

Bedeutung des Internets in Multi-Kanal-Vertriebsstrukturen der Assekuranz und Implikationen auf das Knowledge Management

Felix Obrist

Allmendstrasse 6b
CH-8142 Uitikon
obrist_felix@bluewin.ch

Kurzfassung: Versicherungskunden verhalten sich in Kaufprozessen multioptional und nutzen entsprechend diverse Vertriebskanäle, verstärkt auch das Internet. Allerdings weisen die Kanäle verschieden hohe Kundenkontaktaufkommen auf und unterscheiden sich in der Fähigkeit Verkaufschancen in Versicherungsabschlüsse umzuwandeln. Dies erfordert seitens der Unternehmen eine aktive Steuerung von Verkaufschancen in die effektivsten Vertriebskanäle. Diese Abkehr von der autonomen Koexistenz bedingt jedoch einen strukturierten und intensiven Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Kanälen eines Vertriebsmodells.

Gestützt auf die Prozess-Sicht der Architektur für Customer Knowledge Management und Resultaten von qualitativen Experteninterviews, beschreibt dieser Beitrag die Implikationen des Zusammenspiels von Vertriebskanälen auf die Handlungsfelder des Knowledge Management.

1 Einleitung

Nach Bruhn wandelt sich das Konsumentenverhalten wandelt deshalb, weil sich die Märkte und die Medien, also die Kommunikationsformen, ändern. Zusätzlich wird die Zahl der Anbieter immer größer, die immer mehr Güter anbieten, die sowohl in Hinblick auf ihre Qualität, ihre Funktion, ihre Optik und ihren Preis ähnlich und fast austauschbar sind, was die Entscheidung eines Konsumenten für oder gegen ein Produkt immer schwieriger macht. Außerdem werden Kunden auf verschiedenste Arten angesprochen und können unter verschiedenen Vertriebswegen wählen, was sie unabhängiger aber auch aus Sicht der Unternehmen unberechenbarer macht. [Br06].

Bei dieser Entwicklung wird es für die Unternehmen immer wichtiger zu wissen, wie die Kunden reagieren, was sie antreibt, und mit welchen Kommunikations- und Vertriebskanälen sie am sinnvollsten angesprochen werden. Das multioptionale Kundenverhalten im Kaufprozess könnte für die Unternehmen ausserdem ein Hinweis darauf sein, dass eine Abkehr von der autonomen Koexistenz einzelner Vertriebskanäle, hin zu einem hybriden Zusammenspiel der Kanäle, deutlich wichtiger wird. Unter einem

hybriden System kann ein spezielles zielgerichtetes System verstanden werden, dessen Systemzweck zur Laufzeit nach spezifischen Regeln durch alternative Teilsysteme auf verschiedene Art erfüllt werden kann [Vo02]. Bezogen auf den Vertrieb entsteht Hybridität dann, wenn die verschiedenen Vertriebskanäle im Zusammenspiel operieren und dies möglichst erfolgreicher als autonom. Dabei sind Menschen von zentraler Bedeutung. Sie bringen ihr Wissen in Form der notwendigen Kreativität, Flexibilität, Verstehens- und Kommunikationsfähigkeit, Fertigkeit, Urteilsfähigkeit uvm. - kurz ihren Kompetenzen - ein. Knowledge Management hat die Aufgabe, für die optimale Nutzung dieses Wissens in den Vertriebsprozessen von Unternehmen zu sorgen.

Dieser Beitrag befasst sich mit Einschätzungen von Experten aus der Assekuranz hinsichtlich wichtiger Komponenten für ein erfolgreiches Vertriebsmodell der Zukunft. Davon abgeleitet werden mögliche Handlungsfelder für Customer Knowledge Management entlang des Lead-Management Prozesses aufgezeigt. Dabei wird einerseits auf methodische Grundlagen aus der Literatur und andererseits auf eine vom Autor durchgeführte qualitative Erhebung durch Einzelinterviews abgestützt.

Zuerst werden im Kapitel 1 die grundlegenden Begriffe definiert und erklärt. Kapitel 2 legt die Einordnung in die wissenschaftlichen Grundlagen und die angewandte Forschungsmethodik dar. Kapitel 3 beschreibt die vom Autor durchgeführte Interviewstudie und erläutert die Resultate der qualitativen Erhebung. Kapitel 4 erörtert den Nutzen von Customer Knowledge Management anhand des Prozesses der Neukundengewinnung. Im letzten Kapitel wird zusammengefasst und künftiger Forschungsbedarf skizziert.

2 Grundlagen

2.1 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) befasst sich mit der Beziehung des Unternehmens zu den Kunden, was im Allgemeinen die umfassende Gestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden und Interessenten bezeichnet, wobei die gesamte Organisation inklusive aller Mitarbeitern, Prozessen und Technologien einbezogen wird [HF01]. Die klassische Gliederung von CRM ergibt sich jedoch mehrheitlich aus aufbauorganisatorischer Sicht und ist für eine konkrete Umsetzung von Vertriebsinitiativen zu grob. Wesentliche methodische Grundlage für diesen Beitrag bildet deshalb der von Riempp/Gronover entwickelte, prozessorientierte Ansatz *CRM-Kernprozesse und Multi-Channel-Aktivitäten* [RG02]. Dieser basiert auf sechs empirisch erhobenen CRM-Kernprozessen: Kampagnen-, Lead-, Angebots-, Beschwerde-, Vertrags-, und Servicemanagement. Im Verlaufe dieses Beitrags wird insbesondere der CRM-Kernprozess *Lead-Management* betrachtet. Unter einem *Lead* versteht man nach Hickfang das erfolgreiche Knüpfen des Kontakts eines Produkt- oder Dienstleistungsanbieters zu einem potentiellen Interessenten [HJR06]. Unter Lead-Management versteht man ein professionelles Management-Tool für die konsequente Erfassung, Bearbeitung und Ausschöpfung vorhandener Interessentenpotentiale. Ziel ist es nach Hickfang, jeden einzelnen Interessenten entsprechend seiner Anforderungen und

seiner Wertigkeit optimal zu betreuen und das vorhandene Potential vollständig auszuschöpfen. Ausserdem erreichen gemäss Hickfang die tatsächlich bearbeiteten Leads nicht selten die eigentlich zuständigen Mitarbeiter nicht innerhalb einer vertretbaren Zeit. Um die Effizienz und die Effektivität eines Vertriebsmodells zu steigern scheint es also sinnvoll die vorhandenen Leads nicht nur nach wirtschaftlichen Kriterien zu klassifizieren, sondern auch kanalübergreifend zu steuern.

Generell kann hinsichtlich des Vertriebsmodells eines Unternehmens zwischen einem Ein-Kanalvertrieb und einem Mehrkanalvertrieb unterschieden werden. Die grundsätzliche Annahme dabei ist, dass die Anzahl der Vertriebskanäle die Anzahl der Kunden erhöht, die angesprochen werden können [Be05]. Werden mehrere unterschiedliche Vertriebskanäle verwendet, sollten diese von den Unternehmen koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. Der Ansatz des *Multi-Channel-Management* zur ganzheitlichen und abgestimmten Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Wissensflüssen über verschiedene Medien und Kanäle bietet hier Unterstützung [Gr03].

2.2 Customer Knowledge Management

Gemäss Kolbe [KOB03] zielt *Knowledge Management (KM)* darauf ab, vorhandenes Wissen im Unternehmen effektiver zu nutzen und in Zukunft benötigtes Wissen aufzubauen. Die Hoffnung dabei ist, dass durch die bessere Versorgung des Unternehmens mit Wissen die gesetzten Ziele schneller, günstiger und mit höherer Qualität erreicht werden können. Dabei implementiert das Unternehmen auf Basis strategischer Ziele ein oder mehrere Geschäftsprozesse, durch deren Leistungen an die Kundenprozesse sie insgesamt die Marktleistung erbringt. Die Geschäftsprozesse bestehen aus Aufgaben, die von Mitarbeitern mit bestimmten Rollen erledigt werden. In den Aufgaben wird Wissen genutzt, ausgetauscht, erzeugt etc. – kurz die KM-Prozesse durchlaufen. Gesteuert werden Geschäfts- und KM-Prozesse durch die Führungsorganisation mit Hilfe von Führungsgrössen, die aus den Strategischen Zielen und KM-Zielen abgeleitet sind. Anreizsysteme und Netzwerke tragen zu einer KM-förderlichen Kultur bei und motivieren und befähigen so die Mitarbeiter dazu, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen. Unterstützt werden sie dabei durch Funktionen von (KM-)Systemen, mit denen sie Informationsspeicher und Räume für die Zusammenarbeit nutzen können.

Customer Knowledge Management (CKM) verbindet die Konzepte des Wissensmanagement und CRM, indem es die Erfolg versprechenden Bestandteile integriert. Ziel der Synthese ist es, dass die CRM-Prozesse mit Hilfe der Handlungsfelder des KM hinsichtlich deren Effizienz und Kundenorientierung optimiert werden. Die Synthese findet dabei auf der Prozess-Ebene statt. Wesentliche methodische Grundlage dieses Artikels bildet die von Riempp [Ri03] entwickelte, Prozess-Sicht der Architektur für KM. Diese auf den bereits beschriebenen CRM-Kernprozessen:

Kampagnen-, Lead-, Angebots-, Beschwerde-, Vertrags-, und Servicemanagement [RG02], und den zwei Aktivitäten des Multi-Channel-Managements: Interaktionsmanagement und Kanalmanagement [Gr03]. Die CRM-Prozesse und -Aktivitäten werden nun mit den Handlungsfeldern des KM integriert. Wobei Riemp im Modell aus Gründen der Übersichtlichkeit die Strategie- und die System-Ebene aus der Rahmenarchitektur für KM ausblendet. Ausgehend von bereits eingeführten CRM-Prozessen und -Aktivitäten verdeutlicht die folgende Abbildung diese Integration der CRM-Prozesse mit den Handlungsfeldern des KM. In vertikaler Richtung werden die CRM-Prozesse von oben nach unten, also von Kampagne über Vertrag bis zum Service, durchlaufen. In horizontaler Richtung verlaufen die Aufgaben jedes einzelnen CRM-Prozesses von links nach rechts, zusammen mit den vorwärts gerichteten Wissensflüssen, bis hin zu den Kunden. Von dort kehren Rückmeldungen aus den Kundenprozessen zusammen mit den rückwärts gerichteten Wissensflüssen zurück in die jeweils zuständigen Bereiche Marketing, Verkauf und Service des Unternehmens.

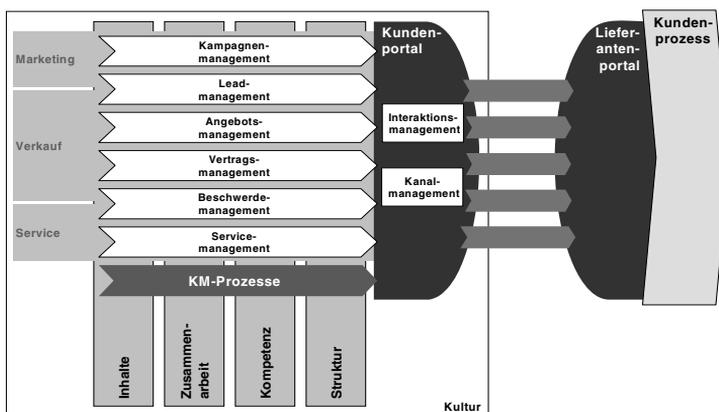


Abbildung 1: Prozess-Sicht der Architektur für Customer Knowledge Management

3 Qualitativ empirische Untersuchung

Anlässlich einer qualitativen Interviewstudie mit Experten aus der Praxis wurde die Einschätzung von Vertriebsverantwortlichen zum erfolgreichen Vertriebsmodell der Zukunft in der Kranken- und Motorfahrzeugversicherung erhoben. Die Befragung fand im Frühjahr 2007 im Rahmen einer Dissertationsarbeit des Autors statt und diente als Grundlage für ein Gestaltungsmodell für ein hybrides Vertriebsmodell. Die Untersuchung wurde mit dem Instrument des leitfadenzentrierten Experteninterviews durchgeführt, da es für diesen Forschungszweck als besonders geeignet erschien [Ma02]. Interviewpartner waren 10 Vertriebsverantwortliche auf der Ebene der Geschäftsleitung aus verschiedenen Versicherungsunternehmen ausgewählt. Die grundlegende Annahme war, dass das multioptionale Kundenverhalten Auswirkungen auf Einsatz, Anordnung und Zusammenarbeit der Vertriebskanäle hat und dass das Internet dabei als Medium und Kanal eine wesentliche Rolle spielt.

Eine Frage des Interviews bezog sich auf das aktuelle *Angebot an Vertriebskanälen* und deren Stellenwert im Vertriebsmodell. Dabei ergab sich, dass in beiden Branchen der eigene Außendienst als Ausschließlichkeitsvertrieb zur Zeit den deutlich höchsten Anteil an der Vertriebsleistung der Unternehmen besitzt, wobei der Anteil in der Krankenversicherung 39% Prozent, in der Motorfahrzeugversicherung 65% der Gesamtproduktion beträgt. Der zweitwichtigste Vertriebskanal ist sowohl in der Kranken- (29%) wie auch in der Motorfahrzeugversicherung (15%) der Kanal der unabhängigen Vermittler. Als dritte Kraft konnte sich in der Motorfahrzeugversicherung mit dem „Makler“ ein externer, schwer steuerbarer Vertriebskanal etablieren, während sich in der Krankenversicherung die zwei gut beeinflussbaren Kanäle „Agentur“ (12%) und „Internet“ (8.6%) durchsetzen konnten.

Kunden können mit den befragten Unternehmen über insgesamt sieben verschiedene *Kommunikationsmittel* interagieren. Sowohl bei der Krankenversicherung (46%) als auch bei der Motorfahrzeugversicherung (72%) dominiert der direkte, physische Kundenkontakt. Weitere gewichtige Anteile an der Kommunikation mit dem Kunden verzeichnen bei der Krankenversicherung das Telefon (26%), Online (11%) und E-Mail (8%), bei der Motorfahrzeugversicherung das Telefon (13%), E-Mail (5%) und Online (4%). Eine eher untergeordnete Rolle spielen nach Einschätzung der Experten die Kommunikationsmittel Brief, Fax und SMS.

Eine weitere Frage bezog sich auf den aktuellen und den künftigen Stellenwert des Internets im *Informationsprozess* durch den Kunden. Hier zeigt sich, dass der aktuelle Stellenwert des Internets im Informationsprozess durch den Kunden in der Motorfahrzeugsparte eher gering eingeschätzt wird. Mit einem Wert von 2 auf einer Skala von 5 liegt er im unteren Bereich. In der Krankenversicherung wird er mit einem Wert von 3,2 durchaus höher eingeschätzt. Bei der Einschätzung des Stellenwerts in drei Jahren erwarten beide Sparten eine deutliche Erhöhung. Die Motorfahrzeugsparte erwartet eine Zunahme von 1,6 auf einen Gesamtwert von 3,5, die Krankenversicherungen eine Zunahme von 1,4 auf einen Gesamtwert von 4,6. Die erwartete Steigerung ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass das Internet entlang des Kunden-Informationsprozesses integraler Bestandteil eines hybriden Vertriebsmodells sein sollte.

Ergänzend zielt eine Frage auf den aktuellen und künftigen Stellenwert des Internets im Kundenprozess *Versicherungsabschluss*. Auch hier zeigt sich, dass die Einschätzung des aktuellen Stellenwerts relativ niedrig ist, aber für die Zukunft ein höherer Stellenwert erwartet wird. Was ebenfalls ein deutlicher Hinweis darauf ist, dass das Internet auch entlang des Kunden-Abschlussprozesses integraler Bestandteil eines erfolgreichen Vertriebsmodells sein sollte. Hier liegt der aktuelle Wert in der Motorfahrzeugversicherung bei einer Skala von maximal 5 bei 1,2 und es wird erwartet, dass er in drei Jahren auf 2,6 steigen wird. In der Krankenversicherung liegt er aktuell bei 2,4 und es wird erwartet, dass er in 3 Jahren auf 3,6 steigen wird. Die tieferen Bewertungen bezüglich der Stellenwerte im Abschlussprozess im Vergleich zum Informationsprozess, könnte ein Hinweis darauf sein, dass das Internet insgesamt noch eher ein Informationskanal- als ein Vertriebskanal ist.

Die Einschätzungen der Experten aus der Interviewstudie entsprechen durchaus dem Kundenverhalten, wie es auch in Umfragen deutlich wird. Auch aus Sicht der Kunden liegt eine eindeutige Bevorzugung auf dem Vertriebskanal Außendienst, aber es zeigt sich, dass der Anteil des Internets in der Kundenakzeptanz deutlich höher liegt als in den von den Befragten bereits realisierten Anteilen, so dass man hier von einem jetzt schon vorhandenen nicht ausgeschöpften Kundenpotential dieses Vertriebskanals ausgehen kann. Dies zeigt sich beispielsweise in der expliziten Nachfrage nach der Akzeptanz des Internets als möglichem Vertriebskanal in einer Umfrage. Hier kann man feststellen, dass der Anteil derjenigen, die sich vorstellen könnten, eine Versicherung über das Internet abzuschließen, im Jahr 2005 bereits bei 24 % lag [oV05]. Ausserdem pflegen vor allem Kunden von Krankenversicherungen regelmässigen Kontakt mit ihrer Versicherung: 62 % wenden sich mindestens einmal jährlich an ihren Krankenversicherer. Geringer ist die Kontaktquote mit 54 % bei den Kfz-Versicherungen und 34 % bei den Rechtsschutzversicherungen [oV05].

Ergänzend zur Interviewstudie erfolgte im Sommer 2008 eine zweite Erhebung zur Validierung des Gestaltungsmodelles sowie zur Modellierung eines Steuerungsmodells für eine hybride Lead-Steuerung. Interviewpartner waren diesmal 10 weitere Experten aus verschiedenen Unternehmen, welche über profundes Wissen in Versicherungs-Vertriebskanälen verfügten.

4 Implikationen auf die Handlungsfelder des Knowledge Management im CRM-Prozess Lead-Management

Sowohl die Einschätzung der Befragten als auch die Kundenumfragen zeigen auf, dass Kunden den persönlichen Kontakt schätzen, aber auch das Internet als Informations- und Vertriebskanal akzeptieren und dessen Vorteile erkennen. Deshalb muss darüber nachgedacht werden, in wie weit die vorhandenen Vertriebskanäle untereinander kooperieren sollten. Beispielsweise lässt sich daraus für die Kundeninteraktion eine hohe Bedeutung einer zeitnahen Reaktion auf jede Kommunikation ableiten. Das Tempo der Interaktion signalisiert Kunden die Wertschätzung von Seiten des Unternehmens. Eher kontraproduktiv dagegen wären Webseiten, auf denen eine Kontaktaufnahme zwar möglich ist, der Empfänger aber vergeblich auf eine Rückmeldung durch das Unternehmen wartet. Entsprechend dem Kommunikationsverhalten müssen die Kunden-Kontaktpunkte respektive Vertriebskanäle kombiniert und aufeinander abgestimmt werden, denn sie sind eine entscheidende Betrachtungsgröße hinsichtlich der Kommunikationspolitik im Multi Channel Management [Gr03]. Genau hier setzen die Handlungsfelder des CKM Kompetenz, Inhalte&Kontext, Zusammenarbeit und Kultur an. Um den Untersuchungsgegenstand einzugrenzen konzentriert sich dieser Beitrag in der Folge auf die Bedeutung der Handlungsfelder des CKM für die hybride Lead-Steuerung entlang des Neukundengewinnungsprozesses.

4.1 Steuerungsmodell für hybride Lead-Steuerung

Für die Unternehmen wird es immer wichtiger das Kundenkontaktvolumen im Verkaufsprozess über die bestehenden Vertriebskanälen aufzunehmen, um dieses mittels intelligenter Gestaltung der CRM-Prozesse Lead- und Angebotsmanagement möglichst effektiv in Vertragsabschlüsse umzuwandeln. Diesem Aspekt widmete sich eine Untersuchung des Autors mit dem Ziel der Modellierung eines *Steuerungsmodells* für die hybride Lead-Steuerung. Das Modell wurde wie bereits erwähnt auf Basis einer Expertenbefragung und der Praxiserfahrung des Autors entwickelt und anschliessend wiederum mit Experten validiert.

Ausgangspunkt des Steuerungsmodells ist der Prozess der Neukundengewinnung. Das Modell basiert auf vier verschiedenen Vertriebskanälen, der Filiale bzw. Agentur, dem Contact Center, dem Außendienst und dem Internet, und auf der Annahme von Erstkontaktzahlen, die den einzelnen Kanälen in unterschiedlicher Stärke zugeordnet werden. Bei der Definition der Erstkontakte gilt es zu präzisieren, dass diese rein passiv erfolgen, das heißt durch den Kunden angestoßen werden. Der Agentur werden bei einem angenommenen Gesamtaufkommen an Erstkontakten, das auf 1'000 gesetzt wird, 10% dieser Kontakte zugeordnet, dem Contact Center ein Anteil von 20%, dem Außendienst ein Anteil von 10% und dem Internet der große Restanteil von 60%. Auch hier zeigt sich die bereits heute grosse Bedeutung des Internets als Interaktionspunkt mit Versicherungsunternehmen.

Innerhalb des Modells wird nun dargestellt, wie effektiv die einzelnen Leads in den Kanälen und entlang des Prozesses der Neukundengewinnung bearbeitet respektive umgewandelt werden. Wobei die jeweilige Effektivität eines Kanals über die Messgröße von Umwandlungsquoten definiert wird. Als primäre Basis für die Steuerung des Leadflusses zwischen den Kanälen wurde die Umwandlungsquote von Angeboten in Abschlüsse herangezogen. Nach Meinung der befragten Experten weist der Außendienst hierbei mit 80% Umwandlungsquote (4 mal höher als im Contact Center und 16 mal höher als im Internet) eindeutig die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit aus. Deshalb ist im Steuerungsmodell das Ziel berücksichtigt, möglichst viele Leads in Termine und damit in Kundenbesuche beim Kunden zu Hause umzuwandeln. Als Resultat hiervon entstehen diverse Querverbindungen von Leadflüssen zwischen den Kanälen Contact Center, Internet und Außendienst.

Hervorzuheben gilt es jedoch, dass - basierend auf den großen Anteilen am Kontaktvolumen - die Kanäle Internet und Contact Center mit insgesamt 60% aller erstellten Angebote und Weiterleitung der Leads in den Außendienstkanal signifikant zum Erfolg des hybriden Vertriebsmodells beitragen. Wenn auch die Quoten bei der Umwandlung von Angeboten in Abschlüsse in diesen beiden Kanälen im Vergleich mit dem Außendienst deutlich tiefer sind. So wird dem Internet mit 60% der Erstkontakte eine hohe Kanalbedeutung bei den Neukundenkontakten beigemessen, jedoch ist dessen Kanalbedeutung, wird diese isoliert betrachtet und an der Umwandlungsquote von Angeboten in Versicherungsabschlüsse gemessen, mit 5% sehr tief.

Das Modell lässt insgesamt den Schluß zu, dass ein intelligentes Zusammenspiel durch Wissenstransfer zwischen den Vertriebskanälen die Effektivität des Vertriebsmodells deutlich erhöht. Hintergrund hierfür sind die unterschiedlich hohen Anteile an Erstkontakten und Umwandlungsquoten der einzelnen Vertriebskanäle. Der Nutzen aus dem Zusammenspiel wird im Steuerungsmodell durch die gestrichelten Leadwege zwischen den Vertriebskanälen und den damit verbundenen Angeboten aufgezeigt. Durch diese Prozesse der *Leadübergabe* entstehen Möglichkeiten zum Vertragsabschluss im abschlussstärksten Kanal: dem Aussendienst. Erfolgt keine Leadübergabe zwischen den Kanälen, reduziert sich die Anzahl Abschlüsse im Aussendienstkanal deutlich, nämlich um rund zwei Drittel auf 56 anstelle von 172.

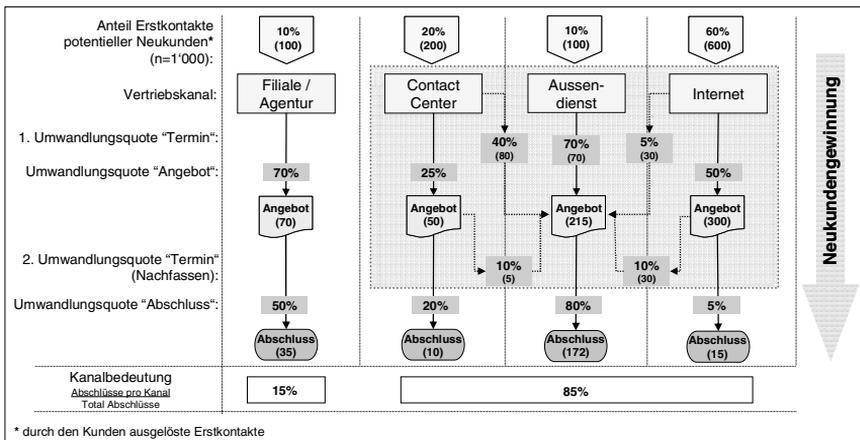


Abbildung 2: Steuerungsmodell *Hybride Lead-Steuerung*

4.2 Nutzen der Handlungsfelder des Customer Knowledge Management

Bereits aus der graphischen Darstellung des Lead-Steuerungsmodells ist ableitbar, dass Hybridität unter den Vertriebskanälen zu zahlreichen Interaktionen mit Wissenstransfer führen wird.

Die Resultate der vom Autor im Vorfeld beschriebenen Interviewstudie liefern im Kontext der Architektur für CKM für Theorie und Praxis zusätzlich wertvolle Erkenntnisse. Gemäss der Studie sind 30% der Befragten der Meinung, dass eine standardisierte Leadübergabe zwischen den Kanälen eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Vertriebsmodell der Zukunft darstellt. So kann beispielsweise eine verbesserte Transparenz von *Kompetenzen* der involvierten Verkaufsmitarbeiter, z.B. in Form ihrer hohen Erfolgsorientierung in Verkaufsprozessen, eine konsequente Leadübergabe an diese Spezialisten (im vorliegenden Beispiel der Aussendienst) unterstützen.

Ergänzend waren die Experten der Meinung, dass der Wissensaustausch über *Inhalte* auf Ebene der Informationssysteme durch Funktionalitäten wie beispielsweise einer elektronischen Kundenkontakthistorie (60% Nennungen) oder der Verfügbarkeit einer umfassenden Kundensicht (50% Nennungen) unterstützt werden soll. Dazu werden beispielsweise Datensätze erstellt, in denen wesentliche Informationen über die Kunden gespeichert werden. Um die Effektivität zu erhöhen könnten die Leads ausserdem in verschiedene Wertigkeiten eingeteilt werden. Je nach der Wertigkeit werden die einzelnen Maßnahmen des Kundenkontakts gesteuert und die Vertriebsressourcen auf die vielversprechenden Kunden fokussiert [St08].

Da es sich im vorliegenden Beispielprozess um einen verkaufsorientierten Prozess handelt ist gründet dieser auf Stufe Mitarbeiter allenfalls auf einer leistungsorientierten Erfolgskontrolle respektive leistungsorientierten Entschädigungsmodellen. Zur aktiven *Zusammenarbeit* und Fairness beitragen würde hier gemäss Expertenbefragung ein kanalübergreifendes Entschädigungssystem (50% Nennungen), welches nebst dem reinen Vertragsabschluss auch die Leadübergabe zwischen den Vertriebskanälen belohnt. Innerhalb dieses Handlungsfeldes haben Gestaltungselemente auf Ebene der Informationssysteme wie dasjenige einer einheitlichen technologischen Plattform (70% Nennungen) oder durchgängig automatisierte, einheitliche Prozesse (50% Nennungen) ebenfalls eine hohe Bedeutung aus Sicht der Experten.

Eine weitere Grundlage eines erfolgreichen Wissensaustausches zwischen Mitarbeitern verschiedener Vertriebskanäle stellt nach Riempp [Ri03] eine sozial und emotional förderlich gestaltete *Kultur* von Toleranz, Offenheit, Fairness und Vertrauen dar. Die befragten Experten erachten in diesem Kontext eine Koordination der Vertriebskanäle aus einer Hand (60% Nennungen) eingebettet in eine kundenprozessorientierte Aufbauorganisation (40% Nennungen) und unterstützt durch eine kanalübergreifend abgestimmte Preisgestaltung (30% Nennungen) als wichtig.

Entsprechend der Einschätzung von Experten spielen die Handlungsfelder des KM für die Gestaltung und den Erfolg des Steuerungsmodells hybride Lead-Steuerung eine entscheidende Rolle.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Marktentwicklungen, technologische Innovationen und ein verändertes Kundenverhalten beeinflussen die Vertriebs- und Servicestrukturen von Versicherungen. Kunden erwarten heute ein breites Angebot an Vertriebs- und Kommunikationskanälen. Unternehmen welche das Angebot und Zusammenspiel der Vertriebskanäle beherrschen, erhöhen die Effektivität im Prozess der Neukundengewinnung.

Ausgehend von der Architektur für CKM und den Resultaten qualitativer Experteninterviews beschreibt dieser Beitrag den Erfolgsbeitrag der Handlungsfelder des KM anhand eines Steuerungsmodells für hybride Lead-Steuerung. Die Limitationen entlang der Untersuchung liegen zum einen in der eingeschränkten Anzahl der Befragten und zum anderen darin, dass das Steuerungsmodell auf Basis von Anregungen aus der

Praxis unter Einbeziehungen der theoretischen Grundlagen und einer zusätzlichen Bewertung von Praktikern entstanden ist, aber noch nicht auf echte praktische Werte zurückgreifen kann. Aufgrund dessen sieht der Autor weiteren wissenschaftlichen Forschungsbedarf in der Weiterentwicklung des Steuerungsmodells für hybride Lead-Steuerung in Form von vertiefenden Fallstudien über konkrete Anwendungsbeispiele. Diese könnten zur weiteren Validierung von Modellparametern wie etwa den Umwandlungsquoten herangezogen werden. Ergänzend wären konkrete Gestaltungsvorschläge für die Handlungsfelder des KM entlang des Steuerungsmodells von grossem Nutzen für Theorie und Praxis.

Literaturverzeichnis

- [Be05] Becker, T.: Multi Channel Communication – Kommunikationsstrukturen für differenzierte Angebote, Wiesbaden, 2005
- [Br06] Bruhn, M.: Unternehmens- und Markenkommunikation, 4. Auflage, Stuttgart, 2006
- [Gr03] Gronover, S.: Multi-Channel-Management: Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche, Bamberg, 2003
- [HF01] Hermann, U.; Füllgraf, N.: Digging for Gold: Datengrundlage für Customer Relationship Management, in: J. Moormann und P. Rossbach (Hrsg), Customer Relationship Management in Banken, S. 43-56, Bankakademie-Verlag, Frankfurt/Main, 2001
- [HJR06] Hickfang, O.; Jacobshagen, M.; Ritzerfeld, H.: Phasen im Leadmanagement-Prozess – Leitfaden, Berlin, 2006, S.6
- [KOB03] Kolbe, L.; Österle, H.; Brenner, W.: Customer Knowledge Management, Springer, Berlin, 2003
- [Ma02] Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim, Basel, 2002
- [oV05] ServiceBarometer: Persönlich – telefonisch – schriftlich: Die Bedeutung des Kundenkontakts für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Bulletin des Direktvertriebs 3-2005
- [Ri03] Riempp, G.: Von den Grundlagen zu einer Architektur für Customer Knowledge Management, in: Kolbe, L.; Österle, H.; Brenner, W.: Customer Knowledge Management, Springer, Berlin, 2003, S. 23-55
- [RG02] Riempp, G.; Gronover, S.: Customer Knowledge und Relationship Management, in: M. Schögel, T. Tomczak und C. Belz (Hrsg.), Roadm@p to E-Business, Thexis, St. Gallen, 2002, S. 762-783
- [St08] Steimle, J.: Lead-Management – der Schlüssel zu mehr Effizienz im Vertrieb, in: Verkauf Aktuell, www.verkauf-aktuell.de/fb0123.htm, 2008
- [Vo02] Von Brocke, J.: Hybride Systeme Begriffsbestimmung und Forschungsperspektiven für die Wirtschaftsinformatik, Münster, 2002