

VERTRIEBSKANÄLE: Internet wird erst schwach genutzt

Hindernisse auf der elektronischen Autobahn

Der Versicherungsvertrieb übers Internet nimmt langsam substantielle Formen an. Doch noch liegt viel Potenzial brach, wie eine Studie zeigt.

Von Alexander Kerényi

Nachdem die Internet-Blase geplatzt ist und den sagenumwobenen E-Commerce-Projekten reihenweise der Geldhahn abgedreht wurde, stellt sich die Frage, wie sich diese Entwicklung auf die Websites der Versicherungsanbieter ausgewirkt hat. Ist der Online-Abschluss bereits eine Selbstverständlichkeit? Wie positioniert sich der Internetvertriebskanal gegenüber anderen Vertriebskanälen? Lassen sich Offerten mit dem Online-Prämienrechner problemlos erstellen? Die Marktstudie «Internetgestützte Verkaufsprozesse im Schweizer Leben- und Nicht-Leben-Geschäft 2002» der Firma ibe gibt Antworten auf solche Fragen.

Im Winter 2002/03 wurden die Websites von 15 Schweizer Leben- und 16 Nicht-Leben-Anbietern auf deren Positionierung als Internetvertriebskanal und die Qualität der Website in Bezug auf deren Unterstützung im Offert- und Antragsprozess unter die Lupe genommen. Aus dem Blickwinkel des Kunden wurden die einzelnen Prozessschritte, die zu einem Versicherungsabschluss über das Internet führen, betrachtet. Dieser Prozess ist mit Erwartungshaltungen des einzelnen Kunden hinsichtlich der Möglichkeiten und Merkmale der Internetwelt verknüpft.

Erklärungsbedürftig

Im Gegensatz zum Online-Kauf eines Konsumartikels wie z.B. eines Buches muss sich der Internetbenutzer beim Abschluss einer Versicherung mit erklärungsbedürftigen Produkten und komplexen Sachverhalten auseinandersetzen. Dabei können sich widersprechende Kundenanforderungen entstehen:

Alexander Kerényi ist Betriebsökonom dipl. oek. und Consultant; alexander.kerenyi@ins-be.com



Ein paar wenige Versicherungsgesellschaften sind auf Suchmaschinen sehr präsent. Auf viele andere wartet man vergeblich.

- Der Benutzer möchte sich im Kaufprozess schnell und einfach vorwärts bewegen, ohne viele Erläuterungen und Produkterklärungen lesen zu müssen.
- Er würde gerne einfache und selbsterklärende Berechnungen und Vergleiche anstellen, ohne sich mit «Details» und Geschäftsbedingungen aufzuhalten.

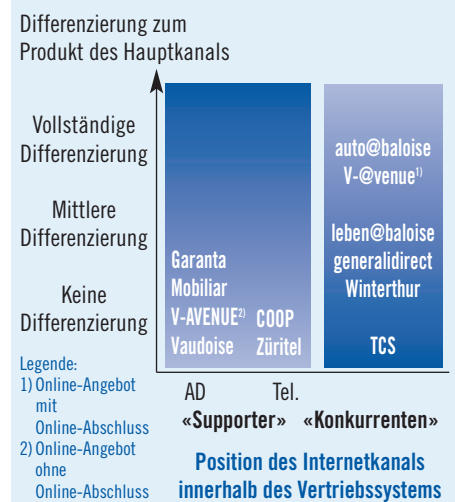
Diese kaum zu erfüllenden Erwartungen machen den Benutzer unzufrieden, es besteht die Gefahr, dass er das Vorhaben frühzeitig abbricht. Interessant ist auch, dass aus Sicht des Anbieters innerhalb weniger Minuten und häufig ohne menschliche Interaktion, ein Übergang von «Kundenattraktion» zu «Kundenbindung» entsteht. Der unverbindliche Interessent wird so innerhalb weniger Minuten zum Kunden und sollte vom System als solcher empfangen und bereits gepflegt werden.

Der Online-Abschluss kann für beide Parteien Risiken bergen. Der Kunde versichert sich durch den Verzicht auf Beratung suboptimal. Er zahlt entweder zu hohe Prämien, oder er ist mit zu geringen Prämien unterversichert. Für den

Anbieter besteht die Gefahr von höherem Verwaltungsaufwand und einer Verschlechterung der Bestandesqualität (Vertragsänderungen/Stornorate).

Ist der Online-Abschluss bereits eine Selbstverständlichkeit? Dazu wurden die Websites der ausgewählten An-

Abb. 1: Positionierung innerhalb des Vertriebssystems



bieter auf ihre Verkaufs-/Abschlussorientierung im Detail betrachtet. Die Kategorisierung nach den vier Ausprägungen Produktinformation, Offertbestellung, Offertberechnung und Abschluss zeigt, dass im MF-Bereich die Hälfte aller 16 Anbieter eine Offertberechnung und nur ein Viertel den Online-Abschluss ermöglichen. Im Einzellebenbereich herrscht eine noch klarere Fokussierung auf die rein informative Funktion der Website vor. 75% der Websites bieten nur Produktinformationen an. Nur gerade 3 von 16 Websites ermöglichen eine Online-Berechnung. Der Online-Abschluss wird von keiner Gesellschaft ermöglicht.

Differenzierungsgrade

Wie positioniert sich der Internetvertriebskanal gegenüber anderen Vertriebskanälen? Der Online-Abschluss ist nicht immer das Mass aller Dinge. Der Internetkanal lässt sich in zwei Kategorien aufteilen: Einerseits in «Supporter», Anbieter, welche den Internetkanal zur Unterstützung des bestehenden Vertriebskanals einsetzen, sowie «Konkurrenten», Anbieter, bei denen der Internetkanal ein zusätzlicher Vertriebskanal darstellt. Die Produkte in der Kategorie «Supporter» weisen zu den im «Offline»-Kanal angebotenen Produkten keine Differenzierung auf, er dient zur Unterstützung der herkömmlichen Kanäle. Bei der Gruppe der «Konkurrenten» lassen sich die Produkte in drei Differenzierungsgrade einteilen (siehe Abb. 1).

1. Keine Differenzierung: Das Produkt mit allen Leistungsmerkmalen inkl. des Preises und auch die Betreuungsverhältnisse nach Abschluss sind identisch zum «Offline»-Kanal.
2. Mittlere Differenzierung: Einzelne Aspekte des Vertriebskanals können differenziert werden. So z.B. Produktnamen oder Betreuungskonzepte.
3. Volle Differenzierung: Sie zeichnen sich durch separate Namen, andere Preis-Leistungs-Verhältnisse und andere Betreuungskonzepte aus. Hier wird dem Kunden beim Online-Abschluss auch ein Preisvorteil gewährt.

Böse Zungen könnten behaupten, dass es sich bei den Anbietern, die ihre Website in den Feldern keine oder mittlere Produktdifferenzierung und Positionierung als Konkurrenzkanal darbieten, um missglückte Versuche des Aufbaus eines eigenständigen Vertriebskanals handelt. Aus Sicht des Benutzers lassen sich keine stichhaltigen Gründe finden, warum diese Internetlösungen nicht ganz

Schlüsselfaktoren beim Aufbauen und Gestalten von Internetvertriebskanälen:

- Hohe Adresspräsenz: Die Website muss in Suchmaschinen und anderen Online-Eingangsfenstern (z.B.: Portale) prominent und häufig auftauchen
- Klare Positionierung: Der Internetkanal muss innerhalb des Vertriebssystems eine klar umschriebene Rolle einnehmen (Supporter, Konkurrent)
- Transparentes Serviceangebot: Auf den Eingangsseiten der Website müssen Möglichkeiten und Online-Services verständlich beschrieben werden
- Verständliche Orientierungshilfen: Der ganze Bearbeitungsprozess auf der Website muss verständlich und permanent dargestellt sein (Einzelschritte)
- Effiziente Prämienberechnung: Auf der Website muss der Benutzer schnell und unkompliziert seine Offertvarianten berechnen können
- «Gute» Offerten: Die online erstellten Offerten müssen formell überzeugen: vollständig, verständlich, ansprechend gestaltet (die Attraktivität des Angebots an sich wird über Positionierung und Rolle des Internetkanals gesteuert)
- Bewusste Vertrauensbildung: Dem Benutzer muss mit gut gestalteten und einfach verständlichen Hinweisen ein gutes Gefühl vermittelt werden hinsichtlich Rechtssicherheit und Umgang mit Personendaten
- Durchgängiger Informations-/Betreuungsprozess: Wechselt der Internetbenutzer auf einen anderen Kanal des Anbieters, müssen seine am Internet erfassten und berechnete Daten dort zugänglich sein

einfach als «Supporter» auf die Unterstützung der «Offline»-Vertriebskanäle ausgelegt sind.

Die Konkurrenzsituation

Die Anbieter, welche mit dem Internetvertriebskanal einen internen Konkurrenten etabliert haben, sehen sich mit einer schwierigen Gratwanderung konfrontiert. Ohne Produktdifferenzierung stellt sich für den Kunden die Frage der relevanten Unterschiede zwischen den Kanälen und den beiden identischen Produkten. Mit Produktdifferenzierung besteht eine Konkurrenzsituation wie mit externen Mitbewerbern. Je grösser die Transparenz der Produktunterschiede ist, desto grösser wird auch die Konkurrenzsituation gegenüber anderen Vertriebskanälen. Der Kunde ist gut im Bilde, die Vor- und Nachteile eines einzelnen Produktes müssen ihm gegenüber gut vertreten werden. Aus interner Sicht ist der Aufbau einer internen Konkurrenz ein strategisch, politisch heikles und hinsichtlich der Implementation anspruchsvolles Unterfangen. Speziell für die etablierten Aussendienstorganisationen sind weit reichende Folgen zu erwarten.

In der weiteren Betrachtung beleuchtet die Studie, in welcher Qualität diejenigen Anbieter, welche einen Online-Prämienrechner auf ihrer Website zur Verfügung stellen, ihre Internetlösung realisiert haben. Um eine Bewertung zu ermöglichen, wurden anhand der Bedürfnisse des Benutzers die folgen-

den Erfolgsfaktoren definiert: Präsenz in Suchmaschinen; Funktion und Benutzerfreundlichkeit des Online-Prämienrechners; Übergang auf andere Beratungsformen; Online-Abschlussfunktion.

Präsenz in Suchmaschinen

Die Suche mittels Suchmaschinen ist heute ein gängiger Weg für potenzielle Versicherungsnehmer zur Informations- und Angebotsbeschaffung. An dieser Stelle wurde untersucht, wie oft die ausgewählten Versicherungsanbieter auf prominenten Suchmaschinen erwähnt werden. Auf der ersten Seite werden jeweils die 10 bis 15 am besten zutreffenden Suchergebnisse angezeigt. Die Chance, dass ein Link wahrgenommen und angeklickt wird, ist in den vordersten Reihen am Grössten. Daher wird für den Anbieter als ein wichtiger Erfolgsfaktor das möglichst gute Ranking auf Suchfragen angesehen. In der Untersuchung wurden die 50 ersten Suchergebnisse auf vier populären Schweizer Suchmaschinen, anhand von je vier verschiedenen Stichworten pro Versicherungssparte gewertet.

Das Resultat erstaunt. Verteilen sich doch die zutreffenden Ergebnisse im MF-Bereich zu 50% auf drei von 16 Anbietern, wovon einer 27% für sich verbucht. Zwei namhafte Anbieter erscheinen gar nicht in den ersten 50 Suchergebnissen. Ein ganz ähnliches Bild zeigt sich im Einzellebenbereich, wo 55% der zutreffenden

Ergebnisse auf 5 von 15 Anbieter entfallen. Betrachtet man die Suchergebnisse nur noch auf Stufe der ersten 10 Suchergebnisse, so wird das Bild noch eindrücklicher. Im MF-Bereich bringen die 3 Anbieter mit den meisten Treffern zwischen 30% und 60% dieser unter die Top-Ten-Suchergebnisse. Im Einzellebenbereich sticht ein Anbieter der fünf bestplatzierten besonders heraus. Er platziert 23 seiner 25 Treffer, also satte 92%, in den Top-Ten-Suchergebnissen (siehe Abb. 2).

Ein glücklicher Zufall oder eine professionell aufgesetzte Website mit flankierenden Marketingmassnahmen? Auch wenn diese Untersuchung keinen repräsentativen Charakter hat, die mehrfachen «Momentaufnahmen» zeigen, dass es ein paar wenige auf Suchmaschinen sehr präzise Anbieter gibt und viele auf die man vergeblich wartet. Aus technischer Sicht ist es nichts Neues, dass gute Platzierungen in Suchmaschinen kein Zufall sind. Es liegt daher nahe, dass viele Anbieter diesem Erfolgskriterium schlicht zu wenig Beachtung schenken, während andere es als ein wichtiges Element erachten.

Funktion und Benutzerfreundlichkeit des Online-Prämienrechners: Die Betrachtung erfolgte auf Grund eines umfassenden, in vier Abschnitte aufgeteilten Fragekataloges. Dieser beinhaltet sowohl versicherungsfachtechnische Gesichtspunkte wie auch Aspekte der Benutzerfreundlichkeit. Die Fragen wurden in die zwei Kategorien «Schlüsselfaktoren» und «nice to have»-Aspekte aufgeteilt. Bei den Schlüsselfaktoren erreichten die Anbieter im Durchschnitt

77,5% der möglichen Punktzahl, während bei den «nice to have»-Aspekten die Quote bei lediglich 50% lag.

Kriterien kaum erfüllt

Die Betrachtung im Detail zeigt, dass keiner der Anbieter die gesetzten Kriterien umfassend erfüllt. Es sind die vielen Kleinigkeiten, welche als «nice to have» erhoben wurden, die noch viel Verbesserungspotenzial bieten. Gerade bei bereits gut konzipierten Websites würden Details wie z.B. ausführliche Begriffserklärungen, sinnvolle Default-Werte oder Empfehlungen zur Korrektur von falsch eingegebenen Daten das Bild positiv beeinflussen. Die Umsetzung der «Privacy Policies», also der Umgang mit persönlichen Daten, wenn überhaupt integriert, ist noch verbesserungswürdig. Insbesondere ist die Abgrenzung zu den rechtlichen Hinweisen sowie die Auffindbarkeit der Privacy Policies Links oft schlecht umgesetzt. Der Laie wird sich bei der Suche und Interpretation schwer tun und wird sich in den meisten Fällen wohl nicht gerade «freundlich empfangen» vornehmen.

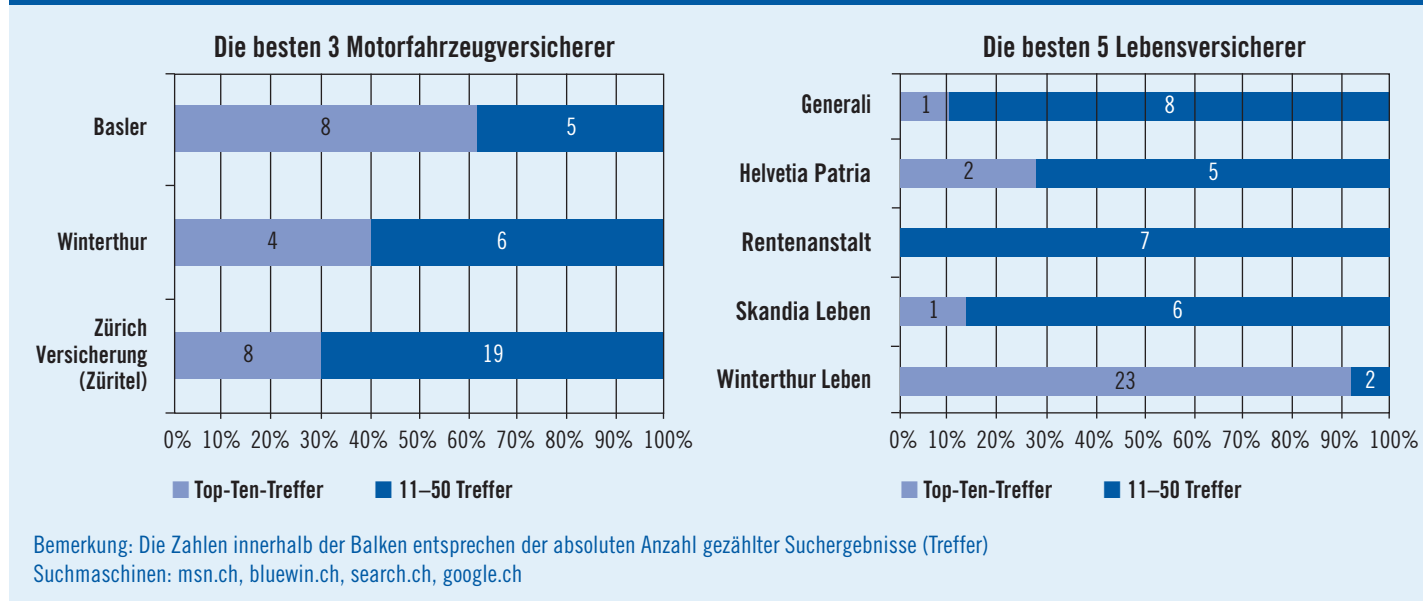
Bei der Vollständigkeit der Offerte ist die grosse Schwachstelle die Deklaration der Angebotsgültigkeit und -verbindlichkeit. Bei den meisten Anbietern sind diese Informationen nur schwer oder gar nicht zu finden. Die Darstellung der Resultate hingegen ist in den meisten Fällen sauber und übersichtlich. Einmal mitten im Prozess stellt sich das Bedürfnis der Intensivierung des Kontaktes mit dem Anbieter. Wie kann der Benutzer aus dem Prozess «ausbrechen»? Wird der Prozess durch ein Call-Center unterstützt,

Die untersuchten Versicherer	
Einzellebenversicherer	MF-Versicherer
<ul style="list-style-type: none"> • Allianz Suisse • Axa • Basler • Generali • Genfer • Helvetia Patria • La Suisse • Pax • Providentia • Rentenanstalt • Skandia Leben • UBS Life • Vaudoise • Winterthur Leben 	<ul style="list-style-type: none"> • Zürich • Alba • Allianz Suisse • Alpina • Axa • Basler • Coop Versicherungen • Garanta • Generali • Helvetia Patria • La Suisse • Mobiliar • National • TCS • Vaudoise • Winterthur • Züritel

dann sollte gezielter verhindert werden, dass Kunden «abspringen» oder «verloren gehen». Dazu kann eine Call-Center-Nummer nicht oft und offensichtlich genug dargestellt werden. Viele Websites erfüllten diese Kriterien nicht durchgängig. Es muss aber nicht immer ein Call Center sein. Ein Anbieter zeigt, dass auch ein Konzept mit direkter Vermittlung des potenziellen Internetkunden an die Agenten zufrieden stellend umgesetzt werden kann.

Die telefonische Kontaktnahme mit Call Centern hat gezeigt, dass Ansprechpersonen in der Mehrheit nur ungenügend mit dem eigenen Internetkanal vertraut sind. Neben der sachlichen Unwissenheit fällt insbesondere auch auf, dass eine Frage zur Website oft geschlossen beantwortet wird, wodurch

Abb.2: Anzahl Treffer der einzelnen Anbieter in den Suchergebnissen



sich der Anrufende im Regen stehen gelassen fühlen muss. Dies kann als Schwäche auf Grund ungenügender Gesprächsführungsschulung gewertet werden. Überraschend war zudem, dass es bei keinem Anbieter möglich war, mit der Auskunftsstelle Fragen und Unklarheiten zu behandeln, die sich auf die online erfassten Daten und berechneten Varianten bezogen.

Die Online-Abschlussfunktion

Ganz zum Schluss, das Angebot ist gerechnet und der Benutzer will den Versicherungsantrag einreichen: Dieser Teil der Studie beleuchtete die Transparenz der Prozessschritte, das «Sicherheitsgefühl», mit welchem der Benutzer zum Versicherungsantrag geführt wird und diesen auslöst sowie die Vollständigkeit mit welcher diese Prozessschritte durchgeführt werden.

Trotz mehrheitlich guten Prozessabläufen fällt die Orientierung im Prozessablauf schwer. Der «Point of no Return» sowie die zu erwartenden Aktivitäten nach einer Antragseinreichung, sollten im Laufe des Prozesses und nicht nur beim unmittelbaren Prozessschritt der Antragsabsendung besser beschrieben werden. Insbesondere ist unklar, was nach der Einreichung geschieht. Allgemein würde eine Beschreibung des Zweckes der Website das Verständnis von Beginn weg unterstützen und Unklarheiten gar nicht erst aufkommen lassen. In vielen Fällen könnte auch durch umfangreichere und bessere Darstellung sowie durch Checklisten das Sicherheitsgefühl des Kunden weiter gefördert und damit die Abschlusschancen erhöht werden.

Alle rechtlichen Rahmenbedingungen, also Konsumentenrechte, AVB sowie die Bedingungen zum Angebot auf der Website, sind in vielen Fällen gar nicht oder an einem falschen Ort zu finden. In einzelnen Fällen sind sie gar widersprüchlich oder einseitig, im Interesse des Anbieters geschrieben. Geht man vom Blickwinkel aus, dass ein Kunde gerne vor einem Abschluss Angebote vergleichen möchte, ist anzunehmen, dass er nicht in der gleichen Internetsession ein Angebot berechnet und auch gleich abschliesst. Entsprechend wäre eine Möglichkeit zur Speicherung der Daten eine äusserst zweckmässige Funktion. Leider

bietet diese Möglichkeit nur ein Anbieter. Bei allen anderen Anbietern müssen die Daten jedes Mal wieder von Neuem eingegeben werden.

Keine Selbstverständlichkeit

Wie steht es nun um den internetgestützten Versicherungsabschluss? Nur ein paar wenige Anbieter bieten einen «echten» internetgestützten Versicherungsabschluss und dies nur für einfache Produkte. Trotz verschiedener sehr guter Websites haben alle Anbieter noch erhebliche Verbesserungspotenziale. Auffällig ist auch, dass die Positionierung der Internetlösungen im Blickwinkel der anderen Vertriebskanäle bei einigen Anbietern schwierig ist. Dies lässt die Vermutung aufkommen, dass der internetgestützte Offert- und Antragsprozess noch lange nicht bei allen Anbietern als Selbstverständlichkeit verstanden wird. Wie die detaillierte Betrachtung der Websites zeigt, ist die Abstimmung und Einbettung in das bestehende Vertriebskonzept oft noch nicht ausgereift. Weitere Gründe vermuten wir in der unterschätzten Projektkomplexität und der dadurch erforderlichen Professionalität der Projektführung. Letztere konnte

während der Boomphase vermutlich oft nicht Schritt halten.

Offensichtliche Schwachstellen sind beim Übergang auf andere Beratungsformen zu finden. Obwohl heute die technischen Mittel zur Verfügung stehen, wird dieser vom Offert- und Antragsprozess oft nur schlecht unterstützt. Auch die vertrauensbildenden Massnahmen, z.B. im Bereich des Umgangs mit persönlichen Daten und den Konsumentenrechten, sind noch verbesserungsbedürftig. Selbst für versierte Internetbenutzer ist das Durchlaufen eines internetgestützten Versicherungsabschlusses kein alltägliches Unterfangen. Zwar lassen sich Offerten mit dem Online Prämienrechner meist mehr oder weniger problemlos erstellen, sie sind aber immer mit einem nicht zu unterschätzenden Zeit- und Lernaufwand verbunden. Der Benutzer muss in seiner Angebotssuche mehrere Websites aufsuchen und sich jedes Mal von neuem orientieren. Es wird klar, dass heute nur eine äusserst professionelle Lösung erfolgreich sein kann. Sie muss dem Kunden einen echten Mehrwert liefert und ihn begeistern, nur so kann er zum Bleiben veranlasst werden! ■

Weitere Infos

www.ins-be.com
ibe@ins-be.com