

Hajo Hippner/Klaus D. Wilde (Hrsg.)

Management von CRM-Projekten

Handlungsempfehlungen
und Branchenkonzepte

Sonderdruck

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage
GmbH, Wiesbaden 2004

Annette Reichold, Ragnar Schierholz, Lutz M. Kolbe, Walter Brenner

Mobile-Commerce bei der Helsana: Mobile Prämienerstellung

- 1 Einleitung und theoretische Grundlagen
 - 1.1 M-Commerce und Mehr-Kanal-Management
 - 1.2 Konzeption, Aufbau und Methodik der Fallstudie
 - 1.3 Das Schweizer Versicherungssystem
- 2 Unternehmen und Problemstellung
- 3 Ausgangssituation
- 4 Projekt
- 5 Neue Lösung
- 6 Erkenntnisse

Literaturverzeichnis

1 Einleitung und theoretische Grundlagen

Auf dem Feld der mobilen Technologien sind seit der Einführung von GSM (Global System for Mobile Communications) basierten Sprachnetzen und SMS (Short Message Service) als Datendienst viele Technologien entstanden, ohne sich jedoch wirklich durchsetzen zu können. Die Nutzung von SMS ist dazu im Wesentlichen auf den privaten Gebrauch reduziert. Die Frage nach den Einsatzmöglichkeiten der bestehenden sowie der neuen mobilen Technologien in kundenorientierten Geschäftsprozessen gilt es zu beantworten. Hierzu sind die entsprechenden Prozesse zu identifizieren sowie passende Geschäftsmodelle zu entwickeln und mit entsprechenden Kennzahlen für die Messung der Performance zu versehen.

Diese Fallstudie beschreibt ein Anwendungsbeispiel einer verbreiteten Mobiltechnologie in der Neukundengewinnung einer Krankenversicherung. Sie soll beispielhaft die folgenden Fragen beantworten:

- Wie kann M-Commerce in die Geschäfts- und Marketingstrategie eingebettet werden?
- Wo liegen die Potentiale und Grenzen von M-Commerce?
- Wie kann das Projektmanagement aussehen?
- Wie wird ein günstiges Kosten-/Nutzen-Verhältnis erreicht?
- Welche kritischen Erfolgsfaktoren gibt es für M-Commerce Projekte?

1.1 M-Commerce und Mehr-Kanal-Management

M-Commerce kann als die Möglichkeit definiert werden, mit Hilfe mobiler Geräte auf Informationen zuzugreifen, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen sowie Waren zu bestellen und geliefert zu bekommen, sofern sie in digitaler Form vorliegen (Kolbe et al. 2001, S. 76). M-Commerce kombiniert dabei das Internet mit der Ortsungebundenheit des Mobilfunks, um Daten zu übermitteln und Transaktionen durchzuführen (Mort/Drennan 2002, S. 10). Die Implementierung von M-Commerce verlangt die Integration verschiedener Beteiligter. So stellen Mobilfunkbetreiber und Endgerätehersteller die Infrastruktur bereit, die am M-Commerce teilnehmenden Unternehmen bieten die Inhalte an und verschiedene Dienstleister unterstützen bei der technischen Durchführung. So entsteht eine Wertschöpfungskette nach Porter, aber über verschiedene Unternehmen und Branchen hinweg (Kolbe et al. 2001, S. 79).

M-Commerce ist für das einzelne Unternehmen aber nicht als eigenständiges Geschäftsmodell zu verstehen, sondern als ein zusätzlicher Kanal im Rahmen des Mehr-Kanal-Management. Das Mehr-Kanal-Management untersucht Fragestellungen im Bereich der Kundeninteraktion. Es ist eine Aktivität im Rahmen des Customer Relationship Management (Kolbe et al. 2003, S. 4), deren Aufgabe die Bereitstellung von kun-

denorientierten Interaktionsmöglichkeiten und eine aktive Unterstützung des Kommunikationsverlaufs ist (Gronover 2003, S. 18 ff.). Mehr-Kanal-Management ist die ganzheitliche und abgestimmte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Kommunikations-, Produkt- und Wissensflüssen über verschiedene Vertriebs- und Servicekanäle, mit dem Ziel, die Kundenbindung zu erhöhen und die Vertriebs- und Servicekosten zu senken (Cespedes 1988, S. 98 ff.; Wirtz 2002, S. 48 ff.).

Die Kommunikation von Kunden und Unternehmen geschieht über verschiedene Kanäle und Medien. Kanäle sind aus unternehmensinterner Sicht betrachtet organisatorische Einheiten, wie eine Außendienst-Organisation oder ein Call-Center (Coughlan et al. 2001, S. 3). Diese differenzieren sich von Zugangsmedien, wie z.B. Telefon, PC oder PDA (Personal Digital Assistant). Dieser logischen Trennung folgend, lässt sich Mehr-Kanal-Management in die Bereiche Interaktionsmanagement und Kanalmanagement unterteilen (siehe Abb. 1).

- *Interaktionsmanagement* beschäftigt sich mit der Frage, welche Kommunikationstechnologien die Interaktion mit dem Kunden in welchen Kundenprozessen bestmöglich unterstützen.
- *Kanalmanagement* hingegen geht der Frage der internen Ausgestaltung und Abstimmung der verschiedenen Kanäle nach.

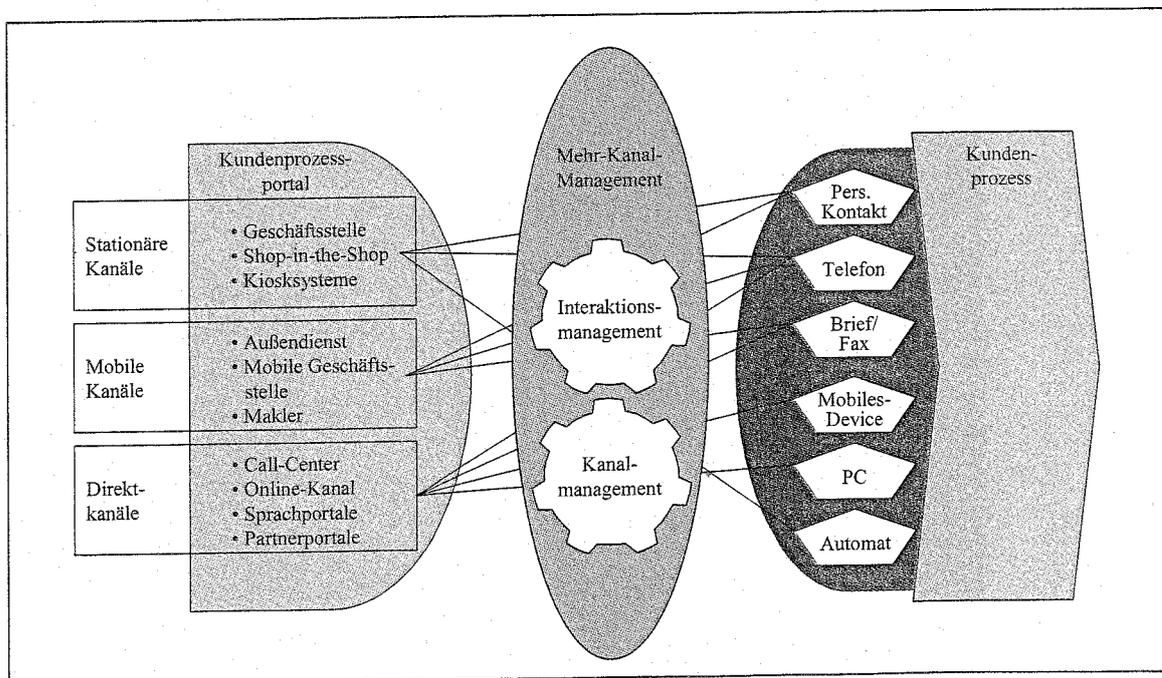


Abb. 1: Kanäle und Medien

Quelle: Gronover 2003, S. 26

1.2 Konzeption, Aufbau und Methodik der Fallstudie

Die Fallstudie beruht auf strukturierten Interviews mit den Projektverantwortlichen und auf der Auswertung von Projektunterlagen. Das Vorgehen basiert auf einer für die Untersuchung von Transformationsprojekten abgeleitete Fallstudienmethodik (Senger/Österle 2002; Yin 1994). Grundlage dieser Methodik ist das Business Engineering, ein ganzheitlicher Managementansatz, der auf die Transformation von der Industrie- in die Informationsgesellschaft fokussiert und in der Informationstechnologie ein wesentliches Instrument für Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sieht (Österle/Blessing 2000, S. 61 ff.).

Die verwendete Fallstudienmethodik zielt auf die Beschreibung der Transformation von traditionellen Geschäftslösungen (auf den Business-Engineering Ebenen Strategie, Prozess und Systeme) hin zu neuen Geschäftsmodellen des Informationszeitalters und ihre Konkretisierung durch Prozesse und Systemunterstützung (Österle/Senger 2003, S. 8 f.). Wesentliche Kernbereiche der Betrachtung sind somit:

- die *Ausgangssituation* auf den Ebenen Strategie, Prozess und Systeme sowie der Auslöser des Projektes,
- das *Projekt* mit den Initianten und deren Zielen, dem Projektablauf und den während des Projektes wahrgenommenen kritischen Erfolgsfaktoren und
- die *neue Lösung* auf allen Ebenen des Business Engineering mit der Diskussion von Kosten- und Nutzenaspekten und geplanten Weiterentwicklungen.

1.3 Das Schweizer Versicherungssystem

Gemäss dem Krankenversicherungsgesetz (KVG) ist die Krankenpflegeversicherung für alle in der Schweiz wohnenden Personen obligatorisch. Das bedeutet, dass eine obligatorische Grundversicherung abgeschlossen werden muss. Die Grundversicherung bietet einen umfassenden Basisschutz. Sie umfasst, egal welche Krankenkasse der Versicherte wählt, die gleichen Leistungen. Preisunterschiede resultieren aus der Zusammensetzung des Versichertenstamms der Krankenkasse, aus der die Prämienberechnung nach gesetzlich festgelegten Regeln erfolgt. Zudem variieren die Preise von Kanton zu Kanton.

Arzt- und Medikamentenrechnungen werden zunächst durch den Versicherten bezahlt und nachträglich bei der Kasse eingereicht und rückerstattet. In der Schweiz besteht zudem eine festgelegte Kostenbeteiligung der Versicherten. Diese setzt sich aus der Jahresfranchise und einem prozentualen Selbstbehalt zusammen. Die Franchise, in der Regel CHF 230, bedeutet, dass der Patient zunächst CHF 230 selbst bezahlt. Erst wenn die Behandlungskosten über das Jahr diesen Betrag übersteigen springt die Kasse ein. Der Selbstbehalt von 10% fällt bei jeder Arzt- oder Medikamentenrechnung bis zu einem jährlichen Höchstwert von CHF 600 an. Somit beträgt die jährliche Zuzahlung aus Franchise und Selbstbehalt insgesamt maximal CHF 830.

Versicherte können freiwillig eine höhere Franchise wählen und bezahlen im Gegenzug geringere Prämien. Ebenfalls freiwillig ist der Abschluss von Zusatzversicherungen. Zusatzversicherungen erhöhen entweder den Komfort, wie Ein- oder Zweibettzimmer im Krankenhaus, oder ermöglichen eine Erweiterung des Leistungsumfangs, wie die Kostenübernahme bei Zahnbehandlungen. Bei Zusatzversicherungen können die Krankenkassen die Prämien frei gestalten und beispielsweise das „Risiko“, das eine Person für die Krankenkasse darstellt, einbeziehen. Die Aufnahme von Antragsstellern kann abgelehnt oder Vorbehalte aufgrund des Gesundheitszustandes angebracht werden.

2 Unternehmen und Problemstellung

Unternehmen: Die Helsana Versicherungen AG (Helsana) entstand 1997 durch die Fusion der Unternehmen Helvetia (79%) und Artisana (21%). Sie bietet Kranken-, Unfall- und Pflegeversicherungen an. Mit über 1,4 Millionen Kunden und 2.335 Mitarbeitern ist die Helsana die größte Krankenversicherung der Schweiz. Der Prämienertag beläuft sich auf über CHF 3,8 Mrd.

Helsana Versicherungen AG	
Gründung	Seit 1997 als Helsana (Zusammenschluss aus Helvetia und Artisana)
Firmensitz	Zürich
Branche	Krankenversicherung
Geschäftsfelder	Kranken-, Unfall- und Pflegeversicherung
Homepage	www.helsana.ch
Versicherungsertrag	3.824 Mio. CHF (2002)
Ergebnis	40 Mio. CHF (2002)
Marktanteil	15 %
Mitarbeiter	2.335 (2002)
Kunden	1.437.835 (2002)

Tab. 1: Kurzcharakteristik der Helsana Versicherungen AG

Progrès Caisse Maladie (Progrès) besteht seit 1903 als regionale Krankenkasse in der Westschweiz. Seitdem sie 1991 eine Kooperation mit der Helsana eingegangen ist, entwickelte sie sich zu einer schweizweiten Krankenkasse. 2001 hat sie ein neues, mo-

deres Image angenommen. Sie bietet selbst nur Standardprodukte im Bereich der obligatorischen Krankenversicherung an. Zusatzversicherungen werden über die Helsana bereitgestellt. Seit Ende 2001 besteht auf ihrer Homepage die Möglichkeit online Versicherungen abzuschließen. Hatte sie im Jahr 2000 37.500 Kunden, so stieg die Zahl 2001 auf 53.000 und bis Ende 2002 auf über 104.000 Kunden. Mit ihrem Image und Angeboten spricht sie vor allem junge Versicherte an. Das Durchschnittsalter der Kundschaft lag 2001 bei 29,9 Jahren. Der Prämienertrag betrug 2001 CHF 60,2 Mio.

Progrès Caisse Maladie	
Gründung	Seit 1903
Firmensitz	Le Locle (Kanton Neuenburg)
Branche	Krankenversicherung
Geschäftsfelder	Kranken-, Unfall- und Pflegeversicherung
Homepage	www.progres.ch
Versicherungsertrag	60,2 Mio. CHF (2001)
Kunden	104.000 (2002)

Tab. 2: Kurzcharakteristik der Progrès Caisse Maladie

Problemstellung: Versicherte können im Schweizer Krankenversicherungssystem ihre Versicherung im Normalfall nur zum 31.12. jeden Jahres wechseln. Die Kündigung muss bis zum 30.11 eingegangen sein. Somit steigt die Wechselbereitschaft der Kunden und das Interesse an Prämienangeboten und Versicherungsleistungen im Herbst stark an. In diesen Monaten werben Krankenversicherungen daher intensiv um bestehende und neue Kunden. Schließlich steht ihnen zum spürbaren Ausbau ihres Kundenstamms nur dieser begrenzte Zeitraum zur Verfügung. Es gilt, das eigene Angebot für den Kunden sichtbar zwischen der Vielzahl der Konkurrenten zu plazieren. Eine effektive Kundenansprache ist daher für einen erfolgreichen Akquisitionsprozess unerlässlich. Die Helsana sucht aus diesem Grund innovative Möglichkeiten der Kundenansprache.

3 Ausgangssituation

Strategie: Die Helsana kooperiert seit 12 Jahren mit Progrès. Die Marke Progrès steht dabei für günstige Angebote für junge Leute, die Marke Helsana für Sicherheit, Zuverlässigkeit und Tradition.

Die Strategie von Progrès besteht in der Nutzung moderner Technologien zur Kundenansprache und -interaktion im Rahmen des Mehr-Kanal-Management. Indem Prozesse durch Selbstbedienungsangebote an die Kunden ausgelagert werden, können Akquisitions- und Servicekosten verringert werden.

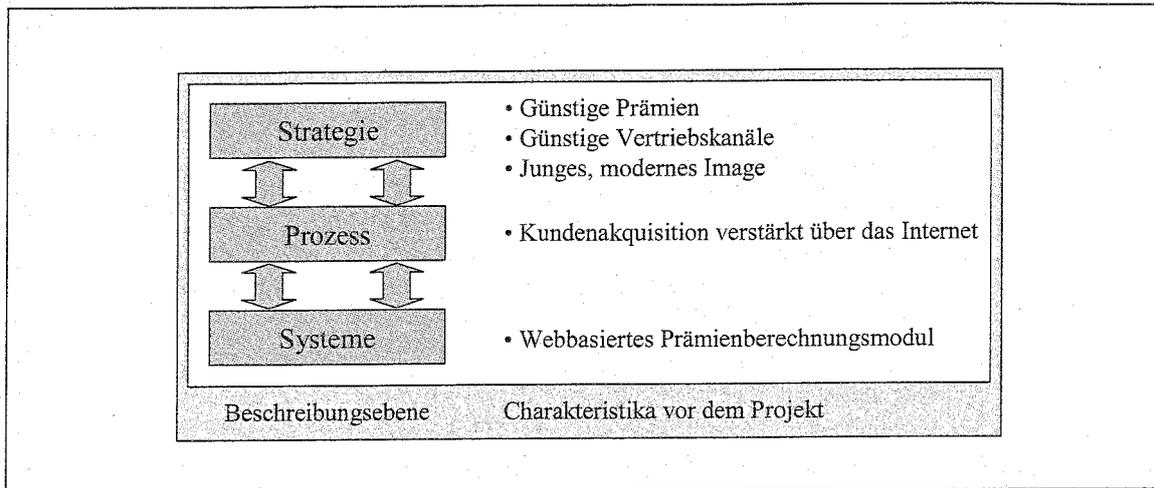


Abb. 2: Kurzcharakteristik

Prozess: Für den Akquisitionsprozess nutzt Progrès verschiedene Kommunikationskanäle. Kunden erhalten Angebote über Filialen, den Außendienst, selbstständige Vermittler, Call Center und das Internet. Im Folgenden wird der elektronisch unterstützte Akquisitionsprozess tiefergehend vorgestellt (siehe Abb. 3). Er umfasst die Kanäle Internet und Call Center. Kunden können über den Prämienrechner auf der Homepage verschiedene Angebote berechnen und vergleichen. Dazu müssen Name, Alter, Geschlecht und Postleitzahl sowie Angaben zur Erwerbstätigkeit, Vertragsbeginn und dem gewünschten Versicherungsschutz eingegeben werden. In einem zweiten Schritt kann der Nutzer seinen Versicherungswunsch genauer spezifizieren. Wird nur eine Standard-Grundversicherung gewünscht, kann der Kunde sich eine sogenannte Kurzzofferte durch Minimalangaben (Jahrgang, Postleitzahl) erstellen. Dies wird beispielsweise bei der Durchführung von Wettbewerben genutzt. Nimmt ein Besucher auf der Homepage an einem Quiz teil, wird ihm vor dem Absenden der persönlichen Daten automatisch ein Prämienangebot berechnet und präsentiert.

Versicherungen können direkt im Internet abgeschlossen werden. Interessenten können aber auch jederzeit mit dem Call Center Kontakt aufnehmen, um das gewünschte Angebot zu bestellen oder um eine persönliche Beratung zu erhalten.

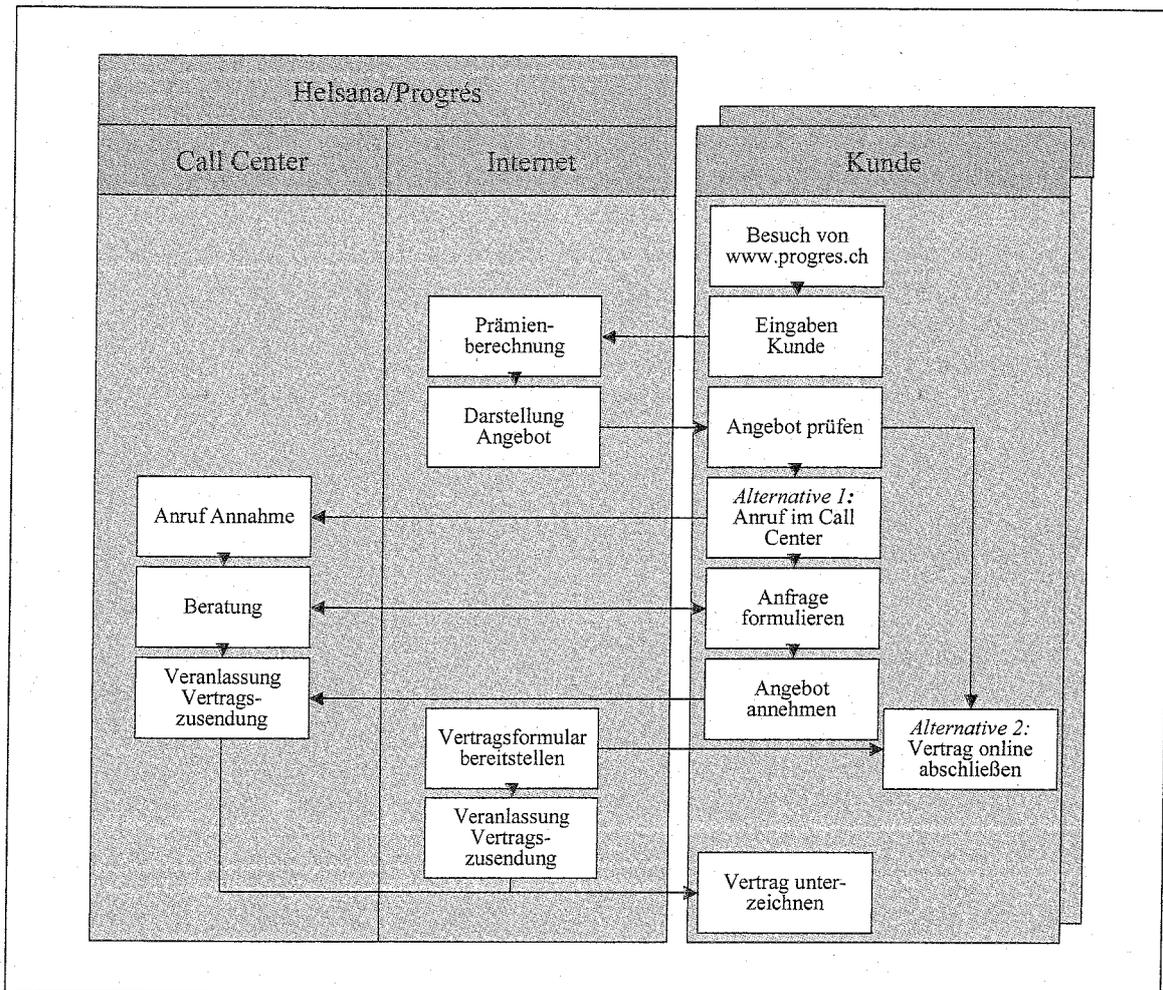


Abb. 3: Prozess Online Akquisition

Systeme: Kernkomponente der Systemunterstützung für den elektronischen Akquisitionsprozess ist ein webbasiertes Prämienberechnungs-Modul, das in den Internetauftritt integriert ist. Dort sind HTML-Formulare verfügbar, welche die browserbasierte Eingabe der zur Berechnung einer individuellen Prämie erforderlichen Daten erlauben. Diese werden mittels eines http-Requests an eine Applikation auf dem Applikationsserver der Progrès weitergeleitet. Dort berechnet die Applikation die individuelle Prämie und erzeugt eine HTML-Seite, die an den Browser zurückgesendet wird und das Ergebnis darstellt.

Auslöser: Der Erfolg der Marke Progrès seit der Einführung der neuen Homepage 2001 bewies das Potential des elektronischen Kanals. Bisher hatte die Helsana keinerlei Erfahrung mit dem mobilen Kanal gesammelt, wollte aber die Einsatzmöglichkeiten und Nutzenpotentiale dieses innovativen Vertriebskanals austesten. Sie beschloss, ihren ersten Schritt in Richtung M-Commerce zu machen.

Diese Innovation sollte zunächst für Progrès zum Einsatz kommen, um eine Differenzierung der Marken Helsana und Progrès zu erreichen. Außerdem erwartete man von der Zielgruppe der Progrès eine höhere Response auf das neue Angebot. Die mit der Helsana eng verbundene Progrès spricht eine eher junge Zielgruppe an. Junge Versicherungsnehmer sind zumeist gesund und möchten möglichst preisgünstig versichert sein. Sie wählen die Krankenversicherung hauptsächlich über den Preis. Ausschlaggebend kann aber auch ein möglichst schneller und unkomplizierter Vertragsabschluss sein. Diesen Bedürfnissen kommt Progrès entgegen. Sie bietet sehr preisgünstige, standardisierte Versicherungsangebote und nutzt zur Kommunikation und Transaktion mit den Kunden verstärkt das Internet und das Call Center. Gerade bei der Akquisition von Kunden setzt Progrès bewusst auf moderne Kommunikationstechnologien, um der hohen Technikaffinität ihrer Kunden entgegen zu kommen.

4 Projekt

Ziele: Initiator des Projektes war der Bereich E-Commerce aus dem Fachbereich Marketing/Vertrieb. Nach der Umsetzung des Projektes sollten Kunden eine auf sie zugeschnittene Prämie von überall her anfordern können, indem sie per Handy eine Berechnung durch das webbasierte Prämienberechnungs-Modul anstoßen.

Die Hauptziele des Projektes waren:

- *Innovation:* Ein Ziel des Projektes war es, erste Erfahrungen mit dieser neuen Technologie zu sammeln und die Potentiale des mobilen Kanals zu evaluieren. Die zu Testzwecken entwickelte Lösung sollte für das Unternehmen als auch für die Nutzer möglichst einfach gehalten sein.
- *Unterstützung des Akquisitionsprozesses:* Geplant war der Einsatz des mobilen Angebots zu Werbezwecken in der Hochsaison des Krankenkassenwechsels. Die neue Technologie sollte die Kunden überraschen und das Interesse an der Krankenkasse wecken. Ist dieses Ziel erreicht, durchläuft der Interessent den traditionellen Verkaufsprozess über das Call Center. Die bestehende Vertriebsstruktur sollte durch den mobilen Kanal nicht verändert, sondern lediglich um einen zusätzlichen Einstiegspunkt in den Akquisitionsprozess erweitern werden.
- *Geringer Aufwand:* Um das Projekt kostengünstig und in kurzer Zeit durchzuführen, sollte auf bestehende Ressourcen zurückgegriffen werden. So wurde angestrebt, den bestehenden Prämienrechner für Online-Berechnungen auch für den mobilen Kanal zu nutzen. Das Call Center sollte ebenfalls eingebunden werden, um gewonnene Interessenten durch eine persönliche Beratung zu überzeugen.

Durchführung: Das Projekt begann im Juni 2002 und musste unter Zeitdruck durchgeführt werden, um das mobile Angebot in der Hochsaison von Oktober bis Dezember einsetzen zu können. Das Projektteam bestand aus acht Personen. Die Projektleitung

wurde aus Mangel an Zeit und Know-How extern an die Firma Novawind (Beratung für Marketing, E-Commerce und M-Commerce) vergeben. Für die Helsana übernahm der Leiter des E-Commerce die Rolle des Steuerungsausschusses. Das Projektteam setzte sich für den Bereich Technik aus einem Techniker der Helsana, einem Mitarbeiter des Lieferanten des Prämienrechners Softcon und einem Mitarbeiter der Firma Mobile Solutions (Wireless-ASP) zusammen. Mobile Solutions übernahm die Weiterleitung der per Handy geschickten Kundenanfragen an den webbasierten Prämienrechner der Helsana. Für die Gestaltung der Prozessabläufe gab es eine Verantwortliche aus dem Fachbereich Marketing/Vertrieb und einen Ansprechpartner im Call Center. Die Vermarktung des mobilen Prämienangebots plante ein Mitarbeiter aus dem Bereich Marketing.

Das Projekt dauerte 4 Monate mit einer nur partiellen Auslastung der beteiligten Personen. Für die Bereiche Technik, Prozesse und Vermarktung wurde je eine Personeneinwohle benötigt.

Auf Anraten des externen Projektleiters entschied sich die Helsana für GSM/SMS als Basistechnologie. Die Gründe für dieses Zuraten liegen in der Verfügbarkeit, der Verbreitung und der Übersichtlichkeit dieser Technologie (Mort/Drennan 2002, S. 11). SMS ist eine Standardfunktionalität von Mobiltelefonen und Handy-Besitzern vertraut. Eine weitere Stärke dieser Technologie ist ihre Performanz und Stabilität. Bei SMS besteht eine Beschränkung der Zeichenzahl auf 160, was einerseits den Umfang der übermittelbaren Inhalte begrenzt, andererseits aber einen geringen Aufwand bei der Eingabe bedeutet.

Um das Prämienberechnungsmodul verwenden zu können, mussten eingehende SMS in http-Requests transformiert werden. Ebenso musste die errechnete Prämie in Form einer SMS an den Handybesitzer zurückgeschickt werden. Die Transformation der Prämie vom Internet auf das Handy erfolgt durch ein SMS-Gateway. Der gesamte Transformationsprozess und somit auch die Anpassung wurde gegen eine monatliche Lizenz an die Firma Mobile Solutions ausgelagert. Der Anbieter stellte dabei sicher, dass der Transformationsprozess reibungslos ablief und dass Kunden aller Schweizer Mobilfunkanbieter (Swisscom, Orange, Sunrise) auf den Service zugreifen konnten.

Bei der Planung der Vermarktung beschloss man, ausschließlich durch Offline-Marketing auf das mobile Prämienangebot aufmerksam zu machen. Werbeträger waren beispielsweise Plakate, Handzettel in Bussen und Bahnen, Tisch-Sets für Restaurants und Give-Aways wie kleine Gummibärchentüten. Auf den Werbeträgern wurde das Angebot beschrieben und der Prozess der Prämienanforderung erläutert. Das Marketingkonzept folgt einem „beschleunigten“ AIDA-Modell (Attraction, Interest, Desire, Action) (Kotler/Bliemel 1995, S. 916 ff.). Die Werbung gewinnt die Aufmerksamkeit des Kunden, die innovative Technologie weckt das Interesse, das günstige Prämienangebot überzeugt den Kunden schließlich und er entschließt sich zum Kauf. Dadurch unterstützt der innovative Vertriebskanal die kritischen Schritte „Attraction“ und „Interest“ im Verkaufsprozess.

Interessenten werden an das Call Center weitergeleitet, damit beim Kauf persönlicher Kontakt mit dem Kunden besteht. Die zuständigen Call Center Mitarbeiter erhielten

eine eintägige Schulung, um einen Überblick über die vom Kunden zu durchlaufenden Prozessschritte bei der Anforderung einer mobilen Prämie zu bekommen und über Zeiträume der flankierenden Promotions-Aktionen informiert zu sein. Für das Call Center wurde ein Qualitätsstandard festgelegt. Fordert ein Kunde den Rückruf durch das Call Center, soll dies innerhalb kürzester Zeit geschehen (max. 10 Minuten). Schließlich wird die mobile Prämie als spontane Reaktion auf ein Werbeplakat von unterwegs angefordert. Der Kunde soll möglichst noch in derselben Situation vom Call Center erreicht werden, in der er sich mit dem Prämienangebot beschäftigt.

Kritische Erfolgsfaktoren: Erfolgskritisch für das Projekt war die schlanke und schnelle Realisierung.

Das Projekt galt dem Austesten einer neuen Technologie, nicht der endgültigen Implementierung. Der Aufwand blieb durch Rückgriff auf bestehende Ressourcen gering. Auf diese Weise konnte die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und anderer interner Bereiche, die für das Gelingen des Projektes wichtig waren, gewonnen werden. Für die Schlantheit der Lösung spielte auch das standardisierte Angebot eine wichtige Rolle. Allen Kunden wurde das gleiche Angebot unterbreitet, ohne Auswahloptionen oder Zusatzangebote.

Die schnelle Durchführung des Projektes war nötig, um die Hochsaison im Herbst für die Einführung und Bewertung des mobilen Kanals nutzen zu können. Deshalb entschied sich die Helsana mangels interner Kapazitäten von Anfang an dafür, lediglich die Aufgabe des Steuerungsausschusses zu übernehmen und die Projektleitung auszulagern. Ebenso wurde die technische Umsetzung der Lösung durch einen externen Systemanbieter übernommen. Die Helsana bezahlt auf diese Weise nur die tatsächliche Nutzung der Lösung in Form einer monatlichen Lizenz, die sie flexibel erwerben kann. Fixkosten wurden so vermieden.

5 Neue Lösung

Strategie: M-Commerce wird von der Helsana genauso wenig wie E-Commerce als eigenes Geschäftsmodell betrachtet, sondern ist ein zusätzlicher Kanal im Rahmen des Mehr-Kanal-Managements.

Das mobile Angebot wurde unter der Marke Progrès eingesetzt, zum einen, um deren innovatives Image zu unterstreichen und zum anderen, um eine Differenzierung von der Marke Helsana zu erreichen. Das Angebot war in acht deutschsprachigen und drei französischsprachigen Städten erhältlich. Damit das mobile Anfordern einer Prämie möglichst einfach ging, wurde ein standardisiertes Minimalangebot gewählt. Den Kunden standen keine weiteren Produkteoptionen (Zusatzversicherungen) zur Verfügung. Diese konnten aber mit den Call Center Mitarbeitern besprochen werden.

Die mobile Prämieerstellung per SMS war von Oktober bis Dezember erhältlich. Die Helsana wollte mit dem Angebot die Aufmerksamkeit wechselwilliger Versicherter

gewinnen. Auch die notwendige Unterstützung durch Marketingmaßnahmen und die zu zahlenden Lizenzen für das SMS-Gateway machten eine Beschränkung auf diesen Zeitraum sinnvoll.

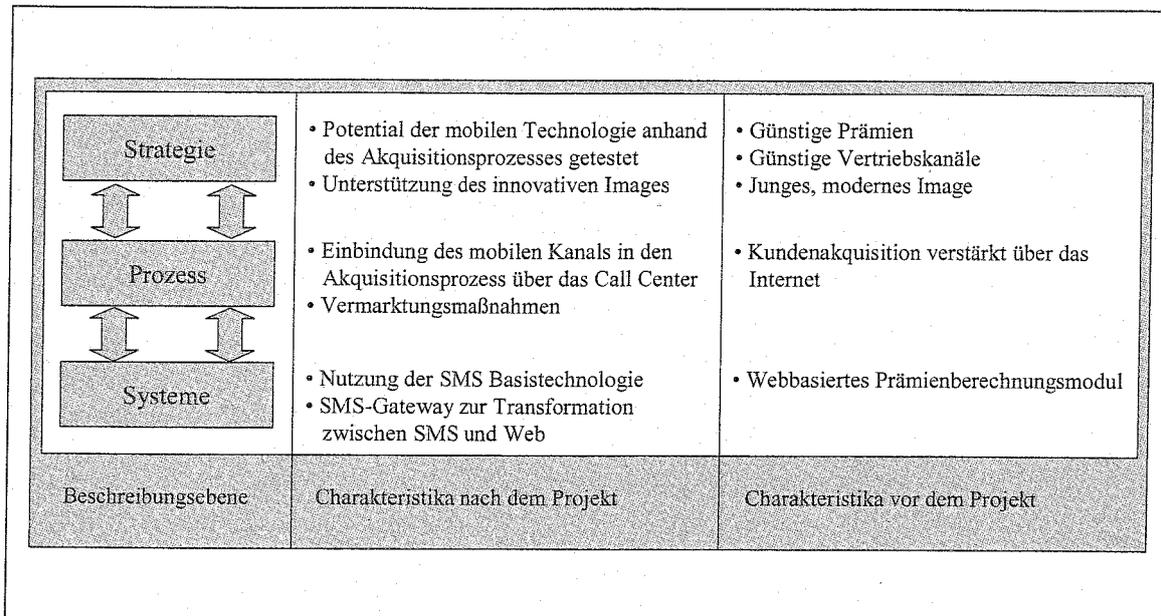


Abb. 4: Vergleichende Kurzcharakteristik

Prozess: Bestehende Prozesse wurden durch das mobile Angebot nur ergänzt, nicht verändert (siehe Abb. 5). Kunden konnten nach wie vor über alle zur Verfügung stehenden Kanäle mit dem Unternehmen kommunizieren. Die mobile Offerte war eine weitere Möglichkeit des initialen Kontaktes durch den Kunden. Sie war zudem in die bestehenden Abläufe eingebunden.

Kunden wurden durch Werbemittel auf die mobile Offerte von Progrès aufmerksam gemacht. Plakate, Tisch-Sets u.ä. und mehrere Promotion-Aktionen im Oktober, in deren Rahmen kleine Give-aways an Passanten verteilt wurden, informierten über die mobile Offerte und die durchzuführenden Schritte. Zur Prämienanforderung versendete der Kunde eine SMS mit 12 Zeichen, beispielsweise PD_1968_8001. Die 12 Zeichen setzten sich aus einem Code, hier „PD“ für „Progrès Deutsch“, Geburtsjahr und Postleitzahl des Nutzers zusammen. Durch die Werbung wurde die kurze, einprägsame Telefonnummer 20120 kommuniziert, die sonst für Wettbewerbe und Sonderaktionen reserviert ist. Die SMS wird zunächst an Mobile Solutions gesendet. Mobile Solutions stellt sicher, dass Kunden der verschiedenen Mobilfunkanbieter das Angebot nutzen können und transformiert die SMS in eine für den webbasierten Prämienrechner lesbare Form. Die Anfrage wird an den Prämienrechner weitergeleitet, der anhand des Geburtsjahrs und der Postleitzahl die Offerte berechnet. Mobile Solutions erhält die Prämie, die dort wieder transformiert und als SMS an den Kunden geschickt wird. Der Prozess

dauert nur wenige Sekunden (1-5 Sek.). Das Prämienangebot bestand in einer minimalen Deckung für die Krankenversicherung zu ca. 150 CHF bei einer Jahresfranchise von CHF 600. Hatte das Angebot das Interesse des Nutzers geweckt, sollte er an das Call Center weitergeleitet werden. Nach Auffassung der Helsana braucht der effektive Vertragsabschluss persönliche Betreuung. Es standen zwei Alternativen zur Auswahl. Entweder entschied sich der Interessent für eine Rückruf durch das Call Center. Dafür musste er nochmals eine SMS mit dem Code „PDJ“, für „ja“ an dieselbe Nummer schicken. Mobile Solutions leitete diese SMS an das Call Center weiter, damit dieses den Kunden auf seinem Handy zurückruft. Nur in diesem Fall wurde die Handy-Nummer des Kunden an das Call Center weitergegeben. Alternativ konnten die Kunden über eine kostenlose 0800-Nummer direkt im Call Center anrufen. Im Call Center konnte die Offerte angenommen, eine variierte Offerte berechnet oder ein Beratungstermin abgemacht werden.

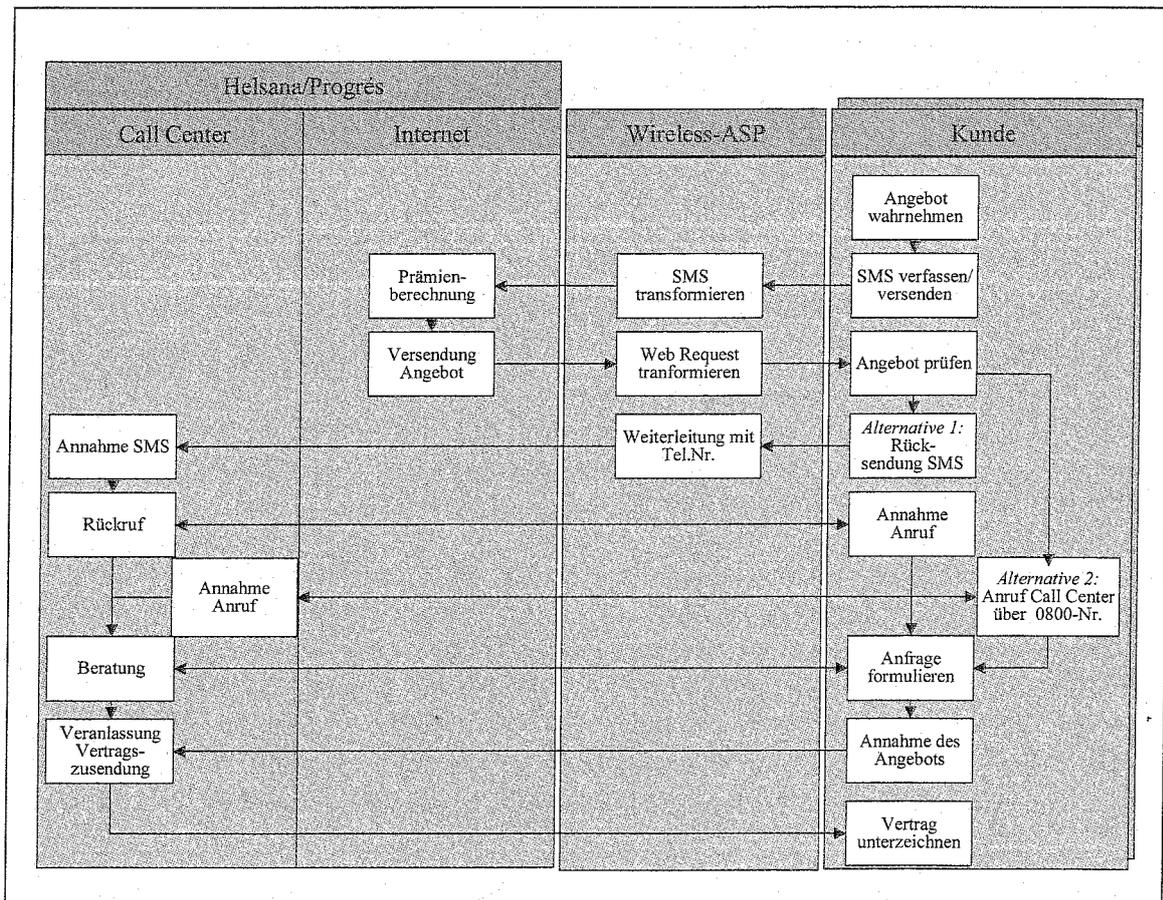


Abb. 5: Akquisitionsprozess über mobilen Kanal

Systeme: Der Prämienrechner für Online erstellte Offerten konnte auch für die Offerte per SMS eingesetzt werden. Die Aufwendungen für Systeme und Programmierarbeiten

waren somit sehr gering. Lediglich für die Transformation der SMS in eine für den Prämienrechner lesbare Form musste die Lösung des Wireless-ASP lizenziert werden. Diese Lösung ist in Java programmiert. Der Input ist die vom Mobilfunkanbieter übermittelte SMS Nachricht. Die eingehende Nachricht wird analysiert und Geburtsdatum und Postleitzahl werden ausgelesen. Diese Daten werden in einen HTTP-Request übersetzt, der an den webbasierten Prämienrechner übermittelt wird. Die HTTP-Response wird abgerufen, das Ergebnis der Prämienberechnung ausgelesen und in eine Vorlage einer SMS Nachricht eingefügt. Diese SMS wird dem Mobilfunkanbieter geschickt, der sie den Interessenten zustellt.

ÜBERBLICK MOBILE PRÄMIE	
Aufwand:	
Projekt	
Laufzeit insgesamt	6 Monate (06/02-12/02)
- Konzeption und Entwicklung	4 Monate (06/02-09/02)
- Durchführung	2 Monate (10/02-12/02)
Projektteam insgesamt	8 Personen (3 Externe)
- Business (inkl. Projektleiter)	- 5 Personen
- IS	- 3 Personen
Projektaufwand (Personentage, PT)	insgesamt ca. 40 PT
- Technik	- 10 PT
- Prozesse	- 10 PT
- Planung & Konzeption	- 10 PT
- Vermarktung	- 10 PT
- Call Center Mitarbeiter Schulungen (Tagesworkshops)	- 1 PT
Projektkosten	Insgesamt 100.000 CHF
- Lizenz-, Hard- und Softwarekosten, Konzeption, Schulung	- 50.000 CHF
- Vermarktung	- 50.000 CHF
Betrieb	
Call Center	Kein gesonderter Aufwand erforderlich
Support	Gering
Monatliche Lizenzkosten	10.000-20.000 CHF
Durch M-Commerce realisierte Potentiale:	
Anzahl angeforderter Berechnungen (netto)	ca. 7.500
Davon angeforderte Rückrufe des Call Centers	650
Davon erreichte Abschlüsse (nur SMS)	>100
Abschlüsse über Anruf der 0800-Nummer sind nicht bekannt	

Tab. 3: Akquisitionsprozess über den mobilen Kanal – Aufwand und realisierter Nutzen

Kosten- und Nutzenbetrachtung: Die Kosten für den technischen Betrieb der Lösung waren mit 10.000-20.000 CHF pro Monat eher niedrig. Den höchsten Kostenfaktor machten die flankierenden Werbeaktivitäten aus. Diese betragen insgesamt ca. 50.000 CHF, so dass sich der Gesamtaufwand für das Projekt auf ungefähr 100.000 CHF beziffern lässt.

Der Nutzen des Projektes wird als sehr positiv bewertet. Die Kundenakzeptanz überstieg die Erwartungen des Projektteams. An manchen Tagen wurden über 300 Prämien angefordert. 8-10% dieser Personen baten um Rückruf durch das Call Center. Insgesamt wurden im Oktober und November 2002 ca. 7.500 Prämienangebote angefordert. 650 dieser Interessenten haben sich durch das Call Center zurückrufen lassen. Davon haben schließlich 150 die Versicherung abgeschlossen. Kunden, die über die 0800-Nummer direkt im Call Center angerufen haben, wurden nicht erfasst. Deshalb können keine Aussagen über den insgesamt über den mobilen Kanal erzielten Absatz gemacht werden.

Doch selbst bei 150 Abschlüssen pro Jahr würde die Lösung ihren Deckungsbeitrag über einen Zeitraum von 2-3 Jahren erreichen.

Bei Kosten von insgesamt 100.000 CHF ergibt sich für die 150 erfassten Abschlüsse Kosten von 667 CHF pro Abschluss. Diese Rechnung berücksichtigt jedoch nicht die Kunden, die direkt das Call Center kontaktiert haben. Zum Vergleich kostet ein Abschluss über einen klassischen Makler ca. 500 CHF an Provision.

Die Wirkung der Vermarktungsmaßnahmen wurde über alle Absatzkanäle hinweg gemessen. Es konnte eine direkte Abhängigkeit zwischen der Anzahl der Anfragen per Handy und den durchgeführten Marketingaktionen gesehen werden. Während und direkt nach Promotion-Aktionen mit Give-aways schnellten die Anfragen in die Höhe, gingen nach Abschluss der Maßnahmen aber rasch wieder zurück. Die Anforderung einer mobilen Prämie ist somit eine spontane Reaktion auf die Werbebotschaft. Marketinginvestitionen sind folglich für den Erfolg des mobilen Kanals unerlässlich.

Geplante Weiterentwicklungen: Nach den positiven Erfahrungen ist eine Wiederaufnahme des mobilen Prämienangebots im Jahr 2003 geplant. Eine Prämienberechnung kann kaum schneller, einfacher und ortsunabhängiger als über das Handy erfolgen. Die Nutzer des Angebots werden bisher eher als Vorreiter gesehen, in Zukunft wird eine noch höhere Response erwartet.

Bei dem erneuten Einsatz des mobilen Kanals soll die günstigste Prämienalternative auf dem Handydisplay erscheinen, denn die Entscheidung für eine Versicherung läuft primär über den Preis. 2002 wurde die Prämie mit einer Jahresfranchise von 600 CHF berechnet. Zukünftig wird die höchste Franchisenvariante von CHF 1500 gewählt, um noch günstigere Prämien auszuweisen und dem herrschenden Preiswettbewerb der Krankenkassen Rechnung zu tragen.

Des weiteren sollen technische Probleme behoben werden. So konnten Interessenten mit einer 6-stelligen Postleitzahl kein mobiles Prämienangebot einholen, da dieses die fest-

gelegte Zeichenlänge der SMS von 12 übersteigt. Betroffene Kunden wurden aufgefordert, direkt das Call Center zu kontaktieren.

Eine weitere wichtige Ergänzung ist im Bereich Performancemessung geplant. Um den Erfolg des mobilen Kanals wirklich beziffern zu können, sollen die Call Center Mitarbeiter durch Nachfragen erfassen, über welchen Kanal der Kunde auf die Krankenversicherung aufmerksam wurde. Auf diese Weise werden auch Empfänger der mobilen Prämie erfasst, die über die 0800-Nummer im Call Center anrufen. Dieses Wissen ist für eine Einschätzung des Nutzen des Kanals wichtig und ermöglicht eine Verrechnung der Aufwände und Erträge auf die Kommunikationskanäle.

Auch für die Marketingkosten wird eine Verteilung und Reduktion der Kosten angestrebt. Die Vermarktung ist einerseits unerlässlich für das mobile Angebot, andererseits stellt sie aber einen hohen Kostenpunkt dar. Durch eine Kombination von allgemeinen Werbemaßnahmen mit Informationen zum mobilen Angebot ließen sich Kosten reduzieren.

6 Erkenntnisse

Mit dem Projekt sollten die Potentiale des mobilen Vertriebskanals getestet werden. Das positive Ergebnis zeigt, dass der Einsatz des mobilen Kanals sinnvoll ist, er aber in die vorhandene Infrastruktur eingebunden sein muss. Zudem ist eine starke Unterstützung durch Marketingmaßnahmen notwendig. Die Helsana nutzte die neue Technologie, um auf ihr Prämienangebot aufmerksam zu machen. Dann aber leitete sie die Interessenten weg vom mobilen Kanal zum Call Center, um durch ein persönliches Gespräch für einen Versicherungsabschluss zu überzeugen. Der mobile Kanal ist somit nicht als eigenständiger Vertriebskanal zu sehen, sondern eher als zusätzlicher Einstiegspunkt für die Kommunikation mit den Kunden.

Zudem ist die Abschlussquote im Vergleich mit anderen Vertriebskanälen relativ gering. Übersteigerte Erwartungen sind deshalb nicht angebracht. Für die Helsana ist M-Commerce daher nur ein Zusatzangebot, für das keine Großinvestitionen getätigt werden. Es sollte auf die vorhandene Infrastruktur zurückgegriffen werden, was sicherlich zum Erfolg dieses Projektes beigetragen hat. Die Verfügbarkeit und Performanz muss aber sichergestellt sein, da im mobilen Bereich Spontaneität und Zeit eine kritische Rolle spielen.

Ausschlaggebend für die Akzeptanz beim Nutzer ist die Einfachheit der Lösung. Durch die Vertrautheit mit der Technologie SMS sowie den geringen Eingabeaufwand hat die mobile Offerte viele Neugierige spontan zum „Ausprobieren“ bewegt.

Die wesentlichen Erkenntnisse des Projektes und der realisierten Lösung sind:

- *M-Commerce muss in die gesamte Unternehmensstrategie eingeordnet werden.* Ziel war es, das Potential des mobilen Vertriebskanals auszutesten. Dieser wurde als ein zusätzlicher Kanal im Rahmen des Mehr-Kanal-Management definiert.

niert. Durch das innovative Angebot wurde das junge, moderne Image der Marke Progrès gestärkt und eine Differenzierung von der Konkurrenz erreicht. Die Kundenakzeptanz zeigt das Interesse an neuen Technologien, aber auch die Notwendigkeit einer einfachen Lösung und von flankierenden Vermarktungsmaßnahmen.

- *Wichtig war eine kostengünstige Lösung unter Rückgriff auf vorhandene Ressourcen und Standardkomponenten.* Der mobile Vertriebskanal wurde mit geringem Aufwand realisiert. Technisch nutzt er den vorhandenen Prämienrechner im Internet. Der Transformationsprozess zwischen SMS und Internet erfolgt mit Hilfe eines Standardtools, das nur eine geringfügige Anpassung benötigt. Organisatorisch ist der mobile Kanal in bestehende Prozessabläufe eingebunden, indem über das Handy gewonnene Interessenten an das Call Center weitergeleitet werden. Die angebotene Versicherung ist ein Standardprodukt ohne Wahloptionen. So wurde der Prozess der Prämienanforderung sowohl für die Helsana als auch für die Nutzer einfach und schlank gehalten.
- *Die Wertschöpfungskette spielt eine wichtige Rolle, denn Outsourcing ermöglicht Kosten- und Zeitersparnis.* Durch Outsourcing konnte das Projekt trotz mangelnder interner Ressourcen in kurzer Zeit durchgeführt werden. Auch stand so benötigtes Know-how zur Verfügung. Die externe Vergabe des Transformationsprozesses an einen Wireless-ASP verhinderte Investitionen in ein SMS-Gateway und dessen Anpassung auf die Helsana. Somit entstanden durch das Projekt kaum Fixkosten. Durch die monatlich erwerbbaaren Lizenzen kann die Helsana die Nutzung des mobilen Kanals auf die Monate der Hochsaison im Krankenkassengeschäft beschränken.
- *Die Einfachheit und Performanz der Technologie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.* Die Lösung wurde mit der Technologie SMS realisiert. Diese ist weit verbreitet und jedem Handy-Besitzer vertraut. Die einzugebenden Angaben des Kunden sind auf zwölf Zeichen beschränkt, was wenig Aufwand für den Nutzer bedeutet. Die Antwort auf die Anfrage erhält der Interessent in kurzer Zeit.
- *M-Commerce muss in die Marketingstrategie eingebettet sein.* Das Ziel der mobilen Prämie ist es, eine spontane Reaktion der Kunden hervorzurufen. Während Marketingmaßnahmen die Aufmerksamkeit der Passanten gewinnen, bewirkt das innovative Angebot einer Prämienberechnung per Handy das Interesse. Die günstige Prämie muss schließlich zum Kauf bewegen. Der Kauf selbst erfolgt über den erprobten Vertriebskanal Call Center, um mit den Interessenten in persönlichen Kontakt zu treten und gegebenenfalls bestehende Fragen zu klären. Der mobile Kanal wurde zunächst für die Marke Progrès ausgetestet, da deren Zielgruppe eine höhere Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien verspricht als Kunden der traditionelleren Marke Helsana.

Die Helsana hat das Umfeld ihres Tochterunternehmens Progrès erfolgreich dazu genutzt, die Potentiale und Erfolgsfaktoren des mobilen Vertriebskanals auszutesten.

Durch die Einbindung in die vorhandene Infrastruktur und Prozessabläufe konnte eine kostengünstige und schnell realisierbare Lösung geschaffen werden.

Literaturverzeichnis

- Cespedes, F.V. (1988): Channel management is general management, in: *California Management*, Vol. 31, No.1, S. 98-119.
- Gronover, S. (2003): *Multi-Channel-Management: Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche*, Bamberg (im Druck).
- Kolbe, L.; Buchholz, R.; Költzsch, T.; Hofmann, C. (2001): Geschäftspotentiale für Finanzdienstleister im M-Commerce, in: *IM Information Management & Consulting*, Nr. 2, S. 76-88.
- Kolbe, L.; Oesterle, H.; Brenner, W.; Geib, M. (2003): Grundlagen des Customer Knowledge Management, in: Kolbe, L., Oesterle, H., Brenner, W. (Hrsg.): *Customer Knowledge Management*, Berlin (im Druck).
- Kotler, P.; Bliemel, F.W. (1995): *Marketing-Management: Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung*, Stuttgart.
- Mort, G.S.; Drennan, J. (2002): Mobile digital technology – Emerging issues for marketing, in: *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, No. 1, S. 9-23.
- Österle, H.; Blessing, D. (2000): Business Engineering Model, in: Österle, H.; Winter, R. (Hrsg.): *Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*, Berlin et al., S. 61-80.
- Österle, H.; Senger, E. (2003): *Realtime Management - Fünf Fallstudien*, Arbeitsbericht BE HSG/BECS/Nr. 2, St. Gallen.
- Senger, E.; Österle, H. (2002): *PROMET BECS - A Project Method for Business Engineering Case Studies*, St. Gallen.
- Wirtz, B. (2002): So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 2, S. 48-53.
- Workshop-Materialien: M-Commerce bei der Helsana – Bearbeitung einer Fallstudie, Workshop I/03 des Kompetenzzentrums Customer>Knowledge>Performance vom 05.- 06.03.2003 in Appenzell, Schweiz.
- Yin, R.K. (1994): *Case Study Research – design and methods*, 2. Aufl., Thousand Oaks.

ISBN 3-409-12520-5

Das Werk ist zu beziehen über den Buchhandel oder direkt über den Verlag.
Informationsmaterial über den Band erhalten Sie beim Betriebswirtschaftlichen
Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Postfach 1546, 65189 Wiesbaden.