IT-gestützte Innovationen bei Beratungsprozessen mit Privatkunden in der Versicherungswirtschaft

Diplomarbeit im Fach Wirtschaftsinformatik
vorgelegt
von
Urs Huber
Basel, Schweiz
Martikelnummer 01-708-718

Angefertigt am
Institut für Informatik
der Universität Zürich
Prof. Dr. Gerhard Schwabe

Betreuerin: Dr. Malgorzata Bugajska
Abgabe der Arbeit

31. März 2006

Abstract

Die Versicherungswirtschaft befand sich kurz nach der Jahrtausendwende, aufgrund der Turbulenzen an den Finanzmärkten und den damit einhergehenden sinkenden Zinsen auf das Anlagevermögen, in einer Krise. Dies führte dazu, dass Versicherungsunternehmen zu Kosteneinsparungen gezwungen wurden. Eine Gestaltungskomponente für die Erhöhung der Profitabilität stellt dabei der Beratungsprozess dar. In dieser Arbeit wird anhand von Privatkunden- und Beraterbefragungen sowie Beobachtungen von Beratungsgesprächen untersucht, welche Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten im Beratungsprozess existieren und ob bereits bestehende Beratungsprozesse die Kundenerwartungen erfüllen. Dazu werden bereits existierende Leitbilder des Beratungsprozesses identifiziert und aufgrund der Kundenerwartungen neue Leitbilder definiert. Diese Ergebnisse ermöglichen eine Darstellung, inwiefern Leitbilder des Beratungsprozesses mittels IT-Massnahmen unterstützt werden können, um effiziente, innovative und auf den Bedarf des Kunden ausgerichtete Beratungsprozesse zu ermöglichen.

At the beginning of the 21st century turbulences at the financial markets and decreasing interests of fixed assets forced the insurance industry into a serious crisis and led to the enormous pressure of cost savings. The advisory process as a organizational component offers cost saving opportunities by increasing profitability. This diploma thesis therefore examines the existing problems and potential improvements in the advisory process, based both on customer and advisor questionings and on the analysis of current advisory processes regarding the fulfillment of customer's expectations. After identifying existing advisory process approaches the analysis of customer's expectations will led to revised approaches of the advisory processes. Additionally the thesis will point out how these advisory process approaches can be supported by IT-solutions enabling efficient, innovative and customer needs aligned processes.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich im Verlaufe des Studiums und insbesondere bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Ein ganz spezieller Dank geht dabei an Hanna Bischofberger, die mir auch in schwierigen Zeiten immer wieder Hoffnung gab und mich aufgebaut hat.

Bedanken möchte ich mich auch bei Samuel Burckhardt, mit dem ich einige Teile dieser Diplomarbeit zusammen erarbeitet habe, für die schöne und vor allem kreative Zusammenarbeit, welche immer wieder zu neuen Ideen geführt hat.

Weiter bin ich meinem zuständigen Professor, Prof. Dr. Gerhard Schwabe sowie meiner Betreuerin, Dr. Malgorzata Bugajska, für die wissenschaftliche Unterstützung im Verlaufe der Ausarbeitung dieser Arbeit zu Dank verpflichtet. Besonderen Dank geht auch an Nicolas Bürer und Michael Gerber von *Solution Providers* für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit bei der Behandlung des Diplomarbeitsthemas.

Schliesslich möchte ich mich auch herzlich bei allen interviewten Beratern und Kunden für ihre Hilfsbereitschaft und die investierte Zeit bedanken.

Basel, März 2006

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung **1**
1.1 Zielsetzung der Arbeit 1
1.2 Abgrenzung der Arbeit 2
1.3 Vorgehensweise 2

2 Versicherungswirtschaft aus historischer, organisatorischer, wirtschaftlicher und technischer Sicht **5**
2.1 Vorgehensweise 5
2.2 Begriffliche Einordnung der Versicherung 6
2.3 Entwicklungen der Versicherungswirtschaft seit der Deregulierung 8
2.3.1 Deregulierung 8
2.3.2 Hype Phase 9
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 34
2.4.2.4 Informationstechnologie (IT) 35
2.4.3 Wertschöpfung 38
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 43
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 48
2.5.1.6 Internet 48

2.5.2 Aktuelle Trends 49
2.5.2.1 Tendenzen zur veränderter Wertschöpfung 50
2.5.2.2 Entwicklung der Versicherungssparten und Distributionsveränderungen 54
2.5.2.3 Verstärkte Kundenorientierung durch Customer Relationship Management (CRM) 57
2.6 Zwischenfazit und Ausblick 62

3 Der Versicherungsberatungsprozess des Privatkundengeschäfts 65
3.1 Einführung und Vorgehensweise 65
3.2 Der Berater als Teil des Versicherungsberatungsprozesses 66
3.2.1 Definition und Abgrenzung 66
3.2.2 Aufgaben, Tätigkeiten und Bedeutung des Beraters 67
3.2.3 Merkmale und Kompetenzen eines Beraters 68
3.2.3.1 Persönlichkeitsmerkmale 69
3.2.3.2 Sozialkompetenz 69
3.2.3.3 Fachkompetenz 70
3.2.3.4 IT- und Methodenkompetenz 71
3.2.4 Beratertypologien 72
3.2.4.1 Beratertypologie nach Lippit 72
3.2.4.2 Beratertypologie nach Homburg 73
3.2.4.3 Beratertypologie nach *Comema* und *Psychonomics* 74
3.2.5 Exkurs: Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen Versicherungsunternehmen und Berater 78
3.3 Der Kunde als Teil des Versicherungsberatungsprozesses 80
3.3.1 Definition und Abgrenzung 80
3.3.2 Sicherheitsbedürfnis und Versicherungsschutz aus Sicht der Kunden 81
3.3.2.1 Sicherheitsbedürfnis der Kunden 81
3.3.2.2 Die Rolle des Versicherungsschutzes 82
3.3.3 Versicherungsnachfrage von Kunden 83
3.3.3.1 Allgemeine Einflussfaktoren auf die Versicherungsnachfrage der Kunden 83
3.3.3.2 Psychologische Einflussfaktoren auf die Versicherungsnachfrage der Kunden 86
3.3.4 Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität 88
3.3.4.1 Von den Kundenbedürfnissen zur Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität 88
3.3.4.2 Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit bezüglich Versicherungsleistungen 89
3.3.4.3 Kundenloyalität in der Versicherungswirtschaft . 91
3.3.5 Kundensegmentierung / Kundentypologien 92
3.3.5.1 Wichtigkeit und Ziele der Kundensegmentierung 93
3.3.5.2 Kundensegmentierung in der Praxis 94
3.3.5.3 Kundensegmentierung nach inneren Merkmalen . 96

3.3.6 Exkurs: Kunden und der Umgang mit IT 98
3.4 Der Versicherungsberatungsprozess 101
3.4.1 Definition und Abgrenzung 101
3.4.2 Beratungsprozess als Interaktion zwischen Berater und Kunde 102
3.4.2.1 Rolle des Kunden 102
3.4.2.2 Rolle des Beraters 103
3.4.2.3 Interaktion zwischen Berater und Kunde 106
3.4.3 Modelle des Beratungsprozesses 109
3.4.3.1 Der Beratungsprozess aus Sicht der Transaktionskosten 109
3.4.3.2 Der Beratungsprozess als Element des Dienstleistungsprozesses 111
3.4.3.3 Verwendetes Beratungsprozessmodell 112
3.4.4 IT-Einsatz im Beratungsprozess 115
3.4.4.1 Phasenübergreifende IT-Lösungen und -Bestandteile 116
3.4.4.2 Phasenspezifische IT-Lösungen 118
3.4.5 Exkurs: Qualität und Produktivität des Beratungsprozesses 120
3.4.5.1 Qualität des Beratungsprozesses 120
3.4.5.2 Produktivität des Beratungsprozesses 121
3.5 Zwischenfazit und Ausblick 122

4 Methodik der empirischen Arbeit 125
4.1 Vorgehensweise 125
4.2 Leitbild des Beratungsprozesses 126
4.2.1 Definition Leitbild des Beratungsprozesses 126
4.2.2 Erläuterung der Bestandteile eines Beratungsleitbildes . . 127
4.2.2.1 Leitidee 127
4.2.2.2 Leitsätze 127
4.2.3 Einordnung des Beratungsprozessleitbildes 128
4.3 Thesen 129
4.4 Empirische Vorgehensweise 129
4.4.1 Servicequalitätsmodell 130
4.4.2 Servicequalitätsmodell für den Beratungsprozess von Versicherungsunternehmen 132
4.4.3 Verwendung des Servicequalitätsmodells des Beratungsprozesses 134
4.4.3.1 Erfassung empirischer Daten 134
4.4.3.2 Verdichtung der Daten 136
4.4.3.3 Gap-Analyse 137
4.4.3.4 IT-Unterstützung für die Leitbilder 137
4.4.4 Durchgeführte Erhebungen 138

5 Existierende und neue Leitbilder in der Versicherungswirtschaft 139
5.1 Einführung und Vorgehensweise . . . 139
5.2 Verwendete Attribute für die Beschreibung der Leitsätze . . . 140
5.3 Existierende Leitbilder . . . 141
5.3.1 Serviceleitbild . . . 142
5.3.2 Verkaufsleitbild . . . 144
5.3.3 Beratungsleitbild . . . 146
5.3.4 Selbstbedienungsleitbild . . . 148
5.4 Neue Leitbilder . . . 150
5.4.1 Kontrollleitbild . . . 151
5.4.2 Integrationsleitbild . . . 152
5.4.3 Verhandlungsleitbild . . . 154
5.4.4 Gesamtabsicherungsleitbild . . . 156
5.5 Unterschiede zwischen KMU- und Privatkundenberatung . . . 158
5.5.1 Unterschiedliche Beratungsprozessvoraussetzungen . . . 159
5.5.2 Unterschiedliche Leitsätze bei gleichen Leitbildern . . . 160
5.6 Zwischenfazit und Ausblick . . . 162

6 Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten im Beratungsprozess 165
6.1 Einführung und Vorgehensweise . . . 165
6.2 Probleme im Beratungsprozess . . . 166
6.2.1 Probleme in der Identifikations- und Vorbereitungsphase . 166
6.2.1.1 Akquisition . . . 166
6.2.1.2 Berater- und Kundenvorbereitung . . . 167
6.2.1.3 Daten und Kundeninformationen . . . 169
6.2.2 Probleme in der Phase des Kundengesprächs . . . 169
6.2.2.1 Methodik und Kompetenz . . . 169
6.2.2.2 Interaktion zwischen Berater und Kunde während dem Kundengespräch . . . 170
6.2.2.3 IT- und Materialieneinsatz . . . 172
6.2.3 Probleme in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase 174
6.2.3.1 Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst . 174
6.2.3.2 Kundenbetreuung . . . 175
6.2.4 Phasenübergreifende Probleme im Beratungsprozess . . . 176
6.2.4.1 IT und Daten . . . 176
6.2.4.2 Versicherungsprodukte . . . 177
6.3 Verbesserungsmöglichkeiten im Beratungsprozess . . . 178
6.3.1 Verbesserungsmöglichkeiten in der Identifikations- und Vorbereitungsphase . . . 178
6.3.1.1 Berater- und Kundenvorbereitung . . . 178
6.3.1.2 IT und Daten . . . 181
6.3.2 Verbesserungsmöglichkeiten in der Phase des Kundengesprächs . . . 183
6.3.2.1 Interaktion zwischen Berater und Kunde im Kundengespräch . . . 183
6.3.2.2 IT- und Materialieneinsatz . . . 184

6.3.3 Verbesserungsmöglichkeiten in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase . . . 188
6.3.3.1 Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst . 188
6.3.3.2 Nachbearbeitung durch den Berater . . . 189
6.3.3.3 Kundenbetreuung . . . 190
6.3.3.4 IT . . . 193
6.3.4 Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten . . . 194
6.3.4.1 Kundeninteraktion . . . 194
6.3.4.2 Kundeninformation . . . 195
6.3.4.3 IT . . . 196
6.4 Zwischenfazit und Ausblick . . . 197

7 IT-gestützte Innovationen im Beratungsprozess 199
7.1 Einführung und Vorgehensweise . . . 199
7.2 IT-Unterstützung in der Identifikations- und Vorbereitungsphase 199
7.2.1 Klassifizierung der Kunden und Leitbildauswahl . . . 200
7.2.2 Akquisition mit Hilfe netzgestützter Geschäftsmodelle und Webseiten . . . 201
7.2.3 Informationsgewinnung über potentielle Neukunden und One-to-One-Marketing . . . 204
7.2.4 Beratervorbereitung . . . 208
7.2.5 Kundenvorbereitung . . . 210
7.3 IT-Unterstützung in der Kundengesprächsphase . . . 212
7.3.1 IT-Unterstützung im Kundengespräch . . . 212
7.3.2 Neue Interaktionsformen zwischen Berater und Kunde . . . 218
7.3.3 Alternativen zum Kundengespräch . . . 221
7.4 IT-Unterstützung in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase 225
7.4.1 Nachbearbeitung . . . 225
7.4.2 Kundenpflege . . . 227
7.4.3 Kundeninformationsgewinnung und Cross-Selling . . . 230
7.4.4 Kundenzufriedenheits- und Kündigungsmanagement . . . 233
7.5 Phasenübergreifende IT-Unterstützung . . . 235
7.5.1 Bereitstellung von Daten, Informationen und Wissen . . . 235
7.5.2 Prozessintegration, Workflow- und Multi-Channel-Management . . . 237
7.5.3 Benutzerfreundlichkeit der IT-Mittel . . . 240
7.5.4 Transparente und innovative Produkte . . . 241
7.6 Zwischenfazit . . . 242

8 Schlussfazit und Ausblick 245
8.1 Zusammenfassung . . . 245
8.2 Ausblick . . . 247

Anhang 249

Literaturverzeichnis 251

Abbildungsverzeichnis

2.1 Unternehmensmodell der Versicherung 16
2.2 Der Markt der Finanzdienstleistungen 18
2.3 Wertschöpfungspotenzial von Basistechnologien: Erwartungen vs. Realität 26
2.4 Aufbauorganisation eines Versicherungsunternehmens 30
2.5 Ablauforganisation - Erstbearbeitung 33
2.6 Marktleistung nach Haller 38
2.7 3-Ebenen-Konzept nach Haller 40
2.8 Beispiel einer Versicherungs-Wertschöpfungskette 41
2.9 Felder für Co-opetition in der Assekuranz 51
2.10 Ergänzung des Wettbewerbs um die Vermarktung von Kernplattformen 53
2.11 Zusammenhang zwischen Ertragspotenzial und der Dauer von Kundenbeziehungen 58
2.12 CRM-Modell 60

3.1 Beratertypologie nach Lippitt 72
3.2 Beratertypologie nach Homburg 74
3.3 Der Serviceorientierte nach *Comema* und *Psychonomics* 75
3.4 Der Abschlussorientierte nach *Comema* und *Psychonomics* 76
3.5 Der Passive nach *Comema* und *Psychonomics* 76
3.6 Der Effiziente nach *Comema* und *Psychonomics* 77
3.7 Der Berater nach *Comema* und *Psychonomics* 78
3.8 Beispielhafte Darstellung einer ABC-Analyse 95
3.9 Beispielhafte Darstellung eines Kundenportfolios 96
3.10 Kundentypologie nach *Psychonomics* 97
3.11 Ausstattung der Schweizer Haushalte mit Computer auf Basis des Haushaltseinkommens und des Bildungsstandes, 2003 99
3.12 Ebenen der Informationsübertragung 107
3.13 Hauptelemente der Leistungserbringung nach *Haller* 111
3.14 Phasen der Kundenkontaktgestaltung nach *Bechmann* 112
3.15 Beratungsprozessmodell 113

4.1 Einordnung des Leitbildes in den Beratungsprozess 128
4.2 Konzeptionelles Servicequalitätsmodell 131
4.3 Servicequalitätsmodell der Versicherungsberatung 133

4.4 Verwendung des Servicequalitätsmodells für die empirische Arbeit 134

5.1 Das Serviceleitbild 142
5.2 Das Verkaufsleitbild 145
5.3 Das Beratungsleitbild 147
5.4 Das Selbstbedienungsleitbild 149
5.5 Das Kontrollleitbild 151
5.6 Das Integrationsleitbild 153
5.7 Das Verhandlungsleitbild 155
5.8 Das Gesamtabsicherungsleitbild 157

6.1 Gegenüberstellung Kundenerwartungen und Beratertätigkeiten (Berater- und Kundenvorbereitung) 179
6.2 Bewertung der IT-Hilfsmittel in der Identifikations- und Vorbereitungsphase 181
6.3 Gegenüberstellung Kundenerwartungen und Beratertätigkeiten (IT- und Materialieneinsatz im Beratungsgespräch) 185
6.4 Erwartungen der Kunden an die Kundenbetreuung 190
6.5 Erwartungen der Kunden an die Kommunikationskanäle 194

Tabellenverzeichnis

6.1 Probleme: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Akquisition) 167
6.2 Probleme: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Berater- und Kundenvorbereitung) 168
6.3 Probleme: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Daten und Kundeninformationen) 169
6.4 Probleme: Kundengespräch (Methodik und Kompetenz) 170
6.5 Probleme: Kundengespräch (Interaktion zwischen Berater und Kunde) 172
6.6 Probleme: Kundengespräch (IT- und Materialieneinsatz) 174
6.7 Probleme: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Arbeitsfluss) 175
6.8 Probleme: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenbetreuung) 176
6.9 Probleme: Phasenübergreifende Probleme (IT und Daten) 177
6.10 Probleme: Phasenübergreifende Probleme (Versicherungsprodukte)178
6.11 Verbesserungsmöglichkeiten: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Berater- und Kundenvorbereitung) 181
6.12 Verbesserungsmöglichkeiten: Identifikations- und Vorbereitungsphase (IT und Daten) 183
6.13 Verbesserungsmöglichkeiten: Kundengespräch (Interaktion zwischen Kunde und Berater) 184
6.14 Verbesserungsmöglichkeiten: Kundengespräch (IT- und Materialieneinsatz) 188
6.15 Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst) 189
6.16 Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Nachbearbeitung durch Berater) 190
6.17 Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenbetreuung) 193
6.18 Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (IT) 194
6.19 Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten (Kundeninteraktion) 195
6.20 Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten (Kundeninformation) 196
6.21 Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten (IT) 197

7.1 IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Klassifizierung und Leitbildauswahl) 201
7.2 IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Akquisition) 204
7.3 IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Informationsgewinnung und One-to-One Marketing) 207
7.4 IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Beratervorbereitung) 210
7.5 IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Kundenvorbereitung) 212
7.6 IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Unterstützung im Kundengespräch - Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten) 217
7.7 IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Unterstützung im Kundengespräch) 218
7.8 IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Neue Interaktionsformen) 221
7.9 IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Alternativen zum Kundengespräch) 225
7.10 IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Nachbearbeitung) 227
7.11 IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenpflege) 230
7.12 IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Cross-Selling) 233
7.13 IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenzufriedenheit- und Kündigungsmanagement) 235
7.14 Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Daten, Informationen und Wissen) 237
7.15 Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Prozessintegration, Workflow- und Multi-Channel-Management) 239
7.16 Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Benutzerfreundlichkeit) . . 240
7.17 Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Produkte) 242

Kapitel 1

Einleitung

Die Versicherungswirtschaft befand sich kurz nach dem Jahrtausendwechsel aufgrund der anhaltenden Turbulenzen an den Finanzmärkten und den damit einhergehenden sinkenden Zinsen auf das Anlagevermögen in einer Krise. Dies hatte zur Folge, dass Versicherungsunternehmen heute trotz tieferen Gewinnen aus dem Anlagevermögen profitabel arbeiten müssen und somit der Fokus vermehrt auf das Tagesgeschäft gerichtet wird. Eine Gestaltungskomponente für die Erhöhung der Profitabilität stellt der Beratungsprozess dar.

Durch die Deregulierung in der Versicherungswirtschaft und den veränderten Bedürfnissen der Kunden verschärft sich der Wettbewerb im Versicherungsmarkt. Dies führt dazu, dass Versicherungsunternehmen nicht nur die Profitabilität des Beratungsprozesses durch geeignete Mittel erhöhen, sondern vermehrt auch die Bedürfnisse und die Erwartungen der Kunden miteinbeziehen sollten. Somit kann der Beratungsprozess dazu beitragen sich von anderen Versicherungsunternehmen zu differenzieren und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Hierfür kann die Informationstechnologie einen wertvollen Dienst leisten, indem mit geeigneten IT-Lösungen Beratungsprozesse effizienter gestaltet und neue Beratungsprozesse, welche den Kundenerwartungen eher entsprechen, umgesetzt werden können.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Im ersten Teil dieser Arbeit erfolgt eine Beschreibung und Analyse der grundlegenden Situation der Versicherungswirtschaft in der Schweiz sowie die Darstellung des Beratungsprozesses mit Hilfe der Literatur. Im zweiten Teil dieser Arbeit wird die IST-Situation des Beratungsprozesses, aufgrund von durchgeführten Interviews mit Kunden und Beratern von Schweizerischen Versicherungsunternehmen, Beobachtungen von Beratungsgesprächen sowie Workshops mit

Beratern, analysiert. Diese Ergebnisse werden dann anschliessend für die Überprüfung, ob die durchgeführten Beratungsprozesse den Kunden entsprechen oder ob andere Erwartungen an diese vorhanden sind, benutzt. Für eine mögliche Effizienzsteigerung mit Hilfe von IT-Massnahmen werden bestehende Probleme und mögliche Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert. Diese dienen schliesslich dazu den Versicherungsunternehmen aufzuzeigen, welche IT-gestützte Innovationen für eine Optimierung bestehender Beratungsprozesse und für die Erfüllung der Erwartungen der Kunden an den Beratungsprozess eingesetzt werden können.

1.2 Abgrenzung der Arbeit

Die Bearbeitung dieser Diplomarbeit erfolgte im Rahmen einer Studie, die von der Firma *Solution Providers*[1] und der *Information Research Group* des *Instituts für Informatik* der *Universität Zürich* zusammen erstellt wurde. Dabei beschäftigt sich diese Studie[2] im gleichen Kontext mit der strategischen Ebene des Beratungsprozesses, d.h. aus der Sicht der Vertriebsleiter. Im Gegensatz dazu behandelt diese Arbeit die Untersuchung der operativen Ebene des Beratungsprozesses.

In dieser Arbeit werden ausschliesslich Beratungsprozesse mit Privatkunden betrachtet. *Samuel Burckhardt* beschäftigt sich mit der gleichen Thematik, untersucht aber den Beratungsprozess mit KMU-Kunden.[3] Daher wurde die Möglichkeit genutzt und gewisse Teile der Diplomarbeit zusammen erarbeitet, wobei dazu, neben der allgemeinen Betrachtung der Versicherungswirtschaft, insbesondere die Definition des verwendeten Beratungsprozessmodells und die angewendete Methodik dieser Arbeit gehören.

1.3 Vorgehensweise

In Kapitel 2 wird die Versicherungswirtschaft aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Zuerst wird auf die Entwicklungen in der Vergangenheit eingegangen, um dem Leser die Grundlage der Problemstellung zu verdeutlichen. Danach erfolgt die Darstellung eines Unternehmensmodell der Versicherung, indem dessen aktuelle Umwelt, die wichtigsten Bestandteile des Versicherungsbetriebs und die Wertschöpfung vorgestellt werden. Der Abschluss des Kapitels zeigt aktuelle wie auch technologische Trends in der Versicherungswirtschaft auf.

[1] http://www.solutionproviders.ch/
[2] Siehe [Schwabe u. a., 2006]
[3] Siehe [Burckhardt, 2006a]

Kapitel 3 beschäftigt sich konkret mit dem Beratungsprozess der Versicherungsunternehmen. Dazu wird neben dem Berater auch der Kunde und seine Bedürfnisse detailliert dargestellt. Der Beratungsprozess schliesslich, als Interaktion zwischen Kunde und Berater, wird dann im letzten Unterkapitel vorgestellt. Dabei erfolgt auch eine allgemeine Übersicht über die gängigen IT-Unterstützung im Beratungsprozess und soll somit dem Leser das Grundverständnis für den empirischen Teil dieser Arbeit liefern.

Die Methodik des empirischen Teils dieser Arbeit wird in Kapitel 4 vorgestellt. Dabei erfolgt neben der Definition des Beratungsprozessleitbildes auch die Herleitung verschiedener Thesen und die detaillierte Darstellung der empirische Vorgehensweise in dieser Arbeit.

Kapitel 5 beschreibt danach existierende Beratungsprozessleitbilder sowie, auf Basis der Kundenerwartungen und der Betrachtung anderer Branchen, neue Leitbilder. Dabei werden diese anhand von Leitideen und Leitsätzen dargestellt.

Das anschliessende Kapitel 6 zeigt Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten im Beratungsprozess auf, durch welche auf Ineffizienzen im Beratungsprozess geschlossen werden können.

In Kapitel 7 werden mögliche IT-Massnahmen beschrieben, die es Versicherungsunternehmen ermöglichen die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten der existierenden Leitbilder zu lösen sowie neue Leitbilder umzusetzen.

Das Kapitel 8 beinhaltet schliesslich das Schlussfazit und schliesst mit einem Ausblick ab.

Kapitel 2

Versicherungswirtschaft aus historischer, organisatorischer, wirtschaftlicher und technischer Sicht

2.1 Vorgehensweise

Kapitel 2 wurde in Zusammenarbeit mit *Samuel Burckhardt* geschrieben.[1] 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.

[1] Siehe [Burckhardt, 2006a]

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.[2] 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.[3] Um diese Schäden aus Sicht des Versicherers auch decken zu können, wird ein Risikoausgleich zwischen den Versicherten angestrebt. Durch eine Zusammenfassung vieler gleichartiger Risiken zu einer Gefahrengemeinschaft kann dieser Risikoausgleich erfolgen.[4] 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".*[5]

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.[6] 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*

[2] Siehe [Joho, 1996, Seite 27]; Primärquellen [Brauchlin, 1979, Seite 15] und [Farny, 1989, Seite 17]
[3] Siehe [Joho, 1996, Seite 28]; Primärquellen [Farny, 1989, Seite 14], [Gerling, 1986, Seite 24] und [Müller-Lutz, 1991, Seite 45]
[4] Siehe [Joho, 1996, Seite 28]
[5] Siehe [Gerling, 1986, Seite 26]
[6] Siehe [Jara, 2000, Seite 41-42]; Primärquelle [Farny, 1995, Seite 15]

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 überlasst, welches einschliesslich der Zinseszinsen planmässig in Form von Rentenzahlungen während eines bestimmten oder unbestimmten Zeitraums verzehrt wird".[7] 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 dem Vorhandensein einer Versicherungsdeckung, und dem Wissen um den Versicherungsschutz, welches in der sozialen Dimension abgebildet ist.[8]

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.[9]

[7] Siehe [Farny, 1995, Seite 41]
[8] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 3 Seite 11-12]
[9] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 8 Seite 22-23]

2.3 Entwicklungen 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 reguliertem Markt[10] erfolgte im Laufe des 20. Jahrhunderts zwischen den Versicherungsunternehmen über die Branchenverbände hinweg gemeinsame Abmachungen bezüglich Produkten und Tarifen.[11] Diese kartellistischen Absprachen führten kurz gesagt zu *„einheitlichen Preisen mit einheitlichem Marktauftritt über einheitliche Vertriebswege"*. Der Deregulierungsprozess[12] in der Schweizerischen Versicherungswirtschaft wurde 1988 aufgrund der Aufhebung der Kartelle durch die Wettbewerbskommission in Gang gesetzt.[13] Dem Sachversicherungsverband wurden dabei kartellmässige Absprachen untersagt, was zu einer völligen Deregulierung im Industriemarkt und zu einer Entbindung von Preisabsprachen im Privatkundengeschäft führte.[14] 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.[15]

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.[16] Die in diesem Vertrag enthal-

[10] 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 [Brockhaus, 1999].

[11] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 6 Seite 27-30]

[12] Unter Deregulierung bzw. Liberalisierung wird im Allgemeinen die Abschwächung oder Abschaffung von Regulierung verstanden [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 [Brockhaus, 1999].

[13] Siehe [Steiner und Bayraktar, 2004, Seite 52]

[14] Siehe [Joho, 1996, Seite 50]

[15] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 6 Seite 32]

[16] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 6 Seite 22]

tenen 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.[17] Die Umsetzung eines Versicherungsbinnenmarktes erfolgte dabei über drei Generationen von Richtlinien, auf die in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird.[18] 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. SFr[19]), 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[20], ein niederlassungsrechtliches Abkommen auf dem Gebiete der Direktversicherung (mit Ausnahme der Lebensversicherung) ausgehandelt. Als Folge dieses Abkommens wurden in der Schweiz weitere Bundegesetze, welche Probleme wie die Niederlassungsfreiheit, die Berechnung der Solvabilität[21] sowie Fragen des Mindestkapitals und des gebundenen Vermögens regelten, verabschiedet. Im gleichen Zeitraum wurde auch die Aufhebung der Genehmigungspflichten der Tarife und AVB (Allgemeine Vertragsbedingungen) bei den Grossrisiken und im Bereich des Privatkundengeschäfts beschlossen.[22] Damit war die erste und prägnanteste Phase des Deregulierungsprozesses in der Schweizerischen Versicherungswirtschaft abgeschlossen.

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-/ Ko-

[17] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 83]
[18] Für weiterführende Informationen Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 83]
[19] Siehe [Hefti, 1989]
[20] Siehe [EDA/EVD, 2005]
[21] Unter Solvabilität wird *„die Fähigkeit von Wirtschaftssubjekten, ihre Existenz und die dauernde Erfüllbarkeit von Verpflichtungen jederzeit durch ausreichendes Eigenkapital sicherzustellen"* verstanden [Schierenbeck, 1990, Seite 585].
[22] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 86]

stenquoten von über 100% angepeilt wurde.[23]

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:[24]

- **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 Wertschöpfungstiefe zu optimieren und sich auf ihre Kernkompetenzen 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][25] finden.

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

[23] Siehe [Ackermann und Lang, 2004, Seite 206]
[24] Siehe [Ackermann, 2001, Seite 68-77]
[25] Siehe [Ackermann, 2001, Seite 80]

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%.[26]

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.[27] 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.[28] 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.[29] 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%[30], was einerseits auf die Verlagerung von der sozialen zur privaten Altersvorsorge[31] und andererseits im Speziellen bei den fondsgebundenen Formen von Lebensversicherungen auf die damalige Aktienhausse zurückzuführen ist.[32] 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.[33]

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

[26] Siehe [Luippold u. a., 2003, Seite 13-14]
[27] Siehe [Fuster, 2000]
[28] Siehe [Hug, 1999]
[29] Siehe [Zwonicek, 1998]
[30] Siehe [Fuster, 2000]
[31] Siehe [Associated-Press, 2000]
[32] Siehe [Schanz, 2001]
[33] Siehe [Hug, 1999]

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.[34] 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.[35] Trotz der bisher geringen Nutzung rechneten Branchenoptimisten in Deutschland für 2002 mit Prämieneinnahmen im Netz von bis zu 17 Milliarden Mark.[36] So liessen sich gemäss [Bechmann und Forrer 2001] folgende sieben Haltungen im Informatikmarkt der Assekuranz ausmachen:[37]

- **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 ITLösungen mit zunehmendem IT-Einsatz allgegenwärtig.

- **Marktgrenzen**: Auch wenn sich nicht alle Marktteilnehmer einig waren, wo die zukünftigen Marktgrenzen liegen würden, herrschte ein gewisser

[34] Siehe [Zehetmaier, 2002]
[35] Siehe [Funk, 2001]
[36] Siehe [Herden, 2000]
[37] Siehe [Bechmann und Forrer, 2001, Seite 10-15]

Konsens darüber, dass sich diese durch den Einfluss der neuen Medien ändern würden.

- **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.[38] Ein wesentlicher Unterschied zu dieser Zeit liegt aber in der Deregulierung, welche neue Chancen und Risiken eröffnet hat.[39] 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.[40]

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:[41]

- 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 Hype 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.[42]

[38] Siehe [Fromme, 2002a]
[39] Siehe [Schanz, 2001]
[40] Siehe [Kölling, 2002]
[41] Siehe [Baumann, 2001]
[42] Siehe [Schreier, 2001]

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.[43] Hinzu kam der Börsenzerfall in den Jahren 2001 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.[44] Die vorher in Kauf genommenen Schaden-/Kostenquoten von über 100%[45] 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[46], 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.[47] Ein Beispiel für eine falsche Einschätzung auf Seiten des Managements liefert die Britische *Equitable Life*[48], bei welcher Kunden einen beträchtlichen Teil Ihrer Auszahlung verloren haben. Dabei fiel die Aussage von einem Geschädigten: *„Equitable Life ist ein britisches Enron"*.[49] 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.[50] 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.[51]

Das Jahr 2002 wird der Deutschen und Schweizerischen Assekuranz in schlechter Erinnerung verbleiben. Schlagzeilen wie *„Der Fall ins Bodenlose"*[52] oder *„Die deutsche Assekuranz am Ende. . . "*[53] prägten das Bild. In der Schweiz reichte die

[43] Siehe [Stahel, 2002]
[44] Siehe Aussage in einem Interview mit Allianz-Chef Henning Schulte-Noelle [Reitz, 2002]
[45] Siehe Kapitel 2.3.2
[46] Siehe Kapitel 2.3.2
[47] Siehe [Fromme, 2003]
[48] http://www.equitable.co.uk
[49] Siehe [Kroder, 2002]
[50] Siehe [Fromme, 2002b]
[51] Siehe [Fromme, 2002c]
[52] Siehe [Rütter, 2003]
[53] Siehe [Clemens, 2002b]

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.[54] Dennoch wurden die Versicherungen in der Folge zu drastischen Kosteneinsparungen gezwungen.[55]

[Luippold u. a., 2003] fassten im Rahmen eines Diskussionspapiers der Boston Consulting Group die Auswirkungen der Assekuranz-Krise folgendermassen zusammen:[56]

- 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".*[57]

[54] Siehe [Rütter, 2003]
[55] Siehe [Clemens, 2002a]
[56] Siehe [Luippold u. a., 2003, Seite 21]
[57] Siehe [Ackermann und Lang, 2004, Seite 207]

2.4 Unternehmensmodell Versicherung

Das Unternehmensmodell der Versicherung stellt sich vereinfacht wie in Abbildung 2.1 dar.

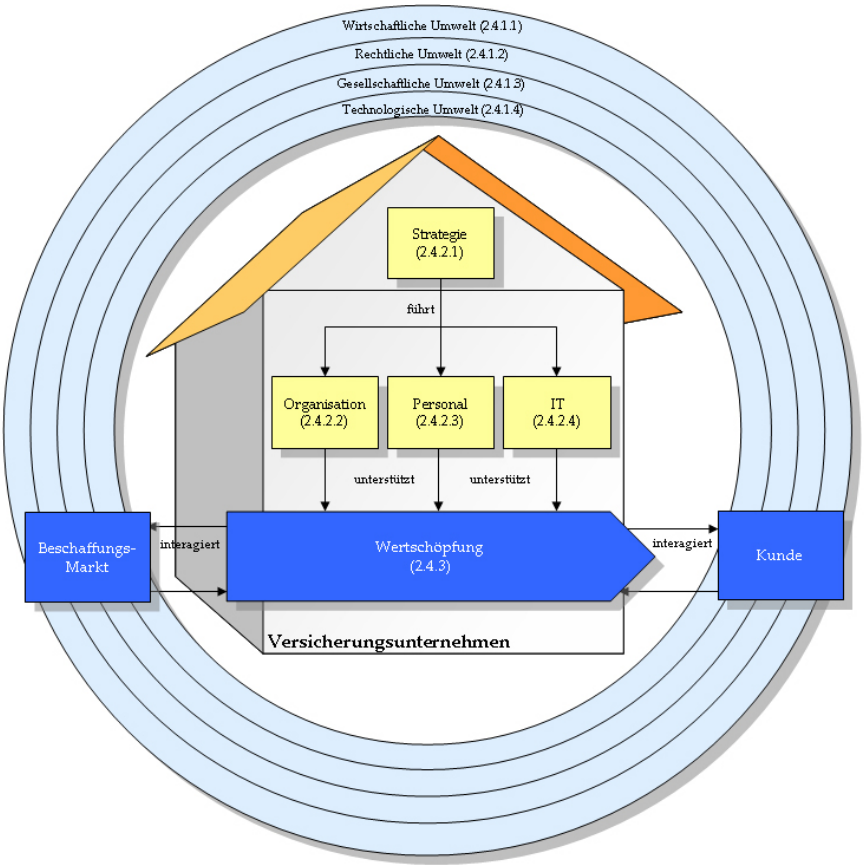

Abbildung 2.1: Unternehmensmodell der Versicherung[58]

Das Verhalten und die Ausrichtung eines Versicherungsunternehmens sind von seiner Umwelt und deren Entwicklungen geprägt. Für die Versicherungswirtschaft relevant sind die wirtschaftliche[59], rechtliche[60], gesellschaftliche[61] und die technologische Umwelt[62]. Auf Basis dieser verschiedenen Einflüsse wird auf der Führungsebene die Strategie[63] für das Versicherungsunternehmen bestimmt. Diese hat wiederum einen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung und Ausrich-

[58] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Köhne, 1997, Seite 257]
[59] Siehe Kapitel 2.4.1.1
[60] Siehe Kapitel 2.4.1.2
[61] Siehe Kapitel 2.4.1.3
[62] Siehe Kapitel 2.4.1.4
[63] Siehe Kapitel 2.4.2.1

tung der infrastrukturellen Einrichtung, wie z.B. auf die Organisation[64], das Personal[65] sowie die IT[66]. Diese Infrastruktur wird schliesslich dazu benötigt, die Marktleistung des Versicherungsunternehmens zu erstellen, welche durch die Wertschöpfung realisiert wird[67].[68]

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.[69] In der Schweiz bewegen sich die Prognosen für 2005 zwischen 0,8% und 1,7%[70] 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"*.[71]

Als wichtigste Veränderungskräfte im Umfeld der Finanzdienstleistungsunternehmen werden immer wieder Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung genannt.[72] So bieten die Versicherer seit der Deregulierung zunehmend um-

[64] Siehe Kapitel 2.4.2.2
[65] Siehe Kapitel 2.4.2.3
[66] Siehe Kapitel 2.4.2.4
[67] Siehe Kapitel 2.4.3
[68] Siehe [Köhne, 1997, Seite 257-258]
[69] Siehe [DIW Berlin, 2005]
[70] Siehe [EFV, 2005]
[71] Siehe [Ihle, 2005]
[72] Siehe [Wolfensberger, 2004, Seite 35]

fassendere Problemlösungen an und werden dadurch immer mehr in den Markt für finanzielle Dienstleistungen eingebunden.[73] Auch die Globalisierung hat zu einem intensiveren Zusammenwachsen der verschiedenen Märkte geführt.[74] Damit gilt es die Versicherung nicht losgelöst, sondern im Kontext der übrigen Finanzdienstleistungen zu sehen. Abbildung 2.2 zeigt eine Übersicht über den Markt der Finanzdienstleistungen.

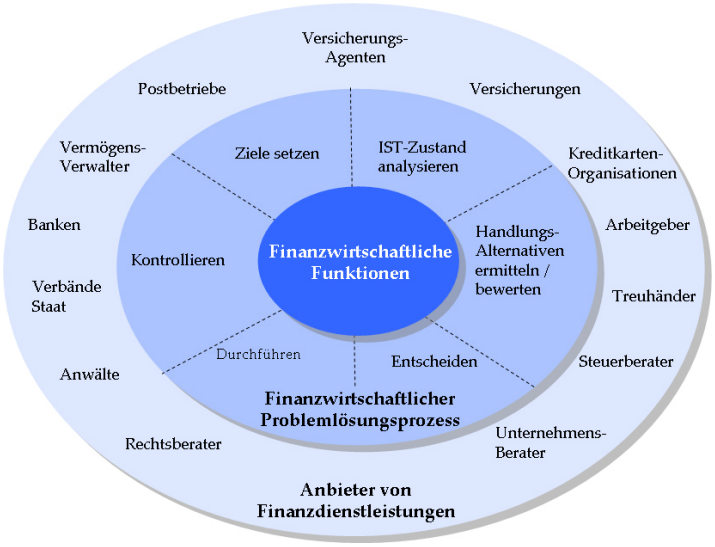

Abbildung 2.2: Der Markt der Finanzdienstleistungen[75]

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.[76] In diesem Zusammenhang wird der Begriff Allfinanz gerne verwendet, welcher das Zusammenwachsen von traditionell getrennten Branchen im Finanzdienstleistungsbereich ausdrückt.[77] Schon 1995 entstand aufgrund dieser Entwicklung die Aussage, dass der Wettbewerbsdruck stark zunehmen werde.[78] Untermauert wurde dieser Trend von diversen

[73] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 9 Seite 14]. Für eine weitere Vertiefung zu den Auswirkungen von Deregulierung und Digitalisierung schaue man sich die Kapitel über die gesetzliche (Kapitel 2.4.1.2) und die technologische (Kapitel 2.4.1.4) Umwelt an.
[74] Siehe [Präve, 1999]
[75] Eigene Darstellung nach [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 8 Seite 15]
[76] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 8 Seite 15]
[77] Für eine genauere Definition siehe [Brockhaus, 1999] oder für eine allgemeine Umschreibung siehe [Hetzler und Wohlwend, 2004, Seite 81]
[78] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 8 Seite 16]

Kooperationen und Fusionen Ende der Neunziger Jahre.[79] Die Branchendurchmischung fand jedoch einen herben Dämpfer während der Krise, als es wieder vermehrt darum ging die Kernkompetenzen zu halten[80]. Dies wurde in einem Workshop an der Universität Zürich mit Generalagenten von Schweizer Versicherungen prägnant ausgedrückt mit *„Die Allfinanz ist tot!"*[81], weil der Mentalitätsunterschied in der Beratung zu gross sei. Mit dem Trend zur Refokussierung auf profitable Kernbereiche begann in der Schweizer Assekuranz die *Baloise*.[82] 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.[83]

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, 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[84] innerhalb der letzten Jahre an Bedeutung gewonnen hat. Obwohl der Marktanteil der Makler in der Schweiz im internationalen Vergleich sehr tief ist, ist er gewachsen und hat sich insbesondere während der Krisenzeit gut gehalten.[85]

Weitere wichtige Anspruchsgruppen im wirtschaftlichen Umfeld sind Zulieferer, Kapitalgeber und die Kunden, welche im Rahmen des gesellschaftlichen

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

[80] Siehe Kapitel 2.3.3

[81] Siehe [Huber und Burckhardt, 2005, Seite 4]

[82] Siehe [Phillipp, 2004]

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

[84] Beim Maklervertrieb werden Versicherungsleistungen von Vermittlungsmaklern, eine Art „Zwischenhändler" vertrieben. Nach [Brockhaus, 1999] ist ein Vermittlungsmakler derjenige, der *„gegen Entgelt einem Auftraggeber [..] Abschlüsse vermittelt"*. Eine ausführliche Definition ist in [Outecheva und Ulmer, 2004, Seite 177] enthalten.

[85] Siehe [Outecheva und Ulmer, 2004, Seite 188]. Prominente Beispiele für solche Maklergesellschaften, welche den Versicherungsbetrieb als Kernfaktor ihrer Wertschöpfung betreiben, wären *MLP* (http://www.mlp.de) oder *AWD* (http://www.awd.de)

Umfelds und der Versicherungsberatung betrachtet werden.[86] 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.[87] 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.[88]

2.4.1.2 Rechtliche Umwelt

Seit dem Abbau der Regulierungen in den Neunziger Jahren durch den Deregulierungsprozess[89], 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.[90] Zudem ermöglicht das im Jahre 1993 abgeschlossene Versicherungsabkommen Schweiz - EU[91] ausländischen Versicherungsunternehmen sich in der Schweiz niederzulassen.[92] 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.[93] Die Intensivierung des Wettbewerbs bzw. die Deregulierung hatte weit reichende Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und -strukturen der gesamten Assekuranz zur Folge,[94] 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 Versicherungskartel-

[86] Siehe Kapitel 2.4.1.3 und Kapitel 3
[87] Vergleich Aktienkursentwicklung *SMI* und Versicherungsindex *INSURNCET* auf http://quotes.ubs.com/quotes/ (Stand 16.11.05)
[88] Siehe [Brütting, 2005]
[89] Siehe Kapitel 2.3.1
[90] Siehe [Köhne und Koch, 2000, Seite 21-22]
[91] Siehe Kapitel 2.3.1
[92] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 6 Seite 26]
[93] Siehe [Köhne, 1997, Seite 267]
[94] Siehe [Finsinger, 1996]

le, womit Preisabsprachen über die Versicherungsverbände verboten wurden.[95]

- **Kostensenkungsprogramme:** Der harte Preiswettbewerb zwingt die Versicherungsunternehmen ihre operativen Kosten zu senken, um im Markt überleben zu können.[96]

- **Verstärkte Kundenorientierung bzw. Individualisierung:** Mit Hilfe von Marktsegmentierungen werden ausgesuchten Kundensegmenten spezifische Produkte angeboten, welche den Kundenbedürfnissen eher entsprechen als Einheitsprodukte.[97]

- **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.[98]

- **Differenzierung über Marktleistung:** Bei der Marktleistung wird zwischen den *„Polarisierungsmuster von Service versus Preis"* unterschieden.[99]

- **Weniger Markttransparenz:** Durch die Schaffung neuer Versicherungsprodukte sind diese weniger vergleichbar und verschlechtern somit die Kundenfreundlichkeit.[100]

- **Erhöhte Macht der Kunden:** Aufgrund der zunehmenden Deregulierung und Globalisierung steigt die Macht der Kunden[101]. Insbesondere ist die Neuakquisition von Versicherungsnehmern sehr kostspielig. Daher versuchen die Versicherungsunternehmen in verstärkter Weise die Kundenbindung ihrer Bestandeskunden zu erhöhen.[102]

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 Entwicklungen mit grossem Einfluss auf die Versicherungs-

[95] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 95]
[96] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 96]
[97] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 94]
[98] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 94]
[99] Siehe [Köhne, 1997, Seite 267]
[100] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 6 Seite 26]
[101] Siehe Kapitel 2.4.1.3
[102] Siehe [Schmitz, 2002]

wirtschaft Solvency II[103], IFRS/IAS[104] und die Informations- und Beratungspflichten des Versicherungsvermittlers[105]. 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:[106] 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[107] 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.[108] 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 Zukunftsmarkt für die Versicherungswirtschaft.[109] So sagt [Bernet, 2005]

[103] Solvency II beschreibt Kapitel- 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.

[104] 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.

[105] 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 [Abram, 2005].

[106] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 9 Seite 10]

[107] Siehe [Ravara, 2001, Seite 109]

[108] Siehe [Zimmermann, 2005]

[109] Siehe [Rottensteiner, 2003]

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.[110] 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[111] hin zur privaten Lebenswelt verlagert.[112] [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:[113]

- **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.

[110] Siehe [Joho, 1996, Seite 50]

[111] 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 [Lehmann, 1989, Seite 57].

[112] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 56-57]

[113] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 58-62] und [Joho, 1996, Seite 50-51]

- **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.

Das veränderte Kundenverhalten und der intensivere Wettbewerb[114] machen die Versicherungswirtschaft zu einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt. Das bedeutet, dass das Angebot die Nachfrage übertrifft, wodurch ein Wettbewerb um den Kunden entsteht.[115] Die Versicherungsunternehmen treten dem mit zielgruppenspezifischem Marketing entgegen, um kunden- und bedarfsgerechte Leistungen anzubieten.[116] Da sich aber der individualistische Konsumstil der hybriden Kunden seit den Neunziger Jahren verschärft hat und sich die Kunden auf verschiedenen Märkten völlig konträr und intrapersonell verhalten[117], 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.[118] Das Ziel ist es, den Kunden wieder längerfristig an das Unternehmen zu binden, damit wertvolle und dauerhafte Wettbewerbsvorteile generiert werden können.[119]

Wie eine Studie über die Kundenloyalität in der Schweizerischen Assekuranz von der Universität St.Gallen zeigt[120], sind ein grosser Teil der Schweizer Versicherungskunden zwar mit den Kernleistungen der Versicherungsunternehmen zufrieden, die Gesellschaften aber entsprechen nicht ihren Idealvorstellung.[121] 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.[122] [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

[114] Siehe Kapitel 2.4.1.2
[115] Siehe [Köhne und Koch, 2000, Seite 22]
[116] Siehe [Köhne und Koch, 2000, Seite 25]
[117] So z.B. *„der vielzitierte 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"* [Müller-Peters und Schweitzer, 2001].
[118] Siehe [Müller-Peters und Schweitzer, 2001]
[119] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 3]
[120] Siehe [Catellani u. a., 2004]
[121] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 3-4]
[122] Siehe [Joho, 1996, Seite 51]

verbessert werden sollte.[123]

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 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".*[124] Folgt man den Ausführungen von [Koye, 2005][125] 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[126], obwohl hohe Investitionen in die IT geflossen sind[127]. 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.[128]

Das erweiterte technologische Umfeld der Versicherungen wurde in der Folge aufgrund einer zu komplexen IT-Struktur zum Problem – *„ein Spinnennetz von Verbindungen und Abhängigkeiten"* war entstanden.[129] 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.[130] Gerade im zunehmenden Verdrängungswettbe-

[123] Siehe [Steiner und Bayraktar, 2004, Seite 68-69]
[124] Aus [Haze, 2000, Seite 156]. Primärquelle des Zitats [Essinger, 1999, Seite 111]
[125] Siehe [Koye, 2005, Seite 112]
[126] Siehe [Baumann, 2001]
[127] Siehe [Biesel, 2004]
[128] Siehe [Stobbe, 2003]
[129] Siehe [Biesel, 2004]
[130] Siehe [Accenture und IVW, 2002, Seite 8]

werb 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.[131] Die IT-Ausgaben für Zukunftsinvestitionen liegen demnach unter dem Benchmark für Finanzdienstleister.[132] Die Hauptschwäche sehen [Accenture und IVW, 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.[133]

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.[134] 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 [Wolfensberger, 2004][135] auf viele andere Basistechnologien übertragen, was in Abbildung 2.3 ersichtlich ist.

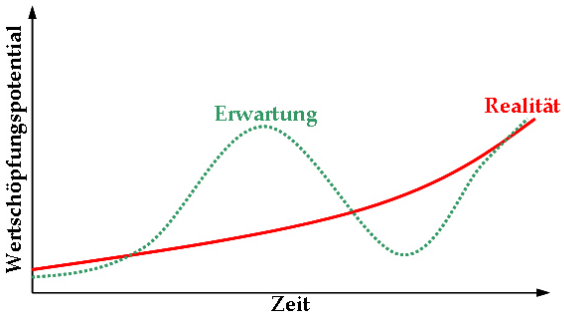

Abbildung 2.3: Wertschöpfungspotenzial von Basistechnologien: Erwartungen vs. Realität[136]

Diese Erwartungskurve ist zwar schwer messbar, lässt sich aber in der Praxis

[131] Siehe [Klein, 2004]
[132] Siehe [Accenture und IVW, 2002, Seite 9]
[133] Siehe [Accenture und IVW, 2002, Seite 16 und Seite 20]
[134] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 11]
[135] Siehe [Wolfensberger, 2004, Seite 4]
[136] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Wolfensberger, 2004, Seite 5]. Primärquelle ist [Penzel, 2001, Seite 24], wo dieses Phänomen als „Hype Cycle" bezeichnet wird.

am Verhalten von Marktteilnehmern zumindest auf Basis grober Rückschlüsse beobachten.[137] 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.[138] Auch ermöglichen es viele neue Technologien, die Kunden auf verschiedenen Kanälen immer direkter zu erreichen[139]. Gemäss [Krüger, 2004] wollen beispielsweise immer mehr Kunden 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[140] oder eine „Erweiterte Softwareversicherung für IT-Dienstleister", welche sogar Schäden aus Malware deckt.[141] 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 2.1 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*

[137] Siehe [Wolfensberger, 2004, Seite 5]. Als Beispiel wird der Niedergang grosser Verlagshäuser als Folge der CD-ROM genannt, wo die Bedeutung der Technologie unterschätzt wurde.
[138] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 30]
[139] Siehe [Gronover, 2003, Seite 30]. Für eine Beschreibung dieser Technologien und deren Implikationen auf Trends in der Versicherungsbranche siehe Kapitel 2.5.1 und 2.5.2
[140] Ein Beispiel dafür wäre ein Produkt der *Allianz*, wo Haftpflicht-Schäden aus weitergeleiteten Viren, Würmern und Trojanern versichert sind.
[141] Siehe [Lier, 2005b]

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.[142] 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 Unternehmensstrategie erfolgt in der Realität über geschäftsfeldbezogene[143] Strategien, wie z.B. die Funktionsstrategie (Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz, Finanzierung und Investition[144]), Verfahrensstrategie (Versicherungstechnik, Betriebstechnik, Absatz[145]), Instrumentalstrategie (Sortiment, Produkt, Preis, Absatz, Kommunikation[146]) und Marktbearbeitungsstrategie (Diversifikation, Differenzierung, Innovation/Imitation, Segmentierung[147]).[148]

In Bezug auf die sich verändernde Versicherungsumwelt[149] 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:[150]

- **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.

[142] Siehe [Farny, 1989, Seite 385]
[143] Geschäfstfelder können nach Produkten, Kunden/Kundengruppen/Kundentypen, Regionen oder Verfahren unterteilt werden. [Farny, 1989, Seite 389]
[144] Siehe [Köhne, 1997, Seite 282]
[145] Siehe [Köhne, 1997, Seite 282]
[146] Siehe [Köhne, 1997, Seite 282]
[147] Siehe [Köhne, 1997, Seite 282]
[148] Siehe [Farny, 1989, Seite 386-387]
[149] Siehe Kapitel 2.4.1
[150] Siehe [Besanko u. a., 2004, Seite 383]

- **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[151] zugeführt werden.[152] 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 globalen Versicherungsmarkt erreichen.[153] Anzeichen für eine mögliche Differenzierungsstrategie liefern u.a. die modular aufgebauten Produkte, welche zugleich Standardisierung und Individualisierung erlauben sollen.[154]

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)[155].

In der Theorie werden für die Spezialisierung vier verschiedene Modelle zur Gestaltung der Aufbauorganisation in einem Unternehmen erwähnt:[156] funktionsbezogene (z.B. nach Vertragsbearbeitung oder Schadenbearbeitung), produktbezogene (Aufteilung der Organisation nach den verschiedenen angebo-

[151] Siehe Kapitel 2.4.2.2
[152] Siehe [Köhne, 1997, Seite 286]
[153] Siehe [Pfiffner, 2005]
[154] Siehe [Köhne und Koch, 2000, Seite 25]
[155] Siehe [Farny, 1989, Seite 370]
[156] Siehe [Farny, 1989, Seite 372-376]

tenen Produkten), kundengruppenbezogene (Unterscheidung zwischen Firmen- und Privatkunden) und regionsbezogene 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 Finanzierung und Verwaltung, werden überwiegend zentralisiert abgewickelt (Innendienst).[157] Eine Übersicht über die Aufbauorganisation eines modellartigen Versicherungsunternehmens und über die Unterscheidung zwischen Innen- und Aussendienst bietet Abbildung 2.4.

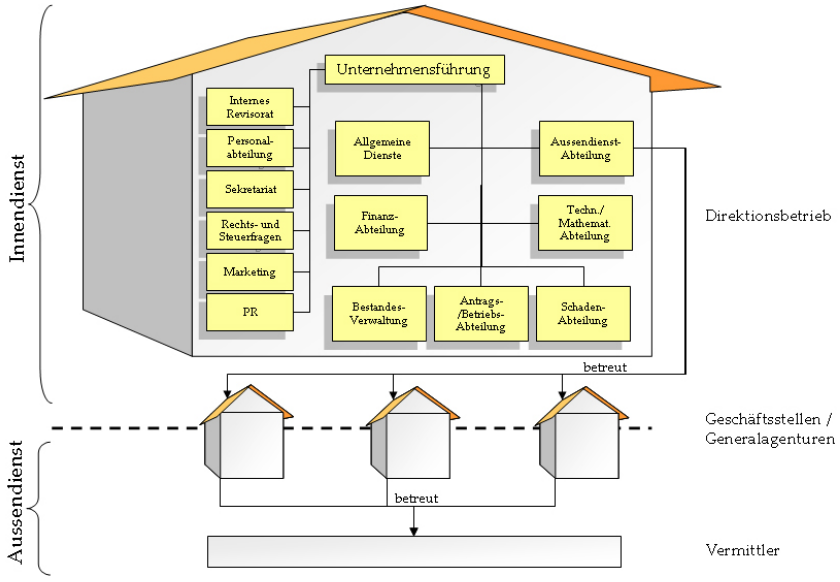

Abbildung 2.4: Aufbauorganisation eines Versicherungsunternehmens[158]

Der Innendienst bezeichnet den Innenbetrieb eines Versicherungsunternehmens und wird of als Zentrale oder Direktion bezeichnet.[159] Grob kann die Or-

[157] Siehe [Farny, 1989, Seite 377]
[158] Eigene Darstellung in Anlehung an [Müller-Lutz, 1984, Seite 9,73,79] und [Erb, 1990, Seite 47] und [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 2 Seite 4]
[159] Siehe [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 2 Seite 15]

ganisation des Innendienstes nebst der Unternehmensführung in drei Bereiche unterteilt werden:[160]

- **Fachabteilungen:** Zum Aufgabenbereich der Fachabteilung gehört *„die Berechnung und Festsetzung der Versicherungstarife, die Entwicklung der Versicherungsbedingungen und Versicherungsformulare sowie die Aufstellung von Bearbeitungsrichtlinien"*.[161] Dazu gehören konkret die Antrags-/ Betriebsabteilung (Risikotaxierung, Statistiken, etc.), die Technisch/Mathematische Abteilung (Tarife, Rückstellungen, etc.), die Bestandesverwaltung (Kundendienst, Vertragsänderungen, etc.) und Schadenabteilung (Behandlung und Erledigung der Schadenmeldungen).[162]

- **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.[163]

Somit ist die Aufgabe des Innendienstes eines Versicherungsunternehmens in erster Linie die Verwaltung der Versicherungsbestände und die Durchführung aller sonstigen betriebswirtschaftlichen Arbeiten.[164] Für die Anwerbung, Informationsmitteilung und persönliche Beratung bzw. die allgemeinen Versicherungsvermittlung ist dagegen der Aussendienst zuständig.[165]

Dabei nehmen die Geschäftsstellen (auch Generalagenturen genannt[166]) 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.[167] Geschäftsstellen werden insbesondere dann gebildet, wenn der Aussendienst zahlenmässig gross oder das zu

[160] Siehe [Müller-Lutz, 1984, Seite 5]
[161] Siehe [Müller-Lutz, 1984, Seite 2]
[162] Siehe [Erb, 1990, Seite 47]
[163] Siehe [Erb, 1990, Seite 47]
[164] Siehe [Erb, 1990, Seite 45]
[165] Siehe [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 2 Seite 4]
[166] Siehe [Erb, 1990, Seite 49]
[167] Siehe [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 2 Seite 4]

betreuende Gebiet sehr umfangreich ist und somit ein engerer Kontakt zwischen Hauptverwaltung und Aussendienst geschaffen werden soll.[168] Geschäftsstellen können nach [Erb, 1990] in Regie-Generalagenturen[169] und Unternehmer-Generalagentur[170] unterteilt werden.[171] [Schmidt und Müller-Lutz, 1991] unterteilen die Geschäftsstellen ausserdem noch in Aussendienstgeschäftsstellen[172] und Verwaltungsgeschäftsstellen[173], wobei die Regie-Generalagentur meistens eine Aussendienstgeschäftsstelle und die Unternehmer-Generalagentur eine Verwaltungsgeschäftsstelle ist.[174] Diese Geschäftsstellen sind daher zuständig für die Aussendienstmitarbeiter bzw. Vermittler[175]. Wichtig zu erwähnen ist aber, dass Geschäftsstellen nicht notwendig sind, da der Aussendienst direkt mit den Versicherungsbetrieben zusammenarbeiten kann.[176]

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.[177] 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.[178] Obwohl in der heutigen Ablauforganisation IT-Systeme[179] 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

[168] Siehe [Müller-Lutz, 1984, Seite 63]
[169] Bei der Regie-Generalagentur stehen der Generalagent und seine Mitarbeiter in einem arbeitsvertraglichen Verhältnis zur Direktion.
[170] Bei der Unternehmer-Generalagentur ist der Generalagent ein selbständiger Kaufmann und trägt ausser dem Versicherungsrisiko meist alle Geschäftskosten.
[171] Siehe [Erb, 1990, Seite 49]
[172] Die Aussendienstgeschäftsstellen entlasten die Direktion durch Unterstützung, Betreuung und Führung des Aussendienstes.
[173] 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.
[174] Siehe [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 2 Seite 45-47]
[175] Siehe Kapitel 2.4.2.3
[176] Siehe [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 2 Seite 45]
[177] Siehe [Farny, 1989, Seite 380]
[178] Siehe [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 3 Seite 3-12]
[179] Siehe Kapitel 2.4.2.4

auf Innendienst/Direktion, Vermittler/Aussendienst und Kunde eingegangen. Die Abbildung 2.5 zeigt die Ablauforganisation der Erstbearbeitung auf.

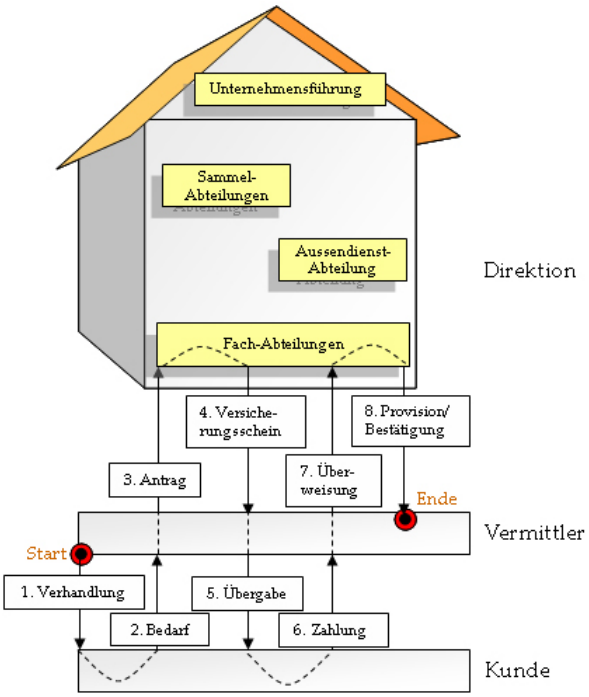

Abbildung 2.5: Ablauforganisation - Erstbearbeitung[180]

Der Arbeitsablauf der Erstbearbeitung beginnt, sobald aufgrund der Verhandlung (1) zwischen Vermittler und Kunde ein Bedarf (2) bezüglich Versicherungsschutz 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.[181]

[180] Eigene Darstellung in Anlehung an [Müller-Lutz, 1984, Seite 9] und [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 3 Seite 4]

[181] Siehe [Müller-Lutz, 1984, Seite 6-9] und [Schmidt und Müller-Lutz, 1991, Kapitel 3 Seite 3]

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).

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:[182]

- **Unternehmenseigene Absatzorgane:** Sind rechtliche und faktische Teile des Versicherungsunternehmens. Das Versicherungsunternehmen ist gegenüber diesen Absatzorganen uneingeschränkt weisungsberechtigt. Dazu gehören:[183]
  - *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.
- **Unternehmensgebundende 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:[184]
  - *Einfirmen-/Konzernvertreter:* Der Einfirmen-/Konzernvertreter ist ein selbständiger Unternehmer, der die Versicherungsvermittlungslei-

[182] [Farny, 1989, Seite 562-563]
[183] Siehe [Farny, 1971, Seite 71-75]
[184] Siehe [Farny, 1971, Seite 75-79] und [Farny, 1989, Seite 566-567]

stungen 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[185]).

- **Unternehmensfremde Absatzorgane:** Unternehmensfremde Absatzorgane *„sind rechtlich und wirtschaftlich selbständige Betriebe, die Dienstleistungen in Form von Absatzvermittlungen für den Versicherer produzieren"*.[186]. 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 unternehmens-fremden Absatzorgane:[187]
  - *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.[188] 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,

[185] Siehe Kapitel 2.4.2.2.1
[186] Siehe [Farny, 1971, Seite 79]
[187] Siehe [Farny, 1971, Seite 79-83]
[188] Siehe [Farny, 1989, Seite 567]

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.[189] Eine Studie von [Accenture und IVW, 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 Informationsaustausch unter den verschiedenen Systemen fast verunmöglichten.[190] 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.[191] Mit dieser Technik können die verschiedensten Systeme, wie Handels-, Individual-, Abdeckungs- und ERP-Systeme miteinander verbunden werden.[192]

Die aus der strategischen Planung des IT-Portfolios hervorgehenden IT-Systeme können nach [Accenture und IVW, 2002] in die Bereiche Vertrieb, Basissysteme und Backoffice unterschieden werden. Im Vertriebsbereich sind bei den Versicherungsunternehmen verschiedene wichtige Systeme im Einsatz bzw. in Planung:[193]

- **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[194]).

- **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.[195]

[189] Siehe [Accenture und IVW, 2002, Seite 10]
[190] Siehe [Köhne, 1997, Seite 302]
[191] Siehe [Schmitz, 2002]
[192] Siehe [Kreutzberg, 2003]
[193] Siehe [Accenture und IVW, 2002, Seite 28]
[194] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[195] Siehe [Lier, 2005a]

- **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[196] und entfernen Redundanzen, welche durch die verschiedenen Insellösungen entstanden sind.

Der Backoffice-Bereich beschäftigt sich hauptsächlich mit allgemeinen Verwaltungsfunktionen und umfasst folgende grundlegende Systeme:[197] Policenverwaltungssysteme, Underwriting-Systeme[198], Schaden-Basissysteme, Policen-Produktion, Produktsysteme und Dokumenten-Workflow-Systeme. Im Bereich der Basissysteme werden vor allem Systeme für Verwaltungsfunktionen verwendet. So u.a. finanztechnische-, Buchhaltungs- und Kostenrechnungs-, Bericht- und Kontroll-, E-Procurement-[199], Investment-Management- und Knowledgemanagement-Systeme.[200] 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, 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.[201]

[196] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[197] Siehe [Accenture und IVW, 2002, Seite 30] und [Lier, 2004]
[198] Systeme für die Abwicklung der Geschäfte mit den Banken und Maklern [Schierenbeck, 1990, Seite 639].
[199] Unter E-Procurement wird der Einkauf und die Beschaffung von Gütern über das Internet verstanden und kommt vor allem bei Betrieben für den Einkauf zur Anwendung [Trendbüro, 2001].
[200] Siehe [Andersen, 2001] und [Accenture und IVW, 2002, Seite 31]
[201] Siehe [Accenture und IVW, 2002, Seite 6]

2.4.3 Wertschöpfung

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

Die Abbildung 2.6 zeigt ein in der Literatur weit verbreitetes Modell der Marktleistung.

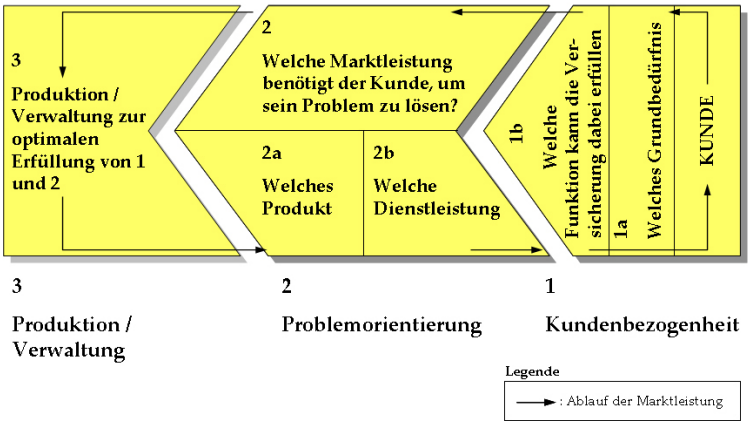

Abbildung 2.6: Marktleistung nach Haller[202]

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.[203] 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 der Abbildung 2.6 aufgezeigt, in drei Bereiche unterteilt werden[204], wobei die optimale Anwendung dieses Marketingkonzepts in der Praxis laut [Bechmann und Köhne, 1997] häufig von einem Verkaufskonzept verdrängt wird, wo die Bedürfnisse des Verkäufers

[202] Eigene Darstellung nach [Haller, 1988, Seite 565]
[203] Siehe [Salzgeber, 1996, Seite 52-55]
[204] Siehe [Haller, 1988, Seite 565]

im Mittelpunkt stehen.[205] 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, welche verschiedene Grundbedürfnisse haben. Dabei geht es darum, herauszufinden, welche Funktionen durch die Versicherung mit herkömmlichen Branchenprodukten erfüllt werden können.[206]

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".*[207] 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.[208] Die Produktpolitik der Versicherung kann anhand des weit verbreiteten 3-Ebenen-Konzepts beschrieben werden, welches in Abbildung 2.7 ersichtlich ist.

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 die unmittelbare Dienstleistungen, wie Erklärung, Beratung, Betreuung und Schadenbearbeitung, ergänzt wird.[210] 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 erwei-

[205] Siehe [Bechmann und Köhne, 1997, Seite 7]. Der Unterschied dieser beiden Denkweisen wird von [Levitt, 1960] folgendermassen beschrieben: *„Beim Verkauf 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."*

[206] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 3 Seite 6]

[207] Siehe [Haller, 1988, Seite 565]

[208] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 145]

[209] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Haller, 1988, Seite 563]

[210] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 46-47]. Primärquelle [Haller, 1982]

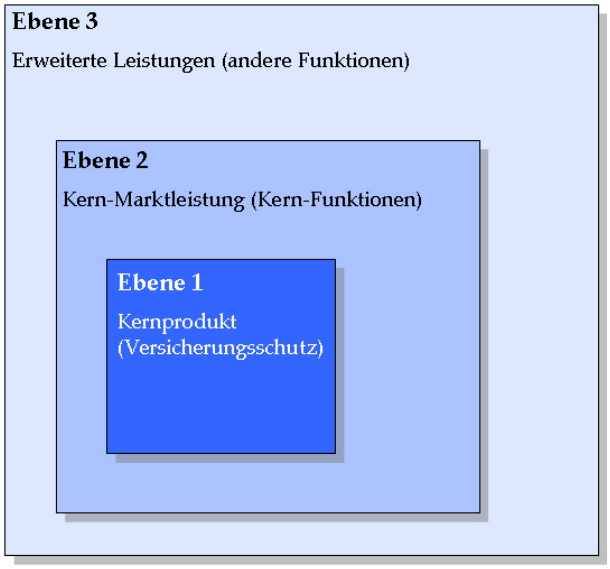

Abbildung 2.7: 3-Ebenen-Konzept nach Haller[209]

tert. 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.[211]

2.4.3.3 Produktion / Verwaltung (Wertschöpfungskette)

In der Produktion und Verwaltung erfolgt im Rahmen der Wertschöpfungskette die vom Kern her eher traditionelle Produktbereitstellung.[212] Auffallend ist dabei die erstaunlich hohe Fertigungstiefe bei Versicherern von 88%[213] im Vergleich zur Industrie, beispielsweise der Automobilindustrie, in welcher diese noch 25% beträgt.[214] Anhand der in Abbildung 2.8 dargestellten Wertschöpfungsket-

[211] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 47,48]
[212] Siehe [Haller, 2000, Seite 274]
[213] Unter Fertigungstiefe wird hier der Anteil der nicht ausgelagerten Aktivitäten in der Wertschöpfung verstanden. Für eine genauere Beschreibung siehe [Bott u. a., 2003, Seite 8]
[214] Siehe [Bott u. a., 2003, Seite 8]

te[215] sollen die einzelnen Glieder als Teil der Gesamtwertschöpfung beschrieben werden.

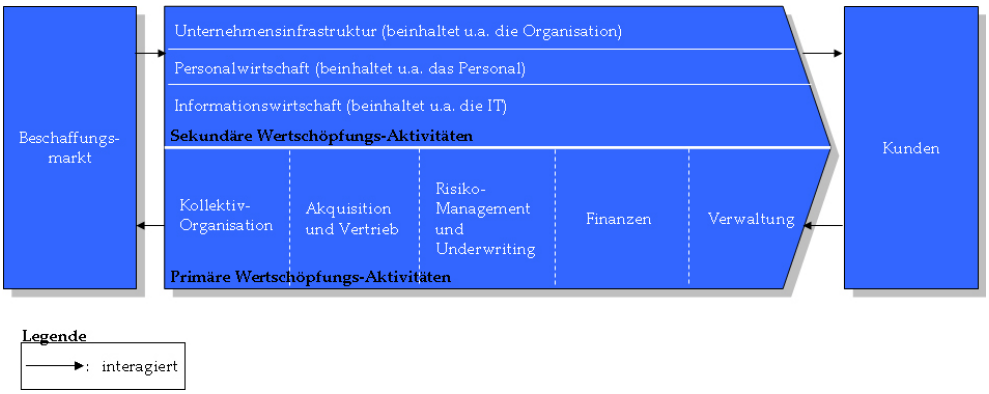

Abbildung 2.8: Beispiel einer Versicherungs-Wertschöpfungskette[216]

Im Beschaffungsmarkt ist die Rückversicherung hervorzuheben, welche aus Sicht 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[217] 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.[218] Folgt man den Ausführungen von [Helten und Hartung, 2001], so gilt die Beschaffung bei Versicherungsunternehmen jedoch als weniger zentral wie bei Industrieunternehmen.[219]

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

[215] 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, Seite 173] oder in [Braun, 2003, Seite 149]
[216] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Köhne, 1997, Seite 257] und [Ehrler, 1999b, Seite 173]
[217] Z.B. im Bereich des alternativen Risikotransfers, siehe dafür [Frey, 1996]
[218] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 101-104]
[219] Siehe [Helten und Hartung, 2001, Seite 55]

Versicherungsunternehmen unterschieden werden:[220]

- 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 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[221], welcher ein wichtiges Element für die Differenzierung zwischen verschiedenen Versicherungen darstellt.[222]

- 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 im Kapitel 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

[220] Siehe [Helten und Hartung, 2001, Seite 53-55]
[221] Für Definition, Einordnung und vertiefte Betrachtung siehe Kapitel 3
[222] Siehe [Wagner, 2001, Folie 2]

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 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.[223] 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.[224] 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".*[225] 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

[223] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 22]
[224] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 163]
[225] Siehe [Hansen und Neumann, 2005a, Seite 529]

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.[226] Zunehmend stehen auch Anwendungen mit einem Querschnittscharakter zwischen den verschiedenen Modulen im Einsatz, wie z.B. im Bereich der Entscheidungsunterstützung.[227] 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 Front-Office-Bereich[228] wie auch bei typischen Versicherungslösungen für das Provisionsmanagement oder das Schadenmanagement.[229]

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".*[230] 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.[231] 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.[232] Da Versicherungen oft sehr heterogene IT-Strukturen besitzen,[233] 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

[226] Siehe [Capgemini, 2006, Seite 24-25]
[227] Siehe [Hansen und Neumann, 2005a, Seite 548]
[228] Damit sind vor allem Unterstützungsmöglichkeiten für den Aussendienst gemeint, wie z.B. individuelle Auswertungen der Kundendaten.
[229] Siehe [SAP, 2006]
[230] Siehe [Hansen und Neumann, 2005b, Seite 833]
[231] Siehe [Capgemini, 2006, Seite 41]
[232] Siehe [Hansen und Neumann, 2005b, Seite 834]
[233] Siehe Kapitel 2.4.2.4

durch historisch gewachsene Strukturen nebeneinander existieren[234] und somit das Problem der Legacy-Systeme[235] bzw. des Spinnennetzes von Verbindungen und Abhängigkeiten[236] 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.[237] Das Datawarehouse bietet hierfür eine Lösung an, indem es eine globale Sicht auf unternehmensweit verfügbare und verteilte Daten bzw. Datenbanken[238], durch die Integration relevanter Daten in einen konsistenten Datenbestand, schafft.[239] 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.[240] 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.[241] 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,*

[234] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 462]
[235] Siehe Kapitel 2.4.2.4
[236] Siehe Kapitel 2.4.1.4
[237] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 462]
[238] Nach [Hansen und Neumann, 2002] ist eine Datenbank ein *„zentral gespeicherter Datenbestand, der über anwendungsabhängige 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" [Hansen und Neumann, 2002, Seite 1056].*
[239] Siehe [Geppert, 2004, Vorlesung 1 Seite 3-11]
[240] Siehe [Geppert, 2004, Vorlesung 1 Seite 6-8 und 25]
[241] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 464] und [Geppert, 2004, Vorlesung 2 Folie 18]

Muster und Trends"[242] 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"* beinhaltet.[243] 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.[244] 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.[245] Damit kann das Datamining zum Beispiel durch die Analyse von Verkaufszahlen für das Erkennen des Kaufverhaltens der Kunden verwendet werden.[246] 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[247] oder für die Identifizierung potentieller 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.[248] Dabei wird unter künstlicher Intelligenz der Versuch verstanden, *„mit Rechnern ähnliche Intelligenzleistungen wie der Mensch zu erreichen"*.[249] 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[250], welche die Prozesse des menschlichen Gehirns nachzubilden versuchen.[251] Der Einsatz von Expertensystemen dient dazu, in eingeschränkten Fachdomänen

[242] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 474]
[243] Siehe [Kietz, 2005, Vorlesung 1 Seite 2]
[244] Siehe [Kietz, 2005, Vorlesung 1 Seite 10]
[245] Siehe [Kietz, 2005, Vorlesung 6-8]
[246] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 475]
[247] Siehe [Kietz, 2005, Vorlesung 1 Seite 11]
[248] Siehe [Dorn und Gottlob, 1999, Seite 975]
[249] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 469]
[250] Siehe Kapitel 2.5.1.2
[251] Siehe [Dorn und Gottlob, 1999, Seite 976-977]

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.[252] 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.[253] 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.[254]

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.[255]

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.[256] 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

[252] Siehe [Dorn und Gottlob, 1999, Seite 977]
[253] Siehe [Dorn und Gottlob, 1999, Seite 996]
[254] Siehe [Koch, 2003]
[255] Siehe [Capgemini, 2006, Seite 60]
[256] Siehe [Hansen und Neumann, 2005a, Seite 60]

von Angeboten benutzt werden.[257] 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.[258] 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"*.[259] Im letzten Jahrzehnt erfolgte im Rahmen der Büroinformationssysteme ein starker Trend zu interaktiven Multimedia-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.[260] 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.[261] 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.[262] 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

[257] Siehe [Hansen und Neumann, 2005a, Seite 541-542]
[258] Siehe [Hansen und Neumann, 2005a, Seite 7]
[259] Siehe [Hansen und Neumann, 2005a, Seite 400]
[260] Siehe [Hansen und Neumann, 2005a, Seite 399-400]
[261] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 153]
[262] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 105]

- B2C) und auf der anderen Seite die Interaktion zwischen mehreren Unternehmen (Business-to-Business - B2B) neu definieren.[263] Im B2B-Bereich sind Änderungen der Wertschöpfung eines Versicherungsunternehmens möglich[264], wobei durch Webseiten bzw. Webauftritte der Ausbau, der Aufbau sowie die Pflege der Kundenbeziehung im B2C-Bereich gezielt gefördert und erweitert werden kann.[265] 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.[266] Auch innerhalb der Unternehmen kommt die Internet-Philosophie bzw. -Technologie zunehmend zum Einsatz. Die so genannten Intranets dienen nach [Picot u. a., 2001] *„als eine Art Corporate Network für den internen Informationsfluss, wobei die Informationen nur innerhalb des Unternehmens zugänglich sind"*.[267] Dies wiederum ermöglicht den vereinfachten und ortsunabhängigen Zugriff auf Informationen sowie einfachere Verbindungen zu internen und externen Systemen.[268]

Das Internet als eine hybride Form zwischen Sender-Empfänger-Medium und einem Massenkommunikationsmittel bietet der Versicherungswirtschaft somit neue Möglichkeiten, Kunden und Anbieter zueinander zu bringen oder die Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Unternehmen zu vereinfachen. Dabei kann das Internet nicht nur als Marketinginstrument eingesetzt werden, sondern über interaktive und kundenorientierte Anwendungen sowie mit der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle für die Gewinnung neuer Kunden und Absatzkanäle eingesetzt werden.

2.5.2 Aktuelle Trends

Im Rahmen der folgenden Unterkapiteln 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.

[263] Siehe [Keese, 2000]
[264] Siehe Kapitel 2.5.2.1
[265] Siehe [Keese, 2000]
[266] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 105]
[267] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 155]
[268] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 417]

2.5.2.1 Tendenzen zur 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 u. a., 2003] jedoch durchaus zufrieden, was den Schluss nahe legt, dass die Versicherer dabei ein enormes Wertschöpfungspotenzial aufgrund der hohen Fertigungstiefe bisher verschlafen haben.[269] Des weiteren sind die Intensivierung des Wettbewerbs[270], die neuen Möglichkeiten nach der Deregulierung[271], die zunehmende Bedeutung von Innovationen im technologischen Umfeld[272] und die weltweite Globalisierung[273] 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.[274] 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.[275] 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 unterstützt werden kann.[276] Gemäss der Studie von [Accenture und IVW, 2005] sind fünf Elemente in den Bestrebungen von Versicherern erkennbar:[277]

- 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.

[269] Siehe [Surminski, 2004]
[270] Siehe Kapitel 2.4.1.1
[271] Siehe Kapitel 2.4.1.2
[272] Siehe Kapitel 2.4.1.4
[273] Siehe [Präve, 1999]
[274] Siehe [Steiner und Bayraktar, 2004]
[275] Siehe [Surminski, 2004]
[276] Siehe [Gyenis, 2001, Seite 16]
[277] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 21]

- 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, 2005] eine Veränderung der klassischen Wertschöpfungskette geben.[278] Eine Alternative zu einem Konsolidierungs- oder Liquidationsprozess wäre der so genannte „Co-opetition-Ansatz"[279], welcher auf der Spieltheorie basiert und von einer gegenseitigen Gewinnsituation zwischen verschiedenen Feldern ausgeht, welche sich den Markt teilen.[280] In der Assekuranz würde diese Betrachtung der Branchendurchdringung wie in Abbildung 2.9 aussehen.

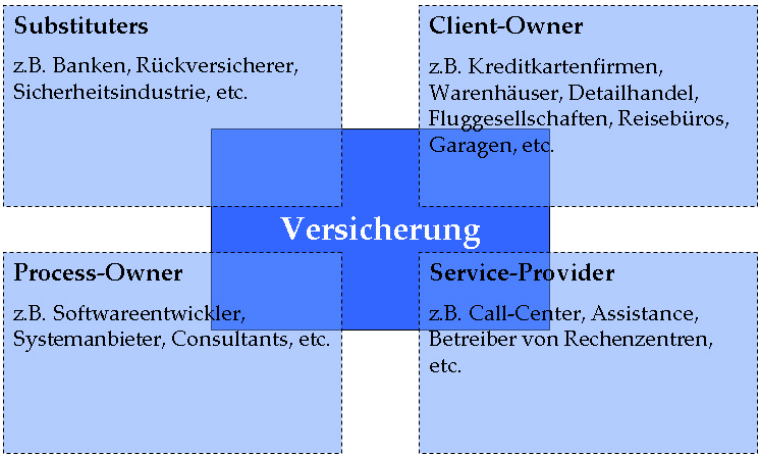

Abbildung 2.9: Felder für Co-opetition in der Assekuranz[281]

Die *Substituters* können auf allen drei Produktebenen[282] 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-

[278] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 21]
[279] Co-opetition setzt sich aus den beiden Wörtern Cooperation und Competition zusammen. Für eine ausführliche Beschreibung siehe [Brandenburger und Nalebuff, 1996]
[280] Siehe [Ehrler, 1999a]
[281] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Ehrler, 1999b, Seite 108]
[282] Siehe 3-Ebenen-Modell aus Kapitel 2.4.3.2

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[283] aus Grossbritannien, welche eine breite Finanzproduktpalette entwickelt hat.[284] *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.[285]

Werden diese Entwicklungen hinsichtlich der primären Wertschöpfungs-Aktivitäten einer Versicherung aus Sicht der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette betrachtet, ergibt sich das in Abbildung 2.10 dargestellte Bild der Zersetzung.

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.[287] 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.[288] So betrieb z.B. schon 1999 die Halifax-

[283] http://www.marksandspencer.com
[284] Siehe [Ehrler, 1999a]
[285] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 108-110]
[286] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Ehrler, 1999b, Seite 173] und [Köhne, 1997, Seite 257]
[287] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 56] und [Ehrler, 1999a]
[288] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 56]

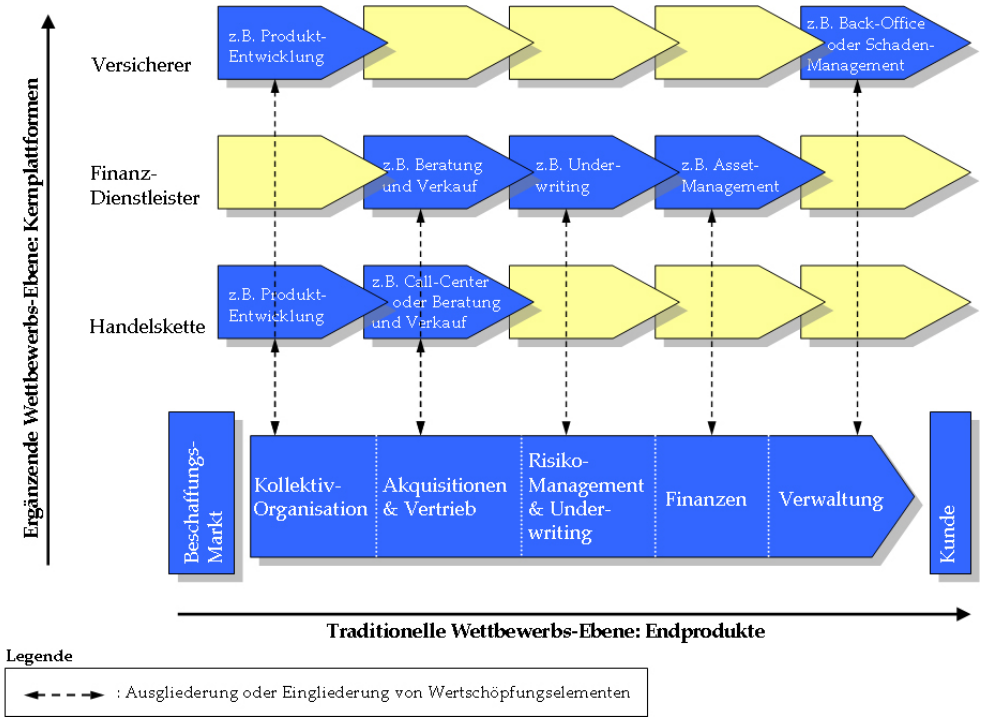

Abbildung 2.10: Ergänzung des Wettbewerbs um die Vermarktung von Kernplattformen[286]

Bank[289] in Grossbritannien eine Branding-Kooperation mit der Churchill-Versicherung[290], wo die Churchill den Verkauf, das Underwriting und die Vertragsverwaltung einer Motorfahrzeugversicherung unter dem Halifax-Label übernahm. [291] Im Gebiet der sekundären Wertschöpfungs-Aktivitäten befindet sich auch ein grosses Ausgliederungspotenzial, insbesondere bei IT-Prozessen.[292]

Als Folge von solchen Trends hat die Studie von [Accenture und IVW, 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“, wo 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 Ferti-

[289] http://www.halifax.co.uk
[290] http://www.churchill.com
[291] Siehe [Ehrler, 1999b, Seite 174]
[292] Gemäss dem oben besprochenen Co-opetition Ansatz im Feld der *Process-Owner*

gungstiefe haben.[293] 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:[294]

- **Digitalisierung:** Durchgehende Virtualisierung der Organisation (Beispiele: Ineas[295], Mamax[296])
- **Orchestrator:** Konzentration und effizientes Management von ausgewählten Wertschöpfungsgliedern (Beispiel: Skandia[297])
- **Konvergenz:** Vermischung von Branchengrenzen durch innovative Konzepte (Beispiel: Charles Schwab[298])
- **Desintegration:** Fokussierung und Zusammenfassung von wichtigen Wertschöpfungsbereichen (Beispiel AXA[299])
- **Kundenredefinition:** Konzentration auf die profitabelsten Kunden (Beispiel: Private Banking)
- **Market Makers:** Konzentration auf einzelne Wertschöpfungsschritte und Angebot dieser Kernkompetenzen am Markt (Beispiel: MLP[300] im Bereich Financial Consulting)
- **Multiplikator:** Verbreiterung der Wertschöpfungsverteilung durch Angebot auf innovativen Vertriebskanälen (Beispiel: Deutsche Bank[301])

2.5.2.2 Entwicklung der 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.[302] Das Potenzial der beruflichen Altersvorsorge wird dabei als besonders hoch eingeschätzt. Folgt man den Ergebnissen der Studie von [Accenture und IVW, 2005],

[293] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 22-25]
[294] Siehe [Ackermann, 2001, Seite 80]
[295] http://www.ineas.com/home
[296] http://www.mamax.com
[297] http://www.skandia.com
[298] http://www.charlesschwab.com
[299] http://www.axa.com
[300] http://www.mlp.de
[301] http://www.deutsche-bank.de/pbc/content/index_content.html
[302] Siehe Kapitel 2.4.1.3

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.[303]

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.[304] In dieser Sparte und insbesondere im Kraftfahrzeug-Bereich wird deshalb allgemein mit einer geringeren Veränderungsdynamik und Attraktivität für die Versicherungen gerechnet.[305]

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.[306] 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.[307] In einer Studie von [Rottensteiner und Hage, 2005] wird deshalb auch die Verbesserung des Beratungsprozesses und der Beratungssoftware als zentralste Prioritäten im Vertriebsmanagement von Versicherungsunternehmen identifiziert. Das Angebot wird sich nach dieser Meinung sich vom Produkt hin zu einer Problemlösung

[303] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 16]
[304] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 28-29]
[305] Siehe [Accenture und IVW, 2005, Seite 16]
[306] Siehe [Warth, 2005]
[307] Siehe [Rottensteiner und Hage, 2005, Seite 4]

verändern, in der zunehmend auch ergänzende Leistungen, wie sie in Ebene 3 von *Haller's 3-Ebenenmodell*[308] vorkommen, eine Bedeutung spielen werden. Der Kunde und seine Funktionen sollen in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt werden.[309] 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[310] des unabhängigen Finanzvertriebs mit Maklern hin, welche sich durch ihr Beratungsprofil klar positionieren können.[311] 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.[312]

Durch diese Entwicklungen, die technologischen Fortschritte[313] und die sich verändernden Kunden[314] 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.[315] Um also in 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

[308] Siehe Kapitel 2.4.3.2
[309] Siehe [Maas, 2001, Seite 51]
[310] Siehe Kapitel 2.4.1.1
[311] Siehe [Warth, 2005]; Für Definition Maklervertrieb Seite 26
[312] Siehe [Deloitte Touche Tohmatsu, 2004, Seite 9-10]
[313] Siehe Kapitel 2.4.1.4
[314] Siehe Kapitel 2.4.1.3
[315] Siehe [Wolfensberger, 2004, Seite 154-155]

Angebot für einzelne Kunden bringt.[316]

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.[317] Um aber längerfristig einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen, sind gute Kundenbeziehungen unabdingbar.[318] [Quartapelle, 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:[319]

- **Neuakquisition von Kunden ist teuer:** Die Neukundengewinnung verursacht fünf- bis siebenmal höhere Kosten als die Betreuung und Zufriedenstellung der bereits bestehenden Kunden,[320] da die Kosten für Kommunikation und Kontakt[321] 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 verursachen unzufriedene Kunden über negative Mund-zu-Mund Propaganda Verluste.[322]

[316] Siehe [Wendel, 2004]
[317] Siehe [Quartapelle, 1996, Seite 89-90]
[318] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 13]
[319] Siehe [Quartapelle, 1996, Seite 91-96]
[320] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 13]
[321] 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.
[322] So zeigten [Reichheld und Sasser, 1990] auf, dass eine fünfprozentige Reduktion der Kundenabwanderung eine Ertragssteigerung von bis zu 50 % in der Versicherungswirtschaft ermöglicht.

- **Treue Kunden sind weniger preissensitiv:** Treue Kunden sind aufgrund der Wechselkosten (z.B. Risiko des Wechsels) bereit einen „premium price" zu bezahlen.[323]

Der oben beschriebene Zusammenhang zwischen Dauer und Ertragspotenzial der Kundenbeziehung ist in Abbildung 2.11 ersichtlich.

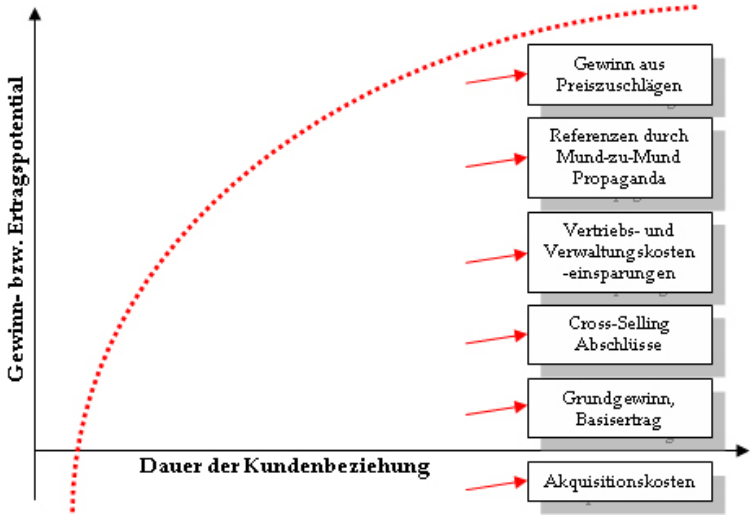

Abbildung 2.11: Zusammenhang zwischen Ertragspotenzial und der Dauer von Kundenbeziehungen[324]

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 u. a., 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 Unter-

[323] 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".*

[324] Eigene Darstellung in Anlehung an [Reichheld und Sasser, 1990] und [Lehmann und Ruf, 1993, Seite 32]

nehmensstrategie, Prozesse sowie Produkte und Dienstleistungen optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.[325] 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:[326]

- 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

Grundsätzlich versuchen somit die Versicherungsunternehmen mittels CRM die Kundenprofitabilität nachhaltig zu erhöhen.[327] Diese Ziele können durch die drei elementaren Funktionalitäten analytisches, operationelles und kollaboratives CRM erreicht werden. Das analytische CRM beschäftigt sich mit den Techniken und Systemen zur Gewinnung von wertvollen Informationen aus den verfügbaren Daten, [328] wie z.B. die Identifizierung von Kundenbedürfnissen. Die Aufgabe des operationellen CRM ist die Unterstützung des Marketings, Vertriebs und Services.[329] Das kollaborative CRM beinhaltet schliesslich die technischen Systeme und die Schnittstellen zum Kunden.[330] Diese CRM-Funktionalitäten können zur Veranschaulichung in ihre vereinfachten Bestandteile aufgeteilt und in einem CRM-Modell abgebildet werden (Abbildung 2.12).

[325] Siehe [Bach u. a., 2000, Seite 2]
[326] Siehe [Schnauffer und Jung, 2004, Seite 7], [Kaiser, 2002] und [Bauknecht, 2001]
[327] Siehe [Kaiser, 2002]
[328] Siehe [Lürzer und Jara, 2001]
[329] Siehe [Kaiser, 2002]
[330] Siehe [Lürzer und Jara, 2001]

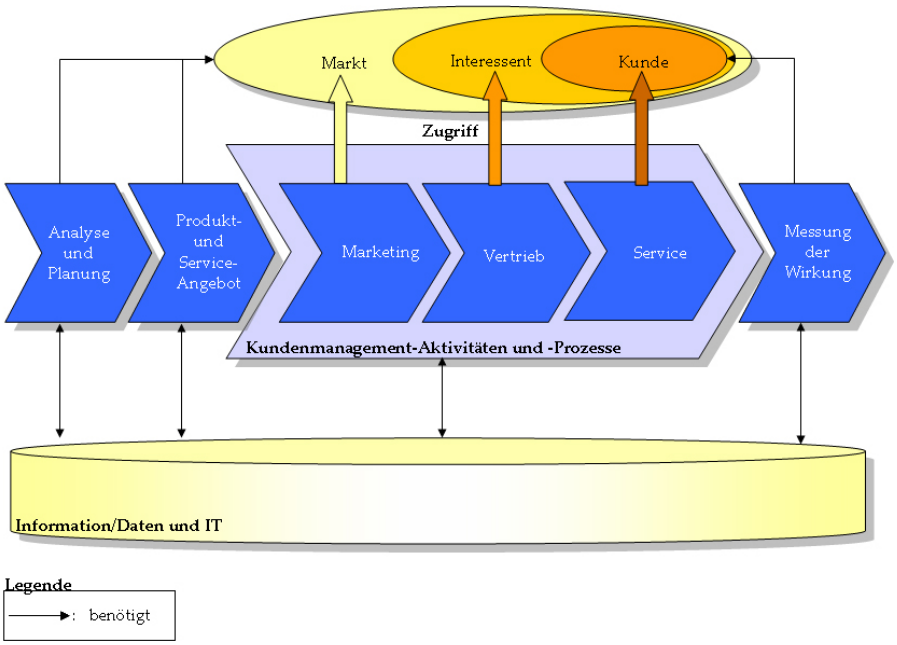

Abbildung 2.12: CRM-Modell[331]

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.[332] Diese Bestandteile des analytischen CRM greifen dabei auf Informationen zurück, die über Data Mining und Online Analytical Processing (OLAP) aus Daten des Data Warehouse (wie z.B. Marktforschungsresultate) extrahiert werden.[333]

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[334], ABC-Analyse oder einem Scoringmodell errechnet werden kann, ein Kundenprofil erstellt. Mit Hilfe von Kampagnenmanagement, Kontaktkanaldefinition und Rücklaufverarbeitung wird dann versucht, diese identifizierten potentiellen Kunden auf dem Markt anzusprechen und ihr Interesse zu wecken.[335] Auch hierbei kann auf das Data Mining zurückgegriffen werden, indem z.B. mittels Daten aus älteren Werbekampagnen bestimmt werden kann, welche Kundensegmente

[331] Eigene Darstellung in Anlehung an [Stadelmann, 2001] und [Mogicato, 1999, Seite 39]
[332] Siehe [Stadelmann, 2001]
[333] Siehe [Schnauffer und Jung, 2004, Seite 22]
[334] Für weiterer Details siehe [Lürzer und Jara, 2001]
[335] Siehe [Mogicato, 1999, Seite 39-41]

besonders positiv auf eine Kampagne reagieren.[336] 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. Data Mining) für die Identifikation des Kundenrisikos eingesetzt.[337]

Nach dem Marketing und der erfolgreichen Kontaktinitiierung potentieller Kunden erfolgt der Beratungsprozess, welcher verschiedene Vertriebsaktivitäten, wie z.B. Besuchsvorbereitung, Beratung und Auftragsannahme umfasst.[338] 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 *Computer Aided Selling*-Systeme (CAS) zur Verfügung, welche ihn z.B. beim Termin- und Zeitmanagement, Spesenabrechnung sowie beim Auftrags- und Angebotsmanagement unterstützen.[339] 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).[340] Aktuell findet in den Versicherungsunternehmen die 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.[341]

Sind nun die potentiellen Interessenten in der Phase des *Vertriebs* zu Kunden des Versicherungsunternehmens geworden, folgen die *Serviceaktivitäten*. Dazu gehört neben dem Beschwerdemanagement und der Kundenrückgewinnung[342] auch ein Relationship-Management, welches potentielle neue Kundenbedürfnisse identifiziert und somit die Ausschöpfung möglicher Cross-Selling-Potenziale ermöglicht.[343] Als technische Hilfsmittel für das Beschwerdemanagement kommt u.a. das Data Warehouse für die Beschwerdedaten und ein Workflowmanagement-

[336] Siehe [Schnauffer und Jung, 2004, Seite 26]
[337] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 47-48]
[338] Siehe [Mogicato, 1999, Siehe Seite 39-41]
[339] Siehe [Schnauffer und Jung, 2004, Seite 20]
[340] Siehe [Lürzer und Jara, 2001]
[341] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 49]
[342] Siehe [Stadelmann, 2001]
[343] Siehe [Mogicato, 1999, Seite 41]

System für die Beschwerdebearbeitung zum Einsatz.[344] 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.[345]

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 Kampagnenrentabilitäts-Prüfungen durchgeführt. Eine wirklich prozessbezogene Messung der Servicequalität oder ein externes Benchmarking der Servicequalität wird aber noch nicht in allen Versicherungsunternehmen angewandt.[346]

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.[347]

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 Versicherungsunter-

[344] Siehe [Schnauffer und Jung, 2004, Seite 20]
[345] Siehe [Venohr, 1996]
[346] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 48]
[347] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 53-54]

nehmen 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 eine Richtung, in welche sich Versicherungsunternehmen für eine verstärkte Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen orientieren sollte, 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.

Kapitel 3

Der Versicherungsberatungsprozess des Privatkundengeschäfts

3.1 Einführung und Vorgehensweise

Die Versicherungsberatung nimmt in der Wertschöpfung[1] eines Versicherungsunternehmens eine relevante Position ein. Einerseits ist sie nötig, damit das Kernprodukt Versicherungsschutz überhaupt markttauglich bzw. zu einer Marktleistung gestaltet werden kann[2], andererseits wird die Versicherungsberatung als Akquisition und Vertrieb von Versicherungsleistungen genutzt[3]. Im Zuge der Bestrebungen der Versicherungsunternehmen, mittels CRM[4] eine integrierte Sicht auf den Kunden zu gewinnen und die Beziehung zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen für die Erreichung einer hohen Kundenbindung zu festigen, stellt auch hier der Beratungsprozess einen entscheidenden Faktor dar, der auf der einen Seite eine Möglichkeit für die Differenzierung zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen darstellt und auf der anderen Seite die Mehrzahl der Interaktionen mit dem Kunden beinhaltet.

Ziel dieses Kapitels ist es nun, die Versicherungsberatung und die daran beteiligten Parteien genauer zu beleuchten, um damit einen tieferen Einblick in die Komplexität des Beratungsprozesses und dessen Bedeutung für die Versicherungsunternehmen zu gewinnen. Die ersten beiden Kapitel beleuchten die beteiligten Personengruppen einer Versicherungsberatung. Kapitel 3.2 geht dabei

[1] Siehe Kapitel 2.4.3
[2] Siehe Kapitel 2.4.3.2
[3] Siehe Kapitel 2.4.3.3
[4] Siehe Kapitel 2.5.2.3

auf den Berater ein und versucht ein umfassendes Bild mit Hilfe der Beschreibung von Aufgaben, Merkmalen und Kompetenzen sowie Beratertypologien zu kreieren. Das Kapitel 3.3 beschreibt die Rolle des Kunden im Beratungsprozess, wobei dessen Sicherheitsbedürfnisse, das Nachfrageverhalten beim Kauf von Versicherungen, die Kundenbedürfnisse und deren Einfluss auf die Kundenloyalität sowie Kundensegmentierungsmodelle betrachtet werden. Im Kapitel 3.4 werden der Kunde und der Berater nicht mehr alleine, sondern im Rahmen des Beratungsprozesses zusammen betrachtet. Dazu gehören neben der Beschreibung allgemeiner Interaktionsmodelle auch die Betrachtung der Rolle des Kunden und des Beraters bei der Interaktion. Schliesslich werden Beratungsprozessmodelle vorgestellt und das für die empirische Arbeit relevante Modell definiert.

3.2 Der Berater als Teil des Versicherungsberatungsprozesses

Zu Beginn dieses Kapitels werden eine Begriffsklärung und eine Definition des Begriffs „Berater" durchgeführt. Anschliessend werden die Aufgaben, die konkreten Tätigkeiten und die Bedeutung des Beraters grob vorgestellt. Die notwendigen Merkmale und Kompetenzen, welche ein Berater mitbringen sollte, werden dann im darauf folgenden Kapitel aufgezeigt. Danach werden drei mögliche Typologien von Beratern vorgestellt. Ein kleiner Exkurs zum Thema der Motivation von Beratern rundet dann das Kapitel ab.

3.2.1 Definition und Abgrenzung

Wie in Kapitel 2.4.2.3 beschrieben, existieren aufgrund des rechtlichen und faktischen Verhältnisses zum Versicherungsunternehmen unterschiedlichste Ausprägungen von Absatzorganen. Dabei befasst sich diese Arbeit insbesondere mit denjenigen Beratungsprozessen, welche durch unternehmenseigene bzw. unternehmensgebundene Absatzorgane[5] durchgeführt werden. Die unternehmensfremden Absatzorgane, wie Versicherungsmakler oder Mehrfirmenvertreter, werden demnach nicht genauer untersucht. In der Literatur werden für die Beschreibungen der Typen von Beratern unterschiedliche Namen verwendet. So spricht [Schierenbeck, 1990] von Versicherungsvermittlern und Versicherungsvertretern und [Farny, 1971] erwähnt Inspektoren und Konzernvertreter.[6] In der fortlaufenden Arbeit wird verallgemeinert der Begriff „Berater" verwendet. Ein Berater

[5] Siehe Kapitel 2.4.2.3

[6] Siehe [Schierenbeck, 1990, Seite 666], [Farny, 1971, Seite 71-79] und [Farny, 1989, Seite 566-567]

wird demnach als eine Person gesehen, die im Aussendienst Versicherungsverträge vermittelt und abschliesst.[7]

3.2.2 Aufgaben, Tätigkeiten und Bedeutung des Beraters

In Bezug zum *3-Ebenen-Konzept nach Haller*[8], welche die Marktleistung eines Versicherungsunternehmen in eine Leistungshierarchie zusammenfasst, können die Aufgaben und die Bedeutung des Beraters verdeutlicht werden. Die Ebene 1 bezieht sich dabei ausschliesslich auf das Produkt „Versicherungsschutz" und wird vom Versicherungsunternehmen produziert. Auf der Ebene 2 (Kern-Marktleistung) wird das Kernprodukt marktfähig gemacht. Dabei spielt der Berater eine entscheidende Rolle, indem er neben dem Verkauf des Kernproduktes „Versicherungsschutz" dieses um Dienstleistungen, wie Beratung, Erklärung und Betreuung des Kunden ergänzt, und somit Lösungsansätze für eine umfassende Funktionserfüllung des Versicherungsschutzes skizziert.[9] Diese Tätigkeiten auf der Kern-Markleistungsebene des Beraters werden durch eine Reihe von weiteren Aufgaben ergänzt bzw. konkretisiert. So ist es beispielsweise zu Beginn des gesamten Dienstleistungsprozesses nötig, dass potentielle Kunden während der Kontaktanbahnung überhaupt identifiziert bzw. kontaktiert werden, um damit eventuell Kundengespräche durchführen zu können.[10] Des Weiteren ist während des Beratungsgesprächs für eine adäquate Beratung eine Bedarfsabklärung durch den Berater nötig, da der Kunde meistens seine eigenen Sicherungs- und Versicherungsprobleme zu wenig bewusst wahrnimmt.[11] So zeigt eine Kundenbefragung von *Psychonomics* auf, dass der Berater der wichtigste Anstossgeber für Kunden ist, wenn es um die Weckung eines Versicherungsbedarf geht.[12] Bei der Beratung gehört es zur Aufgabe des Beraters, dem Kunden die nötigen Informationen, Auskünfte und Hilfestellungen zu geben, um den Aufwand des Kunden mit den komplexen und zunehmend unübersichtlichen Versicherungsprodukten zu minimieren.[13] So zeigt die Kundenbefragung von *Psychonomics* auch auf, dass der Berater immer noch die meistgenutzte Informationsquelle vor einem Abschluss einer Versicherung darstellt.[14] Zu den Betreuungsaufgaben des Beraters gehören, je nach Anstellungsverhältnis und Funktion, z.B. *„Auskünfte über den Umfang des Versicherungsschutzes, Entgegennahme von Wünschen auf Er-*

[7] Siehe [Schierenbeck, 1990, Seite 666]
[8] Siehe Kapitel 2.4.3.2
[9] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 257]
[10] Siehe [Schleuss, 1980, Seite 10]
[11] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 289]
[12] Siehe [Gaedeke und Müller-Peters, 2004]
[13] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 289]
[14] Siehe [Gaedeke und Müller-Peters, 2004]

weiterungen[..] sowie Beratung und Unterstützung im Versicherungsfall".[15] Somit befasst sich der Berater auf dieser Ebene 2 insbesondere mit den Wünschen, Ängsten und Bedürfnissen des Kunden, um die Kernfunktion des finanziellen Sicherns zu erfüllen.[16]

Zu den erweiterten Funktionen in der Ebene 3 gehören alle Tätigkeiten des Beraters, welche eine positive Auswirkung auf die Kundenbeziehung haben und somit die Geschäftsbeziehung zum Kunden pflegen und ergänzen.[17] Dazu kann auch die Bestandes- oder Kundenpflege gezählt werden, welche einerseits für eine erhöhte Kundenbindung[18] wichtig und andererseits auch für die Anpassung abgeschlossener Versicherungsverträge an die sich verändernden Bedürfnisse der Kunde zuständig ist, indem mittels sporadischen Kontakten der vorhandene Versicherungsschutz überprüft wird.[19] Alle Leistungen, die in dieser Ebene erfolgen, sind kein Bestandteil der eigentlichen Kernleistung der Versicherung, sondern sollen nach [Farny, 1971] beim Kunden einen zusätzlichen Nutzen hervorrufen, um sich somit gegenüber anderen Versicherungsunternehmen zu differenzieren.[20]

Abschliessend ist zu bemerken, dass die in der Praxis durchgeführten Tätigkeiten vom Typ des Beraters und natürlich auch vom benötigten Versicherungsschutz abhängen. So werden beispielsweise einfache Versicherungsprodukte, wie z.B. eine Hausratsversicherung, mit einer weniger intensiven Beratung verkauft als ein komplizierter Versicherungsschutz.[21]

3.2.3 Merkmale und Kompetenzen eines Beraters

Die in Kapitel 3.2.2 erwähnten Aufgaben, Tätigkeiten und Bedeutungen des Beraters zeigen auf, dass dieser auf verschiedene Kompetenzen zurückgreifen muss. Je nach Typ des Beraters[22] spielen bestimmte Kompetenzen eine grössere Rolle als andere. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese, unterteilt in Persönlichkeitsmerkmale, Sozialkompetenz, Fachkompetenz sowie IT- und Methodenkompetenz, vorgestellt. Damit soll dargestellt werden, dass ein dauerhafter Erfolg im Vertrieb nicht nur von einer „richtigen" Verkaufstechnik, sondern auch von den grundlegenden Kompetenzen eines Beraters abhängen. Sind die Grundvoraussetzungen vorhanden, entwickeln sich daraus je nach Beraterpersönlichkeit unterschiedliche Techniken, wie der Vertriebserfolg erreicht werden kann.[23]

[15] Siehe [Müller-Lutz, 1984, Seite 22]
[16] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 306]
[17] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 3 Seite 29] und [Lehmann, 1989, Seite 306]
[18] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[19] Siehe [Schleuss, 1980, Seite 10-11]
[20] Siehe [Farny, 1971, Seite 39]
[21] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 3 Seite 10]
[22] Siehe Kapitel 3.2.4
[23] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 237]

3.2.3.1 Persönlichkeitsmerkmale

Die Persönlichkeitsmerkmale eines Beraters oder allgemein einer Verkäuferpersönlichkeit sind relativ konstante Eigenschaften, welche sich insbesondere im Verhalten beim Kundenkontakt auswirken.[24] Nach [Homburg u. a., 2002] können vier Persönlichkeitsmerkmale, welche eine zentrale Bedeutung für Verkäuferpersönlichkeiten haben, unterschieden werden:[25]

- **Kontaktfreudigkeit** hat zwei Bedeutungen. Einerseits beinhaltet es, ob ein Mensch den Kontakt zu anderen Menschen als angenehm empfindet und auch diesen von sich aus sucht. Andererseits gehört dazu auch die Fähigkeit Beziehungen mit anderen Menschen zu pflegen und die Art mit Menschen zu kommunizieren.

- **Optimismus** ermöglicht es einem Berater, auch in schwierigen Situationen an sich zu glauben. Dazu gehört u.a. die Verarbeitung von Misserfolgen oder die Fähigkeit auch in schwierigen Kundengesprächen an den Erfolg zu glauben.

- **Einfühlungsvermögen** ermöglicht es dem Berater, sich in andere Personen hineinzuversetzen und die Perspektive der zu beratenden Person einnehmen zu können. Dies führt dazu, dass die Kunden zielgerichteter beraten werden können.

- **Selbtswertgefühl** hat insbesondere Einfluss auf die Überzeugungskraft und das Auftreten eines Beraters, was in den Augen des Kunden Kompetenz ausstrahlt.

3.2.3.2 Sozialkompetenz

Die Sozialkompetenz kann als *„das Ausmass, in dem ein Individuum durch Begabung, Ausbildung und Lebensgeschichte fähig ist, in seiner sozialen Umwelt selbständig zu handeln"* verstanden werden.[26] [Homburg u. a., 2002] konkretisiert diese Ansicht und definiert Sozialkompetenz als *„die Fähigkeit von Menschen, die Interaktion mit anderen Menschen angenehm zu gestalten"*.[27] Mit Hilfe der Sozialkompetenz kann ein Berater den Verkaufsprozess sowie den Verkaufserfolg unterschiedlich beeinflussen. So kann seitens des Kunden die Qualität der Beratung aufgrund der wahrgenommenen sozialen Kompetenz gesteigert werden. Ausserdem wäre es möglich, dass durch das soziale Verhalten des Beraters die

[24] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 238]
[25] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 238-242]
[26] Siehe [Brockhaus, 1999]
[27] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 243]

Wahrnehmung des Kunden bezüglich eines „schlechten Produktes" überschattet wird. Oder es ist möglich, dass es Beratern mit einer hohen Sozialkompetenz oft besser gelingt, gewisse Informationen über den Kunden zu gewinnen.[28] Die Sozialkompetenz kann nach verschiedenen Fragmenten aufgeteilt werden:[29]

- **Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit** umfasst sowohl die sprachliche wie auch die nicht-sprachliche Kommunikation. Bei der sprachlichen Kommunikation spielen neben der Wortwahl, der Aussprache und dem Satzbau auch die Technik des Fragens und des Zuhörens eine besondere Rolle. So können u.a. mittels gezielten Fragen die Bedürfnisse und Interessen des Kunden aufgedeckt werden. Bei der nicht-sprachlichen Kommunikation zählt neben der angemessenen Kleidung insbesondere die Körpersprache.

- **Umgangsformen und Flexibilität** sind insofern wichtig, damit der Berater sich auf unterschiedliche Kundentypen einstellen kann.

- **Weitere wichtige Facetten** sind Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein.

3.2.3.3 Fachkompetenz

Bei der Fachkompetenz geht es nach [Krems, 2003] um *„die Fähigkeit, erworbenes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen sowie in Handlungszusammenhängen anzuwenden"*. In Bezug auf die Beratung in Versicherungen können dabei folgende Facetten der Fachkompetenz erwähnt werden:[30]

- **Fachwissen** beinhaltet allgemeine Kenntnisse über die angebotenen Versicherungsprodukte und Kenntnisse bezüglich des Marktes, um Tendenzen und Veränderungen im Markt zu kennen.[31]

- **Fachkönnen** beschreibt die Fähigkeit das Fachwissen auch in der Beratung und bei sonstigen Aufgaben anwenden zu können.

- **Arbeitstempo und Arbeitsqualität** beschreiben die Tatsache, dass mit mehr Fachkompetenz einerseits Arbeiten schneller abgeschlossen werden können (z.B. Problemlösung beim Kunden) und andererseits dass u.a. eine höhere Qualität der Beratung erzielt werden kann.

[28] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 242-243]
[29] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 243-250] und [Kaiser, 2001]
[30] Siehe [Kaiser, 2001]
[31] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 252]

3.2.3.4 IT- und Methodenkompetenz

Bei der Methodenkompetenz geht es um die Fähigkeit das benötigte Fachwissen zu beschaffen, dieses zu verwerten und schliesslich auf Probleme anzuwenden. Demnach ist die Methodenkompetenz für den Aufbau und die erfolgreiche Nutzung von Fachkompetenz notwendig.[32] Nach [Kaiser, 2001] können folgende Punkte zur Methodenkompetenz gezählt werden:[33]

- **Arbeitstechnik** beinhaltet allgemein die Fähigkeit Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, zu bearbeiten, aufzubewahren und wieder zu verwenden.[34]

- **Unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliches Denken** wird von einem Berater benötigt, um Kostenstrukturen und Kosteneinflussgrössen des eigenen Versicherungsunternehmens zu durchschauen und somit die Kostenauswirkungen des eigenen Handels abschätzen zu können.[35]

- **Selbständigkeit** braucht der Berater, da er seine Arbeit selbst gestalten muss. Dazu gehört neben der Selbstorganisation auch die Organisation der Hilfsmittel und der Zeit sowie die Planung der Besuche.[36]

- **Lern- und Denkfähigkeit** wird benötigt, um Problemlösungstechniken anzuwenden bzw. Problemlösungsprozesse zu gestalten.

Die IT-Kompetenz der Berater wird im Zuge des Wandels der technologischen Umwelt[37] immer wichtiger. Viele Prozesse und Bereiche des Versicherungsunternehmens werden bereits durch verschiedene Systeme unterstützt[38] und dies wird im Zuge von Kosten/Ertrags-Überlegungen weiter zunehmen. Um aber die verfügbaren Systeme nutzen zu können, ist eine adäquate Ausbildung der Mitarbeiter nötig. So beschreibt [Kaiser, 2001], dass moderne EDV-Mittel zur Verfügung stehen, doch der anforderungs- und kundengerechte Umgang mit Sofware beim direkten Kontakt mit dem Kunden oft schwer fällt.[39] So zeigen auch Studienergebnisse, dass 24% der Berater von der EDV-Unterstützung enttäuscht sind und der Anteil der sehr zufriedenen Berater deutlich unter 50%

[32] Siehe [Krems, 2003]
[33] Siehe [Kaiser, 2001]
[34] Siehe [Krems, 2003]
[35] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 252]
[36] Siehe [Schleuss, 1980, Seite 15-23]
[37] Siehe Kapitel 2.4.1.4
[38] Siehe Kapitel 2.4.2.4
[39] Siehe [Kaiser, 2001]

liegt.[40] Weitere Details zu den verwendeten IT-Mitteln im Beratungsprozess sind in Kapitel 3.4.4 zu finden.

3.2.4 Beratertypologien

Die in Kapitel 3.2.3 erwähnten Merkmale und Kompetenzen führen durch ihre unterschiedliche Ausprägung bei den Beratern zu verschiedenen Beratertypen. Dabei befasst sich dieses Kapitel mit den Vorstellungen einiger, in der Theorie gefundener, Beratertypologien und prüft diese auf eine mögliche Anwendung im empirischen Teil dieser Arbeit.

3.2.4.1 Beratertypologie nach Lippit

[Lippitt und Lippitt, 1995] unterscheiden verschiedene Berater nach den Rollen, welche diese erfüllen müssen, um Individuen, Gruppen, Organisationen oder auch grössere soziale Systeme unterstützen zu können. Obwohl dies eine nicht spezifisch auf die Versicherungsberatung ausgerichtete Beratungstypologie ist, bietet sie einige interessante Einblicke. So wird die Beratung als ein Prozess dargestellt[41], in welchem die Berater und die Klienten unterschiedlich zusammenarbeiten. Dabei unterscheidet die Typologie, welche in Abbildung 3.1 ersichtlich ist, verschiedene Rollen des Beraters gemäss des Ausmasses der Berateraktivität beim Problemlösen, wobei eine Skala von nicht-direktiv bis zu direktiv in Anwendung kommt.

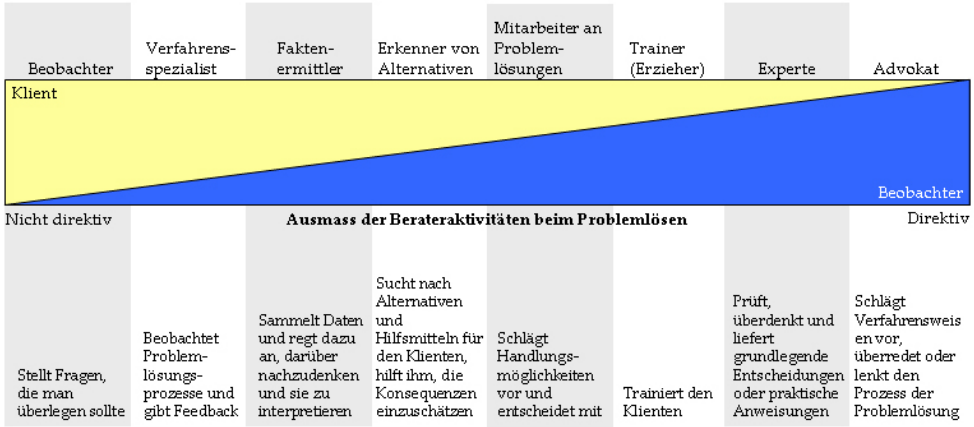

Abbildung 3.1: Beratertypologie nach Lippitt[42]

[40] Siehe [Kock und Wiora, 2004]
[41] Siehe Kapitel 3.4
[42] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lippitt und Lippitt, 1995, Seite 56]

Für den Versicherungsberater können vor allem die Typologien bzw. Rollen *Erkenner von Alternativen*, *Mitarbeiter an Problemlösungen*, *Experte* und *Advokat* angewendet werden. Der *Erkenner von Alternativen* zeigt dem Kunden bestimmte Alternativen mit je spezifischen Risiken auf und verdeutlich ihm diese. Der *Mitarbeiter an Problemlösungen* arbeitet mit dem Kunden in den Wahrnehmungs-, Erkenntnis- und Handlungsprozessen zusammen, welche für die Problemlösung erforderlich sind. Ausserdem bestimmt der Berater die grundlegenden Faktoren, die zu einer Lösung aktiviert werden können. Die Aufgabe des *Experten* ist es, aufgrund seines Fachwissens, Könnens und seiner beruflichen Erfahrung, das Problemfeld abzustecken und die Ziele der Beratung zu bestimmen. Die direktivste Ausprägung eines Beraters ist der *Advokat*. Dieser kann als jemand verstanden werden, *„der für die Sache eintritt, sie mit Argumenten verteidigt oder rechtfertigt; jemand, der überzeugen kann"*.[43]

Diese Typologie kann für die Unterscheidung verschiedener Beratertypen in der Versicherungsberatung nur beschränkt eingesetzt werden, da die Berater nur nach sehr allgemeinen und nicht klar formulierten Attributen schwierig voneinander zu unterscheiden sind. Daher stellt die Beratertypologie von [Lippitt und Lippitt, 1995] ein gutes Grundmuster dar, kann aber aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit nicht spezifisch für die Versicherungsberatung eingesetzt werden.

3.2.4.2 Beratertypologie nach Homburg

Die Beratertypologie von [Homburg u. a., 2002] basiert auf den, in Kapitel 3.2.3 vorgestellten, Persönlichkeitsmerkmalen, Sozialkompetenzen und Fachkompetenzen.[44] Dabei unterscheidet er vier Typen von Beratern, welche nach den Dimensionen Persönlichkeit/Sozialkompetenz und Fachkompetenz getrennt werden. Die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz werden nach [Homburg u. a., 2002] zusammen verwendet, weil Erfahrungen zeigten, dass beide Komponenten „Hand in Hand" gehen. Begründet wird es damit, dass Persönlichkeitsmerkmale eine wesentliche Voraussetzung für eine bestimmte Ausprägung der Sozialkompetenz darstellen.[45] Die Beratertypologie ist in Abbildung 3.2 ersichtlich.

Der *Socializer* zeichnet sich durch eine hohe Sozialkompetenz und eine niedrige Fachkompetenz aus. Somit könnte er trotz des geringen Wissens ein erfolgreicher Berater sein, da er mit seiner hohen Sozialkompetenz die fachlichen Mängel überschatten könnte. Der *Vielwisser* stellt genau den umgekehrten Fall dar: Ein Berater mit geringer Sozialkompetenz aber hoher Fachkompetenz. Auch

[43] Siehe [Lippitt und Lippitt, 1995, Seite 54-65]
[44] Die Fachkompetenz bei [Homburg u. a., 2002] umfasst die einzeln vorgestellte Methodenkompetenz bereits.
[45] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 258]
[46] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Homburg u. a., 2002, Seite 258]

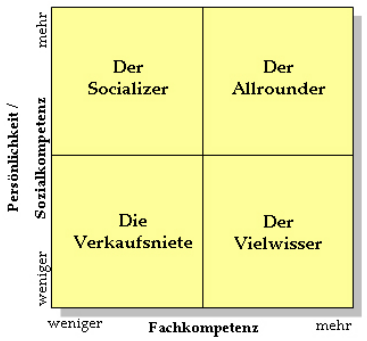

Abbildung 3.2: Beratertypologie nach Homburg[46]

dieser Typ von Berater könnte erfolgreich sein, indem er eventuell andere Kundengruppen anspricht, die insbesondere eine fachlich versierte Beratung suchen. Der *Allrounder* hingegen ist prädestiniert für einen Berater, da er die hohe Sozialkompetenz mit einer hohen Fachkompetenz koppelt. Im Gegensatz dazu ist die *Verkaufsniete* mit einer geringen Sozial- und Fachkompetenz wenig für eine Beratungstätigkeit geeignet.

Obwohl die Beratertypologie von [Homburg u. a., 2002] die Merkmale und Kompetenzen der Berater für eine Typologie miteinbezieht, erscheint diese wieder zu allgemein. So wird auch hier nur zwischen zwei groben Dimensionen unterschieden. Diese könnten aber noch in weitere Attribute aufgegliedert werden, um eine genauere Typologie erreichen zu können. Daher kann sie als Überlegungsgrundlage für den empirischen Teil dieser Arbeit nur im entferntesten Sinne verwendet werden.

3.2.4.3 Beratertypologie nach *Comema* und *Psychonomics*

Die Beratertypologie von *Comema*[47] und *Psychonomics*[48] basiert auf einer quantitativen Telefonbefragung von 1500 Versicherungsvertretern, welche hauptsächlich im Privatkundengeschäft oder mindestens im Privat- und Firmenkundengeschäft mit gleich hoher Bedeutung tätig sind.[49] Im Gegensatz zu den Beratertypologien von *Lippitt*[50] und *Homburg*[51] basiert diese nicht nur auf möglichen Rollen bzw. Kompetenzen von Beratern, sondern berücksichtigt im besonderen Masse auch die, sich aus den Merkmalen und Kompetenzen herausbildende, Intention des Beraters für den Beratungsprozess. Die Beratertypologie bietet daher

[47] http://www.comema.de
[48] http://www.psychonomics.de
[49] Siehe [Comema und Psychonomics, 2004a]
[50] Siehe Kapitel 3.2.4.1
[51] Siehe Kapitel 3.2.4.2

bereits Einsichten wie ein bestimmter Berater den Beratungsprozess[52] gestaltet und wie er sich in diesem Prozess verhält. Als Untersuchungsergebnis kamen insgesamt fünf verschiedene Beratertypen zum Vorschein, welche sich grob in den Bereichen *Serviceorientierung*, *Beratungsaufwand*, *Vertriebsstrategie*, *Fachkompetenz* und *Provisionsorientierung* unterscheiden, wobei sich die einzelnen Bereiche wiederum in weitere Fragmente unterteilen. Nachfolgend werden diese Beratertypen vorgestellt. Um die Übersicht zu verbessern wurde die Darstellung der verschiedenen Typen verändert, indem gewisse Attribute zusammengefasst wurden.

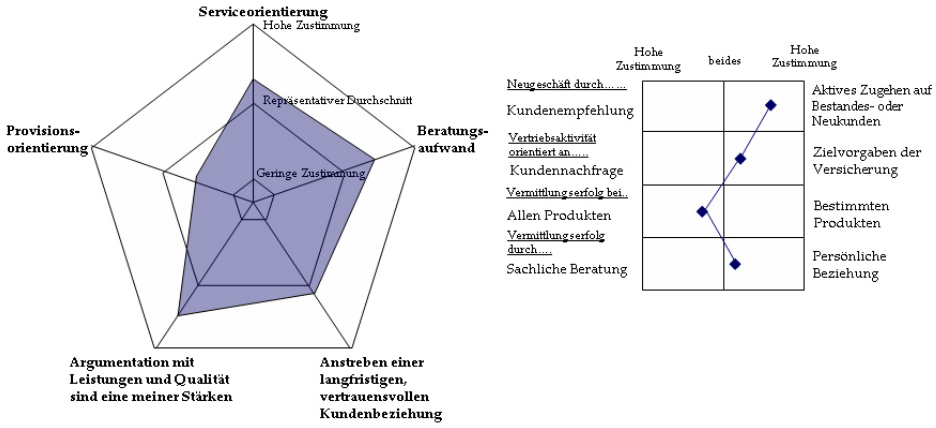

Abbildung 3.3: Der Serviceorientierte nach *Comema* und *Psychonomics*[53]

Der Serviceorientierte verfügt, wie in Abbildung 3.3 ersichtlich, über eine überdurchschnittliche Leistung in den Bereichen Service und Produkt (*Vermittlungserfolg bei allen Produkten* und *Argumentation mit Leistungen und Qualitäten des Produkts*). Ein weiteres zentrales Element ist bei diesem Berater auch der *Beratungsaufwand*, welcher durch eine ausführliche Beratung und Bedarfsanalyse gekennzeichnet ist. Neben einer hohen Kundenorientierung sind dem Vermittler auch die *Zielvorgaben der Versicherung* wichtig, wobei diese nicht von der Provisionsorientierung, sondern von der relativ starken Bindung zum Versicherungsunternehmen abhängen.[54]

[52] Siehe Kapitel 3.4
[53] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Comema und Psychonomics, 2004b]
[54] Siehe [Comema und Psychonomics, 2004b]

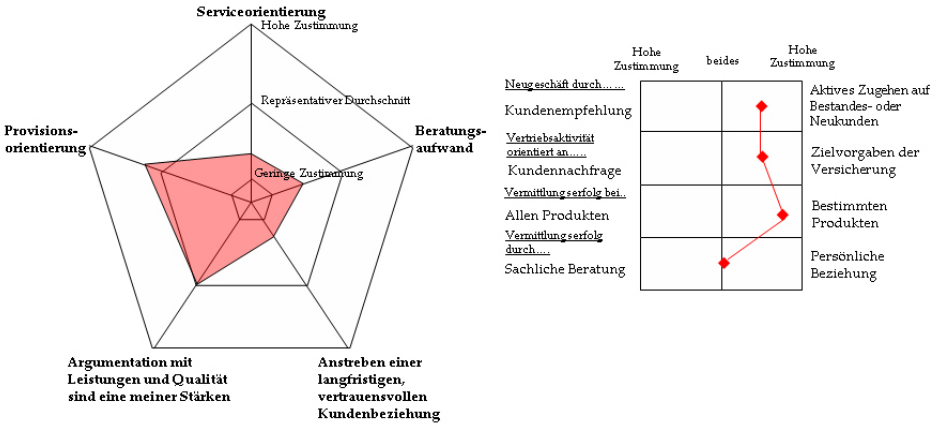

Abbildung 3.4: Der Abschlussorientierte nach *Comema* und *Psychonomics*[55]

In Abbildung 3.4 sind einige Merkmal des *Abschlussorientierten* ersichtlich. Der abschlussorientierte Berater sieht sich eher in der Position eines Verkäufers, als in der eines Kundenbetreuers. Was sich vor allem in der niedrigen *Serviceorientierung*, dem niedrigen *Beratungsaufwand* und dem geringen Interesse am *Anstreben einer langfristigen, vertrauensvollen Kundenbeziehung* ausdrückt. Daher fokussiert er eher auch auf das Neukundengeschäft, da er durch niedrige Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden immer wieder neu akquirieren muss. Diese Verhaltensweise zeigt sich auch in der Provisionsorientierung, wo er im Gegensatz zum *Serviceorientierten* in hohem Masse auf monetäre Anreize anspricht.[56]

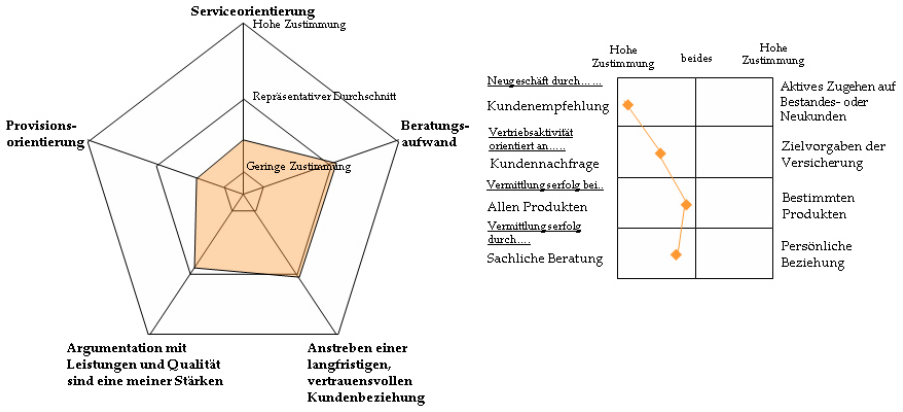

Abbildung 3.5: Der Passive nach *Comema* und *Psychonomics*[57]

[55] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Comema und Psychonomics, 2004b]
[56] Siehe [Comema und Psychonomics, 2004b]
[57] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Comema und Psychonomics, 2004b]

Der *Passive* (Abbildung 3.5) konzentriert sich insbesondere auf die Bestandessicherung, was sich in seiner sehr hohen Fokussierung auf *Kundenempfehlungen* ausdrückt. Daher ist ein *aktives Zugehen auf Bestandes- oder Neukunden* nicht nötig, da er durch sein Stammkundengeschäft bereits völlig ausgeschöpft ist. Obwohl der *Passive* eine geringe *Serviceorientierung* hat, ist er gerne bereit die Kunden ausführlich zu beraten (*Beratungsaufwand*) und nimmt durch seine Konzentration auf die *Kundennachfrage* gerne Nachteile in der Provision (*Provisionsorientierung*) in Kauf. Daraus lässt sich auch schliessen, dass er die Autonomie relativ hoch einschätzt und Wert darauf legt, dass *„der Kunde nicht bei der Versicherung, sondern bei ihm versichert ist"*. Bei der Beratung stützt er sich vor allem auf die Menschlichkeit (*Vermittlungserfolg durch persönliche Beziehung*) und argumentiert nur gering mit den *Leistungen und Qualitäten eines Produkts.*[58]

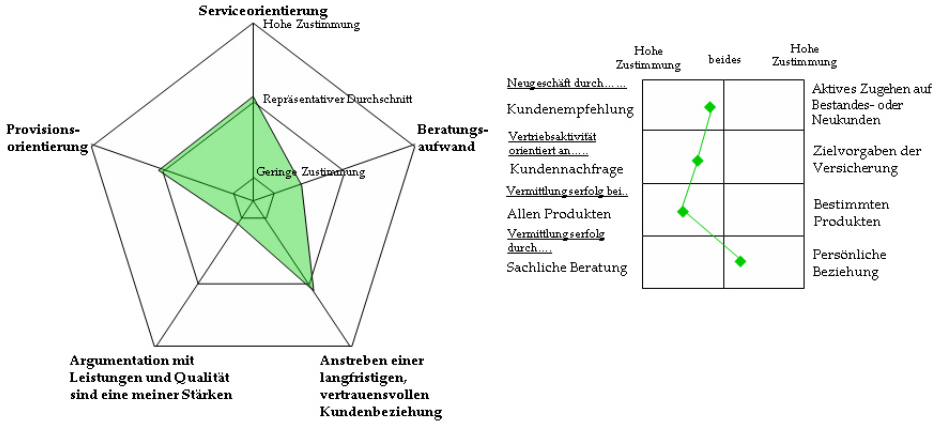

Abbildung 3.6: Der Effiziente nach *Comema* und *Psychonomics*[59]

Beim *Effizienten* (Abbildung 3.6) handelt es sich um einen Berater, der grossen Wert auf den Trade-off zwischen *Kunden-/Serviceorientierung* und dem *Beratungsaufwand* legt. Da er seine *Vertriebsaktivitäten sehr an der Kundennachfrage orientiert* konzentriert er seine Beratungsaktivitäten nicht auf ein mögliches Geschäft, sondern viel mehr an dem Beratungsbedarf des Kunden. Das Neugeschäft basiert bei ihm weitestgehenst auf den *Kundenempfehlungen* bzw. dem Stammkundengeschäft. Dem *Effizienten* liegen anspruchsvolle Kunden weniger, da er versucht, das Kundengespräch möglichst kurz zu halten und dazu nicht mit den *Leistungen und Qualitäten des Produkts argumentiert bzw. argumentieren* will. Er verfügt auch über Fachkompetenz, sieht aber seinen Ver-

[58] Siehe [Comema und Psychonomics, 2004b]
[59] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Comema und Psychonomics, 2004b]

kaufserfolg eher in der *persönlichen Beziehung* zum Kunden.[60]

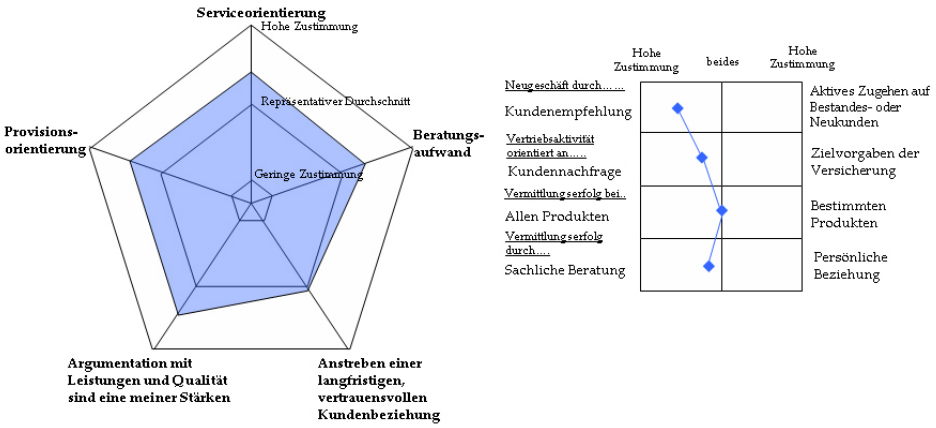

Abbildung 3.7: Der Berater nach *Comema* und *Psychonomics*[61]

Der letzte Beratertyp ist der *Berater* (Abbildung 3.7), nicht zu verwechseln mit dem in dieser Arbeit verwendeten Begriff des Beraters. Die hohe Kundenorientierung (*Vertriebsaktivitäten orientiert an Kundennachfrage*) koppelt er mit einer hohen *Serviceorientierung* und einem hohen *Beratungsaufwand*. Dabei berät er in einem hohen Masse kunden- und bedarfsorientiert und legt Wert auf eine faire Versicherung und gute Beratung. Demnach ist es ihm wichtig, dass dem Kunden nichts verkauft wird, was er nicht braucht. Er ist durch seine Beratungsbereitschaft auch dazu bereit, beim Vertrieb von komplexen Produkten mehrmals zum Kunden zu gehen, um es ihm zu erklären. Bei der Vertriebsstrategie fokussiert er auf das Bestandeskundengeschäft (*Kundenempfehlungen* und *Anstreben einer langfristigen, vertrauensvollen Kundenbeziehung*) und ist im *aktiven Zugehen* auf Neukunden zurückhaltend. Der *Berater* hat vor allem in ländlichen Regionen die Möglichkeit, die Kunden über sämtliche Lebensphasen hinweg zu betreuen, da er über die Lebenssituation der Kunden und über anstehende Lebensereignisse informiert ist.[62]

3.2.5 Exkurs: Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen Versicherungsunternehmen und Berater

Ein relevanter Aspekt, der die Leistung von Beratern beeinflusst und bisher in der Arbeit noch nicht erwähnt wurde, ist neben den Merkmalen und Kompe-

[60] Siehe [Comema und Psychonomics, 2004b]
[61] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Comema und Psychonomics, 2004b]
[62] Siehe [Comema und Psychonomics, 2004b]

tenzen[63] nach [Homburg u. a., 2002] die Motivation eines Beraters.[64] Die Versicherungsunternehmen haben dazu die Möglichkeit mittels Anreizsystemen die Berater für die Erreichung des Unternehmensziels zu motivieren.[65] Dabei unterscheidet die Theorie zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivierung. Die extrinsische Motivierung beinhaltet neben dem finanziellen Anreizsystem (Vergütungssystem) u.a. auch allgemeine „äussere" Arbeitsbedingungen und Führungstechniken. Bei der intrinsischen Motivation wird versucht, Berater mit Hilfe von Weiterbildungsmöglichkeiten, Karrierechancen, Anforderungsvielfalt und Autonomie zu motivieren.[66] [Kaiser, 2001] geht dabei noch weiter und erwähnt in diesem Zusammenhang die Sicherheit (Garantien, Bestände, Stabilität des Unternehmens) und Image (gutes Unternehmen, guter Name, Unternehmertum) als zusätzliche Motivationsfaktoren für Berater.[67]

Bei der Betrachtung der Motivationsfaktoren eines Versicherungsunternehmens spielt das Vergütungssystem eine besondere Rolle. Dabei sollten bei der Gestaltung von Vergütungssystemen unterschiedliche Punkte beachtet werden:[68]

- **Das Vergütungssystem als Steuerungssystem** sollte nach ihrer Wirkung auf die Erreichung der Absatzziele ausgerichtet sein.
- **Die Berechnungen der Vergütung** sollten von den Beratern kontrollierbar und beeinflussbar sein.
- **Die Gestaltung der Vergütung** sollte so einfach wie möglich sein.

Dabei zeigt eine Studie von [Mummert Consulting, 2004a], dass im Rahmen des CRM's[69] und der allgemeinen Kundenorientierung das Vergütungssystem immer noch zu sehr abschlussorientiert ist. So bemängeln 34,2% der befragten Versicherungsmitarbeiter, dass die Provision zu sehr vom Bestand und zu wenig von der eigentlichen Leistung abhängig ist. Daneben wünschen sich 50% der Befragten, dass die Kundenbetreuung im Verhältnis zum Neuabschluss allgemein stärker bei der Provision berücksichtigt werden soll. In Bezug auf die Berechnung und Gestaltung eines Vergütungssystems kritisieren 29,1% bzw. 24,8%, dass das Vergütungssystem zu kompliziert bzw. nicht transparent ist.[70] Demnach werden die Versicherungsunternehmen im Zusammenhang mit den CRM-Bestrebungen gezwungen sein, ihre Vergütungssystempolitik zu überdenken, um einen Trade-off

[63] Siehe Kapitel 3.2.3
[64] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 127-128]
[65] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 148]
[66] Siehe [Staffelbach, 2003, Seite 12] und [Homburg u. a., 2002, Seite 148]
[67] Siehe [Kaiser, 2001]; Primärquelle *Mercer Management Consulting*
[68] Siehe [Farny, 1971, Seite 107-108]
[69] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[70] Siehe [Mummert Consulting, 2004a]

zwischen Umsetzbarkeit, Messbarkeit und Wünschbarkeit zu erreichen.[71]

3.3 Der Kunde als Teil des Versicherungsberatungsprozesses

Der Beginn dieses Kapitels macht die Definition und Abgrenzung des Begriffs „Privatkunde" und der für die Arbeit resultierende Begriff des „Kunden". Um eine möglichst umfassende Sichtweise über die Komplexität des Kunden in der Versicherungsberatung zu gewinnen, betrachten die darauf folgenden Kapitel das Sicherheitsbedürfnis und die Rolle des Versicherungsschutzes, das komplexe Nachfrageverhalten der Kunden und die Einflussfaktoren auf dieses Nachfrageverhalten sowie die Kundenbedürfnisse und dessen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität. Danach werden verschiedene Kundensegmentierungen vorgestellt. Der Abschluss dieses Kapitels bildet ein Exkurs über die Kunden und ihr Verhalten im Umgang mit der IT.

3.3.1 Definition und Abgrenzung

Diese Arbeit konzentriert sich auf Privatpersonen als Versicherungsnehmer. Dabei ist ein Versicherungsnehmer ein Vertragspartner eines Versicherers, welcher als Nachfrager nach Versicherungsschutz mit dem Versicherungsunternehmen einen Versicherungsvertrag abschliesst. Dabei verpflichtet sich der Versicherungsnehmer die im Vertrag vereinbarte Prämie zu bezahlen, um dafür Anspruch auf Versicherungsschutz, d.h. Gefahrentragung und Leistung nach Eintritt des Versicherungsfalles zu haben.[72] Neben den privaten Haushalten können auch gewerbliche Unternehmen aller Art und öffentliche Haushalte zu Versicherungsnehmern eines Versicherungsunternehmens gezählt werden.[73] Die Abgrenzung der Privatkunden von den übrigen Kundengruppen (insbesondere den gewerblichen Kunden) kann über verschiedene Fragmente erfolgen:[74]

- **Einkaufsmotiv:** Bei Privatkunden geht es um die Absicherung des privaten Lebens bzw. der Privatsphäre, wobei es bei einem wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen u.a. um die Absicherung allfälliger Verluste geht.
- **Produktionsfaktor oder Konsumgut:** Die gleiche Versicherungsleistung kann sowohl Konsumgut als auch Produktionsmittel sein, d.h. dass

[71] Siehe [Kaiser, 2001]
[72] Siehe [Schierenbeck, 1990, Seite 662]
[73] Siehe [Farny, 1989, Seite 84]
[74] Siehe [Köhne, 1997, Seite 54-56]

„gewerbliche Kunden [..] einen Versicherungsabschluss im Zusammenhang mit einer produktiven Tätigkeit (als Produktionsfaktor) vollziehen, während der private Haushalt [..] Versicherung als Konsumgut erwirbt".[75]

- **Betroffenheit der Nachfrager:** Im Unterschied zu den gewerblichen Kunden sind Privatkunden gleichzeitig Nutzer des Versicherungsschutzes und Träger des Systems. Das bedeutet, dass sie die Verantwortung für die Sicherheit ihres Haushaltes tragen und somit stets für den eigenen Bedarf wirtschaften, was in Unternehmen nicht der Fall ist.

Eine spezielle Rolle bei der Unterscheidung gewerblicher und privater Kunden spielen die kleinen Unternehmen, welche vor allem in der Land- und Forstwirtschaft, bei Selbständigen und Freiberuflern vorkommen. Hier ist eine eindeutige Abgrenzung nicht möglich.[76] Der Privatkunde wird hier als Versicherungsnehmer definiert, welcher insbesondere für die Absicherung der privaten (familiären) Sphäre und nicht der Absicherung eines Gewinnzieles Versicherungsschutz nachfragt. Auf Basis dieser Definition wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Begriff Kunde als Stellvertreter für das Wort Privatkunde verwendet, welcher somit die gewerblichen Kunden ausschliesst.

3.3.2 Sicherheitsbedürfnis und Versicherungsschutz aus Sicht der Kunden

In diesem Kapitel wird auf die Sicherheit als vielfältiges Phänomen und insbesondere auf das allgemeine Sicherheitsbedürfnis der Kunden eingegangen und in einem weiteren Schritt kurz erläutert wie die Versicherung dieses Sicherheitsbedürfnis mit dem angebotenen Versicherungsschutz befriedigen kann.

3.3.2.1 Sicherheitsbedürfnis der Kunden

Generell kann objektiv von einem sicheren Menschen gesprochen werden, wenn ihm keine Gefahr droht oder er von etwaigen Gefahren geschützt ist. Ausserdem fühlt sich auch ein Mensch sicher, der sich keiner Gefahr bewusst ist oder eventuell sich der Gefahr gewachsen sieht.[77] Diese Faktoren alleine genügen aber nicht, damit ein Mensch Sicherheit besitzt. Dabei unterteilen [Haller und Ackermann, 1995] die Sicherheit in eine innere und eine äussere Sicherheit.[78] Die äussere Sicherheit umfasst dabei verschiedene Schutzkomponenten von finanzieller und technischer Art (z.B. finanzielle Sicherheit und Verkehrssicherheit).[79] Somit be-

[75] Siehe [Köhne, 1997, Seite 54]
[76] Siehe [Köhne, 1997, Seite 54]
[77] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 1 Seite 2]
[78] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 1 Seite 3]
[79] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 1 Seite 3]

steht hier das Sicherheitsbedürfnis insbesondere in der materiellen Sicherheit, welche einen Menschen vor den finanziellen Folgen von Unfällen, Krankheiten, Hausratsschäden, Haftpflichtschäden, Diebstählen schützt und die Altersvorsorge absichert.[80] Im Gegenzug zur äusseren Sicherheit beinhaltet die innere Sicherheit verschiedenartige menschliche Sicherheitsgefühle. Dazu gehören die *„Ordnung und Orientierung, das seelische Gleichgewicht, die Gefühle von Schutz und Geborgenheit und ähnliches mehr"*.[81] Dabei geht es insbesondere um die Befriedigung immaterieller Werte, wo der Versicherungsnehmer mit einer materiellen Absicherungsmethode (Versicherungsschutz) unbewusst versucht, *„seine immateriellen Sicherheitsbedürfnisse geistiger und seelischer Natur abzudecken"*.[82] Das verdeutlicht, dass diese zwei Komponenten der Sicherheit sich aufgrund der gegenseitigen Durchdringung in einem Gleichgewicht befinden. Zusätzlich zum inneren und äusseren Sicherheitsbedürfnis spielt auch der Adressat der Sicherheit eine Rolle. Wenn es um die Sicherheit des eigenen Systems (Mensch) geht, so kann auch die Absicherung von Familienangehörigen oder Betroffenen eines Schadens Objekt der Sicherung sein.[83]

In einer Gesamtansicht betrachtet, kann beispielsweise die innere Sicherheit eines Menschen (Reduktion von Aggression) zur Steigerung der äusseren Sicherheit von anderen führen, so dass sich die Sicherheit auch im Gesamtsystem (Strassenverkehr) erhöht. Als Gegenbeispiel kann hierbei erwähnt werden, dass eine vorhandene Versicherung für eine Person kaum zum Gefühl von finanzieller Sicherheit beiträgt, wenn diese Person die Versicherung nicht versteht.[84]

3.3.2.2 Die Rolle des Versicherungsschutzes

Im Mittelpunkt der Versicherung steht die Funktion „Sichern" (Wird deutlich am Begriff „Ver-Sicherung").[85] In Anbetracht des *3-Ebenen-Konzept nach Haller*[86], beinhaltet somit das Kernprodukt die Funktion Sichern, welches wiederum das Wissen um Versicherungsschutz (innere Sicherheit) und das Verfügen über Versicherungsschutz (äussere Sicherheit) umfasst. Dies bedeutet, dass mit der Möglichkeit des Kernprodukts der Versicherung Personen Risiken auf Dritte bzw. auf die Versicherung abwälzen können.[87] Aus dem Blickwinkel, dass Sicherheit meistens mit finanzieller Sicherheit gleichgesetzt wird, können neben den zwei direkten Funktionen des Versicherungsschutzes (innere und äussere Sicherheit)

[80] Siehe [Joho, 1996, Seite 95-96]
[81] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 1 Seite 3]
[82] Siehe [Joho, 1996, Seite 96]; Primärquelle [Gerling, 1986, Seite 46]
[83] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 1 Seite 3]
[84] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 1 Seite 6]
[85] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 3 Seite 7-8]
[86] Siehe Kapitel 2.4.3.2
[87] Siehe [Hirt, 2004, Seite 38]

drei indirekte Funktionen identifiziert werden:[88]

- **Verringerung des Liquiditätsbedarfs:** Ohne die Hilfe der Versicherung müsste jede Person ein finanzielles Polster für allfällige Schäden haben.
- **Bewusster Umgang mit Gefahren:** Durch die Ausgestaltung des Versicherungsschutzes werden „Schadenfreie" mit tieferen Prämien „belohnt", was Anreize für einen bewussteren Umgang mit Gefahren mit sich zieht.
- **Bessere Kreditwürdigkeit:** Kreditgeber müssen nicht damit rechnen, dass Kunden aufgrund eines Schadens ihre finanzielle Unabhängigkeit verlieren und somit ihr Vermögen blockiert wird.

Damit aber Personen überhaupt über die Kernfunktion des Versicherungsschutzes verfügen können, erfolgt in Bezug auf das *3-Ebenen-Konzept nach Haller* auf der Kern-Marktleistungsebene die Beratung des Kunden, damit dieser die technischen, sozialen und ökonomischen Funktionen der Kern-Leistung Versicherungsschutz abschätzen kann. Denn welche Funktion als wichtig erachtet wird, hängt alleine vom Kunden ab.[89]

3.3.3 Versicherungsnachfrage von Kunden

Das Nachfrageverhalten ist vor allem vor dem Aspekt der Neukundengewinnung bzw. der Kundenakquisition interessant und bietet Einblicke, warum Kunden Versicherungsschutz eines bestimmten Versicherungsunternehmens überhaupt nachfragen. Dieses Kapitel beschäftigt sich somit mit der Tatsache, dass das Nachfrageverhalten bzw. der Erwerb eines bestimmten Produkts von vielen Einflussfaktoren abhängig ist. In einem ersten Schritt werden verschiedene Einflussfaktoren, welche auf die Versicherungsnachfrage einwirken, vorgestellt. Der zweite Teil dieses Kapitels beschäftigt sich dann konkret mit den psychologischen Einflussfaktoren der Versicherungsnachfrage, d.h. mit den psychischen Vorgängen des Kunden und was diese für eine Bedeutung für die Versicherungsnachfrage haben.

3.3.3.1 Allgemeine Einflussfaktoren auf die Versicherungsnachfrage der Kunden

Zu den allgemeinen Einflussfaktoren der Versicherungsnachfrage, welche die psychologischen Einflussfaktoren[90] der potentiellen Kunden beeinflussen, gehören nach [Haas, 2001] folgende Punkte:[91]

[88] Siehe [Hirt, 2004, Seite 42]
[89] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 3 Seite 7]
[90] Siehe Kapitel 3.3.3.2
[91] Siehe [Haas, 2001, Seite 5-6, 10-11]

- **Erfahrungen der Kunden:** Der Kunde kann auf seine Erfahrungen zurückgreifen, welche er mit dem Unternehmen, Produkt oder Produktklasse gemacht hat.
- **Informationen:** Neben den Erfahrungen spielen auch Informationen von Freunden, Bekannten oder über Medien (wie z.B. das Internet) eine Rolle, wenn es um die Nachfrage nach einem Produkt geht. So können diese von einem Produkt oder Unternehmen abraten bzw. dieses weiterempfehlen. Dieser Faktor ist im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung[92] äusserst wichtig, da zufriedene Kunden zu Promotern werden können.[93]
- **Herstellerinformationen/-marketing:** Die Unternehmen sind gewillt, mittels der Markenpolitik den Kunden gute Gründe für den Kauf der eigenen Produkte zu liefern.
- **Beratung:** Insbesondere bei beratungsintensiven Produkten kann festgestellt werden, ob die Beratung einen hohen Einfluss auf die Kaufentscheidung bzw. das Nachfrageverhalten des Kunden ausübt. So können viele Einflussfaktoren mit der Beratungsleistung relativiert werden, um den Kunden doch noch für das eigene Produkt zu gewinnen.

Die oben beschriebenen Einflussfaktoren zeigen Möglichkeiten für die Beeinflussung des Nachfrageverhaltens aus Sicht des Versicherungsunternehmens auf. Von der Seite des Kunden und seines Umfeldes existieren andere Einflussfaktoren. Nach [Farny, 1989] kann *„die Gesamtheit der Versicherungskunden in Teilmengen mit jeweils gleichen Merkmalen gegliedert werden"*: Die äusseren Merkmale der Kunden zeigen dessen Stellung im gesamten Wirtschaftsprozess auf, wo hingegen inneren Merkmale Motive, Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen umfassen.[94] Der Einfluss der inneren Merkmale auf das Nachfrageverhalten wird aufgrund seiner Komplexität im nächsten Kapitel 3.3.3.2 behandelt. Die äusseren Merkmale können nach [Köhne, 1997] in persönliche, soziale und kulturelle Faktoren unterteilt werden:[95]

- **Persönliche Einflussfaktoren:** Zu den persönlichen Einflussfaktoren kann die Demographie, das Alter, der Beruf, die wirtschaftliche Situation und der allgemeine Lebensstil gezählt werden. Das Alter und die demographische Entwicklung[96] haben daher einen Einfluss, da je nach Alter

[92] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[93] Auf die Kundenerwartungen, welche durch Erfüllen zur Kundenzufriedenheit führen, wird in Kapitel 3.3.4 vertieft eingegangen.
[94] Siehe [Farny, 1989, Seite 321]
[95] Siehe [Köhne, 1997, Seite 59, 91-103]
[96] Siehe Kapitel 2.4.1.3

des potentiellen Kunden unterschiedliche Einstellungen und Bedürfnisse zur Geltung kommen und durch die demographische Entwicklung persönliche Absicherungsmöglichkeiten wichtiger werden. Der Beruf und die wirtschaftliche Situation spielen insofern eine Rolle, da meistens ein hohes Einkommen mit entsprechend grösseren Etats für etwaige Versicherungsausgaben korellieren. Daneben wird die wirtschaftliche Situation auch vom Vermögen beeinflusst, denn je grösser das Vermögen ist, desto grösser ist das Verlustpotenzial und dies wiederum bedingt eine Erhöhung des Versicherungsschutzes.

- **Soziale Einflussfaktoren:** Die sozialen Einflussfaktoren beinhalten die Familie, den Lebenszyklus sowie die Bezugsgruppen. Unter dem Faktor Familie wird einerseits der Einfluss der „Familie der Eltern" verstanden, welche Einstellungen zu politischen, wirtschaftlichen und religiösen Fragen und Gefühle wie Ehrgeiz und Selbstwert prägt. Andererseits spielt natürlich auch die „eigene Familie" durch die Einflüsse des Ehemanns bzw. Ehefrau und der Kinder eine Rolle. Der Einfluss der einzelnen Familienmitglieder verändert sich auch im Laufe des Lebenszyklus[97]. So fragen junge Menschen vor allem Privathaftpflicht-, Motorfahrzeug- und Unfallversicherungen nach. Im Verlaufe des Lebenszyklus kommt bei der Familiengründung weiterer Bedarf an Versicherungsschutz hinzu, wie Risikolebens- und Hausratsversicherungen. So lässt sich dieses Szenario weiter spinnen, indem die Familie mit Kindern erweitert wird oder im zunehmenden Alter die finanzielle Absicherung an Einfluss gewinnt. Der Einfluss von Bezugsgruppen bekräftigt den weiter oben vorgestellten Einflussfaktor der Information, indem durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe der Informations- und Meinungsaustausch zwischen den Gruppenmitgliedern gefördert wird.

- **Kulturelle Einflussfaktoren:** Zu den kulturellen Einflüssen können die Erwartungshaltung der Gesellschaft (Kulturkreis) und die allgemeine Werthaltung gezählt werden. Der Kulturkreis übt Einfluss auf die Wünsche und Verhaltensweisen eines Menschen aus. So werden während dem Heranwachsen fundamentale Werte, Vorstellungen, Präferenzen und Verhaltensweisen angeeignet, die vom Kulturkreis geprägt sind. Dabei wird automatisch ein konformes Verhalten der Gesellschaftsmitglieder festgelegt,

[97] Unter einem Lebenszyklus *„versteht man den in einzelnen Phasen wie Kindheit, Jugend, Ehe, usw. eingeteilten Lebenslauf"*. [Köhne, 1997, Seite 95]; Primärquelle [Kroeber-Riel und Weinberg, 1992, Seite 453]

welches Einfluss auf die angebotenen Versicherungsprodukte und die Versicherungsnachfrage ausübt.[98] Durch die Werthaltung können kulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen besonders deutlich sichtbar gemacht werden. Für eine ausführlichere Betrachtung und deren Einfluss auf Versicherungen wird hier auf das Kapitel 2.4.1.3 verwiesen.

3.3.3.2 Psychologische Einflussfaktoren auf die Versicherungsnachfrage der Kunden

All die in Kapitel 3.3.3.1 vorgestellten Einflüsse manifestieren sich schliesslich in den psychologischen Einflussfaktoren, wo sie bewusst oder unbewusst verarbeitet werden und schliesslich zu einem bestimmten Nachfrageverhalten führen. Innere psychische Vorgänge können nach [Köhne, 1997] in aktivierende und kognitive Prozesse unterteilt werden. Dabei können die aktivierenden Prozesse als menschliche Antriebskräfte aufgefasst werden. Bei den kognitiven Vorgängen handelt es sich um Prozesse der gedanklichen Informationsverarbeitung.[99]

Die aktivierenden Prozesse können in Emotion, Motivation und Einstellung unterteilt werden.[100] Bei der Emotion[101] handelt es sich um innere Erregungen, welche entweder als angenehm oder unangenehm empfunden werden. Die Motivation baut auf diesen Emotionen auf und kann als *„ein bewusstes Anstreben von Zielen, als Wille, etwas zu tun"* aufgefasst werden.[102] Die Einstellung schliesslich, kann als die *„subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation"* umschrieben werden.[103] In Bezug auf die Versicherungsnachfrage kommen auf Basis dieser aktivierenden Prozesse verschiedene Faktoren zum tragen:[104]

- In emotionalen Bereichen ist das Sicherheits-, Unsicherheits- und Angstgefühl ein aktivierender Prozess der Versicherungsnachfrage. Dabei müssen Versicherungen beachten, dass sie bei den Kunden mit Hilfe der Berater ein Gefahrenbewusstsein entwickeln, ohne dass dabei gleich das Image des „Leichenfleddertums" postuliert wird.

- Die Motivation als weiterer aktivierender Prozess setzt die Angstgefühle

[98] [Köhne, 1997] erwähnt dazu: *„Läge in der Schweiz keine „ehrliche" Grundeinstellung der Gesellschaft vor, könnte auch nicht eine einfache Diebstahlversicherung innerhalb der Hausratsdeckung angeboten werden. Selbstbehalte würden zudem einen grösseren Stellenwert einnehmen"* [Köhne, 1997, Seite 98].
[99] Siehe [Köhne, 1997, Seite 60]
[100] Siehe [Köhne, 1997, Seite 60]; Primärquelle [Kroeber-Riel und Weinberg, 1992, Seite 50]
[101] In diesem Sinne kann auch von Gefühlen gesprochen werden [Köhne, 1997, Seite 62].
[102] Siehe [Köhne, 1997, Seite 67]
[103] Siehe [Köhne, 1997, Seite 77]
[104] Siehe [Köhne, 1997, Seite 62-80]

in ein Bedürfnis nach Sicherheit um.[105] Daraus ergibt sich für die Versicherung die Aufgabe, diese Sicherheitsbedürfnisse der Kunden mit Hilfe geeigneter Produkte und Prozesse abzudecken.[106]

- Die Einstellung als Teil der aktivierenden Prozesse wird vielfach für die Erklärung des Käuferverhaltens herangezogen. Sie umfasst die gefühlsmässige Einschätzung eines Produkts, das subjektive Wissen über ein Produkt sowie die Kaufbereitschaft bezüglich eines Produkts.

Die aktivierenden Prozesse können nur zum Teil das Käuferverhalten erklären, denn diese werden meistens durch kognitive Prozesse begleitet.[107] Die kognitiven Prozesse umfassen nach [Köhne, 1997] die Informationsaufnahme, die Wahrnehmung und Beurteilung sowie die Entscheidung. Bei der Informationsaufnahme spielen insbesondere die Berater eine entscheidende Rolle, da sie aufgrund der persönlichen Kommunikation mit dem Kunden den Inhalt der Kommunikation jeweils an die Informationsbedürfnisse des Kunden anpassen können. Daher kann auch der Vertriebserfolg aufgrund der Aussendienstorganisation in der Schweiz erklärt werden.[108] Bei der Wahrnehmung ist zu beachten, dass nicht das objektive Angebot das Verhalten der Kunden bestimmt, sondern das subjektiv wahrgenommene. So ist nicht unverständlich, dass sich viele Kunden einerseits ihrer Risikosituation nicht bewusst sind, und andererseits den Nutzen verschiedener Versicherungsarten nicht verstehen. Für die Beratung ergibt sich neben den Hinweisen auf mögliche Risiken, dass Informationen bezüglich eines Versicherungsproduktes mengenmässig überschaubar, verständlich und der Situation angemessen dargestellt werden.[109] Für Kaufentscheidungen im Dienstleistungsbereich bzw. von Versicherungen sind auch die Nah- und Fernbilder über Leistungen und Charakteristika von Produkten und Anbietern in Bezug auf den Wahrnehmungsprozess wichtig. Nahbilder beschreiben dabei Wahrnehmungen, welche sich aufgrund eines direkten Kontaktes mit Personen, Institutionen oder deren Leistung bilden. Fernbilder sind dagegen Wahrnehmungen über Leistungen oder Institutionen ohne dass ein persönlicher Kontakt stattgefunden hat. Diese Fernbilder werden durch die Mund-zu-Mund-Kommunikation zwischen Kunden beeinflusst, indem bereits in Kontakt getretene Kunden ihre Nahbilder vermitteln. In Bezug auf Versicherungen sind diese Nahbilder wichtig, da im Gegensatz zu den Sachgütern die Qualität der Dienstleistung nicht

[105] Siehe Kapitel 3.3.2.1
[106] Ein Überblick über konkrete Kundenbedürfnisse bzw. Kundenerwartungen liefert Kapitel 3.3.4.
[107] Siehe [Köhne, 1997, Seite 80]
[108] Siehe [Köhne, 1997, Seite 80-81]
[109] Siehe [Köhne, 1997, Seite 82-88]

im vornherein bestimmt werden kann und hauptsächlich auf Erfahrungen basiert.[110] So zeigen Studien in Bezug zur Wahrnehmung des Kunden, dass Versicherungsunternehmen ein tief greifendes Image- und Vertrauensproblem haben.[111]

Bei der Entscheidung als kognitiver Prozess ist nach der neuen Konsumentenforschung ersichtlich, dass die Entscheidung zum Kauf eines Produktes nur in Ausnahmefällen bewusst gefällt wird.[112] So kann insbesondere in der Assekuranz beobachtet werden, dass ein sehr geringes Involvement bzw. ein Low-Involvement bezüglich Versicherungen existiert. Dabei beeinflusst das Involvement der Kunden in Bezug auf ein Produkt die Wahrnehmung des Wertes dieses Produkts sowie auch das Verhalten des Konsumenten entscheidend und beschreibt schliesslich, welche Bedeutung der Kunde dem Produkt „Versicherung" beimisst.

3.3.4 Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Falls Kunden durch die Berücksichtigung ihrer Versicherungsnachfrage[113] gewonnen wurden, stellt sich dem Versicherungsunternehmen die Frage, wie sie Kunden vor dem Aspekt der Kundenbindung zufrieden stellen und allgemein die Kundenloyalität zum Versicherungsunternehmen erhöhen können. Dabei wird in einem ersten Schritt der Zusammenhang zwischen Kundenbedürfnissen, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität aufgezeigt. Danach folgt die Darstellung gewisser Kundenbedürfnissen bzw. Kundenerwartungen in Bezug auf Versicherungen allgemein und spezifisch für den Beratungsprozess, wobei gleichzeitig die Erfüllung dieser Erwartungen bzw. die Kundenzufriedenheit betrachtet wird. Das letzte Kapitel gibt dann Auskunft darüber, wie es um die Kundenloyalität in der Versicherungswirtschaft steht.

3.3.4.1 Von den Kundenbedürfnissen zur Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Die Kundenbedürfnisse bezüglich einer Dienstleistung können durch die Kundenerwartungen und Kundenwünsche ausgedrückt werden.[114] Da der Kunde aber die Qualität einer Dienstleistung nicht vor dem Kauf überprüfen kann, setzt er indirekte Kriterien ein[115], um sich eine Vorstellung über die Dienstleistung oder

[110] Siehe [Jara, 2000, Seite 88-89]
[111] Siehe [Steiner und Bayraktar, 2004, Seite 69]
[112] Siehe [Köhne, 1997, Seite 89]
[113] Siehe Kapitel 3.3.3
[114] Siehe [Salzgeber, 1996, Seite 64]
[115] Siehe Kapitel 3.3.3.1

über die Leistung des Versicherungsunternehmens zu machen.[116] Die Qualität einer Dienstleistung bzw. die Kundenzufriedenheit kann dann durch die Gegenüberstellung der Erwartungen des Kunden und der wahrgenommenen Dienstleistung bestimmt werden. Dabei wird von „wahrgenommen" gesprochen, weil zwei unterschiedliche Personen die Qualität einer Dienstleistung völlig unterschiedlich betrachten können. Falls die wahrgenommene Dienstleistung die Erwartungen an eine Dienstleistung übertreffen, so kann von einer hohen Kundenzufriedenheit bzw. einer hohen Qualität der Dienstleistung gesprochen werden.[117]

Eine hohe Kundenzufriedenheit reicht aber nicht aus, um eine erhöhte Kundenbindung zu erreichen, welche dem Versicherungsunternehmen loyale Kunden beschert, die länger treu sind, weitere Leistungen desselben Versicherungsunternehmens beziehen und die Versicherungsgesellschaft anderen potentiellen Kunden aktiv weiterempfehlen.[118] Wie bereits in Kapitel 2.5.2.3 beschrieben, unterteilt [Catellani u. a., 2004] die Einflussfaktoren der Kundenloyalität in eine kognitive, emotionale und konative Wirkung. Die kognitive Wirkung führt über die Transaktionsqualität zur Kundenzufriedenheit. Die emotionale Wirkung bewertet die Beziehungsqualität zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen, welche schliesslich in einer emotionalen Nähe gipfelt. Und die konative Wirkung beschreibt die Überzeugung bzw. das Involvement des Kunden bezüglich der Versicherung. Diese drei Einflussfaktoren entstehen über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden, angefangen beim Beratungsprozess, über den Service beim Schadenfall bis hin zum Vertragsende.[119] Daher sollten Versicherungsunternehmen neben der Durchführung von kundenentsprechenden Beratungsprozessen auch Massnahmen für die Kundenbindung in Erwägung ziehen.

3.3.4.2 Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit bezüglich Versicherungsleistungen

Neben den Grundbedürfnissen der Kunden, d.h. das Bedürfnis nach Sicherheit[120], haben die Kunden eine Reihe von Zusatzbedürfnissen an die Leistung einer Versicherung. Die wichtigsten allgemeinen Erwartungen an eine Versicherung sind gemäss [Köhne, 1997] günstige Beiträge, die rasche Abwicklung von Schadenfällen, qualifizierte und gut geschulte Mitarbeiter, verständliche Versicherungsbedingungen, eine kundenorientierte Beratung, Hilfe bei der Abwicklung von Schadenfällen, Zuverlässigkeit und eine exakte Information über die

[116] Siehe [Quartapelle, 1996, Seite 45]
[117] Siehe [Quartapelle, 1996, Seite 48-49]
[118] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 5]
[119] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 18]
[120] Siehe Kapitel 3.3.2.1

Ansprüche im Schadenfall.[121]

Diese Erwartungen können noch genauer unterteilt werden, indem gemäss dem *3-Ebenen-Konzept nach Haller*[122] die Erwartungen an das Kernprodukt und die Erwartungen an die Kern-Marktleistung unterschieden werden. In Bezug auf die Ausgestaltung der Deckungsgestaltung bzw. des Kernprodukts gehören Individualität, Anpassung in der Zeit, verständliche, übersichtliche und kurze Versicherungsdokumente, bewusste Wahl der Versicherungsarten und des Umfangs, Selbsttragen kleiner und mittlerer Risiken sowie umfangreiche und abgedeckte Deckung dazu.[123] Bei der Markt-Leistung unterscheiden sich die Kundenerwartungen von Phase zu Phase der Interaktion zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen. Dazu gehören natürlich auch die Erwartungen an den Beratungsprozess, da dieser einen grossen Bestandteil der gesamten Kundeninteraktion ausmacht. [Joho, 1996] unterscheidet je nach Phase beispielhafte Kundenbedürfnisse:[124]

- **Beratungsphase:** Während der Beratungsphase erwarten viele Kunden eine fachkundige, qualifizierte, möglichst objektive, offene und verständliche Beratung. Dabei nimmt auch das Vertrauen in den Berater bzw. in die Versicherungsgesellschaft eine wichtige Stellung ein, da es vielfach die Entscheidung, ob ein Versicherungsabschluss erfolgt oder nicht, beeinflusst.

- **Versicherungsabschluss-Phase:** Dem Kunden ist in dieser Phase wichtig, dass er nicht zu einem Abschluss gedrängt wird. Dabei soll er auch nicht zu unvorteilhaften Abschlüssen überredet werden. Neben einem guten Preis-/Leistungsverhältnis möchten die Mehrheit der Kunden ebenso alle Versicherungsleistungen von der gleichen Versicherungsgesellschaft beziehen, um nur einen Ansprechpartner zu haben.

- **Betreuungsphase:** Hat der Kunde einen Abschluss getätigt, sucht er eine Bestätigung für seine abgeschlossene Versicherung, da er aufgrund des Dienstleistungscharakters der Versicherung ausser im Schadenfall keine Gelegenheit hat, die Versicherung auf die Leistungsfähigkeit hin zu überprüfen. Zusätzlich wird eine Belohnung für Kundentreue, Schadenfreiheit über Prämienrabatte, Rückvergütungen oder andere Aufmerksamkeiten erwartet.

- **Schadenfallphase:** Dem Kunden ist das Vorgehen der Versicherung im Schadenfall äusserst wichtig, denn dieses bestimmt mehr als alles andere

[121] Siehe [Köhne, 1997, Seite 74]
[122] Siehe Kapitel 2.4.3.2
[123] Siehe [Köhne, 1997, Seite 76]
[124] Siehe [Joho, 1996, Seite 96-100]

die Leistungsfähigkeit der Versicherung. Daher sollte die Versicherung im Zuge eines Schadens diesen rasch und relativ unbürokratisch abwickeln.

- **Erneuerungs-, Ausbau- und Kündigungsphase:** Falls die Verträge ablaufen, sollten sie mit Einbezug der eventuell veränderten Bedürfnissen des Kunden verlängert werden. Es kann auch vorkommen, dass bestehende Versicherungsverträge nicht mehr den Bedürfnissen des Kunden entsprechen und daher durch geeignetere ersetzt werden sollten.

Dabei zeigt eine Studie der *Universität St.Gallen* bezüglich der Kundenloyalität auf, dass insgesamt die Erwartungen der Kunden gut erfüllt werden. Am niedrigsten wurden dabei die Erwartungserfüllung hinsichtlich der Transparenz und Preis-/Leistungsverhältnis der Versicherungslösungen beurteilt. Zu beachten ist aber, dass zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen relativ grosse Unterschiede bestehen und auch im Kundeninteraktionsprozess noch Verbesserungspotenzial besteht.[125]

Die Kundeninteraktion beinhaltet bei den Beratungsprozessen den Berater als direkter Kontakt zum Kunden. Daher haben die Kunden auch spezifische Erwartungen an den Verkäufer. [Belz, 1999] zeigt dabei Kundenerwartungen an allgemeines Verkaufspersonal auf. Der Berater sollte demnach Versprechen halten, Produkte kennen, ehrlich sein, vom Unternehmen Unterstützung erhalten, im Notfall helfen, sensibel mit den Kundensorgen umgehen, informiert sein, verständlich präsentieren, Produkt-/Dienstleistungsschwächen zugeben, kreative Lösungen vorschlagen, Probleme antizipieren und langfristig denken.[126] Die Befragungen der Kunden inwieweit diese Erwartungen erfüllt seien, zeigten Differenzen zwischen den Erwartungen an einen Verkäufer und der wahrgenommenen Verhaltensweise eines Beraters auf. Die grösste Differenz konnte dabei bei den Erwartungen „hält Versprechen", „ist ehrlich", „ist informiert", „gibt Produkt- und Dienstleistungsschwächen zu" sowie bei der „Antizipation von Problemen" festgestellt werden. In der Wahrnehmung der Kunden wurde bei den Verkäufern eine aussergewöhnliche Anstrengung bezüglich eines schnellen Verkaufsabschlusses beobachtet.[127]

3.3.4.3 Kundenloyalität in der Versicherungswirtschaft

Wie in Kapitel 3.3.4 beschrieben, sollte für eine hohe Kundenloyalität neben der Kundenzufriedenheit auch die emotionale Nähe der Kunden zur Versicherungsgesellschaft vorhanden sein. Dabei zeigen Studien auf, dass die emotionale

[125] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 28-29]
[126] Siehe [Belz, 1999, Seite 253]
[127] Siehe [Belz, 1999, Seite 253]

Bindung der Kunden deutlich geringer ausfällt als die Kundenzufriedenheit mit den Versicherungsleistungen. Insbesondere die Verbundenheit, die persönliche Überzeugung, der Einsatz der Versicherungen und die Nähe zur Idealvorstellung erfüllen nicht die Anforderungen der Kunden.[128] In der Studie konnte zusätzlich gezeigt werden, dass der konative Aspekt, der über das Involvement auch die Kundenloyalität beeinflusst, sehr gering ausgeprägt ist. So bestätigten die Resultate das in Kapitel 3.3.3.2 beschriebene Low-Involvement der Kunden - Die Kunden sind nur bedingt bereit sich mit Versicherungsfragen auseinander zu setzen und fühlen sich in der Thematik überfordert.[129]

Die Gesamtbetrachtung der drei untersuchten Elemente (Kundenzufriedenheit, emotionale Bindung und Involvement) zeigt auf, dass rund 17% der Kundenbeziehungen akut gefährdet sind, da eine geringe Kombination zwischen Kundenzufriedenheit, emotionaler Bindung und Involvement besteht. Daneben können rund 39% als gebunden betrachtet werden, d.h. sie sind insgesamt zufrieden mit der Leistung eines Versicherungsunternehmens, fühlen sich aber nur sehr gering mit der Versicherungsgesellschaft verbunden. Die restlichen 44% der Kunden fühlen sich dem Unternehmen sogar verbunden.

3.3.5 Kundensegmentierung / Kundentypologien

Damit Kunden eines Versicherungsunternehmens ihren Bedürfnissen[130] entsprechend bedient werden können, werden Kunden- bzw. Marktsegmentierungen durch die Versicherungsunternehmen durchgeführt. Dabei wird im nachfolgenden Kapitel auf die Wichtigkeit und die Ziele der Kundensegmentierung eingegangen. Die Kriterien, anhand welcher die Kundensegmentierung vorgenommen werden kann, können, wie bereits in Kapitel 3.3.3.1 kurz erläutert, entweder innere oder äussere Merkmale umfassen. Die äusseren Merkmale eines Kunden beinhalten meistens sozi-ökonomische (Geschlecht, Alter, Haushaltsgrösse, Lebensstile) und geographische (regional, lokal, national, global) demographische Merkmale. Die inneren Merkmale umfassen in Bezug auf die Kundensegmentierung psychographische Merkmale, zu denen das Verhalten (Kaufgewohnheiten, Einstellungen, Erwartungen) sowie die Persönlichkeit (modern, ehrgeizig, impulsiv, sparsam) gehören.[131] Anhand dieser Merkmalsunterscheidung werden die nächsten Kapitel aufgebaut. Zuerst erfolgt die Beschreibung der Kundensegmentierung, welche in der Praxis verwendet wird, wobei diese meistens nach eher äusseren Merkmalen erfolgt. Im darauf folgenden Kapitel wird dann die Eignung

[128] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 30]
[129] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 31]
[130] Siehe Kapitel 3.3.4
[131] Siehe [Wehrli, 2001, Seite 13]

dieser Kundensegmentierung in Bezug auf die Versicherungsberatung kritisch erläutert und schliesslich eine mögliche Kundensegmentierung bzw. Kundentypologie vorgestellt, die weitesgehenst auf inneren Merkmalen basiert. Es ist zu beachten, dass auf das Vorgehen bzw. die Durchführung der Kundensegmentierung im einzelnen nicht eingegangen wird, sondern nur mögliche Modelle vorgestellt werden. Für ein idealtypisches Vorgehen bei der Segmentierung sei auf [Belz, 1999, Seite 121ff] verwiesen.

3.3.5.1 Wichtigkeit und Ziele der Kundensegmentierung

Um die Markt-Leistung den gehobenen Ansprüchen[132] anzupassen und sich im intensiveren Wettbewerb in der Assekuranz[133] gegenüber den Mitbewerbern zu differenzieren, versuchen Versicherungsgesellschaften mit der Hilfe von Kundensegmentierungen und Kundentypologien massgeschneiderte Konzepte zu entwickeln und einzuführen.[134] Gemäss [Wehrli, 2001] bedeutet die Kundensegmentierung *„die Aufteilung eines relevanten Marktes in möglichst homogene, im Vergleich zu anderen Segmenten aber sehr heterogene Käufergruppen anhand bestimmter Kriterien"*.[135] Eine solche Segmentierung ermöglicht es den Versicherungsunternehmen, eine vertiefte Marktkenntnis zu erlangen, Marktnischen zu erkennen und die Möglichkeit die verschiedenen Segmente differenziert und bedürfnissorientiert zu bedienen, indem eine hohe Identität zwischen Segment und angebotenem Produkt bzw. Dienstleistung erreicht wird.[136] In Bezug auf das CRM[137] kommt demnach die Kundensegmentierung in der Phase der *Analyse und Planung* sowie beim *Produkt- und Serviceangebot* zum tragen. [Joho, 1996] erwähnt dazu noch weitere Zwecke der Kundensegmentierung: Zum einen sollte der bestehende Kundenstamm verteidigt werden und attraktive Teilmengen erschlossen werden. Zum anderen sollten unattraktive Teilmengen des Kundenstamms identifiziert und ausgeschieden werden.[138]

Somit geht es auch in Bezug auf die Versicherungsberatung darum, die Kundenbedürfnisse bezüglich des Beratungsprozesses zu kennen, die Zufriedenheit der Kunden zu erörtern und aufgrund möglicher Typologien die Kunden den Ansprüchen entsprechend massgeschneidert im Beratungsprozess zu bedienen. Dies hilft dem Versicherungsunternehmen, die gesamte Kundenloyalität zu erhöhen und somit die Kundenorientierung noch besser umsetzen zu können. So

[132] Siehe Kapitel 2.4.1.3
[133] Siehe Kapitel 2.3.1 und 2.4.1.1
[134] Siehe [Belz, 1999, Seite 121]
[135] Siehe [Wehrli, 2001, Seite 12]
[136] Siehe [Wehrli, 2001, Seite 12]
[137] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[138] Siehe [Joho, 1996, Seite 83]

zeigt eine Studie von [Mummert Consulting, 2004a] bei der Hälfte der befragten Personen die Meinung auf, dass mit Hilfe einer Kundensegmentierung und differenziertem Service der wirtschaftliche Erfolg nachhaltig verbessert werden könnte.[139]

3.3.5.2 Kundensegmentierung in der Praxis

Die grundlegendste Kundensegmentierung nach [Farny, 1989] beinhaltet die Unterscheidung der Kunden nach den Merkmalen Grösse (Anzahl der Familienmitglieder), Lebenszyklusphase, Erwerbstätigkeit oder Nichterwerbstätigkeit, Einkommen, Vermögen und regionaler Standort.[140] Diese Einteilung ermöglicht es der Versicherung im Allgemeinen herauszufinden, welche Produkte überhaupt von den potentiellen Kunden nachgefragt werden könnten.[141] Neben diesem grundlegenden Modell werden in der Praxis vorwiegend Modelle verwendet, welche entweder die Attraktivität der Kunden einschätzen oder aber auch die Rentabilität bestehender Kunden messen können.[142]

Das Scoring-Modell ist ein relativ einfaches Modell für die Bewertung der Attraktivität von Kunden. Dabei verfolgen sie meistens das Ziel, diejenigen Kunden mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit und Attraktivität zu identifizieren. Für die Berechnung des Scores werden aus Sicht der Unternehmen relevanten Einflussgrössen auf mögliche Kundensegmente bestimmt[143] und anhand der Ausprägungen dieser bei den Kunden mittels Punkten bewertet. Die somit für jeden Kunden ermittelten Scoring-Werte müssen dann noch in Gruppen eingeteilt werden, um sie entsprechend ihrer Attraktivität speziell bedienen zu können.[144]

Ein weit verbreitetes Kundensegmentierungsmodell ist die ABC-Analyse. Dabei werden die Kunden entsprechend ihrem Umsatzanteil in die Gruppen A, B und C eingeteilt. So ist ersichtlich, dass ein relativ geringer Teil der Kunden ein relativ hoher Teil des Umsatzes generiert (A-Kunden). Die B-Kunden umfassen mehr Personen als die A-Kunden und generieren auch deutlich weniger Umsatz. Schliesslich bleiben die C-Kunden übrig, welche einen sehr hohen Bestandteil des Kundenbestands ausmachen, aber nur einen sehr geringen Bestandteil am Umsatz haben. Somit stellen die A-Kunden die attraktivsten Kunden für die Unternehmung dar, während die B-Kunden noch als gute Kunden erachtet wer-

[139] Siehe [Mummert Consulting, 2004a, Seite 26]
[140] Siehe [Farny, 1989, Seite 322]
[141] Siehe [Farny, 1989, Seite 321]
[142] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 182ff]
[143] Bei einem Mobilfunkanbieter könnte ein Beispiel für eine solche Einflussgrösse *„die Gesprächszeit pro Monat"* sein [Homburg u. a., 2002, Seite 183].
[144] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 182-183]

den und die C-Kunden eigentlich eher als schlecht bewertet werden. Ein Beispiel einer solchen ABC-Analyse ist in Abbildung 3.8 ersichtlich.

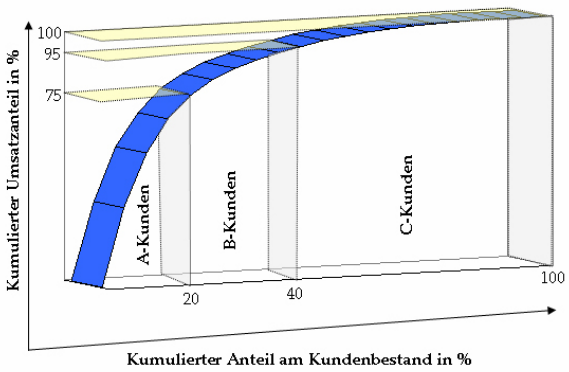

Abbildung 3.8: Beispielhafte Darstellung einer ABC-Analyse[145]

Eine andere Kundensegmentierungstechnik, welche beispielsweise durch die ABC-Analyse ergänzt werden kann, ist die Kundenportfolio-Analyse.[146] Dabei wird diese durch die Dimensionen Kundenattraktivität und Anbieterposition gebildet und soll zwei zentrale Fragestellungen aus Sicht des Unternehmens klären: Zum einen wie attraktiv ein Kunde im Prinzip für den Anbieter ist und zum anderen wie stark die Position des Anbieters beim Kunden ist. Die Attraktivität wird auf Basis des jährlichen Bedarfs des Kunden, des geschätzten Wachstums des Bedarfs, des Preisniveaus und der strategische Bedeutung des Kunden berechnet. Die Anbieterposition dagegen ergibt sich aus dem relativen Bedarfsdeckungsteil des Anbieters.[147] Daraus lässt sich nach mehreren Bearbeitungsschritten ein Kundenportfolio (Siehe Abbildung 3.9) ableiten.

Aus diesem Kundenportfolio ergeben sich schliesslich unterschiedliche Bearbeitungsstrategien für das Unternehmen. Die Position bei den *Starkunden* sollte dabei gehalten bzw. ausgebaut, bei den *Ertragskunden* sollte die Position einfach gehalten, bei den *Mitnahmekunden* sollte ein selektiver Rückzug durchgeführt und bei den *Fragezeichenkunden* sollte entweder eine Investitions-Strategie oder aber eine Rückzugs-Strategie angewendet werden.[149]

Rentabilitätsorientierte Modelle können die oben vorgestellten Modelle bei der Kundensegmentierung unterstützen, da sie bestimmen können, mit welchen Kunden wie viel Geld verdient werden kann. Dabei gehören z.B. die kunden-

[145] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Homburg u. a., 2002, Seite 184]
[146] Siehe [Belz, 1999, Seite 131]
[147] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 185-186]
[148] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Homburg u. a., 2002, Seite 187]
[149] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 186-187]

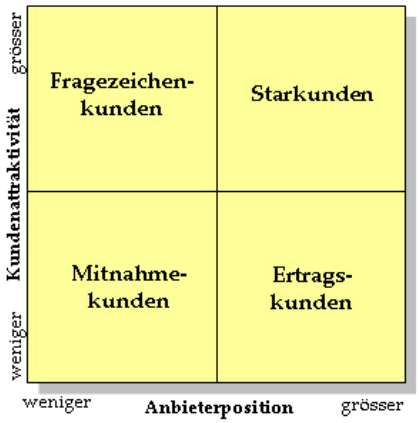

Abbildung 3.9: Beispielhafte Darstellung eines Kundenportfolios[148]

bezogene Rentabilitätsbetrachtung und die Berechnung des Customer Lifetime Value dazu. Die Berechnung des Customer Lifetime Value ist im Prinzip nichts anderes als die klassische Kapitalwertmethode. Dabei werden von den erwarteten Einnahmen aus einer Kundenbeziehung die erwarteten Ausgaben für die Geschäftsbeziehung periodenweise abgezogen.[150] Für eine detaillierte Betrachtung der beiden Techniken sei auf [Homburg u. a., 2002, Seite 195ff] verwiesen.

3.3.5.3 Kundensegmentierung nach inneren Merkmalen

Die im vorhergehenden Kapitel vorgestellten Kundensegmentierungsmethoden können für die Anwendung im Beratungsprozess der Versicherung nur bedingt angewendet werden. [Bittner, 2004] spricht von einer zu geringen Trennschärfe der Segmentierungen anhand sozio-demographischer und geographischer Merkmale. Insbesondere in den Zeiten des hybriden Konsumentenverhaltens[151] können Kunden und ihre Erwartungen nicht mehr einfach marktübergreifend segmentiert werden.[152] Um z.B. die Kunden insbesondere beim Kundengespräch optimal zu bedienen sollten auch die inneren Merkmale des Kunden betrachtet werden. [Geissler, 2005] erwähnt dazu: *„Möchte man Werte für Kunden schaffen und die Kundenbeziehung emotionalisieren, muss man zwingend die Unterschiedlichkeit der Kunden berücksichtigen".*[153] Somit erscheint es wichtig, dass den Versicherungsunternehmen auch die inneren Merkmale der Kunden bekannt sind, damit auch der Beratungsprozess als Grossteil der Kundeninteraktion sei-

[150] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 195-199]
[151] Siehe Kapitel 2.4.1.3
[152] Siehe [Bittner, 2004]
[153] Siehe [Geissler, 2005, Seite 12]

nen Dienst an der Kundenbindung bzw. Kundenloyalität erbringen kann. Der Berater wäre somit in der Lage schon vor dem Gespräch abzuschätzen, mit was für einem Kunden er es zu tun hat und welche Produkte ihn langfristig zufrieden stellen werden.[154]

Auf Basis dieser Überlegungen entwickelte *Psychonomics* ähnlich zur Beratertypologie[155] eine Kundentypologie. Dabei wurden Kunden auf Basis verschiedener innerer Merkmale hin befragt. Dazu gehörten die Leistungserwartung, Preisorientierung, Kompetenz bzw. Involvement, Beeinflussbarkeit, Entscheidungsaufwand, Informationsneigung, Imageorientierung, Orientierung am Vertreter, Wunsch und Nähe und Unterstützung sowie Orientierung an persönlichen Empfehlungen.[156] Die Kundentypologie, die daraus entwickelt wurde, ist in Abbildung 3.10 ersichtlich.

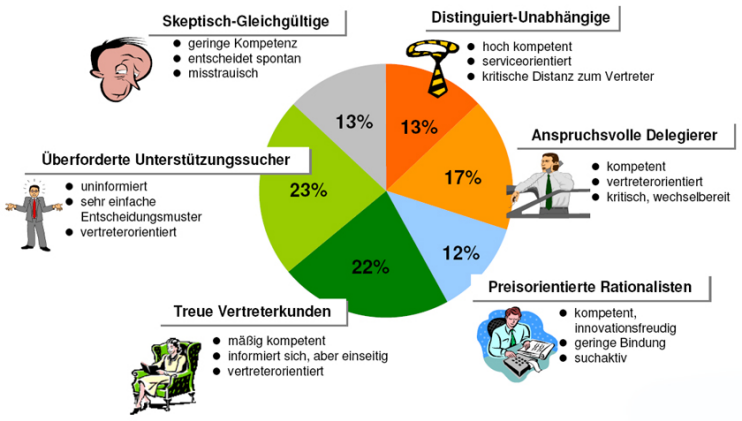

Abbildung 3.10: Kundentypologie nach *Psychonomics*[157]

Dabei wurden die Kunden in sechs verschiedene Typen unterteilt und ihre Auftretenshäufigkeit bestimmt. Dabei zeigen sich insbesondere Unterschiede in der Kompetenz bzw. dem Involvement und dem Verhältnis zum Berater. Auf Basis einer solchen Kundentypologie ist es möglich, für jeden der sechs Kundentypen die Art der Betreuung, die Preisstrategie, die Kundenansprache, den Kommunikationsweg sowie die geeigneten Produkte zu definieren.[158] In Bezug auf die Versicherungsberatung wird dabei deutlich, dass eine solche Kundentypologie auf Basis von inneren Merkmalen als sinnvoller erscheint, als eine Unterscheidung nach äusseren Merkmalen. So kann z.B. bestimmt werden, was

[154] Siehe [Bittner, 2004]
[155] Siehe Kapitel 3.2.4.3
[156] Siehe [Geissler, 2005, Seite 7]
[157] Darstellung aus [Psychonomics, 2005]
[158] Siehe [Geissler, 2005, Seite 19]

für Erwartungen bestimmte Kundengruppen an die jeweiligen Phasen des Beratungsprozesses haben.

3.3.6 Exkurs: Kunden und der Umgang mit IT

In dieser Arbeit werden IT-gestützte Innovationen des Beratungsprozesses beschrieben. Daher erscheint es als sinnvoll, die Akzeptanz für die Verwendung von IT-Hilfsmitteln der Kunden zu betrachten.

Aus theoretischer Betrachtung können sechs Faktoren identifiziert werden, welche für die Akzeptanz und Nutzung von Computern und dem Internet ausschlaggebend sind:[159]

- **Finanzielle Faktoren:** Bestimmen die Möglichkeit, dass die Infrastruktur überhaupt finanziert werden kann.
- **Kenntnisse und Fertigkeiten:** Die für die Nutzung des Computers benötigten Fertigkeiten können in Lese- und Schreibkompetenz, analytische Fähigkeiten (Umgang mit quantitativen Informationen) und Kenntnisse und Geschick beim Umgang mit IT-Mitteln unterteilt werden.
- **Psychologische Faktoren:** Die psychologischen Faktoren beziehen sich auf die Angst und das Lampenfieber beim Umgang mit dem Computer.
- **Wahrgenommene Nützlichkeit/Funktionalität von IT:** Damit sich Personen mit der IT befassen, ist es nötig, dass dieses Medium einen bestimmten Mehrwert generiert oder eine Nützlichkeit bzw. Funktionalität im Alltag darstellt.
- **Benutzerfreundlichkeit:** Ein wichtiger Grund für die Akzeptanz von IT stellt die Benutzerfreundlichkeit dar. Dabei wird heute meistens noch zuwenig auf spezielle Bedürfnisse bestimmter Personengruppen eingegangen.
- **Soziale Faktoren:** Auch die sozialen Faktoren bzw. Netzwerke wie Bekannte, Kollegen oder Familien sind für die Nutzung von IT ein wichtiger Bestandteil. So können durch dieses Netzwerk Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse auf einfache Weise weitergegeben werden und ermöglichen somit den Umgang mit IT.

Anhand der Daten des *Bundesamtes für Statistik*[160] der Schweiz kann der Gebrauch der IT bei der Schweizer Bevölkerung aufgezeigt werden. Im Jahre 2003 hatten 69% der Haushalte in der Schweiz mindestens einen Computer, was

[159] Siehe [Frissen, 2005, Seite 273-274]
[160] http://www.bfs.admin.ch/

einer Vervierfachung gegenüber dem Jahre 1990 gleichkommt (15%). Dabei kann dies auf die sinkenden Computerpreise sowie auf die zunehmende Popularität des Internets zurückgeführt werden.[161] Dabei scheint es aber eine starke Korrelation bezüglich dem Besitz eines Computers und dem Einkommen und Bildungsstand zu geben, was in Abbildung 3.11 ersichtlich ist.

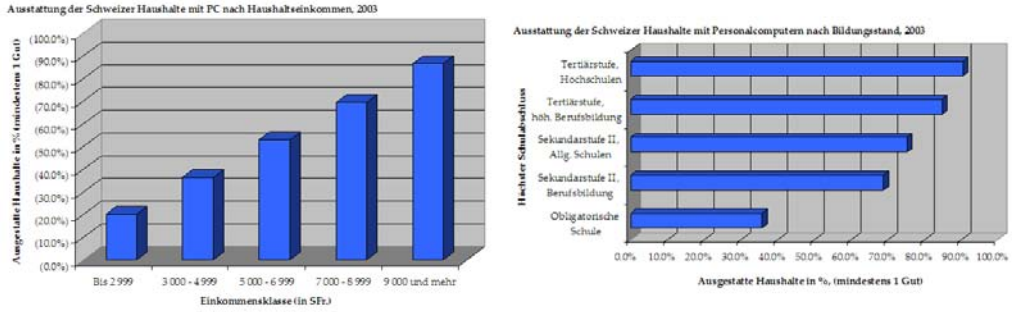

Abbildung 3.11: Ausstattung der Schweizer Haushalte mit Computer auf Basis des Haushaltseinkommens und des Bildungsstandes, 2003[162]

Haushalte mit einem durchschnittlichen Einkommen unter 5000 SFr. sind nur in 42% der Fälle mit einem Computer ausgestattet, wohingegen 90% der Haushalte mit einem Monatseinkommen von 9000 SFr. und mehr über einen Computer verfügen.[163] Das gleiche Bild zeigt sich im Zusammenhang mit der höchsten Ausbildung, da Bildungsstand und Einkommen assoziiert sind. So haben Haushalte, in denen die Referenzperson über einen Hochschulabschluss verfügt, in doppelt so vielen Fällen einen Computer zu Hause, als Haushalte bei denen die Referenzperson ausschliesslich einen obligatorischen Schulabschluss besitzt.[164]

Neben dem Besitz eines Computers ist auch die Internetnutzung der Schweizer Bevölkerung interessant. Die Befragung durch das [BfS, 2005a] zeigt dabei folgende Punkte auf:

- **Entwicklung der Internetnutzung:** 68% der befragten Personen gaben an, dass sie mindestens einmal in den letzten sechs Monaten das Internet benutzt haben. Dazu gehören auch diejenigen 42,3% der Nutzer, welche das Internet täglich oder fast täglich benutzen und 13,3%, welche das Internet mehrmals pro Woche benutzen. Dies steht im Gegensatz zum Jahre 1997, als erst 7% der Bevölkerung das Internet regelmässig nutzte.[165] Bei

[161] Siehe [BfS, 2003c]
[162] Eigene Darstellung in Anlehnung an [BfS, 2003b] und [BfS, 2003a]
[163] Siehe [BfS, 2003b]
[164] Siehe [BfS, 2003a]
[165] Siehe [BfS, 2005a]

der nachfolgenden Aufzählung werden nur diejenigen Nutzer betrachtet, welche das Internet mindestens mehrmals wöchentlich benutzen.

- **Internetnutzung nach Geschlecht:** Es gaben 64% der Männer im Gegensatz zu 47% der Frauen an, das Internet zu benutzen. Zu beachten ist aber, dass sich die Internetnutzung der Frauen immer mehr derjenigen der Männer nähert.[166]

- **Internetnutzung nach Bildungsstand:** Ähnlich zum Besitz von Computer nach Bildungsstand sieht es mit der Internetnutzung aus. So benutzen 82% der Hochschulabgänger das Internet, wobei die Quote der Personen mit „nur" einem Abschluss an einer obligatorischen Schule bei 32% liegt.[167]

- **Internetnutzung nach Einkommen:** Auch können Unterschiede anhand des Einkommens festgestellt werden. Nur 25% der Personen mit einem Monatseinkommen von unter 4000 SFr. benutzen das Internet, dagegen benutzen Personen mit einem Mindesteinkommen von 10000 SFr. zu 84% das Internet.[168]

- **Internetnutzung nach Alter:** Die Personen im Alter zwischen 14 und 50 Jahren weisen ein ähnliches Nutzungsverhalten auf (zwischen 62% bei den 40-49 Jährigen und 75% bei den 14-19 und 20-29 Jährigen). Einzig der Bevölkerungsteil der über 50 Jährigen fällt mit 32% Internetnutzern im Vergleich ab.[169]

- **Internetnutzung nach Nutzungszweck:** Am meisten werden der E-Mail-Dienst und allgemeine Suchdienste im Internet genutzt (92% bzw. 82%). Dagegen verwenden nur ca. 17% das Internet für den Kauf von Produkten oder Dienstleistungen. Dies ist insbesondere vor dem Aspekt der Virtualisierung der Versicherungsleistung im Internet interessant.[170]

Die oben dargestellten IT-Nutzung der Schweizer Bevölkerung zeigt, dass immer noch eine *digitale Kluft*[171] existiert, diese aber besonders in Bezug auf das Alter und das Geschlecht zunehmends verschwindet. Die Kluft bezüglich

[166] Siehe [BfS, 2005e]
[167] Siehe [BfS, 2005c]
[168] Siehe [BfS, 2005d]
[169] Siehe [BfS, 2005b]
[170] Siehe [BfS, 2005f]
[171] Die *digitale Kluft* bezeichnet *„die wahrgenommene Kluft zwischen denen, die Zugang zu den neuesten Informationstechnologien haben, und denen, die ihn nicht haben"* [Compaine, 2005, Seite 283]. Dabei wird vielfach die implizite Annahme angenommen, dass der Zugang zu Information gleichbedeutend zur gesellschaftliche Partizipation ist [Frissen, 2005, Seite 277].

des Einkommens und des Bildungsstands wird nach [Compaine, 2005] auch kleiner, denn durch die sinkenden Hardwarekosten, den vereinfachten grafischen Oberflächen, den sinkenden Zugangskosten zum Internet sowie den positiven Netzwerkeffekten durch eine steigende Nutzeranzahl wird der Anreiz für die Wenignutzer in Zukunft steigen.[172]

3.4 Der Versicherungsberatungsprozess

Im ersten Teil dieses Kapitels erfolgt eine Definition und Abgrenzung des Begriffs „Beratungsprozess". Danach wird auf die komplexe Interaktion zwischen Kunde und Berater eingegangen, indem auf die Rolle des Kunden, auf die Strategie des Beraters und auf die Interaktion als solches zwischen diesen beiden Parteien aus wissenschaftlich theoretischer Sicht eingegangen wird. Darauf folgend werden drei verschiedene Modelle des Beratungsprozesses vorgestellt und im nächsten Kapitel die verwendeten IT-Lösungen und IT-Bestandteile in einer Status quo Betrachtung genauer beleuchtet. Der Abschluss soll dann den Übergang zum empirischen Teil dieser Arbeit machen, indem die Begriffe Qualität und Produktivität und ihre Bedeutung für den Beratungsprozess betrachtet werden.

3.4.1 Definition und Abgrenzung

Nach dem *3-Ebenen-Konzept nach Haller*[173] kann die Marktleistung einer Versicherung als Kombination aus Produkt und Dienstleistung bzw. Beratung verstanden werden.[174] Dieser Sachverhalt kann auch von den spezifischen Eigenschaften des Kernprodukts der Versicherung und deren Konsquenzen verdeutlicht werden: Der Versicherungsschutz ist nicht gegenständlich, nicht greifbar und nicht sichtbar, bietet keinen konkreten Gegenwert (nur finanzielle Sicherheit im Schadenfall), führt meist zu langfristigen Verträgen und deckt nur schwer fassbaren Zukunftsbedarf.[175] Daraus ergibt sich für den Versicherungsschutz die Erklärungsbedürftigkeit, die Schwerverkäuflichkeit, die vergleichsweise geringe Konsumneigung und der nicht selbstwerbende Charakter des Versicherungsproduktes.[176] Aus diesen Konsequenzen kann wiederum abgeleitet werden, dass erst mit der Hilfe von Dienstleistungen eine umfassende Befriedigung des Sicher-

[172] Siehe [Compaine, 2005, Seite 290-292]
[173] Siehe Kapitel 2.4.3.2
[174] Siehe Kapitel 2.4.3.1
[175] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 265]; Primärquelle [Delisle, 1981]
[176] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 265]

heitsbedürfnisses[177] der Kunden erreicht werden kann,[178] wobei ein Teil dieser Dienstleistungen durch den Beratungsprozess abgedeckt werden können.

Neben der Darstellung der Beratung als Dienstleistung, kann dieser auch als Prozess angesehen werden. Nach [Seibert, 2004] ist ein Prozess *„eine Abfolge sich wiederholender, miteinander verknüpfter Aktivitäten zur Erstellung von Produkten oder Leistungen"*. Somit kann der Beratungsprozess als Abfolge von verschiedenen Phasen zwischen Berater und Kunde angesehen werden. Der Berater erbringt dabei im Dienste des Versicherungsunternehmens die vom Kunden erlebten Dienstleistungen und ist somit für den Grossteil der Interaktionen[179] mit dem Kunden verantwortlich.[180] Eine Vorstellung verschiedener in der Literatur gefundenen Beratungsprozessmodelle und das schliesslich in der Arbeit verwendete Beratungsprozessmodell ist in Kapitel 3.4.3.3 ersichtlich.

3.4.2 Beratungsprozess als Interaktion zwischen Berater und Kunde

In diesem Kapitel wird die Interaktion zwischen Kunde und Berater genauer betrachtet. Dabei wird in einem ersten Schritt die Rolle und die Teilnahme des Kunden am Beratungsprozess aufgezeigt. Die Rolle des Beraters, welche im darauf folgenden Kapitel erläutert wird, beschreibt mögliche Strategien des Beraters im Beratungsprozess und die Bedeutung des Beraters für die Beziehung zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden. Schliesslich wird die Interaktion des Beraters und des Kunden aus Sicht des Kommunikationsverhaltens dargestellt und der Zusammenhang zwischen Komplexität der zwischenmenschlichen Interaktion und den Einflussfaktoren der Versicherungsnachfrage[181] aufgezeigt.

3.4.2.1 Rolle des Kunden

In Bezug auf die Interaktion zwischen zwei Personen kann die Dienstleistung und somit auch die Beratung als in einem zeitlich und räumlich synchron ablaufenden Interaktionsprozess zwischen einem Leistungsgeber und einem Leistungsnehmer verstanden werden.[182] Wenn nun der Leistungsnehmer den Interaktionsprozess verlässt ist die Dienstleistung beendet bzw. die Dienstleistung ist erbracht. Daraus lässt sich folgern, dass die Produktion einerseits und die Nutzung dieser andererseits im gleichen Akt zustande kommen. Diese Erscheinung wird in der

[177] Siehe Kapitel 3.3.2.1
[178] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 285]
[179] Siehe Kapitel 3.4.2.3
[180] Siehe Kapitel 3.2.2
[181] Siehe Kapitel 3.3.3
[182] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 148]

Literatur als *uno-actu-Prinzip* bezeichnet.[183] Dies steht im Gegensatz zum herkömmlichen industriell-betrieblichen Produktionsmodell, bei dem zwischen Beschaffung, Produktion und Absatz unterschieden wird.[184] Dabei werden die in einem ersten Schritt beschaffenen Produktionsfaktoren durch die in der Produktion vorhandenen Prozesse über eventuell mehrere Stufen transformiert bis schliesslich die Outputgüter für den Absatz entstehen.[185] In diesem Falle kann der Produzent bzw. das herstellende Unternehmen als einzig tätiger und aktiver angesehen werden, wobei der Kunde nur Abnehmer der Leistung ist und somit eine passive Rolle einnimmt.[186] Bei einer Dienstleistung aber, können diese, in der herkömmlichen Betrachtung strikt getrennten, Rollen und Aufgaben des Unternehmens und der Kunden nicht klar unterschieden werden. Dies bedeutet, dass *„die Dienstleistungserstellung in einem interaktiven Prozess mit wechselnden Rollen der Beteiligten erfolgt"*.[187] Der Kunde kann somit zugleich als Käufer, Ressource und Mitarbeiter angesehen werden und wird nicht als einzelnes Glied in einem ökonomischen Prozess betrachtet. Dies macht den Kunden zu einem *Prosumer*[188], welcher mit dem Unternehmen in einem gemeinsamen, zwischenmenschlichen Kontakt steht.[189] Damit ist die Beratung an Personen und insbesondere auch an den Kunden gebunden, wodurch bei der Interaktion das komplexe Verhalten bzw. das Nachfrageverhalten[190] und die Erwartungen[191] fokussiert werden sollten, damit schliesslich Kundenzufriedenheit erreicht werden kann.

3.4.2.2 Rolle des Beraters

Aufgrund des oben erwähnten *uno-actu-Prinzips* muss der Berater in der Interaktion mit dem Kunden über eine Reihe von Merkmale und Kompetenzen[192] verfügen. Zusätzlich ist auch eine Beratungs- bzw. Verkaufsstrategie nötig, welche als die durchgeführten Aktivitäten des Beraters und somit als *„Ausdruck seines grundsätzlichen Verständnisses von Beratung"*, angesehen werden kann.[193] In der Literatur sind verschiedene Ansätze für die Einteilung solcher Strategien zu finden. Die bereits im Kapitel 3.2.4.3 vorgestellte Beratertypologie von *Comema*

[183] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 148-149]
[184] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 88-89]
[185] Siehe [Schmidt, 2002, Seite 4]
[186] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 149]
[187] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 149]
[188] *Prosumer* setzt sich aus den zwei Wörtern *Pro*ducer und Con*sumer* zusammen [Lehmann, 1989, Seite 61]; Primärquelle [Toffler, 1981, Seite 265ff].
[189] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 149-150]
[190] Siehe Kapitel 3.3.3
[191] Siehe Kapitel 3.3.4.2
[192] Siehe Kapitel 3.2.3
[193] Siehe [Haas, 2001, Seite 11]

und *Psychonomics* unterteilt demnach Berater nicht nur nach ihren Merkmalen und Fähigkeiten, sondern auch nachdem wie die verschiedenen Beratertypen Teile des Beratungsprozesses unterschiedlich gestalten, um schliesslich zum Abschluss zu gelangen. Nachfolgend werden zwei Berater- bzw. Beratungsstrategien beispielhaft dargestellt, die teilweise auch auf die Versicherungsberatung angewendet werden könnten.[194]

[Haas, 2001] liefert eine interessante Einteilung der Verkäufer im Detailhandel nach ihren grundsätzlichen Verhaltensweisen: [195]

- **Verkäufer als verlängerter Arm des Kunden:** Dieser Verkäufer vermittelt dem Kunden den Eindruck, dass ihm Kunden ohne Beratungsbedarf am liebsten sind. Daher liegen diesem Berater eher Kunden, die sich bereits für ein Produkt entschieden haben.

- **Hochdruckverkauf:** Der Verkäufer möchte um jeden Preis dem Kunden ein Produkt verkaufen. Dabei basiert die Argumentation und das Vorgehen auf Verkaufstechniken, die den Kunden überzeugen und zu einem Kauf bewegen sollen.

- **Optimale Beratung auf Basis existierender Produkte:** Der Verkäufer geht auf die Bedürfnisse des Kunden ein und liefert dem Kunden die gewünschten und relevanten Informationen. Daher versucht dieser Verkäufer den Kunden optimal zu beraten, wobei aber nur firmeneigene Produkte in Betracht gezogen werden.

- **Optimale Problemlösung:** Dieser Verkäufer sieht als sein primäres Ziel die optimale Beratung des Kunden. Dabei kann es vorkommen, dass er dem Kunden von einem Kauf abrät oder ihn auf Produkte der Mitbewerber verweist. Bei diesem Beratungsansatz steht nicht der kurzfristige Verkauf, sondern die langfristige Kundenbeziehung im Vordergrund.

Diese Einteilung basiert insbesondere auf der Unterscheidung, ob und wie der Verkäufer bereit ist den Kunden zu beraten, um schliesslich zu einem Abschlusserfolg zu gelangen. Im Gegensatz dazu unterscheidet [Weingarth, 2002] Beratungsansätze bei der Finanzplanung nach dem Inhalt der Beratung und / oder dem zu bedienenden Kunden und umfasst demnach mehr als nur die Verhaltensweise des Beraters:[196]

[194] Für eine weitere Beratungsstrategie bzw. Beratungstypologie sei auf [Catellani und Marte, 2005, Seite 18-19] verwiesen, wo vier dominierende Strategien für das Financial Planning vorgestellt werden.

[195] Siehe [Haas, 2001, Seite 12]; Primärquelle [Weitz und Bradford, 1999]

[196] Siehe [Weingarth, 2002, Seite 195-197]

- **Produktorientierte Beratungsansatz:** Im Mittelpunkt steht ein bestimmter Produkttyp. Dabei wird der Nutzen verkauft, den das Produkt bietet.

- **Ereignisorientierte Beratungsansatz:** Im Mittelpunkt steht hierbei ein Lebensereignis (z.B. Hochzeit, Geburt eines Kindes, u.s.w.). Diese neu entstehenden Bedürfnisse werden aufgegriffen und dabei wird versucht, diese mit einem Produkt zu befriedigen.

- **Themenzentrierte Beratungsansatz:** Das Zentrum der Beratung stellt ein komplexes Thema, wie z.B. die private Altersvorsorge, dar, welches über einen eventuell schwierigen Problemlösungsprozess versucht, die richtigen Produkte zu vermitteln.

- **Zielgruppenorientierte Beratungsansatz:** Bei diesem Ansatz steht eine eng umrissene Zielgruppe im Mittelpunkt, für die Konzepte, Dienstleistungen und Produkte entwickelt und individuell angepasst werden.

- **Ganzheitliche Beratungsansatz:** Im Mittelpunkt steht die Berücksichtigung aller möglichen Punkte. Somit setzt sich dieser Ansatz aus dem ereignis-, themen- und zielgruppenorientierten Ansatz zusammen.

- **Ansatz Supervision oder Family Office:** Der Ansatz geht davon aus, dass ein Berater nicht alles kann, aber gewisse Kunden einen Bedarf auf einem hohen Spezialistenniveau benötigen, aber trotzdem gerne nur einen Ansprechpartner haben. Dieser Berater wählt bestimmte Spezialisten aus und koordiniert die Planung und Beschaffung.

- **Value-Based-Selling Ansatz:** Ziel dieses Ansatzes ist es, das absolute Vertrauen der Kunden zu gewinnen, welche sich um die Thematik der Beratung nicht kümmern wollen und somit dem Unternehmen freie Hand lassen.

Beide dieser Beratungsstrategien zeigen Ansätze bzw. Verhaltensweisen auf, *„die als Schlüssel zum jeweiligen Kundeninteresse gedacht sind und das klare Ziel verfolgen, Geschäfte zu tätigen"*.[197] Sie zeigen grundlegend auf, dass je nach Kundenerwartungen und Kundenbedürfnissen unterschiedliche Strategien für den Verkauf nötig sind, um Kundenzufriedenheit und somit auch den Verkauf zu bewerkstelligen. Wie bereits in Kapitel 3.2.2 erwähnt, übt der Berater in der Interaktion mit dem Kunden einen entscheidenden Einfluss auf die Beziehung

[197] Siehe [Weingarth, 2002, Seite 195]

des Kunden mit dem Versicherungsunternehmen aus. Das Versicherungsunternehmen stellt im Prinzip das Gerüst für alle Aktivitäten dar und stellt das Kernprodukt Versicherungsschutz bereit, wobei der Berater in der Interaktion mit dem Kunden für die real erlebten Dienste zuständig ist. Aufgrund des *uno-actu-Prinzips*[198] sind die *„Vorgänge vor Ort, in denen schliesslich das Produkt im weiteren Sinne entsteht, verkauft und konsumiert wird"*, entscheidend für die Zufriedenheit der Kunden mit der Dienstleistung oder der Versicherungsleistung allgemein.[199] Jede Phase des Beratungsprozesses, bei der eine Interaktion zwischen Kunde und Berater stattfindet, kann daher als *moment of truth* angesehen werden. Wird der gesamte Beratungsprozess betrachtet kann dieser als ein *process of truth* angesehen werden.[200] Für den Berater ergibt sich daraus die Konsequenz, die Kundenerwartungen[201] möglichst gut zu erfüllen, damit ein Abschluss getätigt und somit ein Kunde gewonnen bzw. gehalten werden kann.

3.4.2.3 Interaktion zwischen Berater und Kunde

In einem Dienstleistungs-Interaktionsprozess bzw. Beratungsprozess findet zwischen Kunde und Berater ein komplexer sozialer Prozess statt. Neben dem wirtschaftlichen Vorgang ergibt sich auch eine direkte soziale Beziehung zwischen diesen zwei Parteien.[202] Damit aber eine Kommunikation überhaupt erfolgen kann ist es nötig, dass die zwei Parteien überhaupt miteinander interagieren. Die Interaktion kann nach [Lehmann, 1989] als *„eine Relation zwischen mindestens zwei Grössen und ihre gegenseitige Wechselbeziehungen bzw. -wirkungen"* verstanden werden.[203] Diese Dienstleistung-Interaktionen unterscheiden sich aber von herkömmlichen Kommunikationsformen zwischen zwei oder mehreren Personen:[204]

- Dienstleistungs-Interaktionen entstehen nicht zufällig, sondern absichtsgeleitet und zielgerichtet.
- Dienstleister erbringen Tätigkeiten, die vom Kunden bezahlt werden. Bei der Versicherungsleistung geschieht das nicht direkt, sondern indirekt über die Prämie der Versicherung.
- Die Beziehung zwischen Berater und Kunde hat eine spezielle Art, da sich zwei eventuell unbekannte Personen treffen.

[198] Siehe Kapitel 3.4.2.1
[199] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 4 Seite 11]
[200] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 307-308]
[201] Siehe Kapitel 3.3.4.2
[202] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 152]
[203] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 153-154]
[204] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 154-155]

- Die Thematik der Interaktion ist geprägt von dem sachlichen Gehalt der Dienstleistung (z.B. Versicherungsthematik).

Bei der Interaktion zwischen Berater und Kunde spielt demnach einerseits die Anwesenheit und andererseits auch die wechselseitige Wahrnehmung eine entscheidende Rolle. Dabei gehört zu dieser Wahrnehmung die verbale und nonverbale Kommunikation zwischen Kunde und Berater, welche schliesslich auch einen entscheidenden Einfluss auf die aktivierenden und kognitiven Prozesse des Nachfrageverhaltens der Kunden haben.[205] Für die Analyse bzw. der genaueren Betrachtung der sprachlichen Kommunikation zwischen zwei Personen kann auf die *Semiotik* zurückgegriffen werden.[206] Die *Semiotik* unterscheidet zwischen drei Ebenen der Kommunikation, welche in Abbildung 3.12 ersichtlich sind.

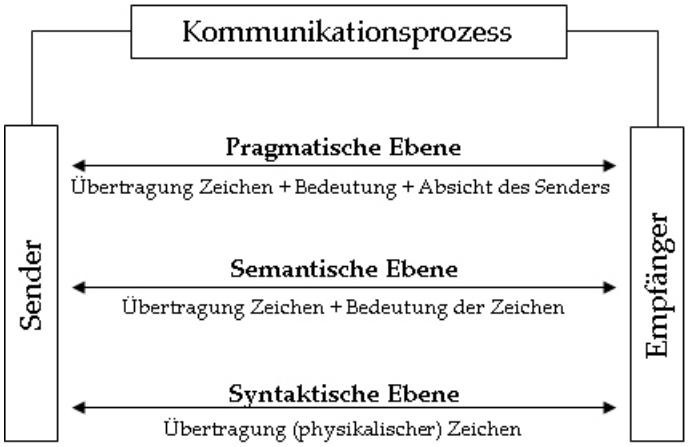

Abbildung 3.12: Ebenen der Informationsübertragung[207]

Diese drei dargestellten Ebenen bauen aufeinander auf und befassen sich mit Zeichen, der Beziehung zwischen diesen und bestimmten Regeln. Die *syntaktische Ebene* betrachtet die Zeichen bzw. das Verhältnis der Zeichen untereinander sowie die Regeln, mit welchen diese zusammengesetzt sind. Auf der *semantischen Ebene* wird den Zeichen eine Bedeutung zugeschrieben. Falls der Sender und der Empfänger den Zeichen die gleiche Bedeutung zuschreiben bzw. ein semantisches Übereinkommen existiert, kann von einer Nachricht gesprochen werden. Die *pragmatische Ebene* schliesslich umfasst persönlich-psychologische und andere Faktoren. Dabei werden Wirkungen, welche eine übertragende Nachricht beim Empfänger auslösen, betrachtet. Mit der Verknüpfung der Bedeutung der

[205] Siehe Kapitel 3.3.3.2
[206] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 89]
[207] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lehmann, 1989, Seite 165] [Picot u. a., 2001, Seite 90]; Primärquelle [Reichwald, 1993, Seite 451]

Zeichen für den Empfänger und die daraus entstehenden Handlungen wird aus einer Nachricht eine Information.[208] Für den Beratungsprozess bedeutet dies, dass der Berater und der Kunde Sätze verwenden, welche es ermöglichen, sich über den Sachverhalt Versicherung zu äussern. Bei der *syntaktischen Ebene* geht es darum, dass die Wörter bzw. Sätze überhaupt verstanden werden, wohingegen die *semantische Ebene* für die richtige Bedeutung der Wörter zuständig ist. Schliesslich betrachtet die *pragmatische Ebene*, ob der Kunde die Bedeutung und die Absicht der Wörter des Beraters versteht oder umgekehrt, falls es sich beim Sender um den Kunden handelt.[209] Daher braucht es für eine erfolgreiche verbale Kommunikation sowohl auf den verschiedenen Ebenen eine Mindestschnittmenge im Vokabular bzw. auch eine möglichst gleiche Interpretation der geäusserten Sprache.[210]

Die Bedeutung der nicht-sprachlichen Kommunikation kann durch die *Axiome der Kommunikation nach Watzlawick / Beavin / Jackson* genauer betrachtet werden, wobei diese Axiome auch die sprachliche Kommunikation mit einschliessen, diese aber im Gegensatz zur Semiotik aus einer sozialpsychologischen Sichtweise beschreiben.[211] Das *erste Axiom* beschreibt dabei, dass es nicht möglich ist nicht zu kommunizieren. Somit haben auch wortlose Phasen des Gesprächs eine Bedeutung für die jeweiligen beteiligten Personen.[212] Das *zweite Axiom* besagt, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt umfasst, was wiederum bedeutet, dass der Beziehungsaspekt das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen den beteiligten Personen betrifft und unter Umständen auch Ausgangspunkt für eine Interpretation des Inhalts sein kann.[213] In der Versicherungsberatung ist es demnach wichtig, dass Kunde und Berater eine unproblematische soziale Beziehung haben, damit Sachinformationen einfacher ausgetauscht werden können. Auch das *vierte Axiom* scheint für die Versicherungsberatung interessant[214]: *„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten"*.[215] Der digitale Aspekt bezieht sich hauptsächlich

[208] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 89-91]
[209] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 89]
[210] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 166-167]
[211] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 93]
[212] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 94]
[213] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 94]
[214] Das *dritte Axiom* beschäftigt sich damit, dass die Beziehung zwischen Kommunikationspartnern durch die *Art der Interpunktion von Kommunikationsabläufen* geprägt ist. Interpunktion wird dabei als die Kausalwahrnehmung von Aussagen und Verhaltensweisen angesehen. Dabei können Kommunikationsstörungen durch unterschiedliche Interpunktionsweisen kontextabhängig auftreten. Das *fünfte Axiom* schliesslich unterscheidet zwischen symmetrischen und komplementären Kommunikationsbeziehungen. Eine symmetrische Beziehung besteht genau dann, wenn sich Kommunikationspartner auf gleicher Ebene (z.B. das Anstellungsverhältnis) befinden [Picot u. a., 2001, Seite 94-95].
[215] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 93]

auf die sprachliche Kommunikation, ähnlich wie die *Semiotik*. Die analoge Kommunikation hingegen findet hauptsächlich über die Mimik, Gestik und Tonfall statt.[216] So wird z.B. die verbale Kommunikation auf der pragmatischen Ebene durch die Mimik, Gestik und die Körperhaltung unterstützt, um den Kunden die Absicht und Bedeutung der Aussage zu verdeutlichen.[217]

Die Darstellung der sprachlichen- wie auch nicht-sprachlichen Kommunikation zwischen Kunde und Berater verdeutlichten, dass in der Versicherungsberatung ein komplexer Prozess stattfindet. Auf der einen Seite findet bei der Beratung eine sachliche Zweckerfüllung statt, bei der über den Inhaltsaspekt der Kommunikation kognitive Prozesse[218] des Kunden ihren Anstoss finden.[219] Auf der anderen Seite werden bei einer zwischenmenschlichen Kommunikation auch soziale und psychologische Bedürfnisse befriedigt, welche über die aktivierenden Prozesse[220] angesprochen und über den Beziehungsaspekt dem Kunden übermittelt werden.[221]

3.4.3 Modelle des Beratungsprozesses

In diesem Kapitel werden zwei bestehende Modelle von Beratungsprozessen vorgestellt und ihr Zweck kurz dargestellt. Danach erfolgt im dritten Teilkapitel die Vorstellung des Beratungsprozessmodells, welches in dieser Arbeit verwendet wird.

3.4.3.1 Der Beratungsprozess aus Sicht der Transaktionskosten

Auf einer relativ abstrakten Ebene kann der Beratungsprozess als eine Abfolge einzelner Transaktionskosten[222] gesehen werden und bietet dabei eine ökonomische Betrachtung des Beratungsprozesses. Dabei umfassen Transaktionskosten *„alle Opfer und Nachteile, die von den Tauschpartnern zur Verwirklichung des Leistungsaustausches zu tragen sind"*.[223] Grundsätzlich werden Kosten für die *Anbahnung*, *Vereinbarung*, *Abwicklung*, *Kontrolle* und *Anpassung* unterschieden.[224] Diese Kosten können anhand der Phasen einer marktlichen Transaktion

[216] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 94-95]
[217] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 171]
[218] Siehe Kapitel 3.3.3.2
[219] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 172]
[220] Siehe Kapitel 3.3.3.2
[221] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 172]
[222] Die Transaktionskostentheorie befasst sich mit den Transaktionen, welche als Übertragung von Property Rights gesehen werden. Dabei stehen wiederum im Zentrum der Property-Rights-Theorie *„Handlungs- und Verfügungsrechte (Property Rights) und deren Wirkung auf das Verhalten von ökonomischen Akteuren"* [Picot u. a., 2001, Seite 46-50].
[223] Siehe [Picot u. a., 2002, Seite 68]
[224] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 50]

aufgeteilt und in Bezug zum Beratungsprozess gesetzt werden:[225]

- **Informationsphase:** Zu der Informationsphase gehören die Anbahnungskosten. Dazu gehören Suchkosten (z.B. nach potentiellen Marktpartnern) und Informationskosten (z.B. nach Spezifikationen der Leistung). Dazu gehören beim Beratungsprozess die Suche des Kunden nach einer geeigneten Versicherungslösung und auf Seiten des Beraters bzw. der Versicherung die Suche nach potentiellen Kunden.

- **Vereinbarungsphase:** Bei der Vereinbarungsphase fallen Verhandlungs-, Beratungs-, Entscheidungs- und Abstimmungskosten zwischen den einzelnen beteiligten Parteien an. Für den Versicherungskunden bzw. Nachfrager fallen diese Kosten z.B. beim Angebotsvergleich, bei der Auswertung und Bewertung der verfügbaren Informationen und bei einer Inanspruchnahme einer Beratung an.

- **Abwicklungsphase:** Zu der Abwicklungsphase gehören die Kosten für die Steuerung des Prozesses, welche z.B. in Form von Transaktionsgebühren oder Registrierungskosten anfallen können. Die Abwicklungsphase beinhaltet für den Versicherungskunden die Zahlung der Prämie nach Vertragsabschluss und für die Versicherung die Verarbeitung der abgeschlossenen Versicherung.

- **After-Sales-Phase:** Die After-Sales-Phase umfasst die Kontroll- und Anpassungskosten, welche sich aufgrund möglicher Vertragsveränderungen ergeben. Im Beratungsprozess gehören dazu u.a. die Anpassung bzw. Verlängerung eines Versicherungsvertrages.

Die Transaktionskosten hängen wiederum von einer Reihe von Bedingungskonstellationen ab[226], wobei nachfolgend nur die für den Beratungsprozess relevanten Aspekte betrachtet werden. Der Beratungsprozess als Transaktion beinhaltet neben den Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität der beteiligten Parteien auch Umweltfaktoren wie die Unsicherheit oder die Transaktionsatmosphäre.[227] Die Unsicherheit im Beratungsprozess entsteht dadurch, dass die Leistung des gekauften Produkts ex ante nicht exakt spezifizierbar ist bzw. der Versicherung gewisse Verhaltensspielräume bei der Schadenbearbeitung offen lässt.[228] Die begrenzte Rationalität zeigt dagegen auf, dass Transaktionen nicht nur aufgrund rationaler Entscheidungen, sondern auch basierend auf der

[225] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 338] und [Mutter, 2003, Seite 20-27]
[226] Siehe [Picot u. a., 2002, Seite 69]
[227] Siehe [Picot u. a., 2002, Seite 69-70]
[228] Siehe [Picot u. a., 2002, Seite 70] und [Mutter, 2003, Seite 22]

Transaktionsatmosphäre erfolgen. Dazu gehören u.a. „weiche" Faktoren wie die Reputation oder allgemein das Vertrauen.[229] Die Transaktionstheorie beinhaltet somit interessante Erklärungsansätze für die vielschichtige Interaktion zwischen Berater und Kunde sowie für den Umgang der Kunden mit dem Produkt Versicherung und vermittelt zusätzlich, dass neben den rein kognitiven Aspekten auch affektive Faktoren einen entscheidenden Einfluss auf das Nachfrageverhalten[230] der Kunden ausüben.

3.4.3.2 Der Beratungsprozess als Element des Dienstleistungsprozesses

Wie bereits in Kapitel 3.2.2 kurz angeschnitten, erfolgt der Dienstleistungsprozess der Versicherung nicht nur zu einem Zeitpunkt, sondern über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung.[231] Dabei unterscheidet [Haller und Ackermann, 1995] vier Hauptelemente der Leistungserbringung eines Versicherungsunternehmens, was in Abbildung 3.13 ersichtlich ist.

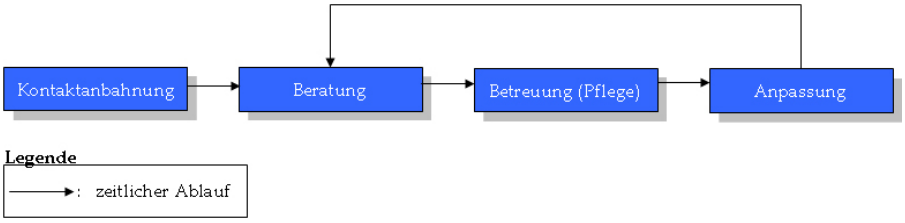

Abbildung 3.13: Hauptelemente der Leistungserbringung nach *Haller*[232]

Die *Kontaktanbahnung* stellt den Ausgangspunkt dar. Zur *Beratung* gehört dabei die Ermittlung des Problems, die Abklärung des Bedarfs, die Ausstellung des Antrags sowie der Abschluss des Vertrags. Die *Betreuung (Pflege)* erfolgt bei Auftreten eines Schadenfalls. Auf Basis möglicher Schadenfälle oder auch Veränderung der Bedürfnisse des Kunden erfolgt dann in der letzten Phase die *Anpassung* des Versicherungsschutzes, wobei sich die Spirale durch eine erneute Beratung wieder fortsetzt.[233]

[Bechmann, 2002] baut auf dem gleichen Dienstleistungsprozess wie *Haller* auf und zeigt den Dienstleistungsprozess als Phasen der Kundenkontaktgestaltung auf (Abbildung 3.14).

[229] Siehe [Mutter, 2003, Seite 23]
[230] Siehe Kapitel 3.3.3.2
[231] Siehe [Jara, 2000, Seite 36]
[232] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 4 Seite 13]
[233] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Seite 13]

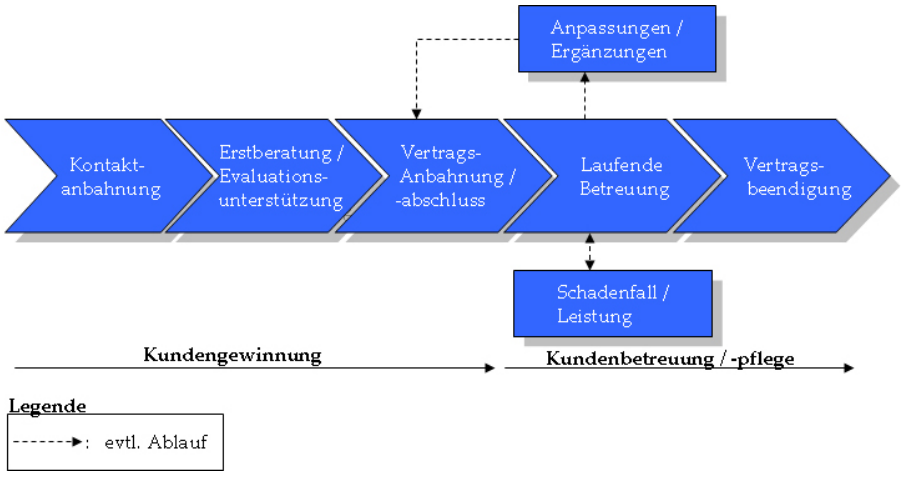

Abbildung 3.14: Phasen der Kundenkontaktgestaltung nach *Bechmann*[234]

Der Kundenkontakt erstreckt sich dabei über die *Gewinnung des Kunden* bis hin zum Aufbau einer Dauerbeziehung und die Erhaltung dieser (*Kundenbetreuung/ - pflege*).[235] Die Kundenkontaktgestaltung umfasst somit die *Kontaktanbahnung*, die *Erstbearbeitung*, *Vertragsanbahnung und -abschluss*, die *laufende Betreuung* (inklusive eventuell *Anpassungen* oder *Schadenfälle*) sowie die *Vertragsbeendigung*. Der Beratungsprozess als solches kommt in jeder Phase mit Ausnahme des Schadenfalls und der Vertragsbeendigung zum Tragen. *„Im Rahmen der prozessorientierten Sichtweise der Versicherung rückt die Kundenbeziehung an sich und der Dienstleistungscharakter ins Zentrum"*[236] und hat verschiedene Funktionen zu erfüllen: Imageträger-, Kommunikations-, Kontakt-, Risiko- sowie Vorsorge-, Risikoselektions-, Verkauf- und Abschluss-, Individualisierungs-, Service-, Betreuungs- und Vertrauensfunktion.[237] Die meisten dieser Funktionen ist aus Sicht des Aussendienstvertriebs eine Aufgabe der Berater und beinhaltet somit die schon grob erwähnten Aufgaben des Beraters in Kapitel 3.2.2.

3.4.3.3 Verwendetes Beratungsprozessmodell

Die Beschreibung des für diese Arbeit verwendeten Prozessmodells wurde in Zusammenarbeit mit *Samuel Burckhardt*[238] erstellt. Das in Abbildung 3.15 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

[234] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Bechmann, 2002, Seite 49] und [Jara, 2000, Seite 40]
[235] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 48]
[236] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 49]
[237] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 50]
[238] Siehe [Burckhardt, 2006a]

zur Betreuung der Kunden ohne die Schadenbearbeitung.

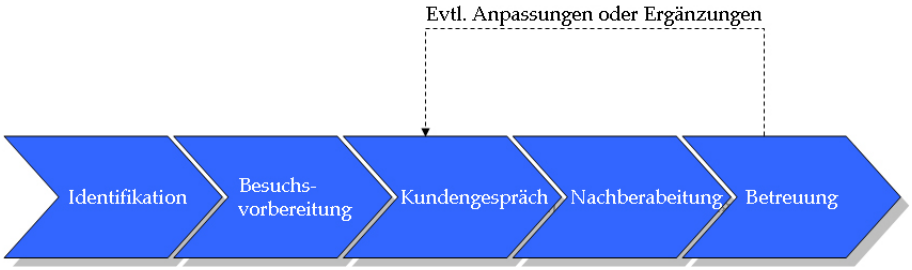

Abbildung 3.15: Beratungsprozessmodell[239]

Die *Identifikationsphase* umfasst die Identifikation vom potentiellen Kunden, vom jeweiligen Kundenpotenzial vor dem Gespräch sowie vom Betreuungsbedarf und Verlängerungsopportunitäten bzw. Zusatzgeschäften.[240] 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"*.[241] Demnach geht es darum, dass Basiskontakte zu potentiellen Kunden hergestellt werden.[242] 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.[243]

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.[244] 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.[245] Der Berater muss einerseits das Kundengespräch organisieren, indem er Zeigemappen, Unterlagen und Prospekte wie auch sonstige Hilfsmittel vorbereitet[246] sowie Wege zum Kunden plant, um die Kundengespräche und die dazu nötigen Wege möglichst rational zu orga-

[239] Eigene Darstellung in Anlehnung an [Solution Providers, 2005, Seite 2-3]
[240] Siehe [Solution Providers, 2005, Seite 3]
[241] Darunter fallen auch so genannte *Blindakquisitionen*, bei denen mögliche Kunden nicht zielgerichtet angeschrieben werden [Brockhaus, 2004].
[242] Siehe [Belz und Bussmann, 2002, Seite 35]
[243] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[244] Siehe [Solution Providers, 2005, Seite 3]
[245] Siehe [Solution Providers, 2005] und [Schleuss, 1980, Seite 32]
[246] Siehe [Hirt, 2004, Seite 61]

nisieren.[247] Andererseits kann der Berater auch schon Teile des Inhaltes des Beratungsgesprächs 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 eventuell gar nicht kennt. Dazu gehören u.a. die Identifikation möglicher Potenziale für Neuabschlüsse sowie die Betrachtung von eventuell 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.[248]

In der Regel umfasst das Kundengespräch mehrere Besuche beim Kunden, weil verschiedene Aspekte während eines Gesprächs behandelt werden müssen.[249] In einem ersten Besuch erfolgt eher die Abklärung der Bedürfnisse, während im zweiten Teil oftmals Finanzkonzepte, Offerten und Policenvorschläge als Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden.[250] Ein grundlegendes Schema für die Gesprächsführung liefert [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 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.[251]

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

[247] Siehe [Schleuss, 1980, Seite 17]
[248] Siehe [Hirt, 2004, Seite 60]
[249] Siehe [Belz und Bussmann, 2002, Seite 35]
[250] Siehe [Solution Providers, 2005, Seite 3]
[251] Siehe [Hirt, 2004, Seite 62-75]

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.[252] 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.[253]

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 Schadenfall durch den Berater, Kundenaktionen und Kundenevents sowie sonstige Dienstleistungen und Serviceangebote.[254] 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 eventuell wiederum ein *Kundengespräch* im Sinne einer Folgeberatung erfolgen kann.[255] 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 Schadenbearbeitung ist in diesem Modell nicht eingeschlossen, da sie kein eigentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses darstellt.

3.4.4 IT-Einsatz im Beratungsprozess

Die Betrachtung der eingesetzten IT im Beratungsprozess wird stark beeinflusst von den Bestrebungen der Versicherungsunternehmen CRM-Systeme[256] für eine umfassende, integrierte und kosteneffiziente Kundenorientierung einzuführen. Viele der heutigen verfügbaren CRM-Produkte basieren ursprünglich auf Systeme aus dem Bereich der Vertriebsunterstützung.[257] Da viele Versicherungsunternehmen aber den Schritt Richtung CRM noch nicht abgeschlossen haben, werden in diesem Kapitel u.a. die vorhandenen Vertriebsunterstützungslösun-

[252] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 4 Seite 17]
[253] Siehe [Solution Providers, 2005, Seite 3]
[254] Siehe [Solution Providers, 2005, Seite 3]
[255] Siehe [Haller und Ackermann, 1995, Kapitel 4 Seite 18]
[256] Siehe Kapitel 2.5.2.3
[257] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 226]

gen, welche entweder als *Computer-Aided-Selling*-Systeme (CAS-Systeme) oder auch als *Sales Force Automation*-Systeme (SFA-Systeme) bezeichnet werden, betrachtet.[258] Diese Systeme bezeichnen *„integrierte Informationssysteme, die Vertriebsmitarbeiter in jeder Phase des Verkaufsprozesses unterstützen sollen, wobei auf verschiedene Softwaremodule und eine vernetzte Hardwarearchitektur [..] zurückgegriffen wird".*[259] CAS- bzw. SFA-Systeme kommen bereits seit den 80iger Jahren in den Versicherungsunternehmen zum Einsatz[260] und werden überwiegend als die technische Ausstattung des Aussendienstes verstanden.[261] Heutige CAS- bzw. SFA-Systeme versuchen, möglichst viele Prozesse zu automatisieren. Nach [Binder und Schön, 2000] soll *„die eingesetzte Software dabei im Sinne von Coaching und Transparenz für den Kunden eingesetzt werden und nicht zur automatisierten Verkaufsmaschinerie führen".* Der Berater steht dabei immer noch im Mittelpunkt und soll mit Hilfe der IT-Unterstützung seine Zeit effektiver und effizienter einsetzen können.[262] Nachfolgend werden wenn möglich, diese Verkaufsunterstützungslösungen nach den Phasen des Beratungsprozesses unterteilt vorgestellt und ihre Einsatzbereiche beschrieben. IT-Lösungen und andere wichtige Bestandteile der IT, die mehrere Phasen des Beratungsprozesses tangieren, werden in dem Kapitel *phasenübergreifende IT* vorgestellt.

3.4.4.1 Phasenübergreifende IT-Lösungen und -Bestandteile

Ein Beispiel für ein phasenübergreifendes System ist das Kunden- und Adressverwaltungsmodul[263], welches die Kontaktadressen der Kunden beinhaltet und in allen Phasen des Beratungsprozesses benötigt wird. So werden spezifisch im Beratungsprozess u.a. diese Daten bei der Besuchsvorbereitung (Routenplanung), der Nachbearbeitung (Policierung) und der Betreuung (Kontaktaufnahme) als Zusatz zu anderen Verkaufsunterstützungssystemen benötigt. Dies zeigt auf, wie verschiedene eingesetzte Module voneinander abhängig sind. Wie bereits in Kapitel 2.4.2.4 erwähnt, existieren bis zum heutigen Tage noch Insellösungen in den Versicherungsbetrieben, die eine integrierte und unternehmensweit durchgängige Bearbeitung von Geschäftsprozessen verhindern.[264]

Die Gewinnung einer ganzheitlichen Sicht über den Kunden setzt auch voraus, dass eine Datenkompatibilität geschaffen oder aber die Daten aus verschiedenen Systemen zusammengeführt werden, damit Daten konsistent und redun-

[258] Siehe [Behr, 2001]
[259] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 226]
[260] Siehe [Binder und Schön, 2000]
[261] Siehe [Schulte-Schnee und Leitzmann, 2000]
[262] Siehe [Binder und Schön, 2000]
[263] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 226]
[264] Siehe [Binder und Schön, 2000]

danzfrei vorhanden sind.[265] Hier zeigen sich besondere Schwächen der IT im Beratungsprozess von Versicherung. Neben redundanten Daten bzw. Dubletten in Adressen betrachten die Versicherung auch die Aktualität der Daten, die fehlende Haushaltssicht und die nicht vorhandene Kontakt-Historie über einen Kunden als wichtige Herausforderung für die Zukunft.[266]

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Betrachtung der eingesetzten IT im Beratungsprozess stellt das Internet dar. Wurde zuerst das Internet zu Beginn als reines Marketingsinstrument benutzt[267], beinhaltet das Internet heute für einige Versicherungsunternehmen einen weiteren Vertriebskanal für den Absatz von Versicherungsprodukten. [Köhne und Koch, 2000] unterscheiden das Versicherungsangebot im Internet in insgesamt fünf verschiedene Virtualisierungsstufen:[268]

- **Keine Virtualisierung:** Kein Versicherungsangebot, da keine Internetpräsenz vorhanden ist.
- **Geringe Virtualisierung:** Das Versicherungsangebot beinhaltet ausschliesslich Informationen und Produktpräsentationen.
- **Mittlere Virtualisierung:** Das Versicherungsangebot beinhaltet einzelne Bestandteile der Marktleistung, wobei diese grundsätzlich mittels Bilder, Filmen, etc. über das Internet erbracht werden.
- **Starke Virtualisierung:** Das Versicherungsangebot unterstützt bei dieser Stufe sämtliche Phasen des Kundenkontakts.
- **Absolute Virtualisierung:** Bei dieser Stufe erfolgt die gesamte Marktleistung komplett virtuell.

Dabei kann bei den Versicherungsunternehmen in der Schweiz ein geringer[269] bis mittlerer Virtualisierungsgrad[270] festgestellt werden. Einige Unternehmen bieten neben der Produktpräsentation und sonstigen Informationen auch Vertragsabschlüsse, Schadenregulierungen und teilweise auch Beratungen für Privatpersonen bereits heute an.[271] Das Internet hat zusätzlich zur Folge, dass mit dem Internetvertrieb und E-Mail zwei neue Kontaktkanäle zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden neu vorhanden sind. So beschreibt [Schögel

[265] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 46]
[266] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 46]
[267] Siehe [Keese, 2000]
[268] Siehe [Köhne und Koch, 2000, Seite 38]
[269] Siehe dazu http://www.national.ch und http://www.emmental-versicherung.ch/
[270] Siehe dazu http://www.winterthur-insurance.ch/home/pri.htm, http://www.baloise.ch und http://www.zurich.ch/site/de/priv.html
[271] Siehe [Köhne und Koch, 2000, Seite 37]

u. a., 2002], dass Kunden *„sich nicht nur in unterschiedlichen Situationen, sondern auch in verschiedenen Phasen des Kauf- beziehungsweise Nutzungsprozesses unterschiedliche Kanäle"* bedienen, um mit einem Unternehmen in Kontakt treten zu können. Zusätzlich dazu ist auch zu beobachten, dass Kunden immer weniger Einschränkungen bei der Wahl der Kommunikationskanäle akzeptieren und selbst entscheiden wollen wie, wann und über welches Medium sie in Kontakt treten wollen.[272] Daraus ergibt sich den bereist in Kapitel 2.5.2.2 bereits erwähnten Bedarf an Multi-Channel-Management-Lösungen.

3.4.4.2 Phasenspezifische IT-Lösungen

Für die phasenspezifische Betrachtung der IT-Lösung wird auf das Beratungsprozessmodell aus Kapitel 3.4.3.3 zurückgegriffen und anhand dieser Phasen verschiedene Systeme vorgestellt.

3.4.4.2.1 Identifikation

Bei der Identifikationsphase des Beratungsprozesses kommen Systeme für die Kundenanalyse und die Kundenselektion erst sehr vereinzelt zum Einsatz, obwohl die Selektion von akquiseträchtigen Kunden und Interessenten bei Versicherungen als wichtiger Einsatzbereich bezeichnet wird.[273] Die Versicherungsunternehmen bilden bis anhin wenigstens punktuell Kundentypen auf Basis von demographischen Daten. Eine Berechnung der Kundenrentabilität aber durch z.B. eine ABC-Analyse[274] erfolgt nur bei ca. 30% der Versicherungsunternehmen, wobei darin meistens wiederum nur quantitative Grössenmerkmale wie beispielsweise der Umsatz oder die Anzahl der Verträge berücksichtigt werden.[275] In diesem Sinne werden demnach keine Daten erfasst bzw. ausgewertet, welche es ermöglichen würden Kundengruppen mit spezifischen Marketinginstrumenten differenziert zu bearbeiten.[276]

3.4.4.2.2 Besuchsvorbereitung

Bei der Besuchsvorbereitung werden die Berater durch verschiedene Systeme unterstützt. So existieren Termin- und Tourenplanungs-Systeme, welche dem Berater ermöglichen seine Kundenbesuche effizient zu organisieren. Daneben existieren auch Systeme, welche dem Berater erlauben zusätzliche Informationen über die Kaufhistorie des Kunden, der Produktnutzungsdauer, Lieferzeiten

[272] Siehe [Schögel u. a., 2002]
[273] Siehe [Binder und Schön, 2000]
[274] Siehe Kapitel 3.3.5.2
[275] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 47]
[276] Siehe [Catellani u. a., 2004, Seite 47]

und weiteres abzurufen, um sich einen Überblick über den Kunden zu verschaffen.[277] Die Bedarfsanalysesysteme, welche vielfach als Vorbereitung vor dem Zweitgespräch genutzt werden, sind auch vorhanden, werden aber nach einer Studie von den Beratern generell als sehr schlecht bewertet.[278] Für die Berechnung möglicher Offerten im Voraus[279] und somit für die Angebotserstellung stehen dem Berater Tarifberechnungssysteme zur Verfügung.[280]

3.4.4.2.3 Kundengespräch

Als grundlegende Hardwareausstattung kommen heute vielfach Notebooks im Aussendienst zum Einsatz.[281] So zeigen Umfragen von [Mummert Consulting, 2004a], dass 31,3% der befragten Berater in 3/4 der Beratungen eine technische Vertriebsunterstützung einsetzen. 21,5% bzw. 20,8% der Berater gaben an, dass sie in der Hälfte resp. bei einem Viertel ein System beim Kundengespräch einsetzen.[282] Mit Hilfe dieser Hardwareausstattung und den verfügbaren Besuchsunterstützungssystemen ist es dem Berater bereits heute möglich, dem Kunden die Produkte elektronisch zu präsentieren, Produkte direkt zu konfigurieren und Tarifberechnungen direkt vorzunehmen.[283] Aber auch hierbei zeigen Studien auf, dass die Berater die Verkaufsunterstützung im Kundengespräch noch als unzureichend bezeichnen.[284] Tarifberechnungssysteme bzw. Kalkulationssysteme ermöglichen es dem Berater, auf Basis der Konfigurationsmöglichkeiten der Versicherungsprodukte dem Kunden ein individuelles und den preislichen Anforderungen des Kunden entsprechendes Angebot direkt zu erstellen.[285]

3.4.4.2.4 Nachbearbeitung

Bei der Nachbearbeitung des Kundengesprächs geht es prinzipiell um die Aktualisierung bzw. Neuerfassung der Informationen der Kunden, der dazugehörigen Aufträge an den Innendienst, die teilweise automatisierte Erstellung von Berichten sowie die Reisekostenabrechnung.[286] Für die Nachbearbeitung stehen dem Berater bzw. den Mitarbeitern des Innendienstes somit Spesenabrechnungs-, Besuchsberichtserfassung-, Antragsbearbeitungs-, Policierungs- sowie allgemeine Systeme für die Bearbeitung von Routine-Aufgaben zur Verfügung.[287]

[277] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 228]
[278] Siehe [Kock und Wiora, 2004]
[279] Siehe Kapitel 3.4.3.3
[280] Siehe [Binder und Schön, 2000]
[281] Siehe [Belz, 1999, Seite 307]
[282] Siehe [Mummert Consulting, 2004a, Seite 14]
[283] Siehe [Schulte-Schnee und Leitzmann, 2000]
[284] Siehe [Mummert Consulting, 2004a, Seite 17] und [Kock und Wiora, 2004]
[285] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 228]
[286] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 229]
[287] Siehe [Hippner u. a., 2001] und [Binder und Schön, 2000]

3.4.4.2.5 Betreuung

Ein Teil der Systeme der Betreuungsphase gehen mit den Systemen der Identifikationsphase einher. So werden Wiedervorlagemodule verwendet, die den Berater daran erinnern, dass bei bestimmten Kunden ein Versicherungsvertrag abläuft und somit dieser wieder neu kontaktiert werden sollte.[288] Dies ermöglicht es dem Berater neue Verkaufsanlässe zu erkennen und aktiv zu nutzen.[289] Zusätzlich zu den Systemen, welche in der Identifikationsphase und der Vorbereitungsphase[290] eingesetzt werden, verfügen die Berater bzw. der Innendienst auch über Systeme, die es ermöglichen Vertragsänderungen vorzunehmen, um eine bestehende Versicherung an den geänderten Bedürfnissen des Kunden auszurichten.[291]

3.4.5 Exkurs: Qualität und Produktivität des Beratungsprozesses

Dieses Kapitel betrachtet den Beratungsprozess aus der Sicht der Qualität und Produktivität. Dabei soll einerseits aufgezeigt werden, dass die Qualität und Produktivität nicht getrennt voneinander betrachtet werden können und andererseits auf welche Art Beratungsprozesse qualitativ besser und produktiver gemacht werden können.

3.4.5.1 Qualität des Beratungsprozesses

Wie bereits in Kapitel 3.3.4 erwähnt, beurteilen die Kunden die Qualität einer Dienstleistung allgemein bzw. eines Beratungsprozesses über die Gegenüberstellung der Erwartungen des Kunden und der wahrgenommenen Dienstleistung. Somit dient das subjektive Empfinden der Kunden, inwiefern die Bedürfnisse befriedigt wurden, als Massstab.[292] Aus Vollständigkeitsgründen werden in diesem Teilkapitel die Faktoren, die die Qualität und somit auch die Kundenzufriedenheit beeinflussen dargestellt. Diese Faktoren können in die zwei Dimensionen Ergebnisqualität und Verrichtungsqualität eingeteilt werden.[293]

Die Ergebnisqualität beinhaltet die tatsächlich von der Versicherung bekommene Leistung und ist vielfach mit Attributen messbar. Diese Qualitätsmerkmale unterscheiden sich in der Nutzenwahrnehmung von Kunde zu Kunde und

[288] Siehe [Homburg u. a., 2002, Seite 228]
[289] Siehe Schulte-Schnee und Leitzmann [2000]
[290] Die Betreuung der Kunden führt meistens wiederum zu neuen Kundengesprächen, die wiederum vorbereitet werden sollen (Siehe Kapitel 3.4.3.3
[291] Siehe [Kock und Wiora, 2004]
[292] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 111]
[293] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 111]

können grundlegend in fünf verschiedene Teilqualitäten unterteilt werden:[294] In die Funktionalqualität, Stilqualität, Dauerqualität, Integrationsqualität und die Umweltqualität. Für den Beratungsprozess ist hierbei insbesondere die Funktionalqualität relevant.[295] Sie beschreibt die Güte der Funktionserfüllung des Beratungsprozesses für den Kunden (ist der Kunde gut beraten, hat er die gewünschte Versicherungsleistung erhalten, usw.).

Die Verrichtungsqualität beschreibt die Art und Weise wie der Beratungsprozess vollzogen wird. Dabei umschreibt *Lethinen* die Qualitätsmerkmale der Verrichtungsqualität folgendermassen:[296]

- *„Quality is always a subjective judgement by a consumer either the end consumer or a representative from a customer company in the case of production services."*
- *„Service quality is situation-specific, here and now."*
- *„Service quality is judged differently by individuals with different backgrounds and education."*
- *„Service quality is often interpreted by a consumer in terms of small details. If a peripheral service, is of poor quality, this interpretation is easily shifted to the total service package by a consumer."*

Dies verdeutlicht, dass die Qualitätsbestimmung eines Beratungsprozesses aufgrund der Interaktion zwischen zwei Menschen und dem subjektiven und situationsbezogenen Charakter sehr schwierig ist. Da der Kunde im Beratungsprozess als *Prosumer*[297] auftritt, stellt der Kunde für die Versicherung selbst wieder ein Unsicherheitsfaktor dar.[298] Eine Beschreibung der Qualität und somit auch der Kundenzufriedenheit mit einem Beratungsprozess muss daher kundenspezifisch erfolgen und kann nicht verallgemeinert werden.

3.4.5.2 Produktivität des Beratungsprozesses

Neben der Qualität eines Beratungsprozesses sollte auch die Produktivität genauer betrachtet werden, da diese zwei sich gegenseitig beeinflussende und ab-

[294] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 112-113]
[295] Die Stilqualität beschreibt die Form und Farbe einer Marktleistung, die Dauerqualität die Nutzungsdauer, die Integrationsqualität die Eignung zur Kombination der Dienstleistung mit anderen Güten und die Umweltqualität die Umweltbelastung, welche durch die Nutzung der Dienstleistung hervorruft [Lehmann, 1989, Seite 113].
[296] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 115]; Primärquelle[Lehtinen, 1986, Seite 52]
[297] Siehe Kapitel 3.4.2.1
[298] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 115-116]

hängige Konzepte sind.[299] Die Produktivität eines Beratungsprozesses kann in die Effizienz und die Effektivität unterteilt werden.

Der Effizienzgedanke besteht aus zwei ökonomischen Prinzipien. Das eine ist das *Minimumprinzip*, welches beschreibt, dass ein vorgegebener Ertrag mit einem minimalen Mitteleinsatz erreicht werden soll. Das *Maximumprinzip* beinhaltet den Gedanken, dass mit gegebenen Inputfaktoren ein maximaler bzw. optimaler Ertrag erwirtschaftet werden soll.[300] Im Gegensatz zu der industriellen Produktion, bei der es einfach ist objektive und quantifizierbare Einheiten zur Messung des Ertrags zu bestimmen, ist dies bei Dienstleistungen bzw. beim Beratungsprozess nur sehr schwer möglich.[301] Daher wird in den Versicherungsunternehmen einerseits versucht die persönlichen Kundenkontakte (Beratungsleistungen) *„auf die richtigen aktuellen und potentiellen Kunden auszurichten und den Verkauf in den Informations- und Entscheidungsphasen des Kunden erst dann ins Spiel zu bringen, wenn er eine hohe Wirkung für Kunde und Unternehmen verspricht"*, um die Kosten des Aussendienstes gegenüber dem Ertrag zu optimieren bzw. effizienter zu gestalten.[302] Andererseits wird auch mittels der Optimierung der Geschäftsprozesse im Aussendienst und der Unterstützung durch geeignete IT-Hilfsmittel versucht die Produktivität im Aussendienst zu erhöhen.[303]

Die Effektivität beschreibt im Gegensatz zur Effizienz die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit einer Leistung.[304] [Lehmann, 1989] beschreibt dazu aufgrund des *uno-actu-Prinzips*[305], dass der Nutzen einer Dienstleistung nicht von dem Erstellungsprozess getrennt betrachtet werden kann. Daher müssen für die Bestimmung der Effektivität auch die Nutzeneffekte eines Beratungsprozesses für den jeweiligen Kunden untersucht werden.[306] Für den Beratungsprozess bedeutet dies, dass dieser auf Basis der Kundenerwartungen ausgestaltet wird, damit Kunden den Bedürfnissen entsprechend angesprochen werden können.

3.5 Zwischenfazit und Ausblick

Im Kapitel 3 wurde sowohl der Berater als auch der Kunde als Teil der Versicherungsberatung, wie auch die Interaktion zwischen diesen beiden Parteien im Beratungsprozess genauer beleuchtet.

[299] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 117]
[300] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 119]
[301] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 120-121]
[302] Siehe [Belz, 1999, Seite 31]
[303] Siehe [Versicherungsbetriebe, 2004]
[304] Siehe [Duden, 2003a]
[305] Siehe Kapitel 3.4.2.1
[306] Siehe [Lehmann, 1989, Seite 121]

Der Abschnitt 3.2 zeigte neben den grundlegenden Tätigkeiten des Beraters auch die benötigten Merkmale und Kompetenzen auf, welche für eine Beratung nötig sind. Dabei wurden mittels der Beratertypologie von *Comema* und *Psyconomics* verschiedene Beratertypen unterschieden, die auch die Intention des Beraters bezüglich des Beratungsprozesses beschreiben. Auf Kundenseite wurde im Kapitel 3.3 das Sicherheitsbedürfnis des Kunden und die Rolle des Versicherungsschutzes für die Erhöhung dieser Sicherheit beschrieben. Dieses Bedürfnis führt dazu, dass Kunden überhaupt Versicherungsleistungen nachfragen, wobei die allgemeinen wie auch psychologischen Faktoren der Versicherungsnachfrage einen starken Einfluss auf den Erwerb von Versicherungsleistungen haben. Damit aber einzelne Versicherungsunternehmen die Gunst des Kunden für sich gewinnen können, sollten sowohl die Kundenbedürfnisse, welche bei Erfüllung zu einer Kundenzufriedenheit führen, als auch die Kundenbeziehung im Zuge der Kundenloyalität betrachtet werden. Ein Weg dazu ist die Kundensegmentierung, welche es den Versicherungsunternehmen grundlegend erlaubt, massgeschneiderte Konzepte überhaupt entwickeln zu können, um bestimmte Marktsegmente bedarfsgerecht bedienen zu können. Hierbei zeigen sich Schwächen der Versicherungsunternehmen auf, da eine solche Segmentierung meistens nur nach äusseren Merkmalen vollzogen wird und vielfach, wenn überhaupt, nur mit rentabilitätsorientierten Modellen ergänzt wird. In den Zeiten des hybriden Kundenverhaltens[307] genügt eine solche Segmentierung nicht mehr aus, um massgeschneiderte Beratungsprozesse anzubieten.

Der Versicherungsberatungsprozess, welcher in Kapitel 3.4 vorgestellt wurde, zeigt auf, dass die Beratung als Dienstleistung weit aus komplexer ist, als die Produktion industrieller Güter, und der Kunde aktiv an diesem Prozess als *Prosumer* auftritt. Daher umfasst die Rolle des Beraters im Beratungsprozess mehr als nur der Verkauf von Produkten, da er der Hauptverantwortliche für die Kundenbeziehung zwischen Versicherungsunternehmen und Kunde ist. Somit ist es auch für das Versicherungsunternehmen entscheidend, dass Berater die Erwartungen der Kunden bezüglich den Aktivitäten und der Ausgestaltung des Beratungsprozesses erfüllen. Erste Ansätze dafür liefern verschiedene, nicht versicherungsspezifische, Beratungsansätze. In Anbetracht der in Kapitel 2 beschriebenen Wandlung der Umwelt der Versicherungswirtschaft und den gestiegenen Anforderungen an die einzelnen Versicherungsunternehmen macht es daher nötig, dass die komplexe Interaktion zwischen Berater und Kunde bzw. der Beratungsprozess für eine Differenzierung gegenüber Mitbewerbern nicht nur aus Qualitätsaspekten, gemäss den individuellen Kundenbedürfnisse, ausgestalten wird, sondern dass auch die mit der Qualität zusammenhängende Produk-

[307] Siehe Kapitel 2.4.1.3

tivität erhöht wird. Dafür können IT-Massnahmen eingesetzt werden, die im Gegensatz zum heutigen Stand der IT-Unterstützung noch weiter ausgebaut werden sollten, um schliesslich die Effizienz des Beratungsprozesses zu erhöhen.

Um IT-gestützte Innovationen im Beratungsprozess umsetzen zu können, reicht es somit nicht aus, allgemeine Bedürfnisse der Kunden an den Beratungsprozess zu erfassen und diese mit geeigneten IT-Massnahmen umzusetzen. Als Grundlage dienen die unterschiedlichen Erwartungen und das vielschichte Nachfrageverhalten der Kunden, die zu unterschiedlichen Beratungsansätzen führen können. Dies erst ermöglicht es Versicherungsunternehmen, die Kundenzufriedenheit und langfristig die Kundenloyalität zu erhöhen, indem Erwartungen an einen Beratungsprozess effizient umgesetzt werden.

Kapitel 4

Methodik der empirischen Arbeit

4.1 Vorgehensweise

Diese Methodik der empirischen Arbeit wurde in Zusammenarbeit mit *Samuel Burckhardt*[1] 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.[2] 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

[1] Siehe [Burckhardt, 2006a]
[2] Siehe Kapitel 3

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.

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.[3] Es bildet die Grundgesetze ab und enthalt langfristige Ziele einer Organisation sowie Richtlinien für das Verhalten der Organisationsmitglieder. Dabei werden die Funktionen eines Leitbildes gemäss [Büchner u. a., 2004] in drei Kategorien aufgeteilt: Organisationsbezogene Funktionen, Mitgliederbezogene Funktionen und Umfeldbezogene Funktionen. Eine allgemeine Definition für den Begriff Leitbild findet sich in [Brockhaus, 1999], in welchem ein Leitbild als die *„orientierungs-, handlungs- oder entscheidungsleitenden Vorstellungen des Menschen"* verstanden wird.

Ein Beratungsprozessleitbild grenzt dieses allgemeine Leitbild-Verständnis mit Bezug auf die Unternehmung 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 da-

[3] Siehe [Hopfenbeck, 2000]

bei 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[4] soll jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden, weil es eher als Kommunikationsmassnahme dient und keine zusätzlichen inhaltlichen Aussagen erlaubt.

4.2.2 Erläuterung der Bestandteile eines Beratungsleitbildes

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.[5] 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] Siehe [Döhrmann, 2005]
[5] Siehe [Döhrmann, 2005]

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 Abbildung 4.1 ersichtlich einordnen:

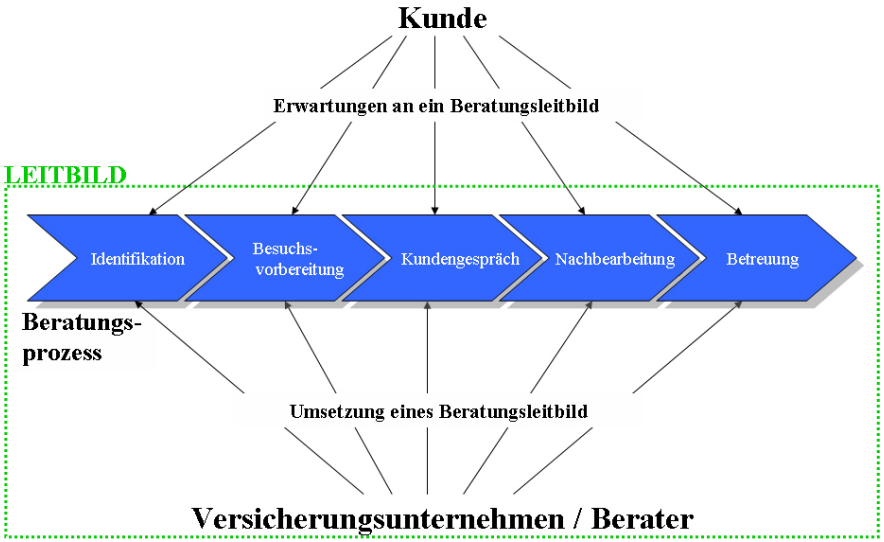

Abbildung 4.1: Einordnung des Leitbildes in den Beratungsprozess[6]

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[7]. 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.

[6] Eigene Darstellung
[7] Siehe Kapitel 4.2.1

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 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 beantwortet werden sollen, können folgendermassen umschrieben werden:

Leitbildthese

Es existieren unterschiedliche 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 Leitbilder 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 potentielle Gründe von Qualitätsproblemen einer Dienstleistung[8] aus Sicht der Kunden zu ergründen.[9] Dabei wurden in einem ersten Schritt mittels Fokusgruppeninterviews mit verschiedenen Vertretern aus dem Dienstleistungssektor[10] 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.[11] Die Erwartungen des Kunden werden ihrerseits von verschiedenen Faktoren, wie Mund-zu-Mund Kommunikation, persönlicher Bedürfnisse, Erfahrungen mit Dienstleistungen und der externen Kommunikation[12] des Dienstleistungsanbieters beeinflusst.[13] 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 Abbildung 4.2 beschriebene konzeptionelle Modell der Servicequalität dient dabei als Basis für die Ergründung möglicher Probleme innerhalb der gesamten Dienstleistung.

[8] Der aus dem Englischen übersetzte Begriff Service wird mit dem Deutschen Begriff im Kontext der Versicherungsberatung gleichgesetzt.
[9] Siehe [Zeithaml u. a., 1990, Seite 35]
[10] Siehe [Zeithaml u. a., 1990, Seite 16]
[11] Siehe [Zeithaml u. a., 1990, Seite 18]
[12] Unter externer Kommunikation werden direkte oder indirekte Nachrichten bzw. Versprechen des Unternehmens über Werbung oder andere Medien verstanden.
[13] Siehe [Zeithaml u. a., 1990, Seite 19]

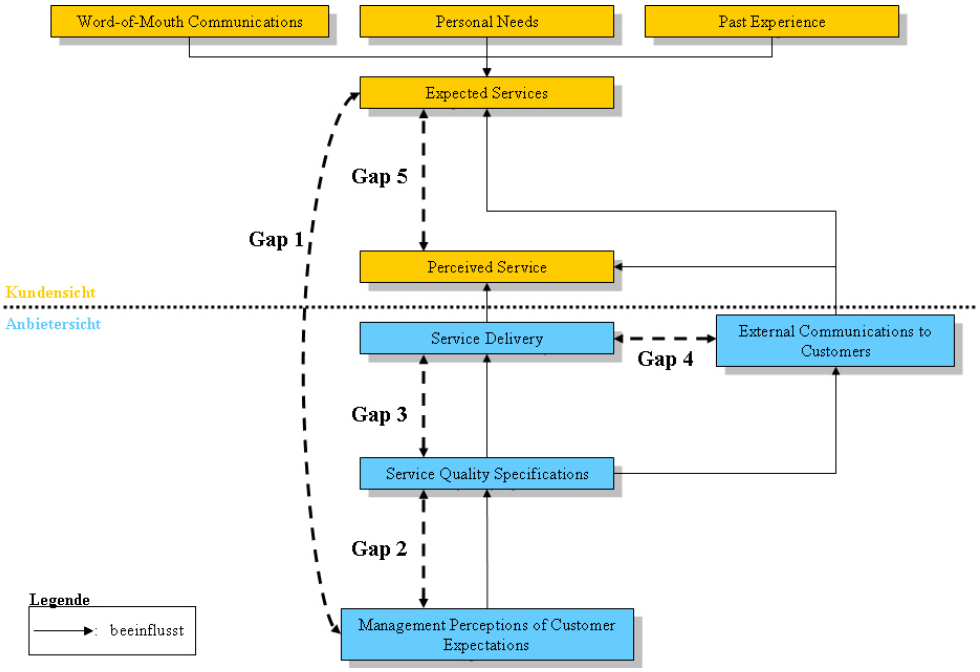

Abbildung 4.2: Konzeptionelles Servicequalitätsmodell[14]

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.[15] Nachfolgend werden die Gaps 1-4 kurz erläutert und mögliche Probleme aufgezeigt:[16]

- **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.

[14] Eigene Darstellung in Anlehung an [Zeithaml u. a., 1990, Seite 46]
[15] Siehe [Zeithaml u. a., 1990, Seite 36]
[16] Siehe [Zeithaml u. a., 1990, Seite 37-45]

- **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 potentielle 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.[17] Um das Modell spezifisch auf die Versicherungsberatung und insbesondere auf die Beratungsleitbildidee 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 beschränkt. Als Folge davon beschränkt sich das Modell nur noch auf den Beratungsprozess zwischen Kunde und Versicherer.[18]

- Diese Anpassung hat dadurch wiederum einen Einfluss auf die Gaps 2, 3 und 4. Da die Managementsicht[19] 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 α und Gap 5 zu Gap Ω, da dieser als Folge der beiden anderen Gaps betrachtet wird.

[17] Siehe [Lehmann und Ruf, 1993, Seite 23]
[18] Siehe Abbildung 4.1
[19] Siehe Abbildung 4.2

- 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 4.3 ersichtlich, wobei aus Übersichtsgründen die Abbildung 4.1 mit der Darstellung des Beratungsprozesses und seinen Implikationen auf Kunde, Berater und Leitbild und die angepasste Abbildung 4.2 des konzeptionellen Modells der Servicequalität miteinander vereint wurden.

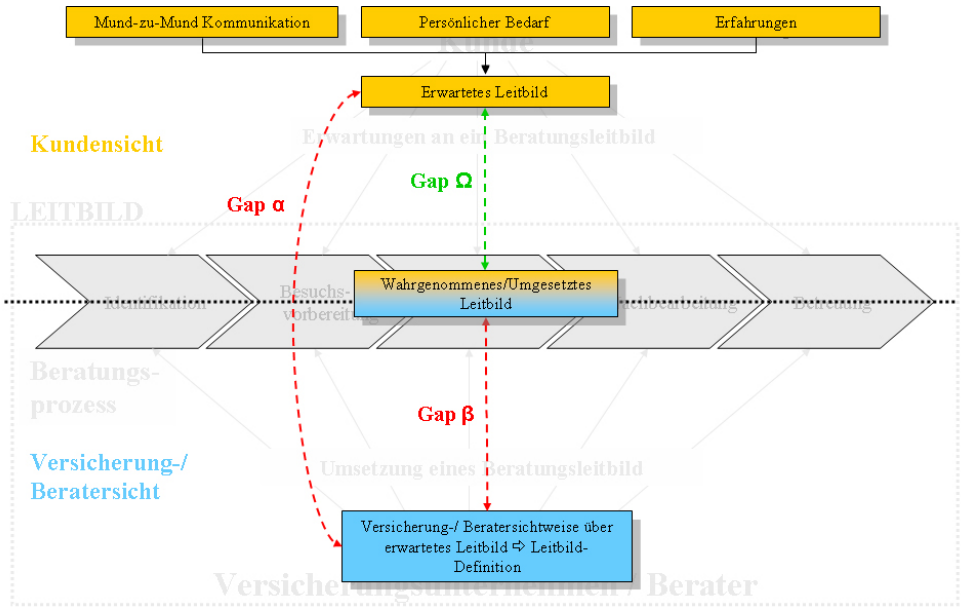

Abbildung 4.3: Servicequalitätsmodell der Versicherungsberatung[20]

Das angepasst Servicequalitätsmodell der Versicherungsberatung schlägt nun die direkte Brücke zur Einordnung des Beratungsprozessleitbildes in den Beratungsprozess[21] und ermöglicht über eine Gap-Analyse die Identifikation von Problemen beim Beratungsprozess. Gap α 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 β 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

[20] Eigene Darstellung in Anlehung an [Zeithaml u. a., 1990, Seite 46]
[21] Siehe Abbildung 4.1

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 Ω zwischen erwartetem und wahrgenommen Leitbild geschlossen.

4.4.3 Verwendung des Servicequalitätsmodells des Beratungsprozesses

Auf Basis der Abbildung 4.4 werden in den folgenden Kapiteln das Gap-Modell aus Kapitel 4.4.2 in Zusammenhang mit der Erfassung der empirischen Daten[22], der Verdichtung der Daten[23], der Gap-Analyse[24] bis hin zur IT-Unterstützung für die Leitbilder[25] gestellt.

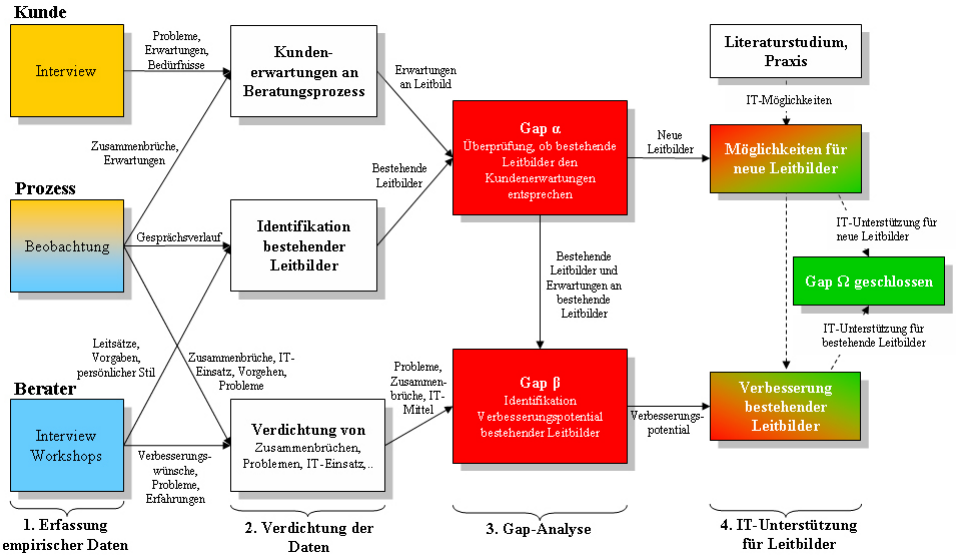

Abbildung 4.4: Verwendung des Servicequalitätsmodells für die empirische Arbeit[26]

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

[22] Siehe Kapitel 4.4.3.1
[23] Siehe Kapitel 4.4.3.2
[24] Siehe Kapitel 4.4.3.3
[25] Siehe Kapitel 4.4.3.4
[26] Eigene Darstellung

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 auch qualitativer Aspekte ermöglicht, zurückgegriffen wurde.[27] Die Interviews erfolgten halbstandardisiert und beinhalteten sowohl offene wie auch geschlossene Fragestellungen. Um bei der Verdichtung der Daten[28] bestehende Leitbilder zu identifizieren und diese bei der Gap-Analyse[29] diese 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- wie auch Kundentypologie von *Psychonomics*[30] 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*[31] 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[32], sowohl zwischen den Beratern und Kunden selbst, als auch untereinander. Für diese geschlossenen Fragen wurde bei den Kundeninterviews auf die Idee des Kano-Modells[33] zurückgegriffen, indem als Antwortmöglichkeiten die Aussagen „unnötig", „unbedingt", „wäre gut" oder „Begeisterung" vorgegeben wurden. 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.[34] 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

[27] Siehe [Atteslander, 2003, Seite 145, 161]
[28] Siehe Kapitel 4.4.3.2
[29] Siehe Kapitel 4.4.3.3
[30] Siehe Kapitel 3.2.4.3 und 3.3.5.3
[31] Siehe [Solution Providers, 2005]
[32] Siehe [Atteslander, 2003, Seite 165]
[33] 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 [Sauerwein, 2000, Seite 1].
[34] Siehe [Sauerwein, 2000, Seite 26]

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 erlaubt.[35] Da die Kunden über die Beobachtung informiert wurden und der Beobachter nicht aktiv am Kundengespräch teilnahm, kann neben der Unstrukturierheit auch von einer Offenheit wie auch passiven Teilnahme gesprochen werden.[36]

Schliesslich wurden auch computergestützte Workshops mit Generalagenten und Beratern über ein Gruppenunterstützungssystem[37] durchgeführt. Dabei wurden mit Hilfe von verschiedenen Materialien und 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.[38] So wurden jeweils die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten nach

[35] Siehe [Atteslander, 2003, Seite 98]
[36] Siehe [Atteslander, 2003, Seite 99-103]
[37] 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 [Barent u. a., 1994].
[38] Siehe [Atteslander, 2003, Seite 237]

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 α 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 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 wie 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[39], 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

[39] Siehe Kapitel 4.4.3.2

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 möglich wird und die Effizienz der Leitbilder sowohl aus Versicherungssicht als auch aus Sicht der Kundenerwartungen verbessert werden kann.

4.4.4 Durchgeführte Erhebungen

Zu Beginn der Diplomarbeit wurden insgesamt vier Mystery-Shoppings[40] durchgeführt, um das Thema des Beratungsprozesses aktiv zu erleben und erste Erkenntnisse daraus zu gewinnen. Für die Erfassung empirischer Daten wurde insgesamt zehn Kundeninterviews, sieben Beobachtungen von Beratungsgesprächen, fünf Beraterinterviews und zwei Workshops durchgeführt, welche schliesslich in die empirische Arbeit[41] eingeflossen sind. Der Kontakt zu den Versicherungsunternehmen und den Beratern wurde durch *Solution Providers* 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.

Der Kontakt zu den Kunden wurde selbst hergestellt und für die Kundeninterviews darauf geachtet, dass unterschiedliche Zielgruppen befragt wurden, obwohl diese für die Analyse und die Auswertung der Daten nicht miteinbezogen wurden.

[40] Das Mystery Shopping kann für die Erfassung von qualitativen sowie auch quantitativer Aspekte der Verkaufsberatung eingesetzt werden, um schliesslich die Beratungszufriedenheit zu messen [Haas, 2001, Seite 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 [Atteslander, 2003, Seite 100].

[41] Siehe Kapitel 4.4.3

Kapitel 5

Existierende und neue Leitbilder in der Versicherungswirtschaft

5.1 Einführung und Vorgehensweise

In diesem Kapitel erfolgt die Beschreibung des Resultats der Analyse des Gaps α[1]. Dabei werden die existierenden bzw. beobachteten und die neuen bzw. nicht beobachteten Leitbilder im Beratungsprozess von Privatkunden vorgestellt. Für eine einheitliche Beschreibung der Leitsätze wurden bestimmte Attribute verwendet, die im folgenden Unterkapitel kurz vorgestellt und ihre Bedeutung erläutert werden. Danach werden die existierenden Leitbilder beschrieben, welche über die Beraterinterviews und die Kundeninterviews identifiziert wurden. Das nächste Unterkapitel beschäftigt sich dann mit der Beschreibung der neuen Leitbilder, welche sich einerseits aus den Erwartungen der Kunden an ein Leitbild ergeben haben, aber andererseits durch Literaturstudium und Beobachtungen der heutigen gängigen Praxis in anderen Branchen identifiziert wurden. Wichtig zu beachten ist, dass die Beschreibung der Leitbilder einen qualitativen Charakter haben, da insgesamt nur eine geringe Anzahl von Interviews durchgeführt wurden. Auch kann nicht darauf geschlossen werden, dass die hier vorgestellten existierenden Leitbilder auch wirklich alle existierenden Leitbilder umfassen bzw. die neuen Leitbildern nicht bereits in der Praxis der Versicherungswirtschaft umgesetzt sind.

Für jedes Leitbild werden neben der Leitidee die wichtigsten Leitsatzattribute in einer Abbildung dargestellt, um schnell einen Überblick auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen Leitbildern zu gewinnen. Zusätzlich werden im beschreibenden Text die sich daraus ableitenden Leitsätze sowie weitere, für das entsprechende Leitbild wichtige, Leitsätze beschrieben.

[1] Siehe Kapitel 4.4.3

5.2 Verwendete Attribute für die Beschreibung der Leitsätze

Um die in den folgenden zwei Unterkapiteln beschriebenen Leitsätze eindeutig verstehen zu können, werden die nicht für sich selbst sprechenden Attribute nachfolgend genannt und ihre Bedeutung kurz erläutert.

- **Nachhaltigkeit:** Die Nachhaltigkeit beschreibt, wie sehr bei der Beratung auf eine Gesamtabsicherung, d.h. wie sehr auf die Absicherung des aktuellen und zukünftigen Kundenbedarfs an Versicherungslösungen, eingangen wird.

- **Serviceorientierung:** Die Serviceorientierung beschreibt, inwiefern dem Kunden mühsame Arbeiten in Bezug auf die Versicherungsleistung abgenommen werden (z.B. Unterstützung im Schadenfall durch Berater, Informationseinholung, etc.)

- **Beratungsbereitschaft:** Die Beratungsbereitschaft des Beraters zeigt, wie sehr dieser bereit ist, den Kunden umfassend und entsprechend seinen Wünschen zu beraten.

- **Aufteilung des Beratungsgesprächs:** Das Kundengespräch wurde für eine Vereinfachung in drei elementare Teile aufgeteilt: Der erste Teil beinhaltet das Eingehen auf die Kundenziele (Bedarfsabklärung), der zweite Teil enthält die Erarbeitung der Lösung mit dem Kunden (z.B. welche Möglichkeiten von Absicherungen gibt es für das Problem x) und der dritte Teil befasst sich mit der Vorstellung, Konfiguration und Erklärung des Produktes. Dabei können diese drei Bestandteile eine unterschiedliche Relevanz im Kundengespräch einnehmen.

- **Kundeninvolvement:** Das Kundeninvolvement wurde bereits in Kapitel 3.3.3.2 beschrieben, und beschreibt die Bereitschaft des Kunden sich intensiv mit Versicherungen und Versicherungsleistungen auseinander zu setzen.

- **Know Your Customer:** Das Attribut Know Your Customer zeigt auf, inwiefern der Berater oder das Versicherungsunternehmen einen Kunden bei einem bestimmten Leitbild kennen muss.[2]

[2]Dieses Attribut wurde nicht direkt bei den Beraterinterviews nachgefragt, sondern beruht hauptsächlich auf einzelne qualitative Aussagen bei den Interviews sowie aus der Beschreibung der Leitidee der einzelnen Leitbilder.

- **Akquisition:** Zeigt auf, wie das Versicherungsunternehmen bzw. der Berater zu neuen Versicherungsabschlüssen kommt oder wie Neukunden für das Versicherungsunternehmen gewonnen werden können.
- **Verkaufserfolg:** Der Verkaufserfolg bezieht sich aus der Sicht des Beraters auf die hauptsächlichen Punkte seines Verkaufserfolg. Aus Kundensicht wird unter Verkaufserfolg verstanden, warum es zum Abschluss einer Versicherungslösung kommt.
- **Preis - / Leistungsverhältnis oder Vertrauen:** Dieses Attribut zeigt auf Kundenseite auf, ob dem Kunden beim Abschluss einer Versicherungslösung das Preis - / Leistungsverhältnis oder aber das Vertrauen zum Berater bzw. zum Versicherungsunternehmen wichtiger ist.
- **Vertrauen:** Das Vertrauen als eigenständiges Attribut gibt einen Überblick darüber, als wie wichtig der Kunde das Vertrauen zum Berater bzw. zum Versicherungsunternehmen für die Abschlussentscheidung erachtet.
- **Prozessanforderungen:** Die Prozessanforderung beschreibt, inwiefern der Beratungsprozess eher einem strukturierten oder eher einem offenen Ablauf folgt. Eine hohe Prozessanforderung bedeutet, dass der Prozess strukturiert ist bzw. Standardisierungspotenzial besitzt, wobei bei einer tiefen Prozessanforderung völlig auf die Bedürfnisse des Kunden eingegangen werden kann.
- **Sachliche oder menschliche Beratung:** Dieses Attribut beschreibt, ob während dem Kundengespräch sachliche Argumente bzw. Fakten wichtig sind oder aber die Beratung von menschlichen Faktoren abhängig ist.

5.3 Existierende Leitbilder

Die folgenden Unterkapitel werden nach den existierenden bzw. beobachteten[3] Leitbildern unterteilt. Dazu gehören das Service-, Verkaufs- und Beratungsleitbild welche durch die Beraterinterviews identifiziert werden konnten. Das letzte existierende Leitbild, das Serviceleitbild, basiert weitestgehenst auf der Betrachtung der heutigen Praxis in der Versicherungswirtschaft und nicht auf der empirischen Untersuchung.[4] Die Ausgestaltung der Leitsätze der bereits existierenden Leitbilder basiert dabei sowohl auf den Berater- als auch auf den

[3] Da eine statistisch nicht relevante Anzahl von Beraterinterviews und Beobachtungen durchgeführt wurden, können neben den beobachteten Leitbildern noch weitere Leitbilder existieren.

[4] Die Umsetzung des Selbstbedienungsleitbildes in der Praxis erfolgt ohne die Mithilfe des gebundenen Aussendienstes und konnte somit auch nicht durch die Beraterinterviews identifiziert werden.

Kundeninterviews, indem bei der Gap-Analyse die bestehenden Leitbilder der Berater mit den Kundenerwartungen an ein Leitbild verglichen wurden und somit auf Kundenseite noch weitere kundenspezifische Leitsatzattribute identifiziert werden konnten.

5.3.1 Serviceleitbild

Das Serviceleitbild konnte bei insgesamt drei verschiedenen Beratern mit Hilfe der Beraterinterviews[5] und bei zwei Kunden[6] identifiziert werden. Die Leitidee kann dabei folgendermassen umschrieben werden:[7]

> Der Berater versucht dem Kunden Gesamtlösungen zu verkaufen, damit sich der Kunde selbst möglichst wenig um Versicherungen kümmern muss. Dabei diskutiert er ausführlich die Kundensituation, um für eine eigene Analyse eine oder mehrere Lösungsvarianten für den Kunden zu entwickeln.

Die wichtigsten Leitsatzattribute des Serviceleitbildes sind in Abbildung 5.1 ersichtlich und basieren auf den Leitbildauswertungen der Berater sowie der Kunden.[8]

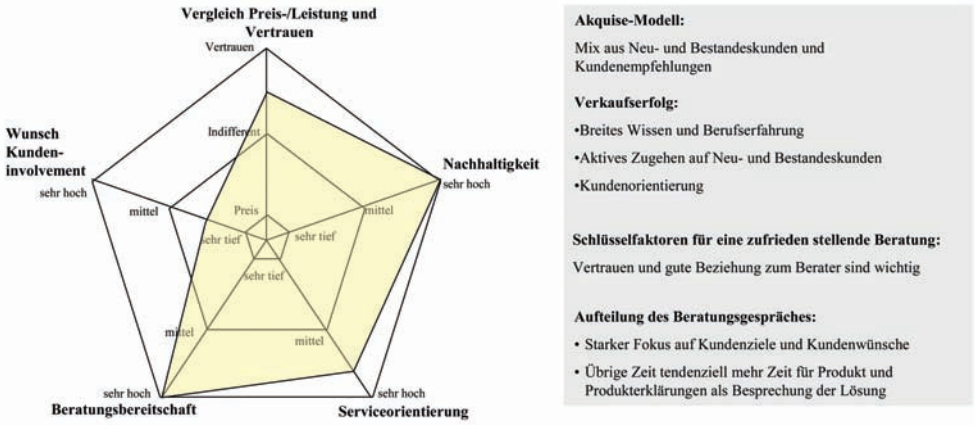

Abbildung 5.1: Das Serviceleitbild[9]

Beim Serviceleitbild versucht der Berater *nachhaltige* Lösungen zu verkaufen, die insgesamt eine hohe Gesamtabsicherung zur Folge haben und den gegen-

[5] Siehe [Huber, 2005b], [Huber, 2005c] und [Huber, 2005d]
[6] Siehe [Huber, 2006p] und [Huber, 2006r]
[7] Diese Leitidee konnte sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert werden und wurde gemeinsam mit Samuel Burckhardt definiert [Burckhardt, 2006a].
[8] Siehe [Huber, 2006a] und [Huber, 2006b]
[9] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006a] und [Huber, 2006b]

wärtigen und zukünftigen Bedarf des Kunden optimal abdecken. Da mit dem Serviceleitbild möglichst Kunden bedient werden sollen, die ein geringes *Involvement* bezüglich Versicherungen aufweisen, ist die *Serviceorientierung* hoch. Dem Kunden werden dadurch möglichst viele Arbeiten abgenommen. Da die Erarbeitung einer Lösung zu meisten Teilen dem Berater überlassen wird und der Kunde nur geringe Zeit mit der Lösungs- und Produktbesprechung verbringen will, ist ihm das *Vertrauen* wichtiger als das *Preis-/Leistungsverhältnis*. Das *Vertrauen* als eigenständiges Merkmal ist dem Kunden für die Abschlussentscheidung in diesem Leitbild sehr wichtig - *„Das Vertrauen wird benötigt, damit man überhaupt vom Berater denkt, dass er dem Kunden eine gute Lösung erstellt".*[10] Die *Beratungsbereitschaft* des Beraters ist dabei sehr hoch, wobei punktuelle Fragen je nach Kundenwunsch geklärt werden können, um somit die, für dieses Leitbild wichtige, Vertrauensbildung zu unterstützen. Der Fokus des Beratungsgesprächs[11] liegt darin, Servicemomente durch aktives Zuhören zu registrieren und den Kundenbedarf ideal abzuschätzen (*Zeit für Kundenziele und Kundenwünsche*). Die entwickelte *Lösung* des Beraters sowie die dazugehörigen *Produkte* werden nur punktuell je nach Kundenwunsch betrachtet, wobei für die Erklärung der Produkte mehr Zeit verwendet wird und dies aus Kundensicht noch mehr gefordert wird.

Die tiefe *Prozessanforderung* ergibt sich daraus, dass das Kundengespräch auf den Kunden ausgerichtet sein soll, um einerseits den Bedarf optimal abschätzen zu können und andererseits bei den relativ kurzen Besprechungen der *Lösungen* und *Produkte* die punktuell auftretenden Informationsbedürfnisse der Kunden zu stillen. Daher wird aus Kundensicht auch erwartet, dass der Berater über eine hohe *Fachkompetenz* verfügt. Das gleiche gilt auch für die Art der Beratung, wobei der Kunde im Serviceleitbild sich eher von *sachlichen Argumenten* überzeugen lässt. Ausserdem konzentriert sich der Berater beim Verkauf auf die unternehmenseigenen Produkte oder Produkte von Partnerfirmen und zeigt eine geringe Bereitschaft für die Empfehlung von *Fremdprodukten* auf. Generell sollte der Berater den Kunden sehr guten kennen *(Know your Customer)*, um mit den richtigen Produkten eine *nachhaltige* Lösung für den Kunden entwickeln zu können. Eine *langjährige Beziehung* zum selben Berater wird von den Kunden als gut bzw. als unabdingbar betrachtet, da nur auf diese Weise ein langfristiges Vertrauen aufgebaut werden kann.

Der Berater *akquiriert* bei diesem Leitbild die Kunden durch einen Mix

[10] Siehe [Huber, 2006r, Seite 3]

[11] Das Kundengespräch ist meistens in zwei oder mehrere Gespräche unterteilt, wobei beim ersten Termin der Bedarf der Kunden *(Kundenziele)* intensiv diskutiert wird und beim folgenden bzw. bei den folgenden Termin(en) die Lösung und die Produkte besprochen werden.

aus Neu- und Bestandeskunden sowie Kundenempfehlungen. Sein hauptsächlicher *Verkaufserfolg* sieht er insbesondere im aktiven Zugehen auf Neu- sowie Bestandeskunden, in seinem breiten Wissen und Berufserfahrung und in der für das Serviceleitbild überaus wichtigen Orientierung an der Kundennachfrage (Kundenorientierung). Die *Schlüsselfaktoren für eine zufrieden stellende Beratung* sehen die Kunden im Vertrauen und der guten Beziehung zum Berater. Die Kunden würden es gut finden, wenn der Berater bereits mit Vorschlägen für eine *individuelle Gesamtlösung* oder *Offertenberechnungen* an das Kundengespräch kommen würde, und sich dadurch der Aufwand für den Kunden selbst in Grenzen hielte.

5.3.2 Verkaufsleitbild

Das Verkaufsleitbild[12] konnte bei einem Berater[13] und bei insgesamt drei Kunden identifiziert werden.[14] Das unten vorgestellte Leitbild entspricht nicht dem in den *Mystery Shoppings*[15] beobachteten Beraters, der einen Abschluss um jeden Preis mit allen möglichen Mittel erreichen will, sondern eher einem von Kundensicht aus idealtypische Form eines Beraters im Verkaufsleitbild. Die Leitidee des Verkaufsleitbildes wird in dieser Arbeit wie nachfolgend ersichtlich beschrieben:

> Der spezifische Bedarf des Kunden soll auf möglichst effiziente Weise mit firmeneigenen Produkten abgedeckt werden.

Die wichtigsten Leitsatzattribute des Verkaufsleitbildes sind in Abbildung 5.2 ersichtlich und basieren auf der Leitbildauswertung der Berater sowie der Kunden.[16]

[12] Das Verkaufsleitbild konnte beim Verkauf von Versicherungen des Nicht-Leben-Bereichs beobachtet werden.
[13] Siehe [Huber, 2006h]
[14] Siehe [Huber, 2006j], [Huber, 2006l] und [Huber, 2006q]
[15] Die *Mystery Shoppings* wurden zu Beginn der Diplomarbeit durchgeführt, indem der Autor sich selbst von verschiedenen Versicherungsunternehmen beraten liess um somit erste Anzeichen für Probleme identifizieren zu können.
[16] Siehe [Huber, 2006a] und [Huber, 2006b]

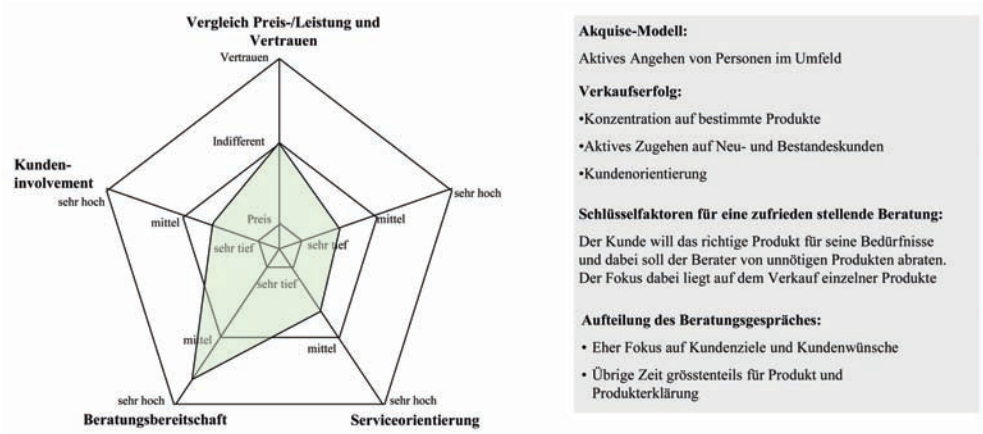

Abbildung 5.2: Das Verkaufsleitbild[17]

Der Berater versucht bei seiner Beratung keine *nachhaltige* Lösung zu verkaufen, da ein spezifischer aktueller Versicherungsbedarf des Kunden mit einem spezifischen Produkt abgedeckt wird und somit keine Zukunftsbetrachtung erfolgt. Die *Serviceorientierung* nimmt aufgrund der Beschränkung der Beratung und des Verkaufs einzelner Produkte einen geringeren Stellenwert ein und wird nur punktuell bei sehr guten Kunden durchgeführt.[18] Die *Beratungsbereitschaft* ist hoch, damit das Informationsbedürfnis des spezifischen Bedarfs der Kunden erfüllt werden kann und somit ein effizienter Abschluss ermöglicht wird. Der Berater zeigt keine Präferenzen bezüglich des Kundeninvolvements auf und ist mit jedem Kunden, den er bekommen kann, zufrieden.[19] Die Kunden aber, welche ein Verkaufsleitbild präferieren, weisen ein eher geringes *Involvement* auf. Der Berater sieht seinen Verkaufserfolg auch in der *Konzentration auf bestimmte Produkte* was aufzeigt, dass er bei diesen spezifischen Produkten über eine hohe *Fachkompetenz* verfügt, was auch von Kundenseite in Zusammenhang mit einer auf *sachlichen Argumentation* basierenden Beratung gefordert wird. Die Kunden haben keine klaren Präferenzen zwischen dem *Preis-/Leistungsverhältnis* und dem *Vertrauen*. Die *Wichtigkeit des Vertrauens* ist bei einer abgegrenzten Betrachtung aber hoch, damit der Kunde nicht das Gefühl hat *„über den Tisch gezogen zu werden"*[20].

Die *Prozessanforderungen* sind relativ hoch, da die Abklärung eines spezifischen Bedarfs strukturiert durchgeführt werden kann, und das Verkaufsleitbild vor allem bei einfacheren Versicherungsprodukten zur Anwendung kommt. Wie

[17] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006a] und [Huber, 2006b]
[18] Siehe [Huber, 2006h, Seite 2]
[19] Zu beachten ist, dass nur ein Berater mit dem Verkaufsleitbild identifiziert werden konnte und bei einer breiter angelegten Untersuchen eventuell klare Präferenzen ersichtlich wären.
[20] Siehe [Huber, 2006l, Seite 4]

beim Serviceleitbild liegt auch bei diesem Leitbild der Fokus des Beratungsgespräches *auf den Kundenzielen und den Kundenwünschen*, wobei der Bedarf des Kunden abgeschätzt und mit den geeigneten *Produkten und Produkterklärungen* abgedeckt wird. Die Kunden dagegen wollen nicht nur den Fokus weniger auf die *Kundenziele* ausrichten (da nur ein spezifischer Bedarf abgedeckt werden soll), sondern neben dem *Produkt und den Produkterklärungen* vermehrt auch mehr Zeit für die *Lösung des Versicherungsbedarfs* investieren. Der Berater muss den Kunden nur insofern kennen *(Know Your Customer)*, damit er mittels einer optimalen Bedürfnisbefriedigung zum Abschluss kommen kann. Weitere und intensivere Kenntnisse über den Kunden sind nicht nötig, da weniger *nachhaltige* Lösungen verkauft werden. Insofern erachten auch die Kunden eine *langjährige Beziehung* zum selben Berater als unnötig.

Die *Akquisition* von Neukunden erfolgt über ein aktives Angehen von Personen im Umfeld. Der *Verkaufserfolg* wird neben der bereits erwähnten Konzentration auf bestimmte Produkte, im aktiven Zugehen auf Neu- sowie Bestandeskunden und einer Kundenorientierung gesehen. Der *Schlüsselfaktor für eine zufrieden stellende Beratung* ist aus Sicht der Kunden, dass der Kunde das richtige Produkt für sein spezifisches Bedürfnis bekommt, wobei der Berater von unnötigen Produkten abrät. Die Kunden erachten es als unnötig, dass die Berater bereits *Offerten* oder *Vorschläge für eine individuelle Gesamtlösung* im Voraus vorbereiten, da dabei das Gefühl entstehen könnte, dass der Berater unbedingt diese Offerte verkaufen will.[21] Lieber wäre es den Kunden, wenn die Offerte gleich vor Ort gemeinsam mit ihnen erstellt wird.[22]

5.3.3 Beratungsleitbild

Analog zum Verkaufsleitbild konnte auch das Beratungsleitbild nur bei einem Berater beobachtet bzw. identifiziert werden.[23] Auf Kundenseite hingegen wurde bei zwei Kunden als erwartetes Leitbild das Beratungsleitbild beschrieben.[24] Dabei kann die Leitidee des Beratungsleitbildes folgendermassen umschrieben werden:[25]

> 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.

[21] Siehe [Huber, 2006j, Seite 4]
[22] Siehe [Huber, 2006q, Seite 4]
[23] Siehe [Huber, 2006i]
[24] Siehe [Huber, 2006m] und [Huber, 2006s]
[25] Diese Leitidee konnte sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert werden und wurde gemeinsam mit Samuel Burckhardt definiert [Burckhardt, 2006a].

Ein kurzer Überblick über die wichtigsten Leitsatzattribute des Beratungsleitbildes gibt die Abbildung 5.3 und bezieht sich auf die Leitbildauswertung der Berater sowie der Kunden.[26]

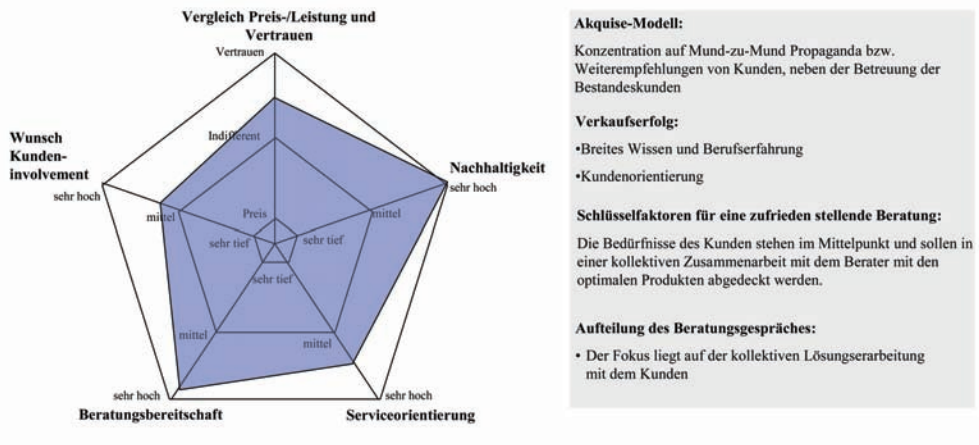

Abbildung 5.3: Das Beratungsleitbild[27]

Das Erreichen einer *langjährigen und guten Kundenbeziehung* hat bei diesem Leitbild oberste Priorität und wird durch die Kunden als unabdingbar bzw. als Begeisterungsfaktor gesehen. Der Berater versucht dadurch möglichst *nachhaltige* Produkte zu verkaufen, welche auf den Kunden zugeschnitten sind und auch den zukünftigen Bedarf des Kunden abdecken. Im Gegensatz zum Serviceleitbild ist die *Serviceorientierung* bei diesem Leitbild nicht so stark ausgeprägt, da der Kunde über ein relativ hohes Kundeninvolvement bezüglich Versicherungen verfügt. Da der Fokus des Beratungsgesprächs auf die *kollektive Lösungserarbeitung* ausgerichtet ist, verfügt der Berater prinzipiell über eine hohe *Beratungsbereitschaft*, was aber von dem Kunden in diesem Ausmass nicht gefordert wird, da dieser sich aufgrund seines hohen *Involvements* bereits über einzelne Aspekte der Versicherungsleistung informiert hat. Dem Kunden ist das Vertrauen in den Berater wichtiger als das *Preis- / Leistungsverhältnis*, wobei die *Wichtigkeit des Vertrauens* als hoch eingeschätzt wird. Da sich der Kunde bereits im Voraus über die Versicherungsleistungen informiert, ist ihm eine eher *menschliche Beratung* wichtiger.[28] Daher ist dem Kunden auch die *Fachkompetenz* nur mittel wichtig, wobei der Berater von verschiedenen Bereichen „nur" eine grobe Ahnung haben muss und bei Detailfragen aber auch auf das Wissen von Experten zurückgreifen sollte.

[26] Siehe [Huber, 2006a] und [Huber, 2006b]
[27] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006a] und [Huber, 2006b]
[28] Siehe [Huber, 2006m, Seite 3]

Die *Prozessanforderungen* können insgesamt als mittel betrachtet werden. Der Unterschied zum Serviceleitbild besteht darin, dass zu Beginn eine strukturierte Abklärung der Bedürfnisse, gefolgt von einer strukturierten bis offenen Lösungserarbeitung mit dem Kunden, erfolgt.[29] Die Betrachtung der konkreten *Produkte* spielt beim Kundengespräch eine untergeordnete Rolle, da einerseits die *Lösung* mit dem Kunden gemeinsam erarbeitet wurde und andererseits die Kunden über ein genügend hohes *Involvement* verfügen, um selbst die Bedingungen des Produktes zu studieren. Aufgrund der langfristigen Beziehung zum Kunden ist es für den Berater wichtig den Kunden zu kennen *(Know Your Customer)*, aber auch um bei der kollektiven *Lösungserarbeitung* mit dem Kunden zielgerichtet auf dessen Informationsbedürfnisse einzugehen. Der Berater ist auch bereit *Fremdprodukte* zu empfehlen, falls firmeneigene Produkte nicht den Bedürfnissen des Kunden entsprechen, mit der Absicht den Kunden längerfristig betreuen zu können.[30]

Die *Akquisition* von Neukunden erfolgt hauptsächlich über Mund-zu-Mund Propaganda bzw. Weiterempfehlungen von Kunden. Den *Verkaufserfolg* sieht der Berater im breiten Wissen und der Berufserfahrung sowie an der Kundenorientierung. Als *Schlüsselfaktor für eine zufrieden stellende Beratung* sieht der Kunde, dass seine Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen und in einer kollektiven Zusammenarbeit mit dem Berater mit den, für ihn passenden, Produkten abgedeckt werden. Der Kunde, der ein Beratungsleitbild erwartet, findet die Berechnung von *Offerten* im Voraus als unnötig, da er an der Erarbeitung der Lösung selbst teilnehmen möchte. *Vorschläge für eine individuelle Gesamtlösung* hingegen erachtet der Kunde als gut oder unabdingbar, wobei während dem Kundengespräch der Berater klar formulieren soll, aus welchen Gründen er gewisse Lösungen als nicht wichtig erachtet.[31]

5.3.4 Selbstbedienungsleitbild

Obwohl das Selbstbedienungsleitbild nicht ein expliziter Gegenstand der empirischen Untersuchung dieser Arbeit war[32], wird dieses im Folgendem trotzdem vorgestellt, da gewisse Tendenzen für eine Substitution bestehender Leitbilder mit dem Selbstbedienungsleitbild beobachtbar sind. Wie bereits in Kapitel 3.4.4.1 beschrieben, bieten vereinzelte Versicherungen (so genannte Direktversicherer) bereits heute Lösungen an, bei denen die Versicherungsleistung online, eventuell mit Verbindung eines Call-Centers oder einfach nur durch eine Offer-

[29] Siehe [Huber, 2006m, Seite 1]
[30] Siehe [Huber, 2006i, Seite 3]
[31] Siehe [Huber, 2006m, Seite 4]
[32] Die Betrachtung der empirischen Untersuchung lag auf dem gebundenen Aussendienst.

tenanfrage abgeschlossen werden kann.[33] Die Leitidee eines solchen Selbstbedienungsleitbildes kann folgendermassen umschrieben werden:

> Der konkrete Bedarf des Kunden an ein Versicherungsprodukt soll auf einfache Weise und durch eine kosteneffiziente Vertriebsform abgedeckt werden.

Die Darstellung der wichtigsten Leitsätze in Abbildung 5.4 basiert dabei auf der Betrachtung verschiedener Webseiten und Angebote der Versicherungen. Diese werden gekoppelt mit der Antwort der Kunden, inwiefern sie sich vermehrt selbst informieren würden, falls das Versicherungsprodukt günstiger wäre. Daher sollen die folgenden qualitativ interpretierten Leitsätze nur mögliche Tendenzen aufzeigen und basieren nicht auf empirischen Daten.

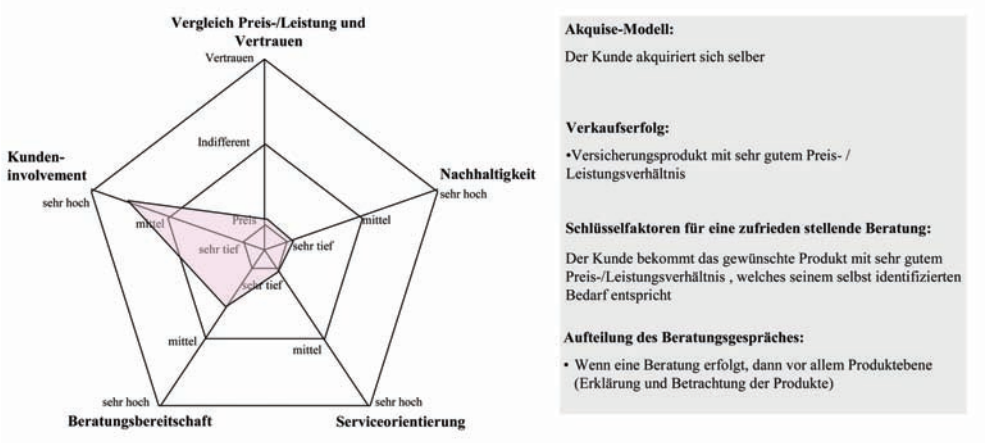

Abbildung 5.4: Das Selbstbedienungsleitbild[34]

Bisher werden in der Schweiz beim Selbstbedienungsleitbild insbesondere einfachere bzw. transparentere Versicherungen wie Haushalts-, Privathaftpflicht-, Auto-, Reise-, Rechtsschutz sowie Krankheitsversicherungen angeboten. Viele dieser Versicherungsprodukte weisen über verschiedene Versicherungsgesellschaften in etwa die gleichen Leistungsmerkmale auf und sind demnach eher vergleichbar. Vom Kunden selbst wird ein höheres *Kundeninvolvement* erwartet (dies kann aber je nach Versicherungsprodukt variieren), da keine Bedarfsabklärung mit einem Berater erfolgt, sondern sich der Kunde über die verschiedenen Medien selbst informiert sowie seinen Bedarf identifiziert und löst. Dabei ist das *Preis- / Leistungsverhältnis* wichtiger als das Vertrauen, da verschiedene

[33] Beispiele sind: http://www.winterthur-insurance.ch, http://www.coopversicherung.ch oder http://www.zuritel.ch

[34] Eigene Darstellung

Angebote von einfachen Versicherungen schnell miteinander verglichen werden können. Bei den Kundeninterviews waren drei von zehn Kunden bereit sich mehr zu informieren, sofern dafür die Versicherungsleistung billiger werden würde.[35] Da die Initiative für den Abschluss einer solchen Versicherung von Seiten des Kunden (die Kunden *akquirieren* sich selber) und auch keine Betrachtung der individuellen Bedürfnisse erfolgt, ist die *Nachhaltigkeit* bei diesem Leitbild sehr tief. Das gleiche gilt auch für die *Serviceorientierung*, bei der auf Kosten einer günstigeren Versicherung Abstriche gemacht werden. Die *Beratungsbereitschaft* ist auch gering, wobei der Kunde die Möglichkeit hat via Call-Center oder Kontaktformular Fragen zu den spezifischen Produkten zu stellen. Die *Prozessanforderungen* eines solchen Leitbildes sind schliesslich hoch, da relativ einfache und standardisierte Produkte über eine fest definierte Schnittstelle (Call-Center, Internet) angeboten werden. Der *Verkaufserfolg* beim Selbstbedienungsleitbild liegt darin, dass der Kunde ein Produkt mit sehr gutem Preis- / Leistungsverhältnis bekommt. Für das Versicherungsunternehmen ist es weniger wichtig den Kunden zu kennen *(Know Your Customer)*, da vor allem standardisierte Produkte mit unterschiedlichen Konditionen an verschiedene Zielgruppen verkauft werden. Auch eine *langjährige Beziehung* zum Versicherungsunternehmen spielt durch den fehlenden persönlichen Kontakt und die standardisierte Abwicklung eine untergeordnete Rolle. Falls es beim Selbstbedienungsleitbild zu einem *Kundengespräch* kommt, ist dabei der Fokus auf die Erklärung und Betrachtung der Produkte ausgerichtet.

5.4 Neue Leitbilder

Insgesamt wurden vier neue bzw. nicht beobachtete Leitbilder durch die Erwartungen der Kunden an ein Leitbild, durch Literaturstudium sowie durch die Betrachtung anderen Branchen und deren Vertriebsstrategien identifiziert. Das Kontrollleitbild basiert dabei ausschliesslich auf den Kundenerwartungen an ein Leitbild.[36] Die restlichen drei neuen Leitbilder (Integrations-, Verhandlungs- und Gesamtabsicherungsleitbild) basieren nur vereinzelt auf den empirischen Untersuchungen dieser Arbeit. Dabei wurde auch bei den neuen Leitbildern versucht, die wichtigsten Leitsatzattribute übersichtlich darzustellen, damit ein Vergleich mit den bereits bestehenden Leitbilder leicht möglich ist. Diese basieren ausser beim Kontrollleitbild aber auf qualitativen Einschätzungen des Autors und sollten daher als mögliche Tendenzen aufgefasst werden.

[35] Siehe [Huber, 2006b], basierend auf [Huber, 2006l], [Huber, 2006n] und [Huber, 2006k]
[36] Siehe [Huber, 2006b]

5.4.1 Kontrollleitbild

Das Kontrollleitbild konnte bei der Analyse der Kundenerwartungen konkret bei drei verschiedenen Kunden[37] identifiziert werden und zeigt verschiedene Gemeinsamkeiten mit dem Beratungs- und Serviceleitbild auf.[38] Dabei lässt sich die Leitidee folgendermassen umschreiben:[39]

> Die Beratung soll dem gut informierten und kritischen Kunden die Versicherungsleistung auf sachlicher Basis näher bringen.

Die wichtigsten Leitsatzattribute des Kontrollleitbildes sind in Abbildung 5.5 ersichtlich und basieren auf den Leitbildauswertungen der Kunden.[40]

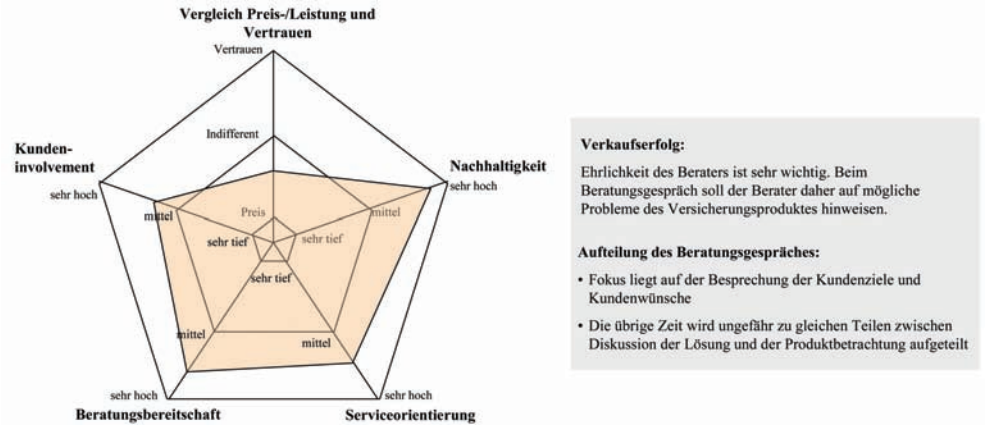

Abbildung 5.5: Das Kontrollleitbild[41]

Der Kunde wünscht sich bei diesem Leitbild eine ähnlich hohe *nachhaltige* Lösung wie beim Beratungs- resp. Serviceleitbild. Dagegen wünscht er sich im Gegensatz zum Serviceleitbild „nur" eine hohe *Serviceorientierung*, weil dem Kunden das *Preis- / Leistungsverhältnis* wichtiger ist als das *Vertrauen* zum Berater. Da der Kunde über ein hohes *Kundeninvolvement* verfügt, erwartet er vom Berater eine höhere *Beratungsbereitschaft* als bei den anderen Leitbildern, um punktuell oder umfassend informiert zu werden bzw. die Leistung der Versicherung zu kontrollieren. Daher ist ihm bei der *Aufteilung des Beratungsgesprächs* die Erarbeitung der Lösung wichtiger als beim Serviceleitbild, wobei der Fokus aber dennoch auf die *Kundenziele und Kundenwünsche* ausgerichtet

[37] Siehe [Huber, 2006n], [Huber, 2006o] und [Huber, 2006k]
[38] Siehe Kapitel 5.3.3 und Kapitel 5.3.1
[39] Diese Leitidee konnte sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert werden und wurde gemeinsam mit Samuel Burckhardt definiert [Burckhardt, 2006a].
[40] Siehe [Huber, 2006b]
[41] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006b]

ist. Da der Kunde kritisch ist, wünscht er sich eine sehr *sachliche* Beratung und möchte relativ genau über die *Produkte und Produktbedingungen* Bescheid wissen.[42] Der *Verkaufserfolg* beim Kontrollleitbild sehen die rationalen Kunden in der Ehrlichkeit des Beraters, welcher während dem Kundengespräch auch von nicht geeigneten Produkten abrät. Die Kunden erachten es als unnötig, dass der Berater bereits im Voraus *Offerten* berechnet oder *Vorschläge für eine individuelle Gesamtlösung* erstellt, da es sonst für den Kunden schwieriger wird den Berater zu kontrollieren. Obwohl die Kunden dem *Vertrauen* eine eher geringe Bedeutung beimessen, betrachten sie eine *langjährige Beziehung* zum selben Berater als gut oder als Begeisterungsfaktor, was im Laufe der Beziehung wiederum mehr Vertrauen schaffen würde. Für den Berater ist es wichtig den kritischen Kunden zu kennen *(Know Your Customer)*, damit er den Kunden bedarfsgerecht (Informationsbedürfnis, Produkte) bedienen kann.

5.4.2 Integrationsleitbild

Das Integrationsleitbild konnte aufgrund einer Beobachtungen bei einem Kundengespräch[43], dem Literaturstudium, der Betrachtung von verwendeten Geschäftsmodellen in der Versicherungswirtschaft sowie in anderen Branchen identifiziert werden. Die Versicherungsleistung wird bei einem solchen Leitbild als Teil eines umfassenden Leistungssystems verkauft, wobei das Versicherungsunternehmen dabei entweder das Versicherungsprodukt und gewisse Dienstleistungen zur Verfügung stellt (*Product-Provider*)[44], oder aber als *Service-Provider bzw. Service-Broker*[45] auftreten kann, der über ein geeignetes Medium umfassende Dienstleistungen verschiedener Unternehmen zu einem Themengebiet kombiniert zugänglich macht.[46] In Bezug auf den Beratungsprozess erscheint das Versicherungsunternehmen als *Service-Provider* sinnvoller. Dabei könnte die Leitidee eines solchen Integrationsleitbild folgendermassen beschrieben werden:

> Die Beratung und der Verkauf der Versicherungslösungen erfolgt in Zusammenhang mit nicht versicherungsspezifischen Produkten, wobei das Versicherungsunternehmen als Spezialist in einem Themengebiet verschiedene Leistungen von Drittanbietern integriert.

Da die Herleitung des Integrationsleitbildes nicht auf empirischen Daten

[42] Siehe [Huber, 2006o, Seite 4]
[43] Der Kunde fragte beim Abschluss einer Autoversicherung beim Berater nach, ob die Versicherung nicht gewisse Kontakte zu verschiedenen Autohändler habe [Huber, 2006f, Seite 2].
[44] Siehe z.B. http://www.autoscout24.ch
[45] Siehe z.B. http://www.yourhome.ch
[46] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 128-129] und Kapitel 2.5.2.1

beruht, sondern vor allem auf Beobachtungen der Praxis, zeigt die Abbildung 5.6 die tendenziellen Ausprägungen der Leitsatzattribute auf.

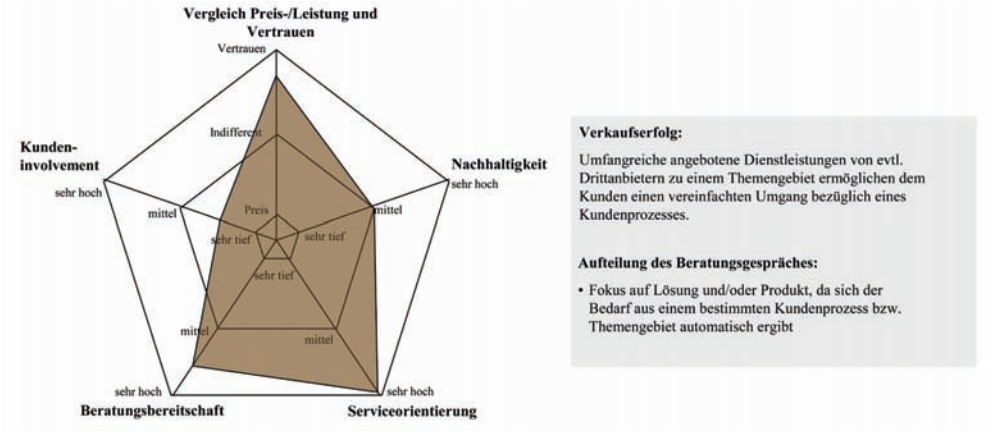

Abbildung 5.6: Das Integrationsleitbild[47]

Ansatzpunkte für ein solches Leitbild sind gegeben, wenn aufgrund der jeweiligen Produktzentrierung verschiedener Anbieter der Kundenprozess (z.B. Hauskauf, Gesundheit, Autokauf) stark fragmentiert ist. Versicherungsunternehmen sind durch ihren breiten Kundenbestand und ihrer Flächendeckung prädestiniert zur Integration eines solchen Services.[48] Dies würde dem Trend entgegenwirken, dass immer mehr Branchen die Versicherungsleistung selbst als Leistungsintegrator direkt anbieten.[49] Das Integrationsleitbild weist viele Ähnlichkeiten mit dem Serviceleitbild auf, bietet aber im Gegensatz zu diesem Leitbild auch nicht versicherungsspezifische Dienstleistungen dem Kunden an.

Dieses Leitbild soll insbesondere Kunden ansprechen, die über ein tendenziell geringes *Kundeninvolvement* verfügen und insbesondere Unterstützung in einem Kundenprozess wünschen. Die *Serviceorientierung* ist hingegen sehr gross, da das Versicherungsunternehmen als Leistungsintegrator verschiedener Kundenprozessschritte eintreten kann, indem sie die Leistungen verschiedener Anbieter integriert und dem Kunden über das Versicherungsunternehmen zugänglich macht. Beispielsweise könnte das Versicherungsunternehmen den Kunden bei einer Krankheit unterstützen, indem sie die Auswahl der Spezialisiten, die Abholung der Medikamente, die Auswahl des Therapeuten sowie die Abrechnung mit Ärzten oder Krankenkasse integriert.[50] Dies setzt vom Kunden voraus, dass

[47] Eigene Darstellung
[48] Siehe [Bach u. a., 2000]
[49] Viele Beispiele lassen sich in der Automobilbranche finden, wo z.B. der *Touring Club Schweiz (TCS)* Auto- und Rechtsschutzversicherungen anbietet [TCS, 2006].
[50] Siehe [Bach u. a., 2000]

dieser ein hohes *Vertrauen* in das Versicherungsunternehmen hat, weil dieses beispielsweise für die Auswahl der Drittanbieter zuständig ist. Da nur einzelne Kundenprozesse unterstützt werden, ist die *Nachhaltigkeit der Versicherungslösung* bzw. die Gesamtabsicherung des Kunden bezüglich Versicherungsschutz nur als mittel einzuschätzen. Hingegen ermöglicht eine solche Lösung, dass der Kunden längerfristig an das Unternehmen gebunden werden kann, was evtl. auch Cross-Selling bei anderen Versicherungenssparten möglich macht. Die *Beratungsbereitschaft* ist auch hoch ausgeprägt und enthält z.B. auch Vorschläge des Versicherungsunternehmens, wie sich der Kunde durch geeignete Massnahmen selbst absichern kann. Bei der Leistungsintegration rumd ums Haus kann dies bedeuten, dass das Versicherungsunternehmen dem Kunden Services zur Prüfung der Einbruchsicherheit liefert, geeignete Massnahmen vorschlägt und evtl. die Prämien entsprechend anpasst. Der *Verkaufserfolg* eines Integrationsleitbildes für den Kunden stellt somit die Verbindung des Versicherungsproduktes mit umfangreichen angebotenen Dienstleistungen von eventuell Drittanbietern dar, welche dem Kunden in Bezug auf einem oder mehreren Kundenprozessen eine optimale Unterstützung liefert. Kommt es je nachdem zu einem *Kundengespräch*, liegt dabei der Fokus auf der Erarbeitung der Lösung und/oder dem Produkt, da der Kundenbedarf bereits durch die Thematik relativ klar sein sollte. Für die Versicherung ist es wichtig den Kunden zu kennen *(Know Your Customer)*, da verschiedenste Dienstleistungen angeboten werden, bei denen der Kunde verschiedene Präferenzen aufweist.

5.4.3 Verhandlungsleitbild

Das Verhandlungsleitbild wurde durch Literaturstudium, Praxisbeobachtungen und den Kundeninterviews, in welchem nach der Bereitschaft für die Umsetzung eines solchen Leitbildes gefragt wurde, identifiziert. Eine solche Form des Verhandlungsleitbildes kommt bis zum heutigen Zeitpunkt beim Verkauf von Versicherungslösungen im deutschsprachigen Raum noch nicht zum Einsatz[51], wird aber von der Grundidee bereits in den USA verwendet.[52] Die Leitidee des Verhandlungsleitbildes könnte folgendermassen umschrieben werden:[53]

[51] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 114]

[52] Die so genannte *Ebix Mall* (http://www.ebix.com) ermöglicht es Kunden über das Internet das gewünschte Versicherungsprodukt und seine Prämienvorstellungen mittels Standardformularen weiterzugeben, wobei registrierte Versicherer, Makler oder Einfirmenvertreter in einem *„Reverse Auktionssystem"* um den Kunden bieten können [Bechmann, 2002, Seite 113].

[53] Diese Leitidee konnte sowohl bei KMU- als auch Privatkunden identifiziert werden und wurde gemeinsam mit Samuel Burckhardt definiert [Burckhardt, 2006a].

> Die Versicherungslösung wird basierend auf einer Verhandlung um Preis und Leistung zwischen dem Kunden und einem oder mehreren Versicherungsunternehmen verkauft.

Obwohl das Verhandlungsleitbild im Prinzip auch ohne den Einsatz des Internets verwendet werden könnte, wird im folgenden eine mögliche Ausprägung des Verhandlungsleitbild basierend auf dem Internet beschrieben, da somit eine effiziente Umsetzung erfolgen kann. Daher weist dieses Leitbild grosse Ähnlichkeiten mit dem Selbstbedienungsleitbild[54] auf. Abbildung 5.7 zeigt dabei eine mögliche Ausprägung von Leitsatzattributen eines Verhandlungsleitbildes auf, wobei diese auf keiner empirischen Grundlage beruhen und demnach nur mögliche Tendenzen angeben sollen.

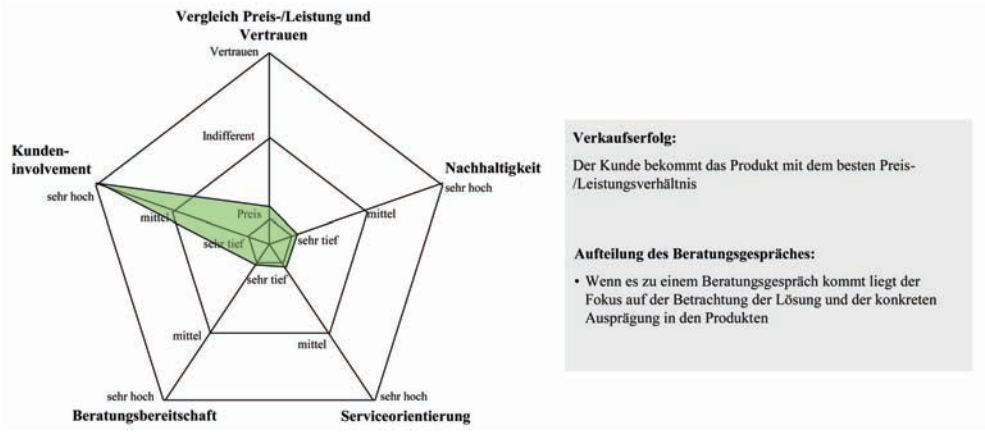

Abbildung 5.7: Das Verhandlungsleitbild[55]

Dem Kunden ist das *Preis- / Leistungsverhältnis* viel wichtiger, als das *Vertrauen*, da er mit dem Versicherungsunternehmen um das *Preis- / Leistungsverhältnis* feilscht. Die *Nachhaltigkeit* einer solchen Lösung kann als sehr gering eingeschätzt werden, da nur ein aktueller und spezifischer Versicherungsbedarf abgedeckt wird, und nicht eine Gesamtabsicherung inklusive Zukunftsbetrachtung erfolgt. Auch die *Serviceorientierung* kann als sehr gering betrachtet werden, da der Kunde selbständig die Deckung seines Versicherungsbedarfs sucht und nur das Produkt Gegenstand der Verhandlung ist. Aus diesem Grund ist es für das Versicherungsunternehmen auch nicht wichtig, den Kunden zu kennen *(Know Your Customer)*. Auch die *Beratungsbereitschaft* ist sehr gering, da der Kunde sich als eine der Verhandlungsparteien selbst informieren sollte. Auch das *Kundeninvolvement* sollte sehr hoch ausgeprägt sein, da dem Kunden aus-

[54] Siehe Kapitel 5.3.4
[55] Eigene Darstellung

ser dem Versicherungsprodukt keine weiteren Dienstleistungen verkauft werden. Die *Akquisition* neuer Kunden erfolgt bei diesem Leitbild auf Kundeninitiative. Der *Verkaufserfolg* liegt dabei darin, dass der Kunde das gewünschte Produkt mit dem besten *Preis- / Leistungsverhältnis* bekommt. Wenn es zu einem *Kundengespräch* kommt (je nach Umsetzung des Leitbildes), so liegt der Fokus auf der Betrachtung der Lösung und der konkreten Ausprägung in den Produkten, da der Kunde durch sein hohes *Involvement* seinen Bedarf bereits kennen sollte.

Die Auswertung der Kundeninterviews hat ergeben, dass insgesamt acht von zehn Kunden einen Online-Marktplatz verwenden würden, ginge es um den Kauf von einfachen und weniger komplexen Versicherungsprodukten (z.B. Autoversicherung, Hausrat, etc.).[56] Davon wären zwei Kunden sogar bereit auch komplexe Versicherungslösungen über ein Verhandlungsleitbild abzuschliessen, solange die Versicherungsanbieter gewissen gesetzlichen Bestimmungen unterliegen würden.[57] Bei den restlichen sechs befragten Kunden, welche einfache Versicherungsprodukte einkaufen würden, würde ein solcher Marktplatz bei komplexen Produkten nur dazu dienen sich Informationen oder vereinzelte Offerten von verschiedenen Versicherungsunternehmen einzuholen, um eine Auswahl bestimmter Versicherungsunternehmen zu treffen.[58]

5.4.4 Gesamtabsicherungsleitbild

Die Idee des Gesamtabsicherungsleitbildes basiert auf der einen Seite aus einer Verbesserungsmöglichkeitsidee eines Experten, welcher in einem Workshop vorgeschlagen hat, dass die Versicherungsleistung mit einem Netzwerk von Steuerberater, Anwalt, Treuhänder und Immobilienspezialist ergänzt und dem Kunden zugänglich gemacht werden soll.[59] Ein solches Vorgehen ist bereits bei gewissen unternehmensfremden Absatzorganen (wie z.B. Makler)[60] zum Teil in Anwendung.[61] Dabei erfolgt beispielsweise für den Kunden eine ganzheitliche Planung in den Bereichen Vorsorge-, Vermögens-, Darlehens- und Risikomanagement sowie auf Anfrage eine betriebswirtschaftliche Beratung oder eine Testaments-, Erbschafts- und Schenkungsplanung in Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten und Steuerberatern.[62] Im Prinzip stellt ein solches Leitbild eine Verbindung der

[56] Siehe [Huber, 2006b]
[57] Siehe [Huber, 2006b] und [Huber, 2006l, Seite 5]
[58] Siehe [Huber, 2006b]; Ein solches Angebot würde nicht wirklich einem Verhandlungsleitbild entsprechen, sondern eher einem Informationsportal (z.B. http://www.comparis.ch)
[59] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 35] und [Huber und Burckhardt, 2005, Seite 4]
[60] Siehe Kapitel 2.4.2.3
[61] Ein Beispiel ist die Makleragentur *MLP AG* (http://www.mlp.de)
[62] Siehe [MLP, 2005]

Leitidee des Service- sowie des Integrationsleitbildes[63] dar und erweitert nach dem *3-Ebenen-Konzept von Haller* die Kern-Marktleistung der Versicherung um erweiterte Leistungen.[64] Die Leitidee des Gesamtabsicherungsleitbildes könnte folgendermassen umschrieben werden:

> Die Beratung und der Verkauf der Versicherungslösung erfolgt in Zusammenhang mit versicherungsverwandten Produkten, um dem Kunden eine hohe Gesamtabsicherung sowie eine hohe Serviceorientierung zu gewährleisten.

Eine mögliche Ausprägung der Leitsatzattribute des Gesamtabsicherungsleitbildes ist in Abbildung 5.8 ersichtlich, welche aber nicht auf empirischen Grundlagen, sondern auf Überlegungen des Autors beruhen.

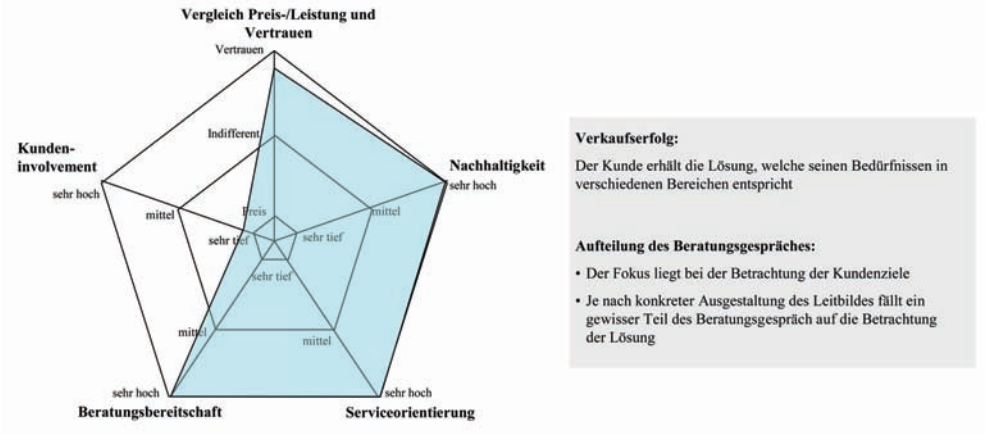

Abbildung 5.8: Das Gesamtabsicherungsleitbild[65]

Die Leitsatzattribute eines solchen Gesamtabsicherungsleitbildes könnten ähnlich ausgeprägt sein wie die Leitsatzattribute beim Serviceleitbild, mit dem Unterschied, dass neben den reinen Versicherungsleistungen auch andere versicherungsfremde Produkte (wie z.B. Darlehensmanagement) angeboten werden. Im Gegensatz zum Integrationsleitbild, dass auch Leistungen verschiedener Anbieter integriert, bezieht sich das Gesamtabsicherungsleitbild nicht auf einen bestimmten Kundenprozess, sondern auf versicherungsähnliche Dienstleistungen, welche den Kunden ideal und perfekt aufeinander abgestimmt absichern sollen (Vermögen, Vorsorge, Erbschaft, etc.). Somit wäre nicht nur die *Nachhaltigkeit* und die *Serviceorientierung* sehr hoch, sondern auch die *Beratungsbereit-*

[63] Siehe Kapitel 5.3.1 und Kapitel 5.4.2
[64] Siehe Kapitel 2.4.3.2
[65] Eigene Darstellung

schaft, da verschiedene Bereiche des Kunden abgedeckt werden müssten. Dabei spielt das *Preis- / Leistungsverhältnis* eine untergeordnete Rolle, da der Kunde ein sehr hohes *Vertrauen* in das Versicherungsunternehmen haben muss. Dabei zielt das Gesamtabsicherungsleitbild auf Kunden ab, welche ein geringes bis sehr geringes *Involvement* aufweisen und in vielen versicherungsspezifischen und versicherungsverwandten Branchen Hilfe suchen. Der mögliche *Verkaufserfolg* ist, dass der Kunde in verschiedenen Bereichen die, seinen Bedürfnissen entsprechende, Lösung bekommt. Wie auch beim Serviceleitbild würde bei der *Aufteilung des Beratungsgespräches* der Fokus auf die Kundenziele ausgerichtet sein, wobei je nach Ausgestaltung und der konkret angebotenen Dienstleistungen mehr oder weniger Zeit für die Besprechung der Lösung in Anspruch genommen wird. Dabei wäre eine *langjährige Beziehung* zum selben Berater sicher wünschenswert, damit der Kunde eine Ansprechperson hat, welcher in gegebenenfalls bei Problemen an Experten weiterleiten könnte. Ein solches Leitbild würde sich sehr wahrscheinlich eher nach vermögenden Kunden ausrichten, die einerseits einen Bedarf an verschiedenen Lösungen haben, und andererseits eine Umsetzung sonst für das Versicherungsunternehmen nicht lohnenswert wäre.[66] Auch sollte das Versicherungsunternehmen den Kunden sehr gut kennen *(Know Your Customer)*, da der Kunde unterschiedliche Bedürfnisse in unterschiedlichen Bereichen hat.

5.5 Unterschiede zwischen KMU- und Privatkundenberatung

Kapitel 5.5.2 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 [Burckhardt, 2006a] hervor, wobei dieses Kapitel in Zusammenarbeit mit *Samuel Burckhardt* 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 gefragt, weil Berater in ihrer Laufbahn üblicherweise zuerst Privatkunden betreuen und erst zu einem späteren Zeitpunkt auch KMU-Kunden beraten.[67]

[66] Hierbei kann wieder auf das Beispiel der Firma *MLP AG* hingewiesen werden, welche ihre Beratungsleistung insbesondere auf Akademiker und anspruchsvolle Kunden beschränkt [MLP, 2006].

[67] Siehe KMU-Unterschied 16 von Berater B5 in [Burckhardt, 2006b]

5.5.1 Unterschiedliche Beratungsprozessvoraussetzungen

Die Art der Beratung sei nach Ansicht eines Beraters grundsätzlich die gleiche für KMU wie für Privatpersonen.[68] So werden oft auch KMU-Beratungen gemeinsam mit der Privatkundenbetrachtung des Geschäftsinhabers geführt, was insbesondere bei sehr kleinen Unternehmen der Fall sein dürfte.[69] Im Folgenden werden einige Punkte beschrieben, bei denen Unterschiede identifiziert werden konnten:

- **Anforderungen:** Die Fachkompetenz muss bei KMU-Beratern eher höher sein.[70] Gerade weil die Situation im KMU-Bereich immer wieder eine neue ist,[71] ist es fachlich anspruchsvoller, auf schnelle und kompetente Weise Fragen zu beantworten.

- **Aufwand:** Gemäss mehreren Aussagen müssen bei KMU mehr Risiken berücksichtigt werden, weshalb im Allgemeinen die Intensität der Beratung höher sei.[72] Der damit verbundene Aufwand müsse jedoch nicht zwingend grösser sein.[73] 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.[74] 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.[75] 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.[76] Dies könnte sich damit erklären lassen, dass bei einer Gruppenversicherung weniger auf das einzelne Individuum und dessen Lebenssituation eingegangen wird.

[68] Siehe KMU-Unterschied 21 von Berater B8 in [Burckhardt, 2006b]
[69] Siehe KMU-Unterschied 11 der Berater B4 und B9 in [Burckhardt, 2006b]
[70] Siehe KMU-Unterschied 7 der Berater B2, B5, B6 und B7 in [Burckhardt, 2006b]
[71] Siehe KMU-Unterschied 1 von Berater B1 in [Burckhardt, 2006b]
[72] Siehe KMU-Unterschied 2 der Berater B1, B2, B8 und B9 in [Burckhardt, 2006b]
[73] Siehe KMU-Unterschied 13 der Berater B4 und B6 in [Burckhardt, 2006b]
[74] Siehe KMU-Unterschied 8 der Berater B2 und B6 in [Burckhardt, 2006b]
[75] Siehe KMU-Unterschied 22 von Berater B9 in [Burckhardt, 2006b]
[76] Siehe KMU-Unterschied 12 der Berater B4 und B5 in [Burckhardt, 2006b]

- **Person des Beraters:** Im KMU-Geschäft sei eine gute Beziehung zum Kunden noch entscheidender als bei Privatpersonen.[77] Laut einer Kundenaussage könnte dies daran liegen, dass gerade die Sachversicherung im Privatkundenbereich eine relativ triviale Sache sei, bei welcher die Person des Beraters wenig entscheidend wirke.[78] Daneben gäbe es für Geschäftskunden so viele Aspekte zu beachten, dass ein Vertrauen in das Können des Beraters wichtiger sei.[79]

- **Marktsituation und Provisionierung:** Allgemein wird der KMU-Bereich als ein „pickelharter" Verdrängungswettbewerb beschrieben,[80] bei dem auch Vernetzungen ausgenützt werden,[81] um Policen zu verkaufen. So könnte z.B. eine Auftragsvergabe an KMU 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".[82] 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.[83] Ausserdem sind Berater abhängiger von einzelnen Kunden im KMU-Geschäft,[84] weil das Prämienvolumen allgemein grösser ist als bei Privatpersonen.

5.5.2 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.

Beim Beratungsleitbild ist das Kundeninvolvement bei KMU 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

[77] Siehe KMU-Unterschied 9 von Berater B3 in [Burckhardt, 2006b]
[78] Siehe KMU-Unterschied 23 von Kunde K9 in [Burckhardt, 2006b]
[79] Siehe KMU-Unterschied 24 von Kunde K9 in [Burckhardt, 2006b]
[80] Siehe KMU-Unterschied 5 der Berater B1, B3 und B6 in [Burckhardt, 2006b]
[81] Siehe KMU-Unterschied 4 von Berater B1 in [Burckhardt, 2006b]
[82] Siehe KMU-Unterschied 6 von Berater B2 in [Burckhardt, 2006b]
[83] Siehe KMU-Unterschied 17 von Berater B5 in [Burckhardt, 2006b]
[84] Siehe KMU-Unterschied 18 von Berater B6 in [Burckhardt, 2006b]

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 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 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 möglich 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.

5.6 Zwischenfazit und Ausblick

Durch die Auswertung und Interpretation der erfassten empirischen Daten kann die Leitbildthese[85], dass unterschiedliche Beratungsprozessleitbilder existieren und neue Leitbilder aufgrund von Kundenerwartungen denkbar wären, bestätigt werden. Dabei wurden das Service-, Verkaufs-, Beratungs- und Selbstbedienungsleitbild als existierende Leitbilder identifiziert. Durch die Erwartungen der Kunden, Literaturstudium und Praxisbeobachtungen konnten als neue Leitbilder das Kontroll-, Integrations-, Verhandlungs- und Gesamtabsicherungsleitbild gefunden werden.

Das Serviceleitbild beschreibt einen Beratungsprozess, bei dem der Berater dem Kunden Gesamtlösungen zu verkaufen versucht, damit sich der Kunde mit einem geringen Involvement selbst wenig um die Versicherungsthematik kümmern muss. Dabei spielt das Vertrauen eine wichtig Rolle, da basierend auf der Situationsanalyse der Berater selbständig eine Versicherungslösung für den Kunden erstellt.

Das Verkaufsleitbild ist für Kunden mit einem eher geringen Involvement geeignet, die einen spezifischen Bedarf durch geeignete Versicherungsprodukte abgedeckt haben wollen. Um den Beratungsprozess möglichst effizient zu gestalten fällt die Serviceorientierung gering aus und der Fokus liegt auf dem Verkauf einzelner Produkte.

Mit Hilfe des Beratungsleitbildes können Kunden bedient werden, bei denen bei der Beratung vor allem die Diskussion der Lösung im Vordergrund steht. Diese kollektive Lösungserarbeitung benötig vom Kunden ein hohes Involvement und vom Berater eine hohe Beratungsbereitschaft. Da intensiv Lösungen diskutiert werden, ist das Vertrauen und eine langfristige Beziehung zum Berater ein wichtiger Bestandteil.

Das Selbstbedienungsleitbild ermöglicht es Kunden auf einfache Weise ein Versicherungsprodukt zu erwerben, indem dieser das gewünschte Versicherungsprodukt über das Internet oder Call-Center selbst erwirbt. Dabei wird der Kunde nicht durch einen Berater unterstützt, der seinen Bedarf identifiziert und mögliche Lösungen vorschlägt.

Mittels dem Kontrollleitbild können kritische Kunden auf sachlicher Basis bedient werden. Obwohl der Kunde über ein hohes Involvement verfügt, liegt der Fokus bei der Beratung auf der Besprechung der Ziele. Die sachliche Diskussion der Lösung und der Produktbetrachtung gibt dem Kunden die Möglichkeit, den Berater zu kontrollieren, um somit ein gutes Preis- / Leistungsverhältnis des Versicherungsproduktes zu bekommen.

[85] Siehe Kapitel 4.3

Das Integrationsleitbild erweitert die Dienstleistungen des Versicherungsunternehmens auch auf andere Branchen aus, indem das Versicherungsunternehmen als Spezialist in einem Themengebiet verschiedene Leistungen von Drittanbietern integriert. Dabei steht vor allem die Serviceorientierung im Vordergrund, um Kunden, denen das Vertrauen sehr wichtig ist, möglichst viele Arbeiten in verschiedenen Bereichen abzunehmen.

Beim Verhandlungsleitbild werden Versicherungsprodukte ohne Beratung verkauft, um hoch involvierte und auf den Preis fokussierte Kunden bezüglich des spezifischen Bedarfs zu bedienen.

Das Gesamtabsicherungsleitbild schliesslich stellt den Kunden mit einem niedrigen Involvement ein Komplettpaket von versicherungsverwandten Produkten zur Verfügung. Dabei wird anhand der Situationsanalyse der Kunde optimal bedient, um sowohl nachhaltige Lösungen zu verkaufen als auch eine hohe Serviceorientierung zu garantieren. Die hohe Beratungsbereitschaft fliesst dabei in die Serviceorientierung ein, da der Kunde auch zu versicherungsverwandten Produkten bzw. Dienstleistungen immer eine Ansprechsperson hat.

Diese Leitbilder zeigen somit Handlungshilfe für den Berater und / oder das Versicherungsunternehmen auf, um verschiedene Erwartungen der Kunden bezüglich der Gestaltung des Beratungsprozesses zu umschreiben. Das gibt dem Versicherungsunternehmen die Möglichkeit den Beratungsprozess effektiver auf die Kunden abzustimmen und ermöglicht damit neben einer höheren Kundenzufriedenheit auch Differenzierungspotenzial gegenüber Mitbewerbern auszuschöpfen. Für eine effiziente Umsetzung dieser Leitbilder aber, müssen zuerst die Ineffizienzen der Beratungsprozesse mit Hilfe von Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden.

Kapitel 6

Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten im Beratungsprozess

6.1 Einführung und Vorgehensweise

Anhand der durchgeführten Workshops und den Berater- sowie Kundeninterviews konnten verschiedene Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten des Beratungsprozesses identifiziert werden.[1] Dabei werden die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten getrennt in zwei Unterkapiteln vorgestellt und um einen besseren Überblick zu erlangen anhand des im Kapitel 3.4.3.3 vorgestellten Beratungsprozessmodell strukturiert dargestellt. Des Weiteren wurde versucht mit Hilfe von bestimmten Themengebieten die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten weiter zu strukturieren.

Das Resultat der Analyse des Gaps β^2 ist neben der Identifikation von Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten, welche auf Ineffizienzen im Beratungsprozess hinweisen, auch eine qualitative Einschätzung der Relevanz der Probleme bzw. die Eignung der Verbesserungsmöglichkeiten für die einzelnen bestehenden Leitbilder. Dabei wird bewusst nur eine Einschätzung der existierenden Leitbilder vorgenommen, da die neuen Leitbilder nicht beobachtet werden konnten und daher auch keine eigentlichen Probleme bzw. Verbesserungsmöglichkeiten für diese existieren. Erst im darauf folgenden Kapitel 7 werden IT-gestützte Lösungen der Probleme und IT-gestützte Umsetzungen der Verbesserungsmög-

[1] Die Analyse der Daten basiert auf dem Dokument [Huber, 2006c], in welchem auch die Quellen der verschiedenen Aussagen angegeben wurden. Falls in den folgenden Unterkapiteln spezifische Aussagen von Kunden und Beratern erwähnt werden, wird direkt ein Hinweis darauf gegeben, in welchem Dokument diese zu finden sind.

[2] Siehe Kapitel 4.4.3

lichkeiten sowohl für die existierenden als auch für die neuen Leitbilder in Betracht gezogen.

6.2 Probleme im Beratungsprozess

Wie bereits in der Einführung beschrieben, erfolgt die Darstellung der Probleme anhand dem Beratungsprozessmodell, wobei aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten die Identifikations- und Vorbereitungsphase sowie die Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase zusammengefasst werden.

6.2.1 Probleme in der Identifikations- und Vorbereitungsphase

Die Probleme in der Identifikations- und Vorbereitungsphase werden im Folgenden in die Bereiche Akquisition, Berater- und Kundenvorbereitung sowie Daten und Kundeninformationen unterteilt.

6.2.1.1 Akquisition

Einzelne Versicherungsunternehmen[3] bieten bereits auf ihrer Webseite Möglichkeiten an, dass der Kunde durch ein Formular mit der Versicherung in Kontakt treten und Fragen oder Interessen an bestimmten Produkten bzw. an einem Kundengespräch anbringen kann, worauf sich das Versicherungsunternehmen dann auf dem, vom Kunden gewünschten, Kontaktkanal meldet (Call-back Möglichkeit). Wie aber ein Kundeninterview ergeben hat[4], erfolgte auf eine solche Internetanfrage um Rückruf keine Antwort. Diese Problematik könnte bei allen vier bestehenden Leitbildern auftreten, da sich Kunden bei jedem dieser Leitbilder auch selbst akquirieren können.

Ein weiteres Problem nach einem Berater[5] ist, dass der „Aufhänger" bei der Akquisition von Neukunden nicht den Kundenbedürfnissen entspricht und somit bei Marketingaktionen (z.B. via Post) keine kundengruppenspezifische und auf den Kunden abgestimmte Angebote gemacht werden. Auch dieses Problem kann je nach Ausgestaltung der Marketingaktion allen Leitbildern zugerechnet werden. Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang ist, dass die Akquisition von Neukunden vom Innendienst ausser mit Hilfe von generellen Aktionen[6] wenig unterstützt wird, und die Berater daher auf sich alleine gestellt sind.[7] Dieses Problem kann nur bei den Leitbildern auftreten, bei denen der Berater aktiv

[3] Siehe z.B. http://www.baloise.ch/
[4] Siehe [Huber, 2006m, Seite 4]
[5] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 2]
[6] Z.B. kann dies ein Gutschein für eine Gesamtberatung sein.
[7] Siehe [Huber, 2006i, Seite 6]

Kunden akquiriert, d.h. bei allen Leitbildern ausser dem Selbstbedienungsleitbild. Tabelle 6.1 bietet einen Überblick über die Probleme bei der Akquisition und welche bestehenden Leitbilder davon beeinflusst sein könnten.

Akquisition -Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Auf Internet-Anfragen (Callback-Funktion, Forumlare, E-Mail) erfolgt keine Antwort	●	●	●	●
Marketingaktionen nicht auf Kunden abgestimmt	●	●	●	●
Die Akquisition von Neukunden erfolgt mit wenig Unterstützung des Innendienstes	●	●	●	○

Legende:

● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.1: Probleme: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Akquisition)[8]

6.2.1.2 Berater- und Kundenvorbereitung

Die ungenügende Vorbereitung des Beraters auf ein Kundengespräch ist ein weiteres Problem, das bei allen Leitbildern ausser bei dem Selbstbedienungsleitbild auftreten kann. Dies weil keine oder nur sehr wenig Vorbereitungszeit besteht[9], die Adresse des Kunden falsch ist[10], zuwenig Offerten berechnet wurden[11], die Unterlagen fehlerhaft vorbereitet wurden[12] oder die Gesamtanalyse des Beraters basierend auf falschen Grunddaten berechnet wurde[13]. Auch treten Probleme bei der Terminierung des Beratungsgesprächs auf, indem etwa der Kunde beim Kundengespräch selbst auf einen neuen Termin drängt[14] oder die Zeitangaben für das Kundengespräch nicht angegeben wurden[15].

Obwohl bei den Beraterinterviews vier von fünf Berater angegeben haben, dass sie die Erwartungen an den Beratungsvorgang / -prozess und die Erwartungen an den Beratungswunsch des Kunden vor dem Kundengespräch nachfragen, treten auch hier verschiedene Probleme auf, die auf eine ungenügende Besprechung der Kundenerwartungen bezüglich des Beratungsprozesses und/oder des Beratungswunsches zurückzuführen sind. So kann es vorkommen, dass der Berater das Kundengespräch beim Kunden mit und ohne Notebookeinsatz vor-

[8] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[9] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 5]
[10] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 6]
[11] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 5]
[12] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 4]
[13] Siehe [Huber, 2006d, Seite 3]
[14] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 2]
[15] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 7]

bereitet[16] oder der Kunde während dem Kundengespräch Informationen oder Unterlagen suchen gehen muss, weil er für eine spezifische Frage an den Berater nicht alle Unterlagen zur Verfügung hat[17]. Aus den beiden Workshops mit verschiedenen Beratern sind zu diesem Themengebiet noch weitere Probleme erwähnt worden, wie u.a. dass Kunde und Berater verschiedene Vorstellungen über das Gesprächsziel haben[18], der Kunde sich zuwenig Zeit für ein Kundengespräch nimmt[19] und dass der Kunde eigentlich keine Versicherung abschliessen, sondern nur verschiedene Versicherungsleistungen miteinander vergleichen will[20].

Auf Seiten der Kundenvorbereitung konnten zwei Probleme festgestellt werden. Zum einen wurde in einem Workshop erwähnt, dass der Kunde vor dem Kundengespräch die Internetseite des Versicherungsunternehmens aufgesucht, aber das Wesentliche nicht gefunden hat.[21] Zum anderen kann es vorkommen, dass der Kunde die notwendigen Unterlagen nicht bereitgestellt hat, obwohl er eventuell darauf hingewiesen worden ist.[22] Das erste Problem ist beim Serviceleit- und dem Verkaufsleitbild, im Gegensatz zum Beratungsleitbild, nur mittel relevant, da der Kunde über ein geringes Involvement verfügt. Die Tabelle 6.2 bietet einen kurzen Überblick über die Probleme und deren Zuteilung zu den Leitbildern.

Berater- und Kundenvorbereitung - Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Der Berater bereitet sich ungenügend auf das Beratungsgespräch vor	●	●	●	○
Probleme bei der Terminierung des Beratungsgesprächs	●	●	●	○
Ungenügende Besprechung der Kundenerwartungen bezüglich Beratungsprozess und/oder Beratungswunsch	●	●	●	○
Die Internetseite ist nicht benutzergerecht ausgestaltet (Informationen werden nicht gefunden)	◖	◖	●	●
Notwendige Unterlagen auf Kundenseite wurden nicht vorbereitet	●	●	●	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.2: Probleme: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Berater- und Kundenvorbereitung)[23]

[16] Siehe [Huber, 2006h, Seite 7]
[17] Siehe [Huber, 2006e, Seite 3]
[18] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 4]
[19] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 3]
[20] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 5]
[21] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 6]
[22] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 3]
[23] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]

6.2.1.3 Daten und Kundeninformationen

Es konnten insgesamt drei Probleme im Daten- bzw. Kundeninformationsbereich der Identifikations- und Vorbereitungsphase identifiziert werden. Bei einem Kundengespräch konnte beobachtet werden, dass der Berater nicht genau über die Familiensituation informiert war, obwohl bereits ein Jahr zuvor ein Kundengespräch mit dieser Familie stattgefunden hat (z.B. Wann war die Heirat?).[24] dieses Problem ist insbesondere beim Service- und Beratungsleitbild relevant, da der Beraten den Kunden gut kennen sollte (Know Your Customer). Beim Verkaufsleitbild ist dies aufgrund der geringeren Wichtigkeit der Kundenkenntnis nur mittel relevant.

Beim Workshop wurde ein weiteres Problem identifiziert. Es kann vorkommen, dass der Kunde nicht alle Daten im Voraus dem Berater zur Verfügung stellen will[25]. Dieses Problem ist für alle Leitbilder, ausser dem Selbstbedienungsleitbild relevant, da der Berater sich durch die fehlenden Informationen nicht optimal auf das Kundengespräch vorbereiten kann. Tabelle 6.3 gibt einen Überblick über die Probleme bezüglich der Daten und Kundeninformationen.

Daten / Kundeninformationen -Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Der Berater ist über die Familiensituation nicht genau informiert, obwohl bereits ein Jahr zuvor ein Beratungsgespräch stattgefunden hat (Heirat, u.s.w.)	●	◖	●	○
Kunde will nicht alle Daten im Voraus zur Verfügung stellen	●	●	●	○

Legende:

● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.3: Probleme: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Daten und Kundeninformationen)[26]

6.2.2 Probleme in der Phase des Kundengesprächs

Die Probleme im Kundengespräch werden in die Unterkapitel Methodik und Kompetenz, Interaktion zwischen Berater und Kunden sowie in den IT- und Materialieneinsatz unterteilt.

6.2.2.1 Methodik und Kompetenz

Im Bereich der Methodik und Kompetenz des Beraters konnte eine Reihe von Problemen identifiziert werden, welche auf die Fach-, Sozial- oder Methoden-

[24] Siehe [Huber, 2006d, Seite 3]
[25] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 8]
[26] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]

kompetenz zurückzuführen sind.[27] So u.a. dass das Kaufsignal im richtigen Moment verpasst wurde[28], die Fragetechnik mangelhaft ist[29], der Berater zuwenig überzeugend und emotional im Gespräch ist[30] oder der Berater die *Unique-Selling-Proposition (USP)*[31] nicht kennt[32].

Im Gegensatz zu allen drei anderen Leitbildern spielt die Fachkompetenz beim Beratungsleitbild eine weniger dominante Rolle, da sich der Kunde schon im Voraus intensiv mit Versicherungslösungen auseinandersetzt. Beim Selbstbedienungsleitbild ist die Fachkompetenz wichtig, da dabei meistens nur Fragen zu den Produkten auftreten. Hingegen spielt die Sozial- und Methodenkompetenz nur in jenen Leitbildern eine Rolle, bei denen eine physische oder gleichwertige Interaktion zwischen Berater und Kunde besteht.[33] Eine Übersicht über die Probleme und deren Relevanz bei den verschiedenen Leitbildern ist in Tabelle 6.4 ersichtlich.

Methodik und Kompetenz-Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Berater verfügt über zuwenig Fachkompetenz	●	●	◖	●
Berater verfügt über zuwenig Sozialkompetenz	●	●	●	○
Berater verfügt über zuwenig Methodenkompetenz	●	●	●	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.4: Probleme: Kundengespräch (Methodik und Kompetenz)[34]

6.2.2.2 Interaktion zwischen Berater und Kunde während dem Kundengespräch

Bei der Interaktion zwischen Berater und Kunde[35] konnten insgesamt zehn verschiedene Probleme identifiziert werden. Negative Erfahrungen des Kunden bei früheren Beratungsgesprächen können einen negativen Einfluss auf das Klima zwischen Berater und Kunde haben.[36] Dies wirkt sich auf alle Leitbilder aus,

[27] Siehe [Huber, 2006c]
[28] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 4]
[29] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 6]
[30] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 8]
[31] Nach [Trendbüro, 2001], ist das *USP „ein Alleinstellungsmerkmal, ein Nutzenversprechen, das ein Produkt gegenüber anderen auszeichnet und nicht ohne weiteres kopiert werden kann.[..] Das geschieht über die Formulierung eines Zusatznutzens, der (meist) auf die Gefühlsebene des Konsumenten abzielt".*
[32] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 6]
[33] Erläuterung und Details zu Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz sind in Kapitel 3.2.3
[34] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[35] Siehe dazu auch als theoretische Grundlage Kapitel 3.4.2.3
[36] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 7]

da durch schlechte Erfahrungen mit Beratern immer auch die Beziehung zum Versicherungsunternehmen beeinflusst wird.[37] Das Erstellen von Offerten ohne die Absprache mit dem Kunden kann beim Kunden das Gefühl erwecken, dass ein bestimmtes Produkt nach klaren Vorstellungen des Beraters verkauft werden muss.[38] Dies ist bei allen Leitbildern ausser dem Selbstbedienungsleitbild (keine Kundengespräch in diesem Sinne) relevant, wobei ausschliesslich im Serviceleitbild die Kunden gerne Offerten im Voraus berechnet haben möchten, wenn der Berater ihre Bedürfnisse kennt.[39]

Im Laufe des Beratungsgesprächs kann es vorkommen, dass die Informationen, die der Berater dem Kunden liefert, nicht den Bedürfnissen des Kunden entsprechen[40] - Sei dies, weil der Kunde durch lange und unstrukturierte Erklärungen verunsichert wird[41], Fragen zur Kündigung nicht genau erläutert werden[42], der Kunde die Zusammenhänge nicht sieht[43] oder der Kunde dem Tempo des Beraters nicht gewachsen ist[44]. Dieses Problem ist unabhängig von einem spezifischen Leitbild und ist eventuell nur beim Selbstbedienungsleitbild weniger relevant, wobei sich dabei die Interaktion meistens auf die Erklärung bestimmter Produkte und Lösungen beschränkt. Eine ungenügende oder sogar nicht durchgeführte kundenorientierte Bedürfnisabklärung sowie eine fehlende umfassende Beratung[45] kann beim Service- wie auch beim Beratungsleitbild ein grosses Problem darstellen, da nachhaltige und auf den Kunden zugeschnittene Lösungen verkauft werden sollten. Beim Verkaufsleitbild hingegen, ist nur die Bedürfnisabklärung für einen spezifischen Bedarf wichtig, aber nicht die umfassende Beratung des Kunden. Das Problem, dass die Produkte zuwenig genau erklärt werden[46], kann bei allen Leitbildern vorkommen, wobei dies beim Beratungs- und Selbstbedienungsleitbild aufgrund des Involvements weniger ausschlaggebend ist. Dieses Problem bestätigt die Erwartungen der Kunden, dass bei den bestehenden Leitbildern vermehrt der Fokus auch auf die Erklärungen des Produkts gelegt werden sollte.[47]

Weiter kann es vorkommen, dass beim Beratungsprozess sich der Kunde Vergleiche anderer Versicherungsunternehmen wünscht[48] oder von sich aus falsche

[37] Für den Einfluss des Beraters auf die Kundenzufriedenheit siehe Kapitel 3.4.2.2
[38] Siehe [Huber, 2006j, Seite 4]
[39] Siehe [Huber, 2006p, Seite 4]
[40] Siehe [Huber, 2006c]
[41] Siehe [Huber, 2006g, Seite 7]
[42] Siehe [Huber, 2006f, Seite 2]
[43] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 6]
[44] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 7]
[45] Siehe [Huber, 2006c]
[46] Siehe dazu [Huber, 2006f, Seite 2], wo die Kunden bereits über viele Jahre das gleiche Versicherungsprodukt besitzen, aber über dieses immer noch nicht richtig informiert sind.
[47] Siehe Kapitel 5
[48] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 3]

Produkte miteinander vergleicht[49]. Dieses Problem ist bei allen Leitbildern ausser dem Selbstbedienungsleitbild relevant. Im Selbstbedienungsleitbild vergleicht der Kunde eventuell bereits im Vorfeld selbständig die Versicherungsleistungen. Spezifische Probleme des Service-, Verkaufs- und Beratungsleitbildes sind das gleich am Kundengespräch anschliessende Ausfüllen des Qualitätsbogens[50], die langwierige und zeitaufwendige Datenerfassung (z.B. Ausfüllen der Gesundheitsfragen)[51] und die zu geringe Flexibilität und Entscheidungsfreiheit des Berater während des Beratungsgesprächs in Bezug auf den Handlungsspielraum für bestimmte Versicherungslösungen.[52] Tabelle 6.5 liefert einen Überblick über die oben vorgestellten Probleme und deren Relevanz für die bestehenden Leitbilder.

Interaktion zwischen Kunde und Berater-Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Kunde hat schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht	●	●	●	●
Offertenberechnung bzw. Vorbereitung des Beraters ohne Absprache mit Kunden problematisch, da dem Kunden das Gefühl gegeben wird, dass unbedingt ein spezifisches Produkt nach den Vorstellungen des Beraters verkauft werden muss	◖	●	●	○
Die Informationen des Beraters entsprechen nicht den Bedürfnissen des Kunden	●	●	●	◖
Keine oder ungenügende kundenorientierte Bedürfnisabklärung	●	◖	●	○
Keine umfassende Beratung	●	○	●	○
Produkte werden zuwenig genau erklärt	●	●	◖	◖
Der Kunde wünscht Vergleiche anderer Gesellschaften	●	●	●	○
Qualitätsbogen wird direkt nach langem Beratungsgespräch ausgefüllt	●	●	●	○
Datenerfassung und Antragsunterschreibung dauert zu lange	●	●	●	○
Zu wenig Flexibilität und Entscheidungsfreiheit des Beraters	●	●	●	○

Legende:

● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.5: Probleme: Kundengespräch (Interaktion zwischen Berater und Kunde)[53]

6.2.2.3 IT- und Materialieneinsatz

Das Fehlen eines Nachschlagewerkes im Kundengespräch wurde in Bezug auf den IT- und Materialieneinsatz bemängelt.[54] Ein solches Problem könnte sowohl im

[49] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 5]
[50] Siehe [Huber, 2005a, Seite 3]
[51] Siehe [Huber, 2005a, Seite 3] und [Huber, 2006l, Seite 4]
[52] Siehe [Huber, 2006h, Seite 4]
[53] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[54] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 8]

Service-, Beratungs- wie auch Verkaufsleitbild auftreten, wenn der Berater auf spezifische und detaillierte Fragen des Kunden antworten soll. Bei der Teilnahme an einem Kundengespräch konnte weiter beobachtet werden, dass der Berater zuerst ausrechnen musste, wie viel der Kunde für eine Versicherung bezahlen müsste, da dies aus den verfügbaren Unterlagen nicht ersichtlich war (und dies obwohl der Berater schon im Voraus eine Verlängerung jener Versicherung anstrebte).[55] Solche Situationen sowie das Problem, dass keine Verkaufsunterlagen bzw. Präsentationsmappen verfügbar sind[56], spielen insbesondere bei Leitbildern mit einer physischen Interaktion zwischen Kunde und Berater eine Rolle.

In Bezug auf den IT-Einsatz im Kundengespräch können verschiedene Probleme identifiziert werden, welche unabhängig von den jeweiligen Leitbilder sind (ausgeschlossen das Selbstbedienungsleitbild). Viele Probleme beinhalten die Problematik des Notebookeinsatzes im Kundengespräch - So u.a., weil der Computer das Gespräch verlangsamt[57] und nur „herumgespielt" wird[58], mit dem Einsatz des Computers der rote Faden verloren geht[59], die Installation beim Kunden mühsam ist[60], das Notebook nur für die Dateneingabe gebraucht wird[61] oder die Berater damit nicht umgehen können und somit dem Kunden nicht mehr zugehört wird[62]. Auf der Seite der Software besteht das Problem, dass die Berater gewisse Programme für Berechnungen oder Dateneingaben nicht verwenden können, weil die Applikationen entweder nur im Internet verfügbar sind oder aber das gewünschte Programm auf dem Notebook nicht vorhanden ist.[63]

Es wurde auch erwähnt, dass die Verkaufsunterlagen den Kunden nicht entsprechen, weil diese zu umfangreich und zu detailliert sind[64] oder Hochglanzprospekte als Präsentationsmaterial verwendet werden[65]. Dieses Problem kann bei allen Leitbildern auftreten, wobei im Selbstbedienungsleitbild damit vor allem die Darstellung der Informationen auf der Webseite gemeint sein könnten. Ein kleineres Problem, das bei der Teilnahme am Kundengespräch beobachtet werden konnte ist, dass der Berater dem Kunden bei einer Gesamtabsicherung einen neuen Ordner für die Strukturierung aller Versicherungen und steuerlichen Informationen zur Verfügung gestellt hat, obwohl dies bereits beim letzten

[55] Siehe [Huber, 2006f, Seite 3]
[56] Siehe [Huber, 2006i, Seite 7]
[57] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 25]
[58] Siehe [Huber, 2005c, Seite 6]
[59] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 26]
[60] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 4]
[61] Siehe [Huber, 2006o, Seite 5]
[62] Siehe [Huber, 2006s, Seite 9]
[63] Siehe [Huber, 2005b, Seite 7] und [Huber, 2006h, Seite 6]
[64] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 3]
[65] Siehe [Huber, 2006n, Seite 4]

Gespräch im vorherigen Jahr gemacht wurde.[66] Darin liegt die Gefahr, dass die Unterlagen nicht einheitlich abgelegt werden. Dieses Problem dieser zusätzlichen Dienstleistung ist beim Service- wie auch Beratungsleitbild relevant, da bei diesen Leitbildern eine Gesamtabsicherung sowie eine langjährige Kundenbeziehung erreicht werden soll und daher eine solche zusätzliche Dienstleistung oftmals erfolgen kann. Die Tabelle 6.6 gibt einen Überblick über die oben erwähnten Probleme.

IT- und Materialieneinsatz-Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Keine Nachschlagewerke vorhanden	●	●	●	○
Keine umfassende Informationen über ein bestimmtes zu verkaufendes Produkt vorhanden	●	●	●	○
Keine Verkaufsunterlagen bzw. Präsentationsmappe verfügbar	●	●	●	○
Software kann beim Beratungsgespräch nicht verwendet werden	●	●	●	○
Problematik des Notebookseinsatz im Beratungsgespräch	●	●	●	○
Verkaufsunterlagen entsprechen den Kunden nicht	●	●	●	●
Versicherungsordner wird immer erneuert	●	◖	●	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.6: Probleme: Kundengespräch (IT- und Materialieneinsatz)[67]

6.2.3 Probleme in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase

Die Probleme in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase werden in die zwei Bereiche Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst sowie die Kundenbetreuung unterteilt.

6.2.3.1 Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst

Beim Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase wurden insgesamt vier Probleme beobachtet. Alle diese Probleme betreffen alle Leitbilder ausser dem Selbstbedienungsleitbild, da es sich dabei um einen Direktvertrieb handelt und somit nur der Innendienst davon betroffen ist.

Einige Berater kritisieren die Arbeitsteilung zwischen Innen- und Aussendienst[68], bei der die Berater immer mehr Aufgaben selbst übernehmen müssen und weniger vom Innendienst unterstützt werden[69] und dadurch Anreize geschaffen werden die Beratungsgespräche auf ein Minimum zu reduzieren[70]. Auch

[66] Siehe [Huber, 2005a, Seite 2]
[67] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[68] Siehe Kapitel 2.4.2.2.1
[69] Siehe [Huber, 2005d, Seite 7]
[70] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 7]

wird bemängelt, dass der Innendienst den Kunden direkt, ohne Umweg über den Berater, kontaktiert, obwohl sie diesen gar nicht kennen[71]. Ein Problem, welches in eine ähnliche Richtung geht ist, dass bei der Folgeterminierung bzw. Verlängerung von Versicherungsverträgen alles vom Innendienst übernommen wird und somit dem Berater die Möglichkeit verloren geht weitere Kontakte zu initiieren.[72] Die Bürokratie des Innendienstes, welche z.B. wegen Kleinigkeiten Anträge in Papierform wieder retour schicken[73] werden als weitere Probleme angesehen. Eine Übersicht über die Probleme ist in Tabelle 6.7 ersichtlich.

Arbeitsfluss-Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Arbeitsteilung zwischen Aussendienst und Innendienst	●	●	●	○
Bei der Folgeterminierung bzw. Verlängerung von Versicherungsverträgen wird alles vom Innendienst übernommen, und somit geht die Möglichkeit für den Berater verloren, weitere Kontakte zu initiieren	●	●	●	○
Anträge werden wegen Kleinigkeiten zurückgeschickt	●	●	●	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.7: Probleme: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Arbeitsfluss)[74]

6.2.3.2 Kundenbetreuung

Bei der Kundenbetreuung konnten zwei wichtige Probleme beobachtet werden. Einerseits erfolgt die Beratung in vielen Fällen nicht proaktiv, d.h. der Kunde wird oft nur dann betreut, wenn dieser ein Anliegen hat[75] oder der Kunde fühlt sich im Laufe der Jahre überversichert, weil keine fortlaufende Bedürfnisabklärung erfolgt ist und sich die Lebenssituation verändert hat[76]. Diese Problematik ist insbesondere im Service- und Beratungsleitbild relevant, da dort eine längerfristige Beziehung zum Berater erwünscht wird und eine hohe Nachhaltigkeit erreicht werden soll. Aber auch beim Verkaufs- sowie Selbstbedienungsleitbild kann dies ein Problem sein auch wenn es sich meistens nur um ein spezifisches Versicherungsprodukt handelt. Ein anderes Problem ist die schlechte Erreichbarkeit von der Versicherungsagentur und dem Berater[77], welches bei allen Leitbildern auftreten kann. Die Probleme sind in Tabelle 6.8 aufgelistet.

[71] Siehe [Huber, 2005c, Seite 7]
[72] Siehe [Huber, 2005d, Seite 7]
[73] Siehe [Huber, 2005c, Seite 7]
[74] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[75] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 54]
[76] Siehe [Huber, 2006e, Seite 2]
[77] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 56]

Kundenbetreuung-Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Die Betreuung erfolgt nicht proaktiv	●	◖	●	◖
Die Agentur und der Berater sind schlecht erreichbar	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.8: Probleme: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenbetreuung)[78]

6.2.4 Phasenübergreifende Probleme im Beratungsprozess

Es wurden auch Probleme identifiziert, die keiner Phase richtig zugeordnet werden konnten und bei mehr als einer Phase ein Problem darstellen können. Diese phasenübergreifenden Probleme werden in die Bereiche IT und Daten sowie Versicherungsprodukte getrennt vorgestellt.

6.2.4.1 IT und Daten

Auch bei den phasenübergreifenden Problemen bezüglich IT und Daten können prinzipiell alle folgenden Probleme bei jedem beobachteten Leitbildern auftreten, denn IT-Systeme und Daten werden in sämtlichen Leitbildern angewendet.

Einige Berater gaben als Problem an, dass die Daten über die Kunden nicht vollständig oder fehlerhaft sind, d.h. dass Adressen auf keiner Softwarelösung vorhanden sind[79], die zur Verfügung stehenden Daten über den Kunden zuwenig inhaltlich sind[80] oder zuwenig Angaben enthalten (z.B. Jahrgang des Kunden)[81]. Auch wird die mangelhafte Abstimmung der Software auf die Bedürfnisse der Berater beklagt, da diese z.B. aufgrund der Internetabhängigkeit langsam sind[82], bei der Dateneingabe zu wenig Absicherungen erfolgen[83] oder die Informationen, welche im Intranet zur Verfügung stehen unübersichtlich und dicht gedrängt präsentiert werden[84]. Dies führt dazu, dass elektronische Hilfsmittel nicht konsequent genutzt werden[85] und die IT die Arbeit der Berater mehr behindert als unterstützt[86]. Dazu gezählt werden müssen auch die vielen Einzelsysteme, welche durch fehlende Schnittstellen zueinander nicht kompatibel sind und der

[78] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[79] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 8]
[80] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 3]
[81] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 36]
[82] Siehe [Huber, 2005d, Seite 6]
[83] Siehe [Huber, 2005d, Seite 6]
[84] Siehe [Huber, 2006h, Seite 7]
[85] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 35]
[86] Siehe [Huber, 2005d, Seite 6]

Berater z.B. gezwungen ist die Kundendaten auf verschiedenen Systemen einzugeben[87], was zu einer redundanten Datenhaltung führt. Die Tabelle 6.9 liefert eine kurze Übersicht über die oben genannten Probleme.

IT/Daten-Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Daten über Kunden nicht vollständig oder fehlerhaft	●	●	●	●
Mangelhafte Abstimmung der Software auf Bedürfnisse der Berater	●	●	●	●
Viele Einzelsysteme, welche durch fehlende Schnittstellen nicht kompatibel sind	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.9: Probleme: Phasenübergreifende Probleme (IT und Daten)[88]

6.2.4.2 Versicherungsprodukte

Die fehlende Transparenz der Versicherungsprodukte verursacht beim Kunden Probleme bei der Nachvollziehbarkeit von Berechnungen[89], führt zu Missverständnissen und Unsicherheiten[90] und erschwert Vergleiche zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen[91]. Dieses Problem kann insbesondere beim Verkaufsleitbild vorkommen, bei dem Kunden mehr Zeit in die Lösungsbesprechung und in die Erklärung der Produkte investieren wollen. Beim Serviceleitbild ist es weniger relevant, da einerseits die Kunden sich wenig mit Versicherungen auseinandersetzen, aber andererseits dennoch gewisse Erklärungen zum Produkt benötigen. Das gleiche Bild ergibt sich auch beim Beratungsleitbild. Obwohl die Kunden ein sehr hohes Involvement aufweisen, kann es bei der kollektiven Lösungserarbeitung durch die nicht transparenten Produkte zu Schwierigkeiten kommen. Beim Selbstbedienungsleitbild ist dieses Probleme auch nur in beschränktem Masse relevant, da bis anhin nur einfache und relativ transparente Produkte angeboten werden.

Das andere Problem befasst sich damit, dass zuwenig innovative Produkte vorhanden sind[92], welche z.B. eine bessere Abdeckung der Bedürfnisse der Kunden ermöglichen oder es erlauben würden, dass neue Geschäftsfelder erschlossen werden könnten. Die Tabelle 6.10 zeigt die zwei oben genannten Probleme und deren Relevanz für die verschiedenen Leitbilder.

[87] Siehe [Huber, 2006h, Seite 6]
[88] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[89] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 7]
[90] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 6]
[91] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 8]
[92] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 8]

Versicherungsprodukte-Problembeschreibungen	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Produkte zuwenig transparent	◖	●	◖	◖
Produkte zuwenig innovativ	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.10: Probleme: Phasenübergreifende Probleme (Versicherungsprodukte)[93]

6.3 Verbesserungsmöglichkeiten im Beratungsprozess

Wie bereits in der Einführung beschrieben, erfolgt auch die Darstellung der Verbesserungsmöglichkeiten anhand dem, in Kapitel 3.4.3.3 beschriebenen, Beratungsprozessmodells.

6.3.1 Verbesserungsmöglichkeiten in der Identifikations- und Vorbereitungsphase

Die Verbesserungsmöglichkeiten in den ersten zwei Phasen des Beratungsprozessmodells werden in die Bereiche Berater- und Kundenvorbereitung sowie IT und Daten unterteilt, welche in den folgenden Unterkapiteln ersichtlich sind.

6.3.1.1 Berater- und Kundenvorbereitung

Sowohl bei den Kunden- wie auch bei den Beraterinterviews wurde nachgefragt, welche Informationen vom Berater vorbereitet werden bzw. welche Informationen über Kunden vorhanden sein sollten. Dabei zeigt die Abbildung 6.1 die Resultate der Interviews, wobei die Kundenerwartungen in unbedingt, wäre gut, Begeisterung oder unnötig unterteilt wurden.[94] Auf Beraterseite wurde überprüft, ob die spezifischen Tätigkeiten durchgeführt werden oder nicht.[95]

Obwohl nur ein Berater angab, dass die *Kundenerwartungen* bezüglich des Beratungsprozesses nicht nachgefragt werden und die restlichen Berater angaben, dass sie sowohl die Kundenerwartungen bezüglich dem Beratungswunsch und dem Beratungsprozess nachfragen, konnten in Kapitel 6.2.1.2 hierbei trotzdem Probleme festgestellt werden, die auf eine ungenügende Abklärung der Kundenerwartungen hinweisen. Auf Kundenseite erachteten 40% es als unabdingbar die Kundenerwartungen bezüglich Beratungswunsch und Beratungsprozess vor

[93] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[94] Siehe Kapitel 4.4.3
[95] Die Auswertung der Daten ist in Dokument [Huber, 2006c] ersichtlich.
[96] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]

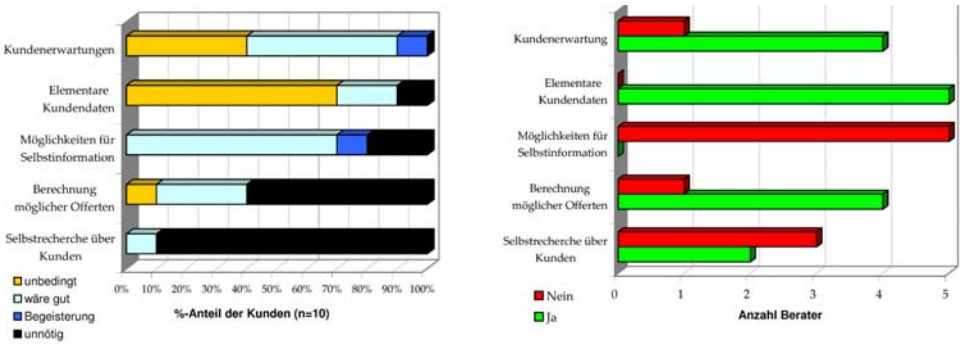

Abbildung 6.1: Gegenüberstellung Kundenerwartungen und Beratertätigkeiten (Versicherungsprodukte)[96]

dem Kundengespräch einzuholen. 60% resp. 10% der befragten Kunden sehen es hingegen als Leistungs- oder sogar Begeisterungsfaktor des Beraters, welcher die Kundenzufriedenheit erhöhen würde. Daher liegt es im Interesse der Berater klare Ziele mit dem Kunden zu vereinbaren und die Erwartungen besser abzuklären.[97]

Bei der Erfassung der *elementaren Kundendaten* besteht weitestgehenst Konsens zwischen Kunde und Berater. Hierbei wurde aber von Kundenseite vorgeschlagen die beruflichen Informationen bereits im Vorfeld abzuklären, da je nach Kunde unterschiedliche Beratungen notwendig sind.[98] Dabei gaben drei von fünf Beratern an, dass die berufliche Information in der Vorbereitung nicht explizit abgefragt wird.[99]

Eine grosse Diskrepanz konnte bei der *Möglichkeit für Selbstinformationen* festgestellt werden. Alle Berater gaben an, dem Kunden keine Unterlagen im Voraus zu schicken oder sonstige Möglichkeiten für die Selbstinformation zu geben (z.B. Internetlink). Dagegen erachten es 70% der Kunden leitbildunabhängig als gut und 10% sogar als Begeisterungsfaktor, wenn der Berater Hinweise auf Informationen im Voraus geben würde. Somit könnten sich die Kunden selbständig vorbereiten, damit beide Parteien beim Kundengespräch über den Sachverhalt informiert sind.[100]

Die Berechnung möglicher *Offerten* vor dem Kundengespräch führen vier von fünf Berater aus. Ein Berater hingegen führt die Berechnungen während dem Kundengespräch mit Hilfe des Notebooks und der geeigneten Software durch.[101]

[97] [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 6] [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 27]
[98] Siehe [Huber, 2006m, Seite 4]
[99] Siehe [Huber, 2005c, Seite 5], [Huber, 2005d, Seite 5] und [Huber, 2006i, Seite 5]
[100] Siehe [Huber, 2006l, Seite 4]
[101] Siehe [Huber, 2006i, Seite 5]

Auf Kundenseite erachten es nur 40% der Kunden als unabdingbarer oder als Leistungsfaktor, wenn der Berater bereits vor dem Kundengespräch die *Offerte* berechnen würde. Dazu gehören auch die Kunden, welche ein Serviceleitbild erwarten, und durch ihr geringes Involvement froh wären, wenn der Berater bereits eine Lösung für Kunden im Voraus berechnet hätte. Die übrigen Kunden, welche es als unnötig erachten, würden gerne die Offerte während dem Kundengespräch[102] oder im nachhinein erstellen lassen[103]. Die Unterschiede, welche in den Präferenzen der Kunden ersichtlich sind, geben wiederum einen Hinweis darauf, dass eine klare Zielvereinbarung und die Abklärung der Kundenerwartungen wichtig sind.

Obwohl die Kunden sehr skeptisch, gegenüber *selbstrecherchierten Informationen* über sich[104] sind, versuchen zwei von fünf Berater möglichst viel über den Kunden herauszufinden[105]. Hierbei kann aus Versicherungssicht Verbesserungspotenzial identifiziert werden, indem die Möglichkeit, sich ein besseres Bild über den Kunden machen zu können, aktiv genutzt wird ohne die Privatsphäre des Kunden zu verletzen oder ihn zu bevormunden. Alle die oben genannten Verbesserungsmöglichkeiten könnten bei allen Leitbilder ausser dem Selbstbedienungsleitbild umgesetzt werden, da es vor allem darum geht, die Erwartungen der Kunden an das Kundengespräch zu erfassen und Möglichkeiten für eine individuelle Gestaltung des Kundengespräches abschätzen zu können.

Eine Möglichkeit, damit der Kunde die notwendigen Unterlagen für das Kundengespräch bereitstellt und über den Inhalt des Kundengespräches informiert ist, wäre, wenn dem Kunden vor dem Besuch eine Checkliste bzw. Traktandenliste auf dem gewünschten Kommunikationskanal zugestellt wird.[106] Die Relevanz dieser Verbesserungsmöglichkeit ist dabei gleich einzuschätzen, wie die Relevanz für das dazugehörige Problem in Kapitel 6.2.1.2. Die Verbesserungsmöglichkeiten und ihr mögliches Potenzial für die verschiedenen Leitbilder sind in Tabelle 6.11 ersichtlich.

[102] Siehe z.B. [Huber, 2006o, Seite 4]
[103] Siehe z.B. [Huber, 2006j, Seite 4]
[104] Es wurde z.B. angegeben, dass der Kunde im Nachhinein nicht weiss, was der Berater über den Kunden in Erfahrung gebracht hat und ob das überhaupt stimmt [Huber, 2006j, Seite 4].
[105] Siehe [Huber, 2006h, Seite 5] und [Huber, 2005b, Seite 5]
[106] Siehe [Huber, 2005d, Seite 5], [Huber, 2006i, Seite 5] und [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 25]

Berater- und Kundenvorbereitung - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Klare Ziele mit dem Kunden vereinbaren und Erwartungen abklären	●	●	●	○
Berufliche Informationen sollten bereits im Voraus abgeklärt werden	●	●	●	○
Selbstinformationen dem Kunden bei Bedarf zur Verfügung stellen	●	●	●	○
Informationsbeschaffung über den Kunden im Voraus, um ein besseres Bild über den Kunden zu gewinnen	●	●	●	○
Dem Kunden Checkliste/Traktandenliste für eine bessere Vorbereitung des Kunden auf das Beratungsgespräch zustellen	●	●	●	○

Legende:

● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.11: Verbesserungsmöglichkeiten: Identifikations- und Vorbereitungsphase (Berater- und Kundenvorbereitung)[107]

6.3.1.2 IT und Daten

Um weiteres Potenzial für Verbesserungen zu identifizieren, wurden die Berater nach dem Gebrauch von Hilfsmitteln sowie ob diese aus ihrem Blickwinkel sinnvoll und gut umgesetzt sind befragt. Die Resultate sind in Abbildung 6.2 ersichtlich.

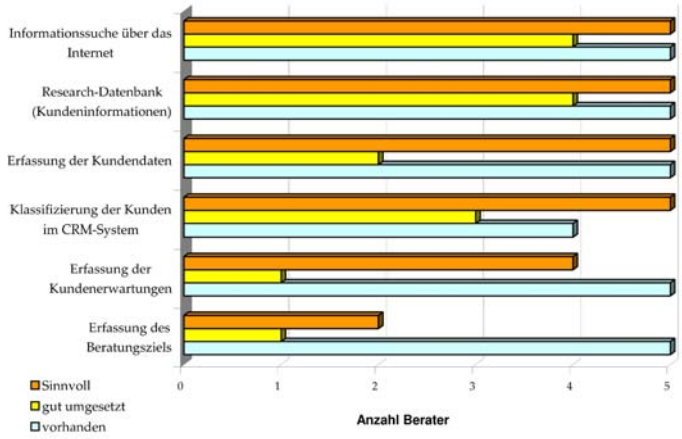

Abbildung 6.2: Bewertung der IT-Hilfsmittel in der Identifikations- und Vorbereitungsphase[108]

Alle Berater gaben an, dass die *Informationssuche über das Internet* und die Verfügbarkeit einer *Research-Datenbank* für die Abfrage von Kundeninformationen vorhanden und sinnvoll sind. Bei der Umsetzung befand nur ein Berater,

[107] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[108] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]

dass diese zwei Hilfsmittel nicht gut umgesetzt sind. Einschränkend ist aber zu sagen, dass eine *Informationssuche über das Internet* bisher nur für Firmenkunden besteht (z.B. Handelsregister). Mittels der *Research-Datenbank* können die Berater hingegen Daten über Bestandeskunden abrufen, wobei Daten über Neukunden beispielsweise aufgrund des Datenschutzes nicht vorhanden sind.[109] Bei der IT-Lösung für die *Erfassung der Kundendaten* gaben alle Berater an, dass diese sowohl vorhanden als auch sinnvoll ist. Drei Berater sind aber mit deren Umsetzung nicht zufrieden.[110] Dies bestätigt die in Kapitel 6.2.4.1 aufgezeigten Probleme bezüglich der Abstimmung der IT-Hilfsmittel auf die Bedürfnisse der Berater.

Bei vier von fünf Berater wird bereits eine *Klassifizierung der Kunden* durchgeführt, wobei es alle Berater als sinnvoll erachten. Ein Berater ist mit der Umsetzung der Klassifizierung nicht zufrieden und findet, dass diese eventuell *„nicht immer richtig gemacht wird"*[111]. Daher sollte als Verbesserungsmöglichkeit für alle Leitbilder entweder eine Klassifizierung eingeführt oder diese verbessert werden. Ein konkretes Beispiel für einen Verbesserungsvorschlag wäre, die Klassifizierung nicht nur in Abhängigkeit von Versicherungen und Prämienvolumen erfolgen zu lassen, sondern auch das Einkommen einzubeziehen, um weiteres Potenzial des Kunden abschätzen zu können.[112]

Bei allen Beratern bestehen Systeme für die *Erfassung der Kundenerwartungen*. Ein Berater erachtet diese Unterstützung nicht als sinnvoll und macht sich demnach nur für sich Notizen.[113] Die mangelhafte Umsetzung wird u.a. damit begründet, dass die Kundenerwartungen nur über einen Notizbereich in der Softwarelösung erfasst werden können.[114] Somit ergibt sich daraus weiteres Verbesserungspotenzial, indem Kundenerwartungen strukturiert und umfangreich erfasst werden, damit bei einem späteren Kontakt auf diese Informationen zurückgegriffen werden kann. Diese Verbesserungsmöglichkeit wäre für alle Leitbilder sinnvoll. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der *Erfassung des Beratungsziels*, wobei dies zwar möglich ist, aber wiederum nur über einen allgemeinen Notizbereich gespeichert werden kann. Dabei erachten aber nur zwei von fünf Berater diese Möglichkeit als sinnvoll.

Die Zusammenfassung der Verbesserungsmöglichkeiten und deren Relevanz für die verschiedenen Leitbilder ist in Tabelle 6.12 ersichtlich.

[109] Siehe [Huber, 2005d, Seite 5]
[110] Siehe [Huber, 2005b], [Huber, 2005d] und [Huber, 2006h]
[111] Siehe [Huber, 2005d, Seite 5]
[112] Siehe [Huber, 2005b, Seite 5-6]
[113] Siehe [Huber, 2006i, Seite 5]
[114] Siehe [Huber, 2005b, Seite 5], [Huber, 2005c, Seite 5] und [Huber, 2005d, Seite 5]

IT und Daten - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Klassifizierung der Kunden verbessern oder einführen	●	●	●	●
Klassifizierung mit dem Einkommen ergänzen, damit Potenzial der Kunden besser ersichtlich ist	●	●	●	●
Strukturierte und umfangreiche Erfassung der Kundenerwartungen	●	●	●	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.12: Verbesserungsmöglichkeiten: Identifikations- und Vorbereitungsphase (IT und Daten)[115]

6.3.2 Verbesserungsmöglichkeiten in der Phase des Kundengesprächs

Die Verbesserungsmöglichkeiten im Kundengespräch werden grob in die zwei Bereiche Interaktion zwischen Berater und Kunde sowie IT- und Materialieneinsatz unterteilt.

6.3.2.1 Interaktion zwischen Berater und Kunde im Kundengespräch

In Beratungsgesprächen, bei denen dem Kunden nachhaltige Lösungen zu verkaufen versucht werden (Service- und Beratungsleitbild), wäre es sinnvoll einen Gesprächsleitfaden zu Beginn des Gesprächs vorzustellen oder während dem Gespräch zu verwenden, damit sich die Kunden weniger überfordert fühlen.[116] Auch beim Verkaufsleitbild könnte ein solcher Gesprächsleitfaden insbesondere beim Verkauf komplexer Produkte verwendet werden. Für die Erklärung und Betrachtung einer Lösung kann es von Nutzen sein, wenn alternative Lösungen und deren Vor- bzw. Nachteile, d.h. alternative Möglichkeiten für den Kunden, aufgezeigt werden.[117] Insbesondere beim Beratungs- und Verkaufsleitbild wäre diese Vorgehensweise einsetzbar, da der Kunde entweder kollektiv an der Lösungserarbeitung oder an der Berechnung einzelner Lösungen teilnehmen will. Beim Serviceleitbild, wo Kunden eher punktuell informiert werden wollen, kann dies je nach Bedarf erfolgen. Für eine bessere Verständlichkeit der Lösung kann es sinnvoll sein die Ziele und Bedürfnisse mit der besprochenen Lösung in Verbindung zu setzen (Quercheck), um sicherzustellen, dass der Kunde die Lösungserarbeitung sowie das Produkt versteht und der Bedarf des Kunden richtig ab-

[115] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[116] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 23] und [Huber, 2006g, Seite 2]
[117] Siehe [Huber, 2006o, Seite 5] und [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 22]

gedeckt wird.[118] Dies kann vor allem im Serviceleitbild eine Hilfe sein, da sich die Kunden weniger informieren und somit einen besseren Einblick bekommen würden. Beim Beratungsleitbild, bei dem Kunden über ein höheres Involvement verfügen, ist es weniger wichtig. Beim Verkaufsleitbild hingegen spielt es keine Rolle, weil nur ein spezifischer Bedarf des Kunden abgedeckt werden sollte.

Beim Service- wie auch beim Beratungsleitbild ergibt sich durch den Bedarf der Kunden an eine hohe Gesamtabsicherung die Möglichkeit, über eine Betrachtung des gesamten Versicherungsbestandes des Kunden sich zu profilieren (z.B. durch die Betrachtung der Krankenkasse)[119] und somit die Beziehung zum Kunden zu festigen und das Vertrauen zu stärken. Die Tabelle 6.13 bietet einen Überblick über die erwähnten Verbesserungsmöglichkeiten im Kundengespräch.

Interaktion zwischen Berater und Kunde - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Gesprächsleitfaden verwenden bzw. vorstellen	●	◖	●	○
Alternative Lösungen (Vor- und Nachteile) aufzeigen	◖	●	●	○
Ziele und Bedürfnisse des Kunden mit besprochener Lösung in Verbindung setzen (Quercheck)	●	○	◖	○
Wenn möglich gesamter Versicherungsbestand des Kunden betrachten, um Profilierungsmöglichkeiten abzuschätzen	●	○	●	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.13: Verbesserungsmöglichkeiten: Kundengespräch (Interaktion zwischen Kunde und Berater)[120]

6.3.2.2 IT- und Materialieneinsatz

Da sowohl die Kunden nach den erwarteten wie auch die Berater nach den eingesetzten Hilfsmitteln im Kundengespräch befragt wurden, können die Resultate, welche in Abbildung 6.3 ersichtlich sind, miteinander verglichen werden.

Auf Beraterseite gaben alle Berater an, IT-Lösungen im Bereich der *Offertenberechnung* und für die *Vorsorge- und Steueranalyse für Privatkunden* zu Verfügung zu haben. Dabei erachten alle Berater diese Lösung als sinnvoll und sind zufrieden mit der Umsetzung. Das Problem dabei ist aber, dass nicht alle Berater diese IT-Lösungen im Kundengespräch benutzen können, da der Zugriff auf diese Programme nur über das Internet möglich ist.[122] Auf Kundenseite wird hinge-

[118] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 25], [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 27] und [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 23]
[119] Siehe [Huber, 2005c, Seite 5]
[120] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[121] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[122] Siehe [Huber, 2005b, Seite 7] und Kapitel 6.2.2.3, wo diese Art von Problem bereits beschrieben wurde.

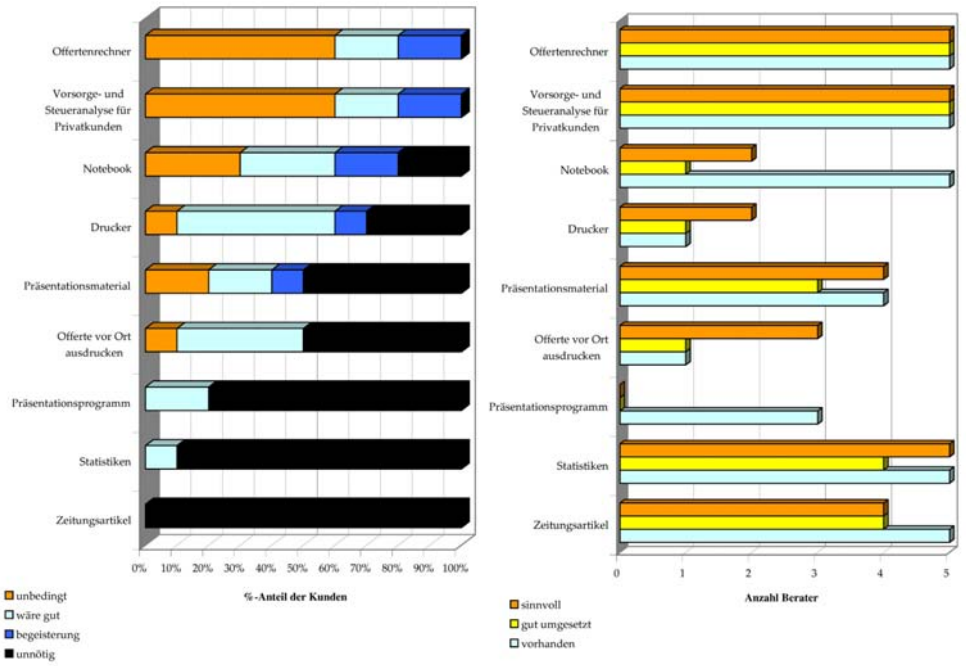

Abbildung 6.3: Gegenüberstellung Kundenerwartungen und Beratertätigkeiten (IT- und Materialieneinsatz im Kundengespräch)[121]

gen von 60% der Kunden gefordert, dass ein *Offertenrechner* oder eine *Vorsorge- und Steueranalyselösung* während dem Kundengespräch vorhanden ist. Für die restlichen Kunden ist der Einsatz dieser Hilfsmittel ein Leistungs- oder sogar Begeisterungsfaktor. Daher können bei allen Leitbildern, ausser dem Selbstbedienungsleitbild Lösungen für die *Offertenberechnung* und für die *Vorsorge- und Steueranalyse* zum Einsatz kommen, wobei dies beim Beratungsleitbild (aktive Teilnahme des Kunden an der Lösungserarbeitung) und beim Verkaufsleitbild (Kunden erachten es als unnötig das Offerten im Voraus berechnet werden) relevanter ist als beim Serviceleitbild, wo Kunden nicht viel Zeit in die Lösungsbesprechung investieren wollen.

Der Einsatz vom *Notebook* beim Kundengespräch zeigt eine relativ grosse Diskrepanz zwischen Kunden und Beratern auf. Drei der fünf Berater finden den Einsatz des *Notebooks* aufgrund der bereits aus Kapitel 6.2.2.3 bekannten Probleme nicht sinnvoll. Bei den Kunden erachten 30% den Einsatz eines *Notebooks* als unabdingbar, wobei jeweils 20% den *Notebookeinsatz* als Leistungs- oder sogar Begeisterungsfaktor ansehen. Dabei soll das *Notebook* dazu dienen, um Beispiele aufzuzeigen oder Berechnungen durchzuführen.[123] Daher wäre es eine Verbesserung, wenn die Berater bei allen Leitbildern vermehrt auf die Mög-

[123] Siehe [Huber, 2006l, Seite 5]

lichkeiten des *Notebooks* zurückgreifen würden. Damit einher geht aber auch, dass die Kundenerwartungen an den Beratungsprozess genauer abgeklärt werden[124], um Kunden, die keinen Einsatz des *Notebooks* wünschen, bedarfsgerecht bedienen zu können. Zur Lösung der Problematik des *Notebookseinsatzes*[125], könnten einfache Berechnungen auch mit anderen IT-Mitteln durchgeführt werden. So zum Beispiel mit einem Palm[126] oder mit einem gleichwertigen Gerät, welches die wichtigsten Funktionen (z.B. Berechnungen, Telefonieren, Agenda) auf einfache Weise anbietet[127]. Auch beim *Drucker* ergibt sich ein ähnliches Bild wobei nur ein Kunde den *Drucker* explizit beim Kundengespräch erwartet. 60% der Kunden würden den Einsatz eines *Druckers* als Leistungs- oder in einem Fall sogar als Begeisterungsfaktor betrachten. Auf Beraterseite ist nur bei einem Berater der *Drucker* gut umgesetzt im Einsatz. Insgesamt erachten es aber nur zwei Berater als sinnvoll, was aber nicht den Erwartungen der Kunden entspricht. Daher sollte vermehrt auch Gebrauch vom *Drucker* gemacht werden. All die genannten Verbesserungsvorschläge wären für den Einsatz beim Service-, Verkaufs- sowie Beratungsleitbild geeignet.

Weniger wichtig erscheint den Kunden der Einsatz von *Präsentationsmaterialen* (z.B. Unterlagen oder Mappen). Nur 50% der Kunden würden diesen Einsatz insgesamt begrüssen. Daraus könnte der Schluss gezogen werden, dass auf Kundenseite einerseits die digitale Aufbereitung der Präsentationsmaterialien (z.B. mit einen Notebook und eventuell in Verbindung mit einem Drucker) den physischen *Präsentationsmaterialen* vorgezogen werden, oder andererseits die *Präsentationsunterlagen* nicht den Kunden entsprechend gestaltet sind[128]. Egal wie die Umsetzung dabei erfolgt, können hierbei Verbesserungsvorschläge aus den Workshops zur Hilfe gezogen werden. Zum einen wird vorgeschlagen, Prospekte und Verkaufsunterlagen übersichtlicher und kundengerechter zu gestalten, indem z.B. die wichtigsten Punkte auf einer A4-Seite zusammengefasst werden[129], eine optische Darstellung der Angebote verwendet wird[130] oder aber mehr mit Zeichnungen und Skizzen gearbeitet wird[131]. Dazu gehört auch, dass komplexe Zusammenhänge so einfach wie möglich aufgezeigt werden sollten.[132] Diese Verbesserungsvorschläge sind hauptsächlich beim Verkaufs- und

[124] Siehe Kapitel 6.3.1.1
[125] Siehe Kapitel 6.2.2.3
[126] Siehe [Huber, 2006h, Seite 7]
[127] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 25]
[128] Im Kapitel 6.2.2.3 wurde bereits das Problem erwähnt, dass die Verkaufsunterlagen den Kunden nicht entsprechen oder Hochglanzprospekte als Verkaufsunterlagen verwendet werden.
[129] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 25]
[130] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 24]
[131] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 25]
[132] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 5]

Serviceleitbild relevant, da diejenigen Kunden ein relativ geringes Involvement gegenüber Versicherungen aufweisen. Aber auch beim Beratungs- sowie Selbstbedienungsleitbild (z.B. Informationsdarstellung auf der Webseite) können diese Verbesserungsmöglichkeiten hilfreich sein, obwohl die Kunden über ein hohes Involvement verfügen.

Die Hälfte der Kunden würden es als gut oder unabdingbar erachten, wenn die *Offerte gleich vor Ort ausgedruckt* werden könnte. Auf Beraterseite befinden das drei von fünf als sinnvoll. Dabei wird dies aus Kundensicht als gut erachtet, damit sich der Kunde z.B. alles nochmals in Ruhe überlegen kann.[133] Dem Einsatz von *Präsentationsprogrammen*, *Statistiken* oder *Zeitungsartikel* können Kunden nicht viel abgewinnen und somit besteht bei diesen Punkten wenig Verbesserungspotenzial. Die Kunden könnten sich höchsten Zeitungs- oder Statistiken als Vorbereitungsmittel vorstellen.[134]

Die Kunden wurden bei den Interviews zusätzlich gefragt, ob sie sich eine virtuelle Beratung (falls das Versicherungsprodukt dadurch günstiger wäre) vorstellen könnten. Insgesamt gaben sechs von zehn Kunden an, dass sie sich das vor allem bei einfacheren Produkten und unter dem Vorbehalt, dass es auch wirklich funktioniert, vorstellen könnten.[135] Auf Beraterseite würde einer von fünf Beratern z.B. eine Videoberatung als sinnvoll erachten.[136] Daher könnte als Verbesserungsmöglichkeit auch eine virtuelle Beratung (z.B. Videoberatung) in Betracht gezogen werden, welche vor allem für das Verkaufs- und das Selbstbedienungsleitbild eine Verbesserungsmöglichkeit darstellen würde. Beim Service- und Beratungsleitbild wäre dieser Weg höchstens für einfache Beratungen vorstellbar, da aufgrund einer geringen Anzahl von Fragen nicht gleich ein Treffen mit dem Berater erfolgen muss[137].

Schliesslich wurde die Möglichkeit der spontanen Recherche des Beraters während dem Kundengespräch als Verbesserungsmöglichkeit erwähnt[138], wobei diese eine schnelle Verfügbarkeit der Informationen über den Kunden darstellen[139] oder als Beratungshilfe angesehen werden könnte[140]. Diese Verbesserungsmöglichkeit könnte wiederum bei allen Leitbildern Anwendung finden. Die Tabelle 6.14 liefert eine Übersicht über die oben genannten Verbesserungsmöglichkeiten.

[133] Siehe [Huber, 2006m, Seite 5]
[134] Siehe [Huber, 2006r, Seite 4]
[135] Siehe [Huber, 2006b]
[136] Siehe [Huber, 2006h, Seite 7]
[137] Siehe [Huber, 2006m, Seite 6]
[138] Siehe [Huber, 2006p, Seite 5]
[139] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 22]
[140] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 24]

IT- und Materialieneinsatz - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Lösungen für Offertenberechnungen und Vorsorge- und Steueranalysen	◖	●	●	○
Vermehrte Verwendung des Notebooks und Drucker im Beratungsgespräch	●	●	●	○
Neue IT-Mittel im Beratungsgespräch	●	●	●	○
Prospekte und Verkaufsunterlagen übersichtlicher und kundengerechter gestalten	●	●	◖	◖
Komplexe Zusammenhänge so einfach wie möglich aufzeigen	●	●	◖	◖
Offerte vor Ort ausdrucken, damit sich Kunde alles nochmals überlegen kann	●	●	●	○
Videoberatung als Alternative	◖	●	◖	●
Spontane Recherchen des Beraters während dem Beratungsgespräch	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.14: Verbesserungsmöglichkeiten: Kundengespräch (IT- und Materialieneinsatz)[141]

6.3.3 Verbesserungsmöglichkeiten in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase

Die Verbesserungsmöglichkeiten in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase werden in die Bereiche Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst, Nachbearbeitung durch Berater, Kundenbetreuung sowie IT unterteilt vorgestellt.

6.3.3.1 Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst

Zwei der drei Verbesserungsmöglichkeiten beim Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst sind eine mögliche Reaktion auf die bereits in Kapitel 6.2.3.1 vorgestellten Probleme. Einerseits würde ein Berater gerne direkt von Kunden kontaktiert werden[142] und somit als Hauptansprechperson fungieren. Dies ist nur beim Service- und Beratungsleitbild wichtig, weil bei diesen Leitbildern eine langjährige Beziehung zum selben Berater erwünscht ist. Auch die vermehrte Zeitinvestition für die Kundenpflege zur Vertrauensstärkung wird als Verbesserungsmöglichkeit angegeben[143], was aber nur möglich ist, wenn z.B. die Berater von gewissen administrativen Aufgaben entlastet werden. Diese Verbesserungen wären vor allem wieder beim Service- und Beratungsleitbild denkbar. Da aber auch im Verkaufsleitbild das Vertrauen wichtig ist, wäre auch dort eine intensivere Kundenpflege angebracht.

[141] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[142] Siehe [Huber, 2005b, Seite 6]
[143] Siehe [Huber, 2005d, Seite 4]

Schliesslich wünschen sich die Berater, dass Abklärungen im Innendienst schnell erledigt werden,[144] was allen Leitbildern von Nutzen wäre. Eine Übersicht über die Verbesserungsmöglichkeiten liefert die Tabelle 6.15

Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Berater als Hauptansprechperson verwenden	●	○	●	○
Mehr Zeit für Kundenpflege einsetzen um Vertrauen zu erhöhen	●	◖	●	○
Abklärungen im Innendienst schnell erledigen	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.15: Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Arbeitsfluss zwischen Innen- und Aussendienst)[145]

6.3.3.2 Nachbearbeitung durch den Berater

Als Verbesserungsmöglichkeit in der Nachbearbeitung konnte im Workshop und auf Beraterseite die Durchführung eines Welcome-Contact identifiziert werden. Dabei wird z.B. die Police durch den Berater persönlich vorbeigebracht[146] sowie zum Abschluss gratuliert und der Entscheid des Kunden bekräftigt[147]. Nach den Aussagen im Workshop[148] wäre dies insbesondere bei komplexeren und längerfristigen Versicherungsprodukten, wie beispielsweise bei einer Lebensversicherung, sinnvoll. Bei Sach- oder Krankenversicherungen ist es aufgrund der grossen Zahl an Kunden kaum möglich. Daher wäre diese Verbesserungsmöglichkeit insbesondere im Service- und Beratungsleitbild denkbar, da einerseits nachhaltige Lösungen verkauft werden, und andererseits die Vertrauensbildung und der Kontakt zum Berater gefestigt werden könnte. Beim Verkaufsleitbild könnte dies beim Abschluss einer komplexen Versicherung ebenfalls erfolgen. Eine Alternative dazu, welche vorallem im Verkaufsleitbild zur Anwendung kommen könnte, wäre, wenn der Kunde nach dem Kundengespräch ein kurzes Protokoll bzw. Fazit bekommt, welches die Argumente des Beratungsgespräches auflistet und zur Bekräftigung des Abschluss dienen könnte.[149] Beim Service- und Beratungsleitbild könnte dies vor allem beim Abschluss weniger komplexer Versicherungen erfolgen. Die Tabelle 6.16 beschreibt die Zusammenhänge zwischen den Verbesserungsmöglichkeiten und den Leitbildern.

[144] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 58]
[145] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[146] Siehe [Huber, 2005c, Seite 7]
[147] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 56]
[148] Siehe [Huber und Burckhardt, 2005, Seite 5]
[149] Siehe [Huber, 2006j, Seite 5]

Nachbearbeitung durch Berater - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Welcome-Contact: Nach dem Abschluss den Kunden kontaktieren und ihm zu seinem Kauf gratulieren und den Entscheid bekräftigen	●	◖	●	○
Nach dem Beratungsgespräch kurzes Protokoll, Fazit und weiteres aufbereiten und dem Kunden zustellen (Argumente während dem Beratungsgespräch, Bekräftigung des Abschlusses) oder persönliches Begleitschreiben zur Police	◖	●	◖	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.16: Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Nachbearbeitung durch Berater)[150]

6.3.3.3 Kundenbetreuung

Zu der Kundenbetreuung in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase wurden die Kunden zu spezifischen Punkten nach ihren Erwartungen befragt, wobei die Resultate in Abbildung 6.4 ersichtlich sind.

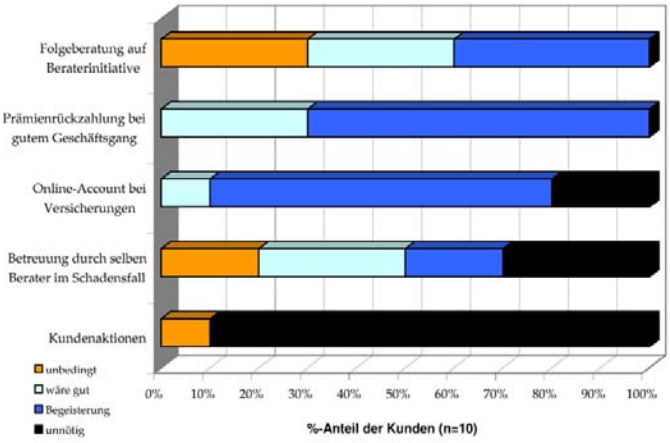

Abbildung 6.4: Erwartungen der Kunden an die Kundenbetreuung[151]

Alle Kunden erachten eine *Folgeberatung auf Beraterinitiative* als einen wichtigen Faktor (30% unbedingt, 30% wäre gut und 40% Begeisterung). Dabei sollte aber die proaktive Folgeberatung z.B. Hinweise auf ein mögliches Sparpotenzial oder auf neue Produkte, welche den Bedürfnissen des Kunden entsprechen, beinhalten.[152] Ausserdem sollte diese auf sachlicher und kundenorientierter Ebene

[150] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[151] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[152] Siehe [Huber, 2006n, Seite 5] und [Huber, 2006p, Seite 6]

durchgeführt werden und nicht um Cross-Selling zu betreiben.[153] Dazu gehört aber auch, dass die veränderten Bedürfnisse der Kunden regelmässig abgeklärt werden[154] und, dass die Kunden über Veränderungen einzelner Versicherungsbereiche, veränderter Versicherungsleistungen und Gesetzesänderungen informiert werden (über Mailing, Zeitungsartikel, usw.)[155] Die proaktive und sachliche Folgeberatung sowie die Abklärung der veränderten Bedürfnisse könnte in allen Leitbildern zur Anwendung kommen. Beim Selbstbedienungsleitbild aber nur beschränkt, da eventuell nicht eine wirkliche Beratung erfolgt, sondern bei einzelnen Produkten auf Anpassungsmöglichkeiten hingewiesen wird. Die Informierung der Kunden über veränderte Leistungen und Gesetzesänderungen[156] eignet sich vor allem für Kunden mit einem hohen Involvement (Beratungs- und Selbstbedienungsleitbild).

Eine *Prämienrückzahlung des Versicherungsunternehmens* bei gutem Geschäftsgang würden die Kunden erwartungsgemäss als Leistungs- aber hauptsächlich als Begeisterungsfaktor ansehen. In die gleiche Richtung auch geht der Vorschlag eines Beraters, dass ein Treuerabatt eingeführt werden soll.[157] Auch diese Verbesserungsmöglichkeit könnte bei allen Leitbildern verwendet werden, da es sich dabei um eine Differenzierungsmöglichkeit zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen und nicht zwischen verschiedenen Leitbildern handeln würde.

Insgesamt stehen die Kunden der Idee eines *Online-Accounts*, bei dem über das Internet z.B. die Adresse, abgeschlossene Versicherungen oder Zahlungsmodalitäten verändert werden können, positiv gegenüber. Ein Kunde würde es als gut erachten, wobei sieben Kunden es als ein Begeisterungsfaktor ansehen. Diese Verbesserungsmöglichkeiten könnten für alle Leitbilder eine Option sein. Auch die *Betreuung im Schadenfall durch den selben Berater* erachten die Kunden je nach Leitbild als unabdingbar, gut oder Begeisterungsfaktor. Vor allem beim Service- und Beratungsleitbild, wo eine langjährige Beziehung zum Berater erwünscht wird, wäre der Berater, der alles weitere in die Wege leitet, als Hauptansprechperson eine Verbesserung.

Kundenaktionen, wie z.B. Geburtstagskarten, werden von den meisten Kunden als unnötig betrachtet. Auf Beraterseite konnte festgestellt werden, dass bei drei von fünf Beratern solche Kundenbindungsaktionen vorhanden sind, diese aber aus Beratersicht nicht gut umgesetzt werden, wobei vier der fünf interviewten Berater diese prinzipiell als sinnvoll erachten. Daraus lässt sich der

[153] Siehe [Huber, 2006r, Seite 5]
[154] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 54 und 58]
[155] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 54 und 55]
[156] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 54 und 55]
[157] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 54]

Schluss ziehen, dass die bisher angebotenen Kundenaktionen weder den Kunden noch den Beratern entsprechen. Eine Verbesserungsmöglichkeit wäre, wenn entweder etwas „Kreatives" vom Versicherungsunternehmen gestaltet wird oder etwas „Spezielles" von Seiten des Beraters erfolgen würde.[158] Weitere Vorschläge zu verbesserten Kundenaktionen wäre die Durchführung spezieller Kundenanlässe[159], die aktive Teilnahme an Kundenereignissen (Brief, Telefon, Gratulationen, etc.)[160] und das Anbieten verschiedener Dienstleistungen im Laufe des Jahres[161]. All diese Verbesserungsmöglichkeiten zielen auf eine verstärkte Kundenbindung ab, und sind insbesondere für Kunden geeignet, die entweder eine langfristige Beziehung zum Berater wollen, oder aus Versicherungssicht über ein hohes Potenzial verfügen. Beim Selbstbedienungsleitbild könnten diese Verbesserungsmöglichkeiten, mit dem Vorbehalt, dass diese je nach Vorhandensein und dem Wissen über das Potenzial der Kunden unterschiedlich ausfallen können, auch eine Option darstellen.

Schliesslich würden Kundenzufriedenheitsumfragen und ein verbessertes Kündigungsmanagement in allen Leitbildern dazu beitragen, fortlaufende Verbesserungsmöglichkeiten zu erhalten und den Kunden besser kennen lernen zu können[162]. Die Übersicht über die Verbesserungsmöglichkeiten in der Kundenbetreuung ist in Tabelle 6.17 ersichtlich.

[158] Siehe [Huber, 2006s, Seite 5]
[159] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 56] und [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 25]
[160] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 24 und 26]
[161] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 58]
[162] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 24 und 56] und [Huber, 2005d, Seite 7]

Kundenbetreuung - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Die Folgeberatung sollte proaktiv erfolgen, damit auf Sparpotential hingewiesen und neue Produkte, welche den Bedürfnissen eher entsprechen, empfohlen werden	●	●	●	◖
Die Folgeberatung auf sachlicher und kundenorientierter Ebene durchführen und nicht um zwangsweise Cross-Selling zu betreiben	●	●	●	◖
Veränderte Bedürfnisse abklären	●	●	●	◖
Kunden über Veränderungen einzelner Versicherungsbereiche, veränderte Leistungen und Gesetzesänderungen informieren	○	○	●	●
Prämienrückzahlungen bei gutem Geschäftsgang oder Treuerabatt einführen	●	●	●	●
Einführung eines Online-Accounts für den Kunden	●	●	●	●
Betreuung durch den selben Berater im Schadensfall	●	○	●	○
Kreative Kundenaktionen vom Versicherungsunternehmen oder etwas Spezielles vom Berater	●	●	●	○
Durchführung spezieller Kundenanlässe	●	●	●	◖
An Kundenereignissen aktiv teilnehmen (Brief, Telefon, Gratulation, Geschenk,...)	●	◖	●	○
Dem Kunden im Laufe des Jahres verschiedene Dienstleistungen anbieten	●	●	●	◖
Kundenzufriedenheitsumfragen und Kündigungsmanagement durchführen	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.17: Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenbetreuung)[163]

6.3.3.4 IT

In Bezug auf die Verbesserungsmöglichkeiten in der IT bei der Nachbearbeitung konnten insgesamt drei Verbesserungsmöglichkeiten durch die Beraterinterviews identifiziert werden. Für kürzere Verbindungen und weniger Schnittstellen bei der Antragsbearbeitung könnten beispielsweise die Offerten beim Kundengespräch gleich elektronisch unterschrieben werden, um die Antragsbearbeitung ohne Medienbrüche durchführen zu können.[164] Dies könnte bei allen Leitbildern, bei denen der Berater ein Kundengespräch durchführt, zum Einsatz kommen.

Eine Umsetzung der Folgeterminierung (Verlängerung von Policen, Ablauf von Fremdpolicen) ist bei allen Beratern vorhanden, wird aber bei zweien als nicht gut umgesetzt betrachtet, da es an der nötigen Übersichtlichkeit mangelt.[165] Die Terminierung muss aber in einigen Fällen selbst vom Berater vorgenommen werden.[166] Eine Automatisierung der Folgeterminierung sowie die Verbesserung der Übersichtlichkeit der IT-Lösung könnte bei allen Leitbildern zum Einsatz kommen. In Tabelle 6.18 sind die Verbesserungsmöglichkeiten über-

[163] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[164] Siehe [Huber, 2006h, Seite 4]
[165] Siehe [Huber, 2006i, Seite 7] und [Huber, 2005d, Seite 7]
[166] Siehe [Huber, 2005b, Seite 7]

sichtlich aufgelistet.

IT - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Verbesserungen des Datenflusses (mit Hilfe einer elektronische Unterschrift papierloser Austausch von Anträgen möglich)	●	●	●	○
Folgeterminierung automatisieren	●	●	●	●
Verbesserungen der Übersichtlichkeit der Folgeterminierung	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.18: Verbesserungsmöglichkeiten: Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (IT)[167]

6.3.4 Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten

Die phasenübergreifenden Verbesserungsmöglichkeiten werden nachfolgend in die Bereiche Kundeninteraktion, Kundeninformation sowie IT unterteilt vorgestellt.

6.3.4.1 Kundeninteraktion

Beim Kundeninterview wurden die Kunden zusätzlich dazu befragt, auf welchem Kanal sie gerne mit dem Berater in Kontakt treten würden (Abbildung 6.5).

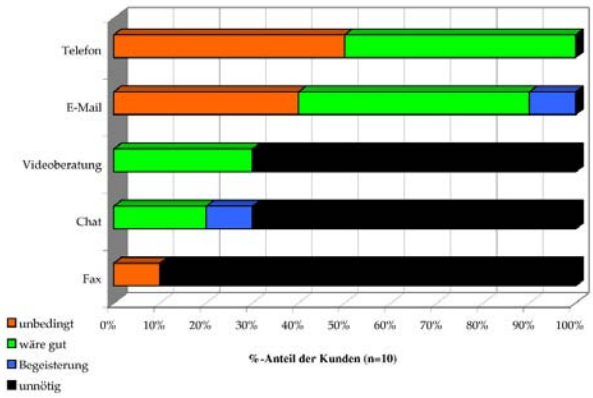

Abbildung 6.5: Erwartungen der Kunden an die Kommunikationskanäle[168]

Hierbei ist feststellbar, dass das *Telefon* und das *E-Mail* für etwa die Hälfte der Kunden als Kommunikationsmittel unabdingbar sind. Die restlichen Kunden erachten dies als Leistungs- bzw. Begeisterungsfaktor. In Anbetracht dieser

[167] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[168] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]

Erwartungen und den Problemen, dass auf Anfragen im Internet keine Antwort erfolgt[169] oder die Agenturen und der Berater schlecht erreichbar sein könnten[170] besteht bei der Wahl des Kontaktmediums auch Verbesserungsmöglichkeit, indem auch neuere Kommunikationsmittel wie das E-Mail konsequenter genutzt und mit anderen Kommunikationsmitteln (z.B. Post, Telefon) synchronisiert werden. Obwohl sich nur drei Kunden einen Kontakt mit dem Berater über eine *Videoberatung* oder einem *Chat* vorstellen können, zeigt dies trotzdem Tendenzen auf, dass für einfachere Abklärungen oder sogar Beratungen neue Kommunikationsformen mit den Kunden bei allen Leitbildern in Betracht gezogen werden können. Eine weitere Verbesserungsmöglichkeit ergibt sich daraus, dass der Kunde bei den zur Verfügung stehenden Kommunikationskanälen je nach Präferenzen über den gewünschten Kanal kontaktiert werden soll.[171] Die Übersicht über die Verbesserungsmöglichkeiten in der Kundeninteraktion ist in Tabelle 6.19 ersichtlich.

Kundeninteraktion - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Einbezug und konsequente Nutzung von neueren Kommunikationsmittel und deren Synchronisation mit bestehenden Kommunikationsmittel	●	●	●	●
Verwendung neuer Kommunikationsmittel für die Beratung oder Abklärungen	●	●	●	●
Den Kunden über das bevorzugte Medium kontaktieren	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.19: Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten (Kundeninteraktion)[172]

6.3.4.2 Kundeninformation

Damit ein Berater oder ein Versicherungsunternehmen sich ein möglichst klares Bild über einen Kunden machen kann, ist es nötig, verschiedenste Informationen über den Kunden in Erfahrung zu bringen. Im Workshop wurde dafür vorgeschlagen, andere Daten wie persönliche Interessen in die Kundeninformationen miteinzubeziehen.[173] Ausserdem sollten die Kundeninformationen lückenlos geführt werden, indem Telefonnummern[174], Daten wie Konfession oder Heimat-

[169] Siehe Kapitel 6.2.1.1
[170] Siehe Kapitel 6.2.3.2
[171] Siehe [Huber, 2005d, Seite 5]
[172] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[173] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 26]
[174] Siehe [Huber, 2005b, Seite 6] und [Huber, 2006i, Seite 6]

ort[175], Hobbies[176] sowie Informationen, die zum Abschluss geführt haben erfasst werden[177]. Auf Basis dieser Daten wäre es dann möglich, durch kontextuelles Denken Kundeninformationen zu verknüpfen und damit eine ganzheitliche Sicht über den Kunden zu erhalten.[178] Diese Verbesserungsvorschläge sind in allen Leitbildern anwendbar, wobei es beim Selbstbedienungsleitbild durch den fehlenden physischen Kontakt schwierig ist viele Informationen über den Kunden zu gewinnen. Eine Übersicht über die Verbesserungsmöglichkeiten ist in Tabelle 6.20 ersichtlich.

Kundeninformation - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Andere Daten, wie persönliche Interessen, in die Kundeninformationen miteinbeziehen	●	●	●	◖
Kundeninformationen durch kontextuelles Denken miteinander verknüpfen, um damit eine ganzheitliche Sicht des Kunden zu bekommen	●	●	●	◖
Kundeninformationen lückenlos führen	●	●	●	◖

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.20: Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten (Kundeninformation)[179]

6.3.4.3 IT

Insgesamt konnten drei Verbesserungsvorschläge gefunden werden, die einen phasenübergreifenden Einfluss auf die IT der Versicherungsunternehmen haben. Um der Schwierigkeit, der nicht transparenten Versicherungsprodukte Abhilfe zu schaffen, hat ein Kunde eine Art Wissensdatenbank vorgeschlagen, wobei der Kunde damit nachforschen könnte, was er bei einem Schadenfall vom Versicherungsunternehmen erwarten kann.[180]

Auf Beraterseite wird allgemein gewünscht, dass die Informationsbeschaffung vereinfacht wird und die Daten auf einem hohen Aktualitätsniveau vorhanden sind[181] sowie die Informatiklösungen vereinheitlicht werden[182], indem z.B. Schnittstellen standardisiert und Programme aus Benutzersicht gleich aufgebaut werden.

[175] Siehe [Huber, 2005d, Seite 6]
[176] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005b, Seite 22]
[177] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 55]
[178] Siehe [Huber, 2005b, Seite 4]
[179] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[180] Siehe [Huber, 2006r, Seite 5]
[181] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 27]
[182] Siehe [IMRG und Solution Providers, 2005a, Seite 26]

Die oben genannten Verbesserungsmöglichkeiten können als Verbesserung aller bestehenden Leitbildern angesehen werden, wobei die Verbesserungsmöglichkeiten in Tabelle 6.21 ersichtlich sind.

IT - Verbesserungsmöglichkeitsbeschreibung	Service-leitbild	Verkaufs-leitbild	Beratungs-leitbild	Selbst-bedienungs-leitbild
Wissensdatenbank für detaillierte Informationen über Produkte und deren Versicherungsdeckung (z.B. mit Szenarios oder Problemfällen)	●	●	●	●
Einfache Informationsbeschaffung mit hohem Aktualitätsgrad	●	●	●	●
Schnittstellen standardisieren und Programme vereinheitlichen	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 6.21: Phasenübergreifende Verbesserungsmöglichkeiten (IT)[183]

6.4 Zwischenfazit und Ausblick

Durch die Betrachtung der Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten konnten verschiedene Ineffizienzen des Beratungsprozesses aufgezeigt werden, wobei diese nicht für alle Leitbilder aufgrund einer qualitativen Betrachtung anhand der Leitidee und der Leitsätze die gleiche Relevanz aufweisen. Somit kann auch die These zu den Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten[184] bestätigt werden.

Für die beschriebenen Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten können zusammenfassend drei grundlegende Aspekte bzw. Bereiche, welche für mögliche Ineffizienzen verantwortlich sind, identifiziert werden. So entstehen viele Probleme durch eine falsche Vorgehensweise beim Beratungsprozess, d.h. der Kunde wird durch ein, nicht seinen Bedürfnissen entsprechenden, Leitbild beraten, was schliesslich zu Unzufriedenheiten während des Kundengespräches führen kann. Ein anderer wichtiger Aspekt ist der IT-Einsatz der Berater. Vielfach verhindert eine nicht bedürfnisgerechte Umsetzung der IT-Lösung, dass Berater auf diese Möglichkeiten zurückgreifen. Dazu gehören auch Schnittstellenproblematiken, die eine effiziente Arbeitsweise der Berater verhindern. Der zentralste Aspekt stellen aber die Informationen über den Kunden dar. Ohne genügend Kenntnis über den Kunden kann u.a. der Beratungsprozess nicht auf die Kunden ausgerichtet, eine Klassifizierung der Kunden nur nach dem bestehenden Prämienvolumen durchgeführt und die Folgeberatung nicht proaktiv umgesetzt werden.

Damit die Kunden mittels dem richtigen Leitbild bedient werden und der

[183] Eigene Darstellung basierend auf [Huber, 2006c]
[184] Siehe Kapitel 4.3

Beratungsprozess effizienter gestaltet werden kann, können verschiedene IT-Hilfsmittel aus den oben erwähnten Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet werden. Diese IT-Hilfsmittel führen durch die Umsetzung des Leitbildgedankens schliesslich zu innovativen und effizienten Beratungsprozessen.

Kapitel 7

IT-gestützte Innovationen im Beratungsprozess

7.1 Einführung und Vorgehensweise

Auf Basis der in Kapitel 6 beschriebenen Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten können verschiedene IT-Massnahmen abgeleitet werden, die eine Effizienzsteigerung im Beratungsprozess von Versicherungsunternehmen als auch die Umsetzung neuer Leitbilder ermöglichen. Dabei wird für jede dieser Massnahmen die Relevanz für das entsprechende Leitbild auf Basis der Leitidee und der Leitsätze des entsprechenden Leitbildes qualitativ beurteilt. Somit kann der Gap Ω, welcher den Unterschied zwischen erwartetem Leitbild und wahrgenommen Leitbild sowie die effiziente Umsetzung der Leitbilder beschreibt,[1] zu grössten Teilen geschlossen werden.

Die Ausgestaltung möglicher IT-Hilfsmittel basieren neben dem Literaturstudium und umgesetzten IT-Lösungen in anderen Branchen auch auf den Überlegungen des Autors, wobei die Darstellung der IT-Lösungen in folgenden Kapiteln gemäss den unterschiedlichen Phasen des Beratungsprozesses erfolgen.

7.2 IT-Unterstützung in der Identifikations- und Vorbereitungsphase

Die IT-Unterstützung in der Identifikations- und Vorbereitungsphase wird anhand der Kapitel Klassifizierung der Kunden und Leitbildauswahl, Akquisition mit Hilfe netzgestützter Geschäftsmodelle und Webseiten, Informationsgewinnung über potentielle Neukunden und One-to-One-Marketing, Beratervorberei-

[1] Siehe Kapitel 4.4.3

tung sowie Kundenvorbereitung unterteilt.

7.2.1 Klassifizierung der Kunden und Leitbildauswahl

Das in Kapitel 2.4.1.3 beschriebene veränderte Verhalten der Kunden macht es für Versicherungsunternehmen immer schwieriger das Informations- und Kaufverhalten mit traditionellen Kriterien (demographische oder sozioökonomische Merkmale) zu beschreiben.[2] Die heutige Kundensegmentierung der Versicherungsunternehmen[3] bezieht sich insbesondere auf die Einschätzung der Profitabilität einzelner Kunden und beachtet sonstige Kriterien der Kunden nicht. Wie in Kapitel 3.3.5 erwähnt, können Kunden auch nach bestimmten inneren Merkmalen, wie z.B. der Informationsneigung, der Imageorientierung oder der Leistungserwartungen, unterteilt werden und ermöglichen somit eine bessere und genauere Segmentierung der Kunden. Darauf aufbauend könnten diese einzelnen Kundensegmente den in Kapitel 5 vorgestellten Leitbildern zugeordnet werden, um somit die verschiedenen Segmente bedarfsgerecht zu bedienen. Weiter können durch die Verwendung einer Typologie der Kunden nach inneren Merkmalen Ausgestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Leitbilder genauer definiert werden, indem die Art der Betreuung, die Preisstrategie, die Kundenansprache sowie der Kommunikationsweg genauer definiert werden könnten.[4] In Bezug auf die Wirtschaftlichkeit des daraus resultierenden Beratungsprozesses für die Kundensegmente könnte zusätzlich eine Klassifizierung der Kunden nach dem Potenzial angewendet werden, um einen Brückenschlag zwischen optimaler Kundenorientierung, d.h. der Erfüllung der Erwartungen an ein Leitbild, und den Nutzen des Kunden für das Versicherungsunternehmen zu gewährleisten. Dies könnte bedeuten, dass auch Kunden mit weniger Potenzial kostengünstig über bestimmte Leitbilder (wie z.B. das Selbst-, Verkaufs- oder Verhandlungsleitbild) bedient werden könnten.

Eine Klassifizierung der Kunden und die sich daraus ableitenden Konsequenzen benötigen eine weitreichende IT-Unterstützung. Mittels Datamining können dabei die unterschiedlichen Kundensegmente (auch nach inneren Merkmalen) gebildet werden, um dessen Verhalten und Erwartungen präzise zu charakterisieren.[5] Auch für eine Klassifizierung der Kunden nach dem Potenzial ist der Einsatz des Dataminings sinnvoll, indem die Kunden nicht nur nach der Anzahl Versicherungen, Prämienvolumen und dem Einkommen eingeteilt werden[6], sondern durch die Zuteilung der Kunden zu einer bestimmten Kundengruppe mit

[2] Siehe [Schögel u. a., 2002]
[3] Siehe Kapitel 3.3.5.2
[4] Siehe Kapitel 3.3.5
[5] Siehe [Wahlster, 2004]
[6] Siehe Kapitel 6.3.1.2

Einbezug der Lebenssituation klassifiziert werden. Dadurch könnten Versicherungsunternehmen bestimmte Kunden mit z.B. einem hohen Schadenpotenzial oder hohem Cross-Selling-Potenzial identifizieren. Der Einsatz des Dataminings macht es aber nötig, dass umfangreiche Informationen über den Kunden beim Beratungsprozess gesammelt und diese strukturiert erfasst werden. So können basierend auf den Daten der bereits bestehenden Kunden auch neue Kunden bestimmten Segmenten zugeteilt werden[7]. Der Einsatz einer solchen Klassifizierung der Kunden und die Bedienung des Kunden mit dem gewünschten Leitbild bildet den Grundstein für den Einsatz und die Ausgestaltung der Leitbilder des Beratungsprozesses. Die Tabelle 7.1 bietet einen Überblick über die IT-Massnahmen und über die dabei umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Klassifizierung der Kunden verbessern oder einführen
Klassifizierung mit dem Einkommen ergänzen, damit Potenzial der Kunden besser ersichtlich ist

IT-Massnahmen bei der Klassifizierung und Leitbildauswahl	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrolleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Kundensegmente mittels äusseren und inneren Merkmalen durch Datamining bilden	●	●	●	●	●	●	●	●
Potenzialbestimmung der Kunden mittels Datamining	●	●	●	●	●	●	●	●

Legende:

● hohe Relevanz	◖ mittlere Relevanz	○ keine Relevanz

Tabelle 7.1: IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Klassifizierung und Leitbildauswahl)[8]

7.2.2 Akquisition mit Hilfe netzgestützter Geschäftsmodelle und Webseiten

Die Akquisition von potentiellen Neukunden in der Versicherungwirtschaft erfolgt weitesgehenst durch die Berater[9] und wird nur mit allgemeinen Marketingaktionen, wie z.B. Werbung über Fernsehen oder in Zeitschriften, unterstützt. Dabei könnten unter Einbezug netzgestützter Geschäftsmodelle bzw. der multimedialen Welt der Erstkontakt des Kunden zum Versicherungsunternehmen erleichtert werden. Dazu können neben Portalen auch Suchmaschinen zum

[7] Siehe Kapitel 7.2.3
[8] Eigene Darstellung
[9] Siehe Kapitel 5 und Kapitel 6.2.1.1

Einsatz kommen. [The American Heritage Dicitionary, 2000] definiert ein Portal als *„a doorway, entrance, or gate, especially one that is large and imposing"*. Wird diese Definition auf das Internet bezogen, können prinzipiell drei unterschiedliche Typen von Portalen unterschieden werden.[10] Horizontale Portale bieten dem Internetnutzer einen Zugang zu einem breiten Spektrum an Inhalten und Webseiten - bekannte Beispiele sind *AOL.com*[11] oder *Yahoo!*[12]. Mit Hilfe vertikaler Portale hingegen können Benutzer Zugriff auf bestimmte Wissensgebiete erlangen, indem dort tiefergehende Informationen angeboten werden.[13] Affinity Portale bieten auch tiefgehende Inhalte, Einkaufsmöglichkeiten und andere Möglichkeiten, sind aber im Gegensatz zu den vertikalen Portale auf bestimmte Marktsegmente ausgerichtet, wie z.B. *iVillage.com*[14], welches speziell für das weibliche Geschlecht Inhalte zu den Themen wie Schönheit & Stil, Gesundheit & Wohlfühlen, Diät & Fitness anbieten. Zu dieser Art von Portalen werden die Themen- und Kundenprozessportale[15] gezählt, welche den Benutzern in bestimmten Themen, wie z.B. der Hauskauf[16] oder Heimwerken[17], unterstützen. Bei allen drei Portalen besteht für die Versicherungsunternehmen die Möglichkeit mit Hilfe von Online-Partnerschaften über Bannerwerbung[18] oder Content-Partnerschaften[19] die Aufmerksamtkeit neuer potentieller Kunden zu gewinnen.[20] Alle diese Partizipationsmöglichkeiten eignen sich für alle Leitbilder als Erstkontakt zur Versicherung. Falls das Versicherungsunternehmen selbst ein Themen- bzw. Kundenprozessportal anbietet, z.B. über die Themenfelder Gesundheit, Auto oder Haus[21], würde sich dies vor allem für Leitbilder eignen, bei denen das Kundeninvolvement geringer ausgesprägt ist und Kunden ihren eigenen Versicherungsbedarf nicht kennen.

Eine andere Möglichkeit des Online-Marketings besteht darin, dass Versiche-

[10] Siehe [Applegate u. a., 2003, Seite 55]
[11] http://www.aol.com
[12] http://de.yahoo.com
[13] Beispiele sind *Covisint* (http://www.covisint.com), welches den Kunden der Automobilindustrie eine Verbindung zu Lieferanten und Abnehmern bietet, oder *WebMD* (http://www.webmd.com), das dem Benutzer neben allgemeinen Neuigkeiten u.a. auch Werkzeuge für die Erkennung von Krankheiten, Handbücher zu Hilfsmitteln oder Medikamenten liefert.
[14] http://www.ivillage.com
[15] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 124]
[16] Siehe http://www.realtor.com
[17] Siehe http://www.do-it-yourself.com
[18] Nach [Amiri und Menon, 2006] ist eine Bannerwerbung *„essentially a hypertext link that is associated with a box containing graphics that instructs a web server to bring up a particular web page when a user clicks on the banner"*.
[19] Dabei partizipiert ein Unternehmen an einem Portal, indem es Inhalte bereitstellt und somit eigene Produkte miteinbezieht oder auf diese verweist [Köhne und Ringel, 2002].
[20] Siehe [Köhne und Ringel, 2002]
[21] Siehe [Bach u. a., 2000]

rungsunternehmen bei Suchmaschinen aktiv werben. Hier bietet z.B. *Google*[22] mit dem Service *AdWords* Werbungstreibenden an, gegen eine Cost-per-Klick-Preisfestsetzung bei bestimmten Suchbegriffen dem Suchmaschinenbenutzer den Verweis auf das entsprechende Unternehmen anzuzeigen. Bei *Google* machen hiervon u.a. bereits die *Coop Versicherung*, *Winterthur Versicherungen* sowie die *Basler Versicherung* gebrauch. Diese Möglichkeit des Marketings kann alle Leitbilder unterstützen, bei denen ein hohes Kundeninvolvement gewünscht wird (Beratungs-, Selbstbedienungs-, Kontroll- und Verhandlungsleitbild), da Kunden aktiv nach Versicherungslösungen suchen und somit den eigenen Versicherungsbedarf ungefähr kennen.

Aus Vollständigkeitsgründen soll auch die Akquisition von Neukunden über so genannte Aggregatoren erwähnt werden. Aggregatoren stellen Informationen über Produkte und Dienstleistungen von anderen Unternehmen zur Verfügung, wobei ein Abschluss direkt über diese Plattform nicht möglich ist.[23] Dieses Modell wird bereits in der Schweiz durch *Comparis*[24] verwendet, wobei Kunden Prämien zwischen verschiedenen Anbietern vergleichen und bei gewissen Versicherungsunternhmen auch gleich eine Offerte anfordern können. Solche Geschäftsmodelle finanzieren sich häufig über Werbung oder über die Vermittlung von Kundenkontakten.[25] Aggregatoren können nicht aktiv von Versicherungsunternehmen beeinflusst werden, bieten aber einen idealen Einstiegspunkt für Kunden, denen das Preis- / Leistungsverhältnis sehr wichtig ist.

Falls über die oben beschriebenen Mittel das Interesse der potentiellen Kunden geweckt wurde und der Zugriff auf die Webseite des Versicherungsunternehmens erfolgt ist, sollte sichergestellt werden, dass dem Kunden der gewünschte Kommunikationskanal zur Kontaktierung des Versicherungsunternehmens zur Verfügung steht. Neben dem E-Mail, Formularen oder Telefonnummern könnte auch eine Call-Back-Funktion[26] verwendet werden, bei der sich das Unternehmen beim potentiellen Kunden telefonisch zum gewünschten Zeitpunkt meldet. Wichtig dabei ist, dass die angebotenen Kommunikationskanäle auch funktionieren und innerhalb einer kurzen Frist der Kontakt mit dem Kunden hergestellt wird. Diese IT-Unterstützung für die Kontaktaufnahme sollte bei allen Leitbildern verfügbar sein, da sich die Präferenzen der Kunden gegenüber der Medienverwendung unterscheiden können.[27]

Die Tabelle 7.2 bietet einen Überblick über die erwähnten IT-Massnahmen

[22] http://www.google.ch
[23] Siehe [Applegate u. a., 2003, Seite 52]
[24] http://www.comparis.ch
[25] Siehe [Applegate u. a., 2003, Seite 52]
[26] Im Gegensatz zu Banken ist diese Funktion bei den Versicherungsunternehmen erst wenig verbreitet.
[27] Siehe Kapitel 6.3.4.1

und über die dabei gelösten Probleme.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Die Akquisition von Neukunden erfolgt mit wenig Unterstützung des Innendienstes
Auf Internet-Anfragen (Call-Back-Funktion, Forumale, E-Mail) erfolgt keine Antwort

IT-Massnahmen bei der Akquisition von potentiellen Kunden mit Hilfe netzgestützter Geschäftsmodelle und eigenen Webseiten	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrolleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Online-Partnerschaften über Bannerwerbung oder Content-Partnerschaften	●	●	●	●	●	●	●	●
Aufbau eines Kunden- / Themenportals	●	●	○	○	○	●	○	●
Aktives Marketing bei Suchmaschinen	○	○	●	●	●	○	●	○
Werbung durch Aggregatoren	○	●	○	●	●	○	●	○
Verschiedene Kontaktkanäle dem Kunden zur Verfügung stellen	●	●	●	●	●	●	●	●

Legende:

● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.2: IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Akquisition)[28]

7.2.3 Informationsgewinnung über potentielle Neukunden und One-to-One-Marketing

Um die Akquisition zu unterstützen und den Kunden über den gesamten Beratungsprozess gemäss dem erwarteten Leitbild bedienen zu können[29] ist es wichtig Informationen über den Kunden zu gewinnen. Im Gegensatz zu den bereits vorhanden Kunden, über welche Daten durch die Interaktion mit dem Berater bzw. Versicherungsunternehmen gesammelt werden können, ist es bei Neukunden durch die fehlenden Informationen und Präferenzen schwierig diese bedarfsgerecht zu bedienen. Eines der zentralen Charakteristika neuer Medien (z.B. das Internet) ist die Möglichkeit der Interaktion zwischen Informationsanbietern und Kunde, d.h. der Kunde kann über den Rückkanal in die Wertschöpfung des Unternehmens eingebunden werden.[30] Dabei können Unternehmen nach [Shapiro und Varian, 1999] über zwei Wege zu Informationen über Kunden kommen: 1. über Registrierung und 2. über Beobachtung des Kunden. Dabei müssen für den Kunden Anreize geschaffen werden, damit sich dieser auf der Webseite des Unternehmens auch registriert.[31] Ein Beispiel für ein solches Vorgehen ist bei

[28] Eigene Darstellung
[29] Siehe Kapitel 7.2.1
[30] Siehe [Hass, 2005, Seite 53]
[31] Siehe [Shapiro und Varian, 1999, Seite 55]

GMX[32] zu beobachten, welches Internetnutzern neben einer kostenlosen E-Mail-Adresse auch einen grossen Online-Datenspeicher zur Verfügung stellt. Dagegen müssen Benutzer dieses Services Angaben zu ihren Präferenzen machen und werden in regelmässigen Abständen aufgefordert diese zu aktualisieren. Für die Versicherungsunternehmen könnten hierfür Online-Entertainment-Mittel[33] wie z.B. Gewinnspiele oder Online-Games in Frage kommen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, allen Benutzern den Zugriff auf Beratungstools (z.B. Vorsorgerechner) zu gewähren, aber eine mögliche Abspeicherung der Resultate erst nach einer Registrierung zugänglich zu machen.[34] Für eine spätere individuelle Ansprache der Kunden bietet sich zusätzlich zur Registrierung die Beobachtung der Benutzer über das Webtracking an. Nach [Köhne und Koch, 2000] dient das Webtracking der *„systematischen Erfassung und Sammlung von Kundenbedürfnissen"*.[35] Um aber kundenindividuelle Informationen sammeln zu können, müssen die gesammelten Daten z.B. über die Logfile-Protokolle einem bestimmten Kunden zuteilbar sein.[36] Die Möglichkeit der Informationsgewinnung über die Kunden durch Registrierung sowie die Beobachtung der registrierten Benutzer könnte bei Leitbildern mit einem höheren Involvement angewendet werden, da Kunden in diesen Leitbildern eher selbständig Berechnungen durchführen. Da aber eine Registrierung auch über Gewinnspiele möglich ist, kann es auch für die anderen Leitbilder eine mittlere Relevanz haben.

Benutzer weigern sich oft aus Datenschutz- und Privatsphären-Gründen wichtige Informationen an Webseitenbetreibern zu liefern. So zeigte eine Studie, dass 94% Prozent der beobachteten Web-Anwender entweder falsche Angaben auf einer Webseite machten oder sich weigerten Informationen zu liefern.[37] Um diesem Trend entgegenzuwirken und einen Informationsaustausch von Internetnutzern und Webseitenbetreibern über Datenschutzregeln zu ermöglichen, entwickelte das *World Wide Web Consortium (W3C)*[38] mit der *Platform for Privacy Preferences (P3P)*[39] einen Standard für Datenschutzverfahren im Internet.[40] Damit erhalten Internetbenutzer mehr Kontrolle über die persönlichen Daten, indem Webseiten den Umgang mit persönlichen Daten standardisiert und maschinell lesbar verfügbar machen und somit ermöglichen, dass der Browser automatisch die Präferenzen des Benutzers mit denen der Webseite vergleicht.[41] Dies

[32] http://www.gmx.net/de/
[33] Ein Beispiel ist das *Invest Game* der *Credit-Suisse* (http://www.investgame.ch)
[34] Siehe [Dreckmann, 2002]
[35] Siehe [Köhne und Koch, 2000, Seite 62]
[36] Siehe [Kietz, 2005, Vorlesung 14 Seite 18]
[37] Siehe [Shapiro und Varian, 1999, Seite 57]
[38] http://www.w3.org
[39] http://www.w3.org/P3P
[40] Siehe [Brockhaus, 2002]
[41] Siehe [P3P, 2006]

gibt den Benutzern u.a. auch die Möglichkeit, individuelle Informationen wie Namen, Adresse, Interessen, Kontaktpräferenzen zu speichern und diese dann kontrolliert freizugeben.

Über die oben beschriebenen Möglichkeiten können nicht nur Bestandeskunden individuell und ihren Bedürfnissen entsprechend angesprochen werden, sondern ermöglichen auch, dass genügend Informationen über potentielle Neukunden vorhanden sind. Dadurch wird ein One-to-One-Marketing ermöglicht, das auf Basis der IT-Unterstützung eine gezielte Ansprache einzelner potentieller Kunden erlaubt. Darauf aufbauend wird neben einer geeigneten Kundendatenbank ein Profil[42] des Kunden über z.B. Datamining-Techniken erstellt, damit beim Kontakt mit dem Kunden besser auf seine Probleme und Wünsche eingegangen werden kann.[43] Eine weitere Möglichkeit für ein One-to-One-Marketingkonzept stellt das Permission-Marketing dar, beim dem *„der Verbraucher dem Werber die Erlaubnis gibt, ihn mit Informationsmaterial zu versorgen".*[44] Die potentiellen Kunden verwalten dabei ihr Profil selbst und entscheiden somit, von welchen Unternehmen sie sich ausdrücklich Werbung über z.B. E-Mail wünschen.[45] Das One-to-One-Marketing kann auch durch das IT-gestützte kollaborative Filtern unterstützt werden, indem Informationen auf Basis des Verhaltens und Präferenzen anderer Benutzer ausgefiltert werden, die früher an ähnlichen Informationen interessiert waren.[46] Ein aktuelles Beispiel für die Anwendung des kollaborativen Filterns ist *ex libris*[47]. Der Kunde wird dabei beim Betrachten eines Produktes auf der Webseite darauf aufmerksam gemacht, dass Kunden, die dieses Produkt gekauft haben auch bestimmte andere Produkte erworben haben.

Eine weitere Möglichkeit, um die Marketingaktionen gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten, auch wenn keine Daten von Neukunden vorhanden sind, besteht für die Versicherungsunternehmen, indem sie Kooperationen mit anderen Unternehmen eingehen. Vorstellbar wäre, dass das Versicherungsunternehmen bestimmte Marktsegmente definiert, eine geeignete Versicherungslösung für diese Segmente bestimmt und andere Firmen, welche auch über Informationen oder Segmente der eigenen Kunden verfügen, durch eine bestimmte Kooperationsform verpflichten, diese im Namen des Versicherungsunternehmens über Post oder sonstige Medien zu kontaktieren. Damit würden einerseits die

[42] Auch bekannt unter dem Begriff *Profiling*, welches *„die Sammlung und Auswertung von Daten, um sich ein möglichst akkurates Bild der anvisierten Zielgruppe machen zu können"*, beschreibt [Trendbüro, 2001].
[43] Siehe [Trendbüro, 2001]
[44] Siehe [Trendbüro, 2001]
[45] Siehe [Borst und Contoli, 2002]
[46] Siehe [Kuhlen, 2000]
[47] http://www.exlibris.ch

Datenschutzbestimmungen nicht verletzt, und andererseits könnten somit neue Kunden im gewünschten Segment erschlossen werden. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen *Credit-Suisse*[48] und *Orange*[49], bei der alle Inhaber eines *Academica*-Kontos[50] bei der *Credit-Suisse* angeschrieben wurden, um von dem speziellen Studentenangebot der Firma *Orange* zu profitieren. Für die Bestimmung der relevanten Produkte für ein Kundensegment könnten Analysen des Kaufverhaltens bestimmter Zielgruppen über Analysemethoden des Datawarehouse genügen.

Durch die Möglichkeiten der Gewinnung von Informationen von potentiellen Neukunden können auch Versicherungsunternehmen das One-to-One-Marketing verwenden, um Kunden präziser und bedürfnisgerechter anzusprechen und somit mögliche Kunden zu identifizieren und zu akquirieren. Dabei können solche Massnahmen bei allen Leitbildern und sowohl bei Neu- wie auch bei Bestandeskunden zur Anwendung kommen, wobei aber genügend Informationen über den Kunden vorhanden sein müssen. Die Tabelle 7.3 bietet einen Überblick über die erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Marketingaktionen nicht auf Kunden abgestimmt
Informationsbeschaffung über den Kunden im Voraus, um ein besseres Bild über den Kunden zu gewinnen

IT-Massnahmen für die Informationsgewinnung über potentielle Neukunden und für das One-to-One Marketing	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrolleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Informationsgewinnung über Neukunden über Registrierung	◖	◖	●	●	●	◖	●	◖
Informationsgewinnung durch Beobachtung von registrierten Benutzern	○	○	●	●	●	○	●	○
Informationsgewinnung über Kunden durch P3P-Standard	●	●	●	●	●	●	●	●
One-to-One Marketing durch Datamining, Permission-Marketing oder kollaboratives Filtern	●	●	●	●	●	●	●	●
Neukundenakquisition durch Kooperation mit anderen Unternehmen	●	●	●	●	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.3: IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Informationsgewinnung und One-to-One Marketing)[51]

[48] http://www.credit-suisse.com/ch/
[49] http://www.orange.ch
[50] *Academica*-Konto ist ein spezielles Konto für Personen im Alter von 18 bis 30 Jahren im Hochschul- oder Fachhochschulstudium.
[51] Eigene Darstellung

7.2.4 Beratervorbereitung

Als zentral bei der Beratervorbereitung kann die Besprechung der Kundenerwartungen bezüglich des Beratungsprozesses und des Beratungswunsches[52] angesehen werden. Insbesondere bei einem potentiellen Neukunden ist die Besprechung der Erwartungen an den Beratungsprozess wichtig, da wenig oder nicht gesicherte Informationen über diesen Kunden vorhanden sind und somit das Profil der Kunden verfeinert und das weitere Vorgehen auf die Kundenerwartungen ausgerichtet werden könnte. Bei bereits bestehenden Kunden könnte bei den Erwartungen an den Beratungsprozess bzw. an das Leitbild auf das bereits vorhandene Profil zurückgegriffen werden und müsste somit nicht neu erfasst werden. Die IT-Unterstützung für die Abklärung der Kundenerwartungen kann dabei unterschiedlich ausgestaltet werden. Erfolgt der Kontakt mit dem Kunden über ein Call-Center oder direkt mit dem Berater über das Telefon, sollte der jeweilige Mitarbeiter über eine integrierte Softwarelösung verfügen. Dabei werden über ein Formular die Erwartungen, wie z.B. Form der Beratung, Offertenerstellung oder Vorschläge für eine individuelle Gesamtberatung und die Ziele des Gesprächs, z.B. einen Überblick über bestimmte Versicherungslösungen zu gewinnen oder firmeneigene Versicherungslösungen mit anderen Versicherungsunternehmen zu vergleichen[53], strukturiert abgefragt und erfasst[54]. Erfolgt der Erstkontakt des potentiellen Kunden über das Internet, könnte hierbei ein klar verständliches Formular zur Verfügung stehen, bei dem der Kunde über verschiedene und dynamische Darstellungsformen (Eingabefelder, Checkboxes, etc.) seine Erwartungen und seine Ziele dem Versicherungsunternehmen bzw. dem Berater auf effiziente Weise mitteilen könnte. Generell können sich die abgefragten Informationen über den Kunden je nach erwartetem Leitbild und Ziele unterscheiden, da nicht für alle Leitbilder die gleichen Informationen benötigt werden. Wünscht sich beispielsweise der Kunde bereits eine Offerte beim Kundengespräch, wäre es sinnvoll spezifischere Daten des Kunden abzufragen, wie z.B. die beruflichen Informationen[55]. Somit werden nur diejenigen Daten abgefragt, die der Kunde durch seine Erwartungen an das Kundengespräch auch preisgeben will.[56] Dafür ist eine Abbildung der Logik zwischen Ziele, Leitbilder und benötigten Informationen nötig, damit dynamisch nur diejenigen Informationen erfasst werden, welche für die Umsetzung des Leitbildes nötig sind. Auf Basis dieser Informationen kann einerseits das Versicherungsunternehmen bestimmte Berater, welche dem Leitbild tendenziell eher entsprechen, auswählen

[52] Siehe Kapitel 6.2.1.2
[53] Siehe Kapitel 6.2.2.2
[54] Siehe Kapitel 6.3.1.2
[55] Siehe Kapitel 6.3.1.1
[56] Siehe Kapitel 6.2.1.3

und andererseits kann sich dieser Berater dann den Kundenerwartungen entsprechend vorbereiten[57]. Durch die Abklärung der Erwartungen kann auch ein Neukunde mit dem richtigen Leitbild beim Kundengespräch bedient werden, womit Probleme, wie die ungenügende kundenorientierte Bedürfnisabklärung, das zuwenig genaue Eingehen auf die Produkte oder die fehlende umfassende Beratung[58] beim anschliessenden Kundengespräch gelöst werden könnten.

Für die Terminierung[59] des Gesprächs sollte bei der integrierten Softwarelösung der Zugriff auf den Terminkalender des Beraters möglich oder Schnittstellen zu bereits bestehenden Softwarelösungen vorhanden sein, damit neben der Erfassung der Kundenerwartungen gleich auch der Termin eingetragen werden kann. Auf Basis der erfassten Informationen kann dann nachträglich automatisch eine Traktanden- oder Checkliste[60] erstellt werden, welches die Ziele und die dafür vorzubereitende Unterlagen[61] sowie den Termin enthält. Je nach Präferenzen des Kunden könnten direkt auch Unterlagen für die Selbstinformationsbeschaffung[62] mitgeliefert oder ein Internetlink angegeben werden. Auch hier könnte eine Softwarelösung manuelle Arbeitsschritte automatisieren, indem je nach den strukturiert erfassten Informationen (Erwartungen, Beratungsziel) unterschiedliches Informationsmaterial bzw. Internetlinks zur Verfügung gestellt werden. Die Traktandenliste kann dann dem Kunden automatisch auf dem gewünschten Kontaktkanal (E-Mail oder Post) zugestellt werden.

Die oben beschriebene IT-Unterstützung kann für alle Leitbilder eingesetzt werden, bei denen es zu einem Kundengespräch mit einem Berater kommt, d.h. für alle Leitbilder ausser dem Selbstbedienungs- und Verhandlungsleitbild (da diese in dieser Arbeit über eine Internetlösung umgesetzt werden). Die Tabelle 7.4 bietet einen Überblick über die erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

[57] Siehe Kapitel 6.2.1.2
[58] Siehe Kapitel 6.2.2.2
[59] Siehe Kapitel 6.2.1.2
[60] Siehe Kapitel 6.3.1.1
[61] Siehe Kapitel 6.2.1.2
[62] Siehe Kapitel 6.3.1.1

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Klare Ziele mit dem Kunden vereinbaren und Erwartungen abklären
Ungenügende Besprechung der Kundenerwartungen bezüglich Beratungsprozess und/oder Beratungswunsch
Strukturierte und umfangreiche Erfassung der Kundenerwartungen
Berufliche Informationen bereits im Voraus abklären
Kunde will nicht alle Daten im Voraus zur Verfügung stellen
Der Berater bereitet sich ungenügend auf das Beratungsgespräch vor
Probleme bei der Terminierung des Beratungsgesprächs
Kunde hat die notwendigen Unterlagen nicht bereitgestellt
Dem Kunden Checkliste / Traktandenliste für eine bessere Vorbereitung des Kunden auf das Beratungsgespräch zustellen
Selbstinformation dem Kunden bei Bedarf zur Verfügung stellen
Der Kunde wünscht Vergleiche anderer Gesellschaften
Keine oder ungenügende kundenorientierte Bedürfnisabklärung
Keine umfassende Beratung
Produkte werden zu wenig genau erklärt

IT-Massnahmen bei der Beratervorbereitung	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Tool für die strukturierte Erfassung der Erwartungen und Ziele der Kunden bezüglich Beratungsgespräch	●	●	●	○	●	●	○	●
Tool für die Beratervorbereitung sollte Terminierungsmodul oder Schnittstelle zur Terminierungssoftware beinhalten	●	●	●	○	●	●	○	●
Automatische Erstellung der Traktanden- / Checkliste gemäss den strukturiert erfassten Daten	●	●	●	○	●	●	○	●
Selbstinformationen automatisch auf Basis strukturiert erfassten Daten zusammenstellen	●	●	●	○	●	●	○	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.4: IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Beratervorbereitung)[63]

7.2.5 Kundenvorbereitung

Die Kundenvorbereitung kann je nach Präferenzen des Kunden vor, nach oder ohne Kontaktierung des Versicherungsunternehmens (z.B. Selbstbedienungsleitbild) erfolgen, wobei hierfür die Webseite des Versicherungsunternehmens als Schnittstelle zum Kunden fungieren kann.[64] Dabei ist das Internet nicht nur ein möglicher Kontaktkanal[65], sondern kann auch dazu dienen, dass sich der Kunde selbständig Informationen[66] über Produkte und Leistungen des Versicherungsunternehmens einholt. Um dabei die wahrgenommene Komplexität[67] des

[63] Eigene Darstellung
[64] Siehe [Koch, 2002]
[65] Siehe Kapitel 7.2.2
[66] Siehe Kapitel 6.2.1.2
[67] Nach [Koch, 2002] kann die Komplexität des Kaufprozesses in die Informationskomplexität (beeinflusst durch die Anzahl und die Vielfalt der verfügbaren Informationen) sowie Situationskomplexität (die sich aus den situativen Reizen ergebende Komplexität)

Kunden im Kaufprozess zu reduzieren, müssen bestimmte Anforderungen an die Webseiten der Versicherungsunternehmen bezüglich der Benutzerfreundlichkeit bzw. Usability gestellt werden. Dazu können bei einer Webseite die Navigation, die Interaktionsmöglichkeiten sowie die Informationsrepräsentation gehören. Da verschiedene Kunden Unterschiede bezüglich ihres Involvements in Versicherungsfragen (z.B. kennen die Kunden bereits den eigenen Bedarf) oder der kognitiven Fähigkeiten aufweisen, sollte eine Webseite allen Typen gerecht werden. Zum Beispiel ist es nicht zweckmässig, Kunden mit einem tiefen Involvement direkt Informationen zu einzelnen Produkten bereitzustellen, da diese ihren Versicherungsbedarf nicht kennen.[68] Diese differenzierte Bereitstellung von Informationen, welche auch als Knowledge Segmentation bezeichnet wird[69], könnte durch folgende Massnahmen auf den Versicherungswebseiten realisiert werden:[70]

- Bei Kunden mit einem geringeren Involvement kann der Einstieg über Begriffe bestimmter Lebensphasen- oder Lebenssituationen (Geburt eines Kindes, Kauf eines Hauses) erleichtert werden.
- Bilder oder multimediale Inhalte können bei Benutzern mit eher geringerer kognitiven Fähigkeiten auf affektive Weise Stimuli erzeugen.
- Je nach Involvement können detailliertere oder weniger detaillierte sowie ausführliche oder weniger ausführliche Informationen geliefert werden.
- Die Variierung der verwendeten Sprache je nach Zielgruppe reduziert zusätzlich die Komplexität.
- Mittels Orientierungshilfen, an welcher Position des Webseiteninhalts sich der Kunde befindet, ist für den Kunden eine intuitive Navigation eher möglich.
- Die Verwendung fallbasierter Informationssysteme kann den Benutzer schnell an das gewünschte Ziel führen.

Die oben beschriebenen Möglichkeiten zeigen nur einen kleinen Teil möglicher Verbesserungen der Benutzerfreundlichkeit für Webseiten auf. Komfortabler könnte die Lösung sein, wenn über alle Kunden, beispielsweise durch den P3P-Standard[71], gewisse Präferenzen bereits bekannt sind und somit mittels dynamischer Webseiten diese automatisch auf bestimmte Benutzergruppen oder sogar für jeden Benutzer einzeln ausgestaltet werden könnten.

[68] Siehe [Koch, 2002]
[69] Siehe [Koch, 2002]
[70] Siehe [Koch, 2002], [Koch, 2003], [Kleber, 2001] und [Köhne und Ringel, 2002]
[71] Siehe Kapitel 7.2.3

Die Tabelle 7.5 bietet einen Überblick über die erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten								
Die Internetseite ist nicht benutzergerecht ausgestaltet (Informationen werden nicht gefunden)								
IT-Massnahmen bei der Kundenvorbereitung	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrolleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit / Usability der Webseite	◖	◖	●	●	●	◖	●	◖
Automatische Abstimmung der Webseite auf Benutzer durch P3P-Standard	◖	◖	●	●	●	◖	●	◖
Legende:								
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz								

Tabelle 7.5: IT-Massnahmen in der Identifikations- und Vorbereitungsphase (Kundenvorbereitung)[72]

7.3 IT-Unterstützung in der Kundengesprächsphase

Die nachfolgend beschriebenen IT-Massnahmen werden in die Kapitel IT-Unterstützung im Kundengespräch, Neue Interaktionsformen zwischen Berater und Kunden sowie Alternativen zum Beratungsgespräch unterteilt.

7.3.1 IT-Unterstützung im Kundengespräch

Obwohl einige Berater dem Einsatz eines Notebooks während dem Kundengespräch mit Skepsis gegenüber stehen[73], erscheint der Einsatz von Kundenseite[74] aus als sinnvoll. Wie bereits in Kapitel 2.5.1.4 angeschnitten, kann durch den Einsatz von mobilen Endgeräten der Ablauf des Beratungsprozesses effizienter und der Inhalt des Kundengesprächs bedarfsgerechter gestaltet werden. Die Verfügbarkeit von Offertenrechnern sowie Vorsorge- und Steueranalysenlösungen[75] auf dem mobilen Endgerät ermöglichen es im Kundengespräch direkt mit dem Kunden die Lösung zu erstellen[76] oder alternative Lösungen

[72] Eigene Darstellung
[73] Siehe Kapitel 6.2.2.3 und Kapitel 6.3.2.2
[74] Siehe Kapitel 6.3.2.2
[75] Siehe Kapitel 6.3.2.2
[76] Siehe Kapitel 6.2.2.2

aufzuzeigen[77], um eher kritischen Kunden[78] oder Kunden, die gerne an der Lösungserarbeitung beteiligt sein möchten, zu bedienen. Zusätzlich können solche Softwarelösungen die Beratung bzw. die Stillung des Informationsbedarfs der Kunden unterstützen, indem direkt vor Ort Parameter des Versicherungsprodukts verändert und die Auswirkung auf den Preis und den Versicherungsschutz direkt aufgezeigt werden können und somit auch beim Service-, Integrations- und Gesamtabsicherungsleitbild teilweise zum Einsatz kommen können. Durch die Fähigkeit der Informationstechnologie Inhalte auf multimediale und interaktive Weise darzustellen[79], ist es möglich, Prospekte und Verkaufsunterlagen den Kunden entsprechend zu gestalten, komplexe Zusammenhänge auf einfache Weise aufzuzeigen und somit den Informationsbedarf der Kunden individuell zu befriedigen.[80] Denkbar wäre hier z.B. ein Programm, das Zusammenhänge mit Grafiken aufzeigt, welche mit dem Kunden zusammen erarbeitet werden können. Je nach Kundenwunsch bzw. -bedarf können dann zu den einzelnen Themenfeldern weitere und detailliertere Informationen abgerufen werden. Eine solche Umsetzung wäre auch als Gesprächsleitfaden oder Gesprächsübersicht denkbar[81], indem beim Kundengespräch von komplexen und nachhaltigen Produkten sich der Kunde schnell wieder eine Übersicht über die Zusammenhänge verschaffen kann und somit Hilfsmittel gegeben werden, damit sich der Kunde weniger überfordert fühlt. Insbesondere ist dies beim Service- wie auch beim Gesamtabsicherungsleitbild relevant. Bei den anderen Leitbildern ist es aufgrund des höheren Kundeninvolvements oder der Abhängigkeit von der Komplexität des Versicherungsproduktes nur mittel relevant.

Um eine möglichst hohe Gesamtabsicherung des Kunden zu erreichen, könnte der Berater mit einem Analyse- und Beratungstool unterstützt werden, das die Erfassung bereits bestehender Versicherungsprodukte des Kunden ermöglicht und automatisch den sich daraus ergebenden Bedarf analysiert. Werden dazu z.B. auch noch die persönlichen Ziele und Bedürfnisse des Kunden strukturiert und durch vorgegebene Auswahlkriterien erfasst, wäre es möglich, dass die Softwarelösung die Abdeckung bestimmter Risiken priorisiert. Automatische Vorschläge für Verbesserungspotenzial bereits vorhandener Fremdversicherungen des Kunden, durch Vergleich mit firmeneigenen Produkten oder möglichen Optionen, würden Profilierungsmöglichkeiten für den Berater ergeben[82] und somit das Vertrauen des Kunden steigern. Weiter wäre es vorstellbar, dass bei

[77] Siehe Kapitel 6.3.2.1
[78] Siehe Kapitel 6.2.2.2
[79] Siehe Kapitel 2.5.1.5
[80] Siehe Kapitel 6.3.2.2, Kapitel 6.2.2.2 und Kapitel 6.2.2.3
[81] Siehe Kapitel 6.3.2.1
[82] Siehe Kapitel 6.3.2.1

der Besprechung möglicher Lösungen oder bei der Präsentation der Lösung diese direkt mit den zuvor strukturiert erfassten Kundenziele bzw. Kundenbedarf in Zusammenhang gesetzt werden[83], um die Übersichtlichkeit zu verbessern. Kritisch zu betrachten ist aber, dass eine solche Lösung in besonderem Masse von der Logik der Softwarelösung sowie von den verfügbaren Daten abhängig ist. Darunter gehört z.B. die Definition der vorgegebenen Auswahlkriterien für die Kundenzielerfassung, die möglichst allen Ansprüchen der Kunden genügend sollte. Um das Verbesserungspotenzial firmenfremder Versicherungsprodukte abschätzen zu können, sind ausführliche Informationen über diese Produkte und deren Vor- wie auch Nachteile nötig, was durch die nicht transparenten Versicherungsprodukte erschwert wird. Bei standardisierten Versicherungsprodukten, wie z.B. die Krankenkassengrundversicherung, hingegen sind solche Verbesserungsvorschläge einfach zu realisieren.

Mit Hilfe von mobilen Endgeräten ist es weiter möglich, dass dem Berater jederzeit alle Informationen für den Vertragsabschluss, Formulare (z.B. Anträge) oder Dokumente (AGB's oder Tarifinformation) zur Verfügung stehen.[84] Auch könnten Kundendaten oder Kundenkontakthistorien abgefragt werden. Auftretende Unklarheiten bezüglich Laufzeiten von Verträgen, Bedingungen und weiteren Gegebenheiten lassen sich somit vor Ort lösen.[85] Auf diese Weise wären zu jeder Zeit umfassende Informationen zu einem Produkt oder Verkaufsunterlagen vorhanden.[86] Unterstützt werden könnten die Berater auch durch digitale verfügbare Nachschlagewerke[87], welche bei Detailfragen zu Produkten oder ähnliches über eine Suchmaske schnelle Antworten liefern könnten und somit Möglichkeiten gegeben wären, dass der Berater spontan während dem Kundengespräch recherchieren[88] kann. Voraussetzung dafür ist aber, dass die IT-Hilfsmittel entweder über das Internet (z.B. via GPRS oder UMTS[89]) Zugriff auf die zentral gespeicherten Daten haben, oder aber der Berater die Möglichkeit hat auch offline über den Datenbestand zu verfügen, indem z.B. über bestimmte Berechtigungskonzepte Daten von einer zentralen Datenbank mit den Daten des mobilen Endgeräts synchronisiert werden.[90] Eine internetbasierte Lö-

[83] Siehe Kapitel 6.3.2.1
[84] Siehe [Bauer, 2005] und Kapitel 6.2.2.3
[85] Siehe [Voigt, 2002]
[86] Siehe Kapitel 6.2.2.3
[87] Siehe Kapitel 6.2.2.3
[88] Siehe Kapitel 6.3.2.2
[89] Bei GPRS (General Packet Radio Service) handelt es sich um ein Übertragsungsstandard der Geschwindigkeiten von bis zu 115Kbit pro Sekunde erlaubt. UMTS (Universal Mobile Communications Systems) stellt dabei die Weiterentwicklung dar und ermöglicht eine theoretisch bis 200fach höhere Übertragungsgeschwindigkeit wie GPRS [Voigt, 2002]. Für Notebooks existieren schon seit längerem Möglichkeiten, mittels dem Mobiltelefon auf das Internet zuzugreifen [Swisscom, 2006].
[90] Siehe [Bauer, 2005] und [Mummert Consulting, 2004b]

sung würde dem Berater zum Beispiel auch erlauben, dass er direkt während dem Kundengespräch mit Experten in Kontakt treten könnte[91], was dem Berater eventuell auch mehr Flexibilität und Entscheidungsfreiheit während dem Kundengespräch bringt[92]. Alle die oben genannten IT-Massnahmen können, in Bezug auf die Verfügbarkeit von Informationen, bei allen Leitbildern, bei denen ein Kundengespräch mit einem Berater erfolgt, eingesetzt werden.

Je nach Beratung und Produkt können neben dem Notebook auch andere mobile Geräte, wie z.B. PDA's, Smartphones (Mobiltelefon mit Funktionen eines PDA's[93]) oder Ultra Mobile PC's[94], verwendet werden. Wenn z.B. nur Daten des Kunden erfasst werden, erscheint der Einsatz eines PDA's sinnvoller als die Installation und in Betriebnahme des Notebooks. Auch für die Berechnung einfacher Offerten (Hausratsversicherung) muss nicht unbedingt auf ein Notebook zurückgegriffen werden. Bei der Darstellung komplexer Grafiken oder Zusammenhänge wäre der Einsatz eines Gerätes mit einem genügend grossen Display hingegen sinnvoll. Damit nicht nur der Berater einen guten Einblick auf die präsentierten Informationen oder Darstellungen hat, wäre es möglich, direkt an das Notebook einen Kundendisplay anzuschliessen, welcher je nach Bedarf und Belieben zugeschaltet oder abgeschaltet werden kann.[95] Der Einsatz eines Druckers, um Offerten, Produktinformationen oder weiteres auszudrucken ist vom Einsatz des verwendeten Gerätes unabhängig, da sowohl für Smartphones und PDA's auch schon heute Drucklösungen vorhanden sind.[96] Um Medienbrüche bei der Nachbearbeitung zu vermeiden, könnten für die mobilen Endgeräte zusätzliche mobile Lösungen für die digitale Erfassung der Unterschrift[97] benutzt werden,[98] damit Anträge in Papierform für die Weiterverarbeitung nicht mehr zuerst eingelesen werden müssen. Eine andere Lösung hierfür wäre auch der Einsatz eines Tablet PC[99], welcher neben der digitalen Unterschrifterfassung auch die Funktionen eines Schreibblockes mit den Präsentationsmöglichkeiten eines Notebooks verbinden kann. Dieser kann, neben der digitalen Unterschrifterfassung, die Möglichkeit bieten, dass Fragen, welche wegen den Underwritingrichtlinien ausgefüllt werden müssen, durch den Kunden direkt am mobilen

[91] Siehe [Voigt, 2002]
[92] Siehe Kapitel 6.2.2.2
[93] Siehe [Brockhaus, 2002]
[94] Ultra Mobile PC's (UMPC) haben einen Touchscreen-Display, wiegen ca. ein Kilogramm und können als vollwertigen PC angesehen werden. Dabei sind sie kleiner als Notebooks und grösser als PDA's [Magazin Für Computertechnik, 2006].
[95] Siehe [Golem.de, 2003]
[96] Siehe [Golem.de, 2006]
[97] Siehe Kapitel 6.3.3.4
[98] Siehe [Voigt, 2002]
[99] Ein Tablet PC ist *„ein mobiler Computer, der das Format eines Schreibblocks aufweist und wie eine Schreibtafel bedient wird. Seine Oberseite wird von einem berührungsempfindlichen Bildschirm gebildet, über den man die Daten per Stift eingeben kann"* [Brockhaus, 2002].

Gerät ausgefüllt werden können. Zusätzlich dazu kann bei den elektronischen Antragsformularen softwareseitig sichergestellt werden, dass keine fehlerhaften Eingaben gemacht oder wichtige Angaben vergessen wurden.[100] Diese Digitalisierung würde somit die Nachbearbeitung durch den Innendienst vereinfachen, indem weniger Anträge aufgrund fehlender Informationen zurückgeschickt[101] werden müssen. Ausserdem ermöglicht es schnellere Abklärungen durch den Innendienst[102], da digitialisierte Anträge auf effiziente Weise vom Berater zum Innendienst weitergeleitet werden können.

Zu beachten ist, dass Anwendungen und die mobilen Endgeräte in Bezug auf die Benutzerfreundlichkeit auf die spezifischen Bedürfnisse der Berater abgestimmt werden.[103] Dazu gehört z.B. auch eine leichte Handhabung der Software, welche in einer übergreifenden Betrachtung weniger Investitionen in die Schulung der Berater benötigt.[104] Somit dient die IT-Unterstützung als wirkliches Hilfsmittel für den Berater und die Problematiken des Notebookeinsatzes könnten gelöst werden.[105] Die IT-Unterstützung des Kundengesprächs kann insgesamt die Aktionsgeschwindigkeit und -qualität bei einem geringeren Zeitaufwand des Beraters erhöhen.[106]

Die Tabellen 7.6 und 7.7 bieten einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

[100] Siehe [Mummert Consulting, 2004b]
[101] Siehe Kapitel 6.2.3.1
[102] Siehe Kapitel 6.3.3.1
[103] Siehe [Kock und Wiora, 2004]
[104] Siehe [Bauer, 2005]
[105] Siehe Kapitel 6.2.2.3
[106] Siehe [Mummert Consulting, 2004b]

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Vermehrte Verwendung des Notebooks und Drucker im Beratungsgespräch
Lösungen für Offertenberechnungen und Vorsorge- und Steueranalyse
Alternative Lösungen (Vor- und Nachteile) aufzeigen
Offertenberechnung bzw. Vorbereitung des Beraters ohne Absprache mit Kunden problematisch, da dem Kunden das Gefühl gegeben wird, dass unbedingt ein spezifisches Produkt nach den Vorstellungen des Beraters verkauft werden muss
Verkaufsunterlagen entsprechen den Kunden nicht
Prospekte und Verkaufsunterlagen übersichtlicher und kundengerechter gestalten
Die Informationen des Beraters entsprechen nicht den Bedürfnissen des Kunden
Komplexe Zusammenhänge so einfach wie möglich aufzeigen
Gesprächsleitfaden verwenden bzw. vorstellen
Wenn möglich gesamter Versicherungsbestand des Kunden betrachten, um Profilierungsmöglichkeiten abzuschätzen
Ziele und Bedürfnisse des Kunden mit besprochener Lösung in Verbindung setzen (Quercheck)
Keine umfassende Informationen über ein bestimmtes zu verkaufendes Produkt vorhanden
Keine Verkaufsunterlagen bzw. Präsentationsmappe verfügbar
Keine Nachschlagewerke vorhanden
Spontane Recherche des Beraters während dem Beratungsgespräch
Zu wenig Flexibilität und Entscheidungsfreiheit des Beraters
Neue IT-Mittel im Beratungsgespräch
Offerte vor Ort ausdrucken, damit sich Kunden alles nochmals überlegen kann
Verbesserung des Datenflusses (mit Hilfe einer elektronischen Unterschrift papierloser Austausch von Anträgen möglich)
Anträge werden wegen Kleinigkeiten zurückgeschickt
Abklärungen im Innendienst schnell erledigen
Software kann beim Beratungsgespräch nicht verwendet werden
Problematik des Notebookeinsatzes im Beratungsgespräch

Tabelle 7.6: IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Unterstützung im Kundengespräch - Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten)[107]

[107] Eigene Darstellung

IT-Massnahmen im Kundengespräch	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrolleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Offertenrechner und Vorsorge- und Steueranalyse auf mobilen Geräten	◖	●	●	○	●	◖	○	◖
Multimediale Darstellung von Verkaufsunterlagen und Informationen	◖	◖	●	○	●	◖	○	◖
Tool für die Darstellung der Zusammenhänge als Gesprächsübersicht bei komplexen Produkten	●	◖	◖	○	◖	◖	○	●
Automatische Analyse des Bedarfs durch Analyse- und Beratungstool und Priorisierung gemäss persönlichen Kundenzielen	●	○	●	○	●	◖	○	●
Automatische Ausgabe von Verbesserungspotenzial für Fremdpolicen	●	○	●	○	●	◖	○	●
Persönliche Bedürfnisse werden automatisiert mit präsentierter Lösung in Verbindung gebracht	●	○	●	○	●	◖	○	●
Kundendaten, Formulare und Dokumente über mobiles Endgerät verfügbar	●	●	●	○	●	●	○	●
Digitale Nachschlagewerke auf mobilem Endgerät	●	●	●	○	●	●	○	●
Zugriff auf Datenbestand über Online-Lösungen oder Offline über bestimmte Berechtigungskonzepte	●	●	●	○	●	●	○	●
Online-Kontakt zu Experten	●	●	●	○	●	●	○	●
Einsatz verschiedener mobiler Endgeräte (Notebook, PDA, TablePC, Mobil- und Smartphone) je nach Inhalt der Beratung	●	●	●	○	●	●	○	●
Drucker um Offerten, Produktinformationen und sonstiges auszudrucken	●	●	●	○	●	●	○	●
Externer Kundendisplay	●	●	●	○	●	●	○	●
Mobile Lösungen für die digitale Erfassung der Unterschrift	●	●	●	○	●	●	○	●
Anträge (z.B. Gesundheistfragen) direkt über Tablet-PC ausfüllen	●	●	●	○	●	●	○	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.7: IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Unterstützung im Kundengespräch)[108]

7.3.2 Neue Interaktionsformen zwischen Berater und Kunde

Gemäss der *Media-Richness-Theorie* haben verschiedene Kommunikationsformen unterschiedliche Kapazitäten für die authentische Übertragung von Informationen. Das Modell basiert auf der Gegenüberstellung des „Reichtums" eines Mediums und der Komplexität der Kommunikationsaufgabe. Das Spektrum der Medien reicht dabei vom persönlichen Dialog, über die Videokommunikation bis hin zur Briefpost. Eine effektive Kommunikation über „reiche" Medien ist dann gegeben, je komplexer die zu bearbeitende Kommunikationsaufgabe ist. Dagegen ist ein „armes" Medium umso effektiver, je niedriger die Komplexität einer

[108] Eigene Darstellung

Kommunikationsaufgabe ist.[109] Für den Beratungsprozess bedeutet dies, dass insbesondere bei der Besprechung von weniger komplexen Sachverhalten und für die Abklärung bestimmter Inhalte nicht immer Berater und Kunde am gleichen Ort und zur gleichen Zeit anwesend sein müssen. Für die rechnergestützte Zusammenarbeit von Menschen wird der Begriff Computer Supported Cooperative Work (CSCW) verwendet[110] und beinhaltet als Oberbegriff alle Teilaspekte einer computerunterstützten Zusammenarbeit[111]. Für das Kundengespräch zwischen Kunde und Berater sind hierbei insbesondere die Workgroup-Systeme für eine prozessunterstützte Zusammenarbeit interessant.[112] Dabei lassen sich je nach zeitlicher und örtlicher Verteilung unterschiedliche Kommunikationstypen unterscheiden, wobei für neue Interaktionsformen zwischen Berater und Kunden hierbei die Anwesenheit der Teilnehmer an unterschiedlichen Orten zur gleichen Zeit (synchron) interessant sind.[113] Dafür können Audio- und Videokonferenzsysteme[114] zum Einsatz kommen.[115] Diese ermöglichen eine bidirektionale und multimediale Kommunikation und wären für alle Leitbilder geeignet, bei denen weniger nachhaltige und auch weniger komplexe Lösungen verkauft werden und somit z.B. Einsparungen bei Reisezeit und -kosten ermöglicht werden[116]. So könnten auch ohne den physischen Kontakt Gesichter und Gestiken wahrgenommen und eine Kundenbeziehung aufgebaut werden.[117] Beim Selbstbedienungsleitbild könnte hiermit der Anonymität des Kunden und auch der Versicherung entgegengewirkt werden. Wird aber das Videokonferenzsystem in Zusammenhang mit einem Dokumenten-Konferenzprogramm, welches z.B. das gemeinsame Betrachten und Bearbeiten von Dokumenten (whiteboarding) erlaubt[118], verwendet, wäre es auch eher für Leitbilder, bei denen nachhaltigere und komplexere Versicherungslösungen verkauft werden, denkbar. Über das Whiteboard könnten somit Dokumente importiert oder wie bei einem Zeichenprogramm bearbeitet werden,[119] womit auch die Diskussion von komplexeren Sachverhalten möglich ist.

Im Gegensatz zur Videoberatung, welche ein relativ „reiches" Medium darstellt[120], könnten für die Bearbeitung von weniger komplexen Sachverhalte auch

[109] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 112]
[110] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 414]
[111] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 170]
[112] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 173]
[113] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 173]; Primärquelle [Krcmar, 1992]
[114] Siehe Kapitel 6.3.2.2
[115] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 173]; Primärquelle [Krcmar, 1992]
[116] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 430]
[117] Siehe [SDA, 2005]
[118] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 431]
[119] Siehe [Hansen und Neumann, 2002, Seite 431]
[120] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 112]

Instant Messaging Programme[121] zum Einsatz kommen. Dabei eignet sich diese Kommunikationsform bei allen Leitbildern nur für kurze Besprechungen zwischen Kunden und Berater, da nur Textnachrichten und Dokumente ausgetauscht werden können[122]. Da das Instant Messaging eher als Substitut für das Telefon oder E-Mail eingesetzt werden kann, ergibt sich daraus für den Kunden die Möglichkeit, bestimmte Sachverhalte schneller als über das E-Mail abzuklären und im Gegensatz zum Telefon auch gleich bestimmte Dokumente zu erhalten. Ausserdem wird z.B. auch die Kontaktaufnahme zum Berater bzw. zum Kunden vereinfacht, da sofort ersichtlich ist, wer gerade anwesend ist oder nicht.

Insbesondere beim Beratungsleitbild, bei dem das Kundeninvolvement relativ hoch ausgeprägt und das Vertrauen in den Berater trotzdem wichtig ist sowie viel Zeit beim Kundengespräch für die Lösungserarbeitung verwendet wird wäre eine Kombination einer synchronen Zusammenarbeit und einer asynchronen Informationsbeschaffung denkbar. Die synchrone Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde kann dabei über ein persönliches Kundengespräch oder durch neue Interaktionsformen ablaufen. Die asynchrone Informationsbeschaffung des Kunden dagegen kann über eine kontrollierte Verwendung von Offertenrechnern, Analyse- und Vorsorgelösungen oder anderen Hilfsmitteln im Internet erfolgen[123], indem der Berater dem Kunden auf der Webseite des Versicherungsunternehmens z.B. eine individuelle Plattform, dem Kundenbedarf entsprechend, zusammenstellt. Diese ermöglicht dem Kunden seinen Versicherungsbedarf selbst zu analysieren oder verschiedene Szenarien durchzuspielen. Um die Koordination zwischen Berater und Kunde zu erleichtern, könnte der Kunde z.B. über Statusmeldungen dem Berater mitteilen, dass seine Informationsphase beendet ist und er sich gerne ein weiteres Gespräch mit dem Berater wünscht. So wäre gewährleistet, dass der Kunde in diesem Prozess nicht verloren geht und durch das zur Verfügungstellen einer eigenen Plattform der Kunde auch nach einer gewissen Zeit aktiv angesprochen werden könnte.

Falls sich der Kunde bei Leitbildern ausser dem Selbst- und Verhandlungsleitbild vor dem Kontakt mit dem Versicherungsunternehmen bereits selbst über die Webseite informiert oder beraten lassen hat[124] und erst im Nachhinein mit

[121] Instant Messaging ist eine Form des Chat. *„Im Mittelpunkt steht dabei die Idee der virtuellen Präsenz: Man pflegt eine Kontaktliste [..] mit Namen von anderen Mitgliedern des jeweiligen Instant-Messaging-Systems, die einen darüber informiert, wer gerade online ist. Man kann unmittelbar eine Nachricht verschicken oder einen Chat mit einem Teilnehmer, der online ist, beginnen"* [Brockhaus, 2002]. Beispiele hierfür sind AIM (http://www.aol.de), ICQ (http://www.icq.com) oder GAIM (http://gaim.sourceforge.net).

[122] Siehe [Lehner u. a., 2006, Seite 226]

[123] Siehe auch Kapitel 7.3.3

[124] Siehe Kapitel 7.3.3

dem Berater für ein Kundengespräch in Kontakt treten will, sollte sichergestellt sein, dass der Kunde je nach Wunsch die bereits eingegeben Daten und Resultate der Berechnungen dem Berater übertragen kann, damit nicht alles während dem Kundengespräch wiederholt werden muss.

Die Tabelle 7.8 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Videoberatung als Alternative
Verwendung neuer Kommunikationsmittel für die Beratung oder Abklärungen
Einbezug und konsequente Nutzung von neueren Kommunikationsmitteln und deren Synchronisation mit bestehenden Kommunikationsmitteln

IT-Massnahmen als neue Interaktionsform zwischen Berater und Kunde	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Audio- und Videokonferenzsysteme	◖	●	◖	●	◖	●	○	◖
Audio- und Videokonferenzsysteme mit Einbezug von Dokumenten-Konferenzprogrammen	●	●	●	●	●	●	○	●
Instant-Messaging	◖	◖	◖	◖	◖	◖	○	◖
Kombination von Beratungsgespräch und Selbstinformationsbeschaffung über individuelle Plattform für den Kunden	○	○	●	○	○	○	○	○
Übertragung der Berechnung bei der Selbstinformationsbeschaffung bei der Vorbereitung für das Beratungsgespräch	●	●	●	○	●	●	○	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.8: IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Neue Interaktionsformen)[125]

7.3.3 Alternativen zum Kundengespräch

Insbesondere beim Selbstbedienungs- und Verhandlungsleitbild (bei einer Internetumsetzung) ist der Übergang von der Identifikations- und Vorbereitungsphase zur Kundengesprächsphase fliessend. Der Dienstleistungsprozess im Internet kann in die Phasen Erstkontakt, Beratung, Akt des Verkaufes oder Abschlusses und laufende Betreuung unterteilt werden.[126] Dabei wird nachfolgend davon ausgegangen, dass in der Phase des Kundengesprächs beim Selbstbedienungs- und Verhandlungsleitbild für den Kunden die Beratung und der Akt des Verkaufes zusammen erfolgt.

[125] Eigene Darstellung
[126] Siehe [Köhne und Ringel, 2002]

Die Qualität der Beratung stellt den Prüfstein für den Versicherungsabschluss über das Internet dar.[127] Hierfür können analog zum Kundengespräch mit einem Berater Beratungsmodule auf der Webseite angeboten werden, welche über intelligente Softwarelösungen realisiert werden.[128] Der erste Schritt ist die Analyse des Versicherungsbedarfs des Kunden, auf dessen Basis bestimmte Versicherungslösungen identifiziert werden können.[129] Ein Beispiel einer solchen Bedürfnisanalyse bietet die *Credit-Suisse*[130] bereits auf ihrer Webseite an, indem im ersten Schritt neben anonymen persönlichen Daten (Geschlecht, Alter und Anzahl Kinder) das Bedürfnis (z.B. der Bau eines Traumhauses) des Kunden aus einer vordefinierten Liste ausgewählt werden kann. Erfolgt im ersten Schritt eine solche Bedürfnisanalyse, so können auch Kunden mit einem geringeren Involvement bedient werden und es würde somit der in Kapitel 7.2.5 beschriebenen Benutzerfreundlichkeit entsprechen, weil nicht einfach eine Auswahl verschiedener Produkte und Prämienrechner vorhanden ist. Dieser lösungsorientierte Ansatz könnte gleichzeitig auch sicherstellen, dass der Bedarf des Kunden in Zusammenhang mit Versicherungsprodukten gebracht wird, welche für die Deckung des Bedarfs geeignet sind. So würde auch der Lernprozess des Kunden unterstützt werden.[131] Während der anschliessenden Beratung könnte dem Kunden die gleichen Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, die auch ein Berater zur Verfügung hat, z.B. neben den allgemeinen Produktinformationen auch Tools für Berechnungen.[132] Neben der Berechnung verschiedener Szenarien könnte dem Kunden auch direkt eine Wissensdatenbank[133] zur Verfügung stehen, bei der, über einen einfachen Suchvorgang, schnell Informationen über Produkte oder Szenarien abrufbar sind und somit auch das Weglassen gewisser Optionen bei einer Versicherungsdeckung einfach veranschaulicht werden könnte.

Um die virtuelle Beratung auch für Kunden mit geringeren kognitiven Fähigkeiten oder Involvement bedarfsgerecht zu gestalten, sollte diese ähnlich wie die Ausgestaltung der allgemeinen Benutzerführung der Webseite[134] auf die Kunden angepasst sein. Gewisse Kunden benötigen beispielsweise während der Beratung noch gewisses Grundwissen, um den Sachverhalt verstehen zu können.[135] Während dem im persönlichen Kundengespräch der Berater sofort auf die Bedürf-

[127] Siehe [Köhne und Ringel, 2002]
[128] Siehe [Koch, 2002]
[129] Siehe [Koch, 2002]
[130] http://www.credit-suisse.com
[131] Siehe [Koch, 2002]
[132] Siehe [Brühwiler, 2002]
[133] Siehe Kapitel 6.3.4.3
[134] Siehe Kapitel 7.2.5
[135] Siehe [Koch, 2002]

nisse der Kunden eingehen kann, könnten bei einer Beratung über das Internet virtuelle Berater eingesetzt werden,[136] welche z.B. über Chatter-Bots[137] umgesetzt sind. Chatter-Bots können Antworten auf häufig gestellte Fragen geben, als natürlichsprachliche Schnittstelle zwischen Kunde und Webseite dienen oder Small-Talk mit einem Kunden führen.[138]

Um den Anreiz für den Abschluss einer Online-Versicherung weiter zu steigern, sind neben der Bereitstellung von Informationen und Werkzeugen auch weitere Möglichkeiten miteinzubeziehen, um fehlende Marktleistungsbestandteile (persönliches Gespräch mit dem Berater, Vertrauensbildung, etc.) der normalerweise verfügbaren Interaktion mit dem Berater auszugleichen. Hierzu können vertrauensbildende Massnahmen eingesetzt werden:[139]

- **Qualitätssiegel** bestätigen die Überprüfung einer Dienstleistung oder einer Ware.[140]
- **Ratingagenturen**, welche Anbieter und Leistungen im Netz bewerten.
- **Diskussionsforen**, welche vom Versicherungsunternehmen angeboten werden und aktiv den Erfahrungsaustausch von Kunden fördern.
- **Leichte Kündigungsmodalitäten oder Geld-zurück-Garantien** senken die Austrittsbarrieren des Kunden.

Hat sich der Kunde online beraten lassen, sollte dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, das gewünschte Versicherungsprodukt gleich online abzuschliessen oder wenigstens online die Offerte zu beantragen.

Eine andere Möglichkeit neben der Webseite einzelner Versicherungsunternemen Versicherungsleistungen gleich online zu erwerben sind netzgestützte Geschäftsmodelle, wie Marktplätze oder Exchanges, welche für die Umsetzung des Selbstbedienungs- oder des Verhandlungsleitbildes verwendet werden könnten. Marktplätze bieten meistens Produkte anderer Unternehmen zu einem fixen Preis an und ermöglichen den Verkauf der Produkte gleich online. Dafür bekommen sie Transaktionsgebühren.[141] Ein Beispiel hierfür wäre *InsWeb*[142], welches auf dieses Geschäftsmodell zurückgreift. Für Versicherungsunternehmen in

[136] Siehe [Koch, 2002]
[137] Nach [BotSpot, 2006] ist ein Bot *„a software tool for digging throug data. You give a bot directions and it bring back answers"*. Ein Chatter-Bot hingegen kann als *„a program that attempts tof simulate typed conversation, with the aim of at least temporarily fooling a human into thinking they were talking to another person"* [Simon Laven Page, 2006].
[138] Siehe [Koch, 2003]
[139] Siehe [Köhne und Ringel, 2002] und [Picot u. a., 2001, Seite 343]
[140] Siehe [Duden, 2003b]
[141] Siehe [Applegate u. a., 2003, Seite 52]
[142] http://www.insweb.com

der Schweiz würde dieses Modell eine effiziente Alternative zum Verkauf von Versicherungsprodukten auf der eigenen Homepage darstellen.

Exchanges hingegen ermöglichen es, dass Kunden und Anbieter online über den Preis eines Produktes oder Dienstleistung verhandeln können,[143] wie dies beispielsweise bei *eBay*[144] möglich ist. Ein solcher Exchanges ist insbesondere für die Umsetzung des Verhandlungsleitbildes vorstellbar. Dabei wird aber nicht wie bei einem Auktionssystem um die Leistung eines Anbieters durch mehrere Nachfrager geboten (1:n), sondern das Modell einer elektronischen Ausschreibung (*Reverse Auctions*) verwendet, in welchem ein Nachfrager die gewünschte Leistung spezifiziert und mehrere Anbieter um die Erfüllung dieser Leistung konkurrieren (n:1).[145] Im Gegensatz zu den USA, wo bereits eine solche Exchange-Plattform für den Kauf von Versicherungen existiert[146], sind im deutsprachigen Raum erst vereinzelt solche Geschäftsmodelle im Einsatz. Ein sehr aktuelles Beispiel ist *My-Hammer.de*[147], wo Kunden einen Auftrag spezifizieren können und verschiedene Handwerker oder Dienstleister um die Erfüllung dieser Leistung bieten, indem derjenige den Zuschlag bekommt, der den günstigsten Preis bietet. Für die Versicherungsunternehmen ist der Verkauf von Versicherungsprodukten über ein solches Geschäftsmodell auch denkbar. Dabei muss der Kunde zu dem jeweiligen Produkt die gewünschten Leistungen spezifizieren und einen gewünschten Preis angeben. Ein Vorteil für die Versicherungsunternehmen ist dabei, dass Versicherungsprodukte ohne weitere Beratungsleistungen abgeschlossen werden könnten. Die Umsetzung wird aber durch die nicht transparenten Versicherungsprodukte erschwert, und wäre bis jetzt vor allem bei einfacheren Produkten möglich.

Die Tabelle 7.9 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die Relevanz für die Leitbilder.

[143] Siehe [Applegate u. a., 2003, Seite 53]
[144] http://www.ebay.ch
[145] Siehe [Picot u. a., 2001, Seite 347]
[146] Siehe Kapitel 5.4.3
[147] http://www.my-hammer.de

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Mögliche Umsetzung Selbstbedienungsleitbild
Mögliche Umsetzung Verhandlungsleitbild

IT-Massnahmen für alternativen zum Beratungsgespräch	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Beratungsmodule online (verschiedene Tools, Wissensdatenbank)	○	○	○	●	○	○	○	○
Virtuelle Berater - Chatter Bots	○	○	○	●	○	○	○	○
Marktplätze im Internet	○	○	○	●	○	○	○	○
Exchanges im Internet	○	○	○	○	○	○	●	○

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.9: IT-Massnahmen in der Kundengesprächsphase (Alternativen zum Kundengespräch)[148]

7.4 IT-Unterstützung in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase

Die IT-Unterstützung in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase wird in die Kapitel Nachbearbeitung, Kundenpflege, Kundeninformationsgewinnung und Cross-Selling sowie Kundenzufriedenheits- und Kündigungsmanagement unterteilt.

7.4.1 Nachbearbeitung

Da der Berater beim persönlichen Kontakt mit dem Kunden umfassende Informationen sammeln kann, ist es in der Nachbearbeitung wichtig, dass diese Informationen strukturiert erfasst werden. Dazu gehören u.a. Informationen zu familiären Verhältnissen, beruflicher Entwicklung oder die Freizeitinteressen.[149] Um eine Typisierung der Kunden in der Identifikationsphase durchführen zu können, wäre es auch sinnvoll, Daten wie die Preisorientierung, Informationsneigung, Orientierung am Vertreter[150] u.s.w. strukturiert über eine Softwarelösung zu erfassen. Alle diese Informationen können dazu dienen Kundenbetreuungs-, Kundenbindungs und Cross-Sellingmassnahmen im laufenden Beratungsprozess

[148] Eigene Darstellung
[149] Siehe [Schulte-Schnee und Leitzmann, 2000]
[150] Siehe Kapitel 3.3.5

besser auf den Kunden abzustimmen und könnten bei allen Leitbildern mit einem persönlichen Kontakt zum Berater verwendet werden.

Um die Kontakthistorie zu ergänzen und den Kunden noch besser kennenlernen zu können, wäre die Erfassung der Hauptargumente während dem Kundengespräch, welche den Kunden überzeugt haben, auch interessant. Diese Informationen würden nicht nur beim nächsten Kundengespräch das bedarfsgerechte Zugehen auf den Kunden vereinfachen, sondern könnten auch für Schulungszwecke der Berater eingesetzt werden. Ausserdem könnten diese Informationen auch für eine IT-gestützte automatische Generierung eines Begleitschreibens[151] verwendet werden, welches zusätzlich zur Auslieferung der Police mitgeliefert wird und den Kunden in seinem Abschluss bekräftigt. Eine andere Möglichkeit würde ein Welcome-Contact darstellen, indem der Berater den Kunden nach dem Abschluss kontaktiert und ihm zu seinem Kauf gratuliert.[152] Wird aus Effizienzgründen die Police direkt vom Innendienst aus an den Kunden weitergeleitet, könnte der Berater automatisch eine Mitteilung (als E-Mail oder Notiz bei der Terminierungssoftware) erhalten, dass die Police dem Kunden zugestellt wurde. Je nach dem wie wichtig eine längerfristige Beziehung zum selben Berater beim entsprechenden Leitbild ist und welches Produkt verkauft wurde, könnte auch automatisch zwischen Begleitschreiben oder persönlichen Kontakt unterschieden werden, um den Berater bei der Fokussierung auf gute Kunden zu unterstützen.

Die Tabelle 7.10 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

[151] Siehe Kapitel 6.3.3.2
[152] Siehe Kapitel 6.3.3.2

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Andere Daten, wie persönliche Interessen, in die Kundeninformation einbeziehen
Kundeninformationen lückenlos führen
Daten über Kunden nicht vollständig oder fehlerhaft
Welcome-Contact: Nach dem Abschluss den Kunden kontaktieren und ihm zu seinem Kauf gratulieren und den Entscheid bekräftigen
Nach dem Beratungsgespräch kurzes Protokoll, Fazit und weiteres aufbereiten und dem Kunden zustellen (Argumente während dem Beratungsgespräch, Bekräftigung des Abschlusses) oder persönliches Begleitschreiben zur Police

IT-Massnahmen in der Nachbearbeitung	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Strukturierte Erfassung der persönlichen Interessen, familiäre Verhältnisse, etc.	●	●	●	○	●	●	○	●
Strukturierte Erfassung von inneren Merkmalen (Preisorientierung, etc.)	●	●	●	○	●	●	○	●
Strukturierte Erfassung der Hauptargumente, welche zum Abschluss geführt haben	●	●	●	○	●	●	○	●
Generierung von Begleitschreiben zur Police	◖	●	◖	○	◖	◖	○	◖
Mitteilung an Terminierungssoftware von Berater beim Versand der Police für Kontaktierung des Kunden	●	◖	●	○	●	●	○	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.10: IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Nachbearbeitung)[153]

7.4.2 Kundenpflege

Wie in Kapitel 3.3.4.1 beschrieben reicht für die Kundenbindung eines Kunden nicht nur die Kundenzufriedenheit über die Transaktionsqualität und somit die Durchführung eines auf den Kunden abgestimmten Beratungsprozesses aus, sondern auch die Beziehungsqualität zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen resp. Berater sollte beachtet werden. Dazu können verschiedene Massnahmen eingesetzt werden, welche die Kundenzufriedenheit und evtl. auch die Kundenbindung verbessern können. Viele der nachfolgenden Massnahmen können als leitbildunabhängig betrachtet werden, weil die Kundenpflege vor allem vom Potenzial des Kunden abhängig ist.

Ein Kundenservice wäre, wenn dem Kunden über das Internet ein Online-Account[154] zur Verfügung stehen würde, welcher es ihm ermöglicht die Verwaltung aller Vorgänge, die sich auf die Mutation oder den Abruf von Kunden- oder Vertragsdaten, Rechnungen oder Informationen zu den einzelnen Verträgen be-

[153] Eigene Darstellung
[154] Siehe Kapitel 6.3.3.3

ziehen, zu tätigen.[155] So könnte der Kunde bequem neben der Adress- oder Namensänderung, auch die berufliche Tätigkeit, die Änderung der Zahlungsweise oder produktspezifische Änderungen (z.B. Einschluss des Lebenspartners in die Privathaftpflicht) selbst durchführen.[156] Ein solcher Online-Account würde auch die Übersichtlichkeit über verschiedene Versicherungsverträge für den Kunden erleichtern, da beispielsweise nicht mehr ein physischer Versicherungsordner[157] verwendet werden muss. Der Online-Account könnte auch dazu verwendet werden, dass der Kunde jederzeit, über den Status der Schadenabwicklung, die Schadenbearbeitung verfolgen kann.[158] Der Einsatz eines Online-Account könnte bei allen Leitbildern zur Anwendung kommen und ermöglicht dem Versicherungsunternehmen sogar, dass gewisse administrative Tätigkeiten direkt vom Kunden ausgeführt werden.

Um den Kundenservice weiter zu verbessern und evtl. auch Neukunden zu gewinnen[159] kann das Versicherungsunternehmen ihre Webseite mit so genannten Infotainment-Inhalten[160] erweitern, indem mit Hilfe von Partnerschaften mit anderen Webseiten oder Firmen zusätzliche Informationen oder Links zu einem Themenbereich angeboten werden. Dies bedeutet z.B., dass neben den Informationen zur Autoversicherung auch gleich Infotainment-Angebot zu Auto, Motor und Sport angeboten werden.[161] Personalisierte Webseiten über den Online-Account, bei dem diese Inhalte vom Nutzer selbst zusammengestellt werden können, würden einen zusätzlichen Service darstellen. Eine Spezialform nimmt hier eine mögliche Umsetzung des Integrationsleitbildes ein. Dabei kann der Kunde über ein Prozessportal die verschiedenen Leistungen zu einem Themengebiet in Anspruch nehmen, wobei dann das Versicherungsunternehmen alle weiterführenden Massnahmen über ein Netzwerk von Lieferanten oder Drittanbietern weiterleitet.[162] So kann der Kunde in seinem Kundenprozess optimal unterstützt werden und muss sich nicht um vereinzelte Dienstleistungen in diesem Prozess kümmern.

Je nach persönlichen Interessen der Kunden können für eine Verbesserung der Kundenbeziehung, bei Kunden mit guten Potenzial, auch bestimmte Dienstleistungen[163] angeboten oder spezielle Kundenanlässe[164] durchgeführt werden.

[155] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 94]
[156] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 95]
[157] Siehe Kapitel 6.2.2.3
[158] Siehe [CSC, 2002, Seite 25]
[159] Siehe Kapitel 7.2.2
[160] Infotainment bezeichnet *„die Verbindung von Informationen mit Unterhaltungswerten"* [Trendbüro, 2001].
[161] Siehe [Kleber, 2001, Seite 6]
[162] Siehe [Bach u. a., 2000, Seite 10]
[163] Siehe Kapitel 6.3.3.3
[164] Siehe Kapitel 6.3.3.3

Dazu gehört auch die Abstimmung möglicher Kundenaktionen auf die Präferenzen der Kunden[165] oder die aktive Teilnahme an Kundenereignissen[166]. Basis hierfür bilden wiederum möglichst umfassende Informationen über Kunden, welche über geeignete Hilfsmittel ausgewertet werden können. So könnte einem potenziell guten Kunden, der sich sehr für Theater interessiert, Ermässigungen oder Eintritte geschenkt werden. Beim Verhandlungs- und Selbstbedienungsleitbild können solche Aktionen prinzipiell auch angewendet werden, wenn genügend Informationen, trotz des fehlenden persönlichen Kontaktes mit einem Berater, vorhanden sind.

Um Kunden längerfristig an ein Unternehmen binden zu können, kann neben der Bereitstellung zusätzlicher Informationen oder Services auch das Anbieten eines Treuerabattes oder Prämienrückzahlungen bei gutem Geschäftsgang[167] verwendet werden. So erfolgt die Berechnung eines Treuerabattes nicht nur anhand einer langjährigen Schadenfreiheit, sondern kann auch davon abhängig gemacht werden, wie wertvoll der Kunde für das Versicherungsunternehmen ist. Wechselt nun der Kunde die Versicherung, muss er auch zwangsweise auf diesen Rabatt verzichten. Das gezielte Einsetzen solcher Massnahmen stellt für das Versicherungsunternehmen eine Option dar, um Kunden längerfristig an das Versicherungsunternehmen zu binden und wäre somit bei allen Leitbildern sinnvoll. Damit aber ein solches Rabatt-System umgesetzt werden kann, ist es nötig, dass neben den Informationen über den Kunden und seinen Schadenereignissen auch das Potenzial des Kunden bestimmt werden kann.

Die Tabelle 7.11 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

[165] Siehe Kapitel 6.3.3.3
[166] Siehe Kapitel 6.3.3.3
[167] Siehe Kapitel 6.3.3.3

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Einführung eines Online-Accounts
Versicherungsordner wird immer erneuert
Dem Kunden im Laufe des Jahres verschiedene Dienstleistungen anbieten
An Kundenereignissen aktiv teilnehmen (Brief, Telefon, Gratulation, Geschenk,…)
Durchführung spezieller Kundenanlässe
Kreative Kundenaktionen vom Versicherungsunternehmen oder etwas Spezielles vom Berater
Prämienrückzahlung bei gutem Geschäftsgang oder Treuerabatt einführen

IT-Massnahmen bei der Kundenpflege	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrolleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Online-Account	●	●	●	●	●	●	●	●
Tracking des Status der Schadensbearbeitung über Online-Account	●	●	●	●	●	●	●	●
Infotainment-Inhalte auf Webseite und Personalisierung über Online-Account	●	●	●	●	●	●	●	●
Prozessportal für die Unterstützung des Kundenprozesses	○	○	○	○	○	●	○	○
Auf Basis persönlicher Interessen und Potenzial des Kunden spezielle Dienstleistungen oder Anlässe durchführen	●	●	●	◖	●	●	◖	●
Treuerabatt anhand Schadensfreiheit und Potenzial des Kunden	●	●	●	◖	●	●	◖	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.11: IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenpflege)[168]

7.4.3 Kundeninformationsgewinnung und Cross-Selling

Damit Versicherungsunternehmen neben der Folgeterminierung von ablaufenden Policen weitere Versicherungsverträge abschliessen und somit Cross-Selling betreiben können, ist es wichtig über möglichst viele Informationen des Kunden zu verfügen. So werden z.B. für eine proaktive Betreuung die veränderten Bedürfnisse[169] des Kunden benötigt. Diese Informationen können auf unterschiedlichen Wegen gewonnen werden. Das Versicherungsunternehmen könnte die Kunden in regelmässigen Abständen aktiv (z.B. via Post, E-Mail oder Online-Account) darum bitten, ihre Bedürfnisse bzw. veränderten Lebensumstände über das Profil im Online-Account oder über ein Internet-Formular anzugeben. Dabei ist es wichtig den Mehrwert für den Kunden aufzuzeigen, wenn er diese Informationen preisgibt. Dies wäre vor allem bei Leitbildern, bei denen das Vertauen wichtig und vorhanden ist, sinnvoll. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass über ähnliche Mittel wie im Kapitel 7.2.3 dem Kunden Anreize geschaffen werden, seine neue Bedürfnisse anzugeben. Ein sehr einfaches Beispiel wäre die Beloh-

[168] Eigene Darstellung
[169] Siehe Kapitel 6.3.3.3

nung des Kunden mit einem gewissen Betrag auf die nächste Prämie. Falls die Kunden z.B. über eine personalisierte Webseite verfügen, wäre es auch möglich durch das Beobachten des Kunden einen möglichen Bedarf zu identifizieren, indem die verwendeten Hilfsmittel oder die betrachteten Informationen analysiert werden. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, dass der Berater durch den persönlichen Kontakt mit dem Kunden die veränderten Lebensumstände erfahren kann. Hierbei könnte die IT über Analysen des Datawarehouse oder über Datamining wertvolle Informationen liefern, bei welchen Kunden eine grössere Wahrscheinlichkeit für die Erwerbung eines Produkts besteht und somit Möglichkeiten gegeben werden, die Kontakte des Beraters aktiv zu steuern. Mittels einem aktuellen und profunden Datenbestand, der z.B. über die Erfassung von Kundendaten in der Nachbearbeitung[170] erweitert werden kann, wäre es auch möglich automatisch den Berater auf bestimmte Ereignisse hinzuweisen, wie beispielsweise der 18. Geburtstag eines Kindes, welcher ein Anlass für den Verkauf einer Motorfahrzeug-Versicherung darstellen kann.[171] Diese IT-Massnahmen könnten bei allen Leitbildern zur Anwendung kommen, da es sich um eine Abschätzung von Möglichkeiten für das Cross-Selling handelt. Beim Selbstbedienungs- und Verhandlungsleitbild sind aber evtl. zu wenig Daten über die Kunden vorhanden, um die beschriebenen Massnahmen umsetzen zu können.

Bei allen Leitbildern, bei denen die Kunden ein höheres Involvement aufweisen, kann das Versicherungsunternehmen, falls von diesem gewünscht, über Veränderungen einzelner Versicherungsbereiche, veränderter Leistungen oder Gesetzesänderungen[172] über das gewünschte Medium informiert werden (z.B. News-Letter über E-Mail). Dies wiederum weist Kunden in gewissen Fällen darauf hin, ihren Versicherungsbedarf zu überdenken und evtl. neue Versicherungsverträge abzuschliessen. Um weitere Kontakte mit dem Kunden zu initiieren, würde sich auch eine proaktive Folgeberatung[173] eignen, welche auf sachlicher und kundenorientierter Ebene[174] durchgeführt wird und den Kunden auf mögliche Sparpotenziale (z.B. bei langjähriger Schadenfreiheit den Selbstbehalt heraufsetzen) oder auf geeignetere Produkte hinweisen[175] würde. Dazu wird aber wiederum die IT-Unterstützung benötigt, welche mittels der Gegenüberstellung der abgeschlossenen Versicherungen und den Bedürfnissen des Kunden mögliche und besser geeignete Produkte für einen Kunden identifizieren kann. Eine solche Massnahme macht bei allen Leitbildern in Bezug auf die steigende Kundenzu-

[170] Siehe Kapitel 7.4.1
[171] Siehe [Bauer, 2005]
[172] Siehe Kapitel 6.3.3.3
[173] Siehe Kapitel 6.2.3.2
[174] Siehe Kapitel 6.3.3.3
[175] Siehe Kapitel 6.3.3.3

friedenheit Sinn, ist aber besonders bei Kunden mit einem höheren Potenzial für das Versicherungsunternehmen wertvoll. Beim Selbstbedienungs- und Verhandlungsleitbild, bei denen evtl. die Kundenbedüfnisse nicht erfasst wurden, ist ein Abgleich zwischen Bedürfnissen und neuen Produkten schwieriger, aber trotzdem sinnvoll.

Auf Seiten des Beraters sollte für die Verlängerung von Versicherungsverträgen und somit um weitere Kontäkte mit dem Kunden zu generieren die Möglichkeit für die Folgeterminierung gegeben sein. Viele Versicherungen haben bereits solche Wiedervorlagemodule implementiert, die den Berater oder das Versicherungsunternehmen daran erinnern, dass ein bestimmter Versicherungsvertrag bei einem Kunden abläuft. Damit die Folgeterminierung nicht manuell durch den Berater durchgeführt werden muss[176], kann beim Abschluss einer neuen Police das Ablaufdatum automatisch terminiert werden. So werden etwaige Fehlerquellen ausgeschlossen, welche durch die manuelle Eingabe erfolgen könnten. Um auch ablaufende Versicherungsverträge fremder Versicherungsunternehmen erfassen zu können, sollte der Berater die Möglichkeit haben diese manuell zu terminieren oder falls die Daten der Fremdpolicen direkt beim Kunden mittels dem mobilen Endgerät erfasst wurden über einen Synchronisationsvorgang automatisch zu terminieren. Wichtig dabei ist die Übersichtlichkeit, damit z.B. der Ablauf wichtiger Fremdpolicen bei einem guten Kunden priorisiert und früh genug ersichtlich ist, damit aktiv auf den Kunden zugegangen werden kann. Beide Massnahmen kommen für diejenigen Leitbilder in Frage, bei denen der Aussendienst in die Beratung der Kunden involviert ist.

Die Tabelle 7.12 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

[176] Siehe Kapitel 6.3.3.4

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Veränderte Bedürfnisse abklären
Kunden über Veränderungen einzelner Versicherungsbereiche, veränderte Leistungen und Gesetzesänderungen informieren
Die Folgeberatung sollte proaktiv erfolgen, damit auf Sparpotenzial hingewiesen und neue Produkte, welche den Bedürfnissen eher entsprechen, empfohlen werden
Die Folgeberatung auf sachlicher und kundenorientierter Ebene durchführen und nicht um zwangsweise Cross-Selling zu betreiben
Die Betreuung erfolgt nicht proaktiv
Folgeterminierung automatisieren
Übersichtlichkeit der Folgeterminierung verbessern

IT-Massnahmen für das Cross-Selling	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Veränderte Bedürfnisse durch aktive Anfrage, Anreizsysteme oder Webtracking bei personalisierten Webseiten erfahren	●	●	●	◖	●	●	◖	●
Datawarehouse und Datamining für Bestimmung möglicher Kundengruppen mit Cross-Selling-Potenzial	●	●	●	◖	●	●	◖	●
Terminierung bestimmter Ereignisse (18. Geburstag des Kindes) um Cross-Selling zu betreiben	●	●	●	◖	●	●	◖	●
Mailing über Veränderungen einzelner Versicherungsbereiche, veränderte Leistungen und Gesetzesänderungen	○	○	●	●	●	○	●	○
Proaktive Folgeberatung basierend auf einem möglichen Sparpotenzial	●	●	●	●	●	●	●	●
Proaktive Folgeberatung durch gegenüberstellung neuer Produkte und Kundenbedürfnisse	●	●	●	◖	●	●	◖	●
Automatische Folgeterminierung beim Abschluss einer Versicherungspolice	●	●	●	○	●	●	○	●
Priorisierung des Ablaufs von Fremdpolicen je nach Kundenpotenzial	●	●	●	○	●	●	○	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.12: IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Cross-Selling)[177]

7.4.4 Kundenzufriedenheits- und Kündigungsmanagement

Wie in Kapitel 2.5.2.3 aufgezeigt, steigt der Wert eines Kunden im Laufe der Kundenbeziehung. Dabei können verschiedene IT-gestützte Massnahmen verwendet werden, die entweder verhindern, dass Kunden den Anbieter wechseln oder die Möglichkeiten aufzeigen, welche Bestandteile der Versicherungsleistung verbessert werden müssen.

Eine Möglichkeit zur stetigen Verbesserung und Aufdeckung von Problembereichen stellt die Durchführung von Kundenzufriedenheitsumfragen[178] dar. Dabei kann das Versicherungsunternehmen den Kunden über den gewünschten Kontaktkanal nach seiner Kundenzufriedenheit befragen. Hier bietet z.B. das

[177] Eigene Darstellung
[178] Siehe Kapitel 6.3.3.3

Internet die Möglichkeit mittels dynamischen Formularen die Probleme strukturiert zu erfassen und damit diese besser auswerten zu können. Dies wäre für alle Leitbilder sinnvoll, um die Ausgestaltung des Leitbildes weiter zu verbessern.

Im Bereich des Kündigungsmanagement kann das Versicherungsunternehmen auch Informationen darüber gewinnen, inwiefern gewisse Leistungen nicht den Bedürfnissen des Kunden entsprechen. [Reichheld und Sasser, 1990] erwähnt dazu: *„Customers who defect to the competition can tell you exactly what parts of the business you must improve"*. Mit Hilfe von IT-Massnahmen können Kunden, welche gekündigt und keine neue Versicherung abgeschlossen haben, aktiv vom Versicherungsunternehmen z.B. über ein Call-Center kontaktiert und nach den Gründen der Kündigung befragt werden. Dabei kann gleichzeitig versucht werden den Kunden für den Verbleib beim Versicherungsunternehmen zu überzeugen, indem z.B. gemäss dem Kundenprofil speziell auf die Bedürfnisse des Kunden eingegangen wird. Das Versicherungsunternehmen könnte auch über den Online-Account eine Online-Kündigung anbieten, wobei eine Kündigung der Versicherungsleistung erst nach dem Ausfüllen gewisser Informationen bzw. Kündigungsgründen möglich ist.[179] Der Kunde kann z.B. aus einer Reihe von Kündigungsgründen auswählen, wobei darauf sofort rückwirkend ein Text erscheint, der den Kündigungsgrund relativiert und Lösungen für das Problem aufzeigt.[180] Eine weitere IT-Unterstützung bietet die Storno-Prävention mittels Datamining an. Dabei werden Kunden die bereits gekündigt und nicht gekündigt haben als Basis für den Lernalgorithmus genommen. Somit können durch eine Analyse der bestehenden Kunden mögliche abwanderungswillige Kunden identifiziert werden.[181]

Alle die oben genannten IT-Unterstützungsmassnahmen im Bereich des Kündigungsmanagements können leitbildunspezifisch zur Anwendung kommen und sind gegebenenfalls höchstens vom Potenzial des Kunden abhängig. Die Tabelle 7.13 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

[179] Siehe [Bechmann, 2002, Seite 98]

[180] Ein aktuelles Beispiel hierfür bietet das Online Rollenspiel *World of Warcraft* (http://www.wow-europe.com/de/). Will man den Online-Account löschen, muss der Kunde einen Grund aus einer Liste verschiedener Gründe angeben, weshalb er nicht mehr weiterspielen will. Darauf basierend werden dem Kunden Gründe angegeben, warum der Verbleib beim Spiel attraktiv ist.

[181] Siehe [Sieber und Scholz, 2005]

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Kundenzufriedenheitsumfragen und Kündigungsmanagement durchführen
Kunde hat schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht
Qualitätsbogen wird direkt nach langem Beratungsgespräch ausgefüllt

IT-Massnahmen für das Kundenzufriedenheits- und Kündigungsmanagement	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Kundenzufriedenheistumfragen über gewünschten Kontaktkanal	●	●	●	●	●	●	●	●
Aktives Kündigungsmanagement bei Kunden die Versicherung gekündigt und keine neuen Versicherungslösungen abgeschlossen haben	●	●	●	●	●	●	●	●
Recovery Management auf Basis der Präferenzen der Kunden	●	●	●	●	●	●	●	●
Online-Kündiung und automatisches Recovery-Management	●	●	●	●	●	●	●	●
Datamining für Storno-Prävention	●	●	●	●	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.13: IT-Massnahmen in der Nachbearbeitungs- und Betreuungsphase (Kundenzufriedenheit- und Kündigungsmanagement)[182]

7.5 Phasenübergreifende IT-Unterstützung

Bei der phasenübergreifenden IT-Unterstützung werden Massnahmen beschrieben, die sich über mehr als zwei Phasen des Beratungsprozesses beziehen oder sogar den gesamten Beratungsprozess umfassen.

7.5.1 Bereitstellung von Daten, Informationen und Wissen

Viele der in den Kapitel 7.2, 7.3 und 7.4 vorgestellten IT-Massnahmen sind davon abhängig ob Daten bzw. Informationen über den Kunden vorhanden sind und überhaupt erfasst werden. Wichtig dabei ist, dass verschiedene Dateninseln, wie z.B. die Sammlung von akquisitionsunterstützenden Informationen durch den Aussendienst, integriert, strukturiert und über einen zentralen Datenbestand unternehmensweit verfügbar gemacht werden.[183] Dies ermöglicht es Kundeninformationen lückenlos zu führen, eine ganzheitliche Sicht über den Kunden zu bekommen[184] und ist wiederum eine Voraussetzung für die Durchführung von Analysen mit Hilfe des Dataminings. In Unternehmen existieren auch viele unstrukturierte Daten, welche nicht in Datenbanken gespeichert sind - Nach Schät-

[182] Eigene Darstellung
[183] Siehe [Binder und Schön, 2000]
[184] Siehe Kapitel 6.3.4.2

zungen von Analysten bis zu 85% aller Unternehmensdaten.[185] Dazu gehören neben den Webseiteninhalten auch E-Mails, Dokumente, Zeitungsartikel und weiteres. Um den Beratern eine einfache Informationsbeschaffung[186] zu ermöglichen, könnten hierfür in Zukunft Suchtechnologien zum Einsatz kommen, wie z.B. die *Unstructured Information Management Architechture* (UIMA), welche von IBM[187] entwickelt wurde und die Suche und Textanalyse in unstrukurierten Daten ermöglichen soll.[188]

Ein weiteres IT-Konzept im Bereich der Information ist die Desintegration bzw. Dematerialisierung, welche die Trennung von Medium und Information beschreibt.[189] Diese Entkopplung des physischen Trägermediums von der Information ermöglicht, dass mit Hilfe von medienneutralen Datenbanken einmal erstellte Inhalte in unterschiedliche Produkte einfliessen können und somit eine Mehrfachverwertung ermöglicht wird.[190] Dazu könnten Inhalte z.B. mittels XML (Extensible Markup Language)[191] strukturiert erfasst werden und über geeignete StyleSheet-Sprachen[192] mediumunabhängig dargestellt werden.[193] In Versicherungsunternehmen kann dieses Konzept zur Anwendung kommen, indem z.B. Informationen zu Produkten oder die Darstellung von Offerten sich je nach verwendetem mobilen Endgerät (Notebook, PDA oder Tablet PC) oder bei der Darstellung der Informationen über das Internet unterscheiden können und somit eine mediengerechte Aufbereitung der Informationen ermöglicht wird.

Um die Fach-, Sozial und Methodenkompetenz der Berater[194] zu verbessern kann z.B. eine Plattform für die Bereitstellung beispielhafter Projekte (Lessons Learned), Literaturempfehlungen, Links oder ein Diskussionsforum verwendet werden.[195] Dabei kann das E-Learning, d.h. das Lernen dank der technischen Möglichkeiten von Computern und Internet, dazu genutzt werden, Lernprozesse der Berater zu unterstützen und den Transfer des gelernten in der Praxis anwenden zu können.[196] Diese Massnahmen sind leitbildunabhängig relevant, finden aber beim Verhandlungs- und Selbstbedienungsleitbild nur begrenzt Einsatz,

[185] Siehe [Silicon.de, 2005]
[186] Siehe Kapitel 6.3.4.3
[187] http://www.ibm.com
[188] Siehe [Silicon.de, 2005]
[189] Siehe [Hass, 2005, Seite 33]
[190] Siehe [Hess, 2005]
[191] XML bezeichnet eine Auszeichungssprache, welche ermöglicht, dass Texte und Inhalte hierarchisch gegliedert und über eine Document Type Definition (DTD) nach bestimmten Elementen und Attributen gegliedert werden kann. [Hess, 2005, Seite 62]
[192] Da XML-Dokumente darstellungsneutral sind können diese mittels StyleSheet-Sprachen auf einem Medium dargestellt werden. XSL (Extensible Stylesheet Language) ist ein Beispiel für die Umwandlung von XML nach HTML. [Hess, 2005, Seite 63]
[193] Siehe [Hess, 2005, Seite 62-63]
[194] Siehe Kapitel 3.2.3
[195] Siehe [Gertz, 2002]
[196] Siehe [HORIZONT, 2002]

da höchstens Call-Center Mitarbeiter in der Fachkompetenz geschult werden müssen.

Die Tabelle 7.14 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Kundeninformationen lückenlos führen
Kundeninformationen durch kontextuelles Denken miteinander verknüpfen, um damit eine ganzheitliche Sicht des Kunden zu bekommen
Einfache Informationsbeschaffung mit hohem Aktualitätsgrad
Berater verfügt über zu wenig Fachkompetenz
Berater verfügt über zu wenig Sozialkompetenz
Berater verfügt über zu wenig Methodenkompetenz

IT-Massnahmen bei der Bereitstellung von Daten, Informationen und Wissen	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrolleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Zentraler Datenbestand unternehmensweit verfügbar machen	●	●	●	●	●	●	●	●
Suchtechnologien (z.B. UIMA) für die Informationsbeschaffung in unstrukturierten Daten	●	●	●	●	●	●	●	●
Desintegration von Medium und Information über XML	●	●	●	●	●	●	●	●
E-Learning Plattformen	●	●	●	◖	●	●	◖	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.14: Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Daten, Informationen und Wissen)[197]

7.5.2 Prozessintegration, Workflow- und Multi-Channel-Management

Wie bereits in Kapitel 2.5.1.1 erwähnt, kann die Prozessintegration über die Realisierung von ERP-Systemen oder durch die Integration verschiedener autonomer Anwendungssysteme über EAI erfolgen. Eine Prozessintegration ist nötig, damit auf Kundenseite der Erwerb von Versicherungsleistung sowohl über das Internet wie auch über den Berater möglich ist. Auf der Seite des Versicherungsunternehmens ergibt sich daraus die Möglichkeit einen durchgehenden elektronischen Datenfluss zwischen unterschiedlichen Systemen und Organisationseinheiten zu realisieren.[198] So kann beispielsweise sichergestellt werden, dass unterschiedliche Softwarelösungen für den Berater[199] miteinander kompatibel

[197] Eigene Darstellung
[198] Siehe [CSC, 2002, Seite 16]
[199] Siehe Kapitel 6.2.4.1 und Kapitel 6.3.4.3

sind und somit Doppelbearbeitung vermieden oder elektronische Anträge von der Software des Beraters direkt an den Innendienst weitergeleitet werden können.

In den Versicherungsunternehmen können auch so genannte Workflow-Management-Systeme[200] zur Anwendung kommen. Damit können Geschäftsprozesse so definiert werden, dass insbesondere bei Leitbildern, bei denen eine längerfristige Beziehung zum selben Berater wichtig ist, der Berater bei der Nachbearbeitung immer als Hauptansprechperson[201] verwendet wird, Schadenfälle durch den Berater betreut[202] werden können oder der Kunde nie direkt vom Innendienst kontaktiert wird und somit eine bessere Aufteilung der Arbeiten zwischen Innen- und Aussdienst[203] ermöglicht wird. Ausserdem können bei Leitbildern, bei denen der Aussendienst involviert ist, die Arbeitsteilung bei der Folgeterminierung bzw. Verlängerung von Versicherungsverträgen[204] verbessert werden, weil durch Workflow-Management-Systeme automatisch Aufgaben und die benötigten Dokumente, um den Kunden für eine Verlängerung der Versicherung zu kontaktieren, dem Berater weitergeleitet werden. Im Prinzip ist ein solches System in allen Phasen anwendbar und ermöglicht z.B. auch in der Vorbereitungsphase, dass Erwartungen von Neukunden an ein Kundengespräch über ein Call-Center erfasst werden können und diese Informationen danach direkt einem Berater, welcher dem erwarteten Leitbild entspricht, weitergeleitet werden.

Auf die Bereitstellung von Informationen über Kunden und die Prozessintegration setzt auch das bereits in Kapitel 2.5.2.2 erwähnte Multi-Channel-Management, welches die kundenbezogene Bereitstellung aller effizienten Vertriebs- und Kommunikationswege umfasst.[205] Auf einer operativen Ebene sollte dabei sichergestellt werden, dass der Kunde über sämtliche Kanäle bzw. Medien eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen gewinnt sowie das Versicherungsunternehmen über alle Kanäle eine einheitliche Sicht auf den Kunden gewinnt.[206] Der Kunde kann im Verlaufe des Beratungsprozesses unterschiedliche Kanäle für den Kontakt zum Versicherungsunternehmen benutzen, so beispielsweise das Internet für die Anfrage nach einem Kundengespräch, das Telefon für die

[200] Nach [Hansen und Neumann, 2002] unterstützt ein Workflow-Management-System *„die Abwicklung von Geschäftsprozessen, indem sie automatisch nach vordefinierten Regeln Dokumente, Informationen oder Aufgaben zu den jeweiligen Bearbeitern (Arbeitsplätzen) weiterleiten, entsprechend dem jeweiligen Bearbeitungsschritt die notwendigen Daten und Anwendungen bereitstellen und Fristen und Ausnahmesituationen überwachen"*. [Hansen und Neumann, 2002, Seite 445]

[201] Siehe Kapitel 6.3.3.1

[202] Siehe Kapitel 6.3.3.3

[203] Siehe Kapitel 6.2.3.1

[204] Siehe Kapitel 6.2.3.1

[205] Siehe [CSC, 2002, Seite 14]

[206] Siehe [CSC, 2002, Seite 14-15]

Terminierung des Kundengespräch und E-Mail für die Beantwortung kleiner Fragen während der Nachbearbeitung. In diesem Fall sollte sichergestellt sein, dass Informationen über den Kunden auf allen Kanälen vorhanden sind und somit der Kunde bei Kontakt über das Internet oder das Call-Center gleich behandelt werden kann wie beim Kontakt mit dem Berater. Voraussetzung dafür ist die weiter oben beschriebene Prozessintegration und die einheitliche Sicht auf die Kundeninformationen.[207] So kann der Kunde je nach Präferenzen über das gewünschte Kontaktmedium kontaktiert[208] und die Erreichbarkeit von Agentur und Berater[209] verbessert werden.

Die Tabelle 7.15 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Viele Einzelsysteme, welche durch fehlende Schnittstellen nicht kompatibel sind
Schnittstellen standardisieren oder Programme vereinheitlichen
Verbesserung des Datenflusses
Berater als Hauptansprechsperson verwenden
Betreuung durch den selben Berater im Schadensfall
Mehr Zeit für Kundenpflege einsetzen um Vertrauen zu erhöhen
Arbeitsteilung zwischen Aussen- und Innendienst
Bei der Folgeterminierung bzw. Verlängerung von Versicherungsverträgen wird alles vom Innendienst übernommen, und somit geht die Möglichkeit für den Berater verloren, weitere Kontakte zu initiieren
Die Agentur und der Berater sind schlecht erreichbar
Den Kunden über das bevorzugte Medium kontaktieren

IT-Massnahmen bei der Prozessintegration sowie dem Workflow- und Multi-Channel-Management	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Prozessintegration ermöglicht durchgehenden Datenfluss	●	●	●	●	●	●	●	●
Workflow-Management-System um Berater als Hauptansprechsperson zu verwenden	●	○	●	○	●	◖	○	●
Workflow-Management-System für die Auswahl des Beraters je erwartetem Leitbild	●	●	●	●	●	●	●	●
Multi-Channel-Management	●	●	●	●	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.15: Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Prozessintegration, Workflow- und Multi-Channel-Management)[210]

[207] Siehe [CSC, 2002, Seite 15 und 17]
[208] Siehe Kapitel 6.3.4.1
[209] Siehe Kapitel 6.2.3.2
[210] Eigene Darstellung

7.5.3 Benutzerfreundlichkeit der IT-Mittel

Sobald im Beratungsprozess verschiedene IT-Hilfsmittel zum Einsatz kommen, sollte in Bezug auf die Benutzerfreundlichkeit auch die Bedürfnisse der Berater[211] und die Vereinheitlichung von Programmen[212] in Betracht gezogen werden. Dabei kann eine Untersuchung der Benutzerfreundlichkeit bzw. Usability erfolgen, indem der Benutzer und seine Arbeitsweisen, Gewohnheiten, Präferenzen und das Arbeitsumfeld betrachtet werden. Werden solche Untersuchungen in die Software-Entwicklung miteinbezogen, können schon früh in der Projektphase unwichtige und wichtige Funktionen identifiziert werden, was zu einer grösseren Akzeptanz und Zufriedenheit der Anwender führt und somit auch insgesamt einen effizienteren Umgang beim produktiven Einsatz ermöglicht.[213] Mit der Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit würden evtl. die Berater mehr auf die IT-Hilfsmittel (z.B. während dem Kundengespräch, bei Berechnungen in der Vorbereitung, u.s.w.) zurückgreifen und damit könnte erst eine operative Umsetzung der IT-Unterstützung im Beratungsprozess auch eine erhöhte Effizienz bringen.

Die Tabelle 7.16 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Mangelhafte Abstimmung der Software auf die Bedürfnisse des Beraters
Schnittstellen standardisieren oder Programme vereinheitlichen

IT-Massnahmen bei der Benutzerfreundlichkeit von IT-Mitteln	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit / Usability durch Untersuchungen des Verhaltens	●	●	●	●	●	●	●	●
Einbezug der Benutzererwartungen schon früh in der Projektphase der Softwareentwicklung	●	●	●	●	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.16: Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Benutzerfreundlichkeit)[214]

[211] Siehe Kapitel 6.2.4.1
[212] Siehe Kapitel 6.3.4.3
[213] Siehe [Heyden, 2002]
[214] Eigene Darstellung

7.5.4 Transparente und innovative Produkte

Wie bereits in Kapitel 7.3.3 beschrieben, können Wissensdatenbanken die Transparenz von Produkten verbessern, indem detaillierte Informationen über Produkte und deren Versicherungsdeckung (z.B. mit Szenarios oder Problemfällen)[215] abrufbar wären. Die Anwendung des Ubiquitous Computing[216] könnte hingegen neue und innovative Versicherungsprodukte ermöglichen. Als Beispiel dient hierfür das Versicherungsunternehmen *Progressive*[217] in den USA, welches eine Motorfahrzeugversicherung mit Fahrzeit-Prämie entwickelt hat, wobei mittels Satellitenüberwachung alle Fahrten kontrolliert und die Prämien anhand der Nutzungsdauer berechnet werden. Solche dynamischen Deckungskonzepte könnten beispielsweise auch auf die Hausratsversicherung übertragen werden, indem sich diese automatisch dem Ausstattungsniveau anpassen.[218] Auch wären „One-Click"-Versicherungen denkbar, indem z.B. dem Kunden über das Mobiltelefon beim Verlassen des Telefonnetzes des Heimatlandes automatisch eine Auslandskrankenversicherung angeboten wird.[219] Das Ubiquitous Computing ermöglicht somit neue und innovative Produkte sowie Services.

Die Tabelle 7.17 bietet einen Überblick über die oben erwähnten IT-Massnahmen und über die dabei gelösten Probleme und umgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

[215] Siehe Kapitel 6.3.4.3

[216] Ubiquitous Computing kann aus einer akademisch-idealistischer Weise als eine *„unaufdringliche, humanzentrierte Technikvision"* verstanden werden. In der Industrie wird häufig der Begriff Pervasive Computing verwendet, wobei es dabei *„um die überall eindringende und allgegenwärtige Informationsverarbeitung"* geht [Mattern, 2005]. Nach [Oberholzer, 2003] repräsentiert Ubiquitous Computing eine Welt, in welcher *„prinzipiell beliebige Gegenstände und Lebewesen (Menschen, Haus- und Nutztiere) auf nicht offensichtliche und diskrete Weise mit datenverarbeitenden und kommunikativen Kompetenzen sowie einer eindeutigen Identität und einer Webpräsenz ausgestattet werden können"*.

[217] http://www.progressive.com

[218] Siehe [Bechmann und Fleisch, 2002]

[219] Siehe [Oberholzer, 2003]

Probleme und / oder Verbesserungsmöglichkeiten
Wissensdatenbanken für detaillierte Informationen über Produkte und deren Versicherungsdeckung (z.B. mit Szenarios oder Problemfällen)
Produkte zu wenig transparent
Produkte zu wenig innovativ

IT-Massnahmen für transparente und innovative Produkte	Serviceleitbild	Verkaufsleitbild	Beratungsleitbild	Selbstbedienungsleitbild	Kontrollleitbild	Integrationsleitbild	Verhandlungsleitbild	Gesamtabsicherungsleitbild
Einsatz von Wissensdatenbanken um die Transparenz der Produkte zu erhöhen	●	●	●	●	●	●	●	●
Innovative Produkte durch Ubiquitous Computing	●	●	●	●	●	●	●	●

Legende:
● hohe Relevanz ◖ mittlere Relevanz ○ keine Relevanz

Tabelle 7.17: Phasenübergreifende IT-Massnahmen (Produkte)[220]

7.6 Zwischenfazit

Das Kapitel 7 zeigte unterschiedliche IT-Massnahmen auf, welche entsprechende Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten der bestehenden Leitbilder lösen bzw. umsetzen können sowie Möglichkeiten für eine erleichterte Umsetzung neuer Leitbilder ermöglichen. Somit kann auch die These zu den IT-Massnahmen[221] bestätigt werden.

Eine der zentralen IT-Massnahmen ist die Unterstützung der Klassifizierung der Kunden durch das Datamining damit genauere und aussagekräftigere Kundensegmente bestimmt werden können. Somit kann in einem zweiten Schritt die Leitbildauswahl für den Kunden und das bedarfsgerechte Zugehen auf den Kunden ermöglicht werden. Da aber meistens keine Informationen über potentielle Neukunden vorhanden sind, ist bei der Beratervorbereitung eine strukturierte Abfrage bezüglich der Erwartungen an den Beratungsprozess und Gesprächswunsch wichtig, damit die Auswahl des richtigen Leitbildes erfolgen kann. Damit die Interaktion zwischen Berater und Kunde im Kundengespräch unterstützt werden kann, sollten vermehrt auf mobile Endgeräte zurückgegriffen werden. Diese ermöglichen mit den entsprechenden Anwendungen nicht nur die Berechnung von Offerten oder sonstige Berechnungen vor Ort, sondern ermöglichen mit Hilfe der Interaktivität und Multimedialität eine vereinfachte Aufbereitung von Unterlagen oder der Darstellung von Sachverhalten. Weitere Vorteile sind ins-

[220] Eigene Darstellung
[221] Siehe Kapitel 4.3

besondere auch, dass unterschiedlichste Dokumente verfügbar gemacht werden könnten oder die Kontakthistorie und Kundendaten bei entsprechender Umsetzung gleich vor Ort eingesehen werden könnten, um allfällige Probleme gleich lösen zu können. Dabei können je nach Bedarf unterschiedliche mobile Endgeräte wie beispielsweise Notebook, PDA, Ultra Mobile PC's oder Tablet PC's zum Einsatz kommen. Auch bieten neue Anwendungen, wie z.B. Videokonferenzsysteme neue Interaktionsmöglichkeiten mit dem Berater. Auch wäre eine kontrollierte Verknüpfung zwischen Selbstinformationsbeschaffung durch die Kunden und Kundengespräch mit dem Berater je nach Kundenwunsch denkbar. Bei der Nachbearbeitung- und Betreuungsphase ist insbesondere die strukturierte Erfassung von Kundendaten sowie die Abklärungen neuer Bedürfnisse für die Bestimmung des Cross-Selling-Potenzials wichtig. Nur so kann eine proaktive Betreuung mit Mehrwert für den Kunden erfolgen. Der vermehrte Einsatz eines Kundenzufriedenheits- und Kündigungsmanagement erlaubt es, die Ausgestaltung der Leitbilder für die entsprechenden Kundensegmente weiter zu verbessern.

Grundlage für alle IT-Massnahmen ist die strukturierte Erfassung und redundanzfreie Speicherung von Daten und Informationen über Kunden, um diese dem gesamten Versicherungsunternehmen einheitlich verfügbar zu machen. Die Prozessintegration ermöglicht es, dass weniger Schnittstellenproblematiken auftreten und insgesamt effizientere Abläufe möglich sind. Wichtig bei allen IT-Massnahmen ist aber, dass diese auf die Bedürfnisse der Berater abgestimmt sind und dadurch als wirkliche Unterstützung und als Effizienzsteigerung im Beratungsprozess zur Anwendung kommen können. Das Internet als neuer Kontaktkanal stellt bei allen Phasen des Beratungsprozesses nicht nur als neuer Vertriebskanal eine Alternative dar. So können beispielsweise durch entsprechende Modelle Kunden akquiriert und gezielt angesprochen, dem Kunden Möglichkeiten für die Beschaffung von Informationen gegeben, neue Interaktionsformen zwischen Berater und Kunden umgesetzt sowie die Betreuung verbessert werden.

Die dargestellten IT-Massnahmen bieten einen eingeschränkten Überblick über mögliche IT-gestützte Innovationen im Beratungsprozess. Sie zeigen basierend auf dem Leitbildgedanken auf, inwiefern unterschiedliche Erwartungen der Kunden mit unterschiedlichen IT-Massnahmen unterstützt werden können und welche Grundvoraussetzungen dafür gegeben sein sollten. Kritisch zu beurteilen ist aber, dass IT-Massnahmen für eine Umsetzung der Leitbilder in der Versicherungswirtschaft alleine nicht ausreichen, sondern diese auch durch entsprechende organisatorische, personelle sowie strategische Massnahmen unterstützt werden sollten.

Kapitel 8

Schlussfazit und Ausblick

Das abschliessende Kapitel befasst sich mit der Zusammenfassung dieser Arbeit und zeigt im Ausblick auf, welchen Nutzen aus dieser Arbeit gezogen werden kann und wie weitere empirische Untersuchungen die Thematik vertiefen könnten.

8.1 Zusammenfassung

Ausgangspunkt dieser Arbeit stellte die veränderte Situation in der Versicherungswirtschaft dar. Aufgrund der Deregulierung in den 90er Jahren und der Krise nach dem Jahrtausendwechsel stehen die Versicherungsunternehmen nun vor neuen Herausforderungen. Dazu können der härter werdende Preiswettbewerb, Kostensenkungsprogramme und eine verstärkte Kundenorientierung gezählt werden. Auch die veränderte gesellschaftliche Umwelt übt einen zusätzlichen Druck auf die Versicherungsunternehmen aus, indem Kunden eine höhere Anspruchsorientierung aufweisen, eine abgeschwächte Bindungsbereitschaft haben, individuelle Problemlösungen fordern und immer besser informiert sind. Die Versicherungsunternehmen reagieren erst langsam auf diese neue Herausforderungen und werden von den verfügbaren IT-Systemen erst beschränkt unterstützt. Trotzdem sind gewisse Tendenzen zu beobachten, die auf einen verstärkten Einsatz von IT-Technologien weisen, indem u.a. veränderte Wertschöpfungsprozesse oder eine verstärkte Kundenorientierung mittels CRM erreicht werden soll.

Für eine verstärkte Kundenorientierung kann dabei der Beratungsprozess als zentral angesehen werden, da er die Mehrzahl der Interaktionen zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden beinhaltet und Möglichkeiten für eine Differenzierung gegenüber Mitbewerbern bietet. Da die Kunden ein komplexes Entscheidungsmuster bezüglich der Versicherungsnachfrage aufweisen und auf-

grund des hybriden Verhaltens unterschiedliche Erwartungen an den Beratungsprozess stellen, ist ein auf die Kunden ausgerichteter Beratungsprozess wichtig. Wie aber das Literaturstudium ergeben hat, sind nur allgemeine Erwartungen der Kunden bekannt. Auch bestehen erst Ansätze für so genannte Strategien im Beratungsprozess, welche auch die Intention des Beraters bzw. die Ausgestaltung der Beratung beschreiben. Dies würde die Basis für ein differenziertes Zugehen auf die Kunden beim komplexen Beratungsprozess ermöglichen. Um auch die Produktivität und nicht nur die Qualität des Beratungsprozesses zu erhöhen, sind bereits heute IT-Lösungen im Beratungsprozess vorhanden. Diese zeigen aber noch verschiedene Mängel auf, die ein effizienter Einsatz erschweren.

Um IT-gestützte Innovationen im Beratungsprozess umsetzen zu können, ist somit neben der Ausgestaltung neuer IT-Massnahmen auch das bedarfsgerechte Zugehen auf die Kunden nötig. Aus diesem Grund wurde der Begriff des Beratungsprozessleitbildes eingeführt, welcher mittels einer Leitidee und verschiedenen Leitsätzen dem Versicherungsunternehmen die Beschreibung verschiedener Vorgehensweisen im Beratungsprozess ermöglicht. Im empirischen Teil dieser Arbeit konnten insgesamt vier bestehende Leitbilder identifiziert werden. Dazu gehört das Service-, Verkaufs-, Beratungs- und Selbstbedienungsleitbild. Auf Basis der Kundenbefragungen und der Betrachtung anderer Branchen konnten auch neue Leitbilder gefunden werden, wie das Kontroll-, Integrations-, Verhandlungs- sowie Gesamtabsicherungsleitbild. Alle diese Leitbilder unterscheiden sich von der Leitidee und den unterschiedlichen Ausprägungen der Leitsatzattribute. Zu den wichtigsten gehören dabei das Kundeninvolvement, die Serviceorientierung, die Beratungsbereitschaft, die relative Wichtigkeit des Vertrauens gegenüber dem Preis- / Leistungsverhältnis, die Nachhaltigkeit der Lösung sowie die zeitliche Aufteilung des Kundengesprächs. Mit diesen Leitbildern können unterschiedliche Beratungsprozesse und die Erwartungen der Kunden an eine Beratung umschrieben werden und ermöglichen somit eine effektive und differenzierte Beratung.

Ineffizienzen der bestehenden Beratungsprozessleitbilder konnten durch die Identifikation von Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Zusammenfassend können drei grundlegende Aspekte aus diesen Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet werden. Dazu zählen die Anwendung eines falschen Leitbildes, die IT-Unterstützung und der IT-Einsatz des Beraters sowie fehlende oder nicht erfasste Kundeninformationen. Auf Basis aller beschriebenen Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten wurden schliesslich IT-Massnahmen abgeleitet, die auf Anwendungen in der Praxis, Beschreibungen in der Literatur oder auf den Überlegungen des Autors beruhen. Dabei wird ersichtlich, dass viele der IT-Massnahmen auf den technologischen Trends in der

Versicherungswirtschaft beruhen. Zu den wichtigsten zählen eine redundanzfreie Erfassung und Speicherung von Informationen, die Gewinnung von Kundeninformationen durch die IT, der vermehrte Einsatz von mobilen Endgeräten, die Verwendung des Dataminings, die Prozessintegration, das Multi-Channel-Management sowie der phasenübergreifende Einsatz des Internets. Dabei können viele der vorgestellten IT-Massnahmen bei den meisten Leitbildern eingesetzt werden.

8.2 Ausblick

Das innovative Konzept des Beratungsprozessleitbildes ermöglicht eine differenzierte Betrachtung des Beratungsprozesses in der Versicherungswirtschaft. Obwohl nur wenige Berater und Kunden befragt wurden, bieten die identifizierten Leitsatzattribute einen ersten Ansatz an, wie verschiedene Beratungsprozesse voneinander unterschieden werden können. Hierbei könnte die, in dieser Arbeit vollzogene qualitative, Untersuchung durch quantitative Umfragen weiter verdichtet werden, um detailliertere und statistisch relevante Resultate zu generieren. Darauf aufbauend könnten Versicherungsunternehmen ihre Beratungsprozesse gezielt auf die Erwartungen der Kunden ausrichten, um die Qualität des Beratungsprozesses und somit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Die darauf aufbauenden IT-Massnahmen können konkret für die Umsetzung der verschiedenen Leitbilder benutzt werden. Kritisch zu betrachten ist hierbei, dass die IT wohl viele Möglichkeiten beinhaltet, dass aber für eine Umsetzung der Leitbilder die IT-Massnahmen nicht ausreichen und auch strategische, organisatorische und personelle Massnahmen miteinbezogen werden müssen. Interessant wäre es, für jedes Leitbild die konkrete Umsetzung, auch mit Hilfe der oben beschriebenen IT-Massnahmen, zu untersuchen und auch deren Implikationen auf die anderen Bausteine eines Versicherungsbetriebes zu betrachten. Somit könnten Beratungsprozesse noch effizienter umgesetzt werden.

Anhang

Die beigelegte CD beinhaltet folgende Dateien:

- **Berater-Interview.pdf**
  Fragebogen für die Interviews mit den Beratern.
- **Kunden-Interwiew.pdf**
  Fragebogen für die Interviews mit den Kunden
- **Zusfsg.pdf**
  Deutsche Zusammenfassung der Diplomarbeit.
- **Abstract.pdf**
  Englische Zusammenfassung der Diplomarbeit.
- **Diplomarbeit-Huber_Urs(gross).pdf**
  Diplomarbeit im PDF-Format.
- **Diplomarbeit-Huber_Urs(klein).pdf**
  Grössenoptimierte Diplomarbeit im PDF-Format.

Literaturverzeichnis

[Abram 2005] Abram, Nils: Informations- und Beratungspflichten des Versicherungsvermittlers nach dem Vorschlag der Kommission zur Reform des Versicherungsvertragsrechts. In: *Versicherungsrecht-Aufsätze* Heft 1 (2005), S. 43

[Accenture und IVW 2002] Accenture ; IVW: *Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor - Die strategische Bedeutung von IT-Investitionen in Versicherungsunternehmen. Eine Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz.* St. Gallen : IVW, 2002

[Accenture und IVW 2005] Accenture ; IVW: *Assekuranz 2015 - Retailmärkte im Umbruch - Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft.* Zürich / St. Gallen : Accenture / IVW, 2005

[Ackermann 2001] Ackermann, Walter: *Financial Services. Modelle und Strategien der Wertschöpfung.* St. Gallen, 2001

[Ackermann und Lang 2004] Ackermann, Walter ; Lang, Daniel: Wertorientierte Weiterentwicklung durch neue Geschäftsmodelle - Eine dynamische Betrachtung der Wertschöpfung in der Finanzindustrie. In: Ackermann, Walter (Hrsg.): *Financial Services in Transition - Paradigmawechsel oder <back to the roots>?. Eine Re-Konstruktion aus Sicht verschiedener Stakeholder.* St. Gallen : IVW, 2004, S. 205–224

[Alternus-GmbH 2005] Alternus-GmbH: Die drei Top-Themen für das Jahr 2005 - Zukunftswerkstatt: 1. Solvency II, 2. Die Zukunft von Leben und 3. die Fertigungstiefe. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 7 (2005), S. 541

[Amiri und Menon 2006] Amiri, Ali ; Menon, Syam: Scheduling Web Banner Advertisements With Multiple Display Frequencies. In: *IEEE Transcations On Systems, Man, And Cybernetics* Vol 36, No.2 (2006), S. 245–251

[Andersen 2001] Andersen, Ulf: IT in Versicherungen - Individual- versus Standardsoftware. In: *Computerwoche* (2001), 16. Februar, S. 76

[Applegate u. a. 2003] Applegate, Lynda M. ; Austing, Robert D. ; McFarlan, F. W.: *Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases.* 6th ed. Boston : McGrawHill, 2003

[Associated-Press 2000] Associated-Press: Boom beim Lebensversicherungsgeschäft - Versicherungen nahmen 1999 weltweit 4,5 Prozent mehr Prämien ein - Prämienvolumen belief sich auf 2.324 Milliarden Dollar. In: *Associated Press Worldstream - German* (2000), 12. Dezember

[Atteslander 2003] Atteslander, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung.* 10., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin / New York : Walter de Gruyter, 2003

[Bach u. a. 2000] Bach, Volker ; Bechmann, Torsten ; Jara, Martin: Prozessportale in der Versicherung - Kundenzentrierung durch Customer Relationship Management. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 1 (2000), S. 2–14

[Barent u. a. 1994] Barent, Volker ; Gräslund, Karin ; Schwabe, Gerhard: Datenbankunterstützung für Groupware. In: Kracke, Ulrich (Hrsg.): *„Datenbank-Management" - Aktuelles Nachschlagewerk der systemunabhängingen Datenbankpraxi.* Kissing : WEKA Fachverlag für EDV, 1994

[Bauer 2005] Bauer, Ulrich: Assekuranz 2005: Neue Anforderungen an die IT - Professionalität verschafft Wettbewerbsvorteile. In: *Versicherungsbetriebe* 1 (2005), S. 12–13

[Bauknecht 2001] Bauknecht, Kurt: *Customer Relationship Management (CRM) (Vorlesungsunterlagen WS 2001/2002).* Zürich : Institut für Informatik der Universtität Zürich, 2001

[Baumann 2001] Baumann, André: Nach dem Technik-Hype die Ernüchterung. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 12 (2001), S. 937

[Büchner u. a. 2004] Büchner, Klaus ; Bernreiter, Christian ; Griesbeck, Markus: *Unternehmensleitbilder und Leitbildprozesse.* 2004. – Auszug aus dem Internet: `http://www.ethik.uni-passau.de/lehre/ws0405/hs1045/2004-12-16--folien.pdf` (Accessed: 11. November 2005)

[Bechmann 2002] Bechmann, Torsten: *Online-Insuring: strategische Implikationen einer virtuellen Kundenkontaktgestaltung im Privatkundengeschäft der Assekuranz.* Gossau : Cavelti AG, 2002

[Bechmann und Fleisch 2002] Bechmann, Torsten ; Fleisch, Elgar: Ubiquitous Computing: Wie <<intelligente Dinge>> die Assekuranz verändern. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 1 (2002), S. 3–8

[Bechmann und Forrer 2001] Bechmann, Torsten ; Forrer, Christian: *Haltungen, Handlungen, Herausforderungen - Eine qualitative Studie zum Informatikmarkt in der Assekuranz.* St. Gallen : IVW, 2001

[Bechmann und Köhne 1997] Bechmann, Torsten ; Köhne, Thomas: *Integriertes Marketing: Schlüsselfunktion im dynamischen Versicherungsmarkt.* St. Gallen : IVW, 1997

[Behr 2001] Behr, Christian: Erfolgreiche Einführung von CRM in Unternehmen. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 221 (2001), S. 37–46

[Belz 1999] Belz, Christian: *Verkaufskompetenz - Chancen in umkämpften Märkten: Konzepte und Innovationen, Kunden- und Leistungskriterien, Organisation und Führung.* 2. völlig überarbeitet Auflage. St. Gallen : THEXIS, 1999

[Belz und Bussmann 2002] Belz, Christian ; Bussmann, Wolfgang: *Performance Selling - Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile.* München : Verlag moderne industrie, 2002

[Bernet 2005] Bernet, Beat: Die Demografie fordert die Finanzbranche heraus. In: *GDI-Impuls* 1 (2005), S. 26–30

[Besanko u. a. 2004] Besanko, David ; Dranove, David ; Shanley, Mark ; Schaefer, Scott: *Economies of Strategy.* 3. ed,. internat. ed. Hoboken : Wiley, 2004

[BfS 2003a] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Indikatoren IKT-Ausstattung - Bildungsstand.* 2003. – Auszug aus dem Internet: `http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30103.html?open=7#7` (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2003b] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Indikatoren IKT-Ausstattung - Einkommen.* 2003. – Auszug aus dem Internet: `http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30103.html?open=309#309` (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2003c] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Indikatoren IKT-Ausstattung - Entwicklung*. 2003. – Auszug aus dem Internet: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30103.html?open=1#1 (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2005a] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Internetnutzung*. 2005. – Auszug aus dem Internet: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30106.html (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2005b] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Internetnutzung - Alter*. 2005. – Auszug aus dem Internet: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30106.html?open=5#5 (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2005c] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Internetnutzung - Bildungsstand*. 2005. – Auszug aus dem Internet: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30106.html?open=7#7 (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2005d] *Internetnutzung - Einkommen*. 2005. – Auszug aus dem Internet: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30106.html?open=309#309 (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2005e] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Internetnutzung - Geschlecht*. 2005. – Auszug aus dem Internet: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30106.html?open=4#4 (Accessed: 22. Januar 2006)

[BfS 2005f] Bundesamt Für Statistik, BfS: *Internetnutzung - Nutzungszwecke*. 2005. – Auszug aus dem Internet: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/systemes_d_indicateurs/indicateurs_de_la/approche_globale.indicator.30106.html?open=302#302 (Accessed: 22. Januar 2006)

[Biesel 2004] Biesel, Helga: IT in Versicherungen/Kommentar: Schlechte Zeiten, gute Zeiten. In: *Computerwoche* Heft 4 (2004), S. 37

[Binder und Schön 2000] Binder, Thomas ; Schön, Stefan: Sales Force Automation: Status und Entwicklung von vertriebsunterstützender Software. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 3 (2000), S. 197

[Bittner 2004] Bittner, Thomas: Kundentypologien: Mit Psychologie zum Abschlusserfolg. In: *Bank und Markt* Heft 4 (2004), S. 26–29

[Borst und Contoli 2002] Borst, Stefan ; Contoli, Melanie: Datenhandel - Profit mit Profilen. In: *Focus Magazin* 19 (2002), S. 244–250

[BotSpot 2006] *What's a Bot.* 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.botspot.com/common/whats_bot.html` (Accessed: 16. März 2006)

[Bott u. a. 2003] Bott, Andreas ; Brunier, Frédéric ; Wahrendorff, Matthias ; Catellani, Bruno ; Hage, Bernard E.: *Alternative Sourcing: Neue Wertschöpfungskonzepte in der Versicherungswirtschaft. Empirische Studie.* St. Gallen : IVW, 2003

[Brandenburger und Nalebuff 1996] Brandenburger, Adam M. ; Nalebuff, Barry J.: *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 Publisher, 1996

[Brauchlin 1979] Brauchlin, Emil: Mensch und Risiko im Entscheidungsprozess. In: *IVW - Beiträge zur Sicherheitsökonomie* 2 (1979)

[Braun 2003] Braun, Beat M.: *Zur Herleitung von Geschäftsmodellen für Finanzdienstleistungsunternehmen - Methoden und Fallbeispiele.* St. Gallen : Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, 2003

[Brühwiler 2002] Brühwiler, Jolanda: Electronic Customer Relationship Management (eCRM) - Kundenpflege mit hohem Zukunftspotenzial. In: *Schweizer Versicherung* (2002), September, S. 55

[Brockhaus 1999] Brockhaus: *Brockhaus - Die Enzyklopädie: in 24 Bänden.* 20., neu bearbeitete Auflage. Leipzig / Mannheim : F.A. Brockhaus GmbH, 1999

[Brockhaus 2002] Brockhaus: *Der Brockhaus - Computer und Informationstechnologie.* Leipzig / Mannheim : F.A. Brockhaus GmbH, 2002

[Brockhaus 2004] Brockhaus: *Der Brockhaus Wirtschaft.* Leipzig / Mannheim : F.A. Brockhaus GmbH, 2004

[Brütting 2005] Brütting, Christian: Entwicklungspotentiale der Bewertung von Versicherungsunternehmen. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 19 (2005), S. 1454

[Burckhardt 2006a] Burckhardt, Samuel: *IT-gestützte Innovationen bei Beratungsprozessen mit KMU-Kunden in der Versicherungswirtschaft (Diplomarbeit).* Zürich : Information Research Group, Institut für Informatik der Universität Zürich, 2006

[Burckhardt 2006b] Burckhardt, Samuel: *Unterschiede KMU-Kunden- und Privatkundenbetrater.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Auswertung_KMU-Merkmale)

[Capgemini 2006] Capgemini: *Studie IT-Trends 2006 - Unterschiedliche Signale: konsequent sparen, gezielt investieren.* Berlin, Wien, Zürich : Capgemini GmbH, 2006

[Catellani u. a. 2004] Catellani, Bruno ; Hafner, Nils ; Käslin, Bruno: *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 : IVW, 2004

[Catellani und Marte 2005] Catellani, Bruno ; Marte, Klaus: *Erfolgspotenzial Financial Planning - Strategien für eine kundenorientierte Finanz- und Vorsorgeplanung.* St. Gallen : IVW, 2005

[Cespedes 1988] Cespedes, Frank V.: Channel Management is general management. In: *California Management* 31 (1988), S. 98–119

[Clemens 2002a] Clemens, Hubert: Assekuranz kämpft mit steigenden Kosten. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 23 (2002), S. 1821

[Clemens 2002b] Clemens, Hubert: Die deutsche Assekuranz am Ende des Jahres 2002 - In schwierigster Lage eine funktionsfähige Branche. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 23 (2002), S. 1852

[Comema und Psychonomics 2004a] Comema ; Psychonomics: *Erfolgsfaktoren im Ausschliesslichkeitsvertrieb - Zufriedenheit, Motivation und Bindung im Aussendienst.* 2004. – Auszug aus dem Internet: `http://www.psychonomics.de/downloads/informationsmaterial_ausschliesslichkeitsstudie.pdf` (Accessed: 11. Januar 2006)

[Comema und Psychonomics 2004b] Comema ; Psychonomics: *Testen Sie ihren Vermittlertypen...* 2004. – Auszug aus dem Internet: `http://www.vermittlertypen.de/` (Accessed: 11. Januar 2006)

[Compaine 2005] Compaine, Benjamin: Die verschwindende digitale Kluft. In: Zerdick, Axel (Hrsg.) ; Arnold Picot, Klaus S. (Hrsg.) ; Burgelman, Jean-Claude (Hrsg.) ; Silverstone, Roger (Hrsg.): *E-Merging Media - Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft.* Berlin / Heidelberg / New York : Springer-Verlag, 2005, S. 283–301

[CSC 2002] Computer Sciences Corporation, CSC: *Trendbericht Versicherungen 2002.* CSC Ploenzke AG, 2002

[Delisle 1981] Delisle, Eduard: *Marketing in der Versicherungswirtschaft.* 2. überarb. Auflage. Karlsruhe : Verlag Versicherungswirtschaft, 1981

[Deloitte Touche Tohmatsu 2004] Deloitte ; Touche ; Tohmatsu: *Global Insurance Industry Outlook - 2004 Top Ten Issues.* Deloitte Touche Tohmatsu, 2004

[Döhrmann 2005] Döhrmann, Gabriele: Kommunikation in der Startphase: Auftritt, Image, Werbung (Skript zum Vortrag) Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (Veranst.), 2005

[DIW Berlin 2005] Berlin, DIW u. a.: Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2005. In: *Essen, ifo Schnelldienst* 20 (2005)

[Dorn und Gottlob 1999] Dorn, Jürgen ; Gottlob, Georg: Künstliche Intelligenz. In: Rechenberg, Peter (Hrsg.) ; Pomberger, Gustav (Hrsg.): *Informatik-Handbuch.* 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. München / Wien : Carl Hanser Verlag, 1999, S. 975–998

[Dreckmann 2002] Dreckmann, Jürgen: Portale - jeder geht durch sein eigenes Tor. In: *Versicherungsbetriebe* 2 (2002), S. 20

[Duden 2003a] Duden: *Duden - Das grosse Fremdwörterbuch.* Leipzig / Mannheim / Wien / Zürich : Dudenverlag, 2003

[Duden 2003b] Duden: *Duden - Deutsches Universalwörterbuch A-Z.* 5., überarbeitete Auflage. Mannheim / Leipzig / Wien / Zürich : Dudenverlag, 2003

[EDA/EVD 2005] EDA/EVD: *Liste der Abkommen der Schweiz - Europäische Gemeinschaft(en), in Kraft am 1. September 2005.* 2005. – Aus-

zug aus dem Internet: `http://www.europa.admin.ch/europapol/info_mat/dossiers/d/ba_ch_eu.pdf` (Accessed: 9.November 2005)

[EFV 2005] Eidgenössische Finanzverwaltung, EFV: *Konjunkturreport Oktober 2005*. 2005. – Auszug aus dem Internet: `http://www.efv.admin.ch/d/wirtsch/konjun/pdf/KON10_05.pdf` (Accessed: 12. Dezember 2005)

[Ehrler 1999a] Ehrler, Bruno: Co-opetition in der Assekuranz: Eine strategische Denkhaltung zur Erschliesslung neuer Leistungspotentiale. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 4 (1999), S. 2–11

[Ehrler 1999b] Ehrler, Bruno: *Kernkompetenzorientiertes Management der Versicherung. Strategien in Risiko- und Finanzdienstleistungsnetzen*. St. Gallen : IVW, 1999

[Erb 1990] Erb, Heinz: *Grundzüge des Versicherungswesens*. 6. unveränderte Auflage. Bern : SKV, 1990

[Essinger 1999] Essinger, James: *The Virtual banking Revolution: The Customer, the Bank and the Future*. London : International Thomson Business Press, 1999

[Farny 1971] Farny, Dieter: *Absatz und Absatzpolitik des Versicherungsunternehmens - Eine Einführung*. Karlsruhe : VVW, 1971

[Farny 1989] Farny, Dieter: *Versicherungsbetriebslehre*. Karlsruhe : VVW, 1989

[Farny 1995] Farny, Dieter: *Versicherungsbetriebslehre*. 2. Auflage. Karlsruhe : VVW, 1995

[Finsinger 1996] Finsinger, Jörg: Auswirkungen der Deregulierung auf den Produktentwicklungsprozess bei Versicherungen - Eine Bestandsaufnahme 1996. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 22 (1996), S. 1556

[Frey 1996] Frey, Peter: Neueres aus der Welt der Rückversicherung. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 17 (1996), S. 1186–1194

[Frissen 2005] Frissen, Valerie: Der Mythos der digitalen Kluft. In: Zerdick, Axel (Hrsg.) ; Anrold Picot, Klaus S. (Hrsg.) ; Burgelman, Jean-Claude (Hrsg.) ; Silverstone, Roger (Hrsg.): *E-Merging Media - Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin / Heidelberg / New York : Springer-Verlag, 2005, S. 267–282

[Fromme 2002a] Fromme, Herbert: Gier, Inflation und Krieg erschüttern die Assekuranz - „Lebensversicherer in der Krise“. In: *Financial Times Deutschland* 249 (2002), 27. Dezember, S. 20

[Fromme 2002b] Fromme, Herbert: Die längst fällige Umstrukturierung kommt in Gang - „Lebensversicherer in der Krise“. In: *Financial Times Deutschland* 250 (2002), 30. Dezember, S. 20

[Fromme 2002c] Fromme, Herbert: Das Versteckspiel in den Bilanzen nützt niemandem - „Lebensversicherer in der Krise“. In: *Financial Times Deutschland* 245 (2002), 18. Dezember, S. 20

[Fromme 2003] Fromme, Herbert: Fahrt ins Ungewisse - Mit dem Börsencrash sind die Lebensversicherer in die Krise gerutscht. In: *Financial Times Deutschland* 134 (2003), 15. Juli, S. 29

[Funk 2001] Funk, Michael: IT in Versicherungen/Branchenauftritte: Gute Ausnahmen bestätigen die schlechte Regel - Under Construction: Assekuranz im Netz. In: *Computerwoche* 7 (2001), 16. Februar, S. 70–73

[Fuster 2000] Fuster, Thomas: Weltweiter Boom der Lebensversicherer - Verhaltenes Nicht-Leben-Geschäft im Jahr 1999. In: *Neue Zürcher Zeitung* (2000), 13. Dezember, S. 21

[Gaedeke und Müller-Peters 2004] Gaedeke, Oliver ; Müller-Peters, Horst: Erfolgsfaktoren im Ausschliesslichkeitsvertrieb I - Zufriedene Vertreter verkaufen besser. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 6 (2004), S. 389

[Geissler 2005] Geissler, Holger: *Customization - Was Kunden wollen - Einblicke in die Motive der Versicherungskunden (Präsentation).* Frankfurt : Psychonomics, 2005

[Geppert 2004] Geppert, Andreas: *Data Warehousing (Vorlesungsunterlagen Sommersemester 2004).* Zürich : Universität Zürich, 2004

[Gerling 1986] Gerling, Rolf: *Ein Marketing-Konzept für Industrieversicherer.* Bern : Paul Haupt, 1986

[Gertz 2002] Gertz, Winfried: IT in Banken / Dem Wettbewerbsdruck mit Knowledge-Management (KM) begegnen - Schnelle Info steigert die Produktivität. In: *Computerwoche* (2002), 24. Januar, S. 46

[Golem.de 2003] Golem.de: *Samsung plant Notebook-Zubehör für den Aussendienst.* 2003. – Auszug aus dem Internet: `http://www.golem.de/0307/26306.html` (Accessed: 16. März 2006)

[Golem.de 2006] GOLEM.DE: *ThinPrint will Ausdruck per Smartphone vereinfachen.* 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.golem.de/0603/43717.html` (Accessed: 16. März 2006)

[Gronover 2003] GRONOVER, Sandra C.: *Multi-Channel-Management: Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche.* St. Gallen : Institut für Wirtschaftsinformatik der Universtität St.Gallen, 2003

[Gyenis 2001] GYENIS, Andreas: *Customer Relationship Management von Versicherungsunternehmen in der New Economy. Vortrag im Rahmen des Executive Dinners.* Hamburg : Institut für Versicherungswissenschaften der Universität Leipzig, 2001

[Haas 2001] HAAS, Alexander: *Erfolgreich verkaufen durch zufriedenheitsorientierte Beratung.* Nürnberg : Universität Erlangen-Nürnberg, 2001

[Haller 1982] HALLER, Matthias: Risiko- und Versicherungsprobleme des privaten Haushalts - aus Sicht der Privatversicherung. In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft* 3/4 (1982), S. 383–437

[Haller 1988] HALLER, Matthias: Produkt- und Sortimentsgestaltung. In: FARNY, Dieter (Hrsg.): *Handwörterbuch der Versicherung HdV.* Karlsruhe : Verlag Versicherungswirtschaft e. V., 1988, S. 1365

[Haller 2000] HALLER, Matthias: Dienstleistung im Produktkonzept für Financial Services - Konsequenzen für die Versicherung. In: BELZ, C. (Hrsg.): *Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle.* St.Gallen, 2000, S. 268–295

[Haller und Ackermann 1995] HALLER, Matthias ; ACKERMANN, Walter: *Versicherungswirtschaft - kundenorientiert.* 2. Auflage. Zürich : Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes, 1995

[Hansen und Neumann 2002] HANSEN, Hans R. ; NEUMANN, Gustaf: *Wirtschaftsinformatik I.* 8. Auflage. Stuttgart : Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2002

[Hansen und Neumann 2005a] HANSEN, Hans R. ; NEUMANN, Gustaf: *Wirtschaftsinformatik I - Grundlagen und Anwendungen.* 9. Auflage. Stuttgart : Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2005 (Band 1 (von 2))

[Hansen und Neumann 2005b] HANSEN, Hans R. ; NEUMANN, Gustaf: *Wirtschaftsinformatik I - Grundlagen und Anwendungen.* 9. Auflage. Stuttgart : Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2005 (Band 2 (von 2))

[Hass 2005] Hass, Berthold: Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern. In: Zerdick, Axel (Hrsg.) ; Anrold Picot, Klaus S. (Hrsg.) ; Burgelman, Jean-Claude (Hrsg.) ; Silverstone, Roger (Hrsg.): *E-Merging Media - Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin / Heidelberg / New York : Springer-Verlag, 2005, S. 33–57

[Haze 2000] Haze, Daniela: *Der Mulitmediale Banking-Shop im Retail Banking: Die Integration der Banking-Shop-Konzeption in den bestehenden Distributionsmix einer traditionellen Retailbank*. Bern : Haupt, 2000

[Hefti 1989] Hefti, Fritz T.: Aktuelle Fragen der schweizerischen Versicherungswirtschaft. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 4 (1989), S. 259

[Helten und Hartung 2001] Helten, Elmar ; Hartung, Thomas: Restrukturierung von Wertschöpfungsketten im Allfinanzbereich. In: Ackermann, Walter (Hrsg.): *Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung*. St. Gallen : IVW, 2001, S. 50–66

[Herden 2000] Herden, Ingrid: Cyber-Schutz in fünf Minuten. In: *Capital* 16 (2000), S. 109

[Hess 2005] Hess, Thomas: Medienunternehmen im Spannungsfeld von Mehrfachverwertung und Individualisierung - eine Analyse für statische Inhalte. In: Zerdick, Axel (Hrsg.) ; Anrold Picot, Klaus S. (Hrsg.) ; Burgelman, Jean-Claude (Hrsg.) ; Silverstone, Roger (Hrsg.): *E-Merging Media - Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin / Heidelberg / New York : Springer-Verlag, 2005, S. 59–78

[Hetzler und Wohlwend 2004] Hetzler, Sebastian ; Wohlwend, Werner: 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 : IVW, 2004, S. 79–95

[Heyden 2002] Heyden, Niels: Verbesserung der Nutzbarkeit von IT macht sich schnell bezahlt - Viele Software-Lösungen des Arbeitsalltags der Assekuranz bergen noch Optimierungspotenzial. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 8 (2002), S. 542

[Hippner u. a. 2001] Hippner, Hajo ; Martin, Stephan ; Wilde, Klaus D.:

Customer Relationship Management. In: *WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium* Heft 8 (2001), S. 417–422

[Hirt 2004] Hirt, Thomas: *Kunde und Versicherung - insurance@work*. Bern : Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft VBV, 2004

[Homburg u. a. 2002] Homburg, Christian ; Schäfer, Heiko ; Schneider, Janna: *Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System*. 2. Auflage. Wiesbaden : Gabler, 2002

[Hopfenbeck 2000] Hopfenbeck, Waldemar: *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre - Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen*. 13., vollst. überarb. und erw. Aufl. Landsberg/Lech : Verl. Moderne Industrie, 2000

[HORIZONT 2002] HORIZONT: Weiterbildung - Die Revolution durch E-Learning ist gescheitert / Gefragt sind Inhalte, Methoden und Kombinationen. In: *HORIZONT* (2002), 17. Oktober, S. 59

[Huber 2005a] Huber, Urs: *Beobachtung Beratungsgespräch 2*. 2005. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Beobachtung2_Berater3_07122005)

[Huber 2005b] Huber, Urs: *Beraterinterview 1*. 2005. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Berater1_07122005)

[Huber 2005c] Huber, Urs: *Beraterinterview 2*. 2005. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Berater2_07122005)

[Huber 2005d] Huber, Urs: *Beraterinterview 3*. 2005. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Berater3_07122005)

[Huber 2006a] Huber, Urs: *Auswertung Leitbild-Berater*. 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Auswertung_Leitbild-Berater)

[Huber 2006b] Huber, Urs: *Auswertung Leitbild-Kunde*. 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Auswertung_Leitbild-Kunde)

[Huber 2006c] Huber, Urs: *Auswertung Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten*. 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Auswertung-ProblemeundVerbesserungen)

[Huber 2006d] Huber, Urs: *Beobachtung Beratungsgespräch 3*. 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Beobachtung3_Berater4_24012006)

[Huber 2006e] Huber, Urs: *Beobachtung Beratungsgespräch 4*. 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Beobachtung4_Berater4_24012006)

[Huber 2006f] Huber, Urs: *Beobachtung Beratungsgespräch 5.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Beobachtung5_Berater4_25012006)

[Huber 2006g] Huber, Urs: *Beobachtung Beratungsgespräch 7.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Beobachtung7_Berater5_30012006)

[Huber 2006h] Huber, Urs: *Beraterinterview 4.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Berater4_27012006)

[Huber 2006i] Huber, Urs: *Beraterinterview 5.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Berater5_30012006)

[Huber 2006j] Huber, Urs: *Kundeninterview 1.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde1_17012006)

[Huber 2006k] Huber, Urs: *Kundeninterview 10.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde10_05022006)

[Huber 2006l] Huber, Urs: *Kundeninterview 2.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde2_19012006)

[Huber 2006m] Huber, Urs: *Kundeninterview 3.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde3_23012006)

[Huber 2006n] Huber, Urs: *Kundeninterview 4.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde4_24012006)

[Huber 2006o] Huber, Urs: *Kundeninterview 5.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde5_31012006)

[Huber 2006p] Huber, Urs: *Kundeninterview 6.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde6_31012006)

[Huber 2006q] Huber, Urs: *Kundeninterview 7.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde7_01022006)

[Huber 2006r] Huber, Urs: *Kundeninterview 8.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde8_01022006)

[Huber 2006s] Huber, Urs: *Kundeninterview 9.* 2006. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Kunde9_05022006)

[Huber und Burckhardt 2005] Huber, Urs ; Burckhardt, Samuel: *Effiziente Beratungsprozesse in der Versicherungswirtschaft - Workshop-Protokoll.* 4.November 2005. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Protokoll_Workshop_11042005)

[Hug 1999] Hug, Werner C.: Viel Bewegung in der Schweizer Assekuranz - Deregulierung und Liberalisierung wirken erst jetzt - Verschiedene Formen von Allfinanz. In: *Börsen-Zeitung* 42 (1999), 3. März, S. 13

[Ihle 2005] Ihle, Pascal: Branche bläst zum Aufbruch. In: *Handelszeitung* (2005), 4. Mai

[IMRG und Solution Providers 2005a] *Effiziente Beratungsprozesse in der Versicherungswirtschaft - Workshop-Report.* 4. November 2005. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Workshop-Report_04112005)

[IMRG und Solution Providers 2005b] *Effiziente Beratungsprozesse in der Versicherungswirtschaft - Workshop-Report.* 19. Dezember 2005. – unveröffentlichtes Dokument (Dateiname: Workshop-Report_19122005)

[Jara 2000] Jara, Martin: *Zielorientierte Neugestaltung des Schadenmanagements in Versicherungsunternehmen - Ansätze für die Sach- und Haftpflichtsparten des Privatkundengeschäfts.* St. Gallen : IVW, 2000

[Joho 1996] Joho, Christoph: *Ein Ansatz zum Kundenbindungs-Management für Versicherer.* Bern [u.a.] : Haupt, 1996

[Kaiser 2001] Kaiser, Michael: Recruiting von Aussendienst-Mitarbeitern in Versicherungen. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 1 (2001), S. 10–17

[Kaiser 2002] Kaiser, Michael: Customer Relationship Management in Versicherungen. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 4 (2002), S. 14–18

[Keese 2000] Keese, Olaf J.: Können Versicherer vom Internet-Auftritt der Banken lernen? In: *Versicherungswirtschaft* Heft 9 (2000), S. 632

[Köhne 1997] Köhne, Thomas: *Die Wirkungsversicherung im Privatkundengeschäft - Implikationen für eine kundenorientierte Marktleistungsgestaltung.* St. Gallen : IVW, 1997

[Köhne und Koch 2000] Köhne, Thomas ; Koch, Gottfried: *Die Virtuelle Versicherung - Konzept, Charakterisitika, Herausforderungen und künftige Entwicklung.* St. Gallen : IVW, 2000

[Köhne und Ringel 2002] Köhne, Thomas ; Ringel, Jens: Online-Marketing in der Assekuranz - oder: Was kommt nach dem E-Hype? In: *Versicherungswirtschaft* Heft 11 (2002), S. 808

[Kietz 2005] KIETZ, Jörg-Uwe: *Data Mining zur Wissensgewinnung aus Datenbanken (Vorlesungsunterlagen Sommersemester 2005)*. Zürich : Universität Zürich, 2005

[Kleber 2001] KLEBER, Dieter: *E-Insurance - E-Commerce im Versicherungswesen*. 2001. – Auszug aus dem Internet: `http://www.infonet-verlag.de/download/ecommerce.pdf` (Accessed: 16. März 2006)

[Klein 2004] KLEIN, Wolfgang: IT in Versicherungen / Wie lässt sich mit weniger Geld der Service verbessern? Assekuranz: Der Trend geht zum Re-Hosting. In: *Computerwoche* Heft 4 (2004), S. 36–37

[Kölling 2002] KÖLLING, Martin: Die ultimative Krise für Japans Assekuranz - „Lebensversicherer in der Krise". In: *Financial Times Deutschland* 247 (2002), 20. Dezember, S. 20

[Koch 2002] KOCH, Gottfried: Vertrieb komplexer Versicherungsprodukte im Internet - Methoden und Instrumente zur individuellen Kundeninformation. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 22 (2002), S. 1788

[Koch 2003] KOCH, Gottfried: Chatter-Bots und Avatare - Virtuelle Berater beleben das Geschäft. In: *Versicherungsbetriebe* 3 (2003), S. 8–11

[Kock und Wiora 2004] KOCK, Axel ; WIORA, Georg: Erfolgsfaktoren im Ausschliesslichkeitsvertrieb III - Vertriebserfolg durch anwendungsgerechte EDV- und Agentursysteme. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 8 (2004), S. 568

[Koye 2005] KOYE, Bernhard: *Private Banking im Informationszeitalter: Eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle*. Bern : Haupt, 2005

[Krause 1988] KRAUSE, Jochen: Die Deregulierungsdiskussion. Theoretische Grundlagen und Bedeutung für die Versicherungswirtschaft. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 5 (1988), S. 348

[Krcmar 1992] KRCMAR, Helmut: Computer Aided Team - Ein Überblick. In: *Information Management* Nr. 1 (1992), S. 6–9

[Krems 2003] KREMS, Burkhardt: *Potenzialbereiche von Mitarbeitern und Führungskräften*. 2003. – Auszug aus dem Internet: `http://www.olev.de/p/potenzial_v_mitarb.htm#Fachkompetenz` (Accessed: 11. Januar 2006)

[Kreutzberg 2003] KREUTZBERG, Joachim: Anwendungen integrieren mit System. In: *Computerworld* 38 (2003), 19. September

[Krüger 2004] Krüger, Anja: Einzelkämpfer stehen auf verlorenem Posten; Die Vertriebe der Assekuranz müssen sich auf neue Kundenwünsche einstellen - Vermittler mit Bauchladensortiment haben ausgedient. In: *Financial Times Deutschland* (2004), 21. Oktober

[Kroder 2002] Kroder, Titus: Der unaufhaltsame Absturz der Equitable Life - „Lebensversicherer in der Krise“. In: *Financial Times Deutschland* 248 (2002), 23. Dezember, S. 20

[Kroeber-Riel und Weinberg 1992] Kroeber-Riel, Werner ; Weinberg, Peter: *Konsumentenverhalten.* München : Verlag Vahlen, 1992

[Kuhlen 2000] Kuhlen, Rainer: *Rating, Filtern, Blocken - Gespenster oder Engel im Internet.* 2000. – Auszug aus dem Internet: `http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/People/RK/Vortraege00-Web/zuerich260100.pdf` (Accessed: 16. März 2006)

[Lehmann und Ruf 1993] Lehmann, Axel ; Ruf, Sabine: *Kundenpflege mit Strategie - Perspektiven des Kundenstamm-Marketings.* St. Gallen : IVW, 1993

[Lehmann 1989] Lehmann, Axel P.: *Dienstleistungsmanagement zwischen industriellorientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion - Reflexe in der Versicherung.* St. Gallen : IVW, 1989

[Lehner u. a. 2006] Lehner, Franz ; Scholz, Michael ; Wildner, Stephan: *Wissensmanagement - Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung.* München / Wien : Hanser, 2006

[Lehtinen 1986] Lehtinen, Jarmo R.: *Quality oriented Services Marketing.* Tampere : University of Tampere, 1986

[Levitt 1960] Levitt, Theodore: Marketing myopia. In: *Harward Business Review* 7/8 (1960), S. 45–56

[Lier 2004] Lier, Monika: Dies und das aus der elektronischen Versicherungswelt. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 20 (2004), S. 1539

[Lier 2005a] Lier, Monika: Dies und das aus der elektronischen Versicherungswelt. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 20 (2005), S. 1550

[Lier 2005b] Lier, Monika: Dies und das aus der elektronischen Versicherungswelt; Die IT-Budgets regiert der Rotstift. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 7 (2005), S. 480

[Lippitt und Lippitt 1995] Lippitt, Gordon ; Lippitt, Ronald: *Beratung als Prozess - Was Berater und ihre Kunden wissen sollten.* 2. überarbeitete Auflage. Leonberg : Rosenberger Fachverlag, 1995

[Lürzer und Jara 2001] Lürzer, Rudolf ; Jara, Martin: Customer Relationship Management für Versicherer: Differenziert positionieren, integriert konzipieren, ergebnisorientiert realisieren. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 5 (2001), S. 2–14

[Luippold u. a. 2003] Luippold, Thomas ; Naumann, Matthias ; Schwarz, Gunther ; Wiederin, Elmar ; Ziewer, Lukas: *Back to the Future - The European Insurance Landscape.* Zürich : The Boston Consulting Group AG, November 2003

[Maas 2001] Maas, Peter: Von <P> zu <C>: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen. In: Maas, Peter (Hrsg.): *Integriertes Dienstleistungs-Management auf dem Weg zum Customer Value.* St. Gallen : IVW, 2001, S. 44–63

[Magazin Für Computertechnik 2006] Magazin Für Computertechnik, c't: Microsoft und Intel geben Startschuss für Mini-PC-Format. In: *c't Magazin für Computertechnik* 7 (2006), S. 28

[Mattern 2005] Mattern, Friedemann: Ubiquitous Computing: Szenarien einer informatisierten Welt. In: Zerdick, Axel (Hrsg.) ; Anrold Picot, Klaus S. (Hrsg.) ; Burgelman, Jean-Claude (Hrsg.) ; Silverstone, Roger (Hrsg.): *E-Merging Media - Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft.* Berlin / Heidelberg / New York : Springer-Verlag, 2005, S. 155–174

[Meulemann 2004] Meulemann, Heiner: Die Werte wandeln sich und wir uns mit ihnen. In: *Lebensziele - Menschen in Deutschland. Eine Studie der Allianz Group München.* München, Januar 2004, S. 6–8

[Müller-Lutz 1984] Müller-Lutz, Heinz L.: *Grundbegriffe der Versicherungs-Betriebslehre - Einführung in das Organisationswesen des Versicherungs-Betriebes.* 4., völlig neubearbeitete Auflage. Karlsruhe : VVW, 1984

[Müller-Lutz 1991] Müller-Lutz, Heinz L.: Probleme der Vielfalt und Vielseitigkeit des Versicherungsangebotes. In: Eisen, Roland (Hrsg.) ; Helten, Elmar (Hrsg.) ; Müller-Lutz, Heinz L. (Hrsg.): *Die Dienstleistung Versicherungsschutz in Wissenschaft und Berufsbildung.* Karlsruhe : Verlag Versicherungswirtschaft e.V., 1991, S. 45–52

[Müller-Peters und Schweitzer 2001] Müller-Peters, Horst ; Schweitzer, Anja: Evolution der Marktsegmentierung. In: *Planung und Analyse* (2001), 17. August, S. 28

[Müller-Reichhart 2005] Müller-Reichhart, Matthias: Die Europäische Versicherungswirtschaft im Lichte eines idealtheoretischen Finanzdienstleistungsmarkts. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 1 (2005), S. 6

[MLP 2005] MLP: *Persönliche Verkaufsunterlagen der Firma MLP*. 5. Oktober 2005. – Unveröffentlichtes Dokument

[MLP 2006] MLP: *Über MLP*. 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.mlp.de/de/uebermlp/index.cfm?fuseaction=default` (Accessed: 02. März 2006)

[Mogicato 1999] Mogicato, Ralph: *Customer Relationship Management (CRM) in Banken - Kundenorientierung mit modernster Informationstechnologie (IT)*. Bern [u.a.] : Paul Haupt, 1999

[Mummert Consulting 2004a] Consulting, Mummert: *Insurance Trend-Berichtsband (Januar/Februar 2004)*. 2004. – Auszug aus dem Internet: `http://www.converium.com/media/SolvencyII\_Conv_20040122.pdf` (Accessed: 11. Januar 2006)

[Mummert Consulting 2004b] Consulting, Mummert: *Mobiles CRM bei Versicherungen*. 2004. – Auszug aus dem Internet: `http://www.ecin.de/mobilebusinesscenter/crmversicherungen/` (Accessed: 16. März 2006)

[Mutter 2003] Mutter, Dagmar K.: *Finanzportale im Internet - Ansatz zur Lösung von Informationsproblemen der Nachfrager nach Finanzdienstleistungen*. Bamberg : Difo-Druck GmbH, 2003

[Nguyen 2005] Nguyen, Tristan: Wertorientierte Steuerung auf dem Vormarsch. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 22 (2005), S. 1745

[Oberholzer 2003] Oberholzer, Matthias: Strategische Implikationen des Ubiquitous Computing für das Nichtleben-Geschäft. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 1 (2003), S. 10–13

[Outecheva und Ulmer 2004] Outecheva, Natalia ; Ulmer, Marion: 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 : IVW, 2004, S. 175–203

[P3P 2006] Plattform For Privacy Preferences, P3P: *What is P3P?* 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.w3.org/P3P/#what` (Accessed: 16. März 2006)

[Penzel 2001] Penzel, Hans-Gert: *Webpower: A New Dimension in the Struggle for Competitiveness. Vortrag an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg vom 16. Mai 2001.* 2001. – Auszug aus dem Internet: http://download.kmf.bwl.uni-muenchen.de/schmalenbach/penzel.pdf (Accessed: 20. Dezember 2005)

[Pfiffner 2005] Pfiffner, Fritz: Profitables Wachstum gesucht. In: *NZZ am Sonntag* (2005), 13. November

[Phillipp 2004] Phillipp, Thomas: Eine Kuh statt einem Glas Milch. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 17 (2004), S. 1359

[Picot u. a. 2002] Picot, Arnold ; Dietl, Helmut ; Franck, Egon: *Organisation - Eine ökonomische Perspektive*. 3. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002

[Picot u. a. 2001] Picot, Arnold ; Reichwald, Ralf ; Wigand, Rolf T.: *Die grenzenlose Unternehmung*. 4. Auflage. Wiesbaden : Galber GmbH, 2001

[Präve 1999] Präve, Peter: Globalisierung und Versicherung. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 1 (1999), S. 6

[Psychonomics 2005] Psychonomics: Versicherungskundentypologie 2005. (2005). – Auszug aus dem Internet: `http://www.psychonomics.de/versicherungskundentypologie2005.pdf` (Accessed: 22. Januar 2006)

[Quartapelle 1996] Quartapelle, Alberto Q. ; Larsen, Georg (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert*. Berlin [u.a.] : Springer, 1996

[Ravara 2001] Ravara, Cesare: Das nachfrageorientierte Management im Financial Services-Bereich. In: Maas, Peter (Hrsg.): *Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value*. St. Gallen : IVW, 2001, S. 105–120

[Reichheld und Sasser 1990] Reichheld, Frederick F. ; Sasser, W. E.: Zero Defections: Quality Comes to Services. In: *Harvard Business Review* (1990), September-October, S. 105–111

[Reichwald 1993] Reichwald, Ralf: Kommunikation. In: Bitz, Michael (Hrsg.) ; K. Dellmann, H. E. (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. München : Vahlen, 1993, S. 447–494

[Reitz 2002] Reitz, Ulrich: „Wenn etwas schreckliches passiert, lernt man daraus“. In: *Welt am Sonntag* (2002), 15. September

[Rottensteiner 2003] Rottensteiner, Christian: Veränderungsprozesse im Versicherungsvertrieb. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 6 (2003), S. 13–17

[Rottensteiner und Hage 2005] Rottensteiner, Christian ; Hage, Bernard E.: Markterfolg durch differenziertes Vertriebsmanagement. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 1 (2005), S. 3–9

[Rütter 2003] Rütter, Heinz: Wertschöpfung: Die Unfall- und Schadensversicherung 2002 - Der Fall ins Bodenlose. In: *Schweizer Versicherung* (2003), Dezember, S. 8

[Salzgeber 1996] Salzgeber, Florian: *Kunden- und Prozessorientierung im Versicherungsunternehmen*. Karlsruhe : VVW, 1996

[SAP 2006] SAP: *SAP for Insurance - Eine „Versicherungspolice” für Versicherungsunternehmen*. 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.sap.com/germany/industries/insurance/index.epx` (Accessed: 27. März 2006)

[Sauerwein 2000] Sauerwein, Elmar: *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften*. Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2000

[Schanz 2001] Schanz, Gerhard: Deutschlands Versicherer gehen viele verschiedene Wege: Drang zur Personensparten - Kostspielige Veränderungsversuche - Kapitalanlagen immer wichtiger. In: *Börsen-Zeitung* 2 (2001), 4. Januar, S. 7

[Schögel u. a. 2002] Schögel, Marcus ; Sauer, Achim ; Schmidt, Inga: Multichannel Marketing - Fokus auf Kunden und Kanäle. In: *Thexis* 2 (2002), S. 34–38

[Schierenbeck 1990] Schierenbeck, Henner: *Bank- und Versicherungslexikon*. München [u.a.] : Oldenbourg, 1990

[Schleuss 1980] Schleuss, Hans: *So verkauft man Versicherungen - Ein Leitfaden für den gezielten Versicherungsverkauf*. Wiesbaden : Gabler-Polymedia, 1980

[Schmidt 2002] SCHMIDT, Günter: *Prozessmanagement - Modelle und Methoden.* 2. verbesserte Auflage. Berlin / Heidelberg / New York : Springer Verlag, 2002

[Schmidt und Müller-Lutz 1991] SCHMIDT, Reiner (Hrsg.) ; MÜLLER-LUTZ, Heinz L. (Hrsg.): *Gabler Versicherungs-Enzyklopädie.* Wiesbaden : Gabler Verlag, 1991

[Schmitz 2002] SCHMITZ, Herbert J.: Marktveränderungen im Privatkundengeschäft. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 20 (2002), S. 1570

[Schnauffer und Jung 2004] SCHNAUFFER, Rainer ; JUNG, Hans-Hermann: *CRM-Entscheidungen richtig treffen - Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung.* Berlin [u.a.] : Springer, 2004

[Schreier 2001] SCHREIER, Gabi: Kunden ignorieren Web-Versicherungen. In: *Werben und Verkaufen* 20 (2001), 18. Mai, S. 108

[Schulte-Schnee und Leitzmann 2000] SCHULTE-SCHNEE, Angelika ; LEITZMANN, Claus-Jürgen: Kampagnen-Management zur Effizienzsteigerung im Vertrieb. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 19 (2000), S. 1514

[Schwabe u. a. 2006] SCHWABE, Gerhard ; GERBER, Michael ; BÜRER, Nicolas: *Beratungsqualität in der Versicherungswirtschaft.* Zürich : Solution Providers und Information Management Research Group der Universität Zürich, 2006

[SDA 2005] Neufassung Postfinance: Kundenberatung via Bildschirm in Poststellen. In: *SDA - Basisdienst Deutsch* (2005)

[Seibert 2004] SEIBERT, Siegfried: *PM-Glossar - Prozess.* 2004. – Auszug aus dem Internet: `http://www.siegfried-seibert.de/Wissensspeicher/PMGlossar` (Accessed: 22. Januar 2006)

[Shapiro und Varian 1999] SHAPIRO, Carl ; VARIAN, Hal R.: *Online zum Erfolg - Strategien für das Internet-Business (Deutsche Ausgabe von Information Rules - A Strategic Guide to the Network Economy).* München : Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig in der F.A. Verlagsbuchhandlung GmbH, 1999

[Sieber und Scholz 2005] SIEBER, Holm ; SCHOLZ, Jens: *Storno-Prävention im Versicherungswesen.* Prudsys, 2005

[Silicon.de 2005] SILICON.DE: *IBM präsentiert Suchtechnologie für unstrukturierte Daten.* 2005. – Auszug aus dem Internet: `http://www.silicon.de/enid/business_software/?con_id=14739` (Accessed: 23. März 2006)

[Simon Laven Page 2006] *What is a Chatterbot?* 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.simonlaven.com/` (Accessed: 16. März 2006)

[Solution Providers 2005] *„Effiziente Beratungsprozesse in der Versicherungswirtschaft" - Dokument für Vertriebsleiterinterviews.* 2005. – unveröffentlichtes Dokument

[Stadelmann 2001] Stadelmann, Martin: *CRM bei Schweizer Dienstleistern - Ergebnisse einer empirischen Studie von Mummert + Partner Unternehmensberatung AG.* 2001. – Auszug aus dem Internet: `http://www.crm-forum.ch/archiv/mstadel.pdf` (Accessed: 25. November 2005)

[Staffelbach 2003] Staffelbach, Bruno: *Human Resource Management I - Motivationstheorien WS 2003/2004 (Vorlesungsunterlagen).* Zürich : Studentendruckerei Universität Zürich, 2003

[Stahel 2002] Stahel, Walter R.: Ein Jahr nach dem 11.September 2001 - Veränderungen im Weltversicherungsmarkt. In: *Die Versicherungspraxis* Heft 11 (2002), S. 222–226

[Steiner 2004] Steiner, Robert: Das Firmenkundengeschäft im Wandel. In: *Institut für Versicherungswirtschaft-HSG Trendmonitor* 6 (2004), S. 3–6

[Steiner und Bayraktar 2004] Steiner, Robert ; Bayraktar, Osman: Die Perspektive der Kunden: Vertrauen in persönliche Beziehungen. In: Ackermann, Walter (Hrsg.): *Financial Services in Transition - Paradigmawechsel oder <back to the roots>?. Eine Re-Konstruktion aus Sicht verschiedener Stakeholder.* St. Gallen : IVW, 2004, S. 51–78

[Stobbe 2003] Stobbe, Andreas: IT in Versicherungen / Veränderte Vertriebsformen durch das Web: Neuer Richtungswechsel in der Versicherungs-IT. In: *Computerwoche* Heft 6 (2003), S. 38–39

[Surminski 2004] Surminski, Marc: Aufgaben auslagern - Deutsche Versicherer mit Nachholbedarf. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 1 (2004), S. 8

[Swisscom 2006] *Handy und Laptop.* 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.swisscom-mobile.ch/scm/prv_handy_und_laptop-de.aspx` (Accessed: 16. März 2006)

[TCS 2006] *Auto TCS - Leistungen und Vorteile.* 2006. – Auszug aus dem Internet: `http://www.tcs.ch/main/de/home/versicherungen/auto/leistungen.html` (Accessed 16. März 2006)

[The American Heritage Dicitionary 2000] *The American Heritage Dictionary of the English Language.* Fourth Edition. Boston : Houghton Mifflin Company, 2000

[Toffler 1981] TOFFLER, Alvin: *The third wave.* London : Pan Books, 1981

[Trendbüro 2001] TRENDBÜRO: *Duden Wörterbuch der New Economy.* Mannheim / Leipzig / Wien / Zürich : Dudenverlag, 2001

[Venohr 1996] VENOHR, Bernd: Kundenbindungsmanagement als strategisches Unternehmensziel - Leitmotiv für Versicherungsunternehmen. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 6 (1996), S. 365

[Versicherungsbetriebe 2004] VERSICHERUNGSBETRIEBE: Mobiles CRM bei Versicherungen - Verkaufsprozesse optimieren. In: *Versicherungsbetriebe* 1 (2004), S. 20–21

[Voigt 2002] VOIGT, Annett: Mobile Business - Zukunftschance oder nur ein Hype? In: *Versicherungswirtschaft* Heft 8 (2002), S. 532

[Wagner 2001] WAGNER, F.: *Customer Care bei Versicherungen - Der Kunde rückt in den Mittelpunkt. Einführungsvortrag zur Handelsblatt-Jahrestagung.* Hamburg, 2001

[Wagner und Matouschek 2005] WAGNER, Ingo ; MATOUSCHEK, Gero: Vom Versicherungsnehmer zum Promoter. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 9 (2005), S. 644

[Wahlster 2004] WAHLSTER, Wolfang: Künstliche Intelligenz wandelt das Berufsbild des Versicherungsberaters. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 16 (2004), S. 1267

[Warth 2005] WARTH, Wolfgang P.: Kundenorientierung wird zum Pflichtprogramm - auch für unabhängige Finanzvermittler. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 21 (2005), S. 1692

[Wehrli 2001] WEHRLI, Hans P.: *Marketing - Einführung (Vorlesungsunterlagen).* 4. Auflage. Zürich : Bütler & Partner AG, 2001

[Weingarth 2002] WEINGARTH, Wilhelm ; REINHARD, Carl (Hrsg.) ; LETZING, Marc (Hrsg.): *Finanzberatung - Persönlichkeit und Know-how für die umfassende Kundenbetreuung.* Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2002

[Weitz und Bradford 1999] Weitz, Barton A. ; Bradford, Kevin D.: Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (1999), S. 241–254

[Wendel 2004] Wendel, Charles B.: Facing Channel Management Challenges. In: *American Banker* 221 (2004), S. 23–24

[Wirtz 2002] Wirtz, Bernd K.: So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen. In: *Absatzwirtschaft* 44 (2002), S. 48–53

[Wolfensberger 2004] Wolfensberger, Hans P.: *Strategische Positionierung im Finanzdienstleistungsbereich zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.* Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2004

[Zehetmaier 2002] Zehetmaier, Hans: Deutliche Veränderungen in der Assekuranz - Standardsoftware wird dabei eine entscheidende Rolle spielen. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 20 (2002), S. 1568

[Zeithaml u. a. 1990] Zeithaml, Valarie A. ; Parasraman, A. ; Berry, Leonard L.: *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York [u.a.] : Free Press [u.a.], 1990

[Zimmermann 2005] Zimmermann, Klaus F.: „Die demographische Entwicklung ist erbarmungslos“- GA-Interview. In: *General-Anzeiger (Bonn)* (2005), 13. August, S. 4

[Zwonicek 1998] Zwonicek, Charles: Schweiz: 1997 Spitzenjahr der Assekuranz. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 7 (1998), S. 472

[Zwonicek 2003] Zwonicek, Charles: Das starke Standbein Aussendienst - Aber Makler gewinnen an Bedeutung - Ausländer verändern den Markt in der Schweiz. In: *Versicherungswirtschaft* Heft 14 (2003), S. 1118