



Thema:

**Dialogmarketing als Instrument konsequenten
Kundenbeziehungsmanagements
in der Versicherungsbranche**

Diplomarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik

Themensteller: Prof. Dr. Hans-Knud Arndt

Betreuer: Prof. Dr. Hans-Knud Arndt

Vorgelegt von: Claudia Springer

Abgabetermin: 30.06.05

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Kundenbeziehungsmanagement	3
2.1 Die Bedeutung von Customer Relationship Management (CRM).....	3
2.2 Komponenten des CRM	5
2.3 Aufbau eines CRM-Systems	7
2.4 Einführung eines CRM-Systems	8
2.5 Ziele des CRM.....	10
2.5.1 Kundenorientierung	10
2.5.2 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	11
2.5.3 Kundenloyalität	17
3 Grundlagen des Dialogmarketings.....	19
3.1 Begriffsdefinition	19
3.2 Abgrenzung des Dialogmarketing zum klassischen Marketing	19
3.3 Funktionen der Dialogkommunikation	22
4 Möglichkeiten des Dialogmarketing für Versicherungsunternehmen	24
4.1 Ausgangssituation	24
4.1.1 Markt und Wettbewerber	24
4.1.2 Die Kunden im Versicherungsgeschäft.....	24
4.1.3 Notwendigkeit eines konsequenten Kundenbeziehungsmanagements	25
4.2 Dialogmarketing-Instrumente und Einsatzmöglichkeiten bei Versicherern	27
4.2.1 Das Mailing.....	34
4.2.2 Telefonmarketing	35
4.2.2.1 Einsatz von Sprachsystemen.....	36
4.2.2.2 Interaktive Voice Response Systeme (IVR)	37
4.2.2.3 Natürlichsprachliche Dialogsysteme (NDS).....	38
4.2.3 E-Mails und Kontaktformulare	41
4.2.4 Beratung per Chat und Co-Browsing.....	42
4.2.5 Virtuelle Berater: Avatare und Bots.....	44
4.2.6 Kundenforum	45
4.2.7 Kundenclubs und Kundenzeitschriften	47
4.3 Database-Marketing	49
4.4 Beschwerdemanagement	52

4.5	Workflow-Management-Systeme	58
5	Kommunikationsmix und Kostenaspekte	60
5.1	Multi-Channel Strategie	60
5.2	Permission Marketing.....	64
5.3	Einsatz einer Dialogmarketing-Agentur.....	65
6	Praxisbeispiel: Betreuung von Versicherungsunternehmen per E-Mail.....	67
6.1	Ziel der Untersuchung	67
6.2	Vorgehensweise.....	67
6.3	Ergebnisauswertung	68
6.4	Zusammenfassung	76
7	Schlussbetrachtung	77
A	Überblick der getesteten Versicherungsunternehmen	80
B	Anschreiben an die Versicherungsunternehmen.....	80
	Literaturverzeichnis	83

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

ACD	Automatic Call Distribution
BMS	Beschwerdemanagement-Softwaresysteme
C/D-Paradigma	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
CIC	Customer Interaction Center
CLV	Customer Lifetime Value
Co-Browsing	Collaborative Browsing
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephony Integration
DDV	Deutscher Direktmarketing Verband
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	Electronic Mail
ERP	Enterprise Resource Planning
IT	Informationstechnologie
IVR	Interaktive Voice Response Systeme
NDS	Natürlichsprachliche Dialogsysteme
o. Jg.	ohne Jahrgang
OLAP	Online Analytical Processing
TK-Anlage	Telekommunikationsanlage
TTS	Text-to-Speech
USP	Unique Selling Proposition
WMS	Workflow-Management-System

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Komponenten einer CRM-Lösung.....	7
Abb. 2.2: Prinzipieller Aufbau eines CRM-Systems	8
Abb. 2.3: Confirmation/Disconfirmation-Paradigma	12
Abb. 2.4: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	14
Abb. 2.5: Kundenzufriedenheit bei der Kfz-Versicherung.....	15
Abb. 2.6: Kundenzufriedenheit bei der Rechtsschutzversicherung.....	16
Abb. 3.1: Funktionen der Dialogkommunikation.....	23
Abb. 4.1: Der Customer Lifetime Value.....	27
Abb. 4.2: Instrumente und Maßnahmen der Dialogkommunikation	29
Abb. 4.3: Kontaktmöglichkeiten auf der Versicherungs-Homepage.....	32
Abb. 4.4: Kontaktaufnahme bei der Europa-Versicherung	33
Abb. 4.5: Kontaktaufnahme bei der AXA-Versicherung	34
Abb. 4.6: Aufbau eines Sprachdialogsystems.....	39
Abb. 4.7: Online-Beratung der DEVK	43
Abb. 4.8: Virtueller Online-Berater	45
Abb. 4.9: Kundenforum von Gothaer	46
Abb. 4.10: Der Kidsclub der Volksfürsorge	48
Abb. 4.11: Integrationsfunktion des Database-Managements	52
Abb. 4.12: Beschwerdemanagement bei Gothaer.....	54
Abb. 4.13: Zufriedenheit mit der Schnelligkeit der Beschwerdebearbeitung.....	57
Abb. 4.14: Zufriedenheit insgesamt mit der Reaktion auf die Beschwerde	58
Abb. 4.15: Beispiel eines Workflow.....	59
Abb. 5.1: Nutzung von verschiedenen Kanälen durch den Kunden.....	60
Abb. 6.1: Dauer der gesamten Beantwortung.....	68
Abb. 6.2: Dauer der Beantwortung am Wochenende	69
Abb. 6.3: Dauer der Beantwortung in der Woche	70
Abb. 6.4: Qualität der individuellen Antworten	70
Abb. 6.5: Form der Antwort	71
Abb. 6.6: Antwort der DEVK.....	72
Abb. 6.7: Antwort der Europa-Versicherung.....	73
Abb. 6.8: Versand von Informationmaterial.....	74
Abb. 6.9: E-Mail Antwort von AXA zur privaten Altersvorsorge	75
Abb. 6.10: Antworten per E-Mail bzw. Post	75

Abb. B.1: E-Mail Anfrage am Wochenende (1)	80
Abb. B.2: E-Mail Anfrage am Wochenende (2)	81
Abb. B.3: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (1)	81
Abb. B.4: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (2)	81
Abb. B.5: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (3)	81
Abb. B.6: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (4)	82
Abb. B.7: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (5)	82
Abb. B.8: Bestellung von Informationsmaterial und Zusatzfrage	82

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1: Klassisches Marketing versus Dialogmarketing	21
Tab. 4.1: Vor- und Nachteile natürlichsprachlicher Dialogsysteme.....	41
Tab. 4.2: Kernfunktionalitäten von BMS	56
Tab. 5.1: Kostenreduktion durch Kontaktmix (Kosten in Euro)	61
Tab. 5.2: Kostenreduzierung durch Segmentierung	63
Tab. A.1: Die getesteten Versicherungsunternehmen	80

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Mit Beginn der Deregulierung des europäischen Versicherungsmarktes hat sich der Wettbewerb unter den Versicherungsunternehmen erheblich verschärft. Die Zahl der Anbieter, die sich mit einer breiten Produktpalette um die Gewinnung neuer Kunden bemühen, wächst stetig (vgl. Görge (2002), S.15). Auf der Kundenseite führt dieser starke Angebotsmarkt zu höheren Ansprüchen bei abnehmender Kundenloyalität, wie es die Studie der Consulting Partner und der Heyde AG, durchgeführt im Verbund mit der Universität Freiburg, offenbart hat. Hiernach gaben über 70 Prozent der befragten Versicherer an, dass sie einen starken Anstieg der Kundenansprüche beobachtet hatten, und über ein Drittel der Versicherer waren der Meinung, dass die Loyalität der Kunden zurückginge (vgl. Holderbaum (2001), S. 28). Ist also der Kunde mit seinem Versicherungsunternehmen unzufrieden oder fühlt er sich von dem Angebot eines Mitbewerbers plötzlich mehr angesprochen, wechselt er zur Konkurrenz. Gerade aufgrund der verstärkten Internetpräsenz der Versicherer, haben die Kunden die Möglichkeit, die verschiedenen Angebote schnell und anonym zu vergleichen.

Die Versicherungsunternehmen stehen daher vor der Aufgabe, sich von der Konkurrenz positiv abzugrenzen. Da die Versicherungsprodukte weitgehend homogen sind, könnte eine Differenzierung über den Preis erfolgen. Allerdings ist dies auch nur im begrenzten Umfang möglich, da aufgrund der Kostenstruktur ein bestimmtes Preisniveau zwingend ist. Das Ziel der Versicherungsunternehmen sollte daher darin bestehen, die vorhandenen Kunden durch die Bildung eines starken Vertrauensverhältnisses dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Dabei ist es wichtig, das Massenmarketing durch den individuellen Kontakt mit den Kunden zu ersetzen, um schrittweise Vertrauen aufzubauen und dadurch eine emotionale Bindung zu erreichen. Hierbei sind Marketinginstrumente erforderlich, die eine individuelle Kundenansprache ermöglichen.

Diese Arbeit soll darlegen, welche Möglichkeiten der Einsatz von Dialogmarketinginstrumenten den Versicherungsunternehmen bietet und wie dieser Einsatz zu gestalten ist, um bei den Kunden Vertrauen und Zufriedenheit zu schaffen und sie somit langfristig an das Unternehmen zu binden. Dabei wird zugleich untersucht, inwieweit die Versicherungen diese Möglichkeiten bereits jetzt nutzen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel (Kapitel 2 – 6), deren Inhalte nachfolgend kurz umrissen werden:

In Kapitel 2 werden grundlegende Aspekte des Kundenbeziehungsmanagements behandelt. Hierbei wird zunächst auf die Bedeutung und die Gründe für die Entwicklung des Customer Relationship Managements eingegangen. Anschließend wird der grundsätzliche Aufbau eines CRM-Systems sowie die fünf Projektphasen nach Rapp beschrieben, um CRM im Unternehmen erfolgreich einzuführen. Abschließend werden die drei wesentlichen Komponenten des Customer Relationship Managements sowie deren Zusammenspiel und Zielsetzung vorgestellt.

Das Kapitel 3 beinhaltet die Grundlagen des Dialogmarketings. Dabei wird der Begriff näher definiert und es erfolgt eine Abgrenzung zum klassischen Massenmarketing. Schließlich wird auf die drei zentralen Funktionen des Dialogmarketings eingegangen.

Nachdem in Kapitel 3 das Dialogmarketing näher erklärt wurde, werden in Kapitel 4 die Möglichkeiten des Dialogmarketings für Versicherungsunternehmen behandelt. Zunächst wird das Wettbewerbsumfeld und der Kunde näher beleuchtet, um anschließend herauszustellen, warum ein konsequentes Kundenbeziehungsmanagement für Versicherer notwendig ist. Schließlich werden die wichtigsten Dialogmarketinginstrumente vorgestellt und wie sie bei den Versicherungsunternehmen eingesetzt werden können. Dieses Kapitel betrachtet zugleich das Database-Marketing, das eine wesentliche Voraussetzung für das Dialogmarketing darstellt sowie das Beschwerdemanagement, das ebenfalls einen wichtigen Grundbaustein für die Kundenbeziehung bildet. Abschließend wird auf den Einsatz von Workflow-Management-Systemen eingegangen, die für eine optimale Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen unerlässlich sind.

Kapitel 5 analysiert die Kombinationsmöglichkeiten der Dialoginstrumente hinsichtlich der Kostenvorteile und verweist ebenso auf die rechtlichen Grenzen und die Möglichkeiten des Permission Marketings. Des Weiteren wird behandelt, wie sinnvoll der Einsatz einer Dialogmarketing-Agentur für die Kundenbetreuung sein kann.

In Kapitel 6 wird anhand einer selbst durchgeführten E-Mail Untersuchung bei 18 großen Versicherungsunternehmen dargelegt, inwieweit dort der Grundgedanke des Customer Relationship Management-Konzepts bereits realisiert worden ist und individuell auf die Fragen und Bedürfnisse des Kunden eingegangen wird.

2 Kundenbeziehungsmanagement

2.1 Die Bedeutung von Customer Relationship Management (CRM)

Der Begriff „Customer Relationship Management“, der im deutschen wörtlich mit „Kundenbeziehungsmanagement“ übersetzt wird, befindet sich noch in einer sehr dynamischen Entwicklung, daher hat sich bislang noch keine einheitliche und allgemein akzeptierte Definition durchgesetzt (vgl. Holland (2004), S. 178). Nach Dierk Wehrmeister handelt CRM „[...] von dem Aufbau und dem Erhalt einer möglichst persönlichen Kundenbeziehung und von der Nutzung dieser Beziehung zum Vorteil des Kunden und des Unternehmens.“ (Wehrmeister (2001), S. 16). Harry Wessling definiert CRM als einen aktiven „Aufbau und Erhalt langfristiger profitabler Kundenbeziehungen durch Interaktion mit dem Kunden“ (Wessling (2001), S. 11). Der Deutsche Direktmarketing Verband (DDV) hat sich auf folgende Definition als Arbeitsgrundlage geeinigt: „CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses. Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.“ (Holland/Huldi/Kuhfuß/Nitsche (2001), S. 20). Deutlich wird bei allen Definitionen, dass im CRM der Kunde im Mittelpunkt steht und nicht das Produkt.

Die wesentlichen Gründe für die Entwicklung des CRM sind (vgl. Holland (2004) S. 182 ff.; Krumb (2002), S. 13 f.):

Die veränderte Marktsituation: dem Kunden wird durch das Internet die Informationsgewinnung und der Preisvergleich erleichtert, der Markt ist demnach transparenter geworden. Der Wettbewerbsdruck zwischen den konkurrierenden Unternehmen nimmt stetig zu, während zugleich die Angebote austauschbarer werden. Es fehlt oftmals eine Unique Selling Proposition (USP), hiermit ist ein Produktmerkmal gemeint, welches das Produkt von der Konkurrenz abhebt und den Konsumenten damit zum Kauf bewegen soll. Die Produktqualität ist bereits zur Selbstverständlichkeit für den Kunden geworden so, dass eine Differenzierung kaum noch möglich ist. Mit Hilfe des CRM kann hier eine USP über eine individuelle Kundenbetreuung geschaffen werden, so dass die Beziehung zum Anbieter und die Qualität der Kundenbetreuung zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden.

Verändertes Konsumentenverhalten und Informationsüberlastung: Das Informationsniveau des Kunden ist gestiegen. Er wird anspruchsvoller und will die

beste Leistung zum niedrigsten Preis. Gleichzeitig leiden die Konsumenten unter einer wachsenden Kommunikationsüberlastung, da sie täglich mit einer Vielzahl von Informationen konfrontiert werden, so dass die Aufmerksamkeit nur sehr gering ist und sie kaum noch über klassische Kommunikationswege erreicht werden können. Die Werbebotschaft muss daher auf die individuellen Interessen des Kunden ausgerichtet sein, damit hier eine Wirkung erzielt werden kann.

Kommunikationstechnologien: Aufgrund der rasanten Entwicklung der Technologie verwendet der Kunde die verschiedensten Vertriebs- und Kommunikationswege und entscheidet darüber, mit welchem Kommunikationskanal, beispielsweise per E-Mail, Internet, Fax, Telefon, Brief, persönlicher Kontakt, und zu welchem Zeitpunkt er den Anbieter kontaktieren möchte. Die traditionellen Vertriebswege, wie Außendienst und Filiale, werden so durch Direktversand, Call-Center und Internet ergänzt bzw. abgelöst.

Customer Relationship Management bedeutet, die Kunden zu „kennen“ und diese Kenntnisse auch bei jedem Kontakt mit dem Kunden, ob im Außendienst, Call-Center oder per Mail, anzuwenden. So entsteht eine Atmosphäre des gegenseitigen Verstehens und Vertrauens. Bei einer überschaubaren Menge von Kunden ist dieses problemlos erreichbar. Ein bekanntes Beispiel ist der Tante-Emma-Laden vor ca. 50 Jahren. Der Verkäufer kennt seine Kunden mit Namen, deren soziales, familiäres und gesellschaftliches Umfeld und die individuellen Vorlieben und Verhaltensweisen. Auf dieser Basis wird ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, bei dem die Geschäftsfunktionen des Vertriebs, Marketings und Services in die Gestaltung des Kundenlebenszyklus eingebunden werden. Der Kunde empfindet die Aktivitäten des Kaufmanns als eine Bereicherung, da ihm Produkte angeboten werden, die auch in seinem Interessensgebiet liegen. In einem Tante-Emma-Laden-Umfeld kann ein Customer Relationship Management relativ leicht umgesetzt werden, da der Kaufmann nur eine überschaubare Menge von Kunden managen muss. Dabei hat er eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden: die Kundendatenbank hat er im Kopf und die Funktionen des Vertriebs, Marketings und Services verkörpert er in einer Person (vgl. Martin (2000)).

Um dieses Modell heute auf größere Unternehmen mit einer Vielzahl von Kunden anwenden zu können, wird eine System-Architektur benötigt, die für eine technologische Umsetzung sorgt. Hierbei müssen alle Anwendungen aus Marketing-, Vertriebs- und Servicebereich in einer IT-Systemlandschaft vereint werden. Über Schnittstellen werden zusätzlich betriebswirtschaftliche Standardsoftware, wie z.B. ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning), angebunden. Dadurch, dass die einzelnen Insellösungen zusammengeführt werden und nur noch eine einzige Kundendatenbank vorliegt, auf die alle Unternehmensbereiche zugreifen können, wird eine ganzheitliche

Sicht auf den Kunden und somit ein ganzheitlich, in sich stimmiger Dialog mit dem Kunden ermöglicht. Eine solche Architektur besteht aus drei Komponenten: das operative-, das kommunikative- und das analytische CRM (vgl. Hippner/Wilde (2002), S. 13).

2.2 Komponenten des CRM

Das operative oder auch operationale CRM umfasst alle Anwendungen, die den direkten Kundenkontakt unterstützen. Ziel ist es, den Dialog mit den Kunden und die hierzu erforderlichen Geschäftsprozesse in den Bereichen Marketing-, Sales- und Service zu optimieren. Es umfasst eine Datenbank, die u.a. den jeweiligen Kundenumsatz- und die Potenzialdaten enthält sowie Funktionen zur Vor- und Nachbearbeitung von Kundenbesuchen für die Unterstützung von Verkaufsgesprächen und der Bewertung von Verkaufschancen bereitstellt.

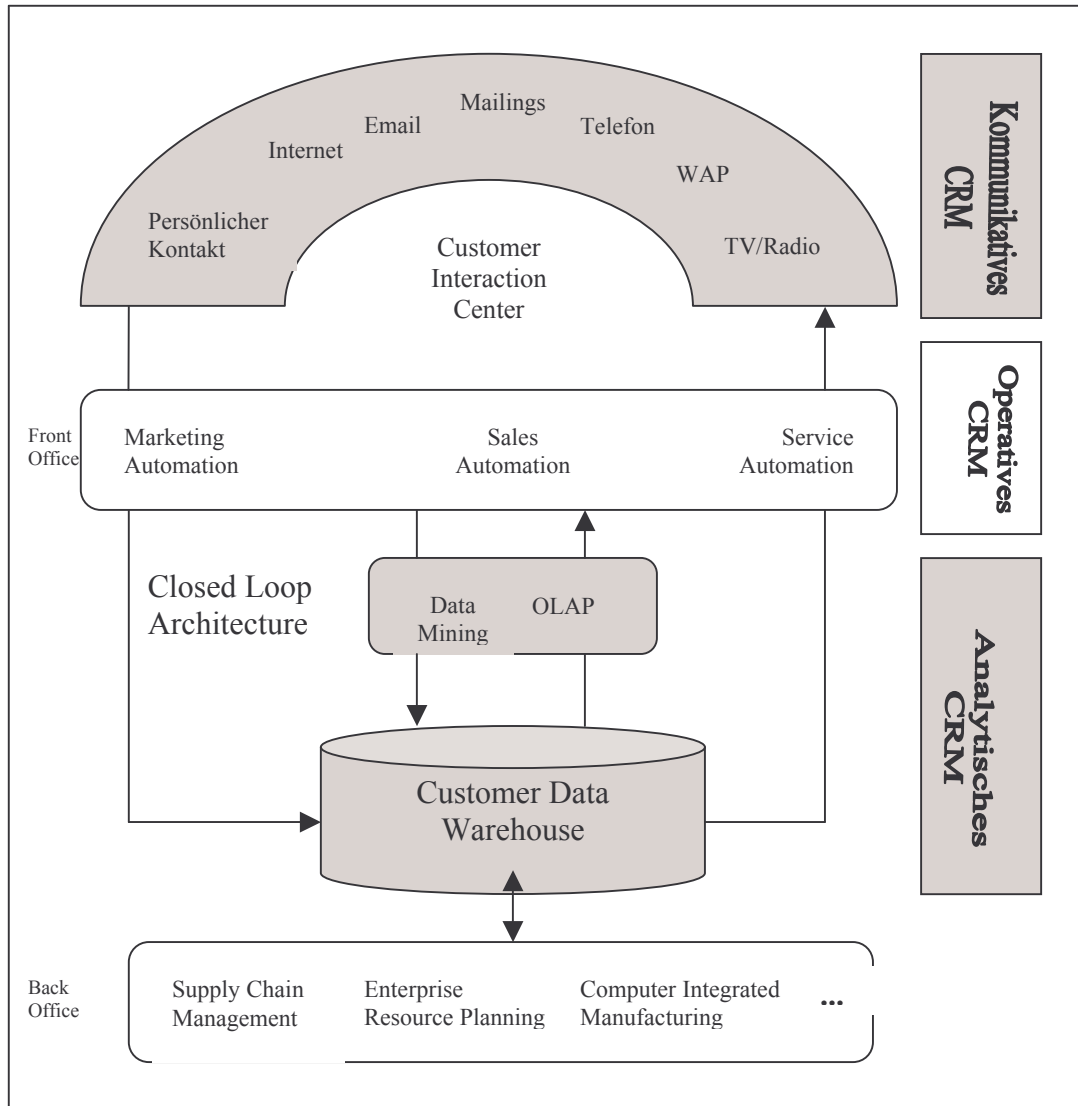
Das kommunikative CRM beinhaltet die Unterstützung und Koordination aller Kommunikationskanäle zum Kunden, wie beispielsweise Telefon, Fax, Internet, E-Mail, Außendienst, die zielgerichtet eingesetzt werden sollen, um eine möglichst effektive und effiziente Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Kunden zu ermöglichen.

Die Funktionalitäten des analytischen CRM erfassen die Kundendaten, bereiten diese auf und werten sie anschließend anwendungsorientiert aus, z.B. zur Bewertung der Profitabilität von Kundenbeziehungen oder zur optimalen Kundensegmentierung als Planungs- und Entscheidungshilfe. Die Basis des analytischen CRM ist eine zentrale Datenbank, das Customer Data Warehouse. Hier werden alle, aus den verschiedenen Bereichen wie Marketing, Vertrieb und Service, erhaltenen Informationen über den Kunden gespeichert, analysiert und für die weitere Kundenkommunikation bereitgestellt. Es ermöglicht das Verknüpfen von Informationen aus verschiedenen Quellen und deren Darstellung nach unterschiedlichen Kriterien und Selektionen (vgl. Krumb (2002), S. 23 ff.; Reichardt (2002), S. 246; Holland (2004), S. 203 ff.).

„Unter einem Data Warehouse wird allgemein, in Analogie zum Begriff des Lagerhauses, eine zentrale Datenbank verstanden, auf deren Inhalte die Nutzer schnell, leicht und systematisch zugreifen können. Hierbei können alle verfügbaren internen (z.B. Kundenstammdaten, Aktions- und Reaktionsdaten) und externen Datenquellen (z.B. Marktforschung, Lifestyle Daten) genutzt und die relevanten Informationen abgerufen werden.“ (Holland (2004), S. 122).

Für die Analyse der umfangreichen Datenbestände im Data Warehouse und die Gewinnung neuer Erkenntnisse über das Kundenverhalten werden spezielle Methoden und Werkzeuge wie z.B. OLAP (Online Analytical Processing) und Data Mining eingesetzt. OLAP-Werkzeuge ermöglichen eine mehrdimensionale Sicht auf die Unternehmensdaten. Die Kennzahlen können nach unterschiedlichen Fragestellungen aufgesplittet, zusammengefasst oder deren Zusammenhang aus unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet werden. Mit Hilfe von OLAP kann beispielsweise beantwortet werden, welches Versicherungsprodukt sich in welcher Region, bei welchem Kundentyp am besten verkauft hat. Data Mining soll dagegen bestimmte Zusammenhänge, Muster und Trends erkennen und beispielsweise beantworten, warum sich ein bestimmtes Produkt in der Region, bei den Kundentypen am besten verkauft hat. Dies erfolgt durch die Analyse mit mathematischen und statistischen Methoden und Algorithmen. Mit Hilfe von Data-Mining lassen sich Risikogruppen für Versicherungen oder auch Cross-Selling-Potenziale, also welche Produkte von einer bestimmten Kundengruppe auffallend oft zusammen gekauft werden, erkennen. Durch dieses Wissen können Marketing-Kampagnen wesentlich effizienter erfolgen (vgl. Krumb (2002), S. 34; Reichardt (2002), S. 247 f.; Hippner/Wilde (2002), S. 17).

CRM ist nur dann erfolgreich, wenn der Kreis zwischen analytischem CRM und operativem CRM geschlossen wird. Durch den Kundenkontakt im Vertrieb, Marketing und Service werden Kundeninformationen gesammelt, die im analytischen CRM ausgewertet werden, um auf diese Weise bestehende und neue Kampagnen zu optimieren. Beispielsweise könnte ein Ergebnis sein, dass Kunden, die sich nach dem Rückkaufwert ihrer Lebensversicherung erkundigen, zu 90 Prozent die Versicherung anschließend kündigen. Diese Erkenntnisse gehen an den Vertrieb und an das Call-Center: Fragt nun ein Kunde nach dem Rückkaufwert seiner Versicherung, wird dies im System vermerkt und der Vertrieb wird sofort aktiv, beispielsweise indem er dem Kunden eine Umstellung der Versicherungsraten anbietet, um eine Kündigung zu vermeiden. Intelligente CRM-Systeme sind daher, wie in Abbildung 2.1 dargestellt, geschlossene Systeme (Closed Loop Architecture), die aus den Reaktionen des Kunden lernen und dieses erworbene Wissen systematisch anwenden, um so die Abstimmung von Kundenkommunikation, Produkten und Dienstleistungen auf die einzelnen Kundenbedürfnisse kontinuierlich zu verbessern (vgl. Martin (2000); Hippner/Wilde (2002), S. 14).



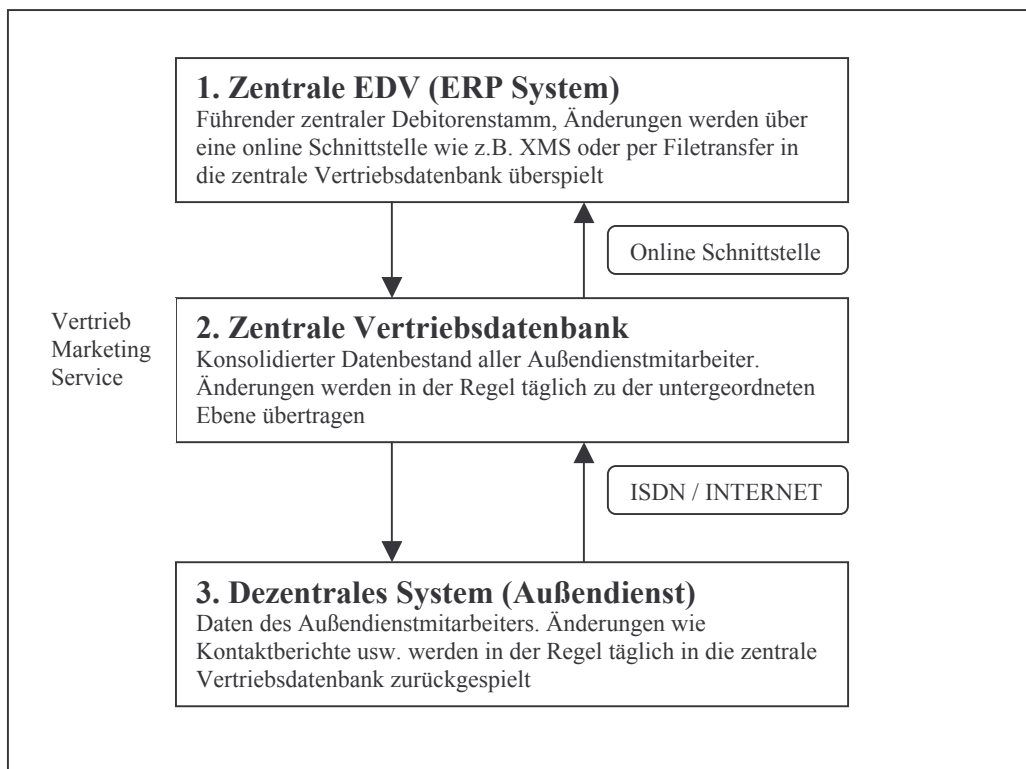
Quelle: Hippner/Wilde (2002), S. 14.

Abb. 2.1: Komponenten einer CRM-Lösung

2.3 Aufbau eines CRM-Systems

Im Wesentlichen besteht ein CRM-System aus einem zentralen System (Server) und aus dezentralen Systemen (Clients). Das zentrale System ist für die Steuerung und Verwaltung der IT-Infrastruktur und der zentralen Datenbank verantwortlich. Es wird daher auch als „Herz“ des Systems bezeichnet. In der zentralen Datenbank ist der eigene und der Datenbestand der darunter liegenden Bereiche, wie z.B. der Niederlassungen und Außendienstmitarbeiter, enthalten und die notwendigen Applikationen für Vertrieb, Marketing und Controlling sind hier implementiert. Außerdem erfolgt auf dieser Ebene der Datenaustausch zwischen der zentralen EDV (ERP System), der zentralen Vertriebsdatenbank und den dezentralen Teilnehmern. Die

dezentralen Systeme dienen der Unterstützung der Außendienstmitarbeiter. Sie beinhalten insbesondere eine Datenbank, auf der die für den jeweiligen Außendienstmitarbeiter relevanten Informationen der zentralen Vertriebsdatenbank, wie z.B. Kundeninformationen, laufende Versicherungsverträge, enthalten sind. Durch zusätzliche Import- und Export-Funktionen erfolgt der Daten- und Nachrichtenaustausch (vgl. Krumb (2002), S. 36 f.). In der Abbildung 2.2 wird der prinzipielle technische Aufbau eines CRM-Systems dargestellt.



Quelle: in Anlehnung an Krumb (2002), S. 37.

Abb. 2.2: Prinzipieller Aufbau eines CRM-Systems

2.4 Einführung eines CRM-Systems

Sehr entscheidend für eine erfolgreiche CRM-Einführung ist, dass innerhalb des Unternehmens zunächst die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden (vgl. Krumb (2002), S. 40). So ist eine kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens erforderlich und gegebenenfalls muss eine Neuorientierung der verschiedenen organisatorischen und technologischen Prozesse, z.B. in den Bereichen Kundenservice, Marketing und Vertrieb, erfolgen. Dabei ist auch zu beachten, dass eine CRM-Strategie zwar durch moderne Technologien unterstützt werden kann, eine Grundvoraussetzung

für den Erfolg ist allerdings, dass das Konzept von dem gesamten Unternehmen, insbesondere von der Geschäftsleitung und den betroffenen Mitarbeitern, verstanden und verinnerlicht wird (vgl. Holland (2004), S. 208; Krumb (2002), S. 45).

Um die Unternehmensprozesse auf das CRM ganzheitlich auszurichten, schlägt Rapp ein Fünf-Phasen-Modell vor (vgl. Rapp (2001), S. 56 ff.; Holland/Huldi/Kuhfuß/Nitsche (2001), S. 48 ff.):

1. Phase I: Kundenanalyse und Segmentierung

Die erste Phase bewertet die Profitabilität der Kunden auf Basis eines Data Warehouses und teilt sie in entsprechende Segmente (Kundentypen) ein. Durch die Auswertung der gespeicherten Daten mit Hilfe von Data-Mining Verfahren ist es dem Unternehmen möglich, die Kenntnisse über seine Kunden zu vergrößern und deren Bedürfnisse besser zu verstehen.

2. Phase II: Differenzierte Relationship-Strategien

Diese Phase entwickelt auf der Grundlage der durchgeführten Kundenanalyse, für jedes Segment einen zielkundenorientierten Dialog und zielkundenorientierte Lösungen, um eine kundenorientierte Angebotsstrategie zu ermöglichen.

3. Phase III: Design der Relationship-Prozesse und Tools

Im dritten Schritt werden die Angebote des Unternehmens an die Kundenanforderungen angepasst, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und ihnen einen Mehrwert zu bieten. Hierfür werden auch Kundenbindungsinstrumente, wie z.B. Kundenclubs und Hotlines, eingeplant.

4. Phase IV: Implementierung von systematischem Kundenmanagement

In dieser Phase erfolgt die Umsetzung der strategischen Planung in operative Schritte. Zum einen ist die Distribution zu optimieren (traditioneller Vertrieb, E-Commerce) zum anderen muss auch die Kommunikationspolitik innerhalb des CRM integriert werden, um die verschiedenen Kanäle der Kommunikation (z.B. E-Mail, Telefon, Internet) aufeinander abzustimmen und sämtliche Kontakte in einer Database zu erfassen.

5. Phase V: Lernen aus der Kundenbeziehung

In der fünften Phase wird von dem Unternehmen überprüft, ob die eingeleiteten Maßnahmen zu einer Verbesserung der Kundenbeziehung geführt haben oder ob Veränderungen für zukünftige Maßnahmen erfolgen müssen. Durch jede Interaktion mit dem Kunden werden neue Informationen in der Database gespeichert, was zu einem immer umfangreicheren Wissen über den einzelnen Kunden führt und zur

Konzeption zukünftiger Maßnahmen beiträgt. Die Kundenbeziehungen werden durch das Erfolgscontrolling und Campaign-Management sowie mit Hilfe des Data-Mining langfristig bewertet, so dass über die gesamte Kundenlebensdauer die Profitabilität der Kundenbeziehung kontrolliert und gesteuert werden kann.

2.5 Ziele des CRM

2.5.1 Kundenorientierung

Das Customer Relationship Management verfolgt das Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Dabei steht nicht mehr der kurzfristige Verkaufserfolg oder das Produkt im Vordergrund, sondern eine ganzheitliche Sichtweise auf den Kunden, der langfristig gebunden werden soll.

Um dies zu erreichen, muss die Beziehung zum Kunden in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Tätigkeiten gestellt und eine persönliche und individuelle Beziehungen zu den einzelnen Kunden aufgebaut werden. Wichtig hierbei ist, dass das Unternehmen Kenntnisse über den Kunden und dessen Bedürfnisse hat, um den Kunden zur richtigen Zeit das richtige Produkt anbieten zu können. Hierbei reicht es nicht aus, nur zu wissen welche Produkte die Kunden zum aktuellen Zeitpunkt wünschen, dem Unternehmen muss ebenfalls bekannt sein, wie sich die Kundenpräferenzen im Laufe der Zeit entwickeln können. Kostenintensive und wirkungslose Streuungen werden somit reduziert, und sowohl der Kunde wie auch das Unternehmen kann einen höheren Nutzen aus dieser Verbindung ziehen. Das angestrebte Ziel der Kundenorientierung ist immer die Zufriedenheit des Kunden (vgl. Krumb (2002), S. 19 f.).

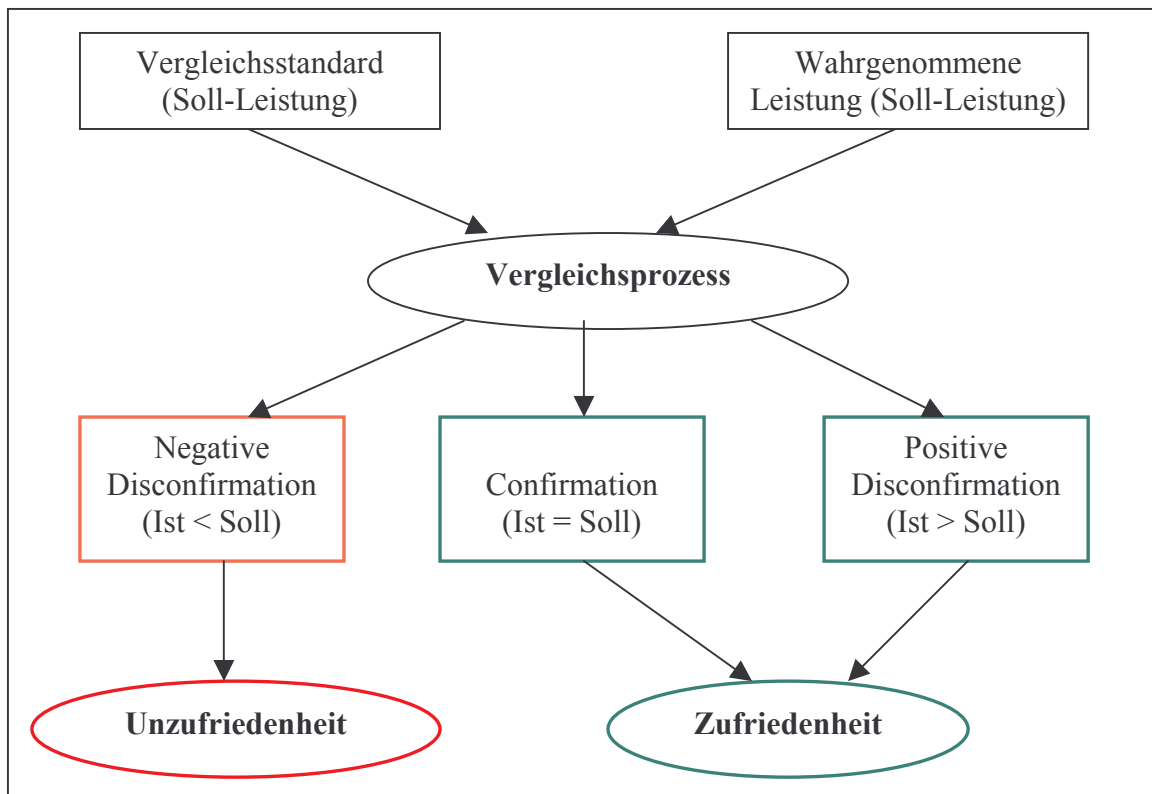
Die Kundenorientierung ist daher eines der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um ein Unternehmen im stark umkämpften Wettbewerbsumfeld langfristig gut zu positionieren. „Kundenorientierung bedeutet, das gesamte betriebliche Denken und Handeln auf den Kunden, d.h. auf seine Bedürfnisse, Wünsche und Probleme, auszurichten.“ (Raab/Lorbacher (2002), S. 18).

2.5.2 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Zu den Einflussgrößen der Kundenbindung zählt vor allem die Kundenzufriedenheit. Sie ist zwar keine hinreichende Bedingung für die Kundenbindung, aber sie gilt als zentrale Voraussetzung.

Das Confirmation/Disconfirmations-Paradigma (C/D-Paradigma) hat sich als Basismodell zur Erklärung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit durchgesetzt (vgl. Abb. 2.3). Ausgangspunkt und Kernaussage des C/D-Paradigmas ist der vom Kunden angestellte kognitive Vergleichsprozess zwischen den Erwartungen vor dem Kauf (Soll-Leistung) und den tatsächlichen Erfahrungen (Ist-Leistung) mit einer unternehmerischen Leistung nach dem Kauf. Als Soll-Leistung zieht der Kunde Vergleichsstandards heran, wie z.B. bisher gesammelte persönliche Erfahrungen, Erwartungen und Ideale. Die Ist-Leistung spiegelt sich in der Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung wider, hierzu gehören u.a. die Produktqualität, die Servicequalität, die persönliche Beziehungsqualität und die Preiswahrnehmung (vgl. Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 84; Krafft, M. (1999), S. 519).

Der Soll/Ist-Vergleich, der aus einem kognitiven Informationsverarbeitungsprozess mit emotional ergänzenden Faktoren besteht, führt entweder zur Confirmation oder Disconfirmation. Entsprechen die tatsächlichen Erfahrungen bezüglich Produkt- und Servicequalität (Ist-Leistung) den Erwartungen (Soll-Leistung), so wird von einer Bestätigung (Confirmation) gesprochen, aus der in der Regel Zufriedenheit beim Kunden entsteht. Eine Disconfirmation liegt dann vor, wenn die Soll-Leistung nicht mit der Ist-Leistung übereinstimmt. Wenn die Erwartungen von den Erfahrungen übertroffen werden, wird dies als positive Disconfirmation bezeichnet, was zur Kundenzufriedenheit führt. Bleiben die Erfahrungen des Kunden hinter den Erwartungen zurück, dann kommt es zur negativen Disconfirmation, in deren Folge Unzufriedenheit entsteht (vgl. Holland (2004), S. 213 f.). Dies kann zur Kundenabwanderung, zur negativen Mund-zu-Mund-Werbung oder zur Beschwerde führen. Die empfundene Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit wirkt dabei stabilisierend bzw. verändernd auf das zukünftige Erwartungsverhalten des Kunden (vgl. Kroeber-Riel/ Weinberg (1999), S.386).



Quelle: Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 85.

Abb. 2.3: Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

Viele Unternehmen unterliegen dem Trugschluss, dass Kundenzufriedenheit gleichzeitig zur Kundenbindung führt, was in der Realität allerdings nicht zutrifft. Die Kundenzufriedenheit gilt als notwendige Voraussetzung für die Kundenbindung, stellt aber keine Garantie hierfür dar (vgl. Schulze (2002), S. 3). Scheinbar zufriedene Kunden können indifferente Kunden sein, deren Erwartungen zwar erfüllt, aber nicht übertroffen wurden. Die erbrachte Leistung wird somit als austauschbar empfunden, so dass diese Kunden schneller Konkurrenzangebote in Betracht ziehen als begeisterte, loyale Kunden (vgl. Holland (2004), S. 218).

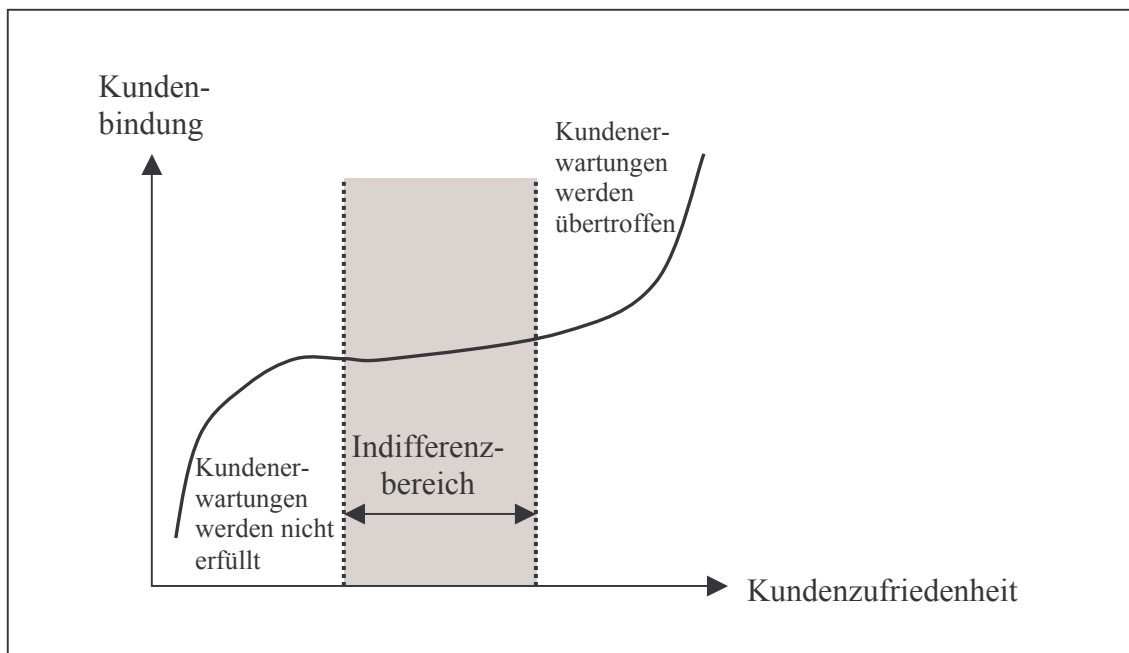
Laut Eurich bezieht sich der Begriff der Kundenbindung „auf den Zustand oder den Entwicklungsprozess einer Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde. Kundenbindung als Zustand ist der Ausdruck einer stabilen Geschäftsbeziehung, die durch Vertrauen, Loyalität und Treueverhalten geprägt ist.“ (Eurich (2001), S. 54).

Die Autoren Homburg und Bruhn verstehen unter Kundenbindung „... sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden

gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten“ (Homburg/Bruhn (1999), S. 8).

So kommt es bei Versicherungsunternehmen durch ein hohes Maß an Kundenbindung nur zu einer geringen Anzahl von Kundenverlusten, so dass der Versicherungsbestand allenfalls geringen Schrumpfungsprozessen, aufgrund von Kundenabwanderungen, unterliegt. Die Neukundengewinnung fördert damit unmittelbar das Wachstumsziel und dient nicht vorrangig der Kompensation von Kundenabwanderungen (vgl. Eurich (2001), S. 55).

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird in zahlreichen empirischen Untersuchungen als eine sattelförmige Funktion beschrieben, wie es in der Abbildung 2.4 dargestellt ist. Innerhalb des Indifferenzbereichs empfindet der Kunde weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit (mittleres Zufriedenheitsniveau), da die Erwartungen lediglich bestätigt werden. Hier sind nur geringe Verhaltensauswirkungen von Zufriedenheit zu beobachten, der Kunde fühlt sich nicht emotional gebunden, die Wechselbereitschaft zu einem anderen Versicherungsunternehmen ist daher in diesem Bereich hoch. Erst nachdem der Indifferenzbereich überschritten wurde führt dies zu einer höheren Bindung. Nach Überschreitung dieser Schwelle steigt die Kundenbindung aufgrund der konvexen Form der Funktion überproportional an, d.h. bereits bei einem geringen Anstieg der Kundenzufriedenheit (Kundenerwartungen wurden übertroffen) kommt es zu einem starken Anstieg der Kundenbindung, was auf lange Sicht zu einer steigenden Wiederkaufsrate, positiver Mund-zu-Mund-Werbung, vermehrtes Cross-Selling und zu einer sinkenden Preissensibilität führen kann. Analog dazu kommt es bereits bei einem geringen Rückgang der Kundenzufriedenheit (Kundenerwartungen werden nicht erfüllt) zu einem starken Rückgang der Kundenbindung, was zu einer sinkenden Wiederkaufsrate, negativer Mund-zu-Mund-Werbung, abnehmendes Cross Selling und zu einer steigenden Preissensibilität führen kann. Letztendlich wandern unzufriedene Kunden ab (vgl. Homburg/Giering/Hentschel S. 97 f.; Holland (2004), S. 223).

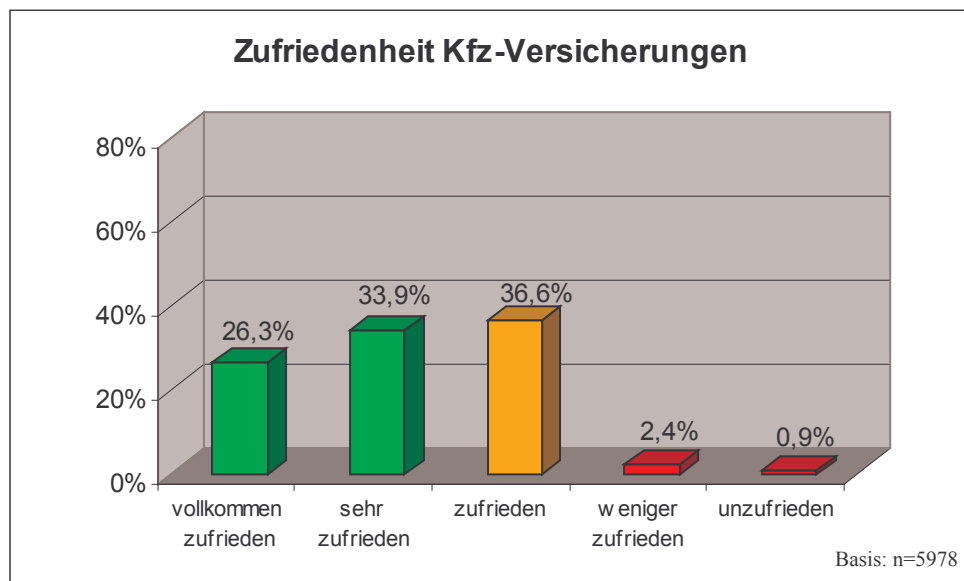


Quelle: Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 98.

Abb. 2.4: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

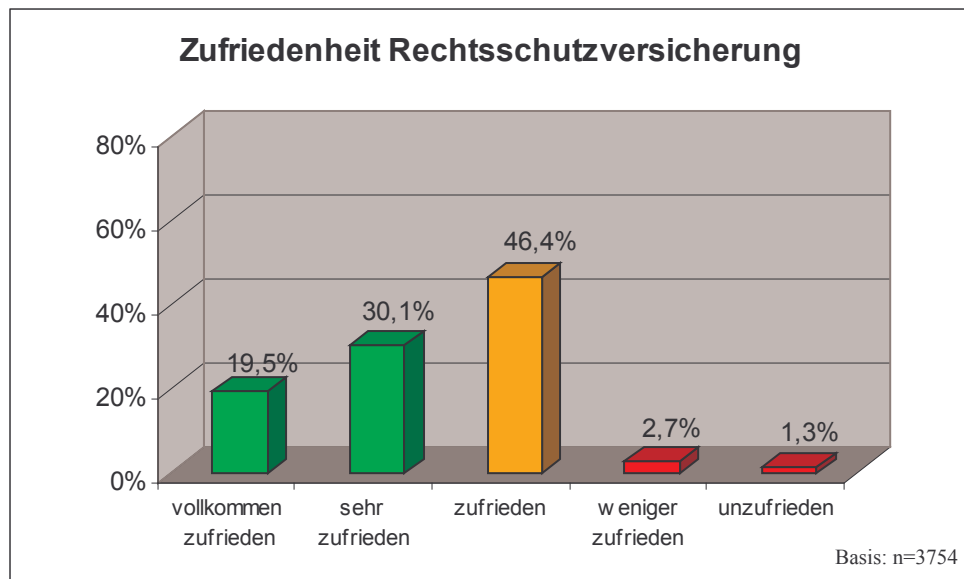
Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kann allerdings durch bestimmte Faktoren, sogenannte moderierende Variablen, beeinflusst werden. Hierzu zählen das Wettbewerbsumfeld, Anbieteraktivitäten, Produkteigenschaften und Eigenschaften des Konsumenten (z.B. Alter, Involvement, Abwechslungssuche). Gibt es viele Konkurrenten, die sich einen harten Wettbewerb liefern, dann sind zufriedene Kunden weniger treu. Auch Produkteigenschaften können Einfluss auf die Kundenbindung haben, so kann es z.B. bei komplexen Produkten zu informationsbedingten Wechselbarrieren kommen, wenn es unmöglich oder nur mit hohem Aufwand möglich ist, die notwendigen Kenntnisse zu besorgen, um ein entsprechendes Konkurrenzprodukt zu nutzen. Auch das Alter spielt eine Rolle, ältere Menschen sind oft treuer, sie wechseln nicht so schnell ein Unternehmen, auch wenn sie einmal unzufrieden sind. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass stark involvierte Kunden bei Zufriedenheit eher zur Kundenbindung neigen als schwach involvierte. Es ist auch möglich, dass Kunden Produkte anderer Unternehmen ausprobieren (Variety Seeking), obwohl sie mit dem bisherigen Unternehmen zufrieden waren (vgl. Holland (2004), S. 223 f.).

Die „Service Barometer AG“ in München veröffentlicht jährlich Studien über die Kundenzufriedenheit in verschiedenen Branchen in Deutschland (Kundenmonitor Deutschland). Die Abbildungen 2.5 und 2.6 zeigen die Ergebnisse der Kundenbefragungen aus dem Jahr 2004 für die Versicherungszweige Kfz-Versicherungen und Rechtsschutzversicherungen (vgl. Service Barometer (2004)). Die Abfrage der Zufriedenheit erfolgte über die Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen dieses Anbieters insgesamt? Sind Sie mit den Leistungen des Anbieters vollkommen zufrieden, sehr zufrieden, zufrieden, weniger zufrieden oder unzufrieden?“. Mit ihrer Kfz-Versicherung waren demnach 26,3 Prozent der befragten Kunden „vollkommen zufrieden“ und 33,9 Prozent „sehr zufrieden“, allerdings waren 36,6 Prozent nur „zufrieden“. Mit ihrer Rechtsschutzversicherung waren sogar nur 46,4 Prozent lediglich „zufrieden“. Die Erwartungen dieser Kunden wurden also erfüllt, aber nicht übertroffen. Die Gefahr, dass diese Kunden zu einem anderen Anbieter wechseln ist groß.



Quelle: In Anlehnung an Service Barometer (2004).

Abb. 2.5: Kundenzufriedenheit bei der Kfz-Versicherung



Quelle: In Anlehnung an Service Barometer (2004).

Abb. 2.6: Kundenzufriedenheit bei der Rechtsschutzversicherung

2.5.3 Kundenloyalität

Kundenloyalität beinhaltet zwar die Kundenbindung, ist damit aber nicht gleichzusetzen. Unter Kundenloyalität versteht man den Wiederkauf von Produkten bei einem bestimmten Anbieter aufgrund einer positiven Einstellung gegenüber diesem Anbieter. Kundenloyalität beinhaltet demzufolge eine Verhaltenskomponente (Wiederkaufverhalten) und eine Einstellungskomponente (positive Einstellung). Kundenbindung umfasst dagegen nur die Verhaltenskomponente, so dass Kundenbindung in Form von wiederholten Käufen beim selben Anbieter auch dann vorliegen kann, wenn der Kunde keine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter hat, aber aus anderen Gründen, beispielsweise aus Bequemlichkeit, nicht zur Konkurrenz wechselt. Der Anteil der loyalen Kunden ist in der Regel geringer als der Anteil der reinen Wiederkäufer. Der Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen hat neben dem Wiederkauf zum Ziel, Cross-Selling-Potenziale zu nutzen und die Kunden zu „Anhängern“ des Unternehmens zu machen, die positive Mundpropaganda verbreiten (vgl. Jensen (2001), S. 69 f.).

Die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen ändert sich von der ersten Kontaktaufnahme bis hin zur Kundenbindung stetig. Es muss Vertrauen aufgebaut und die Zufriedenheit erhöht werden, um eine dauerhafte Kundenbindung und schließlich Kundenloyalität zu erreichen. Kunden, die sich an das Unternehmen emotional gebunden fühlen und aus Überzeugung deren Produkte kaufen, bringen dem Unternehmen ein erhöhtes Vertrauen entgegen, empfehlen es weiter, sind weniger sensibel gegenüber Kommunikationsaktivitäten der Wettbewerber und aufgeschlossener gegenüber Cross-Selling Angeboten (vgl. Holland (2004), S. 198; Görge (2002), S.32). Des Weiteren wird die Schadenbelastung durch Kundenloyalität tendenziell günstig beeinflusst. Der Anreiz, ein Versicherungsunternehmen unberechtigt in Anspruch zu nehmen, um die laufend gezahlten Prämien wieder zu decken, ist bei loyalen Kunden vergleichsweise gering. Loyale Kunden sind somit sehr profitable Kunden (vgl. Eurich (2001), S. 57). Um loyale Kunden zu erhalten, reicht die alleinige Kundenzufriedenheit nicht aus. Hierfür muss Vertrauen und eine emotionale Nähe aufgebaut werden. Durch eine persönliche, individuelle Beratung und überdurchschnittlichen Service lässt sich die Kundenloyalität festigen. In zahlreichen Untersuchungen wurde die Wichtigkeit der Kundenbindung und –loyalität für den unternehmerischen Erfolg festgestellt (vgl. Reichardt (2002), S. 169), beispielsweise kostet es fünf- bis zehnmal mehr, einen Neukunden zu werben als eine bestehende Kundenbeziehung aufrechtzuerhalten. Auch ist es zehnmal schwieriger, einen verlorenen Kunden durch einen Neukunden zu ersetzen, anstatt eine bestehende Kundenbeziehung zu pflegen. Um den Kunden zufrieden zu stellen und aus ihm letztendlich einen loyalen Kunden zu machen, ist es

allerdings erforderlich, seine Erwartungen genau zu kennen und auch zu wissen was ihm gefällt oder missfällt (vgl. Raab/Lorbacher (2002), S. 66). Dies kann nur durch einen kontinuierlichen Dialog mit dem Kunden herausgefunden werden.

3 Grundlagen des Dialogmarketings

3.1 Begriffsdefinition

Der Begriff des Dialogmarketing wird in der Literatur zum Teil bedeutungsgleich mit Direktmarketing verwendet. Nach Holland soll im Dialogmarketing „[...] eine interaktive Kommunikation mit der Zielperson aufgebaut werden. Eine Botschaft des Unternehmens ist auf Reaktion ausgerichtet, diese Reaktion wird erfasst und gespeichert und für die folgende Botschaft ausgewertet. Es kommt ein Dialog zu Stande; aus diesem Grund spricht man beim Direktmarketing auch vom Dialogmarketing.“ (Holland (2002), S.10).

Dialogmarketing wird auch interpretiert als „[...] eine spezielle Ausprägung des Direktmarketing, die durch ein besonders hohes Maß an Interaktionen zwischen Anbieter und Kunde gekennzeichnet ist.“ (vgl. Link (2001), S. 283).

Im Rahmen dieser Arbeit werden unter Dialogmarketing als Instrument des CRM „[...] sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens verstanden, die einen dauerhaften, interaktiven Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und potentiellen sowie aktuellen Kunden ermöglichen mit dem Ziel, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen.“ (vgl. Lischka (2000), S. 16).

Im Gegensatz zum Dialogmarketing werden dem Direktmarketing auch verschiedene Formen unpersönlicher Kommunikation zugerechnet, beispielsweise unadressierte Werbesendungen oder Kataloge. Auch die Zielsetzung unterscheidet sich: Während Dialogmarketing neben ökonomischen Zielen vor allem auf die Entwicklung langfristiger profitabler Kundenbeziehungen abzielt, kommt dem Direktmarketing vorrangig eine Distributionsfunktion zu (vgl. Lischka (2000), S. 17).

3.2 Abgrenzung des Dialogmarketing zum klassischen Marketing

Dialogmarketing nimmt im Rahmen des Customer Relationship Management eine zentrale Rolle ein, da der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen erst durch die Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Unternehmen ermöglicht wird (vgl. Lischka (2000), S. 13 ff.). Die Autoren Don Peppers und Martha Rogers, welche die One-To-One Marketing Strategie vor allem geprägt haben, sehen den Nutzen eines Dialogs darin, die Beziehung zu einem bestimmten Kunden zu vertiefen. Je tiefer diese Kundenbeziehung ist, desto mehr Produkte wird der Kunde im Laufe der Zeit bei dem Unternehmen kaufen. Mit Dialogmarketing soll somit grundsätzlich nicht ein sofortiger Kaufabschluss erreicht, sondern eine dauerhafte Beziehung mit dem Kunden aufgebaut

werden. Es handelt sich hierbei also um ein geeignetes Instrument für langfristig ausgerichtete Strategien (vgl. Peppers (1996), S. 232).

Das klassische Marketing, wie beispielsweise Werbung im Fernsehen, Printwerbung, Public Relations, richtet sich an ein breites, anonymes Massenpublikum und verfolgt Ziele wie Erhöhung des Absatzes und Bekanntheitsgrades oder eine Imageverbesserung. Es erfolgt hierbei eine einseitige Darstellung der Leistungen des Unternehmens, die Empfänger haben während des Kommunikationsprozesses nicht die Möglichkeit mit Fragen oder Einwänden hierauf zu reagieren. Da die Zielgruppen unpersönlich, durch Massenmedien mit standardisierten Werbebotschaften angesprochen werden, müssen zum Teil große Streuverluste in Kauf genommen werden. Ein Großteil der Werbebotschaften wird aufgrund der Reizüberflutung gar nicht mehr wahrgenommen (vgl. Görgen (2002), S. 177).

Für ein beziehungsorientiertes Marketing eignet sich die Massenkommunikation, die als Monolog erfolgt, weniger. Dies lässt sich auf drei wesentliche Gründe zurückführen, aus denen sich die Aufgaben des Dialogmarketing (vgl. Tab. 3.1) im Rahmen des Relationship Marketing ableiten lassen (vgl. Lischka (2000), S. 15):

- Der Aufbau von Kundenbeziehungen erfordert ein verändertes Rollenverständnis zwischen Unternehmen und Kunden in Bezug auf die Kommunikation. Kommunikation bedeutet die direkte und zweiseitige Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden, die gegenseitig Informationen austauschen und miteinander in einen Dialog treten.
- Die Aktivitäten im Rahmen des Relationship Marketing konzentrieren sich nicht auf große Zielgruppen, sondern auf den einzelnen Kunden, auf denen die Kommunikations- und Informationsbedürfnisse ausgerichtet sind. Auf diese Weise kommt es zu geringeren Streuverlusten.
- Die Realisierung der Ziele des Relationship Marketing, wie z.B. Steigerung der Kundenloyalität, erfordert die Einnahme einer langfristigen Perspektive, die über die Erreichung einzelner Kommunikationsziele, wie z.B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades, hinausgeht.

Tab. 3.1: Klassisches Marketing versus Dialogmarketing

	Klassisches Marketing	Dialogmarketing
Ziele	Bekanntheit, Image, Kauf, u.a.	Kundenzufriedenheit, Vertrauen, Kundenbindung
Zielgruppe	Massenpublikum	Individuell bekannte Zielperson, Einzelperson
Richtung	Einseitig	Zweiseitig
Funktion	Leistungsdarstellung	Dialog, Interaktion
Streuverluste	Hoch	Gering
Zeitlicher Horizont	Kurz-/ Mittelfristig	Langfristig

Quelle: In Anlehnung an Lischka (2000), S. 14; Holland (2004), S. 8.

Primäres Ziel des Dialogmarketings ist somit nicht, die Anzahl der Neukunden zu erhöhen, sondern die bereits bestehenden Kunden umfassender zu betreuen und individuell anzusprechen, um dadurch ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dieses wiederum fördert die Treue der Bestandskunden und animiert darüber hinaus zum Kauf weiterer Produkte bei dem selben Anbieter, so dass der Umsatz gesteigert wird. Um ein solches Vertrauensverhältnis aufbauen zu können sind folgende Punkte zu beachten (vgl. Reichardt (2002), S. 208 f.):

- Die Kunden müssen identifiziert werden, d.h. wer ist der Kunde und was für Verhaltensweisen, Vorlieben und Wünsche hat er?
- Es muss eine Differenzierung der Kunden erfolgen, d.h. welche Erwartungen und Bedürfnisse hat der Kunde, und welchen Wert hat er für das Unternehmen? Ist eine intensivere oder weniger umfangreiche Betreuung erforderlich?
- Das Wissen über den Kunden muss integriert werden, indem sämtliche Informationen über den Kunden in die Arbeit des Unternehmens einfließen. Bei geplanten Aktionen sollte der Kunde und nicht das Produkt im Mittelpunkt stehen.
- Eine dauerhafte Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden muss erfolgen. Nur durch einen Dialog, der dauerhaft gepflegt wird, kann sich eine erfolgreiche Beziehung entwickeln.

- Das Unternehmen muss Vertrauen gegenüber den Kunden schaffen. Der Kunde sollte wissen, dass sorgsam und nur zu seinem Vorteil mit seinen Informationen umgegangen wird.

Das Unternehmen erhält im Laufe der Zeit immer genauere Kenntnisse über den einzelnen Kunden. Diese auf dauerhaftes Lernen ausgerichtete Beziehung mit jedem einzelnen Kunden muss permanent gepflegt werden, um auf die wechselnden Bedürfnisse eingehen und die Produkte gezielt auf ihn ausrichten zu können. Somit steht nicht mehr das Produkt im Mittelpunkt, vielmehr wird der individuelle Kunde zum zentralen Ziel der Marketingaktivitäten (vgl. Reichardt (2002), S. 206)

3.3 Funktionen der Dialogkommunikation

Die zentrale Aufgabe des Dialogmarketings ist die Gestaltung von Interaktionen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, die so gesteuert werden müssen, dass auf Grund eines Kommunikationsprozesses eine dauerhafte Beziehung entsteht. Die Unternehmen senden ihre Kommunikationsbotschaften nicht nur an den Kunden, sondern müssen auch auf die Kommunikation des Kunden reagieren, wie z.B. auf Anfragen oder Beschwerden. Die Dialogkommunikation beinhaltet somit drei zentrale Funktionen (vgl. Abb. 3.1):

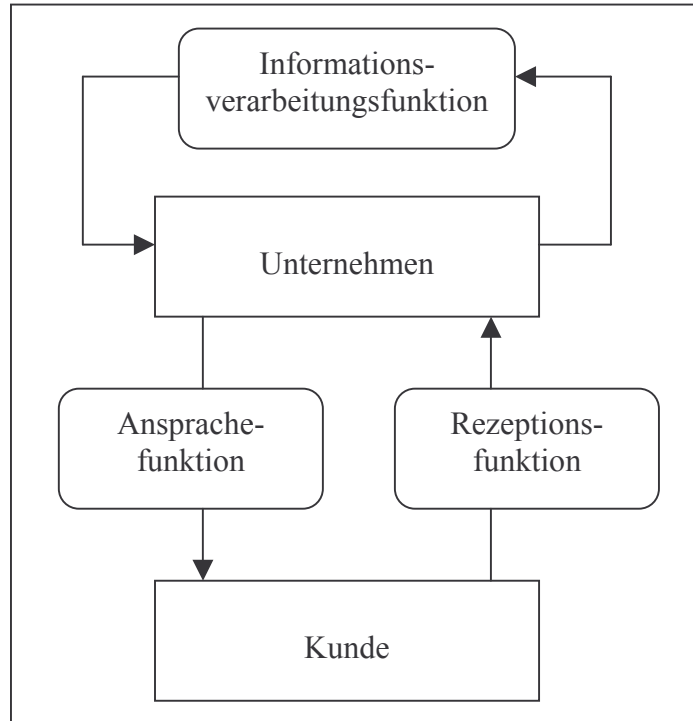
- die Ansprachefunktion,
- die Rezeptionsfunktion
- und die Informationsverarbeitungsfunktion.

Bei der Ansprachefunktion werden individuelle Informationen an den Kunden durch das Unternehmen übermittelt. Der Kunde muss individuell angesprochen werden und um eine Reaktion des Kunden zu erzielen, müssen die Dialoginhalte den Informationsbedürfnissen und Interessen des Kunden entsprechen.

Bei der Rezeptionsfunktion hat der Kunde die Möglichkeit, seinerseits mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten und mit ihm zu kommunizieren, um so dem Unternehmen Informationen zu übermitteln.

Durch die Informationsverarbeitungsfunktion sind die Ansprache- und Rezeptionsfunktion miteinander verknüpft. Damit ein Dialog entstehen kann, muss das Unternehmen auf die Kommunikation des Kunden reagieren. Hierzu sind die in einer Datenbank erfassten Informationen, die aufgrund der Kundenreaktion entstanden sind,

vom Unternehmen zu analysieren und bilden die Ausgangsbasis für die weitere Kommunikation mit dem Kunden (vgl. Lischka (2000), S. 39 f.).



Quelle: Lischka (2000), S.40.

Abb. 3.1: Funktionen der Dialogkommunikation

4 Möglichkeiten des Dialogmarketing für Versicherungsunternehmen

4.1 Ausgangssituation

4.1.1 Markt und Wettbewerber

Aufgrund der Deregulierung der europäischen Versicherungsmärkte ist es zu einer erheblichen Veränderung der Wettbewerbssituation in den Mitgliedsländern des Binnenmarktes gekommen, und der „Europäische Binnenmarkt wurde zum größten Versicherungsmarkt der Welt.“ Da zunehmend auch branchenfremde Unternehmen wie Banken, Versicherungen und Reisebüros miteinander konkurrieren, hat sich der Wettbewerb in der Versicherungsbranche noch weiter verstärkt. (vgl. Görge (2002), S.15).

Durch den verschärften Wettbewerb und den wachstumsschwachen Märkten steht nicht mehr allein die Neukundenakquisition im Mittelpunkt des Versicherungsmarketings, sondern es wird erkannt „[...] dass der Erfolg des Versicherungsunternehmens maßgeblich von den vorhandenen Kundenbeziehungen abhängt.“ (vgl. Eurich (2001), S.1).

4.1.2 Die Kunden im Versicherungsgeschäft

Das Kundenverhalten im Versicherungsgeschäft in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren tiefgreifend verändert. So ist das Bewusstsein der Bevölkerung, sich über eine Eigenvorsorge Gedanken zu machen, erheblich angestiegen. Grund hierfür ist die Leistungszurücknahme in den staatlichen sozialen Sicherungssystemen, die beispielsweise keine Garantie mehr für eine gesicherte Altersvorsorge geben können. Bereits Ende der 1980er Jahre waren 22 Prozent der Deutschen der Auffassung, dass die Altersversorgung aus dem Generationenvertrag unzureichend ist (vgl. Görge (2002), S. 12).

Auch die Ansprüche der Versicherungsnehmer stiegen im Laufe der Zeit und die Vertragskonditionen wurden kritischer geprüft. Dabei hat die Bindung an einen Versicherer stark abgenommen. Die Mehrzahl der Versicherungskunden hat Verträge bei verschiedenen Versicherungsgesellschaften, und der Kunde scheut sich auch nicht mehr davor, die Gesellschaft ggf. zu wechseln. Für die Veränderung dieses Kundenverhaltens sind u.a. die veränderten Einkommensstrukturen verantwortlich. Die Belastungen durch Steuern und Abgaben steigen zwar, aber die privaten Geldreserven und das enorme Vererbungsvolumen in Deutschland wirkt sich positiv auf den

Wohlstand aus. Im Finanzdienstleistungsbereich entwickeln die Kunden bezüglich ihrer finanziellen Lebensplanung immer mehr Eigeninitiative. Allerdings steht der abnehmenden Kundenloyalität auch „[...] der Wunsch eines großen Anteils von Kunden gegenüber, die ein besonderes Vertrauensverhältnis zu einer Person wünschen.“ (vgl. Görge (2002), S. 11 f.).

Die Besonderheit von Versicherungsgeschäften sind u.a. deren Abstraktheit und Langfristigkeit. Abstrakt deshalb, weil der Kunde keinen konkret fassbaren Gegenstand zu Gesicht bekommt und nicht sofort einen ersichtlichen Nutzen aus dem Produkt ziehen kann. Es besteht daher die Notwendigkeit, den Kunden sowohl beim Vertragsabschluss als auch während der Vertragslaufzeit von der Richtigkeit seiner Entscheidung zu überzeugen. Bei einer dauerhaften Schadensfreiheit besteht z.B. die Gefahr, dass mit zunehmender Vertragsdauer das Nutzenempfinden des Kunden sinkt, da für die laufenden Prämienzahlungen kein unmittelbarer Gegenwert gesehen wird. Aufgrund der Abstraktheit der Versicherungsgeschäfte spielen Ziele wie Kundenzufriedenheit und Image eine wichtige Rolle. Die meisten Kunden sind nicht in der Lage, die Qualität des Versicherungsproduktes vor Vertragsabschluss zu prüfen. Daher zählen die Versicherungsgeschäfte zu den sogenannten Vertrauensgütern. Das Vertrauensverhältnis entwickelt sich im Laufe der Geschäftsbeziehung und steht im engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit. (vgl. Eurich (2001), S. 8 f., S. 73).

4.1.3 Notwendigkeit eines konsequenten Kundenbeziehungsmanagements

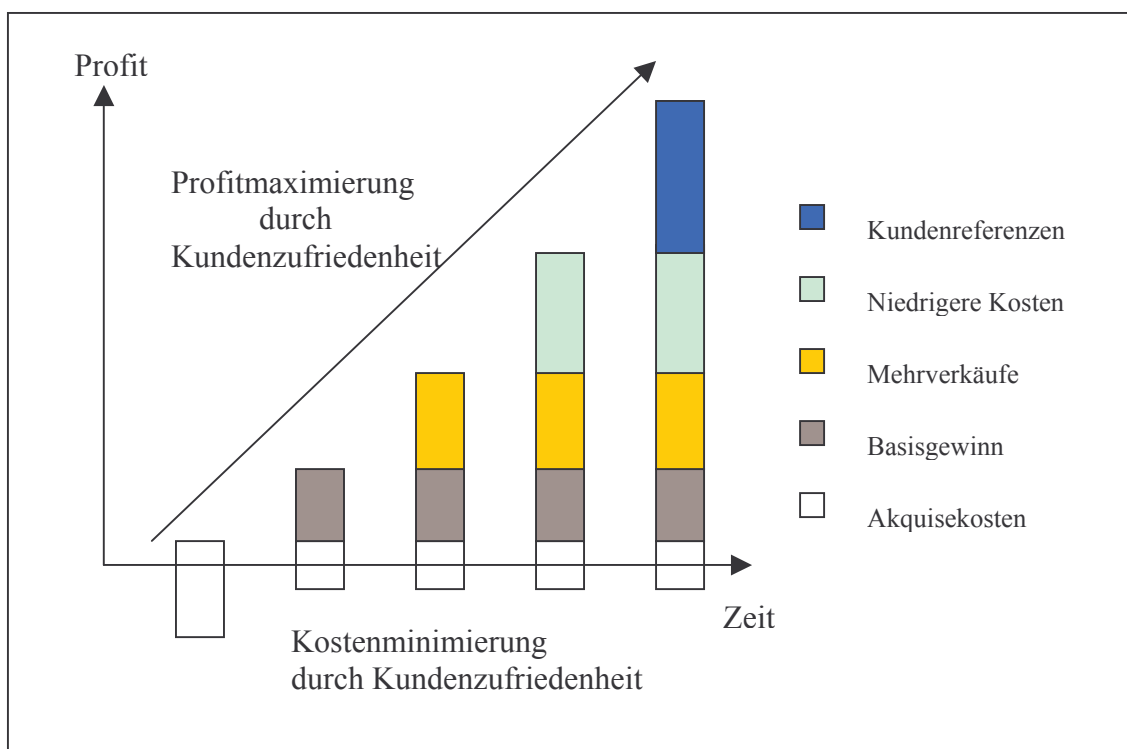
In der Vergangenheit führten langlaufende Versicherungsverträge mit eher unkritischen Kunden beinahe automatisch zu einer Kundenbindung. Durch intensive Bemühungen im Bereich der Neukundengewinnung konnten die steigenden Stornoquoten aufgefangen werden. Inzwischen haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Im Mittelpunkt der Marketing- und Vertriebsausrichtung steht nun die Bindung der vorhandenen Kunden. Der Grund für die wachsende Bedeutung des Kundenbindungsmanagements ist in der zunehmende Marktsättigung bei den Versicherungsprodukten und in dem somit entstandenen Verdrängungswettbewerb auf dem Versicherungsmarkt zu finden. Ein weiterer Grund liegt in der unterschiedlichen Kostensituation: Um mit ihrem Produktpreis wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Versicherer ständig auf Kosteneinsparungen achten und dabei fällt auf, dass Geschäfte mit Bestandskunden wesentlich preiswerter sind als die Gewinnung von Neukunden. Des Weiteren bringen zufriedene Bestandskunden den größten Umsatz mit den besten Deckungsbeiträgen im Unternehmen. Die Profitabilität einer Kundenbeziehung

verbessert sich mit der Dauer der Kundenbeziehung (vgl. Schlösser (1996), S. 73; Venohr (1996), S. 64).

Eine höhere Kundenbindungsdauer beeinflusst den Wert einer bestimmten Kundenverbindung über den gesamten Lebenszyklus eines Kunden positiv (Customer Lifetime Value). Kunden, die seit langem mit der Versicherung zufrieden sind, sind häufig bereit, weitere Verträge mit dieser Versicherung abzuschließen, so dass hier Cross-Selling Potenziale möglich sind. Ebenso ist die Bereitschaft hoch, auslaufende Verträge zu verlängern. Mit zunehmender Kundenbindungsdauer erhöht sich damit der Beitrag der Kunden und damit der Gewinn des Unternehmens. Auch die gemeldete Schadensquote ist geringer, da loyale Kunden weniger dazu neigen, Versicherungsbetrug zu begehen, was wiederum die Kosten für das Versicherungsunternehmen senkt. Der Kunde ist schließlich weniger preissensibel, sofern er gute Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht hat, eine moderate Preissteigerung zieht ihn nicht so schnell zu einem Konkurrenten. Dies bietet dem Anbieter Preisspielräume (vgl. Venohr (1996), S. 66) .

Eine weitere Kostensenkung ergibt sich durch die geringeren Akquisitionskosten. Aufgrund der hohen Akquisitionskosten können zu Beginn einer Kundenbeziehung oft nur geringe oder gar keine Gewinne erzielt werden. Zufriedene Stammkunden empfehlen die Versicherungen an ihren Bekannten- und Verwandten-Kreis weiter. Diese kostenlose Neukundenwerbung senkt abermals die Akquisitionskosten, in den Bereichen der Werbung, Neukundenprämien und Verkaufsorganisation. Außerdem sind die Neukunden, die durch zufriedene Stammkunden akquiriert worden sind grundsätzlich treuer als die Kunden, die durch andere Marketingaktionen gewonnen wurden (vgl. Venohr (1996), S. 68; Jensen (2001), S. 74) .

Mit zunehmender Kundenbindungsrate sinken nicht zuletzt die Gemeinkosten im Verwaltungsbereich. So hat z.B. das Beratungsunternehmen „Bain & Company“ für eine Versicherung im Hausrat- und Haftpflichtgeschäft analysiert, dass es bei einer Verbesserung der Kundenbindungsrate um zehn Prozent zu einer Senkung der Gemeinkosten um fünf Prozent kommt (in Prozent des Prämienaufkommens). Der Gewinn und der Wert pro Kunde steigt somit, je länger der Kunde gebunden ist (vgl. Abb.4.1).



Quelle: Krumb (2002), S. 67.

Abb. 4.1: Der Customer Lifetime Value

Damit eine Kundenbeziehung sich rentiert, muss der Kunde allerdings mindestens vier Jahre im Bestand verbleiben. Eine zehnjährige Beziehung zu einem Kunden ist um den Faktor acht- bis zehnmals profitabler als eine fünfjährige Kundenbeziehung.

Es ist somit lohnenswert, in ein langfristiges und umfassendes Kundenbindungsprogramm zu investieren, mit dem eine Reduzierung der Stornoquote und eine Verbesserung der Kundenbindungsrate erreicht werden kann. Ein konsequentes Kundenbindungsmanagement gewinnt somit immer stärker an Bedeutung, Einzelaktionen können hier nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen (vgl. Venohr (1996), S. 67 f.; Krumb (2002), S. 67).

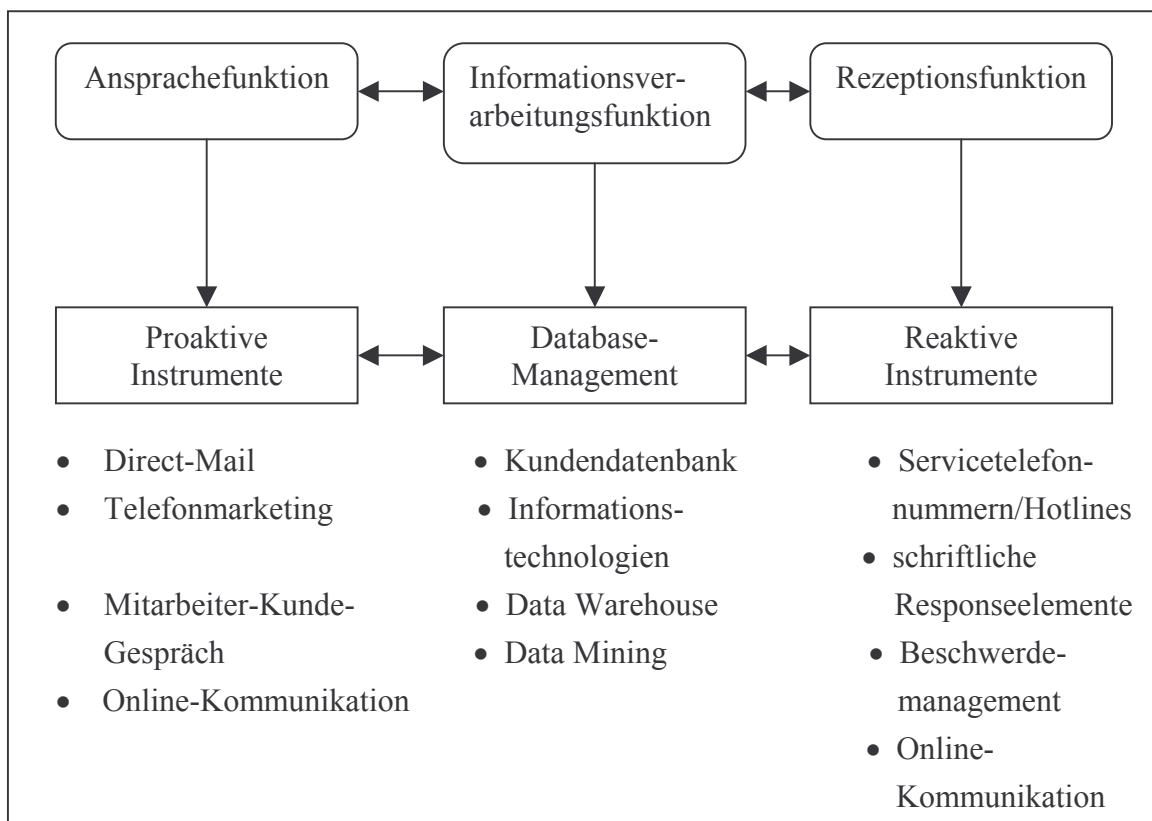
4.2 Dialogmarketing-Instrumente und Einsatzmöglichkeiten bei Versicherern

Es ist keine besondere Herausforderung, eine hohe Anzahl von Kontakten zu Kunden oder potenziellen Neukunden zu generieren. Erreichbar ist dies durch klassische Marketinginstrumente, wie z.B. Fernseh-, Rundfunk-, oder Printwerbung. Ziel sollte es vielmehr sein, aus der Masse von Kontakten individuelle Kundenkontakte zu erstellen, um die Bedürfnisse der einzelnen Kunden genau zu treffen oder sogar deren

Erwartungen zu übertreffen (vgl. Wessling (2001), S. 56). Um einen individuellen Kontakt mit den Kunden aufzubauen, sind die verschiedenen Instrumente des Dialogmarketings erforderlich. Hierzu zählen alle Mittel, mit denen eine interaktive Kommunikation mit der Zielperson aufgebaut werden können. Hierunter fallen z.B. Mailing, Telefon, Fax, Online-Kommunikation (Chat, Forum), E-Mail, Außendienstbesuche, SMS. Das Internet kann den Dialogmarketing-Instrumenten zugerechnet werden, wenn eine Responsemöglichkeit gegeben ist, d.h. wenn beispielsweise ein Unternehmen Informationen in das Internet stellt und den Nutzer zur Kontaktaufnahme auffordert, z.B. per E-Mail, Chat oder Call-Back-Button (vgl. Holland (2002), S. 19 ff.). Beim Call-Back-Button erfolgt die Kontaktaufnahme durch das Anklicken eines Symbols auf der Internetseite des Anbieters. Hierbei wird ein Online-Formular geöffnet, in dem der Kunde seine Telefonnummer, die gewünschte Zeit des Rückrufs und ggf. schon das Anliegen angibt. Sobald der Kunde das Formular abschickt, erfolgt ein Eintrag in die Datenbank des Anbieters, der den Kunden dann wunschgemäß zurückruft (vgl. Hippner/Wilde (2004), S. 443 f.).

Inzwischen werden die einzelnen Kanäle nicht mehr getrennt voneinander organisiert, sondern in ein Customer Interaction Center (CIC) integriert, das die Weiterentwicklung klassischer Call-Center, deren Schwerpunkt im telefonischen Kontakt liegt, darstellt. Die verschiedenen Kommunikationskanäle sind dabei durch ein gemeinsames Informationssystem miteinander verknüpft, so dass keine redundanten Daten anfallen, die in verschiedenen organisatorischen Einheiten verstreut sind. Außerdem wird hierdurch gewährleistet, dass alle Mitarbeiter in der Lage sind, auf die gesamte Kundenhistorie zuzugreifen. So ist es beispielsweise für den Agenten sofort ersichtlich, wenn sich ein Kunde telefonisch bei ihm wegen einer Anfrage meldet, die dieser bereits schon per E-Mail gestellt hat (vgl. Hippner/Wilde (2004), S. 33, S. 396).

Die Instrumente des Dialogmarketings zielen auf einen individuellen Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und dem Kunden ab, um einen Dialog zu ermöglichen. Sie können danach unterschieden werden, ob sie überwiegend zur Kundenansprache (proaktive Instrumente), zur Rezeption der Kommunikation des Kunden (reaktive Instrumente) oder für die Informationsverarbeitung (Database-Management), welche die proaktiven und reaktiven Instrumente miteinander verknüpft, zum Einsatz kommen (vgl. Abb. 4.2). Erst durch den gemeinsamen Einsatz von proaktiven und reaktiven Instrumenten in Verbindung mit dem Database-Management kann eine Unternehmen-Kunden-Beziehung aufgebaut und gefestigt werden.



Quelle: Lischka (2000), S. 44.

Abb. 4.2: Instrumente und Maßnahmen der Dialogkommunikation

Mit Hilfe der proaktiven Instrumente werden potenzielle oder aktuelle Kunden durch das Unternehmen angesprochen. Dies kann z.B. schriftlich, telefonisch, elektronisch oder persönlich erfolgen. Die reaktiven Instrumente bieten den Kunden die Möglichkeit, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten und auf die Dialoginitiative des Unternehmens zu reagieren. Hierzu zählen z.B. die Servicetelefonnummern, schriftliche Responseelemente (z.B. Coupons oder Antwortkarten) oder auch die Online-Kommunikation (z.B. E-Mail, Chat). Die Online-Kommunikation beinhaltet sowohl proaktive wie auch reaktive Merkmale. Es können zahlreiche Informationen des Unternehmens für die Kunden im Internet bereitgestellt werden, und die Kunden können auf dieses Angebot z.B. direkt per E-Mail reagieren. Der Einsatz reaktiver Instrumente durch den Kunden dient außerdem als Erfolgskontrolle für den Einsatz der proaktiven Instrumente. Des Weiteren werden die bei der Reaktion ermittelten Daten des Kunden in der Datenbank gespeichert und bilden die Grundlage für die weitere Ansprache des Kunden durch die proaktiven Instrumente (vgl. Lischka (2000), S. 43 f.). Wichtig bei der Kommunikationsgestaltung ist die Festlegung der Kontaktintensität.

Eine zu geringe Kontaktfrequenz gefährdet die Stabilität der Geschäftsbeziehung, während ein zu häufiges Kontaktieren, insbesondere durch Vermittlerbesuche oder Telefonate, von vielen Kunden als aufdringlich empfunden wird, was sich auch negativ auf die Kundenbindung auswirken kann. Hierfür sind die individuellen Kundenpräferenzen zu berücksichtigen, die erfragt werden müssen oder die sich bei langfristigen Geschäftsbeziehungen aus den historischen Interaktionsdaten, die in der Vergangenheit systematisch erfasst wurden, ergeben.

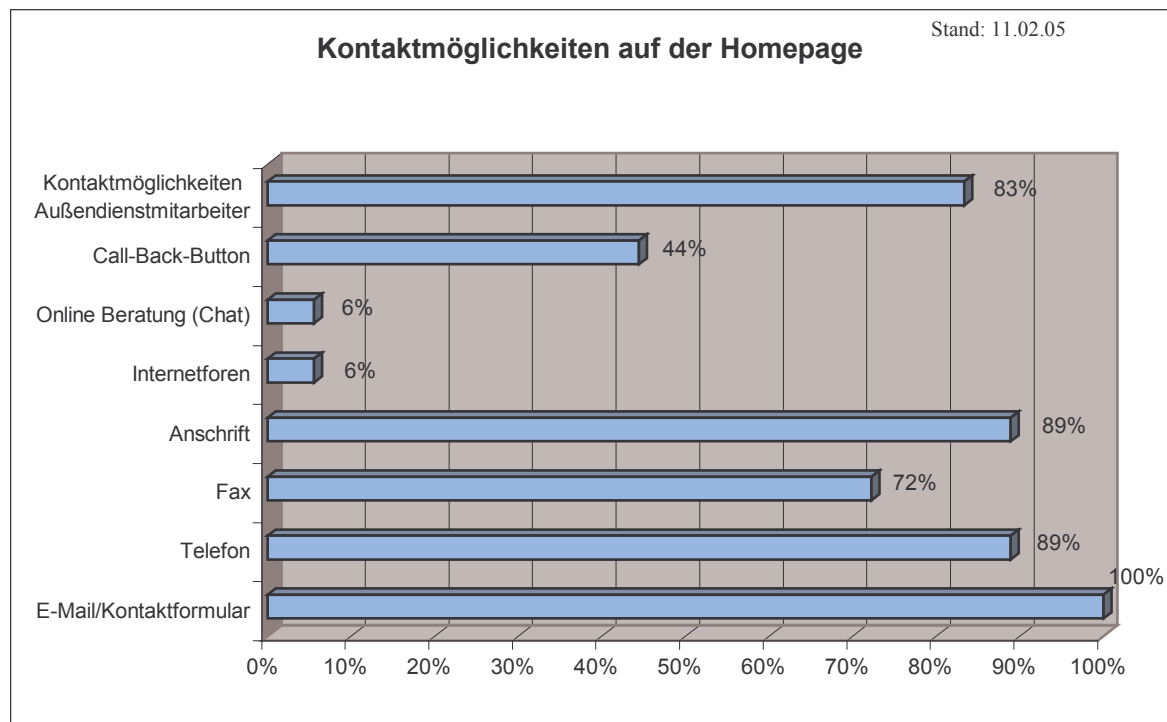
Unmittelbar nach Vertragsabschluss ist es meist sinnvoll, kommunikative Maßnahmen einzuleiten, da nach der Kaufentscheidung kurzfristig Dissonanzen auftreten können, und der Kunde ein erhöhtes Kommunikations- und Informationsbedürfnis hat. Generell sind nach Kaufentscheidungen, die nicht routinemäßig erfolgen, kognitive Dissonanzen zu erwarten, denn „wenn eine Person zwischen zwei oder mehreren Alternativen wählt, entsteht bei ihr aufgrund des Bewusstseins, dass die getroffene Entscheidung zwar gewisse Vorteile, ebenso aber auch gewisse Nachteile hat, fast zwangsläufig Unbehagen oder Dissonanz. Diese Dissonanz tritt nach nahezu jeder Entscheidung auf, und die betroffene Person wird mit Bestimmtheit Schritte zu ihrem Abbau ergreifen.“ (Kotler/Bliemel (1999), S. 346 f.). Der Dissonanzabbau kann dabei entweder durch die Rückgabe des Produkts bzw. durch die Stornierung des Vertrags erfolgen, oder aber der Kunde sucht gezielt nach Informationen, welche die Richtigkeit seiner Kaufentscheidung bestätigen (vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 347). Je wichtiger die Kaufentscheidungen und je ähnlicher die Alternativen sind, um so eher treten kognitive Dissonanzen auf. Das Versicherungsunternehmen muss daher aktiv auf den Kunden zugehen, ihn in seiner getroffenen Entscheidung bestätigen und Nachkauf-Dissonanzen reduzieren, um somit das Vertrauensverhältnis auszubauen und die Geschäftsbeziehung zu festigen.

Bei auslaufenden Versicherungsgeschäften, z.B. bei Kapitallebensversicherungen, ist die laufende Kommunikation während der Vertragsdauer besonders wichtig. Läuft der Vertrag aus, und die Leistung wird ausgezahlt, bieten sich hier gute Ansätze für die Fortführung einer Geschäftsbeziehung. Mit Hilfe von geeigneten Kommunikationsinstrumenten muss der Kunde über sinnvolle Anlagemöglichkeiten bei der Versicherung, wie z.B. Rentenfonds, informiert werden. Hierbei sollte ein Kommunikationskanal gewählt werden, den der Kunde bevorzugt. Hat der Kunde bereits zuvor z.B. für Anfragen den E-Mail-Kontakt genutzt, so könnte dieses Medium auch für weitere Informationen an den Kunden verwendet werden. Dem passiven Informationsverhalten, das bei vielen Versicherungskunden gegeben ist, ist durch eine aktive Informationsversorgung durch das Versicherungsunternehmen entgegenzuwirken, um so die Präferenzen der Kunden auf das eigene Unternehmen zu

lenken. Bei Bestandskunden sind hierbei bessere Voraussetzungen gegeben als bei potenziellen Neukunden, da die Bestandskunden bei der Auswahl der für sie relevanten Informationen dem bereits bekannten Versicherungsunternehmen den Vorzug geben, sofern die Geschäftsbeziehung bislang zufriedenstellend verlaufen ist. Der Kunde empfindet hier ein geringeres Kaufrisiko als bei einem Unternehmen, mit dem er noch keine Erfahrungen gemacht hat. Der Versicherer kann mit seinen kommunikativen Maßnahmen zusätzliche Versicherungsbedürfnisse beim Kunden wecken, die zu einer Ausweitung von bestehenden bzw. zum Abschluss neuer Versicherungsverträge führt. Die Kundendatenbank dient hierbei der Entscheidung des bedarfsorientierten Angebots an den Kunden und über den genauen Zeitpunkt der kommunikativen Maßnahme. So könnte mehrere Monate vor Ablauf der Lebensversicherung eine Kontaktaufnahme durch den Versicherer erfolgen, um den Kunden zu informieren, wie er das Geld wieder sinnvoll investieren kann (z.B. per Brief mit den wichtigsten Informationen und der Möglichkeit per Coupon weiteres Informationsmaterial anzufordern). Eine weitere Kontaktaufnahme sollte dann kurz vor Vertragsabschluss erfolgen. Hier könnte telefonisch nachgefragt werden, ob Interesse besteht und ggf. könnte ein persönlicher Beratungstermin vorgeschlagen werden (vgl. Eurich (2001), S. 310 f.).

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde bei 18 Versicherungsunternehmen (vgl. Anlage A, Tab. A.1) überprüft, welche Kontaktmöglichkeiten diese auf ihrer Homepage für Kunden und Interessenten anbieten.

Den Kontakt per E-Mail oder Kontaktformular boten alle Versicherer an, Telefonnummer, Fax, Anschrift und Kontaktmöglichkeiten zum nächsten Außendienstmitarbeiter wurden ebenfalls bei vielen Anbietern angegeben. Ein „Call-Back-Button“ war nur bei acht der untersuchten Unternehmen vorhanden. Nur von jeweils einer Versicherung wurde ein Internetforum bzw. eine Online-Beratung (Chat) angeboten (vgl. Abb. 4.3).



Quelle: Eigene Datenerhebung.

Abb. 4.3: Kontaktmöglichkeiten auf der Versicherungs-Homepage

Das Versicherungsunternehmen sollte die verschiedenen Kontaktmöglichkeiten dabei gut ersichtlich auf der Homepage platzieren, damit der Kunde nicht lange suchen muss, wie es beispielsweise bei der Europa-Versicherung (vgl. Abb. 4.4) der Fall ist. Hier wird die Service-Telefonnummer und der Call-Back-Service zwar deutlich oben auf der rechten Seite der Homepage aufgeführt. Möchte der Kunde allerdings per E-Mail oder Brief mit dem Unternehmen in Kontakt treten, wird er nicht sofort fündig, da diese Angaben nur sehr klein, in grauer Schrift, unten rechts auf der Homepage unter „Kontakt“ zu finden sind.

EUROPA
Ihr Direktversicherungs-Partner

„Einfach ein gutes Gefühl:
Zu wissen, dass man nicht mehr
als nötig bezahlen muss“

Preiswert in die Zukunft!
Zum ersten Mal hier?

Service für Kunden:

- Risiko-Leben
- Kapital-Leben
- Fonds
- Rente
- Berufsunfähigkeit
- Kraftfahrzeug
- Unfall
- Wohngebäude
- Hausrat
- Haftpflicht
- Reisekranken
- Hypotheken
- Über EUROPA
- Presse
- Impressum

Suche

Sparen Sie bei Versicherungen
Weniger Beitrag – Mehr Leistung

Warum EUROPA?
Unser einfaches Prinzip

EUROPA Beratung
Experten am Telefon

Welche Versicherungen?
Was ist notwendig?

**Sichern Sie Ihr Einkommen vor Berufsunfähigkeit:
Profitieren Sie von der preiswerten EUROPA Lösung!**
Haben Sie für den Ernstfall vorgesorgt? Fast jeder 4. Berufstätige wird im Laufe des Arbeitslebens berufsunfähig. Die immer geringer werdenden Leistungen der gesetzlichen Versicherungsträger machen eine private Absicherung dringend notwendig. Mit der EUROPA können Sie das Risiko einer Berufsunfähigkeit mit einer individuellen Risikolebensversicherung clever kombinieren und verfügen über eine besonders preisgünstige Lösung. [Mehr >>](#)

Risikoversicherung/BUZ
Heft 8/2004
Platz 1
Guter Rat

STIFTUNG WARENTEST
Betragenniveau
„besser“
als der Durchschnitt
FINANZTEST 11/2004
www.finanztest.de

**Bezahlen Sie nicht zu viel Kfz-Versicherung,
jetzt bis zu mehreren hundert Euro sparen!**
Jetzt noch günstiger: Die neuen Rabatte der EUROPA: 10%
Wenig-Fahrer Rabatt – 7% Neuwagen Rabatt – 10% Garagen
Rabatt – 4% Treue Rabatt – 30% Teilkasko Rabatt ab SF7.
Jetzt vergleichen! [Mehr >>](#)

Fit in Sachen Versicherung?
EUROPA verlost pro Monat 20 Tank-Gutscheine
im Wert von 15,- Euro: [Miträumen und gewinnen >>](#)

Service-Telefon
0221-5737-200
Call-Back-Service

Vergleichen Sie selbst! **SparTest 2005**

SOFORT SERVICE
Online-Tarifauskunft
Angebot anfordern
Antrag ausfüllen

EUROPA Bestseller

KFZ-VERSICHERUNG
z.B. VW Golf V
mit ab **10,27€**
Auto TÜV REPORT Spezial 2005
Preiswerte Angebote

PRIVAT-HAFT PFLICHT
schon ab jährl.
29,-€ Geld Ideal
Gutes Angebot, 19/2004

RISIKO-LEBEN
100.000 € Hinterbliebenen-
schutz nur mit **FINANZTEST**
2,77€ GUT, 09/2004

KAPITAL-LEBEN
auch in 2005 garantiert
6% = Euro
PLATZ 1, 04/2005

© EUROPA Versicherungen 2005 - Alle Rechte vorbehalten

Home | Datenschutz | [Sitemap](#) | [Kontakt](#)

Abb. 4.4: Kontaktaufnahme bei der Europa-Versicherung¹

Wesentlich übersichtlicher präsentiert sich dagegen die Homepage der AXA-Versicherung. Hier findet der Kunde mühelos alle Kontaktmöglichkeiten wie z.B. E-Mail-Adresse, Hotline, Postanschrift, die gut ersichtlich auf der Website aufgeführt sind. Zusätzlich kann der Kunde über einen deutlich gekennzeichneten Button zu den Kontaktmöglichkeiten gelangen (vgl. Abb. 4.5).

¹ <http://www.europa.de>

Abb. 4.5: Kontaktaufnahme bei der AXA-Versicherung²

Nachfolgend werden die wichtigsten Kommunikationskanäle und deren möglicher Einsatz bei Versicherungsunternehmen genauer beleuchtet.

4.2.1 Das Mailing

Das Mailing gehört zu den Klassikern unter den Dialogmarketinginstrumenten und wird, als Einzelinstrument oder als Kommunikatonsmix, am häufigsten bei Marketingaktionen eingesetzt. Es besteht aus mindestens vier Bestandteilen (vgl. Holland (2004), S. 25):

1. Das Kuvert: hiermit wird der erste Kontakt zum Empfänger hergestellt und es soll das Interesse der Zielperson wecken.
2. Der Brief: hier sollen die wichtigsten Fragen des Lesers beantwortet werden, es ist mit einem persönlichen Verkaufsgespräch vergleichbar.
3. Prospekt: dieser stellt das Angebot ausführlich dar.

² <http://www.axa.de>

4. Reaktionsmittel: eine Antwortkarte oder ein Bestellschein soll den Empfänger zu einer Reaktion veranlassen bzw. ihm eine solche erleichtern.

Das Mailing hat besondere Stärken, so dass es als Ansprache-Instrument für die Zielkunden unverzichtbar ist. So lässt sich beispielsweise per Mailing jede Person, die über eine Postanschrift verfügt, erreichen. Dies ist beim Internet nicht gegeben, insbesondere ältere Personen verfügen über keinen Internetanschluss bzw. besitzen keine eigene E-Mail-Adresse. Des Weiteren ist das Mailing in Bezug auf die Responsemöglichkeiten sehr vielfältig. Neben der Angabe einer Telefon-Service-Nummer, einer E-Mail-Adresse und der Internetadresse kann es auch zusätzliche Reaktionselemente enthalten, wie z.B. eine Antwortkarte, Coupons oder Gutscheine. Je größer das Angebot an Reaktionsmöglichkeiten ist, desto größer sind die Chancen, dass der Kunde das Dialogangebot auch wahrnimmt. Außerdem hat ein Mailing den Vorteil, dass der Empfänger selbst entscheiden kann, ob und gegebenenfalls wann er es öffnen und sich damit befassen will. Dies schafft eine positive Atmosphäre, da er sich freiwillig mit der Werbebotschaft beschäftigt und dem Kunden nicht aufgezwungen wird, sich damit zu befassen, was bei Telefonmarketing-Aktionen teilweise der Fall ist. Sehr wichtig bei solchen Mailing-Aktionen ist, dass die Zielgruppe vorher genau definiert wird und dass die Kunden nur Mailings über Themen oder Produkte erhalten, die auch in ihrem Interessensgebiet liegen könnten, um so Streuverluste zu vermeiden und den Kunden nicht unnötig mit Werbung zu überfluten, die ihn gar nicht interessiert. Das Mailing sollte klar die Vorteile aufzeigen, die der Kunde durch den Kauf dieses Produktes hat. Dabei sollte die Formulierung kurz und prägnant sein, da der Kunde bereits in den ersten Sekunden entscheidet, ob er das Mailing liest oder entsorgt (vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 196 ff.).

4.2.2 Telefonmarketing

Ein weit verbreitetes Instrument des Dialogmarketing ist das Telefon. Bei der Kundenbetreuung per Telefon besteht ein direkter Kontakt zum Kunden, mit dem ein persönlichen Dialog geführt werden kann, so dass die Informationen unmittelbar, gezielt und schnell ausgetauscht werden können. Der Vorteil des Telefonmarketings liegt darin, dass es, im Vergleich zum Außendienst, sehr kostengünstig ist und dass in der Regel jeder Kunde ein Telefon besitzt. Es wird zwischen aktiven und passiven Telefonmarketing unterschieden. Beim aktiven Telefonmarketing (outbound) ruft das Unternehmen die Zielperson an, während beim passiven Telefonmarketing (inbound) die Initiative vom Interessenten ausgeht, z.B. der Anruf beim telefonischen Kundenservice eines Versicherungsunternehmens (vgl. Holland (2004), S. 30 f.).

Dabei werden die eingehenden Anrufe in einer Telekommunikationsanlage (TK-Anlage) vermittelt. Die TK-Anlage verfügt über ein integriertes Automatic Call Distribution-System (ACD), wodurch die eingehenden Gespräche automatisch auf die einzelnen Service-Mitarbeiter gleichmäßig verteilt werden. Durch Computer Telephony Integration (CTI) kann die Effizienz und Servicequalität des Call-Centers erheblich gesteigert werden. CTI verbindet die Telefonanlage mit dem firmeninternen Computernetzwerk. Erfolgt ein Anruf des Kunden, so kann er anhand seiner im System gespeicherten Telefonnummer identifiziert werden. Dadurch, dass das Call-Center mit dem CRM-System verbunden ist, werden alle relevanten Daten, wie beispielsweise die Kundenhistorie, laufende Verträge oder Beschwerden, zeitgleich mit dem ankommenden Anruf auf den Computerbildschirm des Agents überspielt. Auf diese Weise ist der Agent bereits vor Gesprächsbeginn über den Kunden umfassend informiert, so dass er gezielt auf seine Wünsche eingehen kann (vgl. Hippner/Wilde (2002), S. 30; Thieme/Steffen (1999), S. 95).

Beim aktiven Telefonmarketing, wie auch bei der aktiven Ansprache per E-Mail oder Fax, sind die rechtlichen Grenzen zu beachten, so wird hier die Einwilligung des Kunden benötigt. Dies kann beispielsweise durch einen entsprechenden Zusatz in einem Responseelement erreicht werden (vgl. Holland (2004), S. 30 f.). Aktives Telefonmarketing kann z.B. für Nachfass-Aktionen erfolgen. Fordert ein Interessent Informationsmaterial an, dann sollte das Unternehmen, nach der Zusendung des Materials, nach einigen Tagen Kontakt mit dem Kunden aufnehmen. Durch das Nachfassen kann der Kunde bei seiner Entscheidung aktiv unterstützt werden. Der telefonische Kontakt eignet sich hierbei sehr gut, weil ein direkter Dialog mit dem Kunden erfolgt. So können die Fragen des Kunden per Telefon sofort beantwortet und Sachverhalte geklärt oder ein Termin mit dem Außendienstmitarbeiter vereinbart werden. Auch den Kunden muss eine schnelle und einfache telefonische Kontaktaufnahme ermöglicht werden. Dabei wird bereits vielfach ein telefonischer 24-Stunden Service erwartet, wobei keine langen Wartezeiten bis zur Annahme des Gesprächs auftreten dürfen (vgl. Thieme/Steffen (1999), S. 64, S. 74).

4.2.2.1 Einsatz von Sprachsystemen

Anrufer sind laut Statistik oft nicht bereit, länger als 90 Sekunden am Telefon zu warten, viele sogar nicht einmal eine Wartezeit von 30 Sekunden, so dass ein Großteil der Anrufer vorzeitig auflegt. Häufig kommt den Menschen die Wartezeit länger vor, als sie in Wirklichkeit ist. Da die telefonische Warteschlange eines Call-Centers nicht wie eine Warteschlange im Kaufhaus zu überblicken ist, kann der Anrufer nicht

abschätzen, wann er bedient wird. Je länger der Anrufer warten muss, desto gereizter und unzufriedener wird er häufig und beschwert sich bei den Agents über die lange Wartezeit. Dies wiederum führt zu längeren Gesprächen, so dass die Agents weniger Anrufe entgegennehmen können. Letztendlich wird hierdurch die Qualität der Gespräche beeinflusst, die Warteschlangen müssen durch kürzere Gespräche schnell abgebaut werden, und es wird dadurch für die Mitarbeiter schwieriger, freundlich zu bleiben und dem Kunden in Ruhe zuzuhören. Eine Lösung wäre, mehr Call-Agents einzusetzen, so dass alle Anrufer schnell bedient werden und nicht länger als 20 Sekunden warten müssen, dies entspräche einem Service Level von 100/20 (d.h. dass 100 Prozent aller Anrufer innerhalb von 20 Sekunden bedient werden). Die Qualität der Gespräche und die Kundenzufriedenheit würden dadurch steigen. Um einen solchen Servicelevel allerdings aufrechtzuerhalten, wäre eine entsprechend hohe Anzahl von Agents notwendig, was zu enorm steigenden Kosten führen würde. Da zudem nicht von einer gleichmäßigen Auslastung ausgegangen werden kann, dürfte sich ein gleichbleibend hoher Personaleinsatz schnell als unwirtschaftlich herausstellen (vgl. Thieme/Steffen (1999), S. 144 f.).

Da es sich bei einem großen Teil von Anrufen um Routineaufgaben handelt, wäre es sinnvoll, hierfür zusätzlich Sprachsysteme einzusetzen. Durch diese Entlastung werden weniger Mitarbeiter im Call-Center benötigt, die sich dann um die beratungsintensiveren Gespräche kümmern können. Auf diese Weise werden Personalkosten reduziert und die Qualität der Kundenbetreuung gesteigert. Allerdings müssen die Sprachsysteme so gestaltet sein, dass die Anrufer diesen Service auch gerne annehmen.

4.2.2.2 Interaktive Voice Response Systeme (IVR)

Sprachcomputer sind zur Zeit noch mit einem negativen Image behaftet. Der Grund hierfür liegt vor allem in der Dialoggestaltung vieler Systeme. Die Maschinen sind oft sehr unflexibel, weshalb die Anrufer ein entsprechend vorgegebenes Schema einhalten müssen. Mangelhafte Verständlichkeit verursacht nicht selten Probleme und das Gespräch verläuft in der Sackgasse. Die Folge davon ist, dass der Anrufer verärgert auflegt (vgl. Wahlster (2005)). Auch die blecherne Stimme und die schlechten und langen Dialoge der Sprachcomputer, die sich vom Anrufer nicht unterbrechen lassen, tragen zu diesem negativen Image bei. Bei diesen Systemen handelt es sich um Interaktive Voice Response Systeme. Diese werden oft dem Call-Center vorgeschaltet. Der Anrufer wird in der Regel durch das System zunächst begrüßt und danach aufgefordert, den Grund seines Anrufes zu nennen. Hierbei wird dem Anrufer eine

Auswahloption vorgelesen und per Telefontastatur oder durch das Sprechen eines bestimmten Wortes wie „Ja“, „Nein“, „Weiter“ oder „Hilfe“, kann die gewünschte Aktion ausgeführt werden. Z.B.: Haben Sie Fragen zu einem bestimmten Versicherungsprodukt, dann drücken Sie die Taste „1“ oder sagen Sie bitte „Ja“. Der Anrufer hat also nicht die Möglichkeit, frei zu sprechen, sondern muss sich an die vorgegebene Menüführung halten. Das System eignet sich zudem nur für sehr einfache und kurze Dialoge, da sich der Anrufer lange Menüs nicht merken kann. Solche Systeme sind zwar recht kostengünstig, aber nicht mehr zeitgemäß, und die Benutzerakzeptanz ist bei diesen Systemen relativ gering (vgl. Maracke (2003), S. 40 ff.; Helber/Stolletz (2004), S. 96).

4.2.2.3 Natürlichsprachliche Dialogsysteme (NDS)

Mit Hilfe der natürlich sprachlichen Dialogsysteme kann der Anrufer unter Verwendung der natürlichen Sprache fast einen „normalen“ Dialog mit dem System führen und ihm Anweisungen geben. Hierbei ist es nicht erforderlich, ein vorher genau bestimmtes Wort zu sagen, sondern der Anrufer kann normal, in ganzen Sätzen sprechen. Beispielsweise könnte ein Dialog folgendermaßen verlaufen:

NDS: „Herzlich Willkommen bei der ABC-Versicherung. Was kann ich für Sie tun?“

Anrufer: „Ich benötige eine grüne Versicherungskarte.“

NDS: „Bitte nennen Sie mir Ihre Versicherungsnummer.“

Anrufer: „Zehn, zwölf, neunzehn, sieben, vier.“

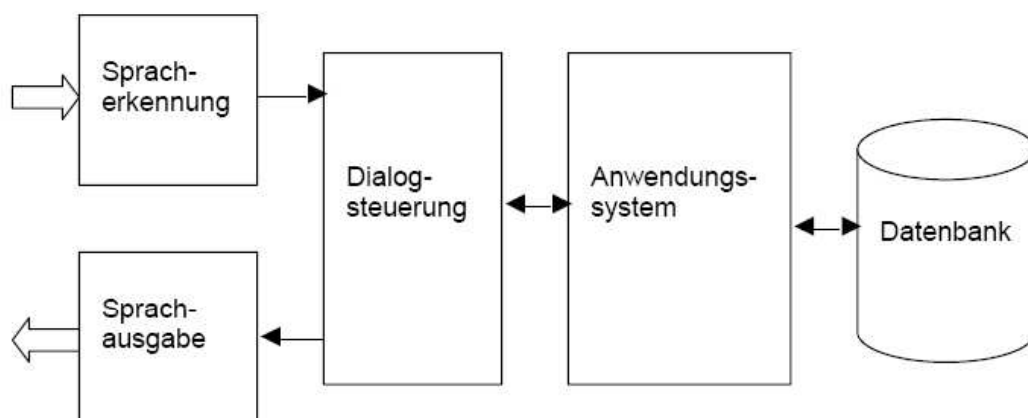
NDS: „Vielen Dank Frau Müller. Die grüne Versicherungskarte wird Ihnen umgehend zugesendet. Kann ich noch etwas für Sie tun?“

Anrufer: „Danke, das ist alles. Tschüss.“

NDS: „Auf Wiederhören, Frau Müller.“

Der Anrufer spricht mit dem System wie mit einem Menschen, und das Spracherkennungssystem sucht aus den gesprochenen Sätzen die relevanten Informationen heraus, indem es spezielle Schlüsselworte herausfiltert. Das System reagiert dann auf eine vorab definierte Weise. Die Sprachausgabe kann durch das Abspielen von aufgenommenen Audio-Dateien oder durch Sprachsynthese erfolgen. Das Abspielen von Audio-Dateien klingt zwar natürlicher, da hier vorgegebene Sätze

von einem Sprecher aufgenommen wurden, die Produktion der Audio-Dateien ist aber sehr aufwendig und dementsprechend kostenintensiv. Bei der Synthetischen Sprachausgabe werden Texte (Strings) in gesprochene Sprache umgewandelt, dies geschieht mit Hilfe einer „Text-to-Speech-Engine“ Software (TTS). Die synthetischen Stimmen sind zwar noch als solche erkennbar, aber sie hören sich nicht mehr abgehackt oder wie blecherne Roboterstimmen an (vgl. Maracke (2003), S. 87). In Abb. 4.6 ist der grundsätzliche Aufbau eines Sprachdialogsystems dargestellt:



Quelle: Erbach (2000), S. 6.

Abb. 4.6: Aufbau eines Sprachdialogsystems

Der Spracherkenner wandelt die eingehenden Sprachsignale in Text um. Dieser Textstrom wird dann von der Dialogsteuerung interpretiert. Die Dialogsteuerung regelt den Informationsaustausch zwischen dem System und dem Anrufer. Sie ist mit einem Anwendungssystem verbunden, das beispielsweise Adressänderungen durchführt oder Informationen ausliest und zu diesem Zweck auf eine Datenbank zugreift. Die als Textausgabe erzeugten Informationen der Dialogsteuerung werden von der Sprachausgabe wieder in Sprachsignale umgewandelt (vgl. Erbach (2000), S.6; Sympalog (2005)).

Damit ein Gespräch ohne Probleme verläuft, sollten die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

Die Schlüsselworte müssen von dem Spracherkennungssystem auf jeden Fall richtig erkannt werden, wobei auch unterschiedliche Dialekte, Aussprachevarianten von Zahlen und eine undeutliche Aussprache berücksichtigt werden müssen.

Für die konkreten Anwendungen muss das erforderliche Vokabular des Spracherkennungssystems entsprechend angepasst werden. Falsch oder nicht verstandene Inhalte sollten aufgezeichnet und das System daraufhin modifiziert werden.

Das System sollte darüber hinaus mehrere Schlüsselworte in einem Satz erkennen und richtig verknüpfen können, um eine entsprechende Reaktion zu geben.

Zum jetzigen Zeitpunkt wird von einer guten Spracherkennung gesprochen, wenn bereits 95 Prozent des Gesprächs sinnvoll erkannt werden. Versteht das System den Anrufer nicht, fragt es höflich einige Male nach. Führt dies zu keinem Ergebnis, wird der Anrufer zu einem menschlichen Berater weitergeleitet. Das System lädt dabei den gesamten Vorgang und die Kundendaten auf den Bildschirm des Agenten, damit der Kunde nicht noch einmal alles wiederholen muss (vgl. Thieme/Steffen (1999), S. 96; Helber/Stolletz, S. 96; Maracke (2003), S. 40 f.).

Der Anrufer hat auch die Möglichkeit, das System jederzeit zu unterbrechen, um bereits gemachte Eingaben zu korrigieren, das Thema zu wechseln oder den Ablauf zu beschleunigen, weil er eventuell schon nach den ersten Worten des Systems weiß, was er als nächstes sagen möchte. Dies wird als Barge-in (hereinplatzen) bezeichnet. Auch das „Überbeantworten“ stellt kein Problem da. Wenn im vorherigen Dialogbeispiel der Anrufer beispielsweise seine Kundennummer gleich mitgenannt hätte, würde das System dies erkennen und die Folgefrage nach der Kundennummer entsprechend überspringen. Der Dialog kann auf diese Weise abgekürzt werden und der Anrufer muss nicht alle Daten einzeln angeben. Das Gespräch wirkt auf diese Weise natürlicher und ist auch effizienter (vgl. Maracke (2003), S. 86, S. 313).

Versicherungsunternehmen könnten NDS für Routineaufgaben verwenden, z.B. für Informationen über Versicherungsprodukte, Änderungen von Adressen und Bankverbindungen, Auskünfte über bereits abgeschlossene Versicherungen oder über den aktuellen Bearbeitungsstatus, Schadensmeldungen, Anforderung von Versicherungsbescheinigungen und Informationsbroschüren oder auch die Beantwortung von häufig gestellten Fragen. Der Kunde muss allerdings jederzeit die Möglichkeit haben, sich mit einem menschlichen Berater verbinden zu lassen. Das System kann auch zur Vor-Klassifizierung von Anrufern verwendet werden, d.h. der Anrufer teilt sein Anliegen mit und wird dann an den entsprechenden Agenten, der für diesen Bereich zuständig ist, weitergeleitet.

NDS bieten erhebliche Vorteile (vgl. Tab. 4.1). Mit Hilfe der natürlichsprachlichen Dialogsysteme erhöht sich die telefonische Erreichbarkeit um ein Vielfaches. Außerdem werden die Berater oder Call-Center Agenten von den Routinefragen entlastet und

können sich auf die individuelle Kundenberatung stärker konzentrieren und mehr Zeit nehmen. Das System ergänzt somit die Arbeit des Agenten, es kann ihn aber nicht vollständig ersetzen. Mit NDS lassen sich bis zu 70 Prozent der Volumina in Call-Centern automatisieren, wodurch bis zu 90 Prozent der Kosten eingespart werden können. Des Weiteren ist ein 24 Uhr-Service einfacher und kostengünstiger zu realisieren und das System ist immer gleichmäßig freundlich und kompetent. Ein Nachteil könnte allerdings darin bestehen, dass für neue Kampagnen meist ein neues Dialogdesign und eine Neuprogrammierung erforderlich ist. Im Vergleich mit der Ausbildung von Call-Center Agenten kann das evtl. mehr Aufwand bedeuten (vgl. Maracke (2003), S. 44 f.). Außerdem müssen Dialoge sehr weitgehend „vorgedacht“ werden und Fehler werden erst nach vielen Gesprächen erkannt, während Call-Center Agenten unmittelbar auf veränderte Gegebenheiten eingehen können.

Tab. 4.1: Vor- und Nachteile natürlichsprachlicher Dialogsysteme

Vorteile natürlichsprachlicher Dialogsysteme	Nachteile natürlichsprachlicher Dialogsysteme
<p>Erhöhung der telefonischen Erreichbarkeit</p> <p>Bis zu 70 Prozent der Volumina in Call-Centern können automatisiert werden</p> <p>Kosteneinsparung von bis zu 90 Prozent im Vergleich zu Call-Centern</p> <p>24 Stunden Service ist einfacher und kostengünstiger zu realisieren</p> <p>gleichmäßig freundlich und kompetent</p>	<p>bei neuen Kampagnen evtl. erhöhter Aufwand, da neues Dialogdesign erforderlich</p> <p>Fehler werden häufig erst nach vielen Gesprächen erkannt</p>

Quelle: In Anlehnung an Maracke (2003), S. 45.

4.2.3 E-Mails und Kontaktformulare

Für Beratung, Informationen und Service im Rahmen des Kundenkontaktes verwendet bereits ein Grossteil der Unternehmen E-Mails oder Kontaktformulare. Auch dieses Medium ist dem Dialoginstrumenten zuzuordnen: Nimmt der Kunde per E-Mail Kontakt zu dem Unternehmen auf, welches danach über dasselbe Medium dem Kunden antwortet, dann entsteht hieraus ein direkter Dialog (vgl. Holland (2004), S. 34). Die E-

Mail hat gegenüber dem Telefonservice den Vorteil, dass vom Kunden keine Annahme und Bearbeitung innerhalb von Sekunden erwartet wird, sondern dass hier auch Minuten oder Stunden akzeptiert werden. Eine hohe Anzahl von Kundenanfragen zu einer bestimmten Zeit können somit besser organisiert werden, als beim Telefonservice (vgl. Wehrmeister (2001), S. 195). Außerdem sind die Kosten im Vergleich zu anderen Instrumenten, wie z.B. dem Telefonmarketing, relativ gering. Es kann auch ein Link mit eingebunden werden, der auf eine bestimmte Website des Unternehmens führt, auf welcher der Kunde weitere Informationen erhalten kann. Präzise Responsemessungen sind möglich, indem beispielsweise überprüft werden kann, welcher Kunde zu welcher Zeit die E-Mail geöffnet hat und ob ein weiterführender Link angeklickt wurde. Dies liefert wiederum Grunddaten, die in das Customer Data Warehouse zur Verfeinerung des Kundenprofils einfließen (vgl. Hippner/Wilde (2004), S. 351).

Viele Unternehmen bieten auf ihrer Homepage anstelle oder zusätzlich zu einer E-Mail Adresse ein Kontaktformular an. Hierbei ist es oft erforderlich, dass der Kunde vorher eine Klassifizierung seiner Frage vornimmt, indem er z.B. das Thema seiner Anfrage per Drop-Down Menü oder Check-Box auswählt. Dies erleichtert für das Unternehmen die Zuordnung zum entsprechenden Sachbearbeiter. Zusätzlich werden noch persönliche Angaben wie Name, Adresse und Telefon abgefragt. Bei vielen Versicherungsunternehmen sind dies Pflichtfelder. Dies ist sicherlich ein Weg, die Kundendatenbank zu füllen, nach Meinung der Autorin wäre es allerdings sinnvoller, dass der Kunde hier Eintragungen vornehmen kann aber nicht muss. Ein Interessent könnte sonst dazu neigen, keinen Kontakt zu diesem Unternehmen aufzunehmen, da er sich vielleicht nur ganz unverbindlich über bestimmte Produkte informieren will und befürchtet, dass er durch die Angabe seiner Adresse von Werbung überflutet wird.

4.2.4 Beratung per Chat und Co-Browsing

Weniger verbreitet sind bei den Versicherungsunternehmen die Chat-Rooms im Internet. Hierbei handelt es sich um virtuelle Räume, in denen zu bestimmten Themen im Netz in Echtzeit kommuniziert werden kann. Die Versicherer könnten solche Chat-Möglichkeiten auf ihrer Homepage integrieren und eine persönliche Online-Beratung anbieten, indem eine 1:1 Verbindung zwischen dem Besucher und dem Berater erstellt wird, diese Möglichkeit bietet beispielsweise die HDI-Versicherung³ an, welches in der Abbildung 4.7 ersichtlich ist.

³ http://www.devk.de/devk/servlet/maincontroller;jsessionid=0000FKwRUuDtXRDOyzyaXxsxD4s:-1?linkpage=/kontakt/online_beratung.jsp



Abb. 4.7: Online-Beratung der DEVK

Denkbar sind aber auch Experten-Chats. Hierbei handelt es sich um öffentliche Chats, in denen ein Experte zu einem vorab bekannt gegebenen Termin für Fragen und Antworten zur Verfügung steht (vgl. Uckermann/Ehrl (1997), S. 724; Stolpmann (2001), S. 182).

Für eine Online-Beratung bietet sich insbesondere Shared- bzw. Collaborative Browsing (Co-Browsing) an. Hierunter wird das gemeinsame Surfen von Berater und Kunden und das gemeinsame Bearbeiten von Formularen im Internet verstanden. Der Berater und der Kunde sehen dabei die gleichen Webseiten vor sich und können gemeinsam darin interagieren (vgl. Stolpmann (2001), S. 193). Gerade bei erklärungsbedürftigen Versicherungsprodukten wünschen viele Kunden eine individuelle Beratung, auch werden komplizierte Formulare nicht gerne ohne Hilfe ausgefüllt. Die Service-Qualität und die Abschlussrate kann also erhöht werden, wenn Versicherungsberater die Anträge gemeinsam mit dem Kunden ausfüllen und deren Fragen sofort beantworten.

In einer Studie von Fittkau & Maaß wurden deutschsprachige Internetnutzer befragt, welche Gründe sie gegen den Abschluss einer Online-Versicherung haben. 73,3 Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen im Schadensfall ein persönlicher Ansprechpartner wichtig ist und 72,8 Prozent ist beim Abschluss von Versicherungen eine persönliche Beratung wichtig (vgl. Fittkau & Maaß (2002)). Häufig wollen sich die Interessenten aber zunächst nur unverbindlich informieren, ohne gleich Besuch vom Außendienstmitarbeiter zu erhalten oder sie möchten Fragen unmittelbar beantwortet

haben und wollen nicht auf einen Termin warten. Es ist somit sinnvoll, die Website mit dem persönlichen Kontakt zu kompetenten Beratern zu verknüpfen. Da der Versicherungsvertreter nicht mehr ins Haus kommen muss, sind hier auch zusätzliche Kosteneinsparungen (z.B. Reisekosten, Zeiteinsparung) zu erwarten (vgl. Stumpf (2002)).

Bei einer telefonischen Beratung besteht der Nachteil darin, dass nur ein verbaler Austausch stattfindet und keine unterstützenden visuellen Hilfen erfolgen können. Möchte der Kunde dagegen eine Online-Beratung in Anspruch nehmen, dann betätigt er auf der Internetseite des Anbieters den Shared-Browsing-Button, und es wird eine Verbindung zu einem Berater hergestellt. Der Kunde und der Berater sehen dabei zur selben Zeit die gleiche Website, während die Kommunikation per Textchat, Telefon oder IP-Telefonie erfolgen kann. Die Gesprächspartner haben z.B. die Möglichkeit, gemeinsam Formulare auszufüllen und Skizzen zu erstellen. Hinweise auf wichtige Stellen können per Signalpfeil gegeben werden und auch externe Bilder oder Dokumente lassen sich integrieren (vgl. Gerick (o. Jg.), S. 5 f.).

4.2.5 Virtuelle Berater: Avatare und Bots

Bei Avataren bzw. Bots handelt es sich um virtuelle Berater im Internet, die auf natürlichsprachige Fragen, die der Kunde über ein Dialogfeld eingibt, antworten können. Möglich ist dies aufgrund einer umfangreichen Wissensdatenbank, in der zahlreiche Fragen über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens mit den entsprechenden Antworten gespeichert sind. Gibt der Kunde eine Frage in die Dialogbox ein, dann werden deren Bestandteile in mögliche Schlüsselwörter extrahiert. Auch unterschiedliche Schreibweisen und häufig vorkommende Tipp- und Rechtschreibfehler werden dabei berücksichtigt. Die Wissensdatenbank wird dann nach einer entsprechenden Antwort durchsucht und als persönliche Ansprache ausgegeben. Die Abgrenzung zwischen Bots und Avataren ist teilweise schwierig, daher werden die Begriffe in der Literatur nicht einheitlich genutzt. Nach Stolpmann erfolgt bei den Bots die Unterhaltung über Dialogboxen oder Formulare, sie sind meist nicht als Figur dargestellt. Bei den Avataren handelt es sich um Bots, denen ein individuelles Aussehen und Eigenschaften gegeben wurde. Sie bestehen aus einer animierten dreidimensionalen Grafik (vgl. Stolpmann (2001), S. 196), meist wie in der Abbildung 4.8 als Mensch dargestellt⁴, und haben eine eigene Persönlichkeit, z.B. wird ihnen ein Name gegeben, sie haben Hobbys und bestimmte Vorlieben. Diese Eigenschaften sind ebenfalls in der Datenbank abgespeichert. Außerdem ist es möglich, die Unterhaltung mit Hilfe eines

⁴ http://www.asstel.de/Asstel/de/externe_links/lingubot/Lingubot.html

Session Managements zu überwachen. Hierbei merkt sich das System den mit dem Kunden aktuell geführten Dialog, so dass während des „Gesprächs“ auch Verweise auf bereits angesprochene Themen möglich sind. Auf diese Weise wirken gut programmierte Avatare auf den Kunden sehr menschlich.



Abb. 4.8: Virtueller Online-Berater

Die virtuellen Berater können auf der Homepage des Unternehmens als unterstützende Hilfe eingesetzt werden, um Routineaufgaben zu erfüllen. So können sie dem Kunden rund um die Uhr Antworten zu häufig gestellten Fragen geben, beim ausfüllen von Formularen helfen oder auch als Navigator dienen, um den Kunden das Auffinden von Informationen auf der Homepage zu erleichtern. Allerdings eignen sich diese virtuellen Berater nicht für zu spezielle Anfragen. Die permanente Pflege der Wissensdatenbank ist außerdem eine wichtige Voraussetzung für die Antwortqualität (vgl. Stracke (o. Jg.); Hippner/Wilde (2004), S. 442 f.).

4.2.6 Kundenforum

Fragen der Kunden können auch in einem Forum auf der Internet-Homepage des Versicherungsunternehmens öffentlich gestellt und beantwortet werden. Der Vorteil hierbei ist, dass auch andere Kunden die Antworten lesen und sich so informieren können. Es kann hierbei eine Kunde-zu-Kunde-Kommunikation zugelassen werden, in der neben dem Versicherungsberater auch Kunden die Möglichkeit haben, auf die

Beiträge anderer zu antworten, oder es wird den Kunden nur die Berechtigung erteilt, Fragen zu verfassen. Wichtig ist allerdings, dass die im Forum gestellten Fragen schnell und für den Kunden zufriedenstellend beantwortet werden, da es sonst als Kommunikationsinstrument vom Kunden nicht akzeptiert wird (vgl. Stolpmann (2001), S. 183 f.). Ein Forum sollte nach Themengebieten geordnet und übersichtlich sein, damit der Benutzer die für ihn interessanten Themen schnell finden kann. Dies kann beispielsweise, wie bei der Gothaer-Versicherung⁵ (Abbildung 4.9), mit Hilfe eines Drop-Down-Menüs erfolgen, aus der das gewünschte Themenfeld ausgewählt werden kann. Weiterhin kann auch eine zeitliche Sortierung vorgenommen werden oder mit Hilfe einer Suchmaschine das Forum nach einem bestimmten Stichwort durchsucht werden. Obwohl die Kosten für ein solches Forum relativ gering sind, wird es bei den Versicherungsunternehmen eher selten eingesetzt: Nur eines der im Rahmen dieser Diplomarbeit untersuchten 18 Versicherer bot ein derartiges Forum an.

Forum - Übersicht

Sortierung: Letzter Beitrag

Thema: Alle

Suche: Alle

Titel	Antworten	Autor	Datum
13. unfallversicherung	1	Besucher	16.03.2005
14. Hausrat und Haftpflichtversicherung	1	Besucher	09.03.2005
15. Direktversicherung aus Entgeltumwandlung	1	Günter	09.03.2005
16. Sind Kinder in einer Partner-Haftpflicht mit abgedeckt?	1	avauka	09.03.2005
17. Antwort auf Frage nach Versicherungsbedingungen	1	r.t.	09.03.2005
18. Versicherungsbedingungen Haftpflicht	1	r.t.	02.03.2005
19. Übergang von gesetzlich zu privater Krankenversicherung	1	Patrick	01.03.2005
20. alkohol auf der piste	1	jeti	11.02.2005

Angezeigt: Beiträge 1 - 20 von 428

» Anregungen

« Neue Frage

©2004 Gothaer Versicherungen - Aktualisiert am: 08.04.2005 15:15

Fenster schließen

Abb. 4.9: Kundenforum von Gothaer

⁵ <http://www.gothaer.de/de/allgemeines/interaktiv/kontakt/foren/Forum.htm>

4.2.7 Kundenclubs und Kundenzeitschriften

Mit Hilfe von Kundenclubs soll neben der Kundenbindung und –betreuung eine stärkere Identifikation der Mitglieder mit dem Unternehmen erreicht werden. Holland definiert den Kundenclub als ein strategisches Marketinginstrument eines Unternehmens, das die Kundenbindung zum Ziel hat und „[...] das durch regelmäßige dialogorientierte Kommunikation sowie exklusive Angebote und Vorteile für die Mitglieder gekennzeichnet ist.“ (Holland (2004), S. 265). Durch die direkte Kommunikation kann ein emotionaler Mehrwert geschaffen werden, der die persönliche Bindung des Mitglieds zum Unternehmen festigt. Des Weiteren werden aufgrund des kontinuierlichen Dialogs auch weitere Informationen über den Kunden gewonnen, dies ermöglicht den Aufbau und die Pflege einer aktuellen Datenbank, die wiederum zur individuellen Betreuung des Kunden genutzt werden kann. Auch durch besondere Vergünstigungen und Vorteile, welche die Mitglieder in dem Club erhalten, wie Preisnachlässe auf Gesundheits- und Wellnessangebote, Urlaubsreisen, wird die Kundenbindung verstärkt (vgl. Tomczak/Dittrich (1999), S. 174; Löffler/Scherfke (2000), S. 246). Je nach Eintrittsvoraussetzungen lassen sich die Clubs in offene und geschlossene Clubs unterteilen. Bei einem offenen Club gibt es keine Zugangsbeschränkungen. Es werden hier weder Mitgliedsbeiträge erhoben noch liegen rechtliche oder finanzielle Schranken vor. Der geschlossene Club setzt dagegen bestimmte Leistungen voraus, beispielsweise Mitgliedsbeiträge, das Abonnieren des Clubmagazins oder den Kundenstatus der Mitglieder beim Unternehmen (vgl. Holland (2004), S. 267 f.).

Ein Beispiel für einen Kundenclub ist der Kundenvorteilsclub der Volksfürsorge, zu dem nur bestehende Versicherungskunden Zugang haben und dort Sonderkonditionen u.a. in den Bereichen Gesundheit, Lifestyle, Bücher erhalten.⁶ Des Weiteren wird, wie in der Abbildung 4.10 ersichtlich ist, von der Volksfürsorge auch ein „Kidsclub“ angeboten, der für alle zugänglich ist. Hier wird neben einer Spiele- und Bastecke auch eine Teddy-Verlosung angeboten, bei der jeden Monat 25 Teddys, inklusive einer Versicherungspolice für diese, verlost werden. Geht dieser verloren bzw. wird er beschädigt, bekommt das Kind den Teddy erstattet, wenn es dem Versicherungsunternehmen die Police zusendet und beschreibt, wie es dazu gekommen ist. Auf diese Weise können bereits Kinder das erstmal an Versicherungen herangeführt werden und so positive Erfahrungen mit diesem Versicherungsunternehmen sammeln und Vertrauen gewinnen.⁷

⁶ <http://www.volksfuersorge.de/internet/vfu/vfu.nsf/docs/kundenvorteilsclub>

⁷ http://www.volksfuersorge.de/internet/vfu/vfu.nsf/docs/kidsclub_teddyverlosung

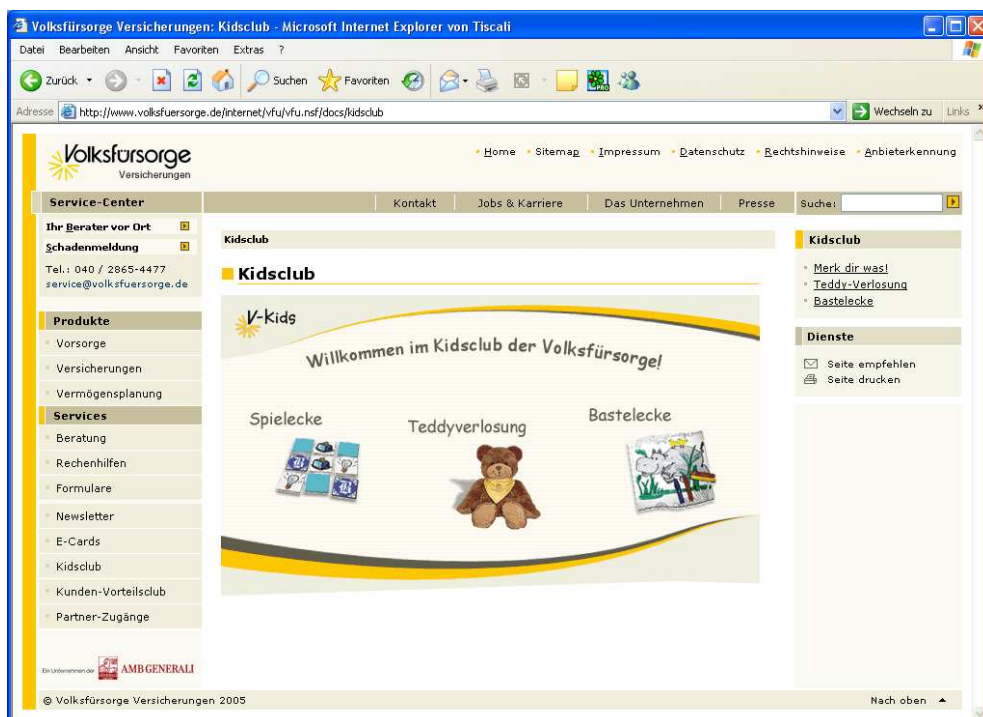


Abb. 4.10: Der Kidsclub der Volksfürsorge

Ein sehr wichtiger Bestandteil des Kundenclubs ist eine kontinuierliche Kommunikation. Erfolgt diese nicht, dann wird es dem Unternehmen nicht gelingen, sich wirkungsvoll von der Konkurrenz abzuheben. Bei einem Kundenclub beziehen sich die Kommunikationsinhalte in der Regel auf Informationen im Bereich des Clubangebots, aber auch auf Berichte über die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Durch Mailings, Newsletter oder Clubzeitschriften kann der Kundenclub Kontakt zu den Mitgliedern aufnehmen. Hierbei ist es auch wichtig, die Kunden zu einer Reaktionen zu animieren, so können beispielsweise durch Mitgliederbefragungen und Gewinnspiele verschiedene Dialogmöglichkeiten in den verschiedenen Medien integriert werden. Bei jedem Dialog sollte der Kunde dabei persönlich angesprochen werden, da er sonst das Gefühl der besonderen Betreuung durch das Unternehmen verliert (vgl. Holland (2004), S. 274; Wiencke (1997), S. 337).

Die Kundenzeitschrift bzw. die Clubzeitschrift gehört ebenfalls zu den Instrumenten des Dialogmarketings, wenn sie nicht einfach nur als Informationsmaterial, sondern als Dialogmöglichkeit konzipiert wird. Mit Hilfe der Zeitschrift kann ein dauerhafter Dialog in die Wege geleitet werden um den Kunden so an das Unternehmen zu binden. Wichtig hierbei ist, dass auf die Informationsbedürfnisse der Kunden eingegangen wird, damit der Kunde sich ernstgenommen fühlt. Viele Kundenzeitschriften sind allerdings nicht sehr attraktiv, da sie meist ausschließlich Informationen über die eigenen Produkte beinhalten oder auf keine spezielle Zielgruppe eingehen, was schnell zur Übermüdung

des Lesers und Desinteresse führt. Es muss zunächst überlegt werden, für welche Zielgruppe (z.B. junge Familien, Rentner) die Zeitschrift bestimmt sein soll, und diese Entscheidung muss sich dann im Zuschnitt der speziellen Bedürfnisse dieser Zielgruppe inhaltlich wiederfinden. Die Zeitschrift sollte zum einen Versicherungs- und Finanzdienstleistungsthemen behandeln, um so Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen optimal vorzubereiten, zum anderen muss sie aber auch für den Leser interessant sein, damit er sich mit der Kundenzeitschrift regelmäßig und gern beschäftigt. Demzufolge sollten auch Themen aufgenommen werden, die vielleicht für das Unternehmen zunächst keinen inhaltlichen Wert besitzen, aber für die Zielgruppe interessant sind. Hierzu gehört auch die Integration von verschiedenen Dialog-Elementen, wie ein Forum mit Fragen und Antworten rund um den Versicherungsschutz, Bestellkarten für Informationsmaterial oder auch Servicenummern. Aufgrund des Wiedererkennungseffekts sollte die Zeitschrift mindestens viermal im Jahr erscheinen, da es sonst als regelmäßiges Dialoginstrument nicht wahrgenommen wird. Bei zu seltener oder unregelmäßiger Erscheinungsweise kommt ein Dialog erst gar nicht zu Stande und es kann keine Auswirkung auf die Kundenbindung erwartet werden (vgl. Holland (2004), S. 277) .

Die Colonia Versicherung hat beispielsweise im November 1994 eine Kundenzeitschrift für die Zielgruppe der über 45jährigen mit dem Namen „Fifty“ herausgegeben, die alle zwei Monate erscheint. Sie spricht die Generation älterer Menschen an, die sich gesundheitlich, mental und finanziell in einer wesentlich besseren Situation befindet als die alten Menschen von früher. Diese Generation stellt Ansprüche und will ihr Leben aktiv gestalten, wobei die Zeitschrift ihnen helfen soll, indem sie die Sorgen, Wünsche und Interessen der Leser wahrnimmt und Antworten, Tipps und Anregungen gibt. Laut Colonia war die Reaktion der Kunden bei der Herausgabe überwältigend positiv, so beurteilten ca. 80 Prozent aller Befragten demnach „Fifty“ als sehr gut (vgl. Schlösser (1996), S. 75 f.).

4.3 Database-Marketing

Mit Hilfe von Database-Marketing, also datenbankgestütztes Marketing, werden Informationen und alle vorhandenen Kenntnisse über Kunden und Märkte für den Einsatz der Marketinginstrumente zielgerecht genutzt. Es stellt somit eine wesentliche Voraussetzung für den Einsatz von Direktmarketing-Instrumenten dar. Durch Database-Marketing kann das Direktmarketing seine besonderen Vorteile wirkungsvoll einsetzen und schließlich zum Dialogmarketing werden (vgl. Holland (2002), S. 43).

Die Reaktionen der Zielperson, auf welche die Direktmarketing-Aktion ausgerichtet ist, müssen in einer Datenbank erfasst werden, damit sich ein „Dialog“ entwickeln kann. Dieser Dialog muss vom ersten Kontakt mit den Kunden bis zur Bildung eines Stammkundenverhältnisses bzw. dem Ende der Kundenbeziehung aufrechterhalten werden. Das Ziel besteht letztendlich darin, eine möglichst große Anzahl von individuellen Kundenbeziehungen aufzubauen und mit diesen zielgerecht zu kommunizieren. Wichtig dabei ist, dass die Kundendatenbank in regelmäßigen Abständen aktualisiert und gepflegt wird, da sich sonst der Informationswert aufgrund von Veränderungen der Kundendaten schnell verringern kann. Um die Datenbank zu aktualisieren, muss daher jeder Kontakt zum Kunden genutzt werden, z.B. Daten, die bei Telefonaten angefallen sind, Rückläufe von Couponanzeigen oder Gewinnspielen, Anforderung von Informationsmaterial (vgl. Holland (2004), S. 99 f.; Krumb (2002), S. 89).

Der Inhalt der Kundendatenbank lässt sich in vier Datenkategorien unterteilen (vgl. Holland (2004), S.102 f.):

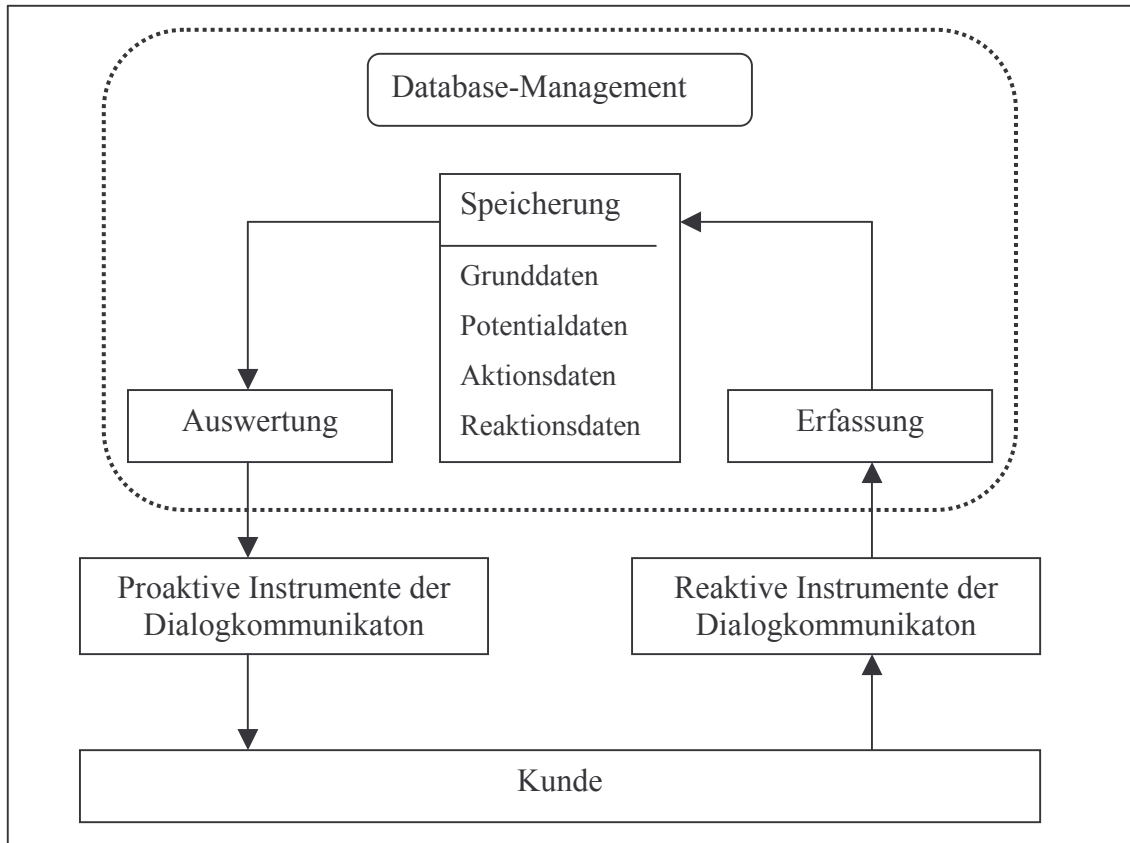
1. Grunddaten: hierzu zählen längerfristig gleichbleibende Kundendaten, z.B. Adresse, soziodemografische Daten.
2. Aktionsdaten: sie beinhalten die Informationen über die Maßnahmen, die bisher an den Kunden gerichtet wurden. Beispielsweise werden hier alle Mailings festgehalten, welche die Zielperson erhalten hat (Mail-History).
3. Reaktionsdaten: hier werden mögliche Reaktionen der Zielperson aufgrund der durchgeführten Maßnahmen festgehalten, z.B. Abschluss einer Versicherung, Informationsanforderung, Kundenzufriedenheit, Beschwerden.
4. Potenzialdaten: sie liefern Anhaltspunkte für das Nachfrageverhalten in bestimmten Produktgruppen zu bestimmten Zeitpunkten, z.B. Bedarfszeitpunkt, Bedarf bestimmter Produktgruppen, Nutzung von Konkurrenzprodukten, Kundenportfolio. Diese Daten bilden die Grundlage für die Prognose des zukünftigen Kundenwertes (Customer-life-time-value).

Durch das Database-Marketing können für bestimmte Marketing-Aktivitäten entsprechende Kunden segmentiert werden. Durch die gespeicherten Informationen in der Kundendatenbank lassen sich z.B. verschiedene Personensegmente herausfiltern, von denen man annehmen kann, dass sie an ein bestimmtes Angebot Interesse haben könnten. Dies führt zu einer höheren Akzeptanz und zu einer effizienteren Kommunikation. Die Kunden können somit gezielt angesprochen und Streuverluste

damit vermieden werden. Die Kundendatenbank bietet die Grundlage, weitgehend homogene Kundengruppen zu bilden und diese entsprechend zu betreuen. Beispielsweise könnten Versicherungsunternehmen mit Hilfe ihrer Datenbank die Kunden, die bereits bei ihnen eine Kfz-Versicherung abgeschlossen haben, eine zusätzliche Kfz-Rechtsschutzversicherung anbieten. Mittels des Database-Marketings werden nur solche Personen ausgewählt, welche die geforderten Voraussetzungen erfüllen (vgl. Holland (2004), S.114 f.).

Die Außendienstmitarbeiter der Versicherungsunternehmen können mit Hilfe des Database-Marketings ebenfalls viel gezielter und effizienter eingesetzt werden. Durch die ständig aktualisierten Kundendaten verfügt der Außendienst über eine wertvolle Verkaufs- und Beratungshilfe. Der Vertreter nutzt dann bei einem Kundenbesuch ebenfalls seine bei früheren Kontakten gesammelten Informationen und spricht den Kunden nicht wie einen unbekanntem Neukunden an (vgl. Holland (2004), S.116; Holland (2002), S.43).

Das Unternehmen kann mit Hilfe der Datenbank aufgrund vergangener Reaktionen des Kunden einen individuellen Dialog mit den Kunden aufbauen, indem es konkret auf seine Bedürfnisse und vorherigen Reaktionen eingehen kann. Der Einsatz der proaktiven Instrumente erfolgt auf Basis der in der Datenbank erfassten Reaktionen und Informationen des Kunden (vgl. Abb.4.11). Je mehr Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen erfolgen, desto mehr detaillierte Informationen erhält das Unternehmen über den Kunden. Indem diese Informationen in der Datenbank erfasst werden, wird das Wissen über den jeweiligen Kunden fortlaufend erhöht (vgl. Lischka (2000), S. 46 f.).



Quelle: Lischka (2000), S. 476.

Abb. 4.11: Integrationsfunktion des Database-Managements

4.4 Beschwerdemanagement

Ein wichtiger Baustein der Kundenbindungsstrategie ist das Beschwerdemanagement. Kommt es im Verlauf der Kundenbeziehung zu Beschwerden, d.h. die Erwartungen des Kunden wurden nicht erfüllt, dann zeigt es sich, ob ein Unternehmen kundenorientiert arbeitet. Gelingt es dem Unternehmen, schnell, kompetent und zuvorkommend das Problem des Kunden zu seiner Zufriedenheit zu lösen, kann die Kundenzufriedenheit wieder hergestellt und die Beziehung sogar stabilisiert werden. Wird der Beschwerdegrund behoben, dann ist bei 57 bis 70 Prozent der Kunden, die eine Beschwerde vorbrachten, mit Wiederkäufen zu rechnen. Wird das Problem sogar schnell beseitigt, erhöht sich der Anteil auf 95 Prozent (vgl. Holland (2004), S. 227).

Eine niedrige Beschwerdeanzahl bedeutet nicht gleichzeitig eine hohe Kundenzufriedenheit. Zahlreiche Untersuchungen haben ergeben, dass sich nur 5 Prozent der unzufriedenen Kunden beschweren, während 95 Prozent das Gefühl haben, dass es sich nicht lohnt oder nicht wissen, an wen sie sich mit ihrer Beschwerde wenden

können. Viele Kunden, die sich nicht beschweren, schaden den Unternehmen, indem sie ihre Unzufriedenheit durch Abwanderung und negative Mund-zu-Mund-Propaganda zum Ausdruck bringen. Während der zufriedene Kunde gute Erfahrungen im Durchschnitt an drei Leute berichtet, informiert der unzufriedene durchschnittlich elf Leute bezüglich seiner schlechten Erfahrungen (Kotler/Bliemel (1999), S. 741). Eine Internet-Umfrage von Mummert Consulting und Inworks bei Versicherungskunden ergab, dass 27 Prozent der unzufriedenen Kunden sich nicht beschweren, da sie den Vorgang als zu umständlich und zu zeitintensiv empfinden (vgl. Karadag (2003)).

Eine wichtige Aufgabe des Beschwerdemanagements besteht somit darin, Beschwerden zu stimulieren, d.h. die Kunden sollen dazu angeregt werden, dass sie sofort jede Art von Unzufriedenheit, beispielsweise auch unfreundliche Behandlung, unzureichende oder falsche Informationen, in eine Beschwerde umsetzen. Somit kann die Zahl der eingehenden Beschwerden von unzufriedenen Kunden erhöht werden und durch die daraus gewonnenen Informationen kann eine Problemdiagnose und eine Beseitigung der Ursachen erfolgen, um die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen. Für eine Beschwerdestimulierung ist die Bereitstellung verschiedener Kommunikationskanäle erforderlich, mit deren Hilfe der Kunde seine Unzufriedenheit problemlos äußern kann, wie beispielsweise gebührenfreie Servicetelefone, Fax, E-Mail oder auch per Internet z.B. mit Hilfe von „Elektronischen Meinungskarten“ oder in einem speziell eingerichteten Forum für Beschwerden. Diese verschiedenen Beschwerdemöglichkeiten müssen dem Kunden gegenüber aktiv aufgezeigt werden, indem sie auf Broschüren, in Kundenzeitschriften, im Rahmen des üblichen Schriftverkehrs, auf Rechnungen oder im Internet deutlich aufgeführt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Kunden sich bei Unzufriedenheit an das Unternehmen wenden. Der Anreiz des Kunden ein Feedback zu geben könnte auch dadurch erhöht werden, dass beispielsweise das Ausfüllen von Meinungskarten mit kleinen Geschenken oder einem Preisaufschreiben gekoppelt wird (vgl. Stauss/Seidel (1998), S. 75, 82 ff; Hippner/Wilde (2002), S. 29). Bei den 18 untersuchten Versicherungsunternehmen haben lediglich zwei Versicherungsunternehmen (Gothaer, Victoria) auf ihrer Internet-Homepage spezielle Kontaktformulare für Beschwerden bereitgestellt, in der Abbildung 4.12 ist das Beschwerdemanagement der Gothaer-Versicherung dargestellt⁸. Vier weitere Unternehmen (Allianz, AXA, Gerling, Wüstenrot & Württembergische) stellen zumindest Formulare für „Lob und Kritik“ zur Verfügung. Die restlichen 12 Versicherungsunternehmen bieten auf der Versicherungshomepage kein aktives Beschwerdemanagement an.

⁸ http://www.gothaer.de/de/allgemeines/interaktiv/kontakt/beschwerdemanagement/VT-Beschwerdemanagement_1.htm

The screenshot shows the Gothaer website's complaint management page. The header includes the Gothaer logo and navigation links for 'Startseite', 'Alle Produkte', 'Kontakt', 'Infomagazin', 'Ratgeber Gesundheit', 'Der Konzern', and 'Presse'. A secondary navigation bar lists 'Privatkunden', 'Geschäftskunden', 'Freiberufler', and 'Kundenservice'. The main content area is titled 'Aktives Beschwerdemanagement ist uns wichtig' and contains the following text:

Kontakt > Kontakt > Beschwerde-Management

Aktives Beschwerdemanagement ist uns wichtig

Auch bei uns läuft nicht immer alles so, wie Sie es sich wünschen. Sollten Sie im Zusammenhang mit Ihrem Versicherungsvertrag, Ihrem Versicherungsschutz oder auch unserer Beratung und Betreuung Fragen, Wünsche, Bedenken oder Beschwerden haben, so können Sie sich jederzeit vertrauensvoll an Ihren Betreuer in Ihrer Nähe, unsere Außenstellen oder die Hauptverwaltungen wenden.

Sollten Sie mit einer unserer Leistungen nicht zufrieden sein, so haben Sie hier die Möglichkeit uns dies mit dem Formular

» [Ihre Nachricht an unsere Beschwerdestelle](#)

oder per E-Mail an beschwerde@gothaer.de mitzuteilen.
(Wir empfehlen Ihnen die Nutzung des gesicherten Formulars, da die E-Mailübertragung Sicherheitslücken aufweisen kann.)

Für die Mitglieder der Gothaer Versicherungsbank VVaG steht in Beschwerdefällen zusätzlich zur Verfügung:

On the right side of the page, there is a search bar with the text 'Bitte Suchbegriff eingeben' and a search button. Below it are links for 'Erweiterte Suche', 'Seite drucken', 'Seite versenden', 'Favorit hinzufügen', and 'Newsletter abonnieren'.

Abb. 4.12: Beschwerdemanagement bei Gothaer

Reicht der Kunde eine Beschwerde ein, ist es erforderlich, diese auch unverzüglich zu bearbeiten, denn je länger der Kunde warten muss, desto ungeduldiger und unzufriedener wird er und geht dem Unternehmen eventuell endgültig verloren. Beschwert sich der Kunde telefonisch, bietet dies gute Voraussetzungen, das Problem bereits im Erstkontakt zu lösen. Wichtig ist auch hier eine gute telefonische Erreichbarkeit, damit er nicht unnötig lange in der Warteschlange hängt und schließlich verärgert auflegt (vgl. Stauss/Seidel (1998), S. 350). Erfolgt eine schriftliche Beschwerde, so sollte die Antwort auch unter Verwendung des gleichen Mediums erfolgen, es sei denn, der Beschwerdeführer hat um eine andere Kontaktaufnahme gebeten. Erfolgt die Kontaktaufnahme per E-Mail oder Kontaktformular erwartet der Kunde eine entsprechend schnellere Antwort als per Brief, in der Regel noch am selben Tag (vgl. Stauss/Seidel (1998), S. 370).

Wenn es dem Unternehmen nicht sofort möglich ist, das Beschwerdeproblem zu lösen, dann ist es erforderlich, dass der Kunde eine Bestätigung über den Eingang seiner Beschwerde erhält. Dies kann sowohl schriftlich als auch telefonisch erfolgen. Das telefonische Gespräch hat hierbei den Vorteil, dass der Mitarbeiter das Kundenproblem während des Gesprächs noch einmal genauer erfassen kann. Ein Zwischenbescheid ist bei längerer Bearbeitungsdauer erforderlich, der über den Stand der Bearbeitung informiert. Auch hier ist der telefonische Kontakt vorzuziehen, da der Kunde individueller informiert werden kann und er den Eindruck erhält, dass sich das Unternehmen intensiv mit seinem Problem auseinandersetzt und ihn als Kunde schätzt.

Wurde die Bearbeitung der Beschwerde abgeschlossen, dann ist ein schriftlicher Endbescheid sinnvoll, der über das Ergebnis informiert.

Sämtliche im Zusammenhang mit dem Beschwerdefall ergriffenen Aktivitäten müssen dabei lückenlos in der Beschwerdedatenbank erfasst werden. Jeder Mitarbeiter, der mit dem Kunden in Kontakt kommen kann, muss auf diese Datenbank zugreifen können, damit alle in der Lage sind, dem Kunden Auskunft über den Bearbeitungsstatus seiner Beschwerde und der eingeleiteten Aktivitäten zu geben. Dadurch wird beispielsweise vermieden, dass der Kunde erst an einen anderen Mitarbeiter weitergeleitet wird oder unterschiedliche Auskünfte über den Stand der Bearbeitung erhält. Auch die Beschwerdezufriedenheit muss abschließend ermittelt werden, da nur im Falle der Zufriedenheit die Voraussetzungen für eine anhaltende Kundentreue gegeben sind. Auch hierfür eignet sich sehr gut der telefonische Kontakt, in dem auf evtl. Fragen des Kunden noch einmal genauer eingegangen werden kann. (vgl. Stauss/Seidel (1998), S. 186 ff.; Pepels (2002), S. 126 f.).

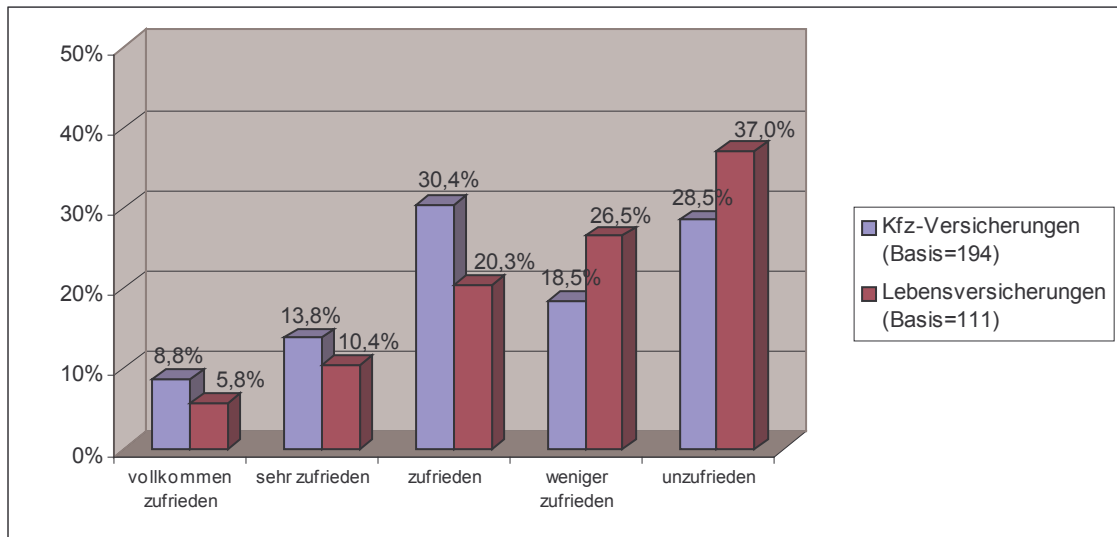
Beschwerdemanagement-Softwaresysteme (BMS) sind eine wichtige Voraussetzung, um ein effizientes Beschwerdemanagement zu ermöglichen. Mit Hilfe der BMS können Beschwerdeinformationen vollständig, strukturiert und schnell erfasst und verarbeitet werden. Hierbei sind für die einzelnen Schritte im Beschwerdeprozess entsprechende BMS-Funktionalitäten erforderlich. So muss für die Beschwerdestimulierung eine technische Unterstützung von Kommunikationsschnittstellen und –kanäle sichergestellt sein. Für die Beschwerdeannahme muss der Sachbearbeiter u.a. Zugriff auf alle relevanten Informationen, wie Kundendaten und Kundenhistorie, erhalten. Weiterhin sollte für die Beschwerdebearbeitung eine Eskalationsfunktion enthalten sein, die den zeitlichen Rahmen überwacht und zu vorher definierten Zeitpunkten den jeweils verantwortlichen Bearbeiter informiert, um eine zeitgerechte Bearbeitung zu gewährleisten. Die Tab. 4.2 zeigt eine genaue Übersicht über die erforderlichen BMS-Funktionalitäten zur Erreichung der Ziele im Beschwerdemanagement. Mit Hilfe von BMS können abschließend die gewonnenen Beschwerdeinformationen ausgewertet und weiterverwendet werden, wodurch eine ständige Optimierung des Beschwerdemanagements und des Leistungserstellungsprozesses erreicht werden kann (vgl. Franke/Rombach (2004), S. 1, S. 6 ff.).

Tab. 4.2: Kernfunktionalitäten von BMS

Schritt im direkten Beschwerdeprozess	Ziel	Erforderliche BMS-Funktionalität
Beschwerdestimulierung	<ul style="list-style-type: none"> → Animation des Kunden zur Beschwerdeäußerung → Unterstützung der Kundenkommunikation (Telefon, Internet, Fax, Post, etc.) → Sicherstellung der Verfügbarkeit von Beschwerdekännen zur Vermeidung weiterer Kundenunzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> → Technische Unterstützung von Kommunikationsschnittstellen und -kanälen (Scanner, CTI, Webserveranbindung, Faxserviceanbindung etc.) → Steuerungsmechanismen zur Lastverteilung (z.B. Lastverteilung bei CTI)
Beschwerdeannahme	<ul style="list-style-type: none"> → Sicherstellung der Verfügbarkeit relevanter Informationen → Unterstützung der Erfassung relevanter Beschwerde- vorgangsinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> → Speicherung/Schnittstellen für den Zugriff auf <ul style="list-style-type: none"> - allgemeine Kundendaten - Kundenhistorie & Kundenwert - Transaktions-/Produkt Daten - Verhaltens-/Bearbeitungshinweise - Aktuelle Besonderheiten (z.B. Nichtverfügbarkeit eines bestimmten Services) - etc. → Erfassung und Speicherung von <ul style="list-style-type: none"> - weiteren Kundendaten - weiteren relevanten Parteien - generellen Beschwerdedaten (z.B. Artikulationsdatum, Kundenerwartungen etc.) - Beschwerdegrund und Problem in Kategorien - Bezugsobjekt der Beschwerde (z.B. Produkt) - Internen Bearbeitungsinformationen (z.B. Zuständigkeiten, erste Zusagen etc.)
Beschwerdebearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> → Sicherstellung eines effizienten und effektiven Bearbeitungsprozesses → zeitgerechte Bearbeitung → angemessene Kundeneinbindung (z.B. Zwischenbescheid) → klare Zuweisung und Verfolgung von Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> → Workflowmanagement → Eskalationsmanagement inkl. Freigabestrategien, Zeit- und Terminvorgaben, Vertretungsregeln etc. → Unterstützung von Bearbeitungsstandards → Unterstützung von interner und externer Kommunikation (z.B. Kundenbescheid, interne Stellungnahmen) → Dokumentation der Bearbeitungsergebnisse
Beschwerde-reaktion	<ul style="list-style-type: none"> → Festlegung einer angemessenen Wiedergutmachung → Information des Kunden → Initiierung von Folgeprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> → Auswahl/Dokumentation der Wiedergutmachung → Kommunikation an den Kunden und interne Stellen → Schnittstellen zur Ansteuerung von Folgeprozessen (z.B. Scheckauslösung)

Quelle: Franke/Rombach (2004), S. 6 f.

Eine Umfrage der Service Barometer AG von 2001 bei Kunden von Kfz- und Lebensversicherungen zeigt, dass die Zufriedenheit mit der Schnelligkeit der Bearbeitung einer Beschwerde zu wünschen übrig lässt: hiernach waren bei den Kfz-Versicherten 47 Prozent weniger zufrieden oder unzufrieden, im Lebensversicherungsbereich waren es sogar 63,5 Prozent (vgl. Abb. 4.13).

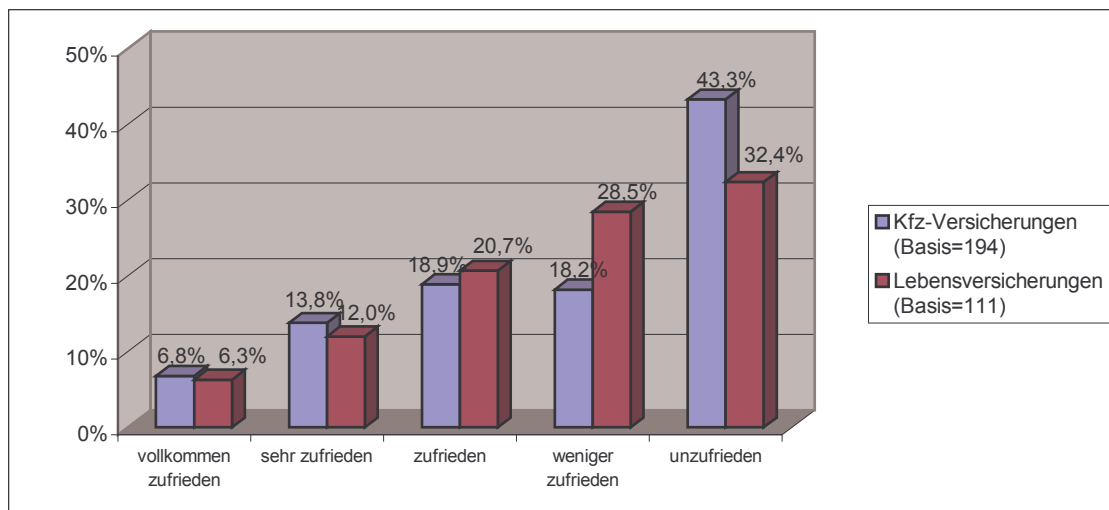


Quelle: In Anlehnung an Service Barometer (2001), S. 60.

Abb. 4.13: Zufriedenheit mit der Schnelligkeit der Beschwerdebearbeitung

Die Zufriedenheit der Kunden insgesamt auf die Reaktion der Beschwerde durch den Anbieter zeigt ein ebenso schlechtes Ergebnis für die Versicherer: 61,5 Prozent der Kfz-Versicherten waren mit der Reaktion auf ihre Beschwerde weniger zufrieden oder unzufrieden, vollkommen zufrieden oder sehr zufrieden dagegen nur 20,6 Prozent.

Im Lebensversicherungsbereich waren 60,9 Prozent weniger zufrieden oder unzufrieden, dagegen nur 18,3 Prozent vollkommen zufrieden oder sehr zufrieden (vgl. Abb. 4.14)



Quelle: In Anlehnung an Service Barometer (2001), S. 58.

Abb. 4.14: Zufriedenheit insgesamt mit der Reaktion auf die Beschwerde

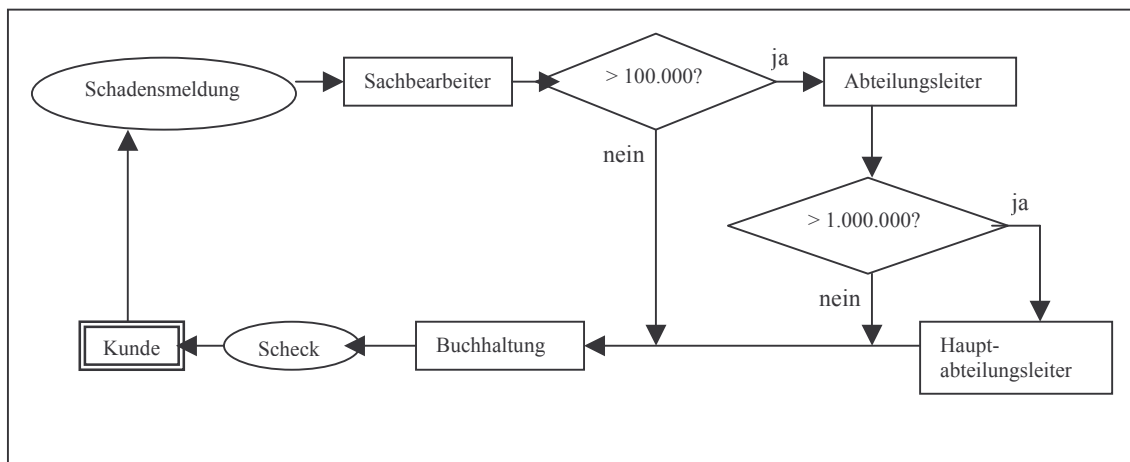
Es wird deutlich, dass die Versicherungsunternehmen hier ein deutliches Defizit aufweisen und daran arbeiten müssen.

Ein Unternehmen, das ein gutes Beschwerdemanagement hat, bleibt dem Kunden positiv in Erinnerung. Auch wenn bestimmte Erwartungen des Kunden nicht erfüllt werden können, kann durch eine individuelle Ansprache die Kundenzufriedenheit wieder herbeigeführt werden, indem auf das Kundenproblem eingegangen und gemeinsam mit dem Kunden nach einer angemessenen Lösung gesucht wird. Durch eine zuvorkommende, individuelle Behandlung werden die Kunden nicht von ihren negativen Erfahrungen weiterberichten, sondern positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben und dem Unternehmen treu bleiben (vgl. Stauss/Seidel (1998), S. 86; Thieme/Steffen (1999), S. 77).

4.5 Workflow-Management-Systeme

Damit zwischen dem Call-Center und den anderen Unternehmensbereichen wie Marketing, Vertrieb und Service eine optimale Kommunikation möglich ist, sind Workflow-Management-Systeme erforderlich. „Ein Workflow-Management-System (WMS, Vorgangs-Steuerungs-System) dient der Steuerung der Vorgangsbearbeitung bei dokumentenintensiven, arbeitsteiligen Prozessen. Es koordiniert die Sachbearbeiter, die Nutzung der Datenressourcen und regelt den Arbeitsablauf bzw. den Arbeitsfluß und die Kommunikation zwischen den Sachbearbeitern.“ (Schwarze (2000), S. 316). Mit Hilfe dieser Systeme können vor allem bei gut strukturierten und sich wiederholenden Arbeitsabläufen die Geschäftsprozesse automatisiert und kontrolliert abgearbeitet

werden. Der Call-Center Agent hat beispielsweise Zugriff auf den Terminkalender des Außendienstmitarbeiters. Ruft ein Kunde beim Call-Center an, um einen persönlichen Termin zu vereinbaren, dann müssen diese Terminvereinbarungen und die notwendigen Kundeninformationen automatisch an den jeweiligen Außendienstmitarbeiter weitergeleitet werden (vgl. Hippner/Wilde (2002), S. 31). Ein weiteres Beispiel ist die Bearbeitung einer Schadensmeldung (vgl. Abb. 4.15), bei dem das Workflow-Management-System sicherstellt, dass die notwendigen Schritte in der entsprechenden Reihenfolge und vom jeweils zuständigen Bearbeiter erfolgen.



Quelle: Schwarze (2000), S. 316.

Abb. 4.15: Beispiel eines Workflow

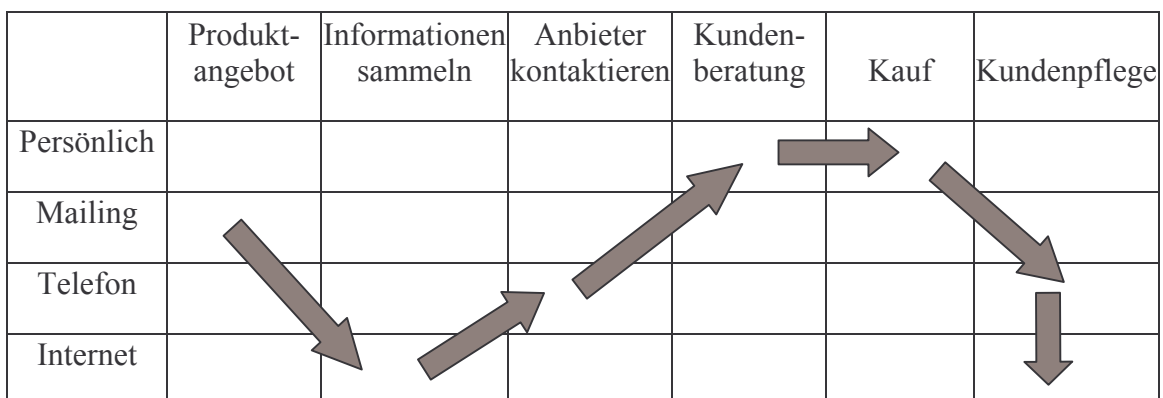
Damit es nicht zu unnötig langen Bearbeitungszeiten kommt, ist es wichtig, dass der Bearbeitungsstatus des kundenbezogenen Geschäftsprozesses durch einen virtuellen Workflow-Manager kontrolliert oder kontinuierlich vom Call-Center Agent verfolgt werden kann. Wird die vorher festgelegte Bearbeitungszeit nicht eingehalten, erfolgt eine automatische Weiterleitung der Aufgabe an eine andere Stelle oder eine Benachrichtigung an den Call-Center Agent. Durch den Einsatz von Workflow-Management-Systemen werden auf diese Weise kürzere Reaktionszeiten sowie die Einhaltung hoher Service-Qualitätskriterien gewährleistet (vgl. Hippner/ Wilde (2002), S. 31).

5 Kommunikationsmix und Kostenaspekte

5.1 Multi-Channel Strategie

Die Produkte auf dem Versicherungsmarkt werden immer homogener und können von den Kunden per Internet schnell miteinander verglichen werden. Daher versuchen die Unternehmen, sich durch zusätzliche Dienstleistungen voneinander zu differenzieren. Das Kundenverhalten wird aufgrund dieses steigenden Wettbewerbsdrucks anspruchsvoller, während die Produktloyalität sinkt. Die Anbieter, die ihren Kunden am weitesten entgegenkommen und ihnen viele Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme bieten, haben die größten Chancen in der Kundengewinnung. Nicht die Anbieter bestimmen heute, auf welchem Weg der Kundenkontakt erfolgen soll, sondern der Kunde entscheidet, auf welchem Weg er den Kontakt zum Anbieter aufnehmen möchte (vgl. Ritter (2002), S. 200 ff.).

Ein Kunde könnte beispielsweise, wie in der Abbildung 5.1 dargestellt, per Mailing ein Produktangebot erhalten. Der Kunde informiert sich im Internet genauer darüber und ruft dann im Call-Center an, um einen Termin mit einem Außendienstmitarbeiter zu vereinbaren. Dieser berät ihn in einem persönlichen Gespräch, der Kunde entscheidet sich, die Versicherung abzuschließen und unterschreibt den Vertrag. Die Kundenbetreuung wiederum geschieht per Telefon oder auch per Internet (vgl. Ritter, S. 202 f.).



Quelle: In Anlehnung an Ritter, S.203.

Abb. 5.1: Nutzung von verschiedenen Kanälen durch den Kunden

Jede der Schnittstellen, wie Mailing, Telefon, Internet oder Außendienst, haben bestimmte Leistungsfähigkeiten und sie alle weisen jeweils bestimmte Vor- und Nachteile in der Qualität bezüglich des Kundenkontaktes auf. Per Telefon sind die Kunden oft nur schwer erreichbar, den Kunden per E-Mail oder Brief zu erreichen, ist dagegen einfacher. Allerdings lassen sich die Kunden per Telefon durch den sofortigen Dialog oft eher überzeugen als per Brief oder E-Mail, denn die werden meistens ungesehen weggeworfen. Daher ist es sinnvoll, die Kanäle kombiniert einzusetzen. Die Nutzung und Steuerung dieser verschiedenen Kanäle durch das Unternehmen wird als Multi-Channel-Management bezeichnet. Es ist dabei wichtig, dass der Kunde über alle Kanäle eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen erhält (one face to the customer), aber auch das Unternehmen eine einheitliche Sicht auf den Kunden behält (one face of the customer). Das bedeutet, dass beispielsweise der Außendienstmitarbeiter über alle Anfragen des Kunden, die er über die verschiedensten Kanäle getätigt hat, informiert sein muss, um so eine schnelle und kompetente Reaktion auf seine Wünsche sicherstellen zu können (vgl. Hippner/Wilde (2004), S. 30 ff.; Wehrmeister (2001), S. 122).

Für einen Außendienstbesuch werden die durchschnittlichen Kosten auf ca. 150 Euro geschätzt. Führt nur jeder vierte Besuch zu einem Kaufabschluss, bedeutet dies Kosten in Höhe von 600 Euro. Eine starke Reduzierung der Kosten wäre erreichbar, wenn die Kontakte nur über Mailingaktionen, Internet oder über das Telefon erfolgen würden. Allerdings lässt sich gerade bei Versicherungsprodukten, die erklärungsbedürftig sind, hierdurch allein oft kein Kaufabschluss tätigen. Um die Kosten zu reduzieren und trotzdem einen effizienten Kundenkontakt zu ermöglichen, ist es sinnvoll, die Kontaktformen zu kombinieren. Das dargestellte Beispiel in Tab. 5.1 zeigt, wie die Kosten durch die Kombination der verschiedenen Kontaktkanäle reduziert werden können, ohne die Kontakthäufigkeit zu senken.

Tab. 5.1: Kostenreduktion durch Kontaktmix (Kosten in Euro)

Anzahl Kontakte	Kanal	Kosten	Gesamt
7	Besuch	150	1050
7	Mailing	5	35
7	Call Center	20	140
7	4 Mailings	5	20
	2 Calls	20	40
	1 Besuch	150	150

Quelle: Holland (2004), S. 17.

Hiernach würden bei sieben Kontakten, die ausschließlich über den Außendienstmitarbeiter getätigt werden, Gesamtkosten in Höhe von 1.050 Euro entstehen. Bei einer reinen Mailingaktion, die Kosten von jeweils 5 Euro pro Mailing verursachen, würden dagegen nur Gesamtkosten von 35 Euro anfallen und per Telefonmarketing, das hier mit 20 Euro pro Anruf kalkuliert wird, entstehen Gesamtkosten von 140 Euro. Allerdings weisen Mailings und auch das Telefonmarketing nicht die gleiche Erfolgsquote auf, wie der Außendienstbesuch. Durch einen optimalen Mix der unterschiedlichen Kanäle mit vier Mailings, zwei Calls und einen Besuch durch den Außendienstmitarbeiter können die Gesamtkosten auf 210 Euro reduziert werden und dabei eine optimale Betreuung gewährleisten.

Aus Kostengründen ist es auch sinnvoll, nicht alle Kunden gleich zu behandeln, sondern sie je nach Kundenwert in verschiedene Kategorien zu segmentieren, die unterschiedlich betreut werden. Ein Kunde mit hohem unternehmerischen Wert wird demnach besser betreut als ein Kunde mit niedrigeren Wert. Ein häufig verwendetes und einfaches Verfahren zur Bestimmung des Kundenwertes ist die ABC-Analyse. Hierbei wird davon ausgegangen, dass auf einen recht kleinen Anteil der Kunden ein relativ hoher Anteil des Gesamtumsatzes fällt. Dabei wird der prozentuale Anteil der einzelnen Kunden am Gesamtumsatz ermittelt und entsprechend eine absteigende Rangliste erstellt. A-Kunden sind hiernach die umsatzstärksten Kunden, B-Kunden sind noch gute Kunden mit einem mittleren Umsatz, während ein C-Kunde ein weniger wichtiger Kunde mit geringem Umsatz ist. Die ABC-Analyse bezieht sich somit ausschließlich auf Vergangenheitsdaten und berücksichtigt wichtige Faktoren nicht, wie beispielsweise das zukünftige Kundenverhalten oder auch mögliche Potenziale (vgl. Krumb (2002), S. 66; Holland (2004), S. 108).

Ein besseres Verfahren, für die Bestimmung des Kundenwertes, ist der Customer Lifetime Value (CLV). Hierbei wird davon ausgegangen, dass der Kunde bei dem Unternehmen im Laufe seines Lebens eine Vielzahl von Käufen tätigt. Der Wert des Kunden wird daher als lebenslange Kundenbeziehung mit dem Unternehmen betrachtet mit seinem insgesamt möglichen Umsatz. In diesen Wert fließen die bereits getätigten Umsätze wie auch die potenziellen, zukünftigen Umsätze mit ein. Der CLV setzt sich aus dem aktuellen und dem strategischen Wert zusammen. Der aktuelle Wert ergibt sich aus dem Barwert aller zukünftigen jährlichen Einnahmen und Ausgaben durch den Kunden. Hat ein Kunde beispielsweise drei Versicherungen bei einem Unternehmen, wird hierfür der aktuelle Wert bestimmt. Dabei wird zunächst der jährliche Gewinn je Vertrag errechnet, dieser ergibt sich aus der Prämie abzüglich der Kosten, die dem Kunden zugerechnet werden. Des Weiteren werden die voraussichtlichen Restlaufzeiten der Verträge abgeleitet, dies kann beispielsweise aufgrund historischer Kundendaten des

entsprechenden Kundentyps erfolgen. Der daraus errechnete Gewinn pro Vertrag wird mit einem unternehmensüblichen Zinssatz abdiskontiert und die drei Vertragsbarwerte werden dann zum aktuellen Wert des Kunden zusammen addiert. Der strategische Wert setzt sich aus dem Referenzwert und dem Cross-Selling-Wert zusammen. Der Referenzwert lässt sich mit Hilfe von Kundenbefragungen und den darin geäußerten Empfehlungsverhalten ermitteln. Der Cross-Selling-Wert wird durch die bereits gewonnen Daten über den Kunden, die in einer Datenbank gespeichert sind und durch das Aufstellen von Wahrscheinlichkeiten, durch den Einsatz von Data-Mining Verfahren, bestimmt. Z.B.: „Wie wahrscheinlich ist es, dass jemand, der eine Lebensversicherung hat, auch eine Rechtschutzversicherung abschließt?“. Der CLV ergibt sich schließlich durch die Addition des aktuellen und des strategischen Wertes (vgl. Bittner/Scholzen (2001); Holland (2004), S. 111). Je nach Kundenwert können hier unterschiedliche Betreuungsstrategien erfolgen und somit Kosten eingespart werden, ohne dass bei Kunden mit niedrigeren Wert die Betreuung vernachlässigt oder ganz eingestellt wird. Wie in der Tabelle 5.2 dargestellt, könnten die Top-Kunden jährlich durch vier Besuche vom Außendienst, fünf Telefonate und sieben Mailings insgesamt 16mal kontaktiert werden, wodurch Gesamtkosten von 735 Euro entstünden. Die Kunden mit mittleren Wert könnten durch einen Besuch, zwei Calls und sieben Mailings insgesamt zehnmal kontaktiert werden, die Gesamtkosten lägen bei 225 Euro. Bei den Kunden, mit niedrigerem Wert würde auf den Außendienstbesuch völlig verzichtet werden, aber dafür könnten sie per Calls und Mailings insgesamt sechsmal kontaktiert werden, so dass lediglich Gesamtkosten in Höhe von 75 Euro anfielen.

Tab. 5.2: Kostenreduzierung durch Segmentierung

Kundenwert	Anzahl Kontakte	Kanal	Kosten	Gesamt
hoch	16	4 Besuche	600	735
		5 Calls	100	
		7 Mailings	35	
mittel	10	1 Besuch	150	225
		2 Calls	40	
		7 Mailings	35	
niedrig	6	3 Calls	60	75
		3 Mailings	15	

Quelle: In Anlehnung an Holland (2004), S. 18.

Wichtig bei allen Kontakten ist, dass die Zielpersonen nur die Informationen erhalten, die für sie auch von Interesse sein könnten. Auf keinen Fall sollten wahllos Mailings verschickt oder Anrufe getätigt werden.

5.2 Permission Marketing

Bei dem Einsatz der verschiedenen Kommunikationskanäle ist darauf zu achten, dass hier teilweise eine Genehmigung des Empfängers rechtlich vorgeschrieben ist. Dies trifft beispielsweise beim aktiven Telefonmarketing oder bei E-Mails bzw. Newslettern zu. Das Unternehmen sollte aber auch bei den Kommunikationsinstrumenten, bei denen keine Erlaubnis erforderlich ist, z.B. bei dem Versand von Mailings oder Kundenzeitschriften, das Einverständnis des Kunden einholen, damit er mit einer unerwünschten Zusendung nicht verärgert wird und das Medium somit seinen Zweck verfehlt. So kann bereits eine unerwünschte E-Mail kontraproduktiv wirken. Außerdem können dadurch, dass nur erwünschte Informationen versendet werden, auch Streuverluste reduziert und die Erfolgsquoten gesteigert werden.

Beim klassischen Massenmarketing werden dem Empfänger die Werbebotschaften einfach unaufgefordert zugesendet (Push-Marketing). Entsprechend gering ist daher auch die Response-Rate. Beim Permission Marketing erfolgt dagegen eine Pull-Kommunikation, der Kunde fordert die Kommunikation selbst an, wobei er auch die Möglichkeit hat, die Genehmigung jederzeit zurückzuziehen (vgl. Holland (2004), S. 236 f.; Reichardt (2002), S. 215). Hat der Kunde dem Unternehmen die Erlaubnis erteilt, erhält dieser nur noch gewünschte Informationen und Werbebotschaften. Dieser wird entsprechend mehr Aufmerksamkeit geschenkt als ungewollte, anonyme Massenwerbung (vgl. Godin (2001), S. 52).

Nach Godin beinhaltet Permission Marketing drei wichtige Voraussetzungen, die zum Erfolg führen (vgl. Godin (2001), S. 53):

1. Erwartung: Der Empfänger erwartet die Werbebotschaften. Er bekommt keine unerwünschten, massenhaften Werbebotschaften.
2. Personalisierung: Die Botschaften sind individuell auf den Empfänger ausgerichtet, im Gegensatz zum Massenmarketing, bei dem standardisierte Werbung versendet wird.
3. Relevanz: Der Kunde erhält nur Informationen, die ihn auch interessieren. Er erhält keine Werbung und Informationen zu Produkten, die für ihn überhaupt nicht in Frage kommen.

Individuelle Informationen, die von dem Kunden erwünscht, erwartet und relevant sind, werden nicht als störende Werbung wahrgenommen, sondern als Serviceleistung des Unternehmens (vgl. Godin (2001), S. 12).

Damit der Kunde dem Unternehmen die gewünschte Erlaubnis erteilt, muss ein Anreiz für ihn geschaffen werden. Dies kann dadurch geschehen, dass dem Kunden ein Zusatznutzen geboten wird. Das könnten für den Kunden wertvolle Informationen oder Tipps sein aber auch kleine Geschenke oder ein Preisaufschreiben (vgl. Godin (2001), S. 56).

Das Permission Marketing ist eine Vorstufe zum Dialogmarketing, bei dem eine langfristige Kundenkommunikation angestrebt wird. Es setzt bereits beim ersten Kundenkontakt an, indem von dem Empfänger eine Erlaubnis zur Kommunikation eingeholt wird, um dadurch mit ihm einen beständigen Dialog aufzubauen. Mit Hilfe des Permission- und des Dialogmarketings kann sich so eine dauerhafte Beziehung zum Kunden entwickeln, die durch einen langfristigen und kontinuierlichen Dialog zustande kommt. Nach Godin ist es das Ziel, den potenziellen Kunden „solange zu informieren, unterhalten und ermutigen, bis er zum Freund wird. Und sobald er zum Freund geworden ist, sollte genügend gezieltes Marketing in Aktion treten, um einen Kunden aus ihm zu machen.“ (Godin (2001), S. 77).

5.3 Einsatz einer Dialogmarketing-Agentur

Der Einsatz einer individuellen Dialogkommunikation mit dem Kunden ist mit einem höheren Aufwand und höheren Kosten verbunden als eine standardisierte Kommunikation. Wie in den vorherigen Kapiteln bereits erläutert, lohnt sich allerdings dieser Aufwand, da hierdurch eine starke Kundenzufriedenheit und Vertrauen aufgebaut werden kann, was letztendlich zu einer dauerhaften Kundenbeziehung und somit zu einem steigenden Kundenwert (CLV) führt. Eine standardisierte Kommunikation wäre zwar mit geringerem Aufwand verbunden, doch würde dadurch die Beziehungsstärke abnehmen und der Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzunternehmen verloren gehen (vgl. Lischka, S. 18f.).

Aus wirtschaftlichen Gründen kann es für ein Versicherungsunternehmen sinnvoll sein, anstelle eines eigenen Customer-Interactions-Centers eine Dialogmarketing-Agentur für die Kundenbetreuung einzusetzen. Diese bietet eine Reihe von Vorteilen (vgl. Thieme/Steffen (1999), S. 220):

- Bei einer Dialogmarketing-Agentur sind bereits umfangreiche Personalressourcen vorhanden, so dass beispielsweise Schwankungen im Anrufaufkommen problemlos bewältigt werden können und ein 24-Stunden-Service für alle Kanäle ohne weiteres umgesetzt werden kann. Dem Kunden wird somit eine gute Erreichbarkeit und eine schnelle Bearbeitung seines Anliegens geboten.

- Es stehen qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung, die speziell auf den kundenorientierten Dialog trainiert worden sind. Das Versicherungsunternehmen muss sich daher nicht mit der Suche von geeigneten Mitarbeitern und mit deren Ausbildung befassen.
- Da sich der externe Dienstleister auf die Kommunikation mit Kunden spezialisiert hat, liegen hier bereits langjährige Erfahrungen und umfangreiches Know-how vor, das ein Versicherungsunternehmen erst selbst aufbauen müsste.
- Die erforderlichen Räumlichkeiten für ein Customer-Interaction-Center sind bereits vorhanden.
- Dialogmarketing-Agenturen sind mit modernster Telefon- und Computertechnologie ausgestattet. Hierbei stehen alle Kommunikationskanäle wie z.B. Telefon, Fax, E-Mail, SMS und Internet zur Verfügung. Teure Anschaffungskosten für die notwendige Hard- und Software bleibt dem Versicherungsunternehmen somit erspart.

Allerdings kann der Einsatz eines externen Dienstleisters auch Nachteile haben (vgl. Müller-Hagedorn/Büchel (o. Jg.), S. 332) :

- Externe Dienstleister verfügen oftmals über weniger Fachkompetenz, so dass sehr spezielle Fragen unter Umständen nicht detailliert und sofort beantwortet werden können. Die Anfragen der Kunden müssen in diesen Fällen zum Unternehmen weitergeleitet werden.
- Die Kundenkontakte und das interne Know-How werden aus der Hand gegeben.
- Das Unternehmen ist von einem externen Dienstleister abhängig.
- Die Mitarbeiter eines externen Dienstleisters können sich mit dem Unternehmen und deren Produkte oftmals nicht so sehr identifizieren wie es bei internen Mitarbeitern der Fall ist. Dies könnte zu Lasten der Servicequalität gehen.

Wichtig bei der Wahl eines externen Dienstleisters ist auch, dass eine regelmäßige Koordination zwischen den Marketingeinheiten des Unternehmens und dem externen Dialogcenter erfolgt, damit sich beispielsweise das Dialogcenter mit dem Außendienstmitarbeiter optimal bei Terminvereinbarungen abstimmen kann (vgl. Löffler/Scherfke (2000), S. 286).

6 Praxisbeispiel: Betreuung von Versicherungsunternehmen per E-Mail

6.1 Ziel der Untersuchung

Die E-Mail-Kommunikation ist heute, wie bereits in Abschnitt 4.2.3 erläutert, ein gängiges Kommunikationsinstrument zwischen Unternehmen und Kunden. Durch die Ausstattung der privaten Haushalte mit PC's und Internet gewinnt der Kommunikationskanal „E-Mail“ stetig an Bedeutung und ist häufig das wichtigste Kommunikationsinstrument für den Erstkontakt. Einen ersten positiven Eindruck über die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens liefert die schnelle Reaktionszeit und die qualitativ gute, individuelle Beantwortung auf Kundenanfragen. Insbesondere bei E-Mail Anfragen wird dabei mittlerweile eine schnelle Beantwortung von immer mehr Kunden vorausgesetzt.

Ziel dieser Untersuchung ist es, durch mehrere E-Mail Anfragesimulationen zu ermitteln, wie schnell Kundenanfragen von einer ausgewählten Anzahl von Versicherungsunternehmen beantwortet und inwieweit hierbei individuell auf die Anfragen und Bedürfnisse eingegangen wird.

6.2 Vorgehensweise

Für den Test wurden 18 große Versicherungsunternehmen ausgewählt (vgl. Anhang A, Tab. A.1), darunter zwei Direktversicherer⁹, die auf dem deutschen Versicherungsmarkt aktiv sind und weitestgehend die gleiche Produktpalette an Versicherungen anbieten. Die Testdurchführung erfolgte anhand von drei verschiedenen und realistischen Testszenarien. Jedes Unternehmen wurde mit allen Testszenarien zum gleichen Zeitpunkt konfrontiert, wobei ausschließlich der Kommunikationskanal „E-Mail“ verwendet wurde (vgl. Anhang B):

Szenario 1: zwei E-Mail Anfragen, die am Wochenende erfolgten.

Szenario 2: fünf E-Mail Anfragen, die innerhalb der Woche erfolgten.

Szenario 3: eine E-Mail Anfrage (an einem Montag), in der Informationsmaterial per Post angefordert und in der eine einfache Zusatzfrage gestellt wurde.

⁹ Direktversicherer bieten ihre Produkte und Dienstleistungen ohne Außendienst oder Makler auf direktem Wege über Telefon, Fax oder Internet an. Auch Vertragsabschlüsse und Schadenregulierungen finden auf diesem Wege statt.

Bei den Szenarien 1 und 2 handelte es sich um fiktive Fragesteller mit unterschiedlichen E-Mail Adressen. Beim Szenario 3 wurde die eigene E-Mail Adresse und Anschrift der Autorin angegeben. Der Testzeitraum verlief vom 11.02.2005 bis zum 08.03.2005, wobei die letzte E-Mail Anfrage am 16.02.2005 erfolgte. Antworten, die nach dem 08.03.2005 eintrafen, konnten nicht mehr berücksichtigt werden und wurden als „nicht beantwortet“ gewertet.

6.3 Ergebnisauswertung

Zunächst wurde die durchschnittliche Antwortzeit für die beiden Szenarien 1 und 2 betrachtet. Jedes der 18 Versicherungsunternehmen erhielt somit sieben verschiedene E-Mail Anfragen, abgesehen von der Gothaer-Versicherung, der aufgrund eines Serverproblems ihrerseits nur sechs E-Mail Anfragen zugesendet werden konnte. Insgesamt hätten somit 125 Antworten erfolgen müssen. 41 Prozent der Antworten trafen innerhalb von 24 Stunden ein, wobei 23 Prozent hiervon Standardantworten waren, d.h. es wurden reine Textbausteine verwendet. 11 Prozent der Antworten trafen innerhalb von 48 Stunden ein, hierbei handelte es sich bei 5 Prozent um Standardantworten. 17 Prozent der Anfragen wurden innerhalb von 72 Stunden oder später beantwortet, davon waren 5 Prozent Standardantworten. Immerhin 32 Prozent der Anfragen wurden gar nicht beantwortet (vgl. Abb. 6.1).

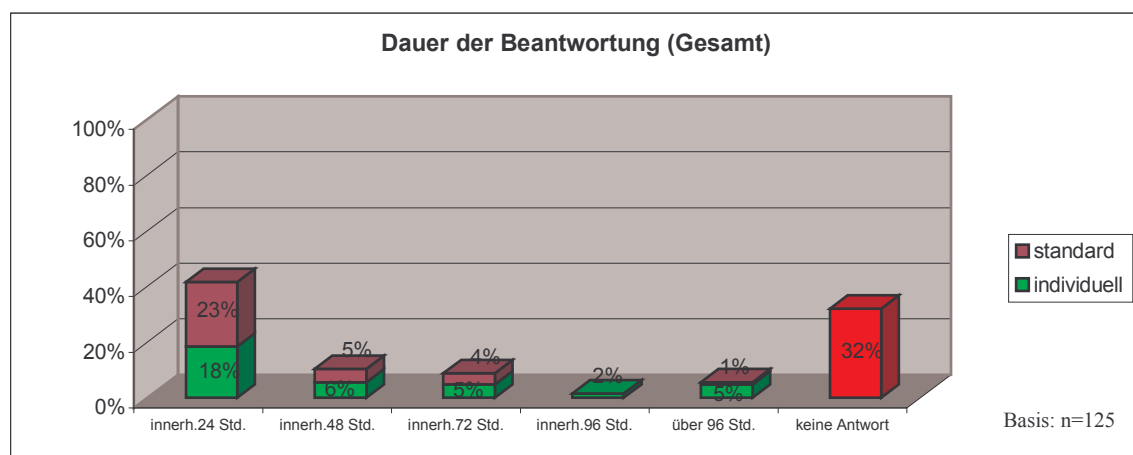


Abb. 6.1: Dauer der gesamten Beantwortung¹⁰

Von den Anfragen, die am Wochenende versendet wurden (jeweils zwei verschiedene Anfragen an alle Unternehmen), trafen 14 Prozent der Antworten innerhalb von 24

¹⁰ Geringe Abweichungen ergeben sich aufgrund von Rundungsfehlern.

Stunden ein, davon waren 8 Prozent Standardantworten. Weitere 14 Prozent trafen innerhalb von 48 Stunden ein, wobei es sich komplett um Standardantworten handelte, und 51 Prozent wurden innerhalb von 72 Stunden oder später beantwortet. Hiervon waren zumindest 34 Prozent individuelle Antworten. 22 Prozent wurden gar nicht beantwortet (vgl. Abb. 6.2).

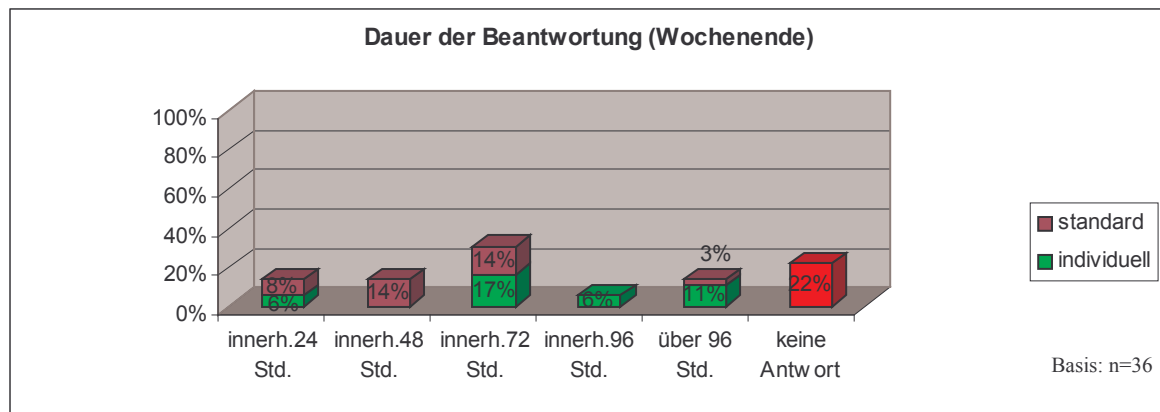


Abb. 6.2: Dauer der Beantwortung am Wochenende¹¹

Innerhalb der Woche wurden fünf verschiedene E-Mail Anfragen an alle Versicherungsunternehmen versendet (bzw. vier Anfragen an die Gothaer-Versicherung aufgrund eines Serverproblems). Positiv fiel herbei auf, dass 53 Prozent der Antworten bereits innerhalb von 24 Stunden eintrafen, allerdings waren 29 Prozent hiervon Standardantworten. 9 Prozent der Antworten erfolgten innerhalb von 48 Stunden, 8 Prozent davon waren individuelle Antworten. 2 Prozent der Antworten trafen erst nach 96 Stunden ein, dafür handelte es sich zumindest um individuelle Antworten. 36 Prozent der Anfragen wurden gar nicht beantwortet (vgl. Abb. 6.3).

¹¹ Geringe Abweichungen ergeben sich aufgrund von Rundungsfehlern.

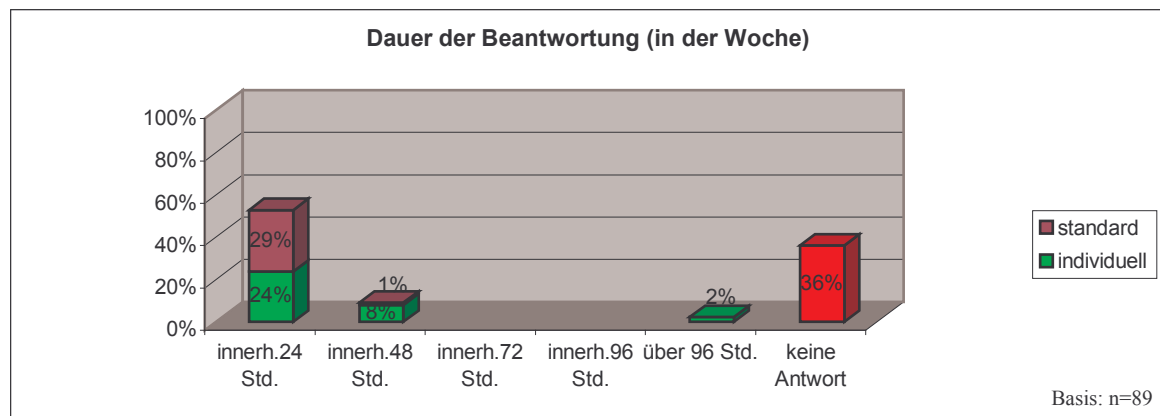


Abb. 6.3: Dauer der Beantwortung in der Woche

Die Antworten aus den Szenarien 1 und 2, in denen individuell auf den Kunden eingegangen worden ist (insgesamt nur 44 individuelle Antworten von 125 möglichen Antworten), wurden des Weiteren nach ihrer Qualität beurteilt, wobei eine Unterteilung nach gut, befriedigend und mangelhaft erfolgte. Die Beurteilung der Qualität wurde nach den Kriterien entschieden, wie präzise und verständlich die Antwort war, ob auf die Frage eingegangen wurde, wie viele Rechtschreibfehler enthalten waren und wie lesefreundlich der Verfasser die Antwort formuliert hat.

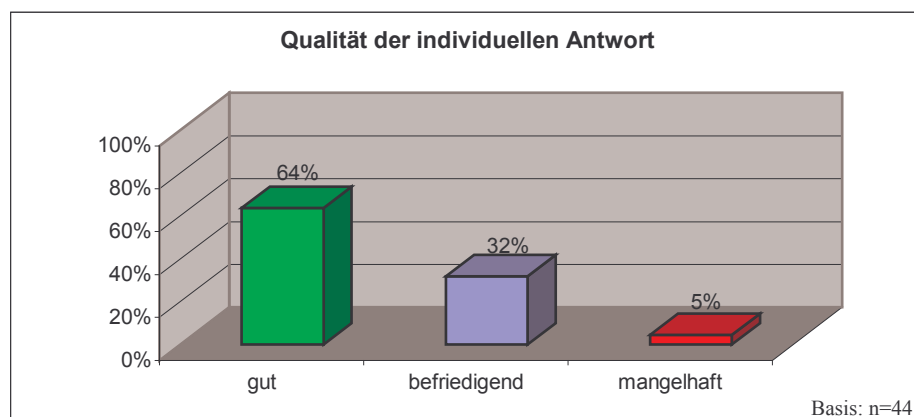


Abb. 6.4: Qualität der individuellen Antworten¹²

In der Abb. 6.4 wird ersichtlich, dass nur 64 Prozent der individuellen Antworten mit „gut“ beurteilt wurden. Hierunter fielen auch Antworten, die teilweise ein bis zwei Rechtschreibfehler enthielten, dafür aber in den anderen Punkten gut abschnitten. 32 Prozent der individuellen Antworten wurden dagegen nur mit „befriedigend“ beurteilt. Hier waren die Fragen entweder nur zum Teil beantwortet, zu viele Rechtschreibfehler enthalten, oder der Verfasser drückte sich unverständlich aus. Fünf Prozent wurden als

¹² Geringe Abweichungen ergeben sich aufgrund von Rundungsfehlern.

„mangelhaft“ beurteilt, da beispielsweise die gesamte Antwort in die Betreffzeile der E-Mail geschrieben wurde und zahlreiche Rechtschreibfehler sowie schlechte Formulierungen den negativen Eindruck noch verstärkten.

Des Weiteren wurden die 85 erfolgten Antworten (die standardisierten und die individuellen Antworten) auf ihre Form hin untersucht (vgl. Abb. 6.5). Bei 61 Prozent der Antworten erfolgte eine persönliche Ansprache, die zudem korrekt war. Immerhin bei 49 Prozent der Antworten wurden weitere persönliche Angaben wie z.B. genaue Anschrift, Geburtsdatum und Beruf erfragt, da ansonsten die Anfragen angeblich nicht bearbeitet werden könnten. Diese Angaben wären zur Beantwortung der Fragen allerdings nicht wirklich notwendig gewesen. Bei 19 Prozent der Antworten wurde auf einen Ansprechpartner vor Ort verwiesen bzw. nach dem Wohnort gefragt, um die Anfrage an den zuständigen Bezirk weiterzuleiten. Bei 78 Prozent wurden weitere Kontaktmöglichkeiten in der E-Mail-Antwort angegeben wie beispielsweise Telefonnummer und Internetadresse. Lediglich bei 46 Prozent der Antworten erfolgte eine personalisierte Unterschrift.

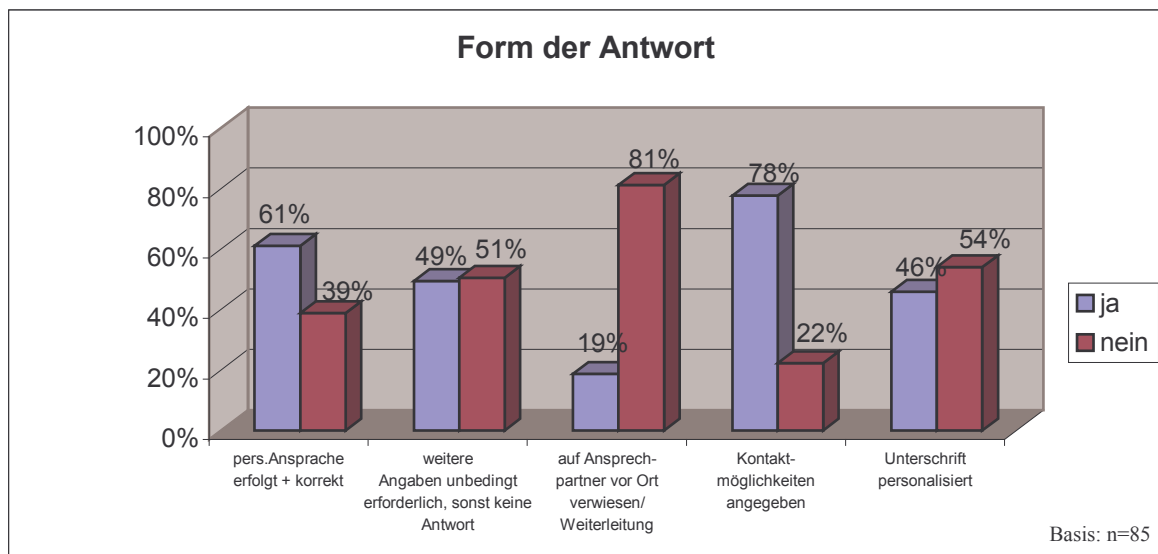


Abb. 6.5: Form der Antwort

Die DEVK gehörte zu den wenigen vorbildlichen Versicherern. Von den sieben Anfragen wurden zumindest sechs beantwortet, und die Antworten waren alle individuell und ausführlich gestaltet. Beispielsweise wurde die Anfrage (vgl. Anlage B, Abb. B.1), ob eine Kfz-Versicherung für 6 Monate abgeschlossen werden kann und wie

viel Prozent des Jahresbeitrages dafür aufzubringen sind, von der DEVK sehr gut beantwortet (vgl. Abb. 6.6).

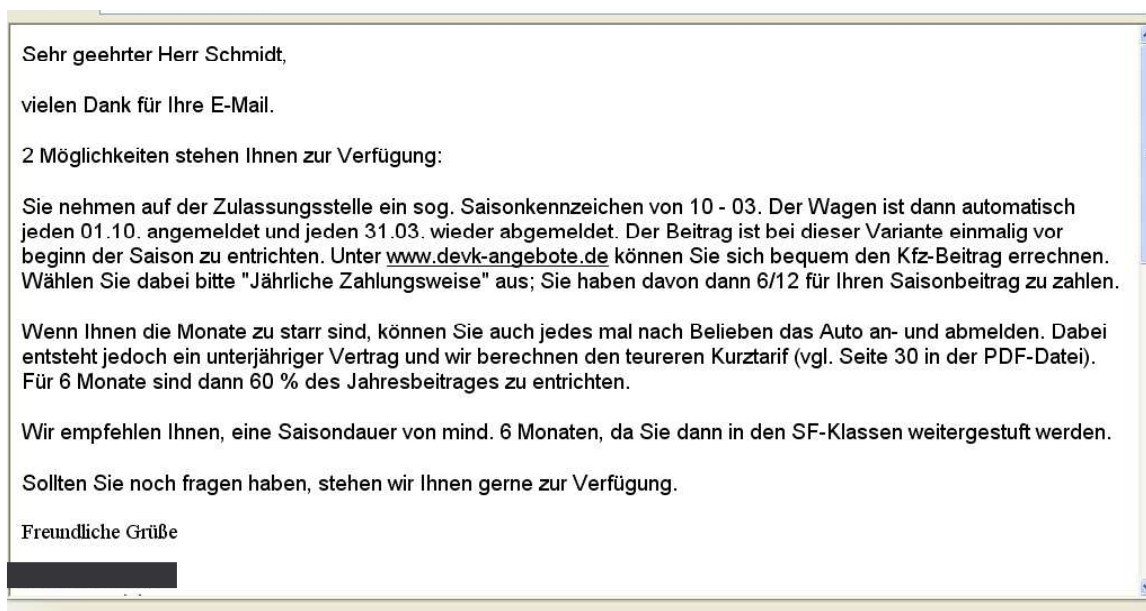


Abb. 6.6: Antwort der DEVK

Es erfolgte eine persönliche Ansprache und der Text war optisch übersichtlich gegliedert. Inhaltlich wurden zwei verschiedene Möglichkeiten der angefragten Versicherung aufgeführt, wobei auch eine Empfehlung zur besseren Variante gegeben wurde. Ein weiterführender Link zur Versicherungswebsite war integriert, so dass der Interessent die Möglichkeit hatte, den exakten Kfz-Beitrag zu errechnen. Des Weiteren wurde eine PDF-Datei als Anlage beigefügt, mit „Verbraucherinformationen zur Kraftfahrtversicherung“. Abschließend erfolgte eine personalisierte Unterschrift und weitere Kontaktmöglichkeiten wurden angegeben: Adresse, Telefon, Fax, E-Mail und Internetadresse.

Die Antwort der Europa-Versicherung war dagegen enttäuschend (vgl. Abb. 6.7). Es erfolgte keine persönliche Ansprache und die Fragen wurden nicht beantwortet. Stattdessen sollten Angaben über die Fahrzeugdaten für das „neue Fahrzeug“ und die SF-Klasse für das „abgemeldete Fahrzeug“ gemacht werden. In der E-Mail Anfrage war jedoch keine Rede von einer Abmeldung bzw. Neuanmeldung.

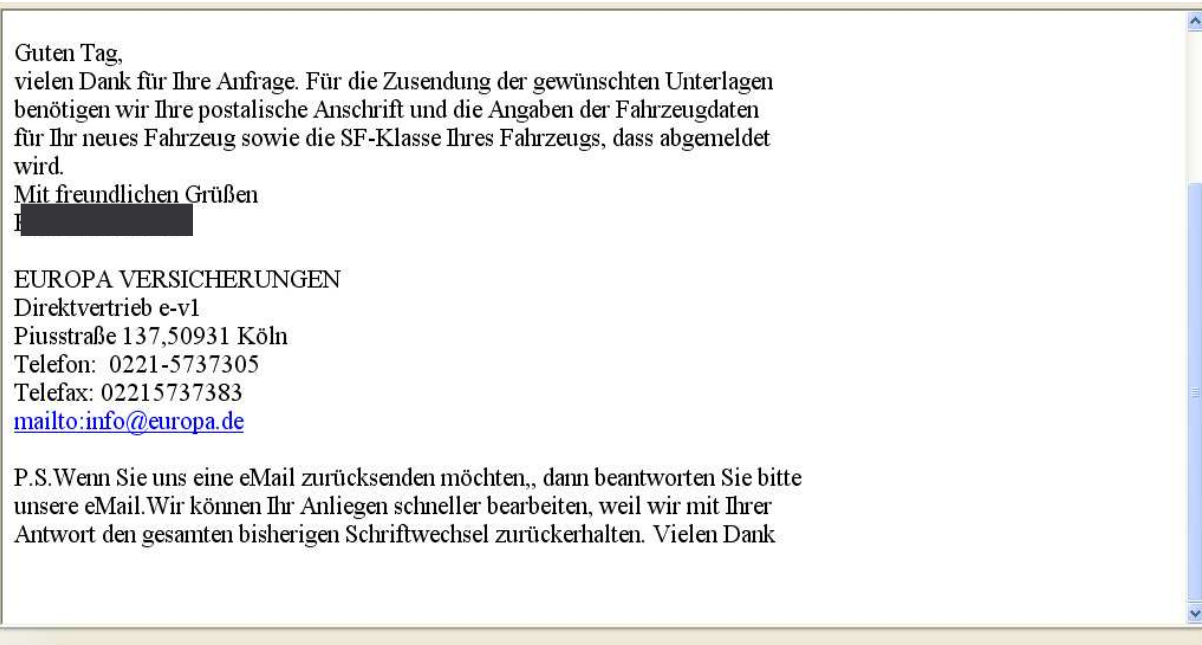


Abb. 6.7: Antwort der Europa-Versicherung

Im Szenario 3 erfolgte per E-Mail an alle Versicherungsunternehmen die Bestellung von Informationsmaterial zur privaten Altersvorsorge, die per Post zugesendet werden sollte. Zudem wurde noch eine einfache Zusatzfrage gestellt, ob Rentenfonds mit einem Risiko behaftet sind und ob die jeweiligen Fonds selber ausgewählt werden können. Nach zwei Tagen kam von vier Versicherern (Gerling, HDI, Concordia, LVM) das angeforderte Informationsmaterial.¹³ Das Informationsmaterial war bei diesen Anbietern gut aufbereitet und sehr ausführlich.

Die Europa Versicherung schickte nach fünf Tagen Material, allerdings handelte es sich hierbei lediglich um eine Beispielrechnung einer möglichen Rentenversicherung ohne weitere Informationen. Aus diesen Unterlagen ging nicht hervor, um welche Rentenversicherung es sich dabei überhaupt handelte. Von der Württembergischen Versicherung wurde nach zehn Tagen unvollständiges Informationsmaterial verschickt, mit dem Hinweis, dass weitere Unterlagen folgen sollten. Diese Unterlagen sind aber bis zur Fertigstellung dieser Arbeit nicht eingetroffen. Von zwölf Versicherungsunternehmen wurde überhaupt kein Informationsmaterial verschickt (vgl. Abb. 6.8).

¹³ Um verspätete Zustellungen durch die Deutsche Post auszuschließen, wurde der Eingang einen Tag nach Poststempel angenommen.

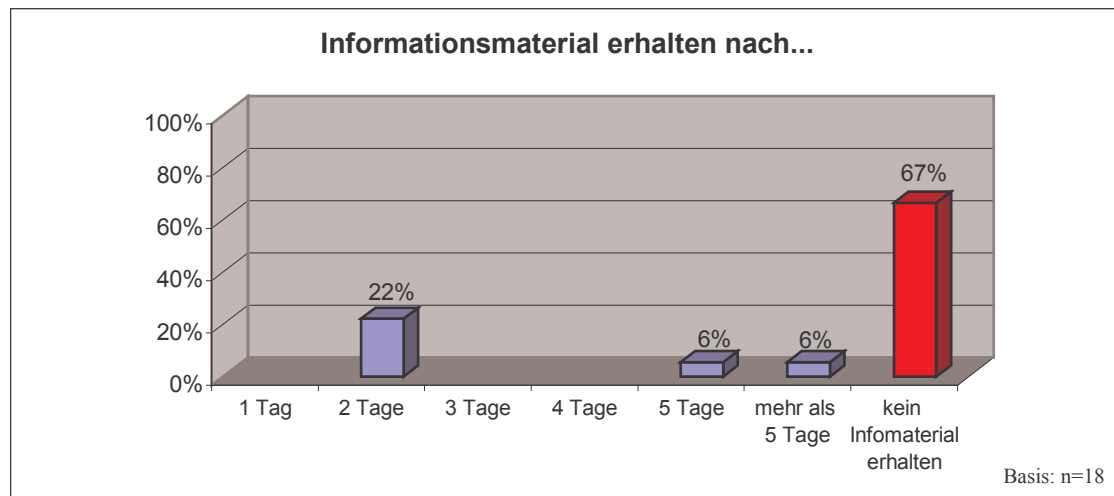


Abb. 6.8: Versand von Informationmaterial¹⁴

Drei Versicherer (R+V, CosmosDirekt, DEVK) benötigten weitere Angaben (z.B. Telefonnummer, genaues Geburtsdatum, Höhe des monatlichen Beitrags), um das gewünschte Informationsmaterial zusenden zu können. Bei einem anderen Versicherer erfolgte eine E-Mail Antwort zum falschen Thema: AXA ging auf eine E-Mail Anfrage zur privaten Altersvorsorge gar nicht ein, sondern gab Auskünfte zur Berufsunfähigkeitsversorgung (vgl. Abb. 6.9). Vermutlich wurde hier versehentlich ein falscher Textbaustein vom Bearbeiter eingefügt. Auch bei AXA erfolgte die gewünschte Zusendung von Informationsmaterial nicht, da angeblich noch weitere Angaben zur Person benötigt wurden. Allerdings waren die noch benötigten Angaben bereits teilweise beantwortet, so z.B. die Fragen nach Name, Anschrift, beruflicher Tätigkeit. Ein Interessent würde bei einer solchen Antwort vermutlich den Kontakt abbrechen. Er fühlt sich hier weder individuell noch gut betreut, sondern bekommt das Gefühl, dass seine E-Mail Anfrage überhaupt nicht durchgelesen wurde und empfindet diese Antwort dementsprechend als „Massenabfertigung“.

¹⁴ Geringe Abweichungen ergeben sich aufgrund von Rundungsfehlern.

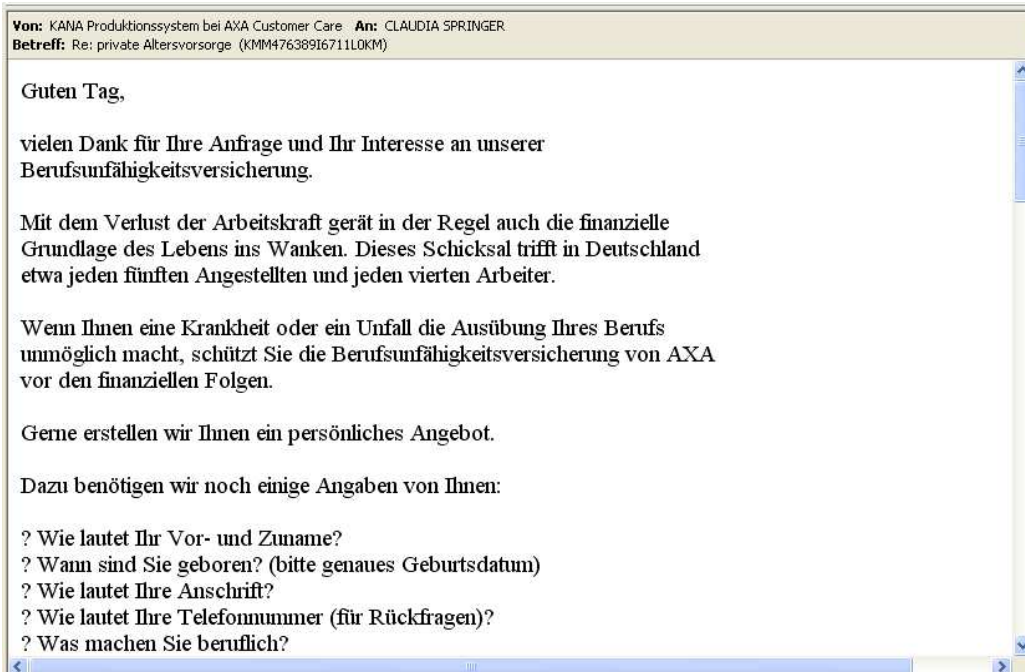


Abb. 6.9: E-Mail Antwort von AXA zur privaten Altersvorsorge

Zwei der Versicherungsunternehmen (AMV, LVM) haben aufgrund des Umfangs der vielen Angebote eine persönliche Beratung vorgeschlagen, des weiteren sind lediglich zwei Versicherer (AMV, HDI) auf die zusätzlich gestellte Frage in der E-Mail eingegangen. Von sieben der 18 Versicherungsunternehmen (Allianz, Barmenia, Gothaer, Hamburg-Mannheimer, Huk-Coburg, Victoria, Volksfürsorge) erfolgte gar keine Reaktion (vgl. Abb. 6.10).

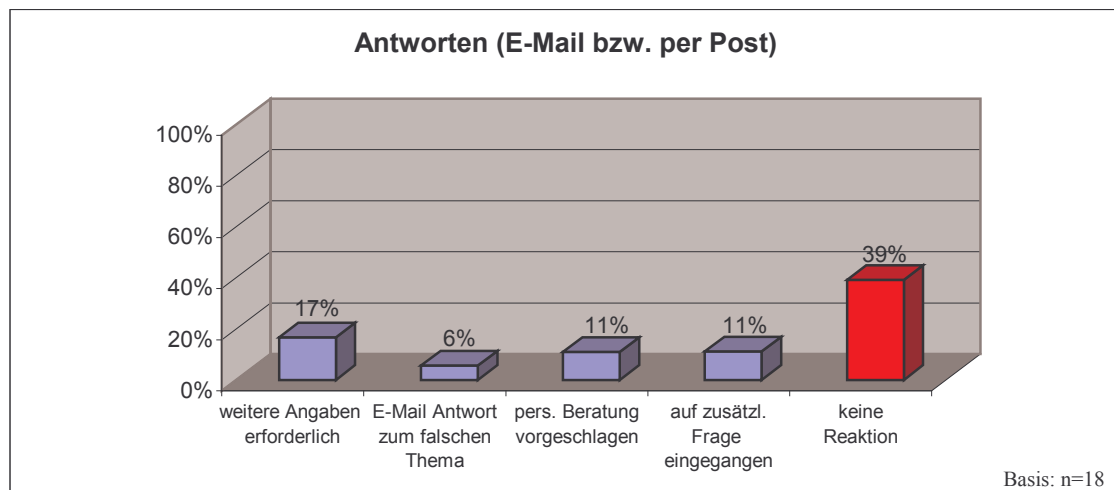


Abb. 6.10: Antworten per E-Mail bzw. Post

6.4 Zusammenfassung

Anhand der Ergebnisauswertung wird deutlich, dass die Versicherungsunternehmen zu wenig auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingehen und oft auch die Chance, neue Kunden zu gewinnen, nicht nutzen: Wer sich die Mühe macht, eine E-Mail Anfrage an ein Unternehmen zu richten, ist ein ernstzunehmender und aufnahmebereiter Interessent. Einen derart potentiellen Kunden durch Nichtreaktion zu verschrecken, grenzt schon an Fahrlässigkeit. Deutlich wird auch, dass nur in wenigen Fällen individuell auf die Fragen eingegangen wird. Von den 85 erhaltenen Antworten aus den Szenarien 1 und 2 kamen bei ca. 48 Prozent lediglich vorgefertigte Textbausteine zum Einsatz. Der Kunde bekommt so das Gefühl der „Massenabfertigung“ und fühlt sich nicht gut betreut (insbesondere, wenn es sich auch noch um die falschen Textbausteine handelt, die gar nicht zur Anfrage passen). Eine schlechte E-Mail Betreuung bietet vor allem die Württembergische: Von den sieben Anfragen aus den Szenarien 1 und 2 erfolgte bei sechs Anfragen überhaupt keine Reaktion. Die Allianz dagegen antwortete zwar auf alle sieben E-Mail Anfragen, allerdings handelte es sich hierbei immer um die gleiche Standard-Antwort, wonach zuerst noch die genaue Adresse erforderlich sei, um dann die Anfrage an die zuständige Bezirksregion weiterleiten zu können. Das Risiko ist hoch, dass Interessenten, die sich zunächst nur unverbindlich informieren und ihre persönlichen Daten daher noch nicht preisgeben möchten, den weiteren Kontakt zu diesem Unternehmen vermeiden. Weiterhin ist zu bemerken, dass bei allen Anfragen (Szenario 1 bis 3) lediglich ein Versicherungsunternehmen (Barmenia) bei einer Anfrage nach einiger Zeit noch einmal nachgefasst hat, ob noch Interesse an dem Angebot besteht.

Vorbildlich wäre es gewesen, wenn die Versicherungsunternehmen bereits innerhalb von 24 Stunden die jeweiligen E-Mail Anfragen individuell beantwortet und auch die angeforderte Informationsbroschüre innerhalb von zwei Tagen zugestellt hätten. Auf keines der 18 Versicherungsunternehmen traf dieses insgesamt gesehen zu. Außerdem sollte von den Versicherern bei allen Anfragen und Bestellungen von Informationsmaterial nach mehreren Tagen eine Nachfassaktion unternommen werden, ob Interesse oder weitere Fragen bestehen. Diese Nachfassaktion erfolgte nur bei einem Versicherer, allerdings auch hier nur bei einer Anfrage.

7 Schlussbetrachtung

Viele Versicherungsunternehmen klagen über eine fehlende Kundentreue. Gerade aufgrund der zunehmenden Konkurrenz und des für den Kunden unkomplizierten Produktvergleiches über das Internet, nimmt die Kundenabwanderung immer stärker zu. Dies verursacht für die Versicherungsunternehmen hohe Kosten, da wieder neue Kunden gewonnen werden müssen, um die Abwanderungsrate zu kompensieren. Wie diese Arbeit aber verdeutlicht, wäre es für das Unternehmen gewinnbringender, die vorhandenen Kunden und Interessenten langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies kann nur durch eine Kundenorientierung und durch eine individuelle, an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtete Kommunikation erfolgen. Die hierfür geeigneten Dialoginstrumente wurden im Kapitel 4 vorgestellt.

Um die Kunden individuell und gezielt ansprechen zu können, müssen sämtliche Informationen in einer zentralen Datenbank abgespeichert und analysiert werden. Hierbei ist eine regelmäßige Kommunikation mit dem Kunden erforderlich. Dies kann beispielsweise mit Hilfe von regelmäßig erscheinenden Kundenzeitschriften, Mailings und E-Mails geschehen. Fordert der Kunde Informationen an, sollte nach einer gewissen Zeit eine Nachfassaktion erfolgen, welches am besten telefonisch geschieht, um offenstehende Fragen sofort zu klären. Von wesentlicher Bedeutung ist darüber hinaus ein aktives Beschwerdemanagement. Hierfür müssen verschiedene Kommunikationskanäle bereitgestellt werden, so dass der Kunde problemlos und schnell seine Unzufriedenheit äußern kann und auch aktiv zur Beschwerde aufgefordert wird. Eine wesentliche Unterstützung für das Unternehmen bieten dabei Beschwerdemanagement-Softwaresysteme.

Wichtig ist, dass der Kunde selbst entscheiden kann, welchen Kommunikationskanal er wählen möchte. Das Multi-Channel-Angebot sollte aus einer Kombination von Versicherungsvertretern vor Ort, Service in der Zentrale durch ein Customer Interaction Center und Internetangeboten bestehen. Der Vertreter vor Ort ist hierbei unverzichtbar, da der persönliche Kontakt mit den Kunden auch in Zukunft nicht vollständig durch unpersönliche technische Lösungen ersetzt werden kann (vgl. Graf/Wetzke (o. Jg.), S. 5). Dabei ist zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsvertreter eine intensive Zusammenarbeit unerlässlich. So muss das Versicherungsunternehmen dem Vertreter die Kundeninformationen zur Verfügung stellen, damit eine qualifizierte Beratung erfolgen kann. Die neu gewonnenen Informationen muss der Vertreter anschließend wieder in der zentralen Datenbank abspeichern. Welche technischen Möglichkeiten hierbei zur Verfügung stehen, und wie die genaue Zusammenarbeit zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsvertreter aussehen könnte, das ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings nicht zu beantworten – diese

Fragestellungen bilden vielmehr die Grundlage einer eigenständigen Untersuchung. Bezüglich des Produktangebotes ist darauf zu achten, dass dem Interessenten umfassende Informationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen und alle dabei auftretenden Fragen schnellstmöglich beantwortet werden. Zu diesem Zweck könnte beispielsweise auf der Versicherungshomepage ein Live-Chat oder ein Forum integriert werden, aber auch Avatare bzw. Bots lassen sich für häufig gestellte Fragen einsetzen. Eine Kundenberatung per Telefon bzw. E-Mail sollte rund um die Uhr möglich sein, wobei der Kunde allerdings erwartet, dass seine E-Mail Anfrage innerhalb weniger Stunden individuell beantwortet wird. Fordert der Kunde telefonisch Informationsmaterial oder eine Versicherungskarte an, könnten hierfür, um bei Stoßzeiten lange Wartezeiten am Telefon zu vermeiden, natürlichsprachliche Dialogsysteme eingesetzt werden. Auch hier muss der Kunde jederzeit die Möglichkeit haben, mit einem menschlichen Agenten verbunden zu werden.

Um die Kunden schließlich emotional an das Unternehmen zu binden, bieten sich insbesondere Kundenclubs an, wobei hier die Kontaktaufnahme durch eine regelmäßig erscheinende Clubzeitschrift erfolgen könnte. Durch eine gute, individuelle Betreuung können die Kunden so langfristig an das Unternehmen gebunden und auch Cross-Selling-Potentiale genutzt werden.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung bei 18 großen Versicherungsunternehmen verdeutlicht, dass in allen vorgestellten Bereichen jedoch noch zahlreiche Verbesserungen erforderlich sind. So zeigte der E-Mail Test, dass viele Anfragen überhaupt nicht beantwortet und gewünschtes Informationsmaterial nicht versendet werden. Häufig war die Angabe von weiteren, persönlichen Daten erforderlich, um eine Antwort zu erhalten. Die jeweiligen Versicherungsunternehmen versuchen auf diese Weise, bereits bei der ersten Kontaktaufnahme sämtliche Daten des Interessenten zu sammeln, anstatt über längere Zeit und im Verlauf der Kommunikation langsam mehr über den potenziellen Kunden zu erfahren, ohne ihn dabei zu bedrängen.

Auch die Internethomepages der Versicherer laden den Kunden zu wenig zur Kommunikation mit dem Unternehmen ein. Nur eines der 18 Versicherungsunternehmen bietet einen Live-Chat und ein weiteres ein Kundenforum für Fragen an, Avatare und Bots werden lediglich von einem Versicherungsunternehmen (Gothaer) für Kundenfragen eingesetzt. Auch ein aktives Beschwerdemanagement auf der Homepage wird nur von zwei Unternehmen betrieben, wobei vier weitere Versicherer zumindest ein Formular für „Lob und Kritik“ zur Verfügung stellen. Gerade hier sollten die Versicherungsunternehmen die Möglichkeit nutzen, unzufriedene Kunden aktiv zur Beschwerde aufzufordern, um durch eine

kundenorientierte Abwicklung der Beschwerde den Kunden wieder zu überzeugen und eine Abwanderung oder eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda rechtzeitig zu verhindern. Außerdem hat nur eines der 18 Versicherungsunternehmen die Möglichkeit eines Kundenclubs erkannt, mit denen sich in erster Linie ein emotionaler Mehrwert und eine Unternehmensidentifikation erzielen lässt.

Ein Mehrwert für den Kunden kann nicht allein durch die eigentliche Kernleistung der Versicherung erfolgen, für einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil ist insbesondere die emotionale, zwischenmenschliche Ebene sehr wichtig. Kundenloyalität kann nur aufgrund einer langjährigen Betreuung erzielt werden, welche auf Vertrauen und Unternehmensidentifikation basieren muss. Dies ist nicht durch den wahllosen Einsatz einzelner Instrumente möglich, sondern es muss ein ganzheitliches Beziehungsmanagement erfolgen. Hierfür ist zum einen eine einheitliche, zentrale Datenbank erforderlich, zum anderen muss durch einen persönlichen und individuellen Dialog sowie mit Hilfe der geeigneten Instrumente für den jeweiligen Kunden ein Mehrwert geschaffen werden. Dies setzt eine konsequente Orientierung an den Kundenwünschen voraus. Kundenbeziehungsmanagement ist nur dann wirkungsvoll, wenn das Versicherungsunternehmen seine Kunden und deren Bedürfnisse kennt und eine glaubhafte Servicephilosophie nicht nur proklamiert, sondern auch konsequent umsetzt. Denn gerade bei diesen „weichen Faktoren“, die allerdings nicht exakt oder nur schwer messbar sind, liegen „die größten Potenziale für eine erfolgreiche strategische Positionierung, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile schafft.“ (vgl. Catellani/Hafner/Käslin (2004), S. 3, S. 6).

Anhang

A Überblick der getesteten Versicherungsunternehmen

Tab. A.1: Die getesteten Versicherungsunternehmen

Versicherungsunternehmen	Internet-Adressen	E-Mail Adresse
Aachener & Münchener	http://www.amv.de	service@amv.de
Allianz	http://www.allianz.de	info@allianz.de
AXA Colonia	http://www.axa.de	service@axa.de
Barmenia	http://www.barmenia.de	kundenbetreuung@barmenia.de
Concordia	http://www.concordia.de	versicherungsgruppe@concordia.de
CosmosDirekt	http://www.cosmosdirekt.de	info@cosmosdirekt.de
DEVK Allgemeine	http://www.devk.de	info@devk.de
Europa	http://www.europa.de	info@europa.de
Gerling	http://www.gerling.de	beratung@gerling.de
Gothaer	http://www.gothaer.de	info@gothaer.de
Hamburg-Mannheimer	http://www.hamburg-mannheimer.de	ksc@hamburg-mannheimer.de
HDI	http://www.hdi.de	info@hdi.de
HUK-Coburg-Allgemeine	http://www.huk-coburg.de	info@huk-coburg.de
LVM	http://www.lvm.de	info@lvm.de
R+V	http://www.ruv.de	ruv@ruv.de
Victoria	http://www.victoria.de	service@victoria.de
Volksfürsorge	http://www.volksfuersorge.de	service@volksfuersorge.de
Wüstenrot & Württembergische	http://www.wuerttembergische.de	kundenservice@wuerttembergische.de

B Anschreiben an die Versicherungsunternehmen¹⁵

Szenario 1: Zwei E-Mail Anfragen am Wochenende

Sehr geehrte Damen und Herren,
 ich würde gerne eine KFZ-Versicherung bei Ihnen abschließen, allerdings nur für die Wintermonate (genauer gesagt immer für 6 Monate, von Okt.-März) da ich im Sommer lieber mit meinem Fahrrad fahre um so den Winterspeck wieder etwas abzutrainieren. ;o)
 Ist das möglich und wieviel Prozent des Jahresbeitrages werden hierfür umgerechnet fällig?
 MfG
 Schmidt

Abb. B.1: E-Mail Anfrage am Wochenende (1)

¹⁵ Rechtschreib- und Zeichensetzungsfehler sind hier beabsichtigt, damit die Anschreiben natürlich wirken.

Sehr geehrte Damen und Herren,
für meine 50 qm Wohnung in Frankfurt/M möchte ich eine Hausratversicherung abschließen. Wie hoch sind hierfür die monatlichen Kosten bei Ihnen?
Mit freundlichen Grüßen
Sigi Zankovich

Abb. B.2: E-Mail Anfrage am Wochenende (2)

Szenario 2: Fünf E-Mail Anfragen innerhalb der Woche

Sehr geehrte Damen und Herren,
aus beruflichen Gründen sehe ich mich gezwungen, demnächst eine Verkehrs-Rechtsschutzversicherung abzuschließen. Da ich auch häufig im Ausland unterwegs bin, würde ich gerne wissen, ob die Kosten bei einem evtl. Rechtsstreit auch dort übernommen werden? Kann ich mir des weiteren einen Anwalt meiner Wahl suchen?
Ich bedanke mich und verbleibe,
mit freundlichen Grüßen
Werner Kohlmann

Abb. B.3: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (1)

Guten Tag!
Ich interessiere mich für eine Kapitallebensversicherung und habe einige Fragen dazu. Lohnt es sich überhaupt jetzt noch eine solche abzuschließen? Ich habe gehört, die wird jetzt voll besteuert! Falls sie die Angaben benötigen: ich bin weiblich, 23 Jahre, gesundheitlich fit und Nichtraucher.
Was ist, wenn ich irgendwann mal Arbeitslos werden sollte, und dann kein Geld mehr für die Beiträge zahlen kann?
Grüsse,
H. Dietze-Kerkhoff

Abb. B.4: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (2)

Hallo!
Seit über 5 Jahren fahre jetzt schon das Auto von meiner Mutter unfallfrei. In einigen Tagen lege ich mir aber ein eigenes Auto zu und möchte daher eine Kfz-Versicherung abschließen. Ich habe gehört, dass es möglich ist, den Schadenfreiheitsrabatt meiner Mutter zu übernehmen, ist das korrekt und gilt das auch bei Versicherungswechsel?
Eine persönliche Beratung wünsche ich im Moment noch nicht, da ich beruflich sehr beschäftigt bin. Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie zunächst nur meine Fragen beantwortet könnten.
Dankeschön!
H. Müller

Abb. B.5: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (3)

Guten Tag,
 meine Eltern möchten für mein Kind (gerade 1 Jahr alt geworden) eine größer Summe Geld (10000€) anlegen, sozusagen als spätere Ausbildungsunterstützung. Ich habe dabei an eine Lebensversicherung gedacht, in die ich gerne die 10000 € einmalig einzahlen würde damit ich dann, nach ca.16 Jahren, Geld für die Ausbildung meines Kindes habe.
 Wieviel (in etwa) würde mein Kind dann am Ende ausgezahlt bekommen? Und wie hoch ist die Verzinsung?

Viele liebe Grüße,
 Antje Petersdorff

Abb. B.6: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (4)

hi,
 ich hab gerade meinen führerschein erworben und will mir jetzt mein erstes auto kaufen und zwar einen opel corsa (EZ 03/01, 43kW)!
 ich fahr im jahr max. 8000 km und möchte ne teilkasko (ohne selbstbeteiligung) abschliessen. wie viel kostet die bei ihnen so ungefähr im jahr? ich bin 19 jahre, azubi und wohn in köln. das auto kann ich in ner garage bei meinen eltern unterstellen. ich bin auch der einzige der das auto fahren wird. welche schadensfreiheitsgrenze hab ich denn als neuanfänger?
 danke,
 thorsten wildmann

Abb. B.7: E-Mail Anfrage innerhalb der Woche (5)

Szenario 3: Eine E-Mail Anfrage: Bestellung von Informationsmaterial und eine Zusatzfrage

Sehr geehrte Damen und Herren,
 ich befinde mich kurz vor dem Abschluss meines Studiums und werde hoffentlich bald ins Berufsleben einsteigen. Um mich auch zukünftig abzusichern, interessiere ich mich für eine private Altersvorsorge. Können Sie mir hierüber bitte Informationsmaterial per Post zusenden? Meine Adresse lautet: [REDACTED]
[REDACTED]

Insbesondere interessiere ich mich auch für Rentenfonds. Ist das mit Risiko behaftet und habe ich einen Einfluss auf die Auswahl Ihrer Fonds?

Vielen Dank schon im voraus.
 Mit freundlichen Grüßen
 Claudia Springer

Abb. B.8: Bestellung von Informationsmaterial und Zusatzfrage

Literaturverzeichnis

- Bach, P. (1996): Aktuelle Entwicklungen im Versicherungsmarketing. Karlsruhe.
- Bittner, T.; Scholzen, J. (2001): Der lange Weg zum Customer Lifetime Value.
<http://www.competence-site.de/crm.nsf/0/697b81f8a651081dc1256adc0029f4fd?OpenDocument>. 21. April 2005.
- Catellani, B; Hafner, N.; Käslin, B. (2004): Kundenloyalität und Kundenbeziehungsmanagement in der Schweizer Assekuranz.
http://www.valuequest.ch/pdf/bericht040604_short.pdf. 10. Mai 2005.
- Dallmer, H. (Hrsg.) (1997): Handbuch Direct Marketing. 7. Aufl., Wiesbaden.
- Diller, H. (Hrsg.) (2001): Vahlens Großes Marketinglexikon. 2. Aufl., München.
- Erbach, G. (2000): Sprachdialogsysteme für Telefondienste: Stand der Technik und zukünftige Entwicklungen. <http://www.dfki.de/~gor/pub/ivsw00/ivsw2000-erbach.pdf>. 07. April 2005.
- Eurich, A. (2001): Bestandskundenmarketing von Versicherungsunternehmen. Lohmar – Köln.
- Fittkau & Maaß (2002): W3B Sonderauswertung – Finanzdienstleistungen im Internet: Gründe gegen den Abschluss einer Online-Versicherung.
<http://www.wuv.de/daten/studien/022002/465/1451.html>. 10. April 2005.
- Franke, M.; Rombach, P. (2004): IT-Unterstützung im Beschwerdemanagement.
<http://www.verkauf-aktuell.de/pdf/20030101.pdf>. 20. Juni 2005.
- Gerick, T. (o. Jg.): Kopf-in-Kopf-Arbeit: Operatives Knowledge Management – kollaborative Technologien. [http://www.competence-site.de/wissensmanagement.nsf/CC5243B1F2ACDCE8C1256D71002CD03C/\\$File/wissensmanagement2003.pdf](http://www.competence-site.de/wissensmanagement.nsf/CC5243B1F2ACDCE8C1256D71002CD03C/$File/wissensmanagement2003.pdf). 02. März 2005.
- Godin, S. (2001): Permission Marketing: Kunden wollen wählen können. München.
- Görgen, F. (2002): Versicherungsmarketing. Stuttgart u.a.
- Graf, T.; Wetzke, E. (o. Jg.): Der Versicherungsverkäufer wird zum Kundenbeziehungsmanager. [http://www.versicherungen-competence-center.de/versicherungen.nsf/CD4A4475F7736C69C1256B810048CDEA/\\$File/experteninterviews.pdf](http://www.versicherungen-competence-center.de/versicherungen.nsf/CD4A4475F7736C69C1256B810048CDEA/$File/experteninterviews.pdf). 12. Juni 2005.
- Helber, S.; Stolletz, R. (2004): Call Center Management in der Praxis: Strukturen und Prozesse betriebswirtschaftlich optimieren. Berlin u.a.
- Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2002): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hippner, H.; Wilde, K. D. (2002): CRM – Ein Überblick. In: Helmke, S.; Uebel, M. (2002), S. 3-37.
- Hippner, H.; Wilde, K. D. (2004): IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale. Wiesbaden.
- Holland, H. (2004): Direktmarketing. 2. Aufl., München.

- Holland, H. (2002): Dialogmarketing: Planung, Medien und Zielgruppen. München – Wien.
- Holland, H.; Huldi, C.; Kuhfuß, H.; Nitsche, M. (2001): CRM im Direktmarketing: Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse. Wiesbaden.
- Holderbaum, K. (2001): Kundenbeziehungsmanagement: Die besten Tools nutzen nur, wenn auch alle mitarbeiten. [http://www.competence-site.de/versicherungen.nsf/F7A82D3995578A3FC1256B7A004E5A4D/\\$File/tools_holderbaum_originalverlag.pdf](http://www.competence-site.de/versicherungen.nsf/F7A82D3995578A3FC1256B7A004E5A4D/$File/tools_holderbaum_originalverlag.pdf). 25. April 2005.
- Homburg, C.; Bruhn, M. (Hrsg.) (1999): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C.; Bruhn, M. (1999): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Homburg, C.; Bruhn, M. (1999), S. 3–35.
- Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Homburg, C.; Bruhn, M. (1999), S. 81-114.
- Jensen, C. J. (2001): Kundenorientierung in vertikalen Absatzsystemen. Bedeutung der Hersteller-Händler-Zusammenarbeit am Beispiel der Automobilwirtschaft. Wiesbaden.
- Karadag, G. S. (2003): Schlechte Noten für deutsche Versicherer. <http://www.versicherungsnetz.de/News/Meldung.asp?Meldung=2929>. 13. April 2005.
- Kotler P.; Bliemel F. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. Aufl., Stuttgart.
- Krafft, M. (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert? In: DBW, 59. Jg., Heft 4, S. 511-530.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten. 7. Aufl., München.
- Krumb, U. (2002): Kundenbeziehungen erfolgreich managen: Ein Leitfaden für Unternehmen, die CRM verstehen, nutzen und anwenden möchten. Frankfurt/Main.
- Link, J. (2001): Dialogmarketing. In: Diller, H. (2001), S. 283-285.
- Lischka, A. (2000): Dialogkommunikation im Relationship Marketing: Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen. Wiesbaden.
- Löffler, H.; Scherfke, A. (2000): Praxishandbuch Direktmarketing: Instrumente, Ausführung und neue Konzepte. Berlin.
- Maracke, E. (2003): VoiceXML 2.0: Konzeption, Projektmethodik und Programmierung von Sprachdialogsystemen. Bonn.
- Martin, W. (2000): Analytisches und operatives CRM: Closed Loop Marketing – zum Greifen nah? <http://www.competence-site.de/crm.nsf/0/ffac1c85d1d75507c125699d0033bd4d?OpenDocument>. 06. März 2005.
- Müller-Hagedorn, L.; Büchel, D. (o. Jg.): Kundenbetreuung durch Call Center? <http://www.scm-competence->

- center.de/handel.nsf/426105B184D2908FC1256E2B00729AA5/\$File/callcenter.pdf. 18. Mai 2005.
- Pepels, W. (2002): Grundzüge des Beschwerdemanagement. In: Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (2002), S. 116-131.
- Peppers, D.; Rogers, M. (1996): Strategien für ein individuelles Kundenmarketing: Die 1 : 1 Zukunft. München.
- Raab, G.; Lorbacher, N. (2002): Customer Relationship Management: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen. Heidelberg.
- Rapp, R. (2001): Customer Relationship Management. 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- Reichardt, C. (2002): One-to-One-Marketing im Internet: Erfolgreiche E-Strategien für Finanzdienstleister. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Ritter, U. (2002): Multi-Channel-Management als Differenziator am Markt. In: Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W. (2002), S. 195-210.
- Schlösser, G. (1996): Kundenbindungsmanagement am Beispiel des Seniorenmarkts. In: Bach, P. (1996), S. 73-78.
- Schulze, J. (2002): CRM erfolgreich einführen. Berlin u.a.
- Schwarze, J. (2000): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. 5. Aufl., Berlin.
- Service Barometer AG (2001): Kundenmonitor Deutschland 2001.
<http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2001/download/branchenvergleiche2001.pdf>. 21. Februar 2005.
- Service Barometer AG (2004): Globalzufriedenheit Kundenmonitor 2004.
http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bsp_zuf.php. 02. März 2005.
- Stauss, B.; Seidel, W. (1998): Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden. 2. Aufl., München – Wien.
- Stolpmann, M. (2001): Service & Support im Internet: Intelligente Dienstleistungen – effizient zum Erfolg. Bonn.
- Stracke, T. (o. Jg.): Kundenberatung im Internet: Interaktive Online-Beratungssysteme im Vergleich.
http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cn_artikelanzeige_head/contentid/28903/ssuche/mentasys/page1/PAGE_1000690/page2/PAGE_1003228/aktelem/PAGE_1003228. 09. April 2005.
- Stumpf, C. (2002): Der 1:1 Kontakt im Web: Kundendialog in Echtzeit.
http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/cn_artikel_print/id/24826/aktelem/PAGE_1003201. 04. März 2005.
- Sympalog Voice Solutions GmbH (2005): Kompetenz heißt die Werkzeuge zu beherrschen. http://www.sympalog.de/symWeb_Technologie.html. 07. April 2005.
- Thieme, K. H.; Steffen, W. (1999): Call Center – Der professionelle Dialog mit dem Kunden: Aufbau – Management – Erfolgskontrolle. Landsberg/Lech.
- Tomczak, T.; Dittrich, S. (1999): Kundenclubs als Kundenbindungsinstrument. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (1999), S. 171-187.

- Uckermann, E.; Ehrl, T. (1997): Direct Marketing mit neuen Medien bei Versicherungen. In: Dallmer, H. (1997), S. 719-734.
- Venohr, B. (1996): Strategisches Kundenbindungsmanagement – Leitmotiv für Versicherungsunternehmen. In: Bach, P. (1996), S. 61-71.
- Wahlster, W. (2005): Moderne Sprachportale überzeugen die Kunden.
<http://www.teletalk.de/1303/s08.php>. 07. April 2005.
- Wehrmeister, D. (2001): Customer Relationship Management: Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden. Köln.
- Wessling, H. (2001): Aktive Kundenbeziehungen mit CRM: Strategien, Praxismodule und Szenarien. Wiesbaden.
- Wiencke, W. (1997): Cards & Clubs als Dialogmarketing-Instrument. In: Dallmer, H. (1997), S. 331-344.

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Bad Zwischenahn, den 30. Juni 2005