

Studie

Service- Vergleich in Deutschland vertretener Lebensversicherungen

von

affinis consulting GmbH

und

team in medias GmbH

Hamburg, den 20.12.2003

Verantwortlich für Durchführung, Verfahren und Bewertung:

Gerald Hirsinger, affinis consulting GmbH

Kontakt: gerald.hirsinger@affinis.de

Erwin Lammenett, team in medias GmbH

Kontakt: e.lammenett@inmedias.de

Bestelladresse:

affinis consulting GmbH

D – Flughafenstraße 52

22335 Hamburg

Tel: +49 (0) 40 – 507 986 0

Fax: +49 (0) 40 – 507 986 99

E-Mail: Info@affinis.de

www.affinis.de

Rechtliche Vorbehalte und Haftung:

Alle Rechte am Inhalt der Auswertung liegen bei der Unternehmensberatung affinis consulting GmbH. Vervielfältigung, Nachdruck, auch auszugsweise, und Weitergabe an Dritte ist nur mit schriftlichem Einverständnis gestattet.

Die enthaltenen Daten wurden gewissenhaft, und mit größtmöglicher Sorgfalt nach wissenschaftlichen Grundsätzen ermittelt. Für die Vollständigkeit und Richtigkeit kann jedoch keine Garantie übernommen werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	4
2	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	7
3	Durchführung der Studie	8
3.1	Definition Service- Qualität.....	8
3.2	Untersuchungsgegenstand	9
3.3	Test Szenario (Methodik)	12
4	Ergebnisse	13
4.1	Umfeld der Versicherung.....	13
4.1.1	Kommunikationskanäle	13
4.1.2	Erreichbarkeit der Versicherungen.....	14
4.2	Leistungen und Kundenorientierung.....	15
4.2.1	Reaktionszeit der Versicherungen	15
4.2.2	Erfüllung der Erwartungen (Übermittlung des Angebots)	19
4.2.3	Verständlichkeit des Angebots und des Anschreibens	22
4.3	Mitarbeiter- Engagement	23
4.3.1	Nachfassverhalten	23
4.3.2	Beratungs- / Vertriebsgespräche.....	25
4.4	Abschließende Bewertung	26
5	Anhang	28
5.1	Abbildungsverzeichnis	28
5.2	Tabellenverzeichnis	28

1 Zusammenfassung

Die hier vorliegende Studie gibt einen Überblick über die Service- und Vertriebsqualität in Deutschland agierender Versicherungen. Mit Hilfe eines Mystery- Testings wurden 61 Anbieter von Lebensversicherungen überprüft. Es wurde der Kundenbetreuungsprozess Beratung und Angebot mit folgendem Szenario Beratung und Angebot ausgewählt: Ein Interessent stellte sich bei allen Versicherungen als 28-jähriger Unternehmensberater vor und bekundete Interesse an einer Kapitallebensversicherung.

Die eine Hälfte der Versicherer wurde per E-Mail, die andere per Fax angeschrieben, wobei die Auswahl des Kontaktkanals nach einem Zufallsprinzip erfolgte. Es wurden die Dimensionen

- Verfügbarkeit des Kommunikationskanals
- Erreichbarkeit
- Reaktionszeit
- Erfüllungsgrad der Leistung
- Verständlichkeit des Angebots und
- Engagement der Mitarbeiter

bewertet.

Eines der erstaunlichsten Ergebnisse der Kurzerhebung war, dass knapp über ein Drittel der kontaktierten Unternehmen zunächst nicht reagiert haben.

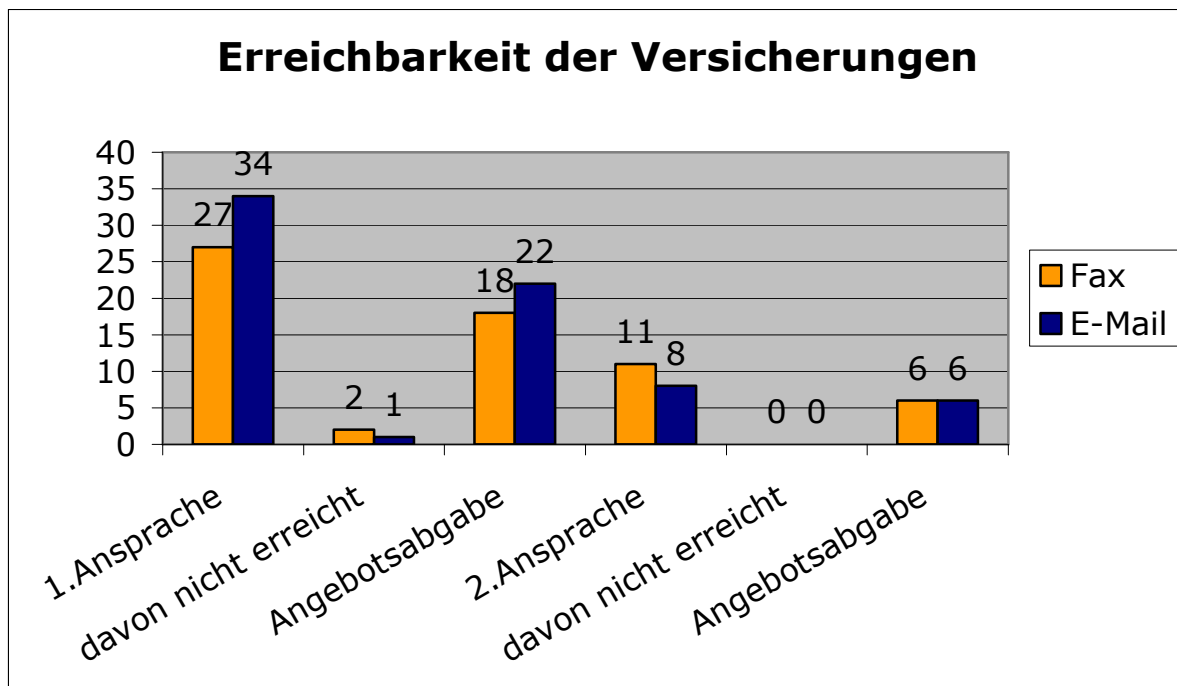


Abbildung 1: Erreichbarkeit der Versicherungen

Im Klartext: 34,4% (21 von 61) der kontaktierten Unternehmen haben weder eine Rückfrage gestellt, einen Außendienstmitarbeiter beauftragt Kontakt aufzunehmen, noch ein Angebot oder Unterlagen übersandt.

Die Reaktionszeiten für die Angebotsabgabe waren sehr unterschiedlich und bewegten sich nach der ersten Versendung der Anfrage zwischen zwei Stunden und 14 Tagen.

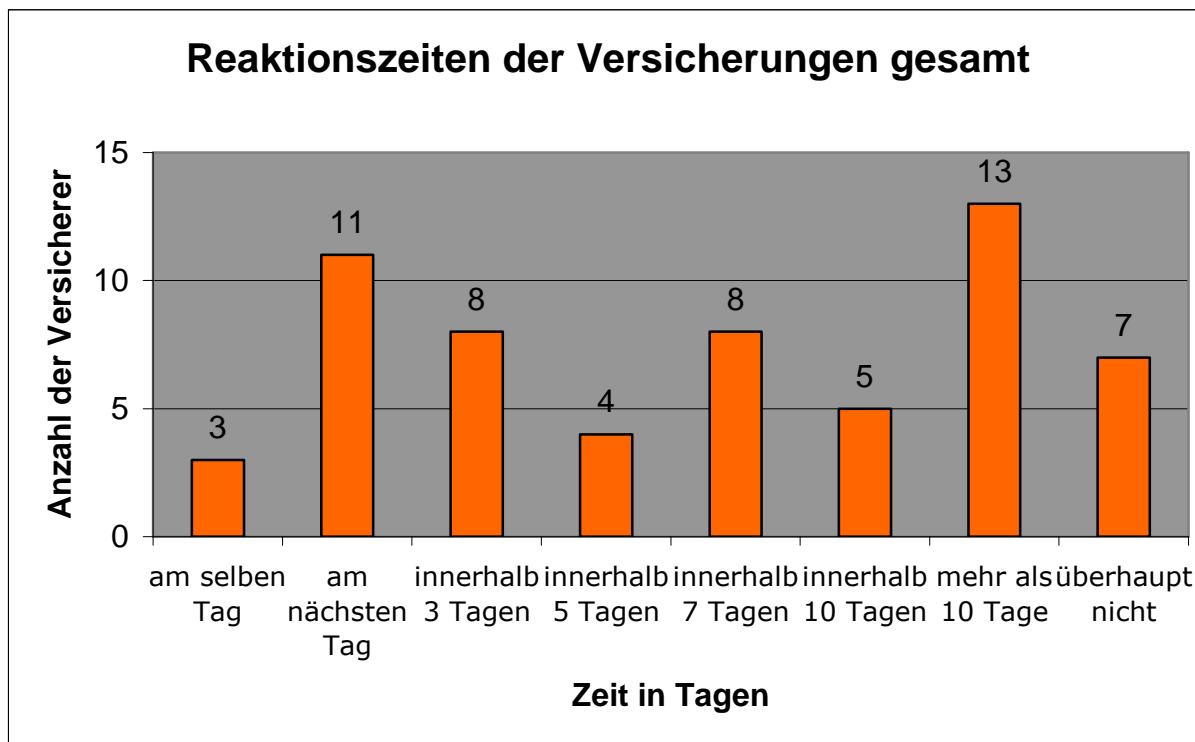


Abbildung 2: Reaktionszeit der Versicherungen

Auffällig ist, dass 50% der per eMail kontaktierten Unternehmen innerhalb von 2 Tagen antworteten, Insgesamt schafften es nur 26 von 61 angefragten Unternehmen potentiellen Kunden innerhalb von 7 Tagen ein Angebot zu liefern.

So scheint bei vielen Versicherungen die Integration der Kommunikationskanäle, hier vor allem E-Mail, nach wie vor ein Problem zu sein.

Weiterhin konnten zum Teil erhebliche Mängel in den Angebots- und Verkaufsprozessen festgestellt werden. So haben in nur 24% der Fälle hat ein Vertriebsmitarbeiter versucht, Kontakt mit dem Interessenten aufzunehmen.

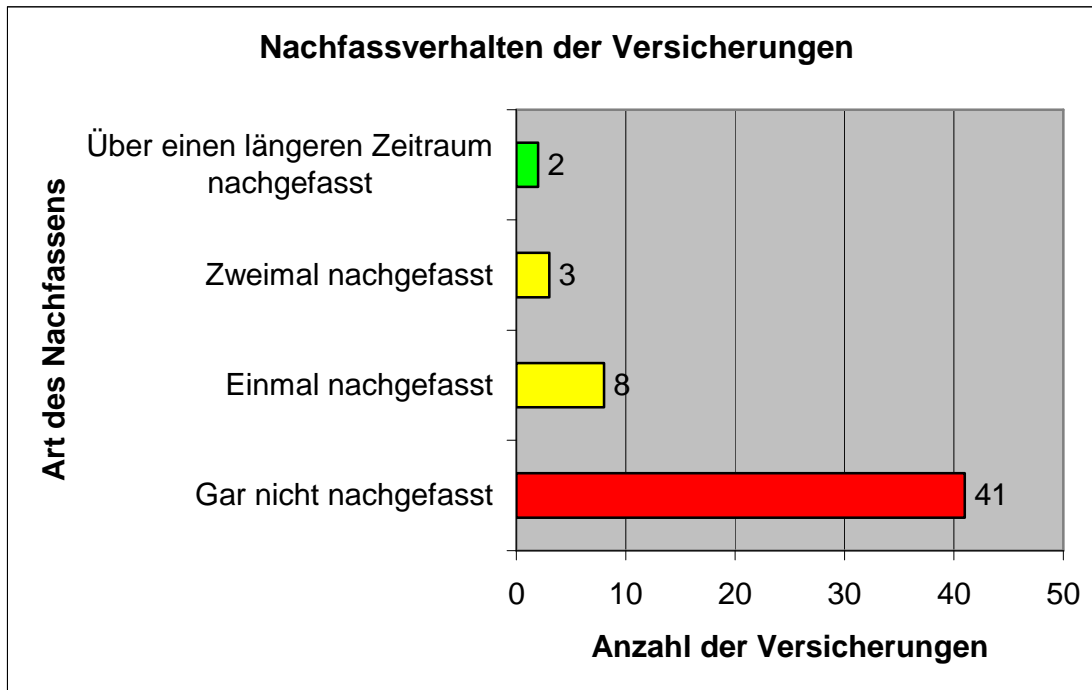


Abbildung 3: Nachfassverhalten der Versicherungen

Lediglich zwei Außendienstmitarbeiter legten die notwendige Hartnäckigkeit an den Tag, um über einen längeren Zeitraum mehrfach eine Kontaktaufnahme herbeizuführen, bis sie schlussendlich mit unserem Interessenten sprechen konnten. Besonders erstaunlich ist, dass in 41 von 61 Fällen gar nicht nachgefasst wurde.

Insgesamt lässt sich als Fazit aussagen, dass viele der Versicherungen, die auf dem deutschen Markt agieren, noch erhebliches Verbesserungspotential in ihren Angebots- und Verkaufsprozessen besitzen.

2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Steigender internationaler Wettbewerbsdruck und die Erkenntnis, dass das Geld in einem Unternehmen letztendlich vom Kunden kommt, haben bei vielen Unternehmen zu zahlreichen Bemühungen geführt, die Kundenbetreuung und den Kundenservice zu verbessern. Gleichzeitig wurde durch die technologische Entwicklung bei stetig sinkenden Preisen, Kommunikationskanäle wie das Telefon und das Internet, hier insbesondere auch die E-Mail, vielerorts in den Kommunikationsmix aufgenommen. Nicht selten war die Folge die Gründung von Call- Center und Customer- Service- Centern. Doch der Weg zur optimalen Kundenbetreuung ist steiniger als von vielen Unternehmen antizipiert.

Die bloße Initiierung eines Customer- Service- Centers hat häufig nicht zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit und damit zu einer höheren Kundenbindung geführt. Geschweige denn zu Einsparungen und einer höheren Wirtschaftlichkeit in der Kundenbetreuung. Ebenfalls haben sich häufig die hohen Erwartungen an das Customer- Service- Center zur Entlastung der Sachbearbeiter und des Außendienstes nicht erfüllt. Auf Seiten des Versicherungsunternehmens hat sich folgender Zustand eingestellt:

- Stetig steigende Zahl von Anrufern
- Kaum zu bewältigende Flut von E-Mails
- Hoher Bedarf an immer besser qualifizierten Mitarbeitern
- Schlechte Verfügbarkeit der Kundeninformationen
- Steigende Gesamtkosten der Kundenbetreuung

Aber auch die Kundensicht hat sich verschoben:

- Gestiegene Erwartungshaltung an Qualität und Geschwindigkeit des Service
- Parallele Verwendung von Brief, Fax, E-Mail, Außendienst, Telefon und Internet
- Nutzungshäufigkeit der Kommunikationskanäle ist kundenindividuell verschieden

Im Rahmen eines umfassenden Service-Gedankens als Strategie von Service-Centern wurde in den letzten Jahren versucht, jedem Kunden in allen vorhandenen Kontaktkanälen möglichst viele Services anzubieten. Weiterhin wurden die einzelnen Kommunikationskanäle zum größten Teil unabhängig voneinander aufgebaut, wobei in der Regel ein Verantwortlicher für jeden Kanal benannt wurde. In wie weit dies zu einer Verbesserung des Services auf Seiten des Kunden führt, ist Gegenstand der Untersuchung der affinis consulting GmbH und der team in medias GmbH.

Ziel der Studie ist es die Vertriebs- und Service-Qualität von Lebensversicherungen, die auf dem deutschen Markt agieren, in einigen Punkten stichprobenartig zu überprüfen. Im Vordergrund standen hierbei die Reaktionsgeschwindigkeit und die Qualität der versandten Angebote. Ebenfalls analysiert wurden aber auch das Nachfassverhalten und die Qualität der Vertriebsgespräche, die von den Außendienstlern der Versicherungen geführt wurden.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Nutzung der vorhandenen Services nicht unbedingt auf die bestehenden Kundenpräferenzen ausgerichtet wurde und die für die Versicherungsunternehmen auftretenden Kosten nicht berücksichtigt werden konnte.

3 Durchführung der Studie

3.1 Definition Service- Qualität

Der Begriff Dienstleistung umfasst eine Vielzahl von Leistungen für die es eine ebenso große Zahl von spezialisierten Anbietern in unterschiedlichen Branchen gibt. Zum Beispiel:

- Handel
- Verkehr und Transport
- Kreditinstitute
- Versicherungen
- Gastronomie / Hotellerie
- Gebäudereinigung / Abfallbeseitigung
- Sport / Unterhaltung
- Gesundheitswesen
- Beratung aller Art

Definition: Eine **Dienstleistung** ist ein Wirtschaftsgut oder eine Arbeitsleistung, die nicht der Produktion von Gütern dient.

Eigenschaften von Dienstleistungen sind:

- Sie werden für einen Kunden von einer natürlichen oder juristischen Person gegen Bezahlung erbracht.
- Die Erzeugung und der Verbrauch der Dienstleistung fallen zeitlich zusammen.
- Sie ist nicht lager- und übertragbar.
- Sie kann nicht ohne Mitwirkung der Kunden entstehen.

Eine eindeutige und allgemein anerkannte Definition der **Service- Qualität** gibt es deshalb nicht. In der Regel werden Teilaspekte herangezogen, die dann untersucht werden. Dies liegt unter anderem auch daran, dass die Messbarkeit der zu Grunde gelegten Dimensionen nicht immer gegeben ist oder die Daten dafür nur schwer zu ermitteln sind. In der Regel kommt man bei der Erhebung solcher Daten nicht ohne Kundenbefragungen aus.

Wir sehen vier Haupteinflussfaktoren für die Bestimmung von Service- Qualität:

- Kunde
- Mitarbeiter
- Prozesse (zur Leistungserbringung)
- Unternehmen

Zu jedem dieser Einflussfaktoren haben wir dann die Dimensionen wie folgt definiert:

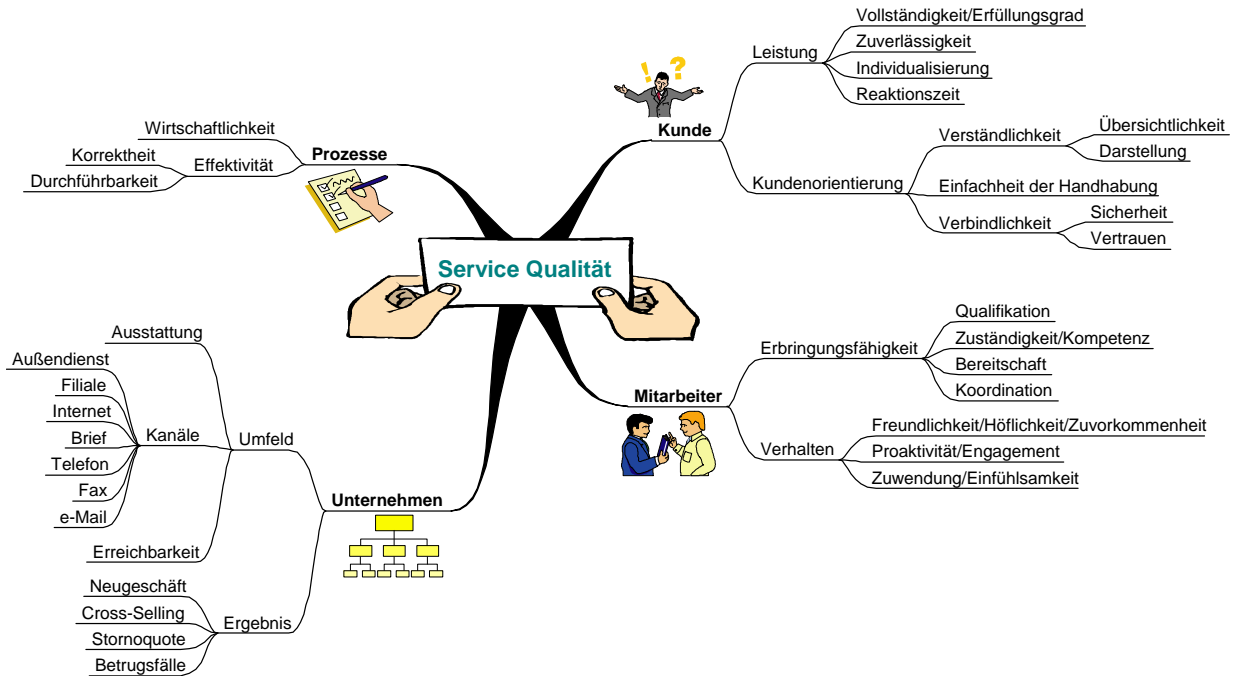


Abbildung 4: Definition Service- Qualität

Für die Kunden sind für eine Bewertung der Service- Qualität die individuell geprägte Einschätzung der Leistung und der Kundenorientierung relevant. Die Mitarbeiter werden nach der Fähigkeit zur Erbringung der Dienstleistung und ihrem Verhalten bewertet. Die Prozesse werden nach Effektivität und Effizienz beurteilt und das Unternehmen nach dem bereitgestellten Umfeld und den erwarteten Ergebnissen.

Die Service-Qualität des Unternehmens lässt sich dann als Summe der gewichteten und normierten Einzelausprägungen in jeder Dimension festlegen:

$$SQ = \sum g_i q_i .$$

Es ist klar, dass die Gewichtungsfaktoren g_i unternehmensspezifisch festgelegt werden müssen. Für die einzelnen Dimensionen q_i gilt es ebenfalls an Hand der vorhandenen Informationen ein passenden Bewertungsmaßstab festzulegen.

Für eine Vollständige betriebswirtschaftliche Betrachtung ist die Service- Qualität natürlich noch mit den Kosten in ein Verhältnis zu setzen.

3.2 Untersuchungsgegenstand

Es wurden 61 Lebensversicherungen angeschrieben, die auf dem deutschen Markt tätig sind. Dazu gehörten neben den großen Versicherungskonzernen, die global agieren, auch kleinere und mittelgroße Versicherungsgesellschaften, die auf regionaler und nationaler Ebene operieren.

Die zu bewertenden Dimensionen zur Ermittlung der Servicequalität bezogen sich auf die von uns von außen ermittelbaren Daten und sind auch nicht umfassend im Sinne der unter 3.1 gefassten Definition.

Von den möglichen Kundenbetreuungsprozessen:

- Allgemeiner Service, wie Auskünfte, Änderung der Bankverbindung oder Adresse
- Schadenmeldung
- Beschwerde
- Beratung, Angebot, wie Produktinfo, Tarifwechsel oder Rückkaufwert

haben wir den Prozess Beratung und Angebot ausgewählt. Die Untersuchten Kommunikationskanäle sind Fax und E-Mail.

In der folgenden Tabelle sind die untersuchten Dimensionen aufgelistet.

Tabelle 1: Untersuchte Dimensionen

Haupteinflussfaktor	Dimension
Unternehmen	Kanal
	Erreichbarkeit
Kunde	Reaktionszeit
	Erfüllungsgrad
	Verständlichkeit
Mitarbeiter	Engagement
Prozess	-

Zur Bewertung der Service-Qualität ist es notwendig, klare Zielvorstellungen zu formulieren. Für die Bewertung werden folgende Kennziffern herangezogen:

- 5 = sehr gut;
- 4 = gut;
- 3 = befriedigend;
- 2 = ausreichend;
- 1 = mangelhaft;
- 0 = ungenügend.

Für die einzelnen Dimensionen werden folgende Werte zu Grunde gelegt:

Tabelle 2: Bewertungsmaßstab der Dimensionen

Dimension	Maßstab	Ge- wichtung
Kanal	0= kein ; 2 = einer; 5 = alle	0,05
Erreichbarkeit	0= gar nicht; 2 = beim 2.Mal; 5 = beim 1. Mal	0,10
Reaktionszeit	5= bis 1 Tag; 4=bis 3Tage; 3 = bis 5 Tage; 2 =bis 7 Tage; 1= bis 10 Tage; 0 =über 10 Tage	0,25
Erfüllungsgrad	0 bis 5	0,15
Verständlichkeit	0 bis 5	0,25
Engagement	0 bis 5	0,20
Summe		1,00

Daraus ergibt sich dann folgende Erwartungshaltung.

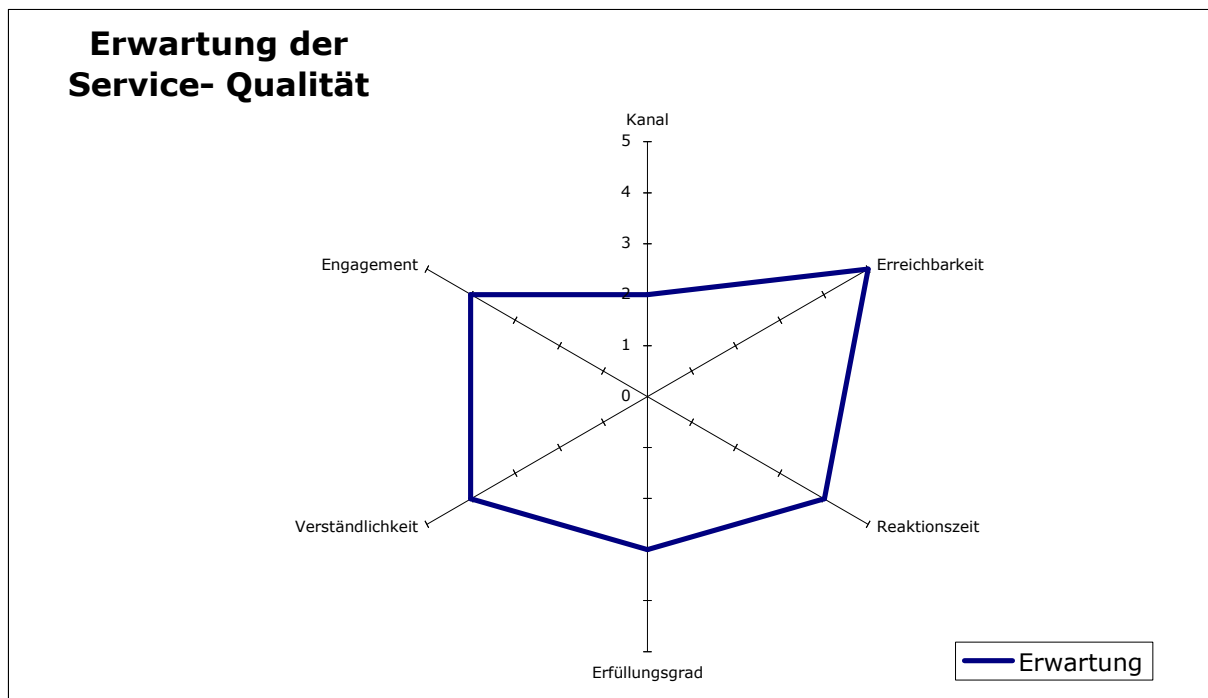


Abbildung 5: Erwartung über die Service- Qualität

Mit der angenommenen Gewichtung ergibt das dann die Kennzahl für die erwartete Service- Qualität:

$$SQ_{erw} = 3,85 .$$

3.3 Test Szenario (Methodik)

Im Rahmen eines Mystery- Testings wurde die Vertriebs- und Service-Qualität von 61 Anbietern auf dem deutschen Versicherungsmarkt überprüft. Es wurde folgendes Szenario entworfen:

- Ein Proband stellte sich bei allen Versicherungen als 28-jähriger Unternehmensberater vor und bekundete Interesse an einer Kapitallebensversicherung.
- Aufgrund der vorgegebenen hohen Reisetätigkeit des Beraters wurde in allen Anfragen die Abgabe des Angebotes per Mail oder per Fax gewünscht.

In einem ersten Anschreiben wurde die eine Hälfte der Versicherer per E-Mail, die andere per Fax angeschrieben. Die Auswahl des Kontaktkanals erfolgte nach einem Zufallsprinzip. Die Kontaktdaten für die Fax- und E-Mail-Ansprache wurden jeweils über die Homepage der entsprechenden Versicherung in Erfahrung gebracht.

Diejenigen Versicherungen, die nach einer Frist von 14 Tagen nicht reagiert haben, wurden nochmals angeschrieben, wobei dann die Wahl des Kontaktkanals gewechselt wurde. Alle, die per Mail angeschrieben wurden, erhielten dieses Mal eine Anfrage per Fax und umgekehrt.

Für die Ermittlung der Reaktionsdauer wurde der Eingang des Angebots festgelegt. Eine automatische E-Mail- Bestätigung, oder der Rückruf eines Außendienstmitarbeiters wurde nicht in die Berechnung der Reaktionszeit einbezogen.

Die Erhebung wurde im Zeitraum Mai bis August 2003 durchgeführt; die Auswertung der Ergebnisse von September bis Oktober 2003.

4 Ergebnisse

Die Studie leitet aus empirischen Daten Ergebnisse ab. Ergebnisse werden jedoch ausschließlich dort dargestellt, wo eine repräsentative Aussage möglich ist. Bei qualitativ oder quantitativ eingeschränkter Aussagekraft der Daten wird darauf verzichtet, Ergebnisse zu veröffentlichen oder es wird gesondert auf diesen Sachverhalt hingewiesen.

4.1 Umfeld der Versicherung

4.1.1 Kommunikationskanäle

Alle Versicherungsunternehmen haben im Internet eine Kontaktadresse per Fax und per E-Mail veröffentlicht. Bei der 1. Anfrage stellt sich heraus, dass drei Unternehmen (4,9%) nicht über diesen Kanal erreichbar waren. Nach mehrmaligen Versuchen konnten 2mal per Fax und einmal per E-Mail das Unternehmen technisch gar nicht erreicht werden.

Da es in manchen Fällen innerhalb der Fax- und E-Mail-Ansprache dazu kam, dass Versicherungen Feedback gaben, mit der Bitte eine entsprechende Angebotsanforderung über das Internet durchzuführen, wurde in diesen Fällen dieser Weg auch verwendet.

Wie festgestellt werden musste, ist jedoch nur bei wenigen Versicherungen der Angebotsbereich klar und deutlich von den anderen Funktionen der Homepage wie generelle Informationen oder Kunden-Log-Ins getrennt. Gerade dies führte dazu, dass selbst der im Umgang mit dem Internet erfahrene Studienverantwortliche mehrere Minuten benötigte um in den Angebotsbereich zu gelangen. Eine weitere Schwierigkeit war es dann, aus der Vielzahl der verschiedenen Lebensversicherungen, die häufig nicht erklärt wurden, die richtige für die Studie herauszufinden.

Wer jetzt erwartet, dass bei dieser Art der Anfrage schnell und unkompliziert reagiert wird, wurde häufig enttäuscht. Bei fast allen Versicherungen, die diesen Weg vorgegeben haben, wurde die Anfrage an einen Außendienstler weitergeleitet und von diesem bearbeitet. Obwohl in der Angebotsanforderung im Internet alle wichtigen Angaben wie Alter, Beruf und gewünschte Monatsrate angegeben wurden, kam es in 75% der Fälle zu einem Anruf des Versicherungsvertreters, in dem die angebotsrelevanten Daten nochmals abgefragt wurden.

In diesen Gesprächen wurde von Seiten affinis auch abgefragt, ob die Außendienstler denn wissen, wie auf den entsprechenden Internetseiten ein Angebot anzufordern ist. Das Ergebnis fiel hier sehr nüchtern aus:

- Nur 2% der Vertriebsmitarbeiter konnten aktive Hilfe leisten und erklären, wie Angebote über das Internet angefordert werden können.
- Der Rest musste an dieser Stelle passen und konnte nur Anhaltspunkte liefern.

4.1.2 Erreichbarkeit der Versicherungen

Auf das erste Anschreiben reagierten 40 Unternehmen (65,6%) unmittelbar. Davon waren 22 per E-Mail und 18 per Fax kontaktiert worden.

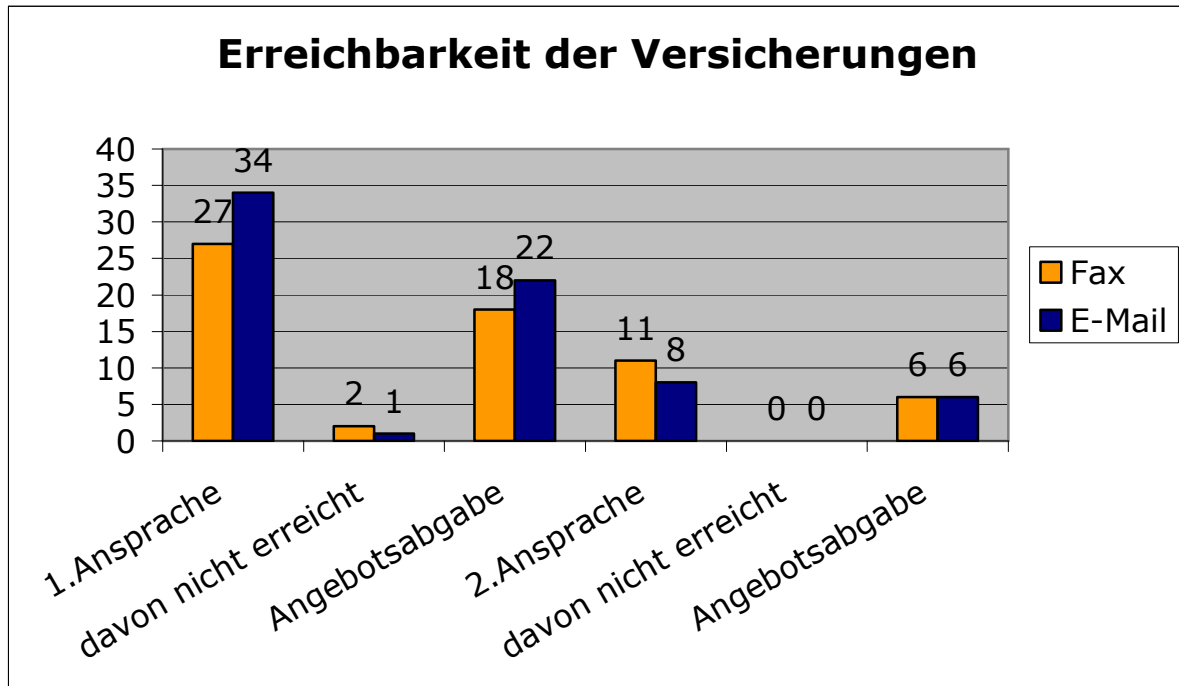


Abbildung 6 Erreichbarkeit der Versicherungen

Bis auf die drei Unternehmen (siehe 4.1.1) die technisch gar nicht erreicht werden konnten, kann in allen anderen Fällen (29,5%) also davon ausgegangen werden, dass das Fax bzw. die E-Mail eingegangen sind und im Weiteren nicht konsequent weiterbearbeitet wurden.

Im Falle der E-Mail- Anfragen wurden von 12 Versicherungsunternehmen eine Eingangsbestätigung versendet.

Auf das 2. Anschreiben, das über den jeweilig anderen Kanal zugestellt wurde, haben 12 Unternehmen (6 per Fax und 6 per E-Mail) reagiert. Insgesamt haben nach dem zweiten Versuch 85,2 % der Unternehmen ein Angebot abgegeben. Von 7 Unternehmen (11,5%) gab es keine Reaktion auf die Anfrage.

Augenscheinlich gibt es keine Abhängigkeit für die Erreichbarkeit vom Kontaktkanal.

4.2 Leistungen und Kundenorientierung

4.2.1 Reaktionszeit der Versicherungen

4.2.1.1 Reaktionszeit der Versicherungen 1. Anschreiben

Die Reaktionszeiten für die Angebotsabgabe waren sehr unterschiedlich und bewegten sich nach der ersten Versendung der Anfrage zwischen zwei Stunden und 14 Tagen.

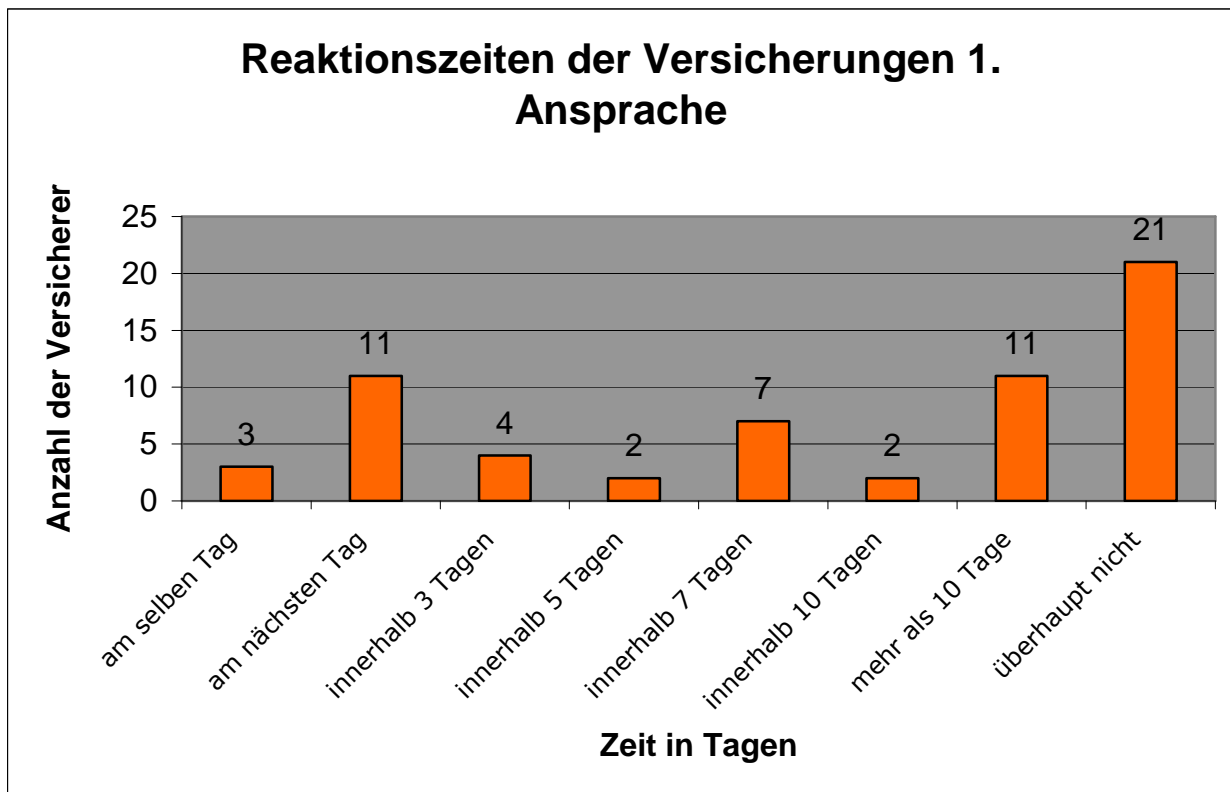


Abbildung 7: Reaktionszeiten der Versicherungen 1. Anschreiben

Insgesamt erschreckend ist jedoch der Umstand, dass nur 27 von 61 angefragten Unternehmen (44%) dazu in der Lage waren, potentiellen Kunden innerhalb von 7 Tagen ein Angebot zu liefern und 21 Unternehmen (34,4%) auf den ersten Kontaktversuch überhaupt nicht reagiert haben.

4.2.1.2 Reaktionszeit der Versicherungen 2. Anschreiben

Beim 2. Anschreiben hat es kein Versicherungsunternehmen geschafft bis zum nächsten Tag ein Angebot zu zustellen. Das erste Angebot kam am 2. Tag. 7 von 19 Unternehmen (36,8%) waren in der Lage das Angebot innerhalb von 7 Tagen zu liefern. 7 Unternehmen haben auch beim 2. Kontaktversuch in keiner Weise reagiert.

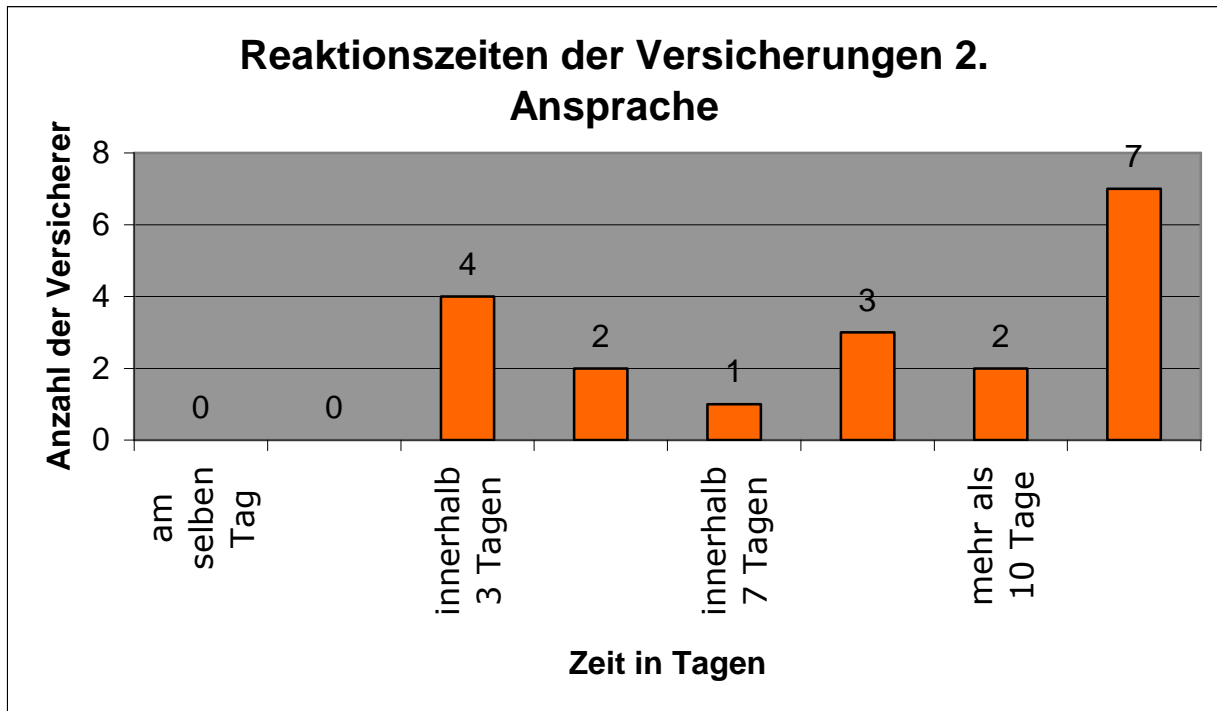


Abbildung 8: Reaktionszeiten der Versicherungen 2. Anschreiben

4.2.1.3 Zusammenfassung

Die gemeinsame Auswertung der beiden Ansprachen über unterschiedliche Kanäle ist untersuchungstechnisch unproblematisch. Aus Sicht der Kunden ergeben sich aber erheblich längere Wartezeiten, wenn man berücksichtigt, dass er ja erst auf die Reaktion warten muss, um dann eventuell eine weitere Anfrage über einen weiteren Kommunikationskanal zu starten. Man kann davon ausgehen, dass dieses bei genügend ansprechenden Angeboten unterlassen wird.

Wir haben nun die beiden Untersuchungsergebnisse über die Reaktionszeiten im folgenden Diagramm zusammengeführt:

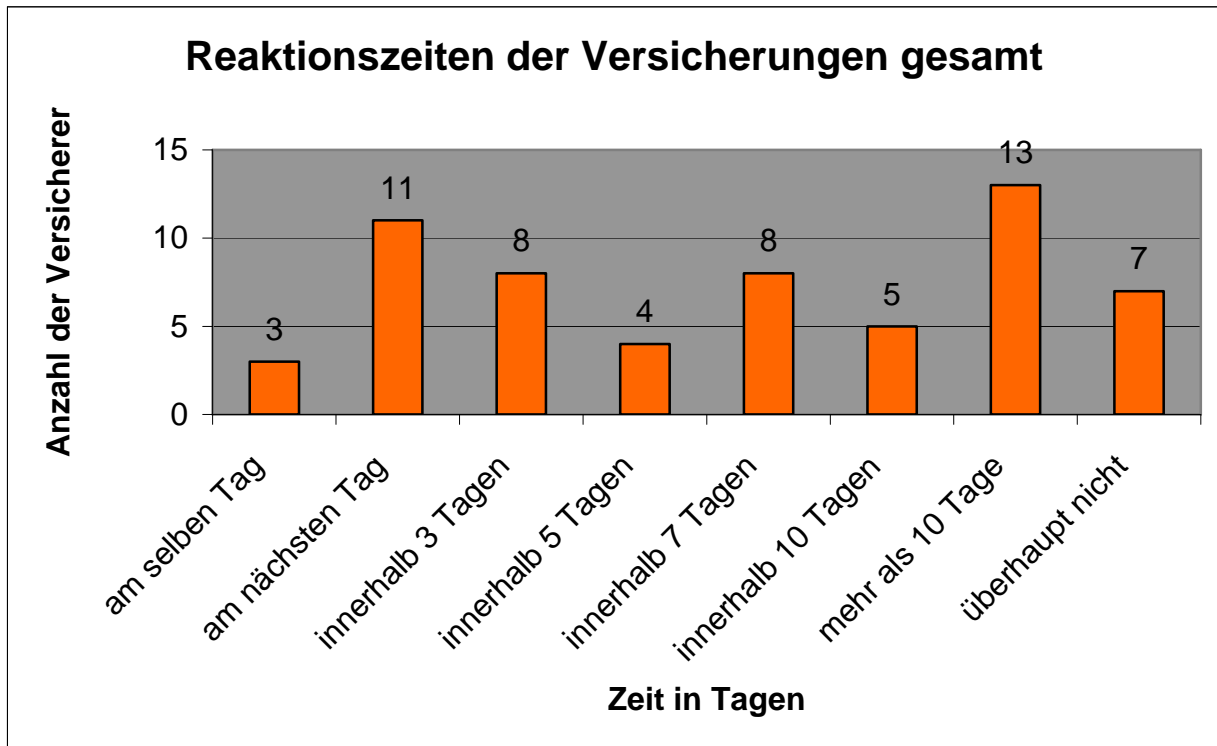


Abbildung 9: Reaktionszeiten der Versicherungen gesamt

Die Reaktionszeiten aus beiden Anschreiben zeigen, dass viele Versicherungen (38%) in der Lage sind, Angebote schnell und effizient zwischen weniger als einen und 3 Tagen zu erstellen und zuzustellen. Immerhin haben aber 13 Versicherungen (21%) für diesen Prozess 10 Tage und mehr benötigt. Weiterhin ist erstaunlich, dass 7 Versicherungen (11%) überhaupt nicht reagiert haben. Nach genauerer Analyse musste auch festgestellt werden, dass es bei diesen nicht um kleinere sondern ausnahmslos um national agierende Versicherungen handelt, die für ihre Produkte und Leistungen auch aktiv werben und damit eine zu erwartende höhere Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit haben.

Das Ergebnis der Untersuchung lässt den Schluß zu, dass die Unternehmen, die sich um eine schnelle Bearbeitung der Anfragen bemühen auch besser über mögliche Kommunikationskanäle erreichbar sind. Oder umgekehrt kann es auch sein kann, dass eine unzureichende Integration der Kommunikationskanäle in die Bearbeitungsprozesse eine erhebliche Auswirkung auf die Bearbeitungszeit hat. Dazu haben wir im Folgenden die Reaktionszeiten getrennt nach Kommunikationskanälen untersucht und dargestellt.

4.2.1.4 Reaktionszeiten nach Kommunikationskanal

Auffällig ist, dass 50% der per E-Mail kontaktierten Unternehmen innerhalb von 2 Tagen antworteten. Wo hingegen 20% der Faxanfragen in diesem Zeitraum beantwortet wurden.

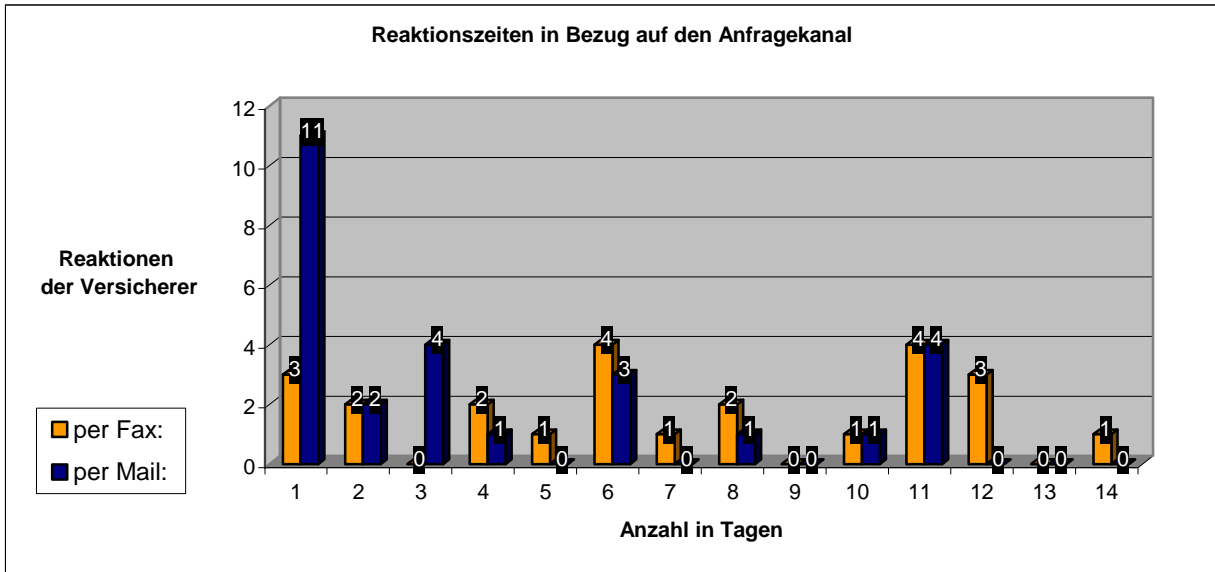


Abbildung 10: Reaktionszeiten in Bezug auf den Anfragekanal

Im weiteren Verlauf gibt es dann aber keine signifikanten Unterschiede mehr. Vergleicht man dann das Reaktionsverhalten pro Kanal aus den beiden Anschreiben so ergibt sich ebenfalls kein wesentlicher Unterschied.

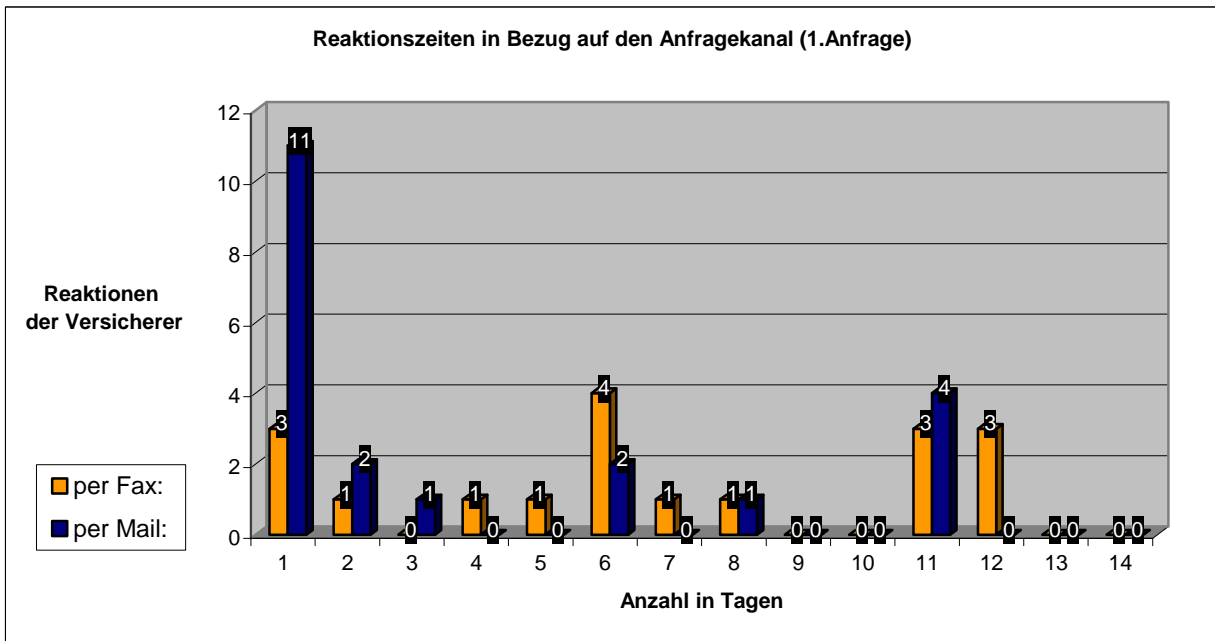


Abbildung 11: Reaktionszeiten in Bezug auf den Anfragekanal (1.Anfrage)

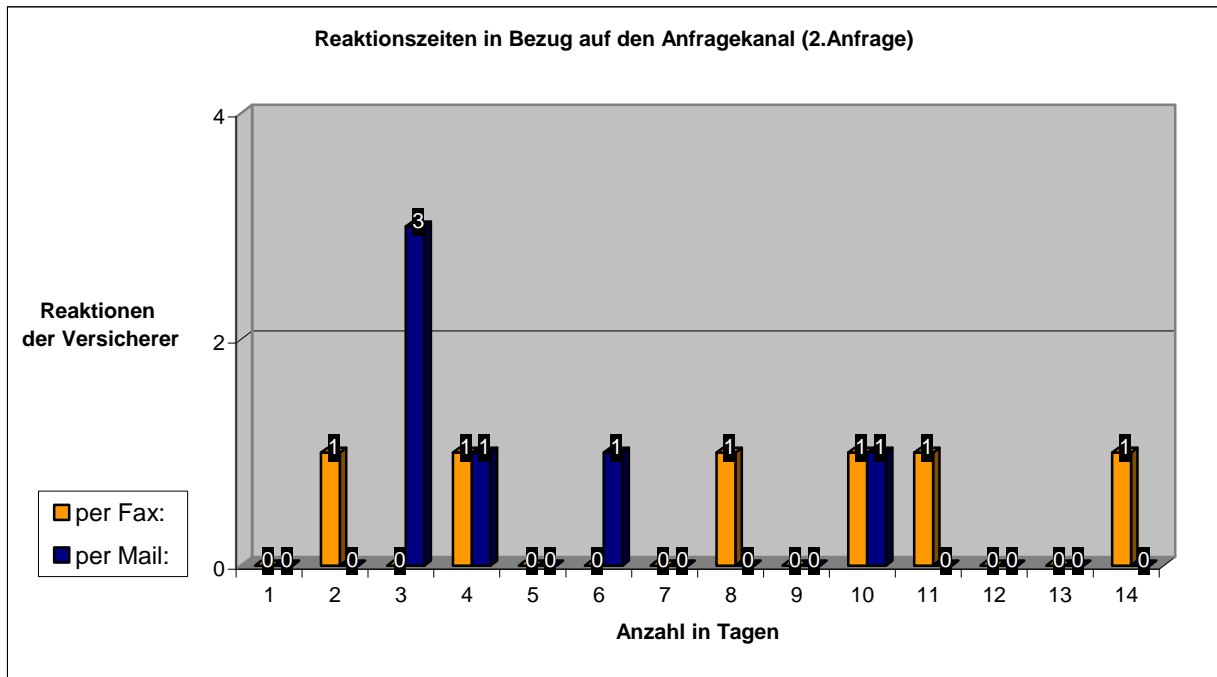


Abbildung 12: Reaktionszeiten in Bezug auf den Anfragekanal (2.Anfrage)

Bei einem Drittel der angeschriebenen Unternehmen gibt es eine gute Integration der Kanäle Fax und E-Mail in die Prozesse, wobei E-Mail deutlich überwiegt. Bei ungefähr der Hälfte der Unternehmen hängt die Bearbeitung nicht von der Wahl des Kommunikationskanals ab.

4.2.2 Erfüllung der Erwartungen (Übermittlung des Angebots)

Obwohl bei der Angebotsanfrage ausdrücklich der Wunsch geäußert wurde, die Angebote per E-Mail oder per Fax zu erhalten, wurde dies von einem Großteil der Versicherungen schlicht und ergreifend ignoriert. Nur 46 % der Unternehmen kamen der Wahl des Kontaktkanals entgegen – 19% per E-Mail und 27% per Fax.

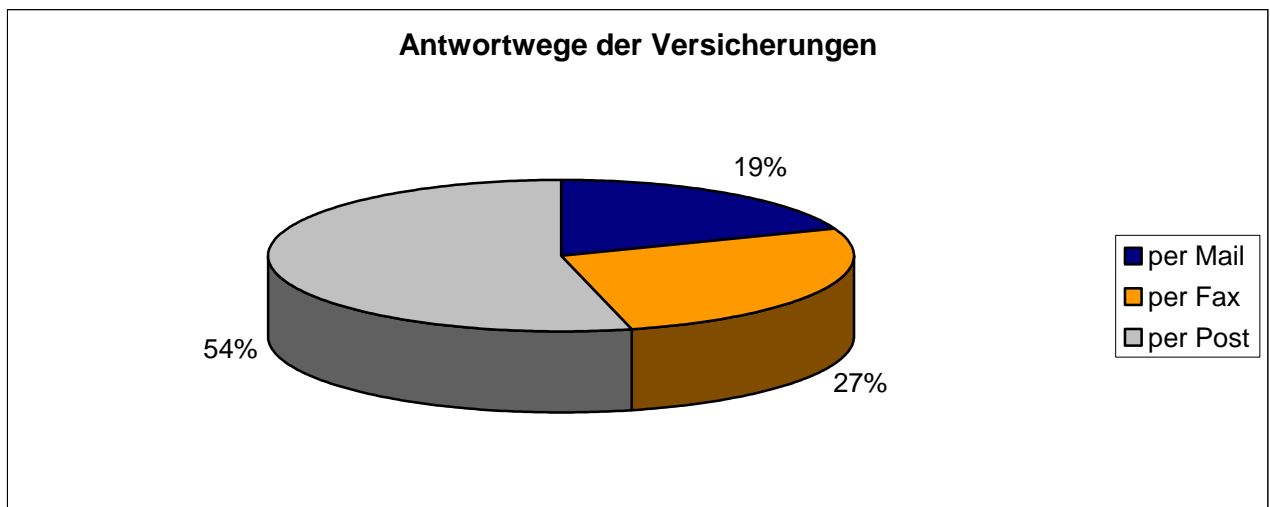


Abbildung 13: Antwortweg der Versicherungen

13 Unternehmen die in der ersten Anfragewelle per E-Mail kontaktiert wurden, haben per Post geantwortet. Eigentlich liegt es nahe, dass die Versicherungsunternehmen den E-Mail- Interessenten auch eine E-Mail als Antwort zurücksenden.

Vor allem die geringe Zusendung per E-Mail hat überrascht, da gerade hier die Geschwindigkeit und die Kosten der Übermittlung sowie auch die Möglichkeiten der Angebotsdarstellung, z.B. Anhang von pdfs, aus Sicht des Versicherungsunternehmens ebenfalls von Vorteil wären.

Bei den Versicherungsunternehmen ist nach wie vor der Postweg der favorisierte Kommunikationskanal mit dem Kunden von dem nicht so einfach abgewichen werden kann. Dies mag viele Ursachen haben:

- Aufbereitung des Informationsmaterials
- Prozessgestaltung
- Unzureichende Ausstattung der (Vertriebs-) Mitarbeiter
- Ungenügende Berücksichtigung der Kundensituation

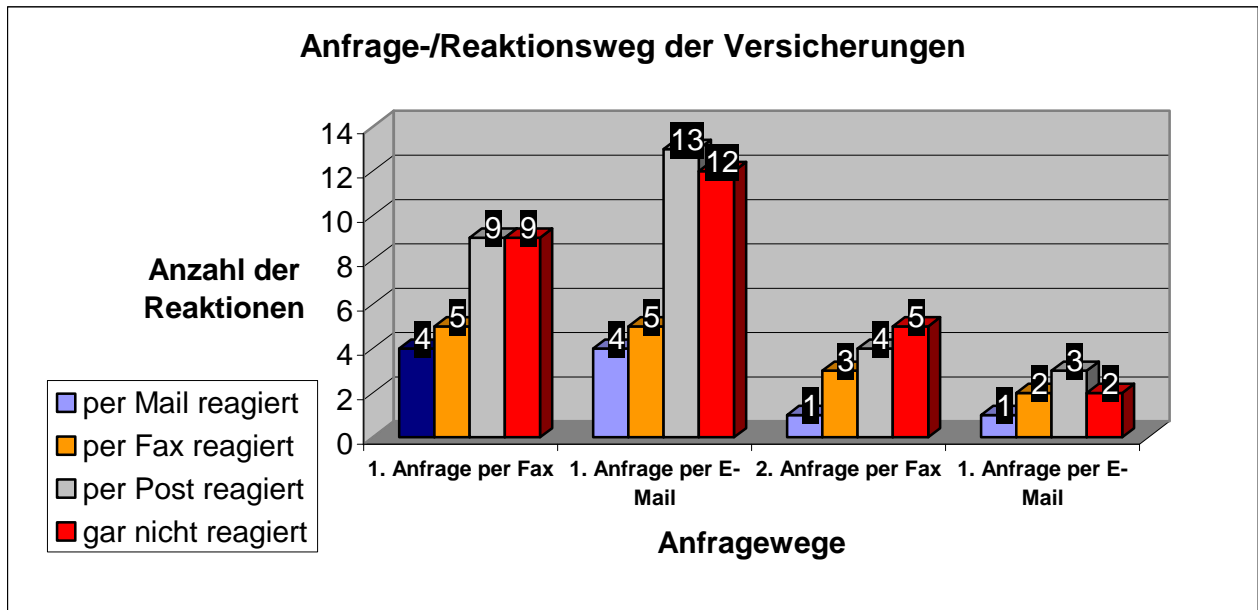


Abbildung 14: Anfrage- / Reaktionsweg der Versicherungen

Ob die Anfrage per Mail oder Fax geschickt wurde, so hatte dies offensichtlich keine Auswirkung auf den Antwortkanal, obwohl der Wunsch geäußert wurde, das Angebot per E-Mail oder per Fax zu übermitteln.

Im Vergleich zwischen Reaktionszeit und gewähltem Antwortweg überrascht es nicht, dass die ersten Angebote in den weitaus schnelleren Kontaktkanälen Fax und E-Mail zugestellt wurden. Allerdings ist schon nach einem Ablauf von nur 3 Tagen der Eingang der Angebote per Post stark angestiegen.

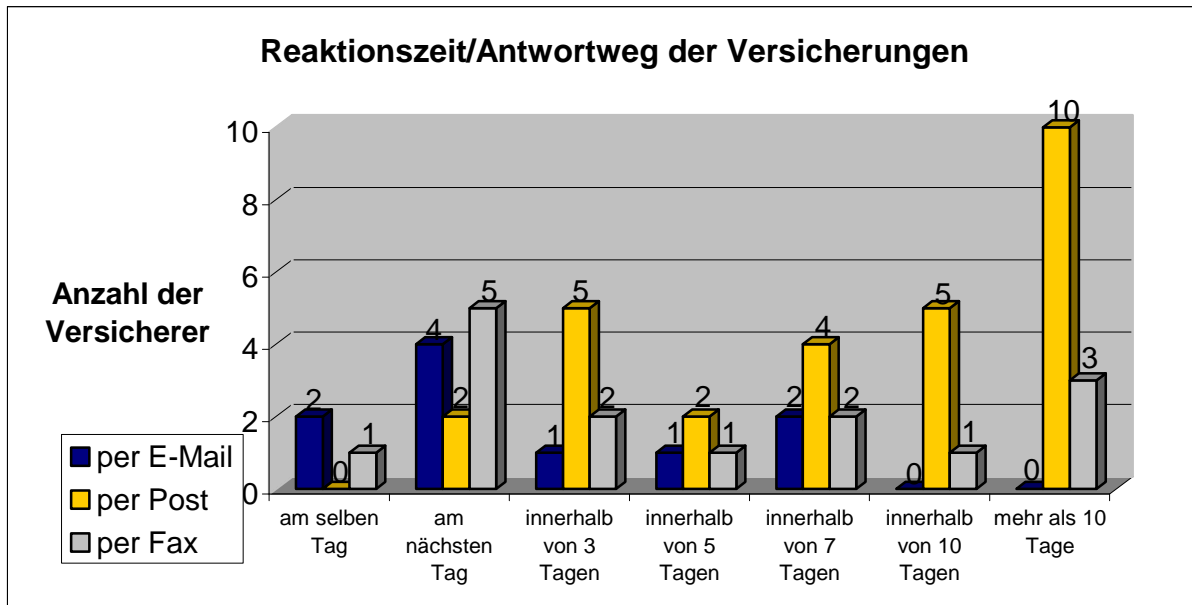


Abbildung 15: Reaktionszeit pro Antwortweg der Versicherungen

4.2.3 Verständlichkeit des Angebots und des Anschreibens

Als Kriterien für das Anschreiben wurden die folgenden Parameter gewählt:

- korrekte Ansprache des Interessenten
- Bezugnahme auf die Angebotsanforderung
- Gestaltung der Inhalte als erster Schritt des Verkaufsprozesses
- Abdruck der Kontaktdaten eines entsprechenden Ansprechpartners

In diesem Analysepunkt musste festgestellt werden, dass noch erhebliches Verbesserungspotential für die Gestaltung und die Inhalte der Anschreiben besteht. So konnten nur insgesamt 30 Versicherungen mit einem derart qualifizierten Anschreiben überzeugen. Bei 11 Anschreiben waren nicht einmal die Kontaktdaten des Vertrieblichen Ansprechpartners vorhanden.

Die standardisierten Angebotsschreiben der Versicherungsunternehmen waren nicht immer der Situation angepasst:

„Sehr geehrter Herr L., wir danken Ihnen für das sehr informative Gespräch.“

oder

„Sehr geehrter Herr L., wir danken Ihnen für den Besuch in unserer Geschäftsstelle.“

Verweise darauf, dass der Abschluss einer derartigen Lebensversicherung durch ein fundiertes Beratungsgespräch abgesichert sein sollte, fehlten bei vielen Anschreiben.

Ein Anschreiben hat dann aber doch klare Stellung bezogen durch eine klare Aufforderung zur Stellungnahme:

„Sehr geehrter Herr L., wir haben Ihnen vor kurzem ein Angebot zugestellt. Melden Sie sich bei dem zuständigen Vertreter, ob das Angebot in Frage kommt.“

Die Verständlichkeit und Klarheit der Angebote wurde darin gemessen, ob mehrere in Frage kommende Tarife gerechnet oder inwiefern die Angebote durch aktuelle Lebensversicherungsrankings unterstützt wurden. Auch die Integration von Informationsblättern zu den Versicherungen oder zur Versicherung allgemein spielte bei der Bewertung des Angebots eine Rolle.

Während an dieser Stelle viele vermuten würden, dass aufgrund der hohen Anzahl an Angeboten per Post sicherlich auch weitergehende Informationen ihren Einzug gefunden haben, wird enttäuscht. Lediglich 14 Versicherungen konnten durch die Beilage derartiger Informationen überzeugen. Noch geringer war die Anzahl der Versicherungen (10), die mehr als ein Angebot gerechnet haben.

Die Anzahl der Angebotsseiten variierte von 1 bis 4 Seiten, wobei die Inhalte sehr stark schwanken. Auch die Darstellung der Angebote selbst, hier vor allem die garantierten Ablaufzahlungen und die erwarteten Ablaufzahlungen, wurden nur in den seltensten Fällen grafisch aufgewertet. Da davon ausgegangen werden kann, dass zu jedem Angebot auch ein oder mehrere Vergleichsangebote herangezogen werden, ist vor allem die mangelnde Ablesbarkeit der relevanten Versicherungsdaten ein erhebliches Manko. Bis ein einigermaßen repräsentativer Vergleich geführt werden kann müssen die vorliegenden Zahlen noch aufbereitet werden. Aus Sicht des Kunden ist dies natürlich nicht wünschenswert, wenn er sich mit dem Studium der Versicherungsbedingungen ausgiebig auseinandersetzen muß. Für die Versicherung selber kann die schlechte Vergleichbarkeit der Angebote natürlich auch von Vorteil sein. In den Angeboten selbst, haben nur 3 Versicherungen darauf hingewiesen, dass bei einer Lebensversicherung ein erklärendes und beratendes Gespräch stattfinden sollte. Nur ein Unternehmen hat in allen Kontakten darauf hingewiesen, dass die abzuschließende Lebensversicherung abhängig ist von der jeweiligen Situation des Kunden und es deshalb einer genauen Bestandsaufnahme der Versicherungssituation bedarf.

4.3 Mitarbeiter- Engagement

4.3.1 Nachfassverhalten

Nur in 24% der Fälle wurde seitens eines Vertriebsmitarbeiters versucht mit dem Kunden Kontakt aufzunehmen um bezüglich des Angebots nachzufassen.

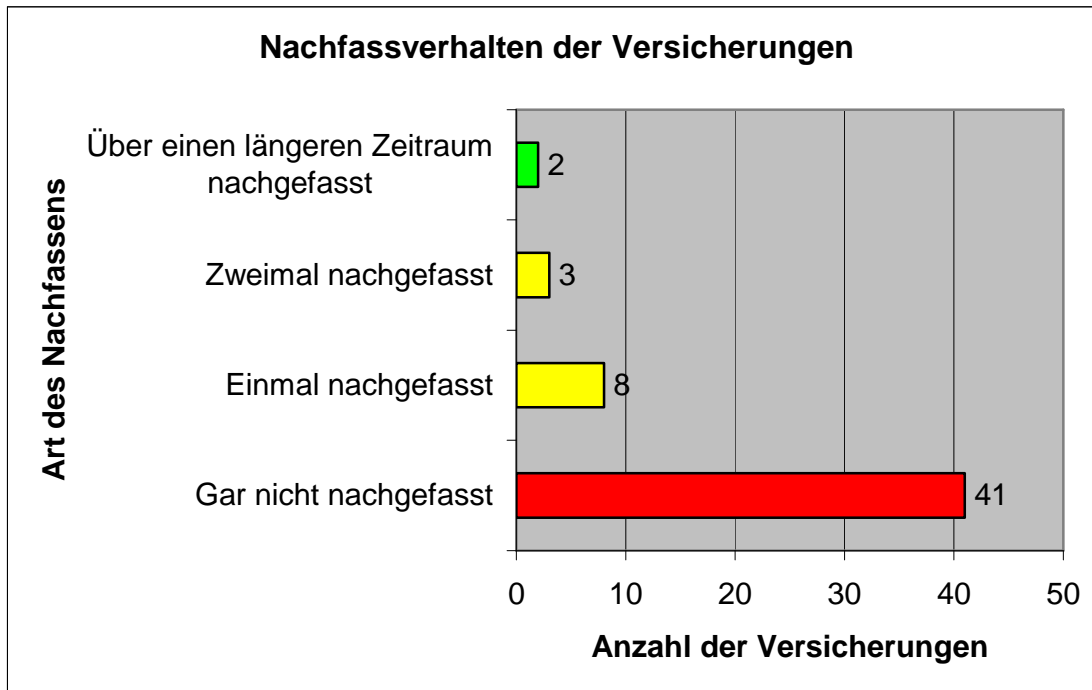


Abbildung 16: Nachfassverhalten der Versicherungen

Lediglich zwei Vertriebsmitarbeiter legten eine Hartnäckigkeit an den Tag, um über einen längeren Zeitraum mehrfach eine Kontaktaufnahme herbeizuführen. Der hohe Anteil der Unternehmen, die den Interessentenkontakt nicht weiter verfolgt haben deutet auf einen schlechten Informationsfluss, insbesondere vom Versicherungsunternehmen zum Außendienst hin. Es muß dazu allerdings angemerkt werden, dass es sich jeweils um einen Ausnahmefall handeln kann, da jedes Versicherungsunternehmen ja nur einmal mit Erfolg angeschrieben wurde.

Die Wahl des Kontaktkanals in dem die Vertriebsmitarbeiter nachgefasst haben, ist überwiegend das Telefon.

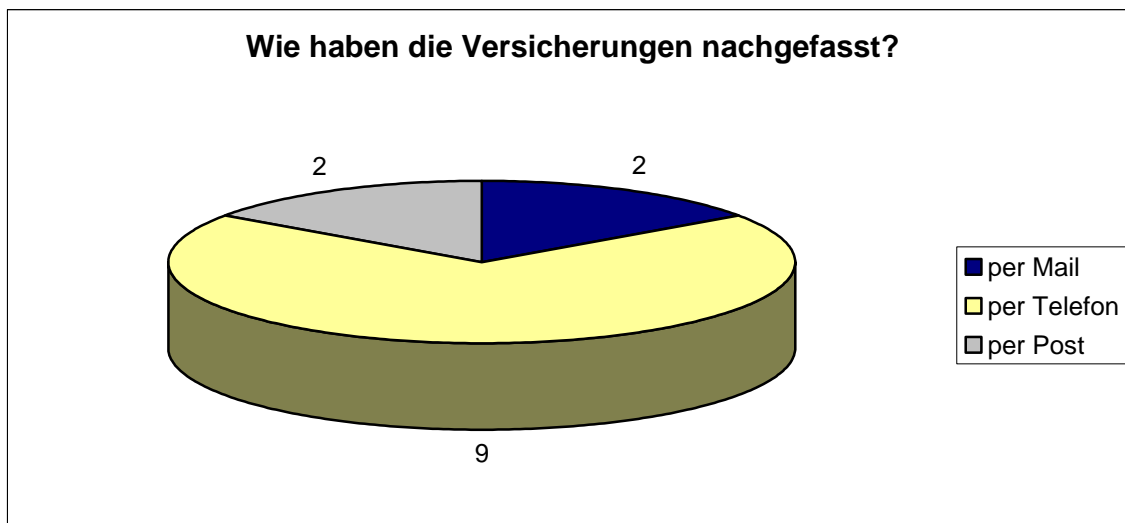


Abbildung 17: Kontaktkanal Vertriebsmitarbeiter

Je 2 Mal wurde der E-Mail- und Postweg genutzt, um ein weiteres Kundenfeedback anzustoßen.

4.3.2 Beratungs- / Vertriebsgespräche

Um die Service-Qualität der Versicherungen zu überprüfen, wurden im Rahmen dieser Studie ebenfalls die Beratungs- und Vertriebsgespräche der Außendienstmitarbeiter integriert. Dabei wurde das Augenmerk darauf gerichtet, ob die Vertriebsleute einen klaren Leitfaden für das telefonische Vertriebsgespräch benutzen und sichere Argumente für den Abschluss der Lebensversicherungen darstellen können. Weiterhin wurde darauf geachtet, in wie weit der Vertriebsmitarbeiter auf die individuellen Bedürfnisse des Gesprächspartners eingeht und die Rolle des Kundenberaters übernimmt.

Im Rahmen der Studie konnten in Bezug auf diese Kriterien die folgenden Tatsachen festgestellt werden:

Nur 3 Außendienstmitarbeiter konnten mit einem klaren und logischen Gesprächsleitfaden überzeugen. 5 Versicherungsvertreter haben die Tatsache, dass ab 2004 der Garantiezins für Lebensversicherungen gesenkt wird, in ihre Verkaufsargumentation integriert. Das Gros der Vertriebsmitarbeiter begann das Gespräch mit der Frage:

„Ist das Angebot interessant für Sie?“

Sobald diese Frage nicht einem klaren Ja beantwortet wurde, war in der Motivation der Anrufer ein deutlicher Knick zu verspüren. In den meisten Fällen wurden zwar weitere Vorschläge angeboten, ein Nachhaken der persönlichen Situation des Interessenten, auf die das Angebot genau zutreffen sollte, war aber nicht feststellbar. 6 Vertriebsleute wiesen darauf hin, dass pauschale Angebote eine zielgerichtete Beratung nicht ersetzen und wollten deshalb auf jeden Fall ein individuelles Kundengespräch durchführen.

Der Interessent hat bei allen Akquisitionsgesprächen bewusst eine gewisse Zurückhaltung und Unsicherheit bezüglich der Lebensversicherung gezeigt. Dies wurde anscheinend eher als Desinteresse gewertet und bewog viele Vertriebsmitarbeiter dazu statt der

Kundenberatung, den „Versicherungsbauchladen“ aufzuklappen und andere Versicherungsprodukte anzusprechen. Die Übergänge in den Gesprächen waren nicht in allen Fällen wirklich glücklich oder gut gewählt:

„Nun gut, Herr L., wenn Sie im Moment nicht so richtig mit der Lebensversicherung wissen, wie sieht es dann mit ihrer Krankenversicherung aus?“

„Herr L., eine Lebensversicherung bringt ihnen gar nichts, was sie brauchen ist ein Fonds?“

4.4 Abschließende Bewertung

Zusammengefasst gibt es bei den Versicherungen noch erhebliches Verbesserungspotential in ihren Angebots- und Verkaufsprozessen.

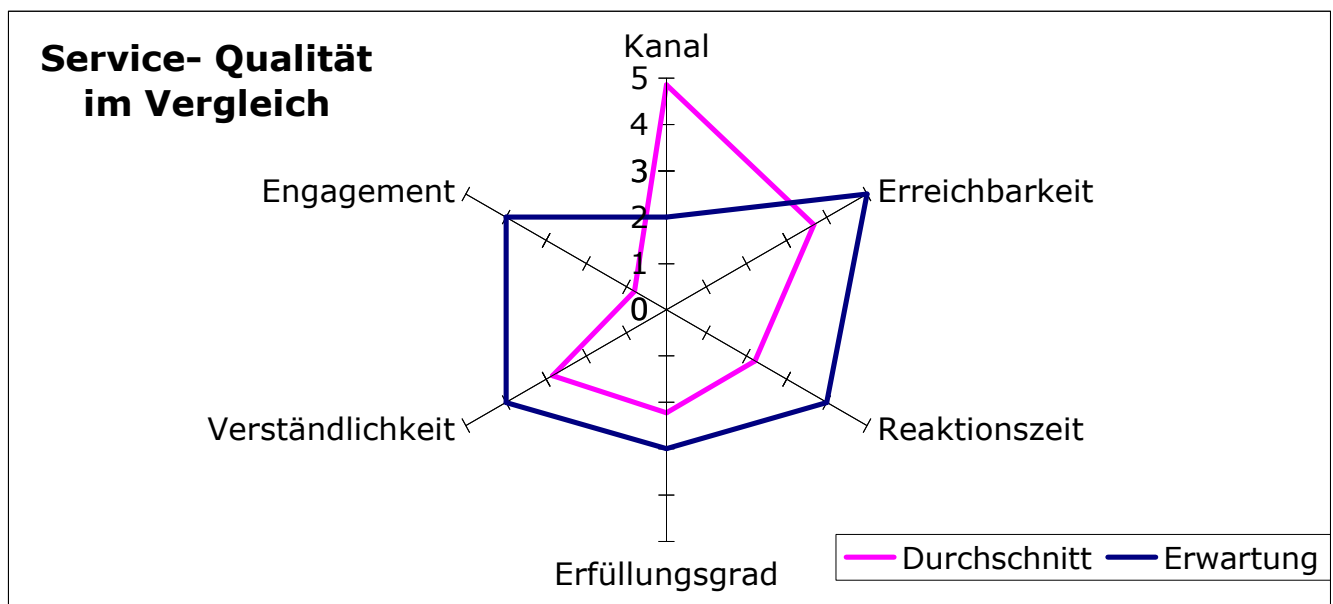


Abbildung 18: Vergleich Service- Qualität

Mit der angenommenen Gewichtung ergibt das dann die Kennzahl für die durchschnittliche Service- Qualität:

$$SQ_{\text{durch}} = 2,37$$

Im Vergleich mit dem erwarteten Wert:

$$SQ_{\text{erw}} = 3,85 .$$

Für das vom Versicherungsunternehmen zu schaffende Umfeld gibt es bezüglich der Kanalbindung eigentlich keine Beanstandungen. Für die Erreichbarkeit gibt es zu den erwarteten Werten doch schon gravierende Abweichungen.

So kann auch die Reaktionszeit bei der Angebotsabgabe nur bei wenigen wirklich überzeugen. Gerade der hohe Prozentsatz an Unternehmen, die zuerst überhaupt nicht reagiert haben, erstaunt doch sehr, da in den heutigen schwierigen Marktverhältnissen eine Kundenanfrage in Bezug auf eine Lebensversicherung wahrscheinlich eher selten anzutreffen ist. Dies lässt darauf schließen, dass trotz erheblicher Investitionen in Customer- Service- Center, Vertriebsstrukturen und der entsprechenden IT-Unterstützung immer noch viele Lücken in den bestehenden Prozessen existieren.

Davon aber unberührt bleiben die Mängel an der Qualität der Angebote in Bezug auf Erfüllungsgrad und Verständlichkeit. Hier gibt es Defizite in der Darstellung und in der Aufbereitung.

Die größte Diskrepanz lag aber im Engagement der Mitarbeiter. Die beratenden und verkäuferischen Funktionen des Innen- und Außendienst waren überwiegend zu schwach ausgeprägt. Es ließ n vielen Stellen die Kundenorientierung und das Eingehen auf die individuelle Situation des Interessenten zu wünschen übrig.

Innerhalb der Verkaufsgespräche selbst, ist es für die Versicherungen aufgrund fehlender Kontrollpunkte natürlich schwierig einen hochwertigen Verkaufs- und Beratungsansatz durchzusetzen. Allerdings sollte man auch von den Außendienstlern erwarten können, eine entsprechende Kundeneinstufung durchführen und davon abgeleitet verschiedene Gesprächsstile aufsetzen zu können. Gerade in der Argumentation beschäftigten sich zu viele Außendienstler nur mit den Konditionen des Angebotes, weitere wichtige Argumente wie Kapitalausstattung der Gesellschaft, Kundenzufriedenheit, Service-Level der Versicherung etc. fanden viel zu selten ihren Weg in ein aktiv geführtes Verkaufsgespräch.

Als Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen sehen wir ganz deutlich folgende Punkte:

- Integration der Prozesse
- Abstimmung und Koordination über die Vertriebskanäle hinweg
- Mitarbeiterqualifikation.

5 Anhang

5.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erreichbarkeit der Versicherungen	4
Abbildung 2: Reaktionszeit der Versicherungen	5
Abbildung 3: Nachfassverhalten der Versicherungen	6
Abbildung 4: Definition Service- Qualität	9
Abbildung 5: Erwartung über die Service- Qualität	11
Abbildung 6 Erreichbarkeit der Versicherungen.....	14
Abbildung 7: Reaktionszeiten der Versicherungen 1. Anschreiben.....	15
Abbildung 8: Reaktionszeiten der Versicherungen 2. Anschreiben.....	16
Abbildung 9: Reaktionszeiten der Versicherungen gesamt.....	17
Abbildung 10: Reaktionszeiten in Bezug auf den Anfragekanal.....	18
Abbildung 11: Reaktionszeiten in Bezug auf den Anfragekanal (1.Anfrage).....	18
Abbildung 12: Reaktionszeiten in Bezug auf den Anfragekanal (2.Anfrage).....	19
Abbildung 13: Antwortweg der Versicherungen	20
Abbildung 14: Anfrage- / Reaktionsweg der Versicherungen.....	21
Abbildung 15: Reaktionszeit pro Antwortweg der Versicherungen.....	22
Abbildung 16: Nachfassverhalten der Versicherungen.....	24
Abbildung 17: Kontaktkanal Vertriebsmitarbeiter	25
Abbildung 18: Vergleich Service- Qualität.....	26

5.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Untersuchte Dimensionen.....	10
Tabelle 2: Bewertungsmaßstab der Dimensionen	11