

Versichern heißt verstehen ?!

Die Leiden des jungen Markus Bechthold



Über uns

Was uns treibt.

Menschen sind Sinnsucher, Marken sind Sinnstifter.

Sinn können nur die Marken stiften, die eine klare Identität haben und diese zum Ausdruck bringen. Bei uns steht deshalb die Markenidentität im Mittelpunkt.

Wir begleiten unsere Kunden auf dem Weg, ihre Markenidentität zu schärfen und fortlaufend weiter zu entwickeln. Zusammen arbeiten wir an der wirksamen Umsetzung der Identität im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services sowie an allen kommunikativen Kontaktpunkten mit Kunden.

Marken, die durch ihre Identität Sinn stiften, schaffen nachhaltig profitables Wachstum und sichern den langfristigen Unternehmenserfolg.

Was uns besonders macht.

Wir sind Identitätsstifter.

Wir haben Leidenschaft für Marken. Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung und bringen Ihre Marken zum Glänzen.

Für das, was wir tun, wurden wir mehrmals von brand eins und Statista als Top-Beratung für Marketing, Preis und Marke ausgezeichnet.

ESCH. ist der Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Marke.

Warum ESCH.

1 | Wir schaffen Buy-In und Commitment.

Wir nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

2 | Wir bringen die maximalen PS auf die Bahn.

Wir entwickeln impulsgebende, individuelle Lösungen mit dem Blick für das Machbare.

3 | We make things work.

Umsetzung ist Strategie. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

4 | Profitieren Sie von unserer Expertise:

- 400+ nationale und internationale Projekte rund um das Thema Marke
- 750+ Publikationen
- Forschungsimpulse aus dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung sowie dessen internationalem Forschungsnetzwerk

Was wir für Sie tun.

1 | Leitbild und Strategie

Leitbildentwicklung (Mission / Vision / Unternehmenswerte), Implementierung des Leitbildes, Unternehmensstrategie und Zielformulierung, Entwicklung von Digitalstrategien

2 | Markenstrategie

Markenidentität, -positionierung, Marken- / Produktportfolio, Markenarchitektur

3 | Markenimplementierung

Bewertung und Optimierung von Kommunikationsmaßnahmen, Unterstützung bei der Agenturauswahl und Pitch-Durchführung, Begleitung der kommunikativen Umsetzung, Internal Branding, Employer Branding, Markenstrukturen und -prozesse

4 | Customer Experience

Customer Journey, Customer Experience, Customer Touchpoint Assessment, Customer Touchpoint Tracking

5 | Marke und Wachstum

Markenaktivierung, Wachstumsstrategien & Markeninnovationen, Markendehnung und Markenallianzen

6 | Research und Insights

Messung des Markenstatus / -wert / -kern, Analyse von Kundenbedürfnissen / -zufriedenheit, Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit / Commitment / Employer Brand Attractiveness, MSE, Werbewirkungsstudien, Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie Zukunftsszenarien

Für wen wir arbeiten.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- sowie B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzern über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion.

Die Studie

Ein einzigartiger Einblick

Über einen Zeitraum von 3 Monaten nahmen ESCH. The Brand Consultants undercover die Rolle des Kunden ein und erlebten den Prozess zum Abschluss eines Altersvorsorgeproduktes hautnah. Das Ergebnis ist ein außergewöhnlich tiefgehender Einblick in die Journeys der 18 deutschen Top-Versicherer mit mehr als 200 Kontaktpunkten und 22 Beratungsgesprächen. Dabei wird deutlich, dass Versicherer nicht nur Potential verschenken, sondern gerade in der Beratung handwerkliche Fehler unterlaufen, die nachhaltig schaden.



Die getesteten 18 deutschen Top-Versicherer nach Beitragseinnahmen (alphabetisch sortiert) im Überblick.

Executive Summary

Was der Kunde will und was er bekommt sind zwei Paar Schuhe.

Kunden wollen Entlastung, sich verstanden fühlen, selbst verstehen und das richtige Produkt bei einem vertrauensvollen Anbieter abschließen. Klingt einfach. Ist es aber nicht. Wie die Key Insights durch die Kundenbrille zeigen, wird dem in der Praxis kaum entsprochen:

- Die Last der Journey liegt auf dem Rücken des Interessenten.
- Kontakte werden verschenkt und Abbrüche in Kauf genommen.
- Der Weg zum Verständnis ist steinig und fördert Misstrauen.
- Mehrwerte der Marke bzw. des Produkts sind nicht erlebbar.
- Berater gehen nicht auf Kunden ein und hinterlassen einen faden Beigeschmack.
- Produktempfehlungen basieren auf Provisionen statt dem Fit zum Kunden.
- Digitale Chancen bleiben ungenutzt oder es wird aufs falsche Pferd gesetzt.

Alle reden von Kundenbegeisterung, aber die Wenigsten tun es.

Höchste Zeit für Versicherer, den Worten Taten folgen zu lassen und ihre Hausaufgaben zu machen:

- Das große Ganze erkennen und interne Silos abbauen.
- Den Kunden verstehen und erfolgskritische Punkte aufdecken.
- Die Reiseleitung übernehmen und den Kunden (digital) entlasten.
- Die Journey auf Kunde und Marke ausrichten und On- / Offline verzahnen.
- Den Vertrieb unter die Lupe nehmen und im Sinne von Kunde und Marke optimieren.

Eine Erlebnisreise durch die deutsche Versicherungslandschaft

Kundenbegeisterung und Digitalisierung sind in aller Munde – auch im Versicherungsmarkt. Nahezu jeder Anbieter sucht nach dem heiligen Gral, um neue Kunden für sich zu gewinnen und langfristig an die Marke zu binden. Dabei sind viele Marketeers überzeugt, in digitalen Kontaktpunkten und Services – vom Social Media Auftritt über Apps und Beraterchats bis zum Onlineabschluss – die Wunderwaffe im Kampf um Kunden gefunden zu haben. Doch Glaube ist eine Sache, Realität eine andere. Wie Studien (z.B. ESCH. The Brand Consultants, 2016) zeigen, ist sich nur die Hälfte der Marketingfachleute der Relevanz ihrer Online- bzw. Offline-Kontaktpunkte bewusst. 40% bieten mehr Kontaktpunkte als Kunden brauchen. Zur Kundenbegeisterung ist es nicht mit digitalen Angeboten getan. Vielmehr ist die Customer Journey im Sinne der Kunden und der Marke auszugestalten und dazu On- wie Offline-Kontaktpunkte bestmöglich miteinander zu verzahnen. Dass diese Herausforderung nur wenige

(ca. 20%) meistern, beweist die bereits angesprochene Studie. Wie katastrophal das Erleben auf Kundenseite aber in der Realität ist, hat unser Mitarbeiter alias Markus Bechthold am eigenen Leib erfahren. Getrieben von dem Wunsch, für das Alter vorzusorgen, begab er sich auf eine (Irr-)Reise durch die deutsche Versicherungslandschaft. Im Zuge dessen wurden nicht nur Relevanz, Attraktivität und (Brand-) Experience der (digitalen) Stationen auf dem Weg zum Produktabschluss deutlich, sondern auch Kompetenz des Beraters und Qualität der Beratung auf eine harte Probe gestellt. Über einen Zeitraum von 3 Monaten durchlebte Markus Bechthold 18 Journeys mit deutschen Top-Versicherungen und ließ 248 Kontaktpunkte sowie 22 Beratungsgespräche „über sich ergehen“. Das Ergebnis ist erschreckend: Von der „Crème de la Crème“ im deutschen Versicherungsmarkt konnten nur 2 Anbieter überzeugen.



Abb. 1: Idealtypische Journey zum Abschluss eines Altersvorsorgeproduktes aus Kundensicht

Was der Kunde will und was er bekommt sind zwei Paar Schuhe.

Unser Mitarbeiter Markus Bechthold stellte nahezu das ideale Ziel für alle „Jäger“ im Bereich Altersvorsorge dar: Jung (22 Jahre), gutes Einkommen (Berufseinsteiger Unternehmensberatung), ungebunden, unwissend und investitionsbereit. Die vermeintlichen Mankos: Markus Bechthold wollte verstehen und ein sicheres, rentables Produkt abschließen. Im Zuge des Evaluationsprozesses wollte er sich entsprechend zunächst einen Überblick über die Altersvorsorgemöglichkeiten und die Seriosität bzw. das Image potentieller Anbieter verschaffen. Im Weiteren galt es für ihn, sich tiefgehend mit der Materie auseinanderzusetzen, relevante Produkte zu identifizieren, zu verstehen und die jeweiligen USPs kennenzulernen. Last but not least erhoffte sich Markus Bechthold eine transparente Entscheidungsgrundlage sowie eine faktenbasierte Produktempfehlung durch den jeweiligen Anbieter. Die Kontaktpunkte, die zur Befriedigung dieser Bedürfnisse dienen sollten, sind überschaubar und könnten nicht klassischer sein: Google, Website, Mitarbeiter / Servicehotline / Berater, Informations- und Vertragsunterlagen.

Daraus ergab sich aus Kundensicht der Wunsch nach einer kompakten Journey mit 12 Stationen: Ausgangspunkt aller Bemühungen bildet laut einer Online-Umfrage in Kooperation mit Appinio meist Google. Die Suchmaschine fungiert als Zubringer auf die Website der potentiellen Anbieter, auf der die Erlebnisreise mit der jeweiligen Marke startet.

Die Kriterien zur Beurteilung der Versicherungserfahrungen ergaben sich einerseits aus den skizzierten Kundenbedürfnissen und der idealtypischen Journey:

1. **Convenience:** Da sich die wenigsten Personen gerne mit den Themen Versicherung oder Altersvorsorge auseinandersetzen, sollte die Journey „von selbst“ ablaufen und die einzelnen Stationen attraktiv und „convenient“ gestaltet sein. Jeder Kontaktpunkt der für potentielle Kunden mit Aufwand verbunden ist, birgt die Gefahr des Wechsels zu einem anderen Anbieter oder gar einem Abbruch des Versicherungsvorhabens.
2. **Informationsangebot:** Die Unwissenheit von Markus Bechthold im Bereich Altersvorsorge und die hohe Komplexität dieses Versicherungsprodukts zeigen den Bedarf nach differenzierten, verständlichen und kon-

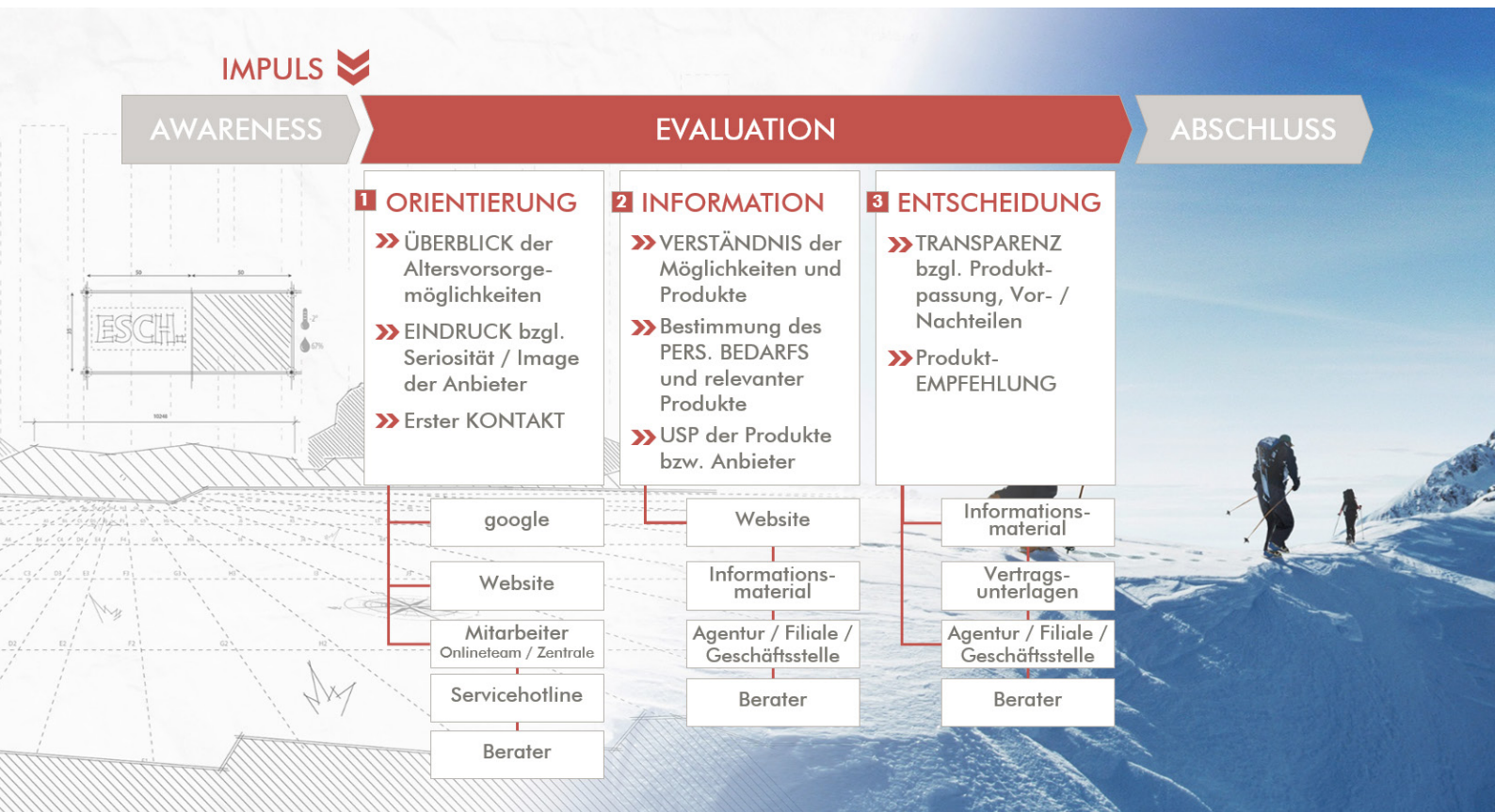


Abb. 2: Klassische Bedürfnisse und relevante Touchpoints zur Evaluation von Altersvorsorgeprodukten

sistenten Informationen. Je nachdem, an welchem Kontaktpunkt sich potentielle Kunden auf ihrer Reise befinden, brauchen sie allgemeine Informationen, Detail- bzw. spezifische Produktinformationen. Wichtig dabei ist, dass diese leicht verfügbar, anschaulich und verständlich aufbereitet und über verschiedene Kontaktpunkte konsistent sind.

3. **Beratungsqualität:** Sowohl unsere Studien als auch diverse Beratungsprojekte im Versicherungsbereich zeigen, dass der Berater und die Beratung einen essentiellen Kontaktpunkt in jeder Versicherungsjourney bilden – so auch in der von Markus Bechthold. Die Beratungsqualität wird entscheidend geprägt von der Kompetenz und Professionalität des Beraters sowie dessen Fähigkeit zur Individualisierung, Erklärung und Argumentation.

Zusätzlich zu diesen 3 aus Kundensicht zentralen Kriterien, trugen wir im Zuge der Beurteilung dem Digitalisierungstrend sowie der Notwendigkeit zur Generierung eines nahtlosen Markenerlebens über alle Kontaktpunkte Rechnung:

4. **Grad der Digitalisierung:** Den Fakt, dass, wie beschrieben, die Digitalisierung vielfach als Allheilmittel betrachtet wird, nahmen wir zum Anlass und analysierten, wo deutsche Top-Versicherer aktuell in Sachen Online-Touchpoints und Services stehen und welchen Mehrwert diese am Ende des Tages für die Journey leisten.

5. **Markenerleben:** Last but not least bezogen wir das Markenerleben in unseren Selbstversuch ein. Gerade im Versicherungsbereich, dem es von Kundenseite – nach der Finanzkrise – vielfach an Vertrauen fehlt, ist der Aufbau eines seriösen, positiven und klaren Images essentiell. Um dies zu erreichen, müssen Kontaktpunkte inhaltlich und formal im Sinne der Marke ausgestaltet sein und ein konsistentes Markenerleben hervorrufen.

Obwohl die skizzierten Bedürfnisse, die damit verbundene Journey und die evaluierten Kriterien nachvollziehbar und von Anbieterseite realisierbar erscheinen, zeichnet der Praxistest ein anderes Bild. Im wahren Leben scheint sich ein Gros der namenhaften Anbieter weder den Bedürfnissen (potentieller) Kunden noch der Relevanz einzelner Stationen auf dem Weg zum Abschluss bewusst zu sein. Und damit nicht genug: Die Ausgestaltung zentraler Kontaktpunkte enttäuscht und wird keinesfalls der jeweiligen Marke gerecht.

Von Convenience kann im Versicherungsbereich keine Rede sein.

Begibt man sich auf den Weg zum Abschluss eines Versicherungsproduktes stellt man schnell fest, dass Convenience für die meisten Versicherungen ein Fremdwort ist. Vielmehr verlangen diese ihren potentiellen Kunden einiges an Engagement und Zeit ab. Dies beginnt mit überladenen Websites, schwer verständlichen Informationen und unzähligen (bis zu 37) Klicks zum Erreichen relevanter Informationen oder Kontaktdaten. Wer an dieser



Abb. 3: Kriterien zur Beurteilung der Performance der Top Versicherer

Stelle der Journey noch wankt und nicht – komme was wolle – den Entschluss gefasst hat, ein Altersvorsorgeprodukt abzuschließen, wird sich vermutlich nicht weiter mit dem Thema befassen. Doch selbst wenn das Interesse siegt und Kontakt zur Versicherung aufgenommen wird, sind die wenigsten Journeys Selbstläufer.

Ganz im Gegenteil: Nur etwa die Hälfte der deutschen Top-Versicherer hat die Notwendigkeit erkannt, Interessenten auf ihrer Reise zum Abschluss zu führen und die Journey so zu gestalten, dass der potentielle Kunde sich „zurücklehnen“ kann. Die Übrigen verlassen sich auf die Initiative ihrer Interessenten und verzichten auf eine Abstimmung von Kontaktpunkten wie die Weiterleitung an einen persönlichen Berater durch die Hotline, die Bereitstellung relevanter Informationen, die sorgfältige Vorbereitung bzw. Nachbereitung von Beratungsgesprächen oder ein Nachfassen. Es ist erschreckend, dass 83% der deutschen Versicherungselite nicht im Stande war, Markus Bechthold postalisch Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen oder einen Berater vor Ort zu benachrichtigen. Stattdessen luden 61% die Verantwortung bei dem Interessenten ab und wiesen Markus Bechthold an, eine Geschäftsstelle vor Ort aufzusuchen, um das gewünschte Material zu erhalten.

Ebenso gut hätte man Herrn Berthold gleich an die Konkurrenz verweisen können. Aber damit nicht genug – auch Selbstverständlichkeiten wie die Bereitstellung der genauen Adresse oder einer Wegbeschreibung und die Benennung relevanter Unterlagen (z.B. Gehaltsnachweise, Übersicht bestehender Versicherungen oder Anlageprodukte) für das Beratungsgespräch waren bei 58% der Versicherer Fehlanzeige. Auch die ausgehändigten Informationen nach der Beratung erwiesen sich oft als mangelhaft. Trotz der hohen Komplexität des Themas gaben nur 41% der Anbieter dem Interessenten Unterlagen mit auf den Weg, die die Gesprächsinhalte zusammenfassten, veranschaulichten oder vertieften. In extremen Fällen fehlte sogar die Visitenkarte des Beraters, was eine erneute Kontaktaufnahme erschwerte. Das letzte Päckchen auf den Schultern potentieller Kunden bilden Vertragsunterlagen und Anträge, die ohne Dolmetscher für Versicherungschinesisch weder verständlich noch handhabbar sind. Eine klare Struktur, hierarchische Informationsdarbietung und Ausfüllhilfen als erste Ansatzpunkte zur Entlastung waren gerade einmal bei 50% der Versicherer zu finden.

Convenience oder das althergebrachte Motto „Der Kunde ist König“ sind im Versicherungsmarkt nicht spürbar. Vielmehr scheinen die Rollen vertauscht und Anbieter in der komfortablen Position, abwarten und sich zurück lehnen zu können. Auch die Betrachtung der Zeitspanne, die eine Journey klassischerweise braucht, zeigt, dass Versicherer es keinesfalls eilig haben, neue Kunden zu gewinnen:

Von der Kontaktaufnahme bis zum Angebot ging durchschnittlich ein Monat (27 Tage) im Leben von Markus Bechthold ins Land – mancher Anbieter brauchte sogar 36 Tage bzw. hat den Ball bis heute nicht mehr aufgenommen.

Der Praxistest macht deutlich, dass Versicherungsanbieter als „Reiseleiter“ versagen und so nicht nur Potential, sondern bares Geld verschenken. Sie riskieren Kontaktabbrüche, bieten durch Inaktivität zahlreiche Ausstiegsmöglichkeiten sowie ausreichend Zeit, das Versicherungsvorhaben aus den Augen zu verlieren oder sich im Markt nach einem anderen Anbieter umzuschauen.

Der Weg zur Information ist lang und beschwerlich.

Gerade zu Beginn der Journey stellte die Beschaffung relevanter und verständlicher Informationen für Markus Bechthold eine Herkulesaufgabe dar und war mit enormen (Zeit-)Aufwand verbunden. Nicht nur, dass das Gros (83%) der Versicherer sich weigerte, Informationsmaterialien per Post zur Verfügung zu stellen. Bei mehr als der Hälfte der Anbieter wurde Herr Bechthold diesbezüglich auch online enttäuscht. Denn 53% der Versicherer bieten keinerlei Downloadmöglichkeiten von Informationsbroschüren. Die übrigen 47% verfügen zumindest über ein eingeschränktes Online-Portfolio. Nach welchen Kriterien dieses Portfolio zusammengestellt wird, bleibt offen. Auch im Zuge bzw. nach der persönlichen Beratung ist eine Visualisierung der Altersvorsorgeoptionen durch anschauliches und verständliches Informationsmaterial eher die Ausnahme als die Regel.

Gleichzeitig ist in Sachen Qualität und Quantität der Materialien alles vertreten: Von 136 Seiten mit irrelevanten Informationen zu anderen Versicherungsprodukten über sehr nützliche „Eigenkreationen“ eines Beraters, der das von Unternehmensseite bereitgestellte Vertriebsmaterial als ungeeignet erlebte, bis hin zu keinerlei weiterführenden Informationen und der simplen Übergabe einer Visitenkarte. Vielfach fängt die Arbeit für Markus Bechthold erst richtig an, nachdem er endlich relevante Informationsmaterialien ergattern konnte. Denn die Komplexität und Verständlichkeit der Broschüren ist in den meisten Fällen stark optimierungsbedürftig. Man könnte geradezu den Eindruck erhalten, Versicherer lägen es darauf an, Verständnis und Transparenz auf Seiten potentieller Kunden möglichst zu vermeiden.

Auch scheinen sich die Top-Versicherer der Kundenbedürfnisse an den verschiedenen Stationen der Journey entweder nicht bewusst zu sein oder diesen nicht entsprechen zu wollen.

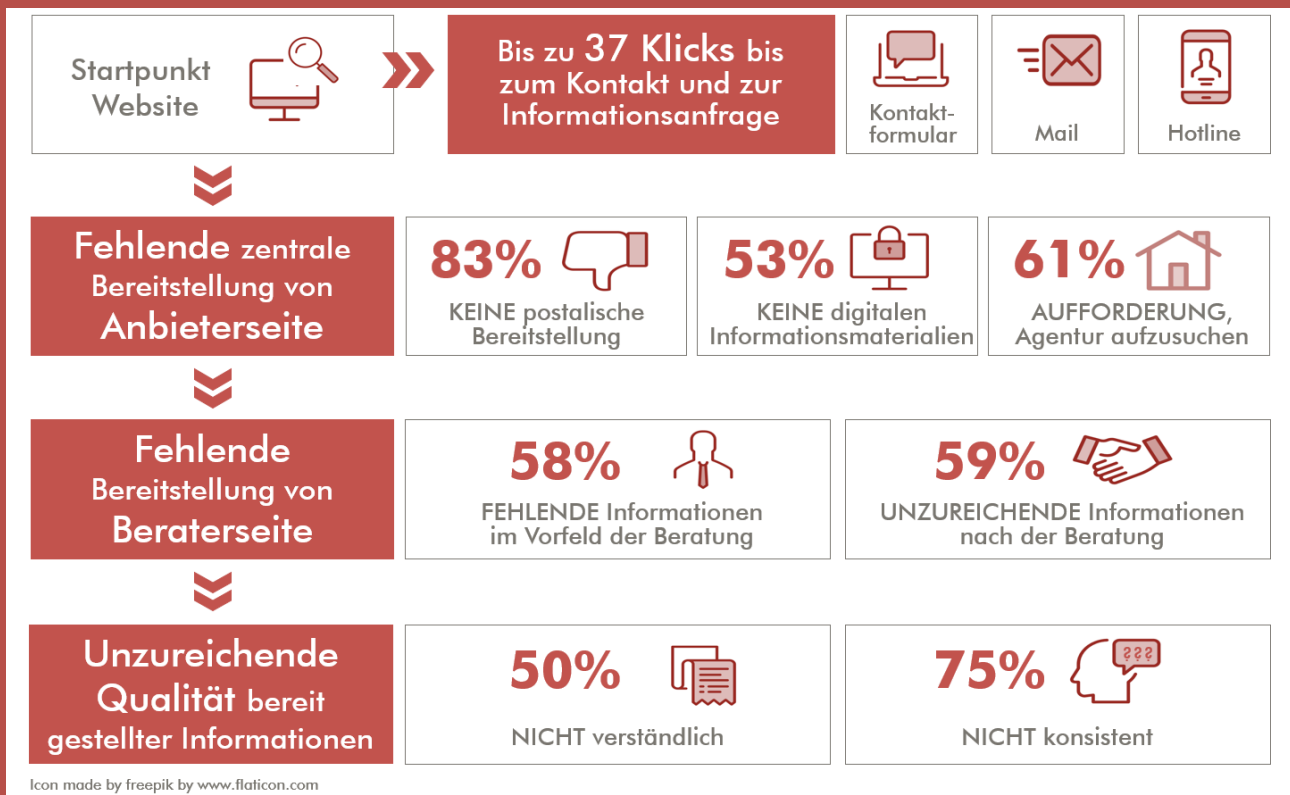


Abb. 4: Der lange Weg zur Information

Eine Anpassung des Informationsgehalts an die verschiedenen Bedürfnisse der Interessenten auf ihrer Reise (Orientierung, Information, Entscheidung) findet nur selten statt. Ausnahme bildet die R+V, die beweist, dass beispielsweise der Einstieg in die Thematik auch auf spielerische Weise möglich ist. Via Online-Quiz werden Interessenten mit den verschiedenen Vorsorgeoptionen vertraut gemacht und deren individuelle Relevanz aufgedeckt. So lernt auch der unwissende Markus Bechthold schnell die verschiedenen Möglichkeiten sowie relevante Kriterien zur Prüfung des Produktfits kennen.

Neben Quantität und Qualität spielt auch die Konsistenz der bereitgestellten Informationen für das Produkt- und Markenerleben eine zentrale Rolle. Leider enttäuscht mehr als 75% der deutschen Versicherungselite diesbezüglich erneut und verschenkt Potential. Gleiche Sachverhalte werden an verschiedenen Kontaktpunkten auf unterschiedliche Weise erklärt und der Markenauftritt erfolgt über verschiedene Berührungspunkte uneinheitlich. Zudem bleiben die Besonderheiten des jeweiligen Anbieters und die Vermittlung zentraler Markenwerte vielfach auf der Strecke. Von einer „Seamless Experience“ sind die meisten Versicherer entsprechend meilenweit entfernt.

Die Beratungsqualität lässt die Haare zu Berge stehen.

Berater und Beratung bilden in der Regel Dreh- und Angelpunkt der Versicherungsreise. So manches Produkt wird nicht aufgrund seiner Eigenschaften oder des Preises abgeschlossen, sondern weil der Berater sympathisch war, besonders auf die Bedürfnisse des Interessenten einging sowie verständlich und aufrichtig agierte. Gerade mit Blick auf die hohe Komplexität und Langfristigkeit von Altersvorsorgeprodukten spielte dieser persönliche Kontaktpunkt für Markus Bechthold eine wichtige Rolle. Im Zuge der Beratung galt es, ihn zum Thema abzuholen, seinen individuellen Bedarf zu explorieren, auf Basis dessen relevante Optionen darzulegen und eine Empfehlung auszusprechen. Klingt selbstverständlich. Ist es aber nicht. Lediglich in 67% der Fälle erfolgte eine umfassende Einführung in die Thematik. Noch erschreckender: Nur 46% der Versicherer wiesen auf alternative Anlagestrategien hin, erklärten die Unterschiede zwischen Produkten und grenzten diese klar voneinander ab. Die Detailtiefe der vermittelten Informationen richtete sich zudem nicht danach, was zum Verständnis oder für eine fundierte Entscheidung notwendig war, sondern dem was Markus Bechthold aktiv einforderte. Hier galt eindeutig das Motto: Wer nicht fragt bleibt dumm. Gleichzeitig fand von Beraterseite häufig eine bewusste Manipulation statt. Diese

reichte von der Dramatisierung der Zukunft, über die Trivialisierung eines Vertragsabschlusses bis zu Selbstverherrlichungen und der massiven Lenkung der Produktentscheidung. In 73% der Fälle wurde ohne Begründung ein Produkt fokussiert, das offensichtlich für den Berater mit der höchsten Provision verbunden war.

Die Passung des Produktes zu Markus Bechthold schien häufig eine untergeordnete Rolle zu spielen. Wie könnte diese von Beraterseite auch beurteilt werden, wenn eine wirkliche, persönliche Analyse in vielen Fällen nicht stattfand. Denn 75% der Versicherer ignorierten die individuelle Situation von Herrn Bechthold weitestgehend und begnügten sich mit einer oberflächlichen Analyse bzw. einer standardisierten Kategorisierung via Computerschnelltest. Lediglich 25% der Anbieter machten sich die Mühe, die individuelle Situation und Bedürfnisse von Markus Bechthold zu ergründen. Customer Centricity – Fehlanzeige. Gleiches galt oft auch hinsichtlich der individuellen Konkretisierung und Modifikation relevanter Produkte nach der Beratung. Kein Wunder, dass (auch) von Beraterseite wenig aus dem Gespräch mitgenommen wird, wenn, wie in 64% der Fälle, am Ende noch nicht einmal die zentralen Punkte zusammengefasst wurden.

Das Spektrum der von den verschiedenen Anbietern empfohlenen Produkte könnte entsprechend nicht breiter, der Fit zwischen Produkt und Interessent vielfach nicht geringer sein. So wurden nur in 25% der Fälle passende Vorsorgewege empfohlen. 75% der Berater versagten

hinsichtlich ihrer Beratungsaufgabe und waren nicht im Stande bzw. verweigerten, eine Empfehlung auszusprechen. Kundenorientierung, fachliche Kompetenz und Professionalität waren für Herrn Bechthold selten spürbar. Statt Sympathie und Vertrauen zu erzeugen, hinterließen zahlreiche Berater einen negativen Eindruck, Skepsis und Unbehagen. Ein alarmierendes Ergebnis. Ein Versicherungsvertreter trieb es besonders auf die Spitze: Er empfing Markus Bechthold nicht nur in seiner heruntergekommen Privatwohnung, sondern führte die Beratung im Beisein seiner Lebensgefährtin durch, die unentwegt unpassende Kommentare in das Gespräch einfließen ließ. Dass dieser Kontakt das Image des dahinter stehenden Versicherers von Herrn Bechthold nachhaltig zerstört hat, liegt auf der Hand.

Versicherer hinken der Digitalisierung hinterher.

Obwohl das Thema Digitalisierung allgegenwärtig ist und im Versicherungsbereich zahlreiche Chancen bietet, haben bisher nur wenige deutsche Anbieter diese ergriffen. Dabei werden bereits zu Beginn der Journey wertvolle Kontakte verschenkt. Denn ungeachtet der Tatsache, dass die Suche nach Vorsorgeprodukten in der Regel auf Google startet, nutzt kaum ein Anbieter naheliegende Suchbegriffe (z.B. private Altersvorsorge, Lebensversicherung oder private Rentenversicherung) zur Suchmaschinenwerbung (11%) bzw. Suchmaschinenoptimierung (33%).

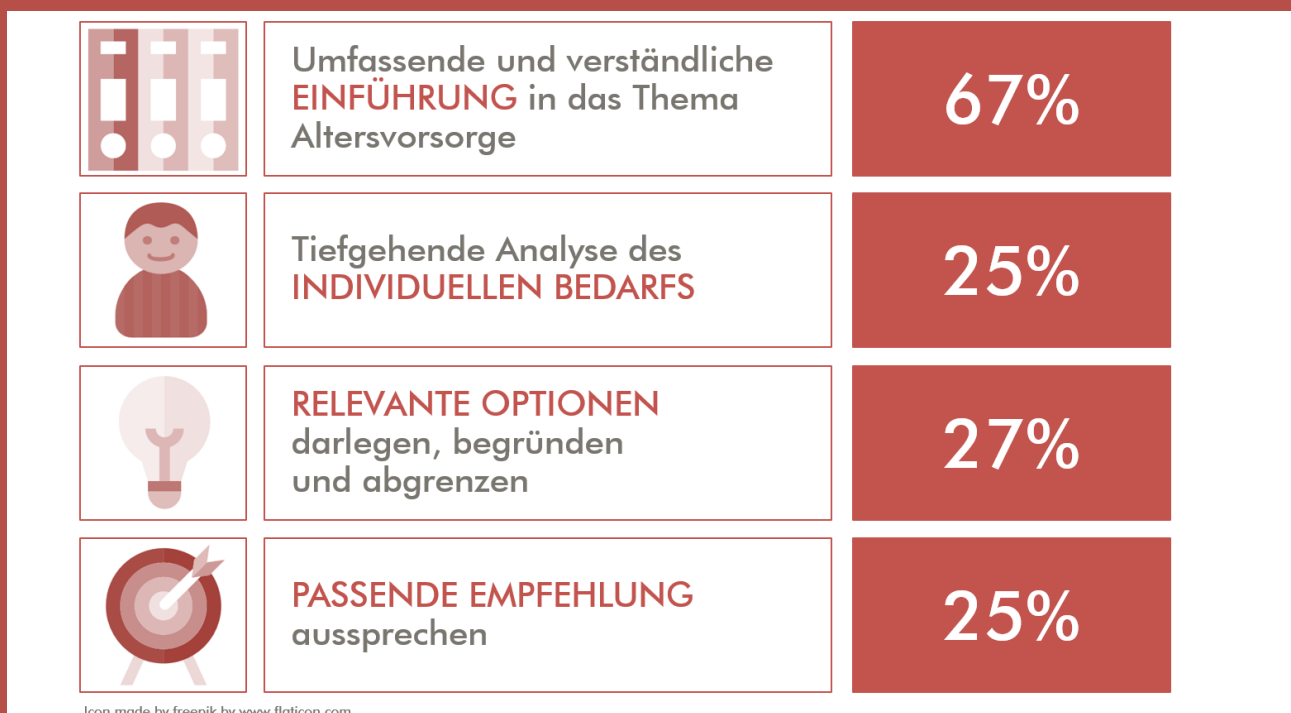


Abb. 5: Die Beratung wird ihrem Namen nicht gerecht

Und auch im Zuge der weiteren Journey von Markus Bechthold wurden die digitalen Möglichkeiten vielfach nicht genutzt bzw. fand keine ausreichende Abstimmung von Off- und Online-Kontaktpunkte statt. So erfolgte Offline (z.B. durch Informationsmaterialien, Hotline, Beratungsgespräche) lediglich in etwa 15% der Fälle ein Verweis auf weiterführende digitale Kontaktpunkte. Es stellt sich die Frage, ob Versicherer das digitale Potential bewusst brach liegen lassen oder ihre Bemühungen auf die falschen digitalen Kontaktpunkte konzentrieren? Was nützt Interessenten mehr: Wenn ein Versicherungsunternehmen bei Facebook oder Instagram aktiv ist oder die digitalen Möglichkeiten zur Individualisierung und Personalisierung nutzt, um gewünschte Informationen passgenau bereitzuhalten?

Eine rein digitale Journey war nur bei zwei Anbietern machbar. In beiden Fällen zu Lasten der Beratungsleistung. Damit wird eine hohe Fach- und Produktkompetenz auf Seite des potentiellen Kunden vorausgesetzt, die gerade mit Blick auf die Komplexität des Themas Altersvorsorge bezweifelt werden kann. Entsprechend ist fraglich, wie häufig ein solcher, rein digitaler Aufschlag zum Ziel führt, solange kein ausgereiftes Onlineberatungskonzept existiert. Und dies ist in der Praxis noch nicht der Fall. Ein Beraterchat mag zwar ein Schritt in die richtige Richtung und für viele Versicherer revolutionär sein, ist aber aus Kundensicht nicht die Lösung. Welcher Interessent will schon seine diversen Fragen mühsam abtippen, wenn er diese – gegebenenfalls bei der Konkurrenz – schnell und pragmatisch telefonisch klären kann. Nur einer der Versicherungsvertreter schien im Fall von Markus Bechthold verstanden zu haben, dass in Zeiten digitaler Transformation das Angebot zur Beratung örtlich und zeitlich flexibel sein muss und bot eine Videoberatung via Webcam und Sharescreen inklusive Dokumententausch und digitaler Vertragsunterschrift per Smartphone an. Die meisten Top-Versicherer sind dagegen bisher nicht auf den Digitalisierungszug aufgesprungen und lassen damit Verkaufschancen an sich vorüber ziehen.

Kostbares Markenpotential wird veschenkt.

Der Fall Markus Bechthold wirft ein Besorgnis erregendes Bild auf die deutsche Versicherungslandschaft. Und obwohl die Zeichen auch in Sachen Markenerleben auf Rot stehen, birgt zumindest der formale Markenauftritt einen kleinen Lichtblick. Denn immerhin im Bereich der On- und Offline-Kommunikation haben die meisten Versicherungen ihre Hausaufgaben gemacht und stellen ein größtenteils einheitliches Erscheinungsbild sicher. Doch der Streif am Horizont ist kurz. Bezieht man weitere Kontaktpunkte der Journey ein, kann auch von einer Seamless Experience im formalen Sinn keine Rede mehr sein. So ist die Markenumsetzung am POS vielfach dürftig und Galaxien von einer Markenwelt entfernt. Stattdessen empfängt mehr

als die Hälfte der Anbieter Markus Bechthold in unangemessenen Räumlichkeiten, welche die Marke höchstens am Klingelschild erkennen lassen.

Ein konsistentes formales Erscheinungsbild ist Pflicht, eine inhaltliche Integration der Marke, d.h. die Erlebbarkeit der Markenwerte über verschiedene Journeystationen, Kür. Doch deutsche Versicherer scheitern in beidem. Eine inhaltliche Integration ist für die Mehrheit der Top-Versicherer aus Sicht von Markus Bechthold nicht erkennbar. Markenbotschaften wurden über verschiedene Kontaktpunkte gar nicht, schlecht oder uneinheitlich gespielt. Noch katastrophaler: Der neuralgische Kontaktpunkt Berater trat in den seltensten Fällen als Markenbotschafter auf. So nutzten weniger als die Hälfte der Vertriebler die Marke, zentrale Differenzierungskriterien des Unternehmens oder der Produkte als Verkaufsargument. Die Übrigen verwiesen maximal auf Qualitätssiegel, deren Aussagekraft maßlos überschätzt wird. Nicht nur, dass inzwischen eigentlich jeder Anbieter mit Siegeln aufwartet. Im Markt existieren auch etliche Siegel, die potentiellen Kunden unbekannt sind und damit kaum Aussagekraft besitzen.

Entsprechend führt diese Strategie am Ende des Tages maximal zu einem wahrgenommenen Qualitätspatt und keinesfalls zur klaren Positionierung der Marke in den Köpfen potentieller Kunden. Hierzu ist die eindeutige Kommunikation der USPs sowie das erlebbar machen der Marke im Verhalten des Beraters unerlässlich.

	Keine SEAMLESS EXPERIENCE
	Fehlende SICHTBARKEIT der Marke am POS
	Uneinheitliche MARKENBOTSCHAFTEN
	Berater handeln nicht als MARKENBOTSCHAFTER
	Marke wird nicht als VERKAUFSARGUMENT eingesetzt
	SIEGEL werden überschätzt

Icon made by freepik by www.flaticon.com

Abb. 6: Brach liegende Markenpotentiale

Doch für Herrn Bechthold verkörperten die Berater im besten Fall die Professionalität, Sicherheit und Rentabilität des Anbieters – keinesfalls markenspezifische Eigenschaften, die einen der deutschen Top-Versicherer im Besonderen auszeichnen.

Im schlimmsten Fall erlebte Markus Bechthold selbstbeweihräuchernde, manipulative und provisionsgierige Verkäufer, die das Markenbild der dahinterstehenden Versicherung negativ prägten. Im heruntergekommenen Ambiente musste er sich Geschichten wie „Es sind wirklich viele schwarze Schafe dort draußen. Aber ich erinnere mich gerne daran, wie ich es einer armen Maurerfamilie nach mehreren Generationen ermöglicht habe, ein Eigenheim zu erwerben.“ ebenso anhören, wie in anderen Kontexten Erzählungen über afrikanische Pflegekinder oder das Vorzeigen von Familienfotos über sich ergehen zu lassen. Unglaubliche Erlebnisse, die sich bestens eignen, um sie im Freundes- und Bekanntenkreis – real wie digital – weiterzugeben. Und die Reichweite eines Einzelnen sollte in digitalen Zeiten nicht unterschätzt werden. Eine virale Verbreitung der unmoralischen Verkaufstechniken eines Anbieters kann heutzutage nicht nur einer Marke nachhaltig schaden, sondern auch das ohnehin schon negativ besetzte Image der Branche bzw. Berufsgruppe weiter belasten.

In Sachen Kundenbegeisterung haben Versicherer noch einen weiten Weg vor sich.

Alle reden von Kundenbegeisterung und Digitalisierung, aber kaum ein Versicherer lässt seinen Worten Taten folgen. Perception is reality: Nur was Kunden sehen, leistet einen Beitrag zum Erfolg. Und durch die Brille des Kunden bleiben im deutschen Versicherungsmarkt nicht nur die Chancen der Digitalisierung ungenutzt, von Begeisterung ist man Lichtjahre entfernt. Höchste Zeit für die Versicherungselite, aktiv zu werden.

Um die Customer Experience zu steuern, muss man den Kunden verstehen.

Unser Praxistest macht für Versicherungsanbieter die Notwendigkeit deutlich, die Perspektive potentieller Kunden einzunehmen und sich tiefgehend mit deren Journey, den einzelnen Stationen und damit verbundenen Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Es gilt, Initiative zu zeigen und die Rolle als Reiseleiter aktiv anzunehmen, statt sich auf das Engagement der Interessenten zu verlassen und Kontaktabbrüche in Kauf zu nehmen. Dieses Risiko kann minimiert werden, indem der Reisekomfort (Convenience) und das (Marken-)Erlebnis mit jedem Schritt maximiert werden. Die einzelnen Kontaktpunkte müssen – on- wie offline – Hand in Hand gehen und den jeweiligen Bedürfnissen gerecht werden. So sind beispielsweise Informationen aktiv, über alle Kanäle anzubieten und in einer Form

zu gestalten, dass sie als ansprechend, relevant und verständlich empfunden werden. Für die Weitergabe eines Kompendiums von 136 Seiten im Rahmen eines ersten Beratungsgesprächs ist dies nicht der Fall. Die Fülle an (irrelevanten) Informationen überfordert und frustriert. Ziel sollte jedoch sein, an jedem Kontaktpunkt auf das Markenkonto einzuzahlen und in der Entscheidung für die Marke zu bestärken.

Wenn der Vertrieb die Marke nicht lebt, nutzt die beste Strategie nichts.

Mitarbeiter sind Markenbotschafter. Jeder Berater repräsentiert mit seinem Verhalten tagtäglich das Unternehmen. Und zahlreiche der von Markus Bechthold erlebten Berater machen den dahinter stehenden Versicherungen Schande. Mancher Top-Versicherer mag sich damit trösten, dass unser Praxistest keinesfalls repräsentativ war und es sich um einen negativen Einzelfall in der Vertriebsmannschaft handelt. Aber wie wahrscheinlich ist es, dass Markus Bechthold im Zuge seiner Journey gleich mehrere der wenigen schwarzen Schafe der Versicherungselite erwischt hat? Und der Schaden, den diese Vertriebler anrichten, ist groß. Herrn Bechthold werden die dahinter stehenden Marken nie wieder sehen. Wie vielen anderen Interessenten es ebenso geht und wie viel potentielle Neukunden auf diese Weise vergrault werden, weiß Gott allein. Glaube und Bauchgefühl, dass die eigene Vertriebsmannschaft anders agiert, ist gut, Fakten sind besser. Es gilt, die eigene Vertriebsmannschaft, Prozesse und Beratungskonzepte systematisch auf den Prüfstand zu stellen und sich Gewissheit zu verschaffen. Fachliche Kompetenz, Professionalität und individuelles Eingehen auf den Interessenten sind Minimalanforderungen. Begeistern kann man Kunden damit nicht mehr. Das Verhalten des Beraters und das erlebbar machen der Marke dient hier als Schlüssel zum Erfolg. In diesem Kontext ist auch das Anreizsystem kritisch zu hinterfragen. Wenn kurzfristig getriebene Absatzziele der langfristigen Markenbindung im Weg stehen und manipulative Verkaufstechniken und Selbstdarstellungen dem Markenimage schaden, besteht akuter Handlungsbedarf.

Die Kraft der Marke nutzen, um aus dem Meer der Versicherungsangebote herauszustechen.

Gerade für Laien unterscheiden sich Versicherungsprodukte auf den ersten Blick kaum und es besteht wenig Interesse, sich tiefergehend mit der Versicherungsmaterie auseinanderzusetzen. Gleichzeitig steigt die Zahl der Anbieter und Möglichkeiten ins Unermessliche. In diesem Meer der Angebote fungieren starke Marken als Leuchtturm. Sie bewirken einen Vertrauensvorschuss und generieren Präferenz. Doch nur die wenigsten Versicherer scheinen sich dieser Kraft der Marke bewusst zu sein und diese aktiv einzusetzen. Wer es schafft, eine Seamless Experience über alle Kontaktpunkte aufzubauen und die Marke aktiv zum Verkauf zu nutzen, hat im Wettbewerb-

sumfeld die Nase vorn. Digitale Kontaktpunkte können hierzu einen Beitrag leisten. Doch es geht nicht darum, blind auf den digitalen Zug aufzuspringen. Vielmehr ist auf Grundlage der Markenstrategie systematisch zu prüfen, welche digitalen Kontaktpunkte hierzu einen Beitrag leisten und wie das Markenerleben und der Mehrwert für den Kunden maximiert werden kann. Stehen aus Markensicht Aspekte wie Serviceorientierung, Nähe oder Partnerschaftlichkeit im Vordergrund oder handelt es sich um ein beratungsintensives Produkt bringt es wenig, einen Onlineabschluss anzubieten, weil dieser Schritt in digitalen Zeiten naheliegend ist. Vielmehr ist zu hinterfragen, ob diese digitale Station für das Markenerleben förderlich und für den Kunden relevant ist und wie vor- bzw. nachgelagerte Kontaktpunkte zu gestalten sind, um einen maximalen Reisekomfort und eine positive Customer Experience sicherzustellen.

Das Ziel ist hehr, aber dran bleiben lohnt sich.

Und das nachweislich. Studien (ESCH. The Brand Consultants, 2016) zeigen, dass Unternehmen, die ihre Kontaktpunkte im Sinne der Marke und (potentieller) Kunden ausgestalten und eine Seamless Experience sicherstellen in Punkto Bekanntheit und Image, Kundenzufriedenheit und Loyalität sowie Weiterempfehlung den Wettbewerb hinter sich lassen. So kann der Umsatz im Schnitt um 22% erhöht und die Kosten um 16% gesenkt werden. Eine Professionalisierung des Kontaktpunktmanagements lohnt sich also – für (potentielle) Kunden und das Unternehmen.

Sie möchten die Erlebnisreise Ihrer Kunden optimieren und begeistern? Dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf und profitieren Sie von unserer Expertise.

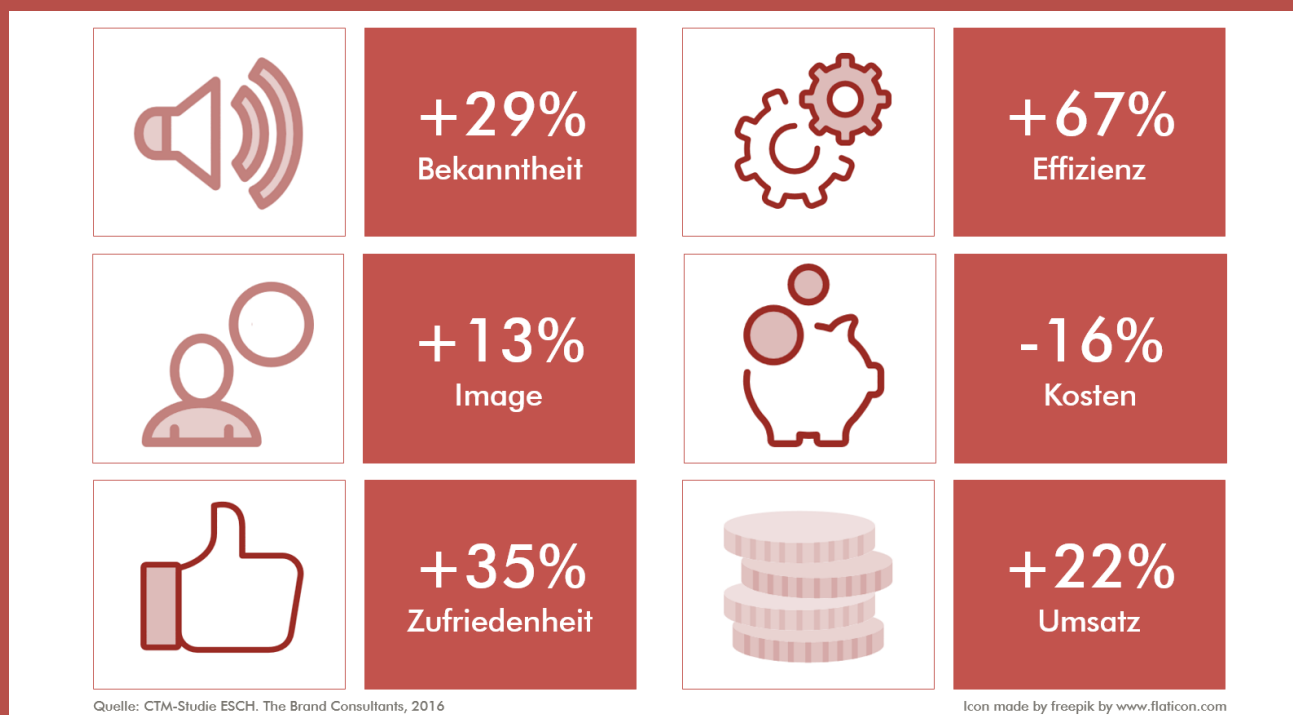


Abb. 7: Die Optimierung der Kontaktpunkte und Journey im Sinne des Kunden und der Marke lohnt sich!

Stellen Sie Ihre Customer Journey auf den Prüfstand!

Eine Checkliste

ja nein

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| ☐ | ☐ | Wir kennen die Journey unserer Kunden – on- und offline. |
| ☐ | ☐ | Wir wissen, welche Kontaktpunkte entscheidend sind. |
| ☐ | ☐ | Jeder unserer Kontaktpunkte ist nahtlos in die Journey integriert. |
| ☐ | ☐ | Unsere Kontaktpunkte sind auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausgerichtet. |
| ☐ | ☐ | Jeder Kontaktpunkt bietet unseren Kunden einen Nutzen. |
| ☐ | ☐ | Jeder unserer Kontaktpunkte macht unsere Marke erlebbar. |
| ☐ | ☐ | Wir schulen unsere Vertriebsmitarbeiter regelmäßig im Sinne der Marke. |
| ☐ | ☐ | Unser Vertrieb trägt wesentlich zur Vermittlung eines positiven Markenerlebens bei. |
| ☐ | ☐ | Unser Vertrieb nutzt die Marke aktiv als Verkaufsargument. |
| ☐ | ☐ | Wir prüfen regelmäßig die markenkonforme Ausgestaltung unserer Kontaktpunkte. |

Bitte zählen Sie Ihre angekreuzten „Nein-Antworten“.

Ihr Ergebnis: Sie haben mindestens 3 Mal mit „nein“ geantwortet? Dann sind Sie auf dem Weg, den Anschluss an Ihre (potentiellen) Kunden zu verlieren. Nehmen Sie Ihre Rolle als Reiseleiter ernst und optimieren Sie Ihre Kundenkontaktpunkte.

Sie möchten Ihre Journey auf den Prüfstand stellen oder diese im Sinne Ihrer Kunden und Ihrer Marke ausgestalten und brauchen dabei Hilfe?

Wir unterstützen Sie gerne – nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

www.esch-brand.com

Die Autoren

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der European Business School, Oestrich-Winkel. Zuvor lehrte er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und in Gießen. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen berät Prof. Esch mit seiner Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants zahlreiche renommierte Firmen in unterschiedlichen Branchen zu Fragen der Markenführung und Kommunikation.

Mirjam Stahl

Mirjam Stahl studierte Psychologie an der Universität des Saarlandes mit den Schwerpunkten Medien- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie und Personalmanagement. Sie verantwortet bei ESCH. The Brand Consultants als Manager Projekte in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Handel, Medien / Entertainment und B2B. Zudem ist sie als Consumer Insight-Expertin für qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene zuständig.

Christian Gilge

Christian Gilge absolvierte seinen Bachelor im Bereich Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.) an der Universität Mannheim und der Simon-Fraser-University (Vancouver / Burnaby) und studiert ab September an der Copenhagen-Business-School Brand und Communications Management (M.Sc.). Erste praktische Erfahrungen sammelte Herr Gilge im Luxury Retail Marketing der Richemont Northern Europe GmbH (Vacheron Constantin) sowie bei ESCH. The Brand Consultants.



BESTE BERATER 2014

ESCH. unter den TOP
Unternehmensberatungen
für Marketing & Pricing
Ranking von brand eins & statista



BESTE BERATER 2015

„Ein Must-Read für alle CEOs und Marketingentscheider“

Jürgen Lieberknecht | Vorstand Marketing und Produktmanagement, TARGOBANK

In diesem Buch analysiert Esch die Erfolgsmuster von Marken, die er in 30 Jahren Forschung und Beratung zu Marken identifiziert hat. Es ist kein Rezeptbuch, sondern ein fundierter Zugang, der diese Erfolgsmuster anhand vieler anschaulicher Beispiele belegt.



„Herr Esch ist unnachgiebig, wenn es um die Marke geht, und bei diesem Thema auch streitbar. Aber eines ist sicher: Er ist ein Überzeugungstäter in Sachen Marke.“

Bettina Würth | Vorsitzende des Stiftungsbeirates, Würth Gruppe

„Prof. Esch schafft es in seinem Meisterwerk seine langjährige Erfahrung in einer sehr anwendungsorientierten Weise zu vermitteln.“

Thomas Buberl | designierter CEO, AXA

Franz-Rudolf Esch
**IDENTITÄT - DAS RÜCKGRAT
STARKER MARKEN**

1. Auflage, 309 Seiten
ISBN 978-3-593-50576-3
39,95 €

Jetzt Online und in allen Buchhandlungen erhältlich.

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Office Köln
Lichtstr. 45
50825 Köln

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.