

Protokoll

17. AMC-Meeting

Forum: Marketing für den Point Of Sale

07./08. November 2002

Dorint Am Alten Wall Hamburg

Begrüßung <i>Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch</i>	2
Berichte der Geschäftsführung <i>Gerhard May, AMC Münster</i>	2
Berichte der Geschäftsführung – aktuelle und geplante Projekte <i>H.-Rüdiger Huly, AMC Düsseldorf</i>	3
Agenturmarketing als Erfolgsfaktor <i>Volker Eickenberg, Buchautor</i>	4
Neue Wege zur Optimierung von Cross-Selling-Aktionen am POS <i>Dr. Paul Triggs, Fair, Isaac/INFORMA</i>	6
Ganzheitliche Beratung – Vertrieb zwischen Allroundberatung und Financial Planning <i>Manfred Belz, SIGNAL IDUNA</i>	8
Realtime-CRM im Versicherungswesen <i>Dieter Roskoni, PeopleSoft</i>	10
Direktmarketing – ein Dorn im Auge des Vertriebs? <i>Martin Lütkehaus, ReMark</i>	11
Von der Wiege bis zur Bahre – Kundenbetreuung als Change Management-Prozess <i>Martin Nitsche, Dynamic CRM</i>	12
Vorteile von AMC -Gemeinschaftsprojekten am Beispiel "Point of Sale" <i>Dr. Frank Kersten, AMC Münster</i>	14
Marketing des Einfirmenvermittlers im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Vermittlerinteressen <i>Matthias Beenken, MBO-Verlag/Lehrbeauftragter FH Köln</i>	15
Potenzialorientiertes Marketing für den POS <i>Karl-Heinz Mühlbauer, Consodata</i>	17
Möglichkeiten der mobilen Vertriebsunterstützung <i>Dr. Rolf-Jürgen Schlenkrich, ProDV AG</i>	18
Vertriebsunterstützung durch Knowledge Management <i>Mathias Walter, insiders GmbH</i>	19
Verabschiedung und Ausblick <i>Dr. Frank Kersten, AMC Münster</i>	20

Begrüßung

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Esch eröffnet das Meeting und formuliert vier Thesen zum Thema Point of Sale, die im Rahmen der Veranstaltung möglicherweise näher beleuchtet werden.

These 1: Zunächst einmal muss man sich darüber Gedanken machen, wie man potenzielle Kunden an den Point of Sale bringen kann, wie man sie für das Unternehmen begeistern kann. Ein Lösungszugang ist hier die Betrachtung des Involvements, des Engagements der Kunden und potenziellen Kunden für Versicherungen. Das Produktinteresse ist im Lebenszyklus eines Kunden starken Schwankungen unterworfen. Typisch ist eine anfängliche Phase des geringen Interesses an Versicherungen. Doch diese Phase ist gleichzeitig eine Prägungsphase, in der das Unternehmen bereits Image und Bekanntheit aufbauen kann. Mit zunehmender Verantwortung, beispielsweise mit der Gründung einer Familie, beginnt die Informations- und Kaufphase. Das Involvement steigt, der potenzielle Kunde sucht im Idealfall den vorgeprägten Kontakt zum Versicherer. Wenn er nicht vorgeprägt ist, wählt er ein Unternehmen zufällig aus oder wendet sich an einen persönlich bekannten Versicherungsvertreter. Anschließend steigt noch einmal das Involvement, weil der Kunde sich nach dem Kauf immer wieder fragt, ob er das Richtige getan hat. Er braucht Bestätigung.

These 2: Entscheidend ist der erste Eindruck des Kunden am Point of Sale, dafür gibt es keine zweite Chance. Viele Versicherungs-Outlets sind nicht so ausgestattet und eingerichtet, dass sie beim Kunden Vertrauen erwecken und markenspezifisch überzeugen könnten. Man muss sich von der Konkurrenz abheben, deutlich machen, wofür das Unternehmen steht, und dem Kunden ein gutes Gefühl vermitteln. Wenn es Probleme gibt, können diese über Kontaktpunktanalysen in Chancen verwandelt werden.

These 3: Menschen suchen umso mehr Vertrauensanker, je größer das kommunikative Rauschen ist. Eine starke Marke kann ein solcher Vertrauensanker sein. Dazu muss man sich nicht nur faktisch vom Wettbewerb differenzieren, sondern diese Differenzierungen auch mit Gefühlen, Bildern und Assoziationen verknüpfen. In der Praxis findet man jedoch überwiegend stereotyp und austauschbare Outlets. Die Marke macht den Unterschied, man muss sie herausbilden und aufbauen. Die Marke ist nicht alles, aber ohne Marke ist alles nichts.

These 4: Der Verkäufer muss zum Berater und Betreuer werden. Wenn er den Kunden wie einen Freund behandelt und dazu im Sinne eines Buying Cycles denkt, dann ist auch eine ganzheitliche Beratung notwendig. Der Kaufabschluss ist nicht das Ende, sondern der Anfang der Beziehung.

Berichte der Geschäftsführung

Gerhard May, AMC Münster

Anfang des Jahres fand in München die Veranstaltung "Assekuranz im Aufbruch" statt. Dort hatten Unternehmen Gelegenheit, in einer Art "Home-Show" ihre Erfolge vorzustellen. Auch der AMC war in gewisser Weise vertreten, denn die Moderatoren der Veranstaltung, Prof. Helten und Prof. Wagner, sind gleichzeitig Beiratsmitglieder des AMC. Beim nächsten Treffen dieser Art, das für Frühjahr 2003 in Berlin geplant ist, werden rund 300 Versicherungsvorstände erwartet. Hier sollen dann die beim ersten Treffen vorgestellten Themen genauer bearbeitet werden. Es geht um den Allfinanzgedanken und die aktuellen Trends im Assekuranzmarkt in Form einer Statusdiskussion und eines gemeinsamen Austauschs. Der AMC möchte diese Themen und Trends aufgreifen und ggf. umsetzen. Deshalb könnte das Thema des nächsten AMC-Meetings "Make or Buy" lauten, ein Trend, der die Assekuranz angesichts der derzeitigen

Kosten- und Gesetzeszange stark beschäftigt. Jedes Unternehmen ist davon betroffen – braucht man einen eigenen Vertrieb, eine eigene Produktvollsortimentspalette, eine eigene Verwaltung, eine eigene EDV? An diesen Trends will sich der AMC orientieren und versuchen, den "Aufbruch in der Assekuranz" auf einer operativen Ebene in Gang zu bringen.

Aus diesem Grund wurden für das aktuelle Meeting auch fünf Werkstätten gegründet, die parallel zum Forum veranstaltet werden. Hier sollen aus den aktuellen Bedürfnissen heraus bestimmte Themenbereiche gemeinsam mit kompetenten Partnerunternehmen bearbeitet und vertieft werden. Am ersten Tag dieses Meetings werden die Werkstätten "Kapitalanlagenmarkt" und "Schadenmarkt" stattfinden, am zweiten Tag folgen "Internet/Extranet", "Vertrieb" und "Marktforschung".

Der AMC war bislang im operativen Bereich der Projekte aufgestellt. Zukünftig will er jedoch mehr in die strategischen Rahmenbedingungen vordringen und sich dazu stärker der Wissenschaft zu bedienen. Ziel ist es, ein allgemeines Rahmenkonzept zu verabschieden, etwa zum Thema der Marktbedingungen für die nächsten fünf Jahre und die Anforderungen an die Assekuranz. An diesem "Strategiekommmissionskreis" sollen die Wissenschaftler aus den Reihen des AMC und des Beirats beteiligt werden. Aus diesem Kreis sollen letztlich auch strategische Projekte zu wichtigen Themen hervorgehen. Als Kooperationspartner wurde die Unternehmensberatung Mercer Consulting ausgewählt.

Der AMC hat derzeit 57 Mitglieder. Für eine Mitgliedschaft kommen darüber hinaus weitere rund 35 Versicherer in Frage, drei davon nehmen als Gäste am Meeting teil. Es soll versucht werden, zusätzliche Mitglieder anzuwerben. Bisher gab es nur eine Kündigung der Mitgliedschaft, ansonsten sorgten Fusionen für Mitgliederschwund. Deshalb soll in Zukunft jede Gesellschaft, die auch nach einer Fusion eine Marke bleibt, den vollen Mitgliedsbeitrag zahlen. Dieser Beitrag wurde seit 1994 nicht geändert, wird aber wohl im kommenden Jahr angepasst werden müssen. Auch will der AMC seine Kosten senken: Es sollen zukünftig etwas günstigere Hotels für die Meetings genutzt werden, um die Fixkosten zu reduzieren, ohne dabei größere Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Als Tagungsort wird man sich wegen der guten Erreichbarkeit und der vertretbaren Preise auf den Raum Düsseldorf konzentrieren. Auch in Zukunft soll es bei den beiden jährlichen Vollversammlungen ein Forum-Thema und verschiedene Werkstätten geben, die mit ausgewählten Kooperationspartnern veranstaltet werden. Drei neue Werkstätten sind bereits in der Planung: Marketing/Controlling, Kalkulation/Risikosteuerung und Kundenbindung/CRM.

Berichte der Geschäftsführung – aktuelle und geplante Projekte

H.-Rüdiger Huly, AMC Düsseldorf

Huly reißt aus Zeitgründen nur kurz einzelne Projekte des AMC und neue Tendenzen an und verweist für weitere Informationen auf die schriftlichen Unterlagen.

Die zurzeit einzige kostenlose Studie im Rahmen des AMC ist eine Open Source-Studie. Hier wurde untersucht, welche Software es heute kostenlos für die Assekuranz gibt. Das Ergebnis: In den Fachabteilungen gibt es noch keine nennenswerten Open Source-Lösungen. Dennoch sollte man die weitere Entwicklung gut im Auge behalten. Die Studie wird zum Herunterladen ins Internet gestellt. Genaueres wird Interessenten per E-Mail mitgeteilt. Zwei weitere Studien zu den Themen Extranet-Services und Internet-basierter Versicherungsvertrieb sind in Vorbereitung.

Zu den laufenden Projekten gehören die Expertengespräche. Dort werden von den Mitgliedern vorgeschlagene Themen im kleinen Kreis intensiv bearbeitet. Der Arbeitskreis "Internet Full Service" ist mit derzeit 14 beteiligten Gesellschaften nach wie vor erfolgreich. Weitere Teil-

nehmer sind willkommen. Die Veranstaltung wird jetzt ergänzt durch den Arbeitskreis "Extranet". Auch dieser Arbeitskreis wird inzwischen gut angenommen und soll weiter ausgebaut werden. Beim Projekt "Content-Service für Extranets und Intranets" geht es darum, preiswerten Web-Content für die Seiten der Mitglieder zu beschaffen. Da immer mehr Versicherungen eigene Portale aufbauen möchten, wurde eine AMC-Einkaufsgemeinschaft gegründet, um Preisvorteile beim Einkauf von Inhalt zu nutzen.

Unter dem Begriff "AMC-Community" soll versucht werden, technische Branchenlösungen als Standard zu etablieren, um Kosten zu sparen. Dazu gibt es mehrere Projekte. Zunächst einmal das "AMC-Dashboard". Es soll gezeigt werden, wie ein Unternehmen bei den Kfz-Schadenskosten im Vergleich zu anderen Unternehmen liegt. Das Ziel ist die Kostensenkung. Eine weitere AMC-Community-Lösung ist die "AMC-Datenkataloge". Sie enthalten die internationalen Vereinbarungen und Standards der eEG7-Gruppe. Hier kann man sämtliche benötigten Formulare wie Schadenformulare oder Bestellformulare in standardisierter Form abrufen. Huly weist noch einmal auf das Angebot des AMC, Arbeitsbesuche in den Niederlanden zu organisieren, damit sich Interessierte dort über den Status der Standardisierung im Versicherungswesen informieren können.

Partner beim neuen Projektangebot "Online-Jobbörse für die Assekuranz" ist die Firma VIVAL. Diese Jobbörse können die Teilnehmer in ihre eigenen Netze hineinstellen. Ein neues Projekt ist auch die Studie "Sales Excellence – intelligentes Vertriebsmanagement in der Assekuranz", die zusammen mit der Firma Prof. Homburg & Partner erarbeitet wird. Hierbei handelt es sich um eine Benchmark-Studie, die gleichzeitig als erster Ansatz zur Auseinandersetzung mit den entsprechenden Strategien dienen soll. Huly bittet die Teilnehmer um weitere Anregungen für Arbeitskreise, Workshops oder Kooperationen.

Agenturmarketing als Erfolgsfaktor

Volker Eickenberg, Buchautor

Dem Versicherungsunternehmen stehen heute viele unterschiedliche Kommunikationskanäle zur Verfügung. Einer dieser Kanäle ist der Ausschließlichkeitsvertrieb. Die aktuelle Situation sieht so aus, dass sich die Versicherungslandschaft seit der Deregulierung im Juli 1994 erheblich verändert hat. Davon waren nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch der Ausschließlichkeitsvertrieb betroffen. Die Medien fördern das Anspruchsniveau der Kunden, diese werden immer wieder dazu aufgefordert, Versicherungen kritisch zu beleuchten. Mit Hilfe der Technik filtern Kunden heute zunehmend den Zugriff durch die Unternehmen. Mit Hilfe von Internet und Handy macht sich der Kunde ausgiebig sachkundig und steht dem Ausschließlichkeitsvertreter letztlich als hervorragend informierter Kunde gegenüber, manchmal durchaus auch fehlinformiert. Außerdem haben sich die Kundenerwartungen verändert. Heutzutage erwartet der Kunde, dass man individuell und flexibel auf ihn zugeht. Das reine Versicherungsprodukt reicht ihm nicht mehr, ebenso wie strukturierte Verkaufsgespräche. Der Kunde möchte das Gefühl haben, dass sein Vermittler für ihn etwas Besonderes ausarbeitet. Eine weitere Erschwernis für den Ausschließlichkeitsvertrieb ist der Wettbewerb mit anderen Vertriebskanälen, insbesondere dem Internet, den Banken oder den Maklern. Die Folge der beschriebenen Situation ist, dass der Marktanteil des Ausschließlichkeitsvertriebs sinkt und nach persönlicher Einschätzung von Eickenberg auch weiter sinken wird.

Daraus ergibt sich die Frage, was den Ausschließlichkeitsvertrieb als Kommunikationskanal ausmacht. Eine seiner Stärken ist die räumliche, die zeitliche und die persönliche Nähe zum Kunden. Er ist es auch, der die direkte Vermittlung und den Austausch von Emotionen pflegt, die Träume, Ängste, Hoffnungen und Wünsche. Anders als die elektronischen Medien ist er für den Kunden greifbar. Dieser hat durch den unmittelbaren Kontakt ein Käuferlebnis, das alle

seine Sinne anspricht. Von besonderer Bedeutung ist auch der Kaufdruck, den der Ausschließlichkeitsvertreter durch seine Präsenz auf den Kunden ausübt.

Zur Steigerung des Marktanteils der Vermittler bieten sich verschiedene Lösungen an. Eine dieser Lösungen ist das Agenturmarketing. Der Begriff Agenturmarketing umfasst die Aktivitäten des Vermittlers, über die er mit Hilfe seiner Persönlichkeit und seiner Kompetenzen Kunden findet und bindet. Dieses Marketinginstrument konzentriert sich demnach auf die individuellen Ressourcen des einzelnen Vermittlers, also auf seine Stärken und sein Verkaufspotenzial sowie auf sein Verhalten bei der Kundenfindung und Kundenbindung. Das Agenturmarketing kann Stärken und Schwächen der Agenturführung sowie die Kernkompetenzen der Agentur deutlich machen. Es hilft somit bei der Positionierung der eigenen Vermittlerpersönlichkeit und steigert das Ansehen des Vermittlers in der Verkaufsregion, so dass man es als verkaufsvorbereitende Maßnahme betrachten kann. Mit Agenturmarketing kann der Marktanteil des Ausschließlichkeitsvertriebs stabilisiert und auch gesteigert werden.

Überall wird bereits in Ansätzen und mehr oder weniger sinnvoll Agenturmarketing betrieben. Zu diesen forcierten Marketingaktivitäten gehören etwa die Servicepolitik, die Werbung, die Verkaufsförderung und das Verkaufsgespräch. Kaum angewendet werden derzeit jedoch Instrumente wie die Produktpolitik, die Prämienpolitik, die Vertriebspolitik, die Öffentlichkeitsarbeit, das Event-Marketing und das Sponsoring. Diese Instrumente werden in der Regel noch immer ausschließlich von den Versicherern eingesetzt, obwohl sie, in unterschiedlichem Umfang, auch dem Vermittler vor Ort Chancen bieten.

Um die Marketingaktivitäten des Vermittlers zu verbessern, sollte zunächst einmal eine Analyse seines Persönlichkeitspotenzials erfolgen, denn wir haben es mit Menschen zu tun, nicht mit Unternehmen. Hier sind noch einige psychologische, sozialwissenschaftliche und auch betriebswirtschaftliche Komponenten zu erschließen. Die Analyse kann mit Hilfe eines Interviews, aber auch über Beobachtung durch Fach- und Führungskräfte usw. erfolgen. Ein wichtiger Parameter ist hier die Einstellung des Vermittlers zur Idee des Marketings, denn wer heute professionell auftreten will, kommt einfach nicht umhin, sich mit Marketing zu beschäftigen. Ein weiterer Schritt ist die Erstellung eines Stärke-Schwäche-Profiles des Vermittlers, das aufzeigt, welche Versicherungen er besser und welche schlechter verkauft. Zu fragen ist auch, wie weit die Identifikation mit dem Versicherungsunternehmen geht und worin sie begründet ist. Die Identifikation mit dem Bestandsgebiet muss ermittelt werden. Viele Vermittler sind deshalb erfolgreich, weil sie die Mentalität des Kunden teilen und seine Sprache sprechen – das gewünschte Vertrauen ist allein deshalb schon vorhanden. Entscheidend ist auch die Affinität des Vermittlers zu bestimmten Kundengruppen oder zu bestimmten Versicherungsprodukten, seine Einstellung zum Wettbewerb und zu Kollegen, zum Teamgedanken. Schließlich ist zu analysieren, welches die persönlichen und beruflichen Ziele und Pläne des Vermittlers sind.

Auch eine Analyse des Marktpotenzials der umworbenen Region kann eine wertvolle Hilfe für den Vermittler sein. Das muss keine kostenträchtige Untersuchung sein – es reicht oft ein Blick in die Gelben Seiten, um den Wettbewerb zu erfassen. Auch Branchenbücher sowie Informationsschriften der Städte und Gemeinden können hier herangezogen werden. Zunächst einmal muss ermittelt werden, welches das bevorzugte Bestandsgebiet des Vermittlers ist. Dies ist meistens das Gebiet, in dem der Vermittler groß geworden ist und zu dem er eine besondere Affinität hat. Dann muss der Wettbewerb im Bestandsgebiet, die Anzahl, die Größe und die Fluktuation der Agenturen analysiert werden und schließlich die bevorzugten Kundengruppen des Vermittlers.

Die Versicherer können ebenfalls den Vermittler stärker unterstützen, beispielsweise durch eine erhöhte Nutzung der Backoffice-Funktionen. Sie können etwa ohnehin vorhandene Daten der Marketingforschung zur Verfügung stellen und den Einsatz diverser Marketinginstrumente forcieren. Im Bereich der Produktpolitik können regelmäßig Produktvergleiche zugesendet werden; der Außendienst hat hier einen erheblichen Bedarf. Im Rahmen der Prämienpolitik können regionale Prämienpielräume oder Rabattmöglichkeiten gewährt werden. Auch die Verwal-

tungsstellen können Servicepolitik leisten, indem sie den Vermittler bei Beschwerden, Schäden oder Kündigungen schneller und stärker einbinden. Im Bereich der Vertriebspolitik kann die "Orga" Hilfe bieten, beispielsweise durch finanzielle Unterstützung bei der Ladengestaltung. Letztlich kann auch die Marketingabteilung etwas für den Vermittler tun, indem sie Events o.Ä. organisiert.

Neue Wege zur Optimierung von Cross-Selling-Aktionen am POS

Dr. Paul Triggs, Fair, Isaac/INFORMA

Jeder Marketingleiter, der eine Werbekampagne für ein Produkt launchen möchte, muss sich fragen, wer überhaupt Interesse an diesem Produkt hat, wie man das Produkt auf bestimmte Personen "tunen" kann und wie diese Personen angesprochen werden. Eine Lösung bietet die Cluster-Analyse: Mit Hilfe von bestimmten Parametern können Kunden profiliert und segmentiert sowie geeignete Ansprechwege definiert werden.

In den 50er und 60er Jahren gab es einen wesentlichen Fortschritt in der Cluster-Technologie, als Fair Isaac das erste Scoring-Modell auf den Markt brachte. Mit Scoring werden konkrete Prognosen von Verhaltensmustern angestellt. Es können Fragen beantwortet werden, etwa nach der Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Person auf eine bestimmte Aktion reagiert und wie sie reagiert, die Frage nach der Wahrscheinlichkeit, dass ein Kfz-Kunde im nächsten Jahr einen Unfall hat oder auch die Frage nach der Attraktivität eines Kunden. Anhand der Ergebnisse ist es dann möglich, bessere Entscheidungen zu treffen und geplante Aktionen zu optimieren, um ein möglichst positives Verhältnis von Ertrag und Kosten zu erhalten. Die Einführung von Scoring war die eigentliche Geburtsstunde von Fair Isaac.

In der jüngeren Vergangenheit haben einige Unternehmen damit begonnen, mehrere Scoring-Modelle gleichzeitig einzusetzen, so genannte multidimensionale Matrizen, und auch intelligente Software für die Ausführung von Strategien einzuführen. Das war der nächste wesentliche Schritt nach vorne. Auch hier in Deutschland hat Fair Isaac sehr viele Projekte mit führenden Versicherungsgesellschaften und Banken durchgeführt. Ein häufiges Beispiel ist die Kombination von Response-Wahrscheinlichkeit und Schadenquote. Wenn man eine Marketingaktion für eine Schadensparte durchführen möchte, dann möchte man möglichst die Kunden ansprechen, die wahrscheinlich reagieren, die wahrscheinlich abschließen und dazu auch eine akzeptable Schadenquote haben. Mit den genannten Modellen sind solche Analysen möglich.

Die jüngste Entwicklung in diesem Bereich ist die Einführung von "Strategy Science". Hier werden sämtliche Datenkurven, sämtliche Aktionen und sämtliche Reaktionen der Kunden mit sämtlichen Ergebnissen in einem Modellnetzwerk zusammengeführt. Anschließend wird durch Optimierungssoftware die beste Strategie herausgesucht.

Das Ertragssteigerungspotenzial dieser vier Entwicklungsstufen ist je nach Branche unterschiedlich. Die folgenden Zahlen gelten für die Kreditkartenbranche, wo Fair Isaac über das aussagekräftigste Zahlenmaterial verfügt. Durch Profilierung und Segmentierung können Unternehmen ihren Ertrag um bis zu 10% steigern. Dieses Potenzial wird von den Unternehmen zwar gesehen, doch wählt man anfangs meist eine konservativere Strategie, die weniger riskant erscheint. Die Einführung von Scoring hat zu sehr großen Ertragssteigerungen geführt. Geschätzt werden Zugewinne zwischen 10% und 30%. Bei multidimensionalen Matrizen und intelligenter, regelunterstützender Software sind 5% bis 20% Ertragssteigerung möglich. Die neuesten Schätzungen der Gardner-Gruppe gehen noch weit darüber hinaus, da man allein 10% der IT-Kosten sparen kann. Der letzte Schritt, Strategy Science, ist wahrscheinlich genauso wichtig wie vor etwa 20 Jahren die Einführung von Scoring. Basierend auf den Ergebnissen aus den ersten Projekten in Amerika scheinen Ertragssteigerungen um bis zu 35% machbar.

Eine der Voraussetzung für Strategy Science ist ein Entscheidungsmodell, man muss etwas optimieren wollen, vielleicht eine Marketingaktion. Im konkreten Falle würde Fair Isaac gemeinsam mit dem Kunden diese Marketingaktion aufbauen, vertiefen und modellieren. Dazu ist eine Optimierungssoftware erforderlich, die alle möglichen Entscheidungen durchspielt und die Gewinn bringende Entscheidung identifiziert. Schließlich wird eine optimale Strategie generiert, die für das Management verständlich ist. Man gelangt zu einer Schätzung des Umsatzes, der Schadenkosten und der direkten Marketingkosten pro Person. Daraus resultiert eine Schätzung des Gewinns pro Aktion und Person. Zusätzlich lassen sich in dieses System noch wichtige Nebenbedingungen, etwa Regeln oder Vorgaben der Unternehmensführung (Mindestrücklaufquote, maximale Schadenquote, Mindest-Risikoqualität der einzelnen Kunden usw.) einbauen, die dann voll berücksichtigt werden. Man kann die Auswirkungen der unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf den prognostizierten Ertrag miteinander vergleichen, um zu erkennen, ob diese Bedingungen sinnvoll sind.

Beim Entscheidungsmodell wird nach Input-Variablen, Unsicherheiten und Entscheidungen unterschieden. Kern jeder Strategie ist natürlich die Zielperson, die man ansprechen möchte, und die Angebote, die man machen kann. Weil die Anzahl möglicher Strategien in der Regel extrem hoch ist, wird eine leistungsstarke Software verwendet. Als mögliche Input-Information, um herauszufinden, welches Angebot für die einzelnen Personen richtig ist, eignen sich beispielsweise externe Informationen. Fair Isaac hat die Erfahrung gemacht, dass es oft viel einfacher ist, externe Informationen einzuholen als interne Informationen aus den IT-Systemen. Doch auch wenn der Kunde in der Lage ist, interne Informationen bereitzustellen, kann es in bestimmten Situationen nützlich sein, zusätzlich externe Informationen zu verwenden. Auch ein externer Marketing-Score wie etwa der INFORMA Marketing-Score kann eingesetzt werden, denn er identifiziert erwünschte und unerwünschte Zielpersonen für die Aktion. Der INFORMA Marketing-Score soll bald um einen Response-Score ergänzt werden, so dass gleich zwei interessante Informationsquellen für eine Kampagne zur Verfügung stehen. Ein wichtiger Input ist natürlich auch das entsprechende Prämienmodell für das Produkt.

Um die je nach Umfang der geplanten Aktion teils recht hohen Kosten für externe Auskünfte zu senken, ist es möglich, diese Auskünfte zu simulieren. Es lassen sich dann Korrelationen feststellen zwischen den internen Informationen und der Tatsache, dass jemand negativ belastet ist. Prädestiniert hierfür ist der externe INFORMA Marketing-Score, der die externen Auskünfte teilweise schon abbildet. Folgendes Vorgehen wäre denkbar: In einem ersten Schritt simuliert man die externe Auskunft, man macht das Angebot davon abhängig, und falls die Person darauf reagiert, holt man tatsächlich externe Auskünfte ein, von denen wiederum das endgültige, verpflichtende Angebot abhängig ist.

Strategy Science simuliert alle möglichen Strategien, alle möglichen Ergebnisse und optimiert das, was das Unternehmen optimieren möchte, den Gegenstand der Untersuchung, in den meisten Fällen eben den Ertrag. Ertrag ist immer ein Kompromiss zwischen Umsatz und Kosten. Wenn man relativ wenige, dafür aber ausgewählte profitable Kunden anspricht, kann man sehr viel Umsatz pro Kunde machen, ohne dass die Kosten zu sehr steigen. Will man dann noch mehr Umsatz machen, muss man zunehmend schlechtere Kunden ansprechen bei entsprechend höheren Kosten. Wenn der Gewinn maximiert ist, ist der Punkt der optimalen Strategie erreicht. Um optimale Erträge zu erwirtschaften, ist oftmals eine radikale Änderung der bisherigen Geschäftsstrategie des Unternehmens erforderlich, deshalb geht man meistens vorsichtig heran und probiert erst einmal gemäßigte Strategien aus. Wenn dann das Unternehmen von den Vorteilen überzeugt ist und Vertrauen in das System hat, wird vielleicht die optimale Strategie eingesetzt. Aufgrund der hohen Kosten ist Strategy Science vorerst allerdings eher für größere Unternehmen geeignet, die das nötige Volumen aufbringen, um das System erfolgreich einzusetzen.

Ganzheitliche Beratung – Vertrieb zwischen Allroundberatung und Financial Planning

Manfred Belz, SIGNAL IDUNA

Es gibt zwei Grundmuster der Positionierung am Point of Sale: die produktorientierten Produkt- und Themenverkäufer sind in der Welt des Unternehmens zu Hause, sie verkaufen. Die kundenorientierten Zielgruppenberater, Allroundberater und Finanzplaner sind in der Welt des Kunden zu Hause, sie beraten. Ganzheitliche Beratung ist eine kundenorientierte Interaktion, bei der der Berater in der Lage ist, den Gesamtbedarf eines Kunden in einer bestimmten Lebensphase oder Lebenssituation zu identifizieren und das dazu passende Versicherungs- und Finanzangebot zusammenzustellen. Sie umfasst alle kundenzentrierten Beratungsansätze. Eine Strategie, die nur den Abverkauf von Produkten in den Mittelpunkt der Beratung stellt, muss abgelöst werden. Ansonsten hat Kundenorientierung keine Bedeutung. Beratungstätigkeit muss durch Verkaufstätigkeit ergänzt werden. Beratungstätigkeit ohne Verkaufstätigkeit ist sinnlos.

Unsere Welt ist komplizierter geworden, es wirken insbesondere seit der Binnenmarktöffnung 1994 dynamische Kräfte – Marktkräfte, Geldkräfte, kundendynamische Kräfte, aber auch die Dynamik der einzelnen Unternehmen selbst. Bei der Unternehmensdynamik ist ein wichtiger Aspekt die Entwicklung zu immer größeren Fusionsaggregaten mit Tendenz zum Allfinanzunternehmen. Dies hat auch etwas mit der Attraktivität des Marktes zu tun. Es geht um wahnsinnig viel Geld: Allein im vergangenen Jahr wurden 139,5 Mrd. € zwischen Banken und Versicherern neu verteilt. Es gibt aber auch immer mehr vermögende Kunden oder Kunden, die eine professionellere Hilfe wünschen, möglichst sogar mit einer objektiven Aussagequalität. Beim Thema ganzheitliche Beratung verfolgen die Versicherer natürlich sehr egoistische Ziele. Es geht um die Verstärkung der Kundenbindung, die Steigerung der Verkäufe durch Cross-Selling, das Abschotten des Kunden vor Wettbewerbern und eine bessere Platzierung des eigenen Service. Aber sie verfolgen auch strategische Ziele, denn die sechs großen Allfinanzunternehmen in Deutschland, gegen die es anzutreten gilt, haben ein sehr großes Zugangspotenzial über diese ganzheitlichen Beratungsansätze.

Bei der Finanzplanung geht es darum, die finanziellen Wünsche und Ziele eines Kunden mit dessen Rahmenbedingungen zu koordinieren. Die Finanzplanung ist ein anderes Verkaufen. Die Beziehung des Kunden zum Verkäufer und auch das Vertrauen ist anders. Diese Art des Verkaufens mündet schließlich in einen Beratungs- und Betreuungskreislauf. Entscheidend dabei ist, dass der Finanzplaner das Produkt Finanzplanung als eigenständiges Produkt gegen Honorar vermittelt. Auch für den Kunden bietet die Finanzplanung große Vorteile. Er bekommt eine Gesamtsystematik seiner Finanz- und Versicherungssituation, eine wirklich individuelle Beratung sowie eine Lebensplanung für seine einzelnen Lebensphasen. Alles wird von nur einem Ansprechpartner koordiniert der zudem aus Kundensicht auch noch Produktneutralität verspricht, denn Finanzgutachten sind nicht die Vermittlung von Produkten, sondern die Vermittlung von Fakten.

Dies ist das Idealbild, doch man kann daran zweifeln. Es ist fraglich, ob der Kunde tatsächlich all seine finanziellen Transaktionen einschließlich seiner geheimen Wünsche und Ziele an einen Partner übereignen möchte. Außerdem steht nicht der Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern seine finanzielle Situation. Doch die Finanzsituation des Kunden ist kalt, abstrakt und im Grunde genommen auch nicht menschlich. Kommunikative Stärken der Versicherungsvermittler können hier kaum eingebracht werden. Aus Sicht des Außendienstpartners kommen noch andere Hemmnisse hinzu, etwa das hohe Anforderungsprofil und der hohe zeitliche Aufwand. Deshalb ist der bestehende Versicherungsvertrieb für Finanzplanung ungeeignet. Und es gibt bisher auch keinen Versicherer, der Finanzplanung mit schwarzen Zahlen betreibt. Dennoch treiben die Versicherer die ganzheitliche Beratung vorwärts. Aus gutem Grund, denn bei 49,3 Mrd. € Finanzabgang etwa in der LV im Jahr 2000 bleibt auch kaum eine andere Wahl. Die

so genannten Allfinanzunternehmen haben längst verstanden, dass nicht mehr der Verkauf von Produkten, die Beratung eines Produktes im Mittelpunkt steht, sondern der Kampf um den Kunden und der Besitz von Kunden.

Die qualifizierte Beratung und das Eingehen auf die individuelle Kundensituation gehören zu den wesentlichen Anforderungen an die Vertriebspartner vor Ort. Dennoch sind die Kunden enttäuscht, da die Versicherer nicht in der Lage sind, ihre Anforderungen zu erfüllen. Die Vermittler trifft keine Schuld. Ihre Welt ist genauso komplex geworden wie die der Versicherer. Zudem ist der Binnenmarkt längst ein Wettbewerb um gute Vermittler und ein Wettbewerb der Vermittler untereinander geworden. Viele Vermittler bleiben in der Welt ihres Unternehmens, in der Welt ihrer Produkte hängen, statt in Richtung Kunde und ganzheitliche Beratung zu gehen. Das hat mehrere Gründe. Die meisten Vermittler fühlen sich als Abschlussverkäufer. Sie sind nicht bereit, eine Kundenbeziehung als ihre Berufsrolle zu begreifen. Sie haben kein kaufmännisches Bewusstsein. Die meisten Vermittler haben ihren Beruf noch nicht einmal gewollt oder gar gelernt. Ein weiterer Grund ist der Mangel an Kontakten zum Kunden, und wenn, ist der Anlass des Kontakts meist der Auftrag des Unternehmens zum Kundenbesuch. Auch bietet gerade einmal ein Fünftel der Vermittler bei der Kundenberatung mehr als Versicherungen an. Von Allfinanz keine Spur. Ein letzter Grund ist, dass der Kunde nichts von seinem Vermittler und von seinem Unternehmen hört. Dies alles sind Indizien dafür, dass es am Point of Sale noch eine Menge zu tun gibt. Ganzheitliche Beratung ist ein Ausdruck fundamentaler Kundenorientierung. Wer ganzheitliche Beratung am Point of Sale will, der muss die Vermittler da abholen, wo sie sind. Und sie stehen leider nicht da, wo man sie gerne hätte.

Die SIGNAL IDUNA hat dazu das Projekt Allround-Beratung aufgelegt. Man hat sich bewusst von der Idee der Finanzplanung abgewendet und ein modulares Konzept verfolgt, das allerdings die gleiche Zielsetzung verfolgt: eine ganzheitliche, bedarfsgerechte Versicherungs- und Finanzberatung. Die Grundidee war, dass es rund um den Kunden bestimmte Lebensbereiche, Themenfelder gibt. Im Konzern hat man sich letztlich auf sieben solcher Themenfelder verständigt, in denen Unterstützung erfolgen sollte, um eine ganzheitliche Beratung in jedem einzelnen Themenfeld zu ermöglichen. Diese Felder sind eng miteinander vernetzt. Die Lösung besteht letztlich darin, eine volle Modularität und Digitalisierung von Verkaufsgesprächen zu ermöglichen, die man den einzelnen Themen- und Beratungsfeldern zuordnet. Wenn der Kunde ein Problem hat, kann ein Verkaufsgespräch punktgenau und kundenzentriert geführt werden. Stellt sich jedoch heraus, dass das Problem in einen größeren Kontext gehört, zeigt das System dies an. Die Oberfläche der Lösung ist eine Kommunikationsplattform. Vermittler und Kunde können verfolgen, dass bestimmte Beratungsfelder für den Kunden wichtiger waren als andere. Der Kunde sieht den Beratungsfortschritt, er sieht, was geleistet worden ist. Er erhält also eine optische Rückmeldung über die Beratungstiefe und -qualität.

Wenn man als Marketingverantwortlicher ganzheitliche Beratung am Point of Sale will, muss man sich klarmachen, dass es hier um ein anderes Konzept der Kundenbeziehung und der Kundenbindung geht. Es geht um eine Verbesserung der Qualität der Kundenbeziehung und der Kundenbindung. Häufig scheitert es daran, dass die Philosophie, also der Wandel in den Köpfen erst einmal stattfinden und man dies auch den Entscheidungsträgern klarmachen muss. Die Kundenberatung muss sich vom Produktverkauf hin zur Kundenorientierung wenden. Die erforderliche Plattform endet nicht am Point of Sale. Eine ganzheitliche Beratung am Point of Sale und für den Point of Sale ohne Integration in das Gesamtunternehmen ist nicht effizient. Ganzheitliche Beratung lässt sich nicht aus dem Boden stampfen. Finanzplanung wird viele Unternehmen überfordern, weil der erforderliche Sprung nach vorn zu groß ist. Deswegen geht SIGNAL IDUNA den Weg einer ganzheitlichen Beratung auf modularer Basis, wo man die Module miteinander vernetzen kann, also die Mächtigkeit einer integrierten Finanzberatung sehr wohl realisieren kann, aber auch zulässt, dass ganzheitliche Beratung in einzelnen Modulen erfolgt. Damit wird gleichzeitig den Vermittlern eine Chance geboten, sich aus ihren Schwerpunkten allmählich weiterzuentwickeln zu einer neuen Kompetenzstufe in der Kundenbeziehung.

Realtime-CRM im Versicherungswesen

Dieter Roskoni, PeopleSoft

Ziel des Realtime-CRMs für Versicherungen ist es, den Wert des Kundenportfolios (Wallet-Share) bezogen auf den Lebenszyklus zu erhöhen. Hier gibt es einen starken Wettbewerb auch mit versicherungsfremden Anbietern. Außerdem wechseln die Kunden schneller ihren Versicherer und neigen mehr dazu, alles aus einer Hand zu beziehen. Dies impliziert für die Versicherungen eine Ausweitung der Angebotspalette, flexiblere Produkte sowie eine höhere Fertigungstiefe. Damit nimmt auch die Komplexität des Angebots zu. Neue Produkte, neue Vertriebskanäle usw. sorgen für eine Zunahme der Kundenkontaktpunkte am Point of Sale. Eine besondere Rolle spielt auch das Internet. Es ändert nicht nur die Produkte und Prozesse, vielmehr ist eine funktionale Internet-Präsenz für ein Unternehmen heute unerlässlich. Eine weitere Herausforderung für die Branche ergibt sich aus den zunehmenden Mergers und Acquisitions: Jedes einzelne Unternehmen hat seine eigene Kultur und seine eigenen Vorgehensweisen, die vorhandenen Prozess-Software- und IT-Lösungen müssen integriert werden. Schließlich nimmt auch der ökonomische Druck auf die Branche zu. Hier sind Lösungen erforderlich, um die internen Kosten zu senken, den Kundenservice zu optimieren und allgemein die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Diesen Herausforderungen kann man zum großen Teil mit Kundenbeziehungsmanagement (CRM) begegnen, mit Schnelligkeit und Service für eine höhere Profitabilität.

Aufgrund der Vielzahl der Kommunikationskanäle ist das Unternehmen aus Kundensicht weitgehend anonym. Diese Anonymität muss wieder aufgehoben werden. Die übereinander gelagerten Kanäle werden vom Kunden nicht mehr als eigenständig gesehen und er hat kein Verständnis für Kommunikationsprobleme zwischen den Kanälen. Der Kunde muss deshalb, egal auf welchem Wege er in Kontakt ist, (Agenturbüro, Internet-Seite usw.) eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen bekommen. Ziel und Zweck des Kundenbeziehungsmanagements ist ein "360°-Blick" des Kunden auf das gesamte Unternehmen, und nicht der 90°-Blick lediglich auf die Bereiche Marketing, Verkauf und Service. Gleiches gilt auch umgekehrt: Der Kunde muss vom Unternehmen wieder als Individuum wahrgenommen werden. Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen den einzelnen Kunden, egal über welche Kanäle er an sie herantritt, einheitlich sehen. Dazu muss das Unternehmen seine Mitarbeiter, Innendienst wie Außendienst, jederzeit auf den aktuellen Stand der Kommunikation mit dem Kunden halten (bisheriger Schriftverkehr, Telefonate usw.). Es muss insbesondere für die Agenten vor Ort die dafür erforderliche umfassende Infrastruktur zur Verfügung stellen.

Die CRM-Lösungen von PeopleSoft basieren auf mehreren Integrationsebenen. Zunächst einmal auf der Ebene der so genannten Analytics, Anwendungen zur Analyse von Kunden- oder Prozessdaten. Dann folgt die Zugangsebene mit rollenbasierten Portallösungen für Kunden, Partner und Mitarbeiter. Die Ebene des operativen Geschäfts bilden die Basisanwendungen für die Felder Marketing, Vertrieb und Service, die noch weiter ausgebaut werden können. Über diese Basisanwendungen werden so genannte Branchenlösungen gelegt, branchenspezifische Prozesse, die bestimmte Workflows und Datenmodelle abbilden können, wie sie beispielsweise für eine Versicherung typisch sind.

Realtime Business bedeutet, die Geschäftsprozesse zu beschleunigen und damit Zeit zu gewinnen. Dazu können auch Kosten gespart werden, denn es ist möglich, das Direktgeschäft über das Internet voranzutreiben und so Vermittlerschichten zumindest teilweise überflüssig zu machen. Ein weiterer Vorteil ist, dass Daten nicht mehrfach eingegeben werden und ein permanentes Controlling der Unternehmensleistung stattfindet. Geschäftsänderungen können sofort nachvollzogen werden. Alle relevanten Informationen sind in Echtzeit vorhanden, weil die Prozesse verkürzt wurden.

Die Vorteile von Realtime Business für die Kunden: Sie erfassen ihre Aufträge selbst, können sich ihre Policen anschauen, können jederzeit den Vertragsstatus abfragen, können Rechnungen online bezahlen und erhalten online Lösungen auf ihre Anfragen. Die Unternehmenspartner (Mittler) haben über die Unternehmensdaten sofortigen Zugriff auf Informationen über Produkte und Promotions. Die Mitarbeiter können sich neben der Beschäftigung mit den normalen Geschäftsvorfällen Reisen selber buchen, können ihre Expenses online eingeben usw. Letzteres hat zwar mit dem eigentlichen Geschäft nichts zu tun, doch PeopleSoft bietet neben CRM-Lösungen auch Lösungen für Personalmanagement usw. an.

Indem man die einzelnen Geschäftsprozesse in Echtzeit zusammenführt und miteinander verknüpft, spart man Zeit und erhöht die Visibilität im Unternehmen. Dazu ist ein Denken in Geschäftsprozessen erforderlich, ein höherer Integrationsgrad sowie die garantierte ständige Einsatzbereitschaft des Systems. Um dies zu erreichen, müssen die Geschäftsprozesse standardisiert und, wenn möglich, ins Internet verlagert werden. Die Geschäftspartner müssen direkt mit diesen Prozessen verknüpft werden. Das geht über das Internet recht einfach, denn der Mitarbeiter vor Ort braucht nur noch einen Browser, es ist keine spezielle Software erforderlich.

Das Ergebnis von CRM ist die Erhöhung des Portfoliowerts des Kunden. Der Kunde wird über seinen kompletten Lebenszyklus hinweg betrachtet und kann deshalb automatisch besser bedient werden. Es können Cross- und Up-Sell-Potenziale realisiert und neue Märkte und Kundenbedürfnisse gezielter angesprochen werden. Der Service wird optimiert, da aktuelle Kundendaten jederzeit abrufbar sind. Durch die Zusammenführung mit den Backoffice-Systemen wird eine umfassende Integration erreicht. Es können sämtliche Kundenkontaktpunkte befriedigt werden. Schließlich reduziert der Einsatz von Internet-Technologie die Kosten und bringt die Kunden näher an die Prozesse heran. CRM hilft dem Versicherungsunternehmen, indem Marketing und Vertrieb verknüpft werden. PeopleSoft bietet Lösungen für die Bereiche CRM, Supply-Chain-Management, Finanzen, Personalmanagement, Portale und Analysen an, die alle zu 100% auf dem Internet basieren.

Direktmarketing – ein Dorn im Auge des Vertriebs?

Martin Lütkehaus, ReMark

Ohne den Außendienst und seine Zustimmung kann Direktmarketing nicht funktionieren. Allerdings trifft man hier regelmäßig auf Ängste und Vorbehalte gegenüber dem Thema Direktmarketing, was zunächst zu einer ablehnenden Haltung führt. Begründet wird diese Ablehnung oft mit dem Hinweis, dass bereits gute Akquirierungsquoten bestehen, die ein zusätzliches Direktmarketing überflüssig machen. Doch Direktmarketing hat nicht nur etwas mit Akquise von Kunden zu tun, sondern darüber hinaus auch mit dem Erhalt, der Pflege und dem Ausbau von Kundenbeziehungen. Konkret fürchtet der Außendienst finanzielle Einbußen durch sinkende Preise und Provisionen. Betreibt man jedoch gutes Direktmarketing, wird man schnell feststellen, dass der Preis eines Produkts nicht der ausschlaggebende Faktor für die Entscheidung des Kunden ist. Zu den weiteren Vorbehalten zählt, dass Direktmarketing einen Imageverlust mit sich bringt, dass Kunden falsch angesprochen werden, dass zentrale Aktivitäten die eigenen Akquisitionspläne stören und dass möglicherweise sogar der Außendienst vollkommen überflüssig werden könnte.

Nach neuesten Erhebungen ist jeder fünfte Vertriebsmitarbeiter mit der Qualität der ihm angebotenen Instrumente zur Kundenbindung unzufrieden, da sie die Ertragssituation belasteten und da im Zuge der Vergünstigungen für den Kunden die Provision gesenkt werde. Daraus wird auch deutlich, dass, solange man sich vornehmlich auf die Akquise ausrichtet, die Kundenbindung noch nicht den richtigen Stellenwert im Unternehmen besitzt. Die Unzufriedenheit des Außendienstes mit Direktmarketingaktionen lässt sich laut einer aktuellen Studie auf drei Argu-

mente reduzieren: Direktmarketingaktivitäten seien wirkungslos, es fehle die Nachbearbeitung und bei der Kundenselektion würden die Bedürfnisse nicht berücksichtigt.

Um eine größere Akzeptanz des Direktmarketings beim Außendienst zu erzielen, hat ReMark einige Strategien entwickelt. Zunächst muss ein kontinuierlicher Kontakt zwischen der Zentrale und dem Außendienst sichergestellt werden. Es muss allen Beteiligten bis hinauf in die entsprechenden Vorstandsgremien klar gemacht werden, was mit Direktmarketing erreicht werden soll. Hier muss eine gemeinsame und einheitliche Sprache gesprochen werden. Der Vertrieb muss in die Absprache und in die Gestaltung der Direktmarketingaktivitäten mit eingebunden werden, beispielsweise in Form einer Diskussionsgruppe. Schließlich sollte auch das Thema Provision möglichst schnell behandelt werden. Klar ist, dass Provisionen fließen müssen.

Wenn man Direktmarketing professionell in den Vertrieb einbinden möchte, erstellt ReMark als Serviceeinheit einen Vertriebskalender, der alle für den Außendienst wichtigen Informationen über geplante Aktivitäten enthält. Wichtig ist, dass der Außendienst ein Mitspracherecht bei der Kundenselektion hat. Auch bei der Marketinggestaltung ist ein gewisses Mitspracherecht notwendig. Alle übrigen Elemente des Direktmarketings sollten vom Unternehmen zentral durchgeführt werden, dies ist nach den bisherigen Erfahrungen auch im Sinne des Außendienstes.

Wenn es dann trotz hervorragender Kommunikation immer noch Vorbehalte gibt, aufgrund derer Direktmarketing nicht machbar erscheint, könnte man auch erste Versuche mit einem relativ einfachen Produkt an kleinen, unbetreuten Beständen vornehmen. Positive Ergebnisse können anschließend den ein oder anderen Außendienstmitarbeiter doch noch überzeugen. Zusammenfassend lässt sich feststellen: Direktmarketing ist eigentlich kein Dorn im Auge des Vertriebs, solange sichergestellt ist, dass eine entsprechende Kommunikationsplattform geschaffen wird. Dieses Thema muss diskutiert werden, über welche Wege auch immer.

Von der Wiege bis zur Bahre – Kundenbetreuung als Change Management-Prozess

Martin Nitsche, Dynamic CRM

Im Versicherungswesen gab es von 1991 bis 2000, teils auch aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks, eine Steigerung der Werbeinvestitionen um 150%. Die Ausgaben stagnieren zurzeit auf einem hohen Niveau. Das Resultat: Nach einer Allensbach-Analyse konnte bei der Pkw-Haftpflicht die Durchdringung der Haushalte um 4,2% erhöht werden. In allen anderen großen Versicherungsbereichen sank die Durchdringung um 1,3% bis 7%. Wenn man eine neue Marke und ein Image schafft, ist das schön. Aber wenn man es nicht schafft, damit mehr zu verkaufen oder zumindest vorhandene Kunden zu halten, stellt sich die Frage, wozu man dann die Marke braucht. Die Effizienzreserven, die Potenziale sind auf jeden Fall noch riesig, man muss sie nur identifizieren und heben. Bisher hat man hier überwiegend bei der internen Produktion angesetzt, nicht aber bei der Kundenbeziehung. Immerhin bewegen wir uns vom Zeitalter der Produktion in ein Zeitalter der Distribution hinein. Laut einer aktuellen Studie birgt der Vertrieb noch rund 30% Effizienzreserven. Wie gelingt der hieraus resultierende Paradigmenwechsel vom Produkt zum Kunden? In den Anfängen des Marketings gab es die bekannten vier P's: Product, Place, Price und Promotion. Wenn man die Betrachtungsweise nun lediglich vom Produkt hin zum Kunden ändert, greift man wohl erheblich zu kurz. Man muss diese vier P's grundlegend erneuern: vom "Product" zum "Customer", vom "Place" zum "Contact", vom "Price" zum "Customize" und von "Promotion" zu "Conversation". Ob die Lösung diese vier C's oder aber ein neuer Begriff wie CRM ist, sei vorläufig dahingestellt.

Um vom "Product" zum "Customer" zu kommen, um also die Kundenorientierung in den Mittelpunkt zu stellen, muss man sich fragen, wie die Lebensphase des Kunden aussieht, worin er Kunde ist, welches der Kontak Anlass ist, warum der Kunde über ein spezielles Thema infor-

miert werden möchte und was der Versicherer ihm daraufhin anbieten kann. Der Lebenszyklus eines Kunden ist längst nicht mehr so gestaltet wie noch vor 20 oder 30 Jahren, das Motto "Ein Produkt für alle" gilt nicht mehr. Die Kunden sind heute in der Gestaltung ihres Lebens viel individueller. Deshalb muss man von der Marketingseite her dieser Individualität gerecht werden.

Vom "Place" zum "Contact": Es gab in der letzten Zeit massive Verschiebungen in den Vertriebswegen und es ist noch ungewiss, wie das in einigen Jahren aussehen wird. Es hat sich aber klar gezeigt, dass der Anteil des klassischen Außendienstes am Neugeschäft zurückgeht. Im Gegenzug konnte aber auch das Direktgeschäft die hohen Erwartungen bis heute nur zu einem Bruchteil erfüllen. Eine Tendenz ist aber klar auszumachen: Früher waren die Kunden normalerweise Einkanalkunden, d.h. der Abschlusskanal war in der Regel auch der Kanal, auf dem die Nutzung des Produkts stattfand, im Fall der Versicherungsbranche beispielsweise der Alleinfirmenvertreter. Diese Welt sieht heute ganz anders aus, sie ist viel komplexer. Selbst wenn derzeit nur 0,3% der Produkte im Internet abgeschlossen werden, haben sich nach einer aktuellen Befragung über 50% der Kunden zuvor im Internet informiert. Das heißt, genutzt werden die neuen Kanäle auf jeden Fall, und zwar oft parallel. Hier stellt sich die Frage, was der Kunde will und wie das Unternehmen diesem Wunsch in den einzelnen Kanälen entgegenkommen kann. Es macht keinen Sinn, viel Geld in Werbung zu investieren, ein Image aufzubauen und den Kunden "breit zu klopfen", wenn man ihn dann nicht anständig bedienen kann, wenn etwa die Integration und die Koordination zwischen den Kanälen nicht reibungslos funktioniert. Hier geht es um Vertriebseffizienz. Der Kunde sieht das Unternehmen als Ganzes. Wenn etwa Call-Center und Außendienstmitarbeiter nicht ordentlich zusammenarbeiten, empfindet er dies als mangelhafte Leistung des Unternehmens.

Um den "Price" in ein "Customize" zu wandeln, bedarf es ebenfalls einiger Anstrengungen. Rabatte und Sondertarife wurden von den Versicherungen in der Vergangenheit reichlich angeboten. Doch wohin soll das führen? Man kann sich nicht ausschließlich über den Preis differenzieren. Auch hier ist die erste Frage die nach den Wünschen der Kunden. Es gibt sicherlich Kundensegmente, für die der Preis von alleiniger Bedeutung ist. Wenn man es sich aber zur Regel macht, die Investitionen in ein bestimmtes Kundensegment vom Wert dieser Kunden abhängig zu machen, dann sollte man diese günstigen Preise nicht auf allen Vertriebskanälen, nicht bei allen Marken und nicht auf allen Märkten anbieten. Laut einer Untersuchung besitzen zurzeit im Durchschnitt 60% der Kunden einer Versicherung nur ein Produkt bei dieser Versicherung. Viele Kunden verteilen ihren Bedarf ganz bewusst auf verschiedene Versicherungen. Das liegt zum Teil auch daran, dass die einzelnen Produkte nicht so auf den Kunden zugeschnitten sind, wie er es gerne hätte. Der Kunde, insbesondere ein Kunde mit Beratungsbedarf, also kein Direktkunde, will ein maßgeschneidertes Angebot, das seinen persönlichen Versicherungsbedarf genau abdeckt. Durchaus auch aus einer Hand.

Von der "Promotion" zur "Conversation": Für Versicherungen spielen Marken eine vergleichsweise geringe Rolle, wenn man einmal vom Bereich der Lebensversicherung absieht. Versicherungen werden verkauft, und nicht gekauft. Natürlich schafft man mit einer Marke die Grundlage, um zu verkaufen, und das Image ist die Basis dafür, dass ein ordentliches Gespräch stattfinden kann. Nur muss die Konversation anschließend auch konsequent weitergeführt werden. Nach einer Befragung aus dem Jahr 2001 zum Thema Markenprofile finden im Durchschnitt nur 18% derer, die eine Versicherung kennen, diese Marke auch sympathisch. Das ist erschreckend. Hier muss man sich fragen, wie es mit der Kaufunterstützung oder bei Themen wie Corporate Design/Corporate Identity aussieht. In der gleichen Befragung wurden als wichtigste Kriterien für die Auswahl einer Versicherung genannt: kulante und zügige Schadenabwicklung, angemessene Beiträge, eine solide und seriöse Gesellschaft und eine umfassende Beratung sowie auf persönliche Bedürfnisse zugeschnittene Angebote. Diese Individualität fehlt dem Kunden. Zufriedene Kunden kommen oder gehen, nur die begeisterten Kunden werden bleiben.

Beim Thema Creating Customer Value geht es darum, Kundenwert zu generieren. Das ist der Kern all dessen, an dem die Versicherungen arbeiten. Das Marketing, der Vertrieb, der Service – alle sollten daran mitarbeiten, Wert für den Kunden zu generieren, damit anschließend daraus

Wert für das Unternehmen generiert werden kann. Dafür muss zunächst einmal Wissen um den Kunden vorhanden sein. Einem Versicherer stehen heute alle erforderlichen Methoden zur Verfügung, um Kundenwissen zu erlangen. Man muss lediglich die richtigen Fragen stellen – welches Produkt möchte ein Kunde, welchen Vertriebsweg und welche Ansprache bevorzugt er, wie ist sein Risiko, wie loyal ist er, wird er weitere Kunden werben und wie wirkt sich das dann letztlich auf den Ertrag aus? Die Instrumente sind vorhanden, man muss sie allerdings auch richtig nutzen. Das so gewonnene Kundenwissen muss in Strategien umgesetzt werden. Die dafür erforderlichen Systeme müssen nicht teuer sein. Bereits bei relativ niedrigem Aufwand lässt sich eine Menge erreichen. Es ist wichtig, sich die Prozesse nicht nur aus Unternehmenssicht, sondern auch aus Kundensicht anzusehen. Man muss sich immer wieder fragen, ob man bei sich selber Kunde werden würde. Ob man selber auf eine bestimmte Marketingaktion reagieren würde. Dabei sind die Mitarbeiter des Unternehmens das Maß der Dinge. Sie müssen einbezogen werden, denn der Point of Sale ist überall. Der Kunde unterscheidet nicht zwischen dem Vertreter, dem Call-Center, dem Internet, dem Brief usw. Er möchte einen einheitlichen Point of Sale bekommen. Der Kauf einer Versicherung ist nicht der Abschluss eines Geschäfts, sondern hoffentlich der Beginn einer Beziehung.

Vorteile von AMC-Gemeinschaftsprojekten am Beispiel "Point of Sale"

Dr. Frank Kersten, AMC Münster

Der AMC besteht aus drei Geschäftsbereichen. Der AMC Münster ist zuständig für Vertriebsprojekte, Produktentwicklung und CRM. Der AMC Düsseldorf beschäftigt sich mit Electronic Marketing, E-Commerce und Kommunikation. Der AMC Nürnberg arbeitet schwerpunktmäßig in den Bereichen Marktforschung und Brand Research. Neben diesen Geschäftsstellen gehören zum AMC natürlich die zusammengeschlossenen Versicherungsunternehmen, der AMC Beirat und die neue Strategiekommission sowie der AMC Projektrat. Der AMC Projektrat ist ein Gremium, das unter den AMC-Mitgliedern ermitteln soll, welche Themen von besonderem Interesse sind und genauer behandelt werden sollten. Die Ideen werden gemeinsam diskutiert und es werden Projektideen formuliert, aus denen sich dann AMC-Projekte entwickeln können. Dem AMC Projektrat gehören zurzeit an: Werner Becker (AXA), Josef Köck (Generali), Manfred Belz (SIGNAL IDUNA), Regina Waldeck (Bruderhilfe) und Horst Anton (Provinzial Kiel).

Die Kernkompetenz des AMC ist die operative Kraft von Gemeinschaftsprojekten. Dabei müssen die von Kooperationspartnern angebotenen Projekte zunächst einmal einige Hürden nehmen. Der Projektrat ermittelt den Bedarf an diesem Projekt über das so genannte "Requirements Engineering". Dann werden die Kernkompetenzen des Kooperationspartners analysiert sowie die wesentliche Kernkompetenz mit einem Potenzial für ein Projektangebot identifiziert. Es folgt eine interne Diskussion über den Projektansatz. Des Weiteren muss ein erfolgreicher Projektworkshop durchgeführt und ausreichendes Interesse unter den Mitgliedsgesellschaften vorhanden sein. Erst dann wird das Projekt angeboten. Dieses Vorgehen stellt eine qualitativ hochwertige Vielfalt der Angebote sicher.

Einige der aktuellen Gemeinschaftsprojekte haben auch direkte oder indirekte Auswirkungen für den Point of Sale wie etwa das "Businessstraining Agenturberatung", das im Rahmen der AMC-Akademie veranstaltet wird. Bei den Businessstrainings der Akademie geht es um die konstruktive Diskussion über ein bestimmtes Thema, in diesem Fall über die Agenturberatung. Zu den Inhalten gehören Anlässe für Agenturberatungen, Optimierungsmöglichkeiten, Probleme in der Praxis sowie die Diskussion und der Erfahrungsaustausch. Der Referent ist Mathias Beenken vom MBO-Verlag. Es haben bereits zwei erfolgreiche Veranstaltungen mit insgesamt 28 Teilnehmern stattgefunden, eine weitere ist für März geplant. Zu den Auswirkungen der Veranstaltung für den Point of Sale gehören die Qualitätsverbesserung sowie die Erhöhung der Profitabilität und der Loyalität zum Unternehmen.

Ein weiteres Beispiel für ein Gemeinschaftsprojekt ist das "Direktmarketing in profitablen Kundensegmenten", das gemeinsam mit den Partnern ReMark und Fair Isaac INFORMA durchgeführt wird. Hier können AMC-Mitglieder Kosten- und Synergievorteile nutzen, um zu einem effizienten Direktmarketing zu gelangen. Der AMC-Partner ReMark (Kernkompetenz: Direktmarketing) erstellt dabei als kostenlose Vorleistung eine Bestandsanalyse, eine Produktanalyse sowie eine Budgetierung der Direktmarketingkampagne. Anschließend erfolgt die Zielgruppensegmentierung mit Hilfe des INFORMA Marketing-Scores. Dann wird die Kampagne gestaltet und durchgeführt. Schließlich findet ein Reporting der Ergebnisse statt, und ein Abschlussbericht wird erstellt. Bezüglich der Kosten bietet ReMark ein partnerschaftliches Geschäftsmodell an. Beim INFORMA Marketing-Score profitieren AMC-Mitglieder vom günstigen AMC-Tarif. Hinsichtlich des Point of Sale ermöglicht das Projekt ein Cross-Selling in profitablen Kundensegmenten, den Aufbau eines neuen Vertriebskanals und ggf. Serviceleistungen für den Außendienst. Die Ansprechpartner sind Martin Lütkehaus für ReMark und Dr. Paul Triggs für Fair Isaac INFORMA.

Das Projekt "Potenzialorientierte Vertriebsplanung", das gemeinsam mit Consodata Marketing Intelligence durchgeführt wird, hat zum Ziel, objektiv nachvollziehbare Vertriebsvorgaben durch Ermittlung von spartenbezogenen Potenzialen zu planen. Außerdem geht es um einen Soll-Ist-Abgleich im Rahmen des Vertriebscontrollings sowie um die Verfeinerung der Informationsbasis von Betriebsinformationssystemen. Unter dem Aspekt des Point of Sale ist von Bedeutung, dass hier eine neue Basis für Vertriebsvereinbarungen gelegt und neue Möglichkeiten für ein kontinuierliches Vertriebsmonitoring geschaffen werden. Der Ansprechpartner ist Karl-Heinz Mühlbauer von Consodata. Für weitere Informationen verweist Kersten u.a. auf Mühlbauers Vortrag "Potenzialorientiertes Marketing für den Point of Sale" am zweiten Tag des Meetings.

Ein letztes Projektbeispiel ist "Ganzheitliche Beratung", das auf einem DV-Lösungskonzept der Unternehmensberatung Pichen & Stiebing beruht. Die Firma, gleichzeitig auch der zuständige AMC-Kooperationspartner, erstellt eine individuelle DV-Lösung zur ganzheitlichen Beratung. Den Vermittlern soll damit ein neues didaktisches Konzept zur ganzheitlichen Kundenberatung gegeben werden. Es informiert kontinuierlich über die Versicherungsabdeckung und den Versicherungsbedarf von Kunden, stellt verschiedene Beratungsebenen mit unterschiedlichen Komplexitätsgraden bereit und lässt sich an vorhandene Bestandsführungssysteme anbinden. Die angestrebten Ziele für den Point of Sale sind die Verkaufunterstützung für den Außendienst sowie eine Erhöhung des Potenzials für Cross- und Up-Selling. Der Ansprechpartner ist Joachim Pichen.

Für die Zukunft sieht Kersten einen weiter wachsenden Pool von Projektangeboten mit teils einzigartigen und exklusiven Projekten. Die AMC-Mitglieder können durch Kostenvorteile, Informationsvorteile und Synergievorteile davon profitieren. Der AMC wird sich deshalb immer stärker als Lösungsanbieter profilieren. Kersten fordert abschließend dazu auf, weitere Ideen und Themenvorschläge für mögliche Projekte an den AMC heranzutragen.

Marketing des Einfirmenvermittlers im Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Vermittlerinteressen

Matthias Beenken, MBO-Verlag/Lehrbeauftragter FH Köln

Es ist schwierig, die Marktanteile der einzelnen Vertriebswege von Versicherungsunternehmen zu beurteilen, da es keine verlässlichen Statistiken zu diesem Thema gibt. Doch es gibt unterschiedliche Schätzungen, die alle eine eindeutige Grundtendenz nahe legen: Der Ausschließlichkeitsvertrieb ist der Vermittlerweg der Zukunft, auch wenn seine geschätzten Marktanteile europaweit in den letzten Jahren abgenommen haben. Doch der Ausschließlichkeitsvermittler sieht sich heute einigen Herausforderungen des Marktes gegenüber, die ihm das Leben schwer machen. Das fängt an beim Einkommen. In einer Studie des BVK wurden für deutsche Ver-

mittlerbetriebe durchschnittliche Einnahmen von 60 000 € ermittelt. Da in diese Studie aber die Geschäftsdaten vieler Großbetriebe mit einfließen, sollte man diese Zahl noch nicht zu ernst nehmen. Viel trauriger ist eine andere Zahl: In den unteren Einkommensgruppen verdient eine Agentur rund 26 000 €. Hinzu kommt das volle unternehmerische Risiko. Ein ausgebildeter Versicherungskaufmann im Innendienst verdient mehr, weit mehr.

Eine weitere Herausforderung ist der immer härter werdende Wettbewerb um den Kunden. Das Internet hat beispielsweise viel Neues möglich gemacht, das aber auch teilweise dazu dienen kann, dem Vertrieb das Wasser abzugraben. Hier werden Dinge tatsächlich oder nur scheinbar leichter gemacht. Wenn sich Kunden im Internet über Versicherungen informieren, ist das Ergebnis in vielen Fällen nicht qualifiziert. Hier sollte man keine hohen Erwartungen haben. Ähnlich verhält es sich auch beim Thema Multikanalvertrieb. Die Annahme, der Kunde solle jederzeit auf den unterschiedlichsten Wegen mit dem Unternehmen oder den Vermittlern kommunizieren können, erscheint praxisfern. Viel eher trifft man auf Menschen, die relativ bequem sind: Wenn sie sich einmal mühsam eine Telefonnummer gemerkt haben, dann benutzen sie die auch. Hier stellt sich wieder die Frage, ob mit Konzepten wie beispielsweise Call-Center oder Customer-Care-Center der Vertrieb nicht übergangen wird.

Dann ist auch die zunehmende Trennung in beratungsintensive und beratungsarme Produkte ein Problem für den Außendienst, da die Vertriebsfolge verlagert und damit auch die Cross-Selling-Möglichkeiten erschwert werden. Es ist der Trend zu erwarten, dass für Direktkanäle einfachere Produkte geschaffen werden. Diese sind aber eigentlich die Domäne des Ausschließlichkeitsvertriebs, der häufig von seiner Qualifikation her nicht in der Lage ist, hochkomplexe Produkte zu verkaufen. Schließlich tut noch die allgemeine Konjunkturlage ihr Übriges dazu. Die Riester-Rente, beispielsweise, die ja eigentlich ein Produkt für den Ausschließlichkeitsvertrieb ist – es kommt hier auf Beratung und Vertrauen an –, hat bisher leider nicht den erwarteten Erfolg. Symptomatisch für die Situation sind weiterhin die ungewisse Zukunft bei der Krankenversicherung, eine generelle Kaufzurückhaltung sowie eine generelle Zurückhaltung bei der Kapitalanlage. Hinzu kommt das zunehmend vertriebsfeindliche Auftreten des Verbraucherschutzes, der beispielsweise mit falschen Behauptungen im Fall der Stiftung Warentest für den Vertrieb große Schäden angerichtet hat. Der Vertrauensverlust ist enorm und richtet sich in erster Linie gegen die Außendienstorganisation.

Aus der Sicht des Kunden vertritt der Ausschließlichkeitsvertrieb das Versicherungsunternehmen, er verfügt über eine beschränkte Produktauswahl, wird nur aufgrund eines Provisionsinteresses tätig und steht im Schadenfall auf Seiten des Unternehmens. Demgegenüber vertritt der Makler die Interessen des Kunden und wählt für diesen aus einer großen Palette nur die besten Produkte aus. Dies ist auch das Bild, das Verbrauchermagazine seit Jahren predigen. Um dem Negativimage des Einfirmenvermittlers entgegenzutreten, wurden Assistance-Lösungen eingeführt, also Zusatzleistungen, die den Preis des Produkts als Auswahlkriterium in den Hintergrund treten lassen. Dieser Weg ist inzwischen jedoch so verbreitet, dass er nicht mehr richtig wirkt. Gleiches gilt für das Thema Servicekarten. Erfolg versprechender ist da schon der Bündelbonus oder die Kundenbindung durch ein Call-Center. Letztere funktioniert allerdings nur, wenn sie zum Bestand passt und wenn der Vermittler eng mit eingebunden ist. Die Ventilösung von 1992 ist dagegen eher eine suboptimale Lösung. Sie hat in der Praxis meist keine Wirkung und ist nur in Ausnahmefällen brauchbar.

Aus einem Interview mit Führungskräften aus der Versicherungsbranche konnten einige Erfolgsfaktoren für den Vertrieb isoliert werden, an denen man noch arbeiten kann. Das beginnt mit der Entlastung von administrativen Tätigkeiten. Der MBO-Verlag bietet zu diesem Bereich mehrere Lösungen an. Wichtig ist auch, dass die Vertriebspartner schnell und vollständig informiert werden, was heute selbst mit guten Softwarelösungen noch nicht ausreichend umgesetzt wird. Kundendaten, Vertragsdaten, angereichert mit fremden Daten, mit Marktforschungsdaten und mit Scoring-Daten müssen dem Vertriebspartner zur Verfügung gestellt werden, damit dieser über ein detailliertes Wissen über den Kunden verfügt. Ein Faktor ist auch die Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für Kundenbindung. Hier hat der Vermittler vor Ort natürlich eine

Schlüsselstellung inne – er hält den Kontakt zum Kunden und bietet Beratungs- und Serviceleistungen an. Schließlich ist auch eine konsequente Unterstützung durch das Unternehmen bei organisatorischen und strategischen Fragen der Agenturführung erforderlich, um im Gegenzug unternehmerisches Handeln erwarten zu können.

Die vier entscheidenden Stellschrauben eines Vermittlerbetriebs sind die Fragen: Wer macht dort etwas (Aufbauorganisation)? Wie macht er es (Ablauforganisation)? Womit macht er es (Marketing)? Und mit welchem Ziel macht er es (betriebswirtschaftliches Ergebnis)? Bei diesen Stellschrauben können unterstützende Maßnahmen ansetzen. Bei der Aufbauorganisation sind dies Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung, aber auch Orga-Vorgaben des Unternehmens und Musterverträge. Bei der Ablauforganisation können Agentur- und Maklermanagementsysteme greifen. Im Bereich Marketing geht es um Preispolitik, Tariffinnovationen, Marktforschung, Incentives und Wettbewerbe. Der Bereich des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses wird natürlich sehr stark beeinflusst durch die Vergütungspolitik des Unternehmens, durch Zuschüsse und Bestandsübertragungen.

In der heutigen Zeit ist es sehr schwierig, profitables Geschäft zu machen. Man muss sich fragen, ob es wirklich Sinn macht, immer alle Produkte selber anbieten zu wollen, sich als All-round-Anbieter zu präsentieren. Möglich ist beispielsweise eine Vertriebskooperation. Ein Versicherer A, der Probleme mit einem seiner Produkte hat, kann ein ähnliches Produkt von Versicherer B zukaufen, der sich auf diese Produkte spezialisiert hat. Der Vermittler von Versicherer A bezieht das Produkt über seinen Versicherer, er bleibt also Ausschließlichkeitsvermittler von Versicherer A, vermittelt allerdings ein fremdes, dafür aber wettbewerbsfähiges Produkt. Versicherer A kann auf diese Weise geschäftspolitisch weniger erwünschte Zweige reduzieren und erhält in der Regel noch einen Deckungsbeitrag. Versicherer B kann seinen Marktanteil vergrößern und seine Stückkosten reduzieren. Eine Alternative sind so genannte White-Label-Produkte. Hier kauft Versicherer A die Risikotragung für das Produkt von B ein. Für den Vermittler von A sieht es dann so aus, als verkaufte er das ureigenste Produkt seines Versicherers. Das fördert natürlich auch die Identifikation mit der Marke. Versicherer A vermeidet die Risikotragung in einem unerwünschten Geschäftsbereich und kann das Produkt günstig einkaufen, Versicherer B erhält einen besseren Marktzugang und kann bessere Stückkosten erzielen.

Potenzialorientiertes Marketing für den POS

Karl-Heinz Mühlbauer, Consodata

Wenn man ein gutes Marketing betreiben möchte, muss man wissen ob der Vertrieb gut ist oder nicht, wo er gut ist und wo er Unterstützung braucht. Dazu muss die Vertriebsleistung gemessen werden. Hier gibt es allerdings noch viele Defizite. Noch immer wird die Leistung des Vertriebs in vielen Unternehmen an quantitativen Größen gemessen. Es werden kaum Rahmenfaktoren oder örtliche Gegebenheiten berücksichtigt, um valide Marktausschöpfungsquoten entwickeln zu können. Es ist unsinnig zu glauben, dass in Regionen mit hoher Kaufkraft mehr verkauft werden kann, denn es gibt Produkte, deren Nachfrage unabhängig von der Kaufkraft ist. Sehr häufig kann auch festgestellt werden, dass die Zielgruppe nicht untersucht wird oder dass Produkte nicht auf die Zielgruppe abgestimmt werden. Schließlich muss auch die Vertriebsorganisation so entwickelt und geschult werden, dass sie den Anforderungen des Verkaufsgebiets Rechnung trägt. Hier herrscht also noch häufig ein Mangel an Kongruenz von Zielgruppe und Vertrieb.

Die Unterstützung des Marketings ist oft nicht an die Bedürfnisse angepasst. Es ist nicht mehr zeitgemäß, für sämtliche Vertriebsmitarbeiter und über alle Vertriebsgebiete hinweg eine einheitliche Marketingstrategie zu fahren. Statt der so genannten Gießkannen-Strategie ist vielmehr in jedem Einzelfall danach zu fragen, wo noch Potenziale vorhanden sind und mit welcher Art von Unterstützung man sie ausschöpfen kann. Es müssen Schwachstellen analysiert, Fak-

toren für Erfolg und Misserfolg definiert und Benchmarks erstellt werden, um daraus realistische Ziele zu formulieren, die beim Vertrieb auf Akzeptanz stoßen. Nur so kann ein gezieltes und effizientes Marketing betrieben werden.

Um die Marktpotenziale bestimmter Vertriebsgebiete zu ermitteln und um festzustellen, bei welchen Produktgruppen welche Agenturen erfolgreich oder weniger erfolgreich sind, greift Consodata auf eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen zurück. Zunächst werden amtliche Daten verwendet, also Lohn- und Einkommensstatistik, Mikrozensus oder die Gemeindeanteile an der Lohn- und Einkommensstatistik. Dann fließen auch diverse Verbrauchsstatistiken des statistischen Bundesamts ein, darunter die Einkommens- und Verbrauchsstichprobe mit bundesweit 70 000 repräsentativen Haushalten und die Consodata-Ausgabenprofile nach Einkommensklassen. Schließlich kommen noch Elemente hinzu wie Arbeitslosengeld, Arbeitslosenhilfe und Kindergeld sowie soziale Transferleistungen der statistischen Landesämter und die höchst feineräumige mikrogeographische Datenbank *Mikrotyp*, in der kleinste Einheiten (jeweils fünf Haushalte) anhand von rund 30 Merkmalen beschrieben werden. Als Basismerkmale für die Analyse dienen die feineräumige Einkommensstruktur, die Verbrauchsprofile nach Einkommensklassen und weitere Merkmale wie Altersstruktur, Haushaltsstruktur, Stadt-Land-Gefälle und Mikrogeographie. Anschließend werden den einzelnen Einkommensklassen die jeweiligen Verbrauchsprofile zugeordnet. Anhand eines Marktanteilkoeffizienten lässt sich schließlich der Grad der Marktausschöpfung in den untersuchten Gebieten darstellen.

Mit den Ergebnissen der Untersuchung kann man dann – im radikalsten Fall – die gesamten Vertriebsgebiete umgestalten. Doch, und das ist viel wahrscheinlicher, man kann auch viele kleine Dinge tun. Man kann den Vertrieb beispielsweise gezielt dort unterstützen, wo er schwach ist. Man kann ihm Potenzialadressen bereitstellen oder mit ihm auf Basis des Zahlenmaterials individuelle und produktbezogene Zielvereinbarungen treffen. Dazu können die Mitarbeiter zielgerichtet geschult werden. Wenn man das Vertriebsnetz analysieren und bewerten kann, wird auch eine Neugestaltung des Vertriebsnetzes und eine Optimierung der Mitarbeiterauswahl möglich. Unter Einbeziehung der Agenturen kann beispielsweise geklärt werden, welche Mitarbeiterprofile erforderlich sind, um an einem bestimmten Standort oder bei bestimmten Produkten erfolgreicher zu sein. Zu den möglichen Einsatzbereichen zählen ferner die individualisierte POS-Gestaltung, gezielte Direktmarketingmaßnahmen oder die Erstellung spezifischer Marketingpakete.

Möglichkeiten der mobilen Vertriebsunterstützung

Dr. Rolf-Jürgen Schlenkrich, ProDV AG

Eine Standardsituation im Berufsalltag eines Außendienstmitarbeiters könnte etwa wie folgt aussehen: Der Außendienstmitarbeiter sitzt beim Kunden, und ihm wird eine Frage gestellt, für deren Beantwortung er sich zunächst genauer informieren muss. Dazu ruft er mit dem Handy beim Innendienst an, findet dort jedoch so schnell keinen kompetenten Ansprechpartner. Zu diesem Zeitpunkt ist das Interesse des Kunden an einer Beantwortung seiner Frage allerdings meist schon verflogen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, damit benötigte Informationen kurzfristig abgerufen werden können.

Das System IRIS (Interaktives Redaktions- und Informationssystem) ist ein System zur Vertriebsinformation und zur Verfügbarmachung von vorhandenem Wissen. Zu den besonderen Funktionalitäten des Systems gehört die Freitext-Recherche nach FAQ-Dokumenten mit Hilfe eines KI-Systems. Der Vertriebsmitarbeiter kann über PDA, Pocket PC und ähnliche mobile Geräte auf die Rechercheergebnisse zugreifen. Wenn er im Büro oder bei einem Kundenbesuch eine Frage hat oder bestimmte Informationen zu einem Thema sucht, kann er diese Frage über das mobile Gerät an das System IRIS stellen und erhält idealerweise die gewünschte Auskunft. Falls nicht, wird die Frage an den zuständigen Bereich im Innendienst weitergeleitet. Dort

wird sie beantwortet und die Antwort anschließend in das System gestellt. Die neue Information steht dann fortan allen Außendienstmitarbeitern zur Verfügung. Nach diesem System der kontinuierlichen Erweiterung funktionieren heute auch alle gängigen Servicecenter.

Die Motivation für den Einsatz von IRIS ist also eine schnellere und gezieltere Informationsverarbeitung. Es können neue Fragen eingegeben werden, bereits beantwortete Fragen in die Recherche einbezogen und offene Fragen zur Klärung an die zuständigen Abteilungen verteilt werden. Das System weiß, welche Mitarbeiter für welche Fragen zuständig sind. Die Frage geht nach vorheriger Freigabepfung durch einen Redakteur an den entsprechenden Bereich und wird dort registriert und beantwortet. Der Außendienstmitarbeiter kann den Status seiner Anfrage jederzeit abrufen. Die Antworten können über beliebige Medien verteilt werden. Auch haben die einzelnen Außendienstmitarbeiter die Möglichkeit, Antworten zu bestimmten Themengebieten zu abonnieren. Das System verfügt natürlich über Analyse- und Monitoring-Funktionen sowie über Verwaltungs- und Konfigurationswerkzeuge für die Systemadministratoren.

Der Zugriff auf das System erfolgt über ein PDA, das per Infrarot-Schnittstelle mit einem Handy verbunden ist, oder auch über einen Pocket PC mit integrierter Netzkarte. Der Außendienstmitarbeiter meldet sich über eine GPRS-Verbindung im Internet an und gelangt zunächst zur Firewall und anschließend ins Intranet des Unternehmens. Die Anfrage wird über den Web-Server zum WebObjects-Applikations-Server geleitet, der wiederum per SQL Net mit dem Datenbank-Server unter Oracle verbunden ist. Schlenkrichs Kollege Klaus Moritz Peitzsch demonstriert anschließend anhand praktischer Beispiele die Funktionsweise von IRIS.

Vertriebsunterstützung durch Knowledge Management

Mathias Walter, insiders GmbH

Als ein Beispiel für die vielfältige Arbeit der insiders GmbH auf dem Gebiet des Knowledge Managements beschreibt Walter die Vorgehensweise bei einem aktuellen Projekt zum Thema "Globales Knowledge Management" für die GeneralCologne Re. Das Praxisbeispiel basiert auf einer Technik namens *mindaccess*, die von insiders entwickelt wurde. *mindaccess* ist das zentrale Element im so genannten ELENA-Projekt (Electronic Knowledge Management) der GeneralCologne Re.

Das Produkt *mindaccess* erlaubt die intelligente Recherche von Dokumenten. Es analysiert Textdokumente aller Art und kann so Textpassagen innerhalb von Texten, aber auch Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Texten finden. Es kann eingehende Dokumente automatisch klassifizieren. Mit einer webbasierten Variante von *mindaccess* können "Communities of Interest" gebildet werden, also Gruppen von Personen innerhalb eines Unternehmens, die am gleichen Thema arbeiten. Diese Gruppen können sich austauschen und dazu personalisierbare Informationskanäle einrichten. *mindaccess* verwendet keine Thesauri, Wörterbücher, semantische Netzwerke o.Ä. Als Quellen können sämtliche Textformate eingesetzt werden, aber auch Materialien, die per OCR in Textformate umgewandelt werden können. Das System ist unabhängig vom Speicherort oder Speichermedium der Quellen. Zurzeit gibt es drei Varianten von *mindaccess*. Die Lösung *mindaccess office* ist voll in die Microsoft Office-Welt integriert. Die Lösung *mindaccess web* bietet ein Intranet-/Internet-Portal, um Texte unternehmensweit zugänglich zu machen. Die dritte Lösung ist der so genannte *individual client* zur Integration von *mindaccess* in vorhandene Portalsoftware.

Die GeneralCologne Re, für die das erwähnte Projekt entwickelt wurde, ist ein weltweit operierender, mehrsprachiger Konzern. Er ist an 70 Standorten präsent, die jeweils über unterschiedliche Arbeitsumgebungen verfügen. Die Unternehmensführung verstand das Projekt als zukunftssicherndes, strategisches Investment. Gesucht wurde eine Lösung zum einfachen Auffinden gewünschter Informationen in der Informationsflut. Dabei sollten nicht nur Informationen

aus unterschiedlichen Quellen zusammengeführt, sondern auch gleich der richtige Ansprechpartner angezeigt werden können. Die Inhalte sollten klassifiziert werden, um sie strukturiert ablegen und verteilen zu können. Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Texten sollten analysiert und spezifische Informationen herausgefiltert werden können.

Nachdem die Projektziele festgelegt waren, wurde eine Einführungsstrategie erarbeitet, auch deshalb, um die eigentlichen Anwender für das Projekt zu gewinnen. Es wurde definiert, welche der Geschäftsprozesse abgebildet werden sollten, und es wurde ein Rollen- und Rechtekonzept entwickelt. Die Art und Weise der Erfolgskontrolle wurde festgelegt. Anschließend wurde die Lösung umgesetzt. Das System sollte von etwa 3000 Anwendern weltweit eingesetzt werden. Zum Aufbau einer entsprechend leistungsfähigen Infrastruktur wurde ermittelt, dass, bei einer durchschnittlichen Dokumentgröße von 300 KB, pro Anwender täglich etwa 5 bis 10 Dokumente neu erstellt und dazu etwa 20 vorhandene Dokumente angefordert werden.

In diesem Beispiel wurde *mindaccess* in die Microsoft Office-Welt integriert, was den Vorteil hatte, dass es für die zuständigen Mitarbeiter keine Probleme bei der Umstellung gab. Das System ist intuitiv benutzbar. Die Arbeitsoberfläche war im Wesentlichen bereits bekannt, es wurden lediglich im Dateimenü einige Schaltflächen hinzugefügt. Dennoch wurden kurze Schulungen veranstaltet, dies aber eher aus psychologischen Gründen. Ein besonderes Feature dieses Systems ist, dass der gesamte Posteingang gescannt und für den sofortigen weltweiten Zugriff elektronisch geroutet wird. Suchanfragen können nach Stichwörtern, nach Kategorien oder als natürlichsprachliche Eingaben formuliert werden. Ähnlichkeitssuchen sind ebenfalls möglich. Die zurückgegebenen Treffer werden in den entsprechenden nativen Applikationen geöffnet. Die Umstellung ist also auch hier recht einfach. Besonderen Wert legte der Kunde bei diesem Projekt auf die automatische Klassifizierung und die Fähigkeit des Systems, kontinuierlich zu lernen. Es stellte sich heraus, dass mit dieser Technik auch Altbestände klassifiziert und damit Archive zugänglich gemacht werden konnten.

Für den Erfolg des Projekts ELENA gibt es mehrere Gründe. Ein wesentlicher Punkt ist jedoch, dass auf Vorstandsebene verstanden worden ist, dass Knowledge Management eine strategische Investition ist, um langfristig die Zukunft des Unternehmens zu sichern und die Mitarbeiter zu unterstützen. Entscheidend war dabei, dass die Schlüsselpositionen in der Projektsteuerung entsprechend besetzt waren: An jeder Sitzung nahmen der Vorstand, die Technik und, ganz wichtig, die Fachseite teil. ELENA wird gemeinsam von der Fachseite und der IT eingeführt, denn beide müssen von den Vorteilen des Systems überzeugt sein. Einige Prozesse konnten bereits jetzt nachhaltig verbessert werden, so die Vertragsgestaltung, aber auch der gesamte dazugehörige Schriftverkehr. Auch wurde das Grundlagenwissen erweitert. Ein positiver Nebeneffekt: Der IT-Aufwand konnte gesenkt werden, weil das System zentral gehostet wird. Der Produktionsstart an ausgewählten Standorten findet Anfang 2003 statt, anschließend folgt der sukzessive Roll-out.

Verabschiedung und Ausblick

Dr. Frank Kersten, AMC Münster

Kersten dankt für die Aufmerksamkeit und verweist noch einmal auf das nächste Meeting am 06./07.05.2003 im Radisson SAS Hotel in Düsseldorf.