



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

## **MASTERARBEIT**

Zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
an der FH-Studienrichtung  
International Marketing & Sales Management

### **KONZEPT ZUR DIGITALEN B2B-NEUKUNDENAKQUISITION FÜR DIE SPARTE GEWERBE AM BEISPIEL EFM VERSICHERUNGSMAKLER AG**

Betreuer:

Ing. Mag. (FH) Alexius Aigner

Vorgelegt von:

Ing. Erich Grillitsch, BA

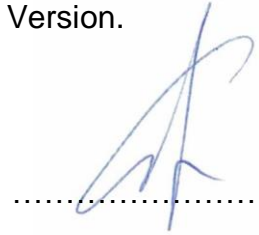
1910557006

Graz, 20.Jänner 2022

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die verwendeten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 20.Jänner 2022



Erich Grillitsch

## Zusammenfassung

Auf einer Incentive-Reise 1991 nach New York wurde Josef Graf vom Buch zur Erfolgsgeschichte von McDonald's inspiriert. Daraus entwickelte er die Vision des späteren Unternehmens EFM Versicherungsmakler AG (EFM). Er hatte erkannt, dass sich Vertrieb und Qualität in der Versicherungsbranche grundsätzlich nicht vereinen lassen. Ein Franchisesystem mit einer Systemzentrale in Graz war die Lösung. Basierend auf diesem System wurde 1994 das erste EFM Büro in Schladming gegründet, welches bereits drei Jahre nach Einführung zum Marktführer in der Region im Privatkundengeschäft wurde. Nach und nach kamen immer mehr Franchiseunternehmen in der Steiermark und in ganz Österreich hinzu. Bis zum heutigen Zeitpunkt sind es mehr als 80 Franchiseunternehmen (selbstständige EFM VersicherungsmaklerInnen) in Österreich (vgl. EFM, 2020a).

Das Unternehmen war bisher mit Versicherungen für den optimalen Rundumschutz für Privatleben ausschließlich im Business-to-Customer (B2C) tätig. In den kommenden Jahren wird der strategische Schwerpunkt auf die Sparte Gewerbe gesetzt. Das Unternehmen möchte mit der zunehmenden Digitalisierung mithalten können. Der bisherige Anteil an digitalen Business-to-Business-Anfragen (B2B) ist gering. Dieser soll in den kommenden Jahren stark gesteigert und der Provisionsumsatz in diesem Bereich bis Ende 2025 verdoppelt werden.

Für eine professionelle, zielgerichtete digitale B2B-Neukundenakquisition bedarf es eines Konzepts für Versicherungsdienstleistungen in der Sparte Gewerbe. Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem theoretischen Hintergrund hinsichtlich Versicherungsdienstleistungen im B2B-Bereich, dem Käuferverhalten in der Sparte Gewerbe sowie mit der digitalen Neukundenakquise von B2B-Dienstleistungen. Daraus soll ein theoretisches Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquise erstellt werden. Mit 17 Einzelinterviews wird nach Analyse und Auswertung das Informationsdefizit zur Theorie geschlossen. Anschließend entsteht ein praktisches Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquise für Versicherungsdienstleistungen in der Sparte Gewerbe. Dieses beinhaltet Vertriebsziele, die Strategiewahl, Maßnahmen, Budgetplanung und Kontrollmaßnahmen für die Vertriebsaktivitäten.

## **Abstract**

On an incentive trip to New York in 1991, Josef Graf was inspired by the book on McDonald's success story. From this he developed the vision of the later company EFM Versicherungsmakler AG (EFM). He had recognized that sales and quality in the insurance industry could not be combined in principle. A franchise system with a system headquarters in Graz was the solution. Based on this system, the first EFM office was founded in Schladming in 1994, which became the market leader in the region in private customer business just three years after its introduction. Gradually, more and more franchises were added in Styria and throughout Austria. To date, there are more than 80 franchises (independent EFM insurance brokers) in Austria (cf. EFM, 2020a).

The company has so far been active exclusively in business-to-customer (B2C) with insurance policies for optimal all-round protection for private life. In the coming years, the strategic focus will be on the commercial line of business. The company wants to keep pace with increasing digitalization. The share of digital business-to-business (B2B) inquiries to date has been low. This is to be increased sharply in the coming years and commission revenue in this area doubled by the end of 2025.

For professional, targeted digital B2B new customer acquisition, a concept for insurance services in the commercial line of business is required. This master's thesis deals with the theoretical background regarding insurance services in the B2B sector, buyer behaviour in the commercial sector, and the digital acquisition of new customers for B2B services. From this, a theoretical concept for digital B2B new customer acquisition is to be created. With 17 single interviews the information deficit to the theory is closed after analysis and evaluation. Subsequently, a practical concept for the digital B2B acquisition of new customers for insurance services in the commercial sector will be developed. This includes sales targets, strategy selection, measures, budget planning and control measures for the sales activities.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildungsverzeichnis.....                                             | V   |
| Tabellenverzeichnis.....                                               | VI  |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                            | VII |
| 1. Einführung.....                                                     | 1   |
| 1.1 Ausgangssituation.....                                             | 1   |
| 1.2 Problemstellung .....                                              | 3   |
| 1.3 Zieldefinitionen.....                                              | 4   |
| 1.3.1 Unternehmensziele.....                                           | 4   |
| 1.3.2 Ziel der Masterarbeit.....                                       | 4   |
| 1.3.3 Nicht-Ziele der Masterarbeit.....                                | 4   |
| 1.4 Aufbau der Arbeit und Bezugsrahmen .....                           | 5   |
| 2. Versicherungsdienstleistungen im B2B-Bereich .....                  | 6   |
| 2.1 Definition und Charakteristika von Dienstleistungen allgemein..... | 6   |
| 2.2 Anforderungen an Versicherungsdienstleistungen.....                | 8   |
| 2.3 Besonderheiten von Versicherungsdienstleistungen .....             | 11  |
| 2.4 Digitalisierung von Versicherungsdienstleistungen .....            | 12  |
| 2.5 Digitale Herausforderungen .....                                   | 14  |
| 3. Käuferverhalten in der Sparte Gewerbe.....                          | 17  |
| 3.1 Geschäftsmodelle und Cluster in der Sparte Gewerbe .....           | 17  |
| 3.1.1 Geschäftsmodelle der Servicetransformation .....                 | 17  |
| 3.1.2 Cluster in der Sparte Gewerbe .....                              | 19  |
| 3.2 Segmentierung von Dienstleistungen in der Sparte Gewerbe.....      | 20  |
| 3.3 B2B-Neukundenidentifizierung.....                                  | 22  |
| 3.4 Bewertungsmethoden .....                                           | 25  |
| 3.4.1 Methoden zur Bewertung von B2B-InteressentInnen .....            | 25  |
| 3.4.2 Analyse der Methoden zur Bewertung von B2B-InteressentInnen..... | 27  |
| 3.5 B2B-Käuferverhalten.....                                           | 29  |

|       |                                                                                                         |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.1 | <i>Aktivierende Motive und Stimuli</i> .....                                                            | 29 |
| 3.5.2 | <i>Vorkaufphase</i> .....                                                                               | 32 |
| 3.5.3 | <i>Typen von Kaufentscheidungen</i> .....                                                               | 34 |
| 3.5.4 | <i>Buying-Center</i> .....                                                                              | 34 |
| 4.    | Digitale Neukundenakquisition von B2B-Dienstleistungen.....                                             | 35 |
| 4.1   | Definition der Neukundenakquisition.....                                                                | 35 |
| 4.2   | Potenzielle Kunden - Bestandskunden .....                                                               | 37 |
| 4.3   | Strategien für die Neukundenakquisition .....                                                           | 39 |
| 4.4   | Prozess der Neukundenakquisition für Dienstleistungen .....                                             | 45 |
| 4.4.1 | <i>Customer Journey</i> .....                                                                           | 45 |
| 4.4.2 | <i>Sales Funnel</i> .....                                                                               | 47 |
| 4.5   | Instrumente zur Neukundenakquisition .....                                                              | 48 |
| 4.5.1 | <i>Instrumente der direkten Ansprache</i> .....                                                         | 49 |
| 4.5.2 | <i>Instrumente zur Breitenansprache</i> .....                                                           | 51 |
| 4.5.3 | <i>Digitale Marketingkanäle</i> .....                                                                   | 53 |
| 4.6   | Lead Management .....                                                                                   | 56 |
| 5.    | Theoretisches Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für<br>Versicherungsdienstleistungen ..... | 58 |
| 5.1   | Situations- und SWOT-Analyse .....                                                                      | 59 |
| 5.2   | Definition von Vertriebszielen.....                                                                     | 61 |
| 5.3   | Entwicklung einer Vertriebsstrategie für die digitale B2B-<br>Neukundenakquisition.....                 | 63 |
| 5.4   | Planung von Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition.....                                    | 64 |
| 5.5   | Planung von Budget- und Kontrollmaßnahmen .....                                                         | 66 |
| 5.6   | Definition und Planung von Kontrollmaßnahmen .....                                                      | 67 |
| 6.    | Unternehmensvorstellung .....                                                                           | 69 |
| 7.    | Situationsanalyse.....                                                                                  | 71 |
| 7.1   | Ökonomische Faktoren .....                                                                              | 71 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.2 Branche und Wettbewerb.....                                          | 74  |
| 7.3 Unternehmensspezifische Faktoren.....                                | 79  |
| 8. Empirische Untersuchung.....                                          | 82  |
| 8.1 Untersuchungsdesign .....                                            | 82  |
| 8.1.1 Informationsdefizit und Untersuchungsziel .....                    | 83  |
| 8.1.2 Untersuchungs- und Erhebungsmethode .....                          | 85  |
| 8.1.3 Stichprobenauswahl .....                                           | 85  |
| 8.1.4 Feldarbeit.....                                                    | 87  |
| 8.1.5 Auswertung.....                                                    | 88  |
| 8.2 Auswertung der Marktforschung Ergebnisse .....                       | 88  |
| 8.2.1 Informationsverhalten Vorkaufphase .....                           | 89  |
| 8.2.2 Käuferverhalten .....                                              | 93  |
| 8.2.3 Digitale Marketingkanäle.....                                      | 95  |
| 8.3 Interpretation der Marktforschung Ergebnisse .....                   | 98  |
| 9. Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für die Sparte Gewerbe | 99  |
| 9.1 SWOT-Katalog.....                                                    | 99  |
| 9.2 Ableitung von Vertriebszielen.....                                   | 102 |
| 9.3 Entwicklung einer Vertriebsstrategie .....                           | 103 |
| 9.3.1 Prozess der B2B-Neukundengewinnung .....                           | 104 |
| 9.3.2 Wahl der Strategie für die digitale B2B-Neukundenakquise .....     | 107 |
| 9.4 Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition .....            | 110 |
| 9.5 Budgetplan für die digitale B2B-Neukundenakquisition .....           | 112 |
| 9.6 Kontrollmaßnahmen.....                                               | 113 |
| 10. Handlungsempfehlungen .....                                          | 115 |
| Literaturverzeichnis .....                                               | 117 |
| Anhang.....                                                              | 1   |
| Inhaltsverzeichnis.....                                                  | 1   |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Bezugsrahmen .....                                            | 5  |
| Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang.....                             | 8  |
| Abbildung 3: Die zeitliche Reihenfolge der Aktivitäten .....               | 10 |
| Abbildung 4: Geschäftsmodelle der Servicetransformation.....               | 17 |
| Abbildung 5: Beispielhafte Darstellung einer Segmentierung.....            | 22 |
| Abbildung 6: Phasenbezogener Zusammenhang.....                             | 23 |
| Abbildung 7: Ansatz von Engel/Kollat/Blackwell.....                        | 30 |
| Abbildung 8: The new mental model .....                                    | 31 |
| Abbildung 9: Die drei Phasen des Kaufprozesses.....                        | 32 |
| Abbildung 10: Charakterisierung der drei Kaufklassen.....                  | 33 |
| Abbildung 11: Herausforderungen des Management der Customer Journey...     | 33 |
| Abbildung 12: Phasen des Kundenbeziehungszyklus .....                      | 36 |
| Abbildung 13: Kunden-Lebenzyklus .....                                     | 38 |
| Abbildung 14: Zentrale strategische Fragestellungen .....                  | 44 |
| Abbildung 15: Idealtypischer Akquisitionsprozess.....                      | 45 |
| Abbildung 16: Die Customer Journey .....                                   | 46 |
| Abbildung 17: Prozess der Inbound-Neukundenakquise.....                    | 48 |
| Abbildung 18: Social Media in der B2B-Kommunikation .....                  | 54 |
| Abbildung 19: Nutzung von Social Media Plattformen im DACH-Raum .....      | 55 |
| Abbildung 20: Vom Lead zum Kauf .....                                      | 57 |
| Abbildung 21: Vertriebskonzept für den Baubereich .....                    | 58 |
| Abbildung 22: Pyramide des Marketings .....                                | 62 |
| Abbildung 23: Strategieentwicklungsprozess im Überblick .....              | 63 |
| Abbildung 24: Ablauf des Vertriebscontrollings .....                       | 67 |
| Abbildung 25: Anzahl InsurTechs in DACH.....                               | 71 |
| Abbildung 26: Aktive Fachgruppenmitglieder – Sparte Gewerbe .....          | 73 |
| Abbildung 27: Marktpyramide.....                                           | 74 |
| Abbildung 28: Marktanteile der Schadenversicherungen (inkl. KFZ).....      | 78 |
| Abbildung 29: EFM – sicher richtig versichert .....                        | 81 |
| Abbildung 30: Auslöser der Informationssuche .....                         | 89 |
| Abbildung 31: Hintergründe für bevorzugten persönlichen Kontakt.....       | 91 |
| Abbildung 32: Kriterien für die Evaluierung von Lösungsmöglichkeiten ..... | 92 |
| Abbildung 33: Erwartungen im Kaufprozess.....                              | 94 |



|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 34: Relevanz digitale Marketingkanäle .....         | 96  |
| Abbildung 35: Anforderungen im digitalen Marketingkanal ..... | 97  |
| Abbildung 36: Strategieentwicklungsprozess im Überblick ..... | 104 |
| Abbildung 37: Paarvergleich.....                              | 107 |

## **Tabellenverzeichnis**

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1: Cluster Gewerbe in Österreich .....                            | 19  |
| Tabelle 2: Ausgewählte Verfahren zur Kundenbewertung .....                | 25  |
| Tabelle 3: Beispiel für eine Kundenbewertung .....                        | 27  |
| Tabelle 4: Vor- und Nachteile der Methoden zur Kundenbewertung .....      | 28  |
| Tabelle 5: Instrumente zur direkten Ansprache .....                       | 50  |
| Tabelle 6: Instrumente der Breitenansprache.....                          | 52  |
| Tabelle 7: SWOT-Katalog.....                                              | 61  |
| Tabelle 8: Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquise.....           | 65  |
| Tabelle 9: Maßnahmen im Zeitverlauf .....                                 | 65  |
| Tabelle 10: Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquise.....      | 66  |
| Tabelle 11: Kennzahlen digitale Neukundenakquisition .....                | 68  |
| Tabelle 12: Die Zukunft von InsurTech in Dach.....                        | 76  |
| Tabelle 13: Die Zukunft von InsurTech in Dach.....                        | 77  |
| Tabelle 14: Versicherungsmakler in Ihrer Nähe .....                       | 79  |
| Tabelle 15: Untersuchungsdesign .....                                     | 83  |
| Tabelle 16: Typische Auswahl.....                                         | 86  |
| Tabelle 17: Bewusste Auswahl.....                                         | 87  |
| Tabelle 18: SWOT-Katalog.....                                             | 101 |
| Tabelle 19: Vertriebsziele kumuliert pro Geschäftsjahr .....              | 102 |
| Tabelle 20: Operative Vertriebsziele pro Geschäftsjahr .....              | 103 |
| Tabelle 21: Unternehmen und unselbstständige Beschäftigte.....            | 105 |
| Tabelle 22: Segmente pro niedergelassenen Versicherungsmakler .....       | 105 |
| Tabelle 23: Scoring-Modell.....                                           | 108 |
| Tabelle 24: Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition .....     | 111 |
| Tabelle 25: Vertriebsplanung im Zeitverlauf .....                         | 112 |
| Tabelle 26: Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquisition ..... | 112 |
| Tabelle 27: Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquisition ..... | 113 |
| Tabelle 28: Kennzahlen zur Planung von Kontrollmaßnahmen.....             | 114 |
| Tabelle 29: Kennzahlen digitale Neukundenakquisition .....                | 114 |

## Abkürzungsverzeichnis

|       |   |                                             |
|-------|---|---------------------------------------------|
| AG    | = | Aktiengesellschaft                          |
| B2B   | = | Business-to-Business                        |
| B2C   | = | Business-to-Customer                        |
| BoFu  | = | Bottom of the Funnel                        |
| CEO   | = | Chief Executive Officer                     |
| CTR   | = | Click-Through-Rate                          |
| EFM   | = | EFM Versicherungsmakler AG                  |
| FMOT  | = | First-Moment-of-Truth                       |
| GewO  | = | Gewerbeordnung                              |
| IDD   | = | Insurance Distribution Directive            |
| IoT   | = | Internet of Things                          |
| IPA   | = | Intelligent Process Automation              |
| IT    | = | Informationstechnik                         |
| IK    | = | Informations- und Kommunikationstechnologie |
| KI    | = | Künstliche Intelligenz                      |
| KMU   | = | Kleine und mittlere Unternehmen             |
| KPIs  | = | Key-Performance-Indicators                  |
| LoFu  | = | Loop of the Funnel                          |
| MiFID | = | Markets in Financial Instruments Directive  |
| MIS   | = | Marketinginstrumentenstrategie              |
| MoFu  | = | Middle of the Funnel                        |
| MQF   | = | Marketing Qualified Lead                    |
| Ö     | = | Österreich                                  |
| p.a.  | = | per anno                                    |

|        |   |                                                            |
|--------|---|------------------------------------------------------------|
| P3     | = | Peer-to-Peer Problem-Solving                               |
| PDI    | = | Pure digital Insurance                                     |
| PESTEL | = | Political Economical Social Technological Ecological Legal |
| POD    | = | Point-of-Decision                                          |
| POS    | = | Point-of-Sale                                              |
| PR     | = | Public Relation                                            |
| SEM    | = | Suchmaschinenmarketing                                     |
| SEO    | = | Search-Engine-Optimization                                 |
| SEPA   | = | Single Euro Payments Area                                  |
| SMOT   | = | Second-Moment-of-Truth                                     |
| SQF    | = | Sales Qualified Lead                                       |
| SWOT   | = | Strengths Weaknesses Opportunities Threats                 |
| ToFu   | = | Top of the Funnel                                          |
| UK     | = | United-Kingdom                                             |
| USP    | = | Unique-Selling-Proposition                                 |
| VIP    | = | Very-Important-People                                      |
| WKO    | = | Wirtschaftskammer Österreich                               |
| z. B.  | = | Zum Beispiel                                               |
| ZMOT   | = | Zero-Moment-of-Truth                                       |

# **1. Einführung**

Das folgende Kapitel enthält einleitende Informationen zur vorliegenden Masterarbeit. Im Wesentlichen sind das die Unternehmensvorstellung, die Ausgangssituation, die Problemstellung und die Zieldefinitionen. Im letzten Abschnitt folgt der Aufbau der Arbeit und der dazugehörige Bezugsrahmen.

## **1.1 Ausgangssituation**

EFM hat sich aus dem Privatkundengeschäft heraus entwickelt und ist historisch gewachsen. Im Jahr 2019 wurde der strategische Schwerpunkt auf die Sparte Gewerbe gesetzt. In den kommenden fünf Jahren wird der Fokus im B2B-Vertrieb verstärkt auf ebendiese gerichtet sein (vgl. Meingast 11.11.2020). Der Provisionsumsatz im B2B-Bereich macht mit bisher 6,75 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2019 den kleineren Anteil am gesamten Provisionsumsatz von EFM aus. Der Anteil der bisherigen digitalen B2B-Anfragen lag bei 8 Prozent (vgl. Bukowsky 18.09.2020). Im Business-to-Customer (B2C) Geschäft ist das Unternehmen in der Organisation und in den Prozessen erfahren, der B2B-Bereich bedeutet hingegen eine neue Herausforderung. Dazu wurden in der Organisation die ersten Versuche in der digitalen B2B-Neukundenakquisition unternommen.

Eine gezielte digitale B2B-Neukundenakquisition in der Sparte Gewerbe ist von Seiten EFM für Unternehmen über die Suche im Internet momentan nicht gegeben. (vgl. Meingast 11.11.2020). Gemeinsam mit den ProduktpartnerInnen werden optimierte Versicherungsprodukte entwickelt und den EFM-Franchiseunternehmen zum bestmöglichen Preis-Leistungs-Verhältnis zur Verfügung gestellt. Die EFM-Systemzentrale bildet mit den Franchiseunternehmen ein österreichweites Vertriebsnetz, ist aber im operativen Vertrieb selbst nicht tätig. Die gesamte Vertriebsaktivität erfolgt durch selbstständige EFM-Franchiseunternehmen, die durch einen Franchisevertrag an EFM gebunden sind. Darüber hinaus bestehen keine vertraglichen Verpflichtungen und Vereinbarungen wie beispielsweise Vertriebsziele. Außerdem sind die EFM-Franchiseunternehmen nicht zu einer Erreichung von Vertriebszielen verpflichtet, sie fungieren als Makler für Unternehmen und VersicherungsnehmerInnen (vgl. Bukowsky 18.09.2020, vgl. Meingast 11.11.2020).

Aufgrund der Wachstumsstrategie von EFM ist der Ausbau der digitalen Neukundenakquisition von essenzieller Bedeutung, um die Unternehmensziele zu erreichen. Bisher gibt es für die B2B-Neukundenakquisition unterschiedliche Ansätze. Dazu zählen etwa die Webseite, eine Facebook-Seite, ein Twitter- und ein Instagram-Account. Nach Brandtner sei das von allem etwas, jedoch noch überhaupt nichts Konkretes (vgl. EFM 2020a; Facebook 2020; Instagram 2020; Twitter 2021).

Die Systemzentrale ist zum jetzigen Zeitpunkt für eine gezielte digitale B2B-Neukundenakquisition nicht ausgerichtet. Unternehmen finden bei der Informationssuche im Internet unterschiedliche digitale Auftritte vor. Auf der EFM-Webseite erhalten Suchende spezifische Informationen zu den jeweiligen Geschäftsbereichen. B2B-InteressentInnen können über ein Eingabefeld Anfragen an EFM senden (vgl. Bukowsky 18.09.2020). B2B-Anfragen von KundInnen sowie von InteressentInnen erreichen die Franchiseunternehmen auch direkt. Unterschiedliche Akquisitionsmaßnahmen von EFM Franchiseunternehmen sind für den Marktauftritt von EFM nicht förderlich und führen zudem zu einer schlechten Optik als führender Versicherungsmakler in Österreich. Die Franchiseunternehmen vor Ort pflegen den direkten Kundenkontakt in allen Geschäftsbereichen. Dazu zählen vor allem die Kundenbetreuung und die Bearbeitung von Anfragen. Je nach Tagesgeschäft und freien Kapazitäten akquirieren MitarbeiterInnen der Franchiseunternehmen auch B2B-NeukundInnen.

Die Erfahrungen und der Digitalisierungsgrad der MitarbeiterInnen bei der digitalen B2B-Neukundenakquise sind sehr unterschiedlich ausgeprägt und zudem stark altersabhängig. Unter den Franchiseunternehmen gibt es nach Beobachtungen zehn bis 15 MitarbeiterInnen, die in den Sozialen Medien präsent und aktiv sind. Die Postings sind zum Teil nicht aktuell und kamen vermutlich durch das Tagesgeschäft wieder zum Erliegen, so Bukowsky. Unter den jetzigen Voraussetzungen kommt EFM nicht in die Wahrnehmung von potenziellen KundInnen, außerdem ist EFM für die Sparte Gewerbe derzeit nicht relevant (vgl. Bukowsky 11.11.2020).

## 1.2 Problemstellung

Wie in der Ausgangssituation erläutert war das Unternehmen bisher hauptsächlich im Privatkundengeschäft tätig. Für die digitale B2B-Neukundenakquisition in der Sparte Bau- und Baunebengewerbe mit der Sparte Metall fehlt eine entsprechende Strategie, um die Unternehmensziele zu erreichen. Weiteres ist völlig unklar, welche Medien für die digitale B2B-Neukundenakquisition in Frage kommen.

Die Besonderheiten sowie Qualitäts- und Sicherheitsansprüche, welche von Unternehmen an VersicherungsmaklerInnen gestellt werden, damit Vertrauen aufgebaut werden kann, sind nicht bekannt. Die Informationssuche im Internet nach Gewerbeversicherungen kann aufgrund vom Digitalisierungsgrad von potenziellen KundInnen in der Branche stark differieren. Zudem können InteressentInnen bei der Informationssuche der persönlichen Beratung den Vorzug geben und die weitere Beratung digital und/oder persönlich erfolgen.

Auch unklar ist, wie die Kaufentscheidungen getroffen werden, da die Betriebsgrößen potenzieller KundInnen von Ein-Personen-Unternehmen als Kleinunternehmen bis Großunternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen stark schwanken.

Durch die fehlende Vereinbarung von Vertriebszielen mit den EFM-Franchiseunternehmen wird es schwierig, die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen. Weiters ist der Digitalisierungsgrad der EFM-Franchiseunternehmen sehr unterschiedlich und die verfügbare Zeit der MitarbeiterInnen für eine mögliche digitale B2B-Neukundenakquise nicht ermittelt. Außerdem fehlt es an Knowhow und fachlicher Kompetenz. Dementsprechend ist der Umsetzungswille von neuen digitalen Maßnahmen als schwierig anzusehen. Die genannten Problemstellungen erfordern ein umsetzbares Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquise, um die folgend definierten Unternehmensziele zu erreichen.

## **1.3 Zieldefinitionen**

### *1.3.1 Unternehmensziele*

Erstes Ziel der EFM Versicherungsmakler AG ist es, den Provisionsumsatz in der Sparte Gewerbe vom Geschäftsjahr 2019 in der Höhe von 6,75 Millionen EUR p. a. bis Ende 2025 zu verdoppeln.

Zweites Ziel der EFM Versicherungsmakler AG ist es, den Anteil der digitalen B2B-Anfragen im Geschäftsjahr 2019 von bisher 1379 (6,73 Prozent) auf 4098 (20 Prozent) Anfragen bis Ende 2025 zu steigern.

### *1.3.2 Ziel der Masterarbeit*

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist die Entwicklung eines Konzepts zur digitalen B2B-Neukundenakquise für die Sparte Gewerbe. Damit sollen die digitalen Anfragen im B2B-Bereich zur Erreichung der Unternehmensziele gesteigert werden.

### *1.3.3 Nicht-Ziele der Masterarbeit*

In dieser Masterarbeit wird nicht auf den Aufbau der Vertriebsorganisation und im Detail auf die Kommunikation bei der B2B-Neukundenakquise eingegangen.

## 1.4 Aufbau der Arbeit und Bezugsrahmen

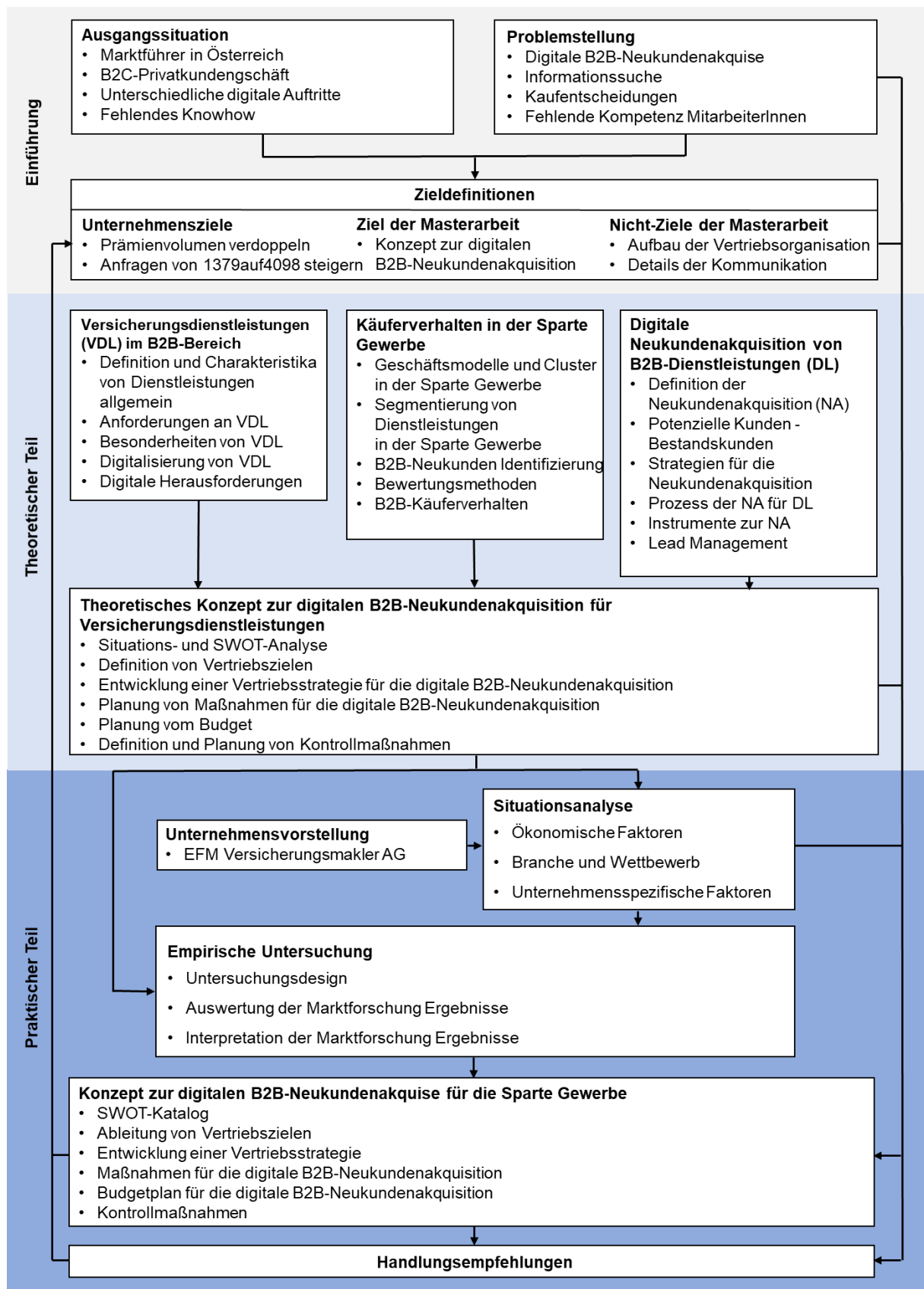


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)



## **2. Versicherungsdienstleistungen im B2B-Bereich**

Eine Versicherungsdienstleistung deckt per Definition einen in der Zukunft liegenden immateriellen Bedarf (vgl. Sutor 2019, S. 19). Im B2B-Bereich erfolgen Transaktionen zwischen Unternehmen, KundInnen im Sinne von KonsumentInnen sind an der Transaktion nicht beteiligt. Unternehmen kaufen beim B2B-Vertrieb Dienstleistungen für den eigenen Bedarf. Diese Dienstleistungen an sich können weiterverarbeitet oder weiterverkauft werden (vgl. Winkelmann 2010, S. 9). Eine Versicherungsdienstleistung hingegen deckt das Risiko eines Defekts, den Verlust oder die Beschädigung von Gütern oder die Risiken von Gewerbetreibenden (vgl. Zwick 2014, S. 5). Das vorliegende Kapitel gibt Einblicke über die Arten und Besonderheiten von B2B-Dienstleistungen in der Versicherungsbranche und deren digitalen Herausforderungen.

### **2.1 Definition und Charakteristika von Dienstleistungen allgemein**

Dienstleistungen sind selbständige marktfähige Leistungen. Die Absatzobjekte von DienstleistungsanbieterInnen werden mit Leistungsfähigkeiten von Personen direkt am Menschen oder an Objekten (externe Faktoren) erbracht. Die internen Faktoren (z. B. Geschäftsräume, Personal) und externen Faktoren werden im Erstellungsprozess kombiniert (vgl. Haller/Wissing 2020, S. 15f.). Die Merkmale von Dienstleistungen zeichnen sich insbesondere durch deren Immaterialität, Flüchtigkeit, mangelnde Lagerungsfähigkeit, Individualität und Heterogenität aus. Diese Merkmale lassen sich im Wesentlichen auf zwei übergeordnete Merkmale zurückführen. Zum einen ist das die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses und zum anderen die Interaktivität beim Dienstleistungserstellungsprozess. Das bedeutet, es kommt bei der Leistungserstellung zu einem Mitwirken der KundInnen, auch Kundenintegration genannt (vgl. Fließ 2009, S. 9f.). KundInnen können vor der Erstellung der Dienstleistung nicht sehen, was sie kaufen. Die Dienstleistung ist in diesem Sinne Risikoreicher als ein Sachgut anzusehen, da ein Sachgut vor dem Kauf beurteilt werden kann. Allerdings sind die wenigsten Services reine Dienstleistungen wie z. B. Sprachunterricht. In den meisten Fällen besteht die Dienstleistung aus materiellen und immateriellen Komponenten. Daher ist eine Unterscheidung zwischen Dienstleistung und Sachgut als graduell anzusehen. Ebenso ist ein Sachgut, das gänzlich ohne eine Dienstleistung besteht, nicht vorstellbar (vgl. Haller/Wissing 2020, S. 9f.).

## Dienstleistungscharakteristika von Versicherungen

FachexpertInnen sind sich darüber einig, dass es sich bei einer Versicherung um eine Dienstleistung handelt. Die Versicherungsdienstleistung ist durch folgende konstituierende Merkmale gekennzeichnet. Es besteht eine Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters. Das bedeutet, auch die Fähigkeiten und Kompetenzen von DienstleisterInnen wie Versicherungen in den Vordergrund zu stellen. Bei der Integration des externen Faktors im Dienstleistungsprozess ist auf ständige Veränderungen an bestehenden Objekten und Personen zu achten. Damit gilt es, innere Sicherheit bei KundInnen zu erreichen, deren Beteiligung im Prozess aktiv oder passiv ist. Eine Versicherung ist durch ihre Immaterialität der Leistung gekennzeichnet. Um die Aufmerksamkeit der KundInnen zu wecken, muss auf die Art und Qualität der intangiblen Leistung hingewiesen werden. Versicherungen als Dienstleistung sind ein Transfer einer ungewissen Wahrscheinlichkeit von Schäden auf einen Versicherer. Dabei wird die Deckung eines Mittelbedarfs im Risikoausgleich vom Versicherer übernommen. Aus diesem Dienstleistungscharakter resultiert der für KundInnen bekannte Versicherungsschutz (vgl. Sutor 2019, S.17f.). Als Besonderheiten von Versicherungsdienstleistungen sind anzuführen, dass jene momentan nicht realisierbar sind, da sie einen in der Zukunft liegenden Bedarf decken und meist mit negativen Assoziationen verbunden sind (vgl. Sutor 2019, S. 19).

## Phasenbezogene Zusammenhänge bei Dienstleistungen

Eine Besonderheit im Dienstleistungsbereich sind die phasenbezogenen Zusammenhänge. Diese werden in drei Phasen unterschieden (vgl. Haller/Wissing 2020, S. 12f.):

- „*Potenzialorientierung*,
- *Prozessorientierung* und
- *Ergebnisorientierung*“ (Haller/Wissing 2020, S.13).

In der Potenzialorientierung bietet der Dienstleistungsanbieter seine Leistungsfähigkeit als Absatzobjekt an. Dabei stehen die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Erbringung der Dienstleistung im Vordergrund. Der Versicherungsanbieter muss Willens sein, dem Nachfrager die geforderte Dienstleistung in der vereinbarten Zeitspanne und Qualität zu erbringen. Mit Motivation sowie den internen und externen Faktoren entsteht das Dienstleistungspotenzial in „Phase A“ (vgl. Haller/Wissing 2020, S. 13).

Nehmen KundInnen das Potenzial in Anspruch, beginnt die Prozessorientierung der Dienstleistung mit „Phase B“. Der Dienstleistungsprozess beginnt mit der Spezifikation der Leistung. Dabei kommt es zur Kundenintegration und die Anforderungen der KundInnen werden formuliert. Nach dem Prozessende folgt die „Phase C“ der Ergebnisorientierung und die KundInnen erfahren das Prozessergebnis (vgl. Fließ 2009, S. 12). Immaterielle Ergebnisse wie eine Versicherungsleistung werfen die Frage auf, wie gut die Leistung ist, da die Beurteilung des Folgeergebnisses schwierig oder unmöglich ist (vgl. Haller/Wissing 2020, S. 14f.). Die Abbildung 2 zeigt die phasenbezogenen Zusammenhänge.

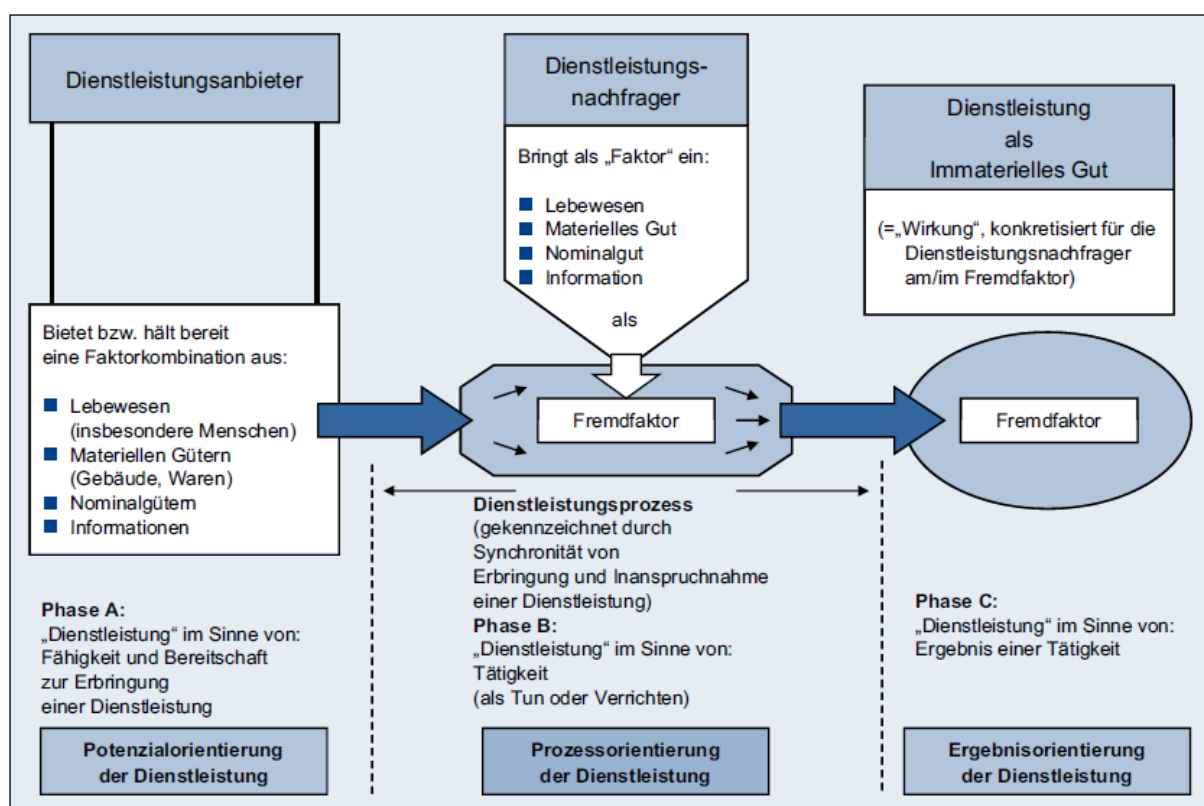


Abbildung 2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstruktiven Merkmalen von Dienstleistungen (in Anlehnung an Meffert/Bruhn 2018, S. 14)

## 2.2 Anforderungen an Versicherungsdienstleistungen

Um zukünftig am Markt bestehen zu können, ist eine wesentliche Anforderung an Versicherungsdienstleister Kooperationen einzugehen. Die Versicherungsbranche hat sich über die Jahrzehnte evolutionär weiterentwickelt, die Wertetreiber haben sich hinter den Geschäftsmodellen jedoch sprunghaft verändert. In Kooperationen lassen sich Fähigkeiten leichter erlernen als in der eigenen Organisation (vgl. Schramm/Schulze Lammers 2019, S. 205).

Der Begriff Kooperation definiert die Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen. Diese Zusammenarbeit kann auf gleichen oder unterschiedlichen Wirtschaftsstufen erfolgen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2017). Die ProduktpartnerInnen der EFM zählen zu solchen Kooperationen (vgl. Bukowsky 18.09.2020, vgl. Meingast 11.11.2020). Wesentliche Kooperationen haben sich bisher etwa zwischen Versicherern und Automobilhersteller ergeben. Der Verkauf von Versicherungspolicen stand dabei im Vordergrund (vgl. Schramm/Schulze Lammers 2019, S. 210). Axa versichert z. B. für das amerikanische Unternehmen Uber TaxifahrerInnen in Frankreich, der Unfallschutz soll für die FahrerInnen dabei kostenlos sein (vgl. Versicherungsbote 2017). Ein weiteres Beispiel ist die Talanx-Tochter, diese will Versicherungen über Geldautomaten verkaufen. So sollte eine Reise- sowie Sportversicherung verkauft werden (vgl. Versicherungsbote 2018). Mit Hilfe von Kooperationen lassen sich Versicherungsdienstleistungen entwickeln, welche einem hundertprozentigen Kundenfokus Rechnung tragen (vgl. Schramm/Schulze Lammers 2019, S. 216).

#### Leistungsstandardisierung versus -individualisierung

Weitere Anforderungen an Versicherungsdienstleister liegen im Spannungsfeld von Standardisierung und Automatisierung der Leistungen. Eine Standardisierung führt zum Verlust der persönlichen Kundenkontakte im Leistungserstellungsprozess. (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 865). Die Intensität der Kundenintegration ist durch den Individualisierungs- bzw. Standardisierungsgrad der Dienstleistung gekennzeichnet. Die KundInnen sind in diesem Prozess mehr oder weniger stark integriert (vgl. Haller/Wissing 2020, S. 14). Um den Kundenanforderungen gerecht zu werden, bieten Dienstleistungsunternehmen vermehrt modular aufgebaute, individuell zusammengestellte Dienstleistungspakete an. So können Versicherungsanbieter trotz Standardisierung auf die speziellen Kundenbedürfnisse eingehen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 866). Auf diese Weise können sie sich vom Wettbewerb absetzen und verfügen mit der Leistungsindividualisierung über weitere Vorteile (vgl. Minculescu 2013, S. 39). Die Abbildung 3 zeigt die Leistungsindividualisierung in der Reihenfolge der Aktivitäten (vgl. Jacob/Kleinaltenkamp 2015, S. 282).

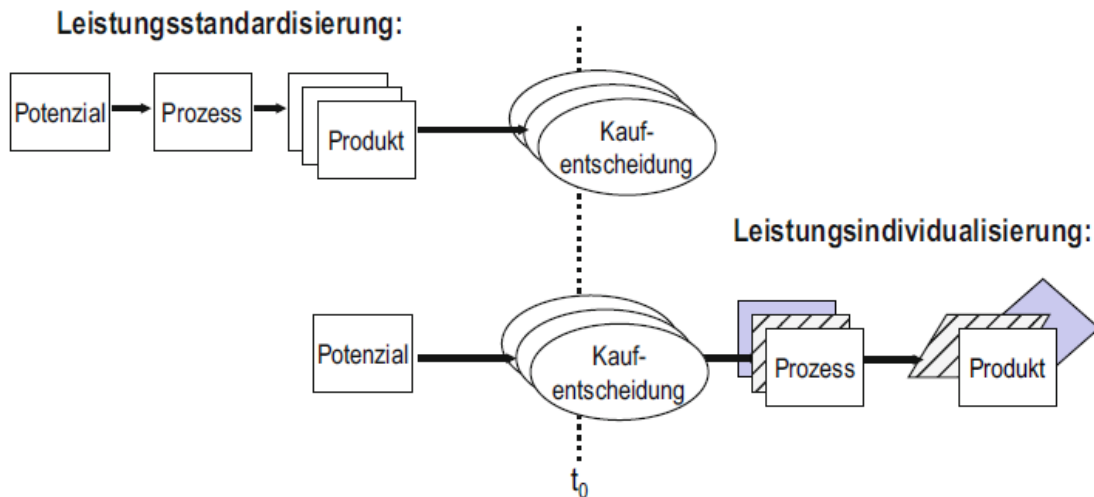


Abbildung 3: Die zeitliche Reihenfolge der Aktivitäten bei der Leistungsindividualisierung (Jacob/Kleinaltenkamp 2015, S. 282)

### Dienstleistungsqualität

Eine weitere wichtige Anforderung an Versicherungsdienstleistungen ist es, die Qualität der Dienstleistung sicherzustellen. Als Qualität wird die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen auf ein Produkt oder eine Tätigkeit bezogen, für die Erfüllung der Dienstleistungs-Erfordernisse (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 277). Die Determinanten der Dienstleistungsqualität sind die gelieferte wahrgenommene Dienstleistung und die Erwartung an die Dienstleistung (vgl. Bruhn 2019, S. 37f.). Die Erwartung und Wahrnehmung der KundInnen beziehen sich auf die gesamte Dienstleistung. Durch die Dimensionen der Dienstleistungsqualität werden folgende Merkmale zum Ausdruck gebracht:

1. **Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds**, hierzu zählen das äußere Erscheinungsbild des Umfelds und des Personals,
2. **Zuverlässigkeit** bezeichnet die Erfüllung der versprochenen Leistung auf dem avisierten Niveau,
3. **Reaktionsfähigkeit** meint die Bereitschaft des Anbieters, auf spezifische Wünsche zu reagieren, einzugehen und diese zu erfüllen,
4. **Leistungskompetenz** ist die Fähigkeit, die Dienstleistung durch Wissen zu erstellen und Vertrauenswürdigkeit zu erfassen,
5. **Einfühlungsvermögen** oder Empathiefähigkeit umfasst die Bereitschaft, auf individuelle Wünsche situationsspezifisch einzugehen (vgl. Bruhn 2019, S. 47).

Weitere wichtige Anforderungen an Versicherungsdienstleister sind die KundInnen im Leistungserstellungsprozess zu integrieren und Leistungen zu individualisieren sowie die Qualität der Dienstleistung durch die fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität sicherzustellen (vgl. Haller/Wissing 2020, S.20; vgl. Bruhn 2019, S. 47.).

### **2.3 Besonderheiten von Versicherungsdienstleistungen**

Die Besonderheiten von Versicherungsdienstleistungen zeigen sich in deren Produktion, wobei sich keine materiellen Objekte darunter befinden. Eine weitere Besonderheit ist die Phase zwischen Beschaffung und Absatz. Diese wird als Phase des Betriebsprozesses beschrieben. Die Produktion einer Dienstleistung im ökonomischen Sinne ist letztlich eine Bereitstellung zum Zwecke des Verbrauchs (vgl. Bruhn 2019, S. 46). Die Besonderheiten im Absatz von Versicherungsdienstleistungen sind in der Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Anbieters (vgl. Bruhn 2019, S. 62). Dies gilt insbesondere für fähigkeitsintensive Dienstleistungen wie Versicherungen, die damit eine besondere Kompetenz begründen und einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Aus den bisher aufgezeigten Charakteristika von Dienstleistungen resultieren folgende Besonderheiten des Versicherungsprodukts. Der Versicherungsschutz ist nicht gegenständlich, greifbar oder sichtbar: Es handelt sich dabei um eine momentan nicht realisierbare Leistung ohne konkreten Grenzwert. Dabei wird ein schwer fassbarer Zukunftsbedarf mit einem abstrakten Nutzen gedeckt. Der Nutzen verspricht keinen Prestigenutzen und ist typischerweise mit negativen Assoziationen verbunden. Die Vertragsbindung ist meist längerfristig (vgl. Sutor 2019, S.17f.).

Für Unternehmen bestehen nach der Gewerbeordnung (GewO) gesetzlich vorgeschriebene Versicherungspflichten. Insbesondere die Haftpflichtversicherung deckt Risiken für Unternehmen in der Sparte Gewerbe. Demnach muss der Versicherungsvertrag die Deckung für die sich aus der gewerblichen Tätigkeit ergebenden Haftpflichtversicherung für Vermögensschäden gewähren (vgl. Zwick 2014, S. 13f.). Für den Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen stehen meist Versicherungsmakler zu Verfügung. Die Makleranbindung stellt eine Besonderheit in der Versicherungswirtschaft dar.

#### Makleranbindung

Der elektronische Austausch zwischen Versicherern und MaklerInnen ist komplex. Der Maklervertrieb ist durch vielfältige GeschäftspartnerInnen geprägt.

Die Digitalisierung hat enormen Einfluss auf die Bereiche Basisstrukturen, Geschäftsprozesse, Produkte, KundInnen und auf die Vertriebsstrukturen. Die Herausforderungen sind dabei sehr umfangreich, da die Digitalisierung in einigen Bereichen sehr schleppend voranschreitet. Der Nachholbedarf bei Schnittstellen ist von großer Bedeutung. Vor allem in Hinblick auf das Maklergeschäft ist die persönliche Beratung bei der weiteren Entscheidung für ein Versicherungsprodukt in Verbindung mit der Digitalisierung auf Vergleichsportalen von großer Relevanz (vgl. Elfgen/Krzoska 2019, S.573f.). Beim Versicherungsvertrieb dominiert die persönliche Betreuung. So wurden beim Neugeschäft im Jahr 2016 26,1 Prozent der Lebensversicherungen von MaklerInnen abgeschlossen. Über das Internet und Direktvertriebskanäle gewinnen Schaden- und Unfallversicherung an Bedeutung (vgl. GDV 2016).

Für den Vertrieb von Versicherungsdienstleistungen werden zukünftig immer komplexere Informationstechniklösungen (IT) notwendig. Maklerverwaltungsprogramme müssen dabei so ausgerichtet sein, dass die Prozesse derart abgebildet sind, dass dabei ein Vorteil entsteht. Ein wichtiger Schritt zur Effizienzsteigerung ist die Automatisierung. MaklerInnen steht damit mehr Zeit für ihre eigentliche Funktion, der Kundenberatung und -pflege zu Verfügung (vgl. Elfgen/Krzoska 2019, S.592). Eine besondere Herausforderung ist es, die digitale B2B-Neukundenakquise für Versicherungsdienstleistungen so zu automatisieren, dass MaklerInnen ihrer Funktion wie beschrieben nachgehen können. Eine zentrale Aufbereitung der digitalen B2B-Neukundenakquise ist daher naheliegend. Die aus den Versicherungsdienstleistungen abgeleiteten Besonderheiten beeinflussen das Marketing strategisch und operativ. Die Versicherungsdienstleistung muss die Kundenanforderung erfüllen und wird als interaktive Marktleistung zwischen KundInnen und Versicherungsanbieter verstanden. Die digitale B2B-Marketingkonzeption muss dabei die Funktionsorientierung der Versicherungsdienstleistung in den Vordergrund stellen (vgl. Sutor 2019, S. 31).

## **2.4 Digitalisierung von Versicherungsdienstleistungen**

Die Digitalisierung bei Versicherern ist keineswegs ein neues Phänomen. Schon vor 20 Jahren war die IT-basierte Verbesserung der Geschäftsprozesse ein Thema in Versicherungsunternehmen. Unter dem Begriff Digitalisierung wird die Überführung analoger Informationen auf digitale Speichermedien verstanden (vgl. GITO 2019). Der Einsatz von Technologien ermöglicht es, zahlreiche Daten von KundInnen zu erfassen.

Durch die Digitalisierung entstehen neue Geschäftsmodelle, welche die Wettbewerbssituation in Branchen signifikant verändern. Die Branchengrenzen verschwimmen durch den Einfluss der Digitalisierung bei bisher konkurrierenden Wettbewerbern mit dem gleichen Produktangebot. Mit der Digitalisierung rücken jedoch umfassende Versicherungsdienstleistungen für Kundenprobleme in den Mittelpunkt. Die Angebote dazu können auch von branchenfernen Anbietern kommen. Damit gibt es neben bestehenden Wettbewerbern auch neue Wettbewerber, welche bisher in der Branche nicht aktiv waren (vgl. Elert 2019, S. 224). Die Digitalisierung für Versicherungsdienstleistungen ist ein Trend, der in der Versicherungswirtschaft längst angekommen ist. Mit der Optimierung der Prozesse und der Erweiterung der Kundenkanäle durch digitale Touchpoints wird die Entwicklung vorangetrieben. Der Versicherungsmarkt ist somit ideal für die Volldigitalisierung geeignet, wie folgende Kriterien zeigen: Versicherungsprodukte sind immateriell und digital abbildbar, damit können Versicherungsdienstleistungen vollständig digital umgesetzt werden,

- der Kundendialog, die Beratung und die Abschlussphase können ebenfalls digital umgesetzt werden,
- über Self-Service-Portale können Vertragsänderungen oder Schadensmeldungen von den KundInnen selbst angestoßen werden (vgl. Tabarelli 2019, S. 279f.).

Nach den oben aufgezeigten Kriterien ist eine Strategie für Versicherungsdienstleistungen entsprechend neu auszurichten. Vor allem ist zu erheben, welche Kompetenzen im Unternehmen in den interaktiven Markt eingebracht werden können und welche Leistungen für die Leistungserstellung im Wettbewerbskontext ausgelagert werden müssen. Die Versicherungsdienstleistung der Zukunft wird weniger Personal beschäftigen, auf der technologischen Seite ergeben sich zusätzliche Anforderungen an die IT. Die Prozesse müssen in Echtzeit und über offene Schnittstellen interaktionsfähig sein. Außerdem muss die Kundenansprache auf die jeweilige Kundengruppe in der Customer-Journey ausgerichtet sein. Technologisch geht der Betrieb klar in Richtung Cloud-basierte Lösungen, welche flexibel auf Spitzenlasten reagieren (vgl. Tabarelli 2019, S. 282). Die Versicherungsdienstleistungen ändern sich derzeit grundlegend (vgl. Oster 2019, S. 171).



Sogenannte InsurTechs haben einen Bezug zur Versicherung und decken einen Teilbereich der Wertschöpfungskette (Insur) in Verbindung mit Geschäftsmodellen basierend auf digitalen Technologien (Techs) (vgl. Hillar 2020, S. 9). Die dafür notwendigen Technologien sind bereits auf dem Markt. InsurTechs haben Wettbewerbsvorteile, weil Fähigkeiten und Ideen für eine rasche Umsetzung genutzt werden. Neue Fähigkeiten wie Agilität und die Risikobereitschaft werden zukünftig überlebensnotwendig werden (vgl. Bühler et al. 2017, S. 69). Unternehmen wie Clark, Flexperto, Wefox oder OptiPay verbessern das Kundenerlebnis in der Customer Journey sowie die Kundenloyalität von morgen (vgl. Oster 2019, S. 171). In Deutschland zählen MAILO, COYA und FRI:DAY zu den Full-Carrier-Versicherungsunternehmen mit eigener Lizenz, die die gesamte Wertschöpfungskette abdecken. COYA etwa bietet komplette Versicherungsprodukte wie Haftpflichtversicherungen an (vgl. Hillar 2020, S. 16 - 18). Die Hauptvorteile zeigen sich in niedrigeren Versicherungsprämien, einer höheren Geschwindigkeit bei Vertragsabschlüssen sowie in mehr Objektivität bei der Schadensregulierung (vgl. Statista 2019, S. 19). Auch Peer-to-Peer-Ansätze gewinnen durch die digitalen Möglichkeiten in der Versicherungswirtschaft an Bedeutung. Dabei wird versucht, den Kundenbedarf zu bündeln und zu Kundengruppen zusammenzuführen (vgl. Elert 2019, S. 226). In den USA zählen Lemonade, in United Kingdom Guevara und in der Schweiz Versicherix zu den Peer-to-Peer-Start-ups (vgl. Bühler et al. 2017, S. 68). Eine Untersuchung in Deutschland im Jahr 2017 zeigt, dass 27 Prozent der Webseiten für Mobilgeräte optimiert sind. Bei 22 untersuchten Online-Masken waren Schadensmeldungen möglich, wobei bei zehn Gesellschaften ein Schadensdatum gewählt werden konnte, das in der Zukunft lag. Von Nachteil ist, dass nur zehn Prozent der Deutschen eine Smartphone-App für Versicherungsdienstleistungen nutzen (vgl. Oster 2019, S. 172f.).

## **2.5 Digitale Herausforderungen**

Status-Quo stehen in der Versicherungswirtschaft nahezu alle Versicherungsmärkte erst am Anfang der digitalen Transformation (vgl. Elert 2019, S. 225). Der Begriff der digitalen Transformation bezeichnet die erheblichen Veränderungen durch die Digitalisierung im Alltagsleben, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft (vgl. GITO 2020). Die zentralen Herausforderungen für Dienstleistungen werden auch als die zentralen Megatrends nach Bruhn proklamiert. Diese finden sich in der:

- Digitalisierung,
- Globalisierung und
- Internationalisierung (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 71).

Die Digitalisierung verändert zunehmend den Alltag von Unternehmen und erzeugt neue Kundenbedürfnisse. Die optimale Leistungserbringung zeigt sich in Form von praktischem Nutzen, welcher durch die Veränderungskraft der Technologie freigesetzt wird (vgl. Bühler et al. 2017, S. 62f.). Über die Digitalisierung der Geschäftsprozesse hinaus in den Bereichen Künstliche Intelligenz (KI), Big Data oder Blockchain sind die Treiber kundenzentrierter Geschäftsmodellinnovation zu berücksichtigen. Große Versicherungsunternehmen tun sich mit der Nutzung solcher Technologien oftmals schwer, gleichzeitig drängen immer mehr Anbieter auf den Markt. Allein von 2016 auf 2017 stieg das Gesamtinvestment in InsurTechs auf über zwei Milliarden US-Dollar. Während das Bewusstsein für die Notwendigkeit digitaler Maßnahmen vorhanden ist, herrscht nach wie vor ein begrenztes Verständnis dafür. Um einen solch tiefgreifenden Change-Prozess, wie es die Digitalisierung erfordert, voranzutreiben, ist es notwendig, in der Organisation und den Führungspersonen eine Marschrichtung vorzugeben (vgl. Bühler et al. 2019, S. 127f.). Gegenüber etablierten Versicherern zeichnen sich InsurTechs durch folgende Merkmale aus. InsurTechs sind ExpertInnen, wenn es um das Kundenerlebnis, die Kundensprache und das Käuferlebnis im Internet geht (vgl. Oster 2019, S. 179).

#### Neugestaltung der Kunden- und Käuferlebnisse im Internet

Über das Front-End kommen die meisten Kundenkontakte zustande. Wenn InteressentInnen das Angebot gefällt, kommt es möglicherweise zu einer Kaufentscheidung. Als Vorreiter auf diesem Gebiet zählt beispielsweise das Unternehmen Clark. Der digitale Versicherungsmakler ist Ansprechpartner für Schadensfälle. Mit Clark-Lösungen können alle eigenen Versicherungen in einer App verwaltet werden. Auf den Vertrieb konzentriert sich zudem das US-Unternehmen Lemonade, woran auch die Allianz Versicherung beteiligt ist. Lemonade greift den Community-Gedanken auf, bei dem ein Kollektiv das Risiko trägt. Damit ist gleichzeitig eine gewisse Kontrolle verbunden, sodass es weniger Missbrauch gibt, da der Ursprungsgedanke einer Versicherung, nämlich die Gegenseitigkeit, im Fokus steht (vgl. Oster 2019, S. 179).

Das Käuferlebnis im Internet ist elementar für den Geschäftserfolg, aufgrund dessen kommt den Kundenschnittstellen in der Customer Journey eine große Bedeutung zu. Die Gestaltung positiver, unvergesslicher Leistungserlebnisse ist als die große digitale Herausforderung zu sehen (vgl. Oster 2019, S. 182f.). Die Erfolgsfaktoren dafür sind eine Kultur der Offenheit und Agilität im Unternehmen sowie das Kundenverhalten in der Customer Journey zu verstehen und eine Interaktionsleistung für KundInnen zu kreieren (vgl. Bühler et al. 2019, S. 145). Für die erfolgreiche Umsetzung bedarf es Smart-Services.

### Smart-Services

Die digitale Entwicklung lässt sich durch intelligente Vernetzung von Software, Hardware, Sensoren und Prozessoren im Sinne von „smarten“ Produkten und Dienstleistungen realisieren. Am Beispiel von Uber oder Airbnb ist zu sehen, dass die Anbieter weder über eine Fahrzeugflotte noch über Unterkünfte verfügen. Unternehmen können das „Internet of Things“ für ihre digitalen Strategien nutzen. (vgl. Paluch 2017, S. 163). Der Einsatz von Smart-Service-Strategien führt auch zur Veränderung der Unternehmensstruktur. Vier Bereiche beeinflussen dabei die Unternehmensstrategie:

- Aufbau neuer Geschäftsmodelle,
- Kundenfokussierung,
- Erschließung neuer Geschäftsfelder und
- Leistungsoptimierung.

Die angeführten Bereiche machen deutlich, dass Dienstleistungen durch stärkere Kundenorientierung und durch den Einsatz von Smart-Services realisierbar sind (vgl. Paluch, S. 166f.).

Die Herausforderungen bei der Digitalisierung für Versicherungsdienstleistungen sind, insbesondere die Geschäftsmodelle durch Smart-Services unter Einbeziehung der Kunden- und Käuferlebnisse im Internet anzupassen (vgl. Paluch 2017, S. 166f.; vgl. Oster 2019, S. 179). Ein weiterer Punkt ist die Neuausrichtung des Geschäftsmodells mit einer Vernetzung der Prozesse in Echtzeit (vgl. Tabarelli 2019, S. 283). Das folgende Kapitel gibt Einblicke in jenes Thema und erläutert, wie die erforderlichen B2B-NeukundInnen identifiziert werden können.

### 3. Käuferverhalten in der Sparte Gewerbe

Im vorliegenden Kapitel wird eine Zielkundenbestimmung von B2B-InteressentInnen durch Segmentierung und Identifizierung mit Bewertungsmethoden dargestellt. ZielkundInnen wird ein entsprechendes Leistungsangebot von Versicherungen mit einem Nutzenversprechen angeboten, welche ein Kundenproblem lösen (vgl. Elert 2019, S. 220). Der letzte Abschnitt zeigt Besonderheiten des Käuferverhaltens.

#### 3.1 Geschäftsmodelle und Cluster in der Sparte Gewerbe

Der vorliegende Abschnitt behandelt die Geschäftsmodelle der Servicetransformation und eine Eingrenzung von B2B-InteressentInnen durch einen Cluster in der Sparte Gewerbe.

##### 3.1.1 Geschäftsmodelle der Servicetransformation

Die Typologisierung von Dienstleistungen im Transformationsprozess ist sehr heterogen. Diese zielt darauf ab, eine spezifische Differenzierung zu berücksichtigen und eine Generalisierung innerhalb der Typologien sicherzustellen (vgl. Bruhn et. al. 2015, S. 140).

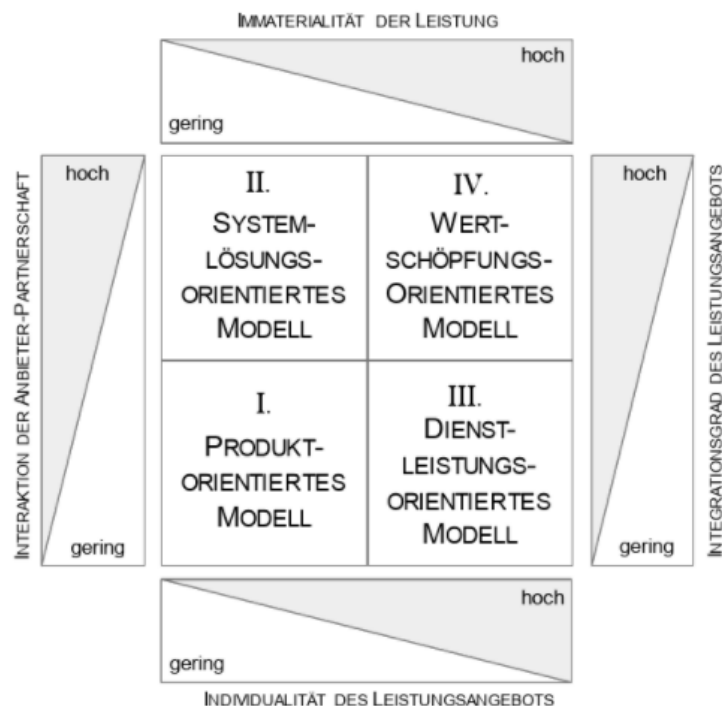


Abbildung 4: Geschäftsmodelle der Servicetransformation (Bruhn et al. 2015, S. 139)

Die obenstehende Abbildung zeigt die Geschäftsmodelle der Servicetransformation. Das produktorientierte Geschäftsmodell stellt in der Wertschöpfungsaktivität das Produkt in den Vordergrund.

Das systemlösungsorientierte Modell II liefert Schwerpunkte in der Wertschöpfung beim Produkt oder der Dienstleistung. Beim wertschöpfungsorientierten Modell IV begleitet der Anbieter die KundInnen bei der Wertschöpfungstätigkeit (vgl. Bruhn et al. 2015, S. 139f.). Der Dienstleistungssektor ist geprägt durch ein umkämpftes Umfeld, daher wächst der Druck bei Versicherungsanbietern auf den verschärften Wettbewerb zu reagieren (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 58). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird folgend detaillierter auf das dienstleistungsorientierte Modell III eingegangen. Dabei geht es um die Vermarktung von Versicherungsdienstleistungen, die auf die Geschäftsprozesse der KundInnen ausgerichtet sind. Die beschriebenen Serviceleistungen bestehen aus drei Entwicklungsschritten:

- Serviceleistungen, die die KundInnen mittels Beratung sowie Softwarelösungen der eigenen Geschäftsprozesse unterstützt;
- Im weiteren Entwicklungsschritt wird die Dienstleistung gemeinsam mit den KundInnen an deren individuelle Bedürfnisse angepasst;
- Der letzte Entwicklungsschritt unterstützt die Vernetzung der KundInnen untereinander. Das ermöglicht es dem Unternehmen, große Aufträge zu bedienen und Kleinaufträge rentabel zu machen.

Das dienstleistungsorientierte Modell zielt darauf ab, innovative Geschäftsfelder zu erschließen und eine nachhaltig höhere Wertschöpfung zu erzielen (vgl. Bruhn et al. 2015, S. 142f.). Die Ausprägungsformen sind Dienstleistungsanbieter mit Kundenintegration. Ein LKW-Hersteller vertreibt beispielsweise Software für den Fuhrpark der Sparte Gewerbe. Oder ein Dienstleistungsanbieter entwickelt Lösungen gemeinsam mit den KundInnen, etwa eine individuelle Software zum Managen von Produkten. Eine weitere Ausprägungsform ist ein Dienstleistungsanbieter mit industrieller Vernetzung der KundInnen, z. B. Software für das Fuhrparkmanagement. Die Individualität des Leistungsangebots ist jeweils hoch und die Interaktion der Anbieterpartnerschaft sowie der Integrationsgrad des Leistungsangebotes gering (vgl. Bruhn et al. 2015, S. 142). Die Besonderheit auf B2B-Märkten ist die Leistungsabdeckung aufgrund einer abgeleiteten Nachfrage zur Herstellung von beispielsweise Versicherungsdienstleistungen (vgl. Baumgarth 2014, S. 23).

### 3.1.2 Cluster in der Sparte Gewerbe

Für die weitere Eingrenzung von Interessen für die Zielkundenbestimmung bedarf es eines Verfahrens. Multivariate Analyseverfahren gehören zum methodischen Standard der Marktforschung. Dabei wird von einer ungeteilten Variablenmenge ausgegangen. Man beschränkt sich auf die Feststellung von Zusammenhängen zwischen Variablen (Faktorenanalyse) und ähnlichen Objekten (Clusteranalyse) (vgl. Kuß 2012, S. 235f.). Die Clusteranalyse lässt sich am einfachsten mit zwei intervallskalierten Variablen darstellen. Für den Aufbau einer Clusteranalyse für die Sparte Gewerbe bedarf es drei Schritte:

1. Auswahl der Gruppenbildung (Variablen),
2. Quantifizierung von Ähnlichkeiten oder Objekten,
3. Zusammenfassung der Objekte zu homogenen Gruppen (vgl. Kuß 2012, S. 281f.).

Am Beispiel ADVIDERA eignen sich für die Zielgruppenbestimmung in der Sparte Gewerbe die in der untenstehenden Abbildung dargestellten Charakteristika (Kriterien) (vgl. ADVIDERA o.J.). Die Tabelle 1 zeigt die Varianten auf horizontaler Ebene, die Charakteristika (Kriterien) sind vertikal dargestellt. Die Tabelle zeigt den Cluster Gewerbe in Österreich nach Kriterien und Unternehmensgröße mit Anzahl der MitarbeiterInnen. Ein möglicher Cluster für die Sparte Gewerbe ergibt sich durch die Anzahl der MitarbeiterInnen; der Unternehmenssitz ist eine weitere Grundlage für die Stichprobenauswahl in der Feldarbeit.

| Variante <sup>(2),(2.1), (2.2)</sup> →                                                                        | Kleinst- <sup>(1)</sup><br>bis 9 <sup>(2)</sup> | Klein- <sup>(1)</sup><br>bis 49 <sup>(2)</sup> | Mittlere- <sup>(1)</sup><br>bis 249 <sup>(2)</sup> | Groß- <sup>(1)</sup><br>ab 250 <sup>(2)</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Kriterien ↓                                                                                                   |                                                 |                                                |                                                    |                                               |
| Unternehmenssitz                                                                                              |                                                 |                                                |                                                    |                                               |
| Marktanteil                                                                                                   |                                                 |                                                |                                                    |                                               |
| Mitarbeiteranzahl                                                                                             |                                                 |                                                |                                                    |                                               |
| Branche                                                                                                       |                                                 |                                                |                                                    |                                               |
| <sup>(1)</sup> Unternehmen                                                                                    |                                                 |                                                |                                                    |                                               |
| Variante: Anzahl der MitarbeiterInnen <sup>(2)</sup> , Umsatz <sup>(2.1)</sup> , Bilanzsumme <sup>(2.2)</sup> |                                                 |                                                |                                                    |                                               |

Tabelle 1: Cluster Gewerbe in Österreich nach Kriterien und Unternehmensgröße mit Varianten (in Anlehnung an ADVIDERA o.J.; WKO 2021b)

### **3.2 Segmentierung von Dienstleistungen in der Sparte Gewerbe**

Für einen Markt ist die Betrachtung von einzelnen ZielkundInnen nicht hinreichend. Daher ist es von Vorteil, Gruppen von KundInnen spezifisch anzusprechen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 122f.). Ziel der Marktsegmentierung ist es, attraktive Gruppen von B2B-ZielkundInnen in der Sparte Gewerbe zu identifizieren, die Kundenbeziehung zu intensivieren, Kundenloyalität und -zufriedenheit auszubauen und dabei den Aufwand in Relation zum Ertrag zu optimieren (vgl. Glaser 2013, S. 140 - 143). Ein guter Informationsstand erlaubt es, eine proaktive Anpassung der Versicherungsdienstleistungspotenziale und -angebote an die Erwartungen der definierten Zielgruppen anzupassen. Durch Berücksichtigung des externen Faktors ergibt sich die Möglichkeit, spezifische Anforderungen im Verlauf des Dienstleistungsprozesses zu erkennen und umzusetzen. So erfasst die Marktsegmentierung die Information auf der Erfassungsseite und auf der Bearbeitungsseite im Dienstleistungsprozess. Folgende Anforderungen sind für die Erfüllung der Segmentierungskriterien von Bedeutung. Diese müssen eine feststellbare Beziehung zum Beschaffungsverhalten im B2B-Bereich der Sparte Gewerbe aufweisen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 105f.; vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 122).

#### Anforderungen an Segmentierungskriterien:

- Messbarkeit von Marktsegmentierungskriterien: Mit den vorhandenen Marktforschungsmethoden werden die Kriterien messbar gemacht (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 150);
- Relevanz vom Kaufverhalten der zukünftigen KundInnen ermöglicht eine Verhaltensprognose für das Marktsegment zu erstellen (vgl. Rapp 1993, S.135f.);
- Die Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der KundInnen im Zielsegment der Sparte Gewerbe. Einer gezielten Ansprache der KundInnen im Marktsegment kommt im B2B-Vertrieb besonderer Bedeutung zu;
- Die Handlungsfähigkeit für den Einsatz von Marketinginstrumente, wobei die spezifische Ausgestaltung der Dienstleistung zu beachten ist;
- Die Wirtschaftlichkeit ist von Bedeutung für den Nutzen. Die Segmentierung muss zumindest das Ausmaß der Nachfrage erkennen;
- Der Dienstleistungsbezug hat die Besonderheit, die Versicherungsdienstleistung zu berücksichtigen.

Die auf das Kaufverhalten ausgerichteten Segmentierungskriterien teilen sich in konsumtive- und investive Dienstleistungen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 105f.).

#### Segmentierung Gewerbe:

GewerbekundInnen bilden ein abgrenzendes Segment für Versicherungen. In der Praxis hat sich ein Mix aus folgenden Kriterien bewährt:

- „Quantitative“ Kriterien, wie beispielsweise die im Cluster Gewerbe aufgezeigten Kriterien und
- „qualitative“ Merkmale, wie beispielsweise die Anzahl der benötigten Versicherungsprodukte. Diese stellen den Kundenbedarf und die Kaufmotive dar (vgl. Lohmann/Knackstedt 2019, S. 336).

Ob ein Kriterium ausreicht oder in Kombination nötig sein kann, ist von Fall zu Fall verschieden. In der Regel ist eine Kombination von Segmentierungskriterien für ein differenziertes Ergebnis notwendig. Für dauerhaften Erfolg müssen die Segmentierungskriterien von den handelnden Personen im B2B-Vertrieb akzeptiert und eingesetzt werden (vgl. Haller 2012, S. 102, S.174). Kann ein „quantitatives“ Kriterium zugeordnet werden, hat sich in der Praxis ein schrittweises Vorgehen bei den „qualitativen“ Merkmalen bewährt. Dazu zählen die Berücksichtigung von Kundenwünschen aufgrund der Marktsituation und die Einbeziehung der praktischen Erfahrungen bei der Neukundenakquisition (vgl. Lohmann/Knackstedt 2019, S. 335f.). Die Abbildung 5 zeigt ein Beispiel einer Segmentierung in der Sparte Gewerbe. Dazu wurden die Gewerbesegmente nach deren Komplexität auf der vertikalen Achse und nach der Marktbearbeitung auf der horizontalen Achse segmentiert. Die Komplexität unterteilt sich weiter in die Gruppierungen:

- A – für geringe Komplexität. Die Risikostruktur ist in der Branche homogen und der B2B-Vertrieb automatisierbar;
- B – für mittlere Komplexität. Die Risikostruktur ist differenziert und ein B2B-Breitenvertrieb bzw. durch SpezialistInnen ist realisierbar und
- C – für hohe Komplexität. Die Risikostruktur ist differenziert und individuell. Es bedarf individueller Versicherungslösungen.



Die Marktbearbeitung steigert sich in der Intensität von „Verkauf“, weiters „Verkauf mit Beratung“ bis zur „Beratung mit Experteneinsatz“ (vgl. Lohmann/Knackstedt 2019, S. 336f.).

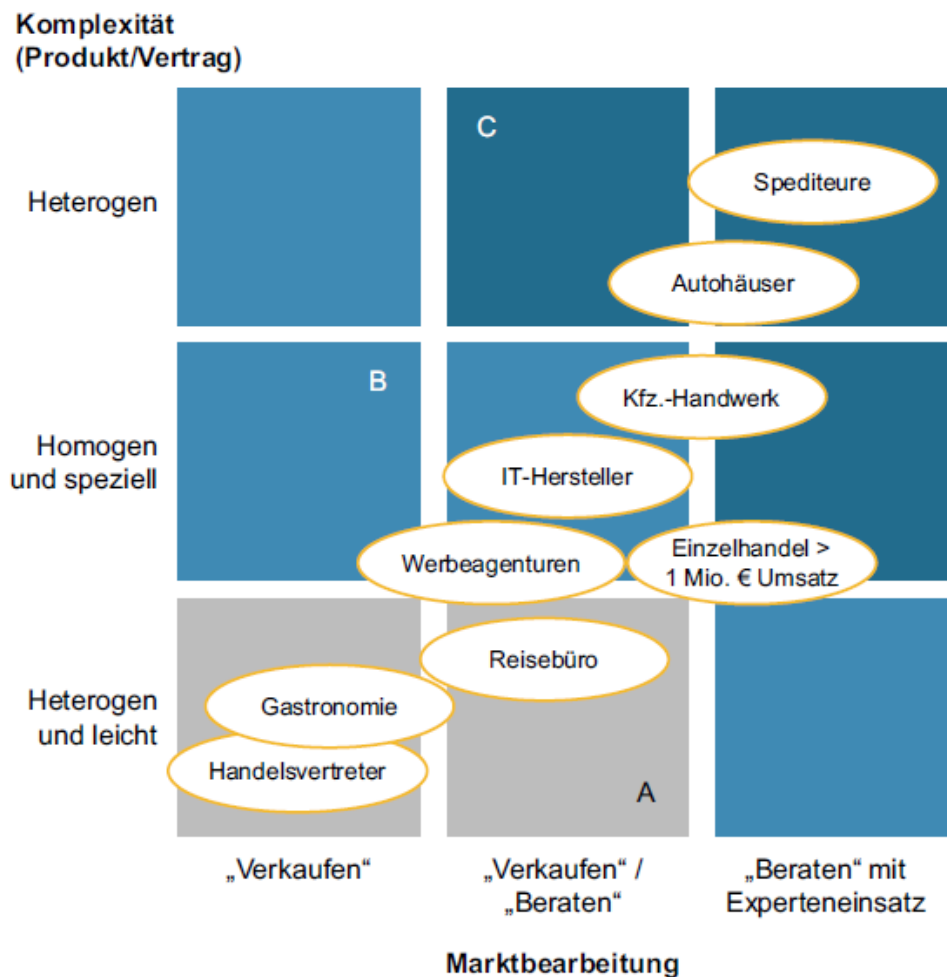


Abbildung 5: Beispielhafte Darstellung einer Segmentierung nach Komplexität und Marktbearbeitung (in Anlehnung an Lohmann/Knackstedt 2019, S. 337)

Eine mögliche Automatisierung für Versicherungsdienstleistungen lässt sich für das Segment Gewerbe nach den gezeigten Kriterien herausarbeiten (vgl. Lohmann/Knackstedt 2019, S. 337). Die Segmentierung führt zur B2B-Neukundenidentifizierung von Zielgruppen für Versicherungsdienstleistungen.

### 3.3 B2B-Neukundenidentifizierung

„Wer ist eigentlich unser Kunde?“ (Winkelmann 2013, S. 313). KundInnen können aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Bei B2B-NeukundInnen handelt es sich immer um Unternehmen, die eine Leistung erwerben (vgl. Winkelmann 2013, S.313).

Bei der Identifizierung von NeukundInnen wird die erste Phase im Kundenbeziehungszyklus im Sinne der Neukundenakquisition betrachtet (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 47). Der nachstehende 360-Grad-Blick auf NeukundInnen beschreibt die Merkmale zur Kundenidentifikation (vgl. Winkelmann 2013, S. 315f.). Der Ansatz nach Winkelmann mit den acht Dimensionen liefert einen 360-Grad-Blick (vgl. Winkelmann 2013, S. 314). Die TeilnehmerInnen eines Marktes oder eines Marktsegmentes zeichnen sich durch spezifische Kaufmerkmale aus und können einer Zielgruppe zuzuordnen sein (vgl. Winkelmann 2013, S. 315f.; vgl. Glaser 2017).



Abbildung 6: Die 8 Dimensionen des 360-Grad-Blicks auf den Kunden: Der Kunde als ... Prof. Dr. Peter Winkelmann (Winkelmann 2013, S.315)

Weiter gilt es zu klären, ob es sich um eine anonyme Interessentin oder einen anonymen Interessenten oder um eine Interessentin oder einen Interessenten mit einer hohen Kaufwahrscheinlichkeit handelt, also um verfolgungswürdige KundInnen im Sinne der Neukundenakquisition oder um verlorene KundenInnen (vgl. Hippner/Wilde 2013, S. 189 – 191; vgl. Winkelmann 2013, S. 314). Bei der Identifizierung von NeukundInnen sind außerdem deren Bedürfnisse zu berücksichtigen (vgl. Homburg 2017, S. 31f.). Im B2B-Vertrieb ist besonders auf die Erwartungen der KundInnen in der Sparte Gewerbe einzugehen, damit Interessentinnen als mögliche NeukundInnen gewonnen werden können (vgl. Glaser 2017, S.8).

Das Ziel für die Identifikation von ZielkundInnen ist eine ausreichende Anzahl an potenziellen KundInnen zu finden, welche einen konkreten Bedarf haben. Die ZielkundInnen sollten so früh als möglich hinsichtlich Absatzpotenzial und Finanzkraft differenziert werden. Die Vertriebsmitarbeiterin oder der Vertriebsmitarbeiter muss bereits beim Erstkontakt mit den KundInnen mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein, damit nicht sämtliche vorgelagerten Akquisitionsbemühungen im Nichts verlaufen (vgl. Glaser 2017, S. 40 - 42). Für die Identifizierung von NeukundInnen sind folgende Kriterien zur Bedarfsanalyse zu berücksichtigen.

- Ist für die Ausführung der gewerblichen Tätigkeit eine Pflichtversicherung vorgeschrieben oder erforderlich,
- besteht ein Mindestversicherungsumfang nach der GewO,
- sind der örtliche Bereich und der Geltungsbereich der Versicherung für die KundInnen aufgrund der gewerblichen Tätigkeit zutreffend, etwa wenn eine Kundin oder ein Kunde in der Schweiz tätig ist, diese aber nicht zur EU oder EWR zählt?
- Anzahl und Art der MitarbeiterInnen, durch welche ein möglicher Schaden verursacht werden kann und die
- tatsächlich notwendige Versicherungs- und Deckungssumme. Zu berücksichtigen ist, dass auch vorgeschriebene Mindestversicherungssummen je nach Tätigkeit nicht ausreichen, um den höchstmöglichen Schaden abzudecken.

Neben den aufgezeigten Kriterien gilt es, noch zahlreiche Merkmale wie beispielsweise eine notwendige Rückversicherung oder einer gewünschten Nachhaftung bei der Identifizierung von B2B-NeukundInnen zu berücksichtigen (vgl. Zwick 2014, S. 20f.). Der B2B-Vertrieb ist im Wandel. Nichtsdestotrotz bestehen alte Denkmuster in den Vertriebsorganisationen. Die digitale Entwicklung hat erhebliche Auswirkungen und zeigt sich am deutlichsten in der Kundenkommunikation. Dies betrifft vor allem die Sozialen Medien, die Unternehmenswebseite und die Konzentration auf den Außendienst als Sprachrohr zu den KundInnen. Die Digitalisierung wird von Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unterschätzt bzw. zeigen sich Unternehmen bisher davon noch nicht überzeugt (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 40).

### 3.4 Bewertungsmethoden

Nach der Segmentierung und Identifizierung von Zielgruppen werden B2B-InteressentInnen qualifiziert. „Kundenqualifizierung bedeutet Kundenbewertung“ (Winkelmann 2013, S. 318). Die Aufgaben der Qualifizierung von B2B-InteressentInnen sind Prioritäten und Bezugsgrößen für eine Beurteilung abzuleiten (vgl. Winkelmann 2013, S. 339). Die Qualifizierung von InteressentInnen kann nach den nachstehenden Determinanten beurteilt werden:

- Der **monetäre Kundenwert** als ökonomische Größe, als Customer Equity Bewertung,
- der **Informationswert** bringt zum Ausdruck, wie stark ein Anbieter vom Know-How der InteressentInnen profitieren kann,
- der **strategische Wert**, womit InteressentInnen Elemente der eigenen Unternehmensstrategie werden,
- der **Referenzwert** bemisst die Bedeutung der Kundenbeziehung bei der Neukundensuche und
- der **Customer-Value-Potenzialwert** gibt Auskunft, welches Potenzial die KundInnen im Markt durch Zuführung der angebotenen Dienstleistung generieren können (vgl. Winkelmann 2013, S. 341).

Die Schlussfolgerung ist, dass Kundenwerttreiber auf die Qualität des Kundenerlebnisses vom Einfluss anderer Personen abhängt sind (vgl. Gao et al. 2020, S. 174).

#### 3.4.1 Methoden zur Bewertung von B2B-InteressentInnen

Bei der Kundenbewertung bzw. der Qualifizierung von InteressentInnen stehen nach den bisherigen Determinanten statische und dynamische Methoden zu Verfügung. Die statischen Methoden eignen sich, um Bewertungen zu einem bestimmten Zeitpunkt vorzunehmen. Die dynamische Methode berücksichtigt auch zukünftige Ein- und Auszahlungen von KundInnen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 161 - 166).

| Statisch                                                                                                                                                           | Dynamisch             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ABC-Analyse</li><li>• Kundendeckungsbeitragsrechnung</li><li>• Kundenportfolio-Analyse</li><li>• Scoring-Modelle</li></ul> | Lifetime-Value-Ansatz |

Tabelle 2: Ausgewählte Verfahren zur Kundenbewertung (in Anlehnung an Kuhlmann 2001, S. 129)

## Statische Methoden

- **ABC-Analyse** zeigt die Ergebnisse, die einen Überblick des Umsatzes in Kunden- und Prioritätsgruppen geben, dabei kommen folgende Methoden zur Anwendung:
  - Top-X-Methode:** nur die Top-X-KundInnen werden gezählt. Anwendbar ist sie für die eigene Verkaufskraft.
  - Umsatzschwellen-Methode:** KundInnen werden in A-, B- oder C-KundInnen mit jeweiligen Prozentangaben eingestuft.
  - Pareto-Methode:** die Umsätze der KundInnen werden kumuliert. A-KundInnen sind mit 80 Prozent, B- und C-KundInnen mit jeweils zehn Prozent in der Umsatzrangfolge.
  - 60/90-Regel:** Wenn nach Pareto-Relation die mittelgroßen KundInnen zu stark ausgedünnt werden, dann folgt: A-KundInnen sind mit 60 Prozent, B-KundInnen bis 90 Prozent und C-KundInnen mit den letzten zehn Prozent in der Umsatzrangfolge.
  - Plausibilitätsmethode:** Bei einer überschaubaren Anzahl von KundInnen wird nicht gerechnet. Die Vertriebsleitung beurteilt nur die Größenordnungen der KundInnen (vgl. Winkelmann 2013, S. 344f.).
- **Kundendeckungsbeitragsrechnung:** Der periodenbezogene Umsatz wird um die Kosten reduziert, welche für die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung anfallen. Damit werden der Periodenertrag und die Vertriebsaktivität gesteuert sowie der Erfolg ermittelt (vgl. Kuhlmann 2001, S. 133f.).
- **Kundenportfolio-Analyse:** Die Positionierung der KundInnen erfolgt anhand der Dimensionen KundInnen, Umsatz und dem relativen Lieferanteil. Die Fläche der Kreise zeigt den Umsatz der KundInnen. Operative Portfolios werden in der Vertriebsarbeit eingesetzt, wie beispielsweise: Macht-, Chancenpotenzial-, Kundenrendite-, und Attraktivitäten-Portfolio (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 164).
- **Scoring-Modell:** ist am Beispiel für eine Kundenbewertung orientiert und definiert die Kriterien der kaufmännischen Parameter. Die horizontalen Angaben Kunde-A, Kunde-B und Kunde-C stellen die zu vergleichenden KundInnen dar. Zu den Kriterien erfolgt eine Gewichtung. Die Bewertung erfolgt durch Expertenurteile. Die Scores ergeben sich aus der Multiplikation der Bewertung mit der Gewichtung, die Summe der Scores ergibt den Gesamt-Score einer Kundin oder eines Kunden, womit Brandbreite und Maximalwerte ersichtlich sind (vgl. Winkelmann 2013, S. 350 - 352).

|                            |                                                                | Kunde-A      |           |            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|-----------|------------|
|                            |                                                                | Gewichtungen | Bewertung | Scores     |
| KAUFMÄNNISCHE<br>PARAMETER | Bewertung Geschäftsumfang / Kundenumsatz (heute und zukünftig) | 10           | 9         | 90         |
|                            | Einkaufsbudget des Kunden für das Produkt                      | 10           | 5         | 50         |
|                            | erreichbarer eigener Lieferanteil am Potenzial des Kunden      | 20           | 4         | 80         |
|                            | Rohgewinnspanne des Kunden (heute, zukünftig)                  | 25           | 3         | 75         |
|                            | finanzielle Situation des Kunden / Prognose                    | 15           | 4         | 60         |
|                            | Effizienz der Kundenbetreuung = wenig Betreuungsaufwand        | 8            | 3         | 24         |
|                            | gezeigte Treue des Kunden ( Kundenbindung / Kundenloyalität)   | 10           | 5         | 50         |
|                            | Referenzwert des Kunden zur Stärkung des eigenen Images        | 2            | 2         | 4          |
| ①                          | SUMME KAUFMÄNNISCHE SCORES (max. 1000) <i>Gewichtung</i>       | <b>100</b>   | 43,3% ←   | <b>433</b> |

Tabelle 3: Beispiel für eine Kundenbewertung nach der Scoring-Methode und ein Kundenportfolio mit kaufmännischer und technischer Bewertung (in Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 352)

### Dynamische Methode

- **Lifetime-Value-Ansatz:** entspricht dem Gegenstandswert aller Ein- und Auszahlungen. Dabei wird pro Kundin oder Kunde im Verlauf der Geschäftsbeziehung der Kundenkapitalwert, entspricht dem Nettowert, berechnet (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 166).

#### 3.4.2 Analyse der Methoden zur Bewertung von B2B-InteressentInnen

Die Tabelle 4 zeigt die Vor- und Nachteile der aufgezeigten Methoden. In einer kritischen Reflexion werden diese zur Bewertung gegenübergestellt. Weiters erfolgt die Bestimmung einer geeigneten Methode zur Qualifizierung von B2B-InteressentInnen.

| Methoden zur Kundenbewertung | Vorteile                           | Nachteile                                                                                                 |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABC-Analyse                  | Einfache und schnelle Durchführung | Vergangenheitsorientiert, eine Bewertung von NeukundInnen ist nicht möglich, nur quantitative Beurteilung |

|                                     |                                                                                      |                                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kundendeckungs-<br>Beitragsrechnung | Detaillierte Analyse der Einzelkosten in der Vertriebsaktivität                      | Vergangenheitsorientiert, eine Bewertung von NeukundInnen ist nicht möglich, nur quantitative Beurteilung        |
| Kundenportfolio-Analyse             | Optische Darstellung, gute Vergleichbarkeit der KundInnen                            | Vergangenheitsorientiert, eine Bewertung von NeukundInnen ist nicht möglich, nur quantitative Beurteilung        |
| Scoring-Modell                      | Vielzahl an Kriterien wählbar, Bewertungsmöglichkeit für Strategien und NeukundInnen | Subjektive Beurteilung durch ExpertInnen bei der Gewichtung und Bewertung, demnach besteht ein Validitätsproblem |
| Lifetime-Value-Ansatz               | Berechnung vom Kundenkapitalwert                                                     | Vergangenheitsorientiert, eine Bewertung von NeukundInnen ist nicht möglich, nur quantitative Beurteilung        |

*Tabelle 4: Vor- und Nachteile der Methoden zur Kundenbewertung (in Anlehnung an Homburg et al. 2016, S. 202 - 217)*

Nach den in der obenstehenden Tabelle aufgezeigten Vor- und Nachteilen eignet sich das Scoring-Modell für die Bewertung von B2B-InteressentInnen. Das Scoring-Modell ist zudem aufgrund der Auswahl einer Vielzahl an Kriterien für die Bewertung und Auswahl einer geeigneten Strategie für die B2B-Neukundenakquise von Bedeutung (vgl. Winkelmann 2012, S. 344-361).

## 3.5

### 3.5 B2B-Käuferverhalten

Die Besonderheit beim Käuferverhalten von Dienstleistungen ist, die Risikoreduktion für Erstkäufer zu erreichen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 159). Das Verhalten der Versicherungskunden hat sich gegenüber dem Konsumverhalten in anderen Wirtschaftszweigen in den letzten Jahren verändert. Obwohl der Informationsstand der Kunden durch das Internet als hoch eingeschätzt wird. Das Desinteresse der Kunden äußert sich durch eine geringe Wechselquote und einer niedrigen Preisempfindlichkeit (vgl. Reich 2019, S. 35 - 39). Dazu werden Interessen, welche unter anderem durch Motive und Stimuli zustande kommt, näher beleuchtet.

#### 3.5.1 *Aktivierende Motive und Stimuli*

Bedürfnisse werden durch eine Mangelempfindung angestoßen, die aktivierende Motive und Stimuli auslösen. Die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung vom InteressentInnen führt durch Akzeptanz und Annahme zur Problemerkennung und zur weiteren Informationssuche (vgl. Foscht et al. 2017, S. 25f.). Die Nachfragemotive für Versicherungsprodukte, so sind sich ExpertInnen einig, üben einen starken Einfluss auf die Beschaffung aus. Die Vorhersage der Nachfrageseite wird zunehmend schwieriger und kaum planbar. Dem kann durch eine Individualisierung der Angebote entgegengewirkt werden, welche zu zentralen Herausforderungen der Angebotsstruktur bei Versicherungsunternehmen führt (vgl. Reich/Blodau 2019, S. 632). Eine Erhöhung der Sicherheit kann als zuverlässiges Motiv gesehen werden (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 270). Zu den Kaufmotiven zählen die bisher aufgezeigten „qualitativen“ Merkmale (vgl. Lohmann/Knackstedt 2019, S. 336). InteressentInnen, welche auf instrumentelle Aspekte bei der Transaktion Wert legen, bevorzugen Bequemlichkeit und unpersönliche Online-Kanäle. Diese InteressentInnen zeigen zudem ein stärkeres Selbstbewusstsein und größeres Wissen. Sind bei InteressentInnen soziale Motive im Vordergrund, werden persönliche Offline-Kanäle bevorzugt. Dies gilt auch für komplexe Versicherungsdienstleistungen mit einem hohen wahrgenommenen Risiko (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 700). Bei der B2B-Neukundenakquise werden Marketingmaßnahmen eingesetzt, um das Interesse von potenziellen KundInnen zu wecken (vgl. Bruhn 2009, S. 117). Die Stimuli (Reize) als Inputvariante gleichen dem SOR-Schema. Stimuli stammen aus Umwelteinflüssen, Werbung, Marketingaktivitäten oder von KonkurrentInnen (vgl. Foscht et al. 2017, S. 25f.).



Die Neukundenakquisition erfolgt durch Stimulierung vor Inanspruchnahme der Unternehmensleistung (vgl. Bruhn 2009, S. 117). Das Modell von Engel/Kollat/Blackwell zeigt diese Zusammenhänge in der Abbildung 7 (vgl. Foscht et al. 2017, S. 25f.).

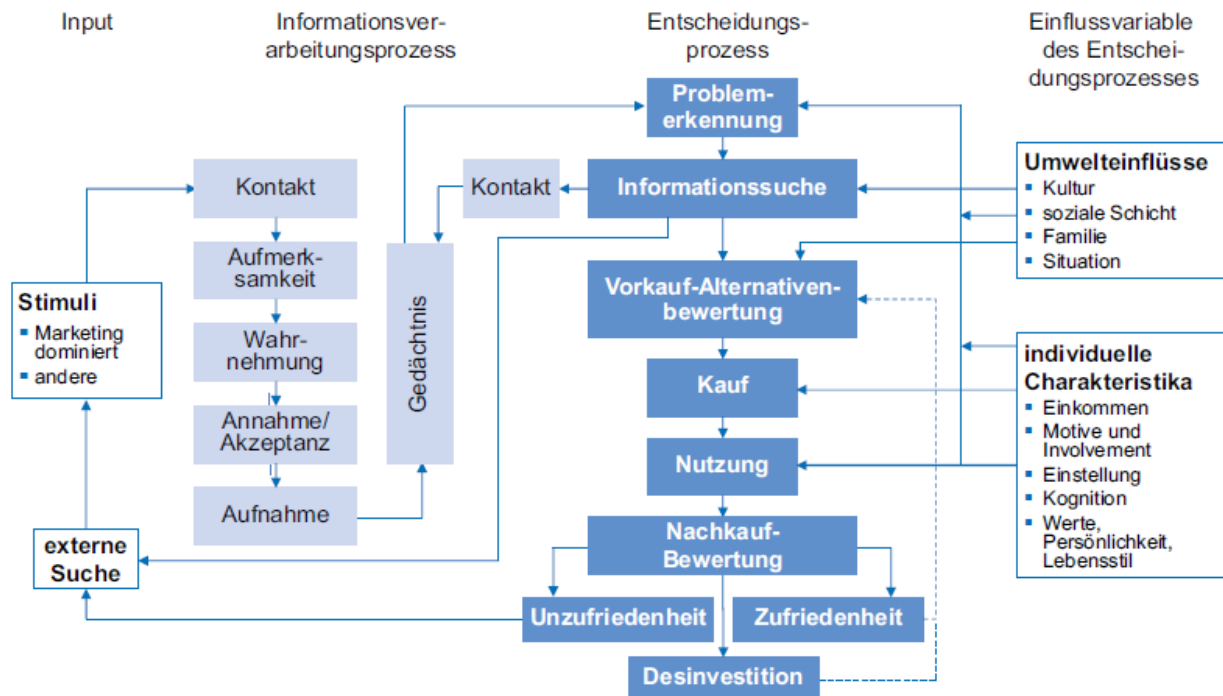


Abbildung 7: Ansatz von Engel/Kollat/Blackwell bzw. Blackwell/Miniard/Engel (Blackwell et al. 2006, S. 80. zitiert nach vgl. Foscht et al. 2017, S. 26)

Das Involvement-Konzept bezeichnet die Ich-Beteiligung, bei der sich ein Individuum einer Aufgabe oder einem Sachverhalt widmet, und wurde in der Theorie des Konsumentenverhaltens eingeführt (vgl. Krugman 1965, S. 349f. zitiert nach vgl. Foscht et al. 2017, S. 136). Darunter sind drei Typen hervorzuheben:

- Persönlichkeit-Involvement, das durch individuelle Werthaltung des Menschen bestimmt wird,
- Objekt-Involvement, das das Engagement bei einer Dienstleistung meint und das
- Situations-Involvement, das das Engagement in unmittelbarer Kauf- / Kommunikationssituation darstellt.

Die stimulierenden Faktoren stammen von Personen, Medien, Botschaften oder Situationen. Weiters kommt es dadurch zur Informationssuche und -verarbeitung (vgl. Foscht et al. 2017, S. 25f.).

Im Online-Zeitalter haben sich die Touchpoints in der Customer Journey, die Reise der KundInnen zum Unternehmen, im Kaufprozess verändert. Bisher wurde im Zuge des Kaufentscheidungsprozesses zwischen First- und Second-Moment-of-Truth unterschieden. Der First-Moment-of-Truth (FMOT) bezeichnet den Zeitpunkt, bei dem eine Kundin oder ein Kunde zum ersten Mal ein Produkt oder eine Dienstleistung in Augenschein nimmt. Dabei treffen die stimulierenden Faktoren auf die Realität. Der Second-Moment-of-Truth (SMOT) beschreibt den Zeitpunkt, in dem ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich genutzt werden (vgl. Kreuzer 2013, S. 71). Zum FMOT und SMOT ist der Zero-Moment-of-Truth (ZMOT) hinzugekommen. Hiermit ist in den beiden anderen Momenten eine Vielzahl an Informationen von Dritten gemeint. Die Information kommt aus Blogs, Communities oder aus den Sozialen Medien und ermöglicht eine „Selbstbedienung in fremder Erfahrung“. Diese Erfahrungen gestalten den ZMOT inhaltlich aus, eigene Erfahrungen von Dritten werden antizipiert. Der ZMOT wird somit aus Erfahrungen anderer gespeist (vgl. Kreuzer 2009, S. 49 - 56). Eine Google Studie aus dem Jahr 2011 zeigt, dass vor einem Kaufakt mehr als zehn verschiedene Quellen herangezogen werden (vgl. Lecinski 2011, S. 61). Die Abbildung 8 zeigt nach dem Stimulus die aufgezeigten Momente.

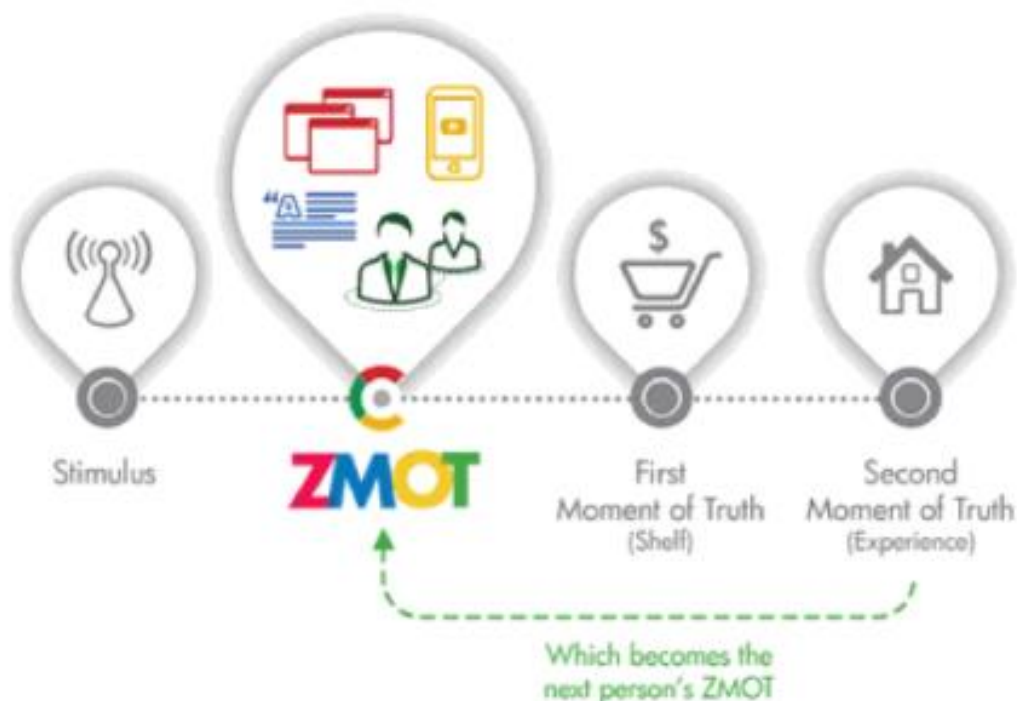


Abbildung 8: The new mental model (Lecinsky, 2011, S. 17)

Die Abbildung 9 zeigt die Phasen des Kaufprozesses. Die Vorkaufphase ist gekennzeichnet durch das Erkennen eines Bedürfnisses, damit beginnt die intensive Suche nach Information. In der Kaufphase werden eine zufriedenstellende Kaufintension gebildet und der Kauf abgewickelt. Die Nachkaufphase ist weiter für die Kundenbeziehung entscheidend. Damit beginnt die Nutzung der Leistung, eine mögliche Beschwerde wird vorgebracht und eine Evaluierung des Unternehmens vorgenommen. Die Abbildung 9 zeigt die zwei Phasen im Kaufprozess (vgl. Foscht et al. 2017, S. 183f.).

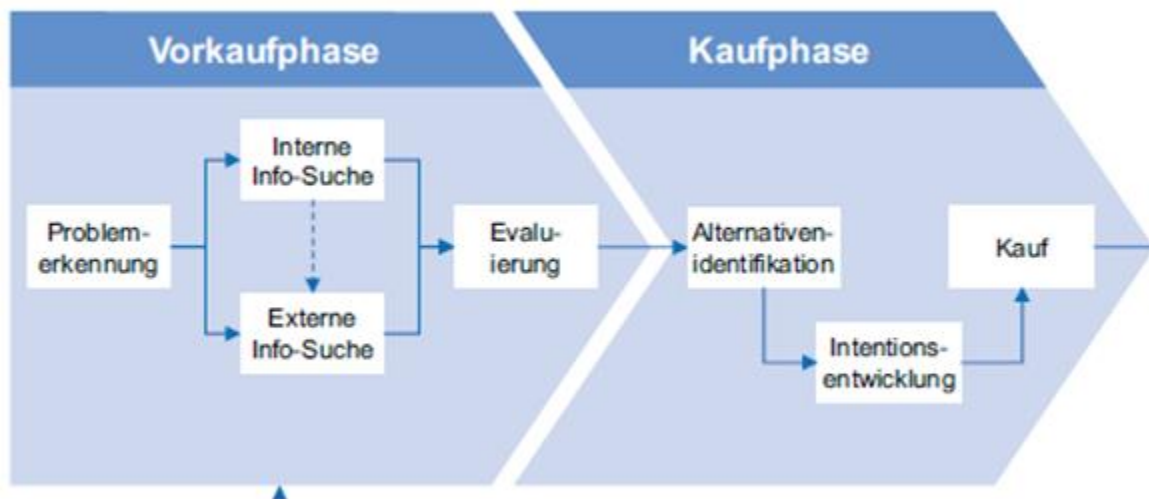


Abbildung 9: Die drei Phasen des Kaufprozesses (in Anlehnung an Foscht et al. 2017, S. 184)

Im weiteren Abschnitt wird nur auf die Vorkaufphase eingegangen. Diese beginnt idealtypisch mit dem Erkennen eines Bedürfnisses bzw. eines Problems und ist zudem vom Involvement bestimmt (vgl. Foscht et al. 2017, S. 187f.).

### 3.5.2 Vorkaufphase

In der Vorkaufphase ist die Kontaktgestaltung vom Typ der Kaufentscheidung abhängig. Eine weitere Charakteristik für offene Probleme ist, dass diese abrupt auftreten und plötzlich wahrgenommen werden (vgl. Foscht et al. 2017, S. 187f.). Nach den Kaufklassen wird in den Dimensionen zwischen Neuheit des Problems, Informationsbedarf und Betrachtung von Alternativen differenziert. Gemäß den Kaufklassen handelt es sich um einen Neukauf, einen modifizierten Neukauf oder um einen identischen Neukauf (vgl. Foscht et al. 2017, S. 310). Die Abbildung 10 zeigt die Zusammenhänge zwischen den Kaufklassen und den Dimensionen.

|            |                       | Dimension            |                    |                                |
|------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|
|            |                       | Neuheit des Problems | Informationsbedarf | Betrachtung neuer Alternativen |
| Kaufklasse | Neukauf               | hoch                 | maximal            | bedeutend                      |
|            | modifizierter Neukauf | mittel               | eingeschränkt      | begrenzt                       |
|            | identischer Neukauf   | gering               | minimal            | keine                          |

Abbildung 10: Charakterisierung der drei Kaufklassen  
(vgl. Robinson/Faris/Wind 1967, S. 23. zitiert nach vgl. Foscht et al. 2017, S. 310)

In der Vorkaufphase geht es vorwiegend um die Suche nach Information. KundInnenbewegen sich häufig nicht mehr linear auf ein Kaufergebnis zu, sondern zeigen ein mehrdimensionales Verhalten: online in der Suche nach Information und möglicherweise offline bei Beratung und Abschluss. Offline kommen eine Vermittlerin oder ein Vermittler zum Einsatz. Online erfolgt der Kundenkontakt bei der Suche und Information wie auch bei der späteren Vertragsverwaltung und Serviceleistungen ausschließlich digital (vgl. Laakmann/Rahlf 2019, S. 408 - 410). Die Abbildung 11 zeigt die Herausforderungen in der Customer Journey.

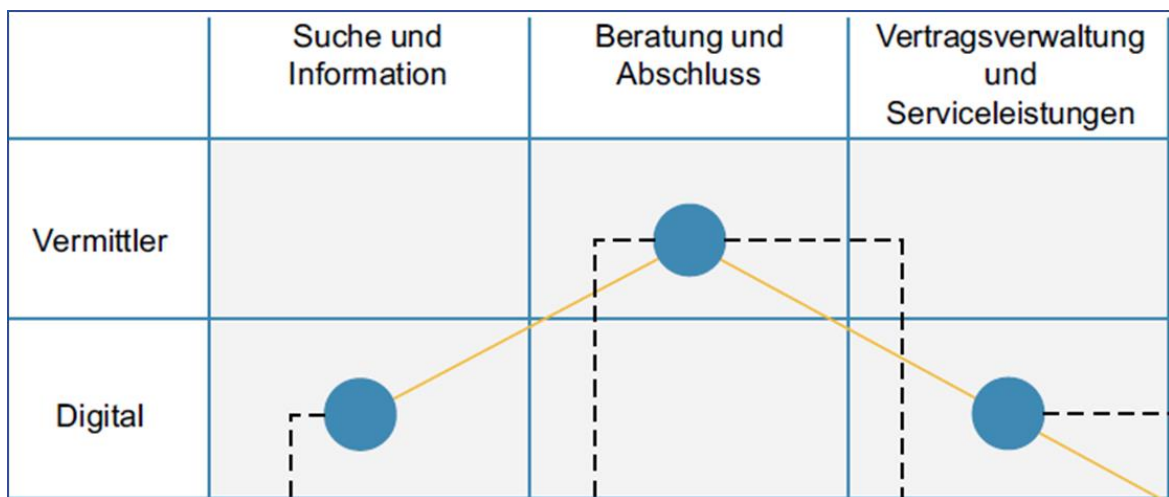


Abbildung 11: Herausforderungen des Management der Customer Journey im Omnikanal-Ansatz  
(in Anlehnung an Laakmann/Rahlf 2019, S. 410)

Es gibt kaum noch KundInnen, die nur offline agieren. Dazu gibt es eine Unzahl an Kombinationen, die sich in den Phasen vor und nach dem Kauf ergeben. Dieser Umstand macht die Customer Journey zunehmend komplex. Eine Herausforderung ist es, die entsprechende Customer Journey abzubilden und KundInnen auf ausgewählte Pfade zu lenken. Gelingt es, die Customer Journey positiv zu beeinflussen, kann dies zu Wettbewerbsvorteilen führen (vgl. Laakmann/Rahlf 2019, S. 408).

### 3.5.3 Typen von Kaufentscheidungen

Die Grundtypen von Kaufentscheidungen in der Sparte Gewerbe sind individuelle und kollektive Kaufentscheidungen. Individuellen Typen sind Einkäuferentscheidungen, kollektive Kaufentscheidungen Gremienentscheidungen in Unternehmen zuzuordnen. Die Merkmale zu diesen Kaufentscheidungen sind von den Bezugsschwerpunkten materiell und immateriell. Die Kundenbeziehungen sind langfristig. Die Beschaffungen und Entscheidungen sind prozessorientiert und der Formulierungsgrad in der Beschaffung ist als hoch einzustufen. Bei den Kaufentscheidungen gibt es zudem fremde Determinanten, welche die Entscheidungen beeinflussen wie z. B. Banken (vgl. Foscht et al. 2017, S. 11f.). Bei der Beschaffung in Unternehmen wird unterschieden, ob es sich um einen Neukauf, modifizierten Wiederholungskauf oder um einen identischen Wiederkauf handelt (vgl. Robinson/Faris/Wind 1967, S. 22f. zitiert nach vgl. Foscht et al. 2017, S. 309f.). Treiber von Kaufentscheidungen bei Versicherungsdienstleistungen sind die Funktionalität und der soziale Nutzen (vgl. Dominik/Schaffner 2017, S. 145).

### 3.5.4 Buying-Center

Im Buying-Center-Konzept werden kollektive Kaufentscheidungen in Unternehmen oder Organisationen näher betrachtet (vgl. Foscht et al. 2017, S. 297). Unter Buying-Center wird ein gedanklicher Zusammenschluss von an einer bestimmten Kaufentscheidung beteiligten Personen verstanden. Das Buying Center ist in Unternehmen in der Regel nicht organisatorisch verankert. Die am Kaufprozess beteiligten Mitglieder agieren in diesem Rahmen (vgl. Webster/Wind 1972, S. 12 - 19 zitiert nach vgl. Homburg 2017, S. 146). Eine Studie zeigt, dass eine kleine Gruppe von fachkundigen Mitgliedern des Buying-Centers absichtlich Information Control (IC) betreiben. Dies könnte die Verfügbarkeit von Informationen des Anbieters beeinflussen (vgl. Prior 2020, S. 132). In der Regel werden folgende Rollen beobachtet.

- **Initiator (initiator):** diese können den Bedarf erkennen und eine Entscheidung für einen Kauf veranlassen;
- **Informationsselektierer (gatekeeper):** nimmt eine Vorselektion von Informationen vor, welche weitergeleitet werden oder nicht, dieser hat maßgeblichen Einfluss;
- **Benutzer (influencer):** meist Meinungsführer oder Fachkraft und definiert beispielsweise Anforderungskriterien;
- **Entscheider (decider):** besitzen aufgrund der hierarchischen Position die Entscheidungsbefugnis und treffen letzten Endes die Kaufentscheidung;

- **Einkäufer (buyer)** haben die Befugnis, die Vorbereitungen und den Abschluss umzusetzen. Zentrale Aufgabe vom Einkauf ist die Beschaffung (vgl. Webster/Wind 1972, S. 12 – 19 zitiert nach vgl. Homburg 2017, S. 146f.).

Unabhängig davon, ob ein Buying-Center institutionalisiert ist oder auch nicht, ist es von entscheidender Bedeutung herauszufinden, welche Person oder Personen an der Kaufentscheidung in welchem Umfang beteiligt ist/sind sowie welche Erwartungen im Entscheidungsprozess eines Individuums oder Kollektivs gestellt werden. Die Erwartungen bestimmen den Kaufentscheidungsprozess (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45f.; S. 97). Weiters sind bis zur Kaufentscheidung subjektive Normen, Verhaltensabsichten und die jeweilige Situation zu berücksichtigen (vgl. Ajzen/Fishbein 1973, S. 41f. zitiert nach vgl. Homburg 2017, S. 146). Dabei geht es auch um das Verstehen der Rollen von den Beteiligten im Buying-Center, die zum Verhalten oder Nichtverhalten führen (vgl. Foscht et al. 2017, S. 4).

## **4. Digitale Neukundenakquisition von B2B-Dienstleistungen**

Das vorliegende Kapitel behandelt die Neukundenakquisition und deren Abgrenzung von KundInnen. Die große Herausforderung ist, wie durch entsprechende Strategien und Prozesse NeukundInnen gewonnen werden können, um den Absatz von Versicherungsdienstleistungen zu steigern (vgl. Carlsen et. al. 2019, S. 394). Mögliche Instrumente dazu werden am Ende des Kapitels erläutert. Bei der digitalen Neukundenakquisition kommen nur digitale Kanäle zur Kundenansprache zum Einsatz (vgl. Meffert et al. 2019, S. 652).

### **4.1 Definition der Neukundenakquisition**

Die Neukundenakquisition behandelt die Gewinnung und Abwerbung von neuen KundInnen. Diese ist dann erfolgreich, wenn Bestimmungsfaktoren das Verständnis positiv beeinflussen. Der richtige Zeitpunkt und Wechselgründe spielen dabei eine zentrale Rolle (Tomczak et al. 2014, S. 128f.). Neukundin oder Neukunde ist, wer zuvor keine Leistung vom Versicherer in Anspruch genommen hat (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 330). Die Neukundenakquisition beginnt gemäß Abbildung 12 bei der Anbahnungsphase und endet in der Sozialisationsphase. In der Anbahnungsphase steigt die Beziehungsqualität zwischen Anbieter und KundInnen und steigert sich weiter im Verlauf (vgl. Meffert/Bruhn 2018, S. 46f.). In der Phase der Neukundenakquisition wird das Fundament der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager begründet.

Die Interessentin oder der Interessent erkundigt sich in der Anbahnungsphase nach Einzelheiten des Angebots und reagiert auf Kommunikationsmaßnahmen des Versicherungsdienstleisters (vgl. Glaser 2013, S. 7). In dieser Phase dominiert das Ziel, das kundenseitige Informationsverhalten zu steuern, um in Folge die ökonomischen Zielgrößen zu verbessern (vgl. Meffert/Bruhn 2018, S. 155).

*„Sofern die Anbahnungsphase erfolgreich verlaufen ist, wird aus dem Interessenten ein Kunde und eine Geschäftsbeziehung entsteht“ (Glaser 2013, S. 8).*

An die Sozialisationsphase schließt eine erste Gefährdungsphase an. Werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen, folgt die Wachstumsphase. In diesem Kontext beginnt die Neukundenakquisition mit der Anbahnungsphase und endet bei der Sozialisationsphase mit der Erfüllung positiver Kundenerwartungen. Werden die Erwartungen erfüllt, schließt die Wachstumsphase an, welche von möglichen Folgekäufen und einer Ausdehnung des Engagements gekennzeichnet ist. Sofern die Erwartungen der KundInnen nicht erfüllt werden, muss der Verlust der NeukundInnen in Kauf genommen werden. (vgl. Glaser 2013, S. 8). Andernfalls kommt es zu einer Stabilisierung der Einstellung und zu einer empfundenen Sicherheit, richtig gehandelt zu haben (vgl. Foscht et al. 2017, S. 27). Die Abbildung 12 zeigt den Kundenlebenszyklus in der Neukundenakquisition und der weiteren Kundenbindung. Die Intensität der Kundenbeziehung nimmt nach der Neukundenakquisition mit der Kundenbindung zu.

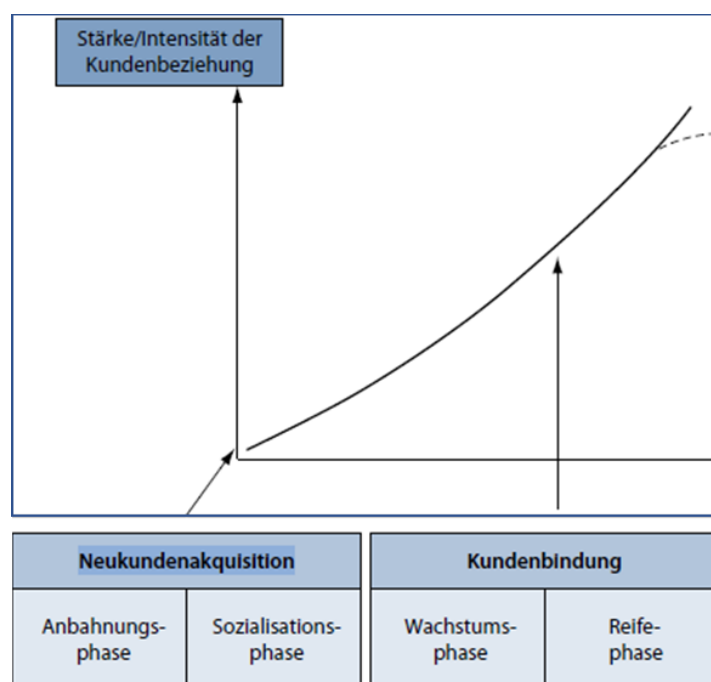


Abbildung 12: Phasen des Kundenbeziehungszyklus (in Anlehnung an Meffert et al. 2019, S. 47)

Insbesondere bei Versicherungsdienstleistern, die auf stark wachsenden Märkten agieren, steht die Neukundenakquisition im Vordergrund. Dazu wird durch gezielte Neukundenakquisition der Gesamtmarkt bearbeitet (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 252). Die Rolle in der B2B-Neukundenakquisition hat sich dramatisch geändert: einer Wertschöpfungs-, Prozess- und Partnerschaftsorientierung wird in Zukunft hohe Bedeutung zugemessen. In der Vergangenheit waren Prozesse offline zu komplex und ineffizient bei geringer IT-Unterstützung, dafür stehen in Zukunft effiziente und verschränkte Online-Prozesse im operativen B2B-Vertrieb zu Verfügung (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 46).

## **4.2 Potenzielle Kunden - Bestandskunden**

Bei potenziellen KundInnen handelt es sich um KundInnen, welche bisher keine Geschäftsbeziehung und keine finanzielle Transaktion zum Versicherer unterhielten. Dieses wesentliche Merkmal unterscheidet potenzielle KundInnen von BestandskundInnen (vgl. Helmke et al. 2013, S. 54; vgl. Hippner/Wilde 2013, S. 189). Bei der Neukundenakquisition werden potenzielle KundInnen in KundInnen bzw. BestandskundInnen transformiert (vgl. Hippner/Wilde 2013, S. 189).

Im Rahmen des Kundengewinnungsmanagements können anonyme InteressentInnen im Zielmarkt sensibilisiert und aktiviert werden. In der frühen Phase der Geschäftsbeziehung kann durch Akquisitionskampagnen eine Ansprache der Zielgruppe erfolgen. Da potenzielle KundInnen im Zielmarkt in der frühen Phase der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen bisher kaum in Kontakt standen, werden digitale Akquisitionskampagnen nach dem „Gießkannenprinzip“ durchgeführt. Dabei erfolgt eine zielgruppenspezifische Ansprache durch Kampagnen. Data Mining kann dazu beitragen, die Akquisition von potenziellen KundInnen zu optimieren, damit bei weiteren Kampagnen eine höhere Respons-Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist (vgl. Hippner/Wilde 2013, S. 189 - 191).

Die Abbildung 13 zeigt den Kunden-Lebenszyklus. Dieser beginnt in Pos1 mit der Sensibilisierung der anonymen InteressentInnen am Zielmarkt. InteressentInnen werden auch als Leads bezeichnet. Ein Lead ist demnach ein verfolgungswürdiger Kontakt. In Pos2 finden sich InteressentInnen durch Aktivierung. Besonders interessant für Versicherer ist die Gruppe der „Reagierer“. Dabei handelt es sich um InteressentInnen, welche sich von der Masse abheben, indem sie aktiv ein Interesse an Versicherungsdienstleistungen bekunden (vgl. Hippner/Wilde 2013, S. 189 - 191).



Ein „Hot Lead“ ist eine Interessentin oder ein Interessent mit einer hohen Kaufwahrscheinlichkeit. Der Abschnitt der Gewinnung von NeukundInnen in Pos3 zeigt den Übergang von potenziellen KundInnen zu BestandskundInnen. Die Anzahl von potenziellen KundInnen ist durch die Definition vom Zielmarkt durch den Versicherer beschränkt. Im B2B-Markt steht nur eine gewisse Anzahl an potenziellen KundInnen zu Verfügung, während die Anzahl im internationalen B2C-Geschäft im Vergleich sehr hoch ist. Der Bereich potenzielle KundInnen zeigt noch keine Kundenloyalität. Die Kundenloyalität ist ab der Pos3 durch NeukundInnen gekennzeichnet (vgl. Glaser 2013, S. 8; vgl. Hippner/Wilde 2013, S. 189 - 191).

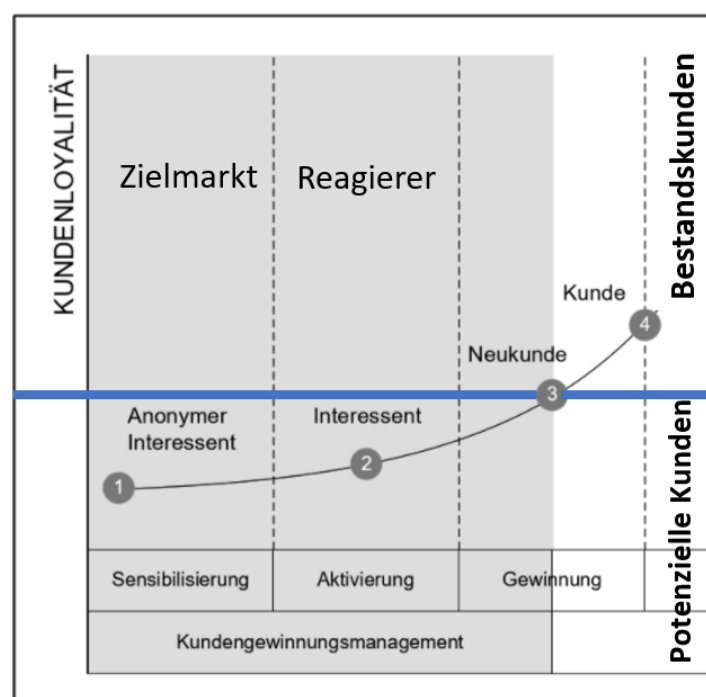


Abbildung 13: Kunden-Lebenszyklus (in Anlehnung an Barsch 2019, S.12; Hippner/Wilde 2013, S. 189)

Chancen bei der Gewinnung von NeukundInnen bestehen in der richtigen Kommunikation, insbesondere der Tonfall, die Stimmfarbe und die Sprachmelodik (vgl. Glaser 2013, S. 38, S. 18f.). Risiken gibt es bei der Erfüllung der Kundenzufriedenheit, dem Beschwerdemanagement und der Qualifikation der MitarbeiterInnen (vgl. Glaser 2013, S. 223, S. 318). Ein wichtiger Kanal für die Ansprache von potenziellen KundInnen ist Social Media. Das Thema Soziale Medien scheint bei Versicherern noch nicht vollständig angekommen zu sein. Die zu Verfügung stehenden Kanäle wurden „erwachsen“ und das Gefüge in der Ansprache von potenziellen KundInnen verändert sich erneut. Dabei sollten die InteressentInnen und nicht der Kanal im Mittelpunkt stehen (vgl. Kollhorst 2019, S. 435).

Die Interaktion mit InteressentInnen sollte positiv, glaubwürdig, konsistent und authentisch sein. Als wichtigster Baustein gilt dabei das Erlebte. Nach der 90-9-1-Regel stehen hinter jeder Nutzerin und jedem Nutzer, der nur Content in Social Media generiert, neun weitere InteressentInnen, die nur „liken“ oder „sharen“, aber vielleicht weitere 90 potenzielle KundInnen, die nur mitlesen (vgl. Kollhorst 2019, S. 453). Die Herausforderung bei der Identifizierung von potenziellen KundInnen besteht für Versicherer darin, eine Anzahl am Zielmarkt zu definieren, damit Maßnahmen wirksam werden können. Weiters ist die Wahl der richtigen Kommunikation und der richtigen Kanäle von Bedeutung. Die Herausforderungen liegen im Chancen-Risiko-Verhältnis, die Performance in allen Bereichen zu forcieren und die Risiken zu reduzieren (vgl. Glaser 2013, S. 223, S. 318).

### **4.3 Strategien für die Neukundenakquisition**

Die bisher durch die Transformation aufgezeigten Veränderungen und Einflüsse der Digitalisierung bedeuten nicht nur analoges Vorgehen durch digitalisierten Informationsaustausch. Die gewonnenen Informationen müssen in bestehenden Geschäftsmodellen online und offline aktiv zur Erzeugung von Mehrwert effektiven und effizienten Einsatz finden. Dazu bedarf es auch im Vertrieb der genauen Definition einer Strategie für die Neukundenakquisition in einer vernetzten digitalen Welt. Um vom IST-Zustand in den SOLL-Zustand zu kommen, braucht es klare Prozesse und Umsetzungskompetenz für die digitalen Herausforderungen (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 147). Für eine Insellösung im Hinblick auf Prozess- und Systemlandschaft oder Silodenken bei Versicherern ist im Rahmen eines digitalen Mehrkanalvertriebs kein Platz. Die aufgezeigten Kriterien haben zur Konsequenz, dass eine markt- und kundenorientierte Ausrichtung der Strategie für die Neukundenakquisition erfolgen muss (vgl. Zimmermann/Westermann 2020, S. 12).

Für die Entwicklung einer Strategie wurde die Neukundenstrategie nach Winkelmann aufgegriffen (vgl. Winkelmann 2013, S. 561). Außerdem werden Strategien nach Bruhn/Hadwich/Meffert aufgezeigt. Weiters braucht es für eine adäquate Strategie quantitative und qualitative Ziele. Zu den quantitativen Zielen zählen die Unternehmens- und Vertriebsziele. Als qualitative Ziele können der Nutzen für InteressentInnen und Erfolgskriterien zur Messung des Umsetzungserfolgs gesehen werden (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 93, S. 181).

Der Fokus liegt dabei auf den folgenden Dimensionen:

1. Segmentierung und Identifizierung von B2B-InteressentInnen,
2. Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Nutzen für InteressentInnen,
3. Festlegung einer Beziehungsstrategie und die
4. Auswahl von geeigneten Vertriebskanälen (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 150f.).

Die digitalen Erfolgsfaktoren müssen dazu spezifisch an die vier aufgezeigten Dimensionen angepasst werden (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 150f.). Nach Winkelmann werden unterschiedliche Verkaufskonzeptionen angeführt. Dazu zählen der Besuchstourenverkauf, Projekt-/Objektverkauf, Key-Account-Verkauf und der Ad-hoc-Verkauf. Grundsätzlich gibt es nach Winkelmann am Ausgangspunkt der Neukundenakquisition die beiden folgenden Neukundenstrategien.

#### Outbound-Strategie

Auch als Push-Strategie bekannt: der Vertrieb identifiziert mögliche InteressentInnen bzw. Leads und geht aktiv online und/oder offline auf InteressentInnen zu. Absatzmittler werden dabei vom Versicherer intensiv bearbeitet, um einen engagierten Vertrieb der Versicherungsdienstleistung zu bewirken. Das Angebot richtet sich jeweils an die nächste Stufe der MarktteilnehmerInnen. Die Push-Strategie findet Anwendung, wenn die Versicherungsdienstleistung einen Leistungsvorteil gegenüber dem bisherigen Angebot bietet. Dabei wird versucht, mit potenziellen KundInnen schnellstmöglich in Kontakt zu treten. Die persönliche Beziehung zu KundInnen wird vernachlässigt, da die Kommunikation über die Versicherungsdienstleistung erfolgt (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

#### Inbound-Strategie

Auch als Pull-Strategie bekannt: der Trend geht zum Pull-Prinzip. Eine eindeutige Definition gibt es nicht, jedoch spielt das Grundprinzip eine Rolle: der Übergang von Push zu Pull. Inbound-Marketing hat sich seit dem Jahr 2000 etabliert, wurde durch die Software HubSpot in den USA, aber auch in Europa eingeführt und konnte sich unter anderem online durchsetzen. Dabei konnte ein hoher Return on Marketing Investment erzielt werden. Dazu werden hochwertige nutzenstiftende Inhalte für potenzielle KundInnen produziert (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 38 - 40), eingehende InteressentInnen und Anfragen werden dabei weiterverfolgt.

Das Lead-Management (Abschnitt 4.6) spielt dabei eine entscheidende Rolle (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 47). Das Ziel des Unternehmens besteht darin, auch durch Werbung eine Nachfrage zu erzeugen. Durch Werbung und Angebot wird jeweils ein Nachfragesog erzeugt. Die Pull-Strategie ist auf langfristige Kundenbeziehungen und eine starke Kundenbindung ausgerichtet. Der Fokus der Kundenorientierung ist auf ein kompetentes Image für die angebotene Versicherungsdienstleistung gelegt (vgl. Winkelmann 2013, S. 561; vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 350). Alle denkbaren Beteiligten in der Kaufentscheidung sollten in den Phasen des Sales Funnel (Abschnitt 4.4.2) eingebunden sein (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 259f.).

Die Säulen des Inbound-Marketings sind:

- Die **Customer Journey** (Abschnitt 4.4.1),
- der **Sales Funnel**, der Akquisitionspfad im Vertrieb (Abschnitt 4.4.2),
- der **Content**, erst hochwertige Inhalte schaffen Relevanz und Resonanz, er ist ein zentraler Bestandteil (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 49) und
- die **Software**, wie z. B. SAP, Hubspot oder Salesforce (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 49, S. 55).

Beim Inbound-Marketing werden die Zielgrößen an den KundInnen festgemacht. Die definierten Zielgruppen spielen dabei eine untergeordnete Rolle (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 260f.).

#### Differenzierung der Neukundenstrategien nach Winkelmann im Zeitbezug

- Die **Kontinuitätsstrategie** dient einer permanenten Neukundenakquise, um keine Verkaufschance zu versäumen oder mit dem Angebot schneller als der Mitbewerber zu sein,
- bei der **Diskontinuitätsstrategie** werden Neukundenkampagnen vom Marketing sporadisch erstellt.

#### Differenzierung nach Winkelmann nach Art des Kundenkontaktes

- Die **Strategie des persönlichen Kontakts (offline)** durch z.B. Außendienst-MitarbeiterInnen oder externe Call-Center,
- die **Strategie des virtuellen Kontakts (online)**. Dabei werden Interessensbekundungen über das Internet erfasst (vgl. Winkelmann 2013, S. 561).

Nach Bruhn/Meffert/Hadwich stellen Dienstleistungsstrategien einen bedingten, langfristigen Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmensziele für Versicherer dar. Die folgenden Strategien dienen zur Kanalisierung von Maßnahmen und sind ein Ansatz zur Systematisierung von Dienstleistungsstrategien (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 259).

### Geschäftsfeldstrategie

Eine Definition der strategischen Geschäftsfelder erfordert die Abgrenzung des relevanten Marktes. Der relevante Markt umfasst alle Verkaufsentscheidungen, welche auf eine bedeutsame Beziehung aus sachlicher, räumlicher und zeitlicher Sicht hinweisen. Sachliche Abgrenzung meint KonkurrentInnen zum eigenen Angebot, als räumliche Abgrenzung wird der geographische Markt verstanden und als zeitliche Abgrenzung ist die Beständigkeit vom Versicherungsangebot zu sehen. Wie lange bleibt dieses beständig, wenn weitere KonkurrentInnen in den Markt eintreten (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 210f.)? Die Abgrenzung bei Versicherungsdienstleistungen erfolgt grundsätzlich nach Problemlösungsbereichen. Darunter versteht man die Kernbedürfnisse, welche bei Übernahme durch den Versicherer bei KundInnen zu einer „Erhöhung der Sicherheit“ führen. Damit wird zunächst ein strategischer Suchraum nach der „Sicherheitsnachfrage“ aufgebaut. Die Abgrenzung der Geschäftsfelder erfolgt nach den Dimensionen der Kundengruppen, Funktionen nach Sicherheit und der Sicherheitstechnologie (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 270). Dazu gehören die weiteren Abgrenzungen der Geschäftsfeldstrategie nach Marktfeld-, Wettbewerbsvorteils-, Marktabdeckungs- und Timingstrategie (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 260).

### Marktteilnehmerstrategie

Diese Strategie dient der Klärung, welche marktübergreifende Marktbearbeitung für den Versicherer vorzunehmen ist und wie sich der Versicherer gegenüber anderen Akteuren verhält. Dazu ist wie oben beschrieben der relevante Markt abzugrenzen und nach undifferenzierter-, differenzierte Marktbearbeitung oder nach „Segment-of-One-Approach“ vorzugehen. Eine undifferenzierte Marktbearbeitung sieht die Marktbearbeitung sämtlicher Kundengruppen mit einem einheitlichen Instrument vor. Eine standardisierte Marktbearbeitung bietet sich an, wenn die Versicherungsdienstleistung im Voraus exakt determiniert werden kann und der externe Faktor keinen großen Einfluss auf die Leistungserstellung hat.

Der „Segment-of-One-Approach“ ist darauf ausgerichtet, die Versicherungsdienstleistung auf KundInnen zuzuschneiden (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 302f.). Die weitere Kundenstrategie konzentriert sich bei der Neukundenakquisition darauf, den eigenen Markt zu stärken und den Gesamtmarkt auszubauen.

Die Ziele der Neukundenakquisition sind unter anderem:

- Der Ausbau des Kundenstamms,
- die Kompensation von Kundenverlusten,
- die Verbesserung der Profitabilität und
- der Ausbau der Marktanteile gegenüber Wettbewerbern.

Im B2B-Vertrieb werden Marketingmaßnahmen eingesetzt, um das Interesse von potenziellen KundInnen zu wecken und diese von der Inanspruchnahme der Versicherungsdienstleistung zu überzeugen (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 304). Die Verhaltensstrategien werden weiter in abnehmer-, wettbewerbs- und absatzmittlergerichtete Verhaltensstrategien differenziert (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 260). Die abnehmergerichtete Verhaltensstrategie konzentriert sich auf die Steigerung des Kundennutzens und die Realisierung einer Vorzugsstellung in der Psyche der Kundin oder des Kunden durch Wettbewerbsvorteile. Die wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie legt das spezifische Verhalten des Versicherers gegenüber seinen Konkurrenten fest (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 315f.). Die absatzmittlergerichtete Verhaltensstrategie ist darauf gerichtet, bei den Absatzmittlern die eigene Position zu stärken. Außerdem ist im Dienstleistungsbereich ein starker Anstieg der Online-Vertriebswege zu beobachten (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 320).

### Marketinginstrumentestrategie

Im Rahmen der strategischen Marketingplanung ist es für Versicherer notwendig, eine Marketinginstrumentenstrategie zu entwickeln. Diese besteht aus der Leistungs-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Personalpolitik. Darüber hinaus werden die Leistungs- und Distributionspolitik behandelt. Im Rahmen der Leistungspolitik wird entschieden, welche Versicherungsdienstleistungen in welcher Qualität am Markt angeboten werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Im Rahmen der Distributionspolitik wird entschieden, über welche Vertriebswege oder Absatzmittler die Versicherungsdienstleistungen angeboten werden.

Der externe Faktor online ist dabei durch die Interaktion der KundInnen mit dem Internet zu determinieren (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 329). Abbildung 14 zeigt zentrale Fragestellungen und Strategieoptionen zu den aufgezeigten Strategien nach Bruhn (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 260).

|                                       |                                                               |                        |                           |                         |                              |                          |                          |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Geschäftsfeldstrategien</b>        | Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder                      |                        | ■ Funktionen              | ■ Technologien          | ■ Kundengruppen              | ■ Regionen               |                          |
|                                       | Marktfeldstrategie                                            |                        | ■ Marktdurchdringung      | ■ Marktentwicklung      | ■ Dienstleistungsentwicklung | ■ Diversifikation        |                          |
|                                       | Wettbewerbsvorteilsstrategie (eindimensional versus simultan) |                        | ■ Qualitätsvorteil        | ■ Innovationsvorteil    | ■ Markierungsvorteil         | ■ Programmbreitenvorteil | ■ Kostenvorteil          |
|                                       | Marktdeckungsstrategie                                        |                        | ■ Gesamtmarkt             | ←————→                  |                              |                          | ■ Nische                 |
|                                       |                                                               |                        | ■ Unfokussiert            | ←————→                  |                              |                          | ■ Fokussiert             |
| Timingstrategie                       |                                                               | ■ Pionier              | ←————→                    |                         |                              | ■ Folger                 |                          |
| <b>Marktteilnehmerstrategien</b>      | Marktbehandlungsstrategie                                     |                        | ■ Undifferenziert         | ■ Differenziert         | ■ Segment of One             |                          |                          |
|                                       | Kundenstrategie                                               |                        | ■ Neukundenaquisition     | ■ Kundenbindung         | ■ Kundenrückgewinnung        |                          |                          |
|                                       | Verhaltensstrategien                                          | Abnehmergerichtet      | ■ Präferenzstrategien     | ←————→                  |                              |                          | ■ Preis-Mengen-Strategie |
|                                       |                                                               | Wettbewerbsgerichtet   | ■ Ausweichen              | ■ Kooperation           | ■ Konflikt                   | ■ Anpassung              |                          |
|                                       |                                                               | Absatzmittlergerichtet | ■ Umgehung/Ausweichen     | ■ Kooperation           | ■ Konflikt                   | ■ Anpassung              |                          |
| <b>Marketinginstrumentestrategien</b> |                                                               | ■ Leistungs-politik    | ■ Kommuni-kations-politik | ■ Distribu-tionspolitik | ■ Preispolitik               | ■ Personal-politik       |                          |

Abbildung 14: Zentrale strategische Fragestellungen und Strategieoptionen (Bruhn et al. 2019, S.260)

Eine Auswahl der Strategie erfolgt nach relevanten Kriterien und nach digitalen Erfolgsfaktoren mittels einem Scoring-Modell (Abschnitt 3.4) im Praxisteil. In der Praxis wird dies durch ein Team auf Managementebene erarbeitet. Im Zuge dessen kann eine Vielzahl an Kriterien bewertet werden. Die Gefahr einer möglichen subjektiven Bewertung ist dabei unbedingt zu beachten. Die Auswahl der Strategie muss zur Zielerreichung beitragen, dazu sind die Umsetzbarkeit und Machbarkeit zu prüfen (vgl. Becker 2006, S. 476).

## 4.4 Prozess der Neukundenakquisition für Dienstleistungen

Im folgenden Abschnitt wird auf den Akquisitionsprozess eingegangen und der Prozess der Neukundenakquisition für Versicherungsdienstleistungen beleuchtet (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 51f.). Der Dienstleistungsprozess ist gekennzeichnet durch Synchronität von Erbringung und Inanspruchnahme einer Dienstleistung (Abschnitt 2.1) (vgl. Meffert et al. 2019, S. 14). Die Digitalisierung der Vertriebsprozesse wird seit Jahrzehnten diskutiert. Die Digitalisierung wird dazu führen, dass dieses Thema auf die Tagesordnung der Versicherer gelangt. Die digitale Transformation verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit langfristig durch Neuerfindungen zu sichern. Damit verschiebt sich der Point-of-Sale (POS) auf den Point-of-Decision (POD). Aus diesem Grund wird der Online-Vertrieb immer relevanter. Nach den Kaufentscheidungen ist im Prozess nur noch Produktqualität und Preis von Bedeutung (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 51f.). Der Akquisitionsprozess hat das Ziel, NeukundInnen zu KundInnen zu entwickeln. Die Abbildung 15 zeigt den Akquisitionsprozess in der Neukundenakquisition, dieser besteht aus der Kundenidentifizierung, um ZielkundInnen zu erreichen. Ein Alleinstellungsmerkmal des Anbieters ist im weiteren Schritt der Verhandlung als zentraler Faktor zu sehen. Für die Verhandlung ist das Sammeln von Informationen vom Unternehmen und der Verhandlungspartnerin oder dem Verhandlungspartner von großer Bedeutung. Das Ziel in der Vorbereitung ist damit einen Vertragsabschluss zu erreichen. Die Interessentin oder der Interessent wird zur Neukundin oder zum Neukunden, in weiterer Folge durch die Kundenbindung zur Stammkundin oder zum Stammkunden (vgl. Glaser 2013, S. 41 - 43).



Abbildung 15: Idealtypischer Akquisitionsprozess (Glaser 2013, S. 40)

### 4.4.1 Customer Journey

InteressentInnen begegnen Unternehmen an zahlreichen Stellen, den so bezeichneten „Touchpoints“ (vgl. Schüller 2012, S. 9). Die Customer Journey hat das Ziel, die Reise der KundInnen durch diese Touchpoints sichtbar zu machen. Der Begriff Customer Journey stammt aus dem E-Commerce-Bereich. Er beschreibt den Weg der NutzerInnen beim Surfen im Internet mittels Views und Clicks (vgl. Schüller 2012, S. 19f.).



Ziel bei der Digitalisierung ist es, den Kundenmehrwert bei Dienstleistungen zu steigern und sich aus Kundensicht vom Wettbewerb zu differenzieren (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 20). Das Customer-Touchpoint-Management beschäftigt sich mit der Koordination aller Kontakte, damit zu jedem Interaktionspunkt eine herausragende, verlässliche und vertrauenswürdige Erfahrung geboten werden kann. Die Touchpoints dienen folgenden Einzelzielen. Ziel ist es, die Kundenerlebnisse zu optimieren, die Neukundengewinnung, die Kundenbeziehungen zu festigen und über Empfehlungen neue InteressentInnen zu erreichen (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 147; vgl. Schüller 2012, S. 150). Die Customer Journey unterteilt den Weg von NeukundInnen zu zufriedenen KundInnen in vier Abschnitte. Abbildung 16 zeigt die Customer Journey in den aufgezeigten Phasen.

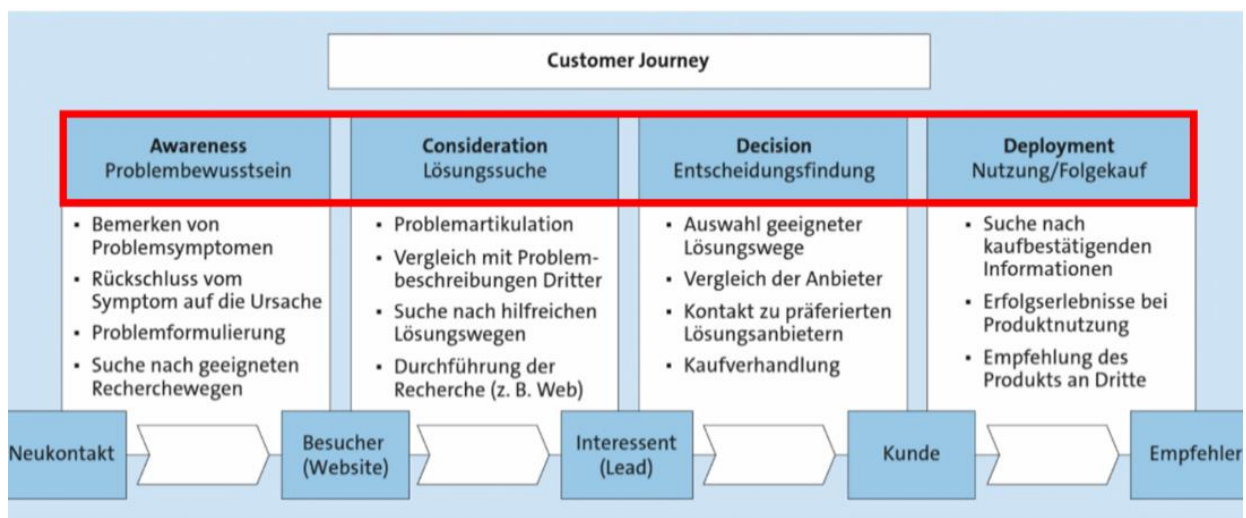


Abbildung 16: Die Customer Journey (in Anlehnung an Schlömer/Schlömer 2021, S. 50)

1. **Awareness:** potenzielle KundInnen müssen ein Problembewusstsein entwickeln. Alle Entscheidungen durchlaufen das limbische System, die Emotion erzeugt Marker für weitere Entscheidungen (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 51; vgl. Schüller 2012, S. 55);
2. **Consideration:** die Suche nach Lösungswegen. Die aktive Informationsbeschaffung nach Lösungswegen beginnt (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 51f.);
3. **Decision:** Prüfung der Lösungsmöglichkeiten. Nach Abwägung aller Optionen kommt es zu einer Entscheidungsfindung kurz vor der Kaufentscheidung (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 51). Beruflich werden Entscheidungen eher nach rationalen Kriterien getroffen (vgl. Foscht et al. 2017, S. 15).
4. **Deployment:** die Nutzung. Die Customer Journey ist noch nicht zu Ende. Werden die Erwartungen erfüllt, kommt es zu einem Wiederkauf oder einer Weiterempfehlung (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 52).

„Die Customer Journey ist die Kundenzufriedenheit des Kaufprozesses“ (Biesel/Hame 2020, S. 52).

Weiters zu berücksichtigen sind Micro-Moments. Dabei handelt es sich um Berührungspunkte innerhalb der Customer Journey. Dank Mobiltelefon können diese jederzeit passieren. In diesem Moment erwarten Verbraucher, dass deren Bedürfnisse mit Echtzeitrelevanz angesprochen werden. Zusammenfassend bestimmen diese wie die Reise in der Customer Journey endet (vgl. Adams et al. 2015, S. 1f.).

#### 4.4.2 Sales Funnel

Die Einrichtung eines mehrstufigen Trichters, auch Sales Funnel genannt, im Prozess der Neukundenakquise erklärt die Qualifizierung von ZielkundInnen zu NeukundInnen. Dies geschieht über mehrere Stufen (vgl. Winkelmann 2013, S. 681f.). Eine der peripheren Elemente zum Trichter sind informationsseitige Angaben und aktionsseitige Aufgaben. Informationsseitige Aufgaben vom Anbieter sind die Segmentierung (Abschnitt 3.2), die Identifizierung von ZielkundInnen (Abschnitt 3.3) und die Problemerkennung durch die Schaffung von Problembewusstsein (Abschnitt 3.5.1). Das Problembewusstsein wird durch aktionsseitige Aufgaben bei Aktivitäten in der Customer Journey aus Kundensicht geschaffen (vgl. Schüller 2012, S. 55). Der in Abbildung 17 dargestellte Trichter stellt den Sales Funnel aus der Anbieterperspektive dar. Potenzielle KundInnen teilen sich in die Elemente Aktivierung und Sensibilisierung. Die vier Phasen im Sales Funnel sind die aufeinanderfolgenden Stufen im Prozess der Neukundenakquisition. Beim Übergang vom anonymen InteressentInnen zur Interessentin oder zum Interessenten wird Interesse bekundet. Die Interessentin oder der Interessent entwickelt sich durch Prüfung von Lösungsmöglichkeiten und Optionen durch eine „Decision“-Entscheidung zur Kundin oder zum Kunden. Der Übergang wird als „Engage“ bezeichnet. „Delight“ wird als der Übergang von der Kundin oder vom Kunden zur Empfehlerin oder zum Empfehler bezeichnet (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 77f.). Damit es zu einer Empfehlung kommt, ist sicherzustellen, dass die erworbene Dienstleistung im vollen Umfang zufriedenstellend ist (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 54).

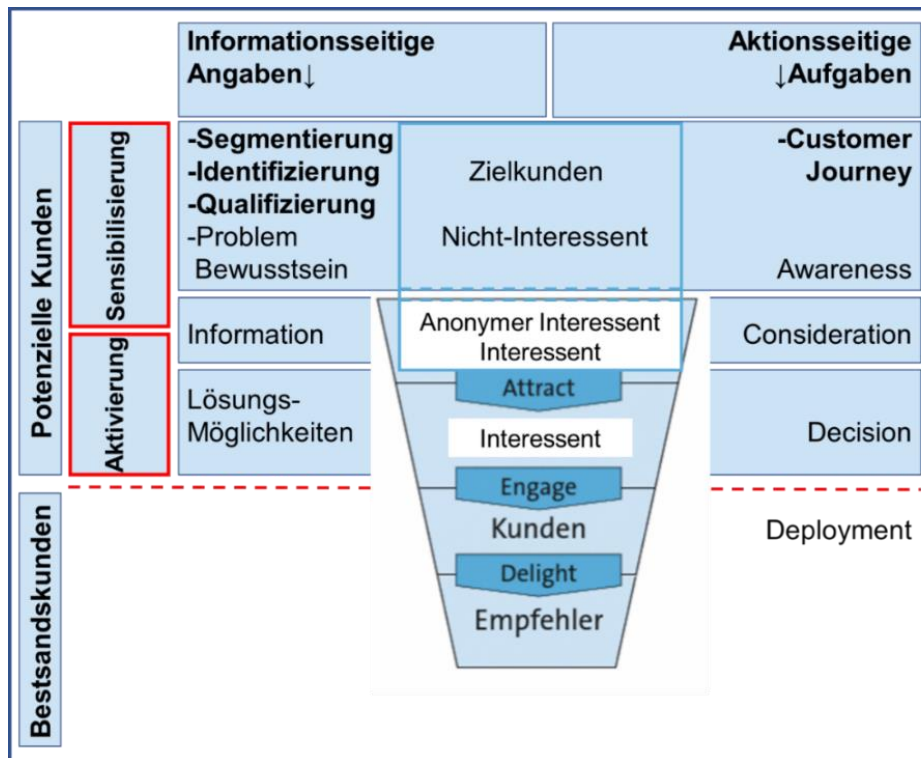


Abbildung 17: Prozess der Inbound-Neukundenakquise  
(in Anlehnung an Haas 2011, S. 351; Schlömer/Schlömer 2021, S. 78)

Die nächste Stufe der Prozessautomation durch KI ist noch in den Anfängen. Für Versicherer scheinen diese Möglichkeiten durch Intelligent Process Automation (IPA) endlos zu sein. Virtuelle Assistenten, Chatbots sowie Gesichts- und Stimmerkennung führen zu neuartigen Interaktionserlebnissen (vgl. Reich/Braasch 2019, S. 291, S. 302). Als Problem, aber auch als Herausforderung kann die jederzeitige Vergleichbarkeit von Versicherungsdienstleistungen gesehen werden. Problematisch kann sich die Digitalisierung für Mittelständische Unternehmen erweisen, welche für Prozesse zur Neukundenakquisition keinen Ansatz finden (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 54).

#### 4.5 Instrumente zur Neukundenakquisition

Für die Kundenansprache im Verfahren der Neukundenakquise stehen zahlreiche Instrumente und Kanäle zu Verfügung. Deren Bedeutung ist es durch gezielte Kommunikation InteressentInnen anzusprechen. Der Zweck dabei ist, potenziellen KundInnen die Versicherungsdienstleistung zu vermitteln und den Zielgruppen die emotionalen Werte, wofür Versicherer stehen, mit deren Markenversprechen im Bewusstsein zu „verankern“. Damit wird deutlich gemacht, in welcher Hinsicht Anbieter sich vom Wettbewerb absetzen, da potenzielle KundInnen sehr viele Möglichkeiten haben, sich schnell über Angebote von Versicherern zu informieren.

Untersuchungen zu Folge informieren sich mehr als 90 Prozent der InteressentInnen bereits vor der Kaufentscheidung im Internet. Die Instrumente der Neukundenansprache dienen auch dazu, Informationen von potenziellen KundInnen sowie von KundInnen zu gewinnen und letzten Endes die Kaufentscheidungen vorzubereiten und herbeizuführen. In Abhängigkeit von anonymen InteressentInnen und/oder InteressentInnen stehen Instrumente für die direkte und die indirekte Ansprache zu Verfügung (vgl. Verweyen 2017, S. 6 - 8).

#### 4.5.1 Instrumente der direkten Ansprache

Diese ermöglichen es, den persönlichen Kontakt mit der Zielgruppe herzustellen. Die notwendigen Informationen und Angebote werden individuell nach den Bedürfnissen der Zielgruppe ermittelt. Die Streuverluste bei dieser Vorgangsweise sind relativ gering und eine Erfolgskontrolle ist möglich. Die Nachteile sind eine mangelnde Breitenwirkung, relativ hohe Kosten und ein hoher Zeitaufwand (vgl. Meffert et al. 2019, S. 755f.). In der Tabelle 5 werden die Stärken und Schwächen der Instrumente für die direkte Ansprache erläutert (vgl. Verweyen 2017, S. 8 - 10).

| <b>Instrumente</b> | <b>Stärken</b>                                                                                                                            | <b>Schwächen</b>                                                                                                                                            |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direct Mailing     | Hoher Aufmerksamkeitswert und Beschäftigungs-Anreiz, exklusive und individuelle Gestaltung, kaum Streuverluste und Messbarkeit der Aktion | Längere Laufzeit durch sorgfältige Planung und Durchführung, Werbeüberflutung, Einhaltung der DSGVO (vgl. WKO 2021c)                                        |
| E-Mail             | Individuelle Ansprache, schnell und kostengünstig mit umfassender Information, Links auf ausgewählte Bereiche wie Webseite möglich        | E-Mail-Postfächer quellen über, eventuelle automatische Sperrung von E-Mails durch „Spam“, E-Mails wirken nicht „wertig“, Einhaltung DSGVO (vgl. WKO 2021c) |

|                        |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Telefon-Marketing      | Schnelle Kontaktmöglichkeit mit der Zielperson ohne großen Aufwand, hohe Kontaktzahlen                                                                                                            | Erfordert eine professionelle Durchführung, Einsatz für die Sparte Gewerbe sinnvoll                                                                                            |
| Persönliches Gespräch  | Top-Möglichkeit zur Akquisitionsarbeit in einem Gebiet, persönliche Beeinflussung mit unmittelbarer Reaktion. Direkter Einfluss vom Unternehmen auf NeukundInnen offline (vgl. Reich 2019, S. 41) | Hoher Zeit- und Kostenaufwand, gut geschultes Personal erforderlich, hohe Motivation wegen möglicher Negativ-Reaktion erforderlich, Know How- und Rethorik-Skills erforderlich |
| Networking             | Aufbau tragfähiger Beziehungen, ständiges Kennenlernen neuer Kontakte, vielseitige Austauschmöglichkeiten                                                                                         | Pflege der Kontakte ist sehr zeitintensiv, Kontakte müssen qualitativ hochwertig sein, schwer in bestehende Netzwerke zu integrieren                                           |
| Empfehlungs-Management | Direkte Kontaktaufnahme zu potenziellen KundInnen, Vertrauensvorschuss aufgrund Erfahrung und Empfehlung, diese sind online und offline möglich (vgl. Tabarelli 2019, S. 285).                    | Mögliche Hemmschwelle der Weiterempfehlung auch bei zufriedenen KundInnen, Wettbewerber untereinander empfehlen Anbieter ungern weiter                                         |

Tabelle 5: Instrumente zur direkten Ansprache (in Anlehnung an Verweyen 2017, S. 8f., WKO 2021c, Reich 2019, S. 41, Tabarelli 2019, S. 285).

#### 4.5.2 Instrumente zur Breitenansprache

Die Breitenansprache führt zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Die Eigenschaften der Breitenansprache legen nahe, Instrumente der direkten Ansprache zu verwenden. Die hohe Reichweite der Instrumente sorgen dafür, dass die Nachricht eine umfangreiche Zielgruppe mit einer hohen Penetrationsrate erreicht. Die hohe Reichweite hat aber auch Streuverluste zu Folge. Ebenso sind die Kosten und der Verarbeitungsaufwand hoch und der Erfolg der Aktionen ist nicht sofort messbar (vgl. Verweyen 2017, S. 7f.). Zu den Instrumenten der Breitenansprache zählen zudem Werbung in Fernsehen und Radio aber auch animierte Medien im öffentlichen Raum z. B. Digital-out-of-Home-Medien (vgl. Meffert et al. 2019, S. 655 - 658). Das Internet und die Social-Media-Kanäle nehmen eine Sonderrolle ein, da diese aktiv besucht werden müssen. Daher ist es von Bedeutung, diese Instrumente so attraktiv als möglich zu gestalten, um Interesse und Aufmerksamkeit hervorzurufen (vgl. Verweyen 2017, S. 7f.). Soziale Medien haben einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft und sorgen für einen Austausch von Mikrowissen (vgl. Schütt 2015, S. 101f.).

| <b>Instrumente</b> | <b>Stärken</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Schwächen</b>                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werbung            | Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Integration von Respons-Elementen, Generierung von qualifizierten Adressen, Vernetzungsmöglichkeit, Online und Offline (vgl. Meffert et al. 2019, S. 655 - 658). | Hoher Mitteleinsatz, begrenzte Möglichkeiten, Inhalte (online) müssen für Search-Engine-Optimization (SEO) tauglich sein, Aktualität der Information (offline) (vgl. Meffert et al. 2019, S. 658). |
| PR                 | Wichtigstes Instrument zur Vertrauensbildung, hohes Maß an Öffentlichkeit, Vernetzungsmöglichkeit mit Instrumenten                                                                                | Auswirkungen nicht direkt messbar                                                                                                                                                                  |

|                   |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Webseite und Blog | Bietet vielfältige Möglichkeiten, Webseiten mit hoher Funktionalität vermitteln innovatives Image, InteressentInnen können sich „per Mausclick“ in Verbindung setzen | Professionelle Gestaltung ist kostenintensiv, regelmäßige Wartung erforderlich für die Aktualität der Information, hohe Konkurrenz |
| Social Media      | Kostengünstiger und einfacher Kontaktausbau, Beziehungsaufbau im Netz, Erhöhung der Bekanntheit                                                                      | Zeitintensiv und mühsame Pflege der Plattformen, kein direkter Verkauf, negative Eigendynamik kann entstehen                       |

*Tabelle 6: Instrumente der Breitenansprache (in Anlehnung an Verweyen 2017, S. 10f., Meffert et al. 2019, S. 655 – 658).*

Die Stärken der aufgezeigten Instrumente der direkten Ansprache zeichnen sich durch den persönlichen Kontakt und der damit verbundenen hohen Aufmerksamkeit aus. Die Schwächen bzw. Nachteile zeigen sich in der mangelnden Breitenwirkung sowie im hohen Kosten- und Zeitaufwand. Außerdem bedarf es einer gründlichen Vorbereitung der Kommunikation (vgl. Verweyen 2017, S. 8 - 11). Die Breitenansprache ist im Käuferverhalten besonders für die emotionale Erlebniswelt zur Verankerung von Emotionen und Motiven geeignet. Dabei werden Online Instrumente für die aktive Suche nach Information verwendet (vgl. Foscht et al. 2017, S. 30f., S. 89). Die Wahl der gewählten Instrumente zur Kundenansprache erfolgt abhängig von der Zielgruppe. Die Kommunikationsziele müssen klar definiert sein, außerdem richtet sich nach der jeweiligen Phase im Kommunikationsprozess auch der Kommunikationsbedarf (vgl. Verweyen 2017, S. 8 - 11). Weiters zeigt der nachstehende Abschnitt die präverierten digitalen Marketingkanäle. Nach den Erkenntnissen aus der Marktforschung wird im praktischen Teil eine Auswahl der Instrumente für die Erreichung der Ziele der digitalen B2B-Neukundenakquise getroffen.

### 4.5.3 *Digitale Marketingkanäle*

Der Einsatz von digitalen Marketingkanälen im B2B-Bereich hat großes Potenzial bei der Kundenansprache und bei der digitalen Neukundengewinnung. Bei der Auslegung von Online-Strategien geht es darum, eine Kombination der angesagten Digitalen-Kanäle einzusetzen (vgl. Fuhrmann/Kertesz 2019, S. 122). Ziel dabei ist es die richtigen Anspruchsgruppen auf die digitale Präsenz, aufmerksam zu machen (vgl. Fuhrmann/Kertesz 2019, S. 122).

#### Internet-Suchmaschinen

Der Einsatz von digitalen Marketingkanälen im B2B-Bereich hat großes Potenzial bei der Kundenansprache und bei der digitalen Neukundengewinnung. Bei der Auslegung von Online-Strategien geht es darum, eine Kombination der angesagten digitalen Kanäle einzusetzen (vgl. Fuhrmann/Kertesz 2019, S. 122). Ziel dabei ist es, die richtigen Anspruchsgruppen auf die digitale Präsenz aufmerksam zu machen (vgl. Fuhrmann/Kertesz 2019, S. 122).

#### Internet-Suchmaschinen

Ziel der Suchmaschinen ist es, Inhalte auf Basis von Nutzersignalen auf den jeweiligen Endgeräten darzustellen und nutzbar zu machen. Die relevantesten Suchmaschinen sind Google, Baido, Bing, Yahoo und Yandex (vgl. Kamps 2020, S. 20). Nach den Typologien von Suchdiensten existiert eine Vielzahl an Definitionen. Dazu zählen Verzeichnis- und Metasuchmaschinen (vgl. Bishopinck/Ceyp 2009, S. 17). Die Tools des Internets haben es möglich gemacht, Marketing zu verfolgen, zu testen, zu interagieren und zu verbessern (vgl. Ryan 2018, S. 139).

#### Webseite und Blog

Ein wichtiger Schritt bei der digitalen B2B-Neukundenakquise ist die Unternehmens-Webseite für den Aufbau einer digitalen Präsenz. Im Vergleich zu anderen Kommunikationsformen weist diese die größte Reichweite auf. Die Webseite ist die Online-Visitenkarte von Unternehmen (vgl. Kreuzer et al. 2020, S. 81). Die Inbound-Erfolgsstrategien für die Webseite sind: Dialog statt Monolog, vernetzt in einem Ökosystem (nicht Stand-alone-Site), der Aufbau von Communities, die Webseite-Performance und die richtigen BesucherInnen (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 101f.). Immer mehr Unternehmen nutzen Blogs als Plattform, um ihre Produkte und Leistungen auf einen Blick zu promoten (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 204).



Eine Herausforderung ist die Search-Engine-Optimization (SEO). Damit werden unterschiedliche Aspekte wie die „natürlichen“ Suchtreffer optimiert. Ziel von SEO ist es, Traffic auf der Webseite zu generieren und eine höhere Positionierung auf Suchmaschinen zu erlangen. Bei Search-Engine-Marketing (SEM) geht es um gezielte bezahlte Einträge auf Suchmaschinen (vgl. Bishopinck/Ceyn 2009, S. 116 - 120).

### Social Media

Ziel für die Konzeption im Social-Media-Marketing ist es, die Bekanntheit zu steigern, sich als Experte oder Expertin zu positionieren und Dialogbereitschaft zu zeigen, dies ergab eine Untersuchung im Jahr 2016 (vgl. Bitkom 2016). Die dominierenden Social-Media-Plattformen für Unternehmen sind Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube, Pinterest und Snapchat (vgl. Kreuzer 2018, S. 32). Social Media Seiten wie Facebook und LinkedIn helfen Menschen, eine Community aufzubauen. Dazu gehören Blogs, Videos oder Chat-Rooms. Die digitale B2B-Neukundenakquisition sollte so ausgerichtet sein, um mit den InteressentInnen in Kontakt zu treten, egal wo man sich gerade aufhält (vgl. Scott 2017, S. 60 - 62). Mit entsprechendem Content wird die Verbindung zu potenziellen KundInnen hergestellt (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 123). Die Abbildung 18 zeigt den Einsatz von Social Media in B2B-Unternehmen im DACH-Raum. Dazu wurde eine Studie mit einer Stichprobe mit n=701 Unternehmen mittels Onlinefragebogen durchgeführt. Davon in Deutschland n=511, Österreich n=153 und der Schweiz n=66. Die Schwankungsbreite beträgt +/- 4,0 Prozent. Erhebungszeitraum ist Juni bis August 2020 (vgl. Statista 2020a, S. 8 - 11) (vgl. Anhang S. A-2 – A-7“).

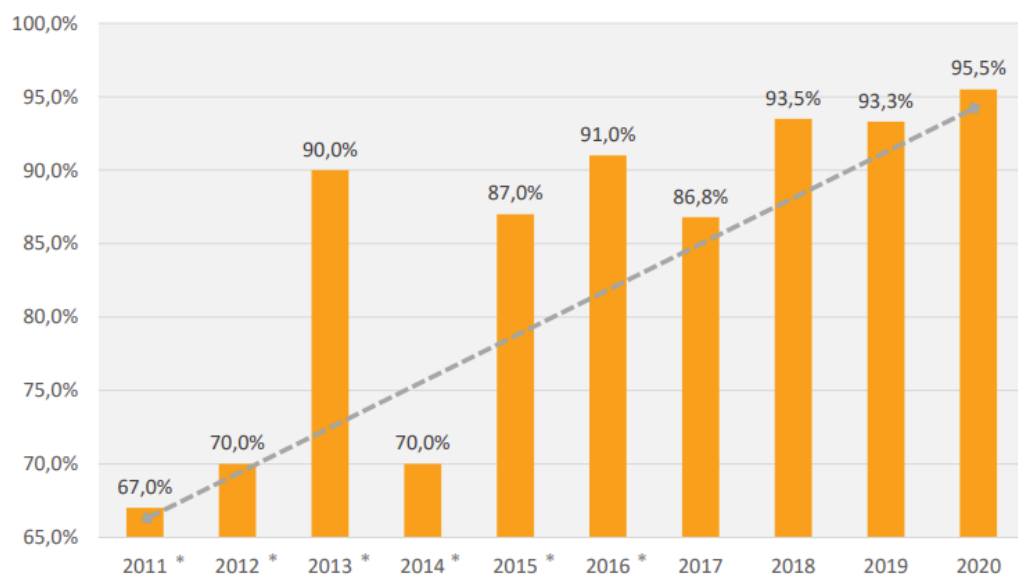


Abbildung 18: Social Media in der B2B-Kommunikation (Statista 2020a, S. 10)

Die Abbildung 19 zeigt, welche Social-Media-Plattformen von B2B-Unternehmen in den jeweiligen Branchen im DACH-Raum genutzt werden. Die Wahl von Social-Media-Plattformen richtet sich nach den Unternehmens- und/oder Vertriebszielen. Demnach können Social-Media-Plattformen für Imageaufbau, Neukundengewinnung, Umsatzsteigerung, Kundenpflege aber auch zur Marktanalyse herangezogen werden (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 63).

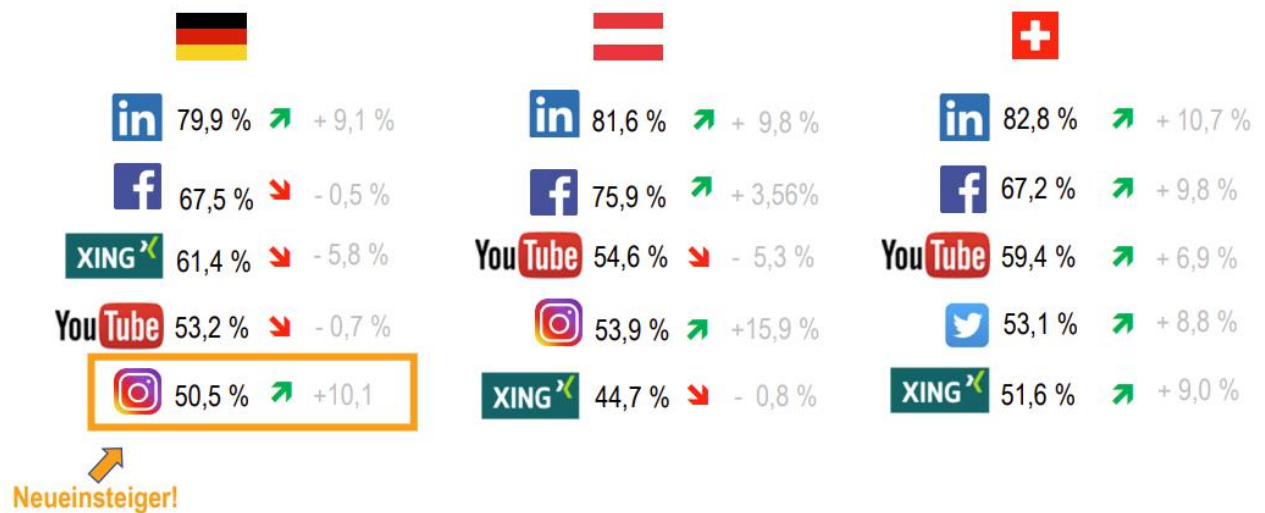


Abbildung 19: Nutzung von Social Media Plattformen im DACH-Raum (Statista 2020a, S. 11)

XING verzeichnet im zweiten Quartal im DACH-Raum 19,5 Mio. NutzerInnen. LinkedIn hat bis Juli 2020 14 Mio. Mitglieder (vgl. Statista 2020c; vgl. Statista 2020d). Eine weitere Studie in United-Kingdom (UK) aus dem Jahr 2020 zeigt, dass die Präsenz von Unternehmen auf Twitter, LinkedIn und Facebook positive Auswirkungen auf für die Stärke der Markenbeziehung hat (vgl. Karampela et al. 2020, S. 1281).

Organisationen verzeichnen bei frühzeitiger Einführung wesentliche Vorteile bei Marktanteil, Marktführerschaft und Rentabilität (vgl. Glenn 2014, Pos. 554 - 572). Bei der Wahl der entsprechenden digitalen Marketingkanäle sollte unter Einbeziehung der Vertriebsstrategie der Fokus auf den Kundennutzen im Wettbewerbskontext gelegt werden (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 150 f.).

## 4.6 Lead Management

Lead Management meint die strategische Ausrichtung der Aktivitäten und der Prozesse. Es ist einer der Kernprozesse zwischen Marketing und Vertrieb. Dazu gehören die Generierung und Qualifizierung von InteressentInnen und die Entwicklung von potenziellen KundInnen zu NeukundInnen (vgl. Biesel/Hame 2020, S.197f.). Für den Lead-Management-Prozess sind die folgenden Schritte im Vorfeld zu definieren:

- Die Buyer Personas (Abschnitt 3.5),
- passender Content für die B2B-Neukundenakquisition,
- LeadGenerierung und -Qualifizierung,
- die Übergabe an den Vertrieb (vgl. Biesel/Hame 2020, S.199, S. 211).

Bei der Lead-Generierung werden BesucherInnen von digitalen Marketingkanälen in Leads generiert. Abgestimmtes Online-Marketing steigert die Conversion Rate von InteressentInnen bis zur Kundin bzw. zum Kunden (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 45). Die Lead Conversion Rate bezeichnet die Anzahl der generierten Leads im Verhältnis zu den BesucherInnen auf der Webseite, auf dem Blog oder in den Sozialen Medien in einem definierten Betrachtungszeitraum (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 267f.). Diese Möglichkeiten lassen sich in Unternehmen mit unterschiedlichen Größenordnungen einsetzen, vom Start-up bis zum Familienunternehmen oder vom Freiberufler bis zum Weltkonzern (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 39). Guter Content führt zu zahlreichen Webseite-BesucherInnen (Traffic) und wohlmöglich zu einem guten Google-Ranking der Webseite. Die Motivation der Webseite-BesucherInnen sollte nicht nur bei speziellem Content liegen, sondern auch bei der Aufnahme eines weiteren Dialoges. Dies ist die Erfolgswährung bei der Generierung von Leads. Aus dem Traffic sollten möglichst viele Kontakte mit potenziellen InteressentInnen generiert werden. Abbildung 20 zeigt die Generierung von Leads zu KundInnen bei der digitalen B2B-Neukundenakquise. Dabei gibt es im Lead Nurturing mehrere Stufen, welche durchlaufen werden.

In der Regel übernimmt die Marketingabteilung die Pflege neuer InteressentInnen bis ein konkretes Interesse deutlich wird – Marketing Qualified Lead (MQF). Der Vertrieb übernimmt den weiteren Dialog in einem definierten Punkt des Kaufentscheidungsprozesses, wenn ein Kaufinteresse vorliegt, das kann beispielsweise ein Download auf der Webseite sein. Damit stellt die Interessentin oder der Interessent eine Qualifizierung für den Vertrieb, einen Sales Qualified Lead (SQL) dar.

Die Interessentin oder der Interessent wird vom Vertrieb weiter betreut. Bei kaufbereiten InteressentInnen gilt es, alle Kaufbarrieren abzubauen, um die Wahrscheinlichkeit auf einen Neukauf zu steigern. Die Herausforderung dabei ist, wie gut der eingehende Traffic in Leads konvertiert werden kann und weiter durch den Dialog zu KundenInnen. Das zentrale Ziel in der Neukundenakquise ist der Abschluss von Käufen mit NeukundInnen (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 69 - 71). Die Abbildung 20 zeigt die aufgezeigten Zusammenhänge.

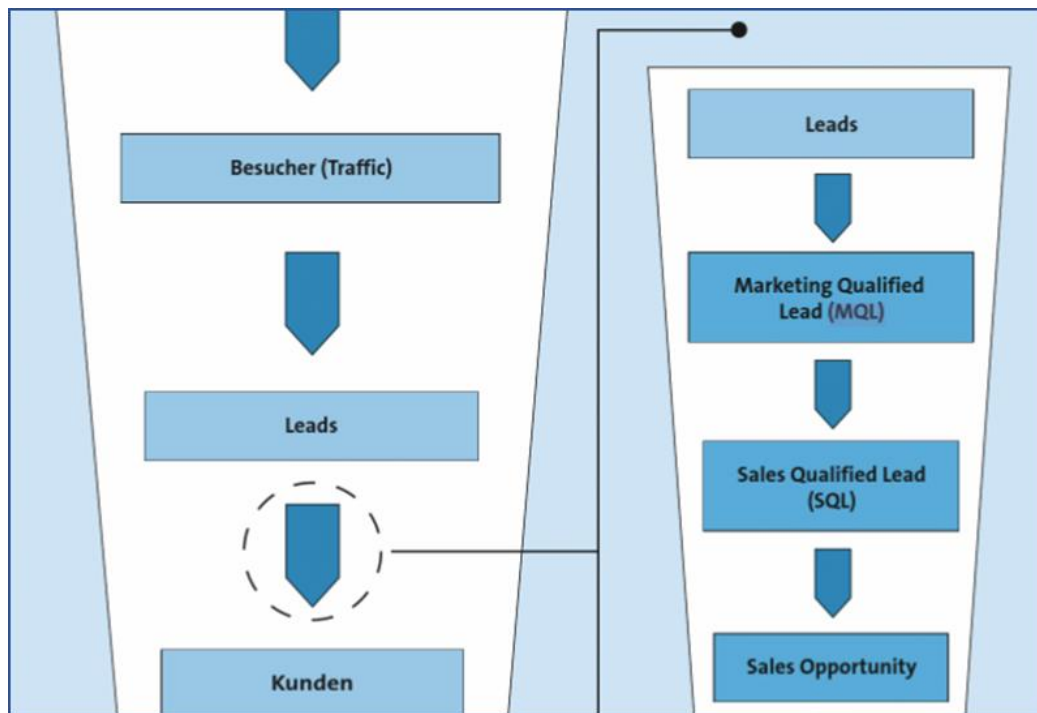


Abbildung 20: Vom Lead zum Kauf (die Stufen des Lead Nurturing)  
(in Anlehnung an Schlömer/Schlömer 2021, S. 70)

Dabei ist es von Bedeutung, den BesucherInnen eine Reihe an unterschiedlichen Interaktionsmöglichkeiten zu bieten, da nicht alle sofort einen Kauf starten möchten (vgl. Halligan et al. 2018, S. 173).

## **5. Theoretisches Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für Versicherungsdienstleistungen**

Das vorliegende Kapitel behandelt alle relevanten Elemente für die Planung und Umsetzung der digitalen B2B-Neukundenakquisition (vgl. Köster 2007, S. 196). Die Entwicklung einer digitalen Vertriebskonzeption ergibt sich durch die Anwendungsmöglichkeiten im Internet. Die Kontaktherstellung über das Internet zwischen Versicherer und InteressentInnen vergrößert den Marktzugang, beschleunigt die Entscheidungsvorbereitung und bietet völlig neue Möglichkeiten der digitalen B2B-Neukundenakquisition (vgl. Köster 2007, S. 201). Die vorliegende Vertriebskonzeption gliedert sich in der Abbildung 21 in fünf wesentliche aufeinander folgende Stufen, beginnend mit der Stufe 1. Situationsanalyse (vgl. Köster 2007, S. 196).

|                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Situationsanalyse (externe und interne Analyse)</b><br/>Situations- und SWOT-Analyse</p>                                           |
| <p><b>2. Definition von Vertriebszielen</b><br/>Zielkunden und Interessen</p>                                                               |
| <p><b>3. Entwicklung einer Vertriebsstrategie zur digitalen B2B-Neukundenakquisition</b><br/>Instrumente und digitale Marketing-Kanälen</p> |
| <p><b>4. Vertriebspläne und -budget zur digitalen B2B-Neukundenakquisition</b><br/>Maßnahmenplanung, Vertriebsplanung, Vertriebsbudget</p>  |
| <p><b>5. Definition und Festlegung von Kontrollmaßnahmen</b><br/>Vertriebscontrolling, Kennzahlen</p>                                       |

*Abbildung 21: Vertriebskonzept für den Baubereich (in Anlehnung an Köster 2007, S. 196)*

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die digitale B2B-Neukundenakquisition. Dazu wird das theoretische Konzept unter Einbeziehung der aufgezeigten Kapitel nach den in der obigen Abbildung dargestellten Stufen schrittweise behandelt. Mögliche Kriterien werden nach dem Rangordnungsverfahren mittels Paarvergleichsmatrix gewichtet (vgl. Homburg 2017, S. 315).

## 5.1 Situations- und SWOT-Analyse

Die Erstellung eines theoretischen Konzepts zur digitalen B2B-Neukundenakquisition erfordert zunächst eine Situationsanalyse. Die Situationsanalyse gibt Auskunft zur aktuellen Situation von EFM in der Versicherungsbranche am Markt, in Bezug auf die Sparte Gewerbe (vgl. Preißner 2013, S. 33). Die erste Stufe ist die Situationsanalyse. Diese ist Voraussetzung für das Vorgehen in den weiteren Stufen für die theoretische Konzeption der digitalen B2B-Neukundenakquisition (vgl. Berndt et. al. 2010, S. 15). Bei der Situationsanalyse werden Einflüsse der Mikro- und Makroumwelt berücksichtigt.

### Rahmenbedingungen

- Ökonomische Faktoren, wie ist die Situation der Versicherer und der aufgezeigten InsurTechs am Markt;
- politisch-rechtliche Faktoren, Anforderungen, Besonderheiten und gesetzliche Vorschriften in der Sparte Gewerbe;
- soziokulturelle Faktoren der Beteiligten in der Sparte Gewerbe und
- geographische Faktoren, Verteilung in den Bundesländern in der Sparte Gewerbe.

### Branche und Wettbewerb

- Branchenstruktur, Trendfelder und Segmente der Versicherer,
- Wettbewerber und Anbieter von digitalen Versicherungsdienstleistungen,
- Lieferanten und ProduktpartnerInnen der EFM sowie
- Abnehmer der Sparte Gewerbe.

### Unternehmensspezifische Faktoren

- Unternehmensziele, selbstständige EFM VersicherungsmaklerInnen,
- Finanzkraft für die digitale B2B-Neukundenakquisition,
- Produktmerkmale in Bezug auf Standardisierung- und Individualisierung,
- Personal bzw. MitarbeiterInnen der FranchisepartnerInnen und
- Produktionskapazitäten (vgl. Berndt et. al. 2010, S. 14).

Für EFM ist die Situationsanalyse von den Erfahrungen unabhängig von den individuellen Unternehmenszielen anzupassen. Als Ergebnis der Situationsanalyse werden Chance und Risiken sowie Stärken und Schwächen vom Unternehmen identifiziert.

Diese Ergebnisse sind die Informationsgrundlage für die weitere Entscheidungsfindung. (Bruhn et. al. 2019, S. 969 - 971). Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Analyseinstrument, bei dem im Zuge dessen Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) analysiert werden. Die Umfeldanalyse ermittelt dabei die Chancen und Risiken von EFM, die den möglichen Strategieplan abstecken, während die Stärken-Schwächen-Analyse die gegenwärtigen Ressourcen des Unternehmens analysiert (vgl. Bruhn et al. 2019, S. 212f.).

#### Chancen–Risiken-Analyse

Mit der folgenden Erhebung wird EFM im relevanten Umfeld anhand der Chancen und Risiken analysiert. Dies deckt die Möglichkeiten von Versicherungsdienstleistungen für die erforderliche Identifikation und Antizipation vom Umfeld und der strategischen Prozessplanung. Als Marktchancen sind Wachstumsmöglichkeiten, bisher ungenutzte Vertriebskanäle und der Bedarf von neuen digitalen Versicherungsdienstleistungen in der Sparte Gewerbe zu bewerten. Die Marktrisiken zeigen sich in möglichen negativen Entwicklungen, Preisverfall und neuen Wettbewerbern mit Innovationen wie beispielsweise die erwähnten InsurTechs (Bruhn et. al. 2019, S. 213; vgl. Bühler et al. 2017, S. 69).

#### Stärken-Schwächen-Analyse

Dient der Feststellung, welche Aktivitäten unter der Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen von EFM zu ergreifen sind. Als Stärke ist die potenzielle Nutzung von Marktchancen zu sehen. Als mögliche Schwächen können die strategischen Geschäftsfelder und spezifischen Dienstleistungsprozesse definiert werden. Die Analyse ergibt konkrete Hinweise für die Ableitung der Stoßrichtung und für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Die Chancen-Risiko- und die Stärken-Schwächen-Analyse werden parallel durchgeführt und mit der nachstehenden Methode bewertet (vgl. Bruhn et. al. 2019, S. 213).

#### SWOT-Katalog

Der SWOT-Katalog nach Mairhofer ermöglicht es, die Herausforderungen für EFM durch Verknüpfungen der Umweltentwicklungen transparent zu machen. Mit diesem Instrument werden die maßgeblichen Umweltentwicklungen, welche im System auf eine Stärke oder eine Schwäche treffen, analysiert. Die Umweltentwicklung wird danach bewertet und definiert, ob diese im Unternehmen auf eine Stärke (+) oder Schwäche (-) trifft.

Darauf aufbauend wird die Ursache analysiert und bewertet, ob diese Ursache für EFM eine Chance (+) oder eine Gefahr (-) darstellt. Daraus werden die Herausforderungen abgeleitet und formuliert (vgl. Mairhofer 2019, S. 130).

| Umweltentwicklungen | ...treffen im System auf eine Stärke oder Schwäche...                        |                           | Ursache | ...das ergibt eine Chance oder ein Risiko... |                         | ...daraus ergeben sich Herausforderungen und Ziele |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|----------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
|                     | 😊<br>Stärke<br>1<br>😊                                                        | ☹️<br>Schwäche<br>2<br>☹️ |         | 😊<br>Chance<br>3<br>😊                        | ☹️<br>Gefahr<br>2<br>☹️ |                                                    |
| ☐                   | 1 ☐                                                                          | ☐                         | ☐       | 3 ☐                                          | ☐                       | ☐                                                  |
| ☐                   | ☐                                                                            | 2 ☐                       | ☐       | ☐                                            | 2 ☐                     | ☐                                                  |
| Legende             | 😊 = Stärke/Chance, ☹️ = Schwäche/Gefahr<br>1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch |                           |         |                                              |                         |                                                    |

Tabelle 7: SWOT-Katalog (in Anlehnung an Mairhofer 2019, S. 130)

Mit dem SWOT-Katalog werden die maßgeblichen Umweltentwicklungen verdichtet und als Herausforderungen formuliert. Die Ergebnisse sind Grundlage für die weitere Stufe für das Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für die Sparte Gewerbe (vgl. Großklaus 2008, S. 91f.).

## 5.2 Definition von Vertriebszielen

Die definierten Unternehmensziele sind ein konkretisierter angestrebter Zustand in der Zukunft (vgl. Kreuzer 2013, S. 131). Für das Erreichen der Unternehmensziele werden die Vertriebsziele aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet und auf einer Zeitachse aufgeteilt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87). Die Definition der Vertriebsziele sind Voraussetzung für die weiteren Stufen im theoretischen Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für die Sparte Gewerbe. Demnach wird ein Cluster für die Sparte Gewerbe erarbeitet. Der Cluster enthält relevante Unternehmensgrößen und Kriterien für die digitale B2B-Neukundenakquisition.

Weiteres erfolgt eine Segmentierung von attraktiven Zielgruppen in der Sparte Gewerbe nach qualitativen- und quantitativen Kriterien. Die Gewerbesegmente werden nach deren Komplexität und nach der Marktbearbeitung segmentiert. Die Neukundenidentifizierung erfolgt nach einer Bedarfsanalyse in der Sparte Gewerbe. Dabei wird in der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) besonders auf das Informations- und Käuferverhalten der B2B-InteressentInnen für das Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquise eingegangen und Touchpoints in der Customer Journey und deren Käuferverhalten berücksichtigt. Für die Umsetzung der Vertriebsziele werden weiters die



aus der Marktforschung gewonnen Erkenntnisse an geeigneten digitalen Marketingkanälen einbezogen.

Die Abbildung 22 zeigt die weitere Abfolge. Nach der Definition der Vertriebsziele folgt die Vertriebsstrategie und weiters für die Umsetzung die dafür erforderlichen Vertriebsmaßnahmen (vgl. Köster 2007, S. 196; vgl. Becker 2009 S. 4).

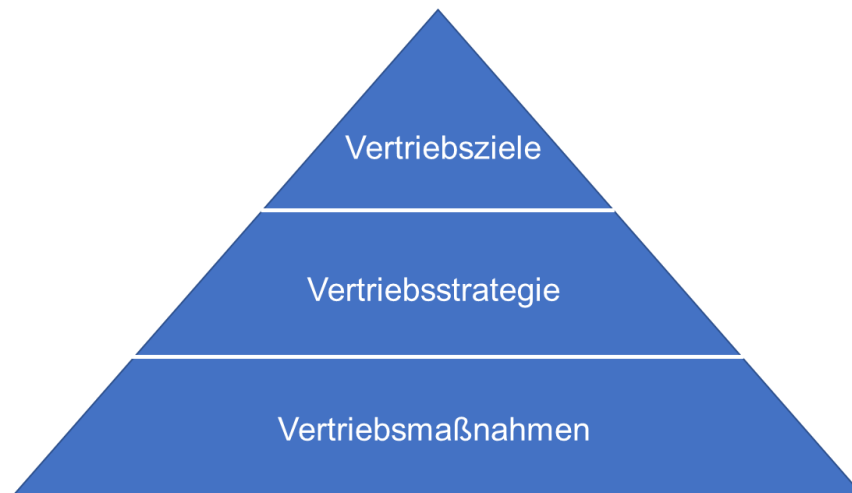


Abbildung 22: Pyramide des Marketings (in Anlehnung an Becker 2009, S. 4.)

Den Vertriebszielen kommt im unternehmerischen Umfeld eine besondere Bedeutung zu. Dabei sind die folgenden Funktionen für die digitale B2B-Neukundenakquisition zu unterscheiden:

- **Orientierungs- und Lenkfunktion:** bringen zum Ausdruck, „wohin die Reise geht“. Dabei werden die Ressourcen wie beispielsweise die Anzahl der niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM auf das Vertriebsziel gelenkt. Außerdem werden der Einsatz der entsprechenden digitalen Marketingkanäle und Instrumente auf das Ziel ausgerichtet;
- **Kontrollfunktion:** erst durch das schriftliche Fixieren von Vertriebszielen wird die Möglichkeit geschaffen, den Erfolg durch Kontrollmaßnahmen zu bewerten, daher ist ohne Verschriftlichung der Vertriebsziele keine Kontrolle möglich;
- **Motivationsfunktion:** die Vertriebsziele sollen die MitarbeiterInnen der Franchiseunternehmen motivieren, diese zu erreichen. Das gilt sowohl für monetäre als auch für nicht-monetäre Anreize. Auf diese Weise wird den Betroffenen deutlich gemacht, dass das eigene Verhalten unmittelbaren Einfluss auf die Zielerreichung hat (vgl. Kreutzer 2013, S. 131).

In den definierten Vertriebszielen werden operative Vertriebsziele erarbeitet. Beispielsweise, welche niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM zu welchen operativen Zielgrößen zur Anwendung kommen (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 87f.). Für die Formulierung der Ziele bedarf es den angestrebten Inhalt der Vertriebsziele zu konkretisieren und festzulegen, was damit gemeint ist. Das ist vom Zielausmaß, welche Maßnahmen für die Operationalisierung der Vertriebsziele konkret aufgegriffen werden und wie diese durch Kontrollmaßnahmen überprüft werden können (vgl. Kreuzer 2013, S. 133f.). Der Zielhorizont bestimmt, in welchem Zeitraum die Zielerreichung erfolgen soll, der Geltungsbereich von Vertriebszielen definiert den Geschäftsbereich bzw. das Leistungsangebot (vgl. Köster 2007, S. 134f.).

### **5.3 Entwicklung einer Vertriebsstrategie für die digitale B2B-Neukundenakquisition**

Die Vertriebsziele setzt den Rahmen und die Stoßrichtung für die Vertriebsstrategie. Die Vertriebsstrategie ist der Ausgangspunkt für die erfolgreiche Vertriebsarbeit (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 86). Im Sinne der Vertriebsstrategie zur digitalen B2B-Neukundenakquisition wird die Vorgehensweise zur Erreichung der Vertriebsziele und der dafür notwendige Prozess beschrieben. Die Strategieentwicklung behandelt die Entwicklung- und Bewertung sowie die Auswahl der strategischen Optionen. Die Umsetzung der Vertriebsstrategie erfolgt durch Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen (vgl. Sternad 2015, S. 4 - 7). Die Abbildung 23 zeigt den Strategieentwicklungsprozess der digitalen B2B-Neukundengewinnung.



Abbildung 23: Strategieentwicklungsprozess im Überblick (in Anlehnung an Sternad 2015, S. 5)

Bei der B2B-Neukunden Segmentierung wird ein Cluster für die Sparte Gewerbe gebildet. Dieser erfüllt die Anforderungen an Segmentierungskriterien (Abschnitt 3.2). Der Cluster enthält relevante Unternehmensgrößen in ausreichender Anzahl für die digitale B2B-Neukundenakquisition. Weiteres eine Segmentierung von attraktiven Zielgruppen in der Sparte Gewerbe nach qualitativen- und quantitativen Kriterien. Die Gewerbesegmente werden nach deren Komplexität und nach der Marktbearbeitung segmentiert und homogene Zielgruppen gebildet. Bei der B2B-Neukunden Identifizierung werden Neukunden identifiziert. Das können anonyme Interessenten oder Interessenten mit einer hohen Kaufwahrscheinlichkeit sein (vgl. Hippner/Wilde 2013, S.189 – 191; vgl. Winkelmann 2013, S. 314). Dabei sind die Bedürfnisse der Kunden zu Berücksichtigen (vgl. Homburg 2017, S. 31f.). Die Identifizierung erfolgt nach den aufgezeigten Kriterien (Abschnitt 3.3). Die Marketinginstrumente und die dazugehörigen digitalen Marketing-Kanäle mit den größten Erfolgsaussichten fließen bei der Entwicklung der Vertriebsstrategie mit ein. Beim weiteren Strategieentwicklungsprozess handelt es sich um ein in sich schlüssiges Konzept unter optimierter Nutzung der dafür notwendigen Ressourcen und der Fähigkeit von EFM, in einem sich ständig ändernden Umfeld Werte zu schaffen (vgl. Sternad 2015, S. 3). Die in Abschnitt 4.3 aufgezeigten Strategien für die Neukundenakquisition werden anhand von Kriterien einer Bewertung unterzogen und durch ein Scoring-Modell (Abschnitt 3.4.2) bewertet (vgl. Winkelmann 2012, S. 344-361). Die erarbeitete Vertriebsstrategie zur digitalen B2B-Neukundenakquisition ist der Input für die Organisation im Unternehmen. Diese ist von der EFM Systemzentrale umzusetzen. Dafür werden im weiteren Abschnitt Maßnahmen und Vertriebspläne vorgestellt.

#### **5.4 Planung von Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition**

Mit der entwickelten Vertriebsstrategie zur digitalen B2B-Neukundenakquisition werden die Maßnahmen definiert. Dazu sind die erforderlichen Ressourcen- und Kapazitäten vom Unternehmen bereitzustellen, damit die definierten Unternehmensziele erreicht werden. Die Maßnahmenpakete beinhalten Aktionen mit Prioritäten für die Umsetzung der Vertriebsstrategie. Die Maßnahmen werden weiters im Zeitverlauf nach Prioritäten geplant (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 79; vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 128). Bei der Planung der Maßnahmen muss auf die Messbarkeit der digitalen Kanäle geachtet werden.

Die Messergebnisse (Traffic, Leads) sind mit den Kontrollmaßnahmen zu verknüpfen (Abschnitt 5.5). Bei der Formulierung der Maßnahmen sind die dahinterliegenden Kennzahlen zu berücksichtigen (vgl. Kühnapfel 2013, S. 60f.).

Bei der Mediaplanung ist darauf zu achten, welcher Content zielgruppenspezifisch, zeitlich abgestimmt und in welchen Regionen ausgespielt wird. Die Marketing- bzw. Mediaplanung befasst sich mit der Auswahl der geeigneten Werbeträger, welche für die richtigen Zielgruppen durch Marketing-Maßnahmen erstellt werden. Diese Maßnahmen erfordern ein Marketing- bzw. Media-Budget. Weiters eine zielgerichtete Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt (vgl. Meffert et al. 2019, S. 788f.). Die Tabelle 8 veranschaulicht die mögliche Planung der Maßnahmen.

| Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition |           |          |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|
| Maßnahmenpakete                                     | Maßnahmen | Aktionen | Priorität |
| Strategie                                           |           |          |           |
| Strategie                                           |           |          |           |
| Strategie                                           |           |          |           |

Tabelle 8: Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquise (Eigene Darstellung)

Die Maßnahmenpakete werden mit den geplanten Aktionen nach Prioritäten im Zeitverlauf abgearbeitet. Bei der Abarbeitung der Maßnahmen ist darauf zu achten, dass die Aktivitäten nach Prioritäten forciert werden.


| Maßnahmen im Zeitverlauf       |      |      |      |     |      |      |                                                                                      |       |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|-----|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|
| Maßnahmenpakete und Aktionen   | Feb. | Mär. | Apr. | Mai | Jun. | Jul. | Aug.                                                                                 | Sept. | Okt. | Nov. |
| Outbound Strategie             |      |      |      |     |      |      |  |       |      |      |
| Inbound Strategie              |      |      |      |     |      |      |                                                                                      |       |      |      |
| Marketinginstrumente-Strategie |      |      |      |     |      |      |                                                                                      |       |      |      |

Tabelle 9: Maßnahmen im Zeitverlauf für die digitale B2B-Neukundenakquise (Eigene Darstellung)

Von Seiten des Unternehmens bedarf es einem Commitment. Ein Commitment ist eine freiwillige „Verpflichtung“. Commitments beschreiben unter anderem:

- Die Akzeptanz der vereinbarten Ziele und Werte des Unternehmens durch die handelnden MitarbeiterInnen,
- Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen sich für die Ideen und Ziele einzusetzen und eine
- Führung, welche die MitarbeiterInnen motivieren (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 117).

Die Herausforderung besteht darin, dass die niedergelassenen Franchiseunternehmen der EFM mit den zuständigen MitarbeiterInnen diesem Commitment Folge leisten.

## 5.5 Planung vom Budget

Die Umsetzung der Maßnahmen erfordert ein Vertriebsbudget, damit die entwickelte Vertriebsstrategie für die digitale B2B-Neukundenakquisition umgesetzt werden kann. Die Planung vom Budget und der erforderlichen Kontrollmaßnahmen werden für die geplanten Aktionen eingesetzt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 154f.). Das Budget wird bei konsequenter Vorgehensweise aus den Stufen der Konzeption der digitalen B2B-Neukundenakquisition abgeleitet und erschließt so den Planungsprozess. Das Budget ist Führungsinstrument mit den folgenden Funktionen:

- Orientierung und Entscheidung,
- Koordination und Integration,
- Motivation und Kontrolle (vgl. Pepels 2002, S. 894).

Die Erstellung des Budgets kann nach den Top-down-Verfahren und nach dem Bottom-up-Verfahren erfolgen. Beim Top-down-Verfahren folgt der Planungsweg den hierarchischen Ebenen vom Management nach unten mit einer Budget-Vorgabe. Beim Bottom-up-Verfahren erfolgt die Budgeterstellung retrograd (vgl. Pepels 2002, S. 894).

| Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquisition |           |          |                    |       |
|---------------------------------------------------------|-----------|----------|--------------------|-------|
| Maßnahmenpaket                                          | Maßnahmen | Aufgaben | Aufwand in Stunden | Summe |
|                                                         |           |          |                    | € -   |
|                                                         |           |          |                    |       |

Tabelle 10: Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquisition (Eigene Darstellung)

## 5.6 Definition und Planung von Kontrollmaßnahmen

Nach der Erstellung des Vertriebsbudgets sind Kontrollmaßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition erforderlich. Das Vertriebscontrolling hat die Aufgabe, Schnittstellen zwischen Vertrieb, Vertriebsführung und Controlling herzustellen und ist an der Zielsetzung und Planung, Kontrolle, Koordination und Steuerung sowie der Erfolgssicherung aller vertrieblichen Prozesse beteiligt (vgl. Kühnapfel 2013, S. 7). Die Zielsetzung und Planung sind eine effektive und effiziente Steuerung sowie Durchführung der Vertriebsaktivitäten, vorausgesetzt einer sorgfältigen Planung (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340). Die Koordination und Steuerung hat das Ziel, eine effektive und effiziente Vertriebsarbeit zu forcieren und beginnt wieder mit neuer Zielsetzung und Planung (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 344 - 347).

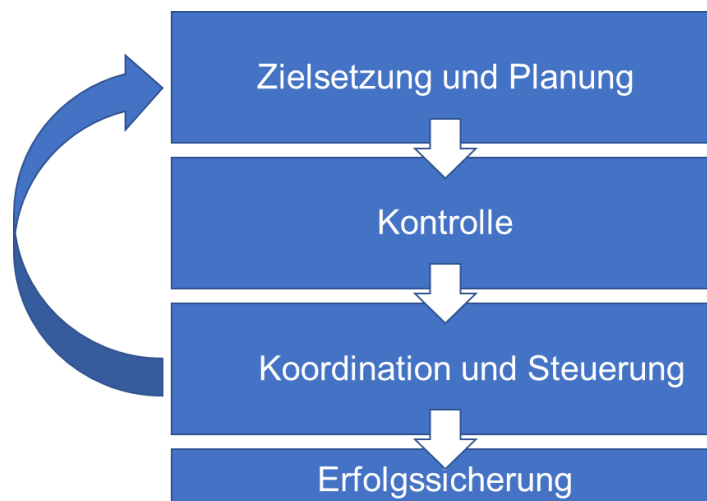


Abbildung 24: Ablauf des Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Hofbauer/Hellwig 2016, S. 340)

Bei der digitalen B2B-Neukundenakquisition wird dazu der Sales Funnel (Abschnitt 4.4.2) herangezogen. Dabei ist die Ausrichtung der Maßnahmen auf drei Zielgrößen gerichtet: Lead Conversion Rate, Customer Conversion Rate und die Empfehler (Fan) Rate (Abschnitt 4.6) (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 267f.).

1. **Lead Conversion Rate** (Traffic to Leads), die Anzahl der generierten Leads im Verhältnis zur Anzahl der Besucher, das ergibt:

$$\text{Lead Conversion Rate in Prozent} = \text{Anzahl der Leads} : \text{Anzahl der Webbesucher} \times 100$$

2. **Customer Conversion Rate** (Leads to Customer), die Anzahl der gewonnenen Kunden im Verhältnis zur Anzahl der gewonnenen Leads, das ergibt:

$$\text{Customer Conversion Rate in Prozent} = \text{Anzahl Kunden} : \text{Anzahl Leads} \times 100$$

3. **Fan Consumer Rate** (Customer to Fans), die Anzahl der empfehlenden Kunden (Fans) im Verhältnis zur Anzahl der Kunden, das ergibt:

$$\text{Empfeher (Fan) Rate in Prozent} = \text{Anzahl Empfeher} : \text{Anzahl Kunden} \times 100$$

Mit diesen drei Zielgrößen ist die Performance der digitalen Aktivitäten durch Kennzahlen messbar (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 267f.). Durch Kennzahlen werden Handlungsfolgen messbar und vergleichbar. Wichtig dabei ist die richtigen Kennzahlen zu konstruieren. Dazu braucht es eine Mess- und Bezugsgröße (vgl. Kühnapfel 2013, S. 52f.). Die Tabelle 11 zeigt dazu Kennzahlen für die digitale B2B-Neukundenakquisition.

| <b>Kennzahlen digitale B2B-Neukundenakquisition</b> |                                                                                        |                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bezeichnung</b>                                  | <b>Formel</b>                                                                          | <b>Zweck</b>                                                                                                                 |
| Engagement Rate oder Interaktionsrate               | $\frac{\text{Interaktion} * 100}{\text{Impression}}$                                   | Bezieht sich auf Rich-Media-Anzeigen, dabei interagiert ein Nutzer mit der Anzeige.                                          |
| Klickrate oder Click-Through-Rate (CTR)             | $\frac{\text{Klicks} * 100}{\text{Impression}}$                                        | Beschreibt die Anzahl der Klicks pro Impression                                                                              |
| Bounce Rate (Absprungrate)                          | $\text{Bounce Rate} = \frac{\text{Visits} = 1 \text{ Page View} * 100}{\text{Visits}}$ | Gibt den Prozentsatz der Besuche an, welche auf Basis von Klicks auf einer Landing Page gelangt sind, ohne weitere Aktivität |
| Konversationsrate (Conversion Rate)                 | $\frac{\text{Conversions} * 100}{\text{Aktionen (Visits)}}$                            | Der Prozentsatz der Besuche, welche zu Conversions geführt hat.                                                              |
| Anzahl der Neukunden                                | Keine Formel, absolute Zahl                                                            | Die Kennzahl zeigt die die Anzahl der akquirierten Neukunden                                                                 |
| Anzahl der Kunden-Kontakte                          | Keine Formel, absolute Zahl                                                            | Die Kennzahl zeigt die die Anzahl der Kontaktaufnahmen                                                                       |

Tabelle11: Kennzahlen digitale Neukundenakquisition (in Anlehnung an Ahrholdt et al. 2020, S. 13–18)

## 6. Unternehmensvorstellung

Das Unternehmen EFM Versicherungsmakler AG (EFM) wurde 1991 von Josef Graf gegründet. In den darauffolgenden Jahren entwickelte sich EFM ständig weiter. Das Unternehmen wurde 2000 in eine Aktiengesellschaft (AG) umgewandelt, um die Vorteile der Kontrollsysteme einer Aktiengesellschaft und des Franchising zu verbinden. Nach Einführung des „All Inclusive Deckungskonzeptgenerators“, ein digitales und halbautomatisches System zur Verbesserung der Kundenbetreuung, rangierte EFM im Jahr 2006 bereits unter den Top 20 der österreichischen Versicherungsmakler (vgl. EFM, 2020a). Im Jahr 2008 konnte durch den Automatisierungsprozess die Arbeitszeit in einigen wichtigen Bereichen auf ein Siebtel reduziert werden. Das erlaubte es den MitarbeiterInnen der EFM Franchiseunternehmen mehr Zeit für individuelle Beratungen für KundInnen aufzubringen. Im selben Jahr wurde die 50-Büro-Grenze überschritten und EFM war mit über 50 Standorten in Österreich die Nummer Eins. Im Jahr 2010 wurden Graf und EFM mit dem Franchisegeber-Award in Österreich ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist mit seinen Versicherungsangeboten in drei Geschäftsbereichen tätig. Diese gliedern sich in „Privatleben“, „Gewerbe“ und „Landwirtschaft“. In den drei Geschäftsbereichen werden bis zu diesem Zeitpunkt über 120.000 KundInnen bedient (vgl. EFM, 2020a). Neben diesen Geschäftsbereichen werden Branchenlösungen als der optimale Versicherungsschutz für Gewerbe angeboten. Zum Geschäftsbereich „Gewerbe“ zählen mehr als 25 spezifische Bereiche. Davon ist die Sparte Bau- und Baunebengewerbe mit der Sparte Metall von größerer Bedeutung (vgl. EFM, 2020a). Zu den relevantesten Gewerbe-Angeboten zählen:

- Gewerbeversicherung,
- Betriebsunterbrechungsversicherung (BUFT),
- Elektronikversicherung und
- Haftpflichtversicherungen (vgl. EFM, 2020b).

Als unabhängiger Versicherungsmakler konzentriert sich EFM im Bereich „Gewerbe“ auf die individuelle Risiko- und Versicherungssituation von Unternehmen. In der Systemzentrale werden zirka 40 MitarbeiterInnen beschäftigt (vgl. EFM, 2020c). Dort werden mit diversen ProduktpartnerInnen die Angebote für die verschiedenen



Geschäftsbereiche verhandelt und entwickelt. Dabei erfolgt eine vollkommene Marktabfrage.

Zu den ProduktpartnerInnen zählen mehr als 40 Unternehmen. Zu den namhaften Firmen gehören die Allianz, ARAG, DAS, Generali sowie die Wiener Städtische Versicherung AG, um nur einige zu nennen (vgl. EFM, 2020c). Den EFM-Franchiseunternehmen werden optimierte Versicherungsprodukte zur Verfügung gestellt. Weiters wird das gesamte verfügbare Versicherungsangebot am Markt verglichen. Mit der Systemzentrale in Graz überblickt EFM den gesamten Markt in Österreich. (vgl. Bukowsky 18.09.2020).

Nach Aufsichtsratsmitglied Brandtner werde zukünftig große Priorität auf das Wachstum im Business-to-Business-Bereich (B2B) gelegt. Die Systemzentrale stellt dazu ein digitales und halbautomatisiertes System sowie Plattformen zu Verfügung, über welche Kundenanfragen generiert werden können. Die Kundenanfragen werden an die geografisch zuständigen EFM-Franchiseunternehmen zur Bearbeitung weitergeleitet. Die Herausforderung ist, die von der Systemzentrale betriebenen digitalen Plattformen gezielt einzusetzen und die digitale B2B-Neukundenakquise sowie den Umsatz im B2B-Bereich zu steigern (vgl. Brandtner 09.09.2020).

## 7. Situationsanalyse

Wie im Abschnitt 5.1 beschrieben, werden die Makro- und Mikro-Umwelt der EFM untersucht. Außerdem werden die Branche der Sparte Gewerbe sowie das Unternehmen näher beleuchtet.

### 7.1 Ökonomische Faktoren

Die Digitalisierung der Märkte erforderte eine tiefgreifende Neuausrichtung der Geschäftsmodelle. Eine veränderte Arbeitsweise und eine Ausrichtung an die Bedürfnisse der KundInnen. Der Versicherer der Zukunft soll agil, vernetzt und risikoaffin sein. Der Megatrend Digitalisierung ist für Versicherer grundsätzlich nichts Neues. Die meisten Anbieter haben mittlerweile jedoch erkannt, dass der Megatrend Digitalisierung mehr ist, als es im technischen Sinne den Anschein hat. Das betrifft die über Jahrzehnte aufgebauten Vertriebsmodelle, diese dürfen nun behutsam verändert werden. Die Digitalisierung in der Versicherungsbranche beginnt oft in der Entwicklung von Systemarchitektur und Apps. Jedoch bedarf es eines grundlegenden Verständnisses der Technologie, welche zur Veränderung der Märkte führen kann (vgl. Bühler et al. 2017, S. 62f.). Der Gründerboom der InsurTechs in der DACH-Region ist seit 2019 vorbei. Die Abbildung 25 zeigt die Anzahl der InsurTechs kumuliert von 2010 bis Juni 2021 (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 4).

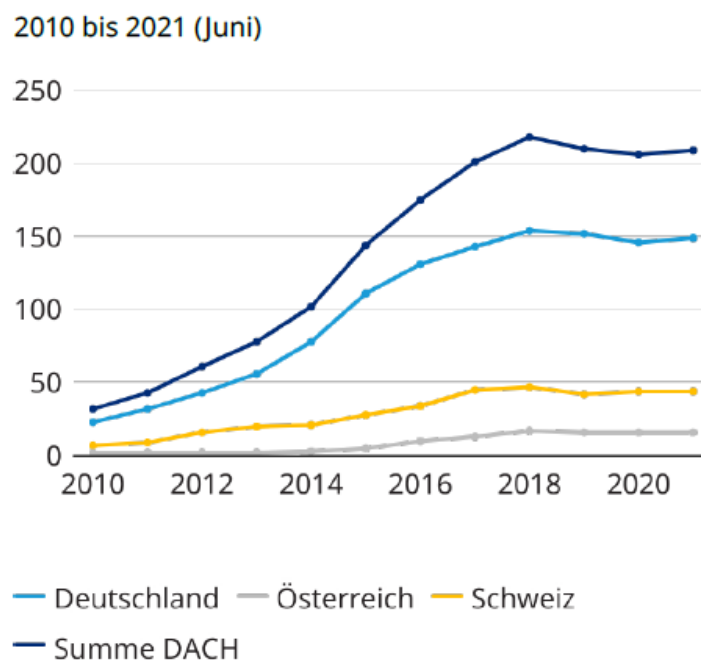


Abbildung 25: Anzahl InsurTechs in DACH (kumuliert) (Kottmann/Dördrechter 2021, S. 4)

Als besondere Herausforderung für Versicherer sind die Regierungsbehörden mit wechselnden Häufigkeiten der Richtungen vom Rechtsrahmen für Versicherungen zu sehen (vgl. Zwick 2014, S. 13f.). Zu den politischen und rechtlichen Komponenten und regulatorischen Reformen zählen:

- Solvency II
- EU- Vertriebsrichtlinie (IDD),
- PRIIP-Verordnung,
- Betriebsrentenstärkungsgesetz und
- EU-Datenschutz-Grundverordnung (vgl. Dorka 2019, S. 71).

Technologische Komponenten der Makro-Umwelt beinhalten eine Auswahl an wesentlichen Innovationen für die Individualversicherung:

- Digitalisierung im Allgemeinen,
- Internet of Things (IoT),
- Künstliche Intelligenz,
- Big Data und
- Blockchain (vgl. Dorka 2019, S. 70).

Das Prämienvolumen der Schadenversicherungen in Österreich nimmt seit dem Jahr 2010 (3,90 Milliarden Euro) ständig zu und wird im Jahr 2020 mit 5,36 Milliarden Euro beziffert. Die größten Marktanteile vereinnahmen die UNIQA Österreichische Versicherungen AG (16 Prozent), die Generali Versicherung AG (15,05 Prozent) und die Wiener Städtischen Versicherung AG Vienna Insurance Group (13,93 Prozent) (vgl. Statista 2020e, S. 43 - 46).

In der Mitgliederstatistik der WKO finden sich in der Rubrik „Aktive Fachgruppenmitglieder – Sparte Gewerbe und Handwerk“ 2020 insgesamt 299.450 Mitglieder in Österreich. Dazu zählen die Fachgruppen Bau (15.321 Mitglieder), Bauhilfsgewerbe (10.936 Mitglieder), Holzbau (2.177 Mitglieder), Dachdecker, Glaser und Spengler (3.046 Mitglieder) sowie Metalltechniker (9.896 Mitglieder), um nur einige anzuführen (vgl. WKO 2021e, S. 65f.). Die Verteilung der Fachgruppenmitglieder zeigt geographisch ein Ost- West-Gefälle. Die Abbildung 26 zeigt einen Ausschnitt der Fachgruppenmitglieder nach Bundesländern und Gesamtzahlen in Österreich (Ö).

Die Abbildung 26 zeigt die Fachgruppen und Mitglieder in der Sparte Gewerbe nach Bundesländern und als Gesamtzahl in Österreich (Ö).

| Fachgruppe*                                                     | B   | K     | NÖ    | OÖ    | S     | St    | T     | V   | W     | Ö      |
|-----------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|--------|
| 101 Bau                                                         | 724 | 1.228 | 3.138 | 2.285 | 1.267 | 2.178 | 1.729 | 648 | 2.124 | 15.321 |
| 103 Dachdecker, Glaser und Spengler                             | 146 | 195   | 696   | 471   | 226   | 381   | 365   | 184 | 382   | 3.046  |
| 104 Hafner, Platten- und Fliesenleger und Keramiker             | 109 | 183   | 333   | 314   | 186   | 276   | 297   | 94  | 233   | 2.025  |
| 105 Maler und Tapezierer                                        | 262 | 422   | 1.106 | 994   | 537   | 790   | 679   | 314 | 925   | 6.029  |
| 106 Bauhilfsgewerbe                                             | 430 | 481   | 2.302 | 1.823 | 729   | 1.531 | 1.001 | 477 | 2.162 | 10.936 |
| 107 Holzbau                                                     | 108 | 223   | 404   | 382   | 219   | 327   | 334   | 137 | 43    | 2.177  |
| 108 Tischler und Holzgestalter                                  | 342 | 769   | 1.844 | 1.951 | 797   | 1.446 | 1.155 | 554 | 890   | 9.748  |
| 110 Metalltechniker                                             | 326 | 851   | 1.891 | 2.364 | 779   | 1.407 | 910   | 420 | 948   | 9.896  |
| 111 Sanitär-, Heizungs- und Lüftungstechniker                   | 286 | 442   | 1.295 | 945   | 463   | 841   | 549   | 273 | 1.232 | 6.326  |
| 112 Elektro-, Gebäude-, Alarm- und Kommunikationstechniker      | 387 | 733   | 2.398 | 1.811 | 859   | 1.624 | 912   | 462 | 2.046 | 11.232 |
| 113 Kunststoffverarbeiter                                       | 21  | 47    | 152   | 197   | 45    | 67    | 43    | 60  | 61    | 693    |
| 114 Mechatroniker                                               | 238 | 443   | 1.581 | 1.450 | 514   | 1.078 | 598   | 481 | 1.329 | 7.712  |
| 115 Fahrzeugtechnik                                             | 306 | 608   | 2.052 | 1.448 | 659   | 1.286 | 770   | 417 | 730   | 8.276  |
| 116 Kunsthandwerke                                              | 256 | 631   | 1.579 | 1.446 | 781   | 1.193 | 661   | 311 | 1.025 | 7.883  |
| 117 Mode und Bekleidungstechnik                                 | 168 | 369   | 1.064 | 1.020 | 433   | 707   | 530   | 278 | 1.114 | 5.683  |
| 118 Gesundheitsberufe                                           | 92  | 159   | 442   | 383   | 201   | 317   | 261   | 110 | 594   | 2.559  |
| 119 Lebensmittelgewerbe                                         | 332 | 459   | 1.333 | 1.181 | 503   | 911   | 526   | 269 | 657   | 6.171  |
| 120 Fußpfleger, Kosmetiker und Masseur                          | 836 | 1.369 | 4.061 | 4.009 | 1.523 | 2.894 | 1.617 | 691 | 3.465 | 20.465 |
| 121 Gärtner und Floristen                                       | 174 | 239   | 1.317 | 885   | 288   | 621   | 274   | 197 | 841   | 4.836  |
| 122 Berufsfotografen                                            | 247 | 529   | 1.559 | 1.471 | 653   | 1.238 | 855   | 286 | 2.302 | 9.140  |
| 123 Chemische Gewerbe u. Denkmal-, Fassaden- u. Gebäudereiniger | 495 | 958   | 2.780 | 1.277 | 946   | 1.454 | 1.457 | 470 | 3.676 | 13.513 |
| 124 Friseure                                                    | 368 | 641   | 1.741 | 1.478 | 657   | 1.415 | 737   | 427 | 1.745 | 9.209  |
| 125 Rauchfangkehrer und Bestatter                               | 83  | 64    | 281   | 230   | 59    | 156   | 95    | 46  | 118   | 1.132  |

| Fachgruppe*                                                  | B             | K             | NÖ            | OÖ            | S             | St            | T             | V             | W             | Ö              |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 126 Gewerbliche Dienstleister                                | 736           | 1.667         | 4.551         | 3.135         | 1.446         | 3.623         | 2.047         | 845           | 5.532         | 23.582         |
| 127 Personenberatung und Personenbetreuung                   | 3.810         | 3.710         | 18.126        | 9.733         | 2.122         | 12.576        | 3.054         | 3.417         | 10.848        | 67.396         |
| 128 Persönliche Dienstleister                                | 843           | 1.793         | 6.890         | 5.227         | 1.803         | 4.120         | 1.959         | 1.024         | 4.955         | 28.614         |
| 129 Film- und Musikwirtschaft                                | 122           | 237           | 791           | 557           | 323           | 611           | 400           | 172           | 2.407         | 5.620          |
| 199 Gewerbe und Handwerk - noch nicht zugeordnete Fachgruppe | 3             | 0             | 11            | 34            | 29            | 0             | 4             | 0             | 149           | 230            |
| <b>INSGESAMT</b>                                             | <b>12.250</b> | <b>19.450</b> | <b>65.718</b> | <b>48.501</b> | <b>19.047</b> | <b>45.068</b> | <b>23.819</b> | <b>13.064</b> | <b>52.533</b> | <b>299.450</b> |

Abbildung 26: Aktive Fachgruppenmitglieder - Sparte Gewerbe und Handwerk 2020 (WKO 2021e, S. 65f.)

Die Geschäftslage in der Sparte Gewerbe und Handwerk kann in Österreich für das zweite Quartal 2021 gegenüber dem Vorjahr als positiv eingeschätzt werden. Demnach beurteilten 34 Prozent der Betriebe die Geschäftslage mit gut (Vorjahr: 17 Prozent), 39 Prozent mit saisonal üblich (Vorjahr: 35 Prozent) und 27 Prozent der Betriebe mit schlecht (Vorjahr: 48 Prozent). Die Erwartungen für das dritte Quartal 2021 sind positiv. Insgesamt rechnen weniger Betriebe als im Vorjahr mit Rückgängen (vgl. WKO 2021d, S. 4, S. 8). Der Mindestversicherungsumfang ist für Unternehmen im Segment Gewerbe mit der Haftpflichtversicherung gesetzlich vorgeschrieben (Abschnitt 2.3) (vgl. Zwick 2014, S. 13f.). Zur gewerblichen Haftpflichtversicherung gibt es in Österreich drei unterschiedliche Produkte:

- Die Betriebshaftpflichtversicherung, wenn es um die gewerbliche Haftpflichtversicherung geht,

- die Berufshaftpflichtversicherung, betrifft bestimmte Berufsgruppen (ArchitektInnen, AnwältInnen und NotarInnen, ÄrztInnen, JournalistInnen, KünstlerInnen, GutachterInnen und sonstige FreiberuflerInnen),
- die Vermögensschadenhaftpflichtversicherung, welche nicht mit Personen- und Sachschaden in Verbindung steht. Diese kann insbesondere für Gewerbetreibende sehr sinnvoll sein, wie beispielsweise FinanzberaterInnen, ArchitektInnen, SteuerberaterInnen und RechtsanwältInnen (vgl. Versichert.at 2021).

Die aufgezeigten ökonomischen Faktoren beinhalten zahlreiche politische-, rechtliche und technologische Komponenten. Die Betriebshaftpflichtversicherung ist ein gesetzliches Erfordernis für gewerbetreibende in der Sparte Gewerbe (vgl. Zwick 2014, S. 13f.).

## 7.2 Branche und Wettbewerb

Die Versicherungsbranche erlebt im Jahr 2020 einen grundsätzlichen Wertewandel (vgl. Ambacher et al. 2020, S. 6). „Im Wesentlichen geht es dabei um die Frage: Wem vertrauen die Kunden?“ (Ambacher et al. 2020, S. 6). Waren es vor einigen Jahren noch MaklerInnen und VertreterInnen, sind es jetzt durch den technologischen Wandel digitale Assistenzsysteme. Zukünftig gibt es nur noch zwei ernstzunehmende Segmente. Die bisherige Definition der Marktpyramide mit Economy-, Standard- und Premiumsegment gibt es nicht mehr. Der Verlierer in diesen Segmenten ist das Standardsegment in der Mitte. Künftig gibt es nur noch das Economy- und Premiumsegment. Die Abbildung 27 zeigt die Veränderung der Segmente (vgl. Ambacher et al. 2020, S. 6).

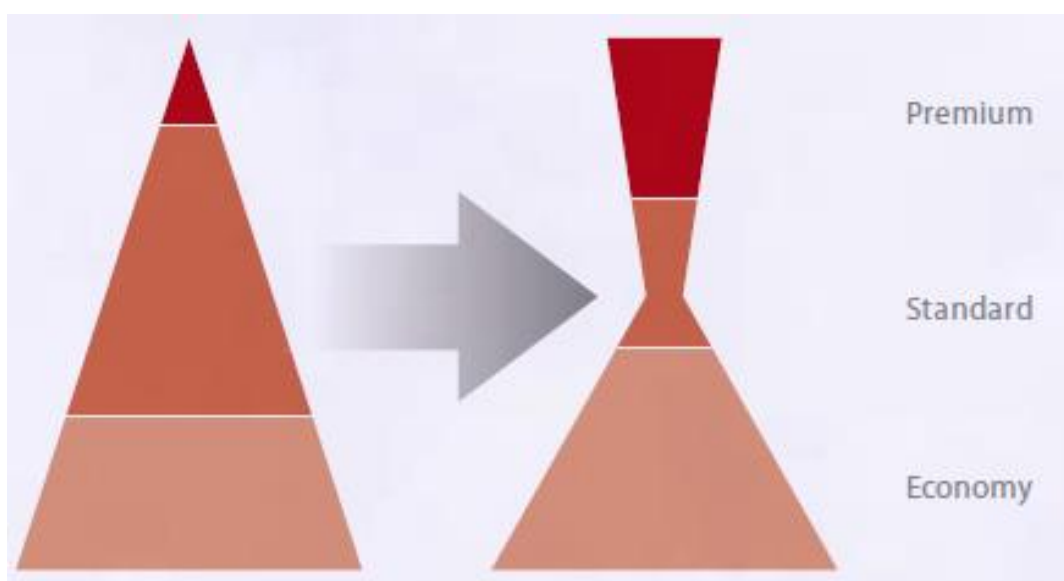


Abbildung 27: Marktpyramide (Ambacher et al. 2020, S. 6)

Der erste Profiteur dieser Entwicklung ist das Economysegment, dazu zählen die Vergleichsportale. Diese funktionieren auf Basis einer aktiven Suche sowie eines Preisvergleichs. Das Premiumsegment ist das Gegenteil vom Economysegment. KundInnen suchen dabei nach rationalen Antworten auf Preis und Qualität (vgl. Ambacher et al. 2020, S. 6f.). Die wichtigsten Trendfelder der Versicherer sind:

- Kundensegment und Kaufkriterien,
- Kanäle und Technologien auf dem Weg zur Kundin oder zum Kunden,
- Arbeitsweisen und Struktur der Versicherer,
- neue Werte und Unsicherheiten,
- neue Unsicherheiten werden zu Produktchancen und
- Eigenschaften von Zukunftsprodukten der Versicherung  
(vgl. Ambacher et al. 2020, S. 5).

Die Branche der Versicherer gliedert sich in Versicherungsunternehmen, wie beispielsweise für Schadenversicherungen (vgl. Statista 2021, S. 1), sowie VersicherungsmaklerInnen und BeraterInnen in Versicherungsangelegenheiten. In Österreich finden sich dazu 1.504 Fachgruppenmitglieder – Sparte Information und Consulting 2020 (vgl. WKO 2021d, S. 4, S. 64) sowie 12.050 VersicherungsagentInnen (vgl. WKO 2021e, S. 8). Als direkte Mitbewerber von EFM werden nach Meingast die Unternehmen Geisselhofer Versicherungskonzepte GmbH, Styriawest Versicherungsmakler und Schadenservice GmbH und AE Hofmann & Partner GmbH definiert (vgl. Meingast 11.11.2020). Bestehende Geschäftsmodelle sind von Disruption der nachstehenden Versicherungskategorien, Anbieter von digitalen Versicherungsangeboten, betroffen.

1. Neocarrier – digitale Prozessinnovation, das sind Versicherungsanbieter mit Prozessinnovationen (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 21). „*Wir bieten bewährte Versicherungsprodukte digital und modern interpretiert.*“ (Kottmann/ Dördrechter 2021, S. 21). Das Marktpotenzial dieser Anbieter wird als sehr hoch eingestuft (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 21).
2. Neocarrier – digitale Produktinnovation, das sind Versicherungsanbieter mit Produktinnovationen (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 22).

„Wir sind Dein digitaler Versicherer und nutzen Digitalisierung für innovative Produkte.“ (Kottmann/ Dördrechter 2021, S. 22). Diese Geschäftsmodellkategorie ist noch sehr ruhig am Markt (vgl. Kottmann/ Dördrechter 2021, S. 21).

3. Insurance-as-a-Service (IaaS) (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 22): „Wir bieten digitale Versicherungslösungen für die Kunden unserer Partner.“ (Kottmann/ Dördrechter 2021, S. 22). Damit lässt sich eine Versicherungsplattform besser monetarisieren (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 22).
4. Von versichert zu geschützt (vgl. Kottmann/ Dördrechter 2021, S. 23): „Wir zahlen nicht nur im Schadenfall, sondern bieten Ihnen Sicherheit.“ (Kottmann/Dördrechter 2021, S. 23). Im Schadenfall erhält die Kundin oder der Kunde umfassende Unterstützung (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 23).

Die Tabelle 12 zeigt die Anbieter in Österreich zu den oben aufgezeigten digitalen Versicherungsangeboten. Weitere Anbieter aus Deutschland und der Schweiz finden sich im Anhang („vgl. Anhang S. A-14“).

|          | <b>1. Neocarrier<br/>+ Prozess</b> | <b>2. Neocarrier<br/>+ Produkt</b> | <b>3. IaaS</b> | <b>4. Von<br/>versichert zu<br/>geschützt</b> |
|----------|------------------------------------|------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|
| Anbieter | Feelsafe                           | LAMIE direkt                       | bsurance       | Twinz                                         |
| Anbieter | Segurio                            |                                    |                |                                               |
| Anbieter | Smart                              |                                    |                |                                               |

Tabelle 12: Die Zukunft von InsurTech in Dach (in Anlehnung an Kottmann/Dördrechter 2021, S. 24)

Im Vertrieb von Versicherungsprodukten finden sich in Österreich Vergleichsportale, Vertriebsplattformen und Problemlöser. Plattformen haben in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die Digitalisierung eröffnet neue Wege, mit potenziellen KundInnen zu interagieren. Auf einem Vergleichsportal, wie dem Durchblicker, finden sich günstige Versicherungsangebote. Vertriebsplattformen bilden digitale Infrastruktur für Akteure im Vertriebsprozess. Besonderer Bedeutung kommt der Kategorie der Versicherungsmanager zu. Dies ist als die digitale Variante der klassischen VersicherungsmaklerInnen für Privat- und Unternehmenskunden zu sehen. Problemlöser richten ihr Geschäftsmodell auf spezifische Kundenprobleme im Versicherungsbereich und geben damit ein Leistungsversprechen analog zu einer traditionellen Marklerin oder einem traditionellen Makler ab (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 25 - 28).

Die Tabelle 13 zeigt einen Auszug der Anbieter im DACH-Raum. Weitere Anbieter finden sich im Anhang („vgl. Anhang S. A-15“).

|                      | <b>Vergleichs-Portal</b>   | <b>Vertriebs-Plattform</b> | <b>Versicherungs-Manager</b> | <b>Problemlöser</b>   |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Anbieter Österreich  | Durchblicker               | Finabro                    | -                            | HiHealth              |
| Anbieter Deutschland | autoversicherung.de        | Covomo                     | CLARK                        | Finanzchef 24         |
|                      | besser beraten (i-finance) | Valu-X                     | allesmeins                   | Friend- surance       |
|                      | Bürgschaft24               | vers.diagnose              | FinanzRitter                 | assona                |
|                      | EINFACHSPAREN24            | virado                     | fragWILHELM                  | easy isurance         |
|                      | Sachversicherung 24        |                            | TED                          | feather               |
|                      | Safe.me                    |                            | Versicherungsakte            | Finanz- checks        |
|                      |                            |                            | Volders                      | GoNetto               |
|                      |                            |                            | Wechselgott                  | OnlineVesicherung .de |
| Anbieter Schweiz     | bonus.ch                   | Lyyna                      | esurance                     | Emmalife              |
|                      | Check24                    | Acturis                    |                              |                       |
|                      | Verivox                    | Hypoport                   |                              |                       |

Tabelle 13: Die Zukunft von InsurTech in Dach (in Anlehnung an Kottmann/Dördrechter 2021, S. 28)

Vertriebsplattformen wie Finabro zeichnen sich aufgrund deren großen Marktpotenzials aus. Problemlöser wie HiHealth bieten die richtige Versicherungslösung für ein spezifisches Problem (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 25 - 28). Die Abbildung 28 zeigt Marktanteile der Versicherungsanbieter von Schadenversicherungen in Österreich (vgl. Statista 2021, S. 1).



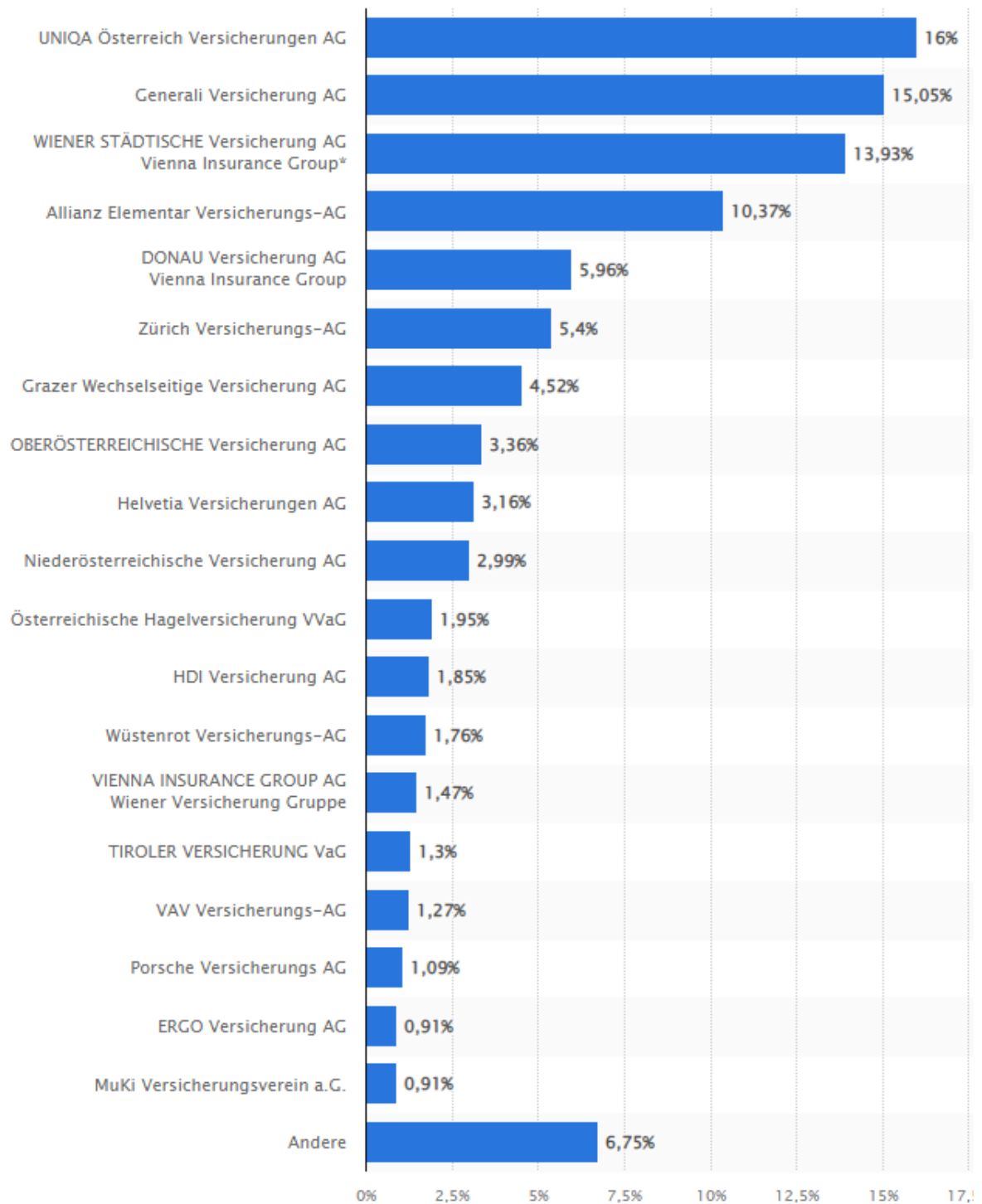


Abbildung 28: Marktanteile der Schadenversicherungen (inkl. KFZ) in Österreich im Jahr 2020  
(Statista 2021, S. 1)

Zu den ProduktpartnerInnen von EFM zählen mehr als 40 Unternehmen. Zu den namhaften Unternehmen gehören die Allianz, ARAG, DAS, Generali sowie die Wiener Städtische Versicherung AG (vgl. EFM, 2020c). Potenzielle KundInnen von EFM finden sich in der Sparte Bau- und Baunebengewerbe mit der Sparte Metall (vgl. EFM, 2020a).

Die Nutzung digitaler Kanäle wie Apps und Webseiten hat sich seit Beginn der COVID-19-Pandemie erhöht. Erwartet wird nach Rückkehr zur Normalität, dass dieser Trend zu einer Wahrscheinlichkeit von mehr als 90 Prozent anhält. Das Spektrum der Angebote digitaler Lösungen reicht von Tools zur Lead-Generierung bis zu Vergleichsrechnern sowie komplexen Beratungstools (vgl. Kottmann/Dördrechter 2021, S. 13, S. 29).

### 7.3 Unternehmensspezifische Faktoren

KundInnen finden österreichweit EFM VersicherungsmaklerInnen in ihrer Nähe, regional vor Ort. Über die Webseite kann ein Bundesland gewählt werden und die FranchisenehmerInnen der EFM werden aufgelistet. Die Tabelle 14 zeigt die Anzahl der niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen nach Bundesländern (vgl. EFM, 2021a).

| <b>Bundesländer:</b> | <b>Anzahl</b> |
|----------------------|---------------|
| Steiermark           | 25            |
| Kärnten              | 6             |
| Burgenland           | 3             |
| Wien                 | 4             |
| Niederösterreich     | 23            |
| Oberösterreich       | 6             |
| Salzburg             | 8             |
| Tirol                | 9             |
| Vorarlberg           | 3             |
| <b>SUMME</b>         | <b>87</b>     |

*Tabelle 14: Versicherungsmakler in Ihrer Nähe (in Anlehnung an EFM 2021a)*

Die 87 niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen (selbstständige EFM VersicherungsmaklerInnen) beschäftigen mehr als 350 MitarbeiterInnen in Österreich (vgl. EFM, 2020a). Den VersicherungsmaklerInnen werden optimierte Versicherungen für die Sparte Gewerbe zur Verfügung gestellt (vgl. Bukowsky 18.09.2020, vgl. Meingast 11.11.2020). Die unabhängigen VersicherungsmaklerInnen konzentrieren sich auf die individuelle Risiko- und Versicherungssituation der KundInnen.

Das Leistungsportfolio enthält Gewerbeversicherungen mit den bestmöglichen Preis-Leistungs-Verhältnis. Dazu zählen:

- Betriebsunterbrechungsversicherung, wenn der Betrieb stillsteht,
- Betriebsunterbrechungsversicherung für freiberuflich und selbstständig Tätige (BUFT),

- Cyber- und Hackerversicherung,
- D & O Versicherung, die Versicherung für Führungskräfte,
- Drohnenversicherung,
- Elektronikversicherung,
- Haftpflichtversicherung und
- maßgeschneiderter Branchenlösungen (vgl. EFM, 2021b).

Die bisherigen Aktivitäten bei der digitalen Neukundenakquise richten sich an B2C-KundInnen. Die für die digitale B2B-Neukundenakquise in Frage kommenden Versicherungen sind:

- Drohnenversicherung und
- Haftpflichtversicherung.

Für die digitale B2B-Neukundenakquise gibt es zum aktuellen Zeitpunkt noch kein spezifisches Leistungsangebot (vgl. Bukowsky 22.06.2021). Aufgrund der Wachstumsstrategie von EFM ist der Ausbau der digitalen Neukundenakquisition von essenzieller Bedeutung, um die Unternehmensziele zu erreichen. Bisher gibt es für die digitale B2B-Neukundenakquise von EFM unterschiedliche Ansätze. Dazu zählen die Webseite, eine Facebook-Seite sowie ein Twitter-, Instagram- und LinkedIn-Account. Laut Brandtner von allem etwas, jedoch noch nichts Konkretes (vgl. EFM 2020a; vgl. Facebook 2020; vgl. Instagram 2020; vgl. 2020; vgl. LinkedIn 2021). Primär werden über die Webseite Anfragen generiert. Die Abbildung 29 zeigt den Anfrageprozess. Der Prozess startet mit der Wahrnehmung für einen gemeinsamen Weg für Sicherheit. Die Abbildung 29 zeigt den Prozess von der Risikoerfassung bis zum Jahresservice (vgl. EFM, 2021b).



Abbildung 29: EFM – sicher richtig versichert (EFM, 2021b)

Die Finanzkraft für die Umsetzung der digitalen B2B-Neukundenakquise ist ohne Zweifel vorhanden. Es mangelt jedoch an personellen Ressourcen. Weiters werden neue standardisierte Produkte wie eine Drohnenversicherung entwickelt (vgl. Bukowsky 18.09.2020).

## **8. Empirische Untersuchung**

Das vorliegende Kapitel behandelt das Untersuchungsdesign zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für die Sparte Gewerbe. Dazu wird eine qualitative Untersuchung durchgeführt und die Informationsdefizite zum theoretischen Teil erhoben.

### **8.1 Untersuchungsdesign**

Mit der Festlegung des Untersuchungsdesign wird die Entscheidung getroffen, welche Forschungsmethode zur Anwendung kommt. Als Primärforschung wird die Neu-Erhebung von Daten für ein Untersuchungsproblem verstanden. Die Sekundärforschung bedient sich bestehender Daten, wenn beispielsweise die Erhebung von Daten nicht möglich ist. Für die vorliegende Arbeit wird die Primärmarktforschung einer Sekundärmarktforschung vorgezogen, da es zum Untersuchungsproblem und zum Informationsdefizit keine bestehenden Daten gibt. Weiters ist es möglich die Daten zu erheben. Dies zeichnet sich dadurch aus, dass geeignete Methoden zum Einsatz kommen (vgl. Kuß 2012, S. 42f.). Bei der Primärforschung wird zwischen quantitativer und qualitativer Erhebung unterschieden. Bei der quantitativen Erhebung wird eine große Fallzahl eingesetzt. Die Erhebung ist für objektive und zahlenmäßig erfassbare Daten geeignet. Die Datengenerierung mittels standardisierter Fragebögen wird mit einer repräsentativen Gruppe durchgeführt (vgl. Magerhans 2016, S. 69f.). Bei der qualitativen Untersuchung ist die Charakteristik sich kleiner Fallzahlen ohne repräsentative Auswahl zu bedienen. Die Wahl der Anzahl an ProbandInnen liegt meist unter 100. Dabei ist das Mitwirken der ProbandInnen erforderlich (vgl. Kuß 2012, S. 46f.).

Für die digitale B2B-Neukundenakquisition in der Sparte Gewerbe müssen fehlende Informationen zum Theoretischen Teil für das Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für die Sparte Gewerbe erhoben werden. Für die Erhebung der Informationsdefizite wurde das nachstehenden Untersuchungsdesign entwickelt. Weiters wird auf die Untersuchungsmethode eingegangen. Das Untersuchungsdesign wurde in der Herangehensweise nach Kuß erstellt (vgl. Kuß 2012, S. 42f.).

| <b>Untersuchungsdesign</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auftraggeber               | EFM Versicherungsmakler AG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Informationsdefizit        | Das Informationsdefizit besteht darin, das Informations- und Käuferverhalten potenzieller KundInnen in der Sparte Gewerbe am Markt zu untersuchen sowie in der Frage, welche digitalen Absatzkanäle für die Erfüllung positiver Kundenerwartungen eingesetzt werden sollen. Demnach wird eine Strategie für die digitale B2B-Neukundenakquisition entwickelt.                                                                                      |
| Marktforschungsziel        | Ziel der Untersuchung ist es, die Anforderungen von potenziellen KundInnen für die bevorzugten digitalen Absatzkanäle zu erheben. Außerdem soll das Kauf- und Informationsverhalten der KundInnen ermittelt werden. Weiters wird der Frage nachgegangen, wer im Unternehmen an Entscheidungen für Versicherungsdienstleistungen maßgeblich beteiligt ist, um eine entsprechende Strategie für die digitale B2B-Neukundenakquisition zu entwickeln. |
| Forschungsmethode          | Primärmarktforschung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Untersuchungsmethode       | Qualitative Untersuchung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Erhebungsmethode           | Einzel- und Experteninterviews                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Untersuchungszeitraum      | 21.09.2021 – 21.10.2021<br>Pretest KW37 mit Gesprächsleitfaden („vgl. Anhang S. A-8 – A14“).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Stichprobenauswahl         | 10 Explorative-Interviews,<br>7 Experten-Interviews.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Interviewdauer             | Ca. 40 Minuten pro Interview                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

*Tabelle 15: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)*

### *8.1.1 Informationsdefizit und Untersuchungsziel*

Für die praktische Anwendung vom theoretischen Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für Versicherungsdienstleistungen müssen die Informationsdefizite am Markt erhoben werden.

Der Informationsbedarf besteht darin, welche digitalen Absatzkanäle nach den Erwartungen und Anforderungen der Sparte Gewerbe für die Erfüllung positiver Kundenerwartungen eingesetzt werden sollen, um potenzielle KundInnen zu erreichen. Weiters ist das Informations- und Käuferverhalten der KundInnen in der Sparte Gewerbe zu untersuchen. Zu ermitteln gilt es außerdem, wer im Unternehmen bei der Informationssuche und Beratung sowie bei Entscheidungen für Versicherungsdienstleistungen maßgeblich beteiligt ist.

Folgende Fragen sollen dabei explizit geklärt werden:

- Welche digitalen Marketingkanäle sind für die Informationssuche und für die Lösung von Problemen relevant?
- Welche digitalen Marketingkanäle vermitteln Sicherheit und Vertrauen?
- Welche Motive und Stimuli führen zu positiven Kundenerwartungen?
- Welche Erwartungen bestimmen den Kaufentscheidungsprozess?
- Wieviel Aufwand wird für die Informationssuche investiert?
- Welche Barrieren und Hindernisse gibt es bei Versicherungsdienstleistungen digital anzufragen?
- Welche Optionen und Alternativen werden dafür in Betracht gezogen?
- Wer trifft welche Entscheidungen im Kaufprozess?

Ziel der qualitativen Untersuchung ist es, die obenstehenden Fragen zum Informations- und Käuferverhalten sowie zu Kundenanforderungen an digitale Marketingkanäle in den relevanten Zielgruppen zu beantworten. Ein weiteres Ziel der Untersuchung ist es, die Anforderungen von potenziellen KundInnen für die bevorzugten digitalen Absatzkanäle zu erheben, um eine entsprechende Strategie für die digitale B2B-Neukundenakquisition zu entwickeln. Weiters wird der Frage nachgegangen, ob Communities für die Zielgruppe relevant sind. Mit den generierten Erkenntnissen wird das Informationsdefizit geschlossen. Gemeinsam mit der Situationsanalyse (Abschnitt 7) liegen alle relevanten Daten für die Erstellung eines Konzepts zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für die Sparte Gewerbe vor, um eine entsprechende Strategie für die digitale B2B-Neukundenakquisition zu entwickeln.

### *8.1.2 Untersuchungs- und Erhebungsmethode*

Die Erhebungsmethoden in der qualitativen Primärmarktforschung sind Einzelinterviews, Gruppendiskussion, Qualitative Beobachtung und Onlinewerkzeuge. Aufgrund des Untersuchungsproblems sind Einzelinterviews von Bedeutung.

Explorative Interviews zeichnen sich dadurch aus, dass Wissen, Erfahrungen und Einstellungen gewonnen werden. Dabei geht es um die individuelle Sachinformation (vgl. Oberzaucher 2017, S. 31f.).

Weitere Hilfsmittel in der explorativen Marktforschung sind Experten-Interviews. Dabei handelt es sich um Personen, welche zum Untersuchungsgegenstand besonders kompetent sind, um die gewünschte Information zu erhalten (vgl. Kuß 2012, S. 36f.). ExpertInnen verfügen über relevantes Fachwissen, das besonders Praxiswirksam ist. Zu diesem Zweck werden auch Experteninterviews durchgeführt (vgl. Bogner et al. 2014, S.13). Als ExpertInnen kommen Interview PartnerInnen in Frage, welche nach Ihrer Tätigkeit in der Entwicklung für Versicherungen tätig sind, umfangreiche Beratungen für Versicherungsdienstleistungen durchführen oder spezifische Versicherungsleistungen als InsurTech anbieten (vgl. Kuß 2012, S. 36f.). Für die vorliegende Arbeit werden qualitative explorative Interviews und ExpertInnen-Interviews gewählt. Aus den Interviews werden Zusammenhänge und Übereinstimmungen ausgewertet, um die Lücke im Informationsdefizit zu schließen.

### *8.1.3 Stichprobenauswahl*

Für die Wahl der Stichprobe stehen die Zufallswahl und die bewusste Wahl zu Verfügung. Bei der Zufallswahl hat jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance, für die Stichprobe in Frage zu kommen. Die Merkmalstruktur muss dabei nicht bekannt sein. Bei der bewussten Wahl wird die Stichprobe nach subjektiven Kriterien konstruiert. Dazu bietet sich ein Cluster zur Sparte Gewerbe (Abschnitt 3.1.2) an. Diese Vorgehensweise entspricht einer typischen Auswahl. Als typisch wird im Kontext des Untersuchungsproblems das Käuferverhalten von potenziellen KundInnen verstanden. Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit sind dabei nicht möglich. Weiters erfolgt eine geografische Auswahl der ProbandInnen. (vgl. Oberzaucher 2017, S. 43 - 45). Die Kriterien für eine typische Auswahl ergeben sich aus den Unternehmensgrößen und ob diese einen wesentlichen Beitrag zum Informationsdefizit in der Sparte Gewerbe leisten können.



Ob es sich bei den Unternehmen nach dem Käuferverhalten (Abschnitt 3.6) tatsächlich um „Einzelentscheider“ und Buying-Center-Strukturen handelt, kann erst nach dem Interview evaluiert werden. Ein weiteres Verfahren der bewussten Auswahl ist das Konzentrationsverfahren. Dabei werden jene Elemente der Marktforschung aufgegriffen, welche einen hohen Erklärungsbeitrag zum untersuchenden Marktforschungsproblem liefern (vgl. Oberzaucher 2017, S. 43 - 45).

Die Tabellen 16 und 17 listet die Unternehmen für die 10 explorative Interviews und 7 Experteninterviews auf.

### 10 Explorative Interviews

| <b>Unternehmen</b>                                           | <b>Bundesland</b> | <b>Unternehmensgröße</b> |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| Taibinger & Co<br>Sondermaschinenbau<br>GmbH                 | Steiermark        | Kleinunternehmen         |
| ALPE Zimmerei und<br>Tischlerei GmbH                         | Steiermark        | Kleinunternehmen         |
| Primus GmbH<br>Dachdeckerei und<br>Spenglerei Meisterbetrieb | Kärnten           | Kleinunternehmen         |
| Reiter-Lavanttaler<br>Holzbau GmbH.                          | Kärnten           | Kleinunternehmen         |
| Rubner Holzbau GmbH                                          | Niederösterreich  | Großunternehmen          |
| Peneder Holding GmbH                                         | Oberösterreich    | Großunternehmen          |
| Reindl Bau GmbH                                              | Salzburg          | Mittleres Unternehmen    |
| Ing. Rupert Weiser<br>Haustechnik GmbH                       | Salzburg          | Kleinunternehmen         |
| Tiroler Holzhaus GmbH                                        | Tirol             | Mittleres Unternehmen    |
| Bernhard Gritsch<br>Holzbaumeister &<br>Baumanagement        | Tirol             | Kleinstunternehmen       |

*Tabelle 16: Typische Auswahl (eigene Darstellung)*

Die Unternehmensgrößen gliedern sich wie folgt.

- Kleinstunternehmen bis 9 MitarbeiterInnen,
- Kleinunternehmen bis 49 MitarbeiterInnen,
- Mittleren Unternehmen bis 249 MitarbeiterInnen und
- Großunternehmen ab 250 MitarbeiterInnen (vgl. WKO 2021b).

## 7 Experten-Interviews

| Unternehmen                                                  | Ort                                 | Tätigkeit   |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Insurance Factory                                            | 2471 Rohrau<br>Österreich           | Entwicklung |
| wefox Austria GmbH                                           | 3300 Amstetten<br>Österreich        | InsurTech   |
| GENERALI<br>Versicherungs AG                                 | 8010 Grau<br>Österreich             | Beratung    |
| STYRIAWEST<br>Versicherungsmakler und<br>Schadenservice GmbH | 8530 Deutschlandsberg<br>Österreich | Beratung    |
| adesso SE                                                    | 44269 Dortmund<br>Deutschland       | Entwicklung |
| mailo Versicherung AG                                        | 50668 Köln<br>Deutschland           | InsurTech   |
| Oliver Wyman GmbH                                            | 80469 München<br>Deutschland        | Beratung    |

Tabelle 17: Bewusste Auswahl (eigene Darstellung)

### 8.1.4 Feldarbeit

Nach der Stichprobenauswahl werden 10 Einzelexplorations und nach einer bewussten Auswahl an ExpertInnen werden 7 Experteninterviews im Zeitraum von 21.09.2021 – 21.10.2021 durchgeführt. Dabei wird auf die Einhaltung der Kriterien nach den Stichproben als auch auf ausreichend entscheidende Information durch ExpertInnen geachtet. Für die Einzelexplorations und Experteninterviews wird ein Gesprächsleitfaden erstellt. Dieser bildet inhaltlich die Fragen zum Informationsdefizit ab, damit die notwendigen Daten in der Feldarbeit erhoben werden können.

Zur Qualitätssicherung wird in der Kalenderwoche 37 ein Pretest durchgeführt. Ein Pretest zählt zur Vorstudie und bestimmt die Qualität der Untersuchungsergebnisse. Dieser dient weiters zur Überprüfung der Verständlichkeit des Gesprächsleitfadens (vgl. Kuß 2012, S. 37). Die Einzelexploration und Experteninterviews werden ca. 20 Minuten in Anspruch nehmen. Eine Einladung zum Interview an die ProbandInnen erfolgt per E-Mail.

#### *8.1.5 Auswertung*

Die Auswertung der Daten erfolgt nach den ersten Einzelexplorationen kontinuierlich bis zur kompletten Fertigstellung der gesamten Feldarbeit. Dazu gehören die Transkription, die qualitative Inhaltsanalyse sowie Codierung und Auswertung der Daten. Bei der qualitativen Marktforschung liegen bei Einzelexplorationen und Experteninterviews Tonaufzeichnungen vor, welche im ersten Schritt transkribiert werden. Die Daten werden mittels dem Analyseprogramm MAXQDA für das weitere Vorgehen ausgewertet. Als qualitatives Auswertungsverfahren werden dazu die Daten codiert und kategorisiert. Das Verfahren beruht nach Mayring auf einer Reduktion der Textpassagen durch induktive Kategorienbildungen. Entscheidend dabei ist die Bildung von aussagekräftigen Codes oder Kategorien. Diese beschreiben primär eine Textpassage. Diese Vorgehensweise wird als offene Codierung bezeichnet. In den weiteren Schritten kann auch interpretativ gearbeitet werden. Diese Vorgehensweise wird als axiales Codieren bezeichnet. Bei Experteninterviews liegt der Hauptfokus auf der Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten und den Unterschieden zwischen den Aussagen. Nach der Auswertung wird ein Bericht erstellt. Dabei geht es um die Darstellung der einzelnen Themen nach Schlüsselkategorien. Diese werden als Überschriften dargestellt (vgl. Oberzaucher 2017, S. 88f.).

## **8.2 Auswertung der Marktforschung Ergebnisse**

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Erkenntnisse aus den zehn explorativen Interviews und den sieben Experteninterviews analysiert und zusammengefasst. Die TeilnehmerInnen der explorativen Interviews sind seit mehr als 10 Jahre in einer führenden Position in ihrem Unternehmen tätig. Für die Auswertung wurden Codes generiert, welche eine Textpassage beschreiben. Das Codebuch findet sich im Anhang („vgl. Anhang S. A-18 - A-20“). Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Aussagen sind herausgearbeitet und geben Aufschluss zu den Informationsdefiziten im theoretischen Teil in der Sparte Gewerbe.

Das betrifft das Kundenverhalten bei den Touchpoints in der Customer Journey, den Prozess im Sales Funnel und die Frage, welche digitalen Marketingkanäle von den TeilnehmerInnen aus der Sparte Gewerbe herangezogen werden. Dazu werden das Informations- und Käuferverhalten sowie die digitalen Marketingkanäle näher beleuchtet.

### 8.2.1 Informationsverhalten Vorkaufphase

#### Auslöser für die Informationssuche

Zu den Auslösern für die Informationssuche zählen die im Käuferverhalten aufgezeigten Motive und Stimuli (Abschnitt 3.5). Laut den befragten Führungskräften kommt durch ein gesetzliches Erfordernis einer Pflichtversicherung zu einer Informationssuche. Dabei handelt es sich beispielsweise um eine Betriebshaftpflichtversicherung oder um eine Drohnenversicherung – wie von der Austro Control gefordert. Außerdem können Unzufriedenheit mit der bisherigen Versicherung oder ein unerwartetes Problem, das zur Problemerkennung und Informationssuche führt, einen umgehenden Bedarf auslösen. Die ExpertInnen sehen bestimmte Versicherungen wie eine Betriebshaftpflicht für bestimmte Berufssparten verpflichtend. Das kann auch eine Unternehmensgründung betreffen. Unzufriedenheit entsteht aus ExpertInnen-Sicht bei einer Preisüberprüfung oder wenn die Versicherungssummen nicht mehr den aktuellen Geschäftsfällen entsprechen. Die größte Unzufriedenheit entsteht, wenn Unternehmen durch einen Schadenfall auf mangelnden Versicherungsschutz aufmerksam werden. Die Abbildung 30 listet die wesentlichen Auslöser für die Informationssuche auf.



|  <b>Sparte Gewerbe</b> | <b>ExpertInnen</b>  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gesetzliches Erfordernis                                                                                  | Pflichtversicherung                                                                                      |
| Bisherige Unzufriedenheit                                                                                 | Unternehmensgründung                                                                                     |
| Plötzliche Unzufriedenheit                                                                                | Unzufriedenheit                                                                                          |
| Unerwartetes Problem                                                                                      | Versicherungssummen                                                                                      |

Abbildung 30: Auslöser der Informationssuche (eigene Darstellung)

Nach den ExpertInnen wird ein geringer Aufwand für die Informationssuche von affinen Personen aufgewendet, welche sich im Internet gut zurechtfinden. Das betrifft primär die Erstrecherche. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dauert es typischerweise nicht lange, wenn sich die Geschäftsführung selbst damit beschäftigt. Diese kann die eigenen Risiken am besten beurteilen und einschätzen. Ein ausgedehnter Zeitaufwand für die Informationssuche wird betrieben, wenn sich ein latenter Bedarf erst entwickelt und nach und nach die Erkenntnis wächst, was gebraucht wird. In der Sparte Gewerbe wird viel Recherche, die mitunter sehr lange dauern kann.

### **Wahl der Informationsquellen**

In der Anbahnungsphase erkundigen sich anonyme InteressentInnen nach Einzelheiten (Abschnitt 4.1 und 4.2). Führungskräfte verwenden für die Suche vorwiegend das Internet, um sich vorab zu informieren. Auch eingehende Information über Medienkanäle wird als Input gesehen und im Bedarfsfall aufgegriffen. Für die Informationssuche wird der persönliche Kontakt bevorzugt. Dieser Umstand trifft auf alle Unternehmen der Sparte Gewerbe zu. Großunternehmen lassen gerne zuarbeiten. Die folgende Aussage unterstreicht diesen Umstand.

*„Wir machen es uns da einfach, wir geben es an unseren Makler weiter, beschreiben für Ihn die Problematik und der Makler hat sich im Hintergrund zu kümmern, wie wir das abdecken können.“ (Proband 13, 01.10.2021).*

Die Hintergründe für die Weitergabe an MaklerInnen sind oft das mangelnde Wissen in der Thematik, welche schwer zu durchschauen ist, und deren Komplexität. Auch sind Unternehmen nicht gewillt, Verantwortung und Risiken zu tragen. Eine Online-Beratung wurde von keinem der InterviewpartnerInnen in Erwägung gezogen. Die persönliche Beratung wird wegen der individuellen fachbezogenen Betreuung, Fachkenntnisse, Zeitersparnis und Marktübersicht bevorzugt. Im Vordergrund stehen eine reibungslose Abwicklung und Vertrauen in die MaklerInnen, die sich zudem in der Materie wesentlich besser auskennen. ExpertInnen sehen die Informationssuche online, da die Suche überwiegend im Internet stattfindet. Vergleichsportale sind dabei jedoch nicht relevant und werden nicht unbedingt als vertrauenswürdig eingestuft. Jüngere Generationen, welche häufig Unternehmen gründen, verwenden Suchmaschinen wie Google. Der Klassiker, Research online – Purchase offline, ist ein großer Trend. Aber auch für die Informationssuche wird die persönliche Beratung von ExpertInnen bestätigt.

Weiters gibt es für Gewerbetreibende keine passenden Vergleichsportale. Diese weisen eine enorme Marktbreite auf und finden eher für MaklerInnen Anwendung. Weiters spielen bei der persönlichen Beratung Empfehlungen, persönliche Bekanntschaft aber auch Marken und Convenience eine Rolle. Die Abbildung 31 listet die wesentlichen Hintergründe für den bevorzugten persönlichen Kontakt bei Informationssuche und Beratung auf. Nach Angaben der ExpertInnen gibt es für Gewerbetreibende keine passenden Vergleichsportale. Vergleichsportale weisen eine enorme Marktbreite auf und finden eher für MaklerInnen Anwendung.

|  <b>Sparte Gewerbe</b> | <b>ExpertInnen</b>  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zeitaufwand                                                                                             | Research online – Purchase offline                                                                     |
| Mangelndes Wissen                                                                                       | Persönliche Beratung                                                                                   |
| Komplexität                                                                                             | Empfehlungen                                                                                           |
| Verantwortung und Risiko                                                                                | Bekannte Anbieter, Marken                                                                              |

Abbildung 31: Hintergründe für bevorzugten persönlichen Kontakt (eigene Darstellung)

Die in der obenstehenden Abbildung aufgelisteten Hintergründe stellen teilweise auch die Hindernisse für eine digitale Anfrage dar. Führungskräfte in Kleinst- bis Großunternehmen geben weiteres an, dass diese Tätigkeit nicht dem Alltagsgeschäft entspreche und dass auftauchende Fragen nur im Gespräch Klärung finden könnten. Aufgrund dessen gibt es auch eine Aversion, den individuellen Bedarf digital anzufragen. Die digitale Anfrage ist für den Kontakt vorstellbar, alles Weitere will jedoch persönlich besprochen werden. ExpertInnen sehen eine digitale Anfrage als kritisch, da nicht ausreichend detaillierte Informationsquellen vorliegen und eine Informationsflut abzuarbeiten wäre.

### **Evaluierung von Lösungsmöglichkeiten**

Vor Eintritt in die Kaufphase werden in der Vorkaufphase die vorliegenden Lösungsmöglichkeiten evaluiert (Abschnitt 3.5). Das Verhältnis von Preis zu Leistung sowie die entsprechenden Deckungsbausteine einer Versicherung müssen passen.

Nach erster Einsichtnahme werden die subjektiv wahrgenommenen besseren Angebote grob verglichen. Bei den vorliegenden Deckungskonzepten ist es nicht hilfreich, den Billigstbieter zu suchen, es geht vielmehr um ein Gesamtkonzept. Dieses muss im Wesentlichen beinhalten:

- Die Versicherungssumme,
- ist die Anfrage komplett durch Deckungsbausteine gedeckt,
- entspricht diese der Geschäftstätigkeit,
- welcher mögliche Schaden wird von welcher Leistung gedeckt,
- die Prämie und der Selbstbehalt.

ExpertInnen sehen das Preis- Leistungs-Verhältnis als sehr relevant. Wenn die Angebote vergleichbar sind, entscheiden sehr oft der Preis und der Selbstbehalt. Unter Berücksichtigung aller oben genannten Kriterien geht es selten um die billigste Prämie. Geht es um ein beabsichtigtes Produkt und die potenziellen KundInnen wissen genau was sie brauchen, kann auch ein Kauf auch online erfolgen. Dies entspricht genau dem Raum, wo sich digitale Angebote positionieren. Weiters wird der Einfluss der Marke als kein unwesentliches Kriterium gesehen. Nach Angaben der ExpertInnen ist für Gewerbetreibende ist das Kleingedruckte nicht abgebildet, zudem kann ohne persönliche Beratung kein Abschluss zustande kommen. Es wird bevorzugt auf den Rat von VersicherungsberaterInnen gehört, da diese als erfahren und objektiv wahrgenommen werden und den kompletten Markt überblicken. Die Abbildung 32 zeigt die wesentlichen Kriterien, nach denen Lösungsmöglichkeiten evaluiert werden.



|  Sparte Gewerbe |  ExpertInnen |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verhältnis Preis/Leistung                                                                          | Verhältnis Preis/Leistung                                                                         |
| Deckungsbausteine                                                                                  | Selbstbehalt                                                                                      |
| Gesamtkonzept                                                                                      | Einfluss der Marke                                                                                |
| Optimale Versicherung                                                                              | Rat von VersicherungsbraterInnen                                                                  |

Abbildung 32: Kriterien für die Evaluierung von Lösungsmöglichkeiten (eigene Darstellung)

## 8.2.2 Käuferverhalten

### Erwartungen im Kaufprozess

Die untersuchten Erwartungen im Kaufprozess liefern einen wesentlichen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele (Abschnitt 1.4). Führungskräfte erwarten eine effiziente Abwicklung, dazu muss die VersicherungsberaterIn oder der Versicherungsberater sich die Zeit nehmen und zur Kundin oder zum Kunden kommen. Die MaklerInnen sind in der Lage, das Kleingedruckte zu beurteilen. Großunternehmen haben andere Bedürfnisse und es erfordert MaklerInnen, welche international tätig sind, wie beispielsweise GRECO. Sollte es zu einem Schadenfall kommen, so geht es darum, dass die Versicherung tatsächlich leistet. Das Preis- Leistungs-Verhältnis muss wirtschaftlich sein und einem Vergleich standhalten. Einen digitalen Kauf können sich die ProbandInnen für gewöhnliche Geschäftsfälle nicht vorstellen, jedoch ist ein solcher bei einem Standardfall denkbar. ExpertInnen können dem hinzufügen, erwartet wird, dass Angebote transparent sind und welcher Service von welcher Person dahintersteht, sollte ein Schaden eintreten.

*„Denn eine gute Betreuung im Schadensfall ist das Meisterstück im Versicherungs-Bereich. Dadurch wird die Kundenbindung gefestigt.“ (Proband 13, 28.09.2021)*

Mit einer raschen Ausstellung der Versicherungspolizze wird auch ein gedanklicher Abschluss bei den KundInnen gesehen. Das Gefühl dabei muss dem entsprechen, was vereinbart wurde. Der Kaufprozess muss schnell, einfach, unkompliziert und schlank vonstattengehen. Haben KundInnen im Entscheidungsprozess ein gutes Gefühl beim Preis-Leistungs-Verhältnis, wird die Entscheidung rasch getroffen. Ein digitaler Kauf muss eine einfache, aber umfangreiche und leicht verständliche Erklärung bieten. Dabei darf es keine langen und komplizierten Antragsstecken geben. Bei der Vergleichbarkeit der Angebote spielt der Preis die Hauptrolle. Für einen Online-Kauf müsste folgendes erfüllt sein.

*„Da muss eben jemand sein, der braucht das Gefühl, der mich hinreichend versteht und weiß, um was es bei mir geht. Wenn ich auch über die Verkaufsstecke das Gefühl bekomme, dass ist tatsächlich passgenau für mich, dann ist auch eine digitale Abschlussmöglichkeit mit drin.“ (Proband 15, 21.10.2021).*

Die Abbildung 33 zeigt zusammenfassend die wesentlichen Erwartungen im Kaufprozess.





|  <b>Sparte Gewerbe</b> | <b>ExpertInnen</b>  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Effiziente Abwicklung                                                                                   | Persönliche Betreuung                                                                                  |
| "Kleingedruckte" Beurteilung Dritter                                                                    | Gutes Gefühl                                                                                           |
| Standartfall für digitalen Kauf                                                                         | Digital einfache Abwicklung                                                                            |
| Leistung im Schadenfall                                                                                 | Leicht verständlich                                                                                    |

Abbildung 33: Erwartungen im Kaufprozess (eigene Darstellung)

### Beteiligte im Kaufprozess

Nach den Führungskräften kommt der Bedarf vom operativen Bereich. In Kleinst- und Kleinunternehmen erkennt diesen Bedarf die Geschäftsführung, die Chefin oder der Chef bzw. die EigentümerIn oder der Eigentümer, welche auch die Anfrage stellen. Gibt es MitarbeiterInnen, wird die Anfrage meist an Personen delegiert welche sich mit den Finanzen beschäftigt, oder jemand im Familienverband. Außer in Kleinstunternehmen gibt es keine Einzelentscheider, meist sind Buying-Center-Strukturen vorzufinden. Die Befragung der ExpertInnen brachte wie oben ausgeführt dieselben Ergebnisse. Die Initiatorin oder der Initiator kann auch aus dem Gründerteam kommen, oder eine Person sein, welche eng mit der Geschäftsführung verbunden ist. Derjenige, der den Bedarf hat, ist meist nicht derjenige, der anfragt. In mittleren Unternehmen und Großunternehmen sind meist mehrere Personen beteiligt, die Prokuristin oder der Prokurist, der oder die Gewerbetreibende oder zuständiges Personal für Finanzen. Je größer die Unternehmen, umso mehr Personen sind beteiligt. Meist sind es Führungspersonen aus der Buchhaltung, dem Finanzbereich und kaufmännisch affine Personen. Letzte Entscheidungen über den Kauf hängen zudem von der Unternehmensstruktur ab. In Kleinst- und Kleinunternehmen sind das typischerweise die Eigentümerin oder der Eigentümer bzw. die Geschäftsführung. In mittleren Unternehmen und Großunternehmen entscheiden die EigentümerIn oder der Eigentümer, kaufmännische GeschäftsführerInnen und die Geschäftsführung. VersicherungsmaklerInnen werden als ExpertInnen gerne eingebunden.

### 8.2.3 Digitale Marketingkanäle

#### **Vertraute digitale Marketingkanäle**

Führungskräfte geben an, dass das Internet mit der Suchmaschine Google primär für die Suche und Informationsbeschaffung verwendet wird.

*„Aber Google auf alle Fälle, da ich eigentlich alles über Google mache.“*

(Proband 13, 21.09.2021)

Die Webseiten von MaklerInnen wird als maximal vertrauenswürdig gesehen, wenn es um Versicherungsthemen geht. Online Communities, Vergleichsportale und Soziale Medien finden dagegen keine Berücksichtigung. Diese werden skeptisch gesehen, weil nicht bekannt ist, wer dahintersteht und Bewertungen nicht als hundertprozentig werthaltig gesehen werden. ExpertInnen sind der Ansicht, dass Bewertungen einen großen Einfluss auf potenzielle KundInnen haben. Außerdem spielen Google Bewertungen eine Rolle. Die interviewten ExpertInnen sehen eine umfangreiche Website von Unternehmen als wichtiges Tool, um die Vertrauensbasis zu erhöhen, damit es überhaupt zur Kontaktaufnahme kommt. Gewerbetreibende im kleinen Umfeld verhalten sich nach Aussage der ExpertInnen ähnlich wie Privatpersonen. Machen Privatpersonen einen digitalen Direktabschluss und haben gute Erfahrungen gemacht, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass dies auch für das Gewerbe interessant ist. Als vertrauenswürdig werden Unternehmenswebseiten von großen Industrie- und GewerbemaklerInnen eingestuft. Davon kann sich eine Kundin oder ein Kunde auch ein Bild machen, wenn es internationaler Anwendungen bedarf. Online Communities werden von ExpertInnen als vertrauenswürdig eingeschätzt, wenn es um kleine Gruppen oder MentorInnen geht. Sind die Bewertungen aber nicht besonders divers, werden diese kritisch von KundInnen hinterfragt. Bei den Sozialen Medien sind sich die ExpertInnen einig: Wenige KundInnen würden über die Sozialen Medien eine Versicherung anfragen oder kaufen. Aus Sicht der Führungskräfte und ExpertInnen ist eine Kontaktaufnahme eher per E-Mail oder per Telefon für potenzielle KundInnen interessant. Die Abbildung 34 zeigt die Relevanz von digitalen Marketingkanälen.

|  <b>Sparte Gewerbe</b> | <b>ExpertInnen</b>  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Google als Suchmaschine                                             | <input checked="" type="checkbox"/> Makler Webseite                                                    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Makler Webseite                                                     | <input checked="" type="checkbox"/> Website + Google Bewertungen                                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> Online Communities                                                  | <input checked="" type="checkbox"/> Online Communities, kleine Gruppen                                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Vergleichsportale                                                   | <input checked="" type="checkbox"/> Soziale Medien                                                     |

relevant     nicht relevant

Abbildung 34: Relevanz digitale Marketingkanälen (eigene Darstellung)

Ein Geschäftsführer von einem InsurTech Unternehmen bringt es dazu im Interview auf den Punkt.

*„Also wir machen einiges über Social Media und so weiter, man kann da bestimmte Gruppen ansprechen, Geschäft machen wir damit aber nicht.“ (Proband 7, 24.09.2021)*

LinkedIn wird als eines der wichtigsten B2B-Portale gesehen. Facebook, XING, Youtube und Instagram sind zu vernachlässigen. TikTok rückt hingegen immer stärker in den Fokus, erste Versicherer konnten dort schon Erfolge verzeichnen.

### Anforderungen an digitale Marketingkanäle

Zu den Hindernissen für eine digitale Anfrage gibt es Anforderungen an digitale Marketingkanäle, welche nach Angaben der Führungskräfte und ExpertInnen für einen digitalen Kauf von Bedeutung sind. Zu berücksichtigen ist etwa der Kanalwechsel. Dieser kann auch in beide Richtungen stattfinden, wenn sich KundInnen persönlich beraten lassen und dann im Internet den Kauf tätigen. Das kann der Fall sein, wenn es keine Werte zu versichern gilt und ein standardisiertes Angebot völlig ausreicht. Nach Angaben der Führungskräfte ist ein digitaler Abschluss für standardisierte Produkte dennoch denkbar, sofern die nachfolgenden Unsicherheiten gelöst werden und folgende Anforderungen im digitalen Marketingkanal erfüllt werden:

- Das Angebot sollte KundInnen mundgerecht bereitstehen,
- allgemeine Bedingungen müssen klar sein für einen einfachen Abschluss,

- einfache Prozesse, transparent, Zeitersparnis, in einer sicheren Umgebung,
- Beurteilbarkeit der Leistung, welche die gewerbliche Tätigkeit abdeckt.

Nach Auskunft der ExpertInnen müsste ein digitaler Marketingkanal folgende weitere Anforderungen erfüllen:

- Einfache Sprache,
- die Gewähr, dass nichts übersehen wird,
- im Prozess eine einfache Fragestrecke und
- im Hintergrund eine Plattform für die Risikobewertung,

wo die risikorelevanten Themen abgefragt werden können. Davon seien wir noch weit entfernt, so die Meinung eines Experten. Die Abbildung 35 zeigt die aufgezeigten Anforderungen im digitalen Marketingkanal für ein standardisiertes Angebot.



|  | <b>Sparte Gewerbe</b>         | <b>ExpertInnen</b> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Angebote "mundgerecht"                                                             | Einfache Sprache              |                    |                                                                                      |
| Klare Bedingungen                                                                  | Gewähr der Vollständigkeit    |                    |                                                                                      |
| Einfacher Prozess                                                                  | Einfache Fragestrecke         |                    |                                                                                      |
| Beurteilbarkeit der Leistung                                                       | Plattform zur Risikobewertung |                    |                                                                                      |

Abbildung 35: Anforderungen im digitalen Marketingkanal (eigene Darstellung)

Die Herausforderung ist weiter, dass es trotzdem Unklarheiten oder Fragen gibt, welche die Kundin oder der Kunde selbst nicht beantworten kann. Die befragten Führungskräfte geben an, dass die üblichen Versicherer Versicherungen digital anbieten würden. Digitale Anbieter von Versicherungsdienstleistungen wie beispielsweise Clark, Wefox, Mailo, Coya und Friday, sind beinahe vollkommen unbekannt. Die ExpertInnen nennen dazu weitere digitale Versicherungsanbieter wie One Insuranc, Book24, ERGO und Ottonova.

### **8.3 Interpretation der Marktforschung Ergebnisse**

In der Vorkaufphase kommt es zur Problemerkennung durch ein gesetzliches Erfordernis einer Pflichtversicherung oder durch Unzufriedenheit. Diese Merkmale bilden im Problembewusstsein den ersten Touchpoint (Awareness) in der Customer Journey. Im Sales Funnel findet sich selbiges durch Sensibilisierung im Problem Bewusstsein. Die Führungskräfte beschreiben das Problembewusstsein mehr aus Sicht vom operativen Geschäft mit der Unzufriedenheit und unerwartet auftretende Probleme. Die Expertinnen beleuchten das Problembewusstsein aus einer unternehmerischen Perspektive. Bei der Suche nach hilfreichen Lösungen zeigt sich der zweite Touchpoint in der Customer Journey (Consideration) durch die Wahl der Informationsquellen. Für die Informationssuche wird das Internet, insbesondere die Makler Webseite vorab herangezogen, bevor es zu einem persönlichen Kontakt kommt. Der ZMOT und die Micro-Moments haben dabei keinen großen Einfluss, da der persönliche Kontakt bei der Informationssuche und bei der Beratung favorisiert wird. Ebenso wenig sind die Sozialen Medien für Anfrage und Kauf von Bedeutung. Dies gilt für Kleinst- bis Großunternehmen in der Sparte Gewerbe. Die abgeleiteten Kriterien aus dem Informationsverhalten in der Vorkaufphase und im digitalen Marketingkanal sind wie folgt.

Der persönliche Kontakt ist damit ein wichtiges Kriterium für die Wahl der Strategie.

- Persönlicher Kontakt bei Informationssuche und Beratung
- Standardisierung vom Leistungsangebot und
- Einfache Fragestrecke im digitalen Marketingkanal.

Im Sales Funnel bedeutet dies den Übergang von Sensibilisierung durch Information auf die Aktivierung. Die Entscheidungsfindung stellt in der Customer Journey den dritten Touchpoint (Decision) dar. Dabei kommt es zur Evaluierung von Lösungsmöglichkeiten. Führungskräfte reflektieren dabei mehr auf die Versicherungsdienstleistung, ExpertInnen sehen dabei auch den Einfluss vom Unternehmen und der Marke sowie den Rat von VersicherungsberaterInnen von Bedeutung. Die Kaufphase zeigt den vierten Touchpoint in der Customer Journey. Ein digitaler Kauf ist nur für den standartfall Denkbar. Dazu bedarf es einer einfachen Fragestrecke in den digitalen Marketingkanälen. Die letzte Entscheidung beim Kauf hat unabhängig von der Unternehmensgröße meist die Geschäftsführung oder Führungskräfte welche mit den Finanzen betraut sind.

## **9. Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquisition für die Sparte Gewerbe**

Im folgenden Kapitel wird das Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquise dargestellt. Dazu werden die Unternehmensziele aus Abschnitt 1.4.1 übernommen und operationalisiert. Die Erkenntnisse aus dem Theorieteil, der Situationsanalyse (Kapitel 7) und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden dabei berücksichtigt und integriert. Handlungsempfehlungen finden sich am Ende der vorliegenden Arbeit (Kapitel 10).

### **9.1 SWOT-Katalog**

Im nachfolgenden SWOT-Katalog werden die Analysen aus dem Mikro- und Makroumfeld zusammengeführt. Dazu werden die maßgeblichen Umweltentwicklungen aus der Situationsanalyse (Kapitel 7) und die Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) hinsichtlich der digitalen B2B-Neukundenakquise abgeleitet und untersucht. Die sich daraus ergebenden Herausforderungen und Ziele sind ein wesentlicher Beitrag für das Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquise.

| Umweltentwicklungen                          | ... treffen im System auf eine Stärke oder Schwäche... |    |                                                                                        | ... das ergibt eine Chance oder ein Risiko ...                                         |   |    | ... daraus ergeben sich Herausforderungen und Ziele:                                      |                                                                                                         |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | 😊                                                      | ☹️ | Stärke/<br>Schwäche                                                                    | Ursache                                                                                | 😊 | ☹️ |                                                                                           | Chance/<br>Gefahr                                                                                       |
| Internationale Makler Website                |                                                        | 1  | Unternehmens-<br>Website<br><a href="https://www.efm.at/">https://<br/>www.efm.at/</a> | Versicherungsmakler-<br>Innen in Kundennähe,<br>reine nationale<br>Ausrichtung von EFM |   | 3  | Für nationale<br>Gewerbekund-<br>Innen mit<br>internationalem<br>Bedarf nicht<br>relevant | Erweiterung<br>Produktportfolio,<br>Gewerbeversicheru-<br>ngen<br>mit<br>internationaler<br>Ausrichtung |
| Tendenz zur<br>Standardisierung              | 2                                                      |    | Versicherungen<br>für Ihr Gewerbe                                                      | Produkt Portfolio                                                                      | 2 |    | Neue Kategorien<br>und<br>Standardisierung<br>von<br>Gewerbeversicher-<br>ungen           | Entwicklung von<br>digitalen<br>standardisierten<br>Versicherungs-<br>Angeboten                         |
| InsurTechs, spezifische<br>Leistungsangebote |                                                        | 2  | Betriebshaft-<br>pflicht und<br>Drohnen-<br>Versicherung                               | Produktentwicklungen<br>der Systemzentrale                                             |   | 2  | Fehlende<br>Wettbewerbs-<br>Fähigkeit                                                     | Verlust von<br>potenziellen<br>KundenInnen                                                              |

| Umweltentwicklungen                                               | ... treffen im System auf eine Stärke oder Schwäche...                       |    |                                                                    | ... das ergibt eine Chance oder ein Risiko ...       |   | ... daraus ergeben sich Herausforderungen und Ziele: |                                                 |                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | 😊                                                                            | ☹️ | Stärke/<br>Schwäche                                                | Ursache                                              | 😊 |                                                      | ☹️                                              | Chance/<br>Gefahr                                                                           |
| Informationssuche online & offline, Beratung offline, Kauf online | 2                                                                            |    | 87 Franchise-PartnerInnen                                          | „All Inclusive Deckungskonzept-Generator“            | 3 |                                                      | Ausbau halbautomatisches System für Online-Kauf | Aufbau persönliche digitale Beratung mit ExpertInnen und Online-Kauf                        |
| Einfache Fragestrecke in digitalen Marketingkanälen               |                                                                              | 3  | Einfache digitale Fragestrecke auf EFM<br>Webseite nicht vorhanden | Fehlendes digitales Leistungsangebot für Online-Kauf |   | 2                                                    | Schwächt die digitale B2B-Neukunden-Akquisition | Entwicklung einer digitalen Fragestrecke für digital standardisierte Versicherungs-Angebote |
| Legende                                                           | 😊 = Stärke/Chance, ☹️ = Schwäche/Gefahr<br>1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch |    |                                                                    |                                                      |   |                                                      |                                                 |                                                                                             |

Tabelle 18: SWOT-Katalog (in Anlehnung an Mairhofer 2019, S. 130)



## 9.2 Ableitung von Vertriebszielen

Für die Definition der Vertriebsziele werden die Unternehmensziele (Abschnitt 1.4.1) operationalisiert. Diese übergeordneten Ziele werden in vertriebsspezifische Ziele ausgelegt. Ziel der EFM Versicherungsmakler AG ist es, den Provisionsumsatz in der Sparte Gewerbe vom Geschäftsjahr 2019 in der Höhe von 6,75 Millionen EUR p.a. bis Ende 2025 zu verdoppeln und dabei den Anteil der digitalen B2B-Anfragen im Geschäftsjahr 2019 von bisher 1379 (6,73 Prozent) auf 4098 (20 Prozent) Anfragen bis Ende 2025 zu steigern. Daraus ergeben sich die in der Tabelle 19 kumulierten Vertriebsziele pro Geschäftsjahr. Die Steigerung der digitalen B2B-Anfragen und der Provisionsumsatz wurden in Abstimmung mit EFM am Zielhorizont gleichmäßig aufgeteilt (vgl. Bukowsky 12.01.2022).

| Geschäftsjahr                                   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022          | 2023          | 2024           | 2025           |
|-------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Digitale B2B-Anfragen                           | 1379   | 1379   | 1379   | 1379          | 1767          | 2544           | 3321           |
| Steigerung der digitalen B2B-Anfragen           |        |        |        | 388           | 777           | 777            | 777            |
| <b>Digitale B2B-Anfragen kumuliert</b>          |        |        |        | <b>1767</b>   | <b>2544</b>   | <b>3321</b>    | <b>4098</b>    |
| Unternehmensziel, Anfragen bis Ende 2025        |        |        |        |               |               |                | 4098           |
| Umsatz*                                         | € 6,75 | € 6,75 | € 6,75 | € 6,75        | € 7,71        | € 9,64         | € 11,57        |
| Umsatz* Steigerung                              |        |        |        | € 0,96        | € 1,93        | € 1,93         | € 1,93         |
| <b>Umsatz* kumuliert</b>                        |        |        |        | <b>€ 7,71</b> | <b>€ 9,64</b> | <b>€ 11,57</b> | <b>€ 13,50</b> |
| Unternehmensziel, Verdoppelung Provisionsumsatz |        |        |        |               |               |                | € 13,50        |
| Umsatz* = Umsatz in Millionen Euro              |        |        |        |               |               |                |                |

Tabelle 19: Vertriebsziele kumuliert pro Geschäftsjahr (Eigene Darstellung)

Die Steigerung der digitalen B2B-Anfragen beträgt absolut 777 pro Geschäftsjahr. Aus den aufgezeigten Vertriebszielen pro Geschäftsjahr ergeben sich operative Vertriebsziele pro niedergelassene Versicherungsmaklerin und niedergelassenen Versicherungsmakler der EFM in den Bundesländern. Bei gleichmäßiger Verteilung und einem jährlichen Zielhorizont sind es bei einer Anzahl von 87 niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM rechnerisch 8,93 neue digitale B2B-Anfragen pro Geschäftsjahr und Niederlassung. Gerundet sind es mindestens 9 digitale B2B-Neukundenanfragen pro Geschäftsjahr und Niederlassung.

Die zur Verfügung stehenden Kapazitäten werden jedoch pro Bundesland berücksichtigt. Die Tabelle 20 zeigt die operativen Vertriebsziele pro Geschäftsjahr und Monat bei gleichmäßiger Verteilung der Kapazitäten je Bundesland.

| Bundesland                                                   | Σ   | B                | K   | NÖ   | OÖ             | S   | ST   | T   | V          | W   |
|--------------------------------------------------------------|-----|------------------|-----|------|----------------|-----|------|-----|------------|-----|
| <b>Niedergelassene<br/>Versicherungs-<br/>Makler der EFM</b> | 87  | 3                | 6   | 23   | 6              | 8   | 25   | 9   | 3          | 4   |
| Operatives<br>Vertriebsziel pro<br>Geschäftsjahr             | 777 | 27               | 54  | 205  | 54             | 71  | 223  | 80  | 27         | 36  |
| Operatives<br>Vertriebsziel pro<br>Monat                     |     | 2,2              | 4,5 | 17,1 | 4,5            | 6,0 | 18,6 | 6,7 | 2,2        | 3,0 |
|                                                              | B:  | Burgenland       |     | OÖ:  | Oberösterreich |     |      | T:  | Tirol      |     |
|                                                              | K:  | Kärnten          |     | S:   | Salzburg       |     |      | V:  | Vorarlberg |     |
|                                                              | NÖ: | Niederösterreich |     | ST:  | Steiermark     |     |      | W:  | Wien       |     |

Tabelle 20: Operative Vertriebsziele pro Geschäftsjahr und Monat im Bundesland (Eigene Darstellung)

Demnach sind beispielsweise für das Bundesland Burgenland 2,2 digitale B2B-Neukundenanfragen pro Monat zu erreichen. Vom Zielausmaß sind es aufgerundet mindestens 3 digitale B2B-Neukundenanfragen pro Monat. Die erforderlichen Maßnahmen werden im Abschnitt 9.4 aufgezeigt. Die Kapazitäten sind dahingehend zu prüfen, als dass die Unternehmensziele erreicht werden können. Der Geltungsbereich ergibt sich aus den unternehmensspezifischen Faktoren (Abschnitt 7.3), dabei handelt es sich um Drohnen- und Haftpflichtversicherungen. Die Vertriebsziele definieren für die niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM, „wohin die Reise geht“. Schriftlich dokumentiert sind diese Grundlage für die weiteren Kontrollmaßnahmen und weitere Motivation für die Zielerreichung (vgl. Kreutzer 2013, S. 131).

### 9.3 Entwicklung einer Vertriebsstrategie

Grundlage ist das theoretische Konzept zur digitalen B2B-Neukundenakquise (Kapitel 5). Weiters fließen die Situationsanalyse (Kapitel 7) und die Erkenntnisse aus der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) ein. Bei der Informationssuche und Beratung wird der persönliche Kontakt bevorzugt. Die Erwartungen im digitalen Kaufprozess sind eine einfache Fragestrecke, welche leicht verständlich ist. Die Beteiligten beim Käuferverhalten von Kleinst- und Kleinunternehmen ist die Geschäftsführung und deren MitarbeiterInnen, demnach sind meist Buying-Center-Strukturen vorzufinden. Die Entscheidung wird beinahe immer von der Geschäftsführung oder den EigentümerInnen getroffen.

Die Abbildung 36 zeigt den Strategieentwicklungsprozess der digitalen B2B-Neukundengewinnung.

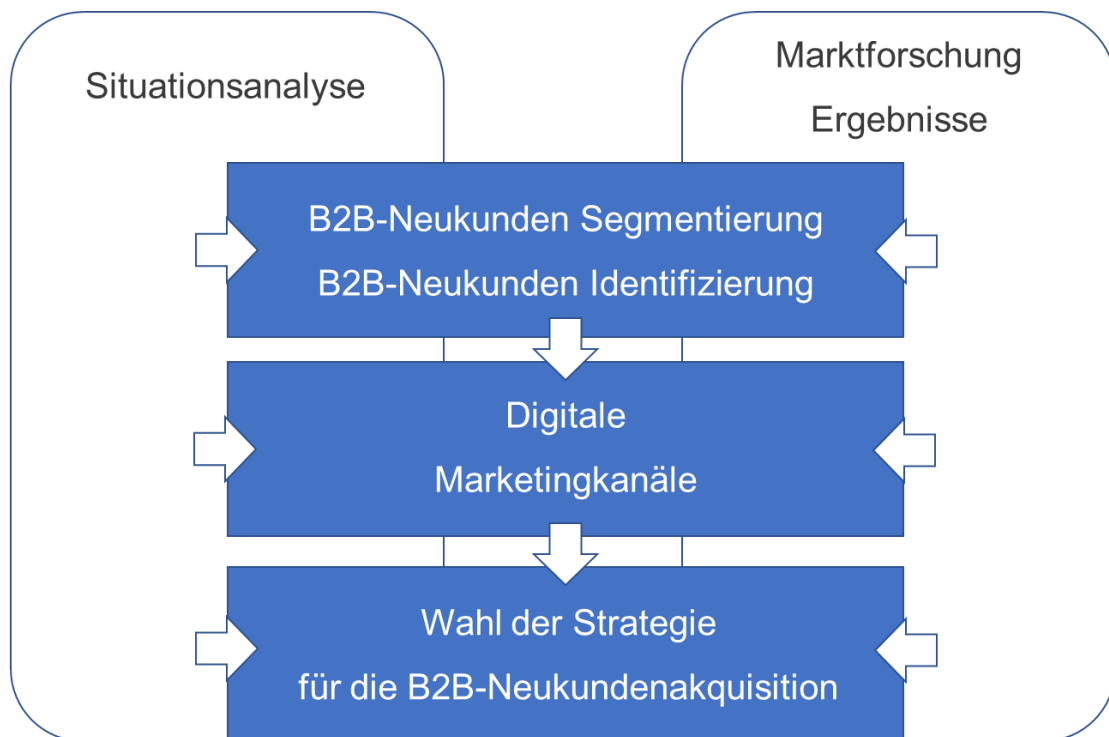


Abbildung 36: Strategieentwicklungsprozess im Überblick (in Anlehnung an Sternad 2015, S. 5)

### 9.3.1 Prozess der B2B-Neukundengewinnung

#### **B2B-Neukundensegmentierung und -Identifizierung**

Gemäß der aufgezeigten ökonomischen Faktoren (Abschnitt 7.1) finden sich 299.450 aktive Mitglieder (vgl. WKO 2021e, S. 65f.). Dazu wird ein Cluster in der Sparte Gewerbe nach Unternehmensgröße und Bundesland, mit dem Unternehmenssitz für eine ausreichende Anzahl an potenziellen KundInnen gebildet (Abschnitt 3.2). Den größten Anteil der potenziellen KundInnen bilden mit 94,9 Prozent Unternehmen mit 0-9 Beschäftigten (vgl. WKO 2022a, S. 1), dabei handelt es sich um Kleinstunternehmen (vgl. WKO 2021b). Für Gewerbetreibende in der Sparte Gewerbe gibt es ein gesetzliches Erfordernis einer Betriebshaftpflichtversicherung (Abschnitt 7.1) (vgl. Zwick 2014, S. 13f.). Die Auswertung der Marktforschung konnte selbiges bestätigen (Abschnitt 8.2). Die Tabelle 21 zeigt die Unternehmensgrößen in Gewerbe und Handwerk.

| <b>Gewerbe und Handwerk</b>                          |                          |              |                                         |              |
|------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------------------------------|--------------|
| Beschäftigtengrößengruppen<br>(unselb. Beschäftigte) | Unternehmen <sup>1</sup> |              | Unselbständig Beschäftigte <sup>2</sup> |              |
|                                                      | Anzahl                   | Anteil in %  | Anzahl                                  | Anteil in %  |
| 0-9                                                  | 229 914                  | 94,9         | 134 413                                 | 19,8         |
| 10-49                                                | 10 294                   | 4,3          | 206 157                                 | 30,4         |
| 50-249                                               | 1 705                    | 0,7          | 166 563                                 | 24,6         |
| KMU (0-249)                                          | 241 913                  | 99,9         | 507 133                                 | 74,8         |
| 250+                                                 | 278                      | 0,1          | 170 809                                 | 25,2         |
| <b>Gesamt</b>                                        | <b>242 191</b>           | <b>100,0</b> | <b>677 942</b>                          | <b>100,0</b> |

Tabelle 21: Unternehmen und unselbständig Beschäftigte Größenklassenauswertung nach Sparten (WKO 2022a, S. 1)

Für die operative Umsetzung werden die aufgezeigten Segmente den niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM zugeordnet. Die Tabelle 22 zeigt die Segmente in der Sparte Gewerbe nach Unternehmensgröße pro niedergelassene Versicherungsmaklerin und niedergelassenen Versicherungsmakler der EFM.

| Bundesland                                                         | Anteil | B                | K      | NÖ             | OÖ     | S          | ST     | T      | V      | W      |
|--------------------------------------------------------------------|--------|------------------|--------|----------------|--------|------------|--------|--------|--------|--------|
| <b>aktive Fachgruppen Mitglieder Sparte</b>                        |        | 12 250           | 19 450 | 65 718         | 48 501 | 19 047     | 45 068 | 23 819 | 13 064 | 52 533 |
| Kleinstunternehmen bis 9 MA                                        | 94,90% | 11 625           | 18 458 | 62 366         | 46 027 | 18 076     | 42 770 | 22 604 | 12 398 | 49 854 |
| Kleinunternehmen bis 49 MA                                         | 4,30%  | 527              | 836    | 2 826          | 2 086  | 819        | 1 938  | 1 024  | 562    | 2 259  |
| Mittlere Unternehmen bis 249 MA                                    | 0,70%  | 86               | 136    | 460            | 340    | 133        | 315    | 167    | 91     | 368    |
| Großunternehmen ab 250 MA                                          | 0,10%  | 12               | 19     | 66             | 49     | 19         | 45     | 24     | 13     | 53     |
| <b>Niedergelassene Versicherungsmakler der EFM</b>                 |        | 3                | 6      | 23             | 6      | 8          | 25     | 9      | 3      | 4      |
| <b>Segmente pro niedergelassenen Versicherungsmakler der EFM ↓</b> |        |                  |        |                |        |            |        |        |        |        |
| Kleinstunternehmen bis 9 MA                                        |        | 3 875            | 3 076  | 2 712          | 7 671  | 2 259      | 1 711  | 2 512  | 4 133  | 12 463 |
| Kleinunternehmen bis 49 MA                                         |        | 176              | 139    | 123            | 348    | 102        | 78     | 114    | 187    | 565    |
| Mittlere Unternehmen bis 249 MA                                    |        | 29               | 23     | 20             | 57     | 17         | 13     | 19     | 30     | 92     |
| Großunternehmen ab 250 MA                                          |        | 4                | 3      | 3              | 8      | 2          | 2      | 3      | 4      | 13     |
| MA:                                                                | B:     | Burgenland       | OÖ:    | Oberösterreich | T:     | Tirol      |        |        |        |        |
| MitarbeiterInnen                                                   | K:     | Kärnten          | S:     | Salzburg       | V:     | Vorarlberg |        |        |        |        |
|                                                                    | NÖ:    | Niederösterreich | ST:    | Steiermark     | W:     | Wien       |        |        |        |        |

Tabelle 22: Segmente pro niedergelassenen Versicherungsmakler der EFM und Bundesland (in Anlehnung an EFM, 2021a; WKO 2021b; WKO 2021e, S. 65f.; WKO 2022a, S. 1)

Die dargestellten Segmente zeigen quantitativ für die operative Umsetzung einen signifikant hohen Anteil an Kleinst- und Kleinunternehmen. Qualitativ benötigt jede Kundin und jeder Kunde für die gewerbliche Ausübung mindestens ein Versicherungsprodukt (vgl. Zwick 2014, S. 13f.). Die Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) hat gezeigt, dass nur standardisierte Versicherungsprodukte für die digitale B2B-Neukundenakquise in Frage kommen. Nur Versicherungsprodukte mit geringer Komplexität eignen sich innerhalb der Sparte Gewerbe für den Breitenvertrieb, dieser ist automatisierbar (vgl. Lohmann/Knackstedt 2019, S. 337).

### **Identifizierung von NeukundInnen**

Dabei wird die erste Phase, der im Kundenbeziehungszyklus betrachtet (Abschnitt 3.3). Nach der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) wird dabei der Informationssuche besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Weiters gibt es anonyme InteressentInnen in der Sparte Gewerbe mit einem latenten Bedarf, im Zuge dessen wird viel Recherche betrieben, meist von mehreren Personen. Eine hohe Kaufwahrscheinlichkeit gibt es für Versicherungsprodukte, die die Erwartungen befriedigen und die Sicherheit im Unternehmen erhöhen. Nach den unternehmensspezifischen Fakten und bei der Auswertung der Marktforschungsergebnisse ist eine Drohnenversicherung für die Sparte Gewerbe relevant. Die potenziellen KundInnen dafür sind jedoch nicht identifizierbar. Es ist unbekannt, welche Unternehmen für welchen Zweck Drohnen einsetzen, die auch einer gesetzlichen Versicherung bedürfen. Daher macht es Sinn, eine Drohnenversicherung mit dem Produkt mit zu verkaufen (vgl. Fried 22.06.2021).

### **Digitale Marketingkanäle**

Die Digitalisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wird von Unternehmen unterschätzt (vgl. Biesel/Hame 2020, S. 40). Bei der Kundenansprache haben die digitalen Marketingkanäle großes Potenzial. Ziel ist es, die aufgezeigten Segmente und identifizierten B2B-NeukundInnen auf die eingesetzten digitalen Marketingkanäle aufmerksam zu machen (Abschnitt 4.5.3). In der direkten Ansprache kommen nach der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) für eine Kontaktaufnahme E-Mail und Telefon in Frage, wenn die Information für potenzielle KundInnen relevant ist. In der Breitenansprache sind Werbung und PR nicht relevant. Das Internet kommt primär für die Suche und Informationsbeschaffung zum Einsatz.

Als relevanteste Suchmaschine gilt Google. Als vertrauenswürdig werden Unternehmenswebseiten von großen Industrie- und GewerbemaklerInnen wahrgenommen. Die Erweiterung vom Produktportfolio für Gewerbeversicherungen mit internationaler Ausrichtung auf der Unternehmenswebseite von EFM ist im SWOT-Katalog eine der aufgezeigten Herausforderungen und Ziele, mit einer Tendenz zur Standardisierung der Versicherungsangebote (Abschnitt 9.1). Nach der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) ist der Aufbau einer Online Community für Gewerbeversicherungen, bestehend aus kleinen Gruppen mit MentorInnen, als eine Option mit großem Potenzial zu sehen. Social Media ist für den Aufbau von Beziehungen relevant (Kapitel 4.2.2), darunter ist LinkedIn (Abschnitt 4.5.3) auch nach Meinungen der ExpertInnen als das wichtigste B2B-Portal zu sehen. Die MitarbeiterInnen der niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen können das Potenzial auf LinkedIn nutzen.

### 9.3.2 Wahl der Strategie für die digitale B2B-Neukundenakquise

Für die Wahl der Strategie werden die im Theorieteil aufgezeigten Strategien und Erfolgskriterien herangezogen (Abschnitt 4.3). Bei der Interpretation der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.3) wurden Kriterien aufgezeigt. Diese werden auf eine geeignete Umsetzung der Zielerreichung geprüft und in einem Paarvergleich das Gewicht bestimmt. Die gewichteten Kriterien werden im nachfolgenden Scoring-Modell einer Bewertung unterzogen. In Abbildung 37 wird das Gewicht der Kriterien bestimmt.

| Paarvergleich               |         |          |                      |            |                  |                      |             | Gewichtsvorrat = 100 |                   |                   |
|-----------------------------|---------|----------|----------------------|------------|------------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Dieses Kriterium ist...     | ..als   |          |                      |            |                  |                      |             | Quersumme            | Absolutes Gewicht | Relatives Gewicht |
|                             | Eignung | Relevanz | Standardisierbarkeit | Persönlich | Kundenorientiert | Wettbewerbsfähigkeit | Einfachheit |                      |                   |                   |
| <b>Eignung</b>              |         | 5        | 7                    | 3          | 3                | 3                    | 7           | 28,0                 | 13,3              | 13,3              |
| <b>Relevanz</b>             | 5       |          | 7                    | 4          | 5                | 5                    | 6           | 32,0                 | 15,2              | 15,2              |
| <b>Standardisierbarkeit</b> | 3       | 3        |                      | 6          | 7                | 8                    | 8           | 35,0                 | 16,7              | 16,7              |
| <b>Persönlich</b>           | 7       | 6        | 4                    |            | 7                | 8                    | 9           | 41,0                 | 19,5              | 19,5              |
| <b>Kundenorientiert</b>     | 7       | 5        | 3                    | 3          |                  | 8                    | 8           | 34,0                 | 16,2              | 16,2              |
| <b>Wettbewerbsfähigkeit</b> | 7       | 5        | 2                    | 2          | 2                |                      | 9           | 27,0                 | 12,9              | 12,9              |
| <b>Einfachheit</b>          | 3       | 4        | 2                    | 1          | 2                | 1                    |             | 13,0                 | 6,2               | 6,2               |
|                             |         |          |                      |            |                  |                      |             |                      |                   |                   |
|                             |         |          |                      |            |                  |                      |             |                      |                   |                   |
|                             |         |          |                      |            |                  |                      |             |                      |                   |                   |
|                             |         |          |                      |            |                  |                      |             |                      |                   |                   |
|                             |         |          |                      |            |                  |                      |             |                      |                   |                   |
|                             |         |          |                      |            |                  |                      |             |                      |                   |                   |
|                             |         |          |                      |            |                  |                      |             |                      |                   |                   |
| <b>Gesamt:</b>              |         |          |                      |            |                  |                      |             | <b>210</b>           | <b>100</b>        | <b>100</b>        |

Abbildung37: Paarvergleich (in Anlehnung an Mairhofer 2018)

Die in der obenstehenden Abbildung ausgewiesenen absoluten Gewichte werden in das untenstehende Scoring-Modell übertragen. Die Bewertung der Kriterien erfolgt retrograd zum Schulnotensystem 1 bis 5, damit im Fazit die höchste Gesamtsumme als bestes Ergebnis ausgewiesen wird.

| Bewertung<br>1 = nicht genügend<br>2 = genügend<br>3 = befriedigend<br>4 = gut<br>5 = sehr gut | Gewichtung | OS         |                               | IS       |            | GS       |           | MT       |           | MI       |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------|----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------------|
|                                                                                                |            | B          | BG                            | B        | BG         | B        | BG        | B        | BG        | B        | BG         |
|                                                                                                | [%]        |            |                               |          |            |          |           |          |           |          |            |
| <b>Kriterien</b>                                                                               | 93,8       |            |                               |          |            |          |           |          |           |          |            |
| Persönlich                                                                                     | 19,50      | 4          | 16                            | 3        | 12         | 2        | 8         | 2        | 8         | 4        | 16         |
| Standardisierbarkeit                                                                           | 16,70      | 5          | 25                            | 5        | 25         | 4        | 20        | 2        | 10        | 5        | 25         |
| Kundenorientiert                                                                               | 16,20      | 5          | 25                            | 5        | 25         | 3        | 15        | 4        | 20        | 4        | 20         |
| Relevanz                                                                                       | 15,20      | 5          | 25                            | 5        | 25         | 3        | 15        | 4        | 20        | 4        | 20         |
| Eignung                                                                                        | 13,30      | 4          | 16                            | 4        | 16         | 4        | 16        | 4        | 16        | 4        | 16         |
| Wettbewerbsfähigkeit                                                                           | 12,90      | 3          | 9                             | 4        | 12         | 4        | 12        | 3        | 9         | 3        | 9          |
| Einfachheit                                                                                    | 6,20       | 3          | 9                             | 2        | 6          | 4        | 12        | 4        | 12        | 3        | 9          |
| <b>Gesamtsumme</b>                                                                             | <b>100</b> |            | <b>125</b>                    |          | <b>121</b> |          | <b>98</b> |          | <b>95</b> |          | <b>115</b> |
| <b>Ergebnis</b>                                                                                |            | <b>1</b>   |                               | <b>2</b> |            | <b>4</b> |           | <b>5</b> |           | <b>3</b> |            |
| B: Bewertung Kriterien* 1-5                                                                    |            | <b>OS:</b> | Outbound Strategie            |          |            |          |           |          |           |          |            |
| BG: Bewertung x Gewicht                                                                        |            | <b>IS:</b> | Inbound Strategie             |          |            |          |           |          |           |          |            |
| Ergebnis: 1-Beste, 5-Schlechteste                                                              |            | <b>GS:</b> | Geschäftsfeldstrategie        |          |            |          |           |          |           |          |            |
|                                                                                                |            | <b>MT:</b> | Marktteilnehmerstrategie      |          |            |          |           |          |           |          |            |
|                                                                                                |            | <b>MI:</b> | Marketinginstrumentestrategie |          |            |          |           |          |           |          |            |

Tabelle 23: Scoring-Modell (in Anlehnung an Winkelmann 2013, S. 352)

Die im Scoring-Modell durchgeführte Bewertung der Strategien (Abschnitt 4.3) zeigt die drei relevanten Strategien mit den höchsten Bewertungen. Angeführt von der Outbound-Strategie (125 Punkte), folgt an zweiter Stelle die Inbound-Strategie (121 Punkte) und an dritter Stelle die Marketinginstrumentestrategie (115 Punkte). Diese fließen in die Maßnahmenplanung (Abschnitt 9.4) ein. Nachfolgend wird auf die drei Strategien mit der höchsten Bewertung unter Einbeziehung der Situationsanalyse (Kapitel 7) und der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) vertiefend eingegangen.

### Outbound Strategie

Die 87 niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen von EFM bilden eine bundesweite Präsenz in allen Bundesländern. Ein Wettbewerbsvorteil sind die VersicherungsmitarbeiterInnen als persönlicher Kontakt der KundInnen vor Ort. Aufgrund dessen kann die Outbound-Strategie besonders wirksam eingesetzt werden.

Der persönliche Kontakt zu den KundInnen ist von großer Bedeutung. Die Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) hat beim Informationsverhalten gezeigt, dass die Informationssuche nicht nur vorab im Internet passiert, sondern auch persönlich. Neue Versicherungsthemen sind für KundInnen oft durch mangelndes Wissen zur Thematik schwer zu durchschauen. Außerdem ist bei der Wahl der Informationsquellen eine endlose Recherche im Internet unattraktiv. Die persönliche Beratung bedeutet für KundInnen oft eine Zeitersparnis. Diese erfolgt immer Face-to-Face, muss aber nicht vor Ort stattfinden, sondern kann auch online wahrgenommen werden. Eine Online-Beratung kann in diesem Bereich eine Option sein. Die Bildung von ExpertInnen und MentorInnen zu fachspezifischen Angeboten ist besonders relevant. Das spart KundInnen Zeit, ist vertrauensbildend und kundenorientiert. Latente Bedürfnisse können bei potenziellen KundInnen einen weiteren Bedarf an Versicherungen in der Sparte Gewerbe ergeben.

### **Inbound Strategie**

Bei den bisherigen Geschäftsfällen werden über die Webseite eingehende Anfragen von der Systemzentrale an die geografisch zuständigen EFM Franchiseunternehmen zur Bearbeitung weitergeleitet (vgl. Bukowsky 09.09.2020). Die Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) haben ergeben, dass eine Maklerwebseite zu den vertrauten Marketingkanälen zählt. Dazu bedarf es relevanter Information mit einer einfachen Fragestrecke, sodass es zur Kontaktaufnahme kommt. KundInnen würden nur anfragen, wenn für sie die Umstände günstig sind. Das betrifft das Informations- und Suchverhalten.

Die potenziellen InteressentInnen können der aufgezeigten Online-Beratung zugeführt werden. Eine Herausforderung ist dabei SEO und SEM, damit die Website in der organischen Suche eine möglichst hohe Position in der Suchmaschine einnimmt. Zum spezifischen digitalen Leistungsangebot bedarf es, die Erwartungen der B2B-InteressentInnen bei der Informationssuche in der Customer Journey zu erfüllen, diese zählen zu den maßgebenden Touchpoints in der Customer Journey. Im Lead Management (Abschnitt 4.6) werden qualifizierte Leads zu potenziellen KundInnen entwickelt. Der qualifizierte Marketing Lead wird zum qualifizierten Sales Lead. LinkedIn wurde als das bevorzugte B2B-Portal ausgewiesen. Dieses Portal ist als Option relevant, da 90 der potenziellen KundInnen nur mitlesen (vgl. Kollhorst 2019, S. 453).



## **Marketinginstrumentestrategie**

Die Strategie zeichnet sich bei der Bewertung im Scoring-Modell durch eine hohe Kundenorientierung aus und nimmt positiven Einfluss auf die Outbound- und Inbound-Strategie. Weiters ist die Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung, da das Preis-Leistungs-Verhältnis als eine der wichtigsten Erwartungen beim Käuferverhalten in der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) festgestellt wurde. Für die digitale B2B-Neukundenakquise bedarf es der Entwicklung eines spezifischen Leistungsangebots im Wettbewerbskontext. Zwei Segmente stehen dafür zur Wahl: Das Economy- und Premium-Segment (Abschnitt 7.2) sowie die Entwicklung der Marketinginstrumente Leistungs-, Preis-, Distribution-, Kommunikation- und Personalpolitik. Im Prozess geht es um den Aufbau einer einfachen Fragestrecke, welche die relevante Information abgreift, damit der potenzielle Interessent nicht abspringt.

Die oben aufgezeigten Strategien greifen ineinander. Die Vorteile der bestehenden Vertriebsstruktur durch die niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM (Kapitel 7) wurde dabei berücksichtigt. Eine besondere Herausforderung stellen bei der digitalen B2B-Neukundenakquise die InsurTechs dar.

### **9.4 Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition**

Für die Umsetzung der entwickelten Strategien für die digitale B2B-Neukundenakquisition werden im ersten Schritt aus der entwickelten Strategie die Maßnahmenpakete bestimmt und Maßnahmen zu den einzelnen Strategien definiert. Weiteres werden die entwickelten Herausforderungen aus dem SWOT-Katalog als Input für mögliche Maßnahmen aufgenommen. Weiters werden Maßnahmen aus der Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) abgeleitet. Insbesondere werden dabei Erkenntnisse aus dem Informationsverhalten in der Vorkaufphase, das Käuferverhalten und die digitalen Marketingkanäle einbezogen. Die Tabelle 24 zeigt die abgeleiteten Maßnahmen aus der entwickelten Strategie, der Auswertung der Marktforschungsergebnisse und dem SWOT-Katalog. Instrumente zur Neukundenakquisition (Abschnitt 4.5) werden den Maßnahmenpaketen zugeordnet. Für die Umsetzung der jeweiligen Aktionen werden Prioritäten (1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig) nach Einschätzung des Verfassers und in Abstimmung mit EFM vergeben (vgl. Bukowsky 12.01.2022).

| <b>Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition</b> |                                  |                                                   |                  |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|------------------|
| <b>Maßnahmenpakete</b>                                     | <b>Maßnahmen</b>                 | <b>Aktionen</b>                                   | <b>Priorität</b> |
| <b>Outbound Strategie</b>                                  | Direct Mailing                   | Erstellung von Formularen                         | 1                |
|                                                            |                                  | CRM-Integration                                   | 1                |
|                                                            |                                  | Ankauf Emailadressen                              | 1                |
|                                                            | Telefon-Marketing                | Schulung Kaltakquise                              | 1                |
|                                                            | Empfehlungs-Management           | Schulung Kommunikation, Einwandsbehandlung (ext.) | 1                |
| <b>Inbound Strategie</b>                                   | Unternehmenswebseite             | SEO (ext.)                                        | 2                |
|                                                            |                                  | SEM (ext.)                                        | 2                |
|                                                            |                                  | CRM-Integration                                   | 2                |
|                                                            |                                  | Marketing- Maßnahmen (ext.)                       | 2                |
|                                                            |                                  | Content Erstellung (ext.)                         | 2                |
|                                                            |                                  | IT-Leistungen Backend                             | 2                |
| <b>Marketinginstrumente- Strategie (MIS)</b>               | Betriebshaftpflicht-Versicherung | Entwicklung Marketing-Instrumente (ext.)          | 2                |
|                                                            | Drohnenversicherung              | Entwicklung Marketing-Instrumente (ext.)          | 2                |

*Tabelle 24: Maßnahmen für die digitale B2B-Neukundenakquisition (Eigene Darstellung)*

Von den MitarbeiterInnen der EFM Systemzentrale bedarf es eines Commitment, welches eine sichere Umsetzung der Maßnahmen garantiert. Weiters sind die MitarbeiterInnen der niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM einzubeziehen. Die aufgezeigten Maßnahmen müssen von den handelnden MitarbeiterInnen akzeptiert werden. Darüber hinaus braucht es die Bereitschaft, sich für Ziele und Ideen einzusetzen, sowie Führungskräfte, welche die MitarbeiterInnen motivieren. Die Tabelle 25 zeigt dazu die Maßnahmen im Zeitverlauf.

| Maßnahmen im Zeitverlauf       |             |      |      |     |      |      |      |       |      |      |
|--------------------------------|-------------|------|------|-----|------|------|------|-------|------|------|
| Maßnahmenpakete und Aktionen   | Feb.        | Mär. | Apr. | Mai | Jun. | Jul. | Aug. | Sept. | Okt. | Nov. |
| Outbound Strategie             | Priorität 1 |      |      |     |      |      |      |       |      |      |
| Inbound Strategie              | Priorität 2 |      |      |     |      |      |      |       |      |      |
| Marketinginstrumente-Strategie | Priorität 2 |      |      |     |      |      |      |       |      |      |

Tabelle 25: Vertriebsplanung im Zeitverlauf für die digitale B2B-Neukundenakquise (Eigene Darstellung)

## 9.5 Budgetplan für die digitale B2B-Neukundenakquisition

Für die Umsetzung der entwickelten Strategien für die digitale B2B-Neukundenakquisition wird zu den Maßnahmen der Aufwand ermittelt. Da alle Aktivitäten von der Systemzentrale der EFM ausgehen, wird die Budgetplanung nach dem Top-down-Verfahren erstellt (vgl. Bukowsky 12.01.2022). Der Planungsweg folgt dabei den hierarchischen Ebenen vom Management in der Systemzentrale zu den niedergelassenen VersicherungsmaklerInnen der EFM. Dazu wird mit einem internen Stundensatz von 50 Euro pro Stunde inklusive Lohnnebenkosten kalkuliert. Der externe Stundensatz für Agenturleistungen (ext.) wird mit 85 Euro pro Stunde exklusive Mehrwertsteuer angenommen. Die Tabelle 26 und 27 zeigen zu den Maßnahmen den Aufwand in Stunden und die dafür ermittelten Gesamtkosten. Die Gesamtkosten werden am Ende der Tabelle angeführt.

| Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquisition |                   |                                          |                    |         |
|---------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|--------------------|---------|
|                                                         | Maßnahmen         | Aktionen                                 | Aufwand in Stunden | Summe   |
| Outbound Strategie                                      | Direct Mailing    | Erstellung von Formularen                | 20                 | € 1 000 |
|                                                         |                   | CRM-Integration                          | 20                 | € 1 000 |
|                                                         |                   | Ankauf Emailadressen (exkl. Kosten/1000) | 5                  | € 250   |
|                                                         | Telefon-Marketing | Schulung Kaltakquise                     | 20                 | € 1 000 |
|                                                         |                   | Kommunikation, Einwandsbehandlung (ext.) | 40                 | € 3 400 |

Tabelle 26: Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquisition (Eigene Darstellung)

|                   |                                      |                                              |            |                 |
|-------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|------------|-----------------|
| Inbound Strategie | Unternehmens-<br>Webseite            | SEO (ext.)                                   | 30         | € 1 500         |
|                   |                                      | SEM (ext.)                                   | 30         | € 2 550         |
|                   |                                      | CRM-Integration                              | 20         | € 1 000         |
|                   |                                      | Marketing- Maßnahmen<br>(ext.)               | 60         | € 5 100         |
|                   |                                      | Content Erstellung (ext.)                    | 40         | € 3 400         |
|                   |                                      | IT-Leistungen Backend                        | 20         | € 1 000         |
| MIS               | Betriebshaftpflicht-<br>Versicherung | Entwicklung Marketing-<br>Instrumente (ext.) | 200        | € 17 000        |
|                   | Drohnenversicherung                  | Entwicklung Marketing-<br>Instrumente (ext.) | 200        | € 17 000        |
|                   |                                      | <b>Gesamt</b>                                | <b>705</b> | <b>€ 55 200</b> |

Tabelle 27: Budgetplanung für die digitale B2B-Neukundenakquise (Eigene Darstellung)

## 9.6 Kontrollmaßnahmen

Für die Erfolgssicherung bedarf es eines Controllings für eine effektive und effiziente Vertriebsarbeit (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 344 - 347). Die aufgezeigten Maßnahmen und die daraus abgeleiteten Aktionen dienen der Zielerreichung. Bei der digitalen B2B-Neukundenakquise wird der Sales Funnel (Abschnitt 4.4.2 und 5.5) mit folgenden Zielgrößen herangezogen:

- Traffic to Leads,
- Leads to Customer und
- Customer to Fans.

Die Performance der digitalen Aktivitäten ist durch Kennzahlen messbar (vgl. Schlömer/Schlömer 2021, S. 267f.). Diese ermöglichen die Überprüfung der Maßnahmen und festgelegten Aktionen. Empfohlen wird eine monatliche Auswertung mit einem Abgleich vom Soll-Ist-Vergleich. Die Tabelle 28 zeigt Kennzahlen zur Planung von Kontrollmaßnahmen.

| Kennzahlen zur Planung von Kontrollmaßnahmen |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maßnahmenpakete                              | Kennzahlen zur Erfolgsmessung                                                                                                                                                                                                                                             |
| Outbound Strategie                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der geöffneten Emails/100</li> <li>• Antwortrate auf Emails/100</li> <li>• Telefon-Marketing: Anzahl der Anfragen/100 Kaltakquise</li> <li>• Empfehlungsmanagement: Anzahl der Weiterempfehlungen/10 Neukunden</li> </ul> |
| Inbound Strategie                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traffic auf der Unternehmenswebseite/30 Tage</li> <li>• Leads/30 Tage</li> <li>• Anfragen/30 Tage</li> <li>• Neukunden/30 Tage</li> </ul>                                                                                        |
| Marketinginstrumente-Strategie               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leads/30 Tage</li> <li>• Anfragen/30 Tage</li> <li>• Neukunden/30 Tage</li> </ul>                                                                                                                                                |

Tabelle 28: Kennzahlen zur Planung von Kontrollmaßnahmen (Eigenen Darstellung)

Die Aktivitäten auf der Unternehmenswebseite können durch Google-Analytics überwacht werden (vgl. Google 2021). Die Tabelle 29 zeigt weitere Kennzahlen für die digitale B2B-Neukundenakquise.

| Bezeichnung                             | Formel                                                                                 |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Engagement Rate oder Interaktionsrate   | $\frac{\text{Interaktion} * 100}{\text{Impression}}$                                   |
| Klickrate oder Click-Through-Rate (CTR) | $\frac{\text{Klicks} * 100}{\text{Impression}}$                                        |
| Bounce Rate (Absprungrate)              | $\text{Bounce Rate} = \frac{\text{Visits} = 1 \text{ Page View} * 100}{\text{Visits}}$ |
| Konversationsrate (Conversion Rate)     | $\frac{\text{Conversions} * 100}{\text{Aktionen (Visits)}}$                            |

Tabelle 29: Kennzahlen digitale Neukundenakquisition (in Anlehnung an Ahrholdt et al. 2020, S. 13–18)

## 10. Handlungsempfehlungen

Das vorliegende Kapitel behandelt zusätzliche Handlungsempfehlungen zu den bislang aufgezeigten Maßnahmen. Diese sollen einen weiteren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Der Verfasser empfiehlt, die im SWOT-Katalog (Abschnitt 9.1) aufgezeigten Stärken im Unternehmen für den Ausbau der digitalen B2B-Neukundenakquise weiterzuentwickeln. Die ermittelten Herausforderungen sind die Entwicklung von standardisierten Versicherungsangeboten im Wettbewerbskontext der aufgezeigten InsureTechs (Abschnitt 7.2). Außerdem ist die Entwicklung der Marketinginstrumente von Bedeutung, diese betreffen die Leistungs-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Personalpolitik. Die genannten sind gemäß der Marketinginstrumentenstrategie zu berücksichtigen.

Zudem soll der Aufbau von Online-Communities mit ExpertInnen und/oder MentorInnen forciert werden. Diese sind bei der Informationssuche für die Sparte Gewerbe aus Sicht der ExpertInnen als vertrauenswürdig einzustufen. Die Entwicklung einer leicht verständlichen Fragestrecke im digitalen Marketingkanal ist für die digitale B2B-Neukundenakquise von großer Bedeutung, damit es zu einer digitalen Anfrage kommt. Die Intensivierung von persönlichem Kontakt bei der Informationssuche und Beratung für Versicherungsdienstleistungen stärkt das Vertrauen bei potenziellen KundInnen in der Anbahnungs- und Sozialisationsphase. Die Auswertung der Marktforschungsergebnisse (Abschnitt 8.2) hat gezeigt, dass die Kenntnis der digitalen Touchpoints in der Customer Journey bei der Informationssuche und Beratung für die Erfüllung von Erwartungen und dem Aufbau von Vertrauen von Bedeutung sind. Im Käuferverhalten liegt der Fokus bei Kleinst- bis Großunternehmen auf bei der Geschäftsführung. Diese ist Entscheider, wenn es um die finale Auswahl beim Kauf einer Versicherungsdienstleistung geht.

Die Digitalisierung zur Steigerung von Wettbewerbsvorteilen wird in der Sparte Gewerbe unterschätzt. Der Aufbau einer internationalen Maklerwebseite bedarf eines Ausbaus vom Produktportfolio mit einer internationalen Ausrichtung. Damit werden die Versicherungsdienstleistung für Unternehmen mit internationaler Ausrichtung in der Sparte Gewerbe relevant.

Gängige Social-Media-Kanäle sind für Unternehmen in der Sparte Gewerbe im Informationsverhalten noch nicht relevant. LinkedIn ist hingegen nach Meinungen der ExpertInnen als das wichtigste B2B-Portal zu sehen. Im Mittelpunkt steht dort der Aufbau von Beziehungen. Hinter jeder Nutzerin und jedem Nutzer, die oder der nur "liked" oder „shared“ stehen 90 potenzielle KundInnen. Diese anonymen InteressentInnen können im Aufbau vom Sales Funnel (Abschnitt 4.4.2) für die Lead Generierung (Abschnitt 4.6) herangezogen werden. Eine abschließende Handlungsempfehlung ist nach Umsetzung der bisherigen Empfehlung der Aufbau eines Multichannel-Vertriebs.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

**Ahrholdt**, Dennis/Goetz, Greve/Hopf, Gregor (2020) Online-Marketing-Intelligence: Kennzahlen, Erfolgsfaktoren und Steuerungskonzepte im Online-Marketing, Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://web-s-ebsohost-com.elibrary.campus02.at/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIzMTc4MjNfX0FO0?sid=5a17f8ff-28ec-411f-94a5-91cefd892307@redis&vid=0&format=EB&rid=1> [10.01.2022]

**Backhaus**, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., Hohenheim: Verlag Franz Vahlen München [online Kindle]

**Barsch**, Thomas (2019): Stand der Digitalisierung im B2B-Neukundenvertrieb: Entwicklung von Beurteilungskriterien und Erstellung eines Reifegradmodells, Wiesbaden: Springer, Gabler, [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/reader.action?docID=5845900> [01.03.2021]

**Baumgarth**, D. (2014): Markenpolitik, Markenwirkungen – Markenführung - Markencontrolling, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

**Becker**, Jochen (2006): Marketingkonzeption, Grundlagen des ziel strategischen und operativen Marketing-Management, 8. Aufl., München: Vahlen

**Becker**, Jochen (2009): Marketing-Konzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 9. Aufl., München

**Berndt**, Ralph/Fantapie Altobelli, Claudia/Sander, Matthias (2010): Internationales Marketing-Management, 4. Aufl., Heidelberg Dordrecht London New York: Springer

**Biesel**, Hartmut/Hame, Hartmut (2020): Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt: So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler,

**Bischopinck**, Yvonne/Ceyp, Michael (2009): Suchmaschinen-Marketing: Konzepte, Umsetzung und Controlling für SEO und SEM, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

**Blackwell**, R. D./Miniard, P. W./Engel, J. F. (2006): Consumer Behavior, 10. Aufl., Fort Worth

**Bogner**, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Bruhn**, Manfred (2009): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München: Vahlens Handbücher

**Bruhn**, Manfred (2019): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 11. Aufl., Berlin: Springer, Gabler, [online] <https://www.springer.com/de/book/9783662596463> [01.03.2021]



**Bruhn**, Manfred/Hadwich, Karsten/Meffert, Heribert/ (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung – Kontrolle, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17233-6.pdf> [10.12.2020]

**Dannenberg**, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-8769-3.pdf> [10.12.2020]

**Fließ**, Sabine (2009): Digitalisierungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden: Gabler, [online] <https://link.springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-8349-8076-2> [01.03.2021]

**Foscht**, Thomas / Swoboda, Bernhard / Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven - Anwendungen, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

**Glaser**, Christian (2013): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei der Finanzdienstleistern: Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007%2F978-3-658-03049-0> [01.03.2021]

**Großklaus**, Rainer H. G. (2008): Neue Produkte einführen, Von der Idee zum Markterfolg, Wiesbaden: Gabler

**Haller**, Sabine (2012): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 5. Aufl. Heidelberg: Springer, Gabler [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-8349-3548-9> [01.03.2021]

**Haller**, Sabine/Wissing, Christian (2020): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 8. Aufl. Wiesbaden: Springer, Gabler [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-658-28509-8> [01.03.2021]

**Halligan**, Brian/Shah, Dharmesh/Runne, Dierk (2018): Inbound-Marketing: WIE SIE KUNDEN ONLINE ANZIEHEN, ABHOLEN UND BEGEEIESTERN, New Jersey: Lumina Dramatics

**Hillar**, Thomas (2020): Die Deutsche Insurtech Landschaft 2020: Erkenntnisse aus der Capgemini Invent InsurTech Dantebank, Capgemini invent., [online] [https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2020/09/CI\\_InsurTech-Booklet.pdf](https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2020/09/CI_InsurTech-Booklet.pdf) [01.06.2021]

**Hofbauer**, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing

**Homburg**, Christian (2017): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springer.com/de/book/9783658136567> [10.12.2020]

**Homburg**, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2016): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

**Kamps**, Ingo/Schetter, Daniel (2020): Performance Marketing : Der Wegweiser zu einem mess- und steuerbaren Online-Marketing – Einführung in Instrumente, Methoden und Technik, 2.Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien [online] <https://www.springer.com/de/book/9783658309114> [01.03.2021]

**Kleinaltenkamp**, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb, Eine praxis-orientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin: Springer

**Köster**, Dieter (2007): Marketing und Prozessgestaltung am Baumarkt, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007%2F978-3-8350-5545-2> [01.03.2021]

**Kreutzer**, Ralf T. (2009): Praxisorientiertes Dialog-Marketing, Konzepte – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden

**Kreutzer**, Ralf T. (2013): Praxisorientiertes Online-Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

**Kreutzer**, Ralf T. (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

**Kreutzer**, Ralf T./Rumler, Andrea/Wille-Baumkauff, Benjamin (2020): B2B-Online-Marketing und Social Media: Handlungsempfehlungen und Best Practices. Ein Praxisleitfaden, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

**Kuhlmann**, Eberhard (2001): Industrielles Vertriebsmanagement, München: Vahlens Handbücher

**Kühnapfel**, Jörg B. (2013): Vertriebscontrolling: Methoden im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

**Kuß**, Alfred (2012): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Lecinski**, Jim (2011): ZMOT – Winning the zero moment of truth, Chicago

**Magerhans**, Alexander (2016): Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Meffert**, Heribert/Bruhn, Manfred (2012): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte - Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer, Gabler, [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007%2F978-3-8349-3858-9> [01.03.2021]

**Meffert**, Heribert/Bruhn, Manfred (2018): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte - Methoden, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer, Gabler

**Meffert**, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

**Minculescu**, Iona (2013): Leistungsindividualisierung im B-to-B-Bereich: Die Einzigartigkeit im Rahmen der Dienstleistungsgestaltung, Wiesbaden: Springer, Gabler, [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007%2F978-3-658-02198-6> [01.03.2021]

**Oberzaucher**, Astrid (2017): Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung, 2. Aufl., Graz: NWV Verlag

**Pepels**, Peter (2002): Handbuch Vertrieb: Konzepte Instrumente Erfahrungen, Kösel, Kempten: Carl Hanser Verlag

**Preißner**, Andreas (2013): Vertrieb leicht gemacht, Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, 2. Aufl., München: Redline Wirtschaft

**Ryan**, Holiday (2018): GROWTH HACKER MARKETING: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising, 3<sup>rd</sup> edition, penguinrandomhouse.com: Penguin Random House LLC [online Kindle]

**Schlömer**, Britta/Schlömer, Tobias (2021): Inbound! : Das Handbuch für modernes Marketing: Das Handbuch für modernes Marketing, 2. Aufl., Bonn: Rheinwerk

**Schüller**, Anne M. (2012): Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt, 3. Auflage, Offenbach: Gabler

**Schütt**, Peter (2015): Der Weg zum Digitalen Unternehmen: Social Business Methoden erfolgreich einsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, Gabler, [online] <https://www.springer.com/de/book/9783662447062> [01.03.2021]

**Scott**, David Meermann (2017): The new Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly, 16<sup>th</sup> edition, New Jersey: John Wiley & Sons [online Kindle]

**Sternad**, Dieter (2015): Strategieentwicklung Kompakt : Eine Praxisorientierte Einführung, Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer, Gabler, [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-658-10367-5> [01.03.2021]

**Verweyen**, Alexander (2017): Erfolgreich akquirieren. Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

**Winkelmann**, Peter (2010): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

**Winkelmann**, Peter (2013): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, München: Franz Vahlen, [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=1138640> [01.03.2021]

**Zwick**, Marion (2014): Vermögensschaden- Haftpflichtversicherung für Versicherungsvermittler: Rechtsgrundlagen, Anbieter, Leistungsvergleich, Wiesbaden: Springer, Gabler, [online] [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-03316-3\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-03316-3_1) [01.03.2021]

## Sammelwerke und Handbücher

**Bruhn**, Manfred/Hepp, Michael/Hadwich, Karsten (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-08518-6#toc> [01.05.2021] S. 133 – 146

**Bühler**, Pascal/Maas, Peter/Bieler, Martin (2019): Kunden transformieren die Versicherungsmärkte, in: Gassmann, Oliver/Sutter, Philipp (Hrsg.): Digitale Transformation Gestalten: Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Checklisten, 2. Aufl., München: Hanser, 2019, [online] <https://www-hanser-elibrary-om.elibrary-campus02.at/doi/book/10.3139/9783446459632> [01.10.2020] S. 127 – 145

**Carlsen**, Oliver/Dietsch, Thomas/Wollenberg, Sascha (2019): Die sechs Stufen zur Digitalisierung des Kundendialogs im Versicherungswesen, in: Gassmann, Oliver/Sutter, Philipp (Hrsg.): Digitale Transformation Gestalten: Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Checklisten, 2. Aufl., München: Hanser, 2019, [online] <https://www-hanser-elibrary-om.elibrary-campus02.at/doi/book/10.3139/9783446459632> [01.10.2020] S. 389 - 399

**Dominik**, Georgie/Schaffner, Dorothea (2017): Kaufentscheidungstreiber bei Dienstleistungen 4.0 – Unterschiede zwischen digitalen B2B- und C2C-Services, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0, Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation Band 2, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-17552-8> [01.03.2021], S. 140 – 153

**Elert**, Florian (2019): Digitalisierung des Geschäftsmodells Versicherung – Potenziale von digitalen Assistance-Dienstleistungen, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.04.2021], S. 219 – 240

**Elfgen**, Ralph/Krzoska, Bartholomäus (2019): Makleranbindung, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.04.2021], S. 573 - 592

**Dorka**, Michaela (2019): Anbieter von Versicherungsleistungen, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.04.2021], S. 57 - 75

**Fuhrmann**, Frank/Kertesz, Aljoscha (2019): Digitale Strategien in der B2B-Kommunikation – ein Fallbeispiel, in: Winnen, Lothar/Rühle, Alexander/Wrobel, Alexander (Hrsg.): Innovativer Einsatz digitaler Medien im Marketing: Analyse, Strategien, Erfolgsfaktoren, Fallbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.03.2021], S. 111 – 123

**Helmke**, Stefan/Uebel, Matthias (2013) [2017]: Systematische Neukundengewinnung im Business-to-Business-Bereich, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte - Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer-com.elibrary-campus02.at/book/10.1007%2F978-3-8349-4176-3> [01.03.2021], S. 52 – 64 [2018] - <https://www.springer.com/de/book/9783658066239>

**Hippner**, Hajo/Wilde, Klaus D. (2013): Data Mining im CRM, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte - Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007%2F978-3-8349-4176-3> [01.03.2021], S. 179 - 195

**Jacob**, Frank/Kleinaltenkamp, Michael (2015): Leistungsindividualisierung und -standardisierung, in: Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-4681-2\\_14](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-4681-2_14) [01.03.2021], S. 277 – 293

**Kollhorst**, Bruno (2019): Good bye Social Media, hello Content Marketing, in: Gassmann, Oliver/Sutter, Philipp (Hrsg.): Digitale Transformation Gestalten: Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Checklisten, 2. Aufl., München: Hanser, 2019, [online] <https://www-hanser-elibrary-om.elibrary.campus02.at/doi/book/10.3139/9783446459632> [01.10.2020] S. 435 - 456

**Kreutzer**, Ralf T. (2013): Digitale Revolution – Auswirkungen auf das Marketing. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2012/2013, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 64 - 88

**Laakmann**, Marcus/Rahlf, Carsten (2019): Customer Journey am Beispiel des Schadenprozesse in der Versicherungswirtschaft, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.03.2021], S. 401 - 421

**Lohmann**, Christopher/Knackstedt, Florian (2019): Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund stärkerer Effizienzsteigerung und Digitalisierung in der Gewerbeversicherung, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.03.2021], S. 325 - 343

**Oster**, Oliver (2019): Customer Experience – die Königsdisziplin, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.04.2021], S. 171 - 190

**Paluch**, Stefanie (2017): Smart Services – Analyse von strategischen und operativen Auswirkungen, in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0, Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation Band 2, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-17552-8> [01.03.2021], S. 161 – 184

**Rapp**, R (1993): Umsetzungsorientiertes Marketing für industrielle Dienstleistungen, in: Simon, H. (Hrsg.): industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 135-159.

**Reich**, Michael (2019): Nachfrager von Versicherungsleistungen, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.03.2021], S. 35 – 55



**Reich, Michael/Blodau, Tobias** (2019): Frühwarnung im Kundenbindungsmanagement von Versicherungen, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.03.2021], S. 627 - 645

**Reich, Michael/Braasch, Tim** (2019): Die Revolution der Prozessautomatisierung bei Versicherungsunternehmen: Robotics Process Automation (RPA), in: Gassmann, Oliver/Sutter, Philipp (Hrsg.): Digitale Transformation Gestalten: Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Checklisten, 2. Aufl., München: Hanser, 2019, [online] <https://www-hanser-elibrary-om.elibrary.campus02.at/doi/book/10.3139/9783446459632> [01.10.2020] S. 291 – 303

**Schramm, Thorsten/Schulze Lammers, Daniel** (2019): Kooperationen als strategischer Hebel zur Transformation von Versicherungsunternehmen, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.04.2021], S. 205 – 217

**Sutor, Tim** (2019): Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.03.2021], S. 15 – 33

**Tabarelli, Wigbert** (2019): Transformation des Geschäftsmodells „Versicherung“: Von der Tradition in neue Welten, in: Reich, Michael/Zerres, Christopher (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57755-4> [01.04.2021], S. 279 – 290

**Zimmermann, Rebecca/Westermann, Arne** (2020): Omnichannel-Retailing-Kundenorientierte Verknüpfung der Online- und Offline-Kanäle, in: Terstiege, Meike (Hrsg.): Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis; Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-658-26195-5> [01.10.2020] S. 3 – 14

## Journals und Fachzeitschriften

**Ambacher/Nicole, Knapp/Daniel, Jánoszy/ Sven Gábor** (2020): Trendstudie, Versicherungen 2020: Kunden, Werte, Produktchancen [online] <https://www.zukunft.business/foresight/trendstudien/trendstudie/versicherungen-2020/> [16.11.2020]

**Bühler, Pascal; Maas, Peter & Fleischer, Martin** (2017) *Digitale Transformation in Märkten mit Versicherung - Von der Verteidigung des Geschäftsmodells bis zur Auflösung der Branche*. Versicherungsrundschau: Zeitschrift der Oesterreichischen Gesellschaft für Versicherungsfachwissen, (1-2 2017). 62-69. ISSN 2076-3239 [online] <https://www.alexandria.unisg.ch/256433/> [18.10.2020]

**Gao, Lily (Xuehui) / Melero-Polo, Iguacel/Sese Javier F.** (2020): " Customer Equity Drivers, Customer Experience Quality, and Customer Profitability in Banking Services: The Moderating Role of Social Influence.", Journal of Service Research, Vol. 23 Issue 2, p174 - 193. 20p. [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1108/JBIM-02-2020-0095> [01.02.2021]

**Karampela, M., Lacka, E. and McLean, G. (2020), "Just be there": Social media presence, interactivity, and responsiveness, and their impact on B2B relationships**, *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 6, pp. 1281-1303. [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1108/EJM-03-2019-0231> [16.03.2021]

**Kottmann/Dietmar, Dördrechter/Nikolai (2021): Die Zukunft von Insurtech in Dach: Der InsurTech-Radar 2021** [online] [https://www.policendirekt.de/wp-content/uploads/2021/07/Die-Zukunft-von-InsurTech-in-DACH\\_2021.pdf](https://www.policendirekt.de/wp-content/uploads/2021/07/Die-Zukunft-von-InsurTech-in-DACH_2021.pdf) [21.10.2021]

**Prior, Daniel D., Hitihami Mudiyansele, L.K. and Hussain, O.K. (2020): "Buying centre members' information control and complex organizational buying"**, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 1, pp. 125-136. [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1108/JBIM-02-2020-0095> [01.02.2021]

## **Beiträge aus Internetquellen**

**Adams, Laura, Burkholder, Elizabeth, Hamilton, Katie (2015): Micro-moments: Your guide to winning the shift to mobile.** [online] <https://think.storage.googleapis.com/images/micromoments-guide-to-winning-shift-to-mobile-download.pdf> [17.01.2022]

**ADVIDERA (o.J): Zielgruppenbestimmung** [online] [https://www.advidera.com/glossar/zielgruppenbestimmung/#Unterschiede zwischen B2C und B2B](https://www.advidera.com/glossar/zielgruppenbestimmung/#Unterschiede_zwischen_B2C_und_B2B) [16.03.2021]

**Bitkom (2016): Ziele der Social-Media Aktivitäten von ITK-Unternehmen 2016.** [online] <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/552630/>

**EFM (2020a): Die Geschichte der EFM Versicherungsmakler AG** [online] <https://www.efm.at/ueber-efm/geschichtechronik/> [21.09.2020]

**EFM (2020b): Versicherungen für Gewerbe** [online] <https://www.efm.at/gewerbe/> [21.09.2020]

**EFM (2020c): Unsere Produktpartner** [online] <https://www.efm.at/ueber-efm/produktpartner/> [21.09.2020]

**EFM (2021a): EFM Versicherungsmakler Büros, Österreichweit in Ihrer Nähe** [online] <https://www.efm.at/standorte/kontakte/> [01.09.2021]

**EFM (2021b): Die optimierte Versicherung für Ihr Gewerbe** [online] <https://www.efm.at/gewerbe/> [01.09.2021]

**Facebook (2020): EFM Versicherungsmakler** [online] <https://www.facebook.com/efmversicherungsmakler> [21.09.2020]

**Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Kooperation** [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kooperation-39490/version-201016> [01.05.2021]

**GDV (2016): Statistik zum Versicherungsvertrieb** [online] <https://www.gdv.de/de/themen/news/direktvertrieb-legt-leicht-zu---persoenliche-beratung-dominiert-22198> [01.05.2021]

**GITO** (2019): Digitalisierung: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik Online-Lexikon [online] <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung> [01.05.2021]

**Google** (2021): Google Analytics [online] <https://analytics.google.com/> [01.09.2021]

**Instagram** (2020): efm\_versicherungsmakler [online] [https://www.instagram.com/efm\\_versicherungsmakler/](https://www.instagram.com/efm_versicherungsmakler/) [21.09.2020]

**LinkedIn** (2021): EFM Versicherungsmakler [online] <https://www.linkedin.com/company/efm-versicherungsmakler/> [01.09.2021]

**Statista** (2019): Digitale Versicherung 2019: Auch bei Versicherungsunternehmen werden Aufgaben zunehmend auf intelligente Maschinen und Roboter übertragen. Welche Vorteile sollte das den Kunden bringen? [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/1088226/umfrage/kundenvorteile-digitaler-versicherungen-durch-intelligente-maschinen-und-roboter/> [01.06.2021]

**Statista** (2020a): Studie 2020: Social Media in der B2B-Kommunikation [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/studie/id/84889/dokument/soziale-medien-in-der-b2b-kommunikation-in-deutschland-2020/> [01.03.2021]

**Statista** (2020c): Anzahl der Nutzer von Xing in der DACH-Region vom 1. Quartal 2013 bis zum 2. Quartal 2020 [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/481399/umfrage/anzahl-der-xing-nutzer-in-der-dach-region//> [01.03.2021]

**Statista** (2020d): Anzahl der Mitglieder von LinkedIn in Deutschland, Österreich und der Schweiz in ausgewählten Monaten von Dezember 2009 bis Juli 2020 [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/628657/umfrage/linkedin-mitglieder-in-der-dach-region/> [01.03.2021]

**Statista** (2020e): Versicherungsbranche Österreich [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/studie/id/41270/dokument/versicherungsbranche-in-oesterreich-statista-dossier/> [01.09.2021]

**Statista** (2021): Marktanteile der Schadenversicherungen (inkl. KFZ) in Österreich im Jahr 2020 [online] <https://de-statista-com.elibrary.campus02.at/statistik/daten/studie/668430/umfrage/marktanteile-der-schadenversicherungen-in-oesterreich/> [01.09.2021]

**Twitter** (2020): EFM VersMakler AG [online] [https://twitter.com/EFM\\_VersMakler/umfrage/ziele-der-social-media-aktivitaeten-von-itk-unternehmen/](https://twitter.com/EFM_VersMakler/umfrage/ziele-der-social-media-aktivitaeten-von-itk-unternehmen/) [16.03.2021]

**Versichert.at** (2021): Die Betriebshaftpflicht Versicherung [online] <https://www.versichert.at/betriebshaftpflichtversicherung/> [05.01.2022]

**Versicherungsbote** (2017): Axa versichert Uber-Fahrer [online] <https://www.versicherungsbote.de/id/4856895/Axa-versicherung-Uber/> [01.05.2021]

**Versicherungsbote** (2018): Talanx-Tochter will Versicherungen über Geldautomaten verkaufen [online] <https://www.versicherungsbote.de/id/4862715/Talanx-Europa-Versicherung-Geldautomat/> [01.05.2021]



**WKO** (2021b): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich [online] <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [01.03.2021]

**WKO** (2021c): E-Mails versenden – aber richtig [online] [https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/E-Mails\\_versenden\\_-\\_aber\\_gerichtig.html](https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/E-Mails_versenden_-_aber_gerichtig.html) [01.06.2021]

**WKO** (2021d): Konjunkturbericht Gewerbe und Handwerk Österreich, 2.Quartal 2021 [online] <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/konjunkturbericht-gewerbe-handwerk-2-2021.pdf> [01.09.2021]

**WKO** (2021e): Jahresstatistik 2020: Mitgliederstatistik 2020, Kamme-, Sparten- und Fachgruppenmitgliedschaften [online] <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/mitgliederstatistik-detaildaten.html> [01.09.2021]

**WKO** (2022a): Versicherungsagenten Branchendaten [online] [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_320.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_320.pdf) [05.01.2022]

## **Sonstige Quellen**

**Mairhofer**, Ernst, Dipl.-Ing.: Strategieentwicklung, Skriptum, Graz: FH Campus02 [2019]

**Mairhofer**, Ernst, Dipl.-Ing.: Paarvergleich, Graz: FH Campus02 [2018]

### Persönliche Gespräche

**Bukowsky**, Philipp, Leitung Marketing & PR: Leistungsangebot für die digitale B2B-Neukundenakquise [22.06.2021]

**Brandtner**, Michael, Aufsichtsratsmitglied [09.09.2020]

**Bukowsky**, Philipp, Leitung Marketing & PR [18.09.2020]

**Bukowsky**, Philipp, Leitung Marketing & PR [11.11.2020]

**Meingast**, Franz, Vorstandsvorsitzender [11.11.2020]

**Proband 7**, Matthias Uebing [24.09.2021]

**Proband 13**, Rubner, Christian Oppitz [01.10.2021]

**Proband 15**, Dietmar Kottmann [21.10.2021]

**Fried, Hermann**, bsurance.com [25.11.2021]

**Bukowsky**, Philipp, Leitung Marketing & PR [12.01.2022]

# Anhang

## Inhaltsverzeichnis

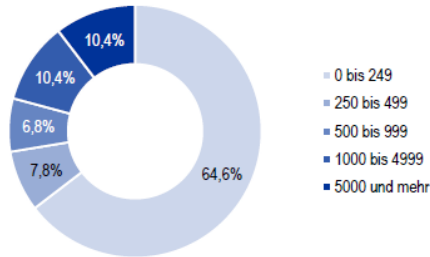
|   |                                                                             |      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 | Studie 2020: Social Media in der B2B-Kommunikation.....                     | A-2  |
| 2 | Gesprächsleitfaden für explorative Interviews und Experten-Interviews ..... | A-8  |
| 3 | Die Zukunft von InsurTechs in Dach, Marktpotenzial, Erfolgchancen .....     | A-15 |
| 4 | Codebuch, Codesystem .....                                                  | A-18 |

## A. Studie 2020: Social Media in der B2B-Kommunikation

### Anzahl der befragten B2B-Unternehmen nach Größe und Branche

#### • Größe

MitarbeiterInnen  
im Unternehmen



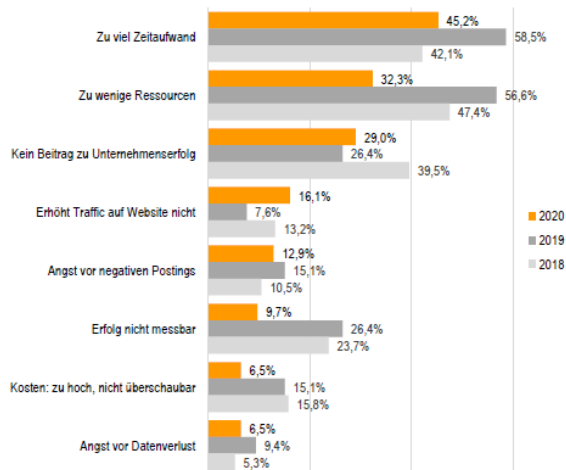
Teilnahme an der Studie findet  
übergreifend und unabhängig von  
der Unternehmensgröße statt.

#### • Branche

|                     |        |                    |       |                    |       |
|---------------------|--------|--------------------|-------|--------------------|-------|
| Prod. Gewerbe       | 11,0 % | Handel             | 6,8 % | Automobilindustrie | 1,3 % |
| Beratung            | 15,3 % | Bauwirtschaft      | 2,5 % | Health Care        | 3,6 % |
| Information/Telekom | 14,6 % | Finanzwirtschaft   | 4,2 % | Energie            | 1,3 % |
| Dienstleistungen    | 15,5 % | Transport/Logistik | 1,7 % | Touristik          | 0,2 % |
| Medien              | 5,7 %  | Bildung            | 3,4 % |                    |       |



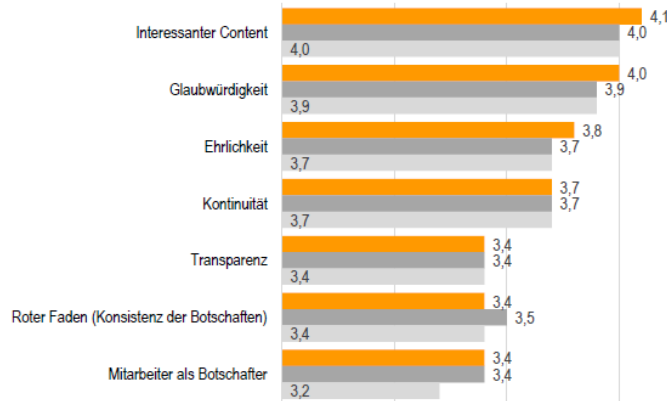
### Was sind die Gründe für die Nicht-Nutzung von Social Media?



- Hauptgründe für die Nicht-Nutzung von Social Media sind nach wie vor Zeitmangel und zu wenig Ressourcen
- An dritter Stelle rangiert die Annahme, dass Social Media keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet
- 16 Prozent geben an, dass der Traffic auf der Webseite durch einen Social-Media-Auftritt nicht erhöht wird
- Auch sind immer noch zehn Prozent überzeugt, dass der Erfolg nicht messbar ist
- Etwas mehr als sechs Prozent empfinden die Kosten sind als hoch und nicht überschaubar
- Die Angst vor negativen Postings (knapp 13 Prozent) und Datenverlust (etwas mehr als sechs Prozent) hat im Vorjahresvergleich erneut wieder abgenommen



## Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei B2B Social Media?



Werte auf einer Skala von 1 bis 5  
1 = geringe Bedeutung  
5 = sehr bedeutend

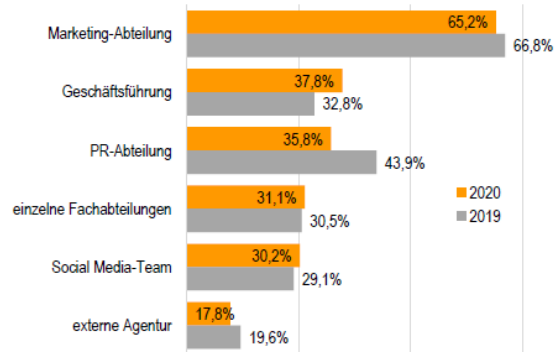
Unter den wichtigsten Erfolgsfaktoren  
**Content, Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit** Content bleibt nach wie vor der King



## Wie wird Social Media in den B2B-Unternehmen gesteuert und wer ist dafür zuständig?

**> 80,9 %**

Anteil der Unternehmen, bei denen Social Media von einer zentralen Stelle koordiniert wird

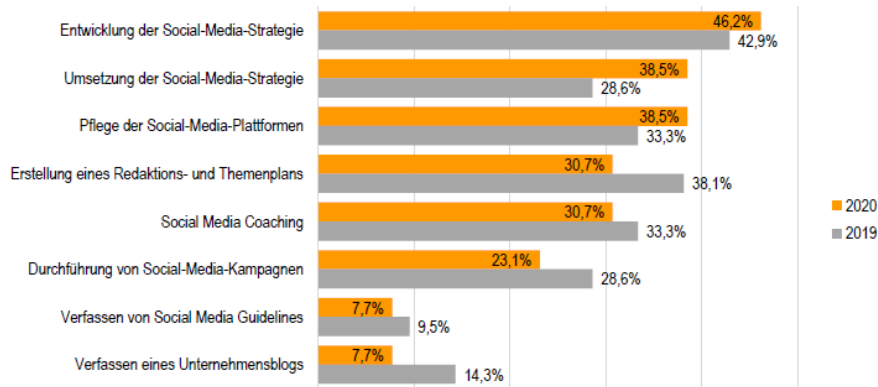


- Die Geschäftsführung hat als steuernde Instanz der Social-Media-Aktivitäten deutlich an Bedeutung gewonnen, während Marketing- oder PR-Abteilungen von ihrer Bedeutung abgeben mussten
- Auffällig ist der massive Einbruch der PR-Bereiche – geht es mehr um Leadgen, also Tools, als um Inhalte? Ein Trend der sich durch die Corona-Krise verschärft?





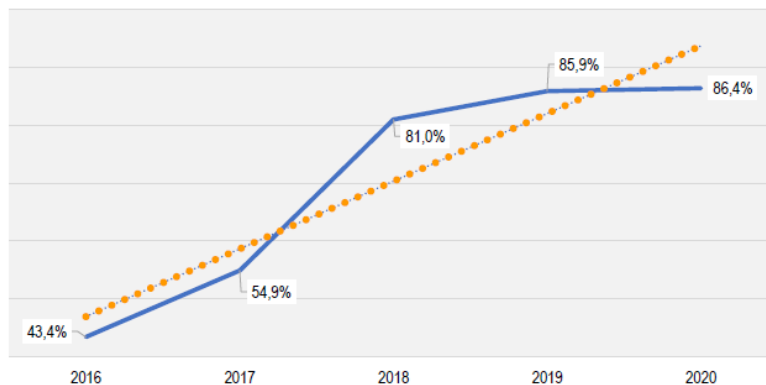
## Wie werden B2B-Unternehmen bei Social Media durch Agenturen unterstützt?



Agenturen sind als strategischer Partner gesetzt; sie unterstützen die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikations-Strategien sowie die Umsetzung im Tagesgeschäft (z.B. bei der Pflege der Social-Media-Kanäle, Redaktion)



## Können Agenturen bei der Content-Generierung für Social Media unterstützen: Was meinen die B2B-Unternehmen?



Unterteilung des Werts:  
„Kann unterstützen in ...“

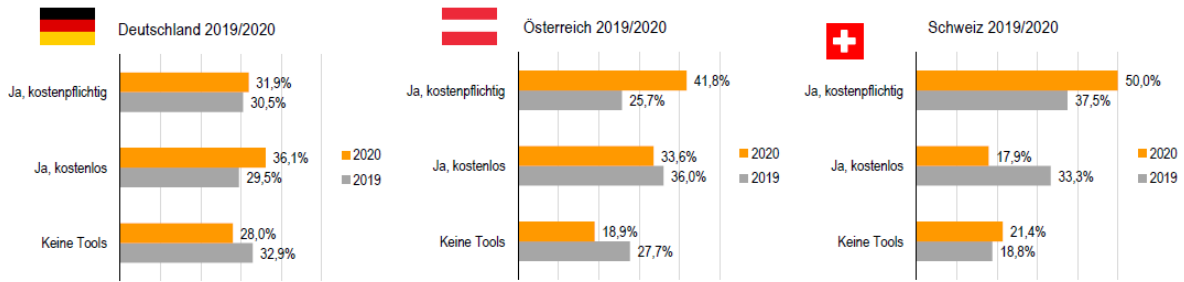
|                          |        |
|--------------------------|--------|
| ... in sehr starkem Maße | 12,8 % |
| ... in starkem Maße      | 17,8 % |
| ... nur in Teilgebieten  | 55,8 % |

- Agenturen sind aus dem Tagesgeschäft der Social Media Kommunikation nicht mehr wegzudenken
- Allein im Vierjahres-Vergleich hat sich der Wert ihrer Bedeutung verdoppelt
- Mittlerweile haben die Unternehmen eine sehr klare Vorstellung davon, wo sie die Unterstützung von Agenturen benötigen





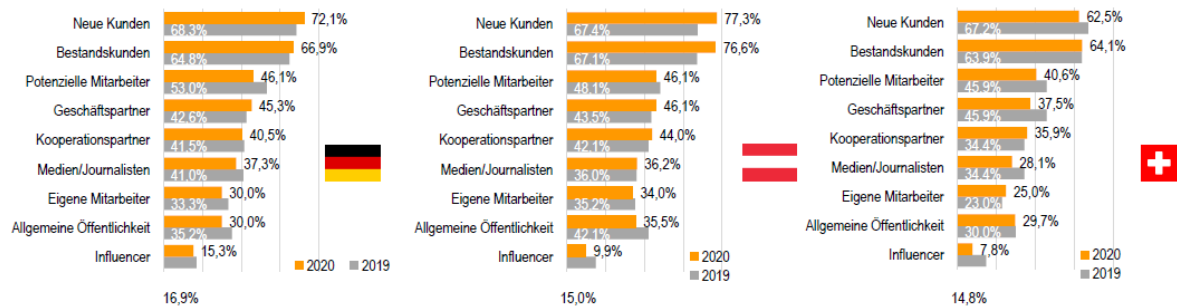
## Setzen B2B-Unternehmen Monitoring-Tools ein?



- Tendenziell nutzen Unternehmen häufiger kostenpflichtige Monitoring-Tools als bislang
- Auffällig ist der hohe Anteil kostenpflichtiger Tools in der Schweiz; diese kommen in Deutschland und Österreich seltener zum Einsatz



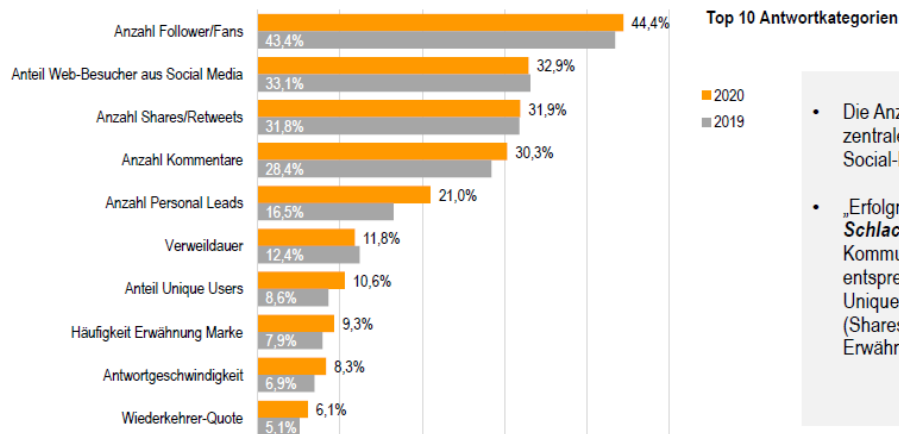
## Welche Zielgruppen wollen B2B-Unternehmen durch Social Media ansprechen?



- Hauptmotiv für die Social-Media-Nutzung ist unverändert die Ansprache von Neu- und Bestandskunden
- Weitere Motive liegen im Recruiting und in der Kommunikation mit Medien- und Geschäftskontakten
- Die Influencer-Ansprache im B2B-Bereich verliert in Deutschland leicht an Bedeutung, in Österreich und der Schweiz deutlich stärker



## Woran wird die Effektivität der Social-Media-Aktivitäten gemessen?



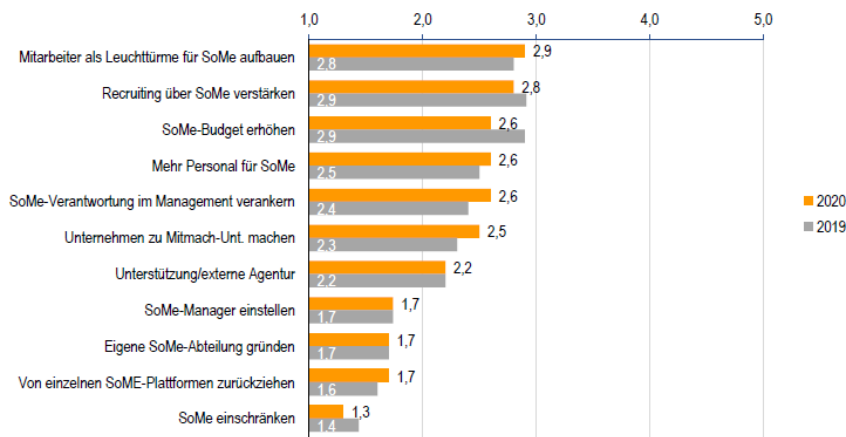
### Top 10 Antwortkategorien

- Die Anzahl der Follower/Fans bleibt der zentrale Benchmark zur Bewertung, ob Social-Media-Kanäle erfolgreich sind
- „Erfolgreiche Leadgen“ ist in 2020 **der Schlachtruf** in den Kommunikationsabteilungen, entsprechend steigt die Bedeutung der Unique User sowie der Interaktion (Shares, Kommentare) und der Erwähnung der Marke





## Was sind die Handlungsschwerpunkte von B2B-Unternehmen im nächsten Jahr?



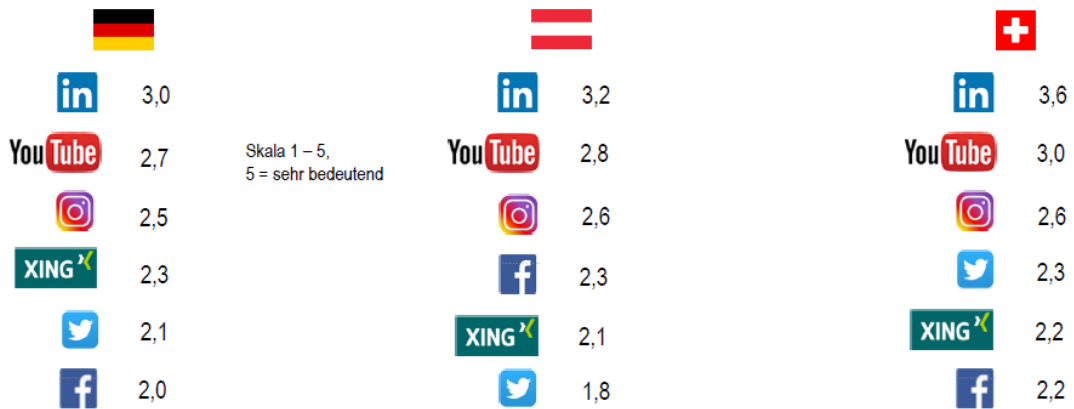
- Der Trend, Social Media stärker im Management zu verankern und mehr Ressourcen dafür zur Verfügung zu stellen, setzt sich weiter fort
- Mitarbeiter sollen das Unternehmen stärker nach außen repräsentieren



Skala 1 – 5,  
5 = sehr bedeutend



## Welche Plattformen werden in den nächsten zwei Jahren neu eingeführt in der B2B-Kommunikation?



- LinkedIn, YouTube und Instagram sollen in den nächsten zwei Jahren verstärkt genutzt werden
- Audiovisuelle Plattformen gewinnen an Bedeutung



## Fazit: Social Media im B2B

- **Umbruch in den Big Five**  
Unter den Top 5 der etablierten Kanäle holt Instagram rasant auf, so dass Twitter seinen Platz räumen muss.
- **We learn**  
B2B-Unternehmen wagen Neues und setzen erstmals auf neue Social-Media-Kanäle - insbesondere Instagram - sowie auf Kollaborations-Tools wie Microsoft Teams.
- **We are hiring**  
Die Bedeutung von Social Media als HR-Tool wächst stetig weiter - Facebook und XING verlieren dabei stärker denn je an LinkedIn und Instagram.
- **Profis nach vorn**  
Agenturen sollen Unternehmen vor allem dann helfen, wenn es um die Entwicklung von Strategien und Redaktionsleistungen geht.
- **Mitarbeiter zeigt Euch**  
2021 ist Priorität #1, die eigenen Mitarbeiter als Leuchttürme für Unternehmen aufzubauen. Gleich danach folgt die stärkere Verankerung der Verantwortlichkeiten für Social Media im Management.



## B. Gesprächsleitfaden für explorative- und ExpertInnen-Interviews

Zum Thema:

**„KONZEPT ZUR DIGITALEN B2B-NEUKUNDENAKQUISITION FÜR DIE SPARTE GEWERBE“**

Unternehmen: \_\_\_\_\_

Unternehmensgröße:

- Kleinunternehmen bis 9 MitarbeiterInnen,
- Kleinunternehmen bis 49 MitarbeiterInnen,
- Mittleren Unternehmen bis 249 MitarbeiterInnen
- Großunternehmen ab 250 MitarbeiterInnen

Name des/der Befragten: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Zweck der Explorativen- und ExpertInnen Interviews:

Die Anforderungen von potenziellen Kunden für digitale Absatzkanäle zu erheben sowie deren Kauf- und Informationsverhalten zu ermitteln. Weiters wer ist bei Entscheidungen von Versicherungsdienstleistungen im Unternehmen maßgeblich beteiligt. Die Unternehmensgröße wird bei der Anfrage zum Interview erfasst.

Dauer des Gesprächs: ca. 40 Minuten

Ich werde das Gespräch aufzeichnen. Es bleibt nur für die Dauer der Transkription gespeichert.

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Einstieg</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
| Einleitung zur Masterarbeit und zum Erhebungsschwerpunkt |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
| a)                                                       | Begrüßung und persönliche Vorstellung vom Interviewer, Erläuterung vom Ablauf.                                                                                                                                                                       | Möglich Rückfragen des/der Probanden                                                                                                                                                                                           |
| b)                                                       | Eisbrecherfrage: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig, in welcher Position/Funktion und wofür sind Sie verantwortlich?                                                                                                                      | Einstiegsfrage, persönliche Motive, Vertrauensaufbau                                                                                                                                                                           |
| <b>2. Informationsverhalten</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
| a)                                                       | Was ist in Ihrem Unternehmen der Auslöser, eine Versicherung anzufragen oder anbieten zu lassen?<br><br>Vertiefende Frage: Was ist der Grund, dass der Bedarf abrupt auftritt, für eine Gewerbe- Betriebs- Elektronik- oder Haftpflichtversicherung? | Welche Motive, Nachfragemotive und Stimuli lösen eine Informationssuche und/oder Problemlösung aus?<br>Erste Touchpoints und Kundenverhalten, Kundenerlebnis und Kundenansprache. in der Customer Journey.<br><br>Vorkaufphase |
| b)                                                       | Wofür wird wieviel Zeit für die Informationssuche und von welcher Person oder Personen aufgewendet?<br><br>Vertiefende Frage: Welche Funktion bekleidet die Person/Personen im Unternehmen?                                                          | Persönliche Motive, Nachfragemotive, Stimuli, Barrieren und Hindernisse?<br><br>Dauer: _____<br><br>Funktion: _____<br><br>Funktion: _____                                                                                     |

| <p>c)</p> | <p>Welche Informationsquellen werden bei der Informationssuche und Beratung in Betracht gezogen?</p> <p>Vertiefende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nach welchen Kriterien werden diese gewählt?</li> <li>- Welche Anforderungen werden an Informationsquellen gestellt?</li> <li>- Bei der Suche, warum eher digital oder analog?</li> <li>- Bei der Beratung, warum eher analog oder digital?</li> </ul> | <p>Persönliche Motive, Nachfragemotive, Stimuli, Barrieren und Hindernisse?</p> <p>Bereich Sensibilisierungen, Auswertung in analog/digital</p> <table border="1" data-bbox="933 459 1390 824"> <thead> <tr> <th data-bbox="933 459 1161 533">Suche</th> <th data-bbox="1161 459 1390 533">Beratung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="933 533 1161 607"></td> <td data-bbox="1161 533 1390 607"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 607 1161 680"></td> <td data-bbox="1161 607 1390 680"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 680 1161 754"></td> <td data-bbox="1161 680 1390 754"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="933 754 1161 824"></td> <td data-bbox="1161 754 1390 824"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Wahl der Strategie.</p> | Suche | Beratung |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Suche     | Beratung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>d)</p> | <p>Nach welchen Kriterien werden die Lösungsmöglichkeiten beurteilt?</p> <p>Vertiefende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die Anforderungen?</li> <li>- Was spricht für/gegen Vergleichsportale?</li> <li>- Was spricht für/gegen einen Makler, eine persönliche Beratung?</li> </ul>                                                                                                               | <p>Anzahl der benötigte Versicherungsprodukte.</p> <p>Komplexität der Produkte.</p> <p>Sales Funnel</p> <p>Kaufphase</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>e)</p> | <p>Welche Hindernisse gibt es, eine Versicherung digital anzufragen?</p> <p>Vertiefende Frage: Welche Optionen und Alternativen gibt es?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Welche Stimuli, Barrieren und Hindernisse gibt es Versicherungsdienstleistungen digital anzufragen?</p> <p>Wer sind die „Mitbewerber“ zur digitalen Anfrage?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |          |  |  |  |  |  |  |  |  |

| 3. Käuferverhalten |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a)                 | <p>Beim Bedarf einer Versicherung, wer entscheidet, eine oder mehrere Personen und nach welchen Kriterien, dass die Sache weiterverfolgt wird?</p> <p>Vertiefende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der den Bedarf hat fragt an oder welche Personen sind beteiligt?</li> <li>- Gibt es weitere Personen welche im Auswahl-, Beratungs- und Angebots-Prozess eingebunden sind?</li> </ul> | <p>Handelt es sich um "Einzelentscheider" oder liegen Buying Center Strukturen vor? Fokus auf Begründung.</p> <p>Handelt es sich um "Einzelentscheider" oder liegen Buying Center Strukturen vor? Weitere Zuordnung der Personen im Buying Center.</p> <p>Kaufphasen, Kaufklassen (Neu-, modifizierter- oder identischer Neukauf)</p> |
| b)                 | <p>Wer ist beteiligt und hat am meisten zu reden, wenn es um den Kauf einer Versicherung geht?</p> <p>Vertiefende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der den Bedarf hat, Einkäufer oder der beim Kauf entscheidet?</li> </ul>                                                                                                                                                              | <p><input type="checkbox"/> Einzelentscheider vs.</p> <p><input type="checkbox"/> Buying Center</p> <p>Beteiligte: _____</p> <p>Fokus auf Funktion im Unternehmen:</p> <p>Benutzer: _____</p> <p>Einkäufer: _____</p> <p>Entscheider: _____</p>                                                                                       |
| c)                 | <p>Wer trifft beim Kauf nach welchen Kriterien die letzte Entscheidung und welche Erwartungen werden bei der Abwicklung im Kaufprozess an Versicherungen gestellt?</p> <p>Vertiefende Fragen: Und beim digitalen Kauf einer Versicherung?</p>                                                                                                                                                                | <p>Wer entscheidet?</p> <p>Welche Erwartungen werden an den Kaufentscheidungsprozess gestellt? Fokus auf Funktion im Unternehmen:</p> <p>Entscheider: _____</p>                                                                                                                                                                       |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| d)                                                      | <p>Welche Risiken müssen vom Versicherer übernommen werden, um die Sicherheit im Unternehmen zu erhöhen?</p> <p>Vertiefende Frage: Wie definiert sich Sicherheit bei Versicherungen in Ihrem Unternehmen?</p>                                                                                                                                   | <p>Welche Erwartungen werden an den Kaufentscheidungsprozess gestellt?</p> <p>Sales Funnel</p> <p>Kaufphase</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>4. Digitale Marketingkanäle und Customer Journey</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| a)                                                      | <p>Welche digitalen Kanäle und Webseiten vertrauen Sie, wenn es einer Versicherung bedarf?</p>                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Welche digitale Marketing-Kanäle vermitteln Sicherheit und Vertrauen?</p> <p>Kundenloyalität?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| b)                                                      | <p>Was spricht für oder gegen publizierte Information und Erfahrungsberichte einer Online-Community.</p> <p>Vertiefende Frage: Warum würden Sie diese als vertrauenswürdig einstufen?</p>                                                                                                                                                       | <p>Sind B2B-P3-Online Communities eine mögliche Lösung für vertrauensbildende Maßnahmen?</p> <p>ZMOT, Micro-Moments</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| c)                                                      | <p>Bei welchen der genannten Kanäle könnten Sie sich vorstellen eine Versicherung anzufragen JA/NEIN.</p> <p><b>Direkte Ansprache:</b><br/>Email, Telefon, Persönliches Gespräch, Empfehlung, weitere?</p> <p><b>Oder durch folgende Medien:</b><br/>Unternehmenswebeseite und Blog, LinkedIn, Facebook, XING, Youtube, Instagram, weitere?</p> | <p>Welche digitalen Marketingkanäle (Instrumente) kommen für die digitale Anfrage von Versicherungs-Dienstleistungen in Frage?</p> <p><b>Direkte Ansprache:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Email</li> <li><input type="checkbox"/> Telefon</li> <li><input type="checkbox"/> Persönliches Gespräch</li> <li><input type="checkbox"/> Empfehlung</li> <li><input type="checkbox"/> _____</li> </ul> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>Breitenansprache:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Unternehmenswebseite und Blog</li> <li><input type="checkbox"/> LinkedIn <input type="checkbox"/> Facebook</li> <li><input type="checkbox"/> Xing <input type="checkbox"/> Youtube</li> <li><input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> _____</li> <li><input type="checkbox"/> _____</li> </ul> |
| d) | <p>Wie erfolgt weiters der Vertragsabschluss. Über den angefragten Kanal oder persönlich?</p> <p>Vertiefende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was spricht für/gegen einen digitalen Abschluss?</li> <li>- Was wären dazu die Anforderungen an digitale Kanäle?</li> </ul> | <p>Welche digitalen Marketingkanäle kommen für den Kauf von Versicherungs-Dienstleistungen in Frage?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Über den angefragten Kanal</li> <li><input type="checkbox"/> Persönlich/offline</li> </ul> <p>Wenn persönlich/offline, weiter mit 4e</p> <p>Sales Funnel</p> <p>Kaufphase</p>                                                           |
| e) | <p>Optional: Warum nicht digital über den angefragten Kanal, sondern persönlich – was hindert Sie daran?</p>                                                                                                                                                                                  | <p>Vertiefende Frage zu den Motiven und Hindernisse.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| 5. Abschluss                    |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|
| a)                              | Welche Anbieter fallen Ihnen zu digitalen Versicherungen ein?                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |
| b)                              | <p>Welche der folgenden digitalen Versicherungsanbieter kennen Sie?</p> <p>Clark, Wefox, Mailo, Coya, Friday?</p> <p>Vertiefende Frage: Sind Ihnen weitere bekannt?</p> | <p>InsurTech`s</p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Clark</td> <td><input type="checkbox"/> Wefox</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Mailo</td> <td><input type="checkbox"/> Coya</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Friday</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> _____</td> <td><input type="checkbox"/> _____</td> </tr> </table> | <input type="checkbox"/> Clark | <input type="checkbox"/> Wefox | <input type="checkbox"/> Mailo | <input type="checkbox"/> Coya | <input type="checkbox"/> Friday |  | <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> Clark  | <input type="checkbox"/> Wefox                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |
| <input type="checkbox"/> Mailo  | <input type="checkbox"/> Coya                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |
| <input type="checkbox"/> Friday |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |
| <input type="checkbox"/> _____  | <input type="checkbox"/> _____                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |
| c)                              | Sehen Sie EFM als einen Anbieter für digitale vs. konventionelle Versicherungen?                                                                                        | <p>Welche Positionierung besetzt EFM,</p> <p><input type="checkbox"/> konventionell</p> <p><input type="checkbox"/> digital?</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |
| d)                              | Ende                                                                                                                                                                    | Vielen Dank für das Gespräch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                |                                |                                |                               |                                 |  |                                |                                |

|                                             | 1. Neocarrier+Prozess                                                                                                                        |  |  | 2. Neocarrier+Produkt                                                                                                 | 3. IaaS                                                                                                                       | 4. Situativ                                                          | 5. Community basiert                                                 | 6. Von versichert zu geschützt                | 7. Neue digitale Risiken                                                    |                            |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Scale-ups</b>                            | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Adam Riese<br>Coya<br>Familienversicherung                                                                             |  |  | FRIDAY<br>GetSafe<br>Lemonade<br>mailo                                                                                | Neodigital<br>nexible<br>WeFox<br>Insurance (ONE)                                                                             | <b>DEUTSCHLAND</b><br>ELEMENT<br>Simplesurance                       |                                                                      |                                               |                                                                             |                            |
|                                             | <b>SCHWEIZ</b><br>Dextra                                                                                                                     |  |  | Simpego                                                                                                               | Smile Direct                                                                                                                  | <b>SCHWEIZ</b><br>iptIQ<br>Toni Digital                              |                                                                      |                                               |                                                                             |                            |
| <b>Start-ups</b>                            | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Allvest<br>AndSafe<br>AstraDirect<br>Versicherung<br>Balunos<br>Community Life<br>Dentolo<br>Deutsche<br>Kautionskasse |  |  | Fibur<br>Fourmore<br>freeyou<br>Getsurance<br>grün versichert<br>Helden.de<br>(Haftpflighthelden)<br>InsureQ<br>Inzmo | INZMO<br>myPension<br>nexusurance<br>ottonova<br>Scira (Selosc)<br>Smartpaws<br>Vantik (fka BRIX<br>fka lifeXcycle)<br>ver.de | <b>DEUTSCHLAND</b><br>POWIDO<br>Wetterheld<br>wetterversicherung.com | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Alteos<br>Digital Blanket<br>hepster<br>Movinx | <b>DEUTSCHLAND</b><br>ellionor<br>crowdheroes | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Cogitanda<br>Dataprotect<br>CyberDirekt<br>InsurNinja |                            |
|                                             | <b>ÖSTERREICH</b><br>Feelsafe                                                                                                                |  |  | Segurio                                                                                                               | Smart                                                                                                                         | <b>ÖSTERREICH</b><br>L'AMIE direk                                    | <b>ÖSTERREICH</b><br>bsurance                                        |                                               | <b>ÖSTERREICH</b><br>Twingz                                                 |                            |
|                                             | <b>SCHWEIZ</b><br>Callingo<br>ELVIA                                                                                                          |  |  | Helvengo<br>Rouky                                                                                                     | Viac                                                                                                                          |                                                                      | <b>SCHWEIZ</b><br>i-surance<br>Stonestep                             | <b>SCHWEIZ</b><br>LINGS                       | <b>SCHWEIZ</b><br>MICA Insurance<br>mitipi                                  | <b>SCHWEIZ</b><br>Silencio |
|                                             | <b>Ur-InsurTechs</b><br>Bavaria Direkt<br>HUK 24                                                                                             |  |  | R+V 24<br>Sparkassen Direkt                                                                                           |                                                                                                                               |                                                                      |                                                                      |                                               |                                                                             |                            |
| <b>Aktive</b>                               | 44                                                                                                                                           |  |  | 4                                                                                                                     | 11                                                                                                                            | 1                                                                    | 2                                                                    | 3                                             | 4                                                                           |                            |
| <b>Inaktive, Exit/<br/>Exit, Pivot Outs</b> | 3                                                                                                                                            |  |  | N/A                                                                                                                   | N/A                                                                                                                           | N/A                                                                  | 1                                                                    | N/A                                           | N/A                                                                         |                            |

**Strategisches Potenzial**

|                         |       |       |       |       |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Marktpotenzial          | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● | ●●○○○ | ●●○○○ | ●●●●● | ●●●●● |
| Erfolgchancen           | ●●●●○ | ●●●●○ | ●●●●○ | ●○○○○ | ●●○○○ | ●●○○○ | ●●○○○ |
| Gesamtwert              | ●●●●● | ●●●●● | ●●●●● | ●●○○○ | ●●○○○ | ●●●●○ | ●●●●○ |
| <b>Aktivitätsniveau</b> | ●●●●● | ●○○○○ | ●●●○○ | ●○○○○ | ●○○○○ | ●○○○○ | ●○○○○ |

Quelle: InsurTech-Radar 2021 DACH

hoch ●●●●●  
mittel ●●●○○  
niedrig ●○○○○



|                                             | 1. Vergleichsportal                                                                                                                            | 2. Vertriebsplattform                                             | 3. Unternehmensplattform                                                                          | 4. Versicherungsmanager                                                                                               | 5. Problemlöser                                                                                                         | 6. Finanzpartner                                                                         |                                                                             |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Scale-ups</b>                            | <b>ÖSTERREICH</b><br>durchblicker                                                                                                              | <b>DEUTSCHLAND</b><br>FINLEX<br>Thinksurance<br>Wefox Group       | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Xempus (xbAv)                                                               | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Clark                                                                                           | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Finanzchef24<br>Friendsurance                                                                     |                                                                                          |                                                                             |
| <b>Start-ups</b>                            | <b>DEUTSCHLAND</b><br>autoversicherung.de<br>besser beraten<br>(i-finance)<br>Bürgschaft24<br>EINFACHSPAREN24<br>Sachversicherung24<br>Safe.me | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Covomo<br>Valu-X<br>vers.diagnose<br>virado | <b>DEUTSCHLAND</b><br>belonio (beeline)<br>Onnest<br>ePension<br>eVorsorge<br>Penseo<br>smartibAV | <b>DEUTSCHLAND</b><br>allesmeins<br>FinanzRitter<br>fragWILHELM<br>TED<br>Versicherungsakte<br>Volders<br>Wechselgott | <b>DEUTSCHLAND</b><br>assona<br>easy insurance<br>feather (Popsure)<br>Finanzchecks<br>GoNetto<br>OnlineVersicherung.de | Rabatto<br>Riopo<br>Snoopr (b-tix)<br>Versicherungscheck24<br>Worksurance<br>yoursurance | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Finanzguru<br>finatra<br>Moneymeets<br>TEO<br>treefin |
|                                             |                                                                                                                                                | <b>ÖSTERREICH</b><br>Finabro                                      |                                                                                                   |                                                                                                                       | <b>ÖSTERREICH</b><br>HiHealth                                                                                           |                                                                                          |                                                                             |
|                                             | <b>SCHWEIZ</b><br>bonus.ch                                                                                                                     | <b>SCHWEIZ</b><br>Llyna                                           |                                                                                                   | <b>SCHWEIZ</b><br>esurance                                                                                            | <b>SCHWEIZ</b><br>EmmaLife<br>SafeSide                                                                                  | <b>SCHWEIZ</b><br>MyChoice                                                               |                                                                             |
| <b>Ur-InsurTechs</b>                        | Check24<br>Verivox                                                                                                                             | Acturis<br>Hypoport                                               |                                                                                                   |                                                                                                                       |                                                                                                                         |                                                                                          |                                                                             |
| <b>Aktive</b>                               | 8                                                                                                                                              | 9                                                                 | 7                                                                                                 | 9                                                                                                                     | 17                                                                                                                      | 6                                                                                        |                                                                             |
| <b>Inaktive, Exit/<br/>Exit, Pivot Outs</b> | 6                                                                                                                                              | 0                                                                 | 4                                                                                                 | 3                                                                                                                     | 12                                                                                                                      | 3                                                                                        |                                                                             |
| <b>Strategisches Potenzial</b>              |                                                                                                                                                |                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                                       |                                                                                                                         |                                                                                          |                                                                             |
| Marktpotenzial                              | ●●●●○                                                                                                                                          | ●●●●●                                                             | ●●●●○                                                                                             | ●●●●○                                                                                                                 | ●●●●○                                                                                                                   | ●●●●○                                                                                    |                                                                             |
| Erfolgchancen                               | ●●○○○                                                                                                                                          | ●●●●○                                                             | ●●●●●                                                                                             | ●●○○○                                                                                                                 | ●●●●○                                                                                                                   | ●●●●○                                                                                    |                                                                             |
| Gesamtwert                                  | ●●●○○                                                                                                                                          | ●●●●●                                                             | ●●●●●                                                                                             | ●●●○○                                                                                                                 | ●●●●○                                                                                                                   | ●●●●○                                                                                    |                                                                             |
| <b>Aktivitätsniveau</b>                     | ●●○○○                                                                                                                                          | ●●●○○                                                             | ●●○○○                                                                                             | ●●○○○                                                                                                                 | ●●●●○                                                                                                                   | ●●○○○                                                                                    |                                                                             |

Quelle: InsurTech-Radar 2021 DACH



|                                        | 1. Enabling Versicherungs-vertriebe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |             |  | 2. Angebot/Underwriting                                                                                                                    |  | 3. Versicherer-plattform                                                                                                                       |  | 4. Schaden                                                                                                                                                                 |  | 5. Bilanz/Financial Resource Management     |  |                           |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------|--|---------------------------|
| <b>Scale-ups</b>                       | DEUTSCHLAND<br>Nect                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |             |  | SCHWEIZ<br>Dacadoo                                                                                                                         |  | DEUTSCHLAND<br>sum.cumo                                                                                                                        |  | DEUTSCHLAND<br>Actineo<br>Maatterport<br>omnius                                                                                                                            |  |                                             |  |                           |
| <b>Start-ups</b>                       | <b>DEUTSCHLAND</b><br>4yourfinance<br>Appsichern (SituatiVe)<br>asuro<br>BANKSapi<br>bisure<br>BrokingX<br>digidor (experten-homepage)<br>feelix<br>Finhome<br>Finlytics<br>flexperto<br>Flixcheck/Denkpark<br>Insurgo<br>KASKO<br>maklerhome-page.net<br>massUp<br>Mobilversichert<br>Netzwerkzeug (mydiVersO)<br>Personal Business Machine<br>prima berateren<br>profino<br>Shore<br>simplr (Dionera)<br>smoope<br>VorFina |  |             |  | <b>DEUTSCHLAND</b><br>AdaEngine<br>AktuarMed<br>Minds Medical<br>Perseus<br>SkenData/Wert14                                                |  | <b>DEUTSCHLAND</b><br>1blick<br>Alyne<br>b2b Protect<br>EMIL<br>Etherisc<br>f-fex<br>Nuclimore<br>Reportix (Eve Contract)<br>Syncier<br>tech11 |  | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Claimsforce<br>faire Regulierung<br>MotionsCloud<br>Oqio<br>Scanbot (doo)<br>SchadenFUX24.de<br>Schadenhelfer<br>picsure (Snapsure)<br>unfallhilfe24 |  | <b>DEUTSCHLAND</b><br>Ryskex                |  |                           |
|                                        | <b>ÖSTERREICH</b><br>Allver<br>baningo<br>netinsurer<br>riskine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |             |  | <b>ÖSTERREICH</b><br>prewave                                                                                                               |  | <b>SCHWEIZ</b><br>Paladino<br>Zenai                                                                                                            |  | <b>ÖSTERREICH</b><br>Digital Claim<br>Schaden-Manager                                                                                                                      |  |                                             |  |                           |
|                                        | <b>SCHWEIZ</b><br>anivo.ch<br>Arilla<br>AutoMate<br>Insurance<br>Innoveo<br>Skye<br>SOBRADO<br>Vlot                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |             |  | <b>SCHWEIZ</b><br>CelsiusPro<br>Cubiq<br>CyQuant<br>Kasko2Go<br>Luminant Analytics<br>Remoto (BrightBox)<br>Riskwolf<br>SatSure<br>Sustema |  | <b>SCHWEIZ</b><br>Jarowa<br>Spearhead                                                                                                          |  | <b>SCHWEIZ</b><br>Asure<br>Foundation<br>B3i                                                                                                                               |  |                                             |  |                           |
| <b>Ur-InsurTechs</b>                   | Finanzen.de<br>Franke & Bornberg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | is2<br>Nafi |  | Morgen & Morgen<br>Softfair                                                                                                                |  | Allfinanz<br>Magnum                                                                                                                            |  | Faktor10<br>MSG                                                                                                                                                            |  | Control Expert<br>Eucon<br>Innovation Group |  | Prophet<br>SAP<br>Solvara |
| <b>Aktive</b>                          | 36                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |             |  | 16                                                                                                                                         |  | 13                                                                                                                                             |  | 16                                                                                                                                                                         |  | 3                                           |  |                           |
| <b>Inaktive, Exit/Exit, Pivot Outs</b> | 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |             |  | 3                                                                                                                                          |  | 6                                                                                                                                              |  | 5                                                                                                                                                                          |  | 17                                          |  |                           |
| <b>Strategisches Potenzial</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |             |  |                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                            |  |                                             |  |                           |
| Marktpotenzial                         | ●●●○○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |             |  | ●●●●○                                                                                                                                      |  | ●●●●○                                                                                                                                          |  | ●●●●●                                                                                                                                                                      |  | ●●●○○                                       |  |                           |
| Erfolgchancen                          | ●●●●○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |             |  | ●●●●●                                                                                                                                      |  | ●●●○○                                                                                                                                          |  | ●●●●●                                                                                                                                                                      |  | ●●○○○                                       |  |                           |
| Gesamtwert                             | ●●●●○                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |             |  | ●●●●●                                                                                                                                      |  | ●●●●○                                                                                                                                          |  | ●●●●●                                                                                                                                                                      |  | ●●●○○                                       |  |                           |
| <b>Aktivitätsniveau</b>                | ●●●●●                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |             |  | ●●●●○                                                                                                                                      |  | ●●●●○                                                                                                                                          |  | ●●●●○                                                                                                                                                                      |  | ●○○○○                                       |  |                           |

Quelle: InsurTech-Radar 2021 DACH

hoch ●●●●○  
 mittel ●●●○○  
 niedrig ●○○○○

## Codesystem

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1 Datum vom Interview                | 2  |
| 2 Proband                            | 0  |
| 2.1 ExpertIn                         | 7  |
| 2.2 Kleinstunternehmen bis 9MA       | 1  |
| 2.3 Kleinunternehmen bis 49MA        | 5  |
| 2.4 Mittleres Unternehmen bis 249MA  | 2  |
| 2.5 Großunternehmen >250MA           | 2  |
| 3 VU - Verbundenheit mit Unternehmen | 6  |
| 3.1 > 10 Jahre Zugehörigkeit         | 13 |
| 3.2 Führungsposition                 | 10 |
| 3.3 Vertrautheit Prozesse            | 11 |
| 4 AI - Auslöser Informationssuche    | 17 |
| 4.1 Geplante Vorgehensweise          | 16 |
| 4.2 Unerwarteter Bedarf              | 17 |
| 4.3 Gesetzlich erforderlich          | 11 |
| 4.4 Bisher unzufrieden               | 7  |
| 5 Aufl – Aufwand Informationssuche   | 9  |
| 5.1 Geringer Zeitaufwand             | 8  |
| 5.2 Ausgedehnter Zeitaufwand         | 11 |
| 5.3 Eine Person/Funktion             | 10 |
| 5.4 Mehrere Personen/Funktionen      | 14 |
| 5.5 Abhängig von                     | 9  |
| 6 WI – Wahl Informationsquellen      | 2  |
| 6.1 Suche online                     | 19 |
| 6.2 Suche persönlicher Kontakt       | 26 |
| 6.3 Beratung online                  | 2  |
| 6.4 Beratung persönlicher Kontakt    | 45 |
| 6.5 Zeitersparnis                    | 10 |
| 6.6 Komplexität                      | 26 |
| 6.7 Bisherige Erfahrung              | 20 |
| 7 LÖ - Lösungsmöglichkeiten          | 4  |
| 7.1 Preis/Leistung                   | 12 |
| 7.2 Deckungskonzepte                 | 17 |
| 7.3 Vergleichsportale                | 25 |
| 7.4 Kundenberatung                   | 19 |
| 8 HDA – Hindernisse digitale Anfrage | 10 |
| 8.1 Zeitaufwand                      | 4  |

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 8.2 Digitale Aversion                    | 5  |
| 8.3 Optionen/Alternativen                | 15 |
| 9 KV – Käuferverhalten                   | 1  |
| 9.1 Initiator (Bedarf)                   | 19 |
| 9.2 Anfrager                             | 17 |
| 9.3 Weitere Beteiligte                   | 22 |
| 9.4 Einzelentscheider                    | 10 |
| 9.5 Buying-Center                        | 9  |
| 10 K - Kauf                              | 1  |
| 10.1 Entscheider/Funktion                | 15 |
| 10.2 Einzelentscheider                   | 10 |
| 10.3 Buying-Center                       | 14 |
| 11 EK - Erwartungen Kaufabwicklung       | 5  |
| 11.1 Betreuung                           | 10 |
| 11.2 Preis/Leistung                      | 10 |
| 11.3 Digitaler Kauf                      | 10 |
| 12 RS – Risikominimierung und Sicherheit | 4  |
| 12.1 Nutzen                              | 17 |
| 12.2 Risikoabtretung                     | 16 |
| 13 VM – Vertraute Marketingkanäle        | 2  |
| 13.1 Internet/Website                    | 12 |
| 13.2 Google                              | 4  |
| 13.3 Soziale Medien                      | 1  |
| 13.4 Offline                             | 8  |
| 14 OC - Online Communities               | 4  |
| 14.1 Nicht relevant                      | 6  |
| 14.2 Vertrauenswürdig                    | 11 |
| 14.3 Nicht vertrauenswürdig              | 9  |
| 15 DM – Digitale Marketingkanäle         | 0  |
| 15.1 Direkte Ansprache                   | 0  |
| 15.1.1 Email JA                          | 10 |
| 15.1.2 Email NEIN                        | 10 |
| 15.1.3 Telefon JA                        | 11 |
| 15.1.4 Telefon NEIN                      | 5  |
| 15.1.5 Pers. Gespräch JA                 | 17 |
| 15.1.6 Pers. Gespräch NEIN               | 0  |
| 15.1.7 Empfehlung JA                     | 17 |
| 15.1.8 Empfehlung NEIN                   | 0  |
| 15.1.9 Weitere                           | 16 |

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 15.2 Breitenansprache                  | 0  |
| 15.2.1 Unternehmenswebsite/Blog JA     | 10 |
| 15.2.2 Unternehmenswebsite/Blog NEIN   | 7  |
| 15.2.3 LinkedIn JA                     | 8  |
| 15.2.4 LinkedIn NEIN                   | 8  |
| 15.2.5 FB, XING, Youtube, Insta JA     | 5  |
| 15.2.6 FB, XING, Youtube, Insta NEIN   | 15 |
| 15.2.7 Weitere                         | 17 |
| 16 KV – Kanäle Vertragsabschluss       | 3  |
| 16.1 Angefragter Kanal persönlich      | 16 |
| 16.2 Switch digital/persönlich         | 5  |
| 16.3 Fulfillment digitaler Kanal       | 17 |
| 16.4 Hindernisse digital               | 12 |
| 16.5 Zeitfaktor                        | 3  |
| 17 DV – Digitale Versicherungsanbieter | 1  |
| 17.1 Ungestützte Bekanntheit           | 10 |
| 17.2 Gestützte Bekanntheit JA          | 14 |
| 17.3 Gestützte Bekanntheit NEIN        | 16 |
| 17.4 Weitere                           | 6  |
| 18 EFM – EFM Versicherungsmakler AG    | 2  |
| 18.1 Konventioneller Anbieter          | 11 |
| 18.2 Digitaler Anbieter                | 3  |