

The Institute of Information Management and The Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie Helsana

M-Commerce bei der Helsana: Mobile Prämien- erstellung

Annette Reichold, Ragnar Schierholz

Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen

Über „The Electronic Collaboration Study“

„The Electronic Collaboration Study“ ist ein gemeinsames Projekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz) und des Center for Digital Strategies at the Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH (USA).

Beide Institutionen sammeln Fallstudien zur unternehmensübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Muster herauszuarbeiten, die aufzeigen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus dem Einsatz von Informationstechnologie erzielen können. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche elektronische Zusammenarbeit.

Die wissenschaftliche Leitung des Projektes obliegt Prof. M. Eric Johnson, PhD, Direktor des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies und Prof. Dr. Hubert Österle, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Chief Technology Officer von „The Information Management Group“ (IMG). Weiterhin unterstützen Prof. Dr. Walter Brenner und Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen, sowie Prof. Hans Brechbühl und Prof. Stephen Powell, PhD, Tuck School of Business, die Ziele dieses Projektes.

Über die Autoren

Annette Reichold ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kompetenzzentrum Customer Knowledge Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz), e-Mail: annette.reichold@unisg.ch

Ragnar Schierholz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter Kompetenzzentrum Customer > Knowledge > Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz), e-Mail: ragnar.schierholz@unisg.ch

Weiterführende Links

Fallstudiendatenbank:	http://cases.iwi.unisg.ch
Center for Digital Strategies:	http://www.tuck.dartmouth.edu/digitalstrategies
Institut für Wirtschaftsinformatik:	http://iwi.unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	iv
Abstract	iv
1 Unternehmen.....	5
2 Ausgangssituation	7
3 Projekt	9
4 Neue Lösung	11
5 Erkenntnisse	16
Expertengespräche	19
Literatur.....	19

Zusammenfassung

Seit der Einführung von auf GSM basierenden Sprachdiensten und SMS als Datendienst haben sich viele Technologien auf dem Gebiet der Mobiltechnologie entwickelt, ohne im Stande zu sein eine wesentliche Verbreitung zu erreichen. Zudem werden SMS grösstenteils für die private Kommunikation gebraucht, die gewerbliche Anwendung ist immer noch selten. Die Frage für mögliche und vorhandene Anwendungen, sowie für neue Technologien in kundenorientierten Prozessen gilt es nach wie vor zu klären. Diese Fallstudie beschreibt ein Beispiel einer Anwendung etablierter Mobilfunktechnologien im Kundenakquisitionsprozess eines Krankenkassenanbieters. Wichtige Aspekte, die sich als äusserst wichtig für den Erfolg dieses beschriebenen Projektes erwiesen haben, werden aufgezeigt.

Abstract

Since the introduction of GSM based voice services and SMS as data service, many new technologies have evolved in the field of mobile technologies, without being able to gain a substantial spread. Additionally, the use of SMS is mainly for private communication, commercial applications are still rare. The question for possible applications and of existing as well as new technologies in customer oriented processes is still to be answered. This case study describes an example of the application of established mobile technology in the customer acquisition process of a health insurance provider. Essential aspects, which have proven to be crucial for success in the described project, are pointed out.

1 Unternehmen

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 2'300 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 Helevetia und Artinsana)
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	1'437'935 (2002)

Abb. 1-1: Kurzcharakteristik der Helsana Versicherungen AG

Progrès Caisse Maladie (Progrès) besteht seit 1903 als regionale Krankenkasse in der Westschweiz. Seitdem sie 1991 von der Helsana als Tochter übernommen worden ist, entwickelte sie sich zu einer schweizweiten Krankenkasse. 2001 hat sie ein neues, modernes 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 100'000 Kunden. Mit ihrem Image und Angeboten spricht sie vor allem junge Versicherte an. Das Durchschnittsalter der Kundschaft lag 2001 bei 29,9 Jahren. Der Prämienertag betrug 2001 CHF 60,2 Mio.

Progrès Caisse Maladie	
Gründung	Seit 1903
Firmensitz	Le Locle (Kanton Jura)
Branche	Krankenversicherung
Geschäftsfelder	Kranken-, Unfall- und Pflegeversicherung
Homepage	www.progres.ch
Versicherungsertrag	60,2 Mio. CHF (2001)
Kunden	104'000 (2002)

Abb. 1-2: 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 rapide an. In diesen Monaten werben Krankenversicherungen daher verstärkt 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 platzieren. Eine effektive Kundenansprache ist daher für einen erfolgreichen Akquisitionsprozess unerlässlich. Die Helsana sucht aus diesem Grund innovative Möglichkeiten der Kundenansprache.

2 Ausgangssituation

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

Die Strategie von Progrés besteht in der Nutzung moderner Technologien zur Kundenansprache und –interaktion im Rahmen des Multikanalmanagements. Indem Prozesse durch Selbstbedienungsangebote an die Kunden ausgelagert werden können Akquisitions- und Servicekosten verringert werden. Zum Beispiel können Kunden auf der Homepage ein Versicherungsangebot auswählen und auch direkt Online abschliessen. Lediglich die Unterschrift auf dem Vertrag muss aus rechtlichen Gründen nachträglich über den Postweg geleistet werden. Bei der Produktauswahl unterstützt ein webbasierter Prämienrechner den Kunden auf der Homepage. Die günstigen Preise und das Selbstbedienungsangebot im Internet sprechen insbesondere junge Versicherungsnehmer an.

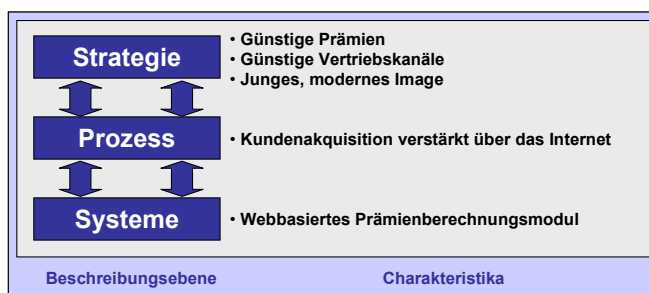


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik

Prozess. Für den Akquisitionsprozess nutzt Progrés verschiedene Kommunikationskanäle. Kunden erhalten Angebote über Filialen, den Aussendienst, selbständige Vermittler, Call Center und das Internet. Im Folgenden wird der elektronisch unterstützte Akquisitionsprozess tiefergehend vorgestellt. 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 ein Minimalangebot gewünscht kann der Kunde sich eine sogenannte Kurzofferte 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.

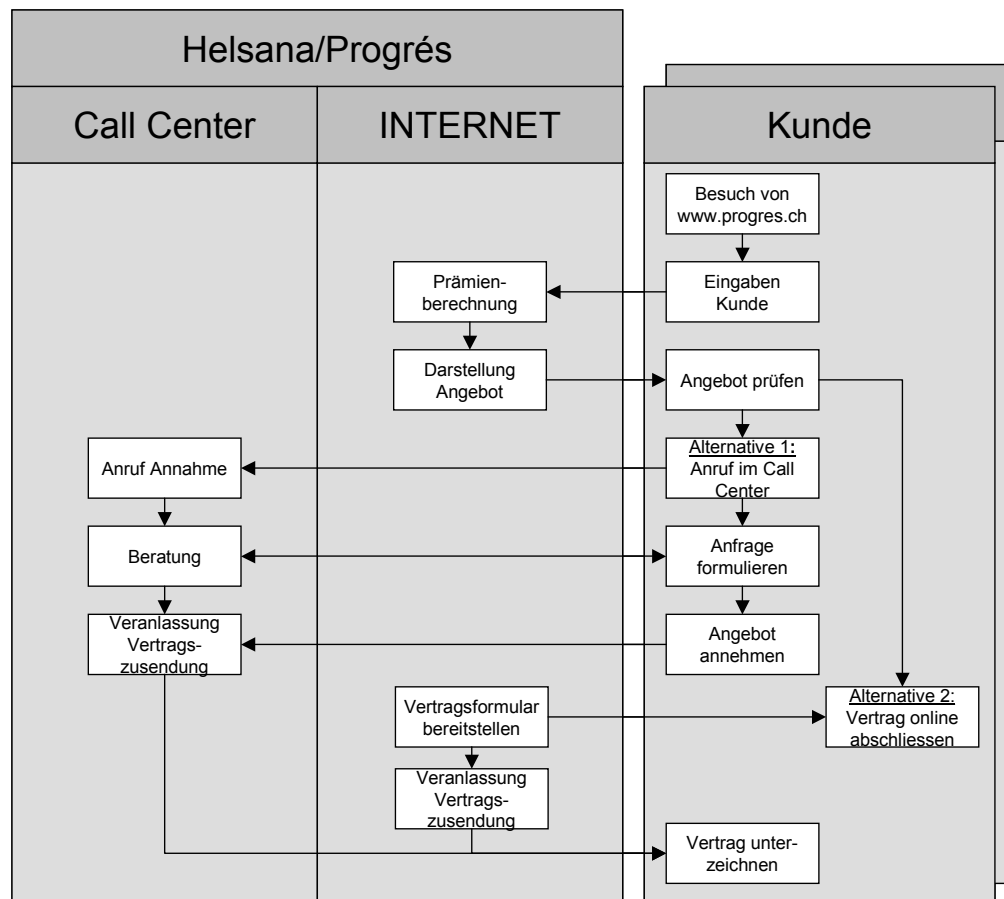


Abbildung 2-2: Prozess Online Akquisition

Systeme. Kernkomponente der Systemunterstützung für den elektronischen Akquisitionsprozess ist ein webbasiertes Prämienberechnungs-Modul, das in den Internetauftritt integriert ist.

Leidensdruck. Der Erfolg der Marke Progrés seit der Einführung der neuen Homepage 2001 bewies das Potential des elektronischen Kanals. Bisher hatte die Helsana keinerlei Erfahrung mit dem mobilen Kanal gesammelt, möchte aber die Einsatzmöglichkeiten und Nutzenpotentiale dieses innovativen Vertriebskanals austesten. Sie beschloss, ihren ersten Schritt in Richtung mCommerce zu machen. Diese Innovation sollte zunächst für Progrés

zum Einsatz kommen, um eine Differenzierung der Marken Helsana und Progrés zu erreichen. Ausserdem erwartete man von der Zielgruppe der Progrés eine höhere Response auf das neue Angebot.

3 Projekt

Ziele. Die Hauptziele des Projektes waren:

- *Innovation.* Ein Ziel des Projektes war es, erste Erfahrungen mit dieser neuen Technologie zu sammeln und die Potentiale des Mobile 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. Initiator des Projektes war der Bereich eCommerce 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.

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, eCommerce und mCommerce) vergeben. Der Projektleiter war Gilli Cegla. Für die Helsana übernahm Erik Krumdieck, Leiter eCommerce, 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 1 Personenwoche benötigt.

Auf Anraten des externen Projektleiters entschied sich die Helsana für SMS als Basistechnologie. Die Gründe für dieses Zuraten liegen in der Verfügbarkeit, der Verbreitung und der Übersichtlichkeit dieser Technologie. 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 Web Requests transformiert werden. Ebenso musste die errechnete Prämie in Form einer SMS an den Handybesitzer zurückgeschickt werden. Die Transformation der Prämienberechnung auf dem Internet auf das Handy erfolgt durch den. 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 Mobilfunkanbieter (Swisscom, Orange, Sunrise) auf den Service zugreifen konnten.

Kommentar: SLAs?

Um den Prozess der Prämienanforderung möglichst einfach zu gestalten, definierte die Helsana ein Eingabeformat als Standard. Insgesamt besteht eine Prämienanfrage aus 12 Zeichen. Kunden geben einen Eingangscodex, ihr Geburtsjahr und ihre Postleitzahl an. Ausserdem wurde über den mobilen Kanal allen Nutzern ein und dasselbe Angebot unterbreitet. Ausgewählt wurde ein Minimalprodukteangebot (obligatorische Grundversicherung mit allgemeinem Spitalaufenthalt) ohne Konfigurationsmöglichkeiten durch den Interessenten.

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 and 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 die mobile Prämie 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 innert 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. Diese wurde durch die Verwendung bestehender Ressourcen, die bereits bestehende Berechnung des Minimalangebotes auf dem Internet und durch die Fremdvergabe der Projektleitung und des Transformationsprozesses erreicht.

Das Projekt galt dem Austesten einer neuen Technologie, nicht der endgültigen Implementierung. Durch Rückgriff auf bestehende Ressourcen konnte der Aufwand gering gehalten werden. Auf diese Weise konnte die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und anderer interner Bereiche, die für das Gelingen des Projektes wichtig war, gewonnen werden. Für die Schlankeit 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. Zunächst wurde der mobile Kanal nur für 2,5 Monate im Herbst aufgeschaltet.

4 Neue Lösung

Strategie. MCommerce wird von der Helsana genauso wenig wie eCommerce als eigenes Geschäftsmodell betrachtet, sondern ist ein zusätzlicher Kanal im Rahmen des Multi-

Channel-Management. Multi-Channel-Management ist eine Aktivität des Customer Relationship Management, deren Aufgabe die Gestaltung, Steuerung und Kontrolle der Interaktion mit dem Kunden ist ([Cespedes 1988], [Wirtz 2002]).

Das mobile Angebot wurde unter der Marke Progrés eingesetzt, zum einen, um deren innovatives Image zu unterstreichen und zum anderen, um eine Differenzierung von der Marke Helsana zu erreichen. Damit das mobile Angebot einer Prämie möglichst einfach ging, wurde ein standardisiertes Minimalangebot gewählt. Den Kunden standen keine weiteren Produktoptionen (halbprivate oder private Versicherung mit Franchisenwahl) zur Verfügung. Diese konnten aber mit den Call Center Mitarbeitern besprochen werden. Interessierte konnten sich von Oktober bis Dezember die Prämie per SMS auf ihr Handy schicken lassen. Die Helsana wollte mit dem Angebot die Aufmerksamkeit wechselwilliger Versicherter gewinnen. Die notwendige Unterstützung durch Marketingmassnahmen und die zu zahlenden Lizenzen für das SMS-Gateway machten eine Beschränkung auf diesen Zeitraum sinnvoll.

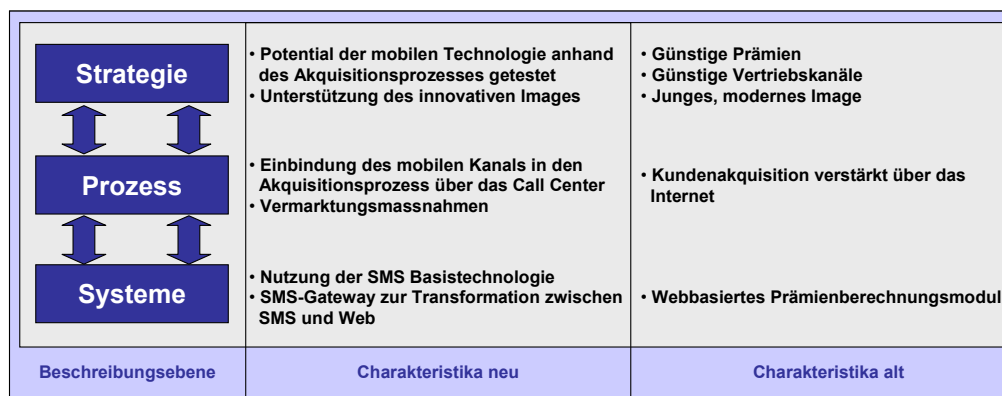


Abbildung 4-1: Vergleichende Kurzcharakteristik

Prozess. Bestehende Prozesse wurden durch das mobile Angebot nur ergänzt, nicht verändert. 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 Progrés 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 versendet der Kunde eine SMS mit 12 Zeichen, beispielsweise PD_1968_8001. Die 12 Zeichen setzten sich aus

einem Code, hier „PD“ für „Progrés 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. Die Prämie wird an Mobile Solutions zurückgesendet, dort wieder transformiert und als SMS an den Kunden geschickt. Der Prozess dauert nur wenige Sekunden (1-5 sec). Das Prämienangebot bestand in einer minimalen Deckung für die Krankenversicherung zu ca. 150 CHF bei einer Jahresfranchise von 600 CHF. 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 einen 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.

Das Call Center war von Montag bis Freitag zwischen 8 und 20 Uhr besetzt. Einige Male stand der Service des Call Centers auch ausserhalb der üblichen Geschäftszeiten zur Verfügung. Die Nachfrage der Kunden zu diesen Zeiten war allerdings sehr gering.

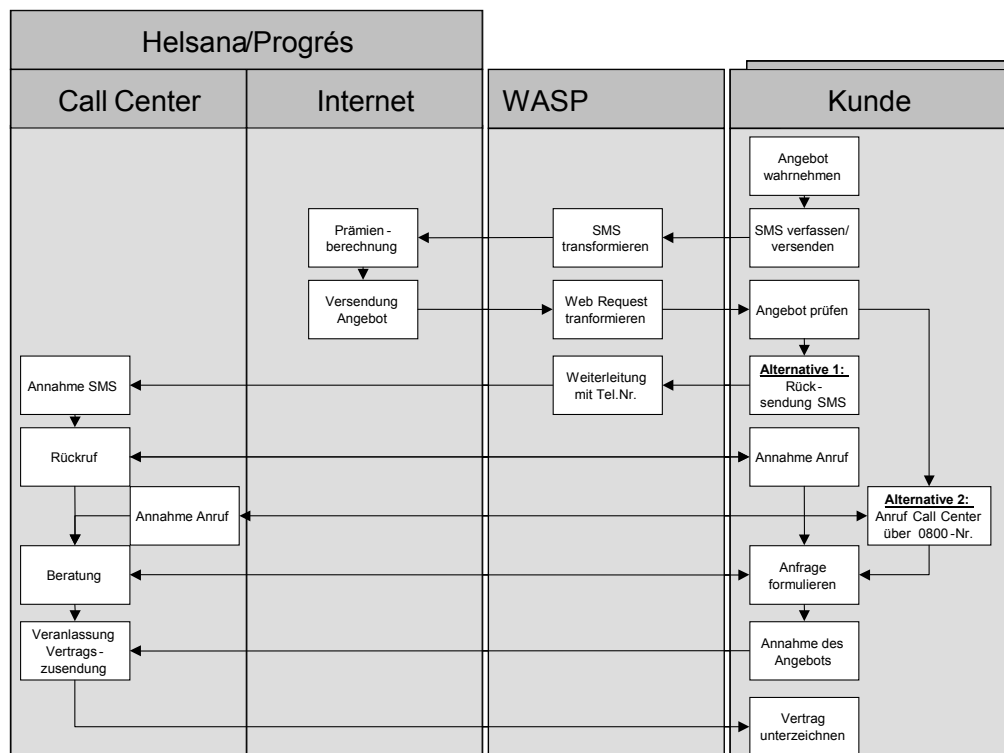


Abbildung 4-2: Akquisitionsprozess über mobilen Kanal

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 WASP lizenziert werden.

Kosten und Nutzen. 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 betrugen 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 666.66 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.

Überblick Mobile Prämie	
Aufwand:	
Projekt	
Laufzeit insgesamt - Konzeption und Entwicklung - Durchführung	6 Monate (06/02-12/02) 4 Monate (06/02-09/02) 2 Monate (10/02-12/02)
Projektteam insgesamt - Business (inkl. Projektleiter) - IS	8 Personen (davon 3 Externe) - 5 Personen - 3 Personen
Projektaufwand (Personentage) - Technik - Prozesse - Planung & Konzeption - Vermarktung - Call Center Mitarbeiter Schulungen (Tagesworkshops)	insgesamt ca. 40 PT - 10 PT - 10 PT - 10 PT - 10 PT - 1 PT
Projektkosten - Lizenz-, Hard- und Softwarekosten, Konzeption, Schulung - Vermarktung	Insgesamt 100'000 CHF - 50'000 CHF - 50'000 CHF
Betrieb	
Call Center	Kein gesonderter Aufwand erforderlich
Support	Gering
Monatliche Lizenzkosten	10-20'000 CHF
Durch m-Commerce realisierte Potentiale:	
Nutzerakzeptanz - Anzahl angeforderter Berechnungen (netto) - Davon angeforderte Rückrufe des Call Centers - Davon erreichte Abschlüsse (nur SMS) - Abschlüsse über Anruf der 0800-Nummer sind nicht bekannt	ca. 6'000 618 >100

Tabelle 4-1: Akquisitionsprozess über den mobilen Kanal - Aufwand und realisierter Nutzen

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 Weiterentwicklung. Nach den positiven Erfahrungen ist eine Wiederaufnahme des mobilen Prämienangebots im nächsten Jahr 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 eine noch höhere Franchisenvariante 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 6stelligen Postleitzahl kein mobiles Prämienangebot einholen, da dieses die festgelegte 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 Nutzens 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.

5 Erkenntnisse

Mit dem Projekt sollten die Potentiale des mobilen Vertriebskanals getestet werden. Das positive Ergebnis zeigt, das 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 mCommerce 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.

Als wesentliche Besonderheiten des beschriebenen Falles lassen sich festhalten:

- **Das Projekt entstand aus dem Wunsch nach Innovation.** Ziel war es, das Potential des mobilen Vertriebskanals auszutesten. Durch das innovative Angebot wurde das junge, moderne Image der Marke Progrés gestärkt und eine Differenzierung von der Konkurrenz erreicht. Die Kundenakzeptanz zeigt das Interesse an neuen Technologien, aber auch die Notwendigkeit 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.
- **Outsourcing.** 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 WASP verhinderte Investitionen in ein SMS Gateway und dessen Anpassung auf die Helsana. Somit entstanden durch das Projekt kaum Fixkosten. Durch die monatlich erwerblichen Lizenzen kann die Helsana die Nutzung des mobilen Kanals auf die Monate der Hochsaison im Krankenkassengeschäft beschränken.

- **Die Einfachheit und Performanz der Lösung 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.
- **Marketing Strategie.** 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 Progrés ausgetestet, da deren Zielgruppe eine höhere Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien verspricht als Kunden der traditionelleren Marke Helsana.

Expertengespräche

Krumdieck, Erik, Bereich, Aufgabe Projekt, Zürich, 21. Januar 2003

Literatur

Cespedes, F. V. (1988). "Channel management is general management." California Management **31**(1): 98-119.

Kotler, P. and F. W. Bliemel (1995). Marketing-Management: Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Wirtz, B. (2002). "So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen." Absatzwirtschaft **44**(2): 48-53.