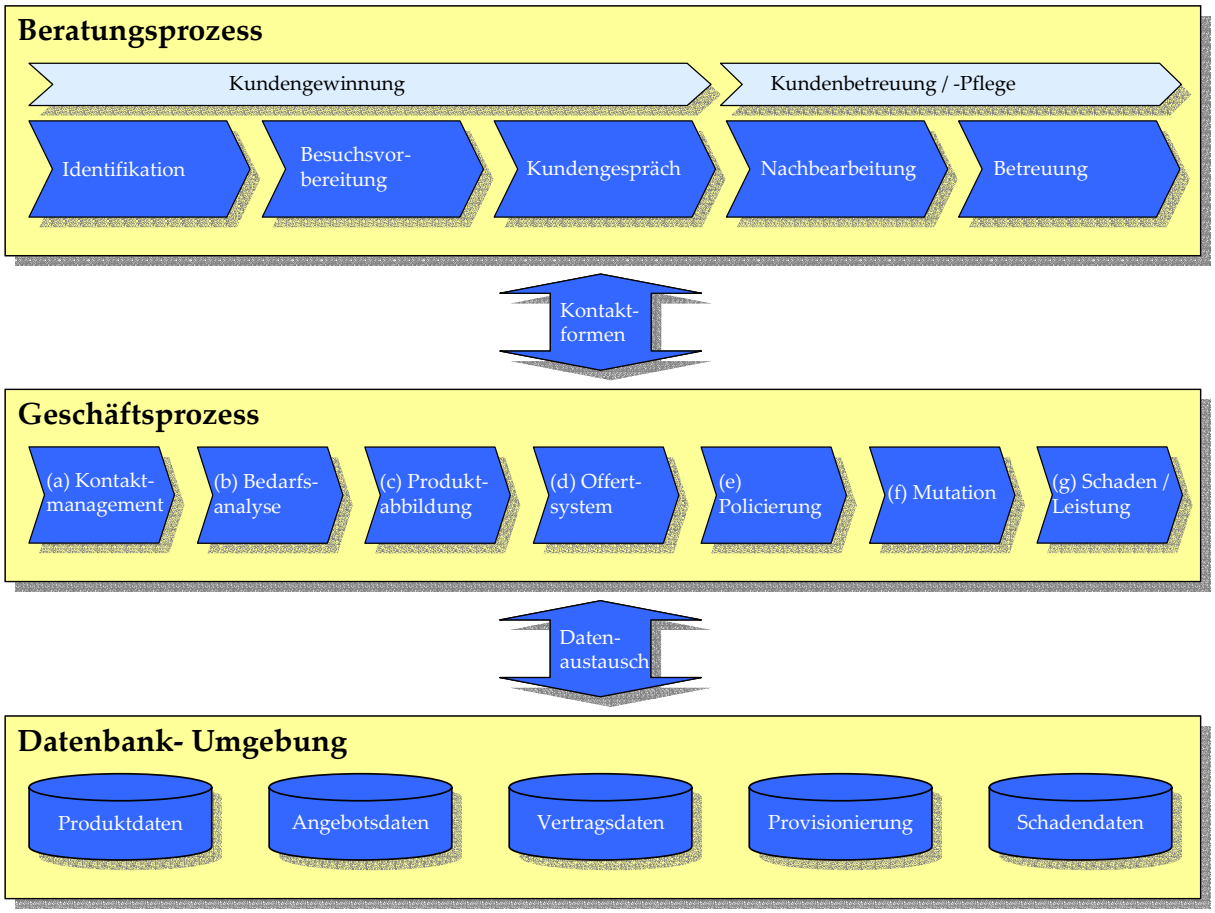



*Abbildung 31: Integrierte Sicht auf Beratungsprozess, Geschäftsprozess und Host-Umgebung*[644]

Für die meisten Formen der IT-Unterstützung im Beratungsprozess werden Daten aus einer Datenbank-Umgebung benötigt, welche durch einen Datenaustausch über verschiedene Kontaktformen in den Beratungsprozess einfliessen. Die hier dargestellten Datendimensionen sind in dem Sinne nicht abgeschlossen, als dass in der Praxis oft weitere Dimensionen dazukommen. Um den Datenaustausch ebenfalls aus integrierter Sicht zu organisieren, stellt ein Datawarehouse[645] eine mögliche Technik zur Realisierung dar. Die verschiedenen Kontaktformen stellen Kanäle dar, welche die Kommunikation zwischen Kunden und Versicherungen ermöglichen. Dies kann die klassische Form des Ausschliesslichkeitsvertriebs sein, es sind aber auch andere Formen wie Webseiten oder Makler möglich.

In den folgenden Unterkapiteln werden mehrere phasenübergreifende Formen der IT-Unterstützung kurz beschrieben, bei denen es einige umgesetzte Beispiele in der Praxis gibt.

[644] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lürzer und Jara 2001] S. 7, [Jara und Bechmann 2001] S. 90 und [Bechmann 2002] S. 49

[645] Siehe Kapitel 2.5.1.2

#### *3.4.6.4.1 CRM-Lösungen*

Für die Bedeutung und Ausgestaltung von CRM-Lösungen sei auf Kapitel 2.5.2.3 verwiesen. CRM-Systeme fassen verschiedene Formen von IT-Unterstützung zusammen und erlauben eine prozessübergreifende integrierte Sicht auf die gesamte Kundeninteraktion. Deshalb können CRM-Lösungen verschiedene Unterstützungsformen bündeln und dadurch einen höheren Gesamtnutzen erreichen. So arbeiten z.B. die 2500 Aussendienstmitarbeiter der *Wiener Städtischen Versicherung*[646] mit einer CRM-Lösung von *SAP*[647]. Damit können alle Informationen von einem einzigen zentralen System abgerufen werden, wobei eine Kombination mit mehreren Tools für die Vertriebsunterstützung und den Beratungsprozess möglich ist.[648] CRM-Lösungen bieten damit eine Plattform für mögliche IT-gestützte Innovationen im Beratungsprozess.

#### *3.4.6.4.2 Computer-Aided-Selling-Systeme (CAS-Systeme)*

Der Grossteil der heutzutage als CRM-Produkte angebotenen Tools geht auf Softwarelösungen zurück, welche aus dem Bereich der CAS-Systeme kommen. Solche Systeme sind integrierte Vertriebsinformationssysteme, welche die Vertriebsmitarbeiter in den Phasen des Beratungsprozesses unterstützen sollen.[649] Dafür wird auf verschiedene Softwaremodule und eine vernetzte Hardware-Architektur zurückgegriffen.[650] *Abbildung 32* zeigt mögliche Module von CAS-Systemen:

---

[646] www.wienerstaedtische.at

[647] www.sap.com

[648] Vgl. [Lier 2005a]

[649] [Kieliszek 1994] S. 8 fasst die Definition von CAS-Systemen folgendermassen zusammen: *„Unter Computer Aided Selling wird jegliche Anwendungssoftware verstanden, die mit Hilfe umfassender Informationen und Funktionen den Aussendienstmitarbeiter bei seiner Tätigkeit und seine Vorgesetzten bei der Führung, Steuerung und Kontrolle unterstützt. In diesem Sinne soll der Begriff gleichbedeutend mit Computerunterstützung im Verkauf, d. h. im Aussendienst, gebraucht werden – wenngleich der deutsche Begriff des ‚Verkaufens' im Rahmen qualifizierter Aussendiensttätigkeit nicht angebracht erscheint. Durch den Ausdruck CAS-System wird der ganzheitliche Charakter von Hardware und Software als Anwendung betont"*.

[650] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 222

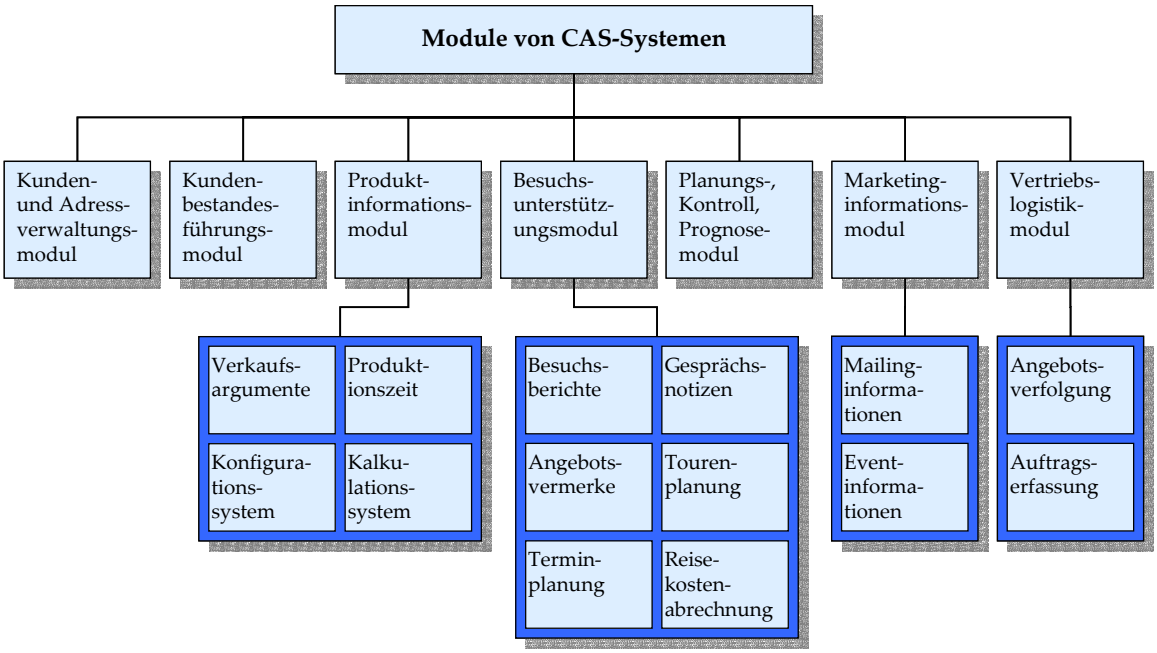



*Abbildung 32: Beispielhafte Module von CAS-Systemen*[651]

Durch die Vernetzung mit Datenressourcen über einen Datenaustausch, können die Berater zugrunde liegende Informationen jederzeit in den CAS-Systemen abrufen. Auf der anderen Seite können die entsprechenden Datenressourcen auch über CAS-Systeme mutiert und ergänzt werden. Die dargestellten Module können während der verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses eingesetzt werden. Im Unterschied zu den eher ganzheitlichen CRM-Systemen, richten sich CAS-Systeme hauptsächlich auf den Verkaufsvorgang und damit den Beratungsprozess aus.[652]

#### *3.4.6.4.3 E-Business für den Beratungsprozess*

Die Versicherungsberatung und der Abschluss einer Police übers Internet hat in der Vergangenheit wenig Anklang gefunden. So waren die Online-Umsätze im Vergleich zu anderen Branchen sehr gering.[653] Ein Bericht von [Swiss Re 2000] hat einige Faktoren genannt, weshalb ein Online-Verkauf von Versicherungen im Vergleich zu anderen Produkten und Dienstleistungen besonders schwierig sei:[654]

- Aufgrund der zum Teil sehr komplexen Versicherungsprodukte wird der Bedarf nach einer problemspezifischen Beratungsleistung gesteigert. Viele Kunden präferieren über ihre Situation und den damit verbundenen Bedarf mit einem realen Berater zu sprechen

[651] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 222; Primärquelle [Kieliszek 1994]

[652] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 222-223

[653] Vgl. [Bechmann 2002] S. 31

[654] Vgl. [Van der Berghe, Verweire et al. 2001] S. 107; Primärquelle [Swiss Re 2000]

- Gerade die Schadenabwicklung in der Betreuungsphase kann sehr individuell sein und ist schwierig zu standardisieren.
- Bei Versicherungsbeziehungen ist der Kontakt in der Regel zwar kurze Zeit sehr intensiv, aber über längere Zeit erfolgt oft kein regelmässiger Kontakt. Eine Geschäftsbeziehung übers Internet sei aber eher geeignet für einen standardisierten häufigen Kontakt.
- Viele Kunden sehen das Internet als unsicher an und sind deshalb nicht bereit, grosse Abschlüsse über ein solches Medium zu tätigen.
- Oft bestehen zusätzliche regulatorische Hürden, um Abschlüsse übers Internet zu tätigen.

Während der Krise[655] haben diese Hindernisse dazu beigetragen, dass viele Grossprojekte und auch möglicherweise sinnvolle Initiativen eingefroren wurden. So können E-Business-Initiativen helfen, Administrations- und Risikokosten zu reduzieren sowie das Geschäft zu erweitern. Am grössten ist das Potenzial bei der Reduktion der administrativen Kosten, was zu einem erheblichen Effizienzgewinn führen kann.[656] Vielfach beschränkt sich das Online-Angebot auf ein reines Informationsangebot. So war das Angebot an innovativen, interaktiven Beratungstools im Internet im Jahre 2000 sehr beschränkt. Über 90% von 812 untersuchten Webseiten im Finanzdienstleistungsbereich enthielten keine interaktiven für das Kaufverhalten entscheidende Tools.[657]

In der Praxis lassen sich somit sehr verschiedene Ansätze beobachten, welche einen unterschiedlichen Grad an Virtualisierung beinhalten. [Köhne 2002] unterscheidet fünf Stufen der Virtualisierung:

- **Keine Virtualisierung**: Kein Versicherungsangebot im Internet, da nicht präsent.
- **Geringe Virtualisierung**: Informationen, Produktpräsentationen und E-mail-Adressen befinden sich auf entsprechenden Internetseiten.
- **Mittlere Virtualisierung**: Einzelne Teile der Marktleistung[658] werden mittels Multimedia-Elementen erbracht. Es existiert zudem ein passwortgeschützter Bereich mit einem individuellen Kundenkonto.
- **Starke Virtualisierung**: Alle Phasen des Kundenkontakts und damit auch des Beratungsprozesses können virtuell betrachtet werden. Die Wertschöpfung ist jedoch erst zum Teil auf den virtuellen Raum verlagert (Digitalisierung gewisser Geschäftsprozesse).
- **Absolute Virtualisierung**: Kompletter Geschäftsprozess (in diesem Fall der Beratungsprozess) erfolgt virtuell.

---

[655] Siehe Kapitel 2.3.3

[656] Vgl. [Dias 2003]

[657] Vgl. [Niemeyer 2000]

[658] Für Beschreibung der Marktleistung siehe Kapitel 2.4.3

#### 3.4.6.5 Phasenspezifische IT-Unterstützung im Beratungsprozess

In den folgenden Unterkapiteln werden einige Möglichkeiten zur IT-Unterstützung in den einzelnen Beratungsprozessphasen beschrieben, wobei eher die Problematik und die Anforderungen im Vordergrund stehen. Analog zu Kapitel 3.4.5.1 werden die fünf Prozessphasen wiederum in drei Teilen behandelt. Dabei wird vom Status quo der IT-Unterstützung in der Assekuranz ausgegangen.

##### *3.4.6.5.1 IT-Unterstützung bei Identifikation und Besuchsvorbereitung*

Während dieser Prozessphasen sind verschiedene Tools für Kundenanalyse, Kundenselektion, Kundenzielplanung, Wiedervorlage, Terminplanung, Routenplanung oder Kommunikationskanalwahl denkbar.[659] In der Praxis finden sich diese Problematiken wieder, sind jedoch häufig nur bedingt durch Hilfsmittel aus der Informationstechnologie unterstützt. Zum Teil beschränken sich die verwendeten Tools auf einfache Kundenerfassung in einem Adressverwaltungstool, welches erst in der Nachbereitungsphase verwendet wird. Online-Funktionalitäten sind zudem oft erst ansatzweise realisiert. Die softwaretechnische Realisierung von qualitativ ausgereiften Modulen, beispielsweise im Rahmen einer CAS-Einführung[660], kann sehr ressourcenintensiv sein und ist in der Regel nicht trivial. Zu den angebotenen existierenden Online-Serviceleistungen gehören Versicherungsratgeber, Versicherungslexika und vereinzelte Rechenhilfen. Die Versicherungsratgeber geben den Kunden vorab Informationen über die angebotene Versicherungsleistung und sind ein relativ verbreitetes Element auf Versicherungswebseiten. Versicherungslexika versorgen den Kunden mit weiteren tiefer gehenden Erklärungen zu den verwendeten versicherungsspezifischen Themen und Begriffen. Rechenhilfen geben eine preisliche Übersicht bezüglich der gewünschten Leistungen.[661]

Bei der Identifikation kann eine selektive Adresswahl über vorgängige Zugangskriterien ebenfalls durch IT unterstützt werden. Dafür können Marketingdatenbanken verwendet werden, welche die entsprechenden Informationen verarbeiten und die Daten über standardisierte Schnittstellen mit der Hauptadressverwaltung synchronisieren.[662] Die Wahl des Kontaktkanals wird ebenfalls in dieser Phase definiert. Für eine Versicherung ist es entscheidend, von welcher Organisationseinheit ein Kunde über welchen Kommunikationskanal kontaktiert wird.[663] Häufig erfolgt eine Kontaktaufnahme über das Telefon und das anschliessende Kundengespräch in direktem persönlichem Kontakt mit dem Berater. Falls der Kunde von

[659] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003]

[660] Siehe Kapitel 3.4.6.4.2

[661] Vgl. [Bechmann 2002] S. 82-84

[662] Vgl. [Otto 1998]

[663] Vgl. [Gronover 2003] S. 20

einer anderen Organisationseinheit kontaktiert worden ist, braucht es eine Verbindung zum Berater, um diesen mit den für das Kundengespräch relevanten Informationen zu versorgen. Bei vielen Banken seien die Kanalstrategien und damit auch die verbundene IT-Unterstützung relativ unklar geregelt, was einen Hinweis auf ähnliche Verhältnisse in der Versicherungsbranche gibt.[664]

Die IT wird häufig sehr individuell und auf nicht standardisierte Weise genutzt. Es hat sich jedoch gezeigt, dass insbesondere in der Identifikations- und Besuchsvorbereitungsphase der Wunsch nach verstärkter Unterstützung für die Berater vorhanden ist.[665]

#### *3.4.6.5.2 IT-Unterstützung während des Kundengesprächs*

Während des Beratungsgesprächs sind IT-Hilfsmittel vor allem bei der Produktpräsentation, Produktkonfiguration und Kalkulation verbreitet. Dies zeigt eine relativ klare Produktorientierung bei der IT-Unterstützung. Dabei sollten Informationen über die qualitativen, quantitativen, preislichen und terminlichen Leistungsmöglichkeiten der Versicherung vorhanden sein, wobei eine elektronische Produktpräsentation die digitale Aufbereitung von Prospekten, Preislisten, Zeichnungen, etc. ermöglicht. Konfigurationssysteme ermöglichen die Zusammenstellung eines individualisierten Angebots. Kalkulationssysteme sind dabei oft in Konfigurationssysteme integriert und ermöglichen eine Preisberechnung einer individuellen Konfiguration.[666] Es ist jedoch so, dass solche Systeme noch nicht immer angewendet werden während des Kundengesprächs. [Mummert Consulting AG 2004] fragten 144 Experten aus dem Versicherungswesen im Rahmen einer Studie über die prozentuale Nutzung eines Systems während des Kundengesprächs:

---

[664] Vgl. [Romaneschi 2005] S. 61

[665] Siehe Kapitel 3.4.5.1.1

[666] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 223-224

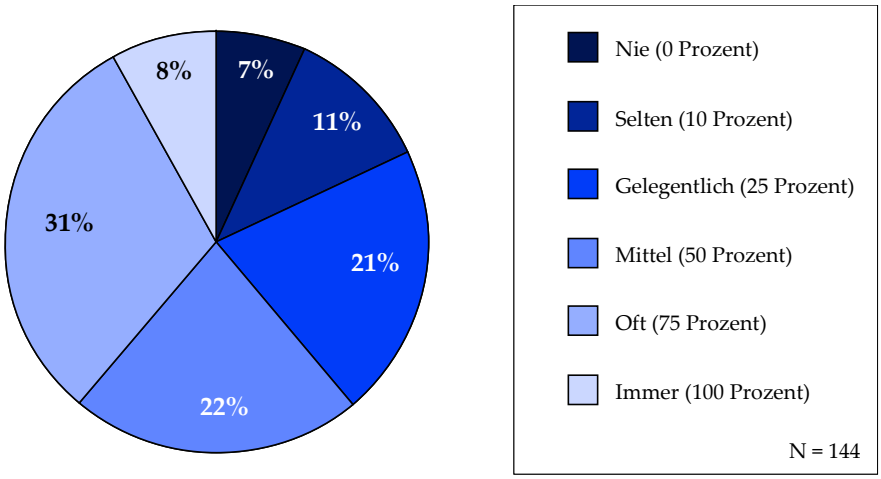



*Abbildung 33: Nutzung des Systems im Kundengespräch*[667]

Sieben Prozent der Berater benutzen nie ein System, aber mehr als die Hälfte der Berater benutzen in 50 oder mehr Prozent der Fälle ein Informationssystem während des Beratungsgesprächs. Fast ein Drittel der Berater benutzt oft ein System während der Beratungen, was jedoch nicht bedingt, dass auch Systeme für Produktpräsentationen, Produktkonfiguration oder Kalkulation verwendet werden. Deshalb könnte der Anteil der Systemnutzung mit integrierten Beratungstools durchaus kleiner ausfallen. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass Berater einer technischen Vertriebsunterstützung nicht abgeneigt sind.[668]

Systeme, welche während des Kundengesprächs eingesetzt werden, werden oft als Point of Sale (PoS) Systeme bezeichnet.[669] PoS-Systeme sollen erhebliche Effizienzvorteile mit sich bringen und dem Kunden einen gut dokumentierten Antrag mit schneller Policenerstellung ermöglichen. Ein PoS-System ermögliche es auch kleineren Aussenstellen ein umfassendes Angebot zu haben. Die Kundendaten können mit solchen Systemen besser gesammelt werden.[670]

Ein Beispiel für eine IT-Unterstützung in Form eines Tarifrechners liefert die *Fahrlehrerversicherung VaG*[671]. Dabei wurden Tarifrechner für Laptops und das Internet-Angebot auf Basis der funktionalen Programmiersprache *Scheme* entwickelt, was eine schnelle und unkomplizierte Unterstützung für Kunden und Berater ermögliche. Derselbe Tarifrechner kann sowohl Online als auch Offline verwendet werden.[672] Generell gibt es viele solche Beispiele einzelner Anwendungen, aber oft wird auf heterogenen und fragmentierten technologischen Standards aufgebaut,[673] was eine einheitliche Integration der einzelnen

[667] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Mummert Consulting AG 2004]

[668] Vgl. [Mummert Consulting AG 2004]

[669] z.B. in [Bothmann 1998]

[670] Vgl. [Krallmann 1998]

[671] www.fahrlehrerversicherung.de

[672] Vgl. [Lier 2005a]

[673] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2002] S. 20

Tools als Module eines CAS-Systems[674] erschwert. Gemäss [Accenture und IVW HSG 2005] lässt sich jedoch ein Trend erkennen, dass in Zukunft Normen in der Partner- und Vertragsverwaltung stärker etabliert sein werden, einheitliche Schnittstellen angestrebt werden und damit eine Integration in übergreifende Systeme einfacher sein wird.[675]

#### *3.4.6.5.3 IT-Unterstützung zur Nachbearbeitung und Betreuung*

In der Nachbearbeitung erfolgen Antragserfassung und –Bearbeitung in der Regel über ein Informationssystem, welches die Vertragsdaten verwaltet. Durch standardisierte Dokumentenformate und einen effizienten Ablauf der internen Geschäftsprozesse erfolgt die Annahme wesentlich schneller.[676] Ein Versicherungsantrag auf Papier durchläuft oft mehr als 20 Instanzen, was zu einer Dauer von drei bis zu 40 Tagen führt, bis der Kunde die Bestätigung seiner Police erhält. Trotz einer Verwendung von Offertenrechnern während des Verkaufsgesprächs, ist es immer noch sehr verbreitet, dass der Berater das Antragsformular auf Papier vom Kunden unterschreiben lässt, dieses per Post an den Innendienst schickt, der es einscannt und im Informationssystem erfasst. Es hat sich gezeigt, dass dieser Prozess sehr personalintensiv, zeitraubend und fehleranfällig ist.[677]

Während der Betreuung werden oftmals Tools verwendet zur Kundenverwaltung und Datenauswertung. Nach Ansicht eines von [Otto 1998] befragten Experten gehört zur IT-Unterstützung *„natürlich auch eine detaillierte Übersicht über die Kunden-, Vertragsdaten sowie Zahlungs- und Schadeninformationen, welche aus den rückwärtigen Systemen, dem Mainframe einer Versicherung in die lokale Datenbank eines Agenten repliziert werden“*[678]. Die Auswahl an verschiedenen Systemen zur Policenverwaltung ist sehr gross. So werden umfassende Policenverwaltungssysteme angeboten von *CGI (Global Insurance Open Solution)*[679], *Exaxe (Assure Plus)*[680], *Percana (Eclipse)*[681], *SunGard (iWORKS)*[682] oder vielen weiteren. Zusätzlich drängen neu auch Anbieter wie *SAP (SAP Product and Policy Management)*[683] in diesen Markt.[684] Es ist jedoch so, dass viele dieser Tools nicht direkt im Beratungsgespräch einsetzbar sind. Eine Ausnahme bildet das Produkt *„Elixir“* von *Mastek*[685], einer indischen Firma mit Geschäften in den USA, Europa und Asien. *Elixir* enthält neben den Modulen für

---

[674] Siehe Kapitel 3.4.6.4.2

[675] Vgl. [Accenture und IVW HSG 2005] S. 26

[676] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003]

[677] Vgl. [Versicherungsbetriebe 2005]

[678] Zitat aus [Otto 1998]

[679] www.cgi.com

[680] www.exaxe.com

[681] www.percana.com

[682] www.sungard.com/products_and_services/sis/

[683] www.sap.com

[684] Vgl. [Schmitt 2005] S. 9

[685] www.mastek.com

Policenverwaltung auch Funktionalitäten für das Beratungsgespräch, wobei es ausgerichtet ist auf den Leben-Bereich.[686]

Durch eine gute IT-Unterstützung in der Nachbereitungs- und Betreuungsphase werden einerseits die Abläufe effizienter und andererseits können die Kundenkenntnisse erweitert werden. So können Kunden segmentspezifisch und individuell betreut werden. Wie in Kapitel 2.5.2.3 erwähnt, besitzen die Versicherungen jedoch häufig Mängel, wenn es darum geht, den Wert eines Kunden zu bestimmen oder eine durchgehende Kundenanalyse durchzuführen.

## 3.5 Zwischenfazit und Ausblick

Der Berater als Teil der Versicherungsberatung hat verschiedene Kompetenzen in methodischer, sozialer und fachlicher Hinsicht zu erfüllen. Zufriedene Berater wirken sich positiv auf eine kundenorientierte Beratung aus. Dabei können sich Interessenkonflikte aufgrund eines beschränkten Produktangebots oder eines unausgewogenen Provisionsansatzes ergeben. Auch bei den Beratern kann zwischen verschiedenen Typen unterschieden werden, was einen wesentlichen Einfluss auf die Beratung ausübt. Damit sich Berater nicht als „*Sklaven der EDV*" fühlen, sollte die IT transparent gestaltet werden, wobei IT im Hintergrund auch als Vertriebssteuerungsinstrument eingesetzt werden kann.

Der typische KMU-Kunde zeichnet sich durch diverse Merkmale wie beispielsweise einer engen Verflechtung des Betriebs mit der Person des Unternehmers aus. Dies erschwert den Umgang mit der Versicherung, da es zwar komplexe Verhandlungen zum Abschluss braucht, aber vielfach nicht klar vom Privatgeschäft getrennt werden kann. Ausgehend von der Erfüllung der Kundenerwartungen und –bedürfnisse ergibt sich eine Kundenzufriedenheit oder –unzufriedenheit, welche einen wesentlichen Einfluss auf die Kundenbindung ausübt. Anhand von verschiedenen Kriteriendimensionen können Kunden in Segmente aufgeteilt werden. Die Segmente können dabei sehr unterschiedlich ausfallen wie beispielsweise nach sozioökonomischen Gruppen, Vertrauensbedürfnis oder nach psychologischen Präferenzen. Die IT stellt sich für die Kunden oftmals als zweischneidiges Schwert dar, indem sie einerseits viele Möglichkeiten eröffnet, aber andererseits die Personen heraushält. Beim IT-Einsatz für den Kunden sollte deshalb der Umgebungseinfluss und die Besonderheiten der computervermittelten Information berücksichtigt werden.

Der Beratungsprozess stellt aus Kundensicht einen Teil des Sicherungsprozesses dar und aus Versicherungssicht einen Teil der Wertschöpfung. Zur Beschreibung des Aktivitätenablaufs wurde ein Beratungsprozessmodell mit fünf Phasen gewählt. Für die Beratung gibt es verschiedene Strategieansätze wie beispielsweise ein produkt- oder kundenzentrierter Dialog. Daneben können auch zielgruppenorientierte oder ganzheitliche Beratungsansätze verfolgt werden. Die beschriebenen Strategien drücken ein übergeordnetes

[686] Vgl. [Schmitt 2005] S. 50

Ziel aus, ohne jedoch klare Handlungsempfehlungen abzugeben. Im Beratungsprozess stellen sich ausserdem einige übergreifende und phasenspezifische Problematiken wie beispielsweise der immer noch hohe Anteil papiergestützter Prozesse. Schliesslich wurden bei der IT-Unterstützung im Beratungsprozess der Status Quo der verschiedenen Prozessphasen und die Anforderungen an Vertriebsinformationssysteme aufgezeigt.

Neben der sich verändernden Marktlogik - wie in Kapitel 2 beschrieben - zeigt das Kapitel 3 auf, dass eine individuelle Erfüllung der Kundenerwartungen den Erfolg bei einem Beratungsprozess erhöht. Um aber diese Erwartungen erfüllen zu können, müssen die Versicherungen ihre Kunden kennen und individuell ansprechen. Dafür sollte eine Beratungsstrategie verfolgt werden, welche mit zielgerichteten Handlungsempfehlungen verbunden ist. Durch das sich verändernde Umfeld sind allenfalls auch neue Ansätze denkbar.

Ausserdem wirkt sich der zunehmende Wettbewerbs- und Kostendruck auch auf den Beratungsprozess aus, wobei die Effizienz aus Versicherungssicht trotz Deregulierung und IT-Entwicklung im Vergleich zu anderen Branchen mangelhaft ausfällt. Dies liegt möglicherweise an einigen der in Abschnitt 3.4.5 aufgezeigten Problematiken. Damit aber die Ineffizienzen auf operativer Ebene spezifisch beschrieben werden können, sollten mögliche Probleme und das Verbesserungspotenzial bekannt sein.

Vielfach und insbesondere bei der Rolle der IT haben sich die Erwartungen der Kunden und der Versicherungen bisher unterschieden. Die IT hat ein hohes Potenzial zur Effizienzsteigerung, oft wird dieses aber ungenügend genutzt oder zusätzliche Einflüsse auf die Beratungsleistung nicht berücksichtigt. Daher sollten aufgrund von existierenden Problematiken spezifische IT-Massnahmen formuliert werden, welche die Effizienz bei bestehenden Strategien erhöhen können und eine Umsetzung von neuen Beratungsansätzen erleichtern können.

# 4 Methodik der empirischen Arbeit

## 4.1 Vorgehensweise

Diese Methodik der empirischen Arbeit wurde in Zusammenarbeit mit Urs Huber[687] entwickelt, erarbeitet und geschrieben.

Die in Kapitel 2 beschriebene Entwicklung der Versicherungswirtschaft und die gestiegenen Anforderungen an ein Versicherungsunternehmen durch die sich veränderte Umwelt zwingen Versicherungsunternehmen dazu, ihre Vertriebsstrategie und somit auch den Beratungsprozess zu überdenken. Um sich von Mitbewerbern zu differenzieren und das Potenzial einer langfristigen Kundenbeziehung auszuschöpfen, versuchen Versicherungsunternehmen sich unter dem Aspekt der Kundenorientierung Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Ein Weg dies zu erreichen ist die Ausrichtung des Beratungsprozesses auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden, damit kurzfristig Kundenzufriedenheit und längerfristig sogar eine Kundenloyalität bzw. Kundenbindung erreicht werden kann.[688] Dabei wurden in der Versicherungswirtschaft keine operativen, an eine Strategie geknüpfte, Handlungsempfehlungen gesehen, wie und auf welche Art der Beratungsprozess ablaufen soll, um die Erwartungen des Kunden zu erfüllen und eine hohe Qualität des Beratungsprozesses für jeden Kunden individuell zu erreichen. Erschwert wird dies durch die Komplexität der Interaktion zwischen Kunde und Berater sowie durch den Umgang der Kunden mit dem Thema Versicherungen. Für die Erreichung eines effizienten und effektiven Beratungsprozess kann dabei auch auf die IT-Unterstützung zurückgegriffen werden, mit deren Hilfe nicht nur ein mögliches Verbesserungspotenzial umgesetzt werden kann, sondern auch neue Arten von Beratungsprozessen ermöglicht werden. Dabei bietet der in den vorhergehenden Kapiteln vorgestellte IT-Einsatz noch viel Verbesserungspotenzial.

Das im nachfolgenden Kapitel eingeführte Konzept des Leitbildes im Beratungsprozess ermöglicht die Beschreibung verschiedener Vorgehensweisen im Beratungsprozess und unterstützt somit eine Abstimmung des Beratungsprozesses auf die Bedürfnisse der Kunden. Die sich daraus ergebenden Thesen sowie die Methodik zur Beantwortung dieser Fragen werden in den folgenden Kapiteln dargestellt. Zum Schluss erfolgt eine kurze Übersicht über die durchgeführten Erhebungen.

---

[687] Vgl. [Huber 2006]

[688] Siehe Kapitel 3.3.3

## 4.2 Leitbild des Beratungsprozesses

Im Folgenden wird der Begriff eines Beratungsprozessleitbildes eingeführt. Dazu werden zunächst herkömmliche Ansätze wie das Organisationsleitbild, zur Definition eines Leitbildes untersucht, welche in Beziehung zur Beratung gesetzt werden, was zum Begriff des Beratungsprozessleitbildes führt. Dieses wird anhand von zwei Bestandteilen weiter aufgegliedert. Danach erfolgt eine Einordnung des Beratungsprozessleitbildes in den Gesamtkontext eines phasenbezogenen Beratungsprozesses.

### 4.2.1 Definition Leitbild des Beratungsprozesses

Unter einem Leitbild im betriebswirtschaftlichen Kontext wird in der Regel die Ausformulierung der Unternehmensphilosophie verstanden. Dies ist die Grundlage und der Ausdruck einer Unternehmenspolitik.[689] Es bildet die Grundgesetze ab und enthält langfristige Ziele einer Organisation sowie Richtlinien für das Verhalten der Organisationsmitglieder. Dabei werden die Funktionen eines Leitbildes gemäss [Büchner, Bernreiter et al. 2004] in drei Kategorien aufgeteilt: Organisationsbezogene Funktionen, Mitgliederbezogene Funktionen und Umfeldbezogene Funktionen. Eine allgemeine Definition für den Begriff Leitbild findet sich in [Brockhaus 1996-1999], in welchem ein Leitbild als die „*orientierungs-, handlungs- oder entscheidungsleitenden Vorstellungen des Menschen*“[690] verstanden wird.

Ein Beratungsprozessleitbild grenzt dieses allgemeine Leitbild-Verständnis mit Bezug auf das Unternehmen als Ganzes ein, indem es ausschliesslich auf die Beratung ausgerichtet ist. Im Kontext dieser Diplomarbeit bezieht es sich folglich auf die Beratung zwischen einem Versicherungsunternehmen und dessen Kunden. Ein Beratungsprozessleitbild zeigt den Beratungsansatz auf, also unter anderem die Strategie und Grundausrichtung einer Beratung, ohne dabei näher auf den Inhalt einzugehen. Daneben werden Grundwerte und Mission für die Ausgestaltung eines Beratungsprozesses beschrieben. Analog zur unternehmensmissionsbezogenen Beschreibung in [Döhrmann 2005] kann auch das Beratungsprozessleitbild in drei Bestandteile aufgeteilt werden: Leitidee, Leitsätze und Motto. Auf das Motto als eine prägnante Bündelung von Leitidee und Leitsätzen[691] soll jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden, weil es eher als Kommunikationsmassnahme dient und keine zusätzlichen inhaltlichen Aussagen erlaubt.

---

[689] Vgl. [Hopfenbeck 2000]

[690] Zitat aus [Brockhaus 1996-1999]

[691] Vgl. [Döhrmann 2005]

### 4.2.2 Erläuterung der Bestandteile eines Beratungsprozessleitbildes

Um ein besseres Verständnis für den Gesamtbegriff eines Beratungsprozessleitbildes zu gewinnen, werden dessen Elemente kurz erklärt. Durch das Auftreten von verschiedenen Ausgestaltungsattributen in diesen Bestandteilen kann schliesslich auf unterschiedliche Beratungsprozessleitbilder in der Praxis geschlossen werden.

#### 4.2.2.1 Leitidee

In Anlehnung an [Döhrmann, 2005] wird unter einer Leitidee eine übergeordnete konzeptionelle Idee oder der Sinn eines Unternehmens verstanden. Wird diese Definition auf den Beratungsprozess übertragen, so ergibt sich daraus die Beschreibung der konzeptionellen Idee, welche hinter einer spezifischen Vorgehensweise beim Beratungsprozess steckt.

#### 4.2.2.2 Leitsätze

Leitsätze drücken Grundwerte, Ziele und Kriterien aus, wie Leitideen umgesetzt werden sollen. Sie stellen damit den betroffenen Mitarbeitern (im Kontext der Versicherungsberatung den Beratern) eine Handlungshilfe zur Verfügung und geben ebenfalls nach aussen zu erkennen, welches Handeln die Kunden von Seiten der Versicherung für den Beratungsprozess in ihre Erwartungshaltung einschliessen dürfen.[692] Im Rahmen dieser Arbeit werden Leitsätze durch konstituierende Attribute zu verschiedenen Aspekten im Beratungsprozess zusammengesetzt, welche sich nicht nur auf Handlungshilfen für die Berater beschränken, sondern auch den Kunden und Versicherungsunternehmen als Ganzes einen Orientierungsrahmen geben sollen.

### 4.2.3 Einordnung des Beratungsprozessleitbildes

Ausgangspunkt für die Einordnung eines Beratungsprozessleitbildes bildet die Annahme, dass ein Beratungsprozess im heutigen wirtschaftlichen Umfeld möglichst kundenorientiert ausgestaltet sein soll. Somit lässt sich im Kontext des Beratungsprozesses und der daran beteiligten Kunden und Berater das Beratungsprozessleitbild wie in folgender Abbildung ersichtlich einordnen:

[692] Vgl. [Döhrmann 2005]

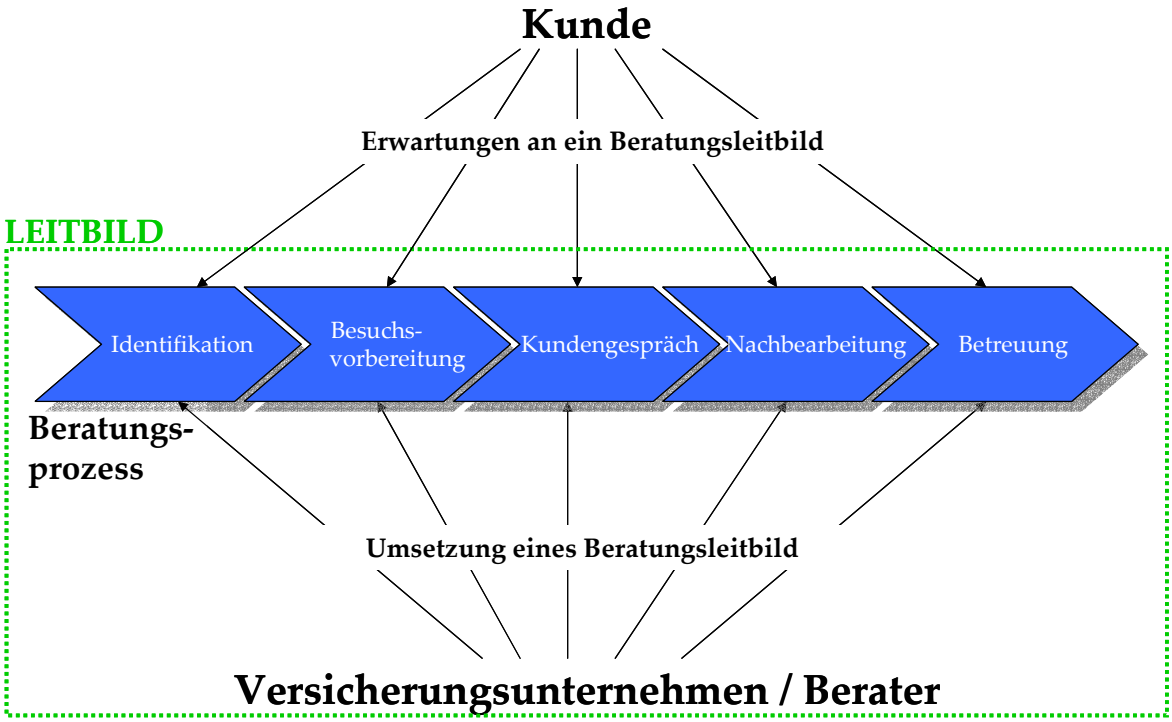



*Abbildung 34: Einordnung Leitbild in den Beratungsprozess*[693]

Das Leitbild eines Beratungsprozesses umfasst demnach nicht nur den Beratungsprozess (Identifikation, Besuchsvorbereitung, Kundengespräch, Nachbearbeitung und Betreuung), sondern beinhaltet insbesondere auch die Intention des Beraters, wie ein Beratungsprozessleitbild ausgestaltet werden soll, da dieser einem bestimmten Beratungsansatz bzw. einer bestimmten Strategie und Grundausrichtung folgt.[694] Der eigentliche Beratungsprozess kann dabei als Folge bzw. Umsetzung der Intention des Beraters bezüglich des Leitbildes verstanden werden. Der Kunde hat dabei seine eigenen Erwartungen an ein Leitbild, welche sich nicht zwingend mit den Intentionen des Beraters überschneiden müssen. Ziel des Beraters ist es nun, seine Intention an ein Leitbild und die effiziente bzw. effektive Umsetzung dieser Intention an die Erwartungen des Kunden anzupassen, um insgesamt eine grössere Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess seitens des Kunden zu schaffen. Damit soll erreicht werden, dass das Ziel einer Kundenorientierung auch im Beratungsprozess einer Versicherung umgesetzt wird.

## 4.3 Thesen

Bisherige Beratungsstrategien sind häufig relativ allgemein und als ein Element eines ganzheitlichen Kundenmanagementsystems beschrieben worden, welches den Kunden in den Mittelpunkt stellt. In dieser Arbeit sollen jedoch sowohl mögliche Beratungsstrategien und Handlungsempfehlungen untersucht als auch die Differenz der beobachteten Praxis zu

[693] Eigene Darstellung

[694] Siehe Kapitel 4.2.1

unterschiedlichen Kundenerwartungen analysiert werden. Der Nutzenaspekt eines Leitbildes liegt darin, dass es eine qualitative Betrachtung einer solchen Differenz durch empirische Methoden ermöglicht und zugleich ein geeignetes Mittel zur phasenunabhängigen direkten Beschreibung der Ausgestaltung von Beratungsprozessen darstellt. Zusätzlich ist es möglich, geeignete Massnahmen für eine mögliche Effizienzsteigerung für jedes Leitbild gemäss den Handlungsempfehlungen zu geben. Die sich daraus ergebenden Thesen, welche durch die empirische Arbeit begründet werden sollen, können folgendermassen umschrieben werden:

**Leitbildthese**

Es existieren unterschiedliche vorhandene Beratungsprozessleitbilder, wobei aufgrund von verschiedenen Kundenerwartungen auch neue Leitbilder denkbar wären.

**These zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten**

Ineffizienzen beim Beratungsprozess können durch spezifische Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, welche eine unterschiedliche Relevanz je nach verwendetem Leitbild haben können.

**These zu IT-Massnahmen**

Mittels IT-Massnahmen, welche spezifische Probleme abschwächen oder Verbesserungsmöglichkeiten umsetzen, können Verbesserungen bestehender und eine erleichterte Umsetzung neuer Leitbilder ermöglicht werden.

## 4.4 Empirische Vorgehensweise

Die Basis der empirischen Vorgehensweise bildet das im nächsten Unterkapitel vorgestellte Servicequalitätsmodell. Dieses Modell wird für diese Arbeit spezifisch auf den Beratungsprozess in der Versicherungswirtschaft angepasst und Bereiche möglicher Probleme aufgezeigt. Anschliessend wird erläutert, welche Methoden für die empirische Arbeit angewendet und wie diese für die Lösung der Thesen eingesetzt wurden.

### 4.4.1 Servicequalitätsmodell

Das Servicequalitätsmodell wurde von *Zeithaml*, *Parasuraman* und *Berry* entwickelt, um potenzielle Gründe von Qualitätsproblemen einer Dienstleistung[695] aus Sicht der Kunden zu

[695] Der aus dem Englischen übersetzte Begriff Service wird mit dem Deutschen Begriff im Kontext der Versicherungsberatung gleichgesetzt.

ergründen.[696] Dabei wurden in einem ersten Schritt mittels Fokusgruppeninterviews mit verschiedenen Vertretern aus dem Dienstleistungssektor[697] versucht, die Servicequalität aus Sicht des Kunden zu definieren. Gute Servicequalität ist demnach, wenn die Erwartungen des Kunden an eine Dienstleistung erfüllt bzw. übertroffen werden.[698] Die Erwartungen des Kunden werden ihrerseits von verschiedenen Faktoren wie Mund-zu-Mund Kommunikation, persönlicher Bedürfnisse, Erfahrungen mit Dienstleistungen und der externen Kommunikation[699] des Dienstleistungsanbieters beeinflusst.[700] Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Servicequalität den Unterschied zwischen der wahrgenommenen und der durch verschiedene Faktoren beeinflussten, erwarteten Leistung darstellt.

Aus Sicht eines Dienstleistungsunternehmens kann einerseits die Wahrnehmung der Kunden über die externe Kommunikation und andererseits die wahrgenommene bzw. erhaltene Dienstleistung beeinflusst werden. Das in der folgenden Abbildung beschriebene konzeptionelle Modell der Servicequalität dient dabei als Basis für die Ergründung möglicher Probleme innerhalb der gesamten Dienstleistung:

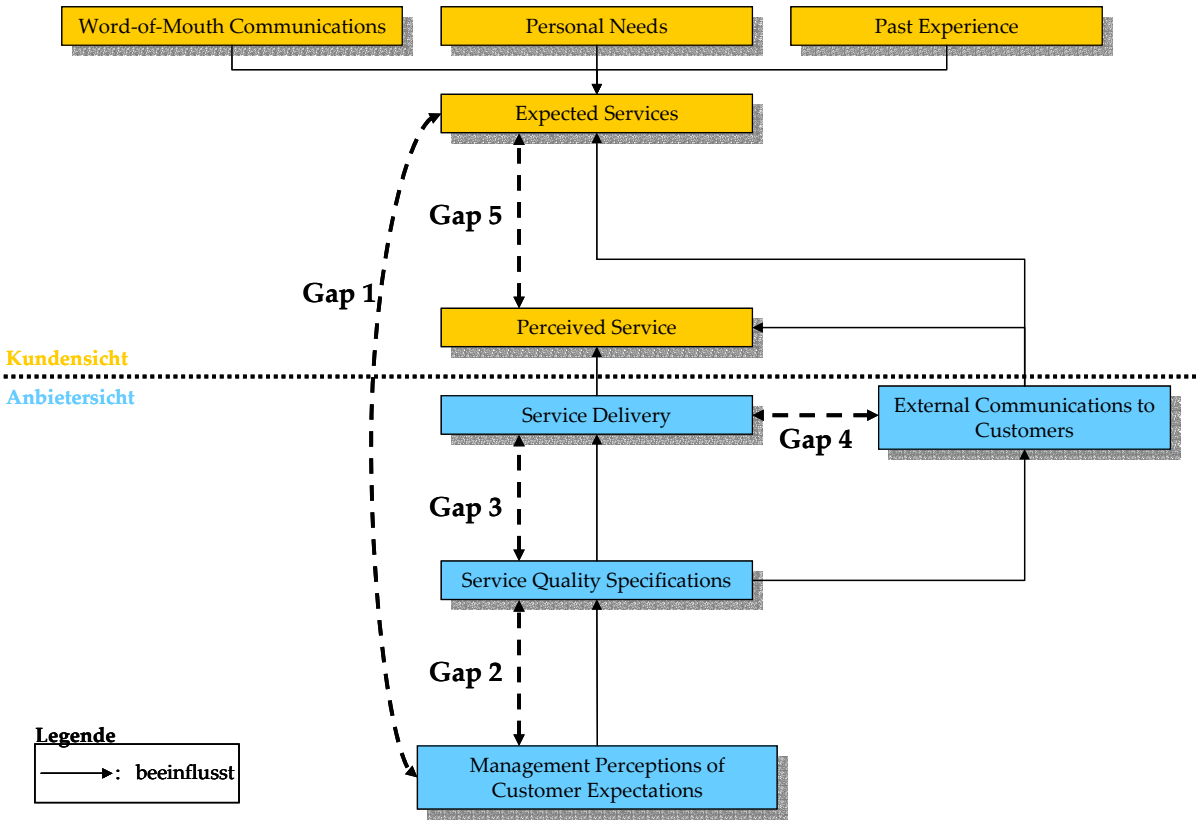



*Abbildung 35: Konzeptionelles Servicequalitätsmodell*[701]

[696] Vgl. [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 35

[697] Vgl. [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 16

[698] Vgl. [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 18

[699] Unter externer Kommunikation werden direkte oder indirekte Nachrichten bzw. Versprechen des Unternehmens über Werbung oder andere Medien verstanden.

[700] Vgl. [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 19

[701] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 46

Die Kundensicht umfasst die weiter oben beschriebenen Elemente. Der Unterschied zwischen wahrgenommener und erwarteter Servicequalität wird als Gap 5 bezeichnet und ist die Folge der anderen Servicequalitätsprobleme bzw. von Gap 1-4.[702] Nachfolgend werden die Gaps 1-4 kurz erläutert und mögliche Probleme aufgezeigt:[703]

- **Gap 1**: Beschreibt den Unterschied zwischen den Erwartungen des Kunden und der Sicht des Managements auf die Kundenerwartungen, d.h. ein Gap ist vorhanden, falls das Management eine falsche Sicht bezüglich der Erwartungen der Kunden hat.
- **Gap 2**: Der Gap 2 beschreibt das mögliche Problem der unterschiedlichen Sichtweise des Managements und der Servicequalitätsspezifikation bzw. der Definition und Evaluierung von Standards der Dienstleistung.
- **Gap 3**: Die nicht optimale Abstimmung zwischen der Servicequalitätsspezifikation und der ausgeführten Dienstleistung kann aus verschiedenen Gründen vorliegen. Das grösste Problem ist die Nichteinhaltung der Standards durch das Kontaktpersonal des Dienstleistungsunternehmens.
- **Gap 4**: Der Gap zwischen der ausgeführten Dienstleistung und der externen Kommunikation entsteht, wenn eine inadäquate Koordination zwischen Marketing und operativen Unternehmensteil vorhanden ist.

Auf Basis dieser Gaps kann eine Gap-Analyse erfolgen, die Auskunft über die Gründe von Servicequalitätsproblemen gibt und somit potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten bei der Durchführung von Dienstleistungen aufzeigt.

### 4.4.2 Servicequalitätsmodell für den Beratungsprozess von Versicherungsunternehmen

Das in Kapitel 4.4.1 beschriebene Servicequalitätsmodell kann auch in der Versicherungsberatung angewendet werden, da es sich bei dieser auch um eine Dienstleistung handelt.[704] Um das Modell spezifisch auf die Versicherungsberatung und insbesondere auf die Beratungsprozessleitbildidee auszurichten, sind folgende Anpassungen vorgenommen worden:

- Die Anbieterseite, welche im ursprünglichen Modell durch das Management, Kontaktpersonal und Marketing gekennzeichnet sind, wird auf den Versicherungsberater resp. auf das Versicherungsunternehmen als Verkäufer

[702] Vgl. [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 36

[703] Vgl. [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 37-45

[704] Vgl. [Lehmann und Ruf 1993] S. 23

beschränkt. Als Folge davon beschränkt sich das Modell nur noch auf den Beratungsprozess zwischen Kunde und Versicherer.[705]

- Diese Anpassung hat dadurch wiederum einen Einfluss auf die Gaps 2, 3 und 4. Da die Managementsicht[706] durch die Berater / Versicherungssicht ersetzt wird, verschmilzt die Spezifikation des Services bzw. der Beratung direkt mit der Intention des Beraters über ein kundenorientiertes Leitbild. Somit wird nicht mehr zwischen Gap 2 und 3 unterschieden. Da die Marketingbetrachtung und deren Implikationen kein Untersuchungsgegenstand des empirischen Teils dieser Arbeit sind, sind auch der Gap 4 und die externe Kommunikation nicht mehr für die Darstellung des Beratungsprozesses relevant.
- Aus Übersichtsgründen wird daher die Nomenklatur der Gaps von der einfachen Nummerierung 1-5 verändert, um eine mögliche Verwechslungsgefahr zu minimieren. Die verschmolzenen Gaps 2 und 3 werden daher vereinfacht als Gap β bezeichnet, Gap 1 wird zu Gap $\alpha$ und Gap 5 zu Gap Ω, da dieser als Folge der beiden anderen Gaps betrachtet wird.
- Der allgemeine Begriff des Services wird nun durch den Begriff Leitbild ersetzt um das Modell konkret für die Idee des Leitbildes des Beratungsprozesses anwenden zu können.

Das Resultat ist in *Abbildung 36* ersichtlich, wobei aus Übersichtsgründen die *Abbildung 34* mit der Darstellung des Beratungsprozesses und seinen Implikationen auf Kunde, Berater und Leitbild und die angepasste *Abbildung 35* des konzeptionellen Modells der Servicequalität miteinander vereint wurden:

[705] Siehe *Abbildung 34*

[706] Siehe *Abbildung 35*

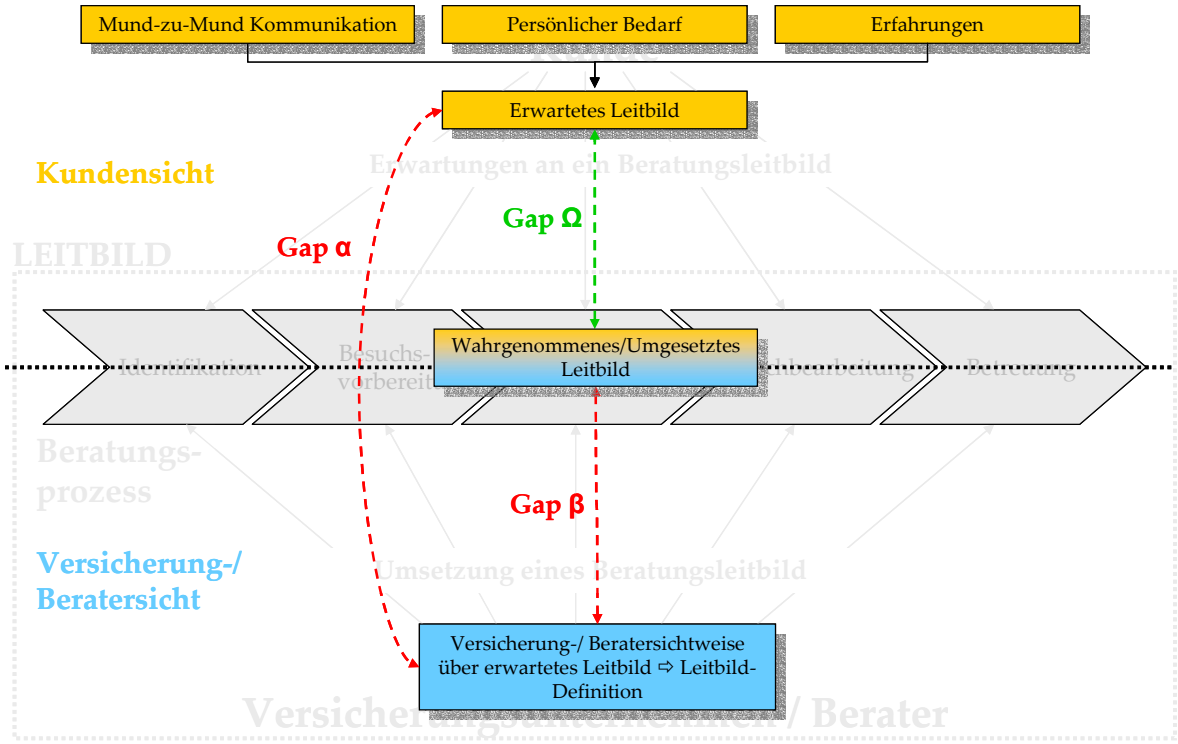



*Abbildung 36: Servicequalitätsmodell der Versicherungsberatung*[707]

Das angepasst Servicequalitätsmodell der Versicherungsberatung schlägt nun die direkte Brücke zur Einordnung des Beratungsprozessleitbildes in den Beratungsprozess[708] und ermöglicht über eine Gap-Analyse die Identifikation von Problemen beim Beratungsprozess. Gap $\alpha$ beschreibt die Differenz zwischen der Beratersichtweise einer Leitbild-Definition, also der Intention auf ein bestimmtes Beratungsprozessleitbild von Seiten des Beraters, und den Kundenerwartungen an ein Beratungsprozessleitbild. Falls dieser Gap auftritt, ist eine Neudefinition des Beratungsprozessleitbildes nötig, damit die Erwartungen des Kunden erfüllt werden. Gap $\beta$ beschreibt dagegen die Differenz zwischen Leitbild-Definition des Beraters und umgesetztem bzw. wahrgenommenem Leitbild. Dieser Gap tritt dann auf, wenn die Kundenerwartungen an ein Leitbild und die grundsätzliche Leitbild-Definition des Beraters im Prinzip übereinstimmen, die Umsetzung aber nicht effizient erfolgt. Werden diese beiden Gaps geschlossen, d. h. die Kundenerwartung an ein Leitbild korrekt in eine Leitbild-Definition übertragen und diese effizient umgesetzt, ist auch automatisch der Gap $\Omega$ zwischen erwartetem und wahrgenommen Leitbild geschlossen.

[707] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] S. 46

[708] Siehe *Abbildung 34*

### 4.4.3 Verwendung des Servicequalitätsmodells des Beratungsprozesses

Auf Basis der *Abbildung 37* werden in den folgenden Kapiteln das Gap-Modell aus Kapitel 4.4.2 in Zusammenhang mit der Erfassung der empirischen Daten[709], der Verdichtung der Daten[710], der Gap-Analyse[711] bis hin zur IT-Unterstützung für die Leitbilder[712] gestellt.

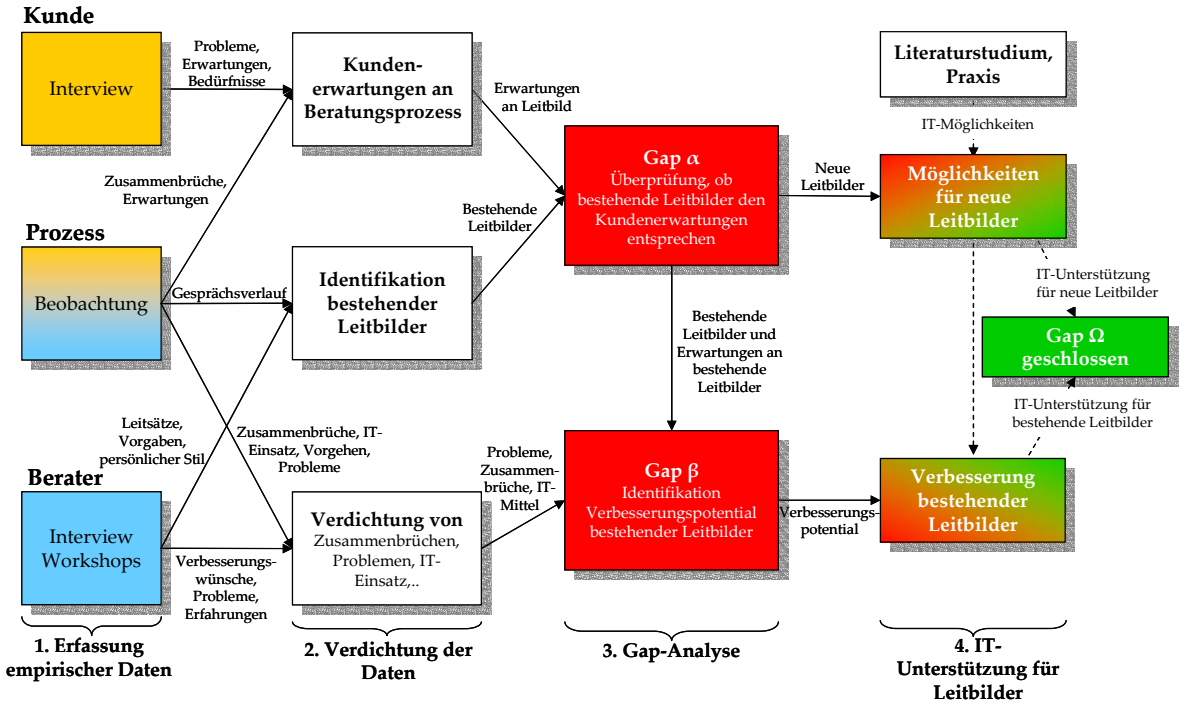



*Abbildung 37: Verwendung des Servicequalitätsmodells für die empirische Arbeit*[713]

#### 4.4.3.1 Erfassung empirischer Daten

Mit Hilfe der Beraterinterviews wurden einerseits Daten für die Identifikation bestehender Leitbilder und andererseits Probleme und Verbesserungswünsche bezüglich des Beratungsprozesses erfasst. Bei den Kundeninterviews wurden Probleme, Verbesserungswünsche und Erwartungen an den Beratungsprozess erfasst. Gemäss [Atteslander 2003] kann ein Interview in die Merkmale Interviewsituation (strukturiert – nicht strukturiert), Fragebogen (standardisiert – nicht standardisiert) und Frage (offen - geschlossen) unterteilt werden, wobei bei den Interviews mit den Beratern und den Kunden auf eine teilstrukturierte Interviewsituation, welche sowohl die Erfassung quantitativer als

[709] Siehe Kapitel 4.4.3.1
[710] Siehe Kapitel 4.4.3.2
[711] Siehe Kapitel 4.4.3.3
[712] Siehe Kapitel 4.4.3.4
[713] Eigene Darstellung

auch qualitativer Aspekte ermöglicht, zurückgegriffen wurde.[714] Die Interviews erfolgten halbstandardisiert und beinhalteten sowohl offene als auch geschlossene Fragestellungen. Um bei der Verdichtung der Daten[715] bestehende Leitbilder zu identifizieren und diese bei der Gap-Analyse[716] mit den Kundenerwartungen zu vergleichen, wurden neben offenen Fragen auch Skala-Fragen verwendet, welche mögliche Leitsatzattribute bezüglich ihrer Intensität messen konnten. Für die Identifikation möglicher Leitsatzattribute wurde sowohl auf die Berater- als auch Kundentypologie von *Psychonomics*[717] zurückgegriffen. Die restlichen Fragen beziehen sich auf die einzelnen Phasen des Beratungsprozesses und wurden teilweise offen und teilweise geschlossen gestellt, wobei ein wichtiger Einflussfaktor für diese Fragen der Fragebogen von [Solution Providers 2005] bildete, welcher für die Befragung von Vertriebsleitern eingesetzt wurde.

Die geschlossenen Fragen haben dabei den Vorteil, dass diese eine grössere Einheitlichkeit der Antworten bringen und somit die Vergleichbarkeit erhöhen,[718] sowohl zwischen den Beratern und Kunden selbst als auch untereinander. Für diese geschlossenen Fragen wurde bei den Kundeninterviews auf die Idee des Kano-Modells[719] zurückgegriffen, indem als Antwortmöglichkeiten die Aussagen „*unnötig*", „*unbedingt*", „*wäre gut*" oder „*Begeisterung*" vorgegeben wurde. Mittels „*unbedingt*" werden Basisanforderungen beschrieben, die bei einem möglichen Nicht-Erfüllen zu einer Unzufriedenheit führen und bei Erfüllen lediglich zum Status der Nicht-Unzufriedenheit führen können. „*Wäre gut*" bezeichnet Leistungsanforderungen, bei denen die Zufriedenheit umso mehr steigt, je mehr diese erfüllt sind. „*Begeisterung*" hingegen bezeichnet Begeisterungsanforderungen an eine Dienstleistung, welche bei Erfüllung zu einer überproportionalen Kundenzufriedenheit führen.[720] Somit können unterschiedliche Erwartungen an den Beratungsprozess besser nach ihrer Wichtigkeit eingeteilt werden. Bei den offenen Fragen wurden die Kunden und die Berater hauptsächlich über die den Verbesserungsmöglichkeiten und Problemen bei den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses befragt.

Neben den Interviews wurden auch Beobachtungen von Beratungsgesprächen durchgeführt. Ziel der Beobachtungen war es vor allem, Zusammenbrüche, eingesetzte IT-Mittel, Probleme sowie den Gesprächsverlauf zu identifizieren. Dabei wurde eine unstrukturierte Beobachtungsform gewählt, welche die Erfassung der Handlungsmuster sowie die Beschreibung der Akteure, ihr Verhalten, die Situation und Zusammenhänge

[714] Vgl. [Atteslander 2003] S. 145 und 161

[715] Siehe Kapitel 4.4.3.2

[716] Siehe Kapitel 4.4.3.3

[717] Siehe Kapitel 3.2.4.2 und 3.3.4.4.3

[718] Vgl. [Atteslander 2003] S. 165

[719] Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit wurde von Prof. Noriaki Kano entwickelt, um Produkteigenschaften in verschiedene Kategorien zu unterteilen und zu bestimmen, welchen Einfluss diese auf die Kundenzufriedenheit ausüben. Vgl. [Sauerwein 2000] S. 1

[720] Vgl. [Sauerwein 2000] S. 26

erlaubt.[721] Da die Kunden über die Beobachtung informiert wurden und der Beobachter nicht aktiv am Beratungsgespräch teilnahm, kann neben der Unstrukturierheit auch von einer Offenheit wie auch passiven Teilnahme gesprochen werden.[722]

Schliesslich wurden auch computergestützte Workshops mit Generalagenten und Beratern über ein Gruppenunterstützungssystem[723] durchgeführt. Dabei wurden mit Hilfe von verschiedenen Werkzeugen (Abstimmungs- und Brainstormingwerkzeug) Probleme und Verbesserungen bei den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses durch die beteiligten Personen erarbeitet.

#### 4.4.3.2 Verdichtung der Daten

Die Identifikation bestehender Leitbilder ist für die empirische Untersuchung insofern relevant, da nur auf Basis von dieser auf mögliche Verbesserungen bestehender Leitbilder eingegangen und auf die Notwendigkeit neuer Leitbilder geschlossen werden kann. Diese Identifikation erfolgte durch die Analyse der Interviews der Berater, indem über die Betrachtung von Ähnlichkeiten bei den Leitsatzattributen und durch die Analyse offener Fragen auf Leitbilder geschlossen werden konnte.

Mit Hilfe der Berater- und Kundeninterviews sowie den Workshops konnten Verbesserungswünsche und Probleme erfasst werden. Die Daten der Beratungsprozessbeobachtung lieferten daneben Hinweise auf Zusammenbrüche, die verwendete IT und sonstige Probleme bei der Durchführung. Für die Verdichtung dieser Daten wurde ein qualitatives Verfahren gewählt, indem durch Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion das auszuwertende Material verringert wurde.[724] So wurden jeweils die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten nach den Phasen ihrer Erscheinung eingeteilt und evtl. ähnliche Elemente in ein übergeordnetes, selbst formuliertes Problem bzw. Verbesserungsmöglichkeit zusammengefasst.

#### 4.4.3.3 Gap-Analyse

Bei der Analyse des Gaps $\alpha$ wurde untersucht, ob die bereits bestehenden Leitbilder die Erwartungen an ein Leitbild bzw. die Anforderungen an den Beratungsprozesses seitens der Kunden erfüllen. Hierfür wurden die erfassten Leitsatzattribute und die Leitidee der

[721] Vgl. [Atteslander 2003] S. 98

[722] Vgl. [Atteslander 2003] S. 99-103

[723] Solche Gruppenunterstützungssysteme beinhalten eine Reihe von Kreatitivitäts-, Entscheidungsunterstützungs-, Visualisierungsfunktionen sowie Abstimmungsmechanismen und ermöglichen somit den beteiligten Personen z.B. eine anonyme Ideen-Generierung und eine anschliessende Priorisierung. Zusätzlich verfügen elektronische Sitzungssysteme neben einem Sitzungsraum auch meist über einen Moderator, welcher die Abstimmungen und Diskussionen der Gruppe leitet und auch das System bedient. Vgl. [Barent, Gräslund et al. 1994]

[724] Vgl. [Atteslander 2003] S. 237

Berater so weit als möglich mit den Leitsatzattributen der Kunden verglichen. Falls diese in der Leitidee übereinstimmten, wurde auf das gleiche Leitbild geschlossen und die Erwartungen der Kunden für die Beschreibung des Leitbildes miteinbezogen. Falls grössere Differenzen zwischen den bestehenden Leitbildern und den Erwartungen der Kunden an ein Leitbild analysiert werden konnten, flossen die Kundenerwartungen in ein neues Leitbild ein, indem sowohl offene als auch geschlossene Fragen miteinbezogen wurden und für die Ausgestaltung derer Leitsätze eine interpretative Folgerung aus der Leitidee gemacht wurde. Für die Komplettierung der Beschreibung neuer Leitbilder wurde teilweise auch die Literatur miteinbezogen, um auch neue, nicht durch die Kundeninterviews identifizierte, Möglichkeiten für Leitbilder zu finden.

Um Möglichkeiten für die Effizienzsteigerung bestehender Leitbilder zu identifizieren (Gap β), erfolgte eine Gegenüberstellung zwischen den bereits bestehenden Leitbilder und den verdichten Problemen und Verbesserungen,[725] indem jeweils die Relevanz eines Problems bzw. einer Verbesserung für die bestehenden Leitbilder beschrieben wurde. Zusätzliche wurden auch sonstige Erwartungen mit den durchgeführten Arbeiten und eingesetzten Mittel der Berater verglichen, um weiteres Verbesserungspotenzial identifizieren zu können.

#### 4.4.3.4 IT-Unterstützung für die Leitbilder

Den Abschluss der empirischen Arbeit bildet die auf den Problemen und Verbesserungen beruhende Ausgestaltung möglicher IT-Massnahmen, für welche auch auf Literatur und Praxisbeobachtungen zurückgegriffen wurde. Bei allen IT-Massnahmen wurde die Relevanz für bestehende wie auch neue Leitbilder beschrieben. Zusätzlich wurden auch spezifische IT-Massnahmen für die neuen Leitbilder beschrieben, die entweder eine Umsetzung eines neuen Leitbildes erst ermöglichen oder eine effiziente Umsetzung dieser beinhalten. Mit der Beschreibung der IT-Unterstützung für neue und bestehende Leitbilder kann der Gap Ω, d. h. der Unterschied zwischen Kundenerwartungen an ein Leitbild und wahrgenommenem Leitbild, grösstenteils geschlossen werden, indem durch die IT-Unterstützung evtl. erst die Umsetzung neuer Leitbilder ermöglicht wird und die Effizienz der Leitbilder sowohl aus Versicherungssicht als auch aus Sicht der Kundenerwartungen verbessert werden kann.

[725] Siehe Kapitel 4.4.3.2

### 4.4.4 Durchgeführte Erhebungen[726]

Zu Beginn der Diplomarbeit wurden insgesamt vier Mystery-Shoppings[727] durchgeführt, um das Thema des Beratungsprozesses aktiv zu erleben und erste Erkenntnisse daraus zu gewinnen. Für die Erfassung empirischer Daten wurde insgesamt elf Kundeninterviews, drei Beobachtungen von Beratungsgesprächen, neun Beraterinterviews und zwei Workshops durchgeführt, welche schliesslich in die empirische Arbeit[728] eingeflossen sind. Der Kontakt zu den Versicherungsunternehmen und den Beratern wurde durch *Solution Providers*[729] initiiert, wobei daraus die zwei Workshops mit neun Generalagenten von verschiedenen Versicherungsunternehmen bzw. neun Beratern zweier Versicherungsunternehmen resultierten. Über den ersten Workshop konnte auch der Kontakt zu den Beratern hergestellt werden, damit zu einem späteren Zeitpunkt die Interviews und die Beobachtungen des Beratungsgesprächs durchgeführt werden konnten. Hierbei kam es zu Problemen, da trotz Zusagen der Generalagenten nur teilweise Interviews und Beobachtungen durchgeführt werden konnten. Daher wurden durch den beschränkten Zeitrahmen der Diplomarbeit andere Versicherungsunternehmen bzw. Generalagenturen mittels E-Mails angefragt, um weitere empirische Daten erfassen zu können. Insbesondere die Durchführung von Beobachtungen bei Beratungen mit potentiellen KMU-Kunden gestaltete sich sehr schwierig, weshalb der Fokus der empirischen Erhebungen auf Berater- und Kundeninterviews gelegt wurde.

Der Kontakt zu den Kunden wurde selbst hergestellt und für die Kundeninterviews darauf geachtet, dass unterschiedliche Sparten befragt wurden. Von den elf Kundeninterviews sind sechs mit Unternehmen bis zu neun Mitarbeitern, zwei mit Unternehmen zwischen zehn und zwanzig Mitarbeitern und drei mit Unternehmen zwischen 40 und 60 Mitarbeitern geführt worden. Wegen der geringen Anzahl an Interviews wurden Sparten und Kundentypen für die Analyse und Auswertung der Daten nicht miteinbezogen.

---

[726] Aufgrund der unterschiedlichen Erhebungen unterscheidet sich dieses Kapitel in einigen Punkten von der Arbeit von [Huber 2006]

[727] Das Mystery Shopping kann für die Erfassung von qualitativen sowie auch quantitativer Aspekte der Verkaufsberatung eingesetzt werden, um schliesslich die Beratungszufriedenheit zu messen. Vgl. [Haas 2001] S. 8. Dabei handelt es sich um eine verdeckte Beobachtung, bei dieser der Beobachter aktiv eine Rolle im Feld einnimmt und somit weit reichende Erkenntnisse und Einblicke in die Lebenswelt der zu untersuchenden Person ermöglicht. Vgl. [Atteslander 2003] S. 100

[728] Siehe Kapitel 4.4.3

[729] www.solutionproviders.ch

# 5 Leitbilder im Beratungsprozess

## 5.1 Vorgehensweise

Die empirische Vorgehensweise zur Identifikation der Leitbilder findet sich in der Methodik im Kapitel 4.4.3. Kapitel 5 beinhaltet die Beschreibung der beobachteten existierenden Leitbilder, eine Darstellung von möglichen neuen Leitbildern sowie den Unterschieden zwischen KMU- und Privatkunden. Die Darstellung von neuen Leitbildern entspricht dem Resultat der Gap-Analyse von Gap $\alpha$[730], indem die neuen Leitbilder aus einer Differenz zwischen bestehenden Leitbildern und den Kundenerwartungen an Leitbilder formuliert werden. Die Unterschiede zwischen KMU- und Privatkunden sollen mögliche Punkte aufzeigen, in denen sich die Ergebnisse dieser Arbeit mit den privatkundenbezogenen Ergebnissen von [Huber 2006] unterscheiden.

Sowohl die bestehenden als auch die neuen Leitbilder werden von einer Leitidee getragen und von Leitsätzen unterstützt. Die für die Leitsätze massgeblichen Attribute werden anhand von vier Elementen strukturiert: Akquise und Verkaufsmodell, Beratungsgesprächsattribute, Beraterattribute und Kundenattribute. Bei der Akquise und dem Verkaufsmodell finden allgemeine externe Faktoren ihren Eingang, welche Auswirkungen auf den gesamten Beratungsprozess haben können. Die Beratungsgesprächsattribute behandeln Eigenschaften, die hauptsächlich während der Phase des Beratungsgesprächs eine Rolle spielen. Die Attribute zu Beratern und Kunden behandeln spezifische Leitsatzattribute, welche Aussagen zu Erwartungen und Segmenten von Beratern und Kunden liefern. Bei den existierenden und neuen Leitbildern werden Leitsätze mit denselben Attributen hergeleitet. Es werden jedoch jeweils nur die konstituierenden Attribute beschrieben, bei welchen aufgrund der gefundenen Ausgestaltungen in der Praxis eine Aussage zu einem Leitsatz gemacht werden kann. Falls nicht in einer Fussnote anders vermerkt, wurden die Attribute sowohl auf Beraterseite als auch auf Kundenseite gefragt.

Die folgenden Attribute wurden zum Element Akquise und Verkaufsmodell untersucht:

- **Akquise Modell**[731]: Dieses Attribut beschreibt, wie ein Berater tendenziell zu neuen Abschlüssen kommt.
- **Verkaufserfolg**: Damit sind die wesentlichen Einflusselemente für den Verkaufserfolg eines Beraters gemeint.

[730] Siehe Kapitel 4.4.3.3

[731] Dieses Attribut wurde nur bei Beratern nachgefragt, weil Kunden keine Aussage dazu machen können.

- **Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung**[732]: Dies drückt die Wichtigkeit einer langfristigen Beziehung zum Berater aus Kundensicht aus, wobei noch keine Implikationen auf nachhaltige Lösungen gemacht werden.
- **Serviceorientierung**: Eine hohe Serviceorientierung bedeutet, dass Berater dem Kunden aufwendige Arbeiten abnehmen, welche nicht direkt mit der Kernberatungsleistung in Verbindung stehen. Dies kann z. B. die Einholung von zusätzlichen Informationen, eine direkte Unterstützung im Schadenfall oder Mitarbeiterorientierungen bei Kollektivversicherungen beinhalten.
- **Risikomanagementunterstützung**: Dieses Attribut ist im Prinzip eine spezifizierte Serviceorientierung und beinhaltet den konkreten Fall, dass die Versicherung auch Zusatzleistungen im internen Risikomanagement bei Unternehmen anbietet und damit auf allen Ebenen in Hallers Drei-Ebenen-Konzept[733] aktiv ist.
- **Schlüsselfaktoren einer guten Beratung**[734]: Damit sind qualitative Kernelemente einer guten Beratung aus Kundensicht gemeint.
- **Anzahl Beratungstreffen**: Dies drückt die Anzahl der Gespräche, resp. Treffen aus, welche nötig sind für eine Kaufentscheidung des Kunden.
- **Beraterbindung**[735]: Damit ist im Rahmen der Beziehung zwischen Kunde und Berater gemeint, ob der Kunde eher einen fixen Berater für alle Versicherungen präferiert oder für jedes Risiko eine neue Beziehung wünscht.
- **Offerten im Voraus**: Dieses Attribut drückt aus, ob es sinnvoll ist, dass der Kunde schon in der Vorbereitungsphase eine Offerte erhält.

Während des Beratungsgesprächs können einige Attribute ein Leitbild konstituieren. Diese Attribute sind oftmals sehr entscheidend, um eine Leitidee konsequent durchzusetzen. Deshalb wurden diese sowohl auf Kunden- als auch Beraterseite nachgefragt:

- **Nachhaltigkeit**: Der Grad der Nachhaltigkeit beschreibt, wie intensiv bei einer Beratung neben dem aktuellen Kundenbedarf auch die Zukunftsperspektiven und mögliche zukünftige Lösungen dafür besprochen werden.
- **Beratungsbereitschaft**: Damit ist die Bereitschaft des Beraters gemeint, den Kunden umfassend zu beraten, auch wenn dieser nicht ausdrücklich danach verlangt.

---

[732] Explizit wurde dieses Attribut nur auf Kundenseite nachgefragt, Antworten dazu finden sich jedoch auch in den qualitativen Antworten der Berater.

[733] Siehe Kapitel 2.4.3.2

[734] Explizit wurde dieses Attribut nur auf Kundenseite nachgefragt, Antworten dazu finden sich jedoch auch in den qualitativen Antworten der Berater.

[735] Dieses Attribut wurde nur bei Kunden nachgefragt, weil Berater tendenziell eher von ihrem eigenen Modell ausgehen.

- **Zeitverteilung während der Beratung**: Das Verhältnis des Zeitanteils für Produkterklärung, Kundensituationsanalyse und Lösungsdiskussion während der Beratung bilden gemeinsam dieses zusammengesetzte Attribut.
- **Know your Customer**: Damit wird beschrieben, wie viele Kenntnisse ein Berater über seine Kunden haben sollte.
- **Sachlichkeit der Beratung**: Eine Beratung kann besonders bei komplexen personenbezogenen Risiken sowohl mit menschlichen als auch mit sachlichen Argumenten geführt werden. Die Sachlichkeit drückt den Grad der sachlichen Argumentation aus.
- **Fremdproduktempfehlung**: Dies zeigt die Bereitschaft des Beraters auf, auch Produkte zu empfehlen, welche nicht im Sortiment der eigenen Versicherung stehen.
- **Prozessanforderungen**: Damit ist die Strukturiertheit der Beratung gemeint. Hohe Prozessanforderungen bedeuten, dass die Beratung nach einem äusserst strukturierten Schema abläuft.

Folgende Attribute bestimmen auf Beraterseite die verschiedenen Leitsätze:[736]

- **Wunsch nach Kundeninvolvement**: Dies bezieht sich auf die vom Berater gewünschte Kundenbeteiligung am Beratungsprozess.
- **Wichtigkeit Fachkompetenz**: Dieses Attribut bestimmt, ob vertiefte Kenntnisse auf einem bestimmten Gebiet nötig für den Verkaufserfolg sind aus Sicht des Beraters. Dies bezieht sich nicht auf den allgemeinen Überblick.
- **Versicherungs- / Kundenoptimum**: Das Versicherungsoptimum deckt sich kurzfristig nicht unbedingt mit dem Kundenoptimum, weil eine Versicherung möglichst wenig Risiken zu einem hohen Preis versichern möchte, während der Kunde seine höchsten Risiken zum bestmöglichsten Preis abdecken möchte. Dabei drückt dieses Attribut das angepeilte Optimum aus.
- **Bevorzugte Provision**: Darunter wird die bevorzugte Entlöhnungsform eines Beraters verstanden.
- **Erfahrung**: Dies drückt die Erfahrung eines Beraters gemessen an Dienstjahren auf seinem Beruf aus.
- **Kundenportefeuillegrösse**: Die Kundenportefeuillegrösse bezieht sich sowohl auf das Prämienvolumen als auch die Anzahl Kunden, welche einem Berater zugeordnet sind.
- **Erfolgsquote bei Offertenstellung**: Diese Quote zeigt auf, in wie vielen Fällen der Kunde eine Offerte angenommen hat bei einem Berater.

[736] Diese Attribute wurden nur bei Beratern nachgefragt, Attribute aus Kundensicht sind unter der Kategorie Kundenattribute enthalten.

Auf Seite der Kunden finden sich schliesslich folgende Leitsatzattribute:[737]

- **Kundengrösse**: Damit ist die Grösse eines KMU-Kunden gemeint, welche in Anzahl Mitarbeiter nachgefragt wurde.
- **Kundeninvolvement**: Dieses Attribut drückt die Bereitschaft eines Kunden aus, sich aktiv mit Versicherungsfragen im Rahmen eines Beratungsprozesses auseinanderzusetzen.
- **Selbstinformation als Vorbereitung**: Dies drückt aus, ob der Kunde es als sinnvoll erachtet, sich selber auf eine Beratung vorzubereiten.
- **Wichtigkeit Fachkompetenz des Beraters**: Darunter wird der kundenseitige Wunsch nach einer vertieften Fachkompetenz in einem spezifischen Gebiet verstanden.
- **Wichtigkeit Verständnis**: Dieses Attribut zeigt auf, wie wichtig dem Kunden ein sachliches Verständnis der Versicherungslösung ist.
- **Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis**: Aus Kundensicht definiert dieses Attribut das Verhältnis zwischen Wichtigkeit des Vertrauens in den Berater und niedrigem Preis einer Versicherungslösung. Eine hohe Ausprägung bedeutet, dass der Preis sekundär ist und das Vertrauen im Zentrum steht.

Die Auswahl der verschiedenen Attribute erfolgte unter Berücksichtigung der für Beratertypen relevanten Attribute nach [Psychonomics AG, Comema AG et al. 2004b].[738] Zudem erfolgten Inputs aus der Zusammenarbeit mit *Solution Providers* und Schlussfolgerungen im Anschluss an die Interviewauswertungen.

## 5.2 Existierende Leitbilder

Bei den im Folgenden beschriebenen Leitbildern handelt es sich um Leitideen und Leitsätze, welche durch Beraterinterviews und Beobachtungen eruiert wurden. Die empirischen Grundlagen der existierenden Leitbilder beruhen zu grossen Teilen auf [Burckhardt 2006a], wobei die Kundenerwartungen für einzelne Leitsatzattribute in [Burckhardt 2006b] ausgewertet wurden. Aufgrund der wenigen qualitativen Betrachtungen ist es durchaus möglich, dass weitere Leitbilder in der Praxis existieren, weswegen die vorgefundenen Leitbilder einen Beispielcharakter haben. Die Leitsätze sollen Tendenzen und grobe Vorgehensmethoden aufzeigen und verstehen sich nicht als absolute quantitativ feststellbare Fakten. Nichtsdestotrotz wurden in der Arbeit von [Huber 2006] z.T. gleiche Leitideen und ähnliche Leitsätze beobachtet, was auf eine gewisse Verbreitung der gefundenen Leitbilder im Privatkundengeschäft und im KMU-Geschäft in der Praxis schliessen lässt.

---

[737] Diese Attribute wurden nur bei Kunden nachgefragt, Attribute aus Beratersicht sind unter der Kategorie Beraterattribute enthalten.

[738] Siehe Kapitel 3.2.4.2

In einem ersten Unterkapitel werden die Attribute vorgestellt, welche die Leitsätze der verschiedenen Leitbilder beeinflussen. In den folgenden Unterkapiteln werden die existierenden Leitbilder der Versicherungsberatung anhand von Leitidee und Leitsätzen beschrieben. Eine Übersicht erfolgt jeweils in einer Übersicht mit den Ausprägungen von sieben generell wichtigen Leitsatzattributen sowie einigen weiteren leitbildspezifischen konstituierenden Leitsatzattributen. Die Leitsätze sind dabei nach den Bestimmungsattributen geordnet, wobei Berater- und Kundensicht integriert behandelt werden. Auf gravierende Unterschiede zwischen Beraterintention und Kundenerwartungen zu diesen Attributen wird bei den existierenden Leitbildern nicht vertieft eingegangen, weil durch diese Unterschiede im Rahmen der Gap $\alpha$ -Analyse[739] Anzeichen für neue Leitbilder gesucht werden. Kleinere Differenzen, welche sich nicht auf die Leitidee auswirken, werden jedoch direkt bei den einzelnen Leitsätzen diskutiert. Anbei wird jeweils ein Vergleich gezogen zu den in Kapitel 3.4.4 beschriebenen Strategien der Versicherungsberatung, wobei hauptsächlich das strategische Element der Leitidee verglichen wird und weniger die z. T. eher operativen Leitsätze.

## 5.2.1 Beratungsleitbild

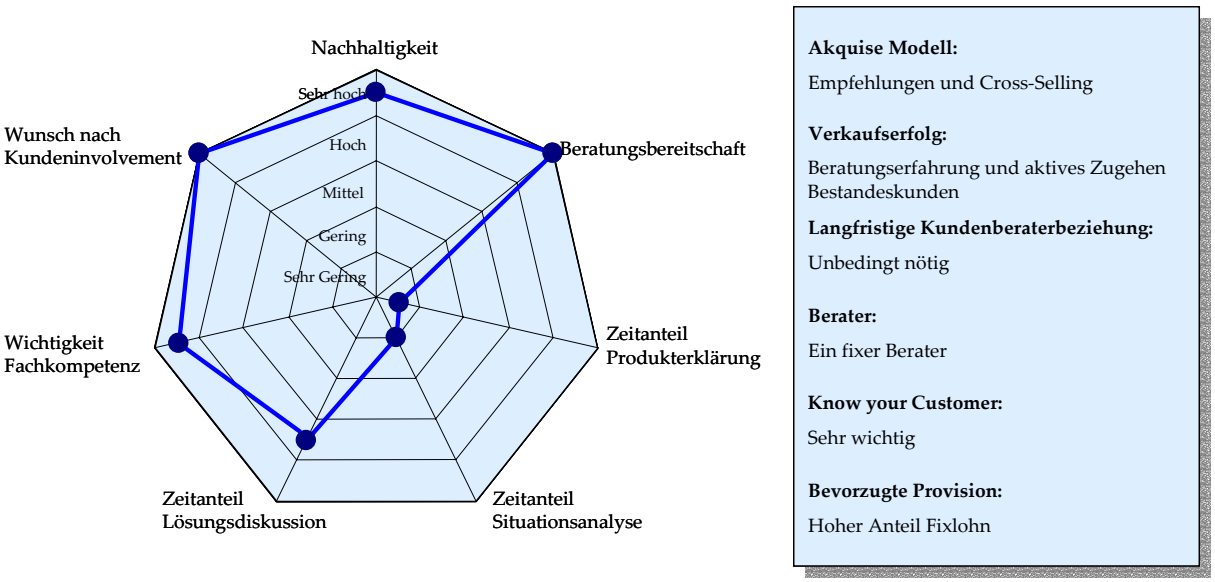



*Abbildung 38: Übersicht Beratungsleitbild*[740]

Klare Ansätze zu einem Beratungsleitbild wurden in drei von neun Beraterinterviews gesehen.[741] Auf Kundenseite wäre ebenfalls bei drei von insgesamt elf Kundeninterviews

[739] Siehe Kapitel 4.4.3.3

[740] Eigene Darstellung; die Werte der einzelnen Attribute stammen aus den wahrgenommenen Leitbildern von Beraterinterviews und Beobachtungen in [Burckhardt 2006a]. Da die Anzahl der Befragungen relativ gering ist und die Auswertung qualitativ erfolgte, sind die Ausprägungen als Schätzungen zu verstehen. Die Attribute zum Zeitanteil sind abhängige Attribute, was heisst, dass wenn eines sehr hoch ist, die anderen minimal sein müssen.

eine Zuordnung auf dieses Leitbild aufgrund der konstituierenden Leitidee denkbar.[742] Ein Beratungsleitbild scheint eine ideale Vorgehensweise für intensive möglichst erfolgreiche Beratungen. Aufgrund der hohen Beratungsintensität und den damit verbundenen hohen Ansprüchen an einen Berater stellt sich jedoch die Frage, ob dies in einer nicht automatisierten Umgebung ein effizientes Vorgehen aus Sicht der Versicherung erlaubt. Auf der anderen Seite schafft ein Beratungsleitbild eine langfristige Kundenbindung und ermöglicht die Ausschöpfung des gesamten Kundenpotenzials.

#### 5.2.1.1 Leitidee des Beratungsleitbildes[743]

| Bei der Beratung stellt die Diskussion der Lösung einen wichtigen Faktor dar und wird als Investition für eine gute und langfristige Beziehung zum Kunden angesehen. |
|---|

#### 5.2.1.2 Leitsätze des Beratungsleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Beratungsleitbildes:

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Akquise Modell | Aufgrund der intensiven Beratung rechnen alle befragten Berater mit Weiterempfehlungen durch Kunden als erfolgsversprechendem Kriterium für eine Neuakquise. Daneben ist Cross-Selling bei Bestandeskunden eine weitere verbreitete Möglichkeit für neue Verträge. |
| Verkaufserfolg | Übereinstimmend nannten sowohl Berater als auch Kunden ein breites Wissen und eine gewisse Beratungserfahrung als wesentliche Elemente für den Verkaufserfolg bei diesem Leitbild. Zudem ist ein aktives Zugehen auf Bestandeskunden entscheidend. |
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Alle befragten Kunden mit Tendenzen zu einem Beratungsleitbild betrachteten eine langfristige Kundenbindung als unbedingt nötig. |
| Serviceorientierung | Sowohl Kunden als auch Berater betrachteten eine hohe Serviceorientierung als wichtig, weil bei einer umfassenden |

[741] Vgl. Aussagen von B3, B4 und B8 in [Burckhardt 2006a]

[742] Vgl. Aussagen von K2, K3 und K7 in [Burckhardt 2006b]

[743] Diese Leitidee wurde sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert und gemeinsam mit U. Huber formuliert. Vgl. [Huber 2006]

| | |
|---|---|
| | Beratung auch weitere Dinge vom Berater übernommen werden sollen. |
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Für die Kunden sind Fachkompetenz, ein aktiver Kontakt des Beraters bei Situationsveränderungen sowie ein Eingehen auf Spezialwünsche Schlüsselfaktoren für eine gute Beratung nach diesem Leitbild. |
| Anzahl Beratungstreffen | In der Regel sind gemäss den Beratern zwei bis drei Beratungsgespräche nötig für eine solche intensive Beratungsleistung. |
| Beraterbindung | Da die Kunden aufgrund der knappen Zeit eine intensive Beratung mit mehreren Beratungstreffen nicht mit vielen verschiedenen Beratern machen wollen, präferieren sie einen fixen Berater für alle verschiedenen Versicherungslösungen. |
| Offerten im Voraus | Normalerweise erfolgt eine Offertenstellung bei diesem Leitbild erst nach einem ersten Gespräch, weil dies der Leitidee nach einer gemeinsamen Lösungserarbeitung widersprechen würde. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Die Nachhaltigkeit beim Beratungsleitbild ist äusserst hoch, weil eine gute und langfristige Kundenbeziehung nur über eine zukunftsorientierte Beratung erreicht werden kann. |
| Beratungsbereitschaft | Die Beratungsbereitschaft muss maximal sein, um auch komplexe Lösungen gemeinsam erarbeiten zu können. Dies wurde sowohl in den Interviews auf Beraterseite als auch auf Kundenseite festgestellt. |
| Zeitverteilung während der Beratung | Die kollektive Lösungserarbeitung steht klar im Vordergrund, was auch den Hauptanteil der Beratungszeit verbraucht. Zuerst werden in relativ kompakter Weise Kundensituation und Ziele besprochen, während die Erklärungen der Produkte in knapper Weise erfolgen, weil viele produktspezifische Problematiken direkt anhand der Lösung besprochen werden. Auffallend ist, dass auf Kundenseite der Zeitanteil der Lösungserarbeitung beim Beratungsleitbild gegenüber der Produkterklärung etwas weniger stark ausgeprägt ist, was auf einen gewissen Informationsbedarf beim Kunden schliessen lässt. |

| | |
|---|---|
| Know your Customer | Um den Verkaufserfolg mit einem aktiven Zugehen auf Bestandeskunden und einer Cross-Selling Akquise erreichen zu können, braucht es sehr gute Kundenkenntnisse, welche beim Beratungsleitbild sowohl während des Gesprächs als auch in der Betreuungsphase von zentraler Bedeutung sind. |
| Sachlichkeit der Beratung | Aus Beratersicht wurde dieses Attribut nicht ganz einheitlich mit einer gewissen Tendenz zu menschlichen Argumenten beantwortet. Im Gegensatz dazu schätzen die Kunden eine sachliche und problemorientierte Argumentationsweise. |
| Fremdproduktempfehlung | Liegt es im Rahmen des Möglichen, so sind Berater in hohem Masse dazu bereit, auch fremde Produkte zu empfehlen, um den Kunden als Ganzes zu behalten. Auch Kunden erwarten es bei einem fixen Berater mit Beratungsleitbild, dass sie fremde Produkte empfohlen bekommen, falls diese eindeutig geeigneter für ihre Risikoabdeckung sind. |
| Berater | |
| Wunsch nach Kundeninvolvement | Berater mit einem Beratungsleitbild wünschen sich ein sehr hohes Kundeninvolvement, weil eine gemeinsame Lösungserarbeitung damit einfacher wird. |
| Wichtigkeit Fachkompetenz für den Verkaufserfolg | Da die Beratung sehr intensiv ist, und auch Lösungsvarianten und Auswirkungen diskutiert werden müssen, braucht es eine zeitnahe Reaktionsfähigkeit beim Berater, weshalb dieser eine hohe spezialisierte Fachkompetenz als zentralen Leitsatz für ein Beratungsleitbild ansieht. Dagegen spricht, dass ein fixer Berater nicht auf allen Risikogebieten in gleichem Masse versiert sein kann. |
| Versicherungs- / Kundenoptimum | Aufgrund der sehr engen Beziehung zum Kunden, würde dieser es nach Ansicht der Berater merken, falls nicht das Kundenoptimum angepeilt würde, weshalb dies bei der gemeinsamen Lösungserarbeitung wichtig ist. |
| Bevorzugte Provision | Bei einem Beratungsleitbild bevorzugt ein Berater eher einen hohen Anteil fixen Lohn, damit er nicht unter Verkaufsdruck steht und sich genügend Zeit für eine neutrale und ehrliche Beratung nehmen kann. |

| | |
|---|---|
| Erfahrung | Alle befragten Berater mit Tendenzen zu einem Beratungsleitbild sind schon weit über zehn Jahre im Geschäft und damit erfahrene Berater. |
| Erfolgsquote bei Offertenstellung | Die Erfolgsquote ist bei den verschiedenen Beratern sehr unterschiedlich ausgefallen, wobei die Durschnittsquote eher höher liegt als beispielsweise beim Serviceleitbild, was auf die intensive Beratung zurückzuführen ist. |
| Kunde | |
| Kundeninvolvement | Im Gegensatz zum Wunsch des Beraters nach einem hohen Kundeninvolvement zeigen sich nicht alle Kunden zu sehr viel Kundeninvolvement bereit, obwohl sie die Lösung vorwiegend gemeinsam erarbeiten möchten. |
| Selbsinformation als Vorbereitung | Eine Selbsinformationsmöglichkeit als Vorbereitung wurde von den Kunden eher als weniger nötig erachtet, weil die intensive Beratung dies ersetzen würde. |
| Wichtigkeit Verständnis | Das Verständnis der Versicherungslösungen wurde von den Kunden in der Regel als wichtig angesehen, weil eine gemeinsame Lösungsdiskussion mit dem Berater ohne ein Grundverständnis nur schwer durchführbar wäre. |
| Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis | Auf Kundenseite besitzt das Vertrauen eine klar höhere Wichtigkeit als der günstige Preis einer Versicherungsleistung. |

*Tabelle 4: Leitsätze des Beratungsleitbildes*

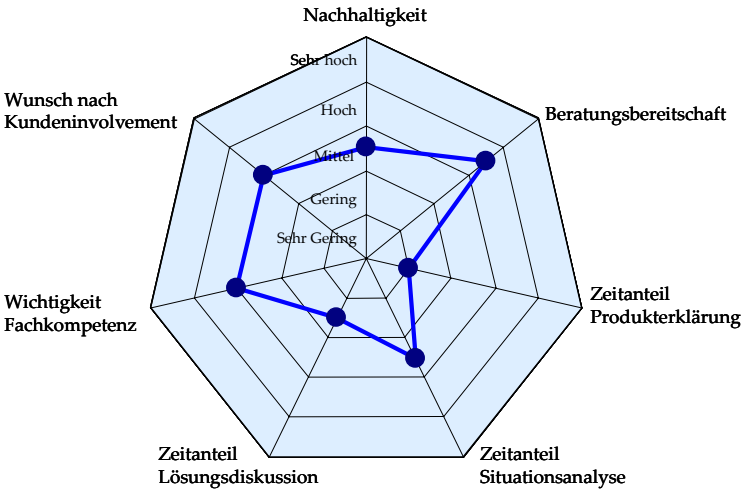
#### 5.2.1.3 Vergleich Beratungsleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Das Beratungsleitbild entspricht durch seine intensive Beratung während der gemeinsamen Lösungsdiskussion der Handlungsempfehlung nach einer zeitnahen Reaktion des Beraters gemäss dem ersten Axiom der Kommunikation nach [Watzlawick, Bavelas et al. 1967]. Sowohl der Inhalts- als auch der Beziehungsaspekt des zweiten Axioms wird durch die hohen Anforderungen an eine Fachkompetenz und an vorhandene Kundeninformationen unterstützt, wobei die enge Beziehung ebenfalls ein entscheidender Faktor dafür ist.[744] Bei den Beratungsansätzen nach [Catellani und Marte 2004] würde das Beratungsleitbild am ehesten der anspruchsvollen Individualberatung entsprechen, wobei

[744] Siehe Kapitel 3.4.4.2

keine finanzielle Trennung von Beratung und Produktion erfolgt ist, obwohl dies grundsätzlich auch denkbar wäre. Die Bestimmungskriterien und der Beratungsgegenstand sind jedoch nicht exakt vergleichbar.[745] Ob das Beratungsleitbild eher den produktzentrierten oder den kundenzentrierten Dialogmodi nach [Niemeyer 2003] entspricht, wird aus den Leitsätzen nicht ganz klar. Aufgrund des Kundenwunsches nach einer gewissen Sachlichkeit bei der Argumentation und einem hohen zeitlichen Gewicht der Lösungserarbeitung kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Beratung eher produktzentriert anhand der Lösung erfolgt, wobei die Kundenanforderungen an Produkteigenschaften stark berücksichtigt werden.[746] Bei den Verkaufsstrategien nach [Weitz und Bradford 1999] würde das Beratungsleitbild gewisse Gemeinsamkeiten mit der „optimalen Beratung" und der „optimalen Problemlösung" aufweisen. Es geht dabei zwar schon um einen Verkaufsabschluss, der Berater empfiehlt jedoch unter Umständen auch fremde Produkte, was der Forderung der „optimalen Problemlösung" nachkommen würde.[747]

## 5.2.2 Serviceleitbild




**Akquise Modell:**
Neugründungen und Empfehlungen

**Verkaufserfolg:**
Aktives Zuhören und Berufserfahrung

**Know your Customer:**
Wichtig

**Bevorzugte Provision:**
Ausgewogene Provisionierung

**Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis:**
Vertrauen deutlich wichtiger

*Abbildung 39: Übersicht Serviceleitbild*[748]

Deutliche Hinweise für ein Serviceleitbild im Ausschliesslichkeitsvertrieb wurden bei fünf von neun befragten Beratern[749] sowie bei einer Beobachtung[750] gesehen. Auf

[745] Siehe Kapitel 3.4.4.3.1

[746] Siehe Kapitel 3.4.4.3.2

[747] Siehe Kapitel 3.4.4.3.4

[748] Eigene Darstellung; die Werte der einzelnen Attribute stammen aus den wahrgenommenen Leitbildern von Beraterinterviews und Beobachtungen in [Burckhardt 2006a]. Da die Anzahl der Befragungen relativ gering ist und die Auswertung qualitativ erfolgte, sind die Ausprägungen als Schätzungen zu verstehen. Die Attribute zum Zeitanteil sind abhängige Attribute, was heisst, dass wenn eines sehr hoch ist, die anderen minimal sein müssen.

[749] Vgl. Aussagen von B1, B2, B5, B6 und B7 in [Burckhardt 2006a]

Kundenseite waren in zwei von elf Fällen klare Anzeichen zu sehen,[751] wobei weitere Kunden ähnliche, etwas abgewandelte Attributskombinationen vorwiesen[752]. Das Serviceleitbild scheint besonders bei Neugründungen erfolgreich zu sein, bei welchen die KMU-Entscheidungsträger relativ wenig Zeit haben, um sich mit verschiedenen Lösungen auseinanderzusetzen. Grundsätzlich geht es darum, auf einer ausführlichen Situationsanalyse aufzubauen, um die Lösungserarbeitung schliesslich dem Berater zu überlassen. Der Kunde verhält sich dabei eher passiv, was aber trotzdem ein gewisses Involvement erfordert, weil er sich ausführlich mit seiner eigenen Situation auseinandersetzen muss.

#### 5.2.2.1 Leitidee des Serviceleitbildes[753]

| |
|---|
| Der Berater versucht dem Kunden Gesamtlösungen zu verkaufen, damit sich der Kunde selbst möglichst wenig um Versicherungslösung kümmern muss. Dabei diskutiert er ausführlich die Kundensituation, um für eine eigene Analyse eine oder mehrere Lösungsvarianten für den Kunden zu entwickeln. |

#### 5.2.2.2 Leitsätze des Serviceleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Serviceleitbildes:

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Akquise Modell | Die Akquisition beim Serviceleitbild erfolgt in der Regel durch ein aktives Zugehen auf den Kunden bei Neugründungen oder auch durch Empfehlungen von Bestandeskunden. |
| Verkaufserfolg | Eine hohe Kundenorientierung ist sehr wichtig, um die relevanten Servicemomente zu sehen, was ein aktives Zuhören beim Berater erfordert. Insbesondere beim Serviceleitbild, in welchem der Berater die Lösungserarbeitung selbst übernimmt, scheint dies nötig, um eine passende Risikoabdeckung zu finden. Daneben sind ein breites Wissen und eine gewisse Berufserfahrung beim Berater ebenfalls relevant für den Verkaufserfolg. Auf Kundenseite wurde zusätzlich die |

[750] Vgl. Beobachtungsauswertung in [Burckhardt 2006a]

[751] Vgl. Aussagen von K5 und K6 in [Burckhardt 2006b]

[752] Vgl. z.B. K9 oder K10 in [Burckhardt 2006b]

[753] Diese Leitidee wurde sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert und gemeinsam mit U. Huber formuliert. Vgl. [Huber 2006]

| | |
|---|---|
| | Empfehlung anderer Kunden genannt, was für das gewählte Akquise Modell spricht. |
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Die Kunden schätzen eine langfristige Beraterbeziehung auch beim Serviceleitbild. Es ist aber im Gegensatz zum Beratungsleitbild nicht in allen Fällen eine Basisanforderung, welche die Kunden unzufrieden macht, falls es nicht vorhanden ist. |
| Serviceorientierung | Die Serviceorientierung ist wie beim Beratungsleitbild sehr hoch, weil sich der Berater um alles, was zur Versicherung dazugehört, kümmern sollte. |
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Da die Kunden die Lösungserarbeitung in die Hände des Beraters legen, ist ein Vertrauensgefühl gegenüber dem Berater ein wichtiger Schlüsselfaktor für eine gute Beratung. |
| Anzahl Beratungstreffen | Wie beim Beratungsleitbild sind in der Regel zwei bis maximal drei Treffen nötig, wobei das erste Treffen einer reinen Kundensituationsanalyse dient. |
| Offerten im Voraus | Im Gegensatz zum Beratungsleitbild werden Offerten im Voraus vom Kunden als gut und sinnvoll empfunden, was wiederum die Leitidee stützt, dass die Kunden beim Serviceleitbild nicht aktiv bei der Lösungserarbeitung beteiligt sein wollen. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Die Nachhaltigkeit hat beim Serviceleitbild nur eine mittlere Bedeutung, weil das Schwergewicht der Beratung auf die Diskussion der unter Umständen komplexen Unternehmenssituation beim Kunden ausgerichtet ist und weniger auf mögliche Lösungen in der Zukunft fokussiert ist. Dabei werden durch den Berater schon nachhaltige Lösungen gesucht, es steht einfach weniger im Zentrum der Beratung. |
| Beratungsbereitschaft | Die Beratungsbereitschaft ist überdurchschnittlich, da eine vertiefte Beratung bezüglich der Kundensituation und ein Eingehen auf Fragen des Kunden sehr wichtig für eine Vertrauensbildung sind. |

| | |
|---|---|
| Zeitverteilung während der Beratung | Der Fokus des Gesprächs liegt auf der Kundensituation, wobei jedoch auch Gesprächszeit verbraucht wird für eine Diskussion der vorgeschlagenen Lösungsvarianten und für Produkterklärungen. Insgesamt wird etwa die Hälfte der Zeit für das Eingehen auf Kundenwünsche und die Diskussion der Kundensituation benützt. Auf Kundenseite ist auffällig, dass neben der eigenen Situation auch relativ ausgeprägt über den Lösungsvorschlag des Beraters geredet werden sollte. |
| Know your Customer | Um eine sinnvolle Lösung selbständig zu entwickeln, braucht der Berater gute Kenntnisse seiner Kunden, was auch diese als unbedingt nötig erachten. Es ist jedoch so, dass nach Abschluss eines Vertrages die sich laufend verändernde Kundensituation weniger wichtig ist, da Cross-Selling bei Bestandeskunden von den Beratern meistens nicht als Akquise-Modell beim Serviceleitbild genannt wurde. |
| Fremdproduktempfehlung | Der Grad der Fremdproduktempfehlung ist bei Beratern mit einer Tendenz zu einem Serviceleitbild eher mittel bis gering, was zeigt, dass der Berater sich seiner Versicherung verpflichtet fühlt und bei einer nicht gemeinsamen Lösungserarbeitung die optimale Risikoabdeckung beim Kunden eher aus den eigenen Produkten zusammenstellt. Nichtsdestotrotz zeigen die Kunden auch hier den Wunsch nach einer Fremdproduktempfehlung, obwohl dies etwas weniger ausgeprägt ausfällt als beim Beratungsleitbild. |
| Berater | |
| Wunsch nach Kundeninvolvement | Berater wünschen sich ein mittleres Kundeninvolvement, wobei es bei der Situationsanalyse ein gewisses Involvement braucht, jedoch die Lösungsbesprechung eher weniger Kundenbeteiligung fordert. |
| Wichtigkeit Fachkompetenz für den Verkaufserfolg | Im Gegensatz zum Beratungsleitbild wird die Fachkompetenz in der Regel von den Beratern nur als mittelwichtig betrachtet, da die Lösungserarbeitung auf nicht zeitkritische Weise selbständig durch den Berater erfolgen kann. |

| | |
|---|---|
| Bevorzugte Provision | Die befragten Berater präferieren eine ausgewogene Provisionierung, bei der sowohl Neukunden als auch Bestandeskunden ähnlich belohnt werden. Dabei wurde jedoch im Gegensatz zum Beratungsleitbild die Wichtigkeit eines hohen Fixlohnes nicht betont. |
| Erfahrung | Auch beim Serviceleitbild ist eine gewisse Beratungserfahrung hilfreich, um die Kundensituation gut analysieren zu können, die befragten Berater wiesen jedoch im Durchschnitt eine etwas geringere Erfahrung auf als beim Beratungsleitbild. |
| Erfolgsquote bei Offertenstellung | Die Erfolgsquote ist relativ unterschiedlich, was auch auf verschiedene Produktangebote hinweisen könnte, wobei die durchschnittliche Erfolgsquote geringer ist als beim Beratungsleitbild. |
| Kunde | |
| Kundeninvolvement | Die Bereitschaft zu einem Kundeninvolvement ist ziemlich unterschiedlich, aber eher geringer als beim Beratungsleitbild. Dies mag auf die unterschiedlichen Vorkenntnisse sowie verschiedene Risikolagen bei den Unternehmen zurückzuführen sein. |
| Wichtigkeit Fachkompetenz des Beraters | Auch von den Kunden wird eine vertiefte Fachkompetenz nur als mittelwichtig betrachtet. Eine allgemeine Übersicht erscheint den Kunden wichtiger, um eine gute Situationsanalyse vornehmen zu können. |
| Wichtigkeit Verständnis | Die Kunden finden ein Grundverständnis auch bei diesem Leitbild wichtig. |
| Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis | Das Vertrauen ist ebenfalls klar wichtiger als der günstige Preis, weil der Berater die Lösung selbständig entwickelt. |

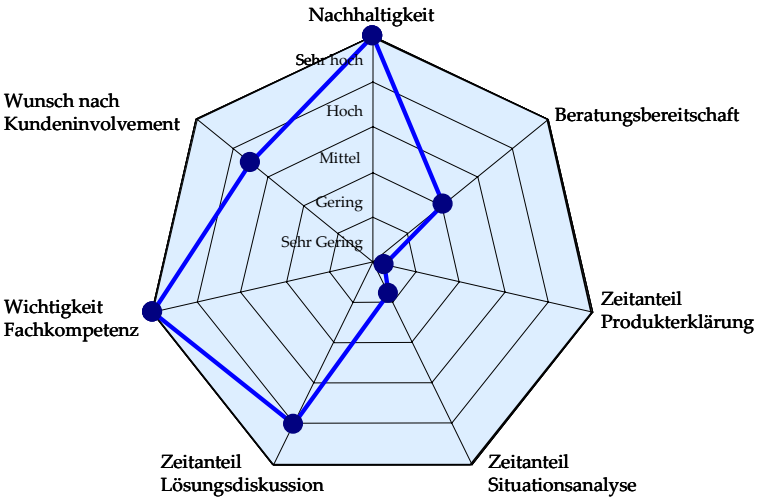
*Tabelle 5: Leitsätze des Serviceleitbildes*

#### 5.2.2.3 Vergleich Serviceleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Folgt man den Strategietypen von [Catellani und Marte 2004], so würde das Serviceleitbild trotz des unterschiedlichen Beratungsgegenstandes am ehesten der

beraterzentrierten Vorsorgeberatung entsprechen, weil die Gesamtberatung ebenfalls ein Element der Leitidee darstellt und eine gewisse Standardisierung bei der Bedürnfisaufnahme und der Situationsanalyse möglich ist.[754] Nach [Niemeyer 2003] würde das Serviceleitbild eher zu einer kundenzentrierten Beratung führen, weil eine Situationsanalyse und damit das KMU im Fokus der Beratungsleistung liegt. Welcher Modus dabei verfolgt wird, liegt jedoch in den Händen des Beraters, der bestimmen kann, ob der Ausgangspunkt einer Situationsanalyse bei den Primärbedürfnissen oder bei gewissen Präferenzen des Kunden liegt.[755] Bei den Verkaufsstrategien von [Weitz und Bradford 1999] würde das Serviceleitbild am ehesten mit der Strategie der „optimalen Beratung" übereinstimmen, wobei der Abgleich zwischen Kundenbedürfnissen und dem Produktangebot im Gegensatz zum Beratungsleitbild durch den Berater ohne ausgeprägte Kundenbeteiligung erfolgt.[756]

### 5.2.3 Vertrauensleitbild




**Akquise Modell:**
Empfehlungen, eher passive Akquise

**Verkaufserfolg:**
Beratungserfahrung, Produkt „Berater"

**Anzahl Beratungstreffen:**
In der Regel eines

**Langfristige Kundenberaterbeziehung:**
Unbedingt nötig

**Prozessanforderungen:**
Minimale Struktur im Beratungsprozess

**Bevorzugte Provision:**
Stark erfolgsorientierte Provisionierung

*Abbildung 40: Übersicht Vertrauensleitbild*[757]

Bei einem von neun Beratern wurden klare Anzeichen auf ein Vertrauensleitbild gefunden.[758] Es ist darauf zu schliessen, dass es in der Praxis nicht sehr viele Ausprägungen

[754] Siehe Kapitel 3.4.4.3.1

[755] Siehe Kapitel 3.4.4.3.2

[756] Siehe Kapitel 3.4.4.3.4

[757] Eigene Darstellung; die Werte der einzelnen Attribute stammen aus den wahrgenommenen Leitbildern von Beraterinterviews und Beobachtungen in [Burckhardt 2006a]. Da die Anzahl der Befragungen relativ gering ist und die Auswertung qualitativ erfolgte, sind die Ausprägungen als Schätzungen zu verstehen. Die Attribute zum Zeitanteil sind abhängige Attribute, was heisst, dass wenn eines sehr hoch ist, die anderen minimal sein müssen.

[758] Vgl. Aussagen von B9 in [Burckhardt 2006a]

dieses Leitbildes gibt, da es hohe Anforderungen an die Persönlichkeit des Beraters stellt und beim vorgefundenen Beispiel der Berater selbst betonte, dass er eher eine Ausnahme im Vergleich zu anderen Beratern sei. Dennoch wurden auch auf Kundenseite in einem von elf Fällen Hinweise auf ein Vertrauensleitbild gesehen.[759] Das Vertrauensleitbild erscheint aus Versicherungssicht eindeutig am effizientesten, die Bindung des Kunden zum Berater ist jedoch so stark, dass eine Versicherung sehr abhängig von solchen Beratern ist. Ausserdem ist es tendenziell eher schwierig, ein Vertrauensleitbild bewusst zu unterstützen, weil die Persönlichkeit des Beraters entscheidend ist.

#### 5.2.3.1 Leitidee des Vertrauensleitbildes

| Der Berater verkauft seine Person als Gesamtlösung, welche ein Vertrauen ausstrahlt, so dass keine ausgeprägte Beratungsleistung nötig ist. |
|---|

#### 5.2.3.2 Leitsätze des Vertrauensleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Vertrauensleitbildes:

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Akquise Modell | Ähnlich wie beim Beratungsleitbild basiert die Hauptakquise eines solchen Beraters auf Weiterempfehlungen seiner Person. Er verhält sich relativ passiv und macht keine aktive Akquise mehr. |
| Verkaufserfolg | Der Verkaufserfolg basiert hauptsächlich auf der langen Erfahrung sowie auf Kundenempfehlungen. Ausserdem wird das Produkt "Berater" verkauft, was die Abhängigkeit von der Beraterpersönlichkeit bei einem solchen Leitbild sehr hoch macht. |
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Da dieses Leitbild auf gegenseitigem Vertrauen basiert, ist eine langfristige Beziehung zum Berater aus Kundensicht unbedingt nötig. |
| Serviceorientierung | Die Servicorientierung sollte trotz einer kurzen Beratung sehr ausgeprägt sein, weil das Vertrauensgefühl in den Berater dadurch gestärkt wird. |

[759] Vgl. Aussagen von K4 in [Burckhardt 2006b]

| | |
|---|---|
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Der Berater muss die Wünsche des Kunden spüren und auf speditive Weise arbeiten. Wichtig ist für den Kunden ein Sicherheits- und Vertrauensgefühl im Anschluss an eine Beratung. |
| Anzahl Beratungstreffen | Ein effizientes Vorgehen mit einem Beratungstreffen zeichnet dieses Leitbild aus. |
| Beraterbindung | Setzt man die Leitidee konsequent um, so bedeutet dies, dass ein fixer Berater sich selbst als Gesamtlösung anbietet. |
| Offerten im Voraus | Um sich vorab ein Bild über den Preis zu machen erscheinen Offerten im Vornherein als sinnvoll. Dadurch kann ein effizienteres Vorgehen erreicht werden. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Wie beim Beratungsleitbild versucht der Berater die Zukunftssituation auch immer langfristig zu berücksichtigen, damit der Kunde stark gebunden ist. Ein vertrauensorientierter Berater schätzt den Zukunftsbedarf aufgrund seiner Beratererfahrung ohne ausführliches Nachfragen der Kundensituation. |
| Beratungsbereitschaft | Die Beratungsbereitschaft ist relativ gering, der Kunde wird so gelenkt, dass er nicht zuviel nachfragt - sollte dies trotzdem der Fall sein, erfolgt jedoch auch eine ausführliche Beratung. |
| Zeitverteilung während der Beratung | Noch ausgeprägter als beim Beratungsleitbild steht die Lösungserarbeitung im Vordergrund. Das Produkt wird dabei nur am Rande oder überhaupt nicht erklärt. Die Aufnahme der Kundensituation und -Wünsche erfolgt auf sehr kurze Weise, indem der Berater die zentralen Variablen abfragt oder herausspürt, um sich direkt auf verschiedene Lösungsvorschläge zu konzentrieren. Der Berater agiert dabei relativ dominant und lässt weniger Spielraum für Beratung während der Lösungserarbeitung wie beim Beratungsleitbild. |

| | |
|---|---|
| Know your Customer | Der Berater kennt Details von einzelnen Kunden, agiert aber nicht proaktiv, um Änderungen bei der Kundensituation herauszufinden. Insofern sind Kundenkenntnisse beim Vertrauensleitbild vor allem auf persönlicher Ebene sehr wichtig, es erfolgt aber keine regelmässige aktive Kontaktaufnahme durch den Berater. |
| Sachlichkeit der Beratung | Die Situationsanalyse erfolgt sehr sachlich, während bei der Lösungspräsentation vom Berater darauf geachtet wird, auch auf menschliche Faktoren einzugehen. |
| Fremdproduktempfehlung | Um das Vertrauen des Kunden zu behalten ist eine Fremdproduktempfehlung notwendig, falls wirklich ein eindeutig besseres Produkt auf dem Markt vorhanden ist. |
| Prozessanforderungen | Die Beratungsphasen sind minimal strukturiert, es wird sowohl auf Kunden- als auch Beraterseite Wert gelegt auf eine angenehme Gesprächsatmosphäre mit wenig fixer Struktur. |
| Berater | |
| Wunsch nach Kundeninvolvement | Ein gewisses Involvement oder eine Fachkompetenz beim Kunden ist erwünscht, weil sonst eine ausführlichere Bedürfnisanalyse gemacht werden muss, was der Effizienzvorstellung des vertrauensorientierten Beraters nicht nachkommt. |
| Wichtigkeit Fachkompetenz für den Verkaufserfolg | Die Fachkompetenz ist aus Sicht des Beraters von essentieller Bedeutung, weil er bei einem Treffen mit dem Kunden die gesamte Bedarfsanalyse und Lösungsvorschläge machen muss. Ausserdem spürt der Kunde fachliche Defizite beim Berater, was zu einem Vertrauensverlust führt. |
| Versicherungs- / Kundenoptimum | Ein Berater, welcher das Vertrauensleitbild verfolgt, hält sich innerhalb der Schranken, welche ihm seine Versicherung gibt. |
| Bevorzugte Provision | Eine stark erfolgsorientierte Provision liegt im Sinn eines Beraters mit einem Vertrauensleitbild, weil er in der Regel schon einen grossen Kundenstamm hat und auch viele Neuabschlüsse durch Weiterempfehlungen machen kann. |

| | |
|---|---|
| Erfahrung | Eine sehr grosse Beratererfahrung ist nötig, um die nötige fachliche und menschliche Kompetenz mitzubringen, welche bei zur Umsetzung dieses Leitbildes erforderlich ist. |
| Kundenportefeuillegrösse | Beim Berater mit Tendenzen zu einem Vertrauensleitbild war das Kundenportefeuille ausserordentlich gross. |
| Kunde | |
| Kundeninvolvement | Da das Produkt "Berater" sehr wichtig für eine Vertrauensbildung ist, möchten Kunden sich nicht sehr ausgeprägt mit dem Versicherungsbedarf auseinander setzen, auch wenn das Produkt günstiger sein könnte. Dies widerspricht etwas dem Wunsch nach einem Kundeninvolvement durch den Berater. |
| Selbstinformation als Vorbereitung | Analog zum Kundeninvolvement wird dies vom Kunden als unnötig betrachtet, weil er sich stark auf den Berater stützen möchte. |
| Wichtigkeit Verständnis | Das Verständnis der Versicherungslösung ist gegenüber dem Vertrauen eher sekundär. |
| Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis | Kunden, welche ein Vertrauensleitbild in der Versicherungsberatung präferieren, legen grossen Wert auf die Vertrauensbeziehung zum Berater, wobei der Preis ebenfalls sekundär ist. |

*Tabelle 6: Leitsätze des Vertrauensleitbildes*

#### 5.2.3.3 Vergleich Vertrauensleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Ähnlich wie beim Beratungsleitbild erfüllt das Vertrauensleitbild ebenfalls die Anforderung nach einer zeitnahen Reaktion gemäss dem ersten Kommunikationsaxiom von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967]. Zusätzlich wird der Anteil der analogen Komponenten in einem Gespräch sehr hoch gehalten, was einer Anforderung des vierten Axioms entspricht. Dies bedeutet, dass der Berater durch seine Person versucht, beim Kunden Vertrauen zu schaffen mit analogen Kommunikationskomponenten wie Körpersprache, Tonhöhe oder sogar Duftmarken. Es erfüllt jedoch nicht die Anforderung nach einer symmetrischen Geschäftsbeziehung aus dem fünften Axiom, weil der Berater in der Regel eher dominant

auftritt und auf einem höheren Fachniveau als der Kunde steht.[760] Von den genannten Beratungsstrategien lassen sich jedoch keine direkt mit dem Vertrauensleitbild vergleichen, obwohl z.B. die beraterzentrierte Vorsorgeberatung nach [Catellani und Marte 2004] die Beraterpersönlichkeit auch in den Mittelpunkt stellt, aber eher von einer Standardberatung ausgeht,[761] was beim Vertrauensleitbild aufgrund der geringen Prozessorientierung nicht der Fall ist.

## 5.3 Neue Leitbilder

Neue Leitbilder wurden durch die Gap $\alpha$ -Analyse[762] zwischen den Leitsatzattributsausprägungen der existierenden Leitbilder und den Leitsatzattributsausprägungen von Kundenerwartungen an Leitbilder identifiziert. Die empirischen Grundlagen dafür mit den verdichteten Leitbild-Kundenerwartungen aus den Kundeninterviews beruhen auf [Burckhardt 2006b]. Die untersuchten Leitsatzattribute sind grundsätzlich dieselben wie bei den existierenden Leitbildern.[763] Dabei wurden bei jedem befragten Kunden die Unterschiede daraufhin untersucht, ob die Kundenattributskombination nicht vereinbar mit einer existierenden Leitidee ist. Bei nicht Leitidee-verändernden Unterschieden wurde auf ein reines Effizienzverbesserungspotenzial von bestehenden Leitbildern geschlossen, was in Kapitel 6 anhand von Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten beim Beratungsprozess besprochen wird. Falls gravierende Unterschiede vorhanden waren, wurde daraus eine neue Leitidee mit entsprechenden Ansätzen zu Leitsätzen entwickelt. Dabei fanden sich zum Teil nur Hinweise zu neuen Leitideen, wobei die Ausgestaltung der verschiedenen Leitsätze mit Rücksicht auf eine konsequente Umsetzung der Leitidee durch logische Schlussfolgerungen erfolgte. Daneben finden sich Hinweise zu neuen Leitbildern bei Beobachtungen im Privatkundenbereich[764] wie auch bei existierenden noch nicht verbreiteten Beispielen. Weil die Datenbasis relativ gering ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die hier als „neu“ bezeichneten Leitbilder nicht schon in der Praxis existieren. Zum Teil sind die neuen Leitbilder auch eine Weiterentwicklung von bereits existierenden Leitbildern, welche sich zusätzlich auf gewisse Elemente spezialisieren.

[760] Siehe Kapitel 3.4.4.2

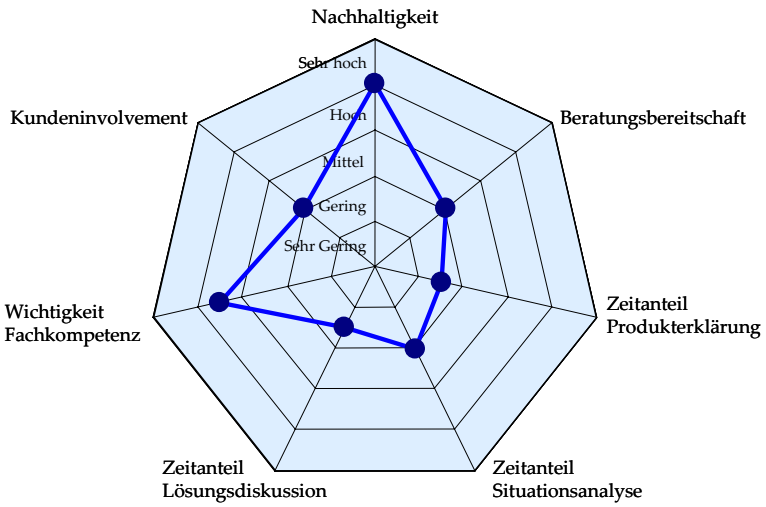
[761] Siehe Kapitel 3.4.4.3.1

[762] Siehe Kapitel 4.4.3.3

[763] Siehe Kapitel 5.1

[764] Vgl. Arbeit von [Huber 2006]

### 5.3.1 Kontrollleitbild




**Schlüsselfaktoren einer guten Beratung:**
Preis- /Leistungsverhältnis, Kontrolle über Lösung

**Berater:**
Mehrere Berater

**Sachlichkeit:**
Maximum

**Wichtigkeit Verständnis:**
Wichtig für Kontrolle

**Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis:**
Preis eindeutig wichtiger

*Abbildung 41: Übersicht Kontrollleitbild*[765]

Das Kontrollleitbild ging aus einem Gap hervor, bei welchem der Preis einer Versicherungsleistung für den Kunden eindeutig wichtiger ist als das Vertrauen.[766] Die Nachhaltigkeit sollte jedoch trotzdem hoch sein, während Serviceorientierung und Beratungsbereitschaft eher tief sein können. Der Kunde möchte dabei eine sehr hohe Kontrolle über die Versicherungslösung haben, verbunden mit einer hohen Sachlichkeit. Weil diese Attributskombination bei den bestehenden Leitbildern nicht vorhanden war, wurde daraus geschlossen, dass dies Hinweis auf ein neues Leitbild sein könnte. Obwohl nur ein Kunde diese Merkmale vorwies, wurde daraus eine Leitidee verdichtet, weil auch auf Privatkundenseite[767] mehrere Kunden ähnliche Präferenzen aufzeigten. Dieses Leitbild ist speziell auf gut informierte kritische Kunden ausgerichtet, welche einen hohen Wert auf ein gutes Preis-Leistungsverhältnis legen.

#### 5.3.1.1 Leitidee des Kontrollleitbildes[768]

Die Beratung soll dem gut informierten und kritischen Kunden die Versicherungsleistung auf sachlicher Basis näher bringen.

---

[765] Eigene Darstellung; die Werte der einzelnen Attribute stammen aus den wahrgenommenen Leitbilderwartungen der befragten Kunden in [Burckhardt 2006b]. Da die Anzahl der Befragungen relativ gering ist und die Auswertung qualitativ erfolgte, sind die Ausprägungen als Schätzungen zu verstehen. Die Attribute zum Zeitanteil sind abhängige Attribute, was heisst, dass wenn eines sehr hoch ist, die anderen minimal sein müssen.

[766] Vgl. Aussagen von K11 und Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b]

[767] Vgl. [Huber 2006]

[768] Diese Leitidee wurde sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert und gemeinsam mit U. Huber formuliert. Vgl. [Huber 2006]

#### 5.3.1.2 Leitsätze des Kontrollleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Kontrollleitbildes:[769]

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Verkaufserfolg | Aus Kundensicht wurde ein breites Wissen, verbunden mit einer gewissen Beratungserfahrung sowie ein aktiver Kontakt des Beraters bei Änderung der Kundensituation genannt. |
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Trotz einem gewissen Kontrollbedürfnis und einer weniger grossen Gewichtung des Vertrauens, ist eine langfristige Beziehung zum selben Berater wichtig, da Ehrlichkeit und Konsistenz zu den Eigenschaften von Kunden mit einem Kontrollleitbild gehören. |
| Serviceorientierung | Beim befragten KMU-Kunden ist die Forderung nach einer ausgeprägten Serviceorientierung eher gering. Das Preis-Leistungsverhältnis zählt, wobei der Service nicht zur eigentlichen Kernleistung gezählt wird. |
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Vom Kunden wurden ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, die Kontrolle über die Lösung, hohe Sachkompetenz und eine gewisse Schnelligkeit als Schlüsselfaktoren für eine gute Beratung genannt. |
| Beraterbindung | Da ein gutes Preis-Leistungsverhältnis nur durch eine gewisse Spezialisierung erreicht werden könne, möchte der Kunde beim Kontrollleitbild eher verschiedene Berater für die unterschiedlichen Risiken in seinem Unternehmen. Dies schliesst jedoch nicht aus, dass er auch langfristige Bindungen mit den verschiedenen Beratern eingehen möchte. |

[769] Leitsätze, welche nur aus beraterseitig nachgefragten Leitsatzattributen entstammen, beruhen auf reinen Schlussfolgerungen aus der Leitidee.

| | |
|---|---|
| Bezahlte Beratung | Eine bezahlte Beratung würde der befragte Kunde bevorzugen, um eine klare Kostentransparenz zu haben. Sollte die Vergleichbarkeit jedoch nicht gegeben sein oder nur einzelne Versicherungen etwas für die Beratung verlangen, könnte sich das der Kunde eher weniger vorstellen. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Ähnlich wie beim Beratungsleitbild soll beim Kunden eine hohe Gesamtabsicherung, verbunden mit einer ausgeprägten Nachhaltigkeit erreicht werden |
| Beratungsbereitschaft | Da die Kunden beim Kontrollleitbild tendenziell schon relativ gut informiert sind, verlangen sie nur eine mittlere Beratungsbereitschaft. Die gesparte Zeit des Beraters wirke sich letztendlich auch auf die Prämie aus. |
| Zeitverteilung während der Beratung | Knapp die Hälfte der Zeit sollte mit der Abklärung der Kundenziele und Kundenwünsche benutzt werden. Die Lösungsdiskussion sollte jedoch ausführlicher ablaufen als beim Serviceleitbild, weil der Kunde kritischer ist und von ausführlichen Diskussionen nicht abgeneigt ist. Die Produkte werden zudem auch relativ genau besprochen, da der kritische Kunde auch genau wissen möchte, wie ein Produkt aufgebaut ist. Folglich ist der Hauptfokus zwar auf der Kundensituation, Produkterklärung und Lösungsdiskussion finden jedoch einen ähnlich grossen Platz im Zeitraster eines Beratungsprozesses nach dem Kontrollleitbild. |
| Know your Customer | Um kritische Kunden bedarfsgerecht bedienen zu können, sind genügend Kundenkenntnisse wichtig. |
| Sachlichkeit der Beratung | Die Beratung ist geprägt von einer rein sachlichen Argumentationsweise, welche sich direkt auf den Versicherungsschutz und die damit verbundenen Problematiken stützt. |

| | |
|---|---|
| Fremdproduktempfehlung | Aufgrund einer rationalen und kritischen Grundhaltung des Kunden und dem damit verbundenen Wunsch nach einem guten Preis- / Leistungsverhältnis, wird es beim Kontrollleitbild begrüsst, wenn der Berater auch fremde Produkte empfiehlt, falls die existierenden Risiken damit besser abgedeckt werden. |
| Kunde | |
| Kundeninvolvement | Das Kundeninvolvement beim befragten Kunden mit diesem Leitbild war eher gering, weil er schon relativ gut informiert ist und sich aufs Kontrollieren beschränken möchte. Solange alles gut geht, ändert der Kunde nicht viel. |
| Selbstinformation als Vorbereitung | Der kritische preisbewusste Kunde schätzt es, wenn er sich im Voraus ein besseres Bild vom Ganzen durch Selbstinformation schaffen kann. |
| Wichtigkeit Fachkompetenz des Beraters | Fachkompetenz ist wichtig, damit der Kunde einen gewissen Mehrwert aus der Beratung sieht. Der Kunde ist relativ gut informiert, weshalb ein reiner Gesamtüberblick nicht ausreicht. |
| Wichtigkeit Verständnis | Ein Verständnis ist wichtig, weil sonst eine Kontrolle gar nicht möglich ist. |
| Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis | Im Gegensatz zu allen bei den Beratern beobachteten Leitbildern ist der tiefe Preis beim Kontrollleitbild deutlich wichtiger als das Vertrauen in den Berater, wobei auch in Kauf genommen wird, wenn die Produkte eher standardisiert sind. |

*Tabelle 7: Leitsätze des Kontrollleitbildes*

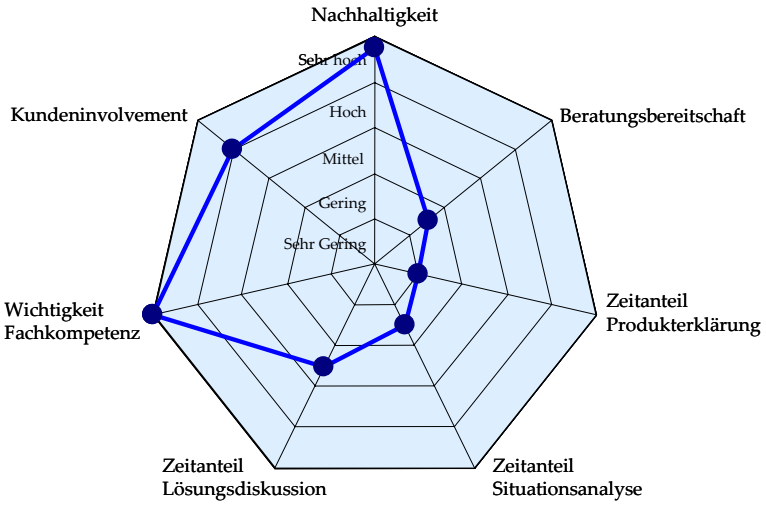
#### 5.3.1.3 Vergleich Kontrollleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Ein Kontrollleitbild ist auf den Umgang mit kritischen Kunden ausgerichtet, weshalb es dabei tendenziell auch wichtig ist, die Eskalationsspirale zu verstehen, was heisst, dass der Berater eine Kulanz vor die Schuldfrage stellen sollte. Dies erfüllt die Handlungsempfehlung aus dem dritten Kommunikationsaxiom von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967], wonach Kommunikationssequenzen einer bestimmten Interpunktion folgen.[770] Folgt man den Beratungsansätzen von [Weingarth 2002], so könnte man das Kontrollleitbild

[770] Siehe Kapitel 3.4.4.2

insofern als zielgruppenorientierten Beratungsansatz ansehen, als dass es vor allem kritische Kunden mit einem gewissen Kontrollbedürfnis zufrieden stellt.[771] Abgesehen davon liessen sich keine anderen untersuchten Strategien mit diesem Leitbild direkt in Verbindung bringen.

### 5.3.2 Expertengesprächsleitbild




**Verkaufserfolg:**
Fachkompetenz und Beratererfahrung

**Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung:**
Langfristige Bindung zum Experten unnötig

**Serviceorientierung:**
Mittel bis Gering

**Schlüsselfaktoren einer guten Beratung:**
Mitdenken, Branchenwissen, Möglichkeiten zu Speziallösungen

**Sachlichkeit:**
hoch

**Kundengrösse:**
Eher keine Kleinstbetriebe

*Abbildung 42: Übersicht Expertengesprächsleitbild*[772]

Der Bedarf nach einem Expertengesprächsleitbild ergab sich aus einem Gap, welcher bei zwei von elf befragten Kunden in relativ ähnlicher Weise aufgetreten ist. Beide Kunden verlangten eine hohe Fachkompetenz beim Berater, verbunden mit einer sehr grossen Nachhaltigkeit. Serviceorientierung und Beratungsbereitschaft sind dabei eher sekundär, wobei der Wunsch geäussert wurde, direkt oder über einen Makler mit Experten über die einzelnen Risiken zu verhandeln. Die gut informierten Kunden wären auch bereit, ein hohes bis sehr hohes Kundeninvolvement zu zeigen, um eine sachliche Beratung auf gleicher Ebene mit dem Berater zu führen.[773] Dieses Leitbild macht vor allem Sinn für relativ gut informierte Verhandlungspartner auf Kundenseite, welche aufgrund ihrer Tätigkeit im KMU eine gewisse Affinität zum Beratungsgegenstand zeigen. Ausserdem ist das Expertengesprächsleitbild weniger für Kleinstbetriebe geeignet, da diese ein relativ

[771] Siehe Kapitel 3.4.4.3.3

[772] Eigene Darstellung; die Werte der einzelnen Attribute stammen aus den wahrgenommenen Leitbilderwartungen der befragten Kunden in [Burckhardt 2006b]. Da die Anzahl der Befragungen relativ gering ist und die Auswertung qualitativ erfolgte, sind die Ausprägungen als Schätzungen zu verstehen. Die Attribute zum Zeitanteil sind abhängige Attribute, was heisst, dass wenn eines sehr hoch ist, die anderen minimal sein müssen.

[773] Vgl. Aussagen von K8 und K9 sowie Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b]

beschränktes Prämienvolumen aufweisen,[774] weshalb das für die Versicherung kostspielige Expertenwissen unter Umständen zu teuer wäre. Eine Möglichkeit zur Abschwächung dieser Problematik wäre eine Verrechnung der Beratung beim Wunsch nach einem Expertengespräch. Im Prinzip ist dieses Leitbild eine Weiterentwicklung des Beratungsleitbildes, in dem ein Gespräch zwischen zwei Experten auf derselben Ebene stattfinden soll.

#### 5.3.2.1 Leitidee des Kontrollleitbildes

| Der Versicherungsbedarf soll mit grosser Berücksichtigung der Nachhaltigkeit auf sachliche und lösungsorientierte Weise zwischen zwei Experten ausdiskutiert werden. |
|---|

#### 5.3.2.2 Leitsätze des Kontrollleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Expertengesprächsleitbildes:[775]

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Verkaufserfolg | Eine Expertenbetrachtung erfordert ein gewisses Spartendenken und eine Spezialisierung, was die Fachkompetenz und Beratungserfahrung zu einem zentralen Faktor für den Verkaufserfolg macht. |
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Eine langfristige Bindung zum Experten ist nicht nötig, da für jede Problemstellung ein anderer Experte erwünscht wird. Erfolgt der Kontakt über eine Vermittlungsperson, welche Makler oder Berater sein kann, so kann eine langfristige Beziehung zu dieser Vermittlerperson jedoch als unbedingt nötig erachtet werden, weil diese die Verbindung zu den verschiedenen Experten darstellt. |
| Serviceorientierung | Eine Serviceorientierung ist nur von mittlerer bis geringer Wichtigkeit, weil es den gut informierten Kunden um die genaue Risikoabdeckung und nicht das Umfeld geht. |

[774] Vgl. [Mogicato und Gerber 2006]

[775] Leitsätze, welche nur aus beraterseitig nachgefragten Leitsatzattributen entstammen, beruhen auf reinen Schlussfolgerungen aus der Leitidee.

| | |
|---|---|
| RM-Unterstützung | Eine Risikomanagement-Unterstützung wird zwar als gut erachtet, der Kunde kennt jedoch in der Regel seinen Risikoabdeckungsbedarf selbst relativ gut. |
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Mitdenken, ein Branchenwissen sowie das Angebot einer unabhängigen Beratung sind wichtige Schlüsselfaktoren des Expertengesprächsleitbildes. Ebenso gibt es Kunden, welche von einem Experten auch spezifische Angebote für Speziallösungen erwarten. |
| Beraterbindung | In der Regel fungieren verschiedene Experten als Berater. Es kann jedoch ein fixer Berater oder Makler die Verbindung zu den Experten anbieten. |
| Offerten im Voraus | Offerten im Voraus werden als eher unnötig empfunden, weil die Kunden mit dem Experten zuerst die Situation und dann eine spezifische Lösung betrachten wollen. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Weil das Kundeninvolvement auch eher höher ausfällt und das Fachwissen des Beraters hoch sein soll, möchten Kunden diese Gelegenheit nutzen und beim Expertengesprächsleitbild eine äusserst nachhaltige Beratung führen, bei welcher auch explizit der zukünftige Bedarf mit möglichen Lösungen besprochen werden soll. |
| Beratungsbereitschaft | Die Beratungsbereitschaft muss aus Kundensicht nicht sehr hoch sein. Es geht darum, innerhalb eines gegebenen knappen Zeitrasters über die relevanten, gegenwärtigen und zukünftigen Problemstellungen zu reden. Nichtsdestotrotz sollte der Berater auf kundenseitige Fragen eingehen, ohne aber von sich aus weitere Themen zu ausführlich zu behandeln. |
| Zeitverteilung während der Beratung | Die Lösung steht im Vordergrund, wobei vorgängig auch eine kürzere Diskussion der Situation und Kundenziele erfolgt. Allgemeine Produkterklärungen machen nur einen geringen Teil der Beratungszeit aus, weil der Kunde schon relativ gut informiert ist. |

| | |
|---|---|
| Sachlichkeit der Beratung | Die Beratung sollte aus Kundensicht sehr sachlich ausgestaltet werden, da über Fakten und Tatsachen diskutiert werden soll. |
| Fremdproduktempfehlung | Noch ausgeprägter als beim Beratungsleitbild erwarten die Kunden eine beraterseitige Empfehlung von allfällig geeigneteren Produkten, weil sie eine ehrliche und unabhängige Beratung als sehr wichtig betrachten. |
| Berater | |
| Wunsch nach Kundeninvolvement | Ein Experte wünscht sich in der Regel eher gut informierte Kunden mit einem hohen Involvement, weil sonst wertvolle Beratungszeit für Erklärungen verloren gehen. |
| Versicherungs- / Kundenoptimum | Ein Experte sollte relativ neutral handeln und seine Handlungsempfehlungen nicht wesentlich vom Versicherungsoptimum abhängig machen. |
| Erfahrung | Um ein Expertenwissen zu besitzen bedarf es in der Regel einer grossen Erfahrung auf einem spezifischen Gebiet. |
| Kunde | |
| Kundengrösse | Tendenziell haben eher mittlere Betriebe den Bedarf nach einem Expertengesprächsleitbild, die ein adäquates Prämienvolumen vorweisen und bei denen der Verhandlungspartner beim Kunden von der Finanz- oder Risiko-Seite her schon relativ gut informiert ist. Für Kleinstbetriebe wäre ein Expertengesprächsleitbild ohne Verrechnung der Beratungsleistung tendenziell unrentabel. |
| Kundeninvolvement | Um ein Gespräch zwischen zwei Experten auf der gleichen Ebene führen zu können, braucht es ein hohes Kundeninvolvement, oder zumindest einen relativ gut informierten Kunden. |
| Selbstinformation als Vorbereitung | Eine vorgängige Selbstinformation könnte nötig sein, damit sich der Kunde vorgängig noch mit dem entsprechenden Wissen versorgen kann, welches für ein Gespräch unter Gleichen nötig ist. |

| | |
|---|---|
| Wichtigkeit Fachkompetenz des Beraters | Eine maximale Fachkompetenz wird vom informierten Kunden erwartet, wenn er mit einem Experten reden möchte. |
| Wichtigkeit Verständnis | Ein gutes Verständnis ist sehr wichtig, um die Leitidee verfolgen zu können, wobei schon relativ grosse Vorkenntnisse auf Kundenseite erwartet werden. |
| Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis | Der Preis stellt eine wichtige Komponente dar, aber auch das Vertrauen in das Wissen des Experten bedeutet dem Kunden viel, weshalb ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen dem Vertrauensbedarf und einem günstigem Preis herrscht. |

*Tabelle 8: Leitsätze des Expertenleitbildes*

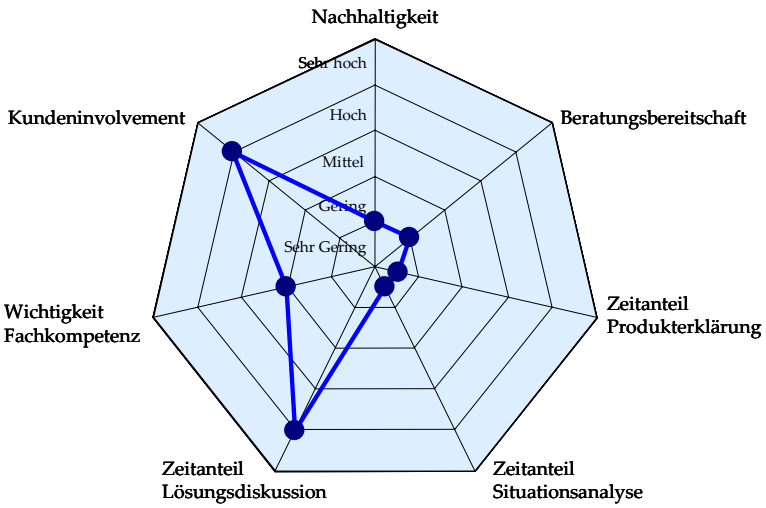
#### 5.3.2.3 Vergleich Kontrollleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Das Expertengesprächsleitbild richtet sich nach der Erfüllung der Handlungsempfehlungen aus dem fünften Kommunikationsaxiom von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967], wonach sich Kunden eine symmetrische Geschäftsbeziehung wünschen. Bei anderen Leitbildern ist der Berater dem Kunden in Versicherungsfragen oft ziemlich überlegen, was in innerhalb des Kommunikationsprozesses auf einer anderen Rangebene erscheinen lässt und nur eine komplementäre Rollenverteilung ermöglicht wie es z. B. zwischen Patient und Arzt der Fall ist. Da es sich jedoch um eine Geschäftsbeziehung handelt, schätzen es Berater und Kunden beim Expertengesprächsleitbild, dass ein Gesprächspartner auf das Niveau des Gegenübers eingehen kann.[776] Von den beschriebenen Beratungsstrategien würde das Expertengesprächsleitbild relativ gut zum Supervision oder Family Office Ansatz nach [Weingarth 2002] passen, bei welchem der Berater auch als Koordinator zu verschiedenen Experten beschrieben wird.[777] Im Unterschied dazu ist ein ganzheitlicher Ansatz beim Expertengesprächsleitbild jedoch nicht zwingend erwünscht, weil der Kunde selbst schon oft einen guten Gesamtüberblick hat.

[776] Siehe Kapitel 3.4.4.2

[777] Siehe Kapitel 3.4.4.3.3

### 5.3.3 Verhandlungsleitbild




**Akquise Modell:**
Kundeninitiative

**Serviceorientierung:**
Gering

**Schlüsselfaktoren einer guten Beratung:**
Vergleichbarkeit zu anderen Angeboten

**Sachlichkeit der Beratung:**
Sehr hoch

**Prozessanforderungen:**
hoch

**Kundeninvolvement:**
Sehr hoch

*Abbildung 43: Übersicht Verhandlungsleitbild*[778]

Zwei Gaps und Beispiele aus der Praxis gaben den Ausschlag zur Definition der Leitidee eines Verhandlungsleitbildes. Drei von elf befragten Kunden meinten, dass sie es sich unter Umständen vorstellen könnten, um eine Versicherung zu bieten in einer Online-Auktion.[779] Daraus wurde geschlossen, dass eine Preisverhandlung erwünscht ist, sobald ein gewisses Verständnis beim Kunden vorhanden ist. Daneben betonte ein anderer Kunde, wie wichtig eine beidseitige gute Vorbereitung sei, damit Beratungen kurz gehalten werden können und beide Gesprächspartner auf einem ähnlichen Niveau verhandeln können.[780] Dies zeigt auf, dass gewisse Kunden eine Verhandlung wünschen, nachdem sie genügend Kompetenz zu einem gewissen Thema erlangt haben. Auf der anderen Seite gibt es im Privatkundenbereich in den USA eine Customer-to-Business-Plattform im Internet, auf der so genannte „Reverse Auktionen" stattfinden. Dies funktioniert so, dass der Kunde eine Preisvorstellung angeben kann und danach aus verschiedenen Angeboten auswählen kann, wobei er seine persönlichen Daten erst bei der Entscheidung preisgeben muss. Ein bekanntes Beispiel stellt die *Ebix Mall*[781] dar, wo der Kunde auf einer Internet-Plattform das gewünschte Produkt und eine ungefähre Prämienvorstellung abgeben kann, damit die Versicherungsanbieter um das mögliche Risiko bieten können.[782] Da dies grundsätzlich auch

[778] Eigene Darstellung; die Werte der einzelnen Attribute wurden nach dem Schluss auf den Bedarf einer neuen Leitidee aus der Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b] geschätzt. Da die Anzahl der Befragungen relativ gering ist und die Auswertung qualitativ erfolgte, sind die Ausprägungen als Schätzungen zu verstehen. Die Attribute zum Zeitanteil sind abhängige Attribute, was heisst, dass wenn eines sehr hoch ist, die anderen minimal sein müssen.

[779] Vgl. Aussagen von K1, K8 und K10 in [Burckhardt 2006b]

[780] Vgl. Aussagen von K5 in [Burckhardt 2006b]

[781] www.ebix.com

[782] Vgl. [Bechmann 2002] S. 113

bei KMU's Standardversicherungen möglich wäre, wurde die Leitidee eines Verhandlungsleitbildes sowohl im Sinne einer klassischen Auktion oder Preisverhandlung als auch im Sinne einer Reverse Auktion definiert. Eine vorgängige, allenfalls bezahlte Beratungsleistung wäre bei diesem Leitbild ebenfalls denkbar.

#### 5.3.3.1 Leitidee des Verhandlungsleitbildes[783]

| Die Versicherungslösung wird basierend auf einer Verhandlung um Preis und Leistung zwischen dem Kunden und einem oder mehreren Versicherungsunternehmen verkauft. |
|---|

#### 5.3.3.2 Leitsätze des Verhandlungsleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Verhandlungsleitbildes:[784]

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Akquise Modell | Die Akquise erfolgt bei einem Verhandlungsleitbild eher auf Kundeninitiative, da der Verhandlungswunsch in der Regel vom Kunden aus geht. |
| Verkaufserfolg | Letztendlich liegt der Verkaufserfolg bei einer Verhandlung oft beim besten Preis- /Leistungsverhältnis, da eine gewisse Vergleichbarkeit gegeben sein sollte. Die Kunden können aber sehr unterschiedliche Wertvorstellungen haben, weshalb ein gutes Verständnis der Kundensituation für die Versicherung eine Hilfe bieten kann, um überzeugende Verhandlungsargumente einzubringen. |
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Die Langfristigkeit spielt beim Verhandlungsleitbild tendenziell eine weniger grosse Rolle, weil auf Kundenseite in einer Verhandlung meistens mehrere Optionen offen gelassen werden, um ein optimales Verhandlungsresultat zu bekommen. |

[783] Diese Leitidee wurde sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert und gemeinsam mit U. Huber formuliert. Vgl. [Huber 2006]

[784] Da keine der befragten Kunden konsequent ein Verhandlungsleitbild erwarten, entstammen die Leitsätze grösstenteils aus logischen Folgerungen der Leitidee.

| | |
|---|---|
| Serviceorientierung | Die Servicorientierung während der Beratung ist prinzipiell minimal, da der Kunde relativ selbständig agiert und hauptsächlich die Lösung Gegenstand der Verhandlung ist. Eine hohe Serviceorientierung in der Betreuungsphase kann jedoch als Argument während der Verhandlung eingebracht werden. |
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Es sollte eine Vergleichbarkeit der Angebote möglich sein, was bedeutet, dass eine faire und offene Verhandlung zwischen gleichberechtigten Partnern stattfinden sollte. |
| Bezahlte Beratung | Grundsätzlich könnte eine bezahlte Beratung eine Möglichkeit darstellen, damit sich der Kunde das nötige Wissen für eine Verhandlung aneignen kann. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Der zukünftige Bedarf ist nicht Teil des Beratungsprozesses beim Verhandlungsleitbild, es wird eher über aktuell abzudeckende Risiken verhandelt, weshalb die Nachhaltigkeit gering ist. Aufgrund der proaktiven Haltung des Kunden, muss sich dieser auch selbst um seinen zukünftigen Bedarf kümmern. |
| Beratungsbereitschaft | Die Beratungsbereitschaft ist sehr gering, da es um eine Verhandlung geht und der Kunde sich selbst informieren sollte. |
| Zeitverteilung während der Beratung | Die Lösung steht klar im Vordergrund der Verhandlung, wobei Situationsanalyse und Produkterklärung nur einen minimalen Anteil der Gesprächszeit verbrauchen. Der Kunde tritt mit einem bekannten Bedarf an eine Versicherung und möchte direkt über an seinen Bedarf angepasste Produkte und damit Lösungen reden. |
| Know your Customer | Es werden nur die für den Abschluss der Versicherung nötigen Daten eingefordert, weshalb die Kundenkenntnisse in der Regel minimal sind. |

| | |
|---|---|
| Sachlichkeit der Beratung | Da es um eine Verhandlung geht und eine Vergleichbarkeit nötig ist, sollte die Beratung mit sachlichen Argumenten geführt werden. |
| Fremdproduktempfehlung | Diese wird nicht erwartet, da der Berater als Verhandlungspartner einer Versicherung auftritt. |
| Prozessanforderungen | Es stellen sich hohe Prozessanforderungen, vor allem wenn Verhandlungen zwischen mehreren Parteien erfolgen, damit eine Vergleichbarkeit gegeben ist. |
| Berater | |
| Wichtigkeit Fachkompetenz für den Verkaufserfolg | Der Berater sollte verhandlungsfähig sein, was eine gewisse Fachkompetenz erfordert. Weil der Kunde jedoch proaktiv handelt und seinen Bedarf schon relativ gut kennt, ist nur eine mittlere Fachkompetenz beim Berater nötig. Er sollte vor allem die angebotenen Produkte mit den damit verbundenen Kaufargumenten kennen. |
| Versicherungs- / Kundenoptimum | Der Berater sollte bei einer Verhandlung versuchen, das Optimum für die Versicherung herauszuholen. Schlussendlich wird er sich jedoch dem Kundenoptimum annähern müssen, um ein konkurrenzfähiges Angebot zu machen, da der Kunde seine Preisvorstellungen oder die gewünschten Leistungen direkt kommuniziert. |
| Kunde | |
| Kundeninvolvement | Das Kundeninvolvement sollte sehr hoch sein, da der Kunde auf keine klassische Beratung zurückgreifen kann. Der Kunde muss sich selbst informieren und proaktiv in eine Verhandlung gehen. |
| Selbstinformation als Vorbereitung | Dies ist tendenziell nötig, um eine Verhandlung führen zu können. Denkbar wäre jedoch auch der vorgängige Wunsch nach anderen Leitbildern, in denen der Kunde eine gewisse Erfahrung im Bereich der Versicherungsberatung aufbauen kann. |

| | |
|---|---|
| Wichtigkeit Fachkompetenz des Beraters | Aus Kundensicht sollte der Berater fähig sein, seine angebotenen Leistungen zu beschreiben, damit der Kunde einen klaren Vergleich ziehen kann. Insofern stellen sich auch aus Kundensicht mittlere Anforderungen an die Fachkompetenz eines Beraters. |
| Wichtigkeit Verständnis | Das kundenseitige Verständnis des Verhandlungsgegenstandes ist unbedingt nötig. |
| Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis | Das Verhandlungsleitbild ist absolut auf eine Preis- / Leistungsorientierung ausgerichtet, so dass der günstige Preis gegenüber dem Vertrauen das eindeutig wichtigere Kriterium darstellt. |

*Tabelle 9: Leitsätze des Verhandlungsleitbildes*

#### 5.3.3.3 Vergleich Verhandlungsleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Das Verhandlungsleitbild geht ebenso wie das Expertengesprächsleitbild auf die Handlungsanforderungen aus dem fünften Kommunikationsaxiom von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967] ein, wonach Kunden symmetrische Geschäftsbeziehungen bevorzugen.[785] Tendenziell geht es bei diesen Geschäftsbeziehungen eher um den produktzentrierten Dialogmodus nach [Niemeyer 2003], wobei aber auch Szenarien denkbar sein könnten, bei welchen der Dialog beim Primärbedarf des Kunden starten würden und aufgrund der gestellten Leistungsanforderungen über eine Lösung verhandelt wird.[786]

[785] Siehe Kapitel 3.4.4.2

[786] Siehe Kapitel 3.4.4.3.2

### 5.3.4 Risikomanagementleitbild

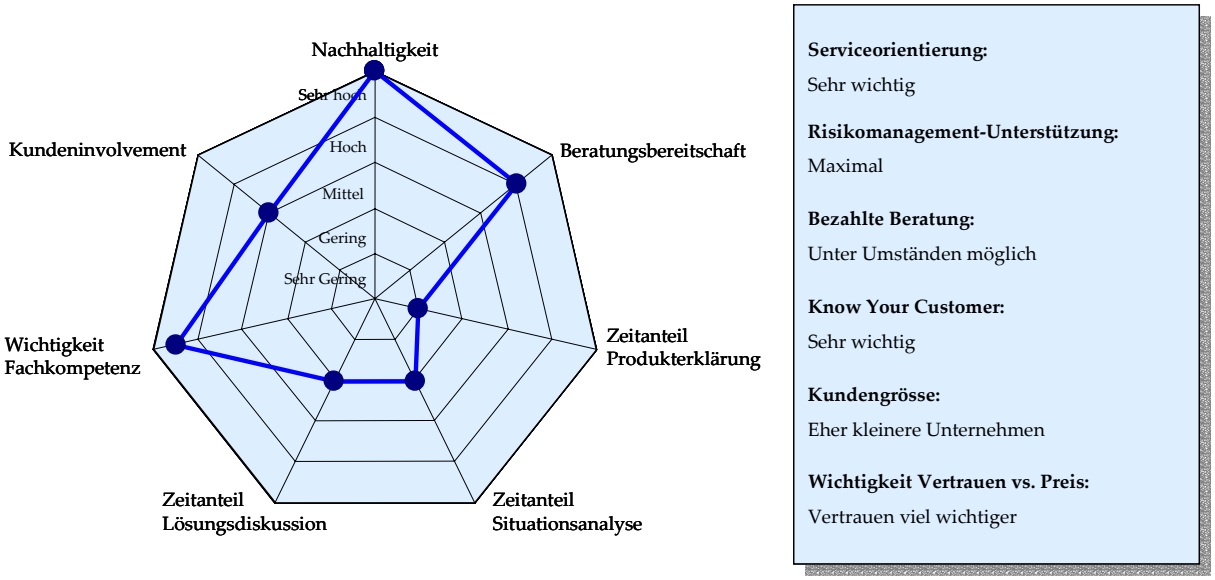



*Abbildung 44: Übersicht Risikomanagementleitbild*[787]

Die Leitidee zum Risikomanagementleitbild wurde aus einem Gap in der Gap $\alpha$ - Analyse, Anregungen aus der Literatur sowie aus einem Praxisbeispiel geschlossen. Bei praktisch allen Kunden wird eine Unterstützung des internen Risikomanagements durch Versicherungsanbieter als sinnvoll erachtet und bei einem Kunden löst es sogar Begeisterung aus, wenn der Berater zusätzliche Aspekte des Risikomanagement bespricht.[788] Damit soll für den Sicherungsprozess bei KMU's[789] erreicht werden, dass neben der Risikoabgabe durch einen Versicherungsvertrag auch die Risikoverminderung, die Risikovermeidung und das kundenseitige Übernehmen von Risiken einen wesentlichen Platz in der Beratung finden sollten. Darüber hinaus könnte eine Versicherung auch zusätzliche Dienstleistungen in diesem Bereich anbieten, was einer Erweiterung der Marktleistung nach Hallers Drei-Ebenen-Modell[790] entsprechen würde. Zusätzlich gestützt wird diese Forderung durch einen Bedarf der KMU's, ihr Risikomanagement zu strukturieren und ein integriertes Risikomanagement zu führen. Gerade im KMU-Bereich bestehe ein hohes Potenzial für eine Standardisierung aufgrund von branchenspezifisch bestimmbaren Risikofaktoren.[791] Oft gebe es bei KMU's keine Spezialisten fürs interne Risikomanagement, weshalb ein

[787] Eigene Darstellung; die Werte der einzelnen Attribute wurden nach dem Schluss auf den Bedarf einer neuen Leitidee aus der Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b] geschätzt. Da die Anzahl der Befragungen relativ gering ist und die Auswertung qualitativ erfolgte, sind die Ausprägungen als Schätzungen zu verstehen. Die Attribute zum Zeitanteil sind abhängige Attribute, was heisst, dass wenn eines sehr hoch ist, die anderen minimal sein müssen.

[788] Vgl. Aussagen K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9 und K10 (gut) sowie K7 (Begeisterung) in [Burckhardt 2006b]

[789] Siehe Kapitel 3.4.2.1

[790] Siehe Kapitel 2.4.3.2

[791] Vgl. [Allenspach 1999]

ganzheitlicher Beratungsbedarf bestehe und das Vertrauensverhältnis zwischen dem Kunden und dem Berater sehr wichtig sei.[792] Daneben zeigt das Beispiel der *Winterthur Versicherungen*[793], dass in der Praxis schon vereinzelt eine Gesamtberatung für das unternehmensweite Risikomanagement angeboten wird.[794]

Beim Risikomanagementleitbild ist es folglich entscheidend, dass der Berater eine ganzheitliche Unterstützung im Risikomanagement des Kunden leistet. Im Prinzip bedeutet dies eine Weiterentwicklung des Serviceleitbildes, wobei zusätzliche Leistungen angeboten werden. Damit wird die Versicherungsleistung integriert in den gesamten Risikomanagementkontext, was aber auch bedeutet, dass in umgekehrter Weise ebenfalls integrierte Versicherungsdeckungen von versicherungsfremden Anbietern angeboten werden könnten, was einer Veränderung der Wertschöpfungskette entsprechen würde. Damit könnten beispielsweise Client-Owner im KMU-Bereich integrierte Versicherungsdeckungen anbieten. Das Hauptgewicht dieses Leitbildes soll jedoch hauptsächlich auf eine ganzheitliche Risikomanagement-Unterstützung bei KMU's ausgerichtet sein, weil dies aus Sicht der Versicherungen einen realistischen Beratungsansatz darstellen könnte.

#### 5.3.4.1 Leitidee des Risikomanagementleitbildes

| |
|---|
| Die Versicherungsdienstleistung soll gemeinsam mit dem Risikomanagement des Kunden behandelt werden. Daraus ergibt sich ein integriertes Beratungsangebot der Versicherungsdeckung mit Massnahmen im unternehmensweiten Risikomanagement. |

#### 5.3.4.2 Leitsätze des Risikomanagementleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Risikomanagementleitbildes:[795]

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Verkaufserfolg | Ein aktiver Kontakt durch den Berater bei Änderung der Kundensituation ist neben einem relativ breiten Wissen und einer Gesamtübersicht wichtig für den Verkaufserfolg bei diesem Leitbild. |

[792] Vgl. [Peter 2001] S. 168-169

[793] www.winterthur-insurance.ch

[794] Vgl. [Winterthur Versicherungen 2006]

[795] Da keine der befragten Kunden konsequent ein Verhandlungsleitbild erwarten, entstammen die Leitsätze grösstenteils aus logischen Folgerungen der Leitidee.

| | |
|---|---|
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Falls ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird, sollte derselbe Berater dem Kunden über längere Zeit zur Verfügung stehen, damit er einen Überblick über das kundenseitige Risikomanagement behalten kann. |
| Serviceorientierung | Die Serviceorientierung ist äusserst wichtig und soll den Kunden entlasten, der sich nicht unbedingt mit Versicherungslösungen befassen möchte. |
| RM-Unterstützung | Eine laufende maximale Risikomanagement-Unterstützung ist ein zentraler Leitsatz für dieses Leitbild. |
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Aus Kundensicht ist ein gesamtheitlicher Schutz und damit verbunden eine Berücksichtigung aller relevanten Risiken essentiell. |
| Beraterbindung | Für die Umsetzung eignet sich tendenziell eher ein fixer Berater, welcher bei vielfältigen Risikosituationen eine Expertenunterstützung in Anspruch nehmen kann. |
| Bezahlte Beratung | Unter Umständen wäre bei diesem Leitbild auch eine bezahlte Beratung denkbar, weil die umfassende Risikoberatung einen zusätzlichen Mehrwert für den Kunden bringen kann. |
| Offerten im Voraus | Grundsätzlich geht es eher weniger um einzelne Offerten und Lösungen, weshalb zuerst eine ausführliche Situationsanalyse gemacht werden sollte, um erst im Nachhinein über den Preis der einzelnen Lösungsmodule zu reden. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Die Nachhaltigkeit muss maximal sein, weil insbesondere auch Zukunftsszenarien einen Bestandteil des internen Risikomanagements darstellen und demnach ebenfalls Gegenstand einer solchen Beratung sein sollten. |
| Beratungsbereitschaft | Die Beratungsbereitschaft muss sehr ausgeprägt vorhanden sein, weil viele Aspekte behandelt werden sollten und der Kunde eine gewisse Hilfe bei der ganzheitlichen Betrachtung benötigt. |

| | |
|---|---|
| Zeitverteilung während der Beratung | Zu etwa gleichen Teilen sollten die Kundensituation und die Lösungsmöglichkeiten besprochen werden. Bei der Kundensituation werden Risiken evaluiert und eine genaue Bestandesaufnahme gemacht. Obwohl diese Risikoevaluation von zentraler Bedeutung ist, sollten auch die Lösungen ausführlich besprochen werden, bei denen es darum geht, wie mit diesen Risiken umzugehen ist. Die Produkterklärungen werden dabei tendenziell eher weniger Zeit in Anspruch nehmen, weil sie direkt in die Lösungserarbeitung einfliessen. |
| Know your Customer | Ausgeprägte Kundenkenntnisse sind sehr wichtig, damit ein Berater auch proaktiv bei einer Änderung der Kundensituation reagieren kann. |
| Fremdproduktempfehlung | Bei diesem Leitbild geht es primär um eine ganzheitliche Risikoabdeckung, was zur Folge hat, dass in der Regel ein Produktemix von eigenen und fremden Produkten die optimale Lösung darstellt. |
| Prozessanforderungen | Da relativ viele Aspekte betrachtet werden müssen, unterstützt eine klare Prozessstruktur die Anforderung nach einer lückenlosen Beratung. |
| Berater | |
| Wichtigkeit Fachkompetenz für den Verkaufserfolg | Eine gewisse Erfahrung und Fachkompetenz ist neben einem guten Gesamtüberblick notwendig, um alle relevanten Risiken betrachten zu können. Daneben sollte der Berater ein branchenspezifisches Wissen haben, welches über den reinen Versicherungsbedarf hinausgeht, um den Kunden auch in anderen Fragen kompetent beraten zu können. |
| Erfahrung | Es braucht in der Regel eine langjährige Erfahrung, um ein Gefühl für vorhandene Risiken zu bekommen. Allenfalls kann dieser Leitsatz durch eine starke Unterstützung des Beraters abgeschwächt werden. |

| | |
|---|---|
| Kundenportefeuillegrösse | Da der Berater im Falle einer Gesamtrisikoberatung eine relativ enge Bezugsperson zum KMU-Kunden darstellt, wird es einem solchen Berater nicht möglich sein, sehr viele verschiedene Kunden gleichzeitig zu pflegen. Dies sagt jedoch noch nichts über das Prämienvolumen aus. |
| Kunde | |
| Kundengrösse | Speziell kleinere Unternehmen ohne Spezialisten für das interne Risikomanagement könnten Abnehmer eines solchen Angebots sein. |
| Kundeninvolvement | Das Kundeninvolvement ist beim ganzheitlichen Ansatz eher gering, weil der Kunde sein gesamtes Risikomanagement durch den Berater abdecken möchte. Bei der Situationsanalyse braucht es jedoch dennoch einen gewissen Einsatz, weshalb ein mittleres bis tiefes Kundeninvolvement geeignet wäre. |
| Wichtigkeit Fachkompetenz des Beraters | Der Kunde erwartet einen gewissen Mehrwert und damit eine Fachkompetenz, was bedeutet, dass der Berater ihn auch bei branchenspezifischen Risiken unterstützen sollte. |
| Wichtigkeit Verständnis | Aufgrund des nicht ausgeprägten Kundeninvolvements ist dies etwas weniger wichtig als beim Expertengesprächsleitbild oder Beratungsleitbild. Trotzdem sollte auch der Kunde am Schluss der Beratung einen Überblick über seine Risikosituation haben. |
| Wichtigkeit Vertrauen vs. Preis | Ein starkes Vertrauensverhältnis zum Berater ist essentiell, weil der Kunde dem Berater auch sensitive Daten anvertraut. Deshalb ist der Preis im Verhältnis zum Vertrauen eher sekundär. |

*Tabelle 10: Leitsätze des Risikomanagementleitbildes*

#### 5.3.4.3 Vergleich Risikomanagementleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Bei den betrachteten Beratungsstrategien finden sich relativ wenige Analogien zum Risikomanagementleitbild, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass diese oft nicht spezifisch auf KMU's ausgerichtet sind. Einzig [Weingarth 2002] nannte mit dem themenzentrierten Beratungsansatz oder dem ganzheitlichen Beratungsansatz ähnliche Beispiele.[796] Dabei geht es ebenfalls um eine ganzheitliche Komplettversicherung von Unternehmensrisiken.

### 5.3.5 Kooperationsleitbild

Bei zwei Gaps wurden Ansätze zum Wunsch nach einem Kooperationsleitbild gesehen. Einer der befragten Kunden betonte sein hohes Kundeninvolvement und den Wunsch nach einem gewissen Verständnis. Der Berater soll jedoch trotzdem einen gewissen Anteil der Arbeit mit einer hohen Serviceorientierung abnehmen. Die Hauptzeit sollte für die Lösungserstellung genutzt werden. Da der Kunde erst in der Gründungsphase mit seinem Unternehmen steckt, hat er noch keine sehr grossen Kenntnisse und Erfahrungen mit Versicherungslösungen.[797] Daraus wurde gefolgert, dass der noch nicht so gut informierte Kunde eine Kooperation in der Lösungsentwicklung wünscht, damit er selbst fähig ist, mögliche Lösungen aufgrund seiner Situation einschätzen zu können. Auf der anderen Seite nannte ein Kunde drei Beratungstreffen, eine höchste Nachhaltigkeit, Serviceorientierung und Beratungsbereitschaft als wichtige Anforderungen an eine Versicherungsberatung. Daneben legt er ein starkes Gewicht auf die Diskussion seiner eigenen Situation und das Eingehen auf seine Fragen und Wünsche.[798] Daraus wurde geschlossen, dass ausgehend von einer Mischung zwischen Service- und Beratungsleitbild ein Coaching bezüglich der Kundensituation erwünscht ist, welches bei Lösungen für Gegenwart und Zukunft hilft. Diese beiden Fälle zeigen, dass eine Kooperation zwar unter Umständen gewünscht wird, jedoch nicht unbedingt in allen Bereichen im gleichen Ausmasse. So gibt es Kunden, die vor allem bei der Einschätzung ihrer Risikosituation eine aktive Unterstützung wünschen, während andere möglicherweise die Produkte genau verstehen wollen oder erfahren möchten, welche Querauswirkungen die verschiedenen Lösungsvarianten besitzen.

In dem Sinne wird das Kooperationsleitbild so verstanden, dass gewisse Kunden den Wunsch haben, sich mit einem oder mehreren Gebieten vertieft auseinanderzusetzen, so dass im Anschluss eine Diskussion auf der gleichen Ebene ermöglicht wird. Der Berater sollte den Kunden dabei während mehrerer Beratungszyklen auf den gewünschten Fachlevel bringen. Gemäss einer Expertenmeinung werde der Bedarf nach einem

---

[796] Siehe Kapitel 3.4.4.3.3

[797] Vgl. Aussagen von K1 in [Burckhardt 2006b]

[798] Vgl. Aussagen von K10 in [Burckhardt 2006b]

Kooperationsleitbild in Zukunft eher zunehmen.[799] Ein Kooperationsleitbild ist in dem Sinne eine Weiterentwicklung des Beratungsleitbildes, wobei der Fokus auf eine Kooperation in einem vom Kunden gewünschten Gebiet gelegt wird. Dadurch wird die Fachkompetenz des Kunden in Versicherungsfragen gesteigert, was die Durchführung eines Expertengesprächsleitbildes, eines Verhandlungsleitbildes oder eines Kontrollleitbildes auch für anfänglich unerfahrene Kunden relativ schnell möglich macht. Aus Versicherungssicht bedeutet eine kooperative Unterstützung während der Beratung einen gewissen Mehraufwand, es ermöglicht schlussendlich jedoch eine effiziente Beratung mit einem informierten Kunden und festigt nebenbei unter Umständen auch die Kundenbindung und das Vertrauen.

Weil die Zeitverteilung und auch andere Leitsatzattribute vom Kooperationswunsch abhängig sind, wurde bewusst auf eine graphische Übersicht des Kooperationsleitbildes verzichtet.

#### 5.3.5.1 Leitidee des Kooperationsleitbildes

| |
|---|
| Eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Kunde und Berater bei Situationsanalyse, Produkterklärung, Lösungsanalyse oder den Querauswirkungen von Versicherungslösungen soll das Verständnis und die Fachkompetenz auf Kundenseite erhöhen. |

#### 5.3.5.2 Leitsätze des Kooperationsleitbildes

In der folgenden Tabelle finden sich Leitsätze zu den relevanten konstituierenden Attributen eines Kooperationsleitbildes:[800]

| Akquise und Verkaufsmodell | |
|---|---|
| Verkaufserfolg | Aktives Zuhören und eine sehr hohe Kundenorientierung auf Seiten des Beraters sind eine Grundvoraussetzung für eine verständliche und neutrale Beratung, welche es dem Kunden ermöglicht, etwas über seinen Bedarf und die dafür nötige Lösung in kooperativer Weise zu lernen. |
| Langfristigkeit Kundenberaterbeziehung | Eine langfristige Beziehung zum gleichen Berater wäre gut, weil eine Kooperation ein gewisses Vertrauensverhältnis |

[799] Vgl. Aussage in [Burckhardt 2006d]

[800] Leitsätze, welche nur aus beraterseitig nachgefragten Leitsatzattributen entstammen, beruhen auf reinen Schlussfolgerungen aus der Leitidee. Da auf der Kundenseite der Wunsch nach einem Kooperationswunsch nur ansatzweise gesehen wurde, beruhen auch die kundenseitig nachgefragten Leitsatzattribute auf Schätzungen, die von den Kundenantworten und der Leitidee beeinflusst wurden.

| | |
|---|---|
| | benötigt, das im Laufe der Beziehung stärker wird. Es ist jedoch auch denkbar, dass mit zunehmenden Kenntnissen des Kunden vermehrt mit Experten kommuniziert wird. |
| Serviceorientierung | Die Serviceorientierung ist hoch, weil der Berater als Coach gegenüber dem Kunden fungiert. Dies muss aber nicht heissen, dass er ihm auch weitere Arbeiten abnimmt. |
| Schlüsselfaktoren einer guten Beratung | Keine Aufdringlichkeit und klare, verständliche Informationen sind Schlüsselfaktoren einer kooperativen Beratung. |
| Anzahl Beratungstreffen | Es braucht tendenziell mehr Treffen als bei anderen Leitbildern, da der Kunde aktiv beteiligt sein möchte und dabei etwas lernen soll. |
| Bezahlte Beratung | Unter Umständen wäre auch eine bezahlte Beratung denkbar, sofern der Kunde direkt einen Mehrwert aus dem Gelernten erkennt. |
| Beratungsgespräch | |
| Nachhaltigkeit | Diese ist abhängig von dem Kooperationswunsch. Möchte ein Kunde nur etwas über Lösungen zu seiner aktuellen Situation erfahren, so ist die Nachhaltigkeit bezüglich der Versicherungslösung eher gering. Die Nachhaltigkeit für den Kunden kann aber sehr wohl gross sein, wenn er aus dem Gespräch etwas mitnehmen kann. |
| Beratungsbereitschaft | Die Beratungsbereitschaft muss sehr hoch sein, um zusammen mit dem Kunden eine Kooperation aufzubauen. |
| Zeitverteilung während der Beratung | Die Zeitverteilung ist abhängig vom Kooperationswunsch des Kunden. Wünscht dieser beispielsweise mehr Kompetenz beim Einschätzen seiner Situation, so wird der Gesprächsfokus auch klar darauf ausgerichtet. |
| Know your Customer | Sehr gute Kundenkenntnisse ergeben sich in der Regel automatisch bei einer engen Kooperation. Zudem sollten schon vorher Abklärungen durch den Berater gemacht werden, um den Lernbedarf zu kennen und eine optimale individuelle Beratung anbieten zu können. |

| | |
|---|---|
| Sachlichkeit der Beratung | Eine eher sachliche Beratung hilft dem Verständnis und ermöglicht eine bessere Kooperation. |
| Fremdproduktempfehlung | Im Rahmen einer Kooperation erwartet der Kunde eine sehr hohe Bereitschaft zu ehrlicher Beratung mit entsprechenden Hinweisen, falls ein anderes Produkt geeigneter wäre. |
| Prozessanforderungen | Eine Kooperation muss nicht auf stark strukturierten Prozessen beruhen, weshalb die befragten Kunden mit einer Tendenz zu einem Kooperationswunsch eher mittlere bis tiefe Anforderungen an eine strukturierte Beratung zeigten. Eine gewisse Struktur kann jedoch aus Versicherungssicht sinnvoll sein, um die relativ komplexen Anforderungen eines Kooperationsleitbildes zu modularisieren. |
| Berater | |
| Bevorzugte Provision | Um nicht zu abschlussorientiert denken zu müssen, sollte die Provisionierung bei einem Kooperationsleitbild auch auf den Lernerfolg beim Kunden ausgerichtet sein. Dies könnte z.B. über eine direkte Verrechnung von Beratungskosten an den Kunden erfolgen. |
| Erfahrung | Es braucht je nach Kundenkompetenz nicht unbedingt eine langjährige Erfahrung, der Berater sollte sich jedoch gut in den Kunden hineinversetzen können. |
| Erfolgsquote bei Offertenstellung | Die Abschlussquote könnte tendenziell ähnlich oder sogar noch besser als beim Beratungsleitbild ausfallen, da eine intensive Beziehung zum Kunden hergestellt werden kann. |
| Kunde | |
| Kundengrösse | Bei den befragten Kunden waren es sehr kleine Unternehmen, welche gerne ein tieferes Verständnis für ihren Versicherungsbedarf und mögliche Lösungen haben möchten. Bei grösseren Unternehmen arbeiten oftmals schon Spezialisten mit relativ grossem Vorwissen. |
| Kundeninvolvement | Der Kunde sollte ein hohes Involvement zeigen, um eine effiziente kooperative Beratung mit einem aktiven Einbezug des Kunden möglich zu machen. |

| | |
|---|---|
| Selbstinformation als Vorbereitung | Dies kann gut sein und den Kooperationsaufwand senken. Die befragten Kunden wünschten sich jedoch zusätzlich noch ein persönliches Coaching. |
| Wichtigkeit Fachkompetenz des Beraters | Die Wichtigkeit der Fachkompetenz ist vom Kunden abhängig. Kleinere und unerfahrene Kunden benötigen beispielsweise nur eine mittlere Fachkompetenz des Beraters für ein effektive Kooperation. Dieser sollte vor allem den Überblick haben und sein Wissen auf verständliche Weise mit dem Kunden teilen können. |
| Wichtigkeit Verständnis | Bei einer Kooperation ist das Verständnis auf Kundenseite essentiell. |

*Tabelle 11: Leitsätze des Kooperationsleitbildes*

#### 5.3.5.3 Vergleich Kooperationsleitbild zu Beratungsstrategien aus der Literatur

Durch die intensive Kommunikation erfüllt eine Kooperation die Handlungsempfehlungen aus dem ersten Axiom von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967], indem eine zeitnahe Reaktion möglich ist. Die Rollenverteilung ist jedoch unter Umständen komplementär, da der Berater zwar kooperiert, aber dafür aus einer fachlich höheren Rolle heraus argumentiert, was dem Wunsch nach einer symmetrischen Geschäftsbeziehung etwas widerstrebt. Andererseits geht der Berater im Rahmen einer Kooperation klar auf das Niveau des Kunden ein, was wiederum ein Hinweis für die Erfüllung der Handlungsempfehlungen aus dem fünften Axiom wäre.[801] Abgesehen von der Erfüllung dieser Kommunikationsanforderungen wurde jedoch keine Strategie in der Praxis behandelt, bei welcher der Kooperationsgedanke explizit enthalten war.

## 5.4 Unterschiede zwischen KMU- und Privatkundenberatung

Kapitel 5.4.2 soll einige Unterschiede zwischen KMU- und Privatkundenberatung bei an sich gleichen Leitbildern aufzeigen. Die Unterschiede gehen aus einem Leitbildvergleich zwischen dieser Schrift und der Arbeit von [Huber 2006] hervor, wobei dieses Kapitel in Zusammenarbeit mit U. Huber entstanden und in beiden Arbeiten enthalten ist. In einem ersten Teil wird zuerst die Differenz der Beratungsprozessvoraussetzungen diskutiert. Dazu wurden ausschliesslich KMU-Berater im Rahmen der Interviews gezielt nach Unterschieden

[801] Siehe Kapitel 3.4.4.2

gefragt, weil Berater in ihrer Laufbahn üblicherweise zuerst Privatkunden betreuen und erst zu einem späteren Zeitpunkt auch KMU-Kunden beraten.[802]

### 5.4.1 Unterschiedliche Beratungsprozessvoraussetzungen

Die Art der Beratung sei nach Ansicht eines Beraters grundsätzlich die gleiche für KMU's wie für Privatpersonen.[803] So werden oft auch KMU-Beratungen gemeinsam mit der Privatkundenbetrachtung des Geschäftsinhabers geführt, was insbesondere bei sehr kleinen Unternehmen der Fall sein dürfte.[804] Im Folgenden werden einige Punkte beschrieben, bei denen Unterschiede identifiziert werden konnten:

- **Anforderungen**: Die Fachkompetenz muss bei KMU-Beratern eher höher sein.[805] Gerade weil die Situation im KMU-Bereich immer wieder eine neue ist,[806] ist es fachlich anspruchsvoller, auf schnelle und kompetente Weise Fragen zu beantworten.
- **Aufwand**: Gemäss mehreren Aussagen müssen bei den KMU's mehr Risiken berücksichtigt werden, weshalb im Allgemeinen die Intensität der Beratung höher sei.[807] Der damit verbundene Aufwand müsse jedoch nicht zwingend grösser sein.[808] Dies könnte daran liegen, dass KMU-Inhaber möglicherweise allgemein ein etwas besseres Grundverständnis in finanziellen Fragen als die Privatkunden besitzen.
- **Lösungen**: Im KMU-Bereich sind die Produkte oft etwas weniger standardisiert.[809] Deshalb erfordert eine KMU-Beratung auch mehr Erfahrung, um alle damit verbundenen Risiken mit wenig standardisierten Produkten zu erfassen. Ein Berater hat ausserdem erwähnt, dass es bei KMU schwieriger sei, Gesamtabsicherungen zu platzieren.[810] Dies könnte in einem oftmals gezielten Risikoabsicherungsbedarf von Geschäftskunden liegen, wobei dies z.B. bei Neugründungen auch nicht immer der Fall sein muss.
- **Kommunikation**: Die Kommunikation bei KMU-Beratungen erfolge in der Regel weniger auf persönlicher, sondern mehr auf sachlicher Ebene.[811] Dies

[802] Vgl. KMU-Unterschied 16 von Berater B5 in [Burckhardt 2006c]
[803] Vgl. KMU-Unterschied 21 von Berater B8 in [Burckhardt 2006c]
[804] Vgl. KMU-Unterschied 11 der Berater B4 und B9 in [Burckhardt 2006c]
[805] Vgl. KMU-Unterschied 7 der Berater B2, B5, B6 und B7 in [Burckhardt 2006c]
[806] Vgl. KMU-Unterschied 1 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]
[807] Vgl. KMU-Unterschied 2 der Berater B1, B2, B8 und B9 in [Burckhardt 2006c]
[808] Vgl. KMU-Unterschied 13 der Berater B4 und B6 in [Burckhardt 2006c]
[809] Vgl. KMU-Unterschied 8 der Berater B2 und B6 in [Burckhardt 2006c]
[810] Vgl. KMU-Unterschied 22 von Berater B9 in [Burckhardt 2006c]
[811] Vgl. KMU-Unterschied 12 der Berater B4 und B5 in [Burckhardt 2006c]

könnte sich damit erklären lassen, dass bei einer Gruppenversicherung weniger auf das einzelne Individuum und dessen Lebenssituation eingegangen wird.

- **Person des Beraters**: Im KMU-Geschäft sei eine gute Beziehung zum Kunden noch entscheidender als bei Privatpersonen.[812] Laut einer Kundenaussage könnte dies daran liegen, dass gerade die Sachversicherung im Privatkundenbereich eine relativ triviale Sache sei, bei welcher die Person des Beraters weniger entscheidend wirke.[813] Daneben gäbe es für Geschäftskunden so viele Aspekte zu beachten, dass ein Vertrauen in das Können des Beraters wichtiger sei.[814]
- **Marktsituation und Provisionierung**: Allgemein wird der KMU-Bereich als ein „pickelharter" Verdrängungswettbewerb beschrieben,[815] bei dem auch Vernetzungen ausgenützt werden,[816] um Policen zu verkaufen. So könnte z.B. eine Auftragsvergabe an KMU's durch Versicherungsunternehmen von einem Versicherungsabschluss abhängig gemacht werden. Eine zu hohe Provisionsorientierung führt nach Ansicht eines Beraters im KMU-Bereich jedoch zum Nicht-Abschluss – „*man müsse längerfristig denken*".[817] So sind die Provisionssysteme manchmal so ausgelegt, dass die KMU-Abschlüsse praktisch nichts einbringen, weil davon ausgegangen wird, dass der KMU-Besitzer seinen Privatbedarf auch gleich abdeckt, was dem Berater die gewünschte Provision bringt.[818] Ausserdem sind Berater abhängiger von einzelnen Kunden im KMU-Geschäft,[819] weil das Prämienvolumen allgemein grösser ist als bei Privatpersonen.

### 5.4.2 Unterschiedliche Leitsätze bei gleichen Leitbildern

Neben der Tatsache, dass z. T. andere Leitbilder identifiziert worden sind, können auch trotz gleichen Leitideen oft unterschiedliche Leitsatz-Ausprägungen bei KMU- und Privatkundenberatung auftreten. Aus diesem Grund werden bei den beiden Diplomarbeiten auch andere Punkte für die Leitbildübersicht verwendet. Kleinere Unterschiede ergeben sich ausserdem aus dem Interpretationsspielraum, welcher bei einer begrenzten Zahl an Interviews und Beobachtungen nicht zu vernachlässigen ist.

---

[812] Vgl. KMU-Unterschied 9 von Berater B3 in [Burckhardt 2006c]

[813] Vgl. KMU-Unterschied 23 von Kunde K9 in [Burckhardt 2006c]

[814] Vgl. KMU-Unterschied 24 von Kunde K9 in [Burckhardt 2006c]

[815] Vgl. KMU-Unterschied 5 der Berater B1, B3 und B6 in [Burckhardt 2006c]

[816] Vgl. KMU-Unterschied 4 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[817] Vgl. KMU-Unterschied 6 von Berater B2 in [Burckhardt 2006c]

[818] Vgl. KMU-Unterschied 17 von Berater B5 in [Burckhardt 2006c]

[819] Vgl. KMU-Unterschied 18 von Berater B6 in [Burckhardt 2006c]

Beim Beratungsleitbild ist das Kundeninvolvement bei KMU's eher grösser, was daran liegen mag, dass der KMU-Kunde für eine aktive Beteiligung bei der Lösungserstellung komplexere Produkte verstehen muss. Dies dürfte auch die Ursache für den höheren Bedarf nach Fachkompetenz und die damit verbundenen unterschiedlichen Schlüsselfaktoren für eine zufrieden stellende Beratung sein. Ausserdem beruht im KMU-Geschäft der Verkaufserfolg möglicherweise aufgrund der grösseren Abhängigkeit vom einzelnen Kunden zusätzlich in einem aktiven Zugehen auf Bestandeskunden.

Das Serviceleitbild zeichnet sich bei Privatkunden durch eine höhere Nachhaltigkeit als bei KMU-Kunden aus. Eine ausführliche KMU-Situationsanalyse kann mit den immer wieder neuen Situationen relativ komplex ausfallen, was sich in Verbindung mit dem schwierigeren Absetzen von Gesamtlösungen darauf auswirken könnte, dass bei KMU's die Nachhaltigkeit im Serviceleitbild einen weniger grossen Platz in der Beratungsleistung einnimmt. Ausserdem ist das Kundeninvolvement und die Bedeutung des Vertrauens bei Privatpersonen etwas geringer als bei KMU's, was in der grösseren Komplexität und der damit verbundenen Untransparenz der Produkte zu erklären sein könnte. Schliesslich wurde bei den KMU-Kunden im Gegensatz zu den Privatkunden eine Fokussierung auf Neukunden-Akquisitionen gesehen, was daran liegen könnte, dass gerade bei Neugründungen von KMU's der Bedarf nach einem Serviceleitbild etwas höher ist, weil der noch unerfahrene Kunde besser über seine Situation als über die Lösung diskutieren kann.

Beim Kontrollleitbild erwarten Privatkunden eine höhere Beratungsbereitschaft und Serviceorientierung als KMU-Kunden. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass KMU-Kunden mit einer höheren relativen Bedeutung des Preises gegenüber dem Vertrauen über die komplexen Risikoabsicherungslösungen besser informiert sein müssen, damit ein Vergleich überhaupt ermöglicht wird. Um einen optimalen Preis zu bekommen, erwarten die eher wirtschaftlich orientierten gut informierten KMU-Kunden deshalb nur eine mittlere Beratungsbereitschaft und eine geringe Serviceorientierung.

Das Verhandlungsleitbild ist von seinen Leitsatzattributen her bei Privat- und KMU-Kunden ähnlich. Die Serviceorientierung und Beratungsbereitschaft ist bei KMU-Kunden zwar ebenfalls sehr gering, aber nicht minimal. Dies könnte damit zu erklären sein, dass bei komplexen Unternehmensabdeckungen im Gegensatz zu standardisierten Privatkundenversicherungen eher noch eine nicht virtualisierte Verhandlung zwischen Kunde und Berater denkbar ist. Bei einer nicht automatisierten Variante des Verhandlungsleitbildes fliesst neben der eigentlichen Verhandlung ein gewisser, wenn auch geringer, Service sowie eine Beratungsleistung mit ein.

## 5.5 Zwischenfazit und Ausblick

Die Identifikation von existierenden Leitbildern und Vorschläge für neue Leitbilder bestätigen die Leitbildthese[820]. Es gilt aber kritisch anzumerken, dass die Datenbasis auf relativ wenigen Interviews beruht, weshalb keine Angaben zur Leitbildverteilung in der Praxis gemacht werden können. Die genannten Leitsätze sollen deshalb als Interpretation verstanden werden. Für weitere Arbeiten wäre es interessant, die Leitbildverteilung und die vorgeschlagenen Leitsätze empirisch zu überprüfen.

Die gefundenen Leitbilder zeigen auf, dass es unterschiedliche Grundhaltungen gibt, wie man an einen Beratungsprozess herangehen kann. Dabei konnten im Rahmen der Praxisbetrachtungen drei verschiedene existierende Leitbilder identifiziert werden. Dazu gehört das Beratungsleitbild, wo der Berater gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung erarbeitet. Das Serviceleitbild zeichnet sich dadurch aus, dass viel Wert auf eine Situationsanalyse gelegt wird, wobei die Lösung grösstenteils auf einer Empfehlung des Beraters beruht. Beim Vertrauensleitbild liegt der Fokus in einer Beratung sehr stark auf der Person des Beraters, der im Prinzip seine Persönlichkeit als Gesamtlösung verkauft.

Aufgrund Kundenerwartungen, welche nicht mit einer bestehenden Leitidee übereinstimmten, konnten neue Leitbilder erarbeitet werden. Besonders für kritische Kunden eignet sich das Kontrollleitbild, bei dem der Preis und die Kontrolle des Kunden eine sehr hohe Bedeutung haben. Daneben ist besonders bei mittleren bis grösseren KMU's ein Expertengesprächsleitbild denkbar, bei welchem der Kunde eine sehr spezifische Risikoabdeckung direkt mit einem Experten bespricht, wobei der Fokus auf die Lösungsdiskussion gelegt wird. Ein Verhandlungsleitbild könnte die Möglichkeit einer Verhandlung um Preis und Leistung bieten. Des Weiteren könnte ein Kooperationsleitbild den Kunden gezielt fördern und seine Fähigkeiten bei einer Situationsanalyse und Lösungserstellung erweitern. Das Risikomanagementleitbild geht schliesslich vom Gedanken aus, dass die klassische Beratungsleistung um eine Dimension erweitert wird und Angebote im gesamten Risikomanagementbereich in Beratung und Versicherungsangebot integriert werden können. Auffallend ist bei vielen der neu identifizierten Leitbilder, der ausgeprägte Einbezug der Kunden, was deren Rolle als Co-Producer verstärkt.

Die Unterschiede zwischen Leitbildausprägungen bei KMU- und Privatkunden haben gezeigt, dass sich die Leitsätze trotz gleichen Leitideen bei verschiedenen Kundengruppen unterscheiden können. Dies mag daher rühren, dass sich die Beratung für KMU-Kunden bezüglich Komplexität und Beratungsgegenstand in einigen Punkten von der Privatkundenberatung unterscheidet.

Leitbilder liefern mit den damit verbundenen Leitsätzen Ideen zur Umsetzung in der Praxis, welche für eine effektivere Anwendung einer Versicherungsberatung verwendet werden können. Weil aber Ineffizienzen in der Beratung durch Leitbilder nicht direkt behoben werden können, werden im folgenden Kapitel die Probleme und das

[820] Siehe Kapitel 4.3

Verbesserungspotenzial bei existierenden Leitbildern anhand von spezifischen Praxisbeispielen beschrieben. Damit soll eine Basis geschaffen werden für mögliche IT-Massnahmen, welche eine effizientere Ausgestaltung von Leitbildern erlauben.

Die neu identifizierten Leitbilder könnten bei der praktischen Umsetzung mit den bisherigen Methoden Probleme bereiten. So ist das Verhandlungsleitbild beispielsweise nur bedingt denkbar bei einer klassischen Beratungsleistung. Deshalb sind IT-Konzepte nötig, welche die neuen Leitbilder spezifisch unterstützen und deren Umsetzung erleichtern.

# 6 Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten beim Beratungsprozess

## 6.1 Vorgehensweise

In diesem Kapitel werden Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert, welche in der Praxis genannt wurden. Diese werden den existierenden Leitbildern mit einer spezifischen Relevanz zugeordnet, was der Gap-Analyse von Gap β[821] entspricht. Als Folgerung aus den in diesem Kapitel genannten Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten werden in Kapitel 7 schliesslich IT-gestützte Innovationen hergeleitet, welche die bestehenden Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten bei den existierenden Leitbildern als auch die Umsetzung von neuen Leitbildern unterstützen sollen.

Sowohl die beschriebenen Probleme als auch die gefundenen Verbesserungsmöglichkeiten stammen aus einer Informationsverdichtung, welche in [Burckhardt 2006c] vorgenommen wurde. Diese stellt eine Auswahl der gefundenen Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten dar, welche den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses und verschiedenen Kategorien zugeordnet wurden. Darin sind auch die Verweise auf die ursprünglichen empirischen Quellen[822] enthalten, welche sich aus elf Kundeninterviews, neun Beraterinterviews, drei Beobachtungen sowie zwei Workshops mit Generalagenten und Agenten zusammensetzen. Um einen optimalen Lesefluss zu ermöglichen wird in der Regel nur auf das Dokument mit der Informationsverdichtung verwiesen.

Um die Übersicht über die gefundenen Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten beibehalten zu können, wurden diese den verschiedenen Prozessphasen zugeordnet. Analog zur Aufteilung in Kapitel 3.4.5 erfolgt eine Zuordnung ebenfalls zu den Prozessteilen Identifikation und Besuchsvorbereitung, Beratungsgespräch, Nachbearbeitung und Betreuung sowie zu phasenunabhängigen oder übergreifenden Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten. In Anhang B findet sich eine Gesamtübersicht mit einer Zuordnung zu den in Kapitel 7 entwickelten IT-Massnahmen, welche die gefundenen Probleme abschwächen und die Verbesserungsmöglichkeiten umsetzen könnten.

Zusätzlich wurden die Probleme anhand der Beratungsprozesselemente Kunde, Berater und Prozess gruppiert, um eine einfachere und strukturierte Betrachtung von verschiedenen Aspekten zu ermöglichen. Zu diesen drei Beratungsprozesselementen

[821] Siehe Kapitel 4.4.3.3

[822] Diese beinhalten elf Kundeninterviews, neun Beraterinterviews, drei Beobachtungen sowie zwei Workshops mit Generalagenten. Siehe Kapitel 4.4.4

wurden Gruppen[823] gebildet als Resultat einer Bottom-Up Auswertung der genannten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten. Unter einer Bottom-Up Methode wird in [Duden 2003] eine „*induktive Methode, bei der man von speziellen Details ausgeht und schrittweise über umfassendere Strukturen die Gesamtstruktur eines Systems errichtet*" verstanden. Dabei wurden die Problem- und Verbesserungsgruppen anhand der Grundelemente Kunde, Berater (resp. Versicherung) und Prozess eingeteilt. Im Prinzip entspricht dies einer thematischen Ordnung der paraphrasierten Problem- und Verbesserungsbeschreibungen wie sie als Teil einer Auswertungsmethode von qualitativen Interviews in [Mayer 2004] beschrieben wird.[824]

Auf der Kundenseite finden sich folgende drei Gruppen:

- **Kundeninformationen**: Alle Informationen, die eine Versicherung von einem Kunden besitzt oder besitzen sollte fallen unter diese Kategorie.
- **Kundenvorbereitung**: Dies betrifft die kundenseitige Vorbereitung auf das Beratungsgespräch. Ein Problem, welches aus der Kundenvorbereitung hervorgeht, tritt jedoch oftmals erst während des Beratungsgesprächs auf.
- **Kundeneigenschaften**: Diese Kategorie beinhaltet Eigenschaften, welche direkt mit dem Kunden in Verbindung gebracht werden können wie z.B. Misstrauen gegenüber einer Versicherung.

Zum Berater und der Versicherung wurden folgende Kategorien entwickelt:

- **Versicherungsinformation**: Die Versicherungsinformationen betreffen Informationen über die Produkte einer Versicherung oder über die Versicherung als Ganzes.
- **Beratervorbereitung**: Analog zur Kundenvorbereitung betrifft dies die Vorbereitung auf Seite des Beraters.
- **Beratereigenschaften**: Bei den Beratereigenschaften geht es um Charakter- oder Vorgehensmerkmale, welche ein Berater aufweist.
- **Provisionierung**: Mit dieser Kategorie werden alle Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten umschrieben, welche sich um die Entlöhnung des Beraters drehen.
- **Organisation**: Damit sind organisatorische Aspekte zwischen dem Berater und seiner Versicherung gemeint. Dies kann z.B. Kompetenzen oder Weisungen der Versicherung betreffen.

Beim Prozess wurden schliesslich Gruppen berücksichtigt, welche Berater und Kunden, und dabei insbesondere deren Interaktionsverhältnis berücksichtigen:

---

[823] Diese werden als eine thematische Gruppierung von Problemen oder Verbesserungsmöglichkeiten verstanden.

[824] Vgl. [Mayer 2004] S. 41

- **Informationsaustausch**: Der Informationsaustausch beinhaltet den Informationsfluss zwischen Kunde und Versicherung sowie der Berater und Kunden untereinander. Dabei geht es um den Vorgang des Informationsflusses und nicht um die damit verbundenen kommunikativen Aspekte.
- **Kommunikation**: Diese Gruppe betrifft die Art und Weise, wie kommuniziert wird. Aspekte zu den fünf Axiomen von [Watzlawick, Bavelas et al. 1967] würden beispielsweise darunter fallen.[825]
- **Arbeitsfluss**: Damit sind jene Arbeitsschritte gemeint, welche zur Erreichung des Beratungsziels nötig sind.[826] Es geht dabei um die Abfolge und die Effizienz, mit der solche Arbeitsschritte durchgeführt werden.
- **IT**: Diese Gruppe ist insofern speziell, als dass die Inhalte der genannten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten auch zu anderen Gruppen gehören könnten. Alle Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten mit einer expliziten Nennung von IT-Problemen oder Verbesserungsmöglichkeiten werden in dieser Gruppe zusammengefasst. Manchmal können Verbesserungsmöglichkeiten nur mit IT-Mitteln umgesetzt werden, obwohl dies von den Quellen nicht genannt wurde. In diesem Fall wurde es der jeweiligen Inhaltsgruppe (also nicht IT) zugeordnet, weil das Kapitel 7 die IT-mässige Umsetzung behandelt.
- **Marketing**: Darunter fallen alle auf den Markt ausgerichteten Aktivitäten im Beratungsprozess, welche die Planung, Koordination und Kontrolle betreffen.[827] Darunter könnten beispielsweise Probleme und Verbesserungen zum Cross-Selling fallen.
- **Bedürfnisabklärung**: Dies betrifft den konkreten Vorgang der Bedürfnisabklärung vor oder während des Beratungsgesprächs.
- **Lösungsstruktur**: Alle Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten, welche mit Produkten oder der Struktur der damit verbundenen Versicherungslösung zusammenhängen, werden in dieser Gruppe aufgeführt.

## 6.2 Probleme

In den folgenden Kapiteln werden die verdichteten Probleme beschrieben, wobei jedes Problem mit einer Identifikationsnummer gekennzeichnet wird. Zuerst erfolgt jeweils eine Übersicht über die Probleme mit einer Zuordnung zu den existierenden Leitbildern. Die genannten Probleme werden nur mit den existierenden Leitbildern in Verbindung gebracht,

[825] Siehe Kapitel 3.4.4.2

[826] in Anlehnung an die Definition des Workflow-Begriffes im Computerprogrammbereich nach [Duden 2001]

[827] in Anlehnung an die klassische Definition des Marketing-Begriffes nach [Brockhaus 1996-1999]

weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass die erwähnten Probleme beim IST-Zustand anhand von neuen Leitbildern identifiziert worden sind. Die Leitbildzuordnung erfolgt in einer Einschätzung, welche sich nach dem jeweiligen Problempotenzial bezüglich der unterschiedlichen Leitsätze je Leitbild richtet. Zur Begründung und Erläuterung erfolgt jeweils eine Beschreibung der einzelnen Probleme in einem weiteren Kapitel. Im letzten Kapitel werden jeweils die gefundenen Probleme mit den in der Literatur genannten Problematiken kurz verglichen.

## 6.2.1 Probleme bei Identifikation und Besuchsvorbereitung

In diesem Kapitel werden die Probleme behandelt, welche den Phasen Identifikation und Besuchsvorbereitung zugeordnet worden sind. Die Probleme werden gruppenweise[828] beschrieben, wobei zuerst eine Übersicht erfolgt, welche die jeweilige Relevanzeinschätzung für die bestehenden Leitbilder enthält.

### 6.2.1.1 Problemübersicht bei Identifikation und Besuchsvorbereitung

| Nummer | Problem | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| P1 | Zu wenig Kundeninformationen vor dem Gespräch vorhanden | Kundeninformationen | ● | ● | ⊙ |
| P2 | Kundenmaterial zu wenig inhaltlich | Kundeninformationen | ● | ● | ⊙ |
| P3 | Mangelhafte Vorbereitung Kunde | Kundenvorbereitung | ● | ⊙ | ○ |
| P4 | Schlechte Erreichbarkeit Kunde | Kundeneigenschaften | ⊙ | ⊙ | ⊙ |
| P5 | Mangelhafte Vorbereitung Berater | Beratervorbereitung | ● | ● | ○ |
| P6 | Leerläufe wegen falscher Ansprechperson der Versicherung | Beratervorbereitung | ⊙ | ⊙ | ⊙ |
| P7 | Falsche Informationen an Kunden bei Terminvereinbarung | Informationsaustausch | ● | ● | ● |
| P8 | Kundenname bei Anruf nicht automatisch gezeigt | IT | ⊙ | ○ | ⊙ |
| P9 | Aktive Neuakquisition bei KMU's viel schwieriger als bei Privatpersonen | Marketing | ⊙ | ● | ○ |
| Legende: | ● Sehr relevant | ⊙ Mittel relevant | ○ Wenig relevant | | |

*Tabelle 12: Problemübersicht Phase Identifikation und Besuchsvorbereitung*[829]

[828] Siehe Kapitel 6.1

[829] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Problemverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich in Kapitel 6.2.1.2

#### 6.2.1.2 Problemgruppen bei Identifikation und Besuchsvorbereitung

In der Identifikation und Besuchsvorbereitungsphase wurden vor allem Probleme identifiziert, welche mit dem Berater oder dem Kunden in Verbindung gebracht werden können. Auf Prozessseite wurden nur Dinge genannt, die mit dem Informationsaustausch, der IT oder dem Marketing zusammenhängen. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass der Beratungsprozess in diesen beiden Phasen noch nicht auf einer sehr engen Interaktion basiert und die Ursache der Probleme daher eher bei den Teilnehmern zu finden ist.

*Kundeninformation*

Aus Beraterinterviews und Workshops hat sich gezeigt, dass ein Hauptproblem in der Vorbereitung entsteht, wenn vor dem Gespräch (*P1*) zu wenige Kundeninformationen zur Verfügung stehen. So werden z.B. oft nicht genügend Daten im vornherein erfasst, wobei Risikoverlauf und Fremdpolicen nach Ansicht eines Beraters schon vor dem Gespräch bekannt sein sollten.[830] Das zur Verfügung stehende Kundenmaterial sei ausserdem oftmals zu wenig inhaltlich (*P2*), so dass gar keine ausgeprägte Vorbereitung möglich sei. Beide Probleme erscheinen insbesondere bei Leitbildern problematisch, bei denen ausgeprägte Kundenkenntnisse nötig sind, weshalb vor allem das Beratungsleitbild und auch das Serviceleitbild stark von den genannten Problemen in der Gruppe Kundeninformation betroffen wären.

*Kundenvorbereitung*

Bei der kundenseitigen Vorbereitung wurde in mehreren Interviews mit Kunden und Beratern als auch in einer Beobachtung gesehen, dass ein wesentliches Problem in der mangelhaften Vorbereitung des Kunden (*P3*) liegt. So sagte ein Berater, dass sich der Kunde oft nur schlecht selber informiert habe.[831] Ausserdem war die kundenseitige Vorbereitung bei einem beobachteten Beratungsgespräch eher mangelhaft.[832] Das Problem hängt möglicherweise auch damit zusammen, dass Kunden entweder nicht darauf aufmerksam gemacht werden, sich im Voraus zu informieren oder aber, dass nur wenige qualitativ befriedigende Möglichkeiten zur Selbstinformation und Vorbereitung zur Verfügung stehen. Bei Leitbildern, in denen das Kundeninvolvement oder die Selbstinformation im Voraus wichtig ist, wären die Auswirkungen dieses Problems tendenziell besonders gravierend. Daher ist vor allem das Beratungsleitbild und - wenn auch etwas weniger - das Serviceleitbild von einer mangelhaften Vorbereitung betroffen.

---

[830] Vgl. Problem 62 von Berater B3 in [Burckhardt 2006c]

[831] Vgl. Problem 46 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[832] Vgl. Problem 39 aus Beobachtung Beo3 in [Burckhardt 2006c]

*Kundeneigenschaften*

Bei den Kundeneigenschaften wurde in einem Workshop die schlechte Erreichbarkeit der Kunden (*P4*) bemängelt.[833] Dies dürfte auf unterschiedliche Zeitraster von Beratern und Kunden sowie auf mangelhaft ausgebaute Kontaktkanäle zurückzuführen sein. Ein solches Problem könnte bei allen Leitbildern mittlere negative Auswirkungen haben, weil davon ausgegangen wird, dass in der klassischen Ausprägung dieser Leitbilder die Kommunikation zeitkritisch erfolgt.

*Beratervorbereitung*

Auf Seite der Berater wurde die Vorbereitung sowohl von mehreren Kunden als auch von zwei Beratern und im Rahmen eines Workshops als ungenügend dargestellt. Einerseits sei ganz allgemein das Problem da, dass sich Berater nicht genügend vorbereiten (*P5*), während andererseits Leerläufe (*P6*) entstehen würden, wenn der Kunde nicht zu einem Experten, sondern zu einem Standardberater gehen möchte, was der Berater in seiner Vorbereitung abklären sollte. Nach Ansicht eines Beraters nehmen sich Berater häufig nicht genügend Zeit für die Vorbereitung, obwohl das sehr wichtig für eine vorgängige Bedürfnisanalyse sei.[834] Weiter würden uninformierte Berater nach Ansicht eines Kunden sogar fahrlässig handeln.[835] Besonders bei einer hohen Beratungsbereitschaft und Serviceorientierung wird eine genügende Vorbereitung vom Berater erwartet, weshalb die generelle Beratervorbereitung vor allem beim Beratungsleitbild und Serviceleitbild wichtig ist. Leerläufe wegen fehlender vorgängiger Abklärungen führen jedoch bei allen existierenden Leitbildern zu Effizienzeinbussen, wobei dieses Problem insgesamt von mittlerer Relevanz zu sein scheint, da es nur von einem Berater genannt wurde.

*Informationsaustausch*

In einem Workshop fiel die Aussage, dass der Kunde bei der Terminvereinbarung falsch informiert worden sei (*P7*).[836] Dies kann verschiedene Problemursachen haben. So könnte eine andere Stelle als der Berater, der schlussendlich das Beratungsgespräch geführt hat, den Kunden kontaktiert haben. Ein möglicher Grund dafür könnte das Versagen des Informationsaustauschs in einer Versicherung sein. Auf der anderen Seite könnte das Problem auch in einem Missverständnis oder einer Störung im Kommunikationskanal liegen. Jedenfalls sind vorgängig falsche Informationen für jedes existierende Beratungsleitbild mit negativen Auswirkungen auf die Kundenbeziehung verbunden.

[833] Vgl. Problem 114 aus Workshopdiskussion W1Q3D8 in [Burckhardt 2006c]

[834] Vgl. Problem 45 von B1 in [Burckhardt 2006c]

[835] Vgl. Problem 5 von K1 in [Burckhardt 2006c]

[836] Vgl. Problem 100 aus Workshopdiskussion W1Q1D6 in [Burckhardt 2006c]

*IT*

Direkt mit der Informationstechnologie verbundene Probleme, welche nur in der Akquisitions- oder Vorbereitungsphase auftreten, wurden nur wenige genannt. Als konkretes Beispiel, welche mit der Technologienutzung zusammenhängt, wurde von einem Berater das Problem erwähnt, dass bei Telefonanrufen nicht direkt der Name eines bereits registrierten Kunden angezeigt werde (*P8*).[837] Tendenziell ist dies vor allem ein Problem bei Leitbildern, bei denen sich Berater und Kunde sehr nahe stehen wie dem Vertrauensleitbild oder dem Beratungsleitbild. Die Relevanz dieses Problems wurde als mittel eingestuft, weil dieses Beispiel nur einmal genannt wurde.

*Marketing*

Ein Berater nannte die aktive Neuakquisition von KMU's als viel schwieriger als diejenige von Privatpersonen (*P9*), weil dort vielfach schon private Versicherungskontakte bestehen würden.[838] Ausserdem erscheint die Kontaktaufnahme nach der offiziellen Firmengründungsliste als sehr zeitkritisch, da alle Versicherungen dieselben Informationen zur selben Zeit bekommen. Daraus lässt sich folgern, dass insbesondere bei Leitbildern, bei denen eine Akquisition von neuen Kunden wichtig ist, dieses KMU-spezifische Problem auftritt. Deshalb ist insbesondere das Serviceleitbild, bei dem eine Akquisitionsausrichtung auf Neugründungen üblich ist, von diesem Problem betroffen. In geringerem Masse könnte sich dies auch auf das Beratungsleitbild auswirken, wohingegen das Vertrauensleitbild aufgrund der passiven Akquistion durch Empfehlungen davon eher verschont bleiben dürfte.

#### 6.2.1.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen

In Kapitel 3.4.5.1.1 wurde das Problem einer mangelhaften Vorbereitung der Berater ebenfalls genannt. Als mögliche Ursache dieses Problems wurde eine fehlende Unterstützung der Zentrale genannt. So wäre es für den Berater bei einer besseren Unterstützung einfacher, die nötigen Kundeninformationen zu bekommen und sich damit entsprechend gut auf den Besuch vorzubereiten. Die Kanalwahl beim Erstkontakt wurde bei den Problemen nur insofern genannt, als dass bei Anrufen keine Systemunterstützung erfolgt (P8). Eine fehlende Potenzialanalyse wurde in den empirischen Untersuchungen nicht direkt bemängelt, es ist jedoch so, dass mit P6 auch ein Problem genannt worden ist, welches auf eine fehlende vorgängige Analyse der Kundenwünsche schliessen lässt.[839]

---

[837] Vgl. Problem 81 von B9 in [Burckhardt 2006c]

[838] Vgl. Problem 71 von B5 in [Burckhardt 2006c]

[839] Für in der Literatur erwähnte Problematiken der Phasen Identifikation und Besuchsvorbereitung siehe Kapitel 3.4.5.1.1

### 6.2.2 Probleme beim Beratungsgespräch

In diesem Kapitel werden die Probleme behandelt, welche der Phase Beratungsgespräch zugeordnet worden sind. Die Probleme werden gruppenweise[840] beschrieben, wobei zuerst eine Übersicht erfolgt, welche die jeweilige Relevanzeinschätzung für die bestehenden Leitbilder enthält.

#### 6.2.2.1 Problemübersicht beim Beratungsgespräch

| Nummer | Problem | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| P10 | Kundenrisiken nicht erkennen und mangelnde Branchenkenntnisse | Kundeninformationen | ⊙ | ● | ⊙ |
| P11 | Querauswirkungen von Versicherungen nicht erwähnt | Kundeninformationen | ● | ● | ● |
| P12 | Kunde weiss nicht was er will | Kundenvorbereitung | ⊙ | ○ | ○ |
| P13 | Entscheidungsträger nicht anwesend | Kundenvorbereitung | ● | ● | ● |
| P14 | Kunde unschlüssig | Kundeneigenschaften | ● | ● | ● |
| P15 | Kunde nicht kompetent | Kundeneigenschaften | ● | ○ | ⊙ |
| P16 | Kunde hat kein Vertrauen gegenüber Versicherung | Kundeneigenschaften | ⊙ | ● | ● |
| P17 | Kunde will zu viele Informationen | Versicherungsinformation | ⊙ | ● | ● |
| P18 | Schlechte Produktkenntnisse Berater | Versicherungsinformation | ● | ⊙ | ● |
| P19 | Veraltete Statistiken | Versicherungsinformation | ⊙ | ⊙ | ⊙ |
| P20 | Fehlende Unterlagen des Beraters | Beratervorbereitung | ● | ● | ⊙ |
| P21 | Kundenwunsch nach Leitbild ungleich Beraterintention | Beratereigenschaften | ● | ● | ● |
| P22 | Zu viele Informationen | Informationsaustausch | ⊙ | ● | ● |
| P23 | Behandelte Informationen können nicht festgehalten werden | Informationsaustausch | ● | ⊙ | ● |
| P24 | Unterlagen nicht übersichtlich | Informationsaustausch | ● | ● | ● |
| P25 | Unnötige Informationen | Informationsaustausch | ● | ● | ● |
| P26 | Mangelnde Gesprächsstruktur | Kommunikation | ● | ● | ⊙ |
| P27 | Schlechte Verständlichkeit für den Kunden | Kommunikation | ● | ⊙ | ⊙ |
| P28 | Zu produktorientierte Argumente | Kommunikation | ● | ● | ● |
| P29 | Mangelnde Effizienz des Gesprächs | Arbeitsfluss | ● | ● | ○ |
| P30 | Zu wenig Zeit vorhanden | Arbeitsfluss | ● | ⊙ | ○ |
| P31 | Angebotsberechnung zu langsam | Arbeitsfluss | ● | ● | ● |

[840] Siehe Kapitel 6.1

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| P32 | Schlechte Umsetzung IT-Unterstützung | IT | ● | ● | ⊙ |
| P33 | Kundenverständnis leidet unter IT | IT | ● | ● | ● |
| P34 | Keine Verfügbarkeit von mobiler Hardware | IT | ⊙ | ⊙ | ○ |
| P35 | Systemgeführter Gesprächsleitfaden wird nicht eingehalten | IT | ⊙ | ⊙ | ○ |
| P36 | Cross-Selling Potenzial nicht nachgefragt | Marketing | ● | ⊙ | ● |
| P37 | Ungenügende Bedürfnisabklärung | Bedürfnisabklärung | ● | ⊙ | ● |
| P38 | Zu offensive Fragestellungstechnik | Bedürfnisabklärung | ○ | ○ | ● |
| P39 | Zu komplexe Produkte | Lösungsstruktur | ● | ⊙ | ○ |
| P40 | Beratung zuwenig gesamtheitlich | Lösungsstruktur | ● | ● | ● |
| Legende: | ● Sehr relevant | ⊙ Mittel relevant | ○ Wenig relevant | | |

*Tabelle 13: Problemübersicht Phase Beratungsgespräch*[841]

#### 6.2.2.2 Problemgruppen beim Beratungsgespräch

Wie auch der Problemübersicht zu entnehmen ist, sind in der Phase Beratungsgespräch Probleme in allen Bereichen ausser den eher phasenunabhängigen Gruppen Provisionierung und Organisation genannt worden. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass während des intensiven Kontaktes in einem Beratungsgespräch die meisten Probleme entstehen können oder sich dort die meisten Probleme manifestieren.[842]

*Kundeninformationen*

Während des Kundengesprächs wurde das Problem geäussert, dass Berater z.T. die Kundenrisiken nicht erkennen oder über mangelnde Branchenkenntnisse verfügen (*P10*). Ein Berater sagte, dass der Kunde seine Risiken oftmals viel besser verstehe als der Berater, was eine Beratung erschweren könne.[843] Laut einem anderen Berater würden finanzielle Probleme beim Kunden nicht immer rechtzeitig entdeckt,[844] was dann zu schlechter Zahlungsmoral und falschen Versicherungslösungen führt. Ausserdem würden Querauswirkungen von Versicherungen während eines Beratungsgesprächs oft nicht angetönt (*P11*).[845] Eine vernetzte Denkweise scheint demnach für einen finanziellen Gesamtüberblick über das interne Risikomanagement in einem KMU wichtig zu sein. Besonders bei Leitbildern wie dem Serviceleitbild, bei dem eine ausgeprägte

[841] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Problemverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich in Kapitel 6.2.2.2.

[842] Siehe Zeit- / Kontaktintensitäts-Diagramm in Kapitel 3.4.5.1

[843] Vgl. Problem 50 von B1 in [Burckhardt 2006c]

[844] Vgl. Problem 64 von B3 in [Burckhardt 2006c]

[845] Vgl. Problem 78 von B8 in [Burckhardt 2006c]

Situationsanalyse Teil der Beratung ist, hat es gravierende Auswirkungen, wenn der Berater die Risiken beim Kunden nicht sieht. Das Aufzeigen der Querauswirkungen erscheint bei allen Leitbildern als relevant.

*Kundenvorbereitung*

Möglicherweise aus einer mangelnden Kundenvorbereitung heraus ergibt sich während des Gesprächs zum Teil das Problem, dass der Kunde selbst nicht weiss was er will oder braucht (*P12*).[846] Daneben ergeben sich zum Teil auch Leerläufe, wenn der Entscheidungsträger nicht anwesend ist (*P13*).[847] Dies muss nicht an der Kundenvorbereitung liegen, sondern kann auch in einem schlechten Informationsaustausch in der Vorbereitungsphase begründet sein. Unsichere Kunden dürften vor allem beim Beratungsleitbild ein Problem darstellen, da bei diesem gemeinsam über die Lösung und weniger über die Kundensituation diskutiert wird. Leerläufe sind jedoch in jedem Fall zu vermeiden. P13 erscheint dabei etwas relevanter, da es mehrfach genannt wurde und in einem Workshop als zweitwichtigstes Problem eingestuft wurde.

*Kundeneigenschaften*

Vor allem in den Workshopdiskussionen wurden einige Probleme genannt, welche mit Kundeneigenschaften in Verbindung gebracht werden können. So sei der Kunde oft unschlüssig und könne sich schlecht entscheiden (*P14*). Dies äussert sich darin, dass Kunden neue Offerten wünschen, es zuerst noch mit einer neutralen Person besprechen oder Vergleiche zu anderen Gesellschaften anstellen möchten.[848] Eine solche Unschlüssigkeit kann sich bei allen Leitbildern negativ für die Versicherungen auswirken. Daneben wurde das Problem genannt, dass der Gesprächspartner auf Kundenseite oft nicht kompetent sei (*P15*),[849] was vor allem beim Beratungsleitbild zu einem Problem werden würde, weil ein adäquates Kundeninvolvement nötig ist. Schliesslich scheinen Kunden oft kein Vertrauen gegenüber den Versicherungen zu haben (*P16*), was sich gemäss zwei Workshopdiskussionen darin äussert, dass die Kunden nicht ehrlich sind oder ein gewisses Misstrauen gegenüber der Versicherung hegen.[850] Ein gestörtes Vertrauensverhältnis wäre sowohl beim Vertrauensleitbild als auch beim Serviceleitbild wohl das gravierendste Problem.

---

[846] Vgl. Problem 95 aus Workshopdiskussion W1Q1D4 in [Burckhardt 2006c]

[847] Vgl. Problem 61 von B3 und aus Workshopdiskussion W1Q1D3 in [Burckhardt 2006c]

[848] Vgl. Probleme 98, 131, 102 und 128 aus den Workshopdiskussionen W1Q1D5, W2Q1D4, W1Q1D7 und W2Q1D3 in [Burckhardt 2006c]

[849] Vgl. Problem 88 aus Workshopdiskussion W1Q1D1

[850] Vgl. Probleme 94 und 107 aus den Workshopdiskussionen W1Q1D3 und W1Q1D9 in [Burckhardt 2006c]

*Versicherungsinformation*

Gemäß Aussagen in Workshopdiskussionen wolle der Kunde manchmal zu ausführlich informiert sein (*P17*).[851] Eine solche Aussage spricht tendenziell Problematiken beim Serviceleitbild und Vertrauensleitbild an, bei denen der Kunde weniger ausgeprägte Informationen besitzen muss. Ein anderes Problem liegt nach Aussage eines Kunden darin, dass Berater zum Teil über mangelnde Fachkenntnisse (*P18*) verfügen, indem sie ihre eigenen Produkte relativ schlecht kannten.[852] Besonders beim Beratungsleitbild und beim Vertrauensleitbild wirken sich mangelnde Fachkenntnisse negativ aus. Ausserdem nannte ein Berater die Präsentation von veralteten Statistiken (*P19*) während des Gesprächs als ein Problem, welches wohl in jedem Leitbild beim Kunden schlecht ankommen würde.[853] P19 wurde jedoch nur als mittel relevant eingestuft, weil die Verwendung von Statistiken im Ermessungsspielraum des Beraters liegt und in der Regel nicht zwingend notwendig ist.

*Beratervorbereitung*

In einem Workshop wurden fehlende Unterlagen des Beraters während des Gesprächs (*P20*) bemängelt.[854] Dies könnte einerseits auf eine schlechte Vorbereitung zurückzuführen sein, andererseits ist es aber auch möglich, dass der Berater beim Kunden keinen Zugriff auf Dokumente hat, deren Notwendigkeit im Voraus noch nicht erkennbar war. Fehlende Unterlagen wirken sich prinzipiell negativ aus, wobei die Gefahr möglicherweise beim Vertrauensleitbild etwas kleiner ist, weil über die Person des Beraters verkauft wird.

*Beratereigenschaften*

Bei den Eigenschaften eines Beraters wurden insbesondere zwei Probleme genannt, nämlich dass der Berater zu offensiv oder zu defensiv sei. Eine offensive Beraterhaltung kann sich dadurch äussern, dass dieser zu verkaufsorientiert agiert, zu schnelle Abschlüsse sucht oder während seiner Beratung zu dominant vorgehe.[855] Fünf von elf befragten Kunden äusserten sich ausserdem dahingehend, dass sie keine Aufdringlichkeit wünschen, aber dass dies durchaus schon vorgekommen sei.[856] Auf der anderen Seite kann ein defensives Verhalten darin begründet sein, dass der Berater nicht genügend Mut zu einem schnellen Abschluss zeigt. Diese beiden Probleme könnten dafür sprechen, dass der Wunsch eines Kunden nach einem Leitbild häufig nicht mit der Beraterintention übereinstimmt (*P21*), weshalb eine klare Beraterzuordnung je nach Kundenwunsch eine Verbesserung schaffen könnte.

---

[851] Vgl. Problem 143 aus Workshopdiskussion W2Q1D8 in [Burckhardt 2006c]

[852] Vgl. Problem 22 von Kunde K5 in [Burckhardt 2006c]

[853] Vgl. Problem 82 von Berater B9 in [Burckhardt 2006c]

[854] Vgl. Problem 140 aus Workshopdiskussion W2Q1D7 in [Burckhardt 2006c]

[855] Vgl. Probleme 23, 55 und 37 von Kunde K5, Berater B2 und Beobachtung Beo2 in [Burckhardt 2006c]

[856] Vgl. Problem 4 der Kunden K1, K4, K5, K7 und K8 in [Burckhardt 2006c]

*Informationsaustausch*

Oft fliessen in einem Gespräch zu viele Informationen (*P22*), was zu einem Information-Overload[857] führen kann. In Workshops fielen dabei die Aussagen, dass aufgrund der vielen Informationen der Kerninhalt nicht mehr auf den Punkt gebracht werden könne, dass zu viele verschiedene Varianten besprochen werden müssten oder dass der Informationsfluss generell zu gross sei.[858] Beim Serviceleitbild und beim Vertrauensleitbild würden sich zu viele Informationen tendenziell besonders negativ auswirken. Als mögliche Folge davon wurde das Problem genannt, dass die behandelten Informationen nicht festgehalten werden können (*P23*). So werden zum Teil wichtige Informationen des Kunden nicht notiert oder zu angesprochenen Themen konnte dem Kunden kein Informationsmaterial mitgegeben werden.[859] Bei Leitbildern mit hohem Kundeninvolvement wäre es besonders wichtig, dass ein solches Problem nicht auftritt. Daneben sind die Unterlagen während eines Gesprächs oft nicht übersichtlich (*P24*), weshalb man den Kunden nicht zusätzlich noch mit Fachliteratur überhäufen solle.[860] Schliesslich sollten keine unnötigen Informationen ausgetauscht werden (*P25*) wie es nach Ansicht eines Kunden etwa Werbefilme für die Versicherung seien.[861] Übersichtliche und sinnvolle Informationen sind bei allen Leitbildern nötig, wobei beide Aspekte als relevant eingestuft wurden, weil die verwendeten Informationen sehr entscheidend für den Kunden sein können.

*Kommunikation*

Eine mangelnde Gesprächsstruktur (*P26*) wurde in einem Workshop als wichtigstes Problem identifiziert.[862] So fixiere sich ein Berater teilweise zu sehr auf ein Thema und verliere sich damit in Details.[863] Obwohl die identifizierten existierenden Leitbilder keine sehr hohen Prozessanforderungen verlangen, könnte dieses Problem möglicherweise bei allen Leitbildern auftreten, wobei es beim Vertrauensleitbild aufgrund der starken Fixierung auf die Beraterpersönlichkeit eher weniger gravierend ausfallen würde. Daneben wurde sehr oft eine schlechte Verständlichkeit für den Kunden (*P27*) bemängelt, was daraus hervorgehen könne, dass sprachliche Hindernisse zu Missverständnissen führten, der Kunde

[857] Information-Overload wird in [Duden 2001] als Informationsüberlastung verstanden, wo die Informationsaufnahme ihre Kapazitätsgrenze erreicht.

[858] Vgl. Probleme 149, 142 und 126 aus den Workshopdiskussionen W2Q1D6, W2Q1D8 und W2Q1D2 in [Burckhardt 2006c]

[859] Vgl. Probleme 125 und 40 aus Workshopdiskussion W2Q1D1 und Beobachtung Beo3 in [Burckhardt 2006c]

[860] Vgl. Probleme 32 und 150 von Kunde K10 und aus Workshopdiskussion W1Q2D11 in [Burckhardt 2006c]

[861] Vgl. Problem 29 von Kunde K7 in [Burckhardt 2006c]

[862] Vgl. Problem 129 aus Workshopdiskussion W2Q1D4 in [Burckhardt 2006c]

[863] Vgl. Probleme 86 und 145 aus den Workshopdiskussionen W1Q1D1 und W2Q1D11 in [Burckhardt 2006c]

schlichtweg überfordert wurde oder die Argumentation auf unverständliche Weise erfolge.[864] Vor allem beim Beratungsleitbild mit der intensiven Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde würde sich dies negativ auswirken. Abgesehen davon wurde eine zu produktorientierte Argumentation (*P28*) genannt, bei der die Beratung zu stark aufs Produkt fixiert sei oder der Berater als Produktverkäufer und nicht als Lösungsverkäufer handle.[865] Dies ist grundsätzlich für alle bei KMU's identifizierten Leitbilder negativ, da die Lösung, die Situation oder der Berater im Mittelpunkt stehen sollte. Schliesslich wurde auch eine überflüssige Kommunikation als Problem angesehen, wenn der Berater zu viel rede oder unnötiges „*Social Talking*" betreibe.[866] Weil dies jedoch eine ähnliche Thematik wie die überflüssigen Informationen betrifft, wird auf eine weitere Vertiefung dieses Problems verzichtet.

*Arbeitsfluss*

Mehrere Kunden bemängelten eine mangelnde Effizienz beim Beratungsgespräch (*P29*). So wären weniger Beratungstreffen mit mehr Inhalt und keine zu langen Gespräche eine wichtige Anforderung für die Zukunft.[867] Nach Ansicht eines Beraters gehe aufgrund von hoher Individualisierung zuviel Beratungszeit verloren.[868] Dieses Effizienzproblem könnte besonders beim Beratungsleitbild auftreten oder auch - falls die Situationsanalyse auf ineffiziente Weise erfolgt - beim Serviceleitbild. Daneben wurde auch gesagt, dass zu wenig Zeit für ein ausreichendes Gespräch vorhanden sei (*P30*). Dies sei in der Regel ein kundenseitiges Problem, da sich der Kunde zu wenig Zeit nähme oder seinen Terminplan zu eng gestaltet habe.[869] Besonders bei beratungsintensiven Leitbildern wie dem Beratungsleitbild, oder auch in abgeschwächter Form beim Serviceleitbild, würde dieses Problem zu einem ungenügenden Beratungsresultat führen. Schliesslich erfolge die Angebotsberechnung oftmals zu langsam (*P31*), weil ein Ausrechnen des Angebots beim Kunden zu viel Zeit brauche oder keine direkte Angebotsberechnung beim Kunden möglich sei.[870] Diese Form von Ineffizienz im Arbeitsfluss würde bei allen Leitbildern negative Auswirkungen mit sich bringen.

[864] Vgl. Probleme 99, 127 und 24 aus den Workshops W1Q1D5 und W2Q1D2 sowie von Kunde K6 in [Burckhardt 2006c]

[865] Vgl. Probleme 34 und 110 von Kunde K10 und aus Workshop W1Q1D12 in [Burckhardt 2006c]

[866] Vgl. Probleme 8 und 10 von Kunde K2 in [Burckhardt 2006c]

[867] Vgl. Probleme 12 und 1 der Kunden K3, K5 und K1 in [Burckhardt 2006c]

[868] Vgl. Problem 59 von Berater B3 in [Burckhardt 2006c]

[869] Vgl. Probleme 93 und 101 aus Workshopdiskussion W1Q1D3 und Q1W1D6 in [Burckhardt 2006c]

[870] Vgl. Probleme 41 und 123 aus Beobachtung Beo2 und Workshopdiskussion W2Q1D1 in [Burckhardt 2006c]

*IT*

Am häufigsten wurde eine schlechte Umsetzung der IT-Unterstützung beim Kunden (*P32*) als Problem genannt. Z. T. seien Offertrechner nur online einsetzbar, aber eine Verbindung zum Internet sei beim Kunden vor Ort nicht möglich.[871] Daneben sei die Informatik zu langsam und die Unterstützung für Peripheriegeräte wie Drucker sei mangelhaft.[872] Ausserdem leide das Kundenverständnis oft beim IT-Einsatz (*P33*), da neue Medien nach Ansicht eines Kunden kontraproduktiv fürs Verständnis oder - gemäss einer Workshopaussage - ein „*Stimmungskiller*" sein könnten.[873] Dieses Problem könnte auf mehrere Ursachen zurückzuführen sein: einerseits könnten Berater und Kunden gegenüber neuen Technologien unterschiedlich eingestellt sein, andererseits mag es auch tatsächlich an einer schlecht verständlichen Umsetzung von IT-Lösungen in der direkten Kundeninteraktion liegen. Schliesslich wurden noch Probleme genannte, welche mit einer mangelnden Verfügbarkeit von mobiler Hardware (*P34*) verbunden sind wie beispielsweise Laptops und vor allem Drucker.[874] Dieses Problem dürfte sehr unterschiedlich in den verschiedenen Versicherungen sein. Daher wurde es nur als mittel wichtig eingestuft. Schlussendlich wurde bei den systemgeführten Gesprächsleitfäden bemängelt, dass diese im realen Gespräch oft nicht eingehalten werden (*P35*).[875] Dieses Problem wurde nur als mittel relevant eingestuft, weil systemgeführte Gesprächsleitfäden im KMU-Bereich noch nicht sehr häufig verwendet werden.[876] Die erwähnten IT-Probleme dürften bei allen Leitbildern ähnlich ausfallen, wobei beim Vertrauensleitbild der Fokus mehr auf der Person des Beraters liegt, was heisst, dass der IT-Einsatz von einer weniger zentralen Bedeutung ist.

*Marketing*

Auf Marketingseite wurde in einem Gespräch beobachtet, dass das Cross-Selling-Potenzial beim Kunden nicht abgefragt wurde (*P36*), obwohl dieser noch weitere Bedürfnisse zu haben schien.[877] Dies wäre grundsätzlich bei allen Leitbildern nötig, wobei das Serviceleitbild aufgrund seiner Ausrichtung auf Neu-Akquisitionen allenfalls etwas weniger von diesem Problem betroffen wäre.

---

[871] Vgl. Probleme 76 und 122 von Berater B7 und aus Workshopdiskussion W2Q1D1 in [Burckhardt 2006c]

[872] Vgl. Probleme 134 und 73 aus Workshopdiskussion W2Q1D6 und von Berater B6 in [Burckhardt 2006c]

[873] Vgl. Probleme 15 und 147 von Kunde K3 und aus Workshopdiskussion W2Q2D2 in [Burckhardt 2006c]

[874] Vgl. Probleme 146 und 70 aus Workshopdiskussion W2Q1D12 und von Berater B5 in [Burckhardt 2006c]

[875] Vgl. Problem 106 aus Workshopdiskussion W1Q1D9

[876] Weniger als die Hälfte der befragten Berater haben ein Präsentationsprogramm während de r Beratung zur Verfügung, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass noch weniger einem systemgeführten Gesprächsleitfaden folgen. Vgl. Beraterbeurteilung in [Burckhardt 2006c]

[877] Vgl. Problem 42 aus Beobachtung Beo3 in [Burckhardt 2006c]

*Befürfnisabklärung*

Generell wurde in mehreren Fällen eine ungenügende Bedürfnisabklärung festgestellt (*P37*). So fiel in zwei Workshopdiskussionen die Aussage, dass Berater die Bedürfnisse der Kunden zum Teil gar nicht oder nicht genügend abklären würden.[878] Daneben bestünden oft verschiedene Vorstellungen über die Gesprächsziele,[879] was mittels einer sauberen Bedürfnisabklärung und Situationsanalyse behoben werden könnte. Probleme wie diese treten tendenziell eher beim Vertrauens- oder Beratungsleitbild auf, bei denen die Bedürfnisanalyse nicht im Zentrum der Beratung steht. In einer Beobachtung wurden ausserdem während der Bedürfnisabklärung zu direkte und dadurch zu aufdringliche Fragen nach persönlichen Attributen gestellt (*P38)*.[880] Beim Serviceleitbild, aber auch beim Beratungsleitbild, bei welchem sich mehr Zeit für eine Beratung genommen wird, dürfte dieses Problem eher weniger stark vorhanden sein.

*Lösungsstruktur*

In zwei Workshopdiskussionen wurde das Problem zu komplexer Produkte während der Beratung genannt (*P39*). So seien die Underwriting-Richtlinien zu komplex und dadurch nicht mehr übersichtlich, weil zu umfangreiche Möglichkeiten vorhanden sind.[881] Dieses Problem könnte vor allem beim Beratungsleitbild oder auch in abgeschwächter Form beim Serviceleitbild auftreten, wenn der Kunde sich intensiv mit einer Lösung auseinandersetzen muss. Es ist jedoch auch für den Berater zunehmend anspruchsvoll, während einer Beratung alle Zusammenhänge zu überblicken. Schliesslich sollte die Beratung nach Ansicht eines Kunden gesamtheitlicher sein (*P40*) und auf alle seine Probleme eingehen.[882] Die Ursache dieses Problem liegt möglicherweise in der Erwartung eines anderen Leitbildes, weshalb grundsätzlich alle existierenden Leitbilder davon betroffen sein könnten. Die Relevanz wurde als hoch eingestuft, weil in [Burckhardt 2006b] mehrere Kundenerwartungen bezüglich einer höheren Gesamtabsicherung geäussert wurden, was schliesslich zur Definition des Risikomanagementleitbildes geführt hat.

#### 6.2.2.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen

Die Probleme der schlechten Verständlichkeit (P27), der unübersichtlichen Unterlagen (P24) und zu vieler Informationen könnten mit dem begrenzten Aufnahmevermögen des Kunden zusammenhängen, wie es in Kapitel 3.4.5.1.2 beschrieben wird. Daher scheint die Forderung nach einem Einbezug des Kunden zur Lösung dieser Probleme berechtigt. In der

[878] Vgl. Problem 87 aus den Workshopdiskussionen W1Q1D1 und W1Q1D4 in [Burckhardt 2006c]

[879] Vgl. Problem 135 aus Workshopdiskussion W2Q1D6 in [Burckhardt 2006c]

[880] Vgl. Problem 36 aus Beobachtung Beo2 in [Burckhardt 2006c]

[881] Vgl. Probleme 124 und 130 aus den Workshopdiskussionen W2Q1D1 und W2Q1D4 in [Burckhardt 2006c]

[882] Vgl. Problem 25 von Kunde K6 in [Burckhardt 2006c]

Literatur wurde ebenfalls die Wichtigkeit der Kundeninformationen erwähnt, welche während dieser Phase relativ einfach zu beschaffen sind. Deshalb könnte P36 auf ein wichtiges Element hinweisen, nämlich dass besonders während dieser Phase Informationen zur Einschätzung des späteren Cross-Selling-Potenzials eingeholt werden sollten. Die im Private Banking genannten Probleme der schwer verständlichen und komplexen Produkte liessen sich in den empirischen Erhebungen mit P39 sehen. Die genannten schlechten Produktkenntnisse der Berater (P18) können ebenfalls zu einem Erklärungsnotstand führen.[883]

## 6.2.3 Probleme bei Nachbearbeitung und Betreuung

In diesem Kapitel werden die Probleme behandelt, welche den Phasen Nachbearbeitung und Betreuung zugeordnet worden sind. Die Probleme werden gruppenweise[884] beschrieben, wobei zuerst eine Übersicht erfolgt, welche die jeweilige Relevanzeinschätzung für die bestehenden Leitbilder enthält.

### 6.2.3.1 Problemübersicht bei Nachbearbeitung und Betreuung

| Nummer | Problem | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| P41 | Zu wenig Kundeninformationen | Kundeninformationen | ● | ⭘ | ● |
| P42 | Kundenpotenzial unterschätzt | Kundeninformationen | ● | ○ | ⭘ |
| P43 | Mitarbeiterorientierung durch KMU-Unternehmer nötig trotz mangelnder Kenntnisse | Versicherungsinformation | ○ | ● | ● |
| P44 | Berater weigern sich „Soft-Faktoren“ ihrer Gesellschaft mitzuteilen | Beratereigenschaften | ⭘ | ⭘ | ● |
| P45 | Vertragserneuerungen nicht genügend provisioniert | Provisionierung | ● | ● | ● |
| P46 | Aussendienst hat zu wenige Kompetenzen bei Offertenerstellung | Organisation | ● | ○ | ● |
| P47 | Berater muss zu grossen Kundenbestand verwalten | Organisation | ● | ○ | ○ |
| P48 | Fehlender Wissenstransfer zwischen Beratern | Informationsaustausch | ● | ⭘ | ● |
| P49 | Schlechte Kundenbetreuung bei Fragen | Kommunikation | ● | ● | ● |
| P50 | Zu viele Administrationsaufgaben für | Arbeitsfluss | ● | ● | ● |

[883] Für in der Literatur erwähnte Problematiken der Phase Beratungsgespräch siehe Kapitel 3.4.5.1.2

[884] Siehe Kapitel 6.1

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | die Berater | | | | |
| P51 | Geschäftsprozesse zu langsam | Arbeitsfluss | ● | ● | ● |
| P52 | Kundenaccount im Internet mangelhaft umgesetzt | IT | ● | ⊙ | ⊙ |
| P53 | Kundendaten im System nicht mit Lösungen verknüpft | IT | ⊙ | ⊙ | ⊙ |
| P54 | Cross-Selling nicht beachtet | Marketing | ● | ⊙ | ● |
| P55 | Nur passive Betreuung | Bedürfnisabklärung | ○ | ⊙ | ● |
| Legende: | ● Sehr relevant | ⊙ Mittel relevant | ○ Wenig relevant | | |

*Tabelle 14: Problemübersicht Phase Nachbearbeitung und Betreuung*[885]

#### 6.2.3.2 Problemgruppen bei Nachbearbeitung und Betreuung

Bei der Nachbearbeitung und Betreuung wurden eher Problematiken angesprochen, welche mit der Versicherung oder dem Prozess in Verbindung stehen. Dies lässt auf eine eher passive Rolle des Kunden in der Betreuungsphase schliessen, wobei auch die Berater nicht unbedingt proaktiv handeln.

*Kundeninformationen*

In der Nachbearbeitung und Betreuung besteht gemäss der Aussage eines Workshopteilnehmers das Problem, dass Versicherungen z. T. zu wenig über den Kunden informiert sind (*P41*).[886] Dies mag für die gewählte Versicherungslösung keine gravierenden Folgen haben, kann aber bei Leitbildern mit einer hohen Bedeutung der aktiven Bestandeskundenpflege negative Auswirkungen haben. So werde das Kundenpotenzial oft unterschätzt (*P42*),[887] was auch eine mögliche Folge von mangelnden Kundeninformationen oder fehlenden Auswertungen von Bestandeskundendaten sein könnte. Dieses Problem besteht tendenziell auch eher beim Beratungsleitbild und in etwas abgeschwächter Form beim Vertrauensleitbild, bei dem die Akquisitionsstrategie relativ stark auf Bestandeskunden ausgerichtet ist.

*Versicherungsinformation*

Ein Kunde nannte als Problem bei der Nachbearbeitung, dass er selber relativ wenig Verständnis bezüglich der Versicherungslösung habe und dies auch nicht besitzen möchte, dass es jedoch trotzdem nötig sei, diese seinen Mitarbeitern zu erklären (*P43*).[888] Dieses Problem tritt tendenziell bei Leitbildern wie dem Serviceleitbild oder auch dem

[885] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Problemverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich in Kapitel 6.2.3.2.

[886] Vgl. Problem 116 aus Workshopdiskussion W1Q4D1 in [Burckhardt 2006c]

[887] Vgl. Problem 120 aus Workshopdiskussion W1Q4D8 in [Burckhardt 2006c]

[888] Vgl. Problem 20 von Kunde K4 in [Burckhardt 2006c]

Vertrauensleitbild auf, bei denen der Kunde keinen sehr engen Bezug zum gewählten Produkt besitzt und damit keine Kompetenz zur Weitergabe des Wissens an seine Mitarbeiter besitzt. Dadurch kann es zur Verbreitung von falschen Informationen mit negativen Auswirkungen auf die KMU-Mitarbeiter kommen.

*Beratereigenschaften*

Gemäss der Aussage eines Generalagenten, weigern sich Berater oft, ihrer Gesellschaft die so genannten „Soft-Faktoren" zur Verfügung zu stellen (*P44*).[889] Damit sind Aspekte gemeint, welche sich auf die entscheidenden menschlichen Faktoren beim Gespräch beziehen oder ein allfälliges späteres Cross-Selling-Potenzial aufgrund eines vage geäusserten Zukunftswunsches ausdrücken. Besonders beim Vertrauensleitbild, in welchem der Berater eine sehr starke Bindung an seine Person anstrebt, könnte dieses Problem auftreten.

*Provisionierung*

In zwei Fällen wurde das Problem erwähnt, dass Vertragserneuerungen mit Bestandeskunden nicht genügend provisioniert werden (*P45*). Damit wird der Anreiz für den Berater zu einer aktiven Bestandeskundenpflege gesenkt, was nicht im Interesse der Versicherung liegen kann.[890] Daneben fiel in einer Workshopdiskussion die Bemerkung, dass Neuabschlüsse bei den meisten Versicherungsgesellschaften finanziell höher belohnt werden als Verlängerungen von Bestandespolicen.[891] Dies führt zu einem mangelnden Anreiz existierende Verträge zu verlängern, was sich wahrscheinlich bei allen existierenden Leitbildern negativ auswirken würde, da es für die Versicherung leichter ist, bestehende Verträge zu erneuern als neue Kunden zu akquirieren.

*Organisation*

Ein Berater beklagte sich darüber, dass der Aussendienst über zu wenige Kompetenzen bei der Offertenstellung verfüge (*P46*), so dass alle Offertenanfragen zuerst über den Innendienst abgesegnet werden müssten.[892] Dies kann unter Umständen den Beratungsprozess verlängern, wobei nur Vertrauens- und Beratungsleitbild betroffen sein dürften, weil beim Serviceleitbild die Lösungserarbeitung durch den Berater in nicht zeitkritischer Arbeit erledigt wird. Daneben wurde in einem Workshop erwähnt, dass Kundenberater zum Teil einen zu grossen Kundenbestand verwalten müssten (*P47*),[893] was eine aktive Pflege erschweren würde. Dieses Problem könnte sich vor allem bei einer aktiven

[889] Vgl. Problem 118 aus Workshopdiskussion W1Q4D4 in [Burckhardt 2006c]

[890] Vgl. Problem 53 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[891] Vgl. Problem 119 aus Workshopdiskussion W1Q4D4 in [Burckhardt 2006c]

[892] Vgl. Problem 66 von Berater B4 in [Burckhardt 2006c]

[893] Vgl. Problem 121 aus Workshopdiskussion W1Q4D10 in [Burckhardt 2006c]

Bestandeskundenpflege, wie sie beim Beratungsleitbild praktiziert werden muss, negativ auswirken.

*Informationsaustausch*

Sowohl auf Kundenseite als auch auf Beraterseite wurde auf das wichtige Problem eines fehlenden Wissenstransfers[894] (*P48*) zwischen den verschiedenen Beratern hingewiesen. So sei es nach Aussagen eines Beraters oftmals so, dass der Nachfolger eines von der Gesellschaft scheidenden Beraters nichts von dessen Kunden mitbekomme.[895] Dies kann dazu führen, dass der neue Berater alle wichtigen Kunden nochmals treffen muss, was sowohl aus Kunden- als auch aus Beratersicht ineffizient wäre. Obwohl die Auswirkungen beim Vertrauensleitbild tendenziell besonders gravierend wären, würde sich dieses Problem bei allen Leitbildern mit hohem Kundenkontakt in der Betreuungsphase manifestieren. Mögliche Ursachen dafür sind fehlende Kundeninformationen und nicht vorhandene Gesprächszusammenfassungen[896].

*Kommunikation*

Ein Kunde nannte als Problem die schlechte Kundenbetreuung bei Fragen zur Versicherung (P49). Dies dürfte bei allen Leitbildern negative Auswirkungen haben, da Versicherungen - wenn nicht proaktiv, dann zumindest reaktiv - Unterstützung bei jeglichen Versicherungsfragen bieten sollten.

*Arbeitsfluss*

Vier von neun Beratern[897] beklagten sich während der Interviews über zu viele Administrationsaufgaben (*P50*). So seien viele individuelle Auswertungen nötig,[898] was den Arbeitsfluss verlangsamen würde. Daneben seien die Geschäftsprozesse im Hintergrund oft zu langsam (*P51*) wie drei Kunden und ein Berater bemerkten. Aus Kundensicht erschien dadurch die Reaktionszeit im Anschluss an die Beratung oftmals zu lang, [899] wobei auch ein Berater darauf verwies, dass der Antragsannahmeprozess zu langsam ablaufe.[900] Diese beiden Probleme, welche den Arbeitsfluss betreffen, werden tendenziell bei allen Leitbildern negative Auswirkungen haben.

*IT*

Ein Kunde beklagte sich darüber, dass der Kundenaccount bei der Versicherung im

---

[894] Wissenstransfer wird in [Duden 1999] als die „*Weitergabe von erworbenem Wissen*“ definiert.

[895] Vgl. Problem 56 von Berater B2 in [Burckhardt 2006c]

[896] Vgl. Problem 136 aus Workshop W2Q1D6 in [Burckhardt 2006c]

[897] Berater B6, B7, B8 und B9 bei den Problemen 74 und 77 in [Burckhardt 2006c]

[898] Vgl. Problem 77 von Berater B7 in [Burckhardt 2006c]

[899] Vgl. Problem 3 der Kunden K1, K2 und K8 in [Burckhardt 2006c]

[900] Vgl. Problem 79 von Berater B8 in [Burckhardt 2006c]

Internet mangelhaft umgesetzt sei (*P52*). [901] Dieses Problem könnte insbesondere beim Beratungsleitbild auftreten, in welchem der Kunde auch in der Betreuungsphase noch einen relativ engen Kontakt zur Versicherung pflegt. Des Weiteren bemängelte ein Berater, dass die Kundendaten im System nicht direkt mit den offerierten Lösungen verknüpft seien (*P53*),[902] was eine Doppeleingabe der Kundendaten nötig mache. Dieses Problem würde bei allen Leitbildern zu einer gewissen Ineffizienz führen. Da aber davon ausgegangen wird, dass P53 nicht die Regel ist, wurde das Problem als mittel relevant eingestuft.

*Marketing*

Wie auch während des Gesprächs, sollte dem Cross-Selling in der Nachbearbeitung und Betreuung ebenfalls eine gewisse Bedeutung zugemessen werden (*P54*). Dieses Potenzial werde häufig zu wenig beachtet, bzw. oftmals sogar vergessen.[903] Dies lässt darauf schliessen, dass in der Betreuungsphase wenige Auswertungen auf den Daten der Bestandeskunden gemacht werden, was sich vor allem bei Leitbildern mit einem hohen Anteil Bestandeskunden-Akquise negativ auswirken würde.

*Bedürfnisabklärung*

In einer Workshopdiskussion wurde die Problematik aufgeworfen, dass eine Betreuung oft nur dann erfolge, wenn der Kunde ein Anliegen habe (*P55*).[904] Dies lässt auf eine mangelnde laufende Bedürfnisabklärung bei Bestandeskunden schliessen, was vor allem beim Vertrauensleitbild, aber auch beim Serviceleitbild negativ auffallen könnte.

#### 6.2.3.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen

Eine passive Betreuung (P55) scheint das von [Joho 1996] geäusserte Problem aufkommender kundenseitiger Zweifel bei einer Abnahme der Kontaktintensität zu verstärken. Besonders bei einer passiven Haltung der Versicherung und wenn eine schlechte Kundenbetreuung bei Fragen erfolgt (P49), können diese Zweifel zusätzlich verstärkt werden und die Kundenbindung kann trotz einer langen Beziehung abnehmen. In den empirischen Erhebungen konnte ebenfalls eine fehlende Ausnutzung des Cross-Sellings identifiziert werden (P54 und P42), was dafür spricht, dass in diesem Bereich ein besonderer Handlungsbedarf besteht. Die langsamen Geschäftsprozesse (P51) könnten allenfalls, wie beim Private Banking erwähnt, die Ursache in einer mangelhaften Definition und unklaren Zuständigkeiten haben.[905]

---

[901] Vgl. Problem 27 von Kunde K7 in [Burckhardt 2006c]

[902] Vgl. Problem 68 von Berater B5 in [Burckhardt 2006c]

[903] Vgl. Problem 96 aus Workshopdiskussion W1Q1D4 in [Burckhardt 2006c]

[904] Vgl. Problem 115 aus Workshopdiskussion W1Q4D1 in [Burckhardt 2006c]

[905] Für in der Literatur erwähnte Problematiken der Phasen Nachbearbeitung und Betreuung siehe Kapitel 3.4.5.1.3

### 6.2.4 Phasenunabhängige oder phasenübergreifende Probleme

In diesem Kapitel werden die Probleme behandelt, welche als phasenunabhängig oder phasenübergreifend betrachtet worden sind. Die Probleme werden gruppenweise[906] beschrieben, wobei zuerst eine Übersicht erfolgt, welche die jeweilige Relevanzeinschätzung für die bestehenden Leitbilder enthält.

#### 6.2.4.1 Übersicht der phasenunabhängigen oder -übergreifenden Probleme

| Nummer | Problem | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| P56 | Unzuverlässige Berater | Beratereigenschaften | ⊙ | ● | ● |
| P57 | Zu verkaufsorientierte Provision | Provisionierung | ● | ● | ● |
| P58 | Wechselnde Ansprechpersonen bei einer Versicherung | Organisation | ● | ● | ○ |
| P59 | Schranke zwischen KMU- und Grosskundenbetreuung | Organisation | ● | ○ | ○ |
| P60 | Sachbearbeiter leisten häufig unzureichende Unterstützung | Organisation | ⊙ | ⊙ | ⊙ |
| P61 | Schlechte Zusammenarbeit Innen- / Aussendienst | Informationsaustausch | ● | ● | ● |
| P62 | Datenschutz | Informationsaustausch | ● | ● | ● |
| P63 | Zu komplizierte Interaktion | Kommunikation | ● | ⊙ | ○ |
| P64 | Kontaktcenter zu unpersönlich | Kommunikation | ● | ● | ○ |
| P65 | Medienbrüche und Doppelspurigkeiten | Arbeitsfluss | ● | ● | ● |
| P66 | Schlechte Systemunterstützung bei Kundendatenerfassung | IT | ● | ● | ● |
| P67 | Berater mit IT überfordert | IT | ● | ● | ● |
| P68 | Kundeninformationssysteme fehlen | IT | ● | ● | ● |
| P69 | Schlechter Internetauftritt | IT | ● | ● | ● |
| P70 | Ungenügende Möglichkeiten für Produktindividualisierung | Lösungsstruktur | ● | ● | ○ |
| P71 | Zu wenig innovative Produkte | Lösungsstruktur | ● | ● | ○ |
| Legende: | ● Sehr relevant | ⊙ Mittel relevant | ○ Wenig relevant | | |

*Tabelle 15: Problemübersicht phasenübergreifende und phasenunabhängige Probleme*[907]

[906] Siehe Kapitel 6.1

[907] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Problemverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich in Kapitel 6.2.4.2.

#### 6.2.4.2 Phasenunabhängige und -übergreifende Problemgruppen

Bei den phasenübergreifenden Problemen wurden relativ viele mit Informationstechnologie verbundene Problematiken angetönt. Auch die Organisation stellt ein Element dar, welches über mehrere Phasen hinweg präsent ist und sich nicht eindeutig zuordnen lässt.

*Beratereigenschaften*

Ein Kunde erwähnte, dass er schon unzuverlässige Berater erlebt habe, welche ihre Versprechen nicht eingehalten hätten (*P56*).[908] Dies führt zu einem schlechten Vertrauensverhältnis mit dem Berater. Es stellt für einen Berater schon eine gewisse Anforderung dar, den Überblick über alle seine Beratungsgespräche zu behalten, aber er sollte besonders bei Leitbildern, in denen das Vertrauensverhältnis sehr wichtig ist, mit entsprechenden Arbeitshilfsmitteln eine genügende Zuverlässigkeit erreichen. In einem Berater-Interview wurde gesagt, dass jeder Berater seine Stärken und Schwächen habe,[909] die kaum verändert werden können. Damit wird ein ähnliches Problem wie P21 angesprochen, da hier ebenfalls die Gefahr besteht, dass sich Leitbilderwartungen der Kunden nicht mit dem Leitbildangebot eines Beraters decken.

*Provisionierung*

Gemäss den Aussagen dreier Berater sei die Provisionierung oft zu verkaufsorientiert angelegt (*P57*). So ergebe sich zum Teil der Druck, gewisse Produkte verkaufen zu müssen,[910] was dem Anspruch nach einer auf das Kundenoptimum ausgerichteten Beratung klar widerspreche. Dieses Problem hätte wohl bei allen existierenden Leitbildern negative Folgen. Die Beratung sollte auf das Kundenoptimum ausgerichtet sein, da es dem Vertrauensverhältnis schaden würde, wenn sich der Berater ohne einen vorhandenen Kundenbedarf aufgrund des Provisionsdruckes zu Produktempfehlungen verleiten lassen würde.

*Organisation*

Mehrere Kunden bemängelten die immer wieder wechselnden Ansprechpersonen auf Versicherungsseite (*P58*). Ein Kunde beschwerte sich darüber, dass sein Berater schon viermal gewechselt habe und er nicht mehr recht wisse, an wen er sich richten solle.[911] Drei andere Kunden sagten, dass sie nicht „hundert Ansprechpersonen" bei der Versicherung wollten, sondern nur über eine einzige direkte Bezugsperson verfügen wollten.[912] Dieses Problem mag davon kommen, dass ein Berater oft nur für den Verkauf, nicht aber für die

[908] Vgl. Problem 31 von Kunde K9 in [Burckhardt 2006c]

[909] Vgl. Problem 51 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[910] Vgl. Problem 58 von Berater B2 und B5 in [Burckhardt 2006c]

[911] Vgl. Problem 11 von Kunde K3 in [Burckhardt 2006c]

[912] Vgl. Problem 16 der Kunden K4, K6 und K10 in [Burckhardt 2006c]

anschliessende Schadensbetreuung und Fragenbeantwortung eingesetzt wird. Deshalb wäre es wichtig, dass bei den Kunden mit einem solchen Bedarf auch klar diese eine Bezugsperson bei allen Fragen zur Verfügung steht. Beim Vertrauensleitbild sollte dies weniger problematisch sein, weil der Kunde direkt an den Berater gebunden ist, wobei dies beim Service- und Beratungsleitbild nicht der Fall ist. Weiter nannte ein Kunde das Problem, dass eine organisatorische Schranke zwischen der KMU- und Grosskundenbetreuung bestehe (*P59*),[913] was Speziallösungen – wie bei Grosskunden üblich – bei KMU's kaum möglich seien. Weil viele KMU-Kundenbetreuer zuerst bei Privatkunden tätig waren und immer noch einen Privatkundenstamm weiterbetreuen,[914] scheint die Schranke zwischen Privatpersonen- und KMU-Betreuung kleiner zu sein. Die Wahrnehmung einer solchen Schranke wäre insbesondere beim Beratungsleitbild negativ, weil dort eine gemeinsame Lösungserarbeitung erfolgt. Bei Service- und Vertrauensleitbild würde der Kunde eher weniger von dieser Schranke mitbekommen, da er nicht so stark am Lösungsfindungsprozess beteiligt ist. Schliesslich wurde von einem Berater das Problem genannt, dass ein Sachbearbeiter zur Unterstützung zwar sinnvoll wäre, in der Realität aber häufig nicht das gewünschte Resultat bringen würde (*P60*).[915] Eine unzureichende Unterstützung wäre aus Sicht des Beraters wohl bei allen Leitbildern negativ, wobei diese aber eher personenspezifisch ist und daher als allgemeine Aussage nur als mittel relevant eingestuft wird.

*Informationsaustausch*

Ein ähnliches Problem wie P48, welches ebenfalls den Wissenstransfer betrifft, ist die teilweise schlechte Zusammenarbeit zwischen Innen- und Aussendienst (*P61*). So sei einerseits die Kommunikation oft ungenügend und andererseits gebe es besonders bei schwierigen Kunden Probleme bei einer gemeinsamen Betreuungsstrategie zwischen Innendienst und Aussendienst.[916] Des Weiteren wurde in einer Workshopdiskussion die Datenschutz-Problematik (*P62*) aufgeworfen,[917] die gerade im heutigen Informationszeitalter stets zu berücksichtigen ist. Beide Probleme zum Informationsaustausch würden wahrscheinlich in allen Leitbildern negative Auswirkungen haben.

*Kommunikation*

Ein Kunde nannte als allgemeines phasenübergreifendes Problem die zu komplizierte Interaktion mit der Versicherung (*P63*). Eine zu starke Kundenorientierung mit zu vielen Nachfragen könne auch lästig werden.[918] Dies spricht für die Möglichkeit einer vereinfachten

[913] Vgl. Problem 30 von Kunde K8 in [Burckhardt 2006c]

[914] Vgl. KMU-Unterschied 16 von Berater B5 in [Burckhardt 2006c]

[915] Vgl. Problem 83 von Berater B9 in [Burckhardt 2006c]

[916] Vgl. Probleme 17 und 69 von Kunde K4 und den Beratern B5 und B9 in [Burckhardt 2006c]

[917] Vgl. Problem 113 aus Workshopdiskussion W1Q3D7 in [Burckhardt 2006c]

[918] Vgl. Problem 2 von Kunde K1 in [Burckhardt 2006c]

Abwicklung für Kunden mit einem solchen Wunsch. Tendenziell könnte dies vor allem beim Angebot eines Beratungsleitbilds auftreten, falls der Kunde den Wunsch nach einer schnelleren Lösungserarbeitung hat. Daneben fiel auf Kunden- wie auch auf Beraterseite die Aussage, dass Kontaktcenter zu unpersönlich seien (*P64*), wobei besonders Call-Center von zwei Kunden als unerwünscht klassifiziert wurden.[919] Dies zeigt, dass eine individuelle Kommunikationskanalzuordnung erfolgen sollte. Dieses Problem ist beim Vertrauensleitbild weniger relevant, weil sich der Berater selbst um einen persönlichen Kontakt bemühen würde.

*Arbeitsfluss*

Ein Berater nannte Medienbrüche und Doppelspurigkeiten (P65) als ein Problem, welches im gesamten Beratungsprozess auftreten könne.[920] Dies deutet auf nicht optimal organisierte Arbeitsflüsse und zu wenig Automation hin, was bei allen Leitbildern negative Auswirkungen mit sich bringen würde.

*IT*

Die meisten IT-Probleme wurden im Zusammenhang mit der schlechten Kundendatenerfassung im System (*P66*) erwähnt. Besonders die Erfassung von weichen Faktoren sei oftmals nicht strukturiert durchführbar, wobei im KMU-Bereich zusätzlich eine Ausrichtung der Eingabefelder auf Privatkunden negativ ins Gewicht fallen könne.[921] Dies führt zu weiteren Problemen beim Wissenstransfer und verunmöglicht eine strukturierte Erfassung von Kundenerwartungen. Ausserdem sei das Kundendatenerfassungssystem oft schlecht umgesetzt und nicht intuitiv bedienbar. Dabei hat sich gezeigt, dass Berater z. T. auch mit der verwendeten IT überfordert waren (*P67*),[922] was beispielsweise nach Angaben eines Beraters oft zu Akzeptanzproblemen bei der Einführung von neuen Systemen geführt hat.[923] Daneben würden Kundeninformationssysteme fehlen, welche eine geeignete Datenauswertung ermöglichen würden (*P68*).[924] Die Voraussetzung dafür wären hingegen wieder gute Erfassungssysteme, da bei schlechten Datensätzen auch keine gute Auswertung möglich ist. Eine weitere Hürde stellt der Internetauftritt dar (*P69*). Verschiedene Kunden, welche die Internetseiten besucht haben, konnten die wesentlichen Informationen nicht auffinden, oder aber die gewünschten Informationen – beziehungsweise Offertenrechner – standen nicht online zur Verfügung.[925] Eine Verbesserung in dieser Hinsicht würde dem

[919] Vgl. Probleme 80 und 7 von Berater B8 und der Kunden K1 und K9 in [Burckhardt 2006c]

[920] Vgl. Problem 75 von Berater B6 in [Burckhardt 2006c]

[921] Vgl. Problem 44 der Berater B1 und B6 in [Burckhardt 2006c]

[922] Vgl. Problem 72 von Berater B5 in [Burckhardt 2006c]

[923] Vgl. Problem 57 von Berater B2 in [Burckhardt 2006c]

[924] Vgl. Problem 117 aus Workshopdiskussion W1Q4D4 in [Burckhardt 2006c]

[925] Vgl. Probleme 26, 104, 92 von Kunde K7 und aus den Workshopdiskussionen W1Q1D7 und W1Q1D3 in [Burckhardt 2006c]

Berater während des Beratungsgesprächs Zeiteinsparungen bringen. Die erwähnten Probleme bei der IT können tendenziell bei jedem Leitbild auftreten und besitzen daher auch alle die gleich hohe Relevanz.

*Lösungsstruktur*

Bei den befragten KMU-Kunden scheint die ungenügende Möglichkeiten zur Produktindividualisierung (*P70*) das Hauptproblem zu sein. Mehrere Kunden haben erwähnt, dass Spezialwünsche nicht genügend berücksichtigt werden könnten.[926] Auch Berater meinten, dass eine Individualisierung oft nur bedingt möglich sei und standardisierte Produkte eine optimale, bedürfnisorientierte Lösung verhindern würden.[927] Dieses Problem würde vor allem beim Beratungsleitbild, aber auch beim Serviceleitbild eine Rolle spielen, da dort die Lösung individuell auf die ausführlich untersuchte Kundensituation abgestimmt wird. Schliesslich fiel in einer Workshopdiskussion die Aussage, dass es zu wenige innovative Produkte gebe (*P71*).[928] Diese wären tendenziell bei jedem Leitbild ausser beim Vertrauensleitbild nötig, da bei diesem die Beraterpersönlichkeit im Fokus liegt.

#### 6.2.4.3 Vergleich zu in der Literatur genannten Problemen

Zur von [Bernet 2001] festgestellten Erwartungslücke der Kommunikationselemente (wie z.B. des Internets) zwischen Versicherung und Kunden wurden bei der empirischen Untersuchung keine Probleme genannt. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass die Berater der Kundensicht viel näher stehen und dadurch andere Erwartungen haben als die, welche von der Zentrale ausgehen. Der hohe Anteil der papiergestützten Prozesse wurde bereits in P65 angetönt, und das Problem der Mitarbeiterfluktuation wird in P58 indirekt genannt. Die schlechte Zusammenarbeit zwischen Innen- und Aussendienst (P61) zeigt ausserdem auf, dass wie im Private-Banking auch bei Versicherungen ein gemeinsames Pendenzen- oder Terminmanagement sehr notwendig wäre.[929]

## 6.3 Verbesserungsmöglichkeiten

In den folgenden Kapiteln werden die verdichteten Verbesserungsmöglichkeiten je Prozessteil beschrieben, wobei jede Verbesserungsmöglichkeit mit einer Identifikationsnummer gekennzeichnet wird. Zuerst erfolgt analog zu Kapitel 6.2 jeweils

[926] Vgl. Problem 14 der Kunden K3, K6 und K8 in [Burckhardt 2006c]

[927] Vgl. Probleme 63 und 90 der Berater B3 und B6 sowie aus Workshopdiskussion W1Q1D2 in [Burckhardt 2006c]

[928] Vgl. Problem 108 aus Workshopdiskussion W1Q1D11 in [Burckhardt 2006c]

[929] Für in der Literatur erwähnte phasenunabhängige und phasenübergreifende Problematiken siehe Kapitel 3.4.5.2

eine Übersicht über die gefundenen Verbesserungsmöglichkeiten mit einer Zuordnung zu den existierenden Leitbildern. Die genannten Verbesserungsmöglichkeiten werden nur mit den existierenden Leitbildern in Verbindung gebracht, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass die erwähnten Verbesserungsmöglichkeiten beim IST-Zustand anhand von neuen Leitbildern identifiziert worden sind. Die Leitbildzuordnung erfolgt in einer Einschätzung, welche sich nach dem jeweiligen Verbesserungspotenzial bezüglich der unterschiedlichen Leitsätze je Leitbild richtet. Im zweiten Kapitel erfolgt jeweils eine Auswertung zu den berater- und kundenseitigen Erwartungen über explizit abgefragte Punkte in den Berater- und Kundeninterviews. Bei Elementen mit eruiertem Verbesserungspotenzial werden daraus erste Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet und einer Verbesserungsgruppe zugeordnet. Schliesslich werden im dritten Kapitel explizite Verbesserungsvorschläge aus Interviews und Workshops den in Kapitel 6.1 genannten Gruppen nach beschrieben, wobei die im jeweils vorherigen Kapitel aus den Berater- und Kundenerwartungen geschlossenen Verbesserungsmöglichkeiten nicht nochmals analysiert werden. Direkt mit bereits erwähnten Problemen verbundene Verbesserungsmöglichkeiten werden ebenfalls bewusst nicht erwähnt, um Doppelspurigkeiten in der Arbeit zu vermeiden. Grundsätzlich sei für die empirischen Grundlagen immer auf die Verdichtung der Verbesserungen, Beraterbeurteilungen und Kundenerwartungen in [Burckhardt 2006c] verwiesen.

### 6.3.1 Verbesserungsmöglichkeiten bei Identifikation und Besuchsvorbereitung

In diesem Kapitel werden die Verbesserungsmöglichkeiten behandelt, welche den Phasen Identifikation und Besuchsvorbereitung zugeordnet worden sind. Die Verbesserungsmöglichkeiten werden gruppenweise[930] beschrieben, wobei zuerst eine Übersicht erfolgt, welche die jeweilige Relevanzeinschätzung für die bestehenden Leitbilder enthält. Ausserdem werden Verbesserungsmöglichkeiten gesondert analysiert, welche aus spezifisch gestellten Fragen geschlossen wurden.

[930] Siehe Kapitel 6.1

### 6.3.1.1 Verbesserungsübersicht bei Identifikation und Besuchsvorbereitung

| Nummer | Verbesserungs-möglichkeit | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| V1* | Vorgängige Kundenklassifizierung | Kundeninformationen | ● | ● | ● |
| V2 | Aktivere Datenpflege von Bestandeskunden für Akquise nutzen | Kundeninformationen | ● | ● | ● |
| V3 | Kompakte Vorausinformationen | Kundenvorbereitung | ● | ⊙ | ○ |
| V4 | Kunde wird auf Vorbereitung hingewiesen | Kundenvorbereitung | ● | ⊙ | ○ |
| V5 | Vertiefte Möglichkeiten zur Selbstinformation | Versicherungsinformation | ● | ⊙ | ○ |
| V6 | Beratersegmente bilden | Versicherungsinformation | ● | ● | ● |
| V7 | Bessere Beratervorbereitung bei Spezialversicherungen | Beratervorbereitung | ⊙ | ○ | ○ |
| V8 | Genügend Zeit für Neuakquisition geben | Organisation | ⊙ | ● | ⊙ |
| V9 | Optimierte Terminierung | Arbeitsfluss | ● | ● | ● |
| V10 | Checklisten zur Vorbereitung der Kundengesprächsphase | Arbeitsfluss | ● | ● | ● |
| V11* | Systemunterstützte Erhebung von Kundenerwartungen und –Zielen | IT | ● | ● | ● |
| V12* | Research-Datenbank für Berater mit Brancheninformationen | IT | ● | ● | ● |
| V13 | Vermehrt mit Kundenempfehlungen arbeiten | Marketing | ● | ⊙ | ● |
| V14 | Synergien zwischen Privat- und Firmenkundengeschäft nutzen | Marketing | ● | ● | ● |
| V15 | Mehr Mut zu innovativen Kanälen | Marketing | ⊙ | ⊙ | ⊙ |

Legende: ● Sehr relevant ⊙ Mittel relevant ○ Wenig relevant

V* = Aus spezifischen Fragen zu Berater- und Kundenerwartungen geschlossen

*Tabelle 16: Übersicht der Verbesserungsmöglichkeiten bei Identifikation und Besuchsvorbereitung*[931]

[931] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Verbesserungsverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich in den Kapiteln 6.3.1.2 und 6.3.1.3.

### 6.3.1.2 Verbesserungen aus Folgerungen bei Identifikation und Besuchsvorbereitung

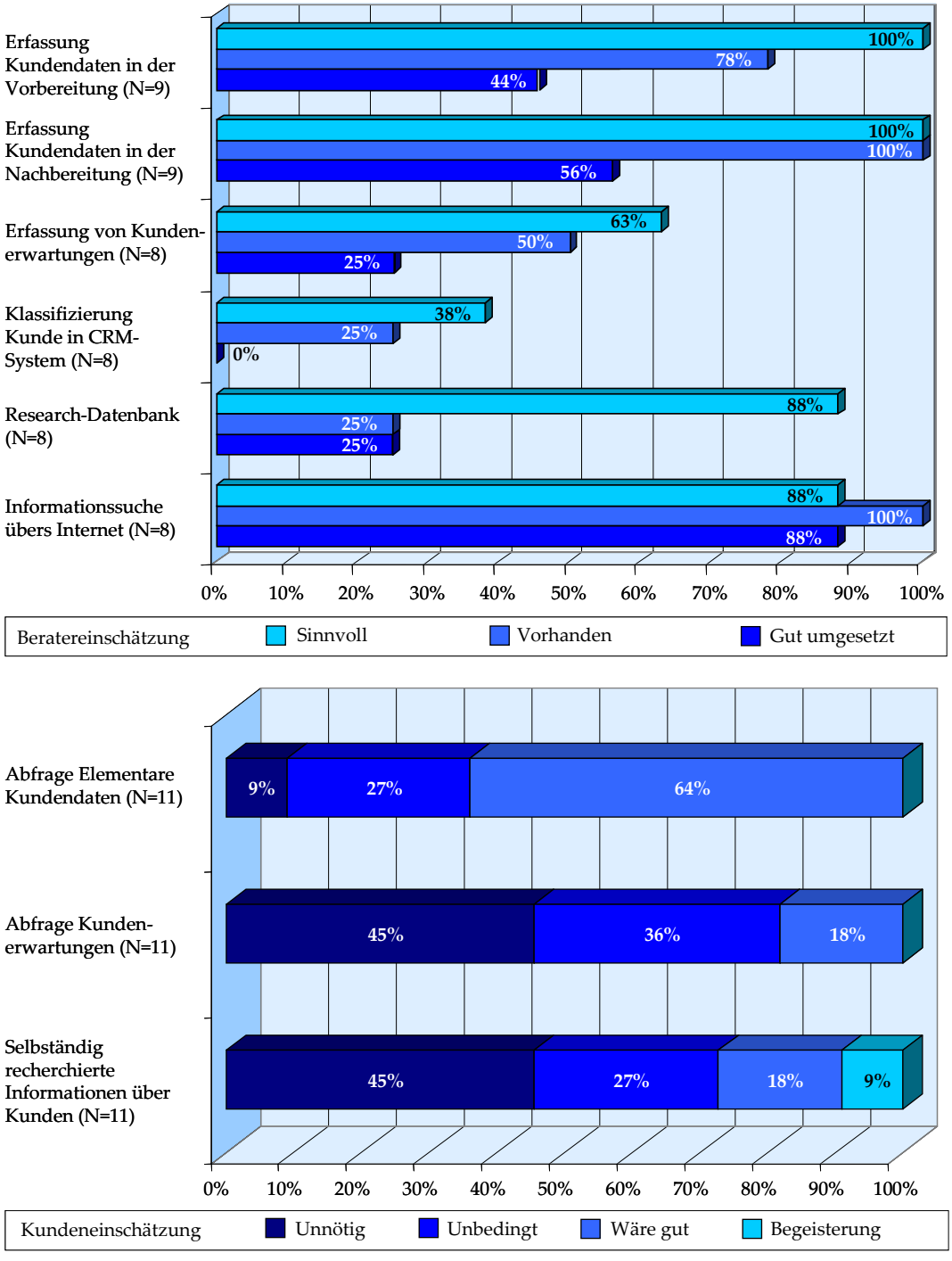



*Abbildung 45: Erwartungen Berater und Kunden bei Identifikation und Besuchsvorbereitung*[932]

Bei der Erfassung der elementaren Kundendaten hat sich gezeigt, dass alle befragten Berater eine Erfassung im System machen und auch für sinnvoll halten, wobei diese Erfassung in zwei Fällen erst in der Nachbearbeitungsphase erfolgt. In knapp der Hälfte der Fälle ist diese allerdings noch nicht gut umgesetzt. Diese von P66 angesprochene

[932] Eigene Darstellung nach Auswertung der Beraterbeurteilung und Kundenerwartungen in [Burckhardt 2006c].

Problematik besagt, dass bei der Erfassung der Kundendaten Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Die Erfassung der Kundenerwartungen und des Beratungszieles hingegen wurde nicht von allen Beratern als sinnvoll erachtet, wobei diese ebenfalls nur in der Hälfte der vorhandenen Fälle sinnvoll umgesetzt war. Auf der anderen Seite finden es gut ein Drittel der befragten Kunden unbedingt nötig, dass auch weiche Faktoren wie ihre Erwartungen im Voraus aufgenommen werden. Daraus wurde geschlossen, dass weiche Faktoren wie Kundenerwartungen und Kundenziele bereits in der Vorbereitungsphase erhoben werden sollten (*V11**), wobei die Systemunterstützung dafür verbessert werden sollte. Dies ermöglicht eine vorgängig bessere Vorbereitung und ein besseres Eingehen auf das Problem P21. Es würde daher für alle Leitbilder etwas bringen, wobei beim Verhandlungsleitbild eine Aufnahme von solchen Daten in der Regel nicht möglich wäre.

Rund die Hälfte der Kunden halten selbständig recherchierte Informationen durch den Berater für sinnvoll, wobei ein Viertel dies sogar als unbedingt nötig erachtet und vom Berater erwartet. Ein Kunde wäre sogar begeistert, wenn er im Beratungsgespräch sieht, dass sich der Berater aktiv mit seiner Situation in der Gesprächsvorbereitung auseinandergesetzt hat. Die Berater sind grösstenteils zufrieden mit einer Vorbereitung über das Internet oder über eine Research-Datenbank. Spezifische Datenbanken zur Vorbereitung waren allerdings nur in wenigen der angetroffenen Fälle vorhanden, woraus auf die Notwendigkeit einer Research-Datenbank für die Berater geschlossen werden kann (*V12**). Diese kann genutzt werden, um branchenspezifisches Wissen zu erhalten oder um Risikogruppen schon im Voraus identifizieren zu können. Eine solche Research-Datenbank könnte bei allen Leitbildern sinnvoll sein, um sich optimal auf die Kunden vorbereiten zu können. Eine vorgängige Klassifizierung der Kunden in einem CRM-System befürworteten nur drei von acht Beratern, wobei in zwei Fällen eine Klassifizierung möglich war, die in der Vorbereitung jedoch nicht gut verwendet werden konnte. Problem P2 hat aufgezeigt, dass das vorhandene Kundenmaterial zu wenig aussagend sei, was auf den Bedarf nach einer Auswertungshilfe schliessen lässt. Ausserdem fiel in zwei Workshopdiskussionen die Aussage, dass eine Kundensegmentierung als Vorbereitung sinnvoll sei.[933] Deshalb wurde die Verbesserungsmöglichkeit einer vorgängigen Klassifizierung der Kunden identifiziert (*V1**), was ähnliche Vorteile wie eine ausgereifte Research-Datenbank mit sich bringt. Eine Voraus-Klassifizierung wäre hilfreich zur optimalen leitbildspezifischen Kundenansprache, was für alle Leitbilder von Vorteil wäre.

[933] Vgl. Verbesserung 94 aus den Workshopdiskussionen W1Q3D3 und W1Q3D4 in [Burckhardt 2006c]

#### 6.3.1.3 Verbesserungsgruppen bei Identifikation und Besuchsvorbereitung

Viele der genannten Verbesserungsmöglichkeiten entspringen dem Wunsch nach einer besseren Vorbereitung, was auch schon in ähnlicher Weise bei der Problemanalyse gesehen wurde (vgl. Probleme P3 und P5). Daneben wurden noch einige Möglichkeiten genannt, um das Marketing und die damit verbundene Akquisitionsstrategie zu verbessern.

*Kundeninformationen*

In der Vorbereitungsphase wurde von mehreren Beratern die Möglichkeit einer zusätzlichen Informationsbeschaffung über den potenziellen Kunden als Verbesserung genannt. So solle man Tätigkeiten und Branche studieren und den Fremdpolicenverlauf bereits im Voraus abklären.[934] Weil dies aber eng mit dem Problem P1 - zu weniger Informationen für eine optimale Vorbereitung – zusammenhängt, wird es nicht mehr als separate Verbesserungsmöglichkeit aufgeführt. Daneben helfen IT-gestützte Verbesserungsmöglichkeiten, wie sie in Kapitel 6.3.1.2 aufgeführt sind, mehr aus den vorhandenen Daten zu machen. In einer Workshopdiskussion entstand der Verbesserungsvorschlag, dass die Datenpflege aktiver betrieben werden sollte, um so Informationen für eine gezielte Akquisition einsetzen zu können (*V2*).[935] Dies wurde von den anwesenden Generalagenten als wichtigste Verbesserungsmöglichkeit in der Vorbereitungsphase klassifiziert, was für deren Relevanz spricht. Tendenziell wäre eine solche Datenpflege für alle Leitbilder sinnvoll, da eine optimale Datenauswertung für jede Akquisitionsstrategie sinnvoll sein kann.

*Kundenvorbereitung*

Für eine kundenseitige Vorbereitung betonte ein Kunde die Wichtigkeit von kompakten Vorausinformationen (*V3*). Optimal wäre es beispielsweise, wenn alle relevanten Informationen auf einem Blatt zusammengefasst wären.[936] Abgesehen davon wurde in Workshopdiskussionen erwähnt, dass der Berater den Kunden auf eine Vorbereitung hinweisen (*V4*) und ihm zusammen mit einer Terminbestätigung grobe Vorausinformationen zukommen lassen sollte.[937] Diese Verbesserungsmöglichkeiten für eine optimale Kundenvorbereitung sind vor allem für das Beratungsleitbild wichtig und würden das Problem P3 entschärfen. Solche Methoden könnten ebenfalls bei kritischen Kunden mit einem Kontrollleitbild, als Vorbereitung für ein Expertengespräch oder als Teil einer kooperationsorientierten Beratung sinnvoll eingesetzt werden.

---

[934] Vgl. Verbesserungen 18 und 34 der Berater B1 und B3 in [Burckhardt 2006c]

[935] Vgl. Verbesserung 100 aus Workshopdiskussion W1Q3D5 in [Burckhardt 2006c]

[936] Vgl. Verbesserung 7 von Kunde K2 in [Burckhardt 2006c]

[937] Vgl. Verbesserungen 82, 72 und 110 aus den Workshopdiskussionen W1Q2D10, W1Q2D7 und W1Q3D8 in [Burckhardt 2006c]

*Versicherungsinformation*

Die Mehrheit der befragten Kunden würde vertiefte Möglichkeiten zur Selbstinformation (*V5*) über eine Versicherungslösung begrüssen, wobei ein Kunde dies explizit als Verbesserungsmassnahme nannte,[938] um sich optimal auf eine Beratung vorbereiten zu können. Dies wäre grundsätzlich bei allen Leitbildern mit hohem Kundeninvolvement sinnvoll. Daneben kam bei einem Workshop die Idee auf, dass man auch Berater segmentieren könne (*V6*),[939] um so den richtigen Berater zum richtigen Kunden zu bringen. Damit könnte Problem P21 wesentlich entschärft werden, weil davon ausgegangen wird, dass die Beraterintention sehr entscheidend für das Leitbild ist.

*Beratervorbereitung*

Ein Kunde brachte die Forderung auf, dass sich der Berater insbesondere bei Spezialversicherungen besser vorbereiten solle (*V7*),[940] damit nicht das Gefühl aufkomme, der Berater verstehe etwa gleich wenig von der Versicherung wie der Kunde. Diese Verbesserung ist relativ spezifisch und wurde daher nur als mittelrelevant eingestuft, wobei es vor allem beim Beratungsleitbild wichtig wäre.

*Organisation*

Auf Beraterseite kam die Forderung auf, dass man dem Berater genügend Zeit für eine Neuakquisition geben sollte (*V8*).[941] Dies kann durchaus Sinn machen, da gerade im KMU-Bereich der Konkurrenzkampf hart ist,[942] was besonders beim Serviceleitbild mit einer Ausrichtung auf Neuakquisitionen helfen könnte, die Erfolgsquote bei Offertenstellung zu verbessern.

*Arbeitsfluss*

Beim Arbeitsfluss wurden vor allem Verbesserungen für eine optimierte Terminierung genannt (V9). So könne es helfen, ein Call-Center einzubeziehen, weil sonst zuviel Zeit in der Akquisitionsphase verbraucht werde.[943] Ausserdem zähle gerade bei Firmengründungen die Schnelligkeit, weshalb jeden Morgen direkt akquiriert werden müsse.[944] Des Weiteren wurden Checklisten zur Gesprächsvorbereitung (V10) als eine wichtige Unterstützungsmassnahme in mehreren Workshopdiskussionen erwähnt.[945] Beide

[938] Vgl. Verbesserung 15 von Kunde K10 in [Burckhardt 2006c]

[939] Vgl. Verbesserung 99 aus Workshopdiskussion W1Q3D4 in [Burckhardt 2006c]

[940] Vgl. Verbesserung 11 von Kunde K5 in [Burckhardt 2006c]

[941] Vgl. Verbesserung 37 von Berater B5 in [Burckhardt 2006c]

[942] Vgl. Problem P9

[943] Vgl. Verbesserungen 108 und 96 aus den Workshopdiskussionen W1Q3D7 und W1Q3D3 in [Burckhardt 2006c]

[944] Vgl. Verbesserung 23 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[945] Vgl. Verbesserung 59 aus den Workshopdiskussionen W1Q2D3 und W1Q2D7 in [Burckhardt 2006c]

Verbesserungsideen könnten grundsätzlich bei allen Leitbildern eingesetzt werden und sind aufgrund ihrer Mehrfachnennung als relevant zu betrachten.

*IT*

Explizit wurden nur Verbesserungen genannt, welche schon durch die aus den Berater- und Kundenerwartungen abgeleiteten Verbesserungsmöglichkeiten abgedeckt sind. So erwähnte ein Berater beispielsweise, dass er sich Informationstools wünsche, welche ihm direkt die mit den Branchen verbundenen Möglichkeiten aufzeigen. Diese würde ziemlich genau der Verbesserungsmöglichkeite V12* - einer Research-Datenbank - entsprechen.

*Marketing*

In mehreren Workshopdiskussionen wurden Verbesserungen genannt, welche vorschlagen, dass die Berater mehr mit Empfehlungen arbeiten sollten (*V13*). So könne jeder Kunde ein Vermittler sein und über Aktionen könnten Kunden sich gegenseitig akquirieren.[946] Dieser Verbesserungsvorschlag dürfte vor allem beim Beratungs- und Vertrauensleitbild relativ gut funktionieren, wobei der Erfolg allerdings stark von der Umsetzung abhängig wäre. Daneben sollten laut einer anderen Workshopdiskussion vermehrt die Synergien zwischen Privatkunden- und Firmenkundenbereich genutzt werden (*V14*).[947] Dies scheint insbesondere bei der relativ engen Verflechtung der KMU's mit dem Eigentümer[948] ein bei allen Leitbildern zu beachtender Faktor. Schliesslich meinte ein Generalagent in einem Workshop, dass die Versicherungen mehr Mut zu innovativen und alternativen Kanälen haben sollten (*V15*).[949] Dies erscheint bei den existierenden Leitbildern ansatzweise möglich, wobei es auf den Kanal darauf ankommt. Besonders wären solche innovativen Kanäle jedoch bei neuen Leitbildern wie dem Verhandlungsleitbild wichtig, da dies die effiziente Umsetzung des Leitbildes überhaupt erst möglich macht.

### 6.3.2 Verbesserungsmöglichkeiten beim Beratungsgespräch

In diesem Kapitel werden die Verbesserungsmöglichkeiten behandelt, welche der Phase Beratungsgespräch zugeordnet worden sind. Die Verbesserungsmöglichkeiten werden gruppenweise[950] beschrieben, wobei zuerst eine Übersicht erfolgt, welche die jeweilige Relevanzeinschätzung für die bestehenden Leitbilder enthält. Ausserdem werden Verbesserungsmöglichkeiten gesondert analysiert, welche aus spezifisch gestellten Fragen geschlossen wurden.

---

[946] Vgl. Verbesserungen 101, 105 und 104 der Workshopdiskussionen W1Q3D6 und W1Q3D5 in [Burckhardt 2006c]

[947] Vgl. Verbesserung 93 aus Workshopdiskussion W1Q3D2 in [Burckhardt 2006c]

[948] Siehe Kapitel 3.3.2.1

[949] Vgl. Verbesserung 92 aus Workshopdiskussion W1Q3D1 in [Burckhardt 2006c]

[950] Siehe Kapitel 6.1

### 6.3.2.1 Verbesserungsübersicht beim Beratungsgespräch

| Nummer | Verbesserungs-möglichkeit | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| V16 | Schnelle Verfügbarkeit von Kundeninformationen | Kundeninformationen | ● | ● | ● |
| V17 | Konsequente Erfassung der weichen Faktoren während des Gesprächs | Kundeninformationen | ● | ⊙ | ⊙ |
| V18 | Berater besitzt ähnliche Merkmale wie Kunde | Beratereigenschaften | ● | ● | ● |
| V19 | Explizites Aufzeigen von Nicht-Deckungen | Informationsaustausch | ⊙ | ⊙ | ⊙ |
| V20 | Kunden stärker miteinbeziehen | Kommunikation | ● | ⊙ | ⊙ |
| V21 | Individuellere Kommunikation | Kommunikation | ● | ● | ● |
| V22 | Ehrliche und offene Kommunikation | Kommunikation | ● | ● | ● |
| V23 | Kundenwahrnehmung verbessern | Kommunikation | ● | ○ | ○ |
| V24 | Kürzere und intensivere Beratungen | Arbeitsfluss | ● | ● | ○ |
| V25 | Gesprächsleitfaden | Arbeitsfluss | ● | ● | ○ |
| V26* | Einfache mobile Druckerlösung für Offertenausdruck vor Ort | IT | ● | ○ | ● |
| V27* | Interaktives Präsentationstool | IT | ● | ● | ○ |
| V28* | Risikomanagementtool | IT | ⊙ | ● | ⊙ |
| V29* | Virtuelle Beratung mit gemischten Elementen | IT | ● | ● | ⊙ |
| V30* | Visualisierungsunterstützung | IT | ● | ● | ● |
| V31 | Einsatz mobiler Kleingeräte | IT | ● | ● | ● |
| V32 | Tool für Querauswirkungen der Versicherungslösungen | IT | ● | ● | ⊙ |
| V33 | Brainstorming mit Kunden für Bedürfnisse und Wünsche | Bedürfnisabklärung | ○ | ● | ○ |
| V34 | Zusätzliche Leistungen | Lösungsstruktur | ⊙ | ⊙ | ⊙ |

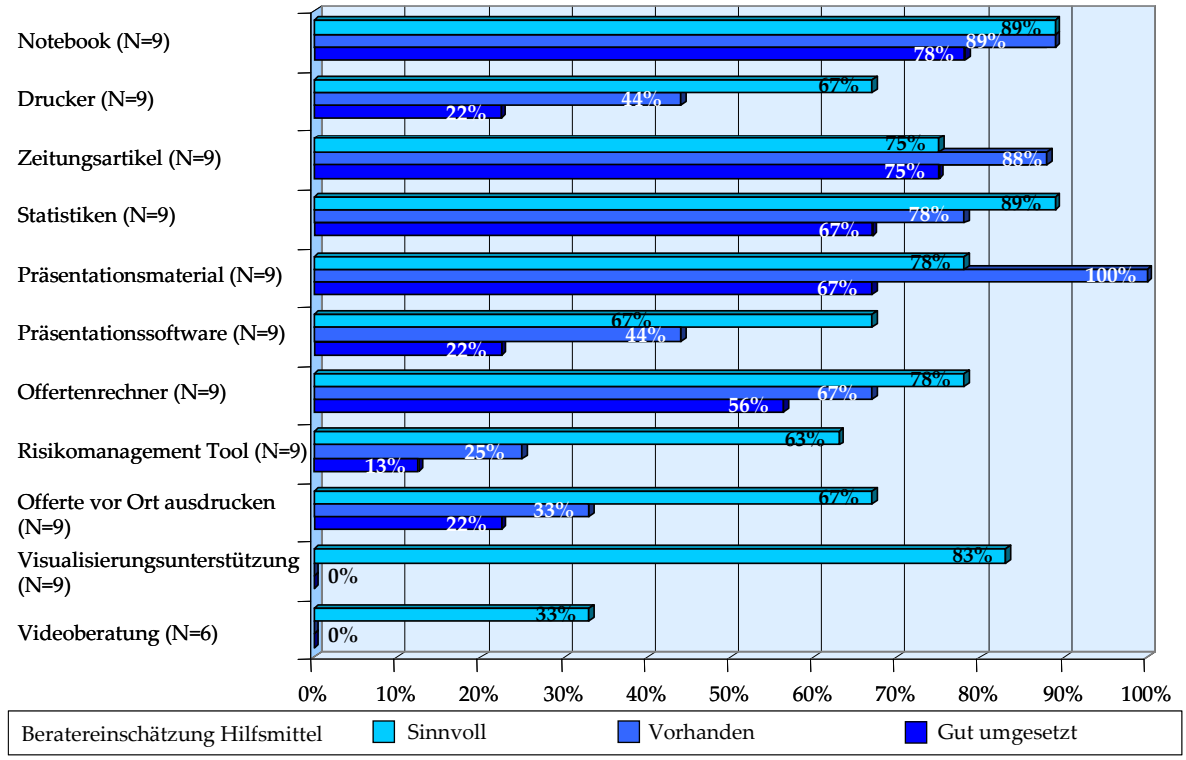
Legende: ● Sehr relevant ⊙ Mittel relevant ○ Wenig relevant

V* = Aus spezifischen Fragen zu Berater- und Kundenerwartungen geschlossen

*Tabelle 17: Übersicht der Verbesserungsmöglichkeiten beim Beratungsgespräch*[951]

[951] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Verbesserungsverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich in den Kapiteln 6.3.2.2 und 6.3.2.3.

### 6.3.2.2 Verbesserungen aus Folgerungen beim Beratungsgespräch



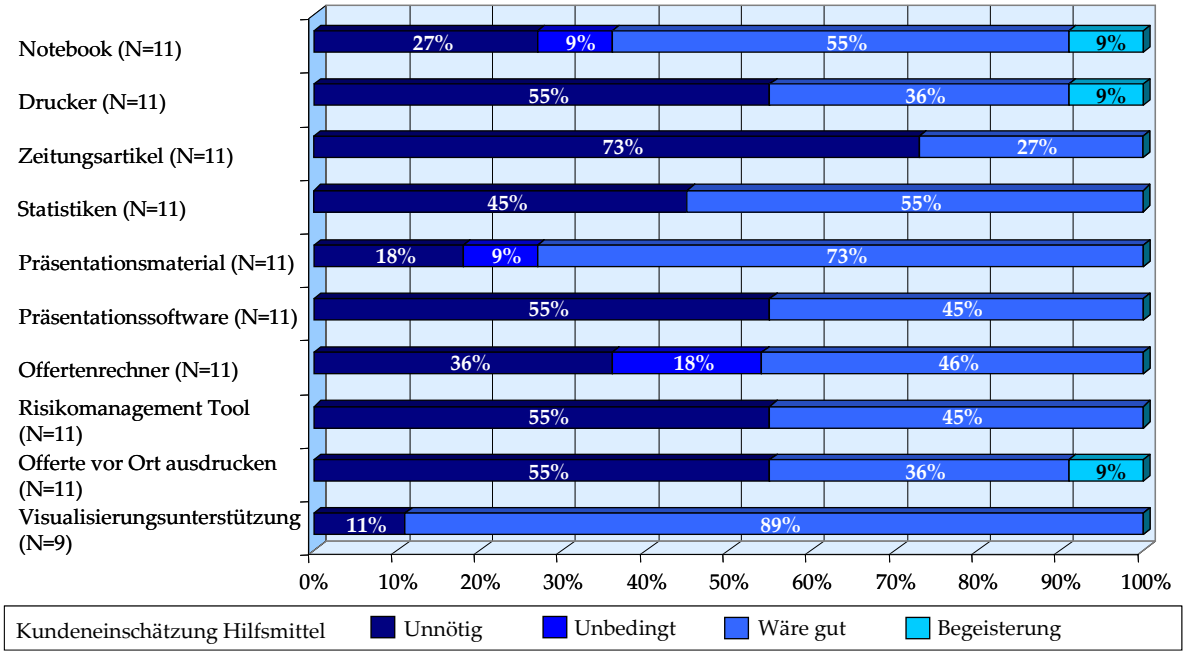




*Abbildung 46: Erwartungen Berater und Kunden beim Beratungsgespräch*[952]

Eine Laptop-Unterstützung während des Beratungsgesprächs wird in der Regel sowohl auf Berater- als auch Kundenseite begrüsst, wobei die eigentliche Beratung meistens nicht direkt über den Laptop läuft. Ein Laptop wird vielfach für Offertenrechner benutzt,

[952] Eigene Darstellung nach Auswertung der Beraterbeurteilung und Kundenerwartungen in [Burckhardt 2006c].

wobei Offertenrechner in rund zwei Dritteln der Fälle vorhanden waren und auch von den Kunden als sinnvoll erachtet wurden. Knapp die Hälfte der Kunden wünschen sich die Möglichkeit, Offerten direkt vor Ort ausgedruckt zu bekommen, was in weniger als der Hälfte der befragten Fälle möglich ist, wobei das mobile Ausdrucken auch oft schlecht und umständlich umgesetzt wird. Daher erscheint eine einfache mobile Druckerlösung sinnvoll, um vor Ort Offerten ausdrucken zu können (*V26**). Dies wäre vor allem beim Beratungsleitbild sinnvoll, könnte aber auch beim Vertrauensleitbild für eine effiziente Beratung eingesetzt werden.

Ein Präsentationstool steht in den meisten Fällen nicht zur Verfügung und ist aus Sicht der Berater auch nur in der Hälfte der vorhandenen Fälle gut umgesetzt. Deshalb könnte ein interaktives Präsentationstool eine Verbesserung mit sich bringen, was nicht nur einen roten Faden gibt, sondern den Kunden anhand interaktiver Elemente auch aktiv in eine Lösungsdiskussion mit einbezieht (*V27**). So machte auch ein Berater einen Vorschlag eines Tools im Multimediabereich für eine umfassende Beratung, bei welcher auch das Aufzeigen von verschiedenen Varianten möglich sein sollte.[953] Dies könnte bei den meisten Leitbildern eine gewisse Unterstützung bieten, wobei beim Vertrauensleitbild eine informatikgestützte Lenkung des Beratungsprozesses aufgrund der grossen Personenbezogenheit und geringen Prozessanforderungen eher problematisch erscheint. Was bei den Befragungen nur in zwei Fällen – in einem davon Fall gut umgesetzt – vorhanden war, sind Risikomanagementtools (*V28**), welche den Kunden beim internen Risikomanagement unterstützen. Risikomanagementtools könnten vor allem beim Service- oder Risikomanagementleitbild sinnvoll eingesetzt werden, wobei auch andere Leitbilder von einer Unterstützung bei der Situationsanalyse profitieren würden.

Ein Drittel der befragten Berater befanden eine Videoberatung für sinnvoll, wobei die Kunden in einer anderen Frage zu ihrer Bereitschaft nach einer virtuellen Beratung und einer Videoberatung gefragt wurden. Eine reine Videoberatung könnten sich nur zwei von elf befragten Kunden vorstellen.[954] Aber eine virtuelle Beratung mit gemischten Elementen (*V29**) wie einem gemeinsamen virtuellen Zeichnungsraum, einem Modul zur Videoberatung und allenfalls weiteren Möglichkeiten zur Zusammenarbeit erscheint fünf von elf befragten Kunden unter Umständen sinnvoll,[955] was eine Relevanz dieser Verbesserungsmöglichkeit aufzeigt. Dies könnte bei den meisten Leitbildern sinnvoll sein, beim Vertrauensleitbild könnte aber allenfalls das persönliche Element zu stark verloren gehen.

Weiter wird eine IT-Unterstützung der Visualisierung des Versicherungsbedarfes von den meisten Beratern und Kunden gewünscht, die bei den befragten Beratern bisher ausschliesslich von Hand erfolgte. Daher scheint eine automatisierte Unterstützung zur

[953] Vgl. Verbesserungen 45 und 46 von Berater B7 in [Burckhardt 2006c]

[954] Vgl. Auswertung von Kundenerwartung 24 der Kundenerwartungsverdichtung in [Burckhardt 2006c]

[955] Vgl. Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b] und Verbesserung 4 von Kunde K1 in [Burckhardt 2006c]

Visualisierung (*V30**) des Kundenbedarfs oder einer Versicherungslösung eine sinnvolle Option für alle Leitbilder zu sein.

#### 6.3.2.3 Verbesserungsgruppen beim Beratungsgespräch

Sehr viele Verbesserungsvorschläge wurden zum IT-Einsatz während des Beratungsgesprächs abgegeben. Dies mag daher rühren, dass bei den Berater- und Kundenerwartungen explizit danach gefragt wurde. Andererseits könnte es auch eine gewisse Bereitschaft auf Berater- und Kundenseite zu einem vermehrten IT-Einsatz aufzeigen. Zur Kommunikation wurden einige Punkte erwähnt, welche auf eine grössere Individualisierung und Ehrlichkeit hingewiesen haben.

*Kundeninformationen*

In einem Workshop wurde der Verbesserungswunsch nach einer schnellen Verfügbarkeit der nötigen Informationen über den Kunden geäussert (*V16*),[956] was bei allen Leitbildern grundsätzlich nützlich sein würde. Daneben fiel der Verbesserungsvorschlag, auch Erfahrungen vom Kunden abzufragen.[957] Damit schien die konsequente Erfassung von weichen Faktoren über den Kunden während des Gesprächs (*V17*) gemeint, was vor allem bei Leitbildern relevant sein könnte, welche hohe Anforderungen an Kundenbetreuung und Nachhaltigkeit stellen. Deshalb erscheint es hauptsächlich beim Beratungsleitbild, aber auch etwas abgeschwächt bei den anderen existierenden Leitbildern relevant.

*Beratereigenschaften*

Ein Berater nannte es einen Vorteil, wenn er ähnliche Eigenschaften wie der Kunde besitzen würde (V18).[958] Auf Privatkundenseite wird dieses Modell insofern bei *MLP*[959] benutzt, als dass auf ein ähnliches Alter und eine ähnliche Ausbildung geachtet wird, was einem zielgruppenspezifischen Beratungsansatz entspricht.[960] Bei KMU-Kunden könnten die Berater Erfahrungen in derselben Branche vorweisen, um in der Sprache der Kunden reden zu können. Dies würde tendenziell bei allen Leitbildern sehr gut ankommen, wobei besonders beim Risikomanagementleitbild ein ähnliches Branchenwissen hilfreich wäre könnte.

---

[956] Vgl. Verbesserung 50 aus Workshopdiskussion W1Q2D1 in [Burckhardt 2006c]

[957] Vgl. Verbesserung 51 aus Workshopdiskussion W1Q2D1 in [Burckhardt 2006c]

[958] Vgl. Verbesserung 31 von Berater B2 in [Burckhardt 2006c]

[959] www.mlp.de

[960] Vgl. [Termühlen 2001] S. 151

*Informationsaustausch*

Beim Informationsaustausch wurde von einem Berater das explizite Aufzeigen von Nicht-Deckungen (*V19*) als ein Verbesserungsvorschlag während des Gesprächs aufgeworfen,[961] weil dies zu einer höheren Transparenz beim Kunden führe. Diese umgekehrte Argumentationsweise kann tendenziell bei allen Leitbildern zu einem besseren Kundenverständnis und mehr Vertrauen führen (vgl. Problem P16), wurde aber nur von einem Berater als gute Praxis erwähnt, weshalb es als mittel relevant eingestuft wurde. Daneben wurde eine verbesserte optische Darstellung und übersichtlichere Prospekte als Verbesserungen genannt, was aber ziemlich genau der Verbesserung V30* und der Problematik P24 entspricht, weshalb diese Forderungen nicht als neue Verbesserungen taxiert wurden.

*Kommunikation*

Bezüglich Kommunikation wurde in den Workshopdiskussionen am häufigsten erwähnt, dass man den Kunden stärker miteinbeziehen sollte (*V20*). So sollte man den Kunden aktiv an einer Lösungsfindung teilhaben lassen und den Redeanteil des Beraters verkürzen.[962] Dabei könne ein Coaching erfolgen, welches dem Kunden ermögliche, auf der gleichen Ebene mit dem Berater zu reden. Durch eine entsprechende Kundenbeteiligung kann auch dem Berater Arbeit abgenommen werden, wobei diese Verbesserungsmöglichkeit hauptsächlich beim Beratungsleitbild greifen würde. Abgesehen davon wurde mehrfach erwähnt, dass die Kommunikation individueller erfolgen sollte (*V21*). Dabei können individuelle Branchenpräsentationen oder eine angepasste Gesprächsstruktur helfen,[963] um dem Kunden dieses Individualitätsgefühl zu vermitteln. Diese individuelle Behandlung dürfte eine Verbesserung bei allen Leitbildern darstellen, wobei das Verhandlungsleitbild aufgrund der grossen Prozessanforderungen am wenigsten geeignet wäre. Ausserdem wurde eine ehrliche und offene Kommunikation (*V22*) als wichtigste Verbesserung in einem Workshop taxiert,[964] weil auch kein unmittelbarer Abschluss langfristig gewinnbringend sein könne. Schliesslich fiel die Aussage, dass man die Kundenwahrnehmung während des Gesprächs verbessern sollte (*V23*).[965] Dies mag insbesondere bei komplexen Lösungsbesprechungen beim Beratungsleitbild von Bedeutung sein.

---

[961] Vgl. Verbesserung 21 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[962] Vgl. Verbesserung 89 und 137 aus den Workshopdiskussionen W1Q2D12 und W2Q2D7 in [Burckhardt 2006c]

[963] Vgl. Verbesserungen 30, 89 und 83 von Berater B2 und den Workshopdiskussionen W1Q2D12 und W1Q2D10 in [Burckhardt 2006c]

[964] Vgl. Verbesserung 62 aus Workshopdiskussion W1Q2D4 in [Burckhardt 2006c]

[965] Vgl. Verbesserung 49 aus Workshopdiskussion W1Q2D1 in [Burckhardt 2006c]

*Arbeitsfluss*

Aus der Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b] ging hervor, dass mehrere Kunden kürzere, aber dafür intensivere Beratungen wünschen (*V24*). Dies spricht für eine zu verbessernde Effizienz während des Gesprächs, wie es auch in Problem P29 angetönt worden ist. Diese Verbesserungsmöglichkeit würde sich vor allem beim Beratungsleitbild und beim Serviceleitbild eignen, bei welchen in der Regel mindestens zwei oder mehr Gespräche in der Beratungsgesprächsphase stattfinden. Daneben wurde in mehreren Workshopdiskussionen empfohlen, einem Gesprächsleitfaden zu folgen (*V25*).[966] Dies könnte dadurch unterstützt werden, dass man dem Kunden vorgängig ein Ablaufschema vorstellen würde,[967] damit eine mangelnde Gesprächsstruktur (*P26*) verhindert werden könnte. Dieser Leitfaden würde vor allem bei stärker strukturierbaren Leitbildern eine Unterstützung bieten.

*IT*

Bezüglich der IT konnten schon relativ viele Verbesserungsmöglichkeiten aus den Erwartungen geschlossen werden. Trotzdem wurden weitere interessante Aspekte während der Interviews und Workshops aufgeworfen. So lobte ein Berater die mobilen Technologien während des Beratungsgesprächs (*V31*).[968] Als Beispiel nannte er einen PDA, auf welchem er einen Offertenrechner installiert habe. Der Einsatz von mobilen Kleinstgeräten wäre tendenziell bei allen Leitbildern eine Möglichkeit für eine effiziente IT-Unterstützung. Ausserdem wäre nach Ansicht eines Beraters ein IT-Tool sinnvoll, das die Querauswirkungen einer Versicherungslösung auf andere Elemente wie Steuern oder Risikomanagement aufzeigen könnte (*V32*).[969] Dies würde sich eher für Leitbilder eignen, welche eine breite Gesamtabsicherung anstreben.

*Bedürfnisabklärung*

In einigen Fällen wurde darauf verwiesen, dass die Bedürfnisabklärung verbessert werden sollte, wie es schon aus Problem P37 hervorgeht. Als Möglichkeit dafür wurde ein Brainstorming mit dem Kunden genannt, um seine Bedürfnisse und Wünsche zu eruieren und festzuhalten (*V33*).[970] Ein Brainstorming wäre tendenziell für das Serviceleitbild geeignet, bei dem eine ausführliche Situationsanalyse Teil der Beratung ist.

---

[966] Vgl. Verbesserung 57 der Workshopdiskussionen W1Q2D3 und W1Q2D4 in [Burckhardt 2006c]

[967] Vgl. Verbesserung 58 der Workshopdiskussion W1Q2D3 in [Burckhardt 2006c]

[968] Vgl. Verbesserung 26 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[969] Vgl. Verbesserung 44 von Berater B7 in [Burckhardt 2006c]

[970] Vgl. Verbesserungen 77 und 53 aus den Workshopdiskussion W1Q2D8 und W1Q2D2 in [Burckhardt 2006c]

*Lösungsstruktur*

In zwei Workshopdiskussionen wurden zusätzliche Leistungen (*V34*) angesprochen, welche dem Kunden abgesehen vom Versicherungsschutz während der Beratung angeboten werden können. So solle für den Kunden ein zusätzlicher Nutzen geschaffen werden oder es könnten zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden.[971] Dies spricht im Prinzip die Leitidee des Risikomanagementleitbildes an, wobei auch andere Leitbilder - wenn auch etwas weniger stark - von einer solchermassen erweiterten Beratung profitieren könnten.

## 6.3.3 Verbesserungsmöglichkeiten bei Nachbearbeitung und Betreuung

In diesem Kapitel werden die Verbesserungsmöglichkeiten behandelt, welche den Phasen Nachbearbeitung und Betreuung zugeordnet worden sind. Die Verbesserungsmöglichkeiten werden gruppenweise[972] beschrieben, wobei zuerst eine Übersicht erfolgt, welche die jeweilige Relevanzeinschätzung für die bestehenden Leitbilder enthält. Ausserdem werden Verbesserungsmöglichkeiten gesondert analysiert, welche aus spezifisch gestellten Fragen geschlossen wurden.

### 6.3.3.1 Verbesserungsübersicht bei Nachbearbeitung und Betreuung

| Nummer | Verbesserungs-möglichkeit | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| V35 | Umfassendes Kundenbild mit Kundengeschichte | Kundeninformationen | ● | ● | ○ |
| V36 | Kundensegmentierung für Betreuungsart | Kundeninformationen | ● | ● | ● |
| V37 | Interne Wissensplattformen | Informationsaustausch | ● | ● | ● |
| V38 | Einholen von Kundenfeedbacks | Informationsaustausch | ● | ● | ● |
| V39 | Interaktive Informationsmöglichkeiten zur Nachbearbeitung mitgeben | Informationsaustausch | ● | ○ | ● |
| V40* | Integriertes Tool zur Unterstützung von Folgeterminierungen | IT | ● | ● | ● |
| V41* | Online-Accounts mit Übersicht und Mutationsmöglichkeiten | IT | ● | ○ | ○ |
| V42* | Gezielte Folgeberatungen bei Veränderungen | Marketing | ● | ● | ● |
| V43* | Prämienrückzahlung bei gutem Geschäftsgang | Marketing | ● | ● | ● |

[971] Vgl. Verbesserungen 66 und 106 der Workshopdikussionen W1Q2D5 und W1Q3D6 in [Burckhardt 2006c]

[972] Siehe Kapitel 6.1

| V44 | Regelmässige Kontaktfrequenz | Marketing | ● | ○ | ◉ |
|---|---|---|---|---|---|
| Legende: | ● Sehr relevant | ◉ Mittel relevant | ○ Wenig relevant | | |
| | V* = Aus spezifischen Fragen zu Berater- und Kundenerwartungen geschlossen | | | | |

*Tabelle 18: Übersicht der Verbesserungsmöglichkeiten bei Nachbearbeitung und Betreuung*[973]

### 6.3.3.2 Verbesserungen aus Folgerungen bei Nachbearbeitung und Betreuung

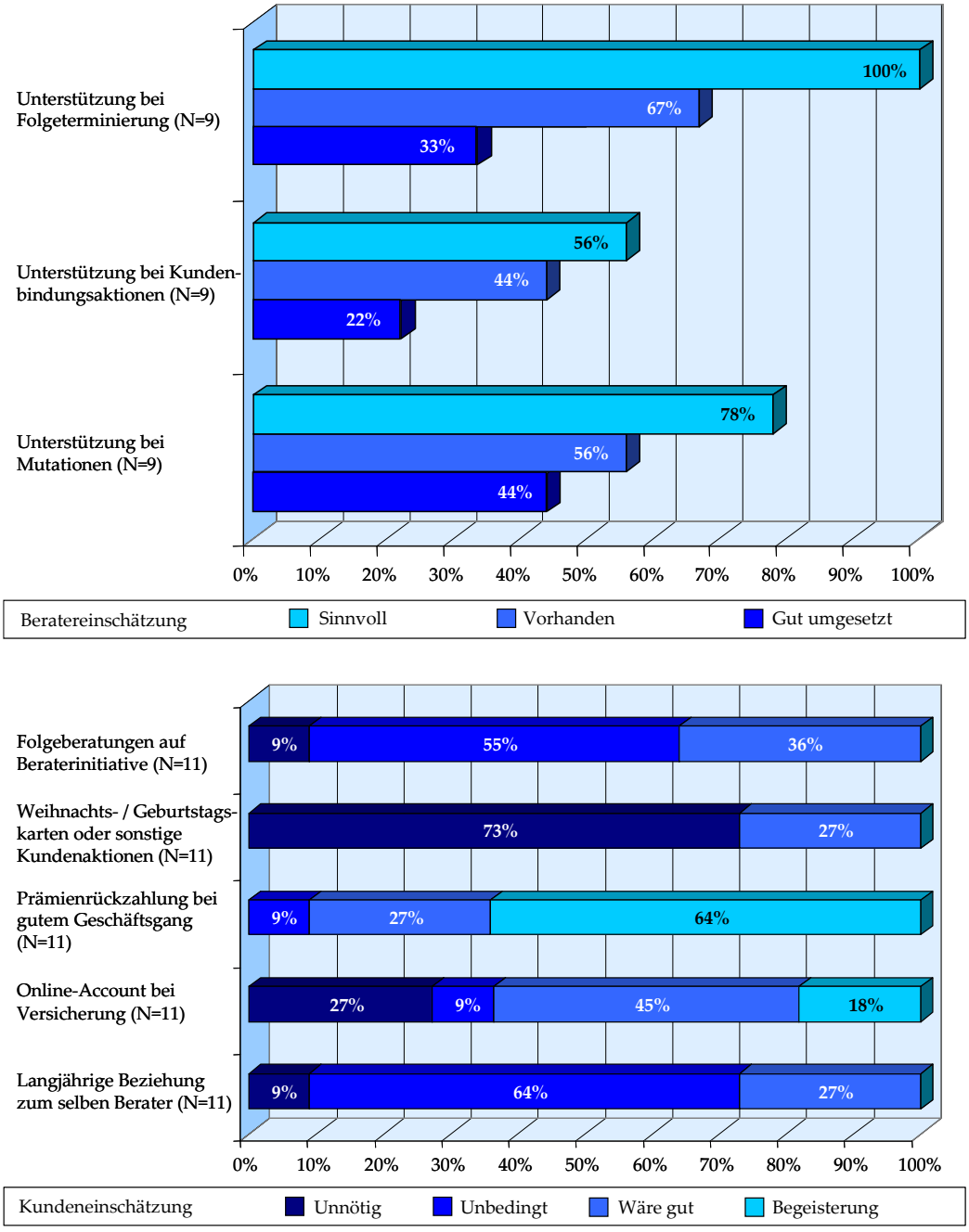



*Abbildung 47: Erwartungen Berater und Kunden bei Nachbearbeitung und Betreuung*[974]

[973] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Verbesserungsverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich in den Kapiteln 6.3.3.2 und 6.3.3.3.

Aus Beratersicht ist die Unterstützung bei Folgeterminierungen - z. B. bei Ablauf von Verträgen oder Fremdpolicen - in jedem Fall sinnvoll. Explizit wird dies aber nur in zwei Drittel der Fälle durch das System unterstützt, wobei die Hälfte davon die Anforderungen nicht erfüllen kann. Dies bedeutet, dass nur drei von neun befragten Beratern eine aus ihrer Sicht gut umgesetzte Unterstützung bei der Folgeterminierung bekommen. Deshalb wurde daraus auf eine Verbesserungsmöglichkeit mittels eines im Kundeninformationssystem integrierten Tools zur Unterstützung der Folgeterminierung geschlossen (*V40**). Ein solches wäre tendenziell bei jedem Leitbild nützlich, wenn nicht sogar notwendig. Mutationen von Kundendaten werden häufig vom Innendienst vorgenommen, welcher die Daten von zentraler Stelle aus verwaltet. Dies mag ein Grund dafür sein, dass nur gut die Hälfte der Berater eine Unterstützung bei der Durchführung von Mutationen erhalten, obwohl deutlich mehr dies wünschen würden. Unterstützung in Form eines standardisierten virtuellen Formulars, welches Medienbrüche verhindert, wäre sicherlich sinnvoll. Ob die Mutationen direkt durch den Berater ausgeführt werden können, ist jedoch eine Frage der Organisation einer Versicherung.

Eine Unterstützung bei Kundenbindungsaktionen wird nur von gut der Hälfte der Berater für sinnvoll befunden, wobei auch auf Kundenseite solche Aktionen nur bedingt geschätzt werden. Dabei wünschen sich allerdings praktisch alle Kunden gezielte Folgeberatungen auf Beraterinitiative bei Veränderungen (*V42**), wobei es in den meisten Fällen sogar ein Basisfaktor darstellt bei welchem die Kunden unzufrieden sind, wenn er nicht vorhanden ist. So wurde von drei Kunden und einem Generalagent im Rahmen eines Workshops eine proaktive Erinnerung durch die Versicherung bei Veränderungen als Verbesserungsmöglichkeit genannt. Diese proaktive Erinnerung kann anhand von Hinweisen oder Veränderungen der Kundendaten eruiert werden,[975] was bei allen Leitbildern von Vorteil sein dürfte.

Daneben wird eine langjährige Beziehung zum selben Berater meistens auch als Basisfaktor angesehen, wobei dies nicht als neue Verbesserungsmöglichkeit erwähnt wird, da es bereits durch P58 mit den wechselnden Anspruchspersonen auf Versicherungsseite abgedeckt wird. Was aber in den meisten Fällen Begeisterung bei den Kunden auslösen würde, wäre eine anteilige Prämienrückzahlung bei gutem Geschäftsgang (*V43**), wobei dies mit einer organisatorischen Massnahme als Kundenbindungsaktionen geplant werden könnte. Dies würde sich wahrscheinlich bei allen Leitbildern positiv auswirken.

Schliesslich würden Online-Accounts von den Kunden sehr begrüsst (*V41**), bei welchen eine Versicherungsübersicht abgerufen werden kann und Mutationen an den bestehenden Lösungen vorgenommen werden können. Auch ein Berater könnte sich einen

---

[974] Eigene Darstellung nach Auswertung der Beraterbeurteilung und Kundenerwartungen in [Burckhardt 2006c].

[975] Vgl. Verbesserung 10 der Kunden K4, K6 und K10 sowie aus der Workshopdiskussion W1Q4D8 in [Burckhardt 2006c]

solchen Account als sinnvolles Instrument – analog zum E-Banking - vorstellen.[976] Vor allem bei Leitbildern mit einem hohen Kundeninvolvement und einer engen Betreuung könnte dies ein hilfreiches Mittel darstellen, um die Prozesse zu optimieren und dem Kunden gleichzeitig einen zusätzlichen Interaktionskanal anzubieten.

#### 6.3.3.3 Verbesserungsgruppen bei Nachbearbeitung und Betreuung

Viele der Verbesserungen, welche in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase aufgeworfen worden sind, stehen direkt mit bereits genannten Problemen in Zusammenhang, weshalb an dieser Stelle relativ wenige verschiedene Verbesserungsgruppen aufgeführt werden. Speziell in diesen Beratungsprozessphasen scheinen der Informationsaustausch und das Marketing Verbesserungspotenzial zu besitzen.

*Kundeninformationen*

In mehreren Workshopdiskussionen wurde erwähnt, dass qualitativ entscheidende Kundendaten in der Nachbearbeitung erfasst werden sollten.[977] Da dies aber schon in V17 (Erfassung von weichen Faktoren während des Gesprächs) erwähnt wurde, wird es nicht als separate Verbesserungsmöglichkeit aufgelistet. In einem Workshop wurde die Forderung nach einer guten nachträglichen Dokumentation eingebracht,[978] wobei damit die Beschreibung eines umfassenden Kundenbildes in Verbindung mit der Kundengeschichte (*V35*) gemeint sein könnte. Darin enthalten könnten qualitative Informationen zum Abschlussvorgang oder Steuererklärungen, die im Nachhinein vom Kunden einverlangt wurden, sein. Das Credo einer umfassenden Dokumentation scheint bei allen Leitbildern grundsätzlich sinnvoll, sollte aber so umgesetzt werden, dass der administrative Aufwand der Berater begrenzt werden kann. Beim Vertrauensleitbild dürfte jedoch P44 dies erschweren, da sich der Berater schlichtweg weigern würde, solche Daten festzuhalten. Schliesslich wurde in einem Workshop die Verbesserung einer möglichen Kundensegmentierung für die Betreuungsart in der Nachbearbeitung (*V36*) genannt, anhand welcher die minimale Kontaktfrequenz bestimmt werden könnte.[979] Dies scheint gerade in der heutigen Zeit für alle Leitbilder relevant zu sein, da viele verschiedene Kommunikationskanäle existieren und laufend neue dazu kommen.

*Informationsaustausch*

Beim Informationsaustausch wurden sowohl von Kunden- als auch Beraterseite Verbesserungen genannt, die P48 betreffen und den internen Wissenstransfer zwischen den

---

[976] Vgl. Verbesserung 27 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[977] Vgl. Verbesserungen 119 und 126 der Workshopdiskussionen W1Q4D4 und W1Q4D10 in [Burckhardt 2006c]

[978] Vgl. Verbesserung 112 aus Workshopdiskussion W1Q3D11 in [Burckhardt 2006c]

[979] Vgl. Verbesserung 124 aus Workshopdiskussion W1Q4D9 in [Burckhardt 2006c]

Beratern zu verbessern suchen. Von einem Berater wurde dabei die Möglichkeit genannt, interne Wissensplattformen (V37) einzurichten, welche einen erleichterten Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Beratern einer Versicherung ermöglichen würden.[980] Eine solche Plattform existiere in seiner Versicherung bereits und werde von den Beratern regelmässig genutzt, da für gewisse Fälle ein Spezialwissen benötigt werde, welches dadurch abgerufen werden könne. Um dies umzusetzen brauchte es allenfalls gewisse Anreize, tendenziell könnten aber alle Leitbilder von dieser Möglichkeit profitieren. In vier Workshopdiskussionen wurden weitere Verbesserungen genannt, welche sich auf das Einholen von Kundenfeedbacks (*V38*) beziehen. So sollte jedes Gespräch in der Nachbearbeitung analysiert, der Kunde nach der Beratung über das eigene Befinden befragt und Kundenzufriedenheitsumfragen gemacht werden.[981] Dies wäre bei allen Leitbildern sinnvoll, da daraus Informationen für die Neuakquisition und die Betreuung von Bestandeskunden gewonnen werden können. Schliesslich nannte ein Berater die Verbesserungsmöglichkeit, dass man dem Kunden interaktive Informationsmöglichkeiten zur Nachbearbeitung mitgeben solle (V39),[982] wie z.B. ein Tool, durch dessen Hilfe sämtliche Interaktionen mit einer Versicherung unterstützt würden. Dies wäre vor allem bei Leitbildern anwendbar, in denen der Kunde sich aktiv beteiligen möchte oder der Berater eine geringe Beratungsbereitschaft zeigt und daher eine automatisierte Variante seiner Betreuungsleistungen schätzt.

*IT*

Die meisten Verbesserungsmöglichkeiten in der IT während der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase wurden aus den Erwartungen abgeleitet, wobei explizite Nennungen in Workshops und Interviews relativ allgemein ausfielen und deshalb an dieser Stelle keine weiteren IT-Verbesserungsmöglichkeiten mehr genannt werden.

*Marketing*

Nebst dem aus den Erwartungen hervorgehenden Bedarf nach proaktiven Folgeberatungen bei Veränderungen der Kundensituation, nannten mehrere Berater insbesondere bei KMU's einen regelmässigeren Kontakt als Verbesserungsmöglichkeit (*V44*). Dies könnte eine bestimmte Kontaktfrequenz bedeuten, beispielsweise eine Kontaktierung im Jahr, oder spezielle „Welcome-Veranstaltungen", um das Cross-Selling-Potenzial zu eruieren.[983] Dies wäre hauptsächlich beim Beratungsleitbild und allenfalls beim

[980] Vgl. Verbesserung 25 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[981] Vgl. Verbesserungen 138, 118 und 128 aus den Workshopdiskussionen W2Q2D9, W1W4D2, W1Q4D11 und W2Q2D1

[982] Vgl. Verbesserung 36 von Berater B4 in [Burckhardt 2006c]

[983] Vgl. Verbesserungen 35, 125, 123 und 121 von Berater B4 und aus den Workshops W1Q4D9, W1Q4D10 und W1Q4D6 in [Burckhardt 2006c]

Vertrauensleitbild sinnvoll, bei denen die Akquise jeweils stark auf Bestandeskunden aufbaut.

### 6.3.4 Phasenunabhängige oder phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten

In diesem Kapitel werden die phasenunabhängigen oder phasenübergreifenden Verbesserungsmöglichkeiten behandelt. Dabei werden die Verbesserungsmöglichkeiten anhand der in Kapitel 6.1 beschriebenen Kategorien beschrieben, wobei jeweils nur die Kategorien erwähnt werden, bei denen auch Verbesserungspotenzial identifiziert worden ist. In diesem Kapitel sind keine aus expliziten Fragen zur Erwartung geschlossenen Verbesserungsmöglichkeiten enthalten, weil diese jeweils direkt auf die einzelnen Prozessphasen bezogen wurden.

#### 6.3.4.1 Übersicht phasenunabhängige oder -übergreifende Verbesserungsmöglichkeiten

| Nummer | Verbesserungs-möglichkeit | Gruppe | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild |
|---|---|---|---|---|---|
| V45 | Informationsveranstaltungen für den Kunden | Versicherungsinformation | ● | ⭘ | ○ |
| V46 | Kostentransparenz und getrennte Bezahlung der Beratungsleistung | Organisation | ● | ⭘ | ⭘ |
| V47 | Elektronischer Marktplatz | IT | ○ | ○ | ○ |
| V48 | Automation und integrierte Toolbenützung | IT | ● | ● | ● |
| V49 | Modularisierung von Produkten | Lösungsstruktur | ● | ○ | ○ |

Legende: ● Sehr relevant ⭘ Mittel relevant ○ Wenig relevant

V* = Aus spezifischen Fragen zu Berater- und Kundenerwartungen geschlossen

*Tabelle 19: Übersicht der phasenunabhängigen und -übergreifenden Verbesserungsmöglichkeiten*[984]

#### 6.3.4.2 Phasenunabhängige und -übergreifende Verbesserungsgruppen

Auf Seite der prozessübergreifenden und prozessunabhängigen Verbesserungsmöglichkeiten wurden relativ viele Verbesserungsmöglichkeiten mit direktem

[984] Eigene Darstellung mit Folgerungen aus der empirischen Verbesserungsverdichtung in [Burckhardt 2006c]. Die Zuordnung zu den einzelnen Leitbildern erfolgte im Rahmen einer Einschätzung. Nähere Beschreibungen und Begründungen finden sich im Kapitel 6.3.4.2.

Bezug zu Problemen genannt. Daneben wurden einige Möglichkeiten erwähnt wie z. B. elektronische Marktplätze, welche vor allem bei neuen Leitbildern sinnvoll wären und deshalb einen wertvollen Beitrag zu IT-gestützten Innovationen leisten könnten.

*Versicherungsinformationen*

In zwei Workshopdiskussionen wurde vorgebracht, dass Informationsveranstaltungen für den Kunden angeboten werden sollten (*V45*). Dies wäre grundsätzlich zur Akquise wie auch in der Nachbearbeitung denkbar, wobei damit Workshops oder Informationsveranstaltungen gemeint sein können.[985] Vor allem beim Beratungsleitbild oder beim Kooperationsleitbild, in welchem sich der Kunde mehr mit einem Thema auseinandersetzen möchte, könnte dies sinnvoll sein.

*Beratereigenschaften*

In einem Workshop wurde eine Steigerung der Fachkompetenz beim Berater als zweitwichtigste Verbesserung eingestuft.[986] Diese Tatsache lässt sich jedoch bereits in Problem P18 erkennen, weshalb es an dieser Stelle nicht als zusätzliche Verbesserung erwähnt wird.

*Organisation*

Die Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b] zeigte, dass sich immerhin vier von elf befragten Kunden vorstellen könnten, eine herkömmliche Beratungsleistung separat zu bezahlen (*V46*), weil dadurch die Kostentransparenz erhöht und kürzere Beratungen belohnt würden. In einem Workshop wurde zudem erwähnt, dass ein Aufzeigen der Kosten allenfalls eine sinnvolle Lösung darstellen könnte.[987] Grundsätzlich würde dies von den existierenden Leitbildern am ehesten beim Beratungsleitbild akzeptiert werden, während bei den neuen Leitbildern wie dem Kooperationsleitbild, dem Expertengesprächsleitbild oder dem Risikomanagementleitbild eine Plattform für diese Verbesserungsmöglichkeit geboten würde. Ein Vorteil dieser Kostentransparenz wäre, dass der Berater dem Kunden einen wirklichen Mehrwert bieten muss, um die Kosten für die Beratung rechtfertigen zu können.

*IT*

Das Verhandlungsleitbild wurde mitunter durch den Bedarf nach einem elektronischen Marktplatz identifiziert (*V47*).[988] Dies wäre im Prinzip eine innovative Form von Verkaufsmöglichkeiten, welche ebenfalls in einem Workshop als potenzielle

[985] Vgl. Verbesserungen 65 und 73 aus den Workshopdiskussionen W1Q2D5 und W1Q2D7 in [Burckhardt 2006c]

[986] Vgl. Verbesserung 48 aus Workshopdiskussion W1Q2D1 in [Burckhardt 2006c]

[987] Vgl. Verbesserung 60 aus Workshopdiskussion W1Q3D3 in [Burckhardt 2006c]

[988] Vgl. Gap-Analyse in [Burckhardt 2006b]

Verbesserungsidee genannt wurden.[989] Für die bestehenden Leitbilder wäre die Relevanz tendenziell eher gering, weil die persönliche Bindung zum Berater da eine grössere Rolle spielt. Daneben wurden Datenverknüpfungen im System von zwei Beratern als Verbesserungsmöglichkeiten genannt.[990] Da dies aber in etwa dem Problem P53 (nicht verknüpfte Kundendaten) entspricht, wird es hier nicht nochmals als separate Verbesserungsmöglichkeit aufgeführt. Ebenfalls als Reaktion auf ein vorhandenes Problem, P67, wurde in einer Workshopdiskussion empfohlen, die Planungs- und Beratungssoftware zu vereinfachen.[991] Schliesslich wurde von einem Berater angemerkt, dass eine Prozessautomation und die damit verbundene integrierte Toolbenützung (*V48*) die Abläufe deutlich beschleunigen würden,[992] was für alle Leitbilder eine wichtige Verbesserung wäre.

*Marketing*

Als Reaktion auf P59 – der kundenseitig ungewünschten Schranke zwischen KMU- und Grossfirmenkundenbetreuung - ergäbe sich die Verbesserungsmöglichkeit, dass KMU nicht nur nach Grösse, sondern auch nach Komplexität der Unternehmensstruktur betrachtet werden sollten.[993] Deshalb sollen KMU's mit komplexen Unternehmensstrukturen ein Anrecht auf eine individuellere Beratung bekommen. Weil dies im Prinzip aber eine logische Folge der Behebung von P59 ist, wird es hier nicht mehr gesondert aufgeführt.

*Lösungsstruktur*

Generell wurden relativ viele Verbesserungsmöglichkeiten eingebracht, welche sich auf P70, ungenügende Produktindividualisierungsmöglichkeiten, beziehen. So sollte die Anzahl der Lösungsalternativen durch den Kunden bestimmbar sein und eine zusätzliche Schicht für Speziallösungen jeder Art geschaffen werden.[994] Zwei Berater brachten dabei den Vorschlag ein, Produkte aus relativ kleinen Modulen zusammenzusetzen (*V49*),[995] um eine grössere Individualität zur erreichen. Dies erscheint vor allem beim Beratungsleitbild sinnvoll, da dort die Versicherungslösung in einer intensiven Beratung gemeinsam mit dem Kunden erstellt wird. Daneben wäre dies bei den neuen Leitbildern vor allem für das Expertengesprächsleitbild notwendig, bei dem ein Höchstmass an Individualität, Fachkompetenz und Nachhaltigkeit gefordert wird.

[989] Vgl. Verbesserung 54 aus Workshopdiskussion W1Q2D2 in [Burckhardt 2006c]

[990] Vgl. Verbesserungen 39 und 43 der Berater B5 und B7 in [Burckhardt 2006c]

[991] Vgl. Verbesserung 84 aus Workshopdiskussion W1Q2D11 in [Burckhardt 2006c]

[992] Vgl. Verbesserung 40 von Berater B6 in [Burckhardt 2006c]

[993] Vgl. Verbesserung von Kunde K8 in [Burckhardt 2006c]

[994] Vgl. Verbesserungen 16 und 13 der Kunden K10 und K8 in [Burckhardt 2006c]

[995] Vgl. Verbesserung 33 der Berater B3 und B6 in [Burckhardt 2006c]

## 6.4 Zwischenfazit und Ausblick

Die These zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten[996] wird durch dieses Kapitel bestätigt. Anhand von Nennungen aus der Praxis konnten spezifische Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, welche auf Ineffizienzen mit unterschiedlicher Relevanz bei bestehenden Leitbildern hinweisen.

Auffallend viele Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten beziehen sich direkt oder indirekt auf Kundeninformationen. In allen Gesprächsphasen wurden diverse Probleme bezüglich Kundeninformationen genannt, welche von einer mangelnden Auswertung, über eine fehlende Aufnotierung bis hin zu einer ungenügenden Risikoeinschätzung oder einer nicht existierenden Berücksichtigung weicher Faktoren wie Erwartungen, Erfahrungen und Zielen, reichen. Dies zeigt die zentrale Bedeutung einer korrekten Erhebung, Verwaltung und Interpretation der Kundendaten, wobei die Informationstechnologie eine wichtige Rolle spielt. So könnten die Kundendaten durch IT-Massnahmen besser ausgewertet und schneller verfügbar gemacht werden.

Eine weitere Schlussfolgerung, welche aus den gesehenen Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten gezogen werden könnte, ist der Aspekt der hohen Individualität einer Versicherungsberatung. Dies beginnt bei den existierenden Beratungsleitbildern mit einer individuellen Ansprache und endet mit individualisierten Lösungen. Die Kommunikation sollte dabei - ebenso wie das angebotene Beratungsleitbild - immer individuell auf den Kunden ausgerichtet sein, was die Forderung nach einer adaptiven Verkaufsstrategie weckt, welche wiederum die nötigen Kundeninformationen als Grundvoraussetzung besitzt.

Aus der Sicht von Beratern, Versicherungen, aber auch von Kunden, wurde das Thema der Effizienz beim Beratungsprozess aufgegriffen. Alle Parteien haben Interesse an kurzen und effizienten Beratungsgesprächen, was die Notwendigkeit einer Optimierung unterstreicht. Dabei stehen sich jedoch oft die konkurrierenden Elemente einer Individualisierung und einer verbesserten Effizienz einander im Wege.[997] Eine Modularisierung der Leistungen oder eine IT-Unterstützung beim Arbeitsfluss könnte jedoch helfen, diese Hürden zu bewältigen, um einen effizienten und individuellen Beratungsprozess ohne Medienbrüche zu ermöglichen.

Schlussendlich ging es in diesem Kapitel darum, einerseits die vorhandenen Ineffizienzen bei existierenden Leitbildern anhand von Praxisbeispielen aufzuzeigen und andererseits eine Basis für mögliche IT-Massnahmen zu schaffen, welche die gefundenen Verbesserungsmöglichkeiten umsetzen und Probleme beheben könnten. IT-gestützte Innovationen gründen sowohl auf dem in diesem Kapitel eruierten Verbesserungspotenzial als auch auf den identifizierten neuen Leitbildern aus Kapitel 5.3.

---

[996] Siehe Kapitel 4.3

[997] Vgl. Exkurs in Kapitel 3.4.5.3

# 7 IT-gestützte Innovationen für den Beratungsprozess

## 7.1 Vorgehensweise

Im Kapitel 7 sollen Vorschläge zur Schliessung von Gap Ω[998] gemacht werden. Dieses Kapitel baut auf den Ergebnissen von Kapitel 5 und 6 auf. Mit spezifischen Vorschlägen zu IT-Unterstützungmassnahmen sollen einerseits neue Leitbilder optimal unterstützt werden und andererseits Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten bei den existierenden Leitbildern behoben, resp. umgesetzt werden. Daher müssen die verwendeten Technologien per se keine innovativen IT-Konzepte darstellen, sondern sollen durch ihre Anwendung an neuen Leitbildern zu Innovationen im Beratungsprozess führen. Innovationen werden in dieser Arbeit *„als qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren gekennzeichnet, die ein Unternehmen erstmalig in den Markt bzw. innerbetrieblich einführt"*[999]. Da die vorgeschlagenen IT-Unterstützungsmassnahmen in Verbindung mit neuen Leitbildern nicht den Anspruch haben, völlig neuartig für den gesamten Markt zu sein, stellen sie prinzipiell innerbetriebliche Innovationsvorschläge für alle Unternehmen dar, welche die entsprechenden IT-Massnahmen und Leitbilder noch nicht unterstützen. Innovationen können unterteilt werden in Prozessinnovationen und Produktinnovationen,[1000] bei denen *„mittels neu entwickelter materieller oder immaterieller Wirtschaftsgüter eine Befriedigung von Kundenbedürfnissen erreicht werden kann. Prozessinnovationen sind neue betriebliche Transformationsprozesse zur Erhöhung der Wertschöpfung"*[1001]. Da sich die Innovationen auf den Beratungsprozess beziehen, werden in der Regel Prozessinnovationen den Gegenstand dieser Arbeit darstellen, bei denen eine Optimierung oder eine Transformation von einzelnen Aktivitäten der Prozessphasen im Vordergrund steht.

Im folgenden Kapitel wird zuerst kurz die Vorgehensweise zur Eruierung der IT-Massnahmen beschrieben, um nachher die verschiedenen Möglichkeiten je Prozessphase zu diskutieren. Dabei wird der Beratungsprozess analog zur Problem- und Verbesserungsauswertung in drei Teile aufgeteilt. Die zur Implementierung der IT-Massnahmen notwendigen Technologien werden, sofern nicht schon in Kapitel 2.5.1 vorgestellt, bei der ersten Erwähnung im Text definiert. Kapitel 7 ist nach den Phasen des

---

[998] Siehe Kapitel 4.4.3.4

[999] Zitat aus [Helten und Hartung 2001] S. 59; Primärquellen [Helten und Bittl 1998] S. 375 und [Hauschildt 1993] S. 4

[1000] Vgl. [Helten und Hartung 2001] S. 60; Primärquellen [Pleschak und Sabisch 1996] S. 14 und [Hauschildt 1993] S. 9

[1001] Zitat aus [Helten und Hartung 2001] S. 60

Beratungsprozesses geordnet, wobei jeweils spezifische Massnahmen zu Verbesserung der existierenden Leitbilder oder zur Umsetzung von neuen Leitbildern vorgeschlagen werden. Obwohl Massnahmen bei Online-Geschäftsmodellen ebenfalls phasenübergreifend wären, wird ihnen ein eigenes Kapitel (7.6) gewidmet, weil sie den Beratungsprozess grundsätzlich verändern könnten.

Oftmals könnten die vorgeschlagenen IT-Massnahmen bei mehreren Leitbildern, Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten relevant sein und bringen damit sowohl Effizienzsteigerungsmassnahmen als auch Umsetzungsvorschläge für neu identifizierte Leitbilder mit sich. Deshalb werden die IT-Massnahmen in den einzelnen Phasen verschiedenen Themen zugeordnet und nicht anhand der einzelnen Leitbilder oder Problem- und Verbesserungsgruppen behandelt. Es werden jedoch bei jeder besprochenen IT-Massnahme Probleme, Verbesserungsmöglichkeiten oder Aspekte der neu identifizierten Leitbilder genannt, welche zur Erwähnung der entsprechenden Massnahme geführt haben. Zudem wird darauf eingegangen, inwiefern existierende und neu identifizierte Leitbilder von den IT-Massnahmen tangiert werden. Die daraus entstehenden Vorschläge basieren auf eigenen Ideen, wobei innovative Beispiele und Vorschläge aus Literatur und Praxis ebenfalls als Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Es hat sich insbesondere gezeigt, dass die Erfahrungen aus einzelnen innovativen Anwendungen und aus Ländern wie den USA, wo für europäische Verhältnisse schon einige innovative Konzepte eine relativ breite Verwendung finden,[1002] für Vorschläge zur spezifischen Umsetzung von IT-Massnahmen wertvoll gewesen sind.

## 7.2 IT-Unterstützung für Identifikation und Gesprächsvorbereitung

Während der Identifikation und Gesprächsvorbereitung wurden vor allem IT-Massnahmen rund um eine bessere Informationsverbreitung bei Kunden und Beratern gefunden. Daneben zeigte sich ein gewisses Optimierungspotenzial durch automatisierte Abläufe. Folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung über die eruierten IT-Massnahmen sowie deren geschätzte Relevanz für die verschiedenen Leitbilder und die damit ansatzweise gelösten resp. umgesetzten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten:

| Nr. | IT-Massnahme | Kapitel | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild | Kontrollleitbild | Expertengesprächsleitbild | Verhandlungsleitbild | Risikomanagementleitbild | Kooperationsleitbild | Betroffene Probleme oder Verbesserungs-möglichkeiten |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Bedürfnisorientierte Kunden- | 7.2.1 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P1, P2, P6, P21, V1*, V2 |

[1002] z. B. die in Kapitel 5.3.3 erwähnten Reverse-Auktionen

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | segmentierung nach Leitbild-erwartungen mit Datamining | | | | | | | | | | |
| 2 | Vorgängige Schätzung des Customer Lifetime Value mit Datamining | 7.2.1 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P1, P2, P6, P10, 42 |
| 3 | Expertensysteme für eine strukturierte individuelle Vorbereitung des Beraters | 7.2.1 | ● | ● | ⊙ | ● | ⊙ | ○ | ● | ● | P1, P2, P5, P10, P13, P67, V2, V7, V10 |
| 4 | Research-Datenbanken in Verbindung mit Wissens-plattformen für die Berater | 7.2.1 | ● | ● | ● | ● | ● | ○ | ● | ● | P2, P5, P10, P48, P67, V7, V10, V12*, V37 |
| 5 | Gezieltes Online-Marketing zur Informationsbeschaffung | 7.2.1 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P1, V1 |
| 6 | Strukturierte System-Erfassung von Kundenerwartungen und Kundenwünschen in der Vor-bereitung | 7.2.1 | ● | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ● | ● | P12, P14, P41, P44, P66, V11, V17 |
| 7 | Akquisitionsprozesse definieren und mit einem Workflowmanagementsystem abbilden | 7.2.2 | ⊙ | ● | ○ | ⊙ | ⊙ | ● | ⊙ | ⊙ | P9, P63, V9, V48 |
| 8 | Call-Center mit Computer Telephony Integration (CTI) für die Akquisition | 7.2.2 | ● | ● | ○ | ● | ● | ● | ● | ● | P8, P63, P65, P66, V9, V48 |
| 9 | Bessere Übersicht und intuitiveres Handling beim Web-Auftritt | 7.2.3 | ● | ● | ⊙ | ● | ● | ● | ● | ● | P12, P15, P63, P69, V3, V5 |
| 10 | Avatar führt den Kunden individuell zu den gewünschten Informationen | 7.2.3 | ● | ● | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ● | ● | P1, P3, P12, P15, P66, V4, V5, V11*, V21, V35 |
| 11 | Community-Plattform für kundenseitige Vorbereitung | 7.2.3 | ● | ⊙ | ⊙ | ● | ● | ● | ● | ● | P3, P12, P15, P16, V4, V5, V13, V20, V38 |
| 12 | Newsgroups zu versicherungs-spezifischen Themen | 7.2.3 | ● | ⊙ | ○ | ⊙ | ● | ● | ⊙ | ⊙ | P3, P12, P15, V5 |
| 13 | Online-Lernplattformen im Internet | 7.2.3 | ● | ⊙ | ○ | ⊙ | ○ | ● | ● | ● | P3, P4, P12, P15, V3, V4, V5, V20 |
| 14 | Informationsaustausch zwischen Kunden und Versicherungen über P2P-Netzwerk | 7.2.3 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P1, P3, P4, P6, P12, P21, P37, P49, P59, V6, V15 |
| Legende: | | | ● Sehr relevant | | | ⊙ Mittel relevant | | | | ○ Wenig relevant | |

*Tabelle 20: Übersicht IT-Massnahmen bei Identifikation und Vorbereitung*[1003]

[1003] Eigene Darstellung, Massnahmen nach Textbeschreibung geordnet. Die Relevanz für die Leitbilder und der Zusammenhang zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten entsprechen einer Einschätzung.

### 7.2.1 Mehr Informationen über den Kunden bei Identifikation und Gesprächsvorbereitung

Mehrere Probleme sind darin begründet, dass in der Gesprächsvorbereitung oder während des Gesprächs zu wenige Informationen über den Kunden vorhanden sind (z.B. P1 und P2). Um diese Probleme und die damit verbundenen Folgeprobleme wie Leerläufe durch falsche Ansprechpersonen (P6) zu vermeiden, gäbe es einerseits die Möglichkeit, nach mehr Daten bei der Identifikation zu fragen oder andererseits aufgrund der vorhandenen Daten auf neue Daten zu schliessen. Die zweite Möglichkeit wird gestützt von der Verbesserungsmöglichkeit V2, bei der eine aktivere Datenpflege von Bestandeskunden für Schlussfolgerungen zur Akquise vorgenommen werden soll.

Datamining[1004] würde sich in diesem Zusammenhang gut eignen, um auf Bestandeskundendaten nach Mustern zu suchen, welche Aussagen zu potenziellen Kunden erlauben. Welche Voraussagen damit gemacht werden können, hängt von der Wahl des Zielattributs und der Qualität der vorhandenen Daten ab. Analysewerkzeuge mit Datamining-Verfahren werden teilweise dazu verwendet, um Risikogruppen anhand von bekannten Fakten zu identifizieren und eine individuellere und risikogerechtere Tarifierung zu ermöglichen.[1005] Vorausgesetzt die existierenden Daten erlauben eine entsprechende Auswertung, könnten unter Umständen auch weiche Faktoren wie Kundenerwartungen oder Charaktereigenschaften mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorausgesagt werden. Deshalb könnte Datamining auf weichen und harten Faktoren neue Möglichkeiten zur Kundenklassifizierung in der Identifikations- und Besuchsvorbereitungsphase bieten. Durch die im Datamining eruierten Zusammenhänge könnte eine bedürfnisorientierte Kundensegmentierung[1006] durchgeführt werden. Besonders bei der Akquisition von Neukunden sei eine bedürfnisorientierte Kundensegmentierung sehr hilfreich, um z. B. die optimalen Kommunikationskanäle je Kundensegment definieren zu können.[1007] Im Zusammenhang mit Leitbildern in der Versicherungsberatung wäre es somit in der Besuchsvorbereitungsphase möglich, mittels Datamining eine bedürfnisorientierte Kundensegmentierung durchzuführen, um herauszufinden, welches Leitbild von welchem Kundensegment bevorzugt wird(***IT-Massnahme 1***). Dabei könnten die Kundenbedürfnisse zu den verschiedenen Leitsätzen aufgenommen werden, um jeden Kunden mit seinem persönlichen Leitbildwunsch in Verbindung zu bringen. Dies würde P21 entschärfen, indem das Leitbild an den Kunden angepasst werden kann. Mit diesen Techniken wäre eine adaptive Verkaufsstrategie möglich, welche gemäss der Schlussfolgerung von [Porter, Wiener et al. 2003] mit dem Verkaufserfolg korreliert.

---

[1004] Siehe Kapitel 2.5.1.2

[1005] Vgl. [Huber 2004]

[1006] Für Beispiele von Kundensegmentierungen siehe Kapitel 3.3.4.4

[1007] Vgl. [Haze 2000] S. 94

Ein weiterer Vorteil der Anwendung von Datamining Verfahren in der Vorbereitungsphase wäre die Erhöhung der Besuchsqualität. Aufgrund einer vorgängigen Schätzung des Customer Lifetime Value[1008] wäre eine gezielte Ansprache von potenziell sehr einträglichen Kunden möglich (***IT-Massnahme 2***). Dies würde den Vertriebstrichter nach [Siebel und Malone 1998] zu einem Total Sales Quality Trichter verengen, indem die Interessenten, die Kundenbesuche und die Angebote aufgrund vorgängiger Auswertungen schneller reduziert werden, aber dafür mehr Abschlusspotenzial besitzen.[1009] Allgemein wäre der Einsatz von Datamining-Verfahren in diesem Sinne wahrscheinlich für alle Leitbilder sehr relevant, da es eine Effizienzsteigerung bedeuten und Leerläufe verhindern kann.

Expertensysteme[1010] wären unter Umständen ein geeignetes Mittel, um dem Berater eine strukturierte individuelle Vorbereitung zu ermöglichen (***IT-Massnahme 3***). Diese könnten ihm aufgrund von gewissen Kundendaten wie z.B. der Branche, individuelle Checklisten zur Vorbereitung zusammenstellen, was die Umsetzung von V10 bedeuten würde. Die Entscheidungsregeln könnten durch Methoden der künstlichen Intelligenz dynamisch angepasst werden. Daneben wäre es möglich, den Berater durch die spezifischen Bedürfnisse der entsprechenden Branche zu führen und auf einige Hauptrisiken hinzuweisen. Schliesslich wären ergänzende Leistungen integrierbar, welche dem Berater neben einer strukturierten Vorbereitung beispielsweise IT-Methodenwissen vermitteln. Solche Expertensysteme wären tendenziell eher für Leitbilder nützlich, bei denen Berater nicht über ein vertieftes Fachwissen, sondern über einen guten allgemeinen Überblick verfügen. Deshalb wären Expertensysteme für die meisten Leitbilder relevant, um sich auf die entsprechenden Kunden adäquat vorbereiten zu können.

Eine Verbindung von Datamining und Expertensystemen bietet *SPSS*[1011] mit vorausschauenden Analysetechniken, so genannten *Predictive-Analytics*, welche Prognosen für eine gezielte Kundenansprache erstellen können, die direkt in die Kundenprofile einfliessen und Aussagen über das zukünftige Verhalten von potenziellen Kunden machen können. Dahinter steckt eine zeitnahe Datenanalyse, was bedeutet, dass die Daten in einer Echtzeitanalyse im Moment des Entstehens ausgewertet werden.[1012] Diese *Predictive-Analytics* sind aus fortgeschrittenen Analysemethoden und Entscheidungsunterstützungshilfen zusammengesetzt. Bei den Analysemethoden werden vergangene, gegenwärtige und zukünftig geschätzte Daten mit Hilfe von statistischen Massnahmen, Datamining, Text Mining, Visualisierung und Reporting analysiert, um anschliessend mittels Entscheidungssystemen mögliche Voraussagen machen zu können.[1013]

---

[1008] Für Verwendung im CRM siehe Kapitel 2.5.2.3

[1009] Vgl. [Siebel und Malone 1998] S. 151-152

[1010] Siehe Kapitel 2.5.1.3

[1011] www.spss.com

[1012] Vgl. [Bauer 2005]

[1013] Vgl. [SPSS 2006]

Eine Massnahme, welche in V12 vorgeschlagen wurde, wäre die Erstellung von Research-Datenbanken, in denen die Berater nach dem Pull-Prinzip die gewünschten Informationen abfragen könnten. Darin könnten auch Brancheninformationen und typische Risiken abgelegt werden, wobei der Benutzer im Gegensatz zu Expertensystemen gezielt die nötigen Informationen aus der Datenbank holt. Eine weiterführende Idee wäre, Research-Datenbanken mit Wissensplatfformen zu verbinden, worin sich Berater zu branchenspezifischen Problematiken untereinander austauschen können (***IT-Massnahme 4***). Gemäss den Aussagen von Berater B1 sei dies bei seiner Versicherung schon implementiert, sowohl auf regionaler als auch auf nationaler Ebene, und erfreue sich unter den Beratern einer grossen Beliebtheit.[1014] Wissensplattformen könnten für diese Aufgaben spezifische Wissensmanagementsysteme[1015] beinhalten, welche die Weitergabe von betrieblichem Wissen über den Beratungsprozess und die Gesprächsvorbereitung unter den Beratern ermöglichen. Die Diplomarbeit von [Ferrari 2005] hat sich mit dem Thema einer Wissensplattform am Beispiel von AWD auseinandergesetzt. Diese oder ähnliche Möglichkeiten für einen erleichterten Wissenstransfer unter den Beratern wären wahrscheinlich bei allen Leitbildern sinnvoll, ausser bei automatisierten Varianten des Verhandlungsleitbildes. Wichtig wäre jedoch, dass Anreize geschaffen würden, damit die Berater bereit sind, ihr Wissen zu teilen.

Kritisch anzumerken ist bei all diesen Formen der Kundeninformationsverarbeitung, dass die entsprechenden Auswertungen immer sehr stark von der Qualität der eingegebenen Daten abhängig sind. Insbesondere beim Datamining sind die Abläufe der Datenauswertung nicht mehr klar ersichtlich, weshalb ein Datamining Experte das Problem auf den Punkt gebracht hat:„*Garbage in, garbage out*“.[1016] Um deshalb mehr Informationen über potenzielle Kunden im Voraus zu erhalten, wäre es möglich, mit einem gezielten Online-Marketing Informationen zu beschaffen (***IT-Massnahme 5***), wobei das Problem P62 des Datenschutzes durch entsprechende Anreizsysteme für die Kunden bis zu einem gewissen Grad entschärft werden kann. Neben den ökonomischen Zielen, welche eng mit den Unternehmenszielen der KMU-Kunden zusammenhängen, sollte auch bewusst auf die psychografischen Ziele eingegangen werden. Diese bestimmen zwar im Wesentlichen die Kaufbereitschaft, sind aber schwierig zu messen, weil sie mit den nicht unmittelbar erfassbaren psychischen Variablen der potenziellen Kunden zusammenhängen. Zur Erkennung solcher Kundenattribute bietet der virtuelle Raum neue Möglichkeiten.[1017] Eine beliebte Methode ist es beispielsweise, Daten im Rahmen von Gewinnspielen oder Online-

[1014] Vgl. Verbesserung 25 von Berater B1 in [Burckhardt 2006c]

[1015] [Hansen und Neumann 2005a] definiert auf S. 450 das betriebliche Wissensmanagement als „*die Summe aller organisatorischen und technischen Massnahmen zur Erzeugung, Weitergabe, Speicherung und Auffindung von betrieblichem Wissen. Ein Wissensmanagementsystem bietet informationstechnische Unterstützung für das Wissensmanagement.*“

[1016] Vgl. [Gertz 2000]

[1017] Vgl. [Köhne und Ringel 2002]

Unterhaltungsmöglichkeiten zu erheben.[1018] Daneben könnten themenspezifische Webseiten, Kooperationen mit Interessenverbänden oder Kaufverhalten in Online-Shops ein gewisses Potenzial bieten, um potenzielle Kundengruppen auszumachen. Trotzdem können solche Daten sehr unzuverlässig sein, da oftmals keine Verifikation erfolgt. Grundsätzlich wären diese Massnahmen leitbildunabhängig relevant, da sie eine bessere Vorbereitung und damit eine kundenspezifische Leitbildzuordnung unterstützen.

Eine direkte und einfache Möglichkeit, um mehr Informationen über den Kunden zu bekommen, wäre auch gezielt Fragen zu weichen Faktoren wie Kundenerwartungen und Zielen während des Erstkontaktes zu stellen. Um diese Daten auch weiter verwenden zu können, wäre eine direkte strukturierte Erfassung dieser weichen Faktoren im Kundenverwaltungssystem notwendig (***IT-Massnahme 6***). Dies wäre eine Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeit V11* und würde die in Problem P66 festgestellte schlechte Systemunterstützung aufgrund der strukturierten Erfassung mit geeigneten spezifischen Feldern abschwächen. Tendenziell wäre dies vor allem bei Leitbildern möglich, in denen früh ein gewisses Vertrauensverhältnis herrschen muss oder die Vorbereitung sehr individuell sein muss. Beim Kontrollleitbild wäre es aber aufgrund der kritischen Kundenhaltung eher heikel schon im Voraus nach solchen Daten zu fragen.

### 7.2.2 Prozessautomatisierung bei Identifikation und Gesprächsvorbereitung

Wie in Kapitel 2.5.2.2 erwähnt, stellt die Koordination der verschiedenen Kontaktkanäle eine grosse Herausforderung für die Versicherungen dar und kann schon in der Vorbereitungsphase richtungweisend für den gesamten Beratungsprozess sein kann. [Gronover 2003] kommt dabei zum Schluss, dass eine Prozessstandardisierung vorgenommen werden sollte, um eine kanalübergreifende Koordination zu begünstigen.[1019] Eine Möglichkeit hierfür wäre, die Prozesse der Akquisition zu definieren und in einem Workflowmanagementsystem (WfMS) abzubilden (***IT-Massnahme 7***). Ein Workflow stellt dabei eine computergesteuerte Unterstützung oder Automation eines Geschäftsprozesses als Ganzes, oder zu einem Teil dar. Ein WfMS ist ein System, welches die Workflows vollständig definiert, verwaltet und ausführt, wobei deren Ausführungsreihenfolge von einer Computer-Repräsentation der Workflow-Logik gelenkt wird.[1020] Insbesondere für Problem P9, bei dem erwähnt wurde, dass eine aktive Neuakquisition von KMU's viel schwieriger sei, weil dort die Schnelligkeit sehr entscheidend und der Konkurrenzdruck härter sei, könnte eine Workflow-Automation die Abläufe beschleunigen. So wäre der erste Schritt eine Auswertung von Firmengründungen, wodurch im Rahmen der verschiedenen Aktivitäten

[1018] Vgl. [Bechmann 2002] S. 77

[1019] Vgl. [Gronover 2003] S. 174

[1020] Definitionen nach [Hollingsworth 1995] S. 6

eines Workflows potenzielle KMU-Kunden direkt kontaktiert und einem Berater zugewiesen werden könnten. Der Mehrwert der Automatisierung würde hier tendenziell in der Reaktionsgeschwindigkeit, in der verbesserten kanalübergreifenden Koordination und in einem Effizienzgewinn liegen. Vor allem Leitbilder, in denen eine Neuakquisitionen ein wesentlicher Bestandteil der Akquisitionsstrategie sind, oder bei denen hohe Prozessanforderungen existieren, würden von einer Workflow-Automatisierung profitieren.

Eine andere Möglichkeit wäre die direkte Integration von Call-Center Applikationen in das WfMS, wie es [Schmidt 2004] in seinem Artikel für optimierte Abläufe fordert. Eine technische Unterstützung für die Akquisition durch Call-Center bietet *Computer Telephony Integration* (CTI), durch die ein computergestütztes Telefonieren mit der entsprechenden Software und Headsets ermöglicht wird (***IT-Massnahme 8***). Unter CTI wird eine technologische Plattform verstanden, welche Sprache und Daten auf einer funktionalen Ebene integriert. Durch diese Integration werden kürzere Reaktionszeiten aus Kundensicht und effizientere Geschäftsprozesse aus Beratersicht möglich.[1021] Eine solche IT-Massnahme könnte insbesondere die Verbesserungsmöglichkeit V9 durch eine optimierte Terminierung unterstützen. Ausserdem wäre eine Verknüpfung mit einem elektronischen Telefonbuch möglich, was die in P8 genannte Problematik zumindest bei Call-Centern beheben würde, indem bei Anrufen der Name des Kunden direkt angezeigt wird. Generell wäre dies bei allen Leitbildern möglich, in denen keine direkte persönliche Beziehung zu einem bestimmten Berater im Vordergrund steht, da eine automatisierte Kommunikation über das Call-Center gewissen Kunden zu unpersönlich erscheint.[1022]

### 7.2.3 Mehr Informationen für den Kunden bei Identifikation und Gesprächsvorbereitung

Viele der genannten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten widmen sich der Kundenvorbereitung oder dem mangelhaften kundenseitigen Wissen. Im Folgenden werden verschiedene IT-Massnahmen vorgestellt, welche eine bessere Vorbereitung und Informationsbereitstellung für Kunden ermöglichen. Es ist jedoch so, dass diese IT-Massnahmen auch organisatorisch oder durch Marketinganstrengungen gestützt werden müssen, da der Kunde , wenn er die Möglichkeit, sich zusätzlich zu informieren, nutzen soll, einen Mehrwert darin sehen muss.

Eine mittlerweile etablierte Möglichkeit bietet die Selbstinformation über den Internet-Auftritt der verschiedenen Versicherungen. Mit Problem P69, bei dem eine mangelnde Übersichtlichkeit und fehlende Offertenrechner im Internet genannt wurden, zeigt sich jedoch, dass es auch hier noch ein gewisses Verbesserungspotenzial gibt. In der

[1021] Vgl. [Kalbfleisch 1998]

[1022] Dies geht z. B. aus den Aussagen von P64, wo Kontaktcenter allgemein als zu unpersönlich bezeichnet werden.

Vorbereitungsphase scheint deshalb das Erreichen einer Übersicht für die Kunden und ein intuitiveres Handling beim Web-Auftritt eine wichtige IT-Massnahme zu sein (***IT-Massnahme 9***). Durch eine Kombination von ansprechendem Design, einem klaren und logischen Aufbau und effizienten Such- und Navigationsmechanismen fühlt sich der potenzielle Kunde angesprochen, und erhält dadurch eine bessere Übersichtlichkeit. Im Prinzip würden ähnliche Bedingungen wie bei einer physischen Regaloptimierung gelten,[1023] wobei Versicherungen aufgrund der Immaterialität einen Spezialfall darstellen und zusätzlichen Erklärungsbedarf besitzen, weshalb die Übersichtlichkeit ein noch wichtigeres Kriterium wird. Übersichtliche und intuitive Webseiten sind tendenziell bei allen Leitbildern wichtig, wobei das Vertrauensleitbild eher weniger auf einem Internet-Ansatz beruhen wird und der Web-Auftritt einer Versicherung in diesem Zusammenhang sekundär wäre.

Daneben könnte ein Avatar den Kunden auch durch die Vorbereitungsphase im Internet führen (***IT-Massnahme 10***). Ein Avatar wird in diesem Zusammenhang von [Hansen und Neumann 2005a] definiert als *„eine künstliche Bildschirmgestalt (animierte Figur), die einen meist künstlichen oder natürlichen Diskussionspartner repräsentiert. Ein Avatar vermittelt die virtuelle Präsenz eines Ansprechspartners“*[1024]. Im Hintergrund könnte dabei ein Expertensystem stehen, welches den Kunden zu den für die Vorbereitung benötigten Informationen führt. Ausserdem wären weitere Prozessschritte wie beispielsweise eine Terminvereinbarung oder das Aufnehmen von Kundenwünschen denkbar, wobei die Kaufhandlung aufgrund der z. T. komplexen Ausprägung und der hohen finanziellen Bedeutung von Gruppenversicherungen tendenziell nicht mit einer virtuellen Gestalt abgeschlossen wird. Für die Vorbereitung könnte deshalb ein aktives Führen durch die benötigten Informationen vor allem bei unentschlossenen, schlecht informierten oder passiven Kunden eine gewisse Wirkung zeigen. So benutzt z.B. die *Helsana*[1025] einen Avatar auf ihrer Webseite, bei dem Fragen sogar im Freitext eingegeben werden können. Aufgrund der gestellten Fragen wird der Inhalt der Webseite angepasst, was die Navigation zu den gewünschten Informationen erleichtert. Andere Möglichkeiten bieten sich in einer gezielten Verkaufsförderung, einem gewissen Unterhaltungsfaktor für den potenziellen Kunden sowie einer gezielten Sammlung von Kundeninformationen, was dadurch möglicherweise leichter erreicht werden kann als durch ein direktes Erfragen. Nachteile liegen aber darin, dass die Entwicklung der Wissensbasis für das Expertensystem sehr aufwendig sein kann.[1026] Falls die Kunden sehr spezifische oder komplexe Fragen haben, wäre der Avatar daher meistens überfordert, weshalb beispielsweise eine Anwendung beim Expertengesprächsleitbild weniger in Frage käme.

Insbesondere aufgrund des angeschlagenen Vertrauens in die Versicherungsbranche und weil mehrere Leitbilder kundenseitige Weiterempfehlungen als Akquisemodell

[1023] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 694-695

[1024] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005a] S. 695

[1025] www.helsana.ch

[1026] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 696

angeben, könnte es eine gute Möglichkeit darstellen, Plattformen für die Kunden zu erstellen. Auf diesen könnten sie ihre Erfahrungen anderen potenziellen Kunden weitergeben oder sich mit anderen Kunden über Probleme auszutauschen. So könnten formale virtuelle Gemeinschaften[1027] zum KMU-Versicherungsbedarf auf einer Community-Plattform miteinander interagieren (***IT-Massnahme 11***). Dies könnte sowohl zum Erfahrungsaustausch unter Kunden als auch zu ersten Interaktionen zwischen Berater und Kunden führen, so dass in einer kooperativen Weise Wissen ausgetauscht und verbreitet werden kann. In Online-Communities können vom Community Organizer Web-Plattformen betrieben werden, welche über E-Mail-Zugang, Newsboards, Chat-Rooms oder sogar Online-Spiele verfügen, um den Benutzern die Gelegenheit für eine Interaktion zu bieten.[1028] [Schwabe 2002] nennt verschiedene Community Support Systeme wie Kommunikations- und Diskussionswerkzeuge, Wissensdatenbanken oder Wissensverzeichnisse. Kommunikations- und Diskussionswerkzeuge können die Bereitstellung von virtuellen Treffpunkten durch Zugangssoftware oder u. U. sogar Zugangshardware ermöglichen. Daneben wären auch so genannte Buddy-Systeme denkbar, welche Awarenessinformationen über andere Mitglieder der Community liefern und dabei meist mit Chat- oder Mailsystemen verbunden sind.[1029] Versicherungsanbieter könnten dabei als Community-Organizer wirken und bewusst eigenes Wissen in die Gemeinschaft einbringen, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten, welcher sich über die Community durch die Interaktion zwischen den einzelnen Kunden zusätzlich verbreitet. Denkbar wäre das bei Leitbildern, bei denen der Kunde bereit ist, ein gewisses Involvement zu zeigen.

Ein Element, welches auch im Rahmen von Kommunikations- und Diskussionswerkzeugen in eine Community eingebaut werden könnte, wären Newsgroups[1030] zu versicherungsspezifischen Themen (***IT-Massnahme 12***). In der Versicherungsbranche gibt es z.B. die Newsgroups *misc.industry.insurance* und *alt.business.insurance*, welche hauptsächlich von Maklern und Beratern genutzt werden, wobei vereinzelt auch Postings von Kunden zu sehen sind.[1031] Bisher ist die Nutzung solcher Newsgroups jedoch noch nicht allzu populär und es existieren auch einfachere Wege, um an die gesuchten Informationen heranzukommen. Nichtsdestotrotz würde dies eine Möglichkeit darstellen, die Kunden stärker einzubeziehen und auf der gleichen Ebene in einem grossen Netzwerk mit den Beratern zu kommunizieren, wobei durch relevantes

---

[1027] Gemäss [Döring 2003] S. 501 sind formale virtuelle Gemeinschaften solche, welche sich eher mit Business-Themen auseinandersetzen. Eine klare Abgrenzung sei jedoch eher idealtypisch, weil Elemente oft vermischt werden und daher in der Praxis oftmals Hybrid-Gruppen anzutreffen seien.

[1028] Vgl. [Döring 2003] S. 112

[1029] Vgl. [Koch 2001] S. 288-291

[1030] Im Gegensatz zu Mailinglisten werden Postings auf Usenet-Newsgroups auf öffentlichen Servern bereitgestellt (Pull-Kommunikation), weshalb in der Regel die Leserschaft breiter wird. Vgl. [Döring 2003] S. 62

[1031] Vgl. [Koch und Musil 2000]

Praxiswissen die Kompetenz der Kunden steigen könnte. Um aber den gewünschten Effekt mit Newsgroups erzielen zu können, bräuchte es einerseits Kunden, welche bereitwillig sind, ein hohes Involvement zu zeigen, und andererseits schon über gewisse Grundinformationen verfügen, weshalb nicht alle Leitbilder von Newsgroups profitieren würden.

Damit auch uninformierte Kunden die Möglichkeit haben, sich mit ihrem Versicherungsbedarf auseinanderzusetzen, wären neben den allgemeinen Informationen im Internet auch explizite Online-Lernplattformen sinnvoll (***IT-Massnahme 13***), welche die Kunden dabei unterstützen würden, ein gewisses Grundverständnis für Versicherungsfragen zu entwickeln. Damit wäre eine bessere Informationsdarstellung möglich als mit herkömmlichen Offline-Medien wie Versicherungsprospekten oder Büchern. E-Learning-Kurse, Diskussionsforen mit Beratern oder interaktive Selbsttests wären einige Möglichkeiten, welche in diese Plattformen integriert werden könnten.[1032] Aus Versicherungssicht würde dadurch ein Mehrwert geschaffen werden, indem die Beratung sich auf die Lösungserarbeitung und Kundenrisikoanalyse beschränken könnte, ohne dass lange über Produkte geredet werden muss, was zu einem Effizienzgewinn während des Beratungsgesprächs führen könnte. Auf der anderen Seite kommt dies dem Kundenwunsch entgegen, auf der gleichen Ebene mit dem Berater kommunizieren zu können, indem dem Kunden einfache Möglichkeiten zur Selbstinformation zur Verfügung stehen. Generell wäre dies vor allem für Leitbilder relevant, bei denen die Kunden zwar kritisch eingestellt sind und involviert werden wollen, dabei aber noch nicht sehr gut informiert sind. Speziell bei Firmengründungen könnte dies eine nützliche Alternative zu einem ersten informativen Beratungstreffen sein.

Eine weitergehende Möglichkeit wäre die Nutzung von P2P-Systemen[1033] für den Austausch von Informationen zwischen Kunden und Versicherung (***IT-Massnahme 14***). Dabei könnten einerseits Netzwerke gebildet werden, in denen die Kunden sich aufgrund bestimmter Merkmale selbst einer bestimmten Gruppe zuordnen und auf anonymisierte Art und Weise Einblick in andere Risikoabdeckungen bekommen können. Auf der anderen Seite wäre es möglich, aufgrund von spezifischen Suchkriterien, Personen mit einem gewissen Expertenwissen zu finden.[1034] Dies würde die Suche nach einem Experten in einem spezifischen Gebiet erleichtern. Daher wären solche Netzwerke vor allem in der Identifikationsphase nutzbar, wobei sie gegenüber anderen Verfahren den Vorteil haben, dass sich der Kunde sein Segment selber aussuchen kann. Ausserdem könnte der Kunde

---

[1032] Vgl. [Döring 2003] S. 115

[1033] *„Unter einem Peer-to-Peer-System (P2P) versteht man ein Kommunikationssystem, bei dem jedem Teilnehmer (Knoten) dieselben Möglichkeiten der Kommunikation zur Verfügung stehen und jeder Teilnehmer direkt Verbindungen zu anderen Teilnehmern aufbauen kann. Das Wort peer steht für Gleichrangiger. Ein Knoten in einem P2P-System kann sowohl als Klient als auch als Server fungieren*". Zitat aus [Hansen und Neumann 2005b] S. 845

[1034] Vgl. [Koch, Donner et al. 2001]

aufgrund einer Beratersegmentierung[1035] den richtigen Berater finden oder über ähnliche Kundenpräferenzen einer Kundengruppe den eigenen Leitbildwunsch definieren. Ein P2P-Netzwerk hätte in diesem Sinne speziell beim Expertengesprächsleitbild ein grosses Potenzial, indem dadurch ein geeigneter Experte gefunden werden kann. Um den Bedarf und den Leitbildwunsch kennen zu lernen, könnte dies auch leitbildunabhängig von einer gewissen Relevanz sein. Nachteilig könnte sich der Wunsch nach einer Expertenberatung von Kunden mit geringem Potenzial auswirken, wobei dies über entsprechende Beratungshonorare gesteuert werden könnte.

## 7.3 IT-Unterstützung beim Beratungsgespräch

Nicht nur in der Vorbereitung, sondern auch während des Gesprächs ist Information ein Schlüsselaspekt einer erfolgreichen Beratung. Besonders bei einem starken Wettbewerb, wie dies im KMU-Geschäft der Fall ist, wird es immer wichtiger, die richtigen Informationen im richtigen Servicemoment[1036] zu bringen. Ein Unterstützungssystem für das Beratungsgespräch kann den Berater bei der Informationsspeicherung und –verarbeitung wesentlich unterstützen, was mit steigender Bedeutung der Informationsstrategie dazu führen könnte, dass die Systemunterstützung zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens wird.[1037]

Im ersten Kapitel werden deshalb IT-Massnahmen für alternative mediengestützten persönliche Formen der Zusammenarbeit aufgezeigt. In den Kapiteln 7.3.2 und 7.3.3 werden Unterstützungsmöglichkeiten während einer klassischen Beratungsgesprächsituation vorgestellt, wobei das Kapitel 7.3.2 auf die mobilen Endgeräte eingeht und Kapitel 7.3.3 verschiedene Tools, die auf diesen Endgeräten verwendet werden können, diskutiert. In Kapitel 7.3.4 werden schliesslich komplett virtualisierte Formen der Beratung vorgestellt, bei denen der Kunde mit einem virtuellen Berater interagiert, was einer absoluten Virtualisierung des Beratungsgespräches entsprechen würde.[1038] Folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung über die gefundenen IT-Massnahmen sowie deren geschätzte Relevanz für die verschiedenen Leitbilder und die damit ansatzweise gelösten resp. umgesetzten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten:

[1035] Siehe Kapitel 7.5.2

[1036] Siehe Kapitel 3.4.3.2.2

[1037] Vgl. [Semrád 2002] S. 293

[1038] Dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einer absoluten Virtualisierung des Beratungsprozesses, weil es nur die Phase des Beratungsgesprächs betrifft. Siehe Kapitel 3.4.6.4.3

| Nr. | IT-Massnahme | Kapitel | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild | Kontrollleitbild | Expertengesprächsleitbild | Verhandlungsleitbild | Risikomanagementleitbild | Kooperationsleitbild | Betroffene Probleme oder Verbesserungs-möglichkeiten |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Telefonberatung durch fixen Berater mit CTI-Unterstützung | 7.3.1 | ○ | ● | ● | ● | ○ | ● | ○ | ○ | P8, P29, P30, P63, P64, V16, V24, V48 |
| 16 | Videoberatung mit White-board, Chat-Möglichkeiten und Kundeninformationssystem | 7.3.1 | ● | ● | ⊙ | ● | ● | ● | ⊙ | ● | P23, P29, P68, V16, V17, V23, V24, V29*, V30*, V48 |
| 17 | Einsatz von PDA's | 7.3.2 | ● | ● | ⊙ | ● | ● | ● | ● | ● | P32, P33, P34, V31 |
| 18 | Einsatz von Ultra Mobile PC | 7.3.2 | ● | ● | ⊙ | ● | ● | ● | ● | ● | P32, P33, P34, V31 |
| 19 | Mobiler Drucker beim Kunden | 7.3.2 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P23, P32, P34, V26* |
| 20 | Mobile Push-Lösungen für Verbindungen mit den internen Datenbanken | 7.3.2 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P20, P31, P65, P66, V16, V31, V48 |
| 21 | Integrierte softwaregestützte Visualisierungsunterstützung für den Versicherungsbedarf | 7.3.3 | ● | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ○ | ○ | ● | ● | P15, P22, P24, P27, P33, V20, V23, V30* |
| 22 | Interaktives Brainstorming | 7.3.3 | ⊙ | ● | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ● | ● | P10, P12, P15, P28, P33, P37, P41, P44, V17, V20, V21, V33, V35 |
| 23 | Expertensystem zum Aufzeigen von Querauswirkungen | 7.3.3 | ● | ● | ⊙ | ● | ○ | ○ | ● | ● | P11, P17, P18, P39, 40, V19, V32 |
| 24 | Echtzeit-Kundeninformations-system für den Berater | 7.3.3 | ● | ● | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ● | ● | P12, P14, P19, P20, P36, P53, P68, V16, V21, V24, V48 |
| 25 | Interaktives Präsentationstool | 7.3.3 | ● | ● | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ● | ● | P15, P18, P22, P24, P25, P26, P27, P37, P65, V20, V23, V25, V27* |
| 26 | Mobile Signaturerfassung | 7.3.3 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P31, P51, P65, V48 |
| 27 | Virtueller Produktkonfigurator | 7.3.4 | ⊙ | ○ | ○ | ● | ⊙ | ⊙ | ○ | ○ | P4, P25, P26, P29, P30, P31, P35, V5, V15, V20, V22, V24, V25, V48 |
| 28 | Virtuelles Produkt Matching | 7.3.4 | ● | ○ | ○ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ○ | ○ | P4, P25, P26, P29, P30, P31, P35, V5, V15, V20, V24, V25, V48 |
| 29 | Virtuelles Produkt Mapping | 7.3.4 | ● | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ○ | ○ | P4, P26, P29, P30, P31, P35, V5, V15, V20, V24, V25, V48 |
| 30 | Virtuelles Needs Mapping | 7.3.4 | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ● | P4, P14, P28, P29, P30, P35, P38, V5, V11*, V15, V17, V20, V24, V48 |
| 31 | Virtuelles Preference Mapping | 7.3.4 | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ⊙ | ● | ⊙ | P4, P28, P29, P30, P31, P35, P37, P38, V5, V11*, V15, V17, V20, V24, V48 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32 | Vitruelles Frame Mapping | 7.3.4 | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ⊙ | ● | ⊙ | P4, P28, P29, P30, P31, P35, P38, V5, V11*, V15, V17, V20, V24, V48 |
| Legende: | | | ● Sehr relevant | | | | ⊙ Mittel relevant | | | ○ Wenig relevant | |

*Tabelle 21: Übersicht IT-Massnahmen beim Beratungsgespräch*[1039]

### 7.3.1 Alternative mediengestützte persönliche Formen der Zusammenarbeit

Während der Vorbereitungsphase werden die Kommunikationskanäle für das Beratungsgespräch definiert, wobei eine prozessübergreifende Multikanalsteuerung diese Aufgabe übernehmen könnte.[1040] Als Kommunikationskanäle für die Beratung stehen dabei verschiedene Optionen mit oder ohne IT-Unterstützung zur Verfügung, wobei in diesem Kapitel von einer Interaktion mit einem physisch existierenden Berater ausgegangen wird.

Neben der direkten physischen Interaktion beim Beratungsgespräch wird relativ viel mit dem Telefon gearbeitet. Dies hat sich im Rahmen der geführten Kundeninterviews bestätigt, in denen acht von elf Kunden eine Beratungsleistung am Telefon als unbedingt nötig taxierten.[1041] Da aber mehrere Kunden insbesondere Call-Center als ungeeignete Methode für den Abschluss einer KMU-Versicherung betrachteten (vgl. P64), wäre eine CTI-Unterstützung[1042] für das Beratungsgespräch mit einem fest zugewiesenen Berater (***IT-Massnahme 15***) eine Alternative zum Call-Center, womit trotzdem ein weitaus effizienterer Beratungsprozess als beim klassischen Kundenbesuch ermöglicht wird. Falls bei der Akquisition schon gewisse Daten gesammelt worden sind, könnte man das System so mit dem Anruf verlinken, dass auf dem Computer des Beraters direkt die bisherige Kundengeschichte inklusive Telefongespräche, Erwartungen und der wichtigsten Informationen zum Kunden angezeigt würde, sobald dieser erneut anruft. Dies würde eine individuellere Kommunikation ermöglichen und die schnelle Verfügbarkeit der Kundeninformationen garantieren. Ausserdem können so kürzere und intensivere Beratungen geführt werden, wobei der Berater durch die Systemunterstützung mehr Zeit für die eigentliche Beratung bekommt. Die technische Umsetzung könnte dabei über *Voice over IP*[1043] erfolgen. Insbesondere bei Beratungsgesprächen zu Folgekäufen bei schon existierenden Kunden wäre es für den Berater sehr hilfreich, wenn er sofort die bisherige

---

[1039] Eigene Darstellung, Massnahmen nach Textbeschreibung geordnet. Die Relevanz für die Leitbilder und der Zusammenhang zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten entsprechen einer Einschätzung.

[1040] Siehe Kapitel 7.5.1

[1041] Vgl. Kundenerwartung 21 in der Kundenerwartungsauswertung in [Burckhardt 2006c]

[1042] Für eine Definition von CTI siehe IT-Massnahme 8 in Kapitel 7.2.2

[1043] Dies bedeutet laut [Brockhaus 2002] den „*Transport von Sprachdaten mit Hilfe des Internetprotokolls (IP). Die Daten werden dabei weitgehend verlustfrei komprimiert*".

Versicherungssituation und persönliche Details des Kunden angezeigt bekäme, um so sofort wieder ein Vertrauensverhältnis mit dem Kunden herzustellen.[1044] Dies wäre grundsätzlich für alle Leitbilder, bei denen der Inhalt nicht sehr komplex ist, oder die Beratungsleistung nicht sehr ganzheitlich und umfassend erfolgt eine Option. Am Telefon wäre es für den Kunden jedoch unter Umständen schwierig, komplexen Argumentationen des Beraters folgen zu können.

Instant Text Messaging[1045] übers Internet als alternativer Kommunikationskanal scheint für KMU-Kunden zumindest aus heutiger Sicht keine Option zu sein, alle elf befragten Kunden haben dies als unnötig erachtet.[1046] Trotzdem hält [Monahan 2003] in ihrem Artikel fest, dass Instant Text Messaging gegenüber E-Mail den Vorteil habe, dass es eine zeitnahe Reaktion fordere und auf einfache Kundenfragen eine schnelle Antwort ermögliche. E-Mails hingegen stellen eine gute Methode für die zeitasynchrone Kommunikation dar, wobei in der Regel nicht die eigentliche Beratungsleistung per E-Mail erbracht wird, sondern lediglich Anpassungen zu Lösungen oder Vorschlägen, die bereits über andere Kanäle behandelt wurden. Eine Beratung per Videokonferenz erscheint etwas persönlicher und würde Weg- und Zeitkosten für den Berater einsparen, was beim Versicherungsaussendienst einen wesentlichen Effizienzgewinn bedeuten könnte. In der Schweiz ist eine Beratung über Videokonferenzsysteme noch nicht stark verbreitet. Einen ersten Pilotversuch zur Videofinanzberatung hat *PostFinance*[1047] in zwei Poststellen gestartet.[1048] [Oberholzer 2003a] sieht in seinem Artikel ein gewisses Potenzial für eine zukünftige Entwicklung im Bereich der Videoberatung mit zunehmender Bandbreite der Internetanschlüsse. Mittels einer videounterstützten Beratung übers Internet könnten seiner Meinung nach auch komplexere Inhalte diskutiert werden.

Aus den Verbesserungsmöglichkeiten (V29*) geht hervor, dass weitere Werkzeuge wie ein Whiteboard[1049] und eine Chat-Funktion zusätzlich zur audiovisuellen Videoberatung übers Internet optimal wären (***IT-Massnahme 16***). Da es bei der Videoberatung unter Umständen schwierig sein kann, ein abstraktes Versicherungsproblem zu visualisieren, könnte durch ein gemeinsames Whiteboard die Erklärungen durch Skizzen untermauert werden. Ausserdem sollte es möglich sein, Dokumente, Prospekte oder sogar Offerten mittels eines integrierten Kommunikationstools an den Kunden zu übermitteln. Vor allem bei komplexen Versicherungsfragen würde durch eine reine Videoberatung oder ein reines

---

[1044] Vgl. [Semrád 2002] S. 294-295

[1045] Instant Messaging wird von [Hansen und Neumann 2005a] S. 438 definiert als *„ein Client-Server-Dienst, der es den Teilnehmern erlaubt, in Echtzeit zu chatten (plaudern) oder kurze Mitteilungen im Push-Verfahren an andere Teilnehmer zu senden.“*

[1046] Vgl. Kundenerwartung 25 in der Kundenerwartungsauswertung in [Burckhardt 2006c]

[1047] www.postfinance.ch

[1048] Vgl. [PostFinance 2005]

[1049] Gemäss [Hansen und Neumann 2005a] S. 432 ist ein Whiteboard eine gemeinsam nutzbare Tafel am Bildschirm, wo Dokumente importiert und gemeinsam bearbeitet werden können. Diese Bearbeitung erfolgt ähnlich wie bei einem Zeichenprogramm.

Instant Text Messaging aufgrund der Besonderheiten von computervermittelten Informationen unter Umständen wesentliche Teile der Beratung vom Kunden nicht aufgenommen werden.[1050] Durch eine Kombination der verschiedenen Interaktionsmöglichkeiten lassen sich jedoch wichtige Punkte beispielsweise durch eine Skizzierung auf dem Whiteboard hervorheben, wobei die Reaktion des Gegenübers aufgrund der Videoübertragung direkt sichtbar bleiben würde. Der Berater könnte neben den Kommunikationsmitteln ein integriertes Kundeninformationssystem verwenden, in dem er stets die aktuellsten Informationen abrufen oder neue Einträge machen kann. Sowohl für den Kunden als auch für den Berater könnte durch eine solche intensive und effiziente Beratung ein Mehrwert entstehen. Eine Voraussetzung dafür wäre jedoch eine technisch saubere Umsetzung und eine gute Bildqualität in der Videoübertragung. Grundsätzlich wäre diese IT-Massnahme bei den meisten Leitbildern denkbar, wobei für eine ganzheitliche Risikoanalyse beim Risikomanagementleitbild unter Umständen trotzdem ein Besuch vor Ort beim Kunden nötig sein würde, um die Risikovermeidungs- und -verminderungsmassnahmen richtig abschätzen zu können. Ausserdem wäre unabhängig vom Leitbild eine gewisse Affinität des Kunden und des Beraters zur IT notwendig, da die gleichzeitige Verwendung von verschiedenen Tools relativ anspruchsvoll sein kann.

### 7.3.2 Beratungsunterstützung durch mobile Endgeräte

Weil die klassische Versicherungsberatung in der Regel noch nicht ausgeprägt über die in Kapitel 7.3.1 erwähnten Kanäle, sondern direkt beim Kunden stattfindet, bietet der Einsatz mobiler Technologien beim Kunden umfangreiche Unterstützungsmöglichkeiten für den Berater. Vielfach sind weitergehende IT-gestützte Massnahmen zur Umsetzung und Unterstützung der verschiedenen Leitbilder beim Kunden nur durch einen Einsatz mobiler Endgeräte[1051] vor Ort möglich. In den meisten Fällen steht den Beratern hierfür ein Laptop zur Verfügung, wobei die Berater mit der Umsetzung während des Gesprächs oft unzufrieden sind. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Berater einerseits zum Teil mit der komplexen IT-Ausgestaltung überfordert sind (P67) und andererseits die Umsetzung der IT-Unterstützung mangelhaft erfolgt (P32).

Folgt man den Verbesserungsmöglichkeiten V26* bis V32, so scheint ein IT-Einsatz durchaus sinnvoll, wobei als Alternative zum Laptop auch der Einsatz mobiler Kleingeräte (V31) wie PDA's sinnvoll sein könnte (***IT-Massnahme 17***). So bietet *HP*[1052] mit dem *Mobile Agent* eine versicherungsspezifische Möglichkeit, digitale Technologien vor Ort zu nutzen, beispielsweise um Illustrationen aufzuzeigen oder Annahmeregeln zu prüfen. Damit können Prozesse in Echtzeit und ohne Medienbrüche durchgeführt werden, was bei der klassischen

[1050] Siehe Kapitel 3.3.5.1

[1051] Siehe Kapitel 2.5.1.4

[1052] www.hp.com

Versicherungsberatung im Back-Office erledigt wird.[1053] Wie die meisten mobilen Technologien würde auch hier eine Einbindung von verschiedenen Beratungsunterstützungstools möglich werden, wobei die Palette etwas weniger umfangreich wäre als beim Laptop. Im Gegenzug ist ein PDA viel handlicher als ein Laptop und würde damit das genannte Problem der Informatik als Stimmungskiller[1054] etwas entschärfen. Der Einsatz eines PDA's steigert die Effizienz bei allen Leitbildern, der Gebrauch würde jedoch tendenziell unterschiedlich ausgeprägt erfolgen. Beim Vertrauensleitbild würde der PDA wohl etwas weniger intensiv benutzt werden, um nicht vom Produkt „Berater" abzulenken.

Eine Zwischenlösung zwischen PDA und Laptop würde der demnächst auf den Markt kommende *Ultra Mobile PC* (UMPC) darstellen (***IT-Massnahme 18***), welcher nach Aussage von *Microsoft*[1055] eine neue Art von Computer darstellt. Ein UMPC ist etwas grösser als ein PDA, aber deutlich kleiner als bisherige Notebooks, wobei die Geräte mit dem neuen Betriebssystem *Windows Vista* arbeiten und auch Eingaben über den berührungsempfindlichen Bildschirm unterstützen.[1056] Wahlweise integriert sind ausserdem GPS Funktionalitäten, welche die Routenplanung für den Berater erleichtern könnten.[1057] Obwohl der UMPC noch nicht auf dem Markt ist und auch nicht sehr viel darüber bekannt ist, wäre es durchaus denkbar, dass interessante Lösungen für die Assekuranz mit dem UMPC möglich würden. Der Berater könnte auf allen Ebenen unterstützt werden, von der Navigation, über Kundeninformationssysteme, Offertenrechner, Präsentationen bis zur Annahme mit der digitalen Unterschrift. Aufgrund der geringen Grösse und des Gewichts von unter 900 Gramm würde die interpersonale Beratungsleistung wohl auch nicht allzu stark eingeschränkt werden, aber trotzdem mehr Funktionalitäten als ein klassischer PDA bieten. UMPC's wären wohl bei den meisten Leitbildern einsetzbar, da sie die Effizienz der Beratung zu steigern vermögen würden, ohne zwangsmässig einen grossen Einfluss auf die Beratungsstrategie zu haben.

Eine relative simple aber trotzdem oftmals nicht vorhandene IT-Unterstützung wäre die Möglichkeit eines mobilen Druckers zum Einsatz beim Kunden vor Ort (***IT-Massnahme 19***). Die geht aus Verbesserungsmöglichkeit V26* hervor, wobei bei Problem P32 auch eine umständliche Druckereinrichtung genannt wurde, weshalb eine einfache drahtlose Verbindung über Bluetooth-Technologie für die Umsetzung empfehlenswert wäre. Eine Druckmöglichkeit vor Ort würde das Ausdrucken relevanter Informationen, gemeinsam erarbeiteter Lösungsvorschläge, elektronisch erfasster Situationsanalysen oder sonstiger Informationen, welche der Kunde erst während des Gesprächs äussert, ermöglichen. Dadurch würde das Problem P23 gelöst und es könnten behandelte Informationen direkt

[1053] Vgl. [Microsoft 2006a]

[1054] Vgl. P33 und Problem 147 aus Workshopdiskussion W2Q2D2 in [Burckhardt 2006c]

[1055] www.microsoft.com

[1056] Vgl. [MWENZEL 2006]

[1057] Vgl. [Microsoft 2006b]

während des Gesprächs abgegeben werden. Als Bedingungen für einen solchen Einsatz sind eine schnelle Einsatzbereitschaft und ein einfaches Handling. Falls der Berater durch den Einsatz überfordert ist, würde es eher kontraproduktive Auswirkungen haben. Im Prinzip könnten alle Leitbilder von einer Druckmöglichkeit vor Ort profitieren.

Abgesehen von der Wahl der mobilen Endgeräte spielt die Datenübertragung eine wesentliche Rolle bei der Benutzung mobiler Endgeräte. Um das Gespräch effizienter zu gestalten und immer die richtigen Informationen anzeigen zu können, wäre es gut, auch beim Kunden immer online über Push-Lösungen mit den internen Datenbanken verbunden zu sein und über standardisierte Kommunikationsprotokolle mit der IT-Umgebung der Versicherung zu interagieren (***IT-Massnahme 20***). So benutzen z.B. Agenturen der *Gateway Insurance*[1058] aus Florida, USA, BlackBerry-Geräte, um vor Ort immer auf die zentral gespeicherten Daten zugreifen zu können.[1059] BlackBerry-Geräte der kanadischen Firma RIM[1060] sind PDA's, welche über eine speziell konzipierte E-Mail-Push-Lösung verfügen, die es möglich macht, Nachrichten über GPRS ohne Einwählen überall zu empfangen. Auch andere Anbieter haben die BlackBerry-Software schon integriert.[1061] BlackBerry-Endgeräte bieten als Hauptfunktionalitäten u. a. E-Mail-Push-Lösungen, mobiles Telefonieren, drahtloses Internet, Organizer, Instant Messaging, oder den Zugriff auf interne Firmendaten an.[1062] Ein BlackBerry ist ideal für die Versicherungsberater, da diese oft unterwegs sind und mittels des Geräts ständig mit der Zentrale verbunden sind. Zudem vermeidet die Versicherung so sehr viele Medienbrüche und die besprochenen Informationen können während eines Gesprächs direkt per E-Mail weitergeschickt werden. Der Nachteil davon ist, dass die Kosten relativ hoch sind und die Geschwindigkeit der Datenübertragung noch verbesserungswürdig ist.[1063] Alle Leitbilder könnten von einer durchgehenden drahtlosen Datenanbindung profitieren. Die Benutzung wäre aber tendenziell nicht in allen Fällen gleich intensiv, was weniger mit dem Leitbild als mit dem Kunden oder dem Berater zusammenhängt.

[1058] www.gatewayins.com

[1059] Vgl. [Ruquet 2004]

[1060] www.rim.com

[1061] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 508-509

[1062] Vgl. [BlackBerry 2006]

[1063] Vgl. [Ruquet 2004]

### 7.3.3 Beratungsunterstützung durch CAS-Module am Point of Sale

Die im Folgenden vorgeschlagenen IT-Massnahmen beziehen sich auf gewünschte Funktionalitäten bei einer IT-gestützten Beratung, die durch CAS (Computer Aided Selling) Systeme unterstützt wird.[1064] Es wird von einem klassischen Gespräch beim Kunden ausgegangen, wobei die notwendigen mobilen Endgeräte für die POS-Software[1065] vorhanden sind.[1066] Die verschiedenen Tools (POS-Systeme) werden dabei als Module einer integrierten CAS-Umgebung verstanden, was bisher leider oft nicht der Fall war und eine phasenübergreifende Anforderung für die Zukunft darstellt.[1067]

Klassische Tools wie Offertenrechner zur individuellen Zusammenstellung und Preisberechnung einer Versicherungslösung sind oftmals relativ abstrakt und zahlenorientiert. Auf Kundenseite hat sich gezeigt, dass die meisten Kunden eine Visualisierung des Versicherungsbedarfes wünschen. Denkbar wäre dafür eine Visualisierungsunterstützung (V30*), welche direkt in den Offertenrechner eingebaut ist und aufgrund der Kundenangaben, die Versicherungslösung visualisiert (***IT-Massnahme 21***). So könnten Diagramme und individuelle Versicherungsabdeckungen aufgezeigt werden, was visuell orientierten Kunden eine Verständnishilfe sowie eine verbesserte Übersicht bieten könnte. Für alle Leitbilder mit einer mittleren bis hohen Beratungsbereitschaft wären solche Formen der Unterstützung relevant.

Des Weiteren wurde als Verbesserungsmöglichkeit ein Brainstorming mit den Kunden zur Aufnahme von Bedürfnissen und Wünschen genannt (V33). Dies könnte durch den Einsatz eines entsprechenden Tools während des Beratungsgesprächs oder schon in der Vorbereitungsphase ermöglicht werden (***IT-Massnahme 22***), wobei eine Informationsverdichtung zwischen Kunde und Berater während des Beratungsgesprächs vorgenommen werden könnte. Ein elektronisches Brainstorming hätte gegenüber der nicht IT-gestützten Variante den Vorteil, dass die weichen Faktoren während des Gesprächs konsequent aufgenommen werden und direkt im System eingetragen werden könnten, ohne dass der Berater eine administrativ aufwendige Nachbearbeitung vornehmen müsste. Bei KMU's könnten die weichen Faktoren Beratungs- und Betreuungswünsche sowie Unternehmensziele beinhalten. Ausserdem würde der Kunde aktiv involviert und durch das Brainstorming könnte er gemeinsam mit dem Berater seinen Bedarf spezifizieren. Da dies möglicherweise einen grösseren Anteil an der Gesprächszeit benötigen würde, wäre ein Brainstorming-Tool vor allem bei Leitbildern mit einer ausgeprägten Situationsanalyse relevant. Für sehr gut informierte Kunden, welche ihren Bedarf sehr genau kennen, könnte dies ebenfalls als nicht opportun erscheinen.

---

[1064] Siehe Kapitel 3.4.6.4.2

[1065] Siehe Kapitel 3.4.6.5.2

[1066] Für IT-gestützte Massnahmen im Bereich der Hardware-Unterstützung siehe Kapitel 7.3.2

[1067] Siehe Kapitel 3.4.6.5.2

Ausgehend von Verbesserungsmöglichkeit V32 - dem Wunsch nach einem Tool, welches Querauswirkungen von Versicherungslösungen aufzeigen kann - wäre der Einsatz eines Expertensystems, welches durch Parametereingabe bei Bedarfsanalyse und Kundensituationsbeschreibung die Querauswirkungen verschiedener Lösungsmöglichkeiten auf andere Bereiche aufzeigen könnte, eine Möglichkeit den Berater beim vernetzten Denken in seiner Beratungsleistung zu unterstützen (***IT-Massnahme 23***). Die Querauswirkungen könnten zum Beispiel mit der steuerlichen Situation der Unternehmer oder spezifischen Risikomanagement-Aspekten in einer Branche verbunden sein. Ein Vorteil einer solchen Lösung wäre die Entlastung des Beraters, so dass umfangreiche Beratungsleistungen angeboten werden könnten, ohne dass der Berater zusätzliche Experten konsultieren müsste. Daneben würde es dem Kunden einen grossen Mehrwert bringen, wenn er durch die Beratungsleistung zusätzliche Problematiken im Finanzbereich optimieren könnte. Auf der anderen Seite wäre es extrem anspruchsvoll, ein solches Tool für den KMU-Bereich zu entwickeln, da sehr viele Varianten und Regeln darin enthalten sein müssen, um dem Kunden den Eindruck einer adäquaten Individualität zu vermitteln. Deshalb wäre es u. U. sinnvoll, solche Systeme spezifisch für einzelne Branchen oder Aspekte wie die Steuersituation zu entwickeln, da sonst die Komplexität zu gross wäre. Ausserdem sollte ein solches System in die Bedarfserfassung oder in einen Offertenrechner integriert werden, um Doppelerfassungen zu vermeiden. Speziell im Risikomanagementleitbild könnte ein solches System eingesetzt werden. Auch bei anderen Leitbildern, in denen der Kunde eine umfassende Beratung wünscht, wären Expertensysteme in diesem Kontext einsetzbar.

Insbesondere bei Bestandeskunden, aber auch bei Neukunden, wenn in der Akquisition genügend Daten erhoben wurden, resp. eine bedürfnisorientierte Segmentierung mit Datamining durchgeführt worden ist, könnte ein Kundeninformationssystem für den Berater hilfreich sein, welches den Berater auf mögliche Kundenwünsche oder Cross-Selling-Potenzial während des Gesprächs hinweist (***IT-Massnahme 24***). Im Prinzip würde dies in eine ähnliche Richtung wie die Darstellung der Querauswirkungen gehen und könnte auch auf einem Expertensystem beruhen, wobei das System hauptsächlich zur Unterstützung für den Berater gedacht wäre, um die Servicemomente[1068] zu nutzen. Die Anwendung eines solchen Tools bedingt einen gewissen Virtualisierungsgrad[1069] und eine Verknüpfung mit anderen Tools, bei welchem beispielsweise der Gesprächsgegenstand abgelesen werden könnte. Auf der anderen Seite könnte eine konsequente bedürfnisorientierte Vorbereitung mit einer ausführlichen Kundeninformationsanalyse und –erhebung den Einsatz eines solchen Tools obsolet machen. Nichtsdestotrotz könnte es auch als eine Art „virtuelle Checkliste“ für den Berater verstanden werden, damit dieser auch wirklich alle Aspekte berücksichtigt und dabei nicht vergisst, das Cross-Selling Potenzial zu beachten, wie es in Problem P36 bemerkt wurde.

[1068] Siehe Kapitel 3.4.3.2.2

[1069] Siehe Kapitel 3.4.6.4.3

[Semrád 2002] sieht in seinem Szenario ein grosses Potenzial für ein solches Tool, weil es dem Kunden das Gefühl einer individuellen Behandlung vermittle, wenn dieser auf seinen spezifischen Bedarf angesprochen werde. Gerade bei Kunden, die sich nicht darüber im Klaren sind, was sie wollen, könne ein solches System eine Unterstützung bieten, indem es gemeinsam mit dem Berater „*das Denken für den Kunden übernimmt*".[1070] Speziell Leitbilder mit einer hohen Serviceorientierung würden vermutlich von einem solchen Tool profitieren. Der IT-Einsatz darf jedoch nicht dominant wirken und würde wohl bei einer starken Beraterfixierung wie beim Vertrauensleitbild eher negativ auffallen, wenn der Berater durch das Kundeninformationssystem abgelenkt wird.

Als Verbesserungsmöglichkeit wurde weiter ein interaktives Präsentationstool genannt, welches Berater und Kunde durch den Beratungsprozess führen soll (***IT-Massnahme 25***). In der privaten Finanzplanung wurde ein solches Tool im Rahmen eines vorgängigen Mystery-Shoppings[1071], welches als Vorbereitung für diese Arbeit durchgeführt wurde, verwendet.[1072] Dabei wurde festgestellt, dass mit dieser Toolunterstützung ein klarer Leitfaden durch das Gespräch gegeben war. Um den Kunden aktiv einzubeziehen wäre dabei eine Interaktivität mit eingebauten Tools für Offertenberechnung, Bedürfnisaufnahme etc. wünschenswert. In P35 wurde angetönt, dass der systemgeführte Leitfaden oft nicht eingehalten wird und auch in Kapitel 3.4.6.2 wurden massive Bedenken gegenüber einer Dominanz des Computers im Beratungsgespräch geäussert. Speziell bei Tools, die andere Funktionalitäten integrieren und durch das Beratungsgespräch führen, könnte die Gefahr bestehen, dass die Beratung zu stark durch einen fixen Ablauf dominiert wird. Deshalb wäre es wichtig, dass solche Tools modular aufgebaut sind und individuell für den jeweiligen Kunden zusammengestellt werden könnten. Ein Leitfaden und eine Struktur könnten jedoch die Effizienz verbessern und besonders bei schlecht informierten Kunden oder unerfahrenen Beratern eine Hilfe darstellen, um alle Aspekte zu berücksichtigen. Vorteile von solchen Lösungen seien die Vermeidung von Falschaussagen und die Möglichkeit für unerfahrene Berater, ihre Verkaufsfähigkeiten zu verbessern.[1073] Bei KMU's wäre es allenfalls bei Neugründungen eine Option, wenn auf strukturierte Weise die verschiedenen Beratungsgebiete durchgegangen werden könnte. Somit wären speziell Leitbilder mit unerfahrenen Kunden und Beratern ohne sehr grosser Erfahrung oder spezifischem Fachwissen betroffen, bei denen das Beratungsgespräch dadurch effizienter gemacht werden könnte.

Ein Beispiel für eine vielfältige Unterstützung ist die so genannte „*Insurance Point of Sales Solution*", welche von *Computacenter*[1074] in Kooperation mit *Cisco*[1075], *Design Universe*[1076],

---

[1070] Vgl. [Semrád 2002] S. 293-294

[1071] Siehe Kapitel 4.4.4

[1072] Vgl. [Burckhardt 2005] S. 2-3

[1073] Vgl. [Semrád 2002] S. 293

[1074] www.computacenter.de

[1075] www.cisco.com

*Intel*[1077] und *Step Over*[1078] angeboten wird. Diese mobile POS-Lösung versucht alle Abläufe zu digitalisieren und durchgehende Prozesse zu ermöglichen, wobei eine vollständige Digitalisierung der mit dem Beratungsprozess verbundenen Geschäftsprozesse im Hintergrund nötig ist, um eine Anbindung der verschiedenen Vertriebskanäle an die Firmen-IT zu ermöglichen.[1079] *Straight Through Processing*[1080] oder *EAI*[1081] seien wichtige Konzepte, um den Beratungsprozess digitalisieren zu können.[1082] Mit dieser Partnerlösung könnten alle Informationen beim Kunden vor Ort erfasst und über einen direkten Onlinezugang auf die zentralen internen Datenbanken zugegriffen werden. Schliesslich sei es möglich, den Antrag digital auf dem Tablet-PC oder auf einem Signaturerfassungsgerät zu unterschreiben (***IT-Massnahme 26***), so dass alle Aktivitäten zur Antragserfassung und –Annahme digitalisiert und automatisiert ablaufen können. Die Erfassung einer rechtskräftigen Unterschrift wird dabei durch ein Signatur-Pad und Softwarekomponenten von Step Over ermöglicht, wobei die Signaturen mit revisionssicheren PDF- oder TIFF-Dokumenten verbunden werden. Um die Anforderungen der EU-Richtlinie zur fortgeschrittenen elektronischen Signatur zu ermöglichen, werden nicht nur das Schriftbild, sondern auch biometrische Daten wie Druck oder Geschwindigkeitsänderungen innerhalb der Unterschrift gemessen.[1083] Mittels einer durchgehenden Digitalisierung bis zur Unterschrift kann die Effizienz des Gesprächs insofern gesteigert werden, als dass die Hintergrundsprozesse abgekürzt werden können, indem die entsprechenden Informationen direkt ins System einfliessen (P29, P51). Weiter werden durch den papierlosen Prozess Medienbrüche eliminiert (P65). Die Unterstützung von POS-Lösungen mit der Möglichkeit zur elektronischen Signaturerfassung könnte bei allen Leitbildern verwendet werden, da die Signatur-Lösung auch unabhängig vom Leitbild eine Effizienzsteigerung bedeuten kann.

### 7.3.4 Virtuelle Beratung

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine virtuelle Beratung folgendermassen definiert:„*Ein automatisierter Beratungsprozess, welcher einen realen Beratungsablauf bezüglich Interaktivität, Ablauflogik und Ergebnis simuliert, wird als virtuelle Beratung bezeichnet*“[1084]. Eine virtuelle Beratung muss nicht einer absoluten Virtualisierung des Beratungsgespräches entsprechen, sondern kann auch als Teil der Gesamtberatung beispielsweise in der Vorbereitungsphase

[1076] www.design-universe.com

[1077] www.intel.com

[1078] www.stepover.de

[1079] [Versicherungsbetriebe 2005]

[1080] Das STP-Konzept steht für eine Vermeidung von Medienbrüchen und Doppelspurigkeiten, was eine geringere Anzahl an Interaktionen nötig macht. Vgl. [Versicherungsbetriebe 2005]

[1081] Siehe Kapitel 2.5.1.1

[1082] Vgl. [Computacenter 2006]

[1083] Vgl. [Versicherungsbetriebe 2005]

[1084] Zitat aus [Niemeyer 2003] S. 15

für ein Beratungsgespräch erfolgen. Gerade bei KMU-Kunden, bei denen kein Bedarf nach einem Selbstbedienungsleitbild[1085] im klassischen Sinn identifiziert worden ist, würden virtuelle Beratungen eher als vorgängiger Teil einer Beratung benutzt werden, welche das folgende physische Beratungsgespräch deutlich verkürzen könnten. Sie bedingen jedoch eine kundenseitige Bereitschaft, sich in irgendeiner Form virtuell beraten zu lassen, wobei dies über den reinen Informationsbedarf hinausgeht, welcher in Kapitel 7.2.3 besprochen worden ist. Das Vertrauensleitbild ist deshalb generell weniger dafür geeignet. Der Bedarf nach einer virtuellen Form der Beratung leitet sich einerseits aus einer zusätzlichen Effizienz und Automation des Beratungsprozesses ab (P29 und V48), und andererseits bedingt das Verhandlungsleitbild unter anderem vorgängige Informationen für den Kunden, welche im Rahmen einer physischen Beratung besser vermittelt werden können. Ausserdem könnte der Kunde so jederzeit eine virtuelle Beratung abrufen, ohne dass dies mit Mehrkosten für die Versicherung verbunden wäre. Im Folgenden werden verschiedene Möglichkeiten einer virtuellen Beratung vorgestellt, welche nach den Beratungsmodi von [Niemeyer 2003] geordnet sind.[1086]

Im Falle einer produktzentrierten Beratung stellt ein so genannter *Produktkonfigurator* eine Möglichkeit dar, eine Versicherungslösung aufgrund von individueller Konkretisierung verschiedener Produktparameter zusammenzustellen (***IT-Massnahme 27***). Je mehr Parameter einstellbar sind, desto ausgeprägter wird die mögliche Individualität für die Kunden. Dabei sind allerdings bei vielen konfigurierbaren Parametern konfliktäre Kombinationen möglich, was eine zweite Parametrisierung der konfliktären Eigenschaften nötig macht. In der Regel werden solche Eingabekonflikte aber vermieden, indem nur eine beschränkte Anzahl Produkte angeboten wird.[1087] Ein Produktkonfigurator würde wohl gerade bei KMU-Versicherungen relativ grosse Fachkenntnisse beim Kunden voraussetzen, was allenfalls eine Anwendung beim Kontrollleitbild ermöglichen würde, damit der kritische Kunde genau und produktbezogen auswählen kann.

Zur Generierung von Konfigurationsalternativen kann ein *Produkt Matching* eingesetzt werden (***IT-Massnahme 28***), welches prinzipiell wie ein Produktkonfigurator funktioniert, mit dem Unterschied, dass bei konfliktären Eingaben aufgrund von definierten Regeln ähnliche Produkte ausgesucht werden, welche den Parametern am ehesten entsprechen. Dabei gibt es einfachere Formen, bei welchen konfliktäre Parameter automatisch angepasst werden, und andere, bei denen anhand der Parametereingaben des Kunden mehrere ähnliche Produkte gesucht werden. Dabei könnten mehr Parameter eingegeben werden, was dem Kunden eine höhere Individualität bietet.[1088] Da es im Prinzip eine gemeinsame Lösungserarbeitung darstellt, bei welcher der Kunde den produktspezifischen Bedarf relativ genau auf seine Lösung hin anwenden kann und ihm automatische Vorschläge daraus

[1085] Für eine Beschreibung dieses Leitbildtyps im Privatkundengeschäft siehe [Huber 2006]

[1086] Siehe Kapitel 3.4.4.3.2

[1087] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 85-89

[1088] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 89-93

erstellt werden, könnte dies allenfalls bei einer virtuellen Variante des Beratungsleitbildes eingesetzt werden. Ein Beispiel dafür stellt der Finanzierungsrechner für ein Autoleasing bei der *Nissan Bank*[1089] dar, mit dem die Laufzeit, die Laufleistung und die Höhe der Sonderzahlung bei einem Leasing eingestellt werden kann. Konfliktäre Parameter werden dabei automatisch korrigiert.

Das *Produkt Mapping* (***IT-Massnahme 29***) als letztes Beispiel für eine produktzentrierte Beratung ermöglicht schliesslich eine Berücksichtigung von Kundenanforderungen bei Produkteigenschaften, indem aus den Anforderungen die genaue Attributsausgestaltung abgeleitet wird. Dadurch wird es für den Kunden einfacher, weil er nur seine Wünsche an das Produkt, nicht aber die genauen Konfigurationsparameter angeben muss.[1090] Bei Kunden mit wenig Vorkenntnissen oder bei sehr komplexen Versicherungsprodukten mag dies der einfachere Weg darstellen, da die Regellogik im Tool eine Transformation der in der Kundensprache geäusserten Wünsche in Produktkonkretisierungen vornimmt. Dies könnte für Leitbilder mit einer Gewichtung auf die Lösungserstellung verwendet werden, wobei der Kunde etwas weniger kompetent sein müsste.

Beim *Needs Mapping* (***IT-Massnahme 30***), einem kundenorientierten Ansatz, stellen die Primärbedürfnisse der Kunden den Ausgangspunkt dar. Im Prinzip beinhaltet dies nur den ersten Teil einer kundenorientierten Beratung, in welchem der Primärbedarf und die dazu passenden Wünsche festgelegt werden, um daraus auf ein abstraktes, nicht parametrisiertes Produktbündel schliessen zu können. Beispielsweise könnte dies der Primärbedarf der Sicherung verbunden mit dem Zielhorizont der sofortigen Erreichung auf einem spezifischen Gebiet sein.[1091] Weil dies nur einen sehr allgemeine Bedarfsbeschreibung erlaubt, könnte eine solche virtuelle Beratung vor allem eine Entscheidungshilfe für unentschlossene Kunden in der Vorbereitung sein, um mit dem Berater den Bedarf gemeinsam spezifizieren zu können. Da dieses Tool im Prinzip eine ausführliche Situationsanalyse ohne Lösungsdiskussion mit einer Erfassung der Kundenwünsche bedeuten würde, würde es vor allem beim Serviceleitbild und beim Risikomanagementleitbild seinen optimalen Einsatz finden.

Beim *Preference Mapping* (***IT-Massnahme 31***) geht es darum, aufgrund eines definierten Primärbedarfes, der dazu passenden Wünsche und durch individuelle Eigenschaften wie z.B. Einstellungen des Kunden den genauen Produktbedarf zu spezifizieren. Dies stellt insofern eine vollständig kundenorientierte virtuelle Beratungsleistung dar, als dass nur die Kundenpräferenzen im Vordergrund stehen, ohne dass die Produkteigenschaften betrachtet werden. Das Produkt ergibt sich als automatische Folge der exakt spezifizierten Kundeneigenschaften.[1092] Dabei könnten Eigenschaften wie Risikofreudigkeit oder gewünschte Nachhaltigkeit nachgefragt werden. Dies würde die Umsetzung von V17 mit

[1089] www.nissan-bank.de

[1090] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 94-95

[1091] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 95-96

[1092] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 97-99

der Erfassung von weichen Faktoren während des Gesprächs bedeuten. Ein Beispiel für ein Preference Mapping bietet die *Helsana*[1093] auf ihrer Webseite in Form einer Online-Beratung für KMU. Dabei werden Fragen zur Kundensituation und zu Risikopräferenzen gestellt und damit mögliche Versicherungslösungen aufgezeigt. Die Offertenstellung kann im Rahmen einer Offertenanfrage spezifiziert werden, wobei dort die Beratung eher einem Produkt Matching gleicht, was aber bei KMU's aufgrund der vielen benötigten Parameter tendenziell eine bessere Lösung darstellt als ein nicht direkt nachvollziehbares Preference Mapping.[1094] Der Einsatz eines Preference Mappings wäre vor allem für Leitbilder geeignet, bei denen der Fokus auf der Kundensituation liegt und die Lösungsdiskussion nicht im Vordergrund steht.

Ein *Frame Mapping* (***IT-Massnahme 32***) basiert ebenfalls auf einer Konkretisierung eines abstrakten Leistungsbündels, wobei diese Konkretisierung nicht direkt mit Hilfe der Kundeneigenschaften, sondern indirekt durch die Interpretation der Entscheidungssituation beim Kunden erfolgt.[1095] Ein solches virtuelles Beratungstool könnte beispielsweise aufgrund der Rahmensituation einer Firmengründung den dafür notwendigen Versicherungsbedarf konkretisieren. Dabei würde jedoch eine reine Fallbeschreibung eher nicht ausreichen für die spezifizierten Produktvorschläge. Ansonsten wäre es ähnlich wie das Needs Mapping lediglich eine Vorstufe zu einer weitergehenden Beratung. Solche Tools wären tendenziell besonders empfehlenswert für das Serviceleitbild oder das Risikomanagementleitbild, weil der Kunde dort eine eher passive Haltung mit einer Fokussierung auf seine Situation einnimmt.

## 7.4 IT-Unterstützung für Nachbearbeitung und Betreuung

In der Phase der Nachbearbeitung und Betreuung steht aus Beratersicht eine Kundeninformationsanalyse sowie eine gezielte Ausrichtung auf Cross-Selling Möglichkeiten im Vordergrund. Dazu können einerseits die vorhandenen Kundendaten gezielt analysiert werden oder andererseits kann die Nachbearbeitung beim Kunden unterstützt werden, was dem Berater eine Möglichkeit gibt, eigene Administrationsaufgaben an den Kunden abzugeben. Schliesslich können die Abläufe automatisiert und Technologien wie Ubiquitous Computing gezielt verwendet werden. Folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung über die gefundenen IT-Massnahmen sowie deren geschätzte Relevanz für die verschiedenen Leitbilder und die damit ansatzweise gelösten resp. umgesetzten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten:

[1093] www.helsana.ch

[1094] Vgl. [Helsana 2006]

[1095] Vgl. [Niemeyer 2003] S. 100-101

| Nr. | IT-Massnahme | Kapitel | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild | Kontrollleitbild | Expertengesprächsleitbild | Verhandlungsleitbild | Risikomanagementleitbild | Kooperationsleitbild | Betroffene Probleme oder Verbesserungs-möglichkeiten |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | Automatisierte Bestimmung Cross-Selling Bedarf je Kunde | 7.4.1 | ● | ⊙ | ● | ● | ⊙ | ○ | ● | ● | P42, P54, P68, V35, V36 |
| 34 | Automatisierte Bestimmung Kontaktkanal und –frequenz je Kunde | 7.4.1 | ● | ● | ⊙ | ● | ● | ● | ● | ● | P47, P55, P68, V35, V36, V42*, V44 |
| 35 | Automatisierte Präferenzen-auswertung für zielgruppen-spezifische Bestandeskunden-aktionen | 7.4.1 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P47, P55, P68, V36, V43*, V45 |
| 36 | Software für eine aktive Kundenfunktion in der Betreuungsphase | 7.4.2 | ⊙ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ○ | ⊙ | P50, P65, V39 |
| 37 | Online-Kundenaccount mit Bestandesübersicht und weiter-gehenden Leistungen | 7.4.2 | ● | ⊙ | ○ | ● | ● | ● | ● | ● | P37, P41, P47, P50, P52, P53, P65, V38, V41* |
| 38 | KMU-Mitarbeiterorientie-rungen durch Versicherungen über das Intranet | 7.4.2 | ● | ● | ● | ⊙ | ⊙ | ○ | ● | ● | P41, P43, P54, V14, V15, V34, V45 |
| 39 | Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen über ASP | 7.4.2 | ○ | ● | ⊙ | ⊙ | ○ | ○ | ● | ○ | P39, P71, V14, V15, V34 |
| 40 | Prozessdefinition und Work-flowumsetzung in der Nach-bearbeitung | 7.4.3 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P46, P47, P50, P51, P60, P65 |
| 41 | Automatisierter Kontakttreiber | 7.4.3 | ● | ● | ⊙ | ● | ● | ⊙ | ● | ● | P55, V40*, V42*, V44 |
| 42 | Dynamische Prämienansätze durch Einsatz von UC | 7.4.4 | ● | ⊙ | ⊙ | ● | ● | ● | ● | ● | P65, P70, P71, V34, V48 |
| 43 | Angebot integrierter Sicherheitskonzepte mit UC | 7.4.4 | ● | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ● | ● | P70, P71, V34 |
| Legende: | | | ● Sehr relevant | | | ⊙ Mittel relevant | | | | ○ Wenig relevant | |

*Tabelle 22: Übersicht IT-Massnahmen bei Nachbearbeitung und Betreuung*[1096]

[1096] Eigene Darstellung, Massnahmen nach Textbeschreibung geordnet. Die Relevanz für die Leitbilder und der Zusammenhang zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten entsprechen einer Einschätzung.

### 7.4.1 Analyse der Kundeninformationen für die Betreuung

Im Unterschied zur Kundeninformationsverarbeitung in der Identifikations- und Vorbereitungsphase liegt der Fokus in der Nachbearbeitungsphase eindeutig in der Datenanalyse. Die zu interpretierenden Daten sollten grösstenteils bereits vorhanden sein, wobei durch eine gezielte kundenseitige Nachbearbeitungsunterstützung zusätzliche Daten gesammelt werden könnten. In der Nachbearbeitungsphase kann davon ausgegangen werden, dass relativ komplexe Verknüpfungen zwischen Kundenadressdaten, individuellen Produktzusammensetzungen und Besuchs- oder Beratungsinformationen vorhanden sind, so dass ein Datawarehouse nötig erscheint, um einen guten Überblick und eine integrierte Sichtweise auf die Daten erlangen zu können. Da die interaktive Auswertung bei einer grossen Anzahl Benutzer sehr hohe Anforderungen an die Kapazität stellt, werden Konzepte wie *On-Line Analytical Processing* (OLAP)[1097] benötigt. Auswertungen können direkt über das Datawarehouse erfolgen oder auf einem aggregierten Teilausschnitt, einem Data Mart,[1098] was ein einfacheres und schnelleres Abfragen von spezifischen Daten erlaubt.[1099] Daneben wären wie in der Vorbereitungsphase Methoden des Datamining geeignet, um gezielte Analysen vorzunehmen. Im Folgenden finden sich einige aus den Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten identifizierte Massnahmen, welche auf den eben erwähnten IT-Konzepten beruhen können.

In P42 und P54 wurde erwähnt, dass oftmals das Potenzial der Kunden unterschätzt werde oder die Cross-Selling Möglichkeiten nicht beachtet werden. Daraus kann auf einen Bedarf nach der Bestimmung des Cross-Selling Potenzials eines Kunden geschlossen werden (***IT-Massnahme 33***). Der Berater kann solche Informationen für Folgegespräche nutzen und zusätzlich einen geschätzten Customer Lifetime Value erstellen, was für die Versicherung von grossem Vorteil sein kann. Dadurch können gezielte Folgeberatungen und die Kundenrentabilität geplant werden. Solche Auswertungen würden tendenziell bei allen Leitbildern relevante Resultate bringen, bei denen die Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielt, weil dort während einer Beratungsleistung viel Wert auf die Diskussion des

---

[1097] Nach [Brockhaus 2002] ist OLAP *„ein Konzept der entscheidungsorientierten Informationsverarbeitung, insbesondere der Datenfilterung. Man fasst unter diesem Begriff alle Technologien, Methoden und Verfahren zusammen, mit denen sich multidimensionale Informationen untersuchen lassen; meist bezeichnet OLAP aber nur die Oberfläche eines Datawarehouses, die der Entscheidungsunterstützung auf mittlerer und hoher Managementebene dient. Die Informationen werden bei OLAP nach verschiedenen Kriterien in mehrdimensionalen Datenwürfeln zusammengefasst und in Tabellen und Graphiken zusammengestellt (beispielsweise Verkauf und Lagerbestände nach Verkäufern, nach Filialen, nach Absatzregionen, in Zeitreihen usw.). Mithilfe verschiedener Verfahren können die Informationen z.B. nach Dimensionsebenen (etwa die Daten einer bestimmten Filiale) oder Aggregationsstufen (etwa Zeitreihen über Tage, Wochen oder Monate) interaktiv dargestellt und ausgewertet werden.“*

[1098] Siehe Kapitel 2.5.1.2

[1099] Vgl. [Hansen und Neumann 2005a] S. 821

zukünftigen Bedarfes gelegt wird und die entsprechenden Informationen auch nachgefragt werden.

Eine passive Betreuung ohne weitergehende Bedürfnisabklärungen in der Betreuungsphase wurde als Problem P55 genannt. Die meisten der befragten Kunden schätzen eine regelmässige Kontaktierung, aber die gewünschte Kontakt-Art und –Frequenz ist unterschiedlich.[1100] So kann beispielsweise ein Kontakt nur grösseren Veränderungen gewünscht werden. Für Versicherungen wäre es auch im KMU-Bereich eine Hilfe, wenn sie durch entsprechende Datenauswertungen zumindest für die Betreuung wissen würden wie hoch die gewünschte Kontaktfrequenz, und welches der geeignete Kontaktkanal für einen Kunden ist (***IT-Massnahme 34***). In diese Zuordnung könnten sowohl Kundenwünsche als auch Rentabilitätsüberlegungen der Versicherung einfliessen, welche auf einem ermittelten geschätzten Customer Lifetime Value beruhen. Eine Festlegung der Kontaktfrequenz und des primären Kontaktkanals könnte für alle Leitbilder sinnvoll erscheinen.

Mittels einer Auswertung der persönlichen Präferenzen der Kunden wären schliesslich zielgruppenspezifische Marketingaktionen (***IT-Massnahme 35***) möglich. Falls der Berater einen relativ kleinen Kundenstamm hat, könnte er aufgrund seiner Kundenkenntnisse diese Aktionen koordinieren. Wenn aber wie in P47 beklagt, ein zu grosser Kundenstamm vorhanden ist, könnte eine Unterstützung für den Berater sinnvoll sein. Kundenbindungsaktionen, welche z.B. auf standardisierten Weihnachtskarten beruhen, werden eher weniger geschätzt,[1101] wobei individuelle Aktionen[1102] oder eine Prämienrückzahlung (V43*) bei gutem Geschäftsgang geschätzt werden. Der Berater könnte durch einen Systemeintrag zu individuellen Präferenzen eine Unterstützung von gezielten Aktionen ermöglichen. Generell wäre dies vor allem bei grösseren Kunden mit einem Wunsch nach intensivem Kontakt zur Versicherung denkbar, wobei eine Leitbild-spezifische Ausgestaltung der Marketingaktionen auch möglich wäre, weshalb alle Leitbilder von individuellen Marketingaktionen profitieren könnten.

Beim heutzutage vielfach anzutreffenden hybriden Verhalten von Multi-Options-Konsumenten[1103] ist die Datenanalyse in Verbindung mit oben genannten Massnahmen umso wichtiger, weil dadurch ein umfassendes Kundenbild und eine Kundengeschichte gewonnen werden kann (V35). Aus Sicht der Versicherung sollten möglichst viele Daten erhoben werden, um solche Auswertungen machen zu können, wobei die Datenschutzrichtlinien beachtet werden müssen (P62). Es braucht gewisse Anreize für die Berater, damit sie die Soft-Faktoren der Kunden ihrer Gesellschaft mitteilen (P44), weil dadurch die Abhängigkeit vom einzelnen Berater sinkt. Anreize könnten durch spezielle Provisionierungssysteme geschaffen oder auch nicht nicht-monetärer Art sein wie

[1100] Siehe Kapitel 6.3.3.2

[1101] Vgl. Kundenerwartung 28 in der Kundenerwartungsauswertung in [Burckhardt 2006c]

[1102] Vgl. Verbesserung 146 von Berater B3 und Kunde K4 in [Burckhardt 2006c]

[1103] Siehe Kapitel 2.4.1.3

beispielsweise aufgrund einer sichtbaren Arbeitsentlastung durch das Eintragen solcher Daten.

### 7.4.2 Nachbearbeitung beim Kunden unterstützen

Sowohl aus administrationstechnischer Sicht der Versicherung als auch für eine stärkere Kundenorientierung könnte es Sinn machen, eine Kundenbeteiligung bei der Nachbearbeitung und Betreuung zu unterstützen. Ausserdem eröffnen sich zusätzliche Möglichkeiten für mehr Kundeninformationen und eine stete Aktualisierung der vorhandenen Daten. Schliesslich ergibt sich die Möglichkeit zu einer Erweiterung der Wertschöpfung durch das Übernehmen von kundenseitigen Aktivitäten, welche in einem übergeordneten Sinn mit der Versicherungsthematik zusammenhängen.

Eine Möglichkeit zur Förderung einer gezielten Beteiligung des Kunden an der Nachbearbeitung besteht darin, dem Kunden Software mitzugeben (V39). In einem Beraterinterview wurde erwähnt, dass dies bei der eigenen Versicherung schon der Fall sei, indem dem Kunden eine CD-ROM mit entsprechender Software mitgegeben werde.[1104] In einer solchen Softwarelösung könnten Tools enthalten sein, mit denen die Kunden beispielsweise Datenanpassungen, Schadenmeldungen, Beratungswünsche oder allgemeines Feedback erfassen könnten (***IT-Massnahme 36***). Daneben könnten auch Funktionen zur Unterstützung des internen Risikomanagements sehr hilfreich sein. Im genannten Beispiel, geht es um relativ spezifische Risikoabdeckungen, was die Implementierung eines Softwaretools erleichtert. Deshalb ist es fragwürdig, ob beim Kunden installierte Software für Gesamtabdeckungen sinnvoll wäre, da einzelne Aspekte immer wieder Änderungen erfahren und dadurch einen stetigen Update-Prozess bedingen würden. Aus diesem Grund wird diese IT-Massnahme nur als mittelrelevant angesehen, wobei eine Verwendung für die Leitbilder in Frage käme, welche nicht nur auf Gesamtlösungen abzielen.

Oftmals werden den Kunden Ordner mit allen Versicherungsunterlagen mitgegeben. Eine Ergänzung dazu wäre ein Online-Account bei der Versicherung (V41*). Die *Zürich Versicherungen*[1105] bieten ihren KMU-Kunden beispielsweise Online-Applikationen für die Anpassung der Personalvorsorge, die elektronische Schadenserfassung oder Mutationen im Pensionskassenbereich an.[1106] Weitergehend wären jedoch Funktionen – ähnlich dem E-Banking - denkbar, bei denen ein Kunde den Gesamtüberblick über alle seine Versicherungslösungen besitzen würde und weitergehende Leistungen wie Aktualisierungen von Vertragsdaten nutzen könnte (***IT-Massnahme 37***). Daneben könnte auch eine elektronische Terminierung von Nutzen sein, mit welcher der Kunde Einsicht in

[1104] Vgl. Verbesserung 36 von Berater B4 in [Burckhardt 2006c]

[1105] www.zurich.ch

[1106] Vgl. [Zürich Schweiz 2006]

den Kalender eines Beraters hat, um so direkt mit diesem einen Termin vereinbaren zu können.[1107] Ausserdem könnte z.B. die Deckungshöhe angepasst werden, falls sich der Lagerbestand beim Kunden verändert. Schliesslich sollte ein Online-Account Feedback-Möglichkeiten für die Kunden bieten, um Verbesserungswünsche für zukünftige Beratungen anbringen zu können, was einer Umsetzung der Verbesserungsmöglichkeit V38 entsprechen würde. Das Beschwerde-Management sollte via Internet durchzuführen sein, was eine direkte automatische Auswertung und eine schnelle Reaktionszeit ermöglichen würde.[1108] Für Kundenaccounts wären allenfalls integrierte Lösungen geeignet, bei denen der Kunde nach Situationsveränderungen gefragt wird, um möglichst viele Push-Lösungen zu erreichen, so dass Veränderungen auch bei Passivität auf Kundenseite wahrgenommen werden können. Dadurch wären Accounts mit erweiterten Funktionen eher für Leitbilder relevant, bei denen der Kunde ein gewisses Involvement zeigen möchte.

In P43 wurde das kundenseitige Problem genannt, Mitarbeiterorientierungen durchführen zu müssen, obwohl der KMU-Verhandlungspartner selber wenig Ahnung von Versicherungslösungen hat. Wenn Versicherungen solche Präsentationen durchführen würden, könnte das dazu beitragen, Synergien zwischen Privat- und KMU-Kunden auszunutzen (V14), indem potenzielle Privatkunden direkt angesprochen werden könnten. Im Rahmen dieser Präsentationen könnten den Mitarbeitern auch direkt Produkte zu besonderen Konditionen angeboten werden. Dies entspricht dem Worksite Marketing, einer „*Distributionsmethode, bei der Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden Finanzdienstleistungen direkt am Arbeitsplatz anbieten oder vermitteln. Der Kauf dieser Dienstleistungen ist für die Mitarbeitenden freiwillig, die Kosten der Leistungen werden aber oftmals direkt vom Lohn abgezogen*“[1109]. Da aber umfangreiche Mitarbeiterorientierungen bei Kleinstbetrieben für eine Versicherung zu aufwendig sein könnten, würde es möglicherweise Sinn machen, solche individuellen Mitarbeiterorientierungen über das Intranet oder das Internet anzubieten (***IT-Massnahme 38***). Gegenüber einer realen Mitarbeiterorientierung hat dies auch den Vorteil, dass eine zeitasynchrone Kommunikation möglich ist, was bedeutet, dass jeder KMU-Mitarbeiter die Orientierung zum gewünschten Zeitpunkt vornehmen kann. Wichtig wären dabei eine intuitive Bedienung, Individualität und Interaktionsmöglichkeiten, damit die potenziellen Privatkunden sich davon angesprochen fühlen. Beispielsweise könnten dazu Methoden aus dem E-Learning verwendet werden, um potenzielle Privatkunden über die Kollektivlösung und mögliche Privatlösungen verständnisgerecht zu orientieren. Generell könnte die Erschliessung dieses Distributionskanals für alle Leitbilder sinnvoll sein, wobei nicht an einer engen Versicherungsbeziehung interessierte Kunden von solchen Verflechtungen womöglich weniger begeistert wären. Die allgemeine Bedeutung der Worksite Marketings wird tendenziell auch in der Schweiz in den nächsten Jahren zunehmen. Ein Indikator dafür

[1107] Vgl. [Köhne 2002] S. 28

[1108] Vgl. [Köhne 2002] S. 28

[1109] Zitat aus [Catellani 2004]

sind die jährlichen Zuwachsraten von 30 und mehr Prozent in den USA, was Worksite Marketing zum schnellst wachsenden Vertriebskanal, sogar noch vor dem Internet, macht.[1110]

Eine weiterführende Idee besteht darin, die Wertschöpfung auszudehnen und KMU spezielle Dienstleistungen über *Applicaton Service Providing* (ASP)[1111] anzubieten wie beispielsweise die Salär- und Personaladministration (***IT-Massnahme 39***). Den KMU-Kunden bringt diese Massnahme eine Erleichterung der Administration zu einem unter Umständen besseren Preis. Versicherungen könnten den Skaleneffekt nutzen, indem sie automatisierte ERP-Anwendungen für das Angebot solcher Zusatzleistungen verwenden würden. So bietet z.B. die *Mummert-Swicon AG*[1112], welche im Jahr 2002 die *Zürich Service AG* übernommen hat, verschiedene Dienstleistungen in diesem Bereich an. Angeboten wird ein Outsourcing von Services im Bereich der Personaladministration, des Finanz- und Rechnungswesens, der Spitaladministration sowie von Banken- und Versicherungslösungen. Dies ermöglicht individuelle Lösungen auf SAP Basis zu guten Preisen.[1113] Durch entsprechende Angebote können Versicherungen oder andere Zwischenanbieter von den Methoden des Worksite Marketing zusätzlich profitieren, indem sie Spezialangebote für die Mitarbeiter der KMU in die Lösungen integrieren. Aber auch die Geschäftsleitung der KMU profitiere, indem sich auf die eigentliche Kerngeschäft konzentrieren könne.[1114] Durch solche Zusatzleistungen zum reinen Versicherungsschutz kann die Wertschöpfungskette in der Beratung verlängert werden, wobei dies tendenziell bei denjenigen Leitbildern möglich wäre, in denen der Kunde kein allzu grosses Involvement anstrebt und daher froh über eine Entlastung wäre. Insbesondere beim Risikomanagementleitbild wären solche Konzepte als versicherungsseitige Übernahme einer Gesamtlösung realistisch.

### 7.4.3 Automatisierung der Abläufe bei Nachbearbeitung und Betreuung

Wie bei der Identifikationsphase, Vorbereitungsphase und im Beratungsgespräch sind auch in der Nachbearbeitungsphase und Betreuungsphase automatisierte Abläufe von grosser Bedeutung. Die verschiedenen Policenverwaltungssysteme spielen dabei eine wichtige Rolle,[1115] wobei insbesondere der Annahmeprozess schneller sein könnte (P51), was z.B. durch zusätzliche Kompetenzen des Aussendienstes bei Offertenstellung (P46) erreicht werden könnte. Der Annahmeprozess könnte einerseits durch Möglichkeiten wie die

---

[1110] Vgl. [Catellani 2004]

[1111] [Brockhaus 2002] definiert Application Service Providing als „*das Zur-Verfügung-Stellen von Anwendungsprogrammen über das Internet oder ein unternehmenseigenes Intranet, wobei diese Programme nicht direkt auf dem Computer des Anwenders laufen, sondern aus der Ferne genutzt werden*".

[1112] www.mummert-swicon.ch

[1113] Vgl. [Mummert-Swicon AG 2006]

[1114] Vgl. [Lehmann, Pfluger et al. 2001]

[1115] Siehe Kapitel 3.4.6.5.3

vorgestellte Insurance Point of Sales Solution[1116] direkt beim Kunden oder andererseits durch definierte Prozesse über automatisierte Workflowmanagementsysteme[1117] unterstützt werden (***IT-Massnahme 40***). Ziel sollte sein, möglichst wenig Medienbrüche und Doppelspurigkeiten zuzulassen, um die Effizienz in der Nachbearbeitungsphase zu steigern. Eine effiziente Nachbearbeitung könnte auch darin bestehen, dass die Berater weniger administrative Arbeiten übernehmen müssten (P50). Dafür könnten vorgängige Datenerfassung und entsprechende Aktivitäten in der Vorbereitungs- und Beratungsgesprächsphase helfen, um die Administration in der Nachbearbeitung durch automatisierte Workflows möglichst gering zu halten. In der Nachbearbeitung würden die Berater wahrscheinlich bei jedem Leitbild eine Automation begrüssen, da dies eine Konzentration auf die Kerntätigkeit der Beratung ermöglichen würde.

Explizit wurde ein integriertes Tool zur Unterstützung von Folgeterminierungen (V40*) und gezielte Folgeberatungen bei Veränderungen (V42*) als Verbesserungsmöglichkeit genannt. Eine IT-Massnahme dazu wäre ein Kontakttreiber, welcher die Kundendaten selbständig analysiert und Ablauftermine von Eigen- und Fremdverträgen sowie Veränderungen beim Kunden überprüft (***IT-Massnahme 41***). Vielfach sind ähnliche Tools mit Erinnerungsfunktionen schon im Einsatz. Wichtig ist dabei, dass die Berater die entsprechenden Daten auch im System eintragen. Dadurch kann allerdings insbesondere beim Ablauf von Fremdverträgen ein gewisser Interessenkonflikt entstehen, da der Berater bei einem Arbeitsgeberwechsel Profit daraus schlagen kann, wenn nur ihm und nicht seiner ehemaligen Versicherung diese Informationen bekannt sind. Deshalb könnten korrekt eingetragene Fremdversicherungsabläufe allenfalls zusätzlich belohnt werden. Ein Einsatz solcher Betreuungsunterstützungstools wäre für alle Leitbilder relevant, wobei beim Verhandlungsleitbild die Daten möglicherweise nicht vorhanden wären und der Berater beim Vertrauensleitbild nicht bereit wäre, diese einzutragen, um den Kunden an den Berater und nicht an die Versicherung zu binden.

### 7.4.4 Einsatz Ubiquitous Computing während der Betreuungsphase

In Problem P71 wurden zu wenige Produkte als innovativ angesehen. Innovative Produkte könnten in Zukunft durch *Ubiquitous Computing* (UC) ermöglicht werden, was nicht eine einzige Technologie ist, sondern „*der Einsatz von Rechnertechnologie an beliebigen Orten, zu beliebigen Zeiten, in beliebigen Infrastrukturen*“[1118]. Dazu gehören Technologien wie *Radio Frequency Identification* (RFID)[1119], *Global Positioning System* (GPS)[1120] oder *Wearable*

[1116] Siehe Kapitel 7.3.3

[1117] Für Beschreibung und Definition siehe Kapitel 7.2.2

[1118] Zitat aus [Hansen und Neumann 2005b] S. 848

[1119] Beschreibung nach [Oberholzer 2003b] „*RFID dient der automatischen Identifikation durch Radiowellen, wodurch beliebige mit RFID-Tags ausgerüstete Gegenstände identifiziert werden können.*“

*Computing*[1121]. Eine Idee dahinter ist es, Gegenstände in dem Sinne intelligent zu machen, als dass diese mit der Umwelt interagieren und Impulse aussenden können. Auch wenn diese Technologien im Zusammenhang mit der Assekuranz noch relativ futuristisch klingen mögen, wären dennoch einige Anwendungen möglich. In der Regel werden Versicherungstarife aufgrund von vergangenheitsbasierten Daten berechnet. Durch UC wäre eine Berechnung möglich, welche auf Gegenwartsdaten beruht.[1122] Aus dieser Überlegung lässt sich die Möglichkeit zu dynamischen Prämienansätzen folgern, bei denen beispielsweise der Lagerbestand automatisch gemessen und daraus die angepasste Versicherungsprämie berechnet werden kann (***IT-Massnahme 42***). Das KMU profitiert von einer effizienten Lagerberechnung und kann dadurch gleichzeitig die Versicherungsprämien optimieren. Daneben könnte die Abläufe durch einen automatischen Datentransfer zur Versicherung komplett automatisiert werden. Laut [Bechmann und Fleisch 2002] biete beispielsweise der Versicherer *Progressive*[1123] in den USA für Automobilversicherungen entsprechende dynamische Ansätze an, bei welchen über GPS alle Fahrten automatisch kontrolliert werden und daraus anschliessend eine Prämie berechnet wird. Solche dynamischen Prämienansätze wären vor allem fürs Risikomanagementleitbild geeignet, in welchem die Versicherung Zusatzleistungen in Form einer Technologieunterstützung anbieten kann. Es wäre jedoch auch für andere Leitbilder denkbar, da UC ein allgemeines Effizienzsteigerungspotenzial besitzt.

Speziell beim Risikomanagementleitbild hätten weitere Anwendungen Potenzial wie beispielsweise intelligente Sachanlagen. So könnte die Assekuranz verstärkt mit der Industrie zusammenarbeiten, um gemeinsam integrierte Sicherheitskonzepte zu entwickeln und diese in der Versicherungsberatung explizit anzubieten (***IT-Massnahme 43***).[1124] Mittels Sensortechnologie könnten Anlagen proaktiv ein Risikopotenzial melden, um dadurch eine Schadenvermeidung zu erreichen. Dies würde ein erweitertes Produktangebot nach der dritten Ebene in Hallers Drei-Ebenen-Modell[1125] bedeuten. Neben dem Risikomanagementleitbild wäre das allenfalls auch in anderen Leitbildern eine Option, bei denen eine Gesamtabsicherung angeboten würde.

Eine Anwendung von UC wäre neben dem Risikomanagement und dem Risikodialog auch im Schadenmanagement oder für die Aussendienst-Steuerung eine Option mit Zukunftspotenzial. Es ist jedoch einerseits so, dass die Umsetzung noch nicht in allen Fällen

---

[1120] Beschreibung nach [Oberholzer 2003a]: *„Ermöglicht Objekte und Lebewesen auf sechs Meter genau zu orten.“* Dies wird möglich durch eine Satellitennavigation, welche der Kontrolle des US-Militärs untersteht.

[1121] Beschreibung nach [Oberholzer 2003a]: *„Portable Verfügbarkeit beliebiger Computerfunktionalitäten, die als Teil der Kleidung am Körper (Smart Clothing) getragen werden.“*

[1122] Vgl. [Oberholzer 2003a]

[1123] www.progressive.com

[1124] Vgl. [Bechmann und Fleisch 2002]

[1125] Siehe Kapitel 2.4.3.2

Anwendungsreife erreicht hat, und andererseits stellt sich ein Datenschutzproblem, weil künftig immer mehr Konsumentenhandlungen aufgezeichnet und interpretiert werden könnten, was zu einer permanenten Überwachung führen würde.[1126]

## 7.5 Phasenübergreifende und phasenunabhängige IT-Unterstützung

Zu phasenübergreifenden und –unabhängigen Aspekten werden Massnahmen zum Multi Channel Management und zur Vertriebssteuerung beschrieben, weil diese Elemente einen Einfluss auf alle Prozessphasen ausüben. Daneben werden Unterstützungsmöglichkeiten beim integrierten Risikomanagement und Massnahmen zu virtuellen Wertschöpfungskooperationen angesprochen. Folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung über die gefundenen IT-Massnahmen sowie deren geschätzte Relevanz für die verschiedenen Leitbilder und die damit ansatzweise gelösten resp. umgesetzten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten:

| Nr. | IT-Massnahme | Kapitel | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild | Kontrollleitbild | Expertengesprächsleitbild | Verhandlungsleitbild | Risikomanagementleitbild | Kooperationsleitbild | Betroffene Probleme oder Verbesserungs-möglichkeiten |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 44 | Definition und Gestaltung Multi-Kanal-Strukturen auf Strategie-, Prozess- und Informationssystemebene | 7.5.1 | ● | ● | ⊙ | ● | ● | ● | ● | ● | P4, P7, P61, P63, P65, V48 |
| 45 | Automatisierte Prozess-messung und Verwendung Balanced Scorecard | 7.5.2 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P45, P47, P50, P56, P57, V8, V46 |
| 46 | Beratersegmentierung und –zuteilung über automatisierte Kanal- und Vertriebssteuerung | 7.5.2 | ● | ● | ● | ● | ● | ⊙ | ● | ● | P21, P56, P58, V6, V18 |
| 47 | Durchgehendes integriertes Risikomanagement-System | 7.5.3 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | P10, P40, P71, V5, V28*, V34, V35 |
| 48 | Intentionsnetzwerke durch virtuelle Wertschöpfungs-kooperationen fürs Risiko-management | 7.5.4 | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ● | ⊙ | P40, P71, V15, V34, V49 |
| Legende: | | | ● Sehr relevant | | | ⊙ Mittel relevant | | | | ○ Wenig relevant | |

*Tabelle 23: Übersicht phasenübergreifende und phasenunabhängige IT-Massnahmen[1127]*

[1126] Vgl. [Bechmann und Fleisch 2002]

[1127] Eigene Darstellung, Massnahmen nach Textbeschreibung geordnet. Die Relevanz für die Leitbilder und der Zusammenhang zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten entsprechen einer Einschätzung.

### 7.5.1 Phasenübergreifendes Multi Channel Management

Wie in den vorigen Kapiteln schon gezeigt wurde, sind viele verschiedene Interaktionskanäle wie Telefon, Email, Internet oder Videokonferenzen denkbar. Die Medienwahl ist deswegen von zentraler Bedeutung für die Versicherung, weil die Kanäle unterschiedliche Kosten verursachen und die Kunden verschiedene Präferenzen haben. Der Vertrieb über mehrere verschiedene Kanäle ist jedoch nicht unproblematisch, da insbesondere dann Probleme entstehen, wenn Firmen unkoordiniert zusätzliche Kanäle anbieten. Gerade im Internet-Bereich seien viele Initiativen gestartet worden, ohne dass die strategische Bedeutung beachtet worden ist. Auf der anderen Seite würden die Kanäle oft nicht sinnvoll koordiniert, was sich beispielsweise in Problem P61 (schlechte Zusammenarbeit zwischen Innen- und Aussendienst) äussern kann.[1128] Deshalb wäre es von grosser Bedeutung die verschiedenen Kanäle und die damit verbundenen Prozesse aus einer phasenübergreifenden Sicht zu koordinieren. [Gronover 2003] schlägt in ihrer Dissertation eine konsequente Definition und Gestaltung der Multi-Kanal-Strukturen auf Strategieebene, Prozessebene und Informationssystemebene vor (***IT-Massnahme 44***). Eine Gestaltung und Steuerung würde tendenziell sowohl strategischen Überlegungen zur Bedeutung einzelner Kanäle als auch der Koordination und Vermeidung von Kanalkonflikten dienen. Aus diesem Grund wäre das phasenübergreifende Multi Channel Management für alle Leitbilder sinnvoll, wobei es beim Vertrauensleitbild vermutlich weniger relevant wäre, da dort der Hauptkommunikationskanal im persönlichen Kontakt mit dem Berater liegt.

Auf der Strategieebene geht es darum, Aktivitäten wie Kundensegmentierung, Absatzplanung, Kundenprozess-Erfassung, Medien- und Kanalanalyse, Kanalplanung sowie Kanalsteuerung zu nutzen, um eine optimale Kanalstrategie zu entwickeln. Die Planung der Kanäle soll schliesslich an den Kundenprozess angepasst werden, wobei das Verhalten der Kunden durch Regeln, Marketingmassnahmen oder Preissetzung gesteuert werden kann. Ein Zusammenhang zwischen gewünschter Kanalnutzung und dem Kundenwert konnte bisher nicht festgestellt werden, wobei unprofitable Kunden trotz zum Teil hoher Ansprüche nur selten abgewiesen werden. [Gronover 2003] hat für die Strategieebene die Handlungsempfehlungen entwickelt, dass sich eine Mulit-Kanal-Strategie am Kundenprozess orientieren sollte und das Leistungsportfolio gestrafft werden müsste. Die Kanalplanung könne dabei auch für die Umsetzung der Informationssysteme genutzt werden, wobei die Erwartungen der Verantwortlichen an die Multi-Kanal-Strategie immer durch klare Messgrössen offen gelegt werden sollten.[1129]

Auf der Prozessebene zeigt sich, dass sich die Prozesse der Interaktion zwischen Kunden und Versicherungen sowie die versicherungsinternen Prozesse durch eine stark

[1128] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 50

[1129] Vgl. [Gronover 2003] S. 172-173

wachsende Komplexität und die Notwendigkeit einer abteilungsübergreifenden Koordination auszeichnen. Mediale Kanäle sollten dabei durch Funktionen der mediengestützten persönlichen Zusammenarbeit ergänzt werden. Des Weiteren sollten die Prozesse - um eine Koordination über verschiedene Kanäle hinweg zu erleichtern - standardisiert werden. Ebenfalls müssten Wissensflüsse bewusst gesteuert werden, um sowohl Mitarbeiter als auch Kunden mit ausgewählten Informationen zu versorgen. Schliesslich sollen Kanalkonflikte mittels organisatorischer Regelungen entschärft werden, wobei kanalspezifische Regeln für Transparenz bei den Entscheidungsstrukturen sorgen sollen.[1130]

Auf der Ebene der Informationssysteme sollten verschiedene Medien mit den dazugehörigen Clients in die IT-Infrastruktur integriert werden. Zudem wäre es sinnvoll, ein anerkanntes *XML-Schema*[1131] als Standard zur Datenspeicherung zu verwenden, um Inhalte für unterschiedliche Medien nutzen zu können und dabei nur einmal abspeichern zu müssen. Um die auf der Prozessebene erwähnte Steuerung der Wissensflüsse umzusetzen, können regelbasierte Systeme[1132], Workflow-Systeme[1133] oder Personalisierungs-Engines[1134] eingesetzt werden. Eine Zusammenlegung der Kommunikationsnetze wäre erstrebenswert, um den Datenaustausch zu erleichtern, aber auch um neue Interaktionsformen und eine Kostenreduktion zu erreichen. Schliesslich ist bei sehr vielen Applikationen eine Einführung von EAI-Systemen[1135] nötig, um Applikationen kanalübergreifend in Echtzeit integrieren zu können. Um dies zu erleichtern, sollten Unternehmen einheitliche Transport- und Datenbankstandards einsetzen.[1136]

### 7.5.2 Vetriebssteuerung

In Problem P57 wurde die zu verkaufsorientierte Provision bemängelt, welche den Berater unter Druck setzt, besonders wenn die Provisionierung an bestimmte Produkte gebunden ist. Dadurch können beispielsweise Kanalkonflikte entstehen, wenn ein Berater eine ausführliche Beratung anbietet und schliesslich keine Provision bekommt, weil der

---

[1130] Vgl. [Gronover 2003] S. 173-174

[1131] Nach [Brockhaus 1996-1999] ist XML „*ein entwickelter Standard zur Strukturierung von Dokumenten im Internet, der auf SGML und HTML aufbaut. XML stellt eine vereinfachte und nutzerfreundliche Form von SGML dar. Sie ist eine Metasprache, die mit Hilfe von Markierungen, so genannter Tags, einheitliche Dokumententypen definiert*".

[1132] Diese Systeme basieren auf Regeln, welche manuell oder mit Hilfe von Datamining-Verfahren definiert oder angepasst worden sind. Vgl. [Gronover 2003] S. 161

[1133] Siehe Kapitel 7.2.2

[1134] Damit sind Nutzerprofile gemeint, welche den Wissensfluss zu steuern helfen. So können Berater beispielsweise individuelle Portalinhalte im Intranet filtern, wobei ähnliche Nutzer im Folgenden dieselben Inhalte auch auf personalisierte Weise erhalten. Vgl. [Gronover 2003] S. 161

[1135] Siehe Kapitel 2.5.1.1

[1136] Vgl. [Gronover 2003] S. 169-170

Multi-Options-Konsument einen günstigeren Direktverkaufskanal bevorzugt. Wie in Kapitel 7.4.1 angetönt, können Kanalkonflikte durch organisatorische Massnahmen entschärft werden. Hierfür wären beispielsweise ergänzende Provisionierungsansätze denkbar, durch die der Berater eine gewisse Entlöhnung für seine Beratung zugeschlüsselt bekommt, auch wenn der Kunde seine Versicherung schliesslich über einen anderen Verkaufskanal abschliesst. Um dies jedoch zuordnen zu können, wäre eine klare Prozessmessung in Verbindung mit einer *Balanced Scorecard* (BSC) sehr hilfreich (***IT-Massnahme 45***). Durch eine BSC wird das traditionelle Kennzahlensystem um zusätzliche Softfaktoren erweitert und über Ursache-Wirkungs-Relationen mit den Unternehmenszielen verknüpft. Dieses ganzheitliche Kennzahlensystem wäre damit ein strategiekonformes Managementsystem.[1137] Eine Studie von [Kobler und Mathys 2005] über das Prozessmanagement bei Schweizer Versicherern kommt zum Schluss, dass es diesbezüglich Herausforderungen auf zwei Ebenen zu bewältigen gäbe. Auf der konzeptionellen Ebene sei die Business-Performance-Messung auf die Schlüsselgrössen der operativen Performance des Versicherungsgeschäftes abzustimmen. Aus der operativen Sicht liege die Herausforderung darin, die operativen IT-Systeme mit Prozessmanagement-Systemen zu verbinden. Durch eine automatisierte Prozessmessung kann ausserdem die vielseitig beklagte Bürokratisierung vermindert werden. Die Prozessmessung müsste dabei neben reinen Abschlussquoten weitere Grössen wie Kontaktdaten und Anzahl Termine enthalten, um diese in Verbindung mit Akquisitionen auf anderen Kanälen zu setzen, was eine entsprechende Honorierung der Beratungsleistung möglich machen würde. Dies hätte den Vorteil, dass die Berater trotz verschiedener Kanalangebote eine Motivation zu umfangreichen Beratungsleistungen hätten. Auf der anderen Seite wäre das grundsätzliche Problem der unterschiedlichern Kanalkosten nicht gelöst, was entweder durch eine Kundensteuerung[1138] oder eine direkte Verrechnung der Beratung (V46) gelöst werden könnte. Eine genaue Prozessmessung für eine ausgeglichene Provisionierung käme tendenziell sämtlichen Leitbildern zu Gute, weil hiermit die Leistungen besser aufgeschlüsselt werden könnten.

In Verbesserungsmöglichkeit V6 wird vorgeschlagen, nicht nur Kundensgemente, sondern auch Beratersegmente zu bilden. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Berater einen wesentlichen Einfluss auf die Beratungsstrategie und damit auch das Leitbild der Beratung hat,[1139] weshalb es unter Umständen Sinn machen könnte, Beratersegmente zu bilden und diese den verschiedenen Leitbildern zuzuordnen. Die Beraterzuteilung könnte dadurch über eine automatisierte Kanal- und Vertriebssteuerung leitbildspezifisch erfolgen (***IT-Massnahme 46***). Die Versicherungen könnten sich bei der Beratersegmentierung beispielsweise an den Leitsätzen der verschiedenen Leitbilder und an den psychologischen Beratertypen - wie in Kapitel 3.2.4.2 vorgestellt - orientieren. Der daraus resultierende Vorteil

[1137] Vgl. [Mende 2002] S. 297

[1138] Siehe Kapitel 7.5.1

[1139] Siehe Kapitel 3.4.4

wäre eine spezifische und individuelle Behandlung der Kunden mittels des sonst schwierig zu beeinflussenden Faktors der Beraterpersönlichkeit. Auf der anderen Seite ist es naturgemäss relativ schwierig, menschliche Persönlichkeiten in ein Raster einzuteilen, weshalb möglicherweise nur eine grobe Einteilung möglich wäre. Nichtsdestotrotz könnte ein solcher Ansatz für alle Leitbilder ausser der automatisierten Variante des Verhandlungsleitbildes eine Möglichkeit zur individualisierten Kundenbehandlung über den gesamten Beratungsprozess hinweg darstellen.

### 7.5.3 Phasenübergreifende Unterstützung für ein integriertes Risikomanagement

Schon aus den spezifischen Bedürfnissen eines Unternehmens nach einer Unterstützung beim integrierten Risikomanagement[1140], beim Sicherungskreislauf[1141] und beim Bedarf nach einem Risikomanagementleitbild[1142] wird die Notwendigkeit von phasenübergreifenden IT-Massnahmen zur Unterstützung des Risikomanagements klar. Wie in Kapitel 7.4.2 angesprochen, könnten dem Kunden in der Nachbearbeitungsphase Softwareprodukte für eine laufende Unterstützung des internen Risikomanagements mitgegeben werden. Um aber den Gedanken der Unterstützung beim integrierten Risikomanagement phasenübergreifend anwenden zu können, müsste ein durchgehendes integriertes Risikomanagement-System für potenzielle und existierende Versicherungskunden existieren (***IT-Massnahme 47***). Dieses könnte in der Vorbereitungsphase benutzt werden, um die beim KMU vorhandenen Risiken zu identifizieren, respektive eine Bestandesaufnahme davon zu machen. Im Folgenden könnten weniger gut informierte Kunden durch Preference Matching Tools[1143] automatisch einen Überblick über die gewünschte Risikoverteilung gewinnen und schliesslich in Zusammenarbeit mit ihrem Berater ganzheitliche Konzepte entwickeln. Diese könnten ebenfalls im System abgebildet werden. Danach könnte der KMU-Kunde seine Risikopräferenzen aufgrund von Erfahrungswerten automatisch über das Tool anpassen, was mittels einer direkten Verbindung zur Versicherung medienbruchfrei erfolgen könnte. Eine ergänzende Anbindung intelligenter Sachanlagen durch Technologien des Ubiquitous Computing[1144] zur Vermeidung von Risiken würde ein zusätzliches Optimierungspotenzial bieten. Ein solch umfassendes Dienstleistungsangebot würde sich bei einer reinen Ausrichtung auf Versicherungslösungen eher nicht lohnen, weshalb diese Leistungen

[1140] Für KMU-Bedürfnisse und Definition integriertes Risikomanagement siehe Kapitel 3.3.3.1.2

[1141] Siehe Kapitel 3.4.2.1

[1142] Siehe Kapitel 5.3.4

[1143] Siehe Kapitel 7.3.4

[1144] Siehe Kapitel 7.4.4

hauptsächlich bei wertschöpfungserweiternden Angeboten im Rahmen des Risikomanagementleitbildes Sinn machen würden.

In [Allenspach 1999] wird vorgeschlagen, die Risiken in eine soziale, eine technische und eine finanzielle Dimension aufzuteilen, und anschliessend weiter nach versicherbarer, nicht versicherbarer und durch allgemeines Unternehmensmanagement optimierbarer Risikoverteilung aufzuteilen. So könnten beispielsweise durch allgemeines Unternehmensmanagement Bilanzentwicklungen mit einem gezielten Risikotransfer stabilisiert werden. Auf der nicht versicherbaren Ebene können Beiträge zur Schadensprävention oder Kapitalallokation geleistet werden, was den Anspruch nach einer ganzheitlichen Beratung vollständig befriedigen würde (P40). Ein durchgehendes Risikomanagementtool wurde in der Praxis nicht gesehen, aber es existieren einige Ansätze dazu wie beispielsweise der *Online Risk-Manager* der *Winterthur-Versicherungen*[1145]. Darin erfolgt eine virtuelle Beratung zur Erkennung, Bewertung, Bewältigung und Überwachung von Risiken. Die Beratung sei dabei individuell an Branche und Grösse des Unternehmens angepasst. Während der Erkennung und Bewertung werden die Hauptrisiken identifiziert und danach beurteilt, ob sie die Geschäftssituation beeinträchtigen können. Bei der Bewältigung werden Massnahmen zur Risikoabwälzung vorgeschlagen, die neben Versicherungslösungen auch Massnahmen der Betroffenen beinhalten können.[1146] Ein solches Tool könnte eine automatisierte Beratung nach dem Risikomanagementleitbild ermöglichen, wobei auch eine weitergehende Integration denkbar wäre. Besonders bei Kleinstunternehmen hätte eine Tool-Anwendung Potenzial, da eine umfassende Gesamtberatung für das Versicherungsunternehmen sehr kostspielig ausfallen kann. Es gilt jedoch kritisch anzumerken, dass eine starke Individualisierung mit grossem Aufwand verbunden wäre, da in den verschiedenen Branchen stark unterschiedliche Risikosituationen anzutreffen sind.

### 7.5.4 Virtuelle Wertschöpfungskooperationen

Für die Umsetzung eines Risikomanagementleitbildes können Kooperationen zwischen verschiedenen Anbietern einen optimalen Produktemix gewährleisten. Dazu wäre es wichtig, dass die Gesamtlösung modular aufgebaut ist (V49), damit die individuellen Lösungen in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern erstellt werden können. Dafür könnten auf virtuellen Wertschöpfungskooperationen aufbauende Intentionsnetzwerke eine Lösung bieten (***IT-Massnahme 48***). In Intentionsnetzwerken werden dem Kunden Lösungen für komplexe Bedürfnisse angeboten, wobei die Lösungen auf einer Kombination von Finanz- und Nicht-Finanzprodukten beruhen.[1147] Ein mögliches Beispiel wäre eine

[1145] www.winterthur-insurance.ch

[1146] Vgl. [Winterthur Versicherungen 2001]

[1147] Vgl. [Johannsen und Stegmaier 2002]

Zusammenarbeit zwischen Versicherungen und Sicherheitsfirmen, welche gemeinsame Angebote platzieren. Aus dem Privatkundenbereich könnte beispielsweise eine mögliche Intention lauten *„Wohlhabend und gesund leben im Alter"*[1148]. Um diese Angebote möglichst effizient umsetzen zu können, wären unternehmensübergreifende IT-gestützte Prozesse sinnvoll. [Koch 2004b] schlägt dafür Workflowmanagement-Systeme[1149] und einen Datenaustausch mit XML[1150] vor. Dies würde dem Trend einer zunehmenden Zersetzung der Wertschöpfungskette[1151] entsprechen und wäre in der genannten Anwendung vor allem fürs Risikomanagementleitbild relevant. Es ist jedoch so, dass virtuelle Wertschöpfungskooperationen auch mit neuen Vertriebspartnern möglich wären, weshalb diese mittelfristig auch für alle anderen Leitbilder relevant werden könnten.

## 7.6 Online-Geschäftsmodelle

Online-Geschäftsmodelle gehören im Prinzip ebenfalls zu den phasenübergreifenden oder phasenunabhängigen IT-Massnahmen. Weil es sich aber um zusammenhängende Massnahmen handelt, welche einen phasenverändernden Einfluss auf den Beratungsprozess und die grundsätzliche Wertschöpfung haben können, werden die verschiedenen Online-Geschäftsmodelle in diesem Kapitel gesondert aufgeführt, was jedoch keine Wertung zu den darin enthaltenen IT-Massnahmen bedeuten soll. Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über verschiedene Geschäftsmodelle im Internet:




*Abbildung 48: Geschäftsmodelle im Internet*[1152]

[1148] Zitat aus [Johannsen und Stegmaier 2002]

[1149] Für Definition siehe Kapitel 7.2.2

[1150] Für Definition siehe Kapitel 7.5.1

[1151] Siehe Kapitel 2.5.2.1

[1152] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Köhne und Ringel 2002]; Primärquelle: [Swiss Re 2000] S. 14

Diese Geschäftsmodelle werden in den nächsten Unterkapiteln kurz vorgestellt und anhand existierender Beispiele illustriert. Wenn bereits Beschreibungen in den phasenzugeordneten Kapiteln vorhanden sind, wird auf eine weitergehende Diskussion verzichtet, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung über die gefundenen IT-Massnahmen zur Umsetzung und Unterstützung der Geschäftsmodelle sowie deren geschätzte Relevanz für die verschiedenen Leitbilder und die damit ansatzweise gelösten resp. umgesetzten Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten:

| Nr. | IT-Massnahme | Kapitel | Beratungsleitbild | Serviceleitbild | Vertrauensleitbild | Kontrollleitbild | Expertengesprächsleitbild | Verhandlungsleitbild | Risikomanagementleitbild | Kooperationsleitbild | Betroffene Probleme oder Verbesserungs-möglichkeiten |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 49 | Berücksichtigung von acht Erfolgsfaktoren beim Online-Vertrieb | 7.6.1 | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ⊙ | ○ | P69 |
| 50 | P3P zum Austausch von Daten-schutzinformationen | 7.6.1 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | P16, P62, V22 |
| 51 | Themen- und Kundenprozess-portale | 7.6.2 | ⊙ | ● | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ● | ⊙ | P40, P70, P71, V15, V34 |
| 52 | Aggregator für Internet-Preisvergleiche | 7.6.3 | ⊙ | ⊙ | ○ | ● | ⊙ | ● | ⊙ | ⊙ | P12, V5, V22, V47 |
| 53 | Interessengruppen mit Online-Risikomärkten über P2P | 7.6.4 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ⊙ | ⊙ | ○ | P51, P59, P65, V15, V20, V34, V38, V46, V47 |
| 54 | Rückwärtsauktionen | 7.6.5 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | ○ | P29, P30, P59, V15, V47 |
| Legende: | | | ● Sehr relevant | | | ⊙ Mittel relevant | | | | ○ Wenig relevant | |

*Tabelle 24: Übersicht IT-Massnahmen bei Online-Geschäftsmodellen*[1153]

## 7.6.1 Online-Versicherung

Wie schon in den phasenspezifischen Massnahmen erläutert, umfasst eine Online Insurance im engeren Sinn die Internetnutzung zur Vertriebsunterstützung, zum Online-Verkauf oder -Vertrieb und zur Online-Verwaltung. Ein Verkaufsakt über das Internet scheint bei KMU's im Sinne des klassischen Online-Verkaufes bisher jedoch nicht die Regel

[1153] Eigene Darstellung, Massnahmen nach Textbeschreibung geordnet. Die Relevanz für die Leitbilder und der Zusammenhang zu Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten entsprechen einer Einschätzung.

zu sein, so dass kein Selbstbedienungsleitbild[1154] bei KMU's identifiziert werden konnte. Eine Vertriebsunterstützung bedeutet, dass die Versicherungsprodukte zwar online angeboten werden, dies jedoch zum selben Preis wie beim normalen Offline-Kanal.[1155] Damit ergeben sich zwar keine Kanalkonflikte, aber das Internet wird so nur die Rolle der Vertriebsunterstützung einnehmen, weil der Kunde abgesehen von der schnelleren Abwicklung aus beratungstechnischer Sicht wenige Anreize für einen Online-Kauf hat. Deshalb ist eine Vertriebsunterstützung hauptsächlich in der Identifikations- und Vorbereitungsphase nützlich, um den Kunden mit zusätzlichen Informationen zu versorgen.[1156] Im Kontext der Online-Geschäftsmodelle wird ein Online-Verkauf oder –Vertrieb als gleichwertiger Vertriebskanal verstanden, der über eigene Preise verfügt, aber keine zwingende Zuschlüsselung zu einem Berater haben muss.[1157] Daraus können tendenziell Kanalkonflikte entstehen, weshalb bei einem gleichzeitigen Vertrieb über den klassischen Aussendienst entsprechende Prozessmessungsmassnahmen für eine gerechte Zuschlüsselung nötig sein würden.[1158] Beispiele für Versicherungen, welche einen Online-Verkauf zu günstigeren Konditionen anbieten sind *HUK24*[1159], *INEAS*[1160], oder *mamax*[1161]. Dabei scheint durchaus ein Potenzial zum direkten Internetverkauf vorhanden zu sein, denn die Zahl der Neukunden bei *mamax* hat in den letzten Jahren beispielsweise stark zugenommen.[1162] Alle diese Fälle sind jedoch auf Privatkunden beschränkt. Unter Online-Verwaltung werden schliesslich Kundenservices, Informationen und eine laufende Betreuung in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase übers Internet verstanden.[1163] Wie schon in Kapitel 7.4.2 beschrieben, kann dies mittels Online-Verwaltung durch Kundenaccounts realisiert werden.

Wie in Kapitel 3.4.6.4.3 gezeigt, gibt es gewisse Hinderungsgründe für den Online-Vertrieb, weshalb es auch im Hinblick auf Problem P69 (schlechter Internetauftritt) nötig wäre, verschiedene Faktoren zu beachten. Dafür haben [Homburg, Schäfer et al. 2003] acht Erfolgsfaktoren für den Internetauftritt im Vertriebskontext aufgestellt, welche insbesondere von Versicherungen mit einem Online-Versicherungs-Angebot beachtet werden sollten (***IT-Massnahme 49***).*Gestalterische Erfolgsfaktoren* sind ein einfaches und schnelles Zurechtfinden auf den Internetseiten, wobei der Nutzer niemals überfordert werden sollte. Dazu können ausserdem graphische Elemente eingesetzt werden, um den Nutzer zu lenken und auf bestimmte Angebote hinzuweisen. *Serviceorientierte Erfolgsfaktoren* nehmen dem Kunden

[1154] Siehe dafür [Huber 2006]

[1155] Vgl. [Köhne 2002] S. 29

[1156] Siehe Kapitel 7.2.3

[1157] Vgl. [Köhne 2002] S. 29

[1158] Siehe Kapitel 7.5.2

[1159] www.huk24.de

[1160] www.ineas.de

[1161] www.mamax.de

[1162] Vgl. [Versicherungswirtschaft 2003]

[1163] Vgl. [Köhne 2002] S. 29

Arbeit und Kosten ab. So ermöglicht ein Kundenaccount eine Speicherung von Kundendaten und bisher geäusserten Wünschen, oder es können dem Kunden Preisvergleiche angeboten werden. *Technologische Erfolgsfaktoren* umfassen die fehlerfreie Umsetzung und insbesondere bei Zahlungssystemen angemessene Sicherheitsmassnahmen. Die *organisatorischen Erfolgsfaktoren* sorgen für die Koordination der Leistungen, damit die Interaktion rund um die Uhr möglich ist und die Antwortzeiten möglichst kurz gehalten werden können. *Produktpolitische Erfolgsfaktoren* beinhalten u. a. die vertrauensfördernde Wirkung von bekannten Marken, was insbesondere beim physisch nicht greifbaren Produkt einer Versicherung eine gewisse Relevanz haben könnte. *Preispolitische Erfolgsfaktoren* verlangen einen gewissen Preisabschlag bei Online-Dienstleistungen, welcher auch an die Kunden weitergegeben werden sollte. Der Online-Verkauf, nicht aber die reine Vertriebsunterstützung, würde diesen Erfolgsfaktor stützen. *Kommunikationspolitische Erfolgsfaktoren* weisen auf eine vermehrte Nutzung des Online-Marketings hin. *Logistische Faktoren* sind schliesslich bei Versicherungen eher weniger entscheidend, da es sich nicht um ein physisch auszuliefernde Produkt handelt.[1164] Nichtsdestotrotz sollte die schriftliche Police bei einem Online-Verkauf innert nützlicher Frist beim Kunden erscheinen. Die Verfolgung dieser acht Erfolgsfaktoren erscheint bei allen Leitbildern relevant, in denen auch eine Online-Versicherung möglich wäre. Beim Vertrauensleitbild würde die Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren tendenziell am wenigsten Wirkung zeigen, und beim Beratungs- und Expertengesprächsleitbild würden aufgrund der komplexen Interaktion eher nur für die Vertriebsunterstützung oder die Online-Verwaltung in Frage kommen.

Mit der zunehmenden Virtualisierung werden oft Einwände laut zur Datenschutzproblematik (P62). Durch Aktionen und Marketingmethoden ist es zwar möglich, gewisse Daten von potenziellen Kunden zu erhalten. Um aber das kundenseitige Misstrauen gegenüber dem Umgang mit den eigenen Daten abzubauen, braucht es eine klare Kommunikationspolitik durch die Versicherungen. Deshalb könnte insbesondere bei den Online-Geschäftsmodellen der Industriestandard *Platform for Privacy Preferences* (P3P) (***IT-Massnahme 50***) verfolgt werden Dieser Standard ermöglicht eine einfache Kontrolle der Nutzer über die Verwendung der persönlichen Informationen auf den besuchten Webseiten. Im Prinzip handelt es sich dabei um standardisierte Antworten zu einem Fragenset, welches alle wichtigen Richtlinien zum Umgang mit Nutzerdaten abdeckt. P3P, welcher schon auf den meisten neueren Browsern integriert ist, wurde vom *World Wide Web Consortium* (W3C)[1165] entwickelt.[1166] Dies würde insbesondere misstrauischen Kunden klar aufzeigen, was mit ihren Daten geschieht. Tendenziell könnte dies deshalb zu einem Vertrauensgewinn auf der Kundenseite führen, weshalb die Kunden vermehrt auch im Versicherungsbereich

[1164] Vgl. [Homburg, Schäfer et al. 2003] S. 268-270

[1165] www.w3.org

[1166] Vgl. [W3C 2006]

bereit sein würden, Online-Transaktionen vorzunehmen. Benutzt wird dieser Standard beispielsweise schon bei der Online-Automobilversicherung von *Progressive*[1167], bei welcher die genaue Verwendung der erhobenen Daten nach dem P3P-Standard beschrieben wird.[1168] Weil es sich dabei um eine Massnahme handelt, welche allgemein vertrauensfördernd wirken kann, wären tendenziell alle Leitbilder positiv davon beeinflusst.

### 7.6.2 Portale

Ein Spezialfall, welcher fürs Worksite-Marketing verwendet werden kann, ist das Angebot von Versicherungsleistungen über das Intranet eines KMU-Kunden. Dabei könnten als Gegenleistung für die unternehmensseitige Unterstützung eines solchen Geschäftsmodells Prämienrabatte auf die Kollektivversicherungen gewährt werden. Weil die Online-Mitarbeiterorientierung in der Nachbearbeitung aber eine mit ähnlichen Möglichkeiten verbundene IT-Massnahme darstellt, wird an dieser Stelle nicht weiter auf Versicherungsangebote im Intranet von KMU's eingegangen, sondern auf das Kapitel 7.4.2 verwiesen.

Internet-Portale können einen Einstiegspunkt für ein strukturiertes, themenbezogenes Vorgehen darstellen. Daher sollten Internet-Portale die Nutzer mit einem Grundstock an Informationen und Diensten versorgen, damit sich diese bei der Arbeit im Internet orientieren können. Dabei kann unterschieden werden zwischen horizontalen Portalen und vertikalen Portalen. Horizontale Portale erlauben einen Einstiegspunkt in ein sehr breites Themenspektrum. Auf der anderen Seite könnten aber gerade für Versicherungen vertikale Portale interessant sein, welche auf bestimmte Segmente und folglich auf spezifische Themen ausgerichtet sind.[1169] Dadurch wird es für die Versicherungen möglich, eine spezifische Zielgruppe gezielt anzusprechen, ohne die einzelnen Kunden zu kennen. So wurde beispielsweise im Jahre 2000 mit grossem Enthusiasmus das KMU-Portal Plenaxx gegründet und von *Swisscom*[1170], *UBS*[1171], *Valora*[1172] und *Mobiliar Versicherungen*[1173] mit grossem finanziellem und personellem Aufwand unterstützt. Plenaxx stand da für einen vollen Zugang und Zugriff auf viele unternehmensunterstützende Funktionen und richtete sich an Kleinunternehmen, welche einen Einstieg ins E-Business suchten.[1174] Aus Versicherungssicht sollten KMU's durch eine Ansprache auf diesem vertikalen Portal als Kunden gewonnen werden. Es wurde prognostiziert, *„dass wegen des höchst attraktiven*

---

[1167] www.progressive.com

[1168] Vgl. [Drive - Insurance from Progressive 2006]

[1169] Vgl. [Döring 2003] S. 112

[1170] www.swisscom.com

[1171] www.ubs.com

[1172] www.valora.com

[1173] www.mobiliar.ch

[1174] Vgl. [Tagesanzeiger 2000]

*Angebots bald Tausende KMU's und Jungunternehmer das Portal nutzen werden*"[1175]. Nur ein Jahr nach seiner Gründung krachte das Internetportal jedoch unter einer Schuldenlast von 40 Mio. Fr. zusammen. Dieses Beispiel zeigt, dass insbesondere bei vertikalen Internetplattformen eine sehr klare Zielgruppenfokussierung vorhanden sein muss. So sind KMU's als solches eine äusserst heterogene Zielgruppe mit unterschiedlichen Risiken.[1176]

Ein möglicherweise erfolgreicheres Modell stellen Themen- und Kundenprozessportale dar, welche sich durch einen erweiterten Denkrahmen über finanz- und versicherungsspezifische Funktionen hinaus an Situationen und Branchen von KMU's richtet (***IT-Massnahme 51***).[1177] Ein solches Portal könnte beispielsweise alle Aspekte des Risikomanagements für eine oder mehrere Branchen behandeln, wobei die Versicherung nur einen Teil in einem kooperativen Netzwerk darstellt. Auf der anderen Seite wäre es auch denkbar, dass sich ein Portal an eine spezifische Situation wie z.B. die Gründung oder die Nachfolgeregelung eines KMU's richtet. Im Unterschied zum gescheiterten Plenaxx sollte ein Portal innerhalb des KMU-Bereiches auf eine Branche, ein Aspekt wie das Risikomanagement oder auf eine Situation beschränkt sein, damit es dem nach Informationen suchenden Kunden auch wirklich den Mehrwert eines vertikalen Portals bieten kann. Eine mögliche Produktinnovation, welche in Verbindung mit solchen Portalen geschaffen werden könnte, wäre eine kooperative Leistungsintegration. Eine kooperative Leistungsintegration verbindet das Produkt Versicherung mit anderen Themen. Ein Beispiel dafür wäre, dass bei einem Autokauf das entsprechende Prämienniveau direkt angezeigt und die Versicherung mitverkauft werden kann.[1178] Es könnten auch Bereiche aus dem Risikoverminderungsbereich für KMU's direkt zusammen mit der Versicherungsprämie verhandelt und abgeschlossen werden. Dies weist auf eine vielseitige Verwendbarkeit hin, welche die Leistungen der dritten Ebene von Hallers-Ebenenmodell[1179] in eine Versicherungsberatung integrieren würden.

Das Risikomanagementleitbild könnte aufgrund der genannten Beispiele von solchen Portalen profitieren, wobei Themen- und Kundenprozessportale im Prinzip aus einem Fokus der Situationsanalyse herauskommen, wie das beim Serviceleitbild der Fall ist. Daneben könnten solche Lösungen auch einen Überblick beim Kontrollleitbild oder sogar einen Einstieg ins Verhandlungsleitbild bieten. Für das Kooperationsleitbild wären Lern-Plattformen denkbar, auf denen sich der Kunde gezielt zu den einzelnen Themen informieren kann. Weitere Vorteile einer kooperativen Leistungsintegration auf Themen und Kundenprozessportalen liegen in der Ganzheitlichkeit der angebotenen Leistungen, einer

[1175] Zitat aus [Schillig und Küng 2001]

[1176] Vgl. [Wirth 2001]

[1177] Vgl. [Bechmann 2002] S. 124

[1178] Vgl. [Bechmann 2002] S. 128

[1179] Siehe Kapitel 2.4.3.2

klaren Kundensituationsausrichtung, einer Zeit- und Ortsunabhängigkeit durch die Transaktionen übers Internet und eines durchgängig automatisierbaren Prozesses.[1180]

### 7.6.3 Marktplätze

Um den KMU-Kunden einen besseren Überblick über den Markt zu bieten, könnte ein Aggregator dem Kunden Preisvergleiche übers Internet (***IT-Massnahme 52***) ermöglichen. Dabei würde es sich um einen elektronischen Marktplatz handeln, auf dem verschiedene Versicherungen ihre Angebote platzieren könnten. Die Kunden könnten dabei mit virtuellen Beratungstools ihren Bedarf festlegen, um in der Folge zwischen den Angeboten auswählen zu könnten. Üblicherweise präsentieren sich die Angebote in einer Rangfolge, welche nach der Höhe der Prämien sortiert ist. Sobald sich der Kunde für ein Angebot entschieden hat, schliesst er direkt mit dieser Versicherung den Vertrag ab.[1181] Als prominentes Beispiel in diesem Bereich sei der Aggregator *Comparis*[1182] genannt, welcher Preisvergleiche für private Versicherungen in der Schweiz anbietet. Ein Problem dieser Preisvergleiche besteht jedoch darin, dass die Produkte oft sehr heterogen sind, was die Vergleichbarkeit erschwert.[1183] Dies könnte mit ein Grund sein, weshalb Comparis keine KMU-Angebote vergleicht. Dass es aber nicht grundsätzlich unmöglich ist, zeigt *eHealthInsurance*[1184] aus den USA, wo auch Prämienvergleiche zwischen KMU-Gesundheitsversicherungen möglich sind. Dies würde der Umsetzung von V47*, der Forderung nach elektronischen Marktplätzen, in dem Sinne entsprechen, als dass dadurch ein Vergleich zwischen verschiedenen Lösungen ermöglicht wird. Insbesondere kritische, gut informierte und preissensitive Kunden schätzen in der Regel solche unabhängigen Preisvergleiche.[1185] Aggregatoren würden sich deshalb speziell fürs Kontrollleitbild eignen. Daneben könnten sie eine Vorbereitung für eine allfällige Verhandlung oder eine Preisabschätzung ermöglichen, was von Kunden mit einer gewissen Einsatzbereitschaft begrüsst würde.

Bei reinen Preisvergleichen kann es jedoch zu Nachteilen für den Marktplatz-Betreiber kommen, wenn Versicherungen direkt Verbindungen zu den Kunden aufnehmen und für weitere Abschlüsse den Marktplatz zu umgehen versuchen. Daneben ist es oftmals schwierig nachzuweisen, welche Kontakte durch einen Aggregator vermittelt worden sind. Deshalb zeigte sich im deutschen Markt ein Trend zu einer Funktionsausweitung, in welcher die Marktplatzbetreiber als Makler walten. Der Hauptunterschied zu reinen Preisvergleichen liegt in einem Online-Vertragsabschluss und einer Online-Verwaltung auf den Internet-

[1180] Vgl. [Bechmann 2002] S. 131

[1181] Vgl. [Bechmann 2002] S. 111-112

[1182] www.comparis.ch

[1183] Vgl. [Swiss Re 2000] S. 16

[1184] www.ehealthinsurance.com

[1185] Vgl. [Swiss Re 2000] S. 15

Plattformen der Marktplätze. Durch die Rolle als Client-Owner oder Service-Broker[1186] können auch relativ einfach Folgeabschlüsse getätigt werden.[1187]

### 7.6.4 Online-Risikomärkte

Ausgehend von einer B2B-Geschäftsbeziehung agieren bei RV-Risikomärkten Online-Betreiber als Vermittler zwischen Versicherungen oder Gross-Unternehmen, welche ihre Risiken platzieren können, und Rückversicherungen.[1188] Weil dies keine direkten Auswirkungen auf die Beziehung einer Versicherung mit KMU-Kunden hat, sei auf eine weitere Beschreibung an dieser Stelle verzichtet.

Auf der anderen Seite bietet der Zusammenschluss von Interessengruppen durch ein P2P-System[1189] ein gewisses Innovationspotenzial. Zur Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells könnten existierende Interessen-Gemeinschaften ihren Risikoausgleich über das Netzwerk selbst organisieren, wobei die Leistungsabwicklung entweder durch einzelne Mitglieder oder den Netzwerkkoordinator erfolgen würde (***IT-Massnahme 53***). Versicherungen könnten dabei trotz Verlust eines Teils ihres Kerngeschäfts aktiv als Koordinator mitwirken, um so wenigstens die Leistungsabwicklung als Wertschöpfungselement zu behalten. [Koch, Donner et al. 2001] könnten sich besonders im Risikomanagement der gewerblichen Wirtschaft ein Verwendung dafür vorstellen. Vorteilhaft würden sich dabei die geringeren Gesamtkosten und die Netzwerkeffekte für die Peers auswirken. Zurzeit sind jedoch noch keine konkreten Ansätze für solche Modelle in der Versicherungswirtschaft erkennbar.[1190] Aufgrund der ständigen Interaktion und der Verhandlungsmöglichkeiten wäre dies allenfalls in Zukunft beim Verhandlungsleitbild von Relevanz.

### 7.6.5 Rückwärtsauktionen

Elektronische Rückwärtsauktionen würden eine Möglichkeit für eine effiziente Umsetzung des Verhandlungsleitbildes bieten (***IT-Massnahme 54***). Dabei geht es darum, dass Kunden ihr Risiko auf dem Markt platzieren können und die Versicherungen anschliessend innerhalb einer gewissen Zeitspanne darum bieten müssen. Der Kunde platziert eine sehr genaue Definition der nötigen Risikoabsicherung und die gewünschte Höhe der Versicherungsprämien auf der Auktionsplattform. Im Folgenden können die Versicherungen Angebote machen und sich gegenseitig unterbieten. Der Kunde muss seine persönlichen (nicht prämienrelevanten) Daten dabei erst nach der Entscheidung

[1186] Siehe Kapitel 2.5.2.1

[1187] Vgl. [Bechmann 2002] S. 115-116

[1188] Vgl. [Swiss Re 2000]

[1189] Für Definition siehe Kapitel 7.2.3

[1190] Vgl. [Koch, Donner et al. 2001]

preisgeben.[1191] Aus Sicht der Versicherten würden solche Rückwärtsauktionen durchaus Sinn machen, weil der Preis dadurch optimiert werden kann. Es bedarf jedoch auf Kundenseite einer guten Informiertheit und einer hohen Selbständigkeit. Um Rückwärtsauktionen auch aus Sicht der Versicherungen rentabel zu gestalten, sind standardisierte Prozesse auf der Auktionsplattform wichtig.[1192]

In den USA existiert mit *Insurancetracker*[1193] ein Beispiel, bei welchem der Bedarf, der an eine Auswahl von Versicherungen gesendet wird, direkt eingetragen werden kann. Das Eintragen der Attribute für eine kollektive Krankenversicherung ist dabei relativ einfach gestaltet, weshalb tendenziell auch KMU-Unternehmer mit einer mittleren Erfahrung in Versicherungsfragen ihren Bedarf spezifizieren könnten.

Somit kann zusammengefasst werden, dass insbesondere das Verhandlungsleitbild mit solchen Rückwärtsauktionen umgesetzt werden könnte. Eine Schranke zwischen KMU- und Grosskundenbetreuung müsste dabei nicht mehr organisatorisch erfolgen, sondern könnte allenfalls über gewisse Mindestvolumen festgelegt werden. Bei einer Rückwärtsauktion steht der spezifizierte Kundenbedarf im Zentrum und nicht in erster Linie das Produkt. Je genauer der Kundenbedarf spezifiziert werden kann, desto einfacher wird die Vergleichbarkeit der Versicherungsangebote sein. Deshalb ist es wichtig, dass beim Kunden eine klar strukturierte Bedürfnisabklärung erfolgt. Eine kundenseitige Bereitschaft zu einem Involvement muss da sein, je aber strukturierter die Auktionsplattform aufgebaut ist, desto unerfahrener können die Kunden sein.

## 7.7 Zwischenfazit und Ausblick

Durch die Zuordnung der aus Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten entwickelten IT-Massnahmen zu den verschiedenen Leitbildern wird die These zu den IT-Massnahmen bestätigt. Indem gezielte IT-Massnahmen zur Schliessung von Gap Ω vorgeschlagen werden, wird die Möglichkeit einer verbesserten Effizienz bei den bestehenden Leitbildern und einer erleichterten Umsetzung von neuen Leitbildern geschaffen.

Die Rolle der IT für den Beratungsprozess zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht per se gewünscht wird, weil der persönliche Kontakt in einer herkömmlichen Versicherungsberatung viel zählt, es wohl aber möglich ist durch Informationstechnologie sehr viele existierende Probleme zu lösen und neue Möglichkeiten zu schaffen. IT-Massnahmen können insbesondere bei der Dateninterpretation und bei der automatisierten Datenübertragung grosse Erleichterungen schaffen. Für die Dateninterpretation können beispielsweise Datamining-Methoden genutzt werden, um eine leitbildspezifische

[1191] Vgl. [Bechmann 2002] S. 113

[1192] Vgl. [Swiss Re 2000] S. 16

[1193] www.insurancetracker.com

Kundensegmentierung zu ermöglichen. Der Berater kann ausserdem vor Ort durch mobile Kleingeräte und spezifische Beratungstools unterstützt werden, wobei eine dominante Verwendung der IT zu vermeiden ist. Gewisse Massnahmen wie beispielsweise ein durchgängiges Multi-Channel-Management sollten alle Versicherungen verfolgen, welche keine fokussierte Nischenstrategie verfolgen, weil sich das Kundenverhalten und Ansprüche an die Kommunikationskanäle markant verändert haben und sich weiter verändern werden.

Die meisten der genannten Massnahmen bringen direkt oder indirekt Effizienzgewinne für den Beratungsprozess. So würde ein Straight Through Processing beim Kunden mit einer Datenerfassung und Echtzeitverarbeitung viele Medienbrüche verhindern und ein schnelleres Vorgehen ermöglichen. Daneben bringen Online-Massnahmen auch ein grosses Potenzial für Effizienzsteigerungen, sei es als reine Informationsversorgung, als virtuelle Beratung oder als elektronischer Marktplatz. Die Unterstützungsanforderungen im Beratungsprozess sind aber je nach verfolgtem Leitbild sehr unterschiedlich, weshalb die Verbindung zwischen Leitbildern und IT-Massnahmen als wichtig erscheint. Daher sollten diese Massnahmen gezielt dort eingesetzt werden, wo es auch einen Mehrwert bringt. Bei neuen Wertschöpfungsmodellen stellt die IT teilweise sogar einen Enabler dar, welcher eine effiziente Umsetzung überhaupt erst möglich macht.

Der für Kunden optimale Einsatz der IT ist aber nicht nur von den gewünschten Leitbildern, sondern auch von Faktoren wie dem Vorwissen, dem Bildungsniveau oder der Bedarfskomplexität abhängig. Beim Vorwissen könnte noch zwischen IT-Kenntnissen und Versicherungswissen unterschieden werden. Weil die Untersuchung dieser Faktoren aber nicht den Gegenstand dieser Arbeit darstellt, wurde der IT-Einsatz nur hinsichtlich seiner Eignung für die verschiedenen Leitbilder untersucht. In Zukunft könnten Technologien wie Ubiquitous Computing oder erweiterte Angebote für KMU's über Application Service Providing den ganzen Wertschöpfungsprozess verändern. Aus den beschriebenen IT-Massnahmen kann aber geschlossen werden, dass Innovationen im Beratungsprozess nicht nur durch technologische Treiber entstehen, sondern hauptsächlich durch eine Verbindung zwischen neuen Leitbildern und stützenden IT-Massnahmen.

# 8 Schlussfazit und Implikationen

## 8.1 Schlussfazit der Arbeit

Durch die veränderte Marktlogik seit der Krise in der Versicherungswirtschaft nach der Jahrtausendwende, als wieder vermehrt das Tagesgeschäft und damit die klassischen Teile der Wertschöpfungskette ins Zentrum gerückt sind, zeigt sich die Wichtigkeit des Beratungsprozesses als Element des Versicherungsvertriebs. Dabei sind Tendenzen zu einer sich verändernden Wertschöpfung mit Distributionsveränderungen und neuen Wertschöpfungsmöglichkeiten auszumachen. Mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und dem zunehmend hybriden Kundenverhalten steigen einerseits die Anforderungen, sich durch eine verstärkte Kundenorientierung von Konkurrenten zu differenzieren, und andererseits entsteht ein Kostendruck auf den Vertrieb. Deshalb sollten Beratungsprozesse kundenorientierter und gleichzeitiger effizienter werden, was hohe fachliche, soziale und methodische Anforderungen an die Berater stellt. Eine verstärkte Kundenorientierung ist dabei nur möglich, wenn die spezifischen Bedürfnisse der KMU-Kunden verstanden werden. Dazu sollten für eine gezielte Beratungsleistung geeignete Kundensegmentierungskriterien gefunden werden. Der Beratungsprozess, als Interaktion zwischen Kunde und Berater, wurde in dieser Arbeit anhand von fünf Phasen beschrieben. Übergeordnete Strategien zum Vorgehen bei einem Beratungsprozess lassen sich in der Literatur zwar einige finden, diese sind aber nicht mit spezifischen Handlungsempfehlungen verbunden. Daneben weisen einige Problematiken auf eine fehlende Effizienz und Effektivität beim Beratungsprozess hin. Deshalb stellt sich die Frage, wie sich der Beratungsprozess hinsichtlich seiner Effizienz und Effektivität verbessern lässt.

Die Rolle der IT hat sich während der Krise in der Versicherungswirtschaft hin zu einer nutzenorientierten Sicht gewandelt, dennoch bieten sich nach wie vor Chancen durch die schnelle Entwicklung der technologischen Umwelt. Vielfach behindern aber Alt-Systeme den Fortschritt bei Versicherungen. Dem Trend zu einer verstärkten Kundenorientierung wurde durch die Einführung von CRM-Systemen Rechnung getragen. Für den Beratungsprozess stellt die IT jedoch ein zweischneidiges Schwert dar. Sie eröffnet einerseits zwar neue Möglichkeiten, andererseits besteht vielerorts die Gefahr, dass die persönliche Interaktion als wichtiges Element einer Beratung verloren geht. Deshalb sollte Rücksicht genommen werden auf die besonderen Anforderungen von IT-gestützten Interaktionsformen. Falls die IT jedoch zielgerichtet eingesetzt wird, bietet sie Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zu einer höheren Kundenorientierung.

Als Antwort auf die steigenden Anforderungen an das Vorgehen beim Beratungsprozess und aufgrund der Möglichkeiten, welche sich durch den Einsatz von IT

ergeben, wurden drei Thesen formuliert, welche durch die methodische Verwendung eines abgeänderten Servicequalitätsmodells von [Zeithaml, Parasuraman et al. 1990] im Rahmen des empirischen Teils dieser Arbeit überprüft wurden. Um die bestehenden strategischen Grundausrichtungen mit Handlungsanforderungen zu verbinden wurde der Leitbildansatz mit Leitidee und Leitsätzen geschaffen. Aufgrund von bisher unerfüllten Kundenerwartungen konnten neue Leitbilder identifiziert werden, was im Prinzip ein „*Effektivitäts-Gap*" darstellt. Ein „*Effizienz-Gap*" wurde anhand einer relevanzgewichteten Zuordnung von spezifischen Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten zu den bestehenden Leitbildern beschrieben. Darauf ausgerichtete IT-Massnahmen schliessen damit die beiden Gaps, indem sie existierende Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten beheben respektive umsetzen und eine erleichterte Umsetzung von neuen Leitbildern ermöglichen.

Anhand von Praxisuntersuchungen mit Versicherungsberatern und KMU-Kunden konnten das Serviceleitbild, das Beratungsleitbild und das Vertrauensleitbild identifiziert werden. Das Beratungsleitbild bedeutet beispielsweise eine starke Fixierung auf die gemeinsame Lösungsdiskussion bei einer sehr hohen Beratungsbereitschaft und Nachhaltigkeit, was ein hohes Kundeninvolvement erfordert. Aus der Differenz zwischen bestehenden Leitbildern und den Kundenerwartungen wurden das Kontrollleitbild, das Expertengesprächsleitbild, das Verhandlungsleitbild, das Kooperationsleitbild sowie das Risikomanagementleitbild als Möglichkeiten für neue Leitbilder identifiziert. Das Risikomanagementleitbild äussert sich beispielsweise in einer erweiterten Beratung, bei welcher nicht nur der Versicherungsbedarf, sondern alle Aspekte des internen Risikomanagements integriert beraten und angeboten werden. Durch einen gezielten Einsatz dieser verschiedenen Leitbilder ist zwar ein effektiveres Vorgehen möglich, nicht aber ein effizienteres.

Um das Verbesserungspotenzial spezifizieren zu können wurde in den empirischen Untersuchungen nach Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht. Viele davon hingen mit einer ungenügenden Beschaffung oder Analyse von Kundeninformationen zusammen. Insbesondere weiche Faktoren wie Erwartungen, Erfahrungen oder Kundenziele werden nicht oder zu spät nachgefragt. Daneben sollte die Individualität höher und die Betreuung aktiver sein. Eine Vereinfachung und höhere Geschwindigkeit der Arbeitsflüsse wurden sowohl auf Kunden- als auch Beraterseite genannt. Die IT sollte dabei Unterstützung mit spezifischen Tools, innovativen Kanälen oder neuen Geschäftsmodellen leisten.

Auf Basis dieser Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten sowie Anforderungen aus neuen Leitbildern wurden deshalb IT-Massnahmen entwickelt, um die bestehenden Leitbilder effizienter auszugestalten und die Umsetzung der neuen Leitbilder zu erleichtern. Es wird dabei nicht primär davon ausgegangen, dass IT-Unterstützung per se gewünscht wird, sondern dass durch den gezielten Einsatz von IT-Massnahmen bestehendes Verbesserungspotenzial ausgenutzt und neue Beratungs-Möglichkeiten geschaffen werden können. Besonders im Bereich der Dateninterpretation und bei der automatisierten

Datenübertragung können IT-Massnahmen Erleichterungen schaffen. Es könnten beispielsweise Verfahren aus dem Datamining verwendet werden, um eine bedürfnisorientierte Kundensegmentierung nach gewünschten Leitbildtypen vorzunehmen. Die dafür nötigen Informationen sollten durch eine gezielte Erfassung von weichen Faktoren gesammelt und für spätere Kundenakquisitionen genutzt werden. Daneben wären im Online-Bereich sehr viele Massnahmen denkbar, welche von einer Informationsplattform über eine virtuelle Beratung bis hin zu elektronischen Marktplätzen reichen. Der Einsatz diverser Beratungstools kann die Arbeit des Beraters erleichtern, wobei eine Dominanz der IT während einer klassischen Beratungsleistung zu vermeiden ist. Des Weiteren sollten die Geschäftsprozesse effizienter ablaufen, wie beispielsweise mit einem Straight Through Processing, bei dem Kundendaten vor Ort elektronisch erfasst und ohne Medienbrüche in kürzester Zeit verarbeitet werden können. Ausserdem sind erweiterte Dienstleistungen für KMU's wie die Abnahme von Betriebsfunktionen durch Application Service Providing denkbar, bei denen als Zusatzeffekt das Cross-Selling Potenzial für die KMU-Mitarbeiter als Privatpersonen genutzt werden kann, was dem Grundsatz des Worksite Marketing entspricht. Eine andere Möglichkeit für innovative Produkte würden dynamische Deckungskonzepte mit der Nutzung von Ubiquitous Computing bedeuten. Bei den vielen verschiedenen Kommunikations- und Vertriebskanälen ist ausserdem insbesondere ein systematisches Multi Channel Management wichtig, welches auf Strategie-, Prozess- und Informationssystemebene gesteuert wird. Schliesslich könnte die IT beim Verhandlungsleitbild möglicherweise sogar als Enabler wirken, indem sie effiziente Verhandlungen über internetbasierte Rückwärtsauktionen ermöglicht.

Somit wird es durch eine kundenindividuelle, gezielte und IT-gestützte Anwendung der neu identifizierten Leitbilder möglich, Innovationen für den Beratungsprozess in der Versicherungswirtschaft zu schaffen, welche ein effizienteres Vorgehen mit einer höheren Kundenorientierung zu verbinden vermögen.

## 8.2 Implikationen für die Forschung

Aus Sicht der Forschung könnte es interessant sein, die existierenden Leitbilder oder die in dieser Arbeit vorgeschlagenen neuen Leitbilder mit einer breit abgestützten empirischen Untersuchung zu analysieren. Für diese Arbeit gilt es kritisch anzumerken, dass die Leitbilder auf relativ wenigen Beobachtungen und Interviews aufbauen. Durch die qualitativen Interviews konnten zwar viele verschiedene Aspekte betrachtet werden, aber aufgrund der geringen Zahl keine Aussagen über die Häufigkeitsverteilung der gefundenen Leitbilder in der Praxis gemacht werden. Die Leitsätze entsprechen daher auch oft einer Schlussfolgerung aus relativ wenigen verschiedenen Quellen.

Ein weiterer Forschungsgegenstand könnte eine Verbindung von verschiedenen Kundentypen zu Leitbildern sein. Vor allem für eine leitbildspezifische Beratung wäre es interessant, inwiefern welche Kundentypen auf verschiedene Leitbilder ansprechen. Diese

Arbeit liefert mit einigen Leitsätzen, wie beispielsweise der Kundengrösse, schon gewisse Anhaltspunkte dazu. Die Überprüfung dieser Aussagen und die Formulierung neuer Thesen könnten weitere Erkenntnisse liefern.

Die Auswirkungen der in dieser Arbeit vorgeschlagenen IT-Massnahmen auf Kunden und Berater würde eine weitere Möglichkeit für wissenschaftliche Untersuchungen bieten. So wirken sich neben dem verfolgten Beratungsprozessleitbild auch Faktoren wie das versicherungsmässige und informationstechnologische Vorwissen, das Bildungsniveau oder die Bedarfskomplexität der beteiligten Personen auf den Erfolg von spezifischen IT-Massnahmen aus.

Schliesslich lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Schlussfolgerungen aus dieser Arbeit nicht als absolute Tatsachen zu betrachten sind, sondern mögliche Thesen für weitere Arbeiten darstellen.

## 8.3 Implikationen für die Praxis

Für Versicherungen und Berater soll diese Arbeit bestehende und möglicherweise neue Wege aufzeigen, nach welchen Leitideen und Leitsätzen Beratungsansätze verfolgt werden können. Des Weiteren werden viele operative Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten dafür aufgezeigt, welche mittels spezifischen Vorschlägen zu IT-Massnahmen abgeschwächt, resp. umgesetzt werden könnten. Deshalb soll die Arbeit einer Versicherung einen Mehrwert verschaffen, indem zu verschiedensten Aspekten eine Lösung durch IT-Massnahmen vorgeschlagen wird. Allerdings kann erst durch eine Verbindung des Leitbildansatzes mit spezifischen IT-Massnahmen sowohl die Effizienz als auch die Kundenorientierung gesteigert werden.

Nicht nur für Versicherungen, sondern auch für deren Kunden könnten die Schlüsse aus dieser Arbeit interessant sein. So zeigt sich mit den neuen Leitbildern, dass viele innovative Beratungsansätze denkbar wären, falls der Kunde bereit ist, sich bewusster mit Versicherungsfragen auseinanderzusetzen. Weiter können Kunden ihren persönlichen Leitbild-Wunsch definieren und den Versicherungen kommunizieren, was für beide Seiten Vorteile bringen würde.

Die Arbeit soll nicht als Lösung aller Probleme angesehen werden. Es soll aber sowohl Versicherungen als auch deren Kunden möglich sein, gezielt Schlüsse aus den behandelten Themen wie Beratungsprozessleitbildern, Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten sowie IT-Massnahmen zu ziehen, um die Interaktion im Rahmen eines Beratungsprozesses in Zukunft für beide Seiten effizienter und effektiver auszugestalten.

# 9 Literaturverzeichnis

Aalst, W. v. d. und Hee, K. M. v. (2002). Workflow management. Cambridge, Mass., MIT Press.

Abram, N. (2005). "Informations- und Beratungspflichten des Versicherungsvermittlers nach dem Vorschlag der Kommission zur Reform des Versicherungsvertragsrechts." Versicherungsrecht-Aufsätze(1/05): S. 43.

Accenture und IVW HSG (2002). Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor die strategische Bedeutung von IT-Investitionen in Versicherungsunternehmen eine Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.

Accenture und IVW HSG (2005). Assekuranz 2015 - Retailmärkte im Umbruch; Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft. Zürich / St. Gallen, Accenture / Institut für Versicherungswesen der Universität St. Gallen.

Ackermann, W. (2001). Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.

Ackermann, W. und Lang, D. (2004). "Wertorientierte Weiterentwicklung durch neue Geschäftsmodelle - Eine dynamische Betrachtung der Wertschöpfung in der Finanzindustrie" in: Financial Services in Transition - Paradigmawechsel oder "back to the roots"? eine Re-Konstruktion aus Sicht verschiedener Stakeholder. St.Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 205-224.

Adams, R. (2003). "Picking a fruitful sector?" Post Magazine(July 03): S. 20-21.

Allenspach, M. (1999). "Neue Beratungsansätze für Integriertes Risiko-Management: Eine Standortbestimmung aus Sicht von Forschung und Praxis." IVW-HSG Trendmonitor(3/99): S. 2-7.

Allwermann, R., Badge, B., et al. (1999). "Kundenansprache in der deutschen Versicherungswirtschaft - Eine Analyse von mehr als 1000 Kundenkontakten über die Medien Telefon, Brief, Fax und E-Mail." Versicherungswirtschaft(10/99): S.674-677.

Alternus-GmbH (2005). "Die drei Top-Themen für das Jahr 2005 - Zukunftswerkstatt: 1. Solvency II, 2. Die Zukunft von Leben und 3. die Fertigungstiefe." Versicherungswirtschaft(7/05): S. 541.

Andersen, U. (2001). "IT in Versicherungen - Individual- versus Standardsoftware." Computerwoche(7/01): S. 76.

Associated Press Worldstream(2000). "Boom beim Lebensversicherungsgeschäft - Versicherungen nahmen 1999 weltweit 4,5 Prozent mehr Prämien ein - Prämienvolumen belief sich auf 2'324 Milliarden Dollar." Associated Press Worldstream - German (12.12.00).

Atteslander, P. (2003). Methoden der empirischen Sozialforschung (10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, New York, Walter de Gruyter.

Bach, V., Bechmann, T., et al. (2000). "Prozessportale in der Versicherung - Kundenzentrierung durch Customer Relationship Management." IVW-HSG Trendmonitor(1/00): S. 2-14.

Backhaus, K. (1999). Industriegütermarketing. München, Vahlen.

Bank und Markt (2004). "Firmenkundenvertrieb: Lernen vom Privatkundengeschäft." Bank und Markt(8/04): S. 31-33.

Barent, V., Gräslund, K., et al. (1994). "Datenbankunterstützung für Groupware" in: 'Datenbank-Management' - Aktuelles Nachschlagewerk der systemunabhängigen Datenbankpraxis. Kracke, U. Kissing, Deutschland, WEKA Fachverlag für EDV.

Barker, R. G. und Wright, H. F. (1955). Midwest and its Children. New York, Harper & Row.

Bauer, F., Markart, V., et al. (2005). "Dynamische Kundensegmentierung - Grundüberlegungen und Fallbeispiel." Planung & Analyse(4/05): S. 50-54.

Bauer, U. (2005). "Kunden gezielter ansprechen." Versicherungsbetriebe(1/2005): S. 13.

Bauknecht, K. (2001). "Customer Relationship Management (CRM) (Vorlesungsunterlagen Kernvorlesung Informationsmanagement WS 2001/2002)." Retrieved 25.11.05, from http://www.ifi.unizh.ch/ikm/Vorlesungen/IM3/WS0102/IM3_files/10_4-CRM_handouts.pdf.

Bauknecht, K. (2002). Kernvorlesung Informationsmanagement / Informationsmanagement III, Vorlesungsunterlagen. Zürich, Institut für Informatik der Universität Zürich.

Baumann, A. (2001). "Nach dem Technik-Hype die Ernüchterung." Versicherungswirtschaft(12/01): S. 937.

Bechmann, T. (2002). Online-Insuring - strategische Implikationen einer virtuellen Kundenkontaktgestaltung im Privatkundengeschäft der Assekuranz. Dissertation. Institut für Versicherungswirtschaft. HSG. St. Gallen

Bechmann, T. und Fleisch, E. (2002). "Ubiquitous Computing: Wie intelligente Dinge die Assekuranz verändern." Versicherungswirtschaft(8/02): S. 538.

Bechmann, T. und Forrer, C. (2001). IM Informatik-Markt - Haltungen, Handlungen, Herausforderungen - Eine qualitative Studie zum Informatikmarkt in der Assekuranz. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft.

Bechmann, T. und Köhne, T. (1997). Integriertes Marketing - Schlüsselfunktion im dynamischen Versicherungsmarkt. St.Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft.

Beenken, M. (2005). "Strategien, Konzepte, Lösungen - AMC feiert zehnjähriges Bestehen." Versicherungswirtschaft(1/05): S. 75.

Belz, C. und Bussmann, F. W. (2002). Performance Selling - erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile. München, Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.

Bernet, B. (2001). "Der Trend zur Allfinanz - einige mikroökonomische Überlegungen" in: Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung. Ackermann, W. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen: S. 26-38.

Bernet, B. (2005). "Die Demografie fordert die Finanzbranche heraus." GDI-Impuls(1/05): S. 26-30.

Besanko, D., Dranove, D., et al. (2004). Economics of strategy. Hoboken, NJ, Wiley.

Bielski, L. (2004). "Are you giving your customers the right experience?" ABA Banking Journal(April/04): S. 29-33.

Biesel, H. (2004). "IT in Versicherungen/Kommentar; Schlechte Zeiten, gute Zeiten." Computerwoche(4/04): S. 37.

Bittner, T. (2004). "Kundentypologien: Mit Psychologie zum Abschlusserfolg." Bank und Markt(4/04): S. 26-29.

Bittner, T. (2005). "Mit CRM in kleinen Schritten zu mehr Abschlüssen - Akzeptanz bei Mitarbeitern und Vertretern unerlässlich." Versicherungswirtschaft(2/05): S. 140.

Bittner, T. und Scholzen, J. (2001). "Der Vertrieb wird rentabilitätsbewusster." Versicherungswirtschaft(12/01): S. 950.

BlackBerry. (2006). "About BlackBerry." Retrieved 15.03.06, from http://www.blackberry.com/products/blackberry/index.shtml.

Bosshart, D. (2001). "Wie verkauft man Unsichtbares? Die neuen Benchmarks in der E-Society" in: Integriertes Dienstleistungs-Management - auf dem Weg zum Customer Value - Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Matthias Haller. Maas, P. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 9-23.

Bothmann, D. (1998). Gesamtkonzept zur Vertriebsunterstützung. Kongress des Institute for International Research (IIR) vom 27. und 28. Januar über "Insure IT - Informations- und Kommunikationstechnologien in der Versicherungswirtschaft", Köln, IVW HSG Trendmonitor 1/98.

Bott, A., Brunier, F., et al. (2003). Alternative Sourcing: Neue Wertschöpfungskonzepte in der Versicherungswirtschaft. Empirische Studie. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (IVW HSG). Volume.

Brandenburger, A. M. und Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace 2. The game theory strategy that's changing the game of business. London, Harper Collins Publishers.

Brauchlin, E. (1979). "Mensch und Risiko im Entscheidungsprozess." IVW - Beiträge zur Sicherheitsökonomik(2/79).

Braun, B. M. (2003). Zur Herleitung von Geschäftsmodellen für Finanzdienstleistungsunternehmen - Methoden und Fallbeispiele. Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG). St. Gallen

Brockhaus (1996-1999). Brockhaus - Die Enzyklopädie in 24 Bänden; Online-Ausgabe. Leibzig, Mannheim, F. A. Brockhaus GmbH.

Brockhaus (1999). Brockhaus - Die Enzyklopädie in 24 Bänden (20., neu bearbeitete Auflage). Leibzig, Mannheim, F. A. Brockhaus GmbH.

Brockhaus (2002). Der Brockhaus - Computer und Informationstechnologie. Leipzig, Mannheim, F. A. Brockhaus GmbH.

Brockhaus (2004). Der Brockhaus Wirtschaft. Leipzig, Mannheim, F. A. Brockhaus GmbH.

Brütting, C. (2005). "Entwicklungspotentiale der Bewertung von Versicherungsunternehmen." Versicherungswirtschaft(19/05): S. 1454.

Buchbender, C. (1997). Welche Konsequenzen für wen - Qualifikationen für die Vermittlung? AIC-Tagung, Köln, IVW-HSG.

Büchner, K., Bernreiter, C., et al. (2004). "Unternehmensleitbilder und Leitbildprozesse." Retrieved 27.03.2006, from http://www.ethik.uni-passau.de/lehre/ws0405/hs1045/2004-12-16--folien.pdf.

Burckhardt, S. (2005). Interview-Protokoll Beratungsbesuch. MysteryShopping_Samuel Burckhardt 031005.pdf (internes Dokument). Zürich.

Burckhardt, S. (2006a). Auswertung existierende Leitbilder. LeitbildzuordnungenBerater.xls (internes Dokument). Zürich.

Burckhardt, S. (2006b). Auswertung neue Leitbilder. GapAnalyseNeueLeitbilder.xls (internes Dokument). Zürich.

Burckhardt, S. (2006c). Datenverdichtung der Beobachtungen, Berater- und Kundeninterviews. Datenverdichtung.xls (internes Dokument). Zürich.

Burckhardt, S. (2006d). Gesprächsprotokoll Meeting mit Prof. Dr. Schwabe vom 2. März 2006. Protokoll Gespräch 020306.pdf (internes Dokument). Zürich.

Capgemini (2006). Studie IT-Trends 2006. Berlin, Wien und Zürich, Capgemini.

Carbon, M. T. (2001). "Wie entsteht Kundenloyalität." Management und Qualität(2/01): S. 14-17.

Catellani, B. (2004). "Worksite Marketing: Eine alternative Distributionsform." IVW-HSG Trendmonitor(2/04): S. 3-6.

Catellani, B., Hafner, N., et al. (2004). Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz - Eine gemeinsame Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen mit customer world AG und ValueQuest. St.Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft.

Catellani, B. und Marte, K. (2004). Erfolgspotential Financial Planning - Strategien für eine kundenorientierte Finanz- und Vorsorgeplanung. St. Gallen, Gemeinsame Studie vom Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen und der Short Consulting AG. Volume.

Cespedes, F. V. (1988). "Channel management is general management." California Management(31/98): S. 98-119.

Clemens, H. (2002a). "Assekuranz kämpft mit steigenden Kosten." Versicherungswirtschaft(23/02): S. 1821.

Clemens, H. (2002b). "Die deutsche Assekuranz am Ende des Jahres 2002 - In schwierigster Lage eine funktionsfähige Branche." Versicherungswirtschaft(23/02): S. 1852.

Computacenter. (2006). "Insurance Point of Sales Solutions." Retrieved 16.03.06, from http://www.computacenter.de/technologien/mobile_solutions/iposs.shtm.

Deloitte Touche Tohmatsu (2004). Global Insurance Industry Outlook - 2004 Top Ten Issues. Volume.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv, et al. (2005). Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2005. Essen, ifo Schnelldienst (20/05). Volume.

Dias, P. F. (2003). Versicherungs-IT: Strategien, Praxisbeispiele und Lösungen für die IT und das E-Business. Fachtagung der Euroforum HandelsZeitung AG vom 15. und 16. April 2003, Zürich-Glattbrugg, Trendmonitor (5/03) IVW-HSG.

Döhrmann, G. (2005). Kommunikation in der Startphase: Auftritt, Image, Werbung (Skript zum Vortrag). Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg. Berlin.

Donath, T. und Geissler, H. (2002). "Nutzer- vs. Expertenurteil." Retrieved 17.10.2005, from http://www.psychonomics.de/filemanager/download/228/Websiteranking_Experten_vs._Nutzersicht.pdf.

Döring, N. (2003). Sozialpsychologie des Internet - die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen, Hogrefe Verlag für Psychologie.

Dorn, J. und Gottlob, G. (1999). "Künstliche Intelligenz" in: Informatik-Handbuch. Rechenberg, P. und Pomberger, G. München, Wien, Carl Hanser Verlag: S. 675-708.

Drive - Insurance from Progressive. (2006). "About Our P3P Privacy Policy." Retrieved 22.03.06, from http://www.driveinsurance.com/popuptemplate.aspx?pagename=p3p.

Duden (1999). Duden - das grosse Wörterbuch der deutschen Sprache in 10 Bänden. Mannheim, Leipzig, Wien und Zürich, Dudenverlag.

Duden (2001). Duden Wörterbuch der New Economy. Mannheim, Leipzig, Wien und Zürich, Dudenverlag.

Duden (2003). Duden - das grosse Fremdwörterbuch. Mannheim, Leipzig, Wien und Zürich, Dudenverlag.

Duska, R., F. (2005). "The autonomy of the profession: Whose agent are you?" Journal of Financial Service Professionals(May 05): S. 25-28.

EDA / EVD. (2005). "Liste der Abkommen der Schweiz - Europäische Gemeinschaft(en), in Kraft am 1.September 2005." Retrieved 09.11.05, from http://www.europa.admin.ch/europapol/info_mat/dossiers/d/ba_ch_eu.pdf.

Ehrler, B. (1999a). "Co-opetition in der Assekuranz: Eine strategische Denkhaltung zur Erschliessung neuer Leistungspotentiale." IVW-HSG Trendmonitor(4/99): S. 2-11.

Ehrler, B. (1999b). Kernkompetenzorientiertes Management der Versicherung - Strategien in Risiko- und Finanzdienstleistungsnetzen. St.Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft.

Eidgenössische Finanzverwaltung (2005). Konjunkturreport Oktober 2005. Bern. Volume.

Erb, H. (1990). Grundzüge des Versicherungswesens. Zürich, Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes.

Essinger, J. (1999). The Virtual banking Revolution: The Customer, the Bank and the Future. London, International Thomson Business Press.

Farny, D. (1971). Absatz und Absatzpolitik des Versicherungsunternehmens - Eine Einführung. Karlsruhe, Verlag Versicherungwissenschaft.

Farny, D. (1989). Versicherungsbetriebslehre. Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft.

Farny, D. (1995). Versicherungsbetriebslehre (2. Auflage). Karlsruhe.

Ferrari, R. (2005). Entwicklung einer virtuellen Wissensplattform anhand eines Fallbeispiels. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich. Zürich

Festinger, L. und Irle, M. (1978). Theorie der kognitiven Dissonanz. Bern, Huber.

Finsinger, J. (1996). "Auswirkungen der Deregulierung auf den Produktentwicklungsprozess bei Versicherungen - Eine Bestandesaufnahme 1996." Versicherungswirtschaft(22/96): S. 1556.

Frey, P. (1996). "Neueres aus der Welt der Rückversicherung." Versicherungswirtschaft(17/96): S. 1186-1194.

Fromme, H.(2002a). "Das Versteckspiel in den Bilanzen nützt niemandem; Lebensversicherer in der Krise." Financial Times Deutschland (18.12.02): S. 20.

Fromme, H.(2002b). "Die längst fällige Umstrukturierung kommt in Gange; Lebensversicherer in der Krise." Financial Times Deutschland (30.12.02): S. 20.

Fromme, H.(2002c). "Gier, Inflation und Krieg erschüttern die Assekuranz." Financial Times Deutschland (27.12.2002): S. 20.

Fromme, H.(2003). "Fahrt ins Ungewisse; Mit dem Börsencrash sind die Lebensversicherer in die Krise gerutscht." Financial Times Deutschland (15.07.2003): S. 29.

Fueglistaller, U. (2004). Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). St. Gallen, Kmu Hsg.

Funk, M. (2001). "IT in Versicherungen / Branchenauftritte: Gute Ausnahmen bestätigen die schlechte Regel; Under Construction: Assekuranz im Netz." Computerwoche(7/01): S. 70.

Fuster, T.(2000). "Weltweiter Boom der Lebensversicherer; Verhaltenes Nicht-Leben-Geschäft im Jahr 1999." Neue Zürcher Zeitung (13.12.00): S. 21.

Geppert, A. (2004). Data Warehousing (Vorlesungsunterlagen Sommersemester 2004). Zürich, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Zürich.

Gerling, R. (1986). Ein Marketing-Konzept für Industrieversicherer. Bern.

Gertz, W. (2000). "IT in Versicherungen / Versicherer von Data Mining enttäuscht; Cross-Selling-Goldgrube: Noch lässt sich der Schatz nicht heben." Computerwoche(5/00): S. 61-62.

Graf, T. und Wetzke, E. (2002). "Beim CRM setzen die Schweizer die Benchmark." Versicherungswirtschaft(1/02): S. 21-24.

Gronover, S. C. (2003). Multi-Channel-Management; Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche. Dissertation. Institut für Wirtschaftsinformatik. HSG. St. Gallen

Grosse, W., Müller-Lutz, H. L., et al. (1991). Versicherungsenzyklopädie. Wiesbaden, Gabler.

Gyenis, A. (2001). Customer Relationship Management von Versicherungsunternehmen in der New Economy. Vortrag im Rahmen des Executive Dinners. Hamburg, Institut für Versicherungswissenschaften Universität Leipzig.

Haas, A. (2001). Erfolgreich verkaufen durch zufriedenheitsorientierte Beratung. Nürnberg, Universität Erlangen-Nürnberg. Volume.

Haller, M. (1982). "Risiko- und Versicherungsprobleme des privaten Haushalts - aus Sicht der Privatversicherung." Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft(3/4): S. 383-437.

Haller, M. (1988). "Produkt- und Sortimentsgestaltung" in: Handwörterbuch der Versicherung HdV. Farny, D. Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft: XXVIII, 1365.

Haller, M. (2000). "Dienstleistung im Produktkonzept für Financial Services - Konsequenzen für die Versicherung" in: Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle. Belz, C. St. Gallen, Thexis: S. 268-295.

Haller, M. und Ackermann, W. (1995). Versicherungswirtschaft - kundenorientiert. Zürich, Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes.

Hansen, H. R. und Neumann, G. (2002). Wirtschaftsinformatik I (8. Auflage). Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Hansen, H. R. und Neumann, G. (2005a). Wirtschaftsinformatik I - Grundlagen und Anwendungen (9. Auflage). Band 1 (von 2). Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Hansen, H. R. und Neumann, G. (2005b). Wirtschaftsinformatik II - Grundlagen und Anwendungen (9. Auflage). Band 2 (von 2). Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Hauschildt, J. (1993). Innovationsmanagement. München, Vahlen.

Havelock, R. G. (1973). The change agent's guide to innovation in education. Englewood Cliffs, NJ, Educational Technology Publications.

Haze, D. (2000). Der Multimediale Banking-Shop im Retail Banking die Integration der Banking-Shop-Konzeption in den bestehenden Distributionsmix einer traditionellen Retailbank. Bern, Haupt.

Hefti, F. T. (1989). "Aktuelle Fragen der Schweizerischen Versicherungswirtschaft." Versicherungswirtschaft(4/89): S. 259.

Heinrich, L. J. und Lehner, F. (2005). Informationsmanagement - Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. München, Oldenbourg.

Helsana. (2006). "Online-Beratung - Die Personenversicherungen der Helsana - die Puzzlesteine zum Erfolg." Retrieved 17.03.06, from http://www.helsana.ch/beratung/.

Helten, E. und Bittl, A. (1998). "Produktinnovationshemnisse in der Versicherungswirtschaft" in: Innovationsforschung und Technologiemanagment: Konzepte, Strategien, Fallbeispiele, Symposium zum Gedenken an Prof. Dr. Stephan Schrader am 2. Juli 1998. Schrader, S. und Franke, N. Berlin, Springer: 556.

Helten, E. und Hartung, T. (2001). "Restrukturierung von Wertschöpfungsketten im Allfinanzbereich" in: Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung. Ackermann, W. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen: S. 50-66.

Herden, I. (2000). "Cyber-Schutz in fünf Minuten; Online-Police." Capital(16/00): S. 109.

Hermann, A., Jasny, R., et al. (1999). Kundenorientierung von Banken - Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement. Frankfurt, Frankfurter Allgemeine Buch.

Herrmann, T. (2001). "Kommunikation und Kooperation" in: CSCW-Kompendium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Schwabe, G., Streitz, N. und Unland, R. Berlin, Springer: S. 15-25.

Hetzler, S. und Wohlwend, W. (2004). "Die Perspektive der Mitarbeiter: Vom Sachbearbeiter zum Gestalter von Kundenbeziehungen" in: Financial Services in Transition - Paradigmawechsel oder "back to the roots"? eine Re-Konstruktion aus Sicht verschiedener Stakeholder. Maas, P. und Ackermann, W. St.Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 79-95.

Hirt, T. (2004). Kunde und Versicherung. Zürich, Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft, Verlag SKV.

Hollingsworth, D. (1995). The Workflow Reference Model. The Workflow Management Coalition. Volume.

Homburg, C., Becker, A., et al. (2003). "Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung" in: Handbuch Kundenbindungsmanagement - Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Bruhn, M. Wiesbaden, Gabler.

Homburg, C., Schäfer, H., et al. (2003). Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System. Wiesbaden, Gabler.

Hopfenbeck, W. (2000). Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Landsberg am Lech, Verl. Moderne Industrie.

Horgby, P.-J. und Lieske, D. (2001). "Nur die Besten! - Erfolgreiche Auswahl von Versicherungsvertretern - Anforderungsprofil an und Zugangswege von Vermittlerkandidaten." Versicherungswirtschaft(11/01): S. 812.

Huber, K.-P. (2004). "IT in Versicherungen - Analysewerkzeuge haben strategische Bedeutung; Wettbewerbsvorteile durch Data Mining." Computerwoche(4/04): S. 42-43.

Huber, U. (2006). IT-gestützte Innovationen bei Beratungsprozessen mit Privatkunden in der Versicherungswirtschaft. Diplomarbeit. Information Management Research Group; Institut für Informatik. Universität Zürich. Zürich

Huber, U. und Burckhardt, S. (2005). Workshop-Protokoll eines Workshops vom 4.11.05 mit Generalagenten von Versicherungen. Protokoll GA_Workshop 20051104.pdf (unveröffentlichtes Dokument). Zürich, Institut für Informatik der Universität Zürich, Information Management Research Group.

Hug, W., C.(1999). "Viel Bewegung in der Schweizer Assekuranz; Deregulierung und Liberalisierung wirken erst jetzt - Verschiedene Formen der Allfinanz." Börsenzeitung (03.03.99): S. 13.

Ihle, P.(2005). "Branche bläst zum Aufbruch." HandelsZeitung (04.05.05).

Jäger, G., Auer, E., et al. (2000). "Customer Relationship Management bei der Credit Suisse - am Beispiel des Projektes Customer Management - Processes and Systems (CM-PS), Fallstudie" in: Customer Relationship Management in der Praxis - Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen. Bach, V. und Österle, H. Berlin, Springer: S. 87-106.

Jara, M. und Bechmann, T. (2001). "Ein strategischer Orientierungsrahmen für Versicherer in virtuellen Finanzdienstleistungsmärkten" in: Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung. Ackermann, W. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen: S. 83-100.

Jara, M. K. (2000). Zielorientierte Neugestaltung des Schadenmanagements in Versicherungsunternehmen - Ansätze für die Sach- und Haftpflichtsparten des Privatkundengeschäfts. Dissertation. Institut für Versicherungswirtschaft. Universität St. Gallen (HSG). Gossau

Johannsen, W. und Stegmaier, R. (2002). "Wissen: Distribution - Retail-Banking: Kunden binden, Produktivität steigern." Absatzwirtschaft(01/02): S. 32.

Joho, C. (1996). Ein Ansatz zum Kundenbindungsmanagement für Versicherer. Bern (u.a.), Verlag Paul Haupt.

Kaeslin, B. (2003). "Management von Kundenbeziehungen im Spannungsfeld zwischen Dynamik und Vertrauen." IVW-HSG Trendmonitor(6/03): S. 3-10.

Kaiser, M. (2001). Recruiting von Aussendienst-Mitarbeitern in Versicherungen. Tagung des Management Circle, Frankfurt am Main, Trendmonitor (1/01) IVW-HSG.

Kaiser, M. (2002). "Customer Relationship Management in Versicherungen." IVW-HSG Trendmonitor(4/02): S. 14-18.

Kalbfleisch, R. (1998). CTI (Computer Telephony Integration) - mehr als nur Technik. Kongress des Institute for International Research (IIR) vom 27. und 28. Januar über "Insure IT - Informations- und Kommunikationstechnologien in der Versicherungswirtschaft", Köln, IVW HSG Trendmonitor 1/98.

Kampshoff, E. und Wenger, D. (1998). Vertriebsunterstützung: Der elektronische Vertrieb. Tagung des Institute for International Research (I.I.R.), Köln, Trendmonitor (4/98) IVW-HSG.

Keese, O. J. (2000). "Können Versicherer vom Internet-Auftritt der Banken lernen?" Versicherungswirtschaft(9/00): S. 632.

Keese, O. J. und Graf, T. (2000). "Kundenorientierung auf dem Prüfstand." Versicherungswirtschaft(3/00): S. 164-168.

Kempf, S. (1998). "Die Zufriedenheitsinitiative der Commerzbank - Kundenbindung durch das Customer Care-Programm" in: Total Customer Care: Kundenorientierung auf dem Prüfstand. Reinecke, S., Sipötz, E. und Wiemann, E.-M. St. Gallen, Thexis Verlag: S. 72-97.

Kieliszek, K. (1994). Computer Aided Selling - Unternehmenstypologische Marktanalyse. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Kietz, J.-U. (2005). Data Mining zur Wissensgewinnung aus Datenbanken (Vorlesungsunterlagen Sommersemester 2005). Zürich, Institut für Informatik der Universität Zürich.

Klein, W. (2004). "IT in Versicherungen / Wie lässt sich mit weniger Geld der Service verbessern? Assekuranz: Der Trend geht zum Re-Hosting." Computerwoche(4/04): S. 36-37.

Kobler, D. und Mathys, J. (2005). "Status des Prozessmanagements in Schweizer Versicherungsunternehmen." IVW-HSG Trendmonitor(4/05): S. 8-13.

Koch, G. (2003). "Chatter-Bots und Avatare - Virtuelle Berater beleben das Geschäft." Versicherungsbetriebe(3/03): S. 8-11.

Koch, G. (2004a). "Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse in der Versicherungswirtschaft - eine Betrachtung aus der Sicht der Informationstechnologie" in: Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke. Köhne, T. Wiesbaden, Gabler: S. 207-222.

Koch, G. (2004b). "Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse in der Versicherungswirtschaft - Eine Betrachtung aus Sicht der Informationstechnologie" in: Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche - Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke. Köhne, T. Wiesbaden, Gabler: S. 207-222.

Koch, G., Donner, H., et al. (2001). "Peer-to-Peer-Netzwerke und Versicherungswirtschaft." Versicherungswirtschaft(23/01): S. 1925.

Koch, G. und Musil, S. (2000). "No-Insure.com - Warum Versicherungen im Internet trotz allemeine Chance haben." Versicherungswirtschaft(8/00): S. 525.

Koch, M. (2001). "Community-Support-Systeme" in: CSCW-Kompendium Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Schwabe, G., Streitz, N. und Unland, R. Berlin, Springer: S. 286-296.

Kock, A. und Wiora, G. (2004). "Vertriebserfolg durch anwendungsgerechte EDV- und Agentursysteme - Erfolgsfaktoren im Ausschliesslichkeitsvertrieb III." Versicherungswirtschaft(8/04): S. 568.

Köhne, T. (1997). Die Wirkungsversicherung im Privatkundengeschäft - Implikationen für eine kundenorientierte Marktleistungsgestaltung. Dissertation. IVW-Schriftenreihe. Institut für Versicherungswirtschaft. St.Gallen

Köhne, T. (1998). "Chancen und Grenzen der Produktpolitik im deregulierten Versicherungsmarkt (Teil II)." IVW-HSG Trendmonitor(5/98): S. 2-10.

Köhne, T. (2002). Online-Insurance: Internetvertrieb von Versicherungsdienstleistungen im Zuge der Virtualisierung einer Branche. Leipzig, Institut für Versicherungswissenschaften der Universität Leipzig. Volume.

Köhne, T. und Koch, G. (2000). Die virtuelle Versicherung - Konzept, Charakteristika, Herausforderungen und künftige Entwicklung. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen IVW HSG.

Köhne, T. und Ringel, J. (2002). "Online-Marketing in der Assekuranz - oder: Was kommt nach dem E-Hype?" Versicherungswirtschaft(11/02): S. 808.

Kölling, M.(2002). "Die ultimative Krise für Japans Assekuranz." Financial Times Deutschland (20.12.02): S. 20.

Koye, B. (2005). Private Banking im Informationszeitalter - eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle. Bern, Paul Haupt.

Krallmann, H. (1998). Anwendung innovativer Beratungstechnologie am Point of Sale. Kongress des Institute for International Research (IIR) vom 27. und 28. Januar über "Insure IT - Informations- und Kommunikationstechnologien in der Versicherungswirtschaft", Köln, IVW HSG Trendmonitor 1/98.

Krause, J. (1988). "Die Deregulierungsdiskussion. Theoretische Grundlagen und Bedeutung für die Versicherungswirtschaft." Versicherungswirtschaft(5/88): S. 348.

Kreutzberg, J. (2003). "Anwendungen integrieren mit System." Computerworld(38/03).

Kroder, T.(2002). "Der unaufhaltsame Absturz der Equitable Life; Lebensversicherer in der Krise." Financial Times Deutschland (23.12.2002): S. 20.

Krüger, A.(2004). "Einzelkämpfer stehen auf verlorenem Posten; Die Vertriebe der Assekuranz müssen sich auf neue Kundenwünsche einstellen - Vermittler mit Bauchladensortiment haben ausgedient." Financial Times Deutschland (21.10.04).

Küng, P. und Toscano-Ruffilli, R. (2001). "Persönlichkeit und Bedürfnisse von KMU-Unternehmern - Basis für eine zielgruppengerechte Marktbearbeitung." Thexis(1/2001): S. 13-16.

Lauszus, D. und Schmidt-Gallas, D. (2004). "Ertragsfalle Vertrieb? - Wenn der Fuchs die Hühner bewacht oder: Wie das Pricing die Wertschöpfung im Vertrieb steigert." Versicherungswirtschaft(20/04): S. 1554.

Lautersack, J. (2000). So verhandle ich mit meiner Bank - ein Ratgeber für Selbstständige, Handwerker, Klein- und Mittelbetriebe. Zürich, Orell Füssli.

Lehmann, A. (2001). "Dienstleistungsmanagement - Transformation und Entwicklungsschritte" in: Integriertes Dienstleistungs-Management - auf dem Weg zum Customer Value - Festschrift zum 60.

Geburtstag von Prof. Dr. Matthias Haller. Maas, P. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 82-104.

Lehmann, A., Pfluger, R., et al. (2001). "Innovative Finanzdienstleistungskonzepte für KMU und Mitarbeiter." Thexis(1/2001): S. 32-34.

Lehmann, A. und Ruf, S. (1992). Qualität und Effizienz - Erfolgsfaktoren im Aussendienst Tagungsband zur 21. Schwerpunkttagung der I-VW Management-Information vom 6. November 1991. Sankt Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule.

Lehmann, A. P. (1989). Dienstleistungsmanagement zwischen industriellorientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion - Reflexe in der Versicherung. Dissertation. Institut für Versicherungswirtschaft. HSG. St. Gallen

Lehmann, A. P. (1993). Dienstleistungsmanagement - Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität. Stuttgart / Zürich, Schäffer-Poeschel / Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Lehmann, A. P. und Ruf, S. (1993). Kundenpflege mit Strategie - Perspektiven des Kundenstamm-Marketings: Tagungsband zur 23. Schwerpunkttagung der IVW Management-Information vom 14. Oktober 1992. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft.

Levitt, T. (1960). "Marketing myopia." Harvard Business Review(7/8): S. 45-56.

Lier, M. (2004). "Dies und das aus der elektronischen Versicherungswelt - Die Last mit Viren, Würmern und Trojanern." Versicherungswirtschaft(20/04): S. 1539.

Lier, M. (2005a). "Dies und das aus der elektronischen Versicherungswelt - Der Aussendienst wird für mehr Schlagkraft stärker mit IT gerüstet." Versicherungswirtschaft(20/05): S. 1550.

Lier, M. (2005b). "Dies und das aus der elektronischen Versicherungswelt; Die IT-Budgets regiert der Rotstift." Versicherungswirtschaft(7/05): S. 480.

Lippitt, G. und Lippitt, R. (1999). Beratung als Prozess - was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Leonberg, Rosenberger Fachverlag.

Luippold, T., Naumann, M., et al. (2003). Back to the Future - The European Insurance Landscape. The Boston Consulting Group AG Zurich. Volume.

Lürzer, R. und Jara, M. (2001). "Customer Relationship Management für Versicherer: Differenziert positionieren, integriert konzipieren, ergebnisorientiert realisieren." IVW-HSG Trendmonitor(5/01): S. 2-14.

Maas, P. (2001). "Von <P> zu <C>: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen" in: Integriertes Dienstleistungs-Management - auf dem Weg zum Customer Value - Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Matthias Haller. Maas, P. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 44-63.

Mayer, H. O. (2004). Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München [etc.], Oldenbourg.

McSweeney, T. (2000). Connecting with Small Business Customers. Ernst & Young. Volume: S. 8-13.

Mende, M. (2002). "Instrumente der Verkaufsunterstützung und der Messung des Verkaufserfolgs - Szenario 4, Strategic Performance - Vertriebssteuerung durch die Balanced Scorecard" in: Performance Selling erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile. Belz, C. und Bussmann, F. W. München, Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie: S. 296-299.

Menzel, R. K. (1975). "A taxonomy of change-agent skills." Journal of European Training(4/75): S. 287-288.

Meulemann, H. (2004). "Die Werte wandeln sich und wir uns mit ihnen" in: Lebensziele - Menschen in Deutschland. Eine Studie der Allianz Group München. München: S. 6-8.

Microsoft. (2006a). "Innovation in Insurance: Mobility-driven productivity for insurance agents and claims professionals." Retrieved 15.03.06, from http://download.microsoft.com/download/0/a/c/0ac6ccc1-993b-488c-bb61-524efca5d669/HP.pdf.

Microsoft. (2006b). "The Ultra-Mobile PC." Retrieved 15.03.06, from http://www.microsoft.com/windowsxp/umpc/default.mspx.

Mlynski, M. (2005). "Aussendienst und Innendienst - zwei feindliche Brüder?" Der Versicherungsfachwirt(1/2005): S. 12-16.

Mogicato, R. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Banken - Kundenorientierung mit modernster Informationstechnologie (IT). Bern, Haupt.

Mogicato, R. und Gerber, M. (2006). "Das Brot- und Butter-Geschäft - Leine und mittelgrosse Unternehmen sind für Versicherer eine bedeutende Kundengruppe. Was kann getan werden um das Potenzial optimal auszuschöpfen?" Schweizer Versicherung(2/06): S. 64-65.

Monahan, J. (2003). "Chat gets serious." BAI Banking Strategies. Retrieved 14.03.06, from http://www.bai.org/bankingstrategies/2003-sep-oct/chat/index.asp.

Müller-Lutz, H. L. (1981). Grundbegriffe der Versicherungs-Betriebslehre: Band 1 Organisationswesen. Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft.

Müller-Lutz, H. L. (1991). "Probleme der Vielfalt und Vielseitigkeit des Versicherungsangebotes" in: Die Dienstleistung Versicherungsschutz in Wissenschaft und Berufsbildung. Eisen, R. und Helten, E. Karlsruhe: S. 45-52.

Müller-Peters, H. und Schweitzer, A.(2001). "Evolution der Marktsegmentierung." Planung & Analyse (17.08.01): S. 28.

Müller-Reichhart, M. (2005). "Die Europäische Versicherungswirtschaft im Lichte eines idealtheoretischen Finanzdienstleistungsbinnenmarkts." Versicherungswirtschaft(1/05): S. 6.

Mummert-Swicon AG. (2006). "Mummert-Swicon AG Firmenprofil." Retrieved 18.03.06, from http://www.mummert-swicon.ch/firma/firma.html.

Mummert Consulting AG (2004). Insurance Trend-Berichtsband Januar 2004. Volume.

MWENZEL(2006). "Microsoft will mit Kleincomputern neuen Markt schaffen; Konzern lüftet das Geheimnis um die "Origami-Geräte" / Windows Vista mit transparenten Fensterrahmen und Seitenlisten." Frankfurter Rundschau (10.03.2006).

Nguyen, T. (2005). "Wertorientierte Steuerung auf dem Vormarsch." Versicherungswirtschaft(22/05): S. 1745.

Niemeyer, V. (2000). "Innovative Tools zur Realisierung der virtuellen Beratung." Banking and Information Technology(1/00): S. 23-31.

Niemeyer, V. (2003). Virtuelle Beratung - Kundenbegleitung im elektronischen Vertrieb der Finanzdienstleister. Heidelberg, Physica-Verl.

Nyfeler, S. und Schumacher, M. (2001). "Höhere Profitabilität im Breitengeschäft - 'Financial Planning light': Umfassende Finanzberatung im Breitengeschäft." Schweizer Versicherung(10/01): S. 18.

Oberholzer, M. (2003a). "Strategische Implikationen des Ubiquitous Computing für das Nichtleben-Geschäft." IVW-HSG Trendmonitor(1/03): S. 10-13.

Oberholzer, M. (2003b). "Ubiquitous Computing - Neue Strategien im Privatkundengeschäft." Versicherungsbetriebe(1/03): S. 8-11.

Osterloh, M. und Frost, J. (2000). Prozessmanagement als Kernkompetenz - Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden, Gabler.

Otto, M. (1998). "Integriert, standardisiert und trotzdem offen?" Schweizer Versicherung(7/98).

Outecheva, N. und Ulmer, M. (2004). "Die Perspektive der Intermediäre: Vermittler zwischen den Welten" in: Financial Services in Transition - Paradigmawechsel oder "back to the roots"? eine Re-Konstruktion aus Sicht verschiedener Stakeholder. Maas, P. und Ackermann, W. St.Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 175-203.

Panko, R. (2003). "Vigilance rewarded." Best's Review(February 2003): S. 63-68.

Pankoke-Babatz, U. (2001). "Umgebung und menschliches Verhalten" in: CSCW-Kompendium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Schwabe, G., Streitz, N. und Unland, R. Berlin, Springer: S. 26-32.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., et al. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." Journal of Retailing(Spring 1988): S. 12-40.

Penzel, H.-G. (2001). Webpower: A New Dimension in the Struggle for Competitiveness. Vortrag an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg vom 16.Mai 2001. Augsburg.

Peter, C. F. (2001). "Innovative Risiko-Management-Leistungen für Firmenkunden" in: Integriertes Risiko-Management - Perspektiven einer chancenorientierten Unternehmensführung. Allenspach, M. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen: S. 155-177.

Pfiffner, F.(2005). "Profitables Wachstum gesucht." NZZ am Sonntag (13.11.05).

Philipp, T. (2004). "Eine Kuh statt einem Glas Milch." Versicherungswirtschaft(17/04): S. 1359.

Picot, A., Reichwald, R., et al. (2001). Die grenzenlose Unternehmung (4. Auflage). Wiesbaden, Gabler.

Pleitner, H. J., Schmidt, K.-H., et al. (2000). Management in KMU - die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Bern, Haupt.

Pleschak, F. und Sabisch, H. (1996). Innovationsmanagement. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Porter, S. S., Wiener, J. L., et al. (2003). "The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy - selling effectiveness relationship." Journal of Business Research(4/03): S. 275-281.

PostFinance. (2005). "Neuheit in den Poststellen: Erste Finanzberatung am Bildschirm." Pressemitteilung vom 22.09.2005. Retrieved 14.03.06, from https://www.postfinance.ch/pf/content/de/topics/about/media/pressrelease/050922.html.

Präve, P. (1999). "Globalisierung und Versicherung." Versicherungswirtschaft(1/99): S. 6.

Psychonomics AG. (2004). "Kundenmonitor Assekuranz - Die Studie über den deutschen Privatversicherungsmarkt." Retrieved 17.10.2005, from http://www.psychonomics.de/filemanager/download/312/Steckbrief_Kundenmonitor_Assekuranz_2004.pdf.

Psychonomics AG, Comema AG, et al. (2004a). "Erfolgsfaktoren im Ausschliesslichkeitsvertrieb - Zufriedenheit, Motivation und Bindung im Aussendienst." Retrieved 09.01.2006, from http://www.psychonomics.de/downloads/informationsmaterial_ausschliesslichkeitsstudie.pdf.

Psychonomics AG, Comema AG, et al. (2004b). "Vermittlertypologie im Ausschliesslichkeitsvertrieb, Ergebnisse der COMEMA - psychonomics Studie "Erfolgsfaktoren im Ausschliesslichkeitsvertrieb"." Retrieved 09.01.2006, from http://www.vermittlertypen.de/.

Quartapelle, A. Q. und Larsen, G. (1996). Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert. Berlin (u.a.), Springer-Verlag.

Ravara, C. (2001). "Das nachfrageorientierte Management im Financial Services-Bereich" in: Integriertes Dienstleistungs-Management - auf dem Weg zum Customer Value - Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Matthias Haller. Maas, P. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 105-120.

Reichheld, F. F. und Sasser, W. E. (1990). "Zero Defections: Quality comes to Services." Harvard Business Review(September-October 90): S. 105-111.

Reitz, U.(2002). "Wenn etwas schreckliches passiert, lernt man daraus." Welt am Sonntag (15.09.2002).

Romaneschi, N. (2005). Innovative Concepts for Bank Advisory Services. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich. Zürich

Rottensteiner, C. (2003). "Veränderungsprozesse im Versicherungsvertrieb." IVW-HSG Trendmonitor(6/03): S. 13-17.

Rottensteiner, C., El Hage, B., et al. (2005). "Markterfolg durch differenziertes Vertriebsmanagement." IVW-HSG Trendmonitor(1/05): S. 3-9.

Ruquet, M. E. (2004). "Agency Finds Answers in Wireless." National Underwriter(9/04): S. 34-35.

Rütter, H. (2003). "Der Fall ins Bodenlose." Schweizer Versicherung(12/03): S. 8.

Sachs, S. und Hauser, A. (2002). Das ABC der betriebswirtschaftlichen Forschung - Anleitung zum wissenschaftlichen Arbeiten. Zürich, Versus Verlag.

Salzgeber, F. (1996). Kunden- und Prozessorientierung im Versicherungsunternehmen. Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft.

SAP Deutschland. (2006). "SAP for Insurance: Eine 'Versicherungspolice' für Versicherungsunternehmen." 27.03.06, from http://www.sap.com/germany/industries/insurance/index.epx.

Sauerwein, E. (2000). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Schanz, G.(2001). "Deutschlands Versicherer gehen viele verschiedene Wege; Drang zu Personensparten - Kostspielige Verdrängungsversuche - Kapitalanlage immer wichtiger." Börsen-Zeitung (04.01.01): S. 7.

Schierenbeck, H. (1990). Bank- und Versicherungslexikon. München, Oldenbourg.

Schillig, B. und Küng, P. (2001). "Neues Businessportal zur erfolgreichen Bearbeitung von KMU: plenaxx." Thexis(1/2001): S. 39-41.

Schleuss, H. (1979). Der Versicherungsverkauf. Bern, Peter Lang.

Schleuss, H. (1980). So verkauft man Versicherungen - Ein Leitfaden für den gezielten Versicherungsverkauf. Wiesbaden, Gabler-Polymedia.

Schmidt, K. O. (2004). "Call Center: Vom Standardgeschäft zur Beratung." Bank und Markt(9/04): S. 19-22.

Schmitt, C. (2005). European Policy Administration Systems 2005: Life & Pension Vendors. London, Celent LLC. Volume.

Schmitz, H. J. (2002). "Marktveränderungen im Privatkundengeschäft." Versicherungswirtschaft(20/02): S. 1570.

Schnauffer, R. und Jung, H.-H. (2004). CRM-Entscheidungen richtig treffen - die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung. Berlin, Springer.

Schögel, M. (2001). "Marketing für das Segment der Klein- und Mittelunternehmen." Thexis(1/2001): S. 2-7.

Schreier, G. (2001). "Kunden ignorieren Web-Versicherungen." Werben und Verkaufen(20/01): S. 108.

Schuppli, P. (1995). Umfassende Kundenberatung im Private Banking - Ein Pilotprojekt zur sinnvollen Integration der (Allfinanz-) Gesamtberatung im anspruchsvollen Privatkundengeschäft Schweiz. Bern, Paul Haupt.

Schwabe, G. (2002). Gruppenunterstützende Systeme - Computer Supported Cooperative Work, Vorlesungsunterlagen. Zürich, Institut für Informatik der Universität Zürich.

Schwabe, G., Gerber, M., et al. (2006). Beratungsqualität in der Versicherungswirtschaft. Dübendorf, Zürich, Solution Providers AG, Information Management Research Group des Instituts für Informatik der Universität Zürich. Volume.

Semrád, M. (2002). "Instrumente der Verkaufsunterstützung und der Messung des Verkaufserfolgs - Szenario 3: Informationssysteme als Schlüsselwerkzeuge im Verkaufsgeschäft" in: Performance Selling - erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile. Belz, C. und Bussmann, F. W. St. Gallen, Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen: S. 293-295.

Siebel, T. M. und Malone, M. S. (1998). Die Informationsrevolution im Vertrieb - Mit Computer Aided Selling zum totalen Verkaufserfolg. Wiesbaden, Gabler.

Solution Providers (2005). Interviewfragebogen: Studie zum effizienten Beratungsprozess. (unveröffentlichtes Dokument).

SPSS. (2006). "How does Predictive Analytics work?" Retrieved 12.03.2006, from http://www.spss.com/predictive_analytics/work.htm.

Stadelmann, M. (2001). "CRM bei Schweizer Dienstleistern - Ergebnisse einer empirischen Studie von Mummert + Partner Unternehmensberatung AG." Retrieved 25.11.05, from http://www.crm-forum.ch/archiv/mstadel.pdf.

Stahel, W., R. (2002). "Ein Jahr nach dem 11. September 2001 - Veränderungen im Weltversicherungsmarkt." VersicherungsPraxis(11/02): S. 222-226.

Steiner, R. (2004). "Das Firmenkundengeschäft im Wandel." IVW-HSG Trendmonitor(6/04): S. 3-6.

Steiner, R. und Bayraktar, O. (2004). "Die Perspektive der Kunden: Vertrauen in persönliche Beziehungen" in: Financial Services in Transition - Paradigmawechsel oder "back to the roots"? eine Re-Konstruktion aus Sicht verschiedener Stakeholder. St.Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 51-78.

Stobbe, A. (2003). "IT in Versicherungen / Veränderte Vertriebsformen durch das Web; Neuer Richtungswechsel in der Versicherungs-IT." Computerwoche(6/03): S. 38-39.

Surminski, M. (2004). "Aufgaben auslagern - Deutsche Versicherer mit Nachholbedarf." Zeitschrift für Versicherungswesen(1/2004): S. 8.

Swiss Re (2000). "The impact of e-business on the insurance industry: pressure to adapt - chance to reinvent." Sigma(5/00): S. 1-35.

Tagesanzeiger(2000). "Netz für Kleinfirmen." Tagesanzeiger (29.06.00): S. 33.

Termühlen, B. (2001). "Das nachfrageorientierte Management im Financial Services-Bereich" in: Integriertes Dienstleistungs-Management - auf dem Weg zum Customer Value - Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Matthias Haller. Maas, P. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft: S. 151-159.

Trendbüro (2001). Duden - Wörterbuch der New Economy. Mannheim, Leipzig, Wien und Zürich, Dudenverlag.

Van der Berghe, L. A. A., Verweire, K., et al. (2001). "How the new economy is changing the financial services industry" in: Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung. Ackermann, W. St. Gallen, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen: S. 101-124.

Venohr, B. (1996). "Kundenbindungsmangement als strategisches Unternehmensziel - Leitmotiv für Versicherungsunternehmen." Versicherungswirtschaft(6/96): S. 365.

Versicherungsbetriebe (2005). "Mobile Versicherungsvertreter werden mit I-PoSS in interne Abläufe eingebunden - Vier Arbeitsschritte weniger und viel Zeitersparnis." Versicherungsbetriebe(2/05): S. 26-27.

Versicherungswirtschaft (2003). "Mamax: Mehr Neugeschäft als erwartet." Versicherungswirtschaft(4/03): S. 296.

Vossen (1999). "Privatkunden dominieren in Zukunft den Umsatz." Versicherungsbetriebe(6/99): S. 28-31.

W3C. (2006). "W3C - Platform for Privacy Preferences (P3P) Project." Retrieved 22.03.06, from http://www.w3.org/P3P/#what.

Wagner, F. (2001a). Customer Care bei Versicherungen - Der Kunde rückt in den Mittelpunkt. Einführungsvortrag zur Handelsblatt-Jahrestagung. Hamburg.

Wagner, F. (2001b). "Wertorientierte Steuerung des Vertretervertriebs in Zeiten von E-Business." Versicherungswirtschaft(3/01): S. 158-163.

Wagner, I. und Matouschek, G. (2005). "Vom Versicherungsnehmer zum Promoter." Versicherungswirtschaft(9/05): S. 644.

Warth, W., P. (2005). "Kundenorientierung wird zum Pflichtprogramm - auch für unabhängige Finanzvermittler." Versicherungswirtschaft(21/05): S. 1692.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., et al. (1967). Pragmatics of human communication - A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes. New York, W. W. Norton & Company.

Weingarth, W. (2002). "Qualität in der Finanzberatung - zu viel verlangt?" in: Finanzberatung - Persönlichkeit und Know-how für die umfassende Kundenbetreuung. Carl, R. und Letzing, M. Stuttgart, Schäffel-Poeschel Verlag: S. 191-215.

Weitz, B. und Bradford, K. (1999). "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspectiv." Journal of the Academy of Marketing Science(2/99): S. 241-254.

Wendel, C. B. (2004). "Facing Channel Management Challenges." American Banker(221/04): S. 23-24.

Winterthur Versicherungen. (2001). "Risk Manager Online." Retrieved 20.03.06, from https://entry2.credit-suisse.ch/cs/business/p/d/irm/index.jsp.

Winterthur Versicherungen. (2006). "Risk Management (RM) - Risk Management führt zum Erfolg." Retrieved 20.03.06, from http://www.winterthur-insurance.ch/home/bus/bus_wir/bus_wir_ber/bus_han_ber_rms.

Wirth, J.(2001). "Aus für Internetportal." HandelsZeitung (24.10.01).

Wirtz, B. (2002). "So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen." Absatzwirtschaft(44/02): S. 48-53.

Wolfersberger, H. P. (2004). Strategische Positionierung im Finanzdienstleistungsbereich zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Wiesbaden, Dt. Univ.-Verl.

Zehetmaier (2002). "Deutliche Veränderungen in der Assekuranz - Standardsoftware wird dabei eine entscheidende Rolle spielen." Versicherungswirtschaft(20/02): S. 1568.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., et al. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York, Free Press.

Zimmermann, K. F.(2005). "<Die demographische Entwicklung ist erbarmungslos> - GA-Interview." General-Anzeiger (Bonn) (13.08.05): S. 4.

Zinke, C. A. (1998). Kundenbindung, Vortragsunterlagen. Marketing-Workshop 1998. Europäisches Zentrum für die Bildung im Versicherungswesen, St. Gallen.

Zürich Schweiz. (2006). "Übersicht Online-Applikationen." Retrieved 18.03.06, from http://www.zurich.ch/site/de/com/myzurich/appl.html.

Zwonicek, C. (1998). "Schweiz: 1997 Spitzenjahr in der Assekuranz." Versicherungswirtschaft(7/98): S. 472.

Zwonicek, C. (2003). "Das starke Standbein Aussendienst - Aber Makler gewinnen an Bedeutung - Ausländer verändern den Markt in der Schweiz." Versicherungswirtschaft(14/03): S. 1118.

# Anhang A: Fragebögen

Die Fragebögen zu den Berater- und Kundeninterviews sowie der Beobachtungsbogen sind als Dateien im pdf-Format auf der beigelegten CD-ROM enthalten.

# Anhang B: Zuordnung Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten zu IT-Massnahmen

Die folgende Tabelle zeigt in einer Zusammenstellung alle Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten aus Kapitel 6 und ordnet diese den in Kapitel 7 genannten IT-Massnahmen zu. Die IT-Massnahmen stellen eine Möglichkeit zur Abschwächung des Problems oder Umsetzung der Verbesserungsmöglichkeit dar. Diese Tabelle enthält keine neuen Informationen, sondern dient reinen Übersichtszwecken, damit ausgehend von einer Problem- oder Verbesserungsnummer, mögliche IT-Massnahmen einfacher gefunden werden können. Auf eine Leitbildzuordnung wurde aus Übersichtlichkeitsgründen bewusst verzichtet.

| Nr. des Problems oder der Verbesserungsmöglichkeit | Beschreibung des Problems oder der Verbesserungsmöglichkeit | Nummern der IT-Massnahmen zur Abschwächung des Problems oder Umsetzung der Verbesserungsmöglichkeit |
|---|---|---|
| Probleme bei Identifikation und Besuchsvorbereitung | | |
| P1 | Zu wenig Kundeninformationen vor dem Gespräch vorhanden | 1, 2, 3, 5 ,10, 14 |
| P2 | Kundenmaterial zu wenig inhaltlich | 1, 2, 3, 4 |
| P3 | Mangelhafte Vorbereitung Kunde | 10, 11, 12, 13, 14 |
| P4 | Schlechte Erreichbarkeit Kunde | 13, 14, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 44 |
| P5 | Mangelhafte Vorbereitung Berater | 3, 4 |
| P6 | Leerläufe wegen falscher Ansprechperson der Versicherung | 1, 2, 14 |
| P7 | Falsche Informationen an Kunden bei Terminvereinbarung | 44 |
| P8 | Kundenname bei Anruf nicht automatisch gezeigt | 8, 15 |
| P9 | Aktive Neuakquisition bei KMU's viel schwieriger als bei Privatpersonen | 7 |
| Probleme beim Beratungsgespräch | | |
| P10 | Kundenrisiken nicht erkennen und mangelnde Branchenkenntnisse | 2, 3, 4, 22, 47 |
| P11 | Querauswirkungen von Versicherungen nicht erwähnt | 23 |
| P12 | Kunde weiss nicht was er will | 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 22, 24, 52 |
| P13 | Entscheidungsträger nicht anwesend | 3 |
| P14 | Kunde unschlüssig | 6, 24, 36 |
| P15 | Kunde nicht kompetent | 9, 10, 11, 12, 13, 21, 22, 25 |

| | | |
|---|---|---|
| P16 | Kunde hat kein Vertrauen gegenüber Versicherung | 11, 50 |
| P17 | Kunde will zu viele Informationen | 23 |
| P18 | Schlechte Produktkenntnisse Berater | 23, 25 |
| P19 | Veraltete Statistiken | 24 |
| P20 | Fehlende Unterlagen des Beraters | 20, 24 |
| P21 | Kundenwunsch nach Leitbild ungleich Beraterintention | 1, 14, 46 |
| P22 | Zu viele Informationen | 21, 25 |
| P23 | Behandelte Informationen können nicht festgehalten werden | 16, 19 |
| P24 | Unterlagen nicht übersichtlich | 21, 25 |
| P25 | Unnötige Informationen | 25, 27, 28 |
| P26 | Mangelnde Gesprächsstruktur | 25, 27, 28, 29 |
| P27 | Schlechte Verständlichkeit für den Kunden | 21, 25 |
| P28 | Zu produktorientierte Argumente | 22, 30, 31, 32 |
| P29 | Mangelnde Effizienz des Gesprächs | 15, 16, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 54 |
| P30 | Zu wenig Zeit vorhanden | 15, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 54 |
| P31 | Angebotsberechnung zu langsam | 20, 26, 27, 28, 29, 31, 32 |
| P32 | Schlechte Umsetzung IT-Unterstützung | 17, 18, 19 |
| P33 | Kundenverständnis leidet unter IT | 17, 18, 21, 22 |
| P34 | Keine Verfügbarkeit von mobiler Hardware | 17, 18, 19 |
| P35 | Systemgeführter Gesprächsleitfaden wird nicht eingehalten | 27, 28, 29, 30, 31, 32 |
| P36 | Cross-Selling Potenzial nicht nachgefragt | 24 |
| P37 | Ungenügende Bedürfnisabklärung | 14, 22, 25, 31, 37 |
| P38 | Zu offensive Fragestellungstechnik | 30, 31, 32 |
| P39 | Zu komplexe Produkte | 23, 39 |
| P40 | Beratung zuwenig gesamtheitlich | 23, 47, 48, 51 |
| Probleme bei Nachbearbeitung und Betreuung | | |
| P41 | Zu wenig Kundeninformationen | 6, 22, 37, 38 |
| P42 | Kundenpotenzial unterschätzt | 2, 33 |
| P43 | Mitarbeiterorientierung durch KMU-Unternehmer nötig trotz mangelnder Kenntnisse | 38 |
| P44 | Berater weigern sich „Soft-Faktoren“ ihrer Gesellschaft mitzuteilen | 6, 22 |
| P45 | Vertragserneuerungen nicht genügend provisioniert | 45 |
| P46 | Aussendienst hat zu wenige Kompetenzen bei Offertenerstellung | 40 |
| P47 | Berater muss zu grossen Kundenbestand verwalten | 34, 35, 37, 40, 45 |
| P48 | Fehlender Wissenstransfer zwischen Beratern | 4 |
| P49 | Schlechte Kundenbetreuung bei Fragen | 14 |
| P50 | Zu viele Administrationsaufgaben für die Berater | 36, 37, 40, 45 |
| P51 | Geschäftsprozesse zu langsam | 26, 40, 53 |
| P52 | Kundenaccount im Internet mangelhaft umgesetzt | 37 |
| P53 | Kundendaten im System nicht mit Lösungen verknüpft | 24, 37 |
| P54 | Cross-Selling nicht beachtet | 33, 38 |

| | | |
|---|---|---|
| P55 | Nur passive Betreuung | 34, 35, 41 |
| Phasenunabhängige und phasenübergreifende Probleme | | |
| P56 | Unzuverlässige Berater | 45, 46 |
| P57 | Zu verkaufsorientierte Provision | 45 |
| P58 | Wechselnde Ansprechpersonen bei einer Versicherung | 46 |
| P59 | Schranke zwischen KMU- und Grosskundenbetreuung | 14, 53, 54 |
| P60 | Sachbearbeiter leisten häufig unzureichende Unterstützung | 40 |
| P61 | Schlechte Zusammenarbeit Innen- / Aussendienst | 44 |
| P62 | Datenschutz | 50 |
| P63 | Zu komplizierte Interaktion | 7, 8, 9, 15, 44 |
| P64 | Kontaktcenter zu unpersönlich | 15 |
| P65 | Medienbrüche und Doppelspurigkeiten | 8, 20, 25, 26, 36, 37, 40, 42, 44, 53 |
| P66 | Schlechte Systemunterstützung bei Kundendatenerfassung | 6, 8, 10, 20 |
| P67 | Berater mit IT überfordert | 3, 4 |
| P68 | Kundeninformationssysteme fehlen | 16, 24, 33, 34, 35 |
| P69 | Schlechter Internetauftritt | 9, 49 |
| P70 | Ungenügende Möglichkeiten für Produktindividualisierung | 42, 43, 51 |
| P71 | Zu wenig innovative Produkte | 39, 42, 43, 47, 48, 51 |
| Verbesserungsmöglichkeiten bei Identifikation und Besuchsvorbereitung | | |
| V1* | Vorgängige Kundenklassifizierung | 1, 5 |
| V2 | Aktivere Datenpflege von Bestandeskunden für Akquise nutzen | 1, 3 |
| V3 | Kompakte Vorausinformationen | 9, 13 |
| V4 | Kunde wird auf Vorbereitung hingewiesen | 10, 11, 13 |
| V5 | Vertiefte Möglichkeiten zur Selbstinformation | 9, 10, 11, 12, 13, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 47, 52 |
| V6 | Beratersegmente bilden | 14, 46 |
| V7 | Bessere Beratervorbereitung bei Spezialversicherungen | 3, 4 |
| V8 | Genügend Zeit für Neuakquisition geben | 45 |
| V9 | Optimierte Terminierung | 7, 8 |
| V10 | Checklisten zur Vorbereitung der Kundengesprächsphase | 3, 4 |
| V11* | Systemunterstützte Erhebung von Kundenerwartungen und –Zielen | 6, 10, 30, 31, 32 |
| V12* | Research-Datenbank für Berater mit Brancheninformationen | 4 |
| V13 | Vermehrt mit Kundenempfehlungen arbeiten | 11 |
| V14 | Synergien zwischen Privat- und Firmenkundengeschäft nutzen | 38, 39 |
| V15 | Mehr Mut zu innovativen Kanälen | 14, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 38, 39, 48, 51, 53, 54 |
| Verbesserungsmöglichkeiten beim Beratungsgespräch | | |
| V16 | Schnelle Verfügbarkeit von Kundeninformationen | 15, 16, 20, 24 |
| V17 | Konsequente Erfassung der weichen Faktoren während des Gesprächs | 6, 16, 22, 30, 31, 32 |
| V18 | Berater besitzt ähnliche Merkmale wie Kunde | 46, |
| V19 | Explizites Aufzeigen von Nicht-Deckungen | 23 |

| | | |
|---|---|---|
| V20 | Kunden stärker miteinbeziehen | 11, 13, 21, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 53 |
| V21 | Individuellere Kommunikation | 10, 22, 24 |
| V22 | Ehrliche und offene Kommunikation | 27, 50, 52 |
| V23 | Kundenwahrnehmung verbessern | 16, 21, 25 |
| V24 | Kürzere und intensivere Beratungen | 15, 16, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32 |
| V25 | Gesprächsleitfaden | 25, 27, 28, 29 |
| V26* | Einfache mobile Druckerlösung für Offertenausdruck vor Ort | 19 |
| V27* | Interaktives Präsentationstool | 25 |
| V28* | Risikomanagementtool | 47 |
| V29* | Virtuelle Beratung mit gemischten Elementen | 16 |
| V30* | Visualisierungsunterstützung | 16, 21 |
| V31 | Einsatz mobiler Kleingeräte | 17, 18, 20 |
| V32 | Tool für Querauswirkungen der Versicherungslösungen | 23 |
| V33 | Brainstorming mit Kunden für Bedürfnisse und Wünsche | 22 |
| V34 | Zusätzliche Leistungen | 38, 39, 42, 43, 47, 48, 51, 53 |
| Verbesserungsmöglichkeiten bei Nachbearbeitung und Betreuung | | |
| V35 | Umfassendes Kundenbild mit Kundengeschichte | 10, 22, 33, 34, 47 |
| V36 | Kundensegmentierung für Betreuungsart | 33, 34, 35 |
| V37 | Interne Wissensplattformen | 4 |
| V38 | Einholen von Kundenfeedbacks | 11, 37, 53 |
| V39 | Interaktive Informationsmöglichkeiten zur Nachbearbeitung mitgeben | 36 |
| V40* | Integriertes Tool zur Unterstützung von Folgeterminierungen | 41 |
| V41* | Online-Accounts mit Übersicht und Mutationsmöglichkeiten | 37 |
| V42* | Gezielte Folgeberatungen bei Veränderungen | 34, 41 |
| V43* | Prämienrückzahlung bei gutem Geschäftsgang | 35 |
| V44 | Regelmässige Kontaktfrequenz | 34, 41 |
| Phasenunabhängige und phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten | | |
| V45 | Informationsveranstaltungen für den Kunden | 35, 38 |
| V46 | Kostentransparenz und getrennte Bezahlung der Beratungsleistung | 45, 53 |
| V47 | Elektronischer Marktplatz | 52, 53, 54 |
| V48 | Automation und integrierte Toolbenützung | 7, 8, 15, 16, 20, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 42, 44 |
| V49 | Modularisierung von Produkten | 48 |

*Tabelle 25: Anhang B – Zuordnung Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten zu IT-Massnahmen*[1194]

[1194] Diese Tabelle entspricht einer eigenen Darstellung. Die Zuordnung basiert auf einer Einschätzung, welche die Grundlage für das Kapitel 7 darstellt.