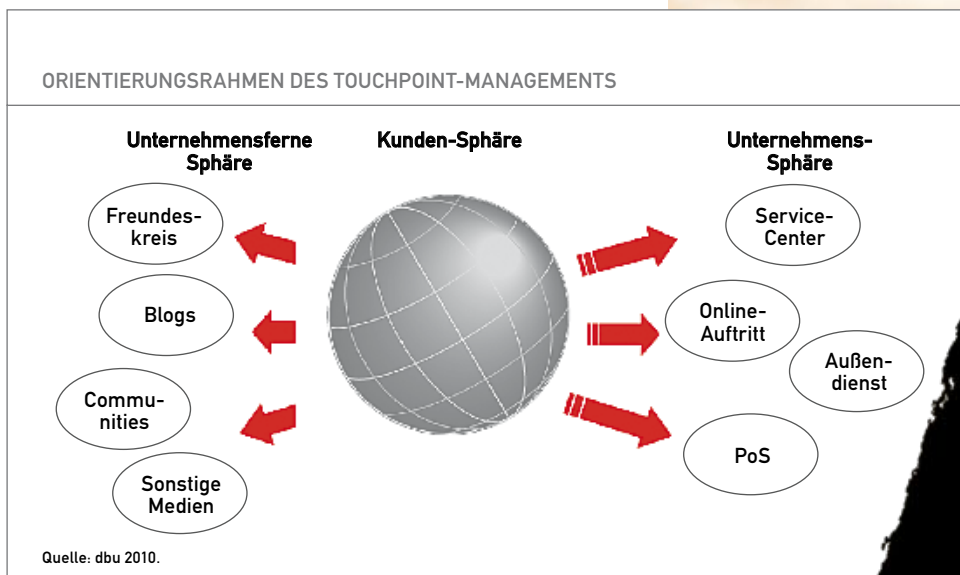


Herausforderung für Versicherer – Schaffung qualifizierter Leads für den Außendienst

Versicherungsunternehmen stehen vor mannigfaltigen Herausforderungen: geringes Wachstumspotenzial, steigende Kosten-Schaden-Quoten, hohe Anforderungen und Druck auf den Außendienst, flankiert von einem Vertrauensverlust der Kunden infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Wer im Wettbewerb um neue Vertragsabschlüsse die Nase vorn haben möchte, muss jeden Kontakt des Verbrauchers mit dem Unternehmen nutzen, um das Vertrauen in Marke und Produkte zu stärken. Und selbst dabei reicht es nicht aus, nur in vermeintlich besonders kundennahen Prozessen kundenorientiert zu agieren. Unzulänglichkeiten in Backoffice-Prozessen wirken sich in vielen Fällen negativ auf die Abschlussbereitschaft auf. Deshalb rücken die sogenannten Customer-Touchpoints, d.h. die Berührungspunkte zwischen dem Versicherungsunternehmen





PROF. RALF T. KREUTZER,
seit 2005 Professor für Marketing
an der Hochschule für Wirtschaft und
Recht (HWR), Berlin, und Marketing
und Management Consultant.



SIMONE SPIEGELS,
Senior Consultant bei der dbu Unter-
nehmensberatung für die Entwicklung
kundenorientierter Strategien und
Prozesse in B-to-C-Märkten.

und den Interessenten und Kunden, immer stärker in den Mittelpunkt. Gefordert ist hier ein Touchpoint-Management, welches diese bewusst steuert. Dabei ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, dass verschiedene Arten von Touchpoints zu unterscheiden sind (vgl. Abb. links).

Die Touchpoints der Unternehmenssphäre können leichter gesteuert werden, insbesondere dann, wenn sie Teil des eigenen Unternehmens sind. Wird hier allerdings – z.B. beim Außendienst – mit selbstständigen Unternehmern zusammengearbeitet, ist das Touchpoint-Management ungleich schwerer umzusetzen. Den Interessenten bzw. den Kunden interessiert die organisatorische Ausgestaltung dabei nicht; er merkt nur, ob diese funktioniert oder nicht. Noch anspruchsvoller ist die Einflussnahme auf die Touchpoints der unternehmensfernen Sphäre, weil sich Interessenten und Kunden hier informieren und austauschen, ohne unmittelbar durch das Unternehmen beeinflussbar zu sein. Dieser Austausch findet auch dann statt, wenn das Unternehmen nicht zuhört!

Das anzustrebende Ideal, dass sich die Interessenten und später auch die Kunden beim „ihrem“ Versicherer „rundum-sorglos“ aufgehoben fühlen, muss an den diversen Touchpoints erlebt werden. Daher ist die reine Fokussierung des Versicherers auf beste Konditionen und weitere „objektive Vorteile“ nicht ausreichend. Vielmehr gilt es, an den Touchpoints durch eine wertschätzende Ansprache einen systematischen Aufbau von Vertrauen und Sympathie zu gewährleisten.

Die Navigation zwischen diesen Touchpoints stellt für die meisten Unternehmen noch eine große Heraus-

Fotos: ©/Stockphoto, Unternehmen

forderung dar. Während diese in anderen Branchen bei vielen Unternehmen bereits gut gelöst ist, weisen die Versicherungsunternehmen hier in vielen Fällen noch Nachholbedarf auf. Um die Versicherungsunternehmen zielorientiert und systematisch beim erforderlichen Aufbau einer konsequenten Kundenorientierung zu unterstützen, haben die Partner dbu und concept m zusammen mit der HWR (Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin) den Touchpoint-Kompass erarbeitet. Dieser beschäftigt sich mit der Frage:

Wie gelingt es, das Vertrauen in die Marke an den Touchpoints so zu stärken, dass der Weg zum Abschluss neuer oder zusätzlicher Verträge optimal bereitet wird?

Dieser Touchpoint-Kompass ermöglicht es den Versicherungsunternehmen zunächst einmal, eine systematische Erfassung ihrer Performance über diese verschiedenen Touchpoints hinweg vorzunehmen. Dabei ist es wichtig, dass diese an den Erwartungen der Interessenten und Kunden gespiegelt wird – und nicht an den Erwartungen der Unternehmen. Durch diese systematische Analyse wird gleichzeitig sichergestellt, dass konkrete Anhaltspunkte für den konsequenten Ausbau der Kundenorientierung über alle Touchpoints hinweg gewonnen werden. Der Touchpoint-Kompass liefert den Versicherern dabei die erforderliche Orientierung und auf sie zugeschnittene Maßnahmen, um das Vertrauen bei Interessenten und Kunden aufzubauen und langfristig zu sichern.

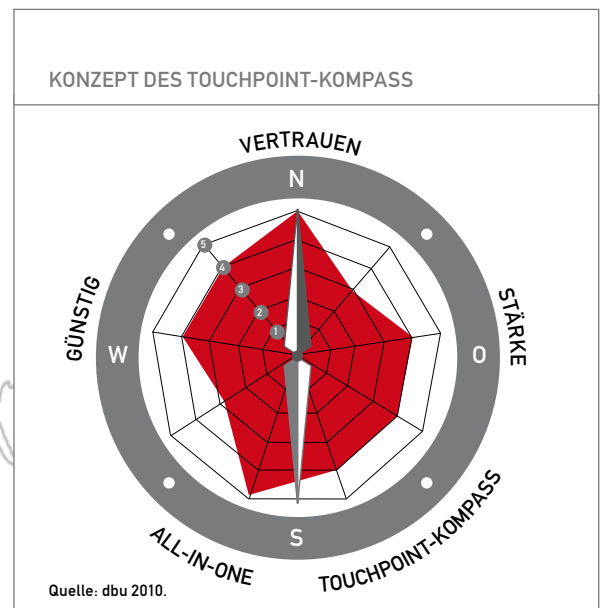
Um die Leistungsfähigkeit des Touchpoint-Kompass' zu belegen, wurden durch die beteiligten Unternehmen zwei aufeinander aufbauende Studien konzipiert und realisiert. concept m hat eine qualitative Befragung durchgeführt, um herauszuarbeiten, welche Typisierung von Interessenten und Kunden in der Versicherungsbranche zu finden ist. dbu hat in Zusammenarbeit mit der HWR eine Mystery-Shopping-Studie in der Versicherungsbranche umgesetzt, um zu ermitteln, wie kompetent die Touchpoints heute bereits bespielt werden. Die Ergebnisse aus beiden Studien werden nachfolgend präsentiert.

Wie sich Verbraucher dem Thema Versicherungen nähern

Die qualitative Marktstudie von concept m zeigte deutlich, dass der Kaufentscheidungsprozess nach

der Motivlage der Interessenten und Kunden deutlich variiert: Das identifizierte Segment der „Delegierer“ sucht bei Versicherungen nach Schutz, gleichsam als Ersatz für elterliche Fürsorge. Personen, die zu diesem Segment zählen, möchten sich selber nicht sehr stark mit diesem Thema auseinandersetzen. Dieses Verhalten hat einen nachhaltigen Einfluss darauf, mit welchen Erwartungshaltungen auf den Versicherer und seine Touchpoints zugegangen wird. Hiervon zu unterscheiden ist das Segment der „Konditionenfuchser“, das sich bei der Suche nach Schutz und Absicherung der Risiken umfassend über viele Medien informiert und gleichsam informatorisch angereichert auf die Zentrale, eine regionale Dependence oder den Außendienstmitarbeiter zugeht.

Zwischen diesen zwei Polen liegt ein breites Spektrum an Motivlagen von Verbrauchern, das beim Touchpoint-Management zu berücksichtigen ist. Die Touchpoints der Unternehmenssphäre, seien es der persönliche Ansprechpartner im Außendienst, eine schriftliche Produktinformation etc. sind auf diese Motivlagen auszurichten. Die Abbildung rechts zeigt, wie das individuelle Touchpoint-Netz einer Zielgruppe ausgeprägt sein kann. Hier wird deutlich, welche Bedeutung unterschiedlichen Informationsquellen zukommt.



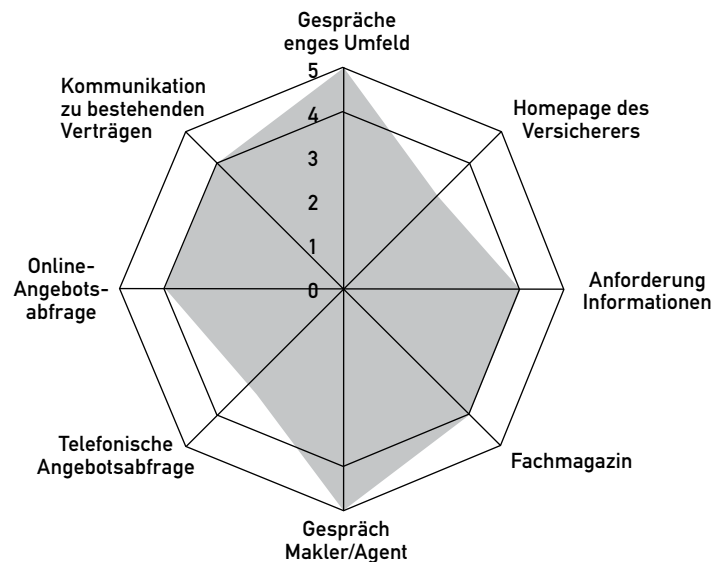
Auf welche Informationsstrukturen sich Versicherer einstellen müssen

Innerhalb dieses Touchpoint-Netztes der Interessenten und Kunden kommt den neuen Medien eine immer wesentlichere Bedeutung zu. Gemäß dem AGOF *Branchenreport 2009* spielt das Internet bei fast jedem dritten Deutschen eine wichtige Rolle in der Orientierungs- und Entscheidungsphase rund um Versicherungsbelange. Rund die Hälfte der versicherungsinteressierten Internetnutzer fungiert aufgrund ihres aktiven Kommunikationsverhaltens als wertvoller Empfehlungsgeber im Freundes- und Bekanntenkreis. Deshalb sind Versicherungsunternehmen gut beraten, dem Nutzer einen echten Mehrwert im Kaufentscheidungsprozess zu liefern. Insbesondere sind die – z.B. durch die Homepage – angestoßenen Prozessschritte an den Erwartungen der Interessenten und Kunden auszurichten.

Der Außendienstmitarbeiter hat in dem komplexen Kaufentscheidungsprozess eine zentrale Schnittstellenfunktion, die insbesondere im sensiblen Bereich der Konkretisierung des Versicherungsangebots zum Tragen kommt. Dieser Mitarbeiter ist aufgrund seiner persönlichen Erscheinung i.d.R. auch der Touchpoint, der das Image eines Anbieters entscheidend prägt. Durch das veränderte Informationsverhalten der Verbraucher muss sich dieser einer veränderten Situation stellen. Denn zumindest ein Teil der Interessenten informiert sich im Internet und versucht so, selbstständig eine Entscheidung über die Konkretisierung seines Anliegens herbeizuführen.

Unsere Studie zeigte, dass bei vielen Versicherungsunternehmen die einzelnen Touchpoints nicht oder nicht optimal aufeinander abgestimmt waren. Wenn die Unternehmen ihre Prozesse und die Kommunikation über diese Touchpoints nicht ausreichend verzahnt haben, erschließt sich das für die Unternehmen selbst nicht automatisch; häufig stellt dies sogar einen blinden Fleck der Organisation dar. Ganz anders für den Verbraucher: Durch seine Augen gesehen, werden die Defizite schnell deutlich. Genau hier setzt die durchgeführte Mystery-Shopping-Studie an, bei der sich verschiedene Personen als Interessenten für spezifische Versicherungsleistungen an die Unternehmen gewandt haben. Aus der für einen überzeugenden

BEDEUTUNG UNTERSCHIEDLICHER QUELLEN IM TOUCHPOINT-NETZ EINER ZIELGRUPPE



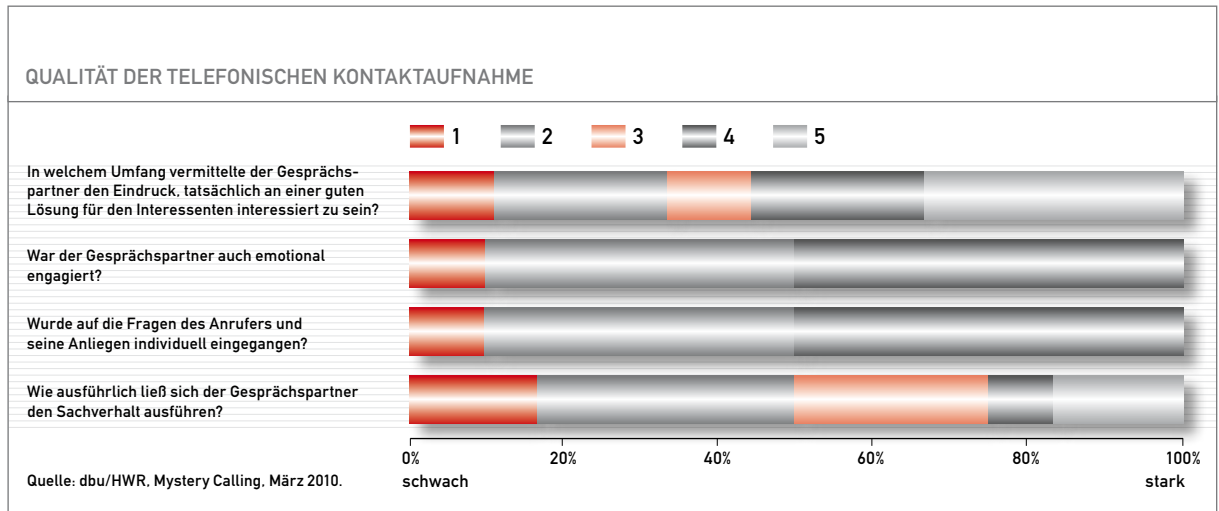
0 = keine Relevanz bis 5 = hohe Relevanz. Quelle: dbu, concept m: Touchpoint Kompass, Juni 2010

Markterfolg allein relevanten Interessenten- und Kundenperspektive wurde sichtbar, wo noch unausgeschöpfte Erfolgspotenziale der Unternehmen liegen.

Mystery-Shopping-Studie zeigt deutlichen Optimierungsbedarf im Dialog mit dem Verbraucher auf

Zunächst wird gezeigt, wie wertschätzend und lösungsorientiert die Interessenten sich am Telefon betreut fühlten. Nur ca. 35 Prozent der Testanrufer (Werte 1 und 2) hatten den Eindruck, dass sich der Ansprechpartner wirklich für eine gute Lösung interessiert – u.E. nach ein Alarmsignal! Ein emotionales Engagement (Werte 1 und 2) wurde von nur ca. 50 Prozent festgestellt. Ein Interessent wendet sich an ein Unternehmen seines (potenziellen) Vertrauens und hat zur Hälfte nicht den Eindruck, dass man sich für ihn engagiert! Ebenfalls nur ca. 50 Prozent der Anrufer hatten den Eindruck (Werte 1 und 2), dass auf das persönliche Anliegen individuell eingegangen wurde.

Auf dem Weg zum schriftlichen Angebot laufen Versicherer Gefahr, das Vertrauen von Interessenten



gar nicht erst zu gewinnen, denn die Kundenorientierung im Gespräch ist oft notleidend, wie die folgenden Beispiele schlaglichtartig verdeutlichen:

- Nach 1,5 Minuten Warteschleife erging die „Ansage“, dass es keine telefonische Angebotsauskünfte gibt.
- Es wird zugemutet, nach der Anwahl der auf der Homepage ausgewiesenen Nummer der Zentrale auf eigene Initiative die Nummer einer Filiale anzuwählen. Wenn dort der relevante Ansprechpartner nicht angetroffen wird, muss der Interessent erneut eine weitere Nummer anwählen, um zum Außendienst zu kommen. O-Ton eines entsprechenden Mitarbeiters: „Ich habe hier keine Möglichkeit, dem externen Mitarbeiter eine Nachricht zukommen zu lassen – E-Mail oder so geht nicht.“ Hier wird bewusst auf die „Fisch-im-Netz-Strategie“ verzichtet. Wie viele Interessenten mögen bei einem solchen Prozess verloren gehen?
- Die Fähigkeit gemäß Bedürfnissen und Fragen des Interessenten lösungsorientiert und empfängerorientiert zu antworten, ist vielfach steigerungsfähig. Versicherungsunternehmen, deren Geschäftsmodell in hohem Maß auf Vertrauen basiert, sahen es in 80 Prozent der Fälle nicht als notwendig an, abschlussrelevante Fragen zu beantworten!

Die Mehrheit der Versicherungsunternehmen verschenkt folglich Potenzial, Interessenten systematisch zu gewinnen und dem Außendienst zielsicher zuzuführen.

Neben der telefonischen Anfrage wurde versucht, ein schriftliches Angebot direkt im Internet anzufordern. Hier wird deutlich, dass die Unternehmen zwar im Internet mit ihren Produkten präsent sind, das Auf-

treten aber senderorientiert gestaltet ist und viele Fragen und Bedürfnisse der Kunden unbeantwortet bleiben, wie z.B. die Frage, warum genau dieser Anbieter vom Kunden bevorzugt werden sollte. Interessant ist auch, dass nicht einmal ein Drittel der Unternehmen die durch den Interessenten eingegebenen Daten bei PLZ und Geburtsdatum auf Plausibilität prüft. Hier besteht die große Gefahr, dass systematisch fehlerhafte Daten in das System aufgenommen werden und dann auch fehlerhafte Ansprachen oder Analysen erfolgen.

Die Untersuchungen zeigen, dass Versicherungsunternehmen das Potenzial der ganzheitlichen Kundenorientierung nicht nutzen. Der systematische Einsatz des Touchpoint-Kompass' bietet den Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, diese Handlungsfelder zu analysieren und Maßnahmen zu deren Optimierung zu ergreifen. Das Team von dbu, concept m und HWR unterstützt Unternehmen dabei, diese erfolgskritische Herausforderung zu meistern.

von Prof. Ralf T. Kreuzer und Simone Spiegels

MEHR INFORMATIONEN

Mehr Informationen zum Touchpoint-Kompass und den Ergebnissen der Mystery-Shopping-Studie können Sie gratis unter www.touchpoint-kompass.com anfordern.

