

AUSGEWÄHLTE PROBLEME DER
VERSICHERUNGSÖKONOMIE

INAUGURALDISSERTATION

AUSGEWÄHLTE PROBLEME DER
VERSICHERUNGSÖKONOMIE

NILS MASCHKE

WUPPERTAL MMVIII

ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES EINES
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

DOKTOR RERUM OECONOMICARUM

AM FACHBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT
DER BERGISCHEN UNIVERSITÄT WUPPERTAL

Diese Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20080213

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20080213>]

Für Ursula und Bernd Maschke

Danksagung

Die vorliegende Dissertation wäre nicht zustande gekommen, wenn ich nicht breite Unterstützung und Hilfe gehabt hätte.

An erster Stelle sei Herrn Professor Dr. Thorsten Posselt herzlichst gedankt für die Übernahme und Betreuung meiner thematischen Fragestellung sowie für die intensive Betreuung die er meinem Dissertationsprojekt gewidmet hat. Zudem sei an dieser Stelle besonders Herrn Dr. Christian Pfeil gedankt. Ohne seine Anregungen, kritischen Anmerkungen und inhaltlichen Impulse sähe die vorliegende Dissertation wohl völlig anders aus – und dies höchstwahrscheinlich nicht zu ihrem Vorteil.

Für die kreativen Diskussionen und fachlichen Hinweise bedanke ich mich bei Frau Dr. Martina Steul und Herrn Dr. Dubravko Radic. Ebenso gebührt mein Dank meinem Kollegen Herrn Dr. Pablo Berger für die fruchtbare und Streitbare Diskussion. Natürlich möchte ich auch „unsere“ studentischen Hilfskräfte – Alexandra Wittig, Thomas Koppe, Alexander Gottlebe, Marek Ristock – hier nicht ungenannt lassen.

Meiner langjährigen Freundin Nicole Mende sei herzlich für die zahlreichen stilistischen und orthografischen Korrekturvorschläge gedankt.

Ebenso sei all denen ein Dankeschön ausgesprochen, die nicht namentlich Erwähnung fanden, aber zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitende Bemerkungen	1
1	Untersuchungsgegenstand	3
2	Aufbau der Dissertation	5
II	Entlohnung von Vertriebsagenten bei Einführung des Direktvertriebs	9
1	Einleitung	11
2	Literaturüberblick	15
2.1	Einführung	15
2.2	Begriffsabgrenzung	16
2.3	Channel-Literatur	17
2.3.1	Unabhängige Intermediäre – ein Kanal	18
2.3.2	Unabhängige Intermediäre – mehrere Kanäle	20
2.3.3	Abhängige Intermediäre – mehrere Kanäle	20
2.4	Sales-Force-Literatur	26
2.5	Fazit	29

3	Standardmodell	31
3.1	Eignung der Prinzipal-Agenten-Theorie	31
3.2	Einführung in das Modell	33
3.3	Optimales Entlohnungsschema	34
3.4	Beschränkung auf zwei Ausprägungen des Arbeitseinsatzes	38
4	Die Einführung eines Direktkanals	41
4.1	Einleitung	41
4.2	Der Einfluss des Internets auf die Abschlusswahrscheinlichkeiten	43
4.2.1	Der Abwanderungseffekt	43
4.2.2	Der Zusammensetzungseffekt	44
4.3	Lösung des Optimierungsproblems	47
4.3.1	Konsequenzen beider Effekte auf das Anreizsystem	47
4.3.2	Isolierte Betrachtung der Effekte	49
4.3.3	Gemeinsame Betrachtung der Effekte	52
4.3.4	Die Phasen im Überblick	55
4.3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	60
4.4	Gewinnbetrachtung	60
4.4.1	Gewinn im Agentenkanal	61
4.4.2	Gewinn im Internetkanal	63
4.4.3	Gewinn im gesamten Vertriebssystem	64
4.4.4	Optimale Vertriebsstrategie	66
5	Fazit	67
III	Die Messung der Service-Convenience	69
<hr/>		
1	Einleitung	71
2	Überblick über die Convenience-Literatur	75
3	Das Service-Convenience-Modell	77
3.1	Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungs-Convenience	77
3.2	Struktur des Service-Convenience-Modells	78
3.3	Dienstleistungseigenschaften	79
3.4	Firmenbezogene Faktoren	80
3.5	Individuelle Kundenfaktoren	82
3.6	Die Arten der Service-Convenience	83

4	Die Messung der Service-Convenience	89
4.1	Vorüberlegungen	89
4.2	Messmethode	90
4.3	Kriterien zur Messung der Service-Convenience	93
4.3.1	Quellen zur Erstellung der Kriterienliste	93
4.3.2	Kriterien der Access-Convenience	96
4.3.3	Kriterien der Decision-Convenience	99
4.3.4	Kriterien Transaction-Convenience	104
4.3.5	Kriterien der Benefit-Convenience	106
4.3.6	Kriterien Post-Benefit-Convenience	108
4.4	Beobachtung der Internetauftritte	108
4.4.1	Vorgehen und Normierung der Beobachtungsdaten	108
4.4.2	Auswertung des Beobachtungssatzes	110
4.5	Befragung zu den Service-Convenience-Kriterien	121
4.5.1	Notwendigkeit der Befragung	121
4.5.2	Untersuchungsvorgehen	121
4.5.3	Auswertung der Kriteriengewichte	122
4.6	Vergleich der Ergebnisse von Beobachtung und Befragung	129
4.6.1	Transaction-Convenience	130
4.6.2	Benefit-Convenience	131
4.6.3	Access-Convenience	132
4.6.4	Decision-Convenience	133
4.7	Service-Convenience-Index	133
4.7.1	Ermittlung	133
4.7.2	Auswertung	134
4.8	Clusteranalyse auf Basis der Service-Convenience-Indizes	141
4.8.1	Vorgehen und Voraussetzung	141
4.8.2	Ergebnisse	142
4.8.3	Convenience-Cluster	143
5	Fazit	149
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	149
5.2	Ausblick	151

**IV Benefit-Convenience als Instrument zur Kunden-
selektion 153**

1 Einleitende Bemerkungen	155
1.1 Einführung	155
1.2 Literaturüberblick	156
2 Experimentelle Überprüfung	161
2.1 Service-Convenience-Modell	161
2.1.1 Service-Convenience-Arten	161
2.1.2 Benefit-Convenience zur Verhinderung der Fehlauswahl	163
2.2 Hypothesenbildung	164
2.3 Methode	165
2.3.1 Experimentelles Design	165
2.3.2 Variablen	166
2.4 Auswertung	169
2.4.1 Datensatz und deskriptive Auswertung	169
2.4.2 Hypothesentest	170
2.4.3 Fazit	172
3 Modell	173
3.1 Einführung	173
3.2 Fehlauswahl und Schadenswahrscheinlichkeiten	175
3.3 Das Optimierungsproblem	177
3.3.1 Einführung	177
3.3.2 Ergebnisse	181
3.4 Fazit	183
4 Schlussbetrachtung	185

V Abschließende Bemerkungen 187

1 Fazit	189
2 Ausblick	193

VI Anhang	XIII
<hr/>	
A Anhang zu Teil II	XV
B Anhang zu Teil III	XIX
C Anhang zu Teil IV	XXIII
Literaturverzeichnis	XXIX

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

2.1	Einteilung der Literatur zur Channel-Literatur	18
2.2	Zusammenfassung des Literaturüberblicks	26
4.1	Reagibilität der Lohnnutzen, der Anreizintensität und des Lohnes	54
4.2	Die Phasen der Internetökonomie	57
4.1	Kriterienliste der Access-Convenience	98
4.2	Kriterienliste Informationsversorgung (DC)	101
4.3	Kriterienliste Bedarfs- und Prämiencheck (DC)	102
4.4	Kriterienliste Im-Netz-Beratung (DC)	103
4.5	Kriterienliste Im-Netz-Bestellung (TC)	105
4.6	Kriterien der Zahlungsmethoden	106
4.7	Kriterienliste der Benefit-Convenience	107
4.8	Mittelwerte des Beobachtungssatzes	111
4.9	Mittelwerte der Access-Convenience-Kriterien	113
4.10	Auswertung der Kriterien der Access-Convenience	114
4.11	Auswertung der Kriterienliste der Decision-Convenience I	116
4.12	Mittelwerte der Decision-Convenience-Kriterien	117
4.13	Auswertung der Kriterienliste der Decision-Convenience II	117
4.14	Auswertung der Kriterienliste der Transaction-Convenience	118
4.15	Mittelwerte der Transaction-Convenience-Kriterien	118
4.16	Mittelwerte der Benefit-Convenience-Kriterien	119
4.17	Auswertung der Benefit-Convenience-Kriterien	120
4.18	Auswertung der Kriterienliste der Benefit-Convenience	120

Tabellenverzeichnis

4.19	Mittelwert der Service-Convenience-Kriterien	123
4.20	Paired-Sample-Test	124
4.21	Test der Mittelwerte der Access-Convenience-Aspekte	125
4.22	Test der Mittelwerte der Decision-Convenience-Aspekte	126
4.23	Test der Mittelwerte der Transaction-Convenience-Aspekte	127
4.24	Test der Mittelwerte der Benefit-Convenience-Aspekte	128
4.25	Ränge der SC-Arten	130
4.26	Deskriptive Auswertung der Service-Convenience-Indizes	134
4.27	Versicherungen mit hohem Access-Convenience-Index	134
4.28	Versicherungen mit geringem Access-Convenience-Index	135
4.29	Versicherungen mit hohem Decision-Convenience-Index	136
4.30	Versicherungen mit geringem Decision-Convenience-Index	137
4.31	Versicherungen mit hohem Transaction-Convenience-Index	137
4.32	Versicherungen mit hohem Benefit-Convenience-Index	138
4.33	Versicherungen mit geringem Benefit-Convenience-Index	139
4.34	Versicherungen mit hohem Service-Convenience-Index	140
4.35	Versicherungen mit geringem Service-Convenience-Index	140
4.36	Korrelation der Convenience-Arten	141
4.37	F- und t-Werte der 4-Cluster-Lösung	144
2.1	Mittelwerte der Zahlungsbereitschaften	170
2.2	Paired-Sample-Test der Mittelwerte	171
2.3	Ergebnisse der Varianzanalyse ohne Kovarianz	171
3.1	Gleichgewichtsbedingungen	179
3.2	Ergebniszusammenfassung	183
B.1	Vollständige Kriterienliste	XIX
B.2	Ergebnisse und Clusterzuordnung	XXI

Abbildungsverzeichnis

2.1	Dissertationsaufbau	6
3.1	Entscheidungsproblem des Agenten	35
4.1	Paralleler Vertrieb über das Internet	42
4.2	Einfluss von α auf q_H und q_L	46
4.3	Auswirkung des Abwanderungseffekts	50
4.4	Auswirkung des Zusammensetzungseffekts	52
4.5	Einfluss eines zusätzlichen Kanals auf das Anreizschema	56
4.6	Vergleich der Gewinne in Abhängigkeit von α	65
3.1	Das Modell der Service-Convenience nach Berry, Seiders und Grewal (2002)	80
4.1	Messmethode	92
4.2	Die Service-Convenience-Cluster	146
3.1	Zahlungsbereitschaft	174
3.2	Zahlungsbereitschaft beider Kundentypen	177
3.3	Optimierungsbedingungen	180

Abbildungsverzeichnis

Symbolverzeichnis

Symbole aus Teil II

i, j	Indizes
v_i	Beobachtete Ausprägung von Kriterium i
w_i	Bedeutung des Kriteriums i für die Kunden
x_{ij}	Ausprägung der Eigenschaft i bei Objekt j
\bar{x}_i	Mittelwert der Eigenschaft i
s_i	Standardabweichung der Eigenschaft i

Symbole aus Teil III

i, j	Ausprägungsindizes
w_j	Lohnsatz
e_i	nicht beobachtbarer Arbeitseinsatz
q_i	Eintrittswahrscheinlichkeit für x_i
δ	Anreizintensität ($\delta = q_H - q_L$)
d_i	Arbeitsleid
u	Nutzen
Δ	Nutzendifferenz ($\Delta = u_H - u_L$)
α	Anteil der Internetkunden
p	Preis
F_I	Fixkosten zur Etablierung des Internetkanals
E_A	Erlöse
Π	Gewinn

Symbole aus Teil IV

v	Zahlungsbereitschaft der Kunden für die Versicherung
s_j	Ausprägung der Benefit-Convenience bei Versicherungstyp j
p_j	Preis des Versicherungstyps j
x_j	Absatz des Versicherungstyps j
θ_i	Wertschätzung der Benefit-Convenience durch Kundentyp i
u_{ij}	Nettonutzen des Versicherungstyps j durch Kundentyp i
ρ_i	Schadenswahrscheinlichkeit des Kundentyps i
Π_i	Gewinn mit Kundentyp i
Q_i	Nachfrage mit Kundentyp i
r	Grenzkosten der Benefit-Convenience im Schadensfall

Teil I

Einleitende Bemerkungen

KAPITEL 1

Untersuchungsgegenstand

Die Versicherungsbranche ist in Bewegung. Diese Bewegung wird zum großen Teil durch die Entwicklung und Etablierung des Internets hervorgerufen – ein Medium, welches insbesondere für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungen zahlreiche Chancen und Risiken bietet. Aufgrund ihrer Eigenschaften als Informationsprodukte sind Versicherungen immateriell und digitalisierbar. Sie eignen sich folglich sehr gut für den Vertrieb über das Internet. Dieses wiederum bietet Kunden und Versicherungen Vorteile aufgrund seiner geringen variablen Kosten, der permanenten Verfügbarkeit, der Polymedialität sowie der Interaktivität: Informationen und Produkte können sehr günstig ausgetauscht und vertrieben werden. Jedoch ist das Internet ein noch relativ junges Medium. Zahlreiche Kunden scheuen sich davor, private Informationen über das Internet preiszugeben. Daher ist das Internet als Vertriebsweg noch nicht vollständig etabliert. Zudem sind die Auswirkungen, die das Internet auf bestehende Organisationsstrukturen hat, nicht hinreichend untersucht, beziehungsweise verstanden worden.

Neben der Etablierung des Internets wurden in den letzten Jahren aber auch neue Konzepte für Dienstleistungen entwickelt, die für die Versicherungsbranche zu wichtigen Erkenntnissen führen können. Dazu gehört insbesondere das Service-Convenience-Modell, in welchem der Conveni-

1 Untersuchungsgegenstand

ence-Gedanke auf die Besonderheiten von Dienstleistungen übertragen und analysiert wird. Obwohl die Bequemlichkeit als Produkteigenschaft schon lange für Sachleistungen erforscht wurde, ist dies für Dienstleistungen bislang vernachlässigt worden. Das Service-Convenience-Modell füllt diese Forschungslücke und beschreibt bzw. analysiert die Einflussgrößen auf den Erwerb und die Nutzung von Dienstleistungen. In Verbindung mit dem Internet spielt das Service-Convenience-Modell eine wichtige Rolle. Mit seiner Hilfe kann analysiert werden, welche Aspekte des Internets einen Beitrag zur Service-Convenience im Internet leisten und wie diese verändert können. Für Kunden und Versicherer ist dies von herausragender Bedeutung. Durch die unglaubliche Informationsfülle und die Globalität des Internets haben Kunden im Internet ein anderes Kaufverhalten entwickelt. Sie sind ungeduldiger geworden und haben ihre Ansprüche erhöht. Um im Internet erfolgreich zu sein, ist für Anbieter folglich ein besseres Verständnis der Service-Convenience notwendig.

Eine hohe Kundenzufriedenheit, die beispielsweise durch hohe Service-Convenience erreicht wurde, beinhaltet für Versicherungen jedoch auch negative Aspekte. Erhöht eine Versicherung ihre Service-Convenience bei der Abwicklung von Schadensfällen, lockt sie damit gerade die Kunden mit einer hohen Schadenswahrscheinlichkeit an. Dieses Problem ist eine weitere Spielart der Problematik der Fehlausewahl. Dies wurde für Versicherungen bereits ausführlich diskutiert. Aus Sicht der Service-Convenience ist das Problem der Fehlausewahl jedoch noch nicht untersucht worden. Es wird sich im Rahmen dieser Arbeit zeigen, dass durch die Service-Convenience ein neues Instrument zu Analyse und zur Behebung der Fehlausewahl bei Versicherungen zur Verfügung steht.

KAPITEL 2

Aufbau der Dissertation

Die Betrachtung der Internetökonomie und der Service-Convenience sowie deren Bedeutung für Versicherungen bildet die Klammer, die diese Dissertation inhaltlich zusammenhält. Ihr Aufbau ist in Abbildung 2.1 (S. 6) dargestellt. Dabei konzentrieren sich Teil II und Teil III der Dissertation auf das Internet und seine Bedeutung für Versicherungsunternehmen, während in Teil III und Teil IV das Service-Convenience-Modell Forschungsgegenstand ist.

In Teil II wird der Einfluss des Internets auf die Versicherungsökonomie untersucht. Durch das Internet wird den Versicherungen die Möglichkeit gegeben, ihre Produkte im-Netz zu vertreiben. Da Versicherungen hochgradig immateriell und gut digitalisierbar sind, ist der Internetvertrieb aus technischer Sicht relativ leicht umzusetzen. Der Einführung des Internetvertriebs stehen jedoch weniger technische als vielmehr organisatorische Probleme entgegen. Nach wie vor stellen erfolgsabhängig entlohnte Agenten den wichtigsten Vertriebsweg für Versicherungen dar. Die Einführung eines direkten Vertriebswegs durch die Versicherungen bedeutet für ihre erfolgsabhängig entlohten Vertriebsagenten einen potentiellen Verlust an Absatzmöglichkeiten. Sie fühlen sich von der Einführung des Internets

bedroht und werden daher den direkten Vertrieb von Versicherungen über das Internet behindern bzw. Kompensationszahlungen verlangen.¹

Im Rahmen von Teils II wird analysiert, welchen Einfluss der direkte Vertrieb über das Internet auf die Anreizmechanismen im indirekten Vertriebsweg (z. B. Agentenvertrieb) hat. Erstaunliches Ergebnis ist hierbei, dass unter bestimmten Umständen sogar eine Reduzierung der Provisionszahlungen an die Agenten sinnvoll ist. Eine mit diesem Problem verbundene Frage ist die des optimalen Vertriebswegeportfolios. Dabei handelt es sich um die Entscheidung der Versicherung, welche Vertriebsmöglichkeiten von ihr genutzt werden. Sie kann dabei zwischen dem klassischen Vertrieb über Agenten, dem Vertrieb über das Internet oder über eine Mischstrategie aus beiden wählen.

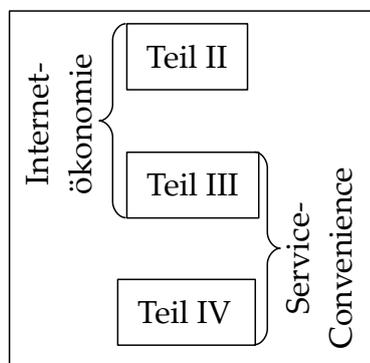


Abb. 2.1: Dissertationaufbau

Diese Frage wird ebenfalls in Teil II diskutiert. Durch das Internet müssen Versicherungen jedoch nicht nur ihre Vertriebsstruktur in Bezug auf Anreizsetzungen überdenken. Auch Bedürfnisse von Kunden müssen beim Vertrieb von Versicherungen über das Internet berücksichtigt werden. Dieses Thema behandelt Teil III der Dissertation. In ihm wird ein weiterer Aspekt des Internets und dessen Einfluss auf Versicherungen untersucht. Dies geschieht jedoch in Bezug auf das Service-Convenience-Modell.²

Dieses Modell beschreibt den klassischen Convenience-Gedanken und überträgt ihn auf Dienstleistungen. Da Versicherungen typische Dienstleistungen darstellen, lässt sich Service-Convenience auch bei Versicherungen untersuchen. Hier interessiert die Frage, inwieweit sich die Service-Convenience-Niveaus von Versicherungen im Internet voneinander unterscheiden und ob verschiedene Service-Convenience-Strategien identifizierbar sind. Dazu muss ein Ansatz entwickelt werden, mit dessen Hilfe das Niveau der Service-Convenience gemessen werden kann.

Berry, Seiders und Grewal legen einen ersten Messansatz vor, der sich stark am *Servqual-Ansatz* orientiert und die Wahrnehmungsdifferenz zwischen der erwarteten und der wahrgenommenen Service-Convenience durch die Kunden misst. Der Ansatz dieser Arbeit unterscheidet sich von

¹ Vgl. Koch und Wagner, 1999.

² Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

diesem Vorgehen, indem Kriterien ermittelt werden, die den Aufwand der Nutzung einer Versicherungshomepage beim Versicherungserwerb beschreiben. Dabei gilt der Versicherungsauftritt als bequemer, der mit einem geringeren Aufwand nutzbar ist. In der Untersuchung stellt sich heraus, dass sich mindestens vier Strategien unterscheiden lassen, wie Versicherungen die Service-Convenience auf ihren Internetseiten einsetzen. Dies wirft die Frage auf, wieso Versicherungen unterschiedliche Service-Convenience-Strategien nutzen.

In diesem Zusammenhang kann die Analyse in Teil IV eine mögliche Antwort geben. Dort wird das Konzept der Service-Convenience eingesetzt, um das Problem der Fehlauswahl zu lösen. Versicherungen mit besonders hoher Service-Convenience, so die Überlegung, sind besonders für Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit interessant. Diese nehmen Versicherungen häufiger in Anspruch und profitieren stärker von hoher Service-Convenience. Dies bedeutet jedoch, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit tendenziell stärker von hoher Service-Convenience angelockt werden. Damit stehen Versicherungen vor einem Dilemma. Einerseits sind sie gezwungen ihre Service-Convenience zu verbessern, da diese die wahrgenommene Dienstleistungsqualität beeinflusst, andererseits locken sie dadurch jedoch Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit an. Dieses Problem kann zur Fehlauswahl führen. In Teil IV wird dargelegt, wie durch eine unterschiedliche Ausstattung der Versicherungen an Service-Convenience ansonsten identischer Versicherungen Selbstselektion der Kunden ausgelöst und somit Raum zur Preisdiskriminierung geschaffen werden kann. Dieser Mechanismus funktioniert jedoch nur, wenn Kunden mit unterschiedlicher Schadenswahrscheinlichkeit auch ein unterschiedliches Service-Convenience-Niveau bevorzugen. Dieser Zusammenhang konnte in einem Experiment bestätigt werden. Das Experiment ist ebenfalls Bestandteil von Teil IV.

Abschließend noch eine Bemerkung zur in dieser Dissertation benutzten Terminologie. Der Untersuchungsgegenstand (Versicherungen und deren Produkte) bringt die unangenehme Eigenschaft mit sich, dass die Bezeichnung des Unternehmens (Versicherung) identisch ist mit der Bezeichnung des Produktes des Unternehmens (ebenfalls Versicherung). Eine Unterscheidung wäre durch konsequente Nutzung der Begriffe *Versicherungsgesellschaft* bzw. *Versicherungsunternehmen* für den Hersteller und

2 Aufbau der Dissertation

Versicherung für das Produkt des Herstellers sicherlich möglich gewesen. Da dies jedoch recht umständlich ist und fast immer aus dem Kontext eindeutig hervorgeht ob nun das Wirtschaftsobjekt oder das Wirtschaftssubjekt *Versicherung* gemeint ist, wurde auf diese Unterscheidung nur dann zurückgegriffen, wenn der Kontext nicht eindeutig verriet ob das Produkt oder der Hersteller gemeint ist. In diesem Fall wird das Versicherungsunternehmen oft auch nur als *Unternehmen* oder *Gesellschaft* bezeichnet.

Teil II

Entlohnung von Vertriebsagenten bei Einführung des Direktvertriebs

KAPITEL 1

Einleitung

Bereits seit einigen Jahren ist eine verstärkte Nutzung des Internets als Vertriebsweg beobachtbar. Während zu Beginn dieser Entwicklung hauptsächlich stark standardisierte Sachleistungen wie Bücher oder Tonträger im Internet vertrieben wurden, werden inzwischen auch zahlreiche Dienstleistungen dort angeboten. Dies gilt ebenfalls für Finanzdienstleistungen wie Bankkonten, Darlehen, Fonds und Anleihen sowie Versicherungen. Während zahlreiche Anbieter sich neu am Markt etabliert haben und ausschließlich auf den Vertrieb über das Internet setzen, ergänzen bereits etablierte Anbieter ihre bestehenden Vertriebsstrukturen durch den Vertrieb über das Internet. Die Ergänzung bestehender Vertriebswege durch das Internet kann dann zu einer Erhöhung des Gewinns beitragen, wenn das Unternehmen dadurch seine Marktdurchdringung erhöht bzw. seine Vertriebskosten senkt. Ziel ist, durch das Internet neue Kunden zu gewinnen und das Internet zu nutzen, um die eigenen Vertriebskosten zu reduzieren. Wahrscheinlich wird ein zusätzlicher Vertriebsweg jedoch nicht nur zusätzlichen Umsatz erzeugen, sondern auch einen Teil des Umsatzes der bereits bestehenden Vertriebswege auf sich umleiten. Diese Kannibalisierung kann in vielen Vertriebsstrukturen zu Anreizproblemen führen. Dies ist häufig dann der Fall, wenn eine Systemzentrale das In-

1 Einleitung

ternet als direkten Vertriebsweg nutzt und die Akteure in den anderen Vertriebswegen Umsatzeinbußen befürchten.

Die Angst, durch einen zusätzlichen direkten Vertriebsweg zwischen-geschaltete Vertriebsorgane zu schädigen, wird als häufigster Grund für den Verzicht auf diese Vertriebsmöglichkeiten angegeben.³ Häufig versuchen sich Vertriebsagenten, Franchisenehmer oder Zwischenhändler, gegen die Einführung neuer Vertriebswege zu wehren. Hierfür gibt es zahlreiche Beispiele. So sah sich Levi's Jeans gezwungen, den firmeneigenen Internetshop zu schließen, da sich bestehende Vertragshändler durch ihn bedroht fühlten.⁴ Ähnlich erging es Estee Lauder, die ihre Kosmetikmarke Clinique über das Internet verkaufen wollte und damit den Zorn zahlreicher Warenhäuser auf sich zog.⁵

In der Versicherungsbranche sind ähnliche Vertriebsstrukturen und damit vergleichbare Konfliktpotentiale vorhanden. Traditionell wird ein Großteil der Versicherung über erfolgabhängig entlohnte Agenten vertrieben.⁶ Diese müssen bei Einführung des Direktvertriebs von Versicherungen durch „ihr“ Versicherungsunternehmen mit Umsatzeinbußen rechnen und damit Lohnreduzierungen befürchten.⁷ In diesem Teil der Dissertation werden die Auswirkungen solcher Konflikte auf bestehende Anreizsysteme untersucht und mögliche Lösungen analysiert. Die Untersuchung des Lohnschemas steht dabei im Mittelpunkt. Die zentrale Frage des Teils lautet: Welche Konsequenzen hat die Einführung eines direkten Vertriebswegs auf ein bestehendes Anreizschema? Dabei kommen institutionenökonomische Instrumente der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) zur Anwendung.

Dieser Teil ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Kapitel werden die wichtigsten, für die Thematik relevanten, Arbeiten der Channel- und Sales-Force-Literatur vorgestellt, im dritten Kapitel das Standardmodell der PAT eingeführt.⁸ Dieses Standardmodell wird im vierten Abschnitt durch die Einführung eines direkten Vertriebswegs durch den Prinzipal erweitert. Ausgehend von zwei unterschiedlichen Effekten wird der Einfluss

³ Vgl. Tsay und Agrawal, 2004.

⁴ Vgl. Wall Street Journal, 2000.

⁵ Vgl. Tsay und Agrawal, 2004.

⁶ Vgl. u. a. Koch und Wagner, 1998a.

⁷ Vgl. ebenda.

⁸ Dieses lehnt sich stark an das Modell von Kreps (1990, Kap. 16) an.

des Direktvertriebs auf die Anreizstrukturen in der Prinzipal-Agenten-Beziehung dargelegt und Konsequenzen für die Entlohnung gezogen. Im Ergebnis zeigt sich, dass der Einfluss des Internets stark vom Anteil der Kunden am direkten und am indirekten Vertriebsweg abhängt. Je nach seiner Ausprägung entstehen Phasen mit unterschiedlichen Anreizstrukturen. Bei geringem Internetanteil sinkt die Anreizintensität – und damit der Lohn. Steigt der Internetanteil über einen bestimmten kritischen Wert, droht hingegen eine Eskalation der notwendigen Anreize und die Löhne explodieren. An dieses Ergebnis schließt sich die Erkenntnis an, dass es einen bestimmten Anteil an Internetkäufern geben muss, ab dem sich die Einführung des Internets lohnt und einen, ab dem die Schließung des klassischen Vertriebskanals notwendig wird. Der Untersuchung dieser Problematik sowie der Frage nach dem optimalen Vertriebswegeportfolio widmet sich das letzte Kapitel.

1 Einleitung

KAPITEL 2

Literaturüberblick

2.1 Einführung

Der Gegenstand dieser Arbeit schneidet zwei Themen betriebswirtschaftlicher Forschung an. Dies ist zum einen die Forschung zu Vertriebswegen (Channel-Literatur), welche mit Hilfe von Gleichgewichtsmodellen parallele Vertriebswege analysiert und die Forschung über Anreiz- und Entlohnungsschemata vor dem Hintergrund der PAT (Sales-Force-Literatur). Aus beiden Forschungsrichtungen sind Arbeiten über den Einsatz des Multichannel-Vertriebs bzw. der parallelen Vertriebswege hervorgegangen. Jedoch existiert bislang keine Arbeit, in der die Anreizwirkung in parallelen Vertriebswegen untersucht wird. Während die Arbeiten zur Multichannel-Literatur primär mit unabhängigen Herstellern und Verkäufern agieren und auf die Untersuchung des Einflusses paralleler Vertriebswege auf Arbeitsanreize verzichten, behandelt die Sales-Force-Literatur – insbesondere die prinzipal-agenten-orientierte – die Frage, warum unterschiedliche Vertriebswege in einem System gleichzeitig existieren. Eine Analyse vom Einfluss des direkten Vertriebs durch den Hersteller auf die Anreizstrukturen im indirekten Vertriebsweg findet bei diesen Arbeiten kaum oder lediglich am Rande statt.

In dieser Arbeit werden erstmals beide Forschungsrichtungen verbunden, um festzustellen welche Auswirkungen der Multichannel-Vertrieb auf die Arbeitsanreize im Vertriebssystem hat. Der folgende Abschnitt bietet einen Querschnitt über die Literatur beider Forschungsfelder. Dazu wird zunächst eine kurze begriffliche Abgrenzung des Multichannel-Vertriebs gegeben. Anschließend werden wichtige Forschungsergebnisse aus dem Gebiet der Multichannel- und der Sales-Force-Literatur vorgestellt.

2.2 Begriffsabgrenzung

In dieser Arbeit wird eine bestimmte, einheitliche Methode, um einen Zugang zum Endkunden zu schaffen, als ein singulärer Vertriebsweg verstanden.⁹ Dies gilt auch, wenn eine Systemzentrale (Hersteller, Franchisegeber u. ä.) seine Produkte über einen unabhängigen Händler mit mehreren Filialen, über mehrere Agenten oder mehrere Franchisenehmer vertreibt. Durch Hinzufügen einer weiteren Methode, wie dem Öffnen eigener Filialen (beim Vertrieb über Franchisenehmer, Agenten oder unabhängige Händler) oder eines Internetshops bzw. Versandhandels, der durch die Systemzentrale gesteuert wird, entstünde ein weiterer Vertriebsweg und damit ein Multichannel-System. Dieser zweite Vertriebsweg ermöglicht den direkten Kontakt der Systemzentrale zum Kunden und umgeht dadurch sämtliche bestehenden Zwischenstufen, wie Franchisenehmer, Vertriebsagenten oder Händler. Im Rahmen dieser Arbeit wird zur besseren Unterscheidung beider Vertriebstypen der zweite Vertriebsweg als direkter Vertriebsweg, ersterer hingegen als klassischer Vertriebsweg bezeichnet. Die Gesamtheit des Systems wird als Multichannel-Vertrieb definiert. Da in dieser Arbeit der Fokus auf die Aktionen zwischen dem Prinzipal und dem Agenten gelegt wird, bezieht sich der Begriff *Agent* bzw. *Vertriebsagent* auf den durch den Direktvertrieb umgangenen. Im Literaturüberblick, in dem auch Händler und Franchisenehmer betrachtet werden, fallen diese unter den Begriff *Intermediäre*.

In diesem Abschnitt werden lediglich Modelle betrachtet, in denen der Intermediär durch einen zweiten, direkten Vertriebsweg umgangen wird. Analysen, in denen der Multichannel-Vertrieb über mehrere heterogene

⁹ Vgl. Tsay und Agrawal, 2004.

Agenten abgewickelt wird (bspw. Autovermietung vs. Autohändler), sind nicht Gegenstand dieser Betrachtung.¹⁰ Die Betrachtung solcher Konstellationen entfällt in dieser Dissertation, da hier ausschließlich homogene Agenten betrachtet werden. Dies ist insbesondere deswegen wichtig, da zwischen heterogenen Agenten weniger (oder gar kein) Wettbewerb besteht, da sich Kunden den ihren Präferenzen passenden Agenten heraussuchen können. Es soll jedoch der Wettbewerb zwischen den Vertriebswegen und nicht zwischen den Agenten betrachtet werden.

Im Zentrum steht die Frage, inwieweit der durch den direkten Vertriebskanal betroffene Intermediär auf die Errichtung eines direkten Vertriebswegs reagiert und/oder welche Veränderung am Anreizsystem aus dieser Situation entsteht. Diese Frage ist für Unternehmen von Interesse, deren bisherige Vertriebswege durch einen intensiven Einsatz von Vertriebsagenten gekennzeichnet waren und die nun die Einführung eines direkten Vertriebswegs planen. Diese Fragestellung geht weit über bisherige Fragestellungen – etwa des Exklusivvertriebs mit einem Händler (vertikaler Wettbewerb) oder des Vertriebs durch mehrere Händler an identische Kundensegmente (horizontaler Wettbewerb) – hinaus.¹¹

2.3 Channel-Literatur¹²

Da der Fokus dieses Teils der Dissertation analytischer Natur ist, beschränkt sich der Literaturüberblick ebenfalls auf die analytische Forschung. Ihr Hauptgegenstand sind Konflikte, die zwischen Hersteller und Intermediär (vertikaler Wettbewerb) und zwischen Intermediären entstehen, die sich um identische Kundensegmente bemühen (horizontaler Wettbewerb). Für die aus dieser Situation resultierenden Fragestellungen existiert eine umfangreiche Literatur. Sie basiert auf klassischen ökonomischen Gleichgewichtsmodellen, sowie den damit verbundenen Überlegungen von Cournot, Bertrand und Stackelberg.¹³ Die Multichannel-Literatur steht in der Tradition dieser Forschung. Sie kann anhand zweier Dimen-

¹⁰ Für solche Modelle vgl. u.a. Purohit, 1997; Purohit und Staelin, 1994.

¹¹ Vgl. Tsay und Agrawal, 2004.

¹² Dieser Abschnitt ist eine themenbezogene Zusammenfassung nach Tsay und Agrawal, 2004.

¹³ Vgl. ebenda.

Tab. 2.1: Einteilung der Literatur zur Channel-Literatur

		VERTRIEBSWEGKONTROLLE	
		Systemzentrale	Intermediäre
ART DES VERTRIEBS- SYSTEMS	ein Kanal pro SZ*	1	2
	mehrere Kanäle pro SZ	3	4

* Systemzentrale

sionen eingeteilt werden. Diese sind die Kontrolle über den Vertriebsweg sowie die Art des Vertriebssystems. Die Kontrolle über den Vertriebsweg kann zum einen beim Hersteller, zum anderen beim Intermediär liegen. Das Vertriebssystem besteht dabei entweder aus einem oder aus mehreren Kanälen. Tabelle 2.1 verdeutlicht dieses Ordnungsschema. In den folgenden Abschnitten werden zentrale Arbeiten zu den Feldern 1 bis 4 dieser Tabelle vorgestellt.

2.3.1 Unabhängige Intermediäre – ein Kanal

Modelle, die Feld 2 zugeordnet sind (ein Vertriebskanal pro Systemzentrale wobei die Kontrolle über den Vertriebskanal beim Intermediär liegt), untersuchen Konstellationen, in denen die Systemzentralen ihre Produkte exklusiv über mehrere unabhängige Intermediäre vertreiben. Dabei sind verschiedene Konstellationen untersucht worden:

1. eine Systemzentrale und ein Intermediär
2. eine Systemzentrale mit mehreren Intermediären, die nicht interagieren
3. eine Systemzentrale mit mehreren Intermediären, die interagieren
4. mehrere Systemzentralen mit gemeinsamen Intermediären
5. zwei Systemzentralen und zwei Intermediäre im Wettbewerb

Ein klassisches Problem der ersten Gruppe stellt die sogenannte *double marginalization* dar, eine Ineffizienz, die sich aus der isolierten Optimierungsstrategie der Systemzentrale und des Herstellers ergibt. Ziel ist, eine Verbesserung der Koordination und damit der Pareto-Effizienz zu erreichen.¹⁴ Probleme, die durch die Umgehung eines Intermediärs entstehen, werden in diesen Arbeiten nicht untersucht.¹⁵

Arbeiten aus der zweiten Gruppe untersuchen Fragestellungen, die sich durch den Vertrieb der Produkte einer Systemzentrale über mehrere Intermediäre ergeben, wobei die Intermediäre nicht im Wettbewerb miteinander stehen.¹⁶ Hier wird im Allgemeinen angenommen, dass Kunden räumlich getrennt sind oder aus anderen Gründen eine starke Präferenz für einen bestimmten Intermediär entwickelt haben. Probleme, die durch die Umgehung eines Intermediärs entstehen, werden auch in diesen Arbeiten nicht untersucht.

Die dritte Gruppe unterscheidet sich von der zweiten darin, dass hier Wettbewerb zwischen den Intermediären besteht. Dieser Wettbewerb bezieht sich entweder auf knappe Zulieferprodukte der Systemzentrale oder auf die Kunden.¹⁷ Obwohl hier die Systemzentrale die Möglichkeit hat, ihre Produkte über verschiedene Vertriebswege zu verkaufen, unterscheidet sich diese Forschung von der vorliegenden Arbeit darin, dass keine Möglichkeit der Umgehung der Intermediäre durch einen direkten Vertriebsweg der Systemzentrale wie Filialen oder Versand- bzw. Internetvertrieb besteht und daher nicht untersucht wird.

In Gruppe 4 wird zusätzlich zum Wettbewerb zwischen den Intermediären der Wettbewerb zwischen Systemzentralen eingeführt. Typische Fragestellung ist beispielsweise die Entscheidung, ob Systemzentralen über einen gemeinsamen Intermediär oder über unterschiedliche, aber exklusive Intermediäre ihre Produkte vertreiben sollen.¹⁸

¹⁴ Für Arbeiten aus diesem Feld siehe u. a. Krishnan u. a., 2004; Corbet und de Groote, 2000 und Bali u. a., 2001

¹⁵ Einen ausführlichen Literaturüberblick geben Cachon, 1998; Lariviere, 1999 und Tsay, Nahmias, und Agrawal, 1999.

¹⁶ Vgl. u. a. Ingene und Parry, 1995 sowie Chen u. a., 2001.

¹⁷ Arbeiten zum Wettbewerb um die Produkte der Systemzentrale sind bspw. Cachon und Lariviere, 1999; Arbeiten zum Wettbewerb um die Kunden sind bspw. Ingene und Parry, 1998 und 2000; Padmanabhan und Png, 1997 und Tsay und Agrawal, 2000.

¹⁸ Vgl. O'Brian und Shaffer, 1993; Shaffer und Zettelmeyer, 2002; Raju u. a., 1995 sowie Corbet und Karmarkar, 2001.

Die Arbeiten der letzten Gruppe analysieren zwei Intermediäre, die an jeweils eine Systemzentrale gebunden sind. Zentrale Frage ist dabei, ob es für die Systemzentrale besser ist, über den Intermediär zu vertreiben oder vertikal zu integrieren.¹⁹ Im Unterschied zur vorliegenden Arbeit konzentrieren sich diese Artikel jedoch auf die Vorteilhaftigkeit jeweils eines Vertriebssystems. Ein paralleler Einsatz von Intermediären und vertikal integrierten Absatzeinrichtungen wird von der Betrachtung ausgeschlossen. Sämtlichen Arbeiten der Felder 1 und 2 ist gemein, dass die untersuchten Systemzentralen lediglich über einen Vertriebsweg verfügen. Zwar werden – wie im letzten Fall – teilweise alternative Vertriebskonzepte analysiert, eine Betrachtung der Interdependenzen zwischen verschiedenen Vertriebskonzepten (also direkt vs. indirekt), die gleichzeitig bestehen und sich beeinflussen, bleibt jedoch aus.

2.3.2 Unabhängige Intermediäre – mehrere Kanäle

Arbeiten, die das Feld 3 repräsentieren, fokussieren stärker auf die Darstellung der Komplexität eines Distributionssystems als auf die Lösung von Konflikten, die aus einem solchen System entstehen. So existieren beispielsweise Arbeiten in denen analysiert wird, wie sich Kunden für einen bestimmten Vertriebsweg entscheiden.²⁰ In ähnlichen Arbeiten wird untersucht, welchen Einfluss Preisrabatte von unabhängigen Intermediären auf die Kanalwahlentscheidung der Kunden haben.²¹ Zwar wird hier die Möglichkeit eines gleichzeitigen Vertriebs über Intermediäre und systemeigene Einrichtungen berücksichtigt, eine Analyse des daraus entstehenden Konflikts zwischen Systemzentrale und Intermediär bleibt, bedingt durch die Kontrolle der Systemzentrale über die Vertriebswege, jedoch aus.

2.3.3 Abhängige Intermediäre – mehrere Kanäle

In diesen Arbeiten ist die Systemzentrale Zulieferer der Intermediäre, steht aber gleichzeitig in Wettbewerb zu ihnen. Grundlegende Fragen,

¹⁹ Arbeiten dieser Gruppe sind bspw. Gupta und Loulou, 1998; Gupta, 2001 sowie Choi, 2002.

²⁰ Vgl. Blumenfeld u. a. (1985)

²¹ Vgl. Jaikumar und Rangan, 1990 und Rangan und Jaikumar, 1991. Weitere Arbeiten aus diesem Feld sind Cohen u. a., 1999 sowie Chiang und Monahan (2002)

die in diesem Rahmen behandelt werden, betrachten Entscheidungen der Systemzentralen über optimale Vertriebswegeportfolios (ein direkter Vertriebsweg, ein indirekter Vertriebsweg oder eine hybride Strategie mit beiden Vertriebswegen). Des Weiteren untersuchen sie Entscheidungen der Intermediäre, ob sie an solchen Vertriebssystemen teilnehmen sollen und wie sie sich in einem solchen System verhalten. Bezüglich der Kunden wird schließlich untersucht, welchen Vertriebsweg sie nutzen. Die meisten Modelle dieses Feldes nutzen die Spieltheorie, um diese Fragen zu beantworten. Dabei werden Szenarien untersucht, in denen entweder die Systemzentrale oder der Intermediär Führer im Sinne Stackelbergs ist. Schließlich wird ein Szenario untersucht, in denen beide Akteure ihre Entscheidungen gleichzeitig treffen.

Im Folgenden werden einige dieser Arbeiten herausgegriffen und vorgestellt. Dabei wird sich auf die Untersuchungen konzentriert, in denen die Systemzentrale einen direkten Kanal in Form des Internets betreibt. Auf eine Darstellung der Modelle, in denen die Systemzentrale parallel eigene Filialen betreibt, wird verzichtet. Diese Filialen haben zum einen – im Gegensatz zum Internet – nur ein begrenztes Einzugsgebiet und stehen daher nur begrenzt im Wettbewerb zu vorhandenen Intermediären, zum anderen werden ähnliche Konstellationen im Abschnitt II 2.4 analysiert.

Chiang, Chajed und Hess (2003) Chiang u. a. (2003) untersuchen eine Konstellation, in der die Systemzentrale ihre Produkte über einen Intermediär oder direkt über das Internet vertreiben kann. Dabei sind die Kosten des Vertriebs über das Internet geringer als die Kosten über den Intermediär. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist im Intervall $[0, 1]$ gleichverteilt. Weiterhin wird im Modell angenommen, dass der Kauf über den direkten Kanal unbequemer ist, als der Kauf bei Intermediären. Dies wird durch einen Faktor $\theta < 1$ ausgedrückt, welcher den Produktwert durch den Internetkauf entsprechend mindert. Der Faktor θ ist für alle Kunden identisch und variiert lediglich über die erworbenen Produkte. Er kann als Unannehmlichkeit des Kaufs im Internet interpretiert werden. Im Optimum stellt der direkte Kanal ein Instrument der Systemzentrale dar, um das Problem der Double Marginalization zu mildern. Durch die Einführung des direkten Kanals und der sich damit eröffnenden Möglichkeit für die Kunden, auch im Internet zu kaufen, ist der Intermediär

gezwungen, niedrigere Preise zu verlangen. Dadurch erhöht er sein Verkaufsvolumen und seinen Gewinn. Durch diese Strategie steigt auch der Gewinn der Systemzentrale. Jedoch profitiert der Intermediär stärker als die Systemzentrale. Dieses Ergebnis bedingt jedoch einen hinreichend hohen Wert für θ (die sogenannte „kannibalistische Schwelle“). Liegt der Wert für θ unter dieser Schwelle, ist der Kauf im Internet für Kunden so unattraktiv, dass er nicht in Betracht gezogen wird. Der Intermediär ist dann von den Auswirkungen des Internetvertriebs nicht betroffen.

Da im Gleichgewicht die Systemzentrale die Preise im Internet so setzt, dass dort keine Verkäufe erfolgen, wird der direkte Vertriebskanal als Instrument angesehen, das Problem der Double Marginalization zu reduzieren, indem der Intermediär unter Druck gesetzt wird. Dem Preis im Internet ist dabei eine untere Schranke gesetzt. Diese besteht aus dem Großhandelspreis, den die Systemzentrale vom Intermediär verlangt. Sänken die Preise im Internet unter den Großhandelspreis, würde der Intermediär seine Produkte ebenfalls im Internet erwerben. Diese Situation wird im Modell jedoch nicht betrachtet, sondern annahmegemäß ausgeschlossen.

Kumar und Ruan (2002) Die Situation ist ähnlich dem Modell Chiangs u. a. (2003). Jedoch kann der Intermediär neben dem Produkt der Systemzentrale auch das Produkt eines anderen Herstellers vertreiben. Er erhält dafür einen Stückdeckungsbeitrag, welcher exogen festgelegt ist. Der Intermediär entscheidet über den Endverkaufspreis des Produkts der Systemzentrale und über das Serviceniveau für die Produkte. Er kann jedoch nur für ein Produkt ein hohes Serviceniveau anbieten. Die Kosten für geringes und hohes Serviceniveau unterscheiden sich nicht.

Die Kunden sind in zwei Segmente eingeteilt – markenloyale und intermediärloyale. Während Erstere lediglich auf das Produkt der Systemzentrale Wert legen und ihnen egal ist, wo sie kaufen, kaufen Letztere lediglich beim Intermediär. Daher sind die markenloyalen Kunden die einzigen, die bereit sind, im Internet zu kaufen. Die intermediärloyalen Kunden treffen die Produktwahl in Abhängigkeit vom Serviceniveau, das den jeweiligen Produkten vom Intermediär bereitgestellt wird. Somit besteht Druck auf die Systemzentrale, ein hohes Serviceniveau für die eigenen Produkte durch einen geringen Großhandelspreis zu kaufen.

Durch den Internetkanal kann die Systemzentrale markenloyale Kunden vom Intermediär abwerben. Von diesen Kunden sind einige bereit, für das Erlebnis Internetkauf einen höheren Preis zu zahlen als beim Intermediär. Zudem kann die Systemzentrale nun den Großhandelspreis an den Intermediär senken. Durch die Preisdiskriminierung und den geringeren Großhandelspreis steigen die Gewinne der Systemzentrale. Ähnlich dem Modell Chiangs u. a. (2003) kann durch Einführung eines direkten Vertriebswegs Druck auf den Intermediär ausgeübt werden. Jedoch profitiert die Systemzentrale in diesem Szenario stärker vom Internetkanal als der Intermediär.

Rhee und Park (2000) Das Szenario Rhees und Parks (2000) ähnelt den in den beiden vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Modellen. Die Systemzentrale tritt als Führer im Sinne Stackelbergs auf und gibt einen Großhandelspreis sowie – falls notwendig – einen Internetpreis vor. Ähnlich wie bei Chiang u. a. (2003) wird der Internetkauf gegenüber dem Kauf beim Intermediär als unbequem angesehen. Dies wird durch den Service des Intermediärs begründet, der einem bestimmten positiven monetären Wert entspricht und der im Internet stets Null ist. Die Kosten beider Kanäle sind in diesem Modell identisch.

Es existieren zwei Kundensegmente, die sich in ihrer Servicepräferenz unterscheiden (hoch vs. gering). Sie treffen ihre Kanalwahlentscheidung anhand des Preises und des verfügbaren Serviceniveaus in den Kanälen. Ergebnis des Modells sind verschiedene Szenarien, in denen entweder die direkte, die indirekte oder die hybride Form die vorteilhafteste Strategie für die Systemzentrale darstellt. So ist beispielsweise eine hybride Struktur dann vorteilhaft, wenn es relativ wenige Kunden mit hoher Servicepräferenz gibt. In diesem Fall können die Kundensegmente profitabel getrennt werden. Über den Internetkanal kann durch die Systemzentrale Druck auf den Intermediär ausgeübt werden, den Verkaufspreis zu senken um mehr servicesensible Kunden zu erreichen. Dies muss nicht unbedingt den Gewinn des Intermediärs schmälern. Somit ist dieses Ergebnis mit dem Chiangs u. a. (2003) vergleichbar.

Rhee (2001) In diesem Modell wird auf das Modell von Rhee und Park (2000) zurückgegriffen und um einen direkten Vertriebsweg durch einen

Wettbewerber erweitert. Der Internetkanal der Systemzentrale wird hierbei als Reaktion auf den direkten Kanal des Wettbewerbers angesehen. Durch den Preiswettbewerb im Internet mit dem anderen Direktkanal ist die Systemzentrale gezwungen, den Großhandelspreis zu reduzieren. Somit reduzieren sich ihre Gewinne.

Hendershott und Zhang (2001) Hier existieren eine Systemzentrale und mehrere Intermediäre. Diese sind bezüglich ihrer Stückkosten pro Produkt heterogen. Nachdem die Systemzentrale den Großhandelspreis festgelegt hat, entscheidet jeder Intermediär, ob er in den Markt eintritt. Nach positiver Entscheidung setzt er den Preis für den Endkunden fest und erwirbt eine bestimmte Produktmenge bei der Systemzentrale. Die Kunden sind bezüglich ihrer Wertschätzung des Produktes innerhalb des Intervalls $[0, v]$ gleichverteilt. Durch die Suche nach geeigneten Intermediären entstehen ihnen Suchkosten, die den Nettonutzen des Produktkaufs mindern. Die Systemzentrale kann ihre Produkte auch über das Internet direkt vertreiben. Durch von ihr festzulegende Vertriebskosten im Internet ist sie – im Gegensatz zu den anderen Modellen – in der Lage, im Internet einen den Intermediären gleichwertigen Service anzubieten.

In der Analyse untersuchen Hendershott und Zhang, unter welchen Bedingungen ein hybrides System besser ist als der ausschließliche, indirekte Vertrieb. Der hybride Vertrieb ist dann die gewinnmaximale Strategie (bezogen auf das gesamte Vertriebssystem), wenn der Internetvertrieb effizienter als der effizienteste Vertrieb der Intermediäre ist. Ähnlich wie bei den vorigen Modellen eröffnet der direkte Vertriebsweg die Möglichkeit, die Kunden zu separieren und damit Raum für Preisdiskriminierung zu schaffen. Aufgrund der günstigeren Suchkosten im Internet werden diejenigen Kunden von Intermediären abgezogen, die die höchste Zahlungsbereitschaft haben. Im Endeffekt können Kunden und Systemzentrale durch Einführung des Internets profitieren, wogegen sich die Anzahl der Intermediäre reduziert. Gleiches gilt für die Gewinne der Intermediäre. Hendershott und Zhang zeigen auch, dass der zusätzliche Gewinn der Systemzentrale Seitenzahlungen ermöglicht, die die Intermediäre besser stellen als bei reinem indirekten Vertrieb.

Tsay und Agrawal (2001) In diesem Modell entscheiden die Endkunden der Systemzentrale anhand des Preises und der Marketingaufwendungen im jeweiligen Kanal über ihre Kanalwahl. Die Entscheidung der Systemzentrale betrifft die Wahl zwischen direktem, indirektem oder hybridem Vertrieb. Den Kunden wird dabei die Möglichkeit eingeräumt, sich in einem Kanal zu informieren, jedoch in einem anderen zu kaufen. Die Systemzentrale setzt den Endpreis und die Marketingausgaben im direkten Kanal, der Intermediär im indirekten Kanal. Die Nachfrage der Kunden hängt dabei positiv vom bereitgestellten Serviceniveau ab. Im hybriden System existieren externe Effekte durch die Marketingausgaben. Deren Erhöhung in einem Kanal erhöht auch die Nachfrage im anderen Kanal. Dadurch entstehen im Modell zwei Quellen der Ineffizienz. Zum einen das klassische Problem der Double Marginalization, zum anderen der horizontale Wettbewerb durch die externen Effekte der Marketingausgaben.

Tsay und Agrawal finden heraus, dass die Einführung eines direkten Kanals nicht notwendigerweise zum Schaden des Intermediärs sein muss. Um von den Externalitäten der Marketingausgaben des Intermediärs zu profitieren, ist die Systemzentrale bereit, den Großhandelspreis zu senken. Dadurch werden beide Parteien besser gestellt. Dies senkt gleichzeitig die durch Double Marginalization verursachten Ineffizienzen.

Peleg und Lee (2002) In Pelegs und Lees (2002) Modell hat die Systemzentrale die Möglichkeit, diejenigen Produkte direkt zu vertreiben, die nicht von den Intermediären abgekauft worden sind. Diese Produkte können erst in einer zweiten Periode durch einen direkten Vertriebsweg der Systemzentrale an ein preissensitives Kundensegment (Sekundärmarkt) verkauft werden. Dieses Modellszenario unterscheidet sich von den bisher betrachteten insofern, als dass keine direkte Umgehung der Intermediäre stattfindet. Zudem zeigt sich, dass die Intermediäre bei dieser Strategie der Systemzentrale ihre überzähligen Produkte ebenfalls im Sekundärmarkt verkaufen und als Konsequenz ihre Bestellmengen für den Primärmarkt reduzieren. Dieses Vorgehen erhöht die Gewinne der Intermediäre und senkt den Gewinn der Systemzentrale.

Tab. 2.2: Zusammenfassung des Literaturüberblicks

	ENTSCHEIDUNGS-VARIABLEN			BEDEUTUNG DES KANALS DER SYSTEMZENTRALE	HYBRIDE STRATEGIE VORTEILHAFT?
	Preis	Menge	Service		
Chiang u. a., 2003	x			Implizite Mechanismen um die Preise der Intermediäre niedrig zu halten	eventuell
Kumar und Ruan, 2002	x		x	Preisdiskriminierung zwischen Kundensegmenten und Einfluss auf das Service-niveau des Intermediärs	nicht betrachtet
Rhee und Park, 2000	x		x	Implizite Mechanismen um die Preise der Intermediäre niedrig zu halten	eventuell
Hendershott und Zhang, 2001	x			Preisdiskriminierung durch einen höheren Preis im Direktkanal	nein
Tsay & Agrawal, 2001	x		x	Der effizienteste Vertriebsweg wird stärker frequentiert	eventuell
Peleg & Lee, 2002		x		Zugang zu preissensiblen Kunden	eventuell

Zwischenfazit Zwei wichtige Ergebnisse können festgehalten werden: (1) In den Modellen wird gezeigt, dass mit der Einführung eines direkten Kanals durch die Systemzentrale ein größerer Kundenkreis erreicht und Preisdiskriminierung ermöglicht wird. (2) Es besteht für die Systemzentrale die Möglichkeit, durch einen direkten Vertriebsweg Druck auf den Intermediär auszuüben und damit das Problem der Double Marginalization zu mildern.

Vor diesem Hintergrund wird in allen vorgestellten Modellen betont, dass die Einführung eines direkten Kanals durch die Systemzentrale zu höheren Gewinnen im System führt. Je nach Ausgestaltung des Modells profitieren die Systemzentrale und die Intermediäre jedoch unterschiedlich stark vom Abbau der Ineffizienzen im Vertriebssystem. Zudem gilt dieses Ergebnis nur dann, wenn der Anteil des Umsatzes über den direkten Kanal nicht zu groß wird. In Tabelle 2.2 sind die grundlegenden Aussagen der Modelle nochmals zusammengefasst.

2.4 Sales-Force-Literatur

Während sich die Vertriebswegeliteratur intensiv mit der Problematik des multiplen Vertriebs beschäftigt hat, wurde die PAT in deutlich geringe-

rem Umfang zur Analyse paralleler Vertriebswege herangezogen. Dies liegt in der Natur beider Forschungsrichtungen. Die Channel-Literatur beschäftigt sich primär mit der Analyse rechtlich und wirtschaftlich eigenständiger Wirtschaftssubjekte, die risikoneutral agieren und weitgehend eigene Entscheidungen über Serviceniveau, Marketingausgaben, Preis, Absatzmenge u. ä. treffen und als Analysegrundlage einen klassischen Vertrag und Informationssymmetrie implizieren. Die PAT stellt hingegen die Vertragsbeziehung zwischen zwei Vertragsparteien mit ungleich verteilten Informationen in den Vordergrund.²² Die Beziehung zweier Vertragsparteien kann sowohl innerhalb einer Organisation (bspw. Manager und Vorgesetzter) als auch zwischen zwei Organisationen (bspw. Systemzentrale und Filiale oder Systemzentrale und unabhängiger Intermediär) vorkommen.

Obwohl beide Analyseinstrumente einen unterschiedlichen Blickwinkel einnehmen, können sie das in multiplen Kanälen liegende Konfliktpotential analysieren. Dabei wird die PAT bevorzugt auf Strukturen angewendet, in denen die Kontrolle über den Vertriebsweg weder eindeutig bei der Systemzentrale noch bei den Intermediären liegt. Zwar besteht in diesen Systemen ein Abhängigkeitsverhältnis des Intermediärs gegenüber der Systemzentrale, jedoch ist dieses weniger stark ausgebildet als (bspw.) bei systemeigenen Filialen. Der Agent (in diesem Falle der Intermediär) erhält zumeist eine Provision in Abhängigkeit von seinem Arbeitsergebnis und trägt so einen Teil des unternehmerischen Risikos.

Klassisches Analyseobjekt der PAT zum Thema multiple Kanäle sind Franchisesysteme. Dabei wird dem Franchisegeber die Rolle des Prinzipals, dem Franchisenehmer die Rolle des Agenten zugewiesen. Ein dualer Vertriebsweg bei Franchisesystemen entsteht, wenn die Systemzentrale neben den Franchisenehmern auch eigene Einrichtungen (i. d. R. Filialen) betreibt. Die Forschung analysiert die Frage, welchen Vorteil der duale Vertrieb gegenüber der reinen Franchise- oder Filiallösung hat. Dabei ist der Ansatz dieser Arbeiten eher deskriptiv und empirisch als analytisch. Wichtigster Punkt in der Argumentation sind die Transaktions- und Organisationskosten. Es wird immer der Vertrieb mit den geringsten Transaktionskosten gewählt. Als Gründe für duale Vertriebssysteme werden u. a. genannt:

²² Vgl. Posselt, 2001.

2 Literaturüberblick

1. **FIRMENSPEZIFISCHE INVESTITION:** Firmenspezifische Investitionen in das Franchisesystem durch den Franchisegeber generieren Quasirenten, die sich ein opportunistischer Franchisenehmer aneignen kann. Ist das notwendige Investitionsniveau sehr hoch, kann das Risiko solche Investitionen verhindern. Systemeigene Einheiten werden bevorzugt.²³
2. **ENTFERNUNG UND ÜBERWACHUNGSKOSTEN:** Die Überwachungskosten systemeigener Einheiten steigen mit deren Entfernung zur Systemzentrale. Daher steigt die Wahrscheinlichkeit der Nutzung von Franchisenehmern mit Zunahme der Entfernung zur Systemzentrale.²⁴
3. **DICHTE BZW. PHYSISCHE VERTEILUNG DER SYSTEMEIGENEN EINHEITEN:** Die geographische Verteilung der systemeigenen Einheiten erhöht die Kosten der Überwachung, wodurch Franchising wahrscheinlicher wird.²⁵
4. **STAMMKUNDEN:** Ist der Anteil an Stammkunden hoch, hat jeder Rückgang der Qualität starke negative Konsequenzen. Franchising ist also dann sinnvoll, wenn die Kosten des Qualitätsrückgangs vom Franchisenehmer getragen werden. Daher sind die meisten Fastfood-Restaurants an Autobahnen systemeigen.²⁶
5. **TECHNOLOGISCHE FAKTOREN:** Die Überwachung der Produktion ist weniger kritisch, wenn sie kapitalintensiv ist und tendenziell von Maschinen erledigt wird. Sind die Überwachungskosten gering, werden systemeigene Einheiten wahrscheinlicher.²⁷
6. **ALTER DES FRANCHISESYSTEMS:** Zu Beginn eines Franchisesystems ist dieses durch höhere Risiken, höheren Expansionsdruck und höheren Kapitalbedarf gekennzeichnet. Daher ist an diesem Punkt eine Expansion über Franchising wahrscheinlicher. Nimmt

23 Vgl. Brickley und Dark, 1987; Brickley u. a. 1991a.

24 Vgl. Brickley und Dark, 1987; Minkler, 1992.

25 Vgl. Caves und Murphy, 1976; Brickley und Dark, 1987; Brickley u. a., 1991b.

26 Vgl. Caves und Murphy, 1976; Klein, 1980; Brickley und Dark, 1987; Brickley u. a., 1991a.

27 Vgl. Caves und Murphy, 1976; Klein und Saft, 1985; Norton, 1988.

die Erfahrung mit lokalen Märkten zu, sinkt die Notwendigkeit, auf Franchisenehmer zurückgreifen zu müssen.²⁸

7. **SIGNALING:** Wenn Unsicherheit über die Profitabilität der vom Franchisesystem angebotenen Produkte besteht, kann die Systemzentrale positive Signale über deren Profitabilität durch das erfolgreiche Führen systemeigener Einheiten senden.²⁹

Im Gegensatz zu den analytischen Gleichgewichtsmodellen der Channel-Literatur wird in den Arbeiten der Sales-Force-Literatur nicht die Frage gestellt, welches System den höchsten Gewinn erwirtschaftet. Als Entscheidungsgrundlage dienen hier die Transaktionskosten. Die Frage nach Kanalkonflikten wird ebenfalls nicht behandelt. Diese entstehen im Rahmen der Gleichgewichtsmodelle durch einen Wettbewerb um Ressourcen (bspw. begrenzte Produkte der Systemzentrale) oder um die Kunden. Beides wird in der Sales-Force-Literatur nicht betrachtet. In bisherigen Untersuchungen wurde daher auch die Frage nach der Veränderung der Anreizsysteme durch Einführung eines direkten Vertriebswegs durch die Systemzentrale nicht gestellt. Diese Frage erhält jedoch durch das Internet eine größere Relevanz. Bedingt durch seine charakteristischen Eigenschaften ist das Internet nahezu flächendeckend verfügbar. Ein Internetkanal bedroht daher alle Intermediäre in gleichem Ausmaß – eine Situation, die sich von bisherigen Szenarien der Sales-Force-Literatur deutlich unterscheidet.

2.5 Fazit

Es existieren zahlreiche Arbeiten zum multiplen Vertrieb. Während sich die Channel-Literatur dem Thema mit mathematischen Instrumenten und Gleichgewichtsmodellen nähert, geht die Sales-Force-Literatur eher deskriptiv bzw. empirisch vor. Neben dem unterschiedlichen Instrumentarium schauen beide Forschungsrichtungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf die Thematik. Die Sales-Force-Literatur beantwortet die Frage,

²⁸ Vgl. Oxenfeld und Kelley, 1969; Caves und Murphy, 1976; Martin, 1998; Minkler, 1990; Dant et. al., 1996.

²⁹ Vgl. Gallini und Lutz, 1992; Lafontaine und Kaufmann, 1994; Scott, 1995; Dant et. al., 1996.

2 Literaturüberblick

warum neben systemeigenen Vertriebseinheiten auch franchisegeführte Intermediäre existieren. Auf die Modellierung eines Konflikts zwischen den Einrichtungen des Franchisegebers und der Franchisenehmer wird völlig verzichtet. Die Channel-Literatur untersucht Konflikte, die durch die Etablierung eines direkten Kanals durch die Systemzentrale entstehen. Jedoch lassen sich diese Ergebnisse nicht auf Vertriebssysteme übertragen, die durch Informationsasymmetrie und Risikoaversion des Intermediärs gekennzeichnet sind.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Forschungslücke zu füllen und mit dem Instrumentarium der PAT die Auswirkung von Konflikten im Vertriebssystem auf die Anreizstruktur zu analysieren. Im folgenden Abschnitt wird dafür die Grundlage gelegt. Diese besteht aus dem Standardmodell der PAT.³⁰ Im Anschluss an die kurze Vorstellung des Modells und eine Überprüfung auf seine Eignung zur Analyse des hier untersuchten Problems wird das Modell um einen direkten, vom Prinzipal gesteuerten Vertriebsweg erweitert.

³⁰ Vgl. Kreps, 1984.

3.1 Eignung der Prinzipal-Agenten-Theorie

Die PAT ist ein klassisches Instrument zur Analyse der Anreizwirkung von Verträgen. Gerade bei der Gestaltung von Anreizen in Vertriebssystemen ist der Entlohnungsvertrag von zentraler Bedeutung. Die Analyse von Entlohnungsverträgen in Vertriebssystemen mit Hilfe der PAT hat sich in diesem Zusammenhang als überaus fruchtbar erwiesen.³¹ Konsequenterweise dient auch in dieser Arbeit die PAT als wichtigstes Instrument zur Überprüfung der Effizienz bestehender Anreizbeziehungen in Vertriebskanälen.

Im Mittelpunkt der PAT steht die Beziehung zwischen mindestens zwei Vertragsparteien, von denen die eine Partei (der Prinzipal) eine Aufgabe an die andere Partei (den Agenten) delegiert, wobei die Art und Weise der Erfüllung dieser Aufgabe in hohem Maße erfolgswirksam für den Prinzipal ist. Von zentraler Bedeutung in der Beziehung zwischen beiden Vertragsparteien ist die Annahme von asymmetrisch verteilter Information. Die PAT geht davon aus, dass der Arbeitseinsatz des Agenten für den Prinzipal nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten beobachtbar ist. Zudem ist das

³¹ Vgl. Albers, 1995.

3 Standardmodell

Ergebnis der Tätigkeit eines Agenten nicht nur von seinem Arbeitseinsatz abhängig, sondern wird auch von einer nicht beobachtbaren Störgröße beeinflusst. Der Prinzipal kann in diesem Fall nicht vom beobachtbaren Arbeitsergebnis auf den Arbeitseinsatz des Agenten schließen. Diesem wird damit die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten eröffnet. Ein durch Leistungszurückhaltung induziertes, geringes Arbeitsergebnis kann durch den Agenten auf die unbeobachtbare Störgröße geschoben werden. Somit sind Sanktionen gegen den Agenten vom Prinzipal nicht durchsetzbar. Um den Agenten dennoch optimal anzureizen, empfiehlt sich ein Entlohnungsvertrag, der wenigstens teilweise vom Arbeitserfolg abhängig ist. Diese Lösung überträgt dem Agenten einen Teil des unternehmerischen Risikos. Klassischerweise geht man im Rahmen der PAT davon aus, dass der Agent aufgrund der geringeren Ressourcenausstattung risikoscheu ist. Er wird also nicht ohne Weiteres bereit sein, das ihm aufgebürdete Risiko zu tragen.³² Demzufolge sind zusätzliche Anreize notwendig, die den Agenten zur Übernahme unternehmerischen Risikos bewegen.³³

Die PAT wurde vielfach auf die Anreizstellung beim Versicherungsvertrieb angewendet.³⁴ Die Strukturen, auf die die PAT anwendbar ist, finden sich in fast keiner Branche so deutlich wie hier. Die Versicherung (Prinzipal) kann den Arbeitseinsatz ihrer Vertriebsmitarbeiter (Agenten) nicht beobachten und entlohnt sie daher erfolgsabhängig. Da jedoch neben dem Arbeitseinsatz auch eine Störgröße das Arbeitsergebnis beeinflusst, erhalten Vertriebsmitarbeiter von Versicherungen zusätzlich einen erfolgsunabhängigen Lohn. Ebenso ist die PAT geeignet festzustellen, wie sich die Anreizbedingungen verändern, wenn die Rahmenbedingungen des Vertrages modifiziert werden. Daher stellt die PAT das zentrale Instrument zur Analyse des in dieser Arbeit untersuchten Problems dar.

³² Im Rahmen der PAT wird dabei argumentiert, dass ein risikoneutraler Agent andere institutionelle Arrangements bevorzugen würde. So könnte er beispielsweise als selbständiger Händler oder selbst als Prinzipal auftreten.

³³ Für einen umfassenden Überblick über die Eignung der PAT zur Analyse von Vertriebsbeziehungen siehe Posselt (2001).

³⁴ Vgl. u. a. Albers, 1995

3.2 Einführung in das Modell

In diesem Abschnitt wird die Grundstruktur der PAT vorgestellt.³⁵ Darauf aufbauend wird anschließend gezeigt, welchen Einfluss zusätzliche, vom Prinzipal gesteuerte, direkte Kanäle auf die Anreizbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent haben.

Die Strukturen, in denen Prinzipal-Agenten-Beziehungen vorherrschen, sind äußerst vielfältig. In diesem Modell gehen wir von der einfachsten Konstellation aus. Ein Agent hat die Aufgabe, im Auftrag des Prinzipals Versicherungen zu vertreiben. Als Gegenleistung erhält er vom Prinzipal einen Lohnsatz pro verkaufter Versicherung (w), der vom Arbeitsergebnis ($x_j, j \in \{L, H\}$) abhängig ist ($w(x_j)$). Da der Prinzipal den vertraglich festgesetzten Arbeitseinsatz nicht beobachten kann, entsteht ein Anreizproblem. Er ist daran interessiert, dass der Agent möglichst viele Versicherungen verkauft. Annahmegemäß induziert die Entscheidung des Agenten über seinen Arbeitseinsatz ($e_i, i \in \{L, H\}$) eine Wahrscheinlichkeitsverteilung über sein Arbeitsergebnis. Falls er sich anstrengt und hart arbeitet (e_H), kann er mit einer Wahrscheinlichkeit von (q_H) ein hohes Arbeitsergebnis (x_H) und mit einer Wahrscheinlichkeit von ($1 - q_H$) ein geringes Arbeitsergebnis (x_L) vorweisen. Ist er hingegen faul, beträgt die Wahrscheinlichkeit eines hohen Arbeitsergebnisses (q_L) und die eines geringen Arbeitsergebnisses ($1 - q_L$). Es ist plausibel, dass ein hoher Arbeitseinsatz mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einem hohen Arbeitsergebnis führt als ein geringer Arbeitseinsatz ($0 \leq q_L \leq q_H \leq 1$). Gleichzeitig entsteht dem Agenten ein Arbeitsleid (d_i), welches von der Höhe seines Arbeitseinsatzes abhängig ist. Da hartes Arbeiten anstrengender als Faulenzen ist, gilt $d_L \leq d_H$. Bei gegebenem Lohn und unbeobachtbarem Arbeitseinsatz existiert für den Agenten folglich ein Anreiz zu faulzen.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Wahl des Arbeitseinsatzes eine Wahrscheinlichkeitsverteilung über das Arbeitsergebnis induziert. Dadurch entstehen dem Agenten Spielräume für opportunistisches Verhalten. Zahlt der Prinzipal dem Agenten einen Lohn (\underline{w}) unabhängig vom Arbeitsergebnis, so hat dieser einen Anreiz, lediglich den geringen Arbeitseinsatz zu leisten ($(\underline{w} - d_L) > (\underline{w} - d_H)$). Da der Erfolg des Agenten jedoch einen direkten Einfluss auf den Gewinn des Prinzipals hat, kann

³⁵ Dies erfolgt in enger Anlehnung an das Modell von Kreps, 1994, Kap. 16.

der Prinzipal an einem faulenzenden Agenten kein Interesse haben. Er muss daher Anreizmechanismen finden, die einen hohen Arbeitseinsatz des Agenten sichern. Da dem Prinzipal der Arbeitseinsatz des Agenten nicht bekannt ist, scheidet (e_i) als Entlohnungskriterium aus. Folglich bleibt nur das beobachtbare Arbeitsergebnis (x_j). Nutzt der Prinzipal es als Entlohnungskriterium, wird er dem Agenten einen Lohn (w_L)³⁶ bei geringem und einen Lohn (w_H)³⁷ bei hohem Arbeitsergebnis zahlen. Aus diesen Angaben lassen sich die vom Agenten erwarteten Lohnzahlung (L) beschreiben. Diese lauten:

$$L = \begin{cases} q_H(e_H) w(x_H) + (1 - q_H(e_H)) w(x_L) & , \text{ falls Agent } e_H \text{ wählt} \\ q_L(e_L) w(x_H) + (1 - q_L(e_L)) w(x_L) & , \text{ falls Agent } e_L \text{ wählt} \end{cases} \quad (3.1)$$

Beide Vertragsseiten kennen den Lohnvertrag (Gleichung 3.1). Dem Agenten stehen nun drei Möglichkeiten zur Verfügung, auf diesen Vorschlag zu reagieren (vgl. Abbildung 3.1, S. 35):

1. Er lehnt den Arbeitsvertrag ab und realisiert einen Alternativnutzen \underline{u} .
2. Er nimmt den Arbeitsvertrag an und leistet einen hohen Arbeitseinsatz. Sein Nutzen entspricht dann: $q_H u(w_H) + (1 - q_H) u(w_L) - d_H$.
3. Er nimmt den Arbeitsvertrag an und leistet einen geringen Arbeitseinsatz. Sein Nutzen beträgt dann: $q_L u(w_H) + (1 - q_L) u(w_L) - d_L$.

Über eine entsprechende Ausgestaltung der Lohnsätze ist der Prinzipal in der Lage, das Entscheidungsproblem des Agenten so zu gestalten, dass es sinnvoll ist sich anzustrengen, obwohl dies ein höheres Arbeitsleid zur Folge hat.

3.3 Optimales Entlohnungsschema

Zur Ausgestaltung optimaler Anreize müssen zwei Dinge sichergestellt werden. Zum einen muss sich der Agent entschließen, den Vertrag zu unterzeichnen (Partizipationsbedingung), zum anderen müssen die Löhne

³⁶ $w_L = w(x_L)$

³⁷ $w_H = w(x_H)$

so gestaltet werden, dass der Agent einen hohen Arbeitseinsatz wählt (Anreizkompatibilitätsbedingung).

Aus Abbildung 3.1 folgt, dass der Nutzen der Lohnzahlungen höher sein muss, als der vom Agenten geforderte Mindestnutzen (\underline{u}). Dieser Mindestnutzen wird in der Regel durch den nächstbesten Arbeitsvertrag, den der Agent unterzeichnen könnte, festgelegt.³⁸ Dieser Vertrag muss nicht notwendigerweise durch höhere Entlohnung gekennzeichnet sein. Geringere Lohnzahlungen lassen sich bspw. auch durch ein geringeres Arbeitsleid kompensieren. Zur Gestaltung des optimalen Anreizvertrags muss der Prinzipal beachten, dass der Agent durch den ihm angebotenen Vertrag die Möglichkeit erhält, bei hohem Arbeitseinsatz einen Nutzen zu realisieren, der höher ist als im nächstbesten Vertrag. Ist dies nicht der Fall, wird sich der Agent natürlich für das bessere Arbeitsangebot entscheiden.

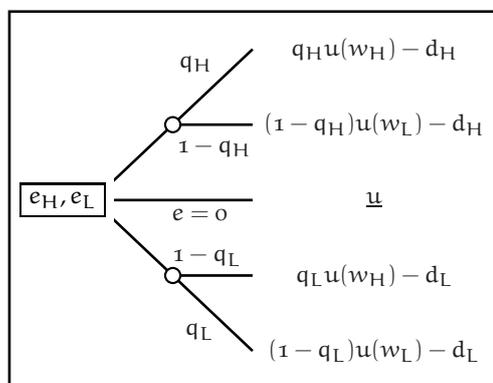


Abb. 3.1: Entscheidungsproblem des Agenten

Es wurde bereits festgestellt, dass das Arbeitsergebnis des Agenten direkt mit dem Gewinn des Prinzipals verknüpft ist. Da dieser einen hohen Gewinn bevorzugt, der bei hohem Arbeitseinsatz des Agenten wahrscheinlicher ist, hat der Prinzipal ein Interesse an einem hohen Arbeitseinsatz des Agenten. Dieser wird durch die Anreizkompatibilitätsbedingung sichergestellt. Dazu werden die Lohnsätze so gestaltet, dass der Nutzen

³⁸ Es muss sich hierbei jedoch nicht unbedingt um einen weiteren Arbeitsvertrag handeln. Vorstellbar sind auch Leistungen, auf die der Agent Zugriff hat. Beispielsweise staatliche Transferleistungen oder sonstige Einkünfte, die der Agent erhält, wenn er auf den untersuchten Arbeitsvertrag verzichtet und die somit die Außenoption nach unten beschränken.

3 Standardmodell

des hohen Arbeitseinsatzes größer ist als der Nutzen des geringen Arbeitseinsatzes. Beide Bedingungen werden durch folgende Ungleichungen beschrieben:

$$q_H u(w_H) + (1 - q_H) u(w_L) - d_H \geq \underline{u} \quad (3.2)$$

$$q_H u(w_H) + (1 - q_H) u(w_L) - d_H \geq q_L u(w_H) + (1 - q_L) u(w_L) - d_L \quad (3.3)$$

Man sieht, dass durch 3.2 die Partizipationsbedingung und durch 3.3 die Anreizkompatibilitätsbedingung beschrieben wird. Da sich die Lohnkosten negativ auf den Gewinn des Prinzipals auswirken, hat er das Ziel, diese zu minimieren. Unter Einbezug der Nebenbedingungen sieht sein Optimierungskalkül folgendermaßen aus:

$$\begin{aligned} & \max_{w_H, w_L} - (q_H w_H + (1 - q_H) w_L) \\ & \text{unter den Nebenbedingungen 3.2 und 3.3} \end{aligned} \quad (3.4)$$

Um dieses Problem lösen zu können, benötigt der Prinzipal eine Vorstellung über die Nutzenfunktion des Agenten. Diese sei additiv separabel und setze sich aus dem Nutzen der Lohnsätze ($u(w_j)$) sowie dem empfundenen Arbeitsleid d_i zusammen ($y_j = u(w_j) - d_i$).

Wie bei Prinzipal-Agenten-Modellen üblich, wird von einem risikoneutralen Prinzipal ausgegangen, während dem Agenten Risikoaversion unterstellt wird. Da der Prinzipal im Vergleich zum Agenten über eine bessere Ausstattung an Kapital und Ressourcen verfügt, ist er eher in der Lage, Risiken zu tragen.³⁹ Die Risikoneigung des Agenten wird durch eine degressiv steigende Nutzenfunktion ($u(w_j) = \sqrt{w_j}$) ausgedrückt.

Aufgrund der Gestalt der Nutzenfunktion ergibt sich jedoch ein Problem bei der mathematischen Formulierung. Während die Zielfunktion des Prinzipals linear ist, sind die Nebenbedingungen konkav. Solch ein Problem muss nicht unbedingt zu einer eindeutigen Lösung führen. Um diese eindeutige Lösung trotzdem zu erreichen, findet der Zwei-Stufen-Ansatz Anwendung.⁴⁰ Die Variablen des Ansatzes sind die Lohnsätze, die der Agent durch seinen Lohnvertrag erhält. Diese hängen vom Arbeits-

³⁹ Im Prinzip ist die Etikettierung der Vertragsparteien mit bestimmten Risikoneigungen von sekundärer Bedeutung. Wichtig im Rahmen der PAT ist die Feststellung, dass der Agent im Vergleich zum Prinzipal risikoscheuer ist, er Risiko also stärker vermeiden möchte als der Prinzipal.

⁴⁰ Vgl. bspw. Kreps, 1994, Kapitel 16.

ergebnis ab, welches dem Prinzipal als Signal für den Arbeitseinsatz des Agenten dient. Zahlt der Prinzipal dem Agenten einen Lohn für den Fall, dass er das Arbeitsergebnis beobachtet, gilt

$$y_j = u(w(x_j)) \quad (3.5)$$

Um die Zielfunktion in Abhängigkeit von y_j zu beschreiben, tritt anstelle der Nutzenfunktion $u(w)$ deren Umkehrfunktion $h := u^{-1}$ mit $h' < 0$ und $h'' > 0$, so dass $h(u_j) = w_j$. Aufgrund dieser Modifikation kann das Optimierungsproblem des Prinzipals als Minimierung einer konvexen Zielfunktion mit linearen Nebenbedingungen umgeschrieben werden.

$$\begin{aligned} \max_{u_H, u_L} & - (q_H h(u(w_H)) + (1 - p_H) h(u(w_L))) \\ & \text{unter den Nebenbedingungen} \end{aligned} \quad (3.6)$$

$$q_H y_H + (1 - q_H) y_L - d_H \geq \underline{u}$$

$$q_H y_H + (1 - q_H) y_L - d_H \geq q_L y_H + (1 - q_L) y_L - d_L$$

Im Gegensatz zur Formulierung 3.4 handelt es sich bei 3.6 um ein wohldefiniertes mathematisches Problem mit einer eindeutigen Lösung. Beide Nebenbedingungen aus 3.6 sind im Optimum bindend. Würde der Prinzipal dem Agenten einen Lohn zahlen, der einen Nutzen oberhalb von \underline{u} induziert, wäre dieser Differenzbetrag überflüssig, da der Agent auch bei einem Lohn, der infinitesimal oberhalb der Außenoption \underline{u} liegt, dem Vertrag zustimmen würde. Die gleiche Überlegung gilt für die Anreizkompatibilitätsbedingung. Der Prinzipal muss dem Agenten die Lohnsätze zahlen, für die der hohe Arbeitseinsatz gerade lohnender ist als der geringe. Da beide Bedingungen im Optimum binden, lassen sich die optimalen Nutzenniveaus leicht aus den Nebenbedingungen bestimmen. Aus Vereinfachungsgründen und ohne Beschränkung der Allgemeingültigkeit nehmen wir an, dass das Arbeitsleid des Faulenzens zu vernachlässigen ist ($d_L = 0$). Im Optimum ergeben sich nun die Nutzenniveaus gemäß Gleichung 3.7.

$$u_H = \underline{u} + d(e_H) \frac{1 - q_L}{q_H - q_L} \quad \text{und} \quad u_L = \underline{u} - d(e_H) \frac{q_L}{q_H - q_L} \quad (3.7)$$

Die Lösungen zeigen, wie die Anreizkompatibilitäts- und Partizipationsbedingungen erfüllt werden. Der Agent erhält neben dem Nutzen seiner Außenoption eine Erfolgsprämie für den Fall eines hohen Arbeitsergebnisses. Diese hängt von der Höhe des Arbeitsleides bei Anstrengung sowie von der Ausprägung der Erfolgswahrscheinlichkeiten bei geringem bzw. hohem Arbeitseinsatz ab. Für den Fall eines geringen Arbeitsergebnisses wird ihm hingegen eine „Strafe“ vom Nutzen der Außenoption abgezogen. Diese hängt ebenfalls von der Höhe des Arbeitsleides bei Anstrengung sowie der Ausprägung der Erfolgswahrscheinlichkeiten bei geringem bzw. hohem Arbeitseinsatz ab. Der Lohnsatz für ein geringes Arbeitsergebnis ist folglich immer geringer als der des hohen Arbeitsergebnisses. Da der Lohnsatz für ein geringes Arbeitsergebnis immer ausgezahlt wird, kann er als arbeitsergebnisunabhängiger Lohnbestandteil interpretiert werden.

Die dem Agenten ausgezahlten Lohnsätze w_j sind im Optimum so gestaltet, dass sie ihm einen Nutzen induzieren, der gerade dann der Außenoption \underline{u} entspricht, wenn der Agent einen hohen Arbeitseinsatz leistet. Die Lohnsätze, die notwendig sind, um diesen Nutzen zu induzieren, lassen sich mit Hilfe der Umkehrfunktion ($h(u_j) = w_j$) bestimmen.

3.4 Beschränkung auf zwei Ausprägungen des Arbeitseinsatzes

Die bisherigen Ausführungen haben sich lediglich auf zwei Arbeitseinsätze (hoch und gering) beschränkt. Das Modell lässt sich jedoch problemlos auf eine Situation mit beliebig vielen diskret verteilten Arbeitseinsätzen erweitern. Dies ist allerdings nicht notwendig. Zwar könnte man durch einen kontinuierlichen Arbeitseinsatz untersuchen, wie stark sich der Arbeitseinsatz bei Variation der Lohnzahlungen verändert, dies ist jedoch kein Erkenntnisziel dieses Ansatzes. Es geht vielmehr um die Frage, wie ein hoher Arbeitseinsatz erzielt werden kann. Aus Sicht des Prinzipals reicht es aus, eine Vorstellung zu haben, wie hoch der vom Agenten erwartete Lohn sein muss, um diesen Arbeitseinsatz sicherzustellen. Dabei genügt es auszuschließen, dass (irgend-)ein Arbeitseinsatz gewählt wird, der niedriger ist. Durch die erwähnte Anreizkompatibilitätsbedingung 3.3 ist dies bereits gewährleistet. Die Erweiterung des Modells um stetige

3.4 Beschränkung auf zwei Ausprägungen des Arbeitseinsatzes

Arbeitseinsätze würde eine geringe zusätzliche Erkenntnis zum Preis einer erheblich komplexeren und wenig handhabbaren Notation abringen. Da sich der Fokus in den folgenden Abschnitten nicht verändert und die Verständlichkeit des Modells gewährleistet werden soll, beschränkt sich die Darstellung im Folgenden auf lediglich zwei verschiedene Arbeitseinsätze.

3 *Standardmodell*

Die Einführung eines Direktkanals

4.1 Einleitung

Die modelltheoretischen Betrachtungen, vor allem im Rahmen der PA-Literatur, haben den anreiztheoretischen Aspekt des Multichannel-Vertriebs weitgehend ignoriert.⁴¹ Vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklungen – insbesondere der Entwicklung des Internets – gewinnt der Vertrieb über multiple Vertriebswege jedoch verstärkt an Bedeutung.⁴² Eine in diesem Zusammenhang überaus wichtige Frage ist die Auswirkung solcher zusätzlicher direkter Vertriebswege auf bestehende Anreizverträge.

Aufbauend auf dem PA-Modell des vorigen Kapitels wird nun ein erweitertes Modell mit einem zusätzlichen direkten Vertriebsweg (bspw. einem direkten Internetkanal) vorgestellt. Der zusätzliche Kanal wird annahmegemäß durch den Prinzipal gesteuert. Damit besteht für den Kunden die Möglichkeit, den Agenten zu umgehen und seine Konsumwünsche auch direkt durch den Prinzipal befriedigen zu lassen (Vgl. Abbildung 4.1, S. 42). Um den Agenten weiterhin optimal anreizen zu können, ist es wichtig zu verstehen, welche Auswirkungen ein zusätzlicher Kanal auf

⁴¹ Vgl. Hierzu die Ausführungen in den Abschnitten II 2.3 und II 2.4.

⁴² Vgl. Moriarty und Moran, 1990.

4 Die Einführung eines Direktkanals

sein Entscheidungsproblem (vgl. Abbildung 3.1, S. 35) und seine Anreizsituation hat.

Da durch den zusätzlichen Vertriebsweg die Kunden in der Lage sind, den Agenten zu umgehen, verändert sich sein Aktionsradius. Kunden, die das Internet als Vertriebsweg nutzen, gehen ihm verloren. Bezeichnet man den Anteil dieser Kunden mit α , reduziert sich sein potentieller Kundenkreis auf einen Anteil von $(1 - \alpha)$.⁴³ Dieser eingeschränkte Handlungsspielraum hat entscheidende Konsequenzen für die Wahrscheinlichkeiten, mit denen der Agent eine Versicherung verkaufen kann. Am Beginn der Analyse steht daher die Untersuchung, welchen Einfluss ein geringerer Kundenstamm auf die Abschlusswahrscheinlichkeiten ausübt.

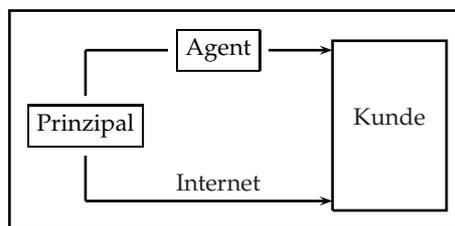


Abb. 4.1: Paralleler Vertrieb über das Internet

Häufig bevorzugen die Kunden von Finanzdienstleistungen (wie Banken oder Versicherungen) die Nutzung mehrerer Kanäle statt die Produkte nur über einen Kanal zu erwerben.⁴⁴ Um dieses Problem für die Modellierung auszuschalten, wird ab nun angenommen, dass ein Kunde exakt ein Gut erwirbt (oder nicht) und er dieses nur über einen Kanal erwerben kann. Für viele Güter, insbesondere für Versicherungen ist dies eine realistische Annahme. Zudem bleiben die Ergebnisse des Modell von dieser Annahme unberührt, so dass die Allgemeingültigkeit der Aussagen nicht verletzt wird.

⁴³ Um die Modellierung möglichst einfach zu gestalten, wird der Kundenstamm, der sich im Einzugsgebiet des Agenten befindet, auf 1 normiert.

⁴⁴ Bekier, Flur und Singham, 2000.

4.2 Der Einfluss des Internets auf die Abschlusswahrscheinlichkeiten

Durch die Einführung des Internets vergrößert sich die Anzahl der Handlungsoptionen für die Kunden. Ihnen stehen mehr Vertriebsmöglichkeiten als vorher zur Verfügung. Jedoch sind diese Vertriebswege durch spezifische Eigenschaften gekennzeichnet. Daher werden vor allem diejenigen Kunden den neuen Vertriebskanal nutzen, denen diese spezifischen Eigenschaften in ihren Präferenzen entgegen kommen. Empirische Untersuchungen bestätigen diese Vermutung. Kunden, die das Internet nutzen, sind im Durchschnitt jünger, wohlhabender und über Versicherungen besser informiert.⁴⁵ Zudem benötigen Internetkunden im Vergleich zu traditionellen Kunden vor und während des Kaufs weniger Hilfe durch Versicherungsagenten. Dies hat Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Kundenarten in den jeweiligen Vertriebswegen. Während sich autonome, gut informierte Kunden tendenziell für den Internetvertrieb entscheiden, gehen Kunden mit hohem Beratungsbedarf mit größerer Wahrscheinlichkeit zu Vertriebsagenten. Diese Trennung der Kunden hat sich in zwei Effekten äußernde Auswirkungen, die im Folgenden beschrieben werden.

4.2.1 Der Abwanderungseffekt

Der *Abwanderungseffekt* (Effekt 1) beschreibt die Problematik, dass durch den zusätzlich verfügbaren Vertriebsweg die Anzahl der potentiellen Kunden für den Agenten sinkt. Während früher diejenigen Kunden, die ein Produkt erwerben wollten, auf den Agenten angewiesen waren, können sie nun auf den direkten Kanal ausweichen. Für den Agenten bedeutet dies, dass in seinem Markt weniger Kunden zur Verfügung stehen, sein „Beuterevier“ also kleiner wird.

Angenommen, der Agent ist in einem abgegrenzten Marktgebiet tätig und vertreibt dort die Produkte. Vor Einführung des Internets waren sämtliche in diesem Marktgebiet vorhandenen Kunden potentielle Kunden des Agenten. Bei entsprechend hohem oder geringem Arbeitseinsatz

⁴⁵ Vgl. psychonomics, 2002.

4 Die Einführung eines Direktkanals

(e_H bzw. e_L) gab es eine zugeordnete Wahrscheinlichkeit (q_H oder q_L), die den Beratungserfolg beschrieb. Ist das Internet jedoch durch den Prinzipal eingeführt worden, wird ein bestimmter Anteil der Kunden (α) das Internet als Vertriebsweg wählen. Dabei sei noch nichts über deren Eigenschaften gesagt. Zunächst ist davon auszugehen, dass die abwandernden Kunden gleiche Eigenschaften besitzen wie die dem Agenten verbleibenden Kunden. Jedoch hat die Abwanderung dieser Kunden Auswirkungen auf ihn. Die Anzahl der potentiellen Kunden wird geringer. Dies beeinflusst die durch seinen Arbeitseinsatz induzierten Erfolgswahrscheinlichkeiten. Er kann nach wie vor zwischen hohem und geringem Arbeitseinsatz wählen. Allerdings verbleiben ihm weniger Kunden. Seine Bemühungen, Kunden zu akquirieren, werden daher seltener von Erfolg gekrönt sein. Mit anderen Worten: Durch die Einführung eines zusätzlichen Vertriebswegs und der damit verbundenen Abwanderung von Kunden auf diesen Vertriebsweg, verringern sich die durch den Arbeitseinsatz des Agenten induzierten Erfolgswahrscheinlichkeiten.

Vom Effekt der schrumpfenden Kundenbasis sind beide Arbeitseinsätze gleichermaßen betroffen. Dies bedeutet, dass die Erfolgswahrscheinlichkeiten bei hohem und bei geringem Arbeitseinsatz stetig und gleichförmig abnehmen. Dabei gilt weiterhin, dass für alle $\alpha \in [0, 1]$ ein hoher Arbeitseinsatz eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als ein geringer Arbeitseinsatz induziert. Sind jedoch sämtliche Kunden ins Internet abgewandert, kann der Agent, völlig unabhängig von seinem Arbeitseinsatz keine Versicherungen mehr vertreiben.

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H < 0, \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L < 0, q_H(\alpha) \geq q_L(\alpha), q_H(1) = q_L(1) = 0 \quad (4.1)$$

Da beide Erfolgswahrscheinlichkeiten gleichermaßen von Effekt 1 betroffen sind, verändert sich die Anreizintensität für den Agenten nicht. Die Differenz zwischen den Erfolgswahrscheinlichkeiten bei hohem und geringem Arbeitseinsatz ($\delta = q_H - q_L$) verändert sich nicht ($\frac{\partial}{\partial \alpha} \delta$ ist konstant).

4.2.2 Der Zusammensetzungseffekt

Hinter dem *Zusammensetzungseffekt* (Effekt 2) steht die Vermutung, dass durch den Internetvertrieb eine ganz bestimmte Art von Kunden ange-

4.2 Der Einfluss des Internets auf die Abschlusswahrscheinlichkeiten

sprochen wird. Das Internet als Vertriebskanal wird primär von Kunden genutzt, die einen geringen Beratungsbedarf haben und Wert auf Autonomie legen. Bei diesen kann davon ausgegangen werden, dass sie sich bereits selbständig über verschiedene Versicherungsangebote informiert haben und das Internet vor allem als Möglichkeit nutzen, ihre Transaktionen zeitsparend abzuschließen.⁴⁶

Durch die Einführung des Internets wird den Kunden die Möglichkeit gegeben, einen weiteren Vertriebsweg zu wählen. Dieser eröffnet den Kunden zahlreiche Vorteile. Das Internet ist ein interaktives Medium, welches pausenlos zur Verfügung steht. Es bietet die Möglichkeit, sich gezielt über bestimmte Sachverhalte zu informieren und hilft somit, Transaktionskosten einzusparen. Kunden, die diese Eigenschaften besonders schätzen, werden sich eher für diesen Vertriebsweg entscheiden. Zudem haben Kunden, die sich für das Internet entscheiden, besondere Eigenschaften. Sie werden selbst aktiv, informieren sich und haben konkrete Vorstellungen von ihrem Versicherungsbedarf.⁴⁷ Gerade diese Kunden sind jedoch zuvor leicht zu beraten gewesen. Vor Einführung des Internets waren dies die Kunden, die der Agent auch mit einem geringen Arbeitseinsatz zum Versicherungsabschluss bewegen konnte.⁴⁸ Dies bedeutet, dass im Gegensatz zu Effekt 1 der hohe und der geringe Arbeitseinsatz unterschiedlich vom Internetkanal betroffen sind.

Die sich verändernde Kundenstruktur im Agentenkanal führt dazu, dass mit steigender Abwanderung immer mehr beratungsorientierte Kunden beim Agenten verbleiben. Diese sind auf einen hohen Arbeitseinsatz des Agenten angewiesen und nur dann bereit das Produkt zu erwerben, wenn der Agent einen hohen Arbeitseinsatz leistet. Wählt der Agent jedoch einen geringen Arbeitseinsatz, sind diese Kunden seltener bereit, das Produkt zu erwerben, als die Kunden, die ins Internet abgewandert sind. Durch den Zusammensetzungseffekt sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit bei geringem Arbeitseinsatz folglich stärker als die Erfolgswahrscheinlichkeit bei hohem Arbeitseinsatz. Die Differenz der Erfolgswahrscheinlichkeit

⁴⁶ Merx und Bachem, 2004, S. 5.

⁴⁷ Donthu und Garcia, 1999; Brengman et. al., 2005.

⁴⁸ Natürlich kann man sich nach Einführung des Internets auch Kunden vorstellen, die sich im Internet ausführlich informieren und dann beim Agenten die Versicherung abschließen. Zahlreiche Versicherungen haben ihren Internetauftritt so gestaltet, dass diese Möglichkeit forciert wird – wahrscheinlich um die Agenten zu schützen.

4 Die Einführung eines Direktkanals

en der verschiedenen Arbeitseinsätze vergrößert sich mit zunehmendem α (folglich gilt: $\frac{\partial}{\partial \alpha} \delta > 0$).

Augenscheinlich können beide Effekte nicht isoliert auftreten. Insbesondere geht der Zusammensetzungseffekt immer mit einer Abnahme des Kundenanteils für den Agenten einher. Plausibelerweise verlassen bei Einführung des direkten Vertriebs zuerst diejenigen Kunden den Agentenkanal, die eine besondere Affinität für das Internet haben. Diese Kunden haben sich bereits vor dessen Einführung selbständig über Produkte informiert. Daher reichte bei ihnen bereits ein geringer Arbeitseinsatz des Agenten, um ein hohes Arbeitsergebnis zu erzielen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit bei geringem Arbeitseinsatz ist also stärker betroffen und fällt bei Interneteinführung schneller ab als die Erfolgswahrscheinlichkeit des hohen Arbeitseinsatzes. Der Agent verliert durch die Einführung des Internetkanals seine „guten“ Kunden schneller als seine „schlechten“.

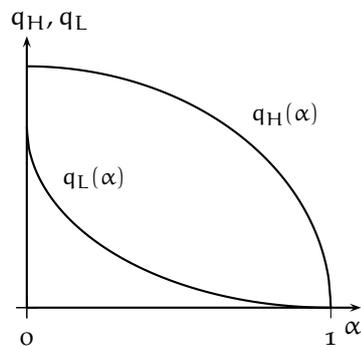


Abb. 4.2: Einfluss von α auf q_H und q_L

Mit Zunahme der Abwanderung ins Internet fällt jedoch auch die Erfolgswahrscheinlichkeit des hohen Arbeitseinsatzes immer stärker ab, da dem Agenten immer weniger Kunden verbleiben. Sind schließlich sämtliche Kunden abgewandert ($\alpha = 1$), spielt der Arbeitseinsatz des Agenten für das Arbeitsergebnis keine Rolle mehr. Von ihm können dann keine Produkte mehr vertrieben werden. Unabhängig von seinem Arbeitseinsatz ist seine Erfolgswahrscheinlichkeit dann stets 0. Somit gelten die zu-

sätzliche Annahmen gemäß Gleichung 4.2. Diese Modellierung berücksichtigt die Tatsache, dass durch die Einführung des Internetvertriebs weniger Kunden für den Agenten erreichbar sind und dass diese Kunden homogener als bisher in Bezug auf den Arbeitseinsatz des Agenten sind. Zur Illustration des Einflusses von α auf die Erfolgswahrscheinlichkeiten dient Abbildung 4.2.

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(0) = 0, \quad \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(1) = -\infty, \quad \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L(0) = -\infty, \quad \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L(1) = 0 \\ \frac{\partial^2}{\partial \alpha^2} q_H < 0, \quad \frac{\partial^2}{\partial \alpha^2} q_L > 0, \quad \frac{\partial^2}{\partial \alpha^2} \delta < 0 \end{aligned} \quad (4.2)$$

Trotz der Tatsache, dass beide Effekte nicht isoliert auftreten können, wirken sie unterschiedlich auf die Anreizgestaltung im Vertriebskanal. Daher werden in den folgenden Abschnitten beide Effekte zunächst isoliert betrachtet. Nach getrennter Analyse der Einflüsse beider Effekte auf die Anreizsituation im Vertriebskanal werden die Effekte zusammen untersucht, um Auswirkungen auf die Anreizgestaltung zu bestimmen. Zu Beginn des folgenden Abschnitts werden jedoch zunächst die Auswirkungen dargestellt, die eine Veränderung der Erfolgswahrscheinlichkeiten bei Beibehaltung des Anreizsystems hätte.

4.3 Lösung des Optimierungsproblems

4.3.1 Konsequenzen beider Effekte auf das Anreizsystem

Nach Beschreibung der Konsequenzen, die ein zusätzlicher Vertriebsweg auf die Erfolgswahrscheinlichkeit des Agenten hat, schließt sich unmittelbar die Frage an, welchen Einfluss dieser auf das bestehende Anreizsystem hat. Zur Erinnerung seien die Anreiz- (3.2) und Partizipationsbedingung (3.3) noch einmal dargestellt.

$$q_H u(w_H) + (1 - q_H) u(w_L) - d_H \geq \underline{u} \quad (3.2)$$

$$q_H u(w_H) + (1 - q_H) u(w_L) - d_H \geq q_L u(w_H) + (1 - q_L) u(w_L) - d_L \quad (3.3)$$

Durch die Anreizkompatibilitätsbedingung wird ein hoher Arbeitseinsatz des Agenten sichergestellt. Verändern sich jedoch die Erfolgswahrscheinlichkeiten durch Einführung eines zusätzlichen Kanals ohne dass die Lohnsatznutzen angepasst werden, verändert sich die Anreizkompatibilitätsbedingung zu

$$q_H(\alpha) \overline{u(w_H)} + (1 - q_H(\alpha)) \overline{u(w_L)} - d_H \geq q_L(\alpha) \overline{u(w_H)} + (1 - q_L(\alpha)) \overline{u(w_L)} \quad (4.3)$$

Bedingung 4.3 ist immer dann erfüllt, wenn gilt

$$\frac{\delta(\alpha)}{\delta} \geq 1 \quad \text{mit} \quad \delta(\alpha) = q_H(\alpha) - q_L(\alpha) \quad (4.4)$$

4 Die Einführung eines Direktkanals

Da der Abwanderungseffekt keinen Einfluss auf $\delta(\alpha)$ hat, verändert er auch die Anreizkompatibilitätsbedingung nicht. Allerdings bewirkt der Zusammensetzungseffekt einen Anstieg von $\delta(\alpha)$. Dies bedeutet zwar, dass die Anreizkompatibilitätsbedingung nach wie vor bindet, diese Bindungswirkung jedoch keine effiziente Lösung im Sinne des Prinzipals darstellt. Die gleiche Anreizwirkung wäre auch durch einen geringeren Ressourceneinsatz sichergestellt.

Betrachtet man den gemeinsamen Einfluss der Effekte, wird die Analyse etwas komplexer. Beide Effekte bewirken gemeinsam zunächst einen Anstieg, dann eine Reduzierung der Anreizintensität $\delta(\alpha)$. Für diesen Fall gilt folglich, dass zunächst – bei relativ geringer Ausprägung von α – die Anreizbedingung „übererfüllt“ wird. Beginnt mit zunehmendem α die Anreizintensität wieder zu sinken, reduziert sich auch der Grad ihrer Übererfüllung. Da sie bei $\alpha = 1$ auf 0 sinkt, existiert ein Punkt, ab dem die Anreizbedingung nicht mehr erfüllt ist. Für den Agenten wird es ab diesem Punkt vorteilhafter zu faulenz.

Das optimale Anreizschema stellt sicher, dass der Agent bei hohem Arbeitseinsatz mindestens den Nutzen seiner Außenoption erreicht. Was geschieht jedoch, wenn durch den zusätzlichen Vertriebsweg die Abschlusswahrscheinlichkeit verändert, das Anreizschema jedoch beibehalten wird? Der optimale Lohnvertrag stellt sicher, dass bei hohem Arbeitseinsatz die Außenoption gerade erreicht wird.

$$q_H u(w_H) + (1 - q_H) u(w_L) - d_H = \underline{u} \quad (4.5)$$

Durch den Abwanderungs- und Zusammensetzungseffekt sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit sowohl bei hohem als auch bei geringem Arbeitseinsatz. Die Wahrscheinlichkeit, den höheren Nutzen $u(w_H)$ zu realisieren, sinkt so für den Agenten. Da er deshalb häufiger den geringen Lohnsatz w_L erhält, ist Ungleichung 4.3 nicht mehr erfüllt ($(1 - q_H(\alpha)) > (1 - q_H)$). Der Agent fällt unter das Niveau seiner Außenoption 4.6.

$$q_H(\alpha) u(w_H) + (1 - q_H(\alpha)) u(w_L) - d_H < \underline{u} \quad (4.6)$$

Unter diesen Umständen ist der Agent nicht bereit, den Entlohnungsvertrag anzunehmen. Er kündigt, um seine (nunmehr bessere) Außenoption \underline{u} zu realisieren. Sowohl der Zusammensetzungs- als auch der Abwande-

rungseffekt bewirkt einen Rückfall des Agenten unter seine Außenoption und birgt damit die Gefahr einer Kündigung des Agenten.

Durch die Einführung eines zusätzlichen direkten Vertriebsweges werden die Erfolgswahrscheinlichkeiten dahingehend verändert, dass die bisherigen Anreize unoptimal werden. Die Anreizbedingung wird durch den Zusammensetzungseffekt so verändert, dass die bestehenden Anreize nicht mehr effizient oder nicht mehr ausreichend sind. Die Teilnahmebedingung wird durch die sinkende Erfolgswahrscheinlichkeit sogar so beeinflusst, dass sie nicht mehr ausreicht, um den Agenten zur Annahme des Lohnvertrages zu bewegen. Es wird daher notwendig, die Lohnnutzen an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Der folgende Abschnitt behandelt diese Frage und untersucht, wie die Lohnnutzen an die Veränderungen des zusätzlichen Vertriebswegs angepasst werden müssen. Dazu wird zuerst eine nach den Effekten getrennte Analyse durchgeführt, bevor eine simultane Betrachtung beider Effekte erfolgt.

4.3.2 Isolierte Betrachtung der Effekte

Der Abwanderungseffekt Wegen des Abwanderungseffekts sinken beide Erfolgswahrscheinlichkeiten, wobei die Differenz zwischen den Erfolgswahrscheinlichkeiten gleich bleibt.

$$u_H = \underline{u} + d(e_H) \frac{1 - q_L(\alpha)}{\delta} \quad \text{und} \quad u_L = \underline{u} - d(e_H) \frac{q_L(\alpha)}{\delta} \quad (4.7)$$

Durch Ableitung nach α erhält man folgende Terme:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_H^* = \frac{\partial}{\partial \alpha} u_L^* = -\frac{d(e_H)}{\delta} \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L \quad (4.8)$$

Diese Terme stellen die Veränderung der Lohnnutzen bei Zunahme der Internetnutzung um eine Einheit dar. Da durch den Abwanderungseffekt lediglich die Teilnahmebedingung betroffen ist, sind die Veränderungen für beide Lohnnutzen identisch. Die Ableitung der Erfolgswahrscheinlichkeit nach α ist beim geringen Arbeitseinsatz negativ und folglich die Veränderung der Lohnnutzensätze durch den Abwanderungseffekt streng positiv.

4 Die Einführung eines Direktkanals

Um die Annahme des Vertrags durch den Agenten sicherzustellen, müssen demzufolge beide Lohnsätze gleichmäßig ansteigen. Da dieser Anstieg unabhängig vom Arbeitsergebnis erfolgt, kann dies als eine Erhöhung des fixen Lohnes interpretiert werden. Da der Abwanderungseffekt die Anreizbedingung nicht berührt, bleibt die Differenz gleich.

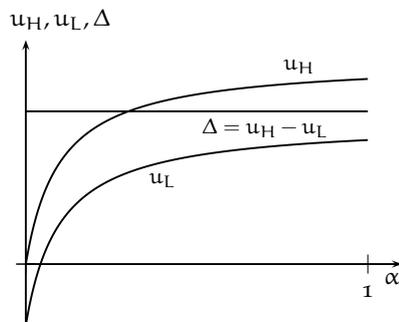


Abb. 4.3: Auswirkung des Abwanderungseffekts

Ergebnis 1: Durch die Einführung des Internets und den damit ausgelösten Effekt 1 kommt es zum gleichmäßigen Anstieg beider Lohnnutzenbestandteile. Dies kann als Erhöhung des Fixlohnes angesehen werden. Bewirkt wird dieser Anstieg durch die Abwanderung von Kunden ins Internet (Vgl. Abbildung 4.3).

Im sich anschließenden Kapitel wird der zweite Effekt, der sich neben dem Abwanderungseffekt auf die Erfolgswahrscheinlichkeiten auswirkt, analysiert. Dieser bewirkt, im Gegensatz zum Abwanderungseffekt, eine Veränderung der Kundenstruktur

Der Zusammensetzungseffekt Da das Internet die Kunden vom Agenten abzieht, die auch bei geringem Arbeitseinsatz eine Versicherung abschließen, bewirkt der Zusammensetzungseffekt eine Veränderung der Kundenstruktur.

Gemäß der obigen Annahmen kann ein Agent durch einen hohen Arbeitseinsatz sowohl Kunden mit hohem als auch mit geringem Beratungsbedarf zum Kauf eines Produktes bewegen. Entscheidet er sich jedoch für einen geringen Arbeitseinsatz, wird er eher bei den Kunden einen Erfolg erzielen können, deren Beratungsbedarf gering ist. Kunden, die eine umfassende Beratung benötigen, werden einen Produktkauf verweigern, wenn ihnen eine umfassende Beratung vorenthalten wird. Verändert sich nun die Zusammensetzung der Kunden (bei gleich bleibender Kundenzahl!), verändern sich die Erfolgswahrscheinlichkeiten des Agenten. Da auf einen hohen Arbeitseinsatz sowohl Kunden mit hohem als auch mit geringem Informationsbedarf „reagieren“, verändert sich die Erfolgswahrscheinlichkeit bei einem hohem Arbeitseinsatz nicht. Jedoch reduziert sich die Erfolgswahrscheinlichkeit bei geringem Arbeitseinsatz, da der Anteil

der Kunden, die auch auf diesen Arbeitseinsatz reagieren, immer geringer wird. Der Zusammensetzungseffekt bewirkt somit folgendes Verhalten der Erfolgswahrscheinlichkeiten ($\delta(\alpha) = q_H - q_L(\alpha)$).

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} q_L < 0, \quad \frac{\partial}{\partial \alpha} \delta > 0 \quad (4.9)$$

Die Gleichungen in 3.7 (S. 37) vereinfachen sich somit zu:

$$u_H^* = \underline{u} + d(e_H) \frac{1 - q_L(\alpha)}{\delta(\alpha)} \quad \text{und} \quad u_L^* = \underline{u} - d(e_H) \frac{q_L(\alpha)}{\delta(\alpha)} \quad (4.10)$$

Man kann erkennen, wie eine Zunahme der Kunden, die im Internet kaufen auf die vom Agenten benötigten Lohnnutzen wirkt. Eine Zunahme von α erhöht den Lohnnutzen im Mißerfolgsfall (u_H) und senkt den Lohnnutzen im Erfolgsfall (u_L) ab. Daraus folgt, dass die Anreizintensität (Δ) sinkt. Durch Ableitung der Lohnsätze nach α (s. Gleichung 4.11) erhält man den genauen Einfluss des Zusammensetzungseffekts auf die Lohnnutzen (s. Abbildung 4.4, S. 52).

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial \alpha} u_H^* &= d(e_H) \frac{(1 - q_H)}{(\delta(\alpha))^2} \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L, \quad \frac{\partial}{\partial \alpha} u_L^* = -d(e_H) \frac{q_H}{(\delta(\alpha))^2} \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L, \\ \frac{\partial}{\partial \alpha} \Delta &= d(e_H) \frac{1}{(\delta(\alpha))^2} \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L \end{aligned} \quad (4.11)$$

Es fällt sofort auf, dass sich durch den Zusammensetzungseffekt der optimale Lohnnutzen für den hohen Arbeitseinsatz verringert und für den geringen Arbeitseinsatz erhöht. Die Intensität mit welcher der Agent zu einem hohen Arbeitseinsatz angeregt wird, sinkt konsequenterweise ($\Delta_\alpha < 0$). Die Erklärung für dieses Ergebnis liegt in der veränderten Qualität des Signals „schlechtes Arbeitsergebnis“. Durch die Einführung des Internetkanals wird ein Selbstselektionsprozess ausgelöst, der in einer größeren Homogenität innerhalb der Kundensegmente resultiert.

Dadurch sinkt die Asymmetrie der Informationsverteilung im Vertriebsweg. Die Ausprägung des Signals „Arbeitsergebnis“ spiegelt nun mit höherer Wahrscheinlichkeit den tatsächlichen Arbeitseinsatz des Agenten wieder. Dadurch verringert sich der Spielraum des Agenten zu opportunistischem Verhalten. Hier liegt auch der Grund, warum die monetären Anreize sinken. Da sich die Informationsasymmetrie zugunsten des Prin-

4 Die Einführung eines Direktkanals

zipals verändert, sind monetäre Anreize zunehmend unnötig, um den Agenten zu hohem Arbeitseinsatz zu bewegen.

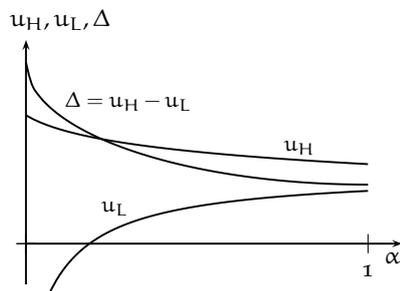


Abb. 4.4: Auswirkung des Zusammensetzungseffekts

In der wissenschaftlichen Literatur wurde teilweise spekuliert, ob die Einführung des Internets als Vertriebskanal von Versicherungen nicht zu einer Anhebung der Provision für Agenten führen sollte.⁴⁹ Dieses Ergebnis zeigt jedoch, dass durch die Einführung des Internetkanals auch Effekte ausgelöst werden, die ein Absinken der erwarteten Lohnsätze für Agenten bewirken. Inwiefern dieser Effekt jedoch auf die Lohnnutzenveränderung wirkt, kann nur durch eine gemeinsame Betrachtung der Effekte geklärt werden. Zuvor wird jedoch das Ergebnis dieses Abschnitts zusammengefasst.

Ergebnis 2: Da das Internet Kunden selektiert, nimmt auch der Grad der asymmetrisch verteilten Information ab, so dass Effekte ausgelöst werden, die einen reduzierenden Einfluss auf die monetären Anreize im Vertriebssystem haben.

4.3.3 Gemeinsame Betrachtung der Effekte

Wie in der isolierten Betrachtung gesehen, kristallisieren sich bei der gemeinsamen Betrachtung zwei gegenläufige Effekte heraus. Zum einen bewirkt die sinkende Anzahl der Kunden steigende Lohnsätze. Zum anderen bewirkt der Zusammensetzungseffekt ein Absinken der Entlohnung. Nun stellt sich die Frage, welcher dieser Effekte bei gemeinsamer Betrachtung überwiegt. Die Ableitungen der optimalen Lohnnutzen u_H^* und u_L^* , der Anreizintensität $\Delta^* = u_H^* - u_L^*$ sowie des Lohnes nach α sind gegeben durch:⁵⁰

$$u_{H\alpha}^* = \frac{(1 - q_H) q_{L\alpha} - (1 - q_L) q_{H\alpha}}{(q_H - q_L)^2} d \quad (4.12)$$

⁴⁹ Vgl. Koch und Wagner, 1998a.

⁵⁰ Der Index α steht für die erste Ableitung nach α . Es wurde hier lediglich aus Gründen der Platzkapazität die verkürzte Schreibweise gewählt. Des Weiteren gilt ab nun, dass q_L und q_H immer von α abhängig sind. Damit entfällt die bisher praktizierte Unterscheidung von $q_L(\alpha)$ und q_L . Entsprechend gilt $q_H = q_H(\alpha)$.

$$u_{L\alpha}^* = -\frac{q_L q_{H\alpha} - q_H q_{L\alpha}}{(q_H - q_L)^2} d(e_H) \quad (4.13)$$

$$\Delta_\alpha^* = \frac{q_{L\alpha} - q_{H\alpha}}{(q_H - q_L)^2} d(e_H) \quad (4.14)$$

$$L_\alpha = \frac{2q_H(1 - q_H)q_{L\alpha} - ((q_H(1 - 2q_L)) + q_L)q_{H\alpha}}{(q_H - q_L)^3} 2d(e_H)^2 \quad (4.15)$$

Die Vorzeichen dieser Terme lassen sich nicht eindeutig bestimmen. Damit ist der Einfluss eines zusätzlichen Kanals auf die Ausgestaltung des Lohnvertrages nicht eindeutig determiniert. Jedoch lassen sich eindeutige Bedingungen für das Verhalten der Lohnnutzen bestimmen. Die Vorzeichen sämtlicher unter 4.12 bis 4.15 aufgeführten Ableitungen hängen von der Ausprägung der relativen Stärke der Veränderung der Erfolgswahrscheinlichkeiten, also von $\mathcal{R} = \frac{q_{H\alpha}}{q_{L\alpha}}$ ab.

Das Verhalten der Ableitungen unter 4.12 bis 4.15 kann dann Tabelle 4.1 (S. 54) entnommen werden. Die kritischen Werte aus den Spalten zwei bis vier dieser Tabelle verdienen eine nähere Betrachtung. Man sieht, dass das Verhalten von u_H davon abhängt, wie sich \mathcal{R} zu $\frac{1 - q_H}{1 - q_L}$ verhält. Ist \mathcal{R} kleiner als $\frac{1 - q_H}{1 - q_L}$, so fällt u_H mit steigendem α . Ist \mathcal{R} hingegen größer als $\frac{1 - q_H}{1 - q_L}$, so steigt u_H mit steigendem α . Ist \mathcal{R} schließlich gleich $\frac{1 - q_H}{1 - q_L}$, so hat u_H ein Optimum erreicht. Äquivalent kann diese Analyse mit jedem Bestandteil des Anreizsystems durchgeführt werden. Die dabei betrachteten Größen (u_H, u_L, Δ und L) haben jedoch verschiedene kritische Werte, die ihr Verhalten bei steigendem α bestimmen.

Hängt das Verhalten von u_H vom relativen Verhältnis von \mathcal{R} und $\frac{1 - q_H}{1 - q_L}$ ab, so ist es bei u_L das Verhältnis von \mathcal{R} und $\frac{q_H}{q_L}$.⁵¹ In welchen Verhältnis stehen diese kritischen Werte jedoch? Man sieht sofort, dass sämtliche kritischen Werte lediglich aus den beiden Erfolgswahrscheinlichkeiten q_L und q_H zusammengesetzt sind. Diese beiden Größen sind von α abhängig.⁵² Aufgrund dieser Bedingungen ist die Abbildung $\alpha \mapsto \mathcal{R}$ bijektiv. Jeder Ausprägung von \mathcal{R} lässt sich also genau eine Ausprägung von α zuordnen. Gilt zusätzlich $q_H > q_L$, so lassen sich die kritischen Terme aus

⁵¹ Die weiteren kritischen Werte entnehme man Tabelle 4.1.

⁵² Vgl. Gleichung 4.2 und Abbildung 3.1, S. 35.

4 Die Einführung eines Direktkanals

Tab. 4.1: Reagibilität der Lohnnutzen, der Anreizintensität und des Lohnes

GRÖSZE	IST KLEINER O	IST GLEICH O	IST GRÖSSER O
$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_H^*$	$\mathcal{R} < \frac{1 - q_H}{1 - q_L}$	$\mathcal{R} = \frac{1 - q_H}{1 - q_L}$	$\mathcal{R} > \frac{1 - q_H}{1 - q_L}$
$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_L^*$	$\mathcal{R} > \frac{q_H}{q_L}$	$\mathcal{R} = \frac{q_H}{q_L}$	$\mathcal{R} < \frac{q_H}{q_L}$
$\frac{\partial}{\partial \alpha} \Delta$	$\mathcal{R} < 1$	$\mathcal{R} = 1$	$\mathcal{R} > 1$
$\frac{\partial}{\partial \alpha} L^*$	$\mathcal{R} < \frac{2q_H(1 - q_H)}{q_L + q_H(1 - 2q_L)}$	$\mathcal{R} = \frac{2q_H(1 - q_H)}{q_L + q_H(1 - 2q_L)}$	$\mathcal{R} > \frac{2q_H(1 - q_H)}{q_L + q_H(1 - 2q_L)}$

Tabelle 4.1 in eine Ordnung bringen. Da $q_H > q_L$ eine der Grundannahmen unseres Modells über die durch den Agenten induzierte Wahrscheinlichkeitsverteilung ist, und aufgrund der Bijektivität lässt sich eine Ordnung der kritischen Terme aufstellen. Zudem ist jedem dieser Terme genau eine Ausprägung von α zugeordnet. Nehmen wir also folgende Zuordnung an:

$$\begin{array}{cccc} \underline{\alpha} & \alpha_0 & \alpha_1 & \bar{\alpha} \\ u_H & L_H & \Delta & u_L \end{array} \quad (4.16)$$

Wir können nun eine Ordnung aufstellen, aus der wir erkennen in welcher Reihenfolge die betrachteten Größen ihr Optimum einnehmen und ob dieses Optimum ein Maximum oder ein Minimum ist. Die Ordnung der α 's ist in 4.17 dargestellt.

$$0 < \underline{\alpha} < \alpha_0 < \alpha_1 < 1 (< \bar{\alpha}) \quad (4.17)$$

Die Reagibilität der Lohnnutzen (und damit der Anreizintensität und der Lohnzahlungen) hängt also vom Anteil α der Internetkonsumenten ab. Abbildung 4.5 (S. 56) stellt den Verlauf der Bestandteile des Anreizsystems in Abhängigkeit von α dar.

Es fällt auf, dass sich die Funktionen bei $u_H(\underline{\alpha})$, $L_H(\alpha_0)$ und $\Delta(\alpha_1)$ jeweils im Minimum befinden und bei $u_L(\bar{\alpha})$ im Maximum. Dieses Maximum

kann jedoch auch bei $\alpha > 1$ auftreten. In Tabelle 4.2 (S. 57) wird die Auswirkung der Anzahl der Internetnutzer auf die Lohnnutzen während der Phasen 1 bis 5 betrachtet. Anhand der kritischen Werte für α lassen sich fünf Phasen der Internetökonomie identifizieren. In diesen fünf Phasen müssen die Anreizsysteme unterschiedlich angepasst werden. Besonders interessant ist dieses Ergebnis deswegen, da die Anpassungsvorgänge in den einzelnen Phasen teilweise in entgegengesetzte Richtung weisen.

4.3.4 Die Phasen im Überblick

Beginnende Internetentwicklung In PHASE 1 ($0 \leq \alpha \leq \underline{\alpha}$) ist die Internetökonomie noch relativ schwach entwickelt. Für die Kunden ist dieser Vertriebsweg neu und ungewohnt. Ihr Anteil liegt zwischen 0 und $\underline{\alpha}$. In diesem Bereich sinkt der Lohnnutzen für einen Beratungserfolg, während der Lohnnutzen für einen Beratungsmisserfolg steigt. Dies ist der Fall, da intensives Arbeiten (aber auch Faulenzen) informativer für den Prinzipal wird. Die Beobachtung des Arbeitsergebnisses liefert nun genauere Informationen über den tatsächlich geleisteten Arbeitseinsatz. Der Einfluss des Zusammensetzungseffekts ist stärker als der Abwanderungseffekt und beeinflusst das Ergebnis in stärkerem Maße. Da die Misserfolgswahrscheinlichkeit ansteigt (und die Erfolgswahrscheinlichkeit sinkt), ist ein geringer Arbeitseinsatz stärker von der Abwanderung betroffen als ein hoher.

Steigt die Anzahl der Internetnutzer von diesem geringen Niveau an, stellt der Beratungserfolg ein besseres Signal für einen hohen Arbeitseinsatz dar. Dieses Ergebnis wird durch die Annahme getrieben, dass serviceorientierte Kunden mit hohem Beratungsbedarf nicht ins Internet abwandern, sondern beim Agenten verbleiben. Das somit erzeugte bessere Signal wird durch die unterschiedliche Wahrscheinlichkeitsverteilung bewirkt. So wird die Anreizbedingung stärker durch die veränderte Wahrscheinlichkeitsverteilung und weniger durch die Verteilung der monetären Anreize beeinflusst. Aus diesem Grund sinkt die Anreizintensität (Δ^*). Da die veränderte Situation durch ein besseres Signal hervorgerufen wird, steigt die Bedeutung des erfolgsunabhängigen Lohnsatzes (u_L^*) an. In der Konsequenz sinkt der erfolgsabhängige Lohnbestandteil (u_H^*) ab. Dieser

4 Die Einführung eines Direktkanals

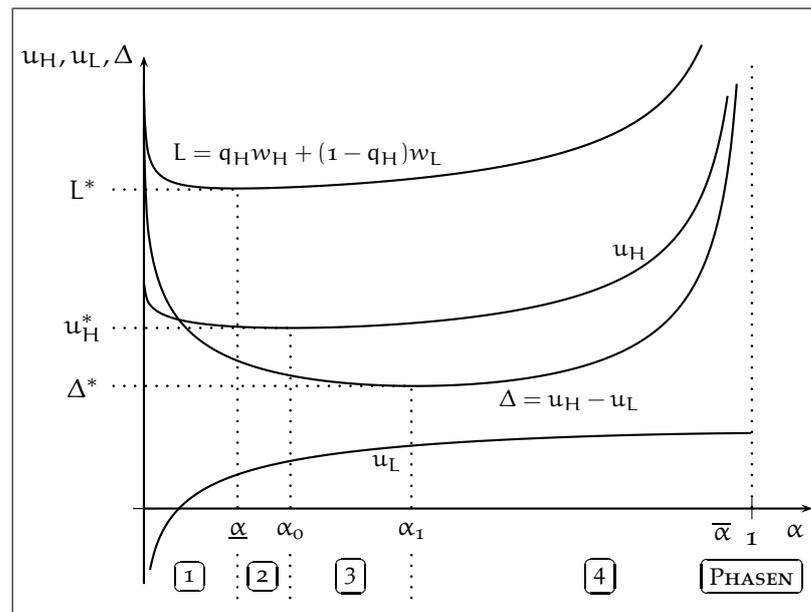


Abb. 4.5: Einfluss eines zusätzlichen Kanals auf das Anreizschema

Abfall ist so stark, dass auch die erwarteten Lohnzahlungen (L^*) des Agenten sinken.

Wachsende Internetpräsenz In PHASE 2 ($\alpha \leq \alpha \leq \alpha_0$) wächst der Anteil der Internetkunden weiter an. Der Abwanderungseffekt beginnt zu wirken und bremst den positiven Einfluss auf das Anreizproblem wieder ab. Die sich beschleunigende Verminderung des Erfolgsrisikos des Agenten hebt die verbesserte Informationslage allmählich aus. Da die Teilnahmebedingung absolut bindend ist, kann sie nur dann erreicht werden, wenn der Agent eine höhere Entlohnung für den Erfolgsfall erhält. Deswegen beginnt (u_H^*), ab diesem Punkt wieder zu steigen. Jedoch ist der Anstieg des erfolgsabhängigen Lohnnutzens relativ moderat. Deswegen sinken in dieser Phase der Internetökonomie die Lohnzahlungen an den Agenten.

Dieses Phänomen wird jedoch durch einen weiteren Effekt bewirkt. Er hängt eng mit dem Abwanderungseffekt und der dadurch erhöhten Misserfolgswahrscheinlichkeit bei hohem Arbeitseinsatz zusammen, da die abwandernden Kunden einen Anstieg der Misserfolgswahrscheinlichkeit ($1 - q_H$) bewirken. Für diesen Fall wird dem Agenten der im

Tab. 4.2: Die Phasen der Internetökonomie

GRÖSZE	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_H^*$	≤ 0	≥ 0	> 0	> 0	$\rightarrow \infty$
$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_L^*$	< 0	≤ 0	≥ 0	> 0	$\rightarrow \infty$
$\frac{\partial}{\partial \alpha} \Delta$	< 0	< 0	≤ 0	≥ 0	$\rightarrow \infty$
$\frac{\partial}{\partial \alpha} L^*$	> 0	> 0	> 0	≥ 0	$\rightarrow \underline{u}$

Vergleich geringere Lohnsatz (u_L^*) gezahlt. Da dies immer häufiger der Fall ist, sinken die Lohnzahlungen. Diesem Effekt stehen wiederum die steigenden Lohnnutzen entgegen. Mit Zunahme der Internetnutzer bremsst sich dieser Effekt folglich ab und wird ab Phase 3 von den steigenden Lohnnutzenbestandteilen überlagert.

Reifungsphase In PHASE 3 ($\alpha_0 \leq \alpha \leq \alpha_1$) steigt der Anteil der Internetkunden weiter an und verändert somit die Größen und ihr weiteres Verhalten. Die Abwanderung ist nun so stark, dass der Effekt der verbesserten Information durch den zweiten Vertriebsweg (der zunächst die Lohnzahlungen senkt) verschwindet. Obwohl die Anreizintensität noch fällt, wird der Anstieg von hohem und geringem Lohnnutzen so stark, dass die erwarteten Lohnzahlungen an den Agenten wieder steigen. Da ab dieser Phase die erwarteten Lohnzahlungen an den Agenten ihr Verhalten verändern, soll dies etwas genauer betrachtet. Im Gegensatz zu den anderen betrachteten Größen wirkt auf die Lohnzahlung ein weiterer Effekt, der sich aus der Wahrscheinlichkeitsverteilung für einen Erfolg bzw. Misserfolg ergibt. Durch die Einführung des Internets sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit des Agenten bei hohem Arbeitseinsatz. Demzufolge zahlt der Prinzipal häufiger den Lohnnutzen u_L an den Agenten aus. Dieser steigt zwar mit steigendem α an, ist jedoch immer geringer als u_H . Wird die Auszahlungshäufigkeit von u_L nun größer, hat dies notwendiger-

4 Die Einführung eines Direktkanals

weise Auswirkungen auf L – es sinkt. Da ein Absinken von q_H praktisch nichts anderes bedeutet als ein Umsatzrückgang für den Prinzipal, wird schnell klar, dass dieser lohnsenkende Effekt nicht im Sinne des Prinzipals ist.⁵³

Das Absinken des Lohnes wird durch zwei Effekte verursacht, die sich gegenseitig beeinflussen. Dies ist zum einen die Veränderung der Wahrscheinlichkeitsverteilung zum anderen die Veränderung der Lohnnutzen. Würden die Lohnnutzen nicht an die veränderte Wahrscheinlichkeitsverteilung angepasst werden, säne der erwartete Lohn mit Zunahme von α bis auf ein Niveau von u_L . Die Veränderung der Lohnnutzen bewirkt jedoch vor allem durch den Anstieg von u_H eine Erhöhung des erwarteten Lohnes für den Agenten. Der Anstieg von u_H ist ab dieser Phase so groß, dass die lohnreduzierende Wirkung durch die Veränderung der Wahrscheinlichkeitsverteilung völlig überlagert wird und der Lohn ansteigt.

Durchsetzung des Internetvertriebs PHASE 4 ($\alpha_1 \leq \alpha \leq \bar{\alpha}$): Der Effekt, dass Agenten mit geringem Arbeitseinsatz stärker vom Internet betroffen sind als Agenten mit hohem Arbeitseinsatz, verschwindet in Phase 4. Die Abwanderung der Kunden ins Internet trifft den Agenten hart, unabhängig davon, welchen Arbeitseinsatz er wählt. Obwohl ein hoher Arbeitseinsatz stets eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit besitzt, überwiegt der marginale Abfall der Erfolgswahrscheinlichkeit bei hohem Arbeitseinsatz den marginalen Abfall der Erfolgswahrscheinlichkeit bei geringem Arbeitseinsatz. Der ursprüngliche Effekt wirkt somit nicht mehr, da ab dieser Phase der hohe Arbeitseinsatz härter vom Internetvertrieb getroffen wird als der geringe.

Diese Umkehr der Wirkungsintensität kann nicht ohne Auswirkungen auf das Entlohnungsschema bleiben. Da ab diesem Punkt der Rückschluss vom Arbeitsergebnis zum Arbeitseinsatz wieder unsicherer wird, steigt die Bedeutung der monetären Anreize an. Da der Prinzipal immer weniger entscheiden kann, ob Misserfolg durch geringen Arbeitseinsatz oder durch ungünstige Umwelteinflüsse entstanden ist, muss die Anreizwirkung der Entlohnung erheblich ansteigen. Um den Agenten wirksam zu einem

⁵³ Inwiefern sich das Zusammenspiel von Lohn- und Umsatzrückgang auf den Gewinn des Prinzipals auswirkt, hängt von weiteren Einflussgrößen ab, die im Anschluss an diese Ausführungen betrachtet werden.

hohen Arbeitseinsatz anreizen zu können, muss der Lohnnutzen für den Erfolg stärker steigen als der Lohnnutzen für den Misserfolg. Dies führt zu einem Anstieg von Δ und mit $\alpha \rightarrow 1$ zu einem unendlich hohen Lohn, einem unendlich hohen Erfolgslohnnutzen und zu unendlich hohen Anreizen. Der Effekt, der bei geringem α für den Prinzipal gearbeitet hat, arbeitet nun gegen ihn.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass wir keine separate 5. PHASE für das Intervall einführen. Bei bestimmten Parameterkonstellationen für den Einfluss von α auf q_H und q_L ist auch ein Absinken von u_L denkbar. Der Wert für dieses kritische $\underline{\alpha}$ liegt stets rechts von α_1 , jedoch kann $\underline{\alpha}$ sowohl größer als auch kleiner als 1 sein. Somit kann die Grenze zwischen der vierten und fünften Phase also rechts oder links von bzw. genau bei $\alpha = 1$ liegen. Dies ändert zwar an den Ergebnissen nichts, wird hier jedoch der Vollständigkeit wegen aufgeführt. Tritt der Fall ein, dass $\underline{\alpha} < 1$ gilt, ändert sich das Vorzeichen des Lohnnutzens für den Misserfallsfall. Ökonomisch interpretiert nähern sich ab diesem Punkt die Erfolgswahrscheinlichkeiten so sehr an, dass der alleinige Anstieg von u_H nicht ausreicht, um eine hinreichende Anreizintensität zu gewährleisten. Daher sinkt der Lohnnutzen für den Misserfolg ab dieser Phase. Bei der Interpretation von Phase 5 ändert sich für beide Fälle nichts. Da immer mehr Kunden vom Agenten abwandern, verliert die Wahl des Arbeitseinsatzes durch den Agenten ihren Einfluss auf die Wahrscheinlichkeitsverteilung. Wenn alle Kunden ins Internet abgewandert sind, ist die Handlung des Agenten für das Arbeitsergebnis ohne jegliche Bedeutung. Konsequenterweise müssen die Anreize für den Agenten vom ohnehin hohen Niveau weiter verstärkt werden (aus diesem Grund fällt u_L auch eventuell bei sehr hohen Werten für α), um ihn zu hohem Arbeitseinsatz anzureizen. Da die Kosten der Implementierung des hohen Arbeitseinsatzes bei $\alpha = 1$ unendlich hoch werden, ist es für den Prinzipal ab einem bestimmten Abwanderungsgrad nicht mehr sinnvoll, hohen Arbeitseinsatz monetär anzureizen. In anderen Worten: Klassische Anreizsysteme werden mit Zunahme des Internetvertriebs ab einem bestimmten Zeitpunkt zu teuer.

4.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Hinter den oben geschilderten Ergebnissen stehen zwei Treiber: der Zusammensetzungs- und der Abwanderungseffekt. Der *Zusammensetzungseffekt* bewirkt eine bessere Informationsverteilung im Vertriebsweg, wodurch die Notwendigkeit zur monetären Anreizsetzung verringert wird. Somit ist der Zusammensetzungseffekt für den Prinzipal vorteilhaft, da er bei relativ geringer Nutzung des Internets (geringes α) zu sinkenden Löhnen aufgrund geringerer Anreizintensität führt. Mit zunehmender Reife der Internetökonomie und einer damit verbundenen verstärkten Abwanderung ins Internet beginnt jedoch der *Abwanderungseffekt* das Szenario zu dominieren. Durch die verstärkte Abwanderung der Kunden sinken die Erfolgswahrscheinlichkeiten so stark, dass der Agenten wieder steigende Lohnzahlungen erwartet. Die ursprünglich vorhandene, für den Prinzipal bessere, Informationsverteilung entwickelt sich immer stärker zu seinen Ungunsten, so dass der ursprünglich lohnsenkende Effekt durch die Abwanderungsproblematik vollständig überdeckt wird.

Neben dem Anreizsystem spielt auch der Gewinn im Vertriebssystem eine wichtige Rolle für den Prinzipal. In den obigen Betrachtungen wurde gezeigt, dass bei Zunahme des Internetvertriebs die Lohnkosten irgendwann ein verträgliches Ausmaß übersteigen. Dies würde nichts anderes als die Schließung des Agentenkanals bedeuten. Im folgenden Abschnitt wird näher auf diese Problematik eingegangen. Dazu wird untersucht, wie sich die Gewinne in den Vertriebswegen mit Einführung des Internets verändern und welche Vertriebsstrategie unter welchen Umständen die vorteilhafteste ist.

4.4 Gewinnbetrachtung

Wie beschrieben, werden Anreizsysteme durch die Einführung eines Internetkanals zunächst günstiger, verteuern sich jedoch mit Zunahme von α und erreichen bei $\alpha = 1$ unendlich hohe Werte. Daraus folgt, dass die Einführung eines direkten Kanals irgendwann dazu führen kann, dass die Entlohnungssysteme für den Agenten dem Prinzipal zu teuer werden und er den Agentenkanal schließen (oder vertikal integrieren) muss. In diesem Abschnitt steht diese Fragestellung im Mittelpunkt. Im Modell erhält der

Prinzipal Erlöse aus dem Verkauf von Versicherungen, mit dem er einen Agenten betraut hat. Wir nehmen an, dass der Preis (p) in beiden Kanälen identisch ist. Zudem betrachten wir das Internet ohne variable Kosten. Die Fixkosten zur Etablierung des Internetkanals seien mit F_I bezeichnet.

4.4.1 Gewinn im Agentenkanal

Da sich der Gewinn über die Erlöse und Kosten ermitteln lässt, ist eine Quantifizierung der Arbeitsergebnisse notwendig. Dies war für die bisherige Analyse nicht notwendig. Ohne Beschränkung der Allgemeingültigkeit wird angenommen, dass die Kunden, wenn sie eine positive Kaufentscheidung getroffen haben, eine Einheit des Produktes erwerben ($x_H = 1$). Bei einer negativen Kaufentscheidung erwerben sie kein Produkt ($x_L = 0$). Die Erlöse im Agentenkanal werden durch die Erfolgswahrscheinlichkeit (q_H) eines Vertragsabschlusses sowie durch den Preis (p) des Produktes beschrieben. Da durch das Anreizsystem ein hoher Arbeitseinsatz des Agenten sichergestellt ist, reicht es aus, die Erfolgswahrscheinlichkeit q_H zu betrachten. Mit diesen Überlegungen lässt sich der Erlös im Agentenkanal E_A leicht beschreiben.

$$E_A = p q_H \quad (4.18)$$

Da der Preis eine Konstante darstellt, ist die Krümmung der Erlösfunktion im Agentenkanal die gleiche wie die der Funktion der Erfolgswahrscheinlichkeit, die durch den Anreizvertrag sichergestellt wird. Daraus folgt, dass (E_A) folgende Krümmungseigenschaften aufweist:

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial \alpha} E_A(0) &= p \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(0) = 0 \\ \frac{\partial}{\partial \alpha} E_A(1) &= p \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(1) = -\infty \end{aligned} \quad (4.19)$$

Die Erlöse im Agentenkanal sinken durch Zunahme von α zunächst moderat. Steigt α weiter an, nimmt die Reduzierung der Erlöse zu und erreicht bei vollständiger Abwanderung aller Kunden zum Internet $\alpha = 1$ negative, unendliche Werte.

4 Die Einführung eines Direktkanals

Der Gewinn im Internetkanal ergibt sich aus der Differenz zwischen den Erlösen des Agenten und seinen Lohnkosten L.

$$\begin{aligned}\Pi_A &= p q_H - q_H u_H^2 - (1 - q_H) u_L^2 \\ &= q_H \left(p - d(e_H)^2 \frac{1 - q_H}{q_H - q_L} \right) - (d(e_H) + \underline{u})^2\end{aligned}\quad (4.20)$$

Die Eigenschaften der Lohnfunktion wurden bereits diskutiert. Es lässt sich leicht zeigen (vgl. Anhang zu Teil II), dass der Anstieg des Lohnes für $\alpha = 0$ minus unendlich und für $\alpha = 1$ plus unendlich ist. Zugleich ist die Lohnfunktion konvex. Aufgrund des Verhaltens des Erlöses und des Lohnes kann das Verhalten des Gewinns abgeleitet werden. Zudem kann leicht gezeigt werden (vgl. Anhang), dass der Anstieg des Gewinns bei $\alpha = 0$ unendlich positiv, bei $\alpha = 1$ unendlich negativ ist.

Durch die Einführung des Internetkanals sinken die Erlöse des Agenten. Jedoch fallen die Erlöse zu Beginn sehr moderat, während sie mit Zunahme der Bedeutung des Internets immer schneller fallen, bis bei $\alpha = 1$ der Anstieg unendlich negativ wird. Gleichzeitig sinken auch die Lohnkosten. Diese sinken allerdings erheblich schneller als die Erlöse. Konsequenterweise steigt der Gewinn im Agentenkanal bei einer geringen Abwanderung zum Internet an. Mit Zunahme der Abwanderung reduziert der Erlösrückgang den Gewinnanstieg immer weiter. Gleichzeitig brems sich der Lohnkostenrückgang immer stärker ab und beginnt ab einem $\alpha = \alpha_0$ wieder anzusteigen. Sinken Lohnkosten und Erlöse im gleichen Maße, ist das Gewinnmaximum im Agentenkanal erreicht. Ab diesem Punkt überwiegt der Erlösrückgang und der Gewinn fällt. Da auch die Lohnkosten bei $\alpha > \alpha_0$ ansteigen, beschleunigt sich der Gewinnrückgang zunehmend, bis die Gewinne im Agentenkanal unendlich negativ werden. Der Punkt des Maximalen Gewinns im Agentenkanal lässt sich durch Gleichung 4.21 beschreiben.

$$p \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H = \frac{\partial}{\partial \alpha} L \quad (4.21)$$

Da dieser Punkt neben q_H und q_L auch vom Produktpreis p abhängt, lässt er sich nicht in das Schema in Abbildung 4.5 (S. 56) einordnen. Jedoch lassen sich zwei Aussagen über den Einfluss des Preises p auf das Verhalten

des Optimalpunktes $\alpha_{\Pi_A}^*$ treffen. Zum einen, was wenig erstaunlich ist, wird durch einen höheren Preis p der Gewinn im Agentenkanal erhöht. Zum anderen verschiebt sich $\alpha_{\Pi_A}^*$ mit zunehmendem Preis p nach links. Je höher also der Preis für das vom Agenten vertriebene Produkt ist, desto schneller ist der Punkt der optimalen Kundenaufteilung aus Sicht des Agentenkanals erreicht.

4.4.2 Gewinn im Internetkanal

Der Internetkanal steigert also zunächst den Gewinn im Agentenkanal. Durch die immer schneller steigenden Lohnkosten und die immer schneller fallenden Erlöse sinkt jedoch auch der Agentengewinn ab einem kritischen Wert $\alpha_{\Pi_A}^*$. Die sinkenden Erlöse im Agentenkanal werden durch die steigende Anzahl der Internetnutzer ausgelöst. Die durch die Internetnutzer verursachten Erlöse lassen sich durch Gleichung 4.22 beschreiben.

$$E_I = p\alpha \quad (4.22)$$

Da von gleichen Preisen im Internet und beim Agenten ausgegangen wird, bestehen die Erlöse im Agentenkanal aus dem Produktpreis p sowie dem Anteil der Kunden, die im Internet kaufen. Des Weiteren werden für das Internet keine variablen Kosten modelliert. In zahlreichen Publikationen wurde auf die günstige Kostenstruktur des Internets hingewiesen. Insbesondere verfügt das Internet über erheblich geringere variable Kosten als klassische Märkte. Zwar ist auch das Internet nicht kostenfrei, jedoch fallen für die Etablierung des Internets als Vertriebsweg primär fixe Kosten an. Die Kosten eines zusätzlichen Vertragsabschlusses im Internet sind so gering, dass sie nicht berücksichtigt werden müssen. Bezeichnet man die Kosten für die Etablierung und die Aufrechterhaltung des Internetkanals mit F_I so erhält man folgende Gewinnfunktion im Internetkanal:

$$\Pi_I = p\alpha - F_I \quad (4.23)$$

Da im Internetkanal durch einen zusätzlichen Vertragsabschluss keine weiteren Kosten entstehen, hängt die Gewinnfunktion linear von α ab. Je größer es ist, desto größer ist der Internetgewinn. Das Maximum ist damit ein Randmaximum an der Stelle $\alpha = 1$. Ziel des Prinzipals sollte

4 Die Einführung eines Direktkanals

es demnach sein, möglichst viele Kunden ins Internet zu locken. Jedoch muss dabei auch der Gewinn im Agentenkanal beachtet werden. Dieser steigt zunächst durch die Einführung des Internetkanals an. Durch die steigenden Lohnkosten wird dieser Anstieg jedoch so stark abgebremst, dass ein $\alpha = 1$ zu unendlich hohen Lohnkosten führt und damit nicht im Interesse des Prinzipals sein kann. Zudem kann der Prinzipal α nicht beeinflussen. Er hat also keinen Einfluss darauf, welchen Kanal ein Kunde wählt.

4.4.3 Gewinn im gesamten Vertriebssystem

Der Gesamtgewinn Π setzt sich aus dem Agentengewinn (Π_A) und dem Internetgewinn (Π_I) zusammen. Die gesamten Erlöse ergeben sich aus den Verkäufen über den Agenten sowie über den Anteil der Internetkunden. Die Kosten ergeben sich aus den Lohnkosten sowie den Fixkosten für die Etablierung und Aufrechterhaltung des Internetkanals. Der Gewinn des Prinzipals ist in Gleichung 4.24 beschrieben.

$$\Pi = p (q_H + \alpha) - L(\alpha) - F_I \quad (4.24)$$

Aus dem Verhalten von Π_A und Π_I können Aussagen über das Verhalten des gesamten Gewinns Π abgeleitet werden. Da der Gewinn im Agentenkanal eine konkav gekrümmte Funktion ist, die mit einer linearen Funktion (Internetgewinn) addiert wird, ist der Gesamtgewinn ebenfalls konkav gekrümmt. Dabei ist der Anstieg des Gewinns bei $\alpha = 0$ positiv Unendlich, bei $\alpha = 1$ hingegen negativ Unendlich (Vgl. 4.25).

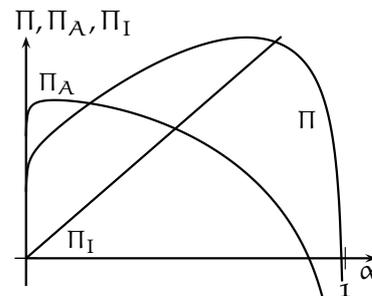
$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial \alpha} \Pi(0) &= p \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(0) = \infty \\ \frac{\partial}{\partial \alpha} \Pi(1) &= p \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(1) = -\infty \end{aligned} \quad (4.25)$$

Aufgrund der Konkavität hat der Gesamtgewinn genau ein Maximum. Für den Anteil bei dem der Gesamtgewinn maximal ist (α_{Π}^*) gilt Bedingung 4.26.

$$\left(1 + \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H\right) p = \frac{\partial}{\partial \alpha} L \quad (4.26)$$

Ein Vergleich mit Bedingung 4.21 (S. 62) zeigt, dass die rechte Seite der Gleichung 4.26 größer als die rechte Seite der Gleichung 4.21 ist. Daraus folgt, dass $\alpha_{\Pi_A}^* < \alpha_{\Pi}^*$. Das Gewinnmaximum über beide Kanäle wird folglich mit einem höheren Anteil an Internetkunden erreicht als das Gewinnmaximum im Agentenkanal. Abbildung 4.6 illustriert die Ergebnisse.

Die Analyse des Gewinns bei dualem Vertrieb (hybride Strategie) legt die Frage nahe, welche Vertriebsstrategie für den Prinzipal am vorteilhaftesten ist. Es wurde gezeigt, dass die Lohnkosten mit zunehmendem Anteil an Internetkunden zunächst sinken, später jedoch stark ansteigen.



Aufgrund dieses starken Anstiegs muss es einen kritischen Wert $\underline{\alpha}$ geben, ab dem der Agentenkanal so teuer wird, dass er geschlossen werden muss. Der Prinzipal kann zwischen drei Alternativen wählen. Bei der Agentenstrategie verzichtet er auf die Einführung des Internetvertriebs. In diesem Falle würde sich an den Anreizbedingungen nichts ändern. Der Anreizvertrag und der Gewinn des Prinzipals wären mit dem Standardmodell (s. Kapitel 11.3) identisch.

Abb. 4.6: Vergleich der Gewinne in Abhängigkeit von α

Die zweite Alternative wäre die Schließung des Agentenkanals und der alleinige Vertrieb der Produkte über das Internet. In diesem Fall spart der Prinzipal den Lohn des Agenten ein, hätte jedoch die Ausgaben für die Etablierung des Internetkanals. Zudem erreicht er nur noch einen Anteil α seiner potentiellen Kunden. Als dritte Möglichkeit kann der Prinzipal beide Kanäle zusammen führen (hybride Strategie). In diesem Fall fielen sowohl die Lohn- als auch die Fixkosten zur Einführung des Internets an. Auf der anderen Seite können bei der Wahl dieser Strategie die oben geschilderten informationsökonomischen Vorteile realisiert und alle Kunden erreicht werden. Die Frage, welche Strategie wann am vorteilhaftesten ist, wird im folgenden Abschnitt betrachtet.

4.4.4 Optimale Vertriebsstrategie

Im Rahmen des vorgestellten Modells lässt sich keine Aussage darüber treffen, welche Strategie die vorteilhafteste für den Prinzipal darstellt. Um diese Frage beantworten zu können, müssten folgende Angaben vorhanden sein:

1. die Kosten der Etablierung des Internetkanals
2. der Anteil der Kunden, die das Internet im Fall einer reinen Internetstrategie nutzen
3. der Anteil der Kunden, die das Internet im Fall einer hybriden Strategie nutzen
4. die durch die hybride Strategie realisierte Lohnkostenreduzierung

Die Vorteilhaftigkeit der Strategien hängt von diesen Parametern ab. In Abhängigkeit ihrer Ausprägung kann durch jede dieser Strategien der höchste Gewinn erwirtschaftet werden. Eine allgemeingültige Aussage, welche Strategie die vorteilhafteste ist, kann daher nicht getroffen werden. Es sind lediglich Tendenzaussagen möglich. So ist die Internetstrategie dann am vorteilhaftesten, wenn die Fixkosten zu ihrer Realisierung gering sind und gleichzeitig viele Kunden bereit sind, diesen Vertriebsweg zu nutzen. Im Gegenzug dazu ist die Agentenstrategie dann vorteilhaft, wenn geringe Lohnkosten existieren (bspw. durch ein geringes Arbeitsleid oder eine niedrige Außenoption) und die Abschlusswahrscheinlichkeit bei hohem Arbeitseinsatz hoch ist. Die hybride Strategie ist dann im Vorteil, wenn durch ihren Einsatz diese Abschlusswahrscheinlichkeit nicht zu stark reduziert wird und die Lohnkosten deutlich sinken. Dies bedingt jedoch, dass der Anteil der Internetnutzer nicht zu hoch sein darf, da dann die Lohnkosten so stark steigen, so dass die hybride Strategie unrentabel wird.

KAPITEL 5

Fazit

Wichtigstes Ergebnis der Analyse hybrider Vertriebsstrukturen ist die Erkenntnis, dass durch die Einführung eines zusätzlichen direkten Vertriebsweges das Problem opportunistischen Verhaltens in Phasen einer geringen Nutzung des direkten Kanals abgeschwächt, bei einer starken Nutzung des direkten Kanals jedoch verstärkt wird. Dies führt bei intensiver Nutzung des direkten Kanals zu stark steigenden Lohnkosten. Diese lassen vermuten, dass die Einführung des Internets neben der Veränderung von Anreizsystemen auch zu organisatorischen Veränderungen führt.

Vor allen Dingen fällt die Parallelität der Ergebnisse dieser Arbeit mit den Ergebnissen der Gleichgewichtstheoretischen Betrachtungen auf. Dort wurde der zusätzliche Vertriebsweg ebenfalls als Instrument angesehen, die Effizienz im Kanal zu erhöhen. So kann durch Umgehung des Intermediärs der Gewinn im Vertriebssystem erhöht werden.⁵⁴ Dazu dürfen die Kunden das Internet jedoch nicht so intensiv nutzen, dass dies den Intermediär zu stark schädigen würde. Das Ergebnis dieses Modells kommt den Gleichgewichtstheoretischen Modellen entsprechend nahe. Auch in diesem Modell wurde gezeigt, dass durch die Einführung eines direkten Vertriebswegs die Effizienz des Vertriebssystems erhöht werden kann. Dies

⁵⁴ Vgl. u. a. Chiang und Monahan, 2002.

liegt jedoch nicht an der Milderung der Double Marginalization, sondern an der Verbesserung des Signals Arbeitseinsatz. Auch in diesem Modell darf die Anzahl der Internetkunden nicht zu hoch sein, da ansonsten die notwendigen Anreize für den Agenten zu teuer werden würden.

Im Modell wird ersichtlich, dass ein paralleler Vertrieb nur dann vorteilhaft ist, wenn der Anteil der Internetkunden nicht zu stark steigt. Nutzen nur noch sehr wenige Kunden den klassischen Agentenvertrieb, eskalieren die Anreizkosten für den Agenten. Ein wirtschaftlicher Parallelvertrieb ist dann nicht mehr möglich. Wird ein bestimmter Anteil am Internetvertrieb überschritten, ist demzufolge eine Umstrukturierung des bisherigen Agentenvertriebs notwendig. Dafür stünden vielfältige Optionen, wie die Umstellung der Anreizmechanismen, stärkere Fixlohnanteile, vertikale Integration oder die Einstellung des Agentenvertriebs zur Verfügung.

Es wurde bereits festgestellt, dass das Internet prinzipiell zum Vertrieb von Versicherungen geeignet ist. Neben organisatorischen treten im Internetvertrieb jedoch noch weitere Probleme auf, die dabei zu berücksichtigen sind. So spielt die Gestaltung des Internetvertriebs bei Versicherungen eine große Rolle. Bisher wurde unterstellt, dass der Prinzipal keinen Einfluss auf das α hat. Eventuell ist dies jedoch nicht zutreffend. In zahlreichen Untersuchungen wurde gezeigt, dass Kunden das Internet aufgrund der Unbequemlichkeit seiner Nutzung scheuen. Somit kann der Anteil der Internetkonsumenten durch eine geeignete Gestaltung des Internetvertriebs erhöht werden. Der Erwerb und die Nutzung von Versicherungen im Internet sollte für die Kunden daher möglichst bequem gestaltet werden. Im folgenden Teil der Dissertation wird ein neuer Ansatz vorgestellt, der die Bequemlichkeit der Nutzung und des Erwerbs von Dienstleistungen analysiert. Dieser Ansatz wird anschließend dazu genutzt, die Bequemlichkeit, mit der Versicherungen im Internet erworben werden können, zu messen, zu analysieren und Vorschläge zu unterbreiten, wie Internetauftritte von Versicherungen verbessert werden können.

Teil III

Die Messung der Service-Convenience

KAPITEL 1

Einleitung

Neben der Qualität von Produkten und Dienstleistungen spielt bei Kaufentscheidungen die Bequemlichkeit ihres Erwerbs und ihrer Nutzung eine wichtige Rolle. Der steigende Bedarf an einfach zu nutzenden und zu erwerbenden Gütern ist seit langem Gegenstand wissenschaftlicher Forschung.⁵⁵ Dies wird vor allem auf folgende Ursachen zurückgeführt:⁵⁶

- die sozioökonomischen Veränderungen in der Gesellschaft (Beteiligung der Frauen bzw. Mütter am Arbeitsprozess)
- das Verbraucherverhalten (Nachfrager werden kritischer, selbstbewusster und informierter)
- den technologischen Fortschritt (Schaffung neuer Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten)
- die verschärfte Wettbewerbssituation (geringere Markteintrittsbarrieren und immer ähnlicher werdende Produkte) sowie
- die mit dem Einkommen steigenden Opportunitätskosten

⁵⁵ Vgl. u. a. Anderson, 1972; Gross und Sheth 1989; Nickols und Fox, 1983.

⁵⁶ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

1 Einleitung

Um die Bedürfnisse der Kunden befriedigen zu können, benötigen Anbieter ein genaues Verständnis des Aufwands, der beim Erwerb und der Nutzung ihrer Produkte und Dienstleistungen entsteht. Für Sachleistungen existieren daher schon seit langem Ergebnisse aus der Convenience-Forschung. Obwohl Convenience-Produkte bereits sehr früh in der wissenschaftlichen Diskussion auftauchten, wurden die Ergebnisse dieser Diskussion kaum auf Dienstleistungen übertragen.⁵⁷ Die einschlägige Forschung behandelt Convenience meist allgemein. In einer Arbeit von 2002 wurde der Convenience-Gedanke erstmals ausschließlich auf Dienstleistungen angewendet und für sie modifiziert.⁵⁸ In der Arbeit wird analysiert, welcher Aufwand bei der Nutzung und beim Erwerb von Dienstleistungen entsteht. Zudem wird ein Modell vorgestellt – das Service-Convenience-Modell –, welches diesen Aufwand beschreibt und systematisiert. Die Nichtbeachtung der Service-Convenience in der Forschung fällt insbesondere deshalb auf, weil der Dienstleistungssektor in fast allen Ländern den größten Anteil am weltweiten Bruttosozialprodukt hat und während der letzten zwanzig Jahre im Durchschnitt stärker gewachsen ist als der Sachleistungssektor.⁵⁹ Eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema ist daher dringend nötig.

In diesem Teil der Dissertation wird ein Instrument zur Messung der Service-Convenience entwickelt. Es lehnt sich stark an das Modell von Berry, Seiders und Grewal (2002) an. Anschließend werden vierzig deutsche Versicherungen im Hinblick auf ihre Service-Convenience analysiert. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie bequem der Erwerb und die Nutzung ihrer Produkte im Internet gestaltet ist. Der Teil ist wie folgt aufgebaut: Das zweite Kapitel enthält einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand der Zeit- und Aufwandsforschung. Diese Arbeiten bilden die Grundlage des von Berry, Seiders und Grewals (2002) entwickelten Service-Convenience-Modells, welches im dritten Kapitel vorgestellt wird. Die Entwicklung und Anwendung eines Instruments zur Messung der Service-Convenience erfolgt im vierten Kapitel. An zentraler Stelle steht ein Kriterienkatalog, mit dessen Hilfe ein Service-Convenience-Index ermittelt werden kann, der die Convenience des Versicherungskaufs und der -nutzung über das

⁵⁷ Erstmals tauchte der Begriff 1923 in einer Klassifizierung von Copeland auf.

⁵⁸ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

⁵⁹ Vgl. Cave und Varjonen, 2004.

Internet widerspiegelt. Auf Basis der ermittelten Indizes wird schließlich eine Clusteranalyse durchgeführt, die zeigt, dass die untersuchten Versicherungen vier unterschiedliche Convenience-Strategien verfolgen. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick auf die weitere Forschung gegeben.

1 *Einleitung*

KAPITEL 2

Überblick über die Convenience-Literatur

Zum ersten Mal wird der Convenience-Begriff 1923 in einer Produktklassifikation verwendet.⁶⁰ Dort werden sogenannte *Convenience-Goods* aufgelistet. Diese Produkte verursachen nur einen geringen zeitlichen, physischen und mentalen Erwerbs- und Nutzungsaufwand. Auch spätere Klassifizierungen enthalten *Convenience-Goods*.⁶¹ Im Gegensatz zum heutigen Verständnis wird in diesem frühen Forschungsstadium der Convenience-Gedanke durch die Einsparung von Mühe und Aufwand während des Erwerbs und der Nutzung geprägt. Später färbte er auf die Produkte selbst ab. So verstanden verschiedene Autoren die Convenience nicht mehr als eine Eigenschaft des Kaufprozesses, sondern als eine Eigenschaft der Produkte, die dessen nichtmonetären Preis reduziert.⁶² Bei dieser Auffassung ist es bis heute geblieben, so dass Zeit und Aufwand in der Convenience-Forschung im Mittelpunkt stehen. In Anlehnung an Berry, Seiders und Grewal (2002) werden nun wichtige Arbeiten zur Zeit- und Aufwandsforschung vorgestellt.

60 Vgl. Copeland, 1923.

61 Vgl. u. a. Bucklin, 1963; Murphy und Enis, 1986.

62 Vgl. u. a. Etgar, 1978; Kelly, 1958; Kotler und Zaltman, 1971.

2 Überblick über die Convenience-Literatur

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird Zeit als begrenzte und knappe Ressource beschrieben.⁶³ *Zeit sparen* bedeutet folglich eine Umverteilung der Zeit auf verschiedene Aktivitäten, um eine höhere Effizienz bei der Bedürfnisbefriedigung zu erreichen.⁶⁴ Dabei stellt die Zeit, neben dem Einkommen und dem Preis, eine ökonomische Restriktion dar. Sie ist sowohl zur Produktion als auch zur Konsumtion notwendig.⁶⁵ Feldmann und Hornik (1981) postulieren diesem Gedanken folgend, dass Kunden Zeit auf dem Arbeitsmarkt verkaufen, welche sie auf dem Gütermarkt durch Convenience-Produkte wieder zurückkaufen. Dieser Zusammenhang wird auch von der Marketingliteratur gestützt, welche eine positive Beziehung zwischen Zeitknappheit und dem Bedarf nach convenience-orientierten Gütern und Dienstleistungen nachweist.⁶⁶

Neben der Zeit gilt auch der zum Produkterwerb nötige kognitive und materielle Aufwand als Größe, die die empfundene Bequemlichkeit eines Kunden beeinflusst.⁶⁷ Downs betrachtete bereits 1961 neben dem Preis und der Zeit auch die Aufwendung (bzw. Anstrengung) als grundsätzlichen Aufwand für den Konsum. Hierunter sind alle Aufwendungen zu verstehen, um Kaufentscheidungen zu treffen, zum Produkthanbieter zu gelangen, das Produkt zu erwerben usw. Im Gegensatz zur Zeit wurde dem Aufwand deutlich weniger Gewicht in der Forschung beigemessen. Häufig wird die Betrachtung der aufwandssenkenden Aspekte eines Gutes zugunsten der Betrachtung der zeitsparenden vernachlässigt und die Aufwandssenkung als Spiegel der Zeitersparnis mit gleichen Wirkungsmechanismen angesehen.⁶⁸

63 Vgl. Jacoby, Szybillo und Berning, 1976.

64 Vgl. Feldman und Hornik, 1981.

65 Vgl. Becker, 1965.

66 Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

67 Vgl. ebenda.

68 Vgl. Brown, 1990; O'Shaughnessy, 1987 und Voli, 1998.

Das Service-Convenience-Modell

3.1 Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungs-Convenience

Häufig kann zwischen Sach- und Dienstleistungs-Convenience relativ einfach unterschieden werden. So werden diejenigen Sachleistungen als Convenience-Produkte bezeichnet, die die Zeit und Anstrengung der Kunden einsparen. Die Convenience umfasst hier die Form, Größe, Verpackung und Aufbewahrung (Erhaltung/ Konservierung) der Produkte.⁶⁹ Andere unter dem Aspekt der Sachleistungs-Convenience diskutierten Eigenschaften beziehen sich auf den Vertrieb und die Verfügbarkeit. Dieser Aspekt der Convenience wird nun – im Gegensatz zu früheren Arbeiten – der Service-Convenience zugeordnet. Da fast alle Unternehmen den Nutzen für ihre Kunden durch menschliche Leistung erbrachten und die Convenience einen wesentlichen Entscheidungsfaktor für Kunden darstelle – so Berrys, Seiders' und Grewals (2002) Schlussfolgerung – sei ein besseres Verständnis der Service-Convenience notwendig. Die dafür bereits vorhandene Convenience-Forschung reiche jedoch nicht aus, da

⁶⁹ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

ihr die nötige Spezifizierung bezüglich der Anforderungen von Dienstleistungen fehle.⁷⁰ Die vorliegende Arbeit folgt dieser Argumentation.

Ein wichtiger Unterschied zu Sachleistungen liegt in den dienstleistungstypischen Eigenschaften. Dienstleistungen sind durch einen höheren Grad an Immaterialität und Integrativität als Sachleistungen gekennzeichnet.⁷¹ Dies hat zur Folge, dass Kunden ihre Kaufentscheidungen treffen müssen, bevor sie die Eignung der erworbenen Leistungen überhaupt untersuchen können.⁷² Folglich fällt es ihnen schwer, die Qualität einer Dienstleistung vor deren Kauf festzustellen. Da jedoch objektive Qualitätskriterien vor dem Kauf fehlen, entstehen den Kunden höhere Entscheidungskosten als bei Sachleistungen. Deshalb spielt Service-Convenience eine größere Rolle als Product-Convenience.

Da das Marketing für Sachleistungen häufig auf unterstützende Dienstleistungen wie z. B. den Verkauf und die Beratung durch das Personal angewiesen ist, ist ein besseres Verständnis der Service-Convenience nicht nur für Dienstleistungsanbieter sondern auch für Anbieter von Sachleistungen von hoher Bedeutung.⁷³ Zudem fällt eine Trennung von Dienst- und Sachleistungs-Convenience sehr schwer oder ist unmöglich. Daher beschränkt sich das Service-Convenience-Modell nicht ausschließlich auf Dienstleistungen sondern spielt auch für das Verständnis der Convenience von Sachleistungen eine wichtige Rolle.

3.2 Struktur des Service-Convenience-Modells

Unter Service-Convenience ist die Wahrnehmung des zeitlichen und kognitiven Aufwands durch die Kunden, der beim Kauf oder bei der Nutzung einer Dienstleistung anfällt zu verstehen.⁷⁴ Die Wahrnehmung der Service-

⁷⁰ Vgl. ebenda.

⁷¹ Vgl. Ehrenberg, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer, 1993.

⁷² So sind die meisten Dienstleistungen (insbesondere komplexe Dienstleistungen) durch Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet, bei denen sich ein Kunde frühestens nach Erstkauf bzw. Erstnutzung ein Urteil über die Dienstleistungsqualität bilden kann. Bei Vertrauenseigenschaften kann sogar nach längerer Verbrauchs- bzw. Gebrauchserfahrung keine Beurteilung erfolgen.

⁷³ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

⁷⁴ Vgl. ebenda.

Convenience durch die Kunden beeinflusst direkt deren Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität.

Die Grundstruktur des Service-Convenience-Modells von Berry, Seiders und Grewal ist in Abbildung 3.1 (S. 80) dargestellt. Es wird deutlich, dass die Dienstleistungseigenschaften, verschiedene firmenbezogene Faktoren und die individuelle Haltung der Kunden einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Service-Convenience haben. Diese Wahrnehmung bestimmt wiederum die Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden und wird von der Einschätzung beeinflusst, inwieweit das Unternehmen Einfluss auf die wahrgenommenen Aktivitäten nehmen kann.

3.3 Dienstleistungseigenschaften

Wie Kunden die Service-Convenience wahrnehmen, hängt stark von den Dienstleistungseigenschaften ab. Wichtige Eigenschaften, die einen Einfluss auf die Service-Convenience haben, sind der Grad an Involvement, der Grad an Inseparabilität sowie der Grad des Einsatzes von Humankapital.

Einen hohen Grad an *Involvement* haben Dienstleistungen, an denen der Kunde ein starkes emotionales Interesse hat. Treten hier Unannehmlichkeiten wie lange Warteschlangen, kurze Öffnungszeiten oder komplizierte Zahlungsmodalitäten auf, ist ein Kunde eher bereit, diese während des Kaufprozesses zu akzeptieren. Bei Produkten mit geringem Involvement ist der Kunde dazu jedoch weniger bereit.

Die *Inseparabilität* bezieht sich auf die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumption. Bei einem hohen Grad an Inseparabilität sind die Kunden oft gezwungen, aktiv an der Erstellung der Dienstleistung mitzuwirken. Der zeitliche und kognitive Aufwand bei dieser Art von Dienstleistungen ist dementsprechend hoch. Ist die Verfügbarkeit der Dienstleistung zudem eingeschränkt, bleibt den Kunden häufig nichts anderes übrig, als Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen. Die Erwartung an die Service-Convenience ist bei diesen Dienstleistungen von vornherein eher gering.

Dienstleistungen mit hohem *Einsatz an Humankapital* (Arbeitsintensität) beinhalten ein höheres Maß an Variabilität als standardisierte Dienstleis-

3 Das Service-Convenience-Modell

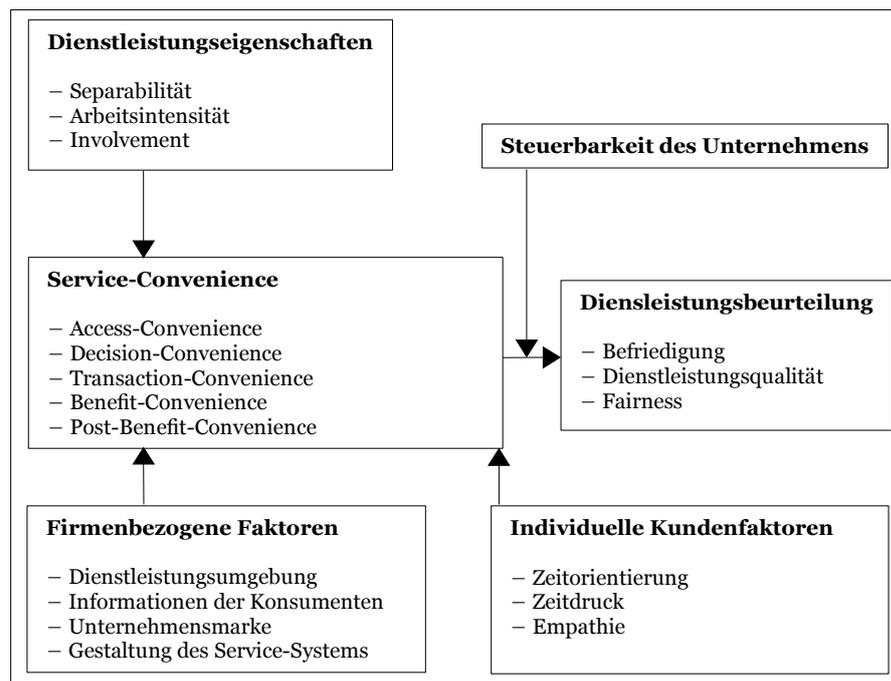


Abb. 3.1: Das Modell der Service-Convenience nach Berry, Seiders und Grewal (2002)

tungen. Die Qualität hängt in hohem Maß von der Leistungsfähigkeit und dem individuellen Einsatz des Personals ab. Auch hier investieren Kunden ein höheres Maß an Suchaktivitäten um einen geeigneten Anbieter zu finden. Die Toleranz gegenüber hohem zeitlichen Aufwand nimmt zu.

3.4 Firmenbezogene Faktoren

Durch die Gestaltung ihrer Leistungserstellungsprozesse haben Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung der Service-Convenience. So weisen zahlreichen Studien darauf hin, dass die wahrgenommene Wartezeit verkürzt werden kann, indem das Warten angenehmer gestaltet wird.⁷⁵ Maßnahmen zur Beeinflussung der wahrgenommenen Convenience sind beispielsweise die Verbesserungen des Leistungserstellungsprozesses⁷⁶, Informationen über die notwendige Zeit und

⁷⁵ Vgl. Kumar, Kalwani und Dada, 1997.

⁷⁶ Vgl. Baker und Cameron, 1996; Bitner, 1992.

den benötigten Aufwand⁷⁷, die Unternehmensmarke⁷⁸ und die Gestaltung der Dienstleistung.⁷⁹

Eine herausragende Rolle bei den firmenbezogenen Faktoren spielt das Umfeld der Dienstleistungserstellung. So wird gehaltvolles Warten als kürzer empfunden als inhaltsleeres Warten. Fernseher im Aufenthaltsbereich oder kostenlose Imbisse und Getränke (bspw. in der Lounge eines Flughafens), können eine willkommene Abwechslung darstellen, die die empfundene Wartezeit reduziert.⁸⁰ Neben der Reduzierung der empfundenen Wartezeit kann auch die emotionale Wahrnehmung des Wartens durch die Umgebung beeinflusst werden. So wird durch Musik nicht nur die empfundene Länge des Wartens reduziert, sondern auch der emotionale Aufwand des Wartens gesenkt.⁸¹ Eine ähnliche Rolle spielt die Verfügbarkeit von Informationen. So empfinden Kunden ungewisses Warten länger als Wartezeiten, deren Dauer oder Ursachen ihnen bekannt sind.⁸² Kunden reagieren mit Stress bzw. erhöhten psychologischen Kosten auf Wartezeiten, deren Ende sie nicht absehen können oder deren Ursachen ihnen nicht bekannt sind.⁸³

Aufgrund der spezifischen typischen Eigenschaften von Dienstleistungen (insbesondere Immateriabilität und Intangibilität) sowie dem hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften können Kunden die Dienstleistungsqualität erst nach dem Kauf überprüfen. Um glaubhaft hohe Qualität zu signalisieren, spielt die Marke eine bedeutende Rolle. Kunden nutzen die Marke als Information zur Antizipation der Qualität.⁸⁴ Dadurch können Zeitkosten gespart werden. Befinden sich Kunden unter starkem Zeitdruck, sind sie seltener bereit, bereits bekannte Marken zu wechseln.⁸⁵ Mit Hilfe von Markenerfahrungen können Kunden Zeit- und Aufwandskosten beim Dienstleistungserwerb reduzieren. Da eine bekannte Marke das wahrgenommene Risiko im Kaufprozess senkt, wird

77 Vgl. Whitt, 1999.

78 Vgl. Berry, 2000.

79 Vgl. Katz, Larson und Larson, 1991; Meuter u. a. 2000.

80 Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

81 Vgl. Bitner, 1990 und 1992.

82 Vgl. Taylor, 1994.

83 Vgl. Hui, Thakor und Gill, 1998.

84 Vgl. Doods, Moore und Grewal, 1991; Rao und Monroe, 1989.

85 Vgl. Hafstrom, Chae und Chung, 1992.

dem Kunden die Auswahl vereinfacht und die Convenience des Kaufs erhöht.⁸⁶

Schließlich bestimmt auch die Gestaltung des Dienstleistungserstellungsprozesses die durch den Kunden wahrgenommene Service-Convenience. Seine Gestaltung hat maßgeblichen Einfluss auf die Zeit- und Aufwandskosten, die dem Kunden beim Dienstleistungserwerb entstehen. Beispielsweise beeinflusst die Raumbestaltung die wahrgenommene Convenience während des Kaufprozesses. Dies gilt insbesondere für Dienstleistungen, bei denen der Kontakt zum Dienstleistungspersonal eingeschränkt ist (vollständige oder teilweise Selbstbedienung). So bestimmt die Einrichtung und das Aussehen eines Supermarktes im Wesentlichen, wie effizient sich Kunden durch ihn bewegen.⁸⁷ Gleiches gilt für die Funktionalität eines Internetauftritts.

Auch das Management von Warteschlangen gehört zu den spezifischen Unternehmensfaktoren. Ihre Gestaltung beeinflusst die Geschwindigkeit, mit der Kunden in einer Warteschlange vorankommen und ob sie das Gefühl haben, in gerechter Reihenfolge bedient zu werden. Letzteres ist für Kunden von besonders großem Interesse. Sie bevorzugen, in der Reihenfolge bedient zu werden, in der sie sich angestellt haben. Dies gilt auch, wenn durch diese Gestaltung die durchschnittliche Verweildauer in der Warteschlange verlängert wird.⁸⁸

3.5 Individuelle Kundenfaktoren

Neben den objektiven, durch das Unternehmen festgelegten Faktoren bestimmen auch kundenindividuelle Eigenschaften die Wahrnehmung der Service-Convenience. Zeit wird in unterschiedlichen Kulturen verschieden wahrgenommen. Kunden, die einer Kultur angehören, in der Zeit als etwas angesehen wird, innerhalb deren mehrere Dinge gleichzeitig zu erledigen sind, werden längere Wartezeiten als weniger unangenehm empfinden, als Kunden, in deren Kultur die Zeit als etwas verstanden wird, in der man nur ein Ziel gleichzeitig verfolgen kann.⁸⁹ Auch der

⁸⁶ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

⁸⁷ Vgl. Baker, Grewal und Parasuraman, 1994.

⁸⁸ Vgl. Pruyn und Smidts, 1998.

⁸⁹ Vgl. Gagliano und Hathcote 1994.

empfundene Zeitdruck hat einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Service-Convenience. Haben Menschen das Gefühl, dass die Zeit für zu erledigende Aufgaben nicht ausreicht, steigt ihre Sensibilität gegenüber dem Zeitaufwand, der zum Erwerb bzw. zur Nutzung einer bestimmten Dienstleistung notwendig ist. So nehmen Kunden unter Zeitdruck die Zeit in einer Warteschlange sehr intensiv wahr, was in einer geringen Erwartung an die Service-Convenience resultiert.⁹⁰

Weitere Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der Service-Convenience sind die Empathie und die Erfahrung mit einer Dienstleistung. Unter Empathie verstehen Verhaltenwissenschaftler die Fähigkeit der Kunden, sich in die Lage des Dienstleistungsanbieters zu versetzen. Kunden, die sich in diesem Sinne mit dem Anbieter identifizieren, werden den zeitlichen und kognitiven Aufwand beim Dienstleistungserwerb als geringer empfinden und somit eine höhere Service-Convenience wahrnehmen als Kunden, deren Fähigkeit zur Empathie weniger stark ausgeprägt ist.⁹¹ Einen ganz ähnlichen Einfluss hat die Erfahrung mit einer Dienstleistung. Je geringer diese ist, desto höher ist die Unsicherheit gegenüber der Dienstleistung und dem Dienstleistungsanbieter. Demzufolge sind Kunden hier eher bereit, viel Zeit in Suchaktivitäten und Entscheidungsprozesse zu investieren.

Nachdem nun die Einflussgrößen auf die Service-Convenience kurz vorgestellt wurden, erfolgt im nächsten Abschnitt die Vorstellung des Kerns des Service-Convenience-Modells – die Definition der Service-Convenience-Arten.

3.6 Die Arten der Service-Convenience

Unter Service-Convenience verstehen Berry et al. „consumers' time and effort perceptions related to buying or using a service“.⁹² Diese von den Kunden wahrgenommenen zeitlichen und kognitiven Aufwendungen umfassen alle fünf Service-Convenience-Arten: Access-, Decision-, Transaction-, Benefit- und Post-Benefit-Convenience. Sie spiegeln die Schritte des Kaufprozesses der Kunden wider, die zum Erwerb und zur

⁹⁰ Vgl. Hui und Tse, 1996.

⁹¹ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

⁹² s. Berry, Seiders und Grewal, 2002, S. 5

Nutzung einer Dienstleistung durchlaufen werden müssen. Dabei werden der zeitlichen und kognitiven Anstrengungen entweder als Nutzen der Convenience (d.h. Ersparnis zeitlicher und/oder kognitiver Anstrengungen) oder aber als Last der Inconvenience (d.h. Verschwendung von Zeit und/oder kognitiven Anstrengungen) angesehen.

Decision-Convenience Die Decision-Convenience umfasst die von den Kunden wahrgenommenen zeitlichen und mentalen Anstrengungen in der Kaufentscheidungsphase. Am Ende dieser Phase ist sich der Kunde über zwei Aspekte der Entscheidung im Klaren. Erstens hat er sich für bzw. gegen den Kauf einer bestimmten Dienstleistung entschieden, zweitens hat er eine Entscheidung über den passenden Dienstleistungsanbieter gefällt. Dienstleistungsunternehmen können die Kaufentscheidung durch einfach zu verstehende und leicht zugängliche Informationen zu den angebotenen Leistungen sowie durch das Senden gut verständlicher Qualitätssignale erheblich erleichtern. Letztere sind gerade bei Dienstleistungen von Bedeutung, da aufgrund der typischen Eigenschaften von Dienstleistungen deren Qualität häufig erst nach bzw. während der Nutzung durch den Kunden aufgedeckt werden kann. Die Decision-Convenience spielt daher für Dienstleistungen eine bedeutendere Rolle als für Sachleistungen.

Access-Convenience Unter Access-Convenience werden die von den Kunden wahrgenommenen zeitlichen und mentalen Anstrengungen verstanden, die notwendig sind, um den Ort der Leistungserstellung zu erreichen. Mit anderen Worten kann unter Access-Convenience alle zeitlichen und kognitiven Aufwendungen verstanden werden, welche von den Kunden aufgebracht werden müssen, um an den Ort zu gelangen, an dem die Dienstleistung erworben werden kann. Die Access-Convenience übt einen starken Einfluss auf alle weiteren Arten der Service-Convenience aus. Ohne einen Zugang zum Dienstleister (z. B. über die Homepage eines Internetversicherers) ist es für die Kunden fast unmöglich, eine Kaufentscheidung zu treffen (Decision-Convenience). In dieser Situation kann keine Transaktion stattfinden (Transaction-Convenience) sowie kein Nutzen aus der eigentlichen Leistung gezogen werden (Benefit-Convenience). Aus diesem Grunde wird die Access-Convenience als eine notwendige Voraussetzung für alle anderen Convenience-Arten angesehen.

Transaction-Convenience Transaction-Convenience umfasst die von den Kunden wahrgenommenen zeitlichen und kognitiven Aufwendungen, die für eine Transaktion notwendig sind. Dabei beschränkt sich die Transaction-Convenience auf sämtliche Handlungen, die für Kunden notwendig sind, um sich das Recht der Nutzung der Dienstleistung zu sichern. Dafür müssen Dienstleistungsanbieter geeignete, aufwandsschonende Möglichkeiten zum schnellen Erwerb des Nutzungsrechtes schaffen. Hierbei spielen insbesondere die Einrichtung bequemer und zeitsparender Zahlungsmethoden eine Rolle. Besondere Beachtung erlangt diese Convenience-Art in der Wartezeitliteratur. Diese weist einen negativen Einfluss von langen Wartezeiten auf das Gesamturteil der Dienstleistungsqualität nach.⁹³ Laut eines Forresterberichts brechen ca. 2/3 aller Kunden im Internet den Kauf aufgrund zu langer Bestellprozeduren ab. Andere Studien zeigten, dass Kunden im Internet den Kauf innerhalb von 8 Sekunden abbrechen, wenn ihnen die Ladezeiten der Interseiten zu lang erscheinen.⁹⁴ Der durch geringe Transaction-Convenience verursachte hohe Aufwand (dazu gehören ebenfalls umfangreiche und komplizierte Formulare) ist hierfür zwar nicht alleinig, aber doch maßgeblich verantwortlich.⁹⁵

Transaction-Inconvenience können als Opportunitätskosten der Zeit angesehen werden. Die Zeit, die man in einer Warteschlange verbringt oder in der man auf den Seitenaufbau einer Homepage wartet bzw. die man für langwierige Fragebögen benötigt, kann anderweitig nicht genutzt werden. Zudem empfinden Kunden Wartezeiten als länger als sie tatsächlich sind.⁹⁶ Aus diesem Grund wird vermutet, dass Kunden sensibler auf Unannehmlichkeiten bei der Transaction-Convenience reagieren als bei der Access-Convenience oder Decision-Convenience.⁹⁷

Benefit-Convenience Unter der Benefit-Convenience versteht man die vom Kunden wahrgenommenen zeitlichen und kognitiven Aufwendungen, die im Zusammenhang mit der Nutzung der Kernleistung anfallen. Im Kaufprozess ist dies die einzige Stufe, in der der Kunde einen Nutzen aus seiner Kaufentscheidung zieht. Deswegen ist es für die gesamte

93 Vgl. Larson, 1987; Tom und Lucey, 1999.

94 Vgl. Cimino, 2000.

95 Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

96 Vgl. Hornik, 1984.

97 Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

Wahrnehmung der Service-Convenience wichtig, dass der Anbieter einen hohen Grad der Benefit-Convenience sicherstellt. Selbst wenn der Anbieter in den vorherigen Stufen eine hervorragende Leistung erbracht hat, nützt ihm dies nichts, wenn der Kunde hier (z. B. bei der Schadensabwicklung, womöglich in einer Notsituation) enttäuscht wird. Die Enttäuschung des Kunden wird durch die ihm entstehenden zusätzlichen zeitlichen und kognitiven Aufwendungen verursacht, die durch zur Nutzung der Dienstleistung erforderlichen Unannehmlichkeiten auftreten.⁹⁸ Die Enttäuschung des Kunden kann zu einer geringeren Einschätzung der gesamten Service-Convenience bzw. der gesamten Qualität des Dienstleisters führen. Die auf solche Weise entstandene Benefit-Inconvenience führt dazu, dass der eigentliche Kernnutzen der Dienstleistung reduziert wird. Somit hat die Benefit-Convenience den größten Einfluss aller Convenience-Arten auf die Wahrnehmung der gesamten Service-Convenience.

Post-Benefit-Convenience Post-Benefit-Convenience umfasst die von den Kunden wahrgenommenen zeitlichen und kognitiven Aufwendungen, die beim Kunden anfallen, wenn die vertragliche Beziehung zwischen dem Anbieter und seinem Nachfrager bereits abgeschlossen ist. Zur Wiederaufnahme des Kontakts zwischen beiden Parteien kann es dann kommen, wenn eine Dienstleistung Mängel aufweist, die während ihrer Erstellung nicht aufgedeckt bzw. nicht behoben wurden. Auch im Falle einer Reparatur oder eines Umtauschs müssen sich beide Parteien erneut zusammenfinden. Solche Aktivitäten müssen nicht notwendigerweise vom Kunden allein ausgehen. Auch der Dienstleister kann die Initiative ergreifen und den Kunden zum Kontakt auffordern (z. B. der Zahnarzt erinnert den Patienten an die jährliche Kontrolluntersuchung). Die Forschung bestätigt den Einfluss, den die Wahrnehmung der Nachkaufphase auf die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung hat.⁹⁹

Post-Benefit-Inconvenience wird hauptsächlich durch den Aufwand ausgelöst, dem der Kunde ausgesetzt ist, wenn er die Behebung einer fehlerhaften Dienstleistung durch den Anbieter auslösen möchte.¹⁰⁰ Da

⁹⁸ Bspw. das Verpassen eines Anschlussfluges, unbequeme Sitze bei einer ansonsten guten Theateraufführung u. ä.

⁹⁹ Vgl. u. a. Berry und Parasuraman, 1992; Bitner, Booms und Tetreault, 1990.

¹⁰⁰ Vgl. Berry, Seider und Grewal, 2002.

3.6 Die Arten der Service-Convenience

eine fehlerhafte Dienstleistung in jeder Phase des Kaufprozesses auftreten kann, kann sie auch jede Convenience-Art betreffen. Dabei gilt, dass die Zufriedenheit mit der Beseitigung eines Mangels um so größer ist, je einfacher und schneller sie erfolgt.

Im weiteren Untersuchungsverlauf erfolgt die Vorstellung der Messung der Service-Convenience. Diese Messung orientiert sich stark am eben vorgestellten Modell der Service-Convenience. Im Mittelpunkt steht ein Kriterienkatalog, mit dessen Hilfe die einzelnen Arten der Service-Convenience quantifiziert werden.

3 *Das Service-Convenience-Modell*

Die Messung der Service-Convenience

4.1 Vorüberlegungen

Welche Rolle spielt die Service-Convenience für Versicherungen? Zweifelsfrei zählen Versicherungen zu den low-interest Gütern.¹⁰¹ Zwar ist man sich ihrer Bedeutung bewusst, eine Beschäftigung mit dem Thema bereitet jedoch nur Wenigen Vergnügen. Die Bereitschaft, Unbequemlichkeiten während des Kaufprozesses zu akzeptieren, ist gering. Daraus resultiert eine vergleichsweise hohe Bedeutung der Service-Convenience bei Versicherungen. Auch der geringe Grad an Inseparabilität und der relativ geringe Einsatz an Humankapital weisen auf eine hohe Bedeutung von Service-Convenience hin. Zur Erstellung der Versicherungsleistung ist die Anwesenheit des Kunden nicht zwangsweise erforderlich. In vielen Fällen reicht der Austausch von Informationen aus. Da diese prinzipiell lagerfähig sind, können Konsum und Erstellung getrennt werden. Demzufolge kommt es auch nicht zu der in Abschnitt III 3.3 erwähnten Akzeptanz von Unannehmlichkeiten während des Erwerbs und der Nutzung dieser Dienstleistung. Ähnliches gilt für den Einsatz an Humankapital. Versicherungen, insbesondere für Privatkunden, können in einem höheren

¹⁰¹ Vgl. Schögel und Tomczak, 1998

Maße standardisiert werden als ein Friseurbesuch oder eine Unternehmensberatung. Hier hat das Personal einen entscheidenden Einfluss auf die Dienstleistungsqualität. Ist die Versicherungsqualität nur mittelbar vom Personal abhängig, sind auch die Leistungen der Versicherung ähnlich. Damit sinkt die Bereitschaft, viel Zeit und Aufwand in die Suche nach einem geeigneten Versicherer zu investieren. Die Bedeutung der Service-Convenience steigt.

Gegenstand der in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung ist das Privatkundengeschäft der Direkt- bzw. Erstversicherer.¹⁰² Der Untersuchungsfokus liegt auf der Service-Convenience beim Kauf und der Nutzung einer privaten Haftpflichtversicherung im Internet. Die Wahl fiel auf diese Versicherungsart, da sämtliche untersuchten Versicherungsunternehmen eine private Haftpflichtversicherung anbieten und diese Versicherung standardisierbar und verhältnismäßig gut im Internet zu vertreiben ist. Zudem darf diese Versicherung über das Internet vertrieben werden, was bei anderen Versicherungen – beispielsweise Rentenversicherung, Kapital-Lebensversicherung oder Rechtsschutzversicherung – aus rechtlichen Gründen nicht möglich ist.

4.2 Messmethode

Die Messung der Service-Convenience besteht aus vier Schritten (vgl. Abbildung 4.1, S. 92). Zentrales Instrument ist eine Kriterienliste, die im *ersten Schritt* erarbeitet wird.¹⁰³ Die Kriterien spiegeln den zeitlichen und kognitiven Aufwand des Kaufprozesses einer Versicherung im Internet wider. Wie die einzelnen Convenience-Arten sind auch sie in Kriterien eingeteilt, die die Access-, Decision-, Transaction- und Benefit-Conveni-

¹⁰² Direkt- bzw. Erstversicherer sind Versicherungsunternehmen, die ausschließlich Versicherungsgeschäfte mit Versicherungsnehmern in Form von gewerblichen Unternehmen, privaten und öffentlichen Haushalten abschließen. In Deutschland überwiegen sie zahlenmäßig bei weitem. Das Internet als Absatzkanal wird überwiegend von den Direktversicherern genutzt, denen ein preissensitives Kundenpotential zur Verfügung steht, welches die Formen des Direktabsatzes bevorzugt (Vgl. Koch und Wagner, 1998).

¹⁰³ Die vollständige Liste der bei der Analyse zugrunde gelegten Kriterien ist in Anhang B zu finden.

ence messen.¹⁰⁴ Mit Hilfe der Kriterien können Rückschlüsse auf das Service-Convenience-Niveau gezogen werden. Das genaue Vorgehen zur Erstellung der Kriterienliste wird im Abschnitt III 4.3 beschrieben.

Im *zweiten Schritt* (Beobachtung der Internetauftritte) des Messverfahrens wird ein Datensatz aus der Beobachtung der Internetauftritte von vierzig Versicherungsunternehmen erstellt. Dieser Beobachtungssatz enthält die Ausprägung sämtlicher, im ersten Schritt erarbeiteter, Kriterien der Internetauftritte der vierzig untersuchten Versicherungsunternehmen. Die Ausprägung der einzelnen Kriterien wird in diesem Schritt zudem normiert. Dieser Schritt ist notwendig, da die Ausprägungsspanne der beobachteten Kriterien uneinheitlich ist. So können 0/1-Kriterien nur die Werte 0 und 1 annehmen, während die anderen Kriterien auch Werte größer als 1 annehmen können. Um einen einheitlichen Einfluss der beobachteten Kriterien in der Indexbildung sicherzustellen, ist eine Normierung nötig.¹⁰⁵ Die Sammlung und Auswertung der Daten des Beobachtungssatzes wird in Abschnitt III 4.4 beschrieben.

Da Kunden den erarbeiteten Kriterien eine unterschiedliche Bedeutung im Hinblick auf die wahrgenommene Service-Convenience beimessen, wurde in einem *dritten Schritt* (Befragung zu den Service-Convenience-Kriterien) eine Befragung durchgeführt. Die Befragten waren aufgefordert worden, die Kriterien entsprechend ihrer Bedeutung für die Bequemlichkeit beim Im-Netz-Erwerb und der Im-Netz-Nutzung von Versicherungen zu bewerten. Auch hier wurde eine Normierung der Daten vorgenommen. Die Bewertung der Kriterien durch die Kunden ergibt sich aus der Definition der Service-Convenience. Diese orientiert sich an den Erwartungen der Kunden an den Kaufprozesses. Daher ist es für die Indexbildung notwendig, die Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Kunden zu erfassen. Die so ermittelten Gewichte, gehen dann als Expertenschätzung in die Indexermittlung (s. Schritt 4) ein.¹⁰⁶ Die detaillierte Vorstellung des Vorgehens bei der Ermittlung der Kriteriengewichte sowie deren Analyse erfolgt im Abschnitt III 4.5. Da aus den ermittelten Daten aus den Abschnitten III 4.4 und III 4.5 Rückschlüsse auf die Bedeutung der

¹⁰⁴ Auf eine Berücksichtigung der Post-Benefit-Convenience wurde verzichtet. Die Gründe hierfür wurden im Abschnitt III 4.3.6 dargelegt.

¹⁰⁵ Vgl. Schnell, Hill und Esser, 2005, S. 173f.

¹⁰⁶ Vgl. ebenda.

4 Die Messung der Service-Convenience

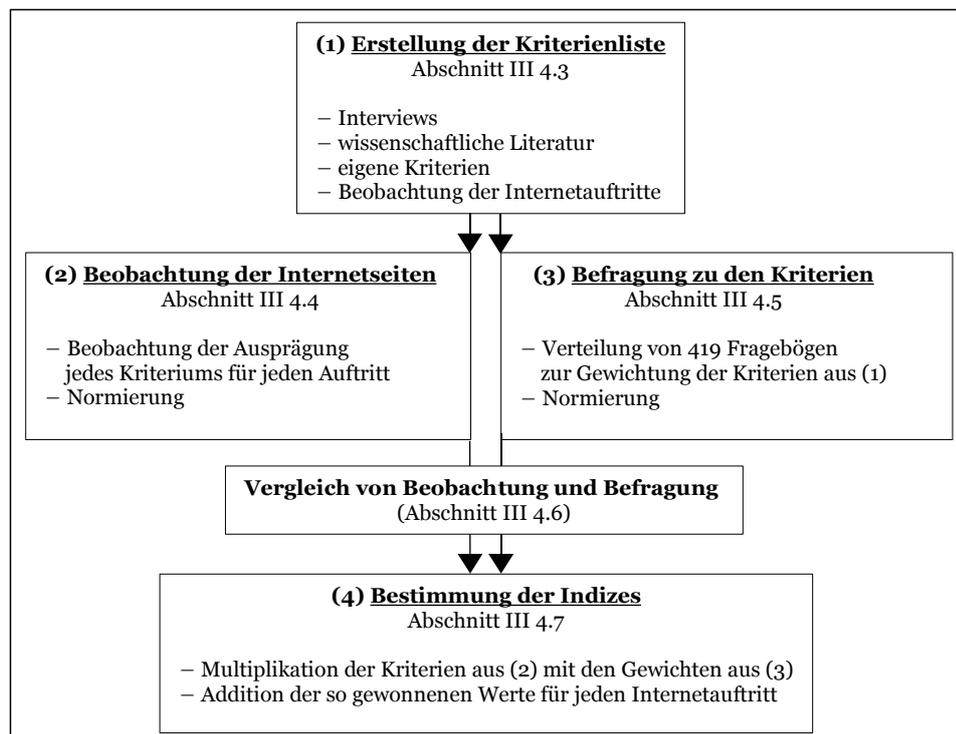


Abb. 4.1: Messmethode

Convenience-Arten sowohl für die Versicherungen als auch für die Kunden gezogen werden können, erfolgt im Abschnitt III 4.6 eine Analyse und ein Vergleich dieser Bedeutungen.

Die eigentliche Messung der Service-Convenience findet im *vierten Schritt* statt. Hier werden die Datensätze aus Schritt 2 und 3 miteinander verbunden, so dass ein zusammengesetzter, gewichteter Index entsteht. Für jede Versicherung liegen zwei normierte Datensätze vor – einmal die Ausprägung jedes Kriteriums aus dem Beobachtungssatz (Abschnitt III 4.4, normiert) und einmal die Bedeutung jedes Kriteriums aus dem Befragungssatz (Abschnitt III 4.4, ebenfalls normiert). Multipliziert man nun für jedes Kriterium die Werte aus beiden Datensätzen und addiert die so erhaltenen Werte für jede Versicherung, erhält man einen Service-Convenience-Index für jede Versicherung.¹⁰⁷ Abschnitt III 4.7 beschreibt das Vorgehen und die Auswertung der Service-Convenience-

¹⁰⁷ Zur Theorie der Indexbildung siehe Schnell, Hill, Esser, 2005, S. 166 ff.

Indizes. Mit einer Clusteranalyse, die die Versicherungen anhand der ermittelten Indizes gruppiert, wird dieses Kapitel beendet.

4.3 Kriterien zur Messung der Service-Convenience

4.3.1 Quellen zur Erstellung der Kriterienliste

Die Messung der Service-Convenience basiert auf Kriterien, die den zeitlichen und kognitiven Aufwand beim Im-Netz-Erwerb von Versicherungen spiegeln. Sie sind das zentrale Element bei der Messung der Service-Convenience. Zur Erstellung der Liste wurden verschiedene Quellen genutzt. Diese sind im Einzelnen:

- Durchführung von unstrukturierten Interviews
- wissenschaftliche Literatur
- eigene Kriterien
- Analyse bestehender Internetauftritte

Basierend auf den vier Service-Convenience-Arten wurden in unstrukturierten Interviews Internetnutzer befragt, auf welche Kriterien sie bei Internettransaktionen besonders achten. Später wurde die Befragung auf den (fiktiven) Im-Netz-Erwerb von Versicherungen ausgedehnt und besonderes Augenmerk auf die Bequemlichkeit des Kaufs und der Nutzung gelegt. Die Befragung erfolgte zwanglos in Lehrveranstaltungen, unter Bekannten sowie in Doktorandenkolloquien. Ziel dabei war die Generierung unterschiedlichster Kriterien, mit denen die Service-Convenience beschrieben werden kann.

Um einen möglichst großen Pool an Kriterien zusammenstellen zu können, wurden verschiedene Untersuchungen ausgewertet, in denen die Dienstleistungsqualität oder die Kundenzufriedenheit im Internet untersucht wurden.¹⁰⁸ Obwohl viele der dort genutzten Kriterien nicht auf

¹⁰⁸ Vgl. u. a. Chakraborty, Lala und Warren, 2003, Zeithaml, Parasuraman, und Malhotra, 2000 sowie Palmer, J. W., 2002.

4 Die Messung der Service-Convenience

die Messung von Service-Convenience ausgerichtet waren, wurden die Kriterien übernommen, die mit dem zeitlichen und kognitiven Aufwand des Findens und Nutzens eines Internetauftrittes zusammenhängen (bspw. die Anzahl der Klicks bis zur gewünschten Seite oder das Vorhandensein einer Navigationsleiste). Um die Messbarkeit der übernommenen Kriterien sicherzustellen, mussten einige Kriterien angepasst bzw. modifiziert werden (bspw. „Anzahl der Klicks zu den gewünschten Informationen“ anstelle von „Vorhandensein von Informationen“).

Der so generierte Pool an Kriterien wurde anschließend durch unabhängig entwickelte, eigene Kriterien vervollständigt. Die Generierung dieser Kriterien erfolgte durch mehrere Brainstormingsitzungen. In diesen wurde überlegt, wie Versicherungen den Erwerb und die Nutzung ihrer Produkte im Internet für die Kunden einfacher und bequemer gestalten können. Für sinnvoll und als realisierbar erachtete Kriterien wurden in die Liste aufgenommen.

Schließlich wurden auch bestehende Internetauftritte von Versicherungen mit dem bereits entwickelten Kriterienpool verglichen. Wurden hierbei weitere Instrumente entdeckt, die die Service-Convenience von Versicherungen beeinflussen, wurde die Liste durch entsprechende Kriterien ergänzt. Um die Objektivität der Messung sicherzustellen, wurde darauf geachtet, dass sämtliche Kriterien objektiv messbar sind und nicht auf subjektiver Beurteilung beruhen.

Nach Erstellung der Liste sowie der Zuordnung der Kriterien zu den jeweiligen Convenience-Arten wurde die Liste mit Studierenden und Akademikern diskutiert. Die Kriterien wurden im Hinblick auf folgende Punkte hinterfragt:

- Bilden die Kriterien das Konzept der Service-Convenience hinreichend ab?
- Sind die Kriterien präzise?
- Sind die Kriterien verständlich formuliert?
- Wird mit diesen Kriterien die Service-Convenience gemessen?
- Sind die Kriterien objektiv?

4.3 Kriterien zur Messung der Service-Convenience

Nach diesem Prozess wurde einige Kriterien modifiziert, hinzugefügt oder von der Liste gestrichen. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass Objektivität, Validität und Reagibilität der Untersuchung gewährleistet ist. Insbesondere der zweite und fünfte Punkt stellt sicher, dass die Kriterien intersubjektiv verständlich und die Messungen nachvollziehbar sind. Aus diesem Grund wurde die Formulierung einiger Kriterien angepasst. Zudem wurde in mehreren Seminaren geprüft, ob die Kriterien intersubjektiv einheitlich verstanden werden (Objektivität). Der erste, dritte und vierte Punkt stellt sicher, dass nur Kriterien in die Untersuchung aufgenommen wurden, die tatsächlich den Aufwand und die Zeit für den Erwerb und die Nutzung von Versicherungen über das Internet abbilden und damit einen Einfluss auf die Service-Convenience haben (Validität). Ebenso wurde darauf geachtet, dass die Untersuchung jederzeit wiederholt werden kann, ohne die Ergebnisse zu verändern (Reliabilität) – vorausgesetzt natürlich, die Befragungssubjekte und Beobachtungsobjekte haben sich nicht verändert.¹⁰⁹

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Zuordnung der einzelnen Kriterien zu den Convenience-Arten auf deren Definition beruhen. Diese Überlegungen werden im folgenden Abschnitt im Einzelnen dargelegt. Die jeweiligen Kriterien können den Convenience-Arten eindeutig zugeordnet werden. Dies liegt daran, dass sich die Convenience-Arten am Ablauf des Kaufprozesses orientieren. In den einzelnen Phasen des Kaufprozesses fallen Aufgaben an, die unterschiedliche Convenience-Arten betreffen. Fallen in unterschiedlichen Convenience-Arten gleiche Aufgaben an, so tauchen diese Kriterien auch in den jeweiligen Convenience-Arten auf. Dies ist zum Beispiel bei all jenen Kriterien der Fall, die die Anzahl der Klicks bis zu bestimmten Internet-Features oder die auszufüllenden Felder für Formulare zählen. Da die Zuordnung zu den Convenience-Arten aufgrund der Definition der Convenience-Arten eindeutig ist, wurde bewusst auf eine Überprüfung der Zugehörigkeit der Kriterien zu den Convenience-Arten verzichtet. So soll auch verhindert werden, dass die Kriterien ihre Zuordnung verändern.

In den folgenden Abschnitten wird die Entwicklung der Kriterien beschrieben. Dabei wird eine Operationalisierung der einzelnen Service-Convenience-Arten vorgenommen. Anschließend werden die jeweiligen

¹⁰⁹ Vgl. Schnell, Hill, Esser, 2005, S. 151 ff.

Kriterien vorgestellt. Bei der Vorstellung der Kriterien wird auch auf die Problematik der Objektivität, Reliabilität, Validität der Messung und der Zuordnung zu den Convenience-Arten eingegangen.

4.3.2 Kriterien der Access-Convenience

Man kann die Access-Convenience von Internetseiten in verschiedenen Aspekten erfassen. In dieser Phase sucht der Kunde nach Anbietern, die seiner Ansicht nach passende Versicherungsprodukte bereithalten. Im Rahmen dieser Untersuchung wird unter der Access-Convenience die Einfachheit verstanden, mit der ein Kunde potentielle Versicherungsanbieter und Versicherungsprodukte im Internet findet. Dabei wird zum einen unterschieden, wie schnell und bequem die Internetseite einer Versicherungsgesellschaft gefunden werden kann und zum anderen, wie schnell und einfach der Zugang zu wichtigen Informationen auf dieser Homepage gestaltet ist. Einen weiteren Aspekt stellt die Möglichkeit der Personalisierung der Internetseite sowie die Suche nach weiteren Zugangsmöglichkeiten zu Versicherungsprodukten dar.

Zugang zu Informationen Internetnutzer wechseln innerhalb weniger Sekunden zu den Auftritten anderer Anbieter, wenn die Internetseite der Versicherung nicht sofort verfügbar ist.¹¹⁰ Zudem verlassen Internetnutzer eine Internetseite, auf der die gewünschten Informationen nicht gefunden werden nach ca. 2,5 Minuten.¹¹¹ Für den Nutzer sind folglich zwei Dinge bedeutsam: Erstens die Homepage der Versicherung schnell und einfach zu finden und zweitens auf der Seite einen bequemen Zugang zu benötigten Informationen zu erhalten.

Wichtiger Bestandteil eines bequem erreichbaren Internetauftrittes ist eine Internetadresse, die geringe kognitive Anforderungen an den Kunden stellt. Versicherungsunternehmen, deren Name Bestandteil der Internetadresse ist, sind leichter aufzufinden als Versicherungsunternehmen, die dieses Kriterium nicht erfüllen. Einige Versicherungsgesellschaften haben ihren Auftritt sogar mit einer automatischen Fehlererkennung bei der Eingabe der Internetadresse ausgerüstet. Dazu wurden mehrere URLs

¹¹⁰ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002.

¹¹¹ Vgl. Andelfinger, 2000.

4.3 Kriterien zur Messung der Service-Convenience

eingrichtet, die sich nur in einigen Buchstaben unterscheiden. So ist die Homepage der Allianz AG sowohl unter „www.allianz.de“ als auch unter „www.allian.de“ erreichbar. Dadurch stellt die Allianz AG sicher, dass Internetnutzer trotz ungenauer Adresseneingabe auf die gewünschte Seite gelangen. Dies wirkt sich zeitsparend für den Nutzer aus. Zudem wird verhindert, dass Interessierte fälschlicherweise die Internetseite für nicht auffindbar halten und zu einem anderen Anbieter wechseln.

Suchmaschinen (z. B. Google oder Yahoo) bieten im Internet ein häufig genutztes Angebot, nach Informationen zu suchen. Konsequenterweise werden Kunden auch Suchmaschinen nutzen, um geeignete Versicherungsanbieter zu finden. Mit Hilfe von Google-AdWords lassen sich produktspezifische Anzeigen platzieren, die nach Eingabe bestimmter Suchbegriffe erscheinen. Durch solche Anzeigen treten Unternehmen genau dann bei Kunden in Erscheinung, wenn diese nach entsprechenden Produkten oder Dienstleistungen suchen. Versicherungen können nach Eingabe bestimmter Produkte (bspw. „Haftpflichtversicherung“) in die Suchmaschine entsprechende Anzeigen schalten und damit die Suchkosten der Kunden nach Anbietern dieser Versicherungen mindern.

Des Weiteren umfasst Access-Convenience den Zugang zu allgemeinen Informationen. Im Rahmen dieser Untersuchung wird darunter die Bequemlichkeit des Zugangs zu Informationen auf der Internetseite eines Versicherungsanbieters verstanden. Hierbei spielt die Navigation des Internetauftrittes eine zentrale Rolle. Da es hierbei primär um den *Zugang* zu allgemeinen Informationen, nicht jedoch um die Informationen selbst geht, wurden die Navigationskriterien der Access-Convenience und nicht der Decision-Convenience zugeordnet. Kriterien zum Inhalt der Informationen und der Zugang zu diesen speziellen Informationen werden im Abschnitt zur Decision-Convenience behandelt.

Die Access-Convenience der Internetseiten der Versicherungen lässt sich auch an der Qualität ihrer Navigation erkennen. So müssen potentielle Internetkunden erheblich weniger Zeit und Mühe bei der Suche nach Informationen aufwenden, wenn die Internetseiten der Versicherungen mit einer permanent zur Verfügung stehenden Navigationsleiste ausgestattet sind. Spezifische Informationen sind so schneller zu finden. Eine ähnliche Wirkung hat ein Schnellzugriff. Dieses Instrument bietet den direkten Zugang zu besonders häufig besuchten Bereichen einer Inter-

4 Die Messung der Service-Convenience

netseite an. Aufwendige Suchaktivitäten des Kunden können dadurch reduziert werden.

Personalisierung Neben der Navigation gehört auch die Personalisierung eines Internetauftritts zur Access-Convenience. Unter dem Begriff „Personalisierung“ wird die kundenspezifische Anpassung des Internetauftritts an den Kunden verstanden. Um einen Internetauftritt zu personalisieren ist eine Registrierung des Kunden notwendig. Dadurch kann der Versicherungsanbieter seinen Internetauftritt auf die während der Anmeldung gesammelten, privaten Informationen des jeweiligen Kunden ausrichten. Eine gezielte, individuelle Ansprache des Kunden ermöglicht es dem Versicherer, dem Kunden Angebote zu unterbreiten, die auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Dadurch verringert sich der Aufwand des Kunden, nach passenden Informationen zu suchen.

Tab. 4.1: Kriterienliste der Access-Convenience

ASPEKT	KRITERIUM
Navigation der Internetseiten	Suche nach Homepage wird durch Google AdWords unterstützt
	Internetadresse: www.versicherungsname.de
	Automatische Fehlerkennung der Internetadresse bei Eingabe
	Die Website öffnet ohne pop-ups
	Die Website verfügt über eine permanente Navigationsleiste
	Die Website verfügt über eine interne Suchfunktion
Personalisierung	Die Website verfügt über einen Schnellzugriff (Quick-Finder)
	Die Webseite unterstützt die Registrierung
Zugang zu weiteren Ansprechpartnern	Die Webseite erkennt wiederkehrenden Besucher
	Die Webseite unterstützt die Suche nach weiteren Ansprechpartnern
	Die Webseite verfügt über eine Call-Back-Funktion
	Die Webseite unterstützt die Suche nach Vertretern vor Ort

Die Möglichkeit der Registrierung bietet den Kunden einen erleichterten Zugang zu gewünschten Informationen. Wenn sie den Versicherungsauftritt personalisieren können, können sie sich schneller im Informationsangebot der Versicherung zurechtfinden und kommen zügiger und bequemer an für sie wichtige Informationen. Dies können neben Informationen über Versicherungen auch andere Informationen wie der Vermögensstand von Lebensversicherungen oder Aktienkurse sein. Da die Personalisierung den Zugang zu allgemeinen Versicherungen beinhaltet,

erfolgte die Zuordnung dieser Kriterien zur Access-Convenience und nicht zur Decision-Convenience.

Zugang zu weiteren Ansprechpartnern Zahlreiche Kunden nutzen das Internet nur, um sich ein erstes Bild über einen Anbieter zu verschaffen. Für nähere Informationen greifen sie hingegen auf klassische Kommunikationskanäle zurück. Die Access-Convenience kann demzufolge dadurch erhöht werden, dass der Zugang zu weiteren Ansprechpartnern erleichtert wird.

Tabelle 4.1 fasst die Kriterien zur Messung der Access-Convenience zusammen. Streng genommen müssten in diese Kategorie auch Kriterien wie eine verfügbare E-Mail-Adresse oder ein Telefonanschluss gehören. Ursprünglich gehörten diese Kriterien auch zum Katalog. Da diese Kriterien jedoch von jeder Versicherung angeboten wurden, sich nicht unterscheiden¹¹² und daher kein Unterscheidungsmerkmal darstellen, wurden sie zur Vereinfachung des Kriterienkatalog von der Liste gestrichen.

4.3.3 Kriterien der Decision-Convenience

Kaufentscheidungen geben Antwort auf zwei grundlegenden Fragen:

1. Kaufe ich oder erstelle ich selbst?
2. Wenn ich kaufe, bei welchem Anbieter kaufe ich?

Beide Fragen fallen in den Bereich der Decision-Convenience. Sie beschreibt die Kosten, die Kunden investieren müssen, um beide Fragen zu beantworten.

Obwohl sich Kunden über die ökonomische Bedeutung von Versicherungen im Klaren sind, handelt es sich bei Versicherungen um sogenannte Low-Interest-Produkte. Dies hat zahlreiche Gründe. Zum einen ist die Materie sehr komplex, das Angebot an verschiedenen Versicherungen und deren Anbietern kaum zu überschauen. Zum anderen spielen viele individuelle Einflussgrößen eine wichtige Rolle bei der Feststellung der richtigen Versicherungen. Schließlich decken Versicherungen bestimmte

¹¹² Dies gilt insbesondere auch für die Kosten des Anrufs – kostenlose Hotlines existierten nur für die Schadensmeldung, wo dieses Kriterium folgerichtig auch auftaucht.

individuelle Risiken unter finanziellen Gesichtspunkten ab. Die Beantwortung der obigen Fragen stellt also erhebliche kognitive Anforderungen an die Kunden. Daher ist es kaum verwunderlich, dass nur wenige Kunden über ihre Bedürfnisse und Versorgungslücken bei Versicherungen informiert sind. Hinzu kommt, dass Versicherungen Ereignisse wie Unfall, Krankheit, Zerstörung von Eigentum usw. finanziell abdecken. Eine aktive Auseinandersetzung mit solchen Ereignissen kann kaum als Vergnügen bezeichnet werden. Eine Beschäftigung mit solchen Themen entspringt eher rationalen denn hedonistischen Gründen und ist somit per se als unbequem/ unkomfortabel zu bezeichnen.

Versicherungen haben durch ihren Internetauftritt die Möglichkeit, die Kosten der Entscheidungsfindung erheblich zu senken. Im Mittelpunkt stehen dabei entscheidungsrelevante Informationen. Diese sind für Kunden notwendig, um die oben gestellten Fragen zu beantworten. Sind entscheidungsrelevante Informationen auf einer Internetseite abrufbar, kann der Aufwand des Entscheidungsprozesses deutlich gemindert werden. Dies gilt insbesondere für die Kunden, die es vorziehen, ihren Versicherungsbedarf selbst zu ermitteln. Der Vorteil des Internets liegt darin, dass es permanent zur Verfügung steht und sich der Kunde nicht – im Gegensatz bspw. zum Vertriebsmitarbeiter oder zu Telefonhotlines – an Termine oder Öffnungszeiten zu halten braucht. Insofern kann ein Internetauftritt zur Erhöhung der Decision-Convenience beitragen.

In diesem Abschnitt werden Kriterien entwickelt, die diese Facette der Internetauftritte betrachten. Welche Informationen werden angeboten, damit Kunden die oben gestellten Fragen beantworten können? Da Kunden gezielte bzw. auf ihre Situation zugeschnittene Informationen erwarten, ist für sie nicht nur die auf der Webseite des Versicherers vorhandene Menge an Information entscheidend, sondern auch deren Sachlichkeit und Relevanz für die Kaufentscheidung. Zudem haben viele Versicherungen Instrumente für ihren Internetauftritt entwickelt, die den Kunden bei der Entscheidungsfindung aktiv unterstützen.

Informationsversorgung Die Kriterien dieses Aspektes erfassen die Art und Weise, wie die Informationen auf der Webseite angeboten werden. Da Kunden unterschiedliche Präferenzen bezüglich der Verarbeitung der Informationen haben, wurden Kriterien aufgenommen, die erfassen,

4.3 Kriterien zur Messung der Service-Convenience

welche Art der Informationsübertragung ermöglicht wird (E-Formular, Post). Da auch der Austausch von Erfahrungen mit anderen Kunden die Kaufentscheidung erleichtern kann, wurden entsprechende Kriterien in die Liste aufgenommen.

Tab. 4.2: Kriterienliste Informationsversorgung (DC)

ASPEKT	KRITERIUM
Informationsversorgung	Beschreibung des Versicherungsprodukts bzw. der Versicherungsleistung
	Das Informationsmaterial kann heruntergeladen werden
	Das Informationsmaterial kann per Post angefordert werden
	Es gibt ein Forum für Erfahrungsberichte der Kunden
	Es gibt eine Rubrik für häufig gestellte Fragen (FAQ)
	Die Webseite liefert die Informationen über AVB des Versicherers
	Die Webseite unterstützt den Vergleich mit Produkten anderer Anbieter
	Die Webseite unterstützt den Preisvergleich mit Produkten anderer Anbieter
	Die Webseite verfügt über Informationen des Versicherungsunternehmens
	Die Webseite verfügt über Brancheninformationen
	Anzahl der Klicks zum Auffinden der gewünschten Informationen
	Anzahl der Klicks zum Herunterladen der gewünschten Informationen
	Anzahl der Klicks zum Bestellen der gewünschten Informationen

Es ist zudem vorstellbar, dass viele Kunden ähnliche Fragen in Bezug auf Versicherungen haben. Da eine Zusammenstellung solcher Fragen und entsprechender Angebote den Entscheidungsaufwand reduzieren kann, wurde ein Kriterium über sogenannte „Häufig gestellte Fragen“ (FAQ) in die Liste aufgenommen. Hinzu kommen Kriterien, die sich auf Informationen über die Versicherungsbranche im Allgemeinen und auf die des Unternehmens im Besonderen beziehen. Da schließlich auch Prämieninformationen anderer Anbieter die Entscheidungsfindung des Kunden vereinfachen können, wurden entsprechende Kriterien in die Liste aufgenommen.

Neben Kriterien die die Existenz bzw. Nichtexistenz einer Eigenschaft des Internetauftrittes messen, existieren auch Kriterien, die den Aufwand messen, der notwendig ist, um ein Instrument des Internetauftrittes zu nutzen. Hiefür existieren Masken, in die der Kunde bestimmte Informationen einzutragen hat. Zur Ermittlung des Nutzungsaufwands dieser

Instrumente wurden Kriterien, wie die Anzahl der Klicks zu den Informationen oder die Anzahl der für diese Funktion auszufüllenden Felder in die Kriterienliste (s. Tabelle 4.2, S. 101) aufgenommen.

Im-Netz-Bedarfs- und Prämiencheck Um den Kunden die Beantwortung der Decision-Convenience-Fragen mit Hilfe des Internets zu erleichtern, wurden entscheidungsunterstützende Instrumente entwickelt. Ein solches Instrument ist der Bedarfscheck. Er ermittelt nach Eingabe privater Daten einen individuellen Vorschlag über eventuell für den Kunden relevante Versicherungen. Diese sind auf seine persönliche Situation abgestimmt und helfen, Entscheidungskosten des Kunden zu senken. Durch dieses Instrument kann die Decision-Convenience durch einen geeigneten Internetauftritt erheblich gesteigert werden. Zur Messung der Decision-Convenience wird auch der Aufwand ermittelt, der notwendig ist, um dieses Instrument zu starten bzw. zu nutzen.

Tab. 4.3: Kriterienliste Bedarfs- und Prämiencheck (DC)

ASPEKT	KRITERIUM
Im-Netz-Bedarfs- und Prämiencheck	Es gibt einen Tarifrechner (bzw. Angebotsrechner) auf der Webseite
	Kontextinformationen zu Antragsfragen werden bei Bedarf angegeben
	Es gibt einen wahlweise verschlüsselten und unverschlüsselten Verbindungsaufbau
	Anzahl der Klicks bis zum Prämienrechner
	Anzahl der Klicks zum Auslösen der Prämienberechnung
	Anzahl der auszufüllenden Felder zum Start der Prämienberechnung
	Die Webseite ermittelt den individuellen Versicherungsbedarf
	Die Webseite leitet zu den vorgeschlagenen Versicherungsprodukten weiter
	Anzahl der Klicks bis zum Bedarfscheck
	Anzahl der auszufüllenden Felder zum Auslösen des Bedarfscheck

Die Prämienkalkulation ist ein dem Bedarfscheck leistungsverwandter Servicebaustein. Hier kann nach Eingabe detaillierter individueller Informationen der Preis einer gewünschten Versicherung in Erfahrung gebracht werden. Der Detaillierungsgrad der notwendigen Informationen ist beim Im-Netz-Prämien- und Bedarfscheck unterschiedlich hoch. Um den Preis einer Versicherung zu ermitteln, sind häufig genauere Informationen des Kunden notwendig. Aus diesem Grund existieren für beide Instrumente separate – wenn auch sehr ähnliche – Kriterien.

4.3 Kriterien zur Messung der Service-Convenience

Ein entscheidender Grund für die große Zurückhaltung der Kunden bezüglich der kommerziellen Nutzung des Internets ist das mangelnde Vertrauen in die Datensicherheit.¹¹³ Das Internet stellt ein offenes Netz dar, so dass die Daten an beliebiger Stelle mitgeschnitten, manipuliert oder abgehört werden können.¹¹⁴ Viele Internetnutzer geben ihre privaten Informationen (z. B. Bankverbindung, Kontonummer etc.) selten im Netz weiter. Um die Akzeptanz potentieller Kunden zu erhöhen, muss von technischer Seite eine Steigerung der Benutzerfreundlichkeit erreicht werden.¹¹⁵ Es ist anzunehmen, dass die Bereitschaft zur Weitergabe privater Informationen mit Einrichtungen zur Datenverschlüsselung (z. B. SSL-Verschlüsselung) an Akzeptanz gewinnen und dadurch die Decision-Convenience erhöht würde. Dies gilt im übrigen auch für die Weitergabe privater Informationen zur Abwicklung der Transaktion (vgl. Abschnitt III 4.3.4). Zudem muss der Kunde bei diesem Internetangebot Entscheidungen über die spezifische Ausgestaltung der Versicherung treffen. Hierzu sind häufig Informationen über Ausstattungsvarianten der Versicherungen oder auch Grundkenntnisse über versicherungsspezifisches Vokabular erforderlich. Daher existieren Kriterien, die erfassen, ob während der Dateneingabe Kontextinformationen zu diesem Vokabular angeboten werden.

Im-Netz-Beratung Die Im-Netz-Beratung erlaubt der Versicherung, Kunden nicht nur als Individuen anzusprechen, sondern mit ihnen in Echtzeit zu kommunizieren. Dieses Instrument bietet somit eine Möglichkeit, der

Tab. 4.4: Kriterienliste Im-Netz-Beratung (DC)

ASPEKT	KRITERIUM
Im-Netz-Beratung	Die Webseite verfügt über eine Im-Netz-Beratung Anzahl der Klicks bis zur Im-Netz-Beratung? Verfügbarkeit in Stunden pro Woche

Skepsis gegenüber dem von einigen Kunden als kalt und emotionslos angesehenen Medium zu begegnen. Da es dazu dient, sich über Versicherungen zu informieren, ist es Bestandteil der Decision-Convenience. In Tabelle 4.4 sind sämtliche Kriterien der Im-Netz-Beratung aufgelistet.

¹¹³ Vgl. Koch und Wagner, 1998b.

¹¹⁴ Vgl. Bölscher und Graf v.d. Schulenberg, 2000.

¹¹⁵ Vgl. Koch und Wagner, 1998a und 1998b.

4.3.4 Kriterien Transaction-Convenience

Bei Versicherungen beschreibt die Transaction-Convenience sämtliche Aufwendungen der Kunden, um das Recht der Nutzung der Versicherung zu erwerben. Die interaktive Natur des Internets als Kommunikationsmedium ermöglicht Im-Netz-Transaktionen (z. B. Bestellung und Bezahlung über das Internet, Abschluss eines Vertrages bzw. einer Police, Weiterleitung eines Antrages an einen Versicherungsagenten etc.). Insbesondere standardisierte Versicherungen wie die private Haftpflichtversicherung eignen sich aufgrund ihres hohen Immaterialitätsgrads und ihrer guten Digitalisierbarkeit grundsätzlich zum Vertrieb über das Internet. Jedoch stehen dem zwei Probleme entgegen. Zum einen sind Versicherungen Low-Interest-Produkte, mit denen sich Kunden aktiv kaum beschäftigen. Die Transaktion über das Internet setzt jedoch einen aktiven Kunden voraus. Zum anderen werden die finanziellen Risiken von Internettransaktionen in zahlreichen Studien als einer der Hauptgründe gegen einen solchen Vertriebsweg angeführt. Die Transaktion über das Internet ist also von vornherein mit einer gewissen Inconvenience behaftet. Um so wichtiger ist daher die Ausgestaltung dieser Convenience-Art im Internet.

Aufgrund der Interaktivität des Internets bieten Internetseiten die Möglichkeit, transaktionsbezogene Aufgaben im Netz durchzuführen. In der automatischen Abwicklung von Transaktionen liegt eine der bedeutendsten Quellen der Senkung von Transaktionskosten.¹¹⁶ Dies wird deutlich, wenn man die klassische Antragsstellung mit Hilfe eines Versicherungsagenten – der häufig dafür extra einen Besuch abstattet – mit der Antragsstellung im Internet vergleicht. Mit Nutzung des Internets kann eine weitgehende Unabhängigkeit des Kunden von den Öffnungszeiten einer Versicherung erreicht werden, da elektronische Systeme 24 Stunden am Tag an 365 Tagen im Jahr zur Verfügung stehen und den Kunden zum Selbstservice außerhalb seiner eigenen Arbeitszeiten befähigen.¹¹⁷

Die Kriterien der Transaction-Convenience sind in zwei Aspekte gegliedert. Dabei handelt es sich zum einen um die angebotenen Möglichkeiten, zur Abwicklung der Internettransaktion, zum anderen um die verschiedenen angebotenen Zahlungsmöglichkeiten.

¹¹⁶ Vgl. Picot und Heger, 2001.

¹¹⁷ Vgl. Koch und Wagner, 1998a.

Im-Netz-Bestellung Da Kunden unterschiedliche Präferenzen darüber haben, wie sie ihre Versicherung erwerben, ist es sinnvoll, ihnen verschiedene Möglichkeiten des Erwerbs anzubieten. So werden internetaffine Kunden bevorzugt Versicherungsprodukte im Netz abschließen. Andere Kunden, die dem Internet mit größerem Misstrauen gegenüberstehen, bevorzugen hingegen den Ausdruck eines Antragsformulars, welches per Post dem Versicherungsanbieter zugesendet werden kann.

Tab. 4.5: Kriterienliste Im-Netz-Bestellung (TC)

ASPEKT	KRITERIUM
Im-Netz-Bestellung	Die Webseite ermöglicht den Abschluss einer Police
	Die Webseite ermöglicht Bezahlung über das Internet
	Die Webseite ermöglicht die Weiterleitung des Antrages an eine Zentrale
	Es wird über den Fortgang der Antragstellung informiert
	Die Webseite ermöglicht ständige Vor- und Rückbewegungen im Browserfenster
	Anzahl der Mausclicks bis zum Antrag
	Anzahl der aufzurufenden Seiten bis zum Abschluss des Vorgangs
	Anzahl der notwendigen Angaben in der Antragsabwicklung (Felder)
Es gibt einen wahlweise verschlüsselten und unverschlüsselten Verbindungsaufbau	

Die Kriterien der Transaction-Convenience sind so gestaltet, dass sie die verschiedenen Möglichkeiten der Antragstellung erfassen. Je vielfältiger dabei die Abschlussmöglichkeiten eines Versicherungsunternehmens sind, desto höher ist dessen Niveau an Transaction-Convenience. Ähnlich wie beim Im-Netz-Prämiencheck erfassen weitere Kriterien den Aufwand, mit dem diese Abschlussmöglichkeiten zu nutzen sind sowie Sicherheitsaspekte. Die entsprechenden Kriterien sind Tabelle 4.5 zusammengestellt.

Verfügbare Zahlungsmethoden Neben der Antragstellung gehören auch die Zahlungsmöglichkeiten in den Bereich der Transaction-Convenience. Dies folgt daraus, dass das Recht der Nutzung der Versicherung i. d. R. erst nach Zahlung auf den Kunden übergeht. Da Kunden auch bezüglich dieses Aspekts differenzierte Präferenzen haben, ist es für die Erhöhung der Transaction-Convenience sinnvoll, mehrere unterschiedliche Zahlungsmethoden anzubieten, die den unterschiedlichen Präferenzen der Kunden entgegen kommen. Hierzu gehören beispielsweise die Möglichkeit der Überweisung, der Zahlung mittels Kreditkarte usw.

Neben den Zahlungsmöglichkeiten haben auch die Zahlungsfrequenzen einen Einfluss auf die Transaction-Convenience. Je nach seinen Präferenzen kann es ein Kunde als angenehmer empfinden, eine Versicherung halbjährlich zu zahlen, während andere eine jährliche oder monatliche Zahlungsweise bevorzugen. Tabelle 4.6 fasst die entsprechenden Kriterien der Transaction-Convenience zusammen.

4.3.5 Kriterien der Benefit-Convenience

Die Benefit-Convenience beschreibt die Bequemlichkeit mit der eine Dienstleistung in Anspruch genommen, also genutzt werden kann. Der Nutzung einer Versicherung geht in der Regel ein Schadensfall voraus. Dieser löst Kontaktbestrebungen zur Schadensmeldung des Versicherungsnehmers an die Versicherungsgesellschaft aus.

ASPEKT	KRITERIUM
Zahlungsmethoden	Bankeinzug
	Kreditkarte
	Überweisung
	Jährlich
	Halbjährlich
	Quartalsweise
	Monatlich

Je nach Art der Versicherung und des Schadens sind diese Bestrebungen mehr oder weniger dringlich. Der bequemste und günstigste Kontaktweg zur Versicherungsgesellschaft hängt somit stark von situationsspezifischen Faktoren ab. So kann ein Mobiltelefon in dringenden Fällen der für Kunden passende Kontaktweg darstellen, bei Bagatellen jedoch das Internet. Insofern ist die Auswahl verschiedener Kontaktmöglichkeiten zur Schadensmeldung ein Instrument zu Erhöhung der Benefit-Convenience. Neben der reinen Verfügbarkeit verschiedener Kontaktwege wird in diesem Abschnitt auch untersucht, wie diese gestaltet sind.

Tab. 4.6: Kriterien der Zahlungsmethoden

Tab. 4.6: Kriterien der Zahlungsmethoden

Möglichkeiten der Schadensmeldung Im Schadensfall ist es dem Kunden wichtig, eine möglichst breite Palette an Möglichkeiten zur Schadensmeldung zu haben. Dabei bestimmen sowohl die persönlichen Präferenzen als auch die Umstände des Schadens die Wahl des bequemsten und schnellsten Meldungsweges. Die Kriterien bezüglich der Benefit-Convenience sind so gestaltet, dass sie die Vielfalt möglicher Kontaktwege erfassen.

4.3 Kriterien zur Messung der Service-Convenience

Neben den Möglichkeiten zur Schadensmeldung spielt es gerade für die Benefit-Convenience eine entscheidende Rolle, wie bequem und einfach diese zu nutzen sind. So ist es bei hohem Zeitdruck nicht unerheblich, ob sich der Link zur Schadensmeldung bereits auf der ersten Internetseite (der Leitseite) befindet, oder ob er erst durch mehrmaliges Mausklicken erreicht werden kann. Entsprechendes gilt für die Erreichbarkeit einer Telefonhotline oder für die Anzahl an Informationen, die zur Schadensmeldung notwendig sind.

Tab. 4.7: Kriterienliste der Benefit-Convenience

ASPEKT	KRITERIUM
Im-Netz-Schadensmeldung	Die Webseite bietet Schadensmeldung im Netz
	Das Schadensmeldungsformular kann heruntergeladen werden
	Der Hinweis zur Schadensmeldung befindet sich auf der Leitseite
	Anzahl der notwendigen Angaben auf dem Schadensmeldungsformular
Schadenshotline	Anzahl der Klicks bis zum Schadensmeldungsformular
	Es existiert eine Schadensmeldungshotline
	Es gibt Angaben zu den Telefonkosten
Verwaltung	Kosten der Schadensmeldungshotline
	Die Webseite gestattet das Management der Versicherungen
	Die Webseite unterstützt die Änderung der persönlichen Daten
	Die Webseite unterstützt die Anpassung der Versicherungsprodukte

Verwaltung Neben der Schadensmeldung gehört auch die Bearbeitung und Verwaltung von Versicherungen zur Benefit-Convenience. Werden diese im Netz angeboten, kann die Convenience für Kunden erhöht werden. Der Kunde kann hier selbst zur Dienstleistungserstellung beitragen, indem er Folge- und Schlussbearbeitungen, wie z. B. Änderungen der persönlichen Angaben (Namens-, Adressänderungen, Änderungen der Bankverbindung und der Zahlungsweise) und Änderungen an Deckungssummen und Kündigungen über das Netz einfach und bequem selbst vornehmen kann. Bei vielen Versicherungen hat der Kunde zudem die Pflicht, Veränderungen persönlicher Daten (Umzug, Arbeitsplatzwechsel) an die Versicherung zu melden. Gibt der Internetauftritt einer Versicherung den Kunden die Möglichkeit, diese Veränderungen vorzunehmen, so sind diese als bequemer einzuschätzen, als Internetauftritte, die diese Möglichkeit nicht bieten.

Tabelle 4.7 (S. 107) gibt einen Überblick über alle Kriterien, die der Messung der Benefit-Convenience dienen. Im Anhang zu diesem Teil der Dissertation befindet sich eine Auflistung sämtlicher Kriterien.

4.3.6 Kriterien Post-Benefit-Convenience

Die Post-Benefit-Convenience untersucht sämtlichen Aufwand, der nach der Vertragsbeziehung entsteht. Für Versicherungen ergibt sich hier ein Problem. Die Vertragslaufzeiten sind häufig länger als ein Jahr. Die Initiierung eines Kontakts von Seiten der Versicherung und der Kunden findet daher häufig während der Vertragslaufzeit statt und fällt somit nicht die Post-Benefit-Convenience-Phase. Gleiches gilt für den Mangel an der Dienstleistungserstellung. Dieser wird in der Regel während der Vertragslaufzeit gemeldet und – falls notwendig – behoben. Somit fallen solche Ereignisse definitionsgemäß nicht in die Phase der Post-Benefit-Convenience, so dass es schwierig ist, für Versicherungen Kriterien zu finden, die die Post-Benefit-Convenience beschreiben. Aus diesem Grund wurde auf die Analyse dieser Convenience-Art verzichtet.

4.4 Beobachtung der Internetauftritte

4.4.1 Vorgehen und Normierung der Beobachtungsdaten

Zur Ermittlung der Service-Convenience-Indizes wurden die Internetauftritte der Versicherungen analysiert, um festzustellen welche Ausprägung die jeweiligen Kriterien bei den Versicherungsseiten im Internet haben. Zur Ermittlung der Ausprägung wurden Erhebungsbögen auf Grundlage der Kriterienliste erstellt. In dieser wurde die Ausprägung jedes Kriteriums für jede untersuchte Versicherungsgesellschaft erfasst.

Die Beobachtung der Internetauftritte der deutschen Versicherer fand zwischen dem 15. Juli und 10. Oktober 2005 statt. Somit lassen sich alle Ergebnisse der in diesem Zeitraum durchgeführten Analyse ausschließlich auf diese Periode zurückführen. Mögliche Änderungen, die nach dieser Zeit auf den Webseiten der Versicherungen stattfanden, wurden nicht berücksichtigt und haben daher keinen Einfluss auf die Ergebnisse. Um

die Ausprägung der beobachteten Kriterien vergleichen zu können, war deren Normierung notwendig. Die Notwendigkeit ergibt sich aus der unterschiedlichen Art der Kriterien. Diese lassen sich in drei Klassen einteilen:

1. 0/1 - Kriterien
2. Kriterien, bei denen eine höhere Ausprägung eine geringere Convenience repräsentiert
3. Kriterien, bei denen eine höhere Ausprägung eine höhere Convenience repräsentiert

Es wird deutlich, dass eine hohe Ausprägung der Kriterien eine hohe oder eine geringe Service-Convenience repräsentieren kann. Zudem können Kriterien der ersten Klasse maximal den Wert 1 erreichen, Kriterien der zweiten und dritten Klasse hingegen Werte, die deutlich größer als 1 sind. Um jedem Kriterium ein gleiches Gewicht in der Berechnung zukommen zu lassen, war eine Normierung notwendig. Entsprechend ihrer Zugehörigkeit wurden die Ausprägungen der Kriterien auf Werte zwischen 0 und 1 normiert, wobei für alle Kriterien gilt, dass eine geringere Ausprägung eine geringere Service-Convenience abbildet.

Kriterien wie „Automatische Fehlererkennung der Internetadresse bei Eingabe“ oder „Internetauftritt verfügt über eine permanente Navigationsleiste“ sind sogenannte 0/1 Kriterien. Sie können lediglich die Werte 0 (Homepage verfügt über dieses Kriterium nicht) oder 1 (Homepage verfügt über dieses Kriterium) annehmen. Für alle diese Kriterien gilt, dass die Abwesenheit eines Kriterium mit einer geringeren Convenience verbunden ist, als seine Anwesenheit. Da diese Kriterien ohnehin nur die Werte 0 oder 1 annehmen können, wurde auf eine Normierung verzichtet. Kriterien wie „Anzahl der Klicks bis zu dieser Funktion“ oder „Anzahl der Informationen zum Ausführen dieser Funktion“ sind Kriterien bei denen ein höherer Wert für eine geringere Service-Convenience steht. Die Werte für diese Kriterien schwanken zwischen den Ausprägungen 1 und 43. Eine Normierung war daher notwendig, um allen Kriterien ein gleiches Gewicht in der Berechnung zu geben. Zur Normierung wurden von jedem Kriterium die maximale (v_{\max}) sowie die minimale (v_{\min}) Ausprägung aller untersuchten Versicherungen bestimmt. Da geringe Werte mit einer

4 Die Messung der Service-Convenience

hohen Service-Convenience verbunden sind, erfolgte die Normierung aller beobachteten Ausprägungen mit der Formel $v_{i^*} = (v_{\max} - v_i)/v_{\max}$. Der höchste Wert kann dabei nur erreicht werden, wenn (v_i) die Ausprägung 0 aufweist. Dies ist beispielsweise dann möglich, wenn sich die gewünschten Informationen auf der Leitseite befinden und keine Mausklicks notwendig sind.

Bei Kriterien wie „Verfügbarkeit der Service-Hotline in Stunden pro Woche“ oder „Kosten der Servicehotline“ steht eine hohe Ausprägung für eine geringe Service-Convenience. Diese Kriterien bewegten sich in ihren Ausprägungen zwischen 0 und 168. Um auch hier eine gleiche Gewichtung zu erreichen, wurden diese Kriterien – ähnlich den Kriterien der zweiten Gruppe – auf Werte zwischen 0 und 1 normiert. Auch hierfür wurde für jedes dieser Kriterien der Wert mit der maximalen Ausprägung ermittelt (v_{\max}). Mittels der Transformation $v_{i^*} = v_i/v_{\max}$ wurde der höchste beobachtete Wert innerhalb der Kriterien auf 1 normiert. Da ein beobachteter Wert von Null für diese Kriterien gleichbedeutend mit der Nichtexistenz des Kriterium ist, wurde diesen eine Ausprägung von 0 zugeordnet.

4.4.2 Auswertung des Beobachtungssatzes

Service-Convenience In Tabelle 4.8 (S. 111) ist die durchschnittliche Ausprägung der Kriterien nach Convenience-Arten dargestellt. In der zweiten Spalte befinden sich die absoluten Kriterienwerte. Sie ergeben sich aus der Addition der Werte sämtlicher normierter Kriterien v_{i^*} für alle beobachteten Versicherungen und anschließender Division durch die Anzahl der Versicherungen. Formel 4.1 verdeutlicht die Berechnung.

$$\text{Durchschnittlicher, absoluter Wert} = \sum_{j=1}^{40} \sum_{i=1}^{AC} \frac{v_{i^*}}{40} \quad (4.1)$$

Die Werte der zweiten Spalte geben an, welchen Wert eine Versicherung durchschnittlich in einer Convenience-Art erzielt hat. In der dritten Spalte stehen die maximal erzielbaren Werte in jeder Convenience-Art. Die Unterschiede ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Anzahl an Kriterien.

Je mehr Kriterien zur Beobachtung der Convenience-Arten eingesetzt wurden, desto höher ist auch der maximal erzielbare Wert.

Um diesen Wert zu bestimmen, wurde für jedes normierte Kriterium nach der Ausprägung mit der höchsten Service-Convenience gesucht. Nachdem für jedes normierte Kriterium diese Ausprägung ermittelt wurde, ergab die Addition der Kriterien den maximal erreichbaren Wert. In der vierten Spalte ist schließlich der Anteil des durchschnittlichen Wertes vom maximal möglichen Wert angegeben. Mit Hilfe der relativen Werte können Aussagen über die relative Bedeutung der Convenience-Arten für die Versicherungen getroffen werden. Je stärker die Bedeutung der Convenience-Art für die Versicherungen ist, desto stärker wird sich der durchschnittliche Wert dem maximal möglichen Wert annähern. Betrachtet man Tabelle 4.8, fällt auf, dass die Access-Convenience die größte Bedeutung für die Versicherungen hat. Hier erzielen die beobachteten Internetseiten den höchsten relativen Wert (55,21 %). Den zweithöchsten Wert besitzt die Benefit-Convenience (42,78 %), gefolgt von Decision-Convenience (33,04 %) und Transaction-Convenience (28,85 %).

Tab. 4.8: Mittelwerte des Beobachtungssatzes

CONVENIENCE-ART	DURCHSCHNITT	MAXIMUM	RELATIVER WERT IN %
ACCESS	6,625	12	55,21
DECISION	8,078	24,45	33,04
TRANSACTION	4,26	14,819	28,85
BENEFIT	4,567	10,678	42,78

Für die beobachteten Internetseiten gilt, dass sie in Bezug auf die bereitgestellte Access-Convenience und Benefit-Convenience am besten abschneiden. Versicherungen bieten ihren Kunden im Internet beim Zugang zu Informationen und bei der Schadensmeldung sowie Versicherungsverwaltung die größte Bequemlichkeit (relativ zu den betrachteten Kriterien) an. Damit wird das zu Beginn vorgestellte Verständnis von Access-Convenience bestätigt. Da ohne einen vernünftigen Zugang zum Dienstleister weder die Produktion noch der Absatz möglich ist, bemühen sich die Versicherungen, den Kunden einen besonders bequemen Zugang zur Dienstleistung anzubieten. Auch der Benefit-Convenience wird eine hohe Bedeutung seitens der Versicherungen beigemessen. Hier

wird deutlich, welche Bedeutung die Benefit-Convenience für die gesamte Service-Convenience darstellt. Die Benefit-Convenience beschreibt die Bequemlichkeit, mit der die Kernleistung in Anspruch genommen werden kann. Die hohe Bedeutung dieser Convenience-Art für die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität resultiert daraus, dass Kunden nur in dieser Convenience-Art einen Nutzen aus ihrer Kaufentscheidung ziehen können. Die Versicherungen haben diese hohe Bedeutung der Benefit-Convenience erkannt. Im Gegensatz dazu wird auf die Decision-Convenience weniger Wert gelegt. Die Versicherungen haben hier noch erhebliche Potentiale, ihre Internetauftritte bequemer zu gestalten. Über die Gründe dafür lässt sich nur spekulieren. Zahlreiche beobachtete Versicherungen boten keine interaktiven Instrumente wie Im-Netz-Prämiencheck oder Im-Netz-Bedarfscheck an. Dies liegt eventuell an der Komplexität solcher Instrumente oder daran, dass die entsprechenden Versicherungen glauben, dass sie wenig zur Entscheidungsfindung von Kunden beitragen können. Zudem betonen einige Versicherungen, dass ein exakter Bedarf nur in einem persönlichen Gespräch ermittelt werden kann und verzichten daher auf die oben genannten Angebote. Den geringsten Wert weist die Transaction-Convenience auf. Der Vertrieb ihrer Produkte über das Internet wird nur von wenigen Unternehmen genutzt. Hier scheint die Furcht der Kunden vor Transaktionen im Netz eine Ursache zu sein.

In den folgenden Abschnitten werden die Daten des Beobachtungssatzes für die jeweiligen Convenience-Arten näher vorgestellt. Dabei steht eine eher deskriptive Auswertung im Vordergrund. Eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Daten erfolgt in den Abschnitten zum Vergleich der Datensätze (Abschnitt III 4.6) und in der Vorstellung der Clusteranalyse (Abschnitt III 4.8).

Access-Convenience Die Access-Convenience wurden mit zwölf Kriterien beobachtet. Der maximal mögliche Wert ist ebenfalls zwölf. Im Durchschnitt erreichten die Versicherungen einen Wert von 6,625, was 55,21 % des maximal möglichen Wertes entspricht. Des Weiteren kann Tabelle 4.9 entnommen werden, wie stark die Kriterien der jeweiligen Aspekte dieser Convenience-Art ausgeprägt sind. Die Berechnung der Aspekte der Access-Convenience erfolgte dabei völlig analog zur Berechnung der Werte der Access-Convenience.

Tab. 4.9: Mittelwerte der Access-Convenience-Kriterien

CONV.-ART	DURCH- SCHNITT	MAXIMUM	RELATIVER WERT IN %
ACCESS- CONVENIENCE	6,625	12	55,21
Navigation	4,35	7	62,143
Personalisierung	0,8	2	40
Zugang zu weiteren ...	1,475	3	49,167

Man erkennt in Tabelle 4.9 (S. 113), dass die Kriterien, die die Navigation der Internetseiten beschreiben, die höchste Ausprägung erfuhren. Hier wurden durchschnittlich 62,14 % von sieben maximal zu erzielenden Punkten erreicht. Deutlich geringer ist die Ausprägung hingegen bei den Kriterien für den Zugang zu weiteren Ansprechpartnern (49,17 %) und zur Personalisierung (40 %). Ein Grund dafür mag darin liegen, dass die Realisierung eines hohen Wertes für die Navigation einfacher und vor allem kostengünstiger ist, als die Realisierung eines bequemen Zugangs zu weiteren Ansprechpartnern. So ist eine ständig verfügbare Navigationsleiste deutlich günstiger, als die Realisierung eines Call-Back-Services, für den hohe variable Kosten anfallen. Eventuell messen Versicherungen dieser Convenience-Art auch deshalb weniger Bedeutung bei, da sie davon ausgehen, dass Kunden vor einer Registrierung im Internet (mit Preisgabe privater Informationen) zurückschrecken. Eine Investition in Personalisierungsinstrumente ist dann nicht notwendig.

Tabelle 4.10 (S. 114) kann entnommen werden, wie häufig die beobachteten Kriterien von den Versicherungen verwirklicht wurden. So bot jede Versicherung folgende Kriterien an:

- Internetadresse: www.versicherungsname.de
- Die Website verfügt über eine permanente Navigationsleiste
- Die Website verfügt über eine interne Suchfunktion

Es fällt dabei auf, dass diese Kriterien relativ günstig zu verwirklichen sind. So unterscheidet sich der Aufwand der Einrichtung einer Internetadresse, die den Namen der Versicherung beinhaltet nicht vom Aufwand

4 Die Messung der Service-Convenience

einer beliebigen anderen Internetadresse, die jedoch weniger einprägsam ist. Im Gegensatz dazu ist eine Navigationsleiste aufwändiger zu bewerkstelligen. Aufgrund der Komplexität zahlreicher Internetauftritte ist sie jedoch unverzichtbar um einen Überblick über die Struktur der Internetseite zu erhalten und damit den Kunden die Möglichkeit zu geben, sich schnell auf der Seite zurechtzufinden und die gewünschten Informationen zu erhalten. Diese Bedeutung wurde von den untersuchten

Tab. 4.10: Auswertung der Kriterien der Access-Convenience

KRITERIUM	IN %	ABS.
NAVIGATION		
Suche nach Homepage wird durch Google AdWords unterstützt	17,5	7
Internetadresse: www.versicherungsname.de	100	40
Automatische Fehlerkennung der Internetadresse bei Eingabe	17,5	7
Die Website öffnet ohne pop-ups	95	38
Die Website verfügt über eine permanente Navigationsleiste	100	40
Die Website verfügt über eine interne Suchfunktion	100	40
Die Website verfügt über einen Schnellzugriff (Quick-Finder)	25	10
PERSONALISIERUNG		
Die Website unterstützt die Registrierung	30	12
Die Website erkennt wiederkehrenden Besucher	50	20
ZUGANG ZU WEITEREN ANSPRECHPARTNERN		
Die Webseite unterstützt Suche nach weiteren Ansprechpartnern	92,5	37
Die Webseite verfügt über eine call-back Funktion	50	20
Die Webseite unterstützt die Suche nach Vertretern vor Ort	82,5	33

Versicherungen offenbar erkannt und umgesetzt. Gleiche Überlegungen gelten auch die die interne Suchfunktion. Im Gegensatz zu diesen Kriterien gibt es auch Kriterien, die nur von wenigen Versicherungen angeboten wurden. Dies sind:

- Suche nach Homepage wird durch Google AdWords unterstützt, angeboten von 17,5 % der Versicherungen
- Automatische Fehlerkennung der Internetadresse bei Eingabe, angeboten von 17,5 % der Versicherungen
- Die Website verfügt über einen Schnellzugriff (Quick-Finder), angeboten von 25 % der Versicherungen

Über die Ursachen für das unterdurchschnittliche Auftreten dieser Kriterien kann nur Spekuliert werden. Insbesondere die ersten beiden Punkte

verursachen Ausgaben. So muss wird der Service Google AdWords nur gegen einen Preis angeboten. Ebenso verursacht die automatische Fehlererkennung der Internetadresse bei Eingabe Kosten, da mehrere Domains gleichzeitig betrieben werden müssen. Auf den letzten Punkt trifft dieses Argument jedoch nicht zu. Zwar erhöht ein Schnellzugriff den Programmieraufwand eines Internetauftrittes, im Vergleich zu den Gesamtkosten eines Internetauftrittes dürften diese zusätzlichen Kosten keine Rolle spielen.

Decision-Convenience Die Decision-Convenience wurden mit 26 Kriterien beobachtet. Der maximal erreichbare Wert lag bei 24,45. Im Durchschnitt erreichten die Versicherungen 8,078, was 33,04 % des maximal möglichen Wertes entspricht. Des Weiteren kann in Tabelle 4.12 (S. 117) abgelesen werden, wie stark die Kriterien der jeweiligen Aspekte dieser Convenience-Art ausgeprägt sind. Während die Kriterien für die Informationsversorgung 38,89 % des maximalen Wertes erreichten, erzielten die Versicherungen beim Im-Netz-Bedarfs- und Prämiencheck einen Wert von 33,36 %. Die Möglichkeit der Im-Netz-Beratung wurde schließlich nur von einer Versicherung angeboten. (Hier liegen wahrscheinlich Vermutungen der Versicherer zugrunde, dass dieses Angebot von Kunden nicht genutzt werden würde. Zudem benötigt eine Im-Netz-Beratung einen hohen Einsatz an Humankapital.) Dementsprechend erreichten die beobachteten Versicherungen im Durchschnitt hier nur 4,375 % des maximal möglichen Wertes. Die einzelnen Aspekte der Decision-Convenience sind – bis auf die Im-Netz-Beratung – ungefähr gleich stark ausgeprägt. Eine bequeme Informationsversorgung und bequeme entscheidungsunterstützende Instrumente sind den Versicherungen also ungefähr gleich wichtig.

Im Vergleich zur Access-Convenience ergeben sich bei der Decision-Convenience jedoch größere Möglichkeiten, das Convenience-Niveau zu steigern. Dass im Durchschnitt nur ein prozentualer Wert von 33,04 % erreicht wird, zeigt, dass die Versicherungen ihre Decision-Convenience deutlich verbessern können. Dies könnte durch ein häufigeres Angebot von Im-Netz-Prämien- und Beratungsschecks erfolgen oder durch eine einfachere Nutzung dieser Instrumente umgesetzt werden. In Tabelle 4.11 (S. 116) sind sämtliche 0/1-Kriterien der zusammengestellt. Zudem kann

4 Die Messung der Service-Convenience

dieser Tabelle entnommen werden, bei wie vielen Versicherungen die Kriterien vorhanden sind.

Tab. 4.11: Auswertung der Kriterienliste der Decision-Convenience I

KRITERIUM	IN %	ABS.
Beschreibung des Versicherungsproduktes bzw. -leistung	100	40
Das Informationsmaterial kann heruntergeladen werden	32,5	13
Das Informationsmaterial kann per Post angefordert werden	35	14
Es gibt ein Forum für Erfahrungsberichte der Kunden	20	8
Es gibt eine Rubrik für häufig gestellte Fragen (FAQ)	37,5	15
Die Webseite liefert die Informationen über AVB des Versicherers	40	16
Die Webseite unterstützt den Vergleich mit Produkten anderer Anbieter	0	0
Die Webseite unterstützt den Preisvergleich mit Produkten anderer Anbieter	0	0
Die Webseite verfügt über Informationen des Versicherungsunternehmens	97,5	39
Die Webseite verfügt über Brancheninformationen	17,5	7
Es gibt einen Tarifrechner (bzw. Angebotsrechner) auf der Webseite	62,5	25
Kontextinformationen zu Antragsfragen werden bei Bedarf angegeben	37,5	15
Es gibt einen wahlweise verschlüsselten und unverschlüsselten Verbindungsaufbau	17,5	7
Die Webseite ermittelt den individuellen Versicherungsbedarf	20	8
Die Webseite leitet zu den vorgeschlagenen Versicherungsprodukten weiter	25	10
Die Webseite verfügt über eine Im-Netz-Beratung	2,5	1

Obwohl die Decision-Convenience eine wichtige Rolle bei Kaufentscheidungen von Kunden spielt, gibt es nur ein Kriterium, welches bei allen Versicherungen vorhanden war („Beschreibung des Versicherungsproduktes bzw. -leistung“). Auch das Kriterium „Die Webseite verfügt über Informationen des Versicherungsunternehmens“ war bei nahezu sämtlichen Versicherungen vorhanden (97,5 %). Ein Im-Netz-Prämienrechner wurde noch von verhältnismäßig vielen Versicherungen angeboten (62,5 %), wohingegen ein Bedarfscheck nur noch von (20 %) der beobachteten Versicherungen angeboten wurde. Interessant ist ebenfalls die Beobachtung, dass nur 32,5 % die Möglichkeit boten, Informationen über die Versicherungsleistungen herunterzuladen. Der Versand von Informationsbroschüren wurde nur von 35 % der Versicherungen angeboten. Keine Versicherung ermöglichte hingegen den Preis- oder Produktvergleich mit anderen Versicherungsanbietern.

Auch bei den anderen Kriterien gab es zwischen den Unternehmen erhebliche Unterschiede. Tabelle 4.13 enthält sämtliche übrigen Decision-Convenience-Kriterien sowie Informationen über ihre Ausprägungsspanne. Während die minimale Anzahl der auszufüllenden Felder für die Prä-

mienberechnung bei vier Feldern lag, mussten im Maximum 92 Feldern ausgefüllt werden, um die Prämienberechnung zu starten. Bei anderen Kriterien waren diese Unterschiede allerdings nicht so stark. So waren zur

Tab. 4.12: Mittelwerte der Decision-Convenience-Kriterien

CONV.-ART	DURCH- SCHNITT	MAXIMUM	RELATIVER WERT IN %
DECISION-CONVENIENCE	8,078	24,45	33,04
Informationsversorgung	4,87	12,53	38,89
Im-Netz-Bedarfs- und Prämiencheck	3,08	9,25	33,36
Im-Netz-Beratung	0,116	2,66	4,375

Bestellung von Versicherungsinformationen im günstigsten Fall acht Klicks notwendig, im ungünstigsten musste hingegen 53 mal die Maustaste betätigt werden. Die Versicherungen mit hohen Ausprägungen in Tabelle 4.13 können durch eine Überarbeitung ihrer interaktiven Instrumente eine deutlich höhere Decision-Convenience erzielen.

Tab. 4.13: Auswertung der Kriterienliste der Decision-Convenience II

KRITERIUM	MAX	MIN
Anzahl der Klicks bis zum Auffinden der gewünschten Informationen	4	1
Anzahl der Klicks bis zum Herunterladen der gewünschten Informationen	5	1
Anzahl der Klicks bis zum Bestellen der gewünschten Informationen	53	8
Anzahl der Klicks bis zum Im-Netz-Prämienrechner	6	2
Anzahl der Klicks bis zum Auslösen der Prämienberechnung	5	1
Anzahl der auszufüllenden Felder zur Prämienberechnung	92	4
Anzahl der Klicks bis zum Bedarfscheck	3	1
Anzahl der auszufüllenden Felder zum Bedarfscheck	28	1
Anzahl der Klicks bis zum Auslösen der Prämienberechnung	5	1
Anzahl der Klicks bis zur Im-Netz-Beratung	3	3
Verfügbarkeit in Stunden pro Woche	40	40

Transaction-Convenience Man kann Tabelle 4.15 (S. 118) entnehmen, dass die beobachteten Versicherungen im Durchschnitt 28,85 % des maximal zu erreichenden Wertes erzielen, der bei 14,819 liegt. Innerhalb der Transaction-Convenience schneiden die Versicherungen bei den Zahlungsmethoden erheblich besser als bei der Im-Netz-Bestellung ab.

4 Die Messung der Service-Convenience

Tab. 4.14: Auswertung der Kriterienliste der Transaction-Convenience

KRITERIUM	IN %	ABS.
Die Webseite ermöglicht den Abschluss einer Police	20	8
Die Webseite ermöglicht Bezahlung über das Internet	7,5	3
Die Webseite ermöglicht die Weiterleitung des Antrages an eine Zentrale	22,5	9
Es wird über den Fortgang der Antragstellung informiert	17,5	7
Die Webseite ermöglicht ständige Vor- und Rückbewegungen im Browserfenster	25	10
Es gibt einen wahlweise verschl. oder unverschl. Verbindungsaufbau	20	8
Bankklastschrift	100	40
Kreditkarte	0	0
Überweisung	100	40
Jährlich	35	14
Halbjährlich	0	0
Quartalsweise	37,5	15
Monatlich	5	2
KRITERIUM	MAX	MIN
Anzahl der Klicks bis zum Antrag	7	3
Anzahl der aufzurufenden Seiten bis zum Abschluss	33	1
Anzahl der notwendigen Angaben	132	10

Während sie bei der Bezahlung durchschnittlich 34,69 % des maximalen Wertes erzielen, sind es bei der Im-Netz-Bestellung nur noch 23,01 %. Offenbar scheuen sich zahlreiche Versicherungen davor, ihre Produkte im Netz anzubieten. Dies mag daran liegen, dass viele Kunden vor

Tab. 4.15: Mittelwerte der Transaction-Convenience-Kriterien

CONV.-ART	DURCH- SCHNITT	MAXIMUM	RELATIVER WERT IN %
TRANSACTION- CONVENIENCE	4,612	14,819	28,85
Im-Netz-Bestellung	4,87	7,819	23,01
Zahlungsmethoden	2,775	7	34,69

Transaktionen im Internet zurückschrecken. Zudem ist vorstellbar, dass Versicherungen, die den größten Teil ihrer Produkte über Agenten vertreiben, aus Anreizgründen darauf verzichten (Vgl. hierzu die Ausführungen in Teil II).

Tabelle 4.14 kann entnommen, wie viele Unternehmen den Internetvertrieb ihrer Versicherungen anbieten. Bei 20 % kann eine Police im Netz abgeschlossen werden, bei 7,5 % ist auch eine Bezahlung über das Internet

möglich. Es ist auffällig, dass zahlreiche Unternehmen keine Möglichkeiten der Bestellung von Versicherungen im Netz anbieten. Ähnlich wie bei der Decision-Convenience gibt es auch bei der Transaction-Convenience erhebliche Unterschiede in der Ausgestaltung der Bestellprozesse (s. Tabelle 4.14). Während im günstigsten Fall lediglich eine Seite für die Bestellung im Netz zu öffnen war, mussten im ungünstigsten Fall 33 Seiten geladen werden. Der größte Unterschied liegt beim Kriterium „Anzahl der notwendigen Angaben“ zu finden. Reichten im günstigsten Fall zehn Angaben zur Bestellung der Versicherung aus, waren im ungünstigsten Fall 132 Angaben nötig.

Tab. 4.16: Mittelwerte der Benefit-Convenience-Kriterien

CONV.-ART	DURCH-SCHNITT	MAXIMUM	RELATIVER WERT IN %
BENEFIT-CONVENIENCE	4,567	10,678	42,775
Im-Netz-Schadensmeldung	1,953	4,789	40,783
Schadenshotline	1,264	2,889	43,766
Verwaltung	,35	3	45

Benefit-Convenience Die Benefit-Convenience wurde mit elf Kriterien beobachtet. Es konnte ein maximaler Wert von 10,678 erzielt werden. Im Durchschnitt erzielten die Versicherungen einen Wert von 4,567, was 42,775 % des maximalen Wertes entspricht. Damit sind die durchschnittlichen Werte für die Benefit-Convenience am zweithöchsten im Beobachtungssatz. Im Gegensatz zu den anderen Convenience-Arten ist die Ausprägung der einzelnen Aspekte der Benefit-Convenience relativ homogen. Sie schwankt zwischen 40,783 % für die Im-Netz-Schadensmeldung und 45 % für die Versicherungsverwaltung (s. Tabelle 4.16).

Eine Schadensmeldung konnte bei 75 % der beobachteten Versicherungen im Netz durchgeführt werden. Ein Schadensmeldungsformular, welches im Netz heruntergeladen werden kann, um es auszudrucken und anschließend zur Versicherung zu senden, existierte hingegen nur bei zehn Versicherungen. Eine separate Hotline für die Schadensmeldung wurde bei 55 % beobachtet. (s. Tabelle 4.17, S. 120). Bei der Versicherungsverwaltung sind einige Unterschiede zwischen den einzelnen Kriterien

4 Die Messung der Service-Convenience

zu erkennen. So war die Änderung persönlicher Daten bei 87,5 % der Versicherungen möglich. Das Management der Versicherungen bzw. die Anpassung der Versicherungen war jedoch nur bei 25 % bzw. 22,5 % möglich.

Tab. 4.17: Auswertung der Benefit-Convenience-Kriterien

KRITERIUM	IN %	ABS.
Die Webseite bietet Schadensmeldung im Netz	75	30
Das Schadensmeldungsformular kann heruntergeladen werden	25	10
Der Hinweis zur Schadensmeldung befindet sich auf der Leitseite	12,5	5
Es existiert eine Schadensmeldungshotline	55	22
Es gibt Angaben zu den Telefonkosten	30	12
Die Webseite ermöglicht das Management der Versicherungen	25	10
Die Webseite unterstützt die Änderung der persönlichen Daten	87,5	35
Die Webseite unterstützt die Anpassung der Versicherungsprodukte	22,5	9

Wie bei den anderen Convenience-Arten weisen die Kriterien der Benefit-Convenience ebenfalls Unterschiede auf (s. Tabelle 4.18). Waren beispielsweise im bequemsten Fall nur 14 Angaben zur Schadensmeldung notwendig, mussten im ungünstigsten Fall 90 Angaben gemacht werden. Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den Unternehmen jedoch nicht so stark ausgeprägt wie bei den anderen Convenience-Arten.

Tab. 4.18: Auswertung der Kriterienliste der Benefit-Convenience

KRITERIUM	MAX	MIN
Anzahl der notwendigen Angaben auf dem Schadensmeldungsformular	90	14
Anzahl der Klicks bis zum Formular	5	2
Kosten der Schadensmeldungshotline in ct. pro Minute	9	0

Fazit Die einzelnen Convenience-Arten weisen starke Unterschiede in ihrer Ausprägung auf. Die höchste relative Ausprägung haben dabei die Kriterien der Access-Convenience, gefolgt von der Benefit-Convenience. Die geringste Ausprägung ist schließlich bei der Transaction- und der Decision-Convenience zu sehen. Auch innerhalb der einzelnen Convenience-Arten weisen die Convenience-Aspekte teilweise deutliche Unterschiede auf. Aus diesen Daten lassen sich Rückschlüsse auf die Bedeutung der einzelnen Convenience-Arten für die Unternehmen ziehen. Daran knüpft sich sofort

die Frage, ob die Kunden eine ähnliche Einstellung zur Bedeutung der Convenience-Arten haben.

Im folgenden Abschnitt wird der Befragungssatz vorgestellt. Zudem wird untersucht, ob die Befragten eine vergleichbare Einstellung zu den Convenience-Arten beim Erwerb von Versicherungen im Internet haben und der Access-Convenience bzw. Benefit-Convenience die höchste Bedeutung beimessen, auf Decision- und Transaction-Convenience jedoch weniger Wert legen.

4.5 Befragung zu den Service-Convenience-Kriterien

4.5.1 Notwendigkeit der Befragung

Aufgrund des Messverfahrens ist es notwendig zu erfassen, welche Bedeutung die Kriterien für die Kunden haben. Ohne eine entsprechende Gewichtung gingen sämtliche Kriterien in gleichem Maße in die Messung ein. Zudem könnten Versicherungen sehr hohe Service-Convenience-Indizes allein dafür erhalten, zahlreiche Kriterien auf ihrer Internetseite zu verwirklichen. Beides würde jedoch die Untersuchungsergebnisse verfälschen.

Ein weiter Grund für die Gewichtung ist folgender: Ein gleiches Gewicht für jedes Kriterium darf angezweifelt werden. So ist denkbar, dass Kunden eine bequeme und vor allem schnelle Schadensmeldung stärker wertschätzen als eine bequeme und schnelle Antragstellung. Auf diese Weise wird verhindert, dass von Kunden für die Convenience weniger wichtig angesehene Kriterien zu starken Einfluss auf die Ergebnisse haben.

4.5.2 Untersuchungsvorgehen

Zur Ermittlung der Kriteriengewichte wurden in einer Befragung 419 Personen gebeten, die Kriterien auf einer 7-Punkte-Skala zu bewerten. Die Befragungen wurden in mehreren Vorlesungen durch den Autor sowie bei zwei Seminaren durch Studierende an der Universität Leipzig durchgeführt. Um die Verständlichkeit der Fragebögen zu erhöhen, wurde

die Formulierung der Kriterien dem Befragungszweck angepasst. Dabei wurden die Befragten gebeten, sich vorzustellen, eine Versicherung in Netz erwerben und nutzen zu wollen. Anschließend wurden sämtliche Kriterien mit der Bitte um eine Einschätzung der subjektiven Bedeutung vorgelegt („1 – Kriterium ist für mich völlig unwichtig“ bis „7 – Kriterium ist mir sehr wichtig“).

Die Gewichte, die mit Hilfe der Befragung ermittelt wurden, bewegen sich zwischen 1 (Kriterium hat eine sehr geringe Bedeutung für die Service-Convenience) und 7 (Kriterium hat eine sehr hohe Bedeutung für die Service-Convenience). Nach der Normierung der Beobachtungswerte haben diese jedoch Ausprägungen zwischen $1/7$ und 1. Um Skalengleichheit zu gewährleisten, wurden deswegen die Gewichte (w_i) ebenfalls auf Werte zwischen $1/7$ und 1 normiert.

4.5.3 Auswertung der Kriteriengewichte

Vorbemerkungen Da die ermittelten Gewichte nicht nur für die Ermittlung der Convenience-Indizes notwendig sind, sondern aus Ihnen auch wichtige Informationen über die Bedeutung bestimmter Eigenschaften von Internetseiten für die Convenience eines Internetauftrittes abgeleitet werden können, werden die Kriteriengewichte zunächst getrennt analysiert.

Von den 419 erhaltenen Fragebögen konnten 353 zur Analyse herangezogen werden. Es wurden alle Bögen von der Analyse ausgeschlossen, auf denen

1. die Kreuze nach einem Muster gesetzt wurden (zick-zack),
2. alle Kriterien mit der gleichen Bedeutung angekreuzt wurden und
3. weniger als 30 % der Kriterien bewertet wurden.

Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 22,7 Jahre. 53,6 % der Befragten waren männlich, 46,4 % waren weiblich. Nach Erfassung sämtlicher geeigneter Fragebögen wurden die Mittelwerte über sämtliche auswertbaren Fragebögen für jedes Kriterium gebildet. Anschließend wurde die Mittelwerte für jeden Aspekt der Service-Convenience-Arten zusammengefasst und erneut gemittelt. Die Mittelwerte der Convenience-Arten wurden

4.5 Befragung zu den Service-Convenience-Kriterien

ebenfalls direkt aus den der jeweiligen Convenience-Art zugeordneten Kriterien über alle Fragebögen gebildet. Es sei darauf hingewiesen, dass sich die Gewichte der Convenience-Art direkt aus den einzelnen Kriterien ableiten und nicht aus den Gewichten der Aspekte gebildet worden sind.

Tab. 4.19: Mittelwert der Service-Convenience-Kriterien

CONVENIENCE-ART	GEWICHTE	VARIANZ
ACCESS-CONVENIENCE	4,19	2,667
Navigation	4,48	2,162
Personalisierung	2,73	3,403
Zugang zu Ansprechpartnern	4,37	1,849
DECISION-CONVENIENCE	4,22	2,521
Informationsversorgung	4,21	2,481
Im-Netz-Prämien- und Bedarfscheck	4,55	1,882
Im-Netz-Beratung	3,55	3,002
TRANSACTION-CONVENIENCE	4,08	3,281
Internet-Bestellung	4,22	2,584
Zahlungsmethoden	3,92	3,935
BENEFIT-CONVENIENCE	5,03	1,568
Schadensmeldung	5,11	1,197
Telefonhotline	5,15	1,524
Versicherungsverwaltung	4,52	2,126

In Tabelle 4.19 sind die Mittelwerte über alle Kunden und alle Kriterien der jeweiligen Aspekte und der Service-Convenience-Arten abgebildet. Die ermittelten Werte der einzelnen Kriterien bewegen sich in einem Bereich zwischen 2,44 („Website erkennt wiederkehrenden Besucher“) und 5,45 („Vorhandensein einer Telefonhotline zur Schadensmeldung“). Der Aspekt mit dem höchsten Gewicht ist die Verfügbarkeit einer Telefonhotline zur Schadensmeldung (5,15). Dieser Aspekt gehört zur Benefit-Convenience, welche ebenfalls das größte Gewicht aller untersuchten Convenience-Arten erhielt. Der Aspekt mit der geringsten Bedeutung ist die Möglichkeit der Personalisierung des Internetauftrittes (2,73). Im Folgenden wurden die Mittelwerte sämtlicher Convenience-Arten und sämtlicher Aspekte innerhalb der jeweiligen Convenience-Arten gegeneinander getestet. Es zeigte sich (s. Tabelle 4.20, S. 124), dass die Mittelwerte der Transaction-Convenience, der Decision-Convenience und der Benefit-Convenience signifikant verschieden sind. Die Mittelwerte der Access-Convenience und der Decision-Convenience unterscheiden sich hingegen nicht signifikant.

4 Die Messung der Service-Convenience

Der Decision- und Access-Convenience wird jeweils eine ähnliche hohe Bedeutung für Kunden beigemessen (4,19 bzw. 4,22). Da sich die Mittelwerte beider Convenience-Arten gegeneinander nicht signifikant unterscheiden, kann eine ähnlich hohe Bedeutung beider Convenience-Arten für die Befragten abgeleitet werden. Ihre Bedeutung ist höher als die für die Transaction-Convenience, jedoch geringer als für die Benefit-Convenience. Offenbar ist die Bereitschaft, sich im Internet über Versicherungen und deren Dienstleistungen zu informieren und es als entscheidungsunterstützendes Instrument zu nutzen, stärker ausgeprägt, als die Bereitschaft, nach der Entscheidung einen Kaufprozess im Netz durchzuführen. Diese Beobachtung deckt sich mit zahlreichen Studien zur Nutzung des Internets.¹¹⁸

Tab. 4.20: Paired-Sample-Test

	PAIRED DIFFERENCES			T	DF	SIG
	MEAN	STD. DEV.	ST. ERROR MEAN			
AC-DC	-0,0225	2,02234	,03114	-0,723	4217	,470
AC-TC	0,0803	2,35516	,03625	2,216	4219	,027
AC-BC	0,8287	2,04748	,03150	-26,311	4225	,000
DC-TC	0,1525	2,38447	,03470	4,394	4721	,000
DC-BC	-0,7952	1,91782	,02895	-27,473	4389	,000
TC-BC	-0,9205	2,16901	,03259	-28,244	4428	,000

Access-Convenience Von besonderer Bedeutung innerhalb der Access-Convenience ist die Navigation des Internetauftritts und die bequeme Versorgung mit Informationen über weitere Ansprechpartner. Dazu gehören insbesondere die Möglichkeit der Im-Netz-Suche nach Versicherungsagenten vor Ort und die Möglichkeit der Kontaktaufnahme über das Internet. Geringeren Wert legen die Befragten hingegen auf die Möglichkeit der Personalisierung des Webauftritts.

Sämtliche Aspekte der Access-Convenience sind signifikant verschieden (s. Tabelle 4.21). Die Befragung ergab, dass innerhalb der Access-Convenience die größte Bedeutung der Navigation des Internetauftrittes

¹¹⁸ Vgl. Shintaro, 2006

4.5 Befragung zu den Service-Convenience-Kriterien

beigemessen wird. Offenbar ist es den Kunden am wichtigsten, den Internetauftritt bzw. gewünschte Informationen innerhalb des Internetauftritts schnell und einfach zu finden. Der Suche nach weiteren Ansprechpartnern wird ein nur etwas geringerer Wert beigemessen. Offensichtlich reicht die reine Im-Netz-Versorgung mit Informationen vielen Kunden nicht aus. Der Wunsch, sich bei Bedarf auch direkt bei Versicherungsmitarbeitern zu informieren, ist nach wie vor stark ausgeprägt. Ein ausschließliches Informationsangebot über das Internet ist für viele Versicherungskunden folglich nicht ausreichend.

Tab. 4.21: Test der Mittelwerte der Access-Convenience-Aspekte

	PAIRED DIFFERENCES			T	DF	SIG
	MEAN	STD. DEV.	ST. ERROR MEAN			
NAV-PER	2,21171	2,16783	,084	26,329	665	,000
NAV-AUF	0,16851	2,03723	,06452	2,612	996	,009
PER-AUF	-1,6657	2,25960	,08749	-19,038	666	,000

Einen wesentlich geringeren Wert legen die Kunden auf die Personalisierung der Internetseite und deren Inhalte. Dieser Aspekt erhielt die geringste in der Untersuchung ermittelte Bewertung. Ob dahinter ein verstärktes Bedürfnis nach dem Schutz der Privatsphäre besonders bei Finanzprodukten wie Versicherungen steht, lässt sich im Rahmen dieser Erhebung nur mutmaßen und wäre ein Anknüpfungspunkt für weitergehende Untersuchungen.

Decision-Convenience Sämtliche Aspekte der Decision-Convenience zeigen signifikante Unterschiede (s. Tabelle 4.22, S. 126). Dabei wird dem Im-Netz-Prämien-Check eine höhere Bedeutung beigemessen als den verfügbaren Informationen. Diese sind den Kunden wiederum wichtiger als die Im-Netz-Beratung. Offenbar bleibt der Preis eines Gutes nach wie vor eines der wichtigsten Entscheidungskriterien. Obwohl dieses Ergebnis auf den ersten Blick zu erwarten war, überrascht dieses Ergebnisses doch, wenn man bedenkt, dass zum Ausführen des Im-Netz-Prämien-Checks die Übermittlung privater und teilweise auch finanzieller Informationen notwendig ist. Alle anderen Aspekte, die den Versand persönlicher In-

4 Die Messung der Service-Convenience

formationen über das Internet beinhalten, erhielten erheblich geringere Gewichte. Dient die Eingabe hingegen der Ermittlung des Preises der Versicherungspolice, erhöht sich die Bereitschaft, sensible Informationen zu versenden, erheblich. Eine ähnliche, wenngleich auch etwas geringere Bedeutung, wird der bequemen und einfachen Suche nach Produkt- und allgemeinen Versicherungsinformationen beigemessen. Da das Internet eine hohe Bedeutung als Informationsmedium hat, ist dieses Ergebnis kaum verwunderlich.

Tab. 4.22: Test der Mittelwerte der Decision-Convenience-Aspekte

	PAIRED DIFFERENCES			T	DF	SIG
	MEAN	STD. DEV.	ST. ERROR MEAN			
INF-PREIS	-0,1840	1,98516	,04456	-4,130	1977	,000
INF-BER	0,5123	2,15849	,04850	10,656	1980	,000
PREIS-BER	0,6981	2,09688	,04727	14,771	1967	,000

Mit deutlichem Abstand wurde der Im-Netz-Beratung die geringste Bedeutung beigemessen. Die Im-Netz-Beratung ermöglicht den Echtzeitaustausch von Informationen zwischen Kunden und Versicherung (Chat).¹¹⁹ Warum die Bedeutung so gering ist, lässt sich nur mutmaßen. So sind Chats nur möglich, wenn beide Chatteilnehmer anwesend sind. Aus Kostengründen sind Im-Netz-Beratungen deswegen nur zu bestimmten Zeiten verfügbar, so dass sich der Kunde nach der Verfügbarkeit dieses Angebotes richten muss. Da diese begrenzte Verfügbarkeit jedoch den Vorzügen des Internets widerspricht, ist die Bereitschaft, sich im Internet an Öffnungszeiten zu halten, eventuell gering. Zudem ziehen Kunden wahrscheinlich eine Beratung von Angesicht zu Angesicht (oder von „Ohr zu Ohr“) der Beratung über ein Chatfenster aus Vertrauensgründen vor. Hinzu kommt, dass Chats oder chatähnliche Einrichtungen selten über seriöse sondern eher über unterhaltende Inhalte verfügen. Ein Chat über Versicherungsprodukte widerspricht möglicherweise auch aus diesem Grund den Erwartungen der Kunden.

Der Unterschied in der Bedeutung von Access-Convenience und Decision-Convenience ist nicht signifikant. Unternehmen sollten daher auf

¹¹⁹ Diese Funktion wurde allerdings nur von einer Versicherung angeboten.

4.5 Befragung zu den Service-Convenience-Kriterien

beide Convenience-Arten ein ähnliches Gewicht bei ihrem Internetauftritt legen. Innerhalb dieser Convenience-Art legen die Kunden den größten Wert auf eine bequeme, einfache und verständliche Versorgung mit relevanten Versicherungsinformationen.

Transaction-Convenience Mit einem Wert von 4,09 erhielt die Transaction-Convenience die geringste Bedeutung aller Convenience-Arten. Sie liegt rund 20 % unterhalb der Bedeutung der Benefit-Convenience und 5 % unterhalb der Bedeutung von Decision- und Access-Convenience. In mehreren Studien wurde herausgefunden, dass sich viele Kunden davor scheuen, finanzielle Transaktionen im Internet durchzuführen.¹²⁰ Verantwortlich hierfür ist vor allem das hohe Maß an Anonymität, das im Internet wahrgenommen wird. Wenn Kunden nicht bereit sind, Transaktionen im Netz durchzuführen, werden sie dieser Convenience-Art auch eine geringe Bedeutung beimessen.

Tab. 4.23: Test der Mittelwerte der Transaction-Convenience-Aspekte

	PAIRED DIFFERENCES			T	DF	SIG
	MEAN	STD. DEV.	ST. ERROR MEAN			
ANT-BEZ	0,3008	2,31014	,04813	6,250	2303	,000

Bei der Transaction-Convenience findet man zudem die höchste ermittelte Streuung aller untersuchten Aspekte. Die Befragten haben also eine relativ heterogene Einstellung zur Bezahlung von Versicherungen über das Internet. Es zeigte sich auch in dieser Untersuchung, dass sich ein Teil der Kunden davor scheut, Zahlungen über das Internet abzuwickeln. Wollen Versicherungen ihre Service-Convenience erhöhen, ist die Einrichtung eines Internetvertriebs von Versicherungen weniger wirkungsvoll, als die Einrichtung einer bequemen Im-Netz-Schadensmeldung. Die hohe Varianz des entsprechenden Aspektes weist darauf hin, dass es bestimmte Kundengruppen gibt, die diesem Aspekt einen durchaus hohen Stellenwert beimessen und der Internetvertrieb von Versicherungen eine höhere Service-Convenience zur Folge hätte.

¹²⁰ Vgl. u. a. Forsythe und Shi, 2003.

4 Die Messung der Service-Convenience

Innerhalb dieser Convenience-Art legen die Kunden einen größeren Wert auf die Abwicklung von Im-Netz-Transaktionen als auf die Zahlungsarten. Auch hier sinkt die Bedeutung der Service-Convenience offenbar dann, wenn es um finanzielle Transaktionen geht. Davon sind die Zahlungsarten stärker betroffen als die Abwicklung der Internettransaktionen, da diese ja auch das Ausfüllen sowie den Versand von Anträgen beinhaltet, die nicht notwendigerweise in eine Internettransaktion münden müssen.

Benefit-Convenience Die höchste Bedeutung aller Service-Convenience-Arten wird der Benefit-Convenience beigemessen (5,03). Die Ursache hierfür ist im Untersuchungsgegenstand zu suchen. Versicherungen werden von Kunden abgeschlossen, um bei unvorhergesehenen und unerwünschten Ereignissen finanziell abgesichert zu sein. Ist solch ein Ereignis eingetreten, wünschen die Kunden eine rasche und einfache Abwicklung und die damit verbundene schnelle finanzielle Kompensation.

Tab. 4.24: Test der Mittelwerte der Benefit-Convenience-Aspekte

	PAIRED DIFFERENCES			T	DF	SIG
	MEAN	STD. DEV.	ST. ERROR MEAN			
FOR-HOT	-0,0381	1,51324	,03723	-1,024	1651	,306
FOR-VER	0,6079	1,68643	,05354	11,353	991	,027
HOT-VER	0,3495	1,86476	,05927	5,897	989	,000

Es ist daher wenig überraschend, dass die Kriterien zur Messung der Benefit-Convenience die höchsten Gewichte erhielten. Es fällt bei dieser Convenience-Art auf, dass beide Aspekte, die Schadensmeldungsmöglichkeiten erfassen, die höchsten aller gemessenen Gewichte erhalten haben. Die Unterschiede der Mittelwerte dieser Aspekte sind gegeneinander nicht signifikant. Der dritte Aspekt dieser Convenience-Art, die Möglichkeit der Versicherungsverwaltung, erhielt zwar auch vergleichsweise hohe Gewichte, jedoch sind diese deutlich und signifikant geringer, als bei den anderen beiden Aspekten (s. Tabelle 4.24).

Ein Blick auf die Varianzen innerhalb dieser Convenience-Art zeigt – vor allem im Vergleich mit den übrigen Varianzen –, dass die Streuung

4.6 Vergleich der Ergebnisse von Beobachtung und Befragung

der Befragungsergebnisse ziemlich gering ist, die Befragten also relativ homogene Urteile abgegeben haben. Auch für die Varianzen gilt, dass sie bezüglich des Schadensmeldungsformulars und der Telefonhotline erheblich geringer ausfallen als für die Versicherungsverwaltung. Um die Service-Convenience eines Internetauftrittes zu erhöhen, ist es folglich am wirkungsvollsten, die Schadensmeldung einfach und bequem zu gestalten und einen unkomplizierten, schnellen Weg zur Schadenshotline zu etablieren.

Zusammenfassung Kunden legen unterschiedlichen Wert auf die verschiedenen Convenience-Arten und deren Aspekte. Für die Kunden ist die Bedeutung der Benefit-Convenience am höchsten, gefolgt von der Decision- und Access-Convenience. Am geringsten ist schließlich die Bedeutung der Transaction-Convenience. Während das Internet von den Kunden als hilfreich angesehen wird, wenn es um die Möglichkeit einer bequemen Schadensmeldung und/oder Informationsversorgung geht, steht man der Möglichkeit von Internettransaktionen bislang weniger offen gegenüber. Für Versicherungen bedeutet dies, dass sie für eine wirkungsvolle Erhöhung der Service-Convenience ihr Augenmerk insbesondere auf die Benefit-, Access- und Decision-Convenience legen müssen. Eine hohe Transaction-Convenience wird hingegen nur von einem Teil der Kunden als wichtig angesehen.

Während im vorigen Abschnitt analysiert wurde, wie sich die Ausprägungen der Kriterien bei den Unternehmen unterscheiden, wurde in diesem Abschnitt untersucht, wie stark die Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Befragten ist. Anhand beider Untersuchungen lässt sich ablesen, welche Bedeutung die Versicherungen und die Kunden den Kriterien, und damit den Convenience-Arten, beimessen. Im folgenden wird untersucht, wie stark sich diese Bedeutungen voneinander unterscheiden.

4.6 Vergleich der Ergebnisse von Beobachtung und Befragung

Sowohl der Beobachtungssatz als auch der Befragungssatz geben Aufschluss über die Bedeutung, die den Convenience-Arten beigemessen wird.

4 Die Messung der Service-Convenience

Dabei spiegelt sich im Beobachtungssatz die Bedeutung, die Versicherungsgesellschaften der Convenience-Arten beimessen und im Befragungssatz, welche Bedeutung die Kunden den Convenience-Arten beimessen.

	KUNDE	VERS.
AC	3	1
DC	2	3
TC	4	4
BC	1	2

Tab. 4.25: Ränge der SC-Arten

Die Bedeutung die die Versicherungsgesellschaften den Convenience-Arten beimessen, lässt sich aus Tabelle 4.8 (S. 111) ablesen. Die Bedeutung, die die Kunden den Convenience-Arten beimessen, kann aus den Mittelwerten der Service-Convenience-Kriterien für die Kunden (s. Tabelle 4.24, S. 128) abgelesen werden. In Tabelle 4.25 sind die Ränge der Convenience-Arten für die Kunden und die Versicherungen dargestellt. Die Convenience-Art mit Rang 1 hat dabei die höchsten Bedeutung, die Convenience-Art mit Rang 4 hingegen die niedrigste.

Es wird deutlich, dass sich die Bedeutung, die Versicherungen und Kunden den Convenience-Arten beimessen, deutlich voneinander unterscheiden. Während für Versicherungen die Access-Convenience die wichtigste Convenience-Art ist, ist die Benefit-Convenience die wichtigste Convenience-Art für die Kunden. Die Access-Convenience ist für sie lediglich die drittwichtigste Convenience-Art. In den folgenden Abschnitten wird die unterschiedliche Bedeutung, die Versicherungen und Kunden den Convenience-Arten beimessen analysiert.

4.6.1 Transaction-Convenience

Sowohl für Kunden als auch für Versicherungen ist die Transaction-Convenience die Convenience-Art mit der geringsten Bedeutung. Dieses Ergebnis hat mehrere Ursachen.

Es wurde bereits festgestellt, dass sich viele Kunden vor finanziellen Transaktionen im Internet nach wie vor scheuen. Für Versicherungen wäre es demnach wenig effizient, dieser Convenience-Art besondere Beachtung zu schenken. Sie würden nur einem bestimmten Teil der Kunden durch eine erhöhte Transaction-Convenience entgegen kommen. Spezialisieren sich Versicherungen hingegen auf Kunden, die auch zu Im-Netz-Transaktionen bereit sind, ist eine hohe Transaction-Convenience besonders wichtig. Die Daten zeigen, dass sich einige Versicherungen durch besonders hohe Wer-

4.6 Vergleich der Ergebnisse von Beobachtung und Befragung

te für die Transaction-Convenience auszeichnen. Diese Convenience-Art ist zudem durch die größte Heterogenität innerhalb der untersuchten Versicherungsunternehmen gekennzeichnet. Der Datensatz stützt die Vermutung, dass sich bestimmte Versicherungen auf Kunden spezialisieren, die zu Internettransaktionen bereit sind. Diese Versicherungen lassen sich durch eine besonders hohe Transaction-Convenience identifizieren. Für Versicherungen, die vor allem Kunden mit geringer Neigung zu Im-Netz-Transaktionen ansprechen wollen, genügt hingegen eine geringe Ausprägung dieser Convenience-Art. Da der Anteil der Kunden mit geringer Neigung zu Im-Netz-Transaktionen noch sehr hoch ist, ist auch die durchschnittliche Transaction-Convenience-Bewertung vergleichsweise gering.

Ein weiterer Grund für die geringe Bedeutung der Transaction-Convenience bei Versicherungen ist in der Vertriebsorganisation zu suchen. Bei zahlreichen Versicherungen dominiert nach wie vor der Vertrieb über Versicherungsagenten, welche größtenteils gegen Abschluss- und Bestandsprovisionen entlohnt werden. Agenten, deren Versicherungen ihre Produkte auch im Netz vertreiben, fürchten nun um einen Teil dieser Provisionen. Da Vertriebsagenten traditionell über eine starke Hausmacht verfügen, können diese den Internetvertrieb wirkungsvoll verhindern.¹²¹ Eine Behinderung des Internetvertriebs wirkt sich jedoch negativ auf die Werte der Transaction-Convenience aus.

4.6.2 Benefit-Convenience

Sowohl für Kunden als auch für Versicherungen spielt die Benefit-Convenience eine wichtige Rolle. Die Kunden messen ihr jedoch eine noch höhere Bedeutung bei als die Versicherungen. Dieses Ergebnis ist wenig verwunderlich. Versicherungen werden abgeschlossen, um im Falle eines unvorhergesehenen Schadens finanziell abgesichert zu sein. Ist ein solcher Schaden eingetreten, haben Kunden ein drängendes Interesse, die Auswirkungen dieses Schadens möglichst zu minimieren. Insofern sind sie an einer einfachen und schnellen Schadensabwicklung interessiert. Diesem

¹²¹ Die theoretische Analyse im Teil II dieser Arbeit zeigt, dass diese Kannibalisierungsängste bei bestimmten Konstellationen unbegründet sind und dass durch multiplen Vertrieb das Kannibalisierungproblem auch gemildert werden kann.

vitale Interesse seitens der Kunden wird von den Unternehmen durch entsprechende Ausgestaltung der Benefit-Convenience entsprochen.

4.6.3 Access-Convenience

Bei der Access-Convenience bestehen die größten Unterschiede zwischen den Kunden und den Versicherungen. Während die Versicherungen in dieser Convenience-Art die höchsten Werte erzielt haben, rangiert sie für die Kunden nur auf dem dritten Platz. Die Access-Convenience nimmt unter den Convenience-Arten eine insofern besondere Stellung ein, als dass sie als Voraussetzung zur Wahrnehmung der anderen Convenience-Arten anzusehen ist. Ohne einen Zugang zu den Internetseiten können sämtliche dort verfügbaren Informationen und Funktionen nicht genutzt werden. Zudem verhindert die Informationsfülle des Internets ein Auffinden der Homepage eines Anbieters. Das Interesse, die Homepage im Internet einfach auffindbar zu machen, zwingt die Versicherungen folglich zu einer hohen Access-Convenience.

Eventuell wird damit auch die relativ geringe Bedeutung, die die Kunden dieser Convenience-Art beimessen, begründet. Aufgrund der Informationsfülle und der hohen Ausprägung der Access-Convenience kommt es zu einer Art Selbstselektion der aufgefundenen Homepages. Internetseiten mit geringer Access-Convenience werden tendenziell seltener aufgerufen und – wegen fehlender Übersichtlichkeit der Navigation – auch schneller wieder verlassen. Insofern werden Kunden kaum auf Internetseiten mit geringer Access-Convenience gelangen – so dass diese als selbstverständlich angesehen wird. Wird hohe Access-Convenience nun als selbstverständlich vorausgesetzt, sinkt sie auch in der Wahrnehmung der Kunden und demzufolge in ihrer Bedeutung.

Die Versicherungen wissen um diese hohe Bedeutung der Access-Convenience für die Kunden. Kann ihr Internetauftritt nicht gefunden werden, können keine Transaktionen erfolgen. Hinzu kommt, dass eine hohe Access-Convenience durch relativ einfache, primär programmiertechnische Features erzielt werden kann. Diese sind zudem relativ günstig umzusetzen und bedürfen keines hohen Einsatzes an Humankapital. Von daher ist das gute Abschneiden der Versicherungen in Bezug auf die Access-Convenience wenig überraschend.

4.6.4 Decision-Convenience

Die Decision-Convenience wird von den Kunden als zweitwichtigste, von den Versicherungen hingegen als drittwichtigste Convenience-Art eingestuft. Neben der Möglichkeit, einen Schaden schnell und einfach zu melden, ist die eigenständige Versorgung mit Informationen über Versicherungen und deren Produkte der wichtigste Grund, Versicherungsseiten im Internet aufzusuchen.

Die von den Versicherungsgesellschaften angebotene Decision-Convenience trägt diesem Bedürfnis der Kunden jedoch nicht Rechnung. Sie legen auf die Decision-Convenience weniger Wert als die Kunden. Hierzu muss einschränkend gesagt werden, dass dieses Ergebnis erheblich durch die Wahl der Kriterien zur Decision-Convenience-Messung beeinflusst wurde. Einige Aspekte der Decision-Convenience betreffen Informationen über das Angebot an Konkurrenzprodukten, inklusive deren Preise. Diese Informationen sind für Kunden von hoher Bedeutung. Versicherungsunternehmen haben hingegen ein geringes Interesse, diese Informationen weiterzugeben. Eventuell ist dies auch aus wettbewerbsrechtlichen Gründen nicht zulässig und/oder mit einem zu hohen Aufwand verbunden.

4.7 Service-Convenience-Index

4.7.1 Ermittlung

Aus den normierten Werten des Beobachtungssatzes und des Befragungssatzes lassen sich die Service-Convenience-Indizes ermitteln. Für jedes Kriterium i liegt für jede beobachtete Versicherung ein normierter Wert aus dem Beobachtungssatz (v_{i*}) und aus dem Befragungssatz (w_{i*}) vor.

Durch Multiplikation beider Größen erhält man für jedes Kriterium i einen Service-Convenience-Kriterium-Wert ($sc_i = v_{i*} \cdot w_{i*}$). Diese können nun für jede beobachtete Versicherung addiert werden. Der so ermittelte Wert ist der Service-Convenience-Index der Versicherung. Addiert man lediglich die Kriterien, die die Access-Convenience repräsentieren, erhält man den Access-Convenience-Index der Versicherung.

DER IDEALE WERT: Der „ideale Wert“ wurde zu Vergleichszwecken dargestellt. Er berechnet sich aus den besten Werten, die für jedes Kri-

4 Die Messung der Service-Convenience

terium über alle Versicherungen beobachtet worden sind. Er dient als Bezugsgröße für die ermittelten Werte. So lassen sich die Ausprägungen der Convenience-Indizes miteinander vergleichen.

Tab. 4.26: Deskriptive Auswertung der Service-Convenience-Indizes

	AC	DC	TC	BC	SC
„Der ideale Wert“	7,96	16,04	4,87	10,82	39,70
Maximaler, rel. Wert (in %) ¹	82,79	55,11	81,11	85,40	57,46
Minimaler, rel. Wert (in %) ¹	38,19	9,98	0 (10,06) ²	0 (19,22) ²	16,90
Mittelwert, rel. (in %) ¹	59,78	32,61	23,82	39,65	38,97
Variationskoeffizient (in %)	16,67	31,94	120,69	41,96	24,56
Schiefe der Verteilung	0,072	0,031	0,899	-0,105	-0,189
Wölbung der Verteilung	-0,508	-0,689	-0,620	0,767	-0,392

¹Der Wert bezieht sich auf den idealen Wert

²Die Werte in Klammern sind die niedrigsten von Null verschiedenen Werte

In Tabelle 4.26 sind die maximalen und minimalen Service-Convenience-Werte aller Convenience-Arten und der Service-Convenience aufgelistet. Des Weiteren finden sich dort Angaben zum arithmetischen Mittel sowie zur Varianz der Indizes.

4.7.2 Auswertung

Access-Convenience Der mittlere relative Access-Convenience-Index beträgt 59,78 %. Die Schiefe der Verteilung der Access-Convenience-Indizes ist mit 0,072 nur leicht rechtsschief, folgt also fast der Normalverteilung. Die Wölbung ist mit -0,508 etwas geringer als die Normalverteilung. Im

Tab. 4.27: Versicherungen mit hohem Access-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV IN %
1	Wüstenrot	6,59	82,79
2	HDI	6,09	76,55
3	Alte Leipziger Versicherungen	5,99	75,31
4	Nürnberger Versicherungen	5,72	71,80
5	WWK	5,71	71,71

Gegensatz zu den anderen untersuchten Convenience-Arten erreichen die Versicherungen mit dem geringsten Wert noch mehr als ein Drittel des idealen Wertes. Damit erreichen die Versicherungsgesellschaften in dieser Convenience-Art die höchsten relativen Werte.

Die Versicherungen mit hohem bzw. geringem Access-Convenience-Index unterscheiden sich durch Kriterien wie einer automatischen Fehlererkennung bei der Eingabe der URL-Adresse oder die Nutzung von Google-AdWord. Auch ein Schnellzugriff sowie die Möglichkeit zur Personalisierung wurde nur von einer Minderheit der Versicherungsgesellschaften genutzt (Vgl. hierzu auch Abschnitt III 4.4). Versicherungsgesellschaften mit den höchsten bzw. niedrigsten Indizes sind den Tabellen 4.27 und 4.28 zu entnehmen.

Die Access-Convenience erhielt den höchsten Index aller Convenience-Arten. Auf die Informationsvielfalt im Internet wurde in zahlreichen Studien hingewiesen. Diese erschwert den Kunden das Auffinden gewünschter Informationen erheblich. Durch eine Erhöhung der Access-Convenience kann das Auffinden dieser Informationen einfacher gestaltet werden. An den Indizes für die Access-Convenience erkennt man, dass sowohl die Versicherungen als auch die Kunden großen Wert auf eine bequeme Erreichbarkeit des Ortes der Dienstleistungserstellung legen. Dies ist gerade für Dienstleistungen gut nachvollziehbar, da diese ohne

Tab. 4.28: Versicherungen mit geringem Access-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV IN %
1	Hamburg-Mannheimer	3,04	38,15
2	Hanse Merkur	3,38	42,46
3	Universa Versicherungen	3,66	45,97
4	Ontos	3,71	46,59
5	DA	3,85	48,43

Mitwirkung des Kunden nicht erstellt werden können. Zudem bauen alle weiteren Convenience-Arten auf der Access-Convenience auf. Ist der Ort der Dienstleistungserstellung nur umständlich zu erreichen, hat dies auch Auswirkungen auf alle anderen Convenience-Arten.

Decision-Convenience Die Verteilung der Indizes ist nicht vollständig symmetrisch ($g_1 = 0,031$). Die Rechtsschiefe ist nur sehr gering ausgeprägt. Ebenso ist die Verteilung nur unwesentlich schwächer gewölbt als die Normalverteilung ($g_2 = -0,689$). Die meisten Versicherungsgesellschaften weisen einen Decision-Convenience-Index im Bereich 4,5 bis 5,0 auf. Versicherungen mit sehr geringen ($< 5\%$ des idealen Scores) oder mit sehr

4 Die Messung der Service-Convenience

hohen (> 60 % des idealen Scores) Indizes existieren hingegen nicht. Sämtliche Aspekte zeigen gegeneinander signifikante Unterschiede. Dabei wird dem Im-Netz-Prämiencheck eine höhere Bedeutung beigemessen als den verfügbaren Informationen. Diese sind den Kunden wiederum wichtiger als die Im-Netz-Beratung. Offenbar bleibt der Preis eines Gutes nach wie vor eines der wichtigsten Entscheidungskriterien.

Obwohl dieses Ergebnis auf den ersten Blick zu erwarten ist, überrascht es doch, wenn man bedenkt, dass zum Ausführen des Im-Netz-Prämienchecks die Übermittlung privater und finanzieller Informationen notwendig ist. Alle anderen Aspekte, die den Versand persönlicher Informationen über das Internet beinhalten, erhielten erheblich geringere Gewichte. Dient die Eingabe hingegen der Ermittlung des Preises der Versicherung, erhöht sich die Bereitschaft, solche Informationen zu versenden erheblich.

Tab. 4.29: Versicherungen mit hohem Decision-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV IN %
1	LVM	8,84	52,86
2	Helvetia	8,21	51,15
3	Asstel	7,99	49,79
4	DA	7,64	47,63
5	DA direkt	7,42	46,22

Versicherungsgesellschaften mit den höchsten bzw. niedrigsten Decision-Convenience-Werte sind den Tabellen 4.29 und 4.30 zu entnehmen. Neben der Transaction-Convenience zeigt die Decision-Convenience die niedrigsten relativen Indizes. Jedoch bestehen hier erhebliche Unterschiede zwischen den Versicherungen. Sie zeigen sich insbesondere in der Art und Weise der präsentierten Informationen. Einige Versicherungen verzichten auf entscheidungsunterstützende Instrumente, wie einen Im-Netz-Prämien- und Bedarfscheck völlig, andere gestalten die Instrumente durch zahlreiche geforderte Informationen oder schwierige Auffindbarkeit unkomfortabel. Die Versicherungsgesellschaften verfolgen eventuell unterschiedliche Strategien mit der Art ihres Internetauftrittes und versuchen sich entsprechend ihrer Zielgruppen an deren Bedürfnisse anzupassen. Es ist ebenfalls vorstellbar, dass einige Versicherungsgesellschaften ihren

Internetauftritt bezüglich der Decision-Convenience stärker an Kundenwünsche anpassen als andere Versicherungen.

Tab. 4.30: Versicherungen mit geringem Decision-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV
1	Hamburg-Mannheimer	1,60	9,97
2	Karlsruher Versicherung	2,68	16,71
3	BBV	2,90	18,05
4	Basler Versicherung	3,13	19,52
5	Nürnberger	3,23	20,14

Transaction-Convenience Die Transaction-Convenience ist durch den geringsten relativen Mittelwert der ermittelten Indizes gekennzeichnet. Er beträgt 23,82 % des idealen Wertes. Der maximale relative Wert in dieser Convenience-Art beträgt 81,11 %, der geringste ermittelte Index ungleich Null beträgt 10,06 %. Letzterer ist der geringste minimale Wert aller beobachteten Convenience-Arten. Dies deutet auf erhebliche Unterschiede in der Gestaltung der Transaktion durch die Versicherungen hin. Entsprechend auffällig ist die Verteilung der Indizes dieses Convenience-Typs.

Tab. 4.31: Versicherungen mit hohem Transaction-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV IN %
1	Provinzial Nord	3,95	81,16
2	HUK 24	3,90	80,17
3	Westfälische Provinz	3,85	79,02
4	DA direkt	3,73	76,68
5	Provinzial Rheinland	3,34	68,54

Fast die Hälfte (47,7 %) aller untersuchten Versicherungsgesellschaften haben einen Transaction-Convenience-Index von Null. Ein Versicherungsantrag kann über diese Internetseiten nicht gestellt oder abgeschlossen werden. Der Varianzkoeffizient von 120,69 % unterstreicht die hohe Heterogenität der Versicherungsgesellschaften innerhalb dieser Convenience-Art.

Versicherungsgesellschaften mit den höchsten Indizes sind der Tabelle 4.31 zu entnehmen. Da innerhalb dieser Convenience-Art fast die Hälfte der Versicherungen keinen positiven Index erzielten, wird auf eine Darstellung der Versicherungsgesellschaften mit den geringsten Indizes verzichtet.

Bemerkenswert ist die hohe Heterogenität der Convenience-Indizes der einzelnen Versicherungen. Fast die Hälfte der untersuchten Versicherungsgesellschaften ermöglichten keine Im-Netz-Transaktionen und erzielen daher keinen Transaction-Convenience-Index. Der Vertrieb von Versicherungen über das Internet wird bisher nur von sehr wenigen Versicherungen angeboten (Vgl. Abschnitt III 4.4.2.4). Zum einen dürften die Gründe dafür in der Zurückhaltung der Kunden gegenüber Internettransaktionen – insbesondere im sensiblen Bereich der Versicherungen – liegen. Zum anderen liegen sie auch in den versicherungstypischen Anreizstrukturen, die einen direkten Vertrieb eher behindern. Nach wie vor dominiert der klassische Versicherungsvertreter den Vertrieb von Versicherungen. Er hat nur geringes Interesse am Internet-Vertrieb von Versicherungen, da dieser seine Provisionen verringern könnte.¹²²

Tab. 4.32: Versicherungen mit hohem Benefit-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV IN %
1	Axa-Colonia	9,24	85,40
2	Aachener und Münchener	6,56	60,63
3	Wüstenrot	6,23	57,58
4	HUK-Coburg	6,11	56,47
5	DA-direkt	6,00	55,45

Die Versicherungen verfolgen drei unterschiedliche Vertriebsstrategien, die sich in den Transaction-Convenience-Indizes widerspiegeln. Die erste Strategie ist durch den Verzicht des Internetvertriebs durch die Versicherungen gekennzeichnet. Über das Internet kann weder der Kaufvorgang, noch ein Teil davon abgewickelt werden. Diese teilweise Abwicklung des Kaufvorgangs – bspw. durch das im-Netz-Ausfüllen von Antragsformularen – wird von einigen Versicherungen gewählt und stellt die zweite Strategie dar. Die vollständige Abwicklung des Versicherungskaufs im Internet wird von vergleichsweise wenigen Unternehmen angeboten. Sie stellt die dritte Transaktionsstrategie dar. Dabei können die Kunden bei fast allen Versicherungen, die die dritte Variante anboten, auswählen, ob man den Vertrag im Netz abschließen will, oder ob man ihn über das Netz zu einem Vertriebsagenten weiterleitet, um ihn anschließend klassisch abzuschließen.

¹²² Vergleiche hierzu die Ausführungen im Teil II.

Benefit-Convenience Der maximale beobachtete relative Index liegt bei 85,40 % und ist damit der höchste aller Convenience-Arten. Der geringste gemessene Index ungleich Null beträgt 19,22 %. Der Mittelwert liegt bei 39,65 %, dem zweithöchsten durchschnittlichen Index. Die hohe Heterogenität dieser Convenience-Art zeigt sich im relativ hohen Variationskoeffizienten (41,56 %). Ein Blick auf die Verteilung macht die Tendenz zur Konzentration deutlich. Im Gegensatz zur Access-, Decision- und Transaction-Convenience ist die Verteilung mit ($g_1 = -0,105$) leicht links-schief.

Tab. 4.33: Versicherungen mit geringem Benefit-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV IN %
1	LVM, Stuttgarter Versicherung	—	—
2	Hamburg-Mannheimer	2,08	19,20
3	Inter-Versicherung	2,14	19,77
4	Generali	2,50	23,10
5	Cosmos direkt	2,90	26,80

Ein Großteil der Versicherungen bietet folglich eine geringere Benefit-Convenience an, als bei einer unterstellten Normalverteilung zu erwarten wäre. Die Wölbung ist deutlich stärker als bei der Normalverteilung ausgeprägt. Bei zwei Versicherungen konnte keine positiven Benefit-Convenience-Indizes gemessen werden. Diese Versicherungen gaben auf ihrer Internetseite keine Hinweise auf die Möglichkeiten der Schadensmeldung. Versicherungsgesellschaften mit den höchsten bzw. niedrigsten Benefit-Convenience-Indizes sind den Tabellen 4.32 und 4.33 zu entnehmen.

Dass die Benefit-Convenience den zweithöchsten relativen Mittelwert hat, zeigt, welche Bedeutung ihr durch Versicherungsgesellschaften und Kunden zukommt. Diese Bedeutung wird lediglich durch die Access-Convenience übertroffen. Trotzdem zeigen sich zwischen den Versicherungsunternehmen einige Unterschiede. Zwar konzentriert sich die Mehrheit der Versicherungen in einem relativ schmalen Intervall, jedoch existieren Gesellschaften mit sehr geringen oder mit sehr hohen Transaction-Convenience-Indizes.

Service-Convenience Der höchste beobachtete Index beträgt 57,46 % des idealen Wertes. Ein Blick auf die Verteilung verdeutlicht die Heteroge-

4 Die Messung der Service-Convenience

nität der Versicherungen bezüglich ihrer Service-Convenience. Sie folgen einer linksschiefen Verteilung ($g_1 = -0,189$) und einer geringeren Wölbung als die Normalverteilung ($g_2 = -0,392$). Über 50 % der untersuchten Versicherungen (21 Stück) erzielten zwischen 38 % und 42 % des idealen Wertes. Die Versicherungen mit der höchsten und niedrigsten Service-Convenience sind in den Tabellen 4.34 und 4.35 dargestellt. Die Varianz sowie der Varianzkoeffizient der Service-Convenience-Indizes sind relativ moderat. Es gibt folglich kaum deutliche Ausreißer.

Tab. 4.34: Versicherungen mit hohem Service-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV
1	Axa-Colonia	22,81	57,46
2	DA	21,23	53,49
3	Allianz	20,90	52,65
4	Wüstenrot	20,39	51,35
5	Victoria Versicherungen	19,99	50,34

Den vorigen Analysen kann entnommen werden, dass die untersuchten Versicherungen starke Unterschiede bezüglich ihrer Service-Convenience aufweisen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie diese Unterschiede aussehen. Sie sie zufällig oder verfolgen die Versicherungen bestimmte Service-Convenience-Strategien? Zur Beantwortung dieser Frage wird im folgenden Abschnitt eine Clusteranalyse durchgeführt. Diese gruppiert Versicherungen mit ähnlichen Ausprägungen in den Convenience-Arten und beantwortet die Frage, ob die Unterschiede in der Service-Convenience aufgrund bestimmter Strategien auftreten und wenn ja, wie diese Strategien aussehen und welche Ziele sie verfolgen.

Tab. 4.35: Versicherungen mit geringem Service-Convenience-Index

	VERSICHERUNGSGESELLSCHAFT	ABSOLUT	RELATIV
1	Hamburg Mannheimer	6,71	16,91
2	Stuttgarter	7,41	18,67
3	Generali	10,19	25,67
4	BBV	10,42	26,24
5	Karlsruher	10,46	26,35

4.8 Clusteranalyse auf Basis der Service-Convenience-Indizes

4.8.1 Vorgehen und Voraussetzung

Bereits in der deskriptiven Auswertung wurden Hinweise auf eine mögliche Gruppen- bzw. Clusterbildung innerhalb der untersuchten Versicherungsgesellschaften sichtbar. So fiel bei der Transaction-Convenience auf, dass die Versicherungen in eine Gruppe mit und eine Gruppe ohne die Möglichkeit von Im-Netz-Abschlüssen eingeteilt werden können. Ebenso fielen Unterschiede in der Benefit-Convenience auf, wo bestimmte Versicherungen sehr hohe, die Masse der Versicherungen jedoch eher geringe Werte erzielen konnten. In der Decision-Convenience waren die Versicherungen hingegen fast normal verteilt und verhältnismäßig homogen. Jedoch existieren auch hier zwischen den einzelnen Versicherungen große Unterschiede. Somit bestehen nicht nur zwischen den Versicherungen, sondern auch zwischen den Convenience-Arten Unterschiede.

Tab. 4.36: Korrelation der Convenience-Arten

		AC	DC	TC	BC
AC	Pearson Correlation	1	,381 ¹	,167	,206
	Sig. (2-tailed)		,015	,302	,203
DC	Pearson Correlation		1	,426 ²	,104
	Sig. (2-tailed)			,006	,521
TC	Pearson Correlation			1	,246
	Sig. (2-tailed)				,126

¹Correlation significant at the 0,05 level (2-tailed)

²Correlation significant at the 0,01 level (2-tailed)

Ziel dieses Abschnittes ist es, die untersuchten Versicherungen auf mögliche Cluster bezüglich der Werte ihrer Convenience-Arten zu überprüfen. Ziel der Clusteranalyse ist dabei die Zusammenfassung von Objekten zu Gruppen, die innerhalb eines Clusters möglichst ähnlich und zwischen den Clustern möglichst verschieden sind. Als Bedingung für die Anwendung der Clusteranalyse wird im allgemeinen angenommen, dass zwischen den Einflussvariablen kein Korrelationskoeffizient größer als 0,9

aufzutreten sollte.¹²³ In Tabelle 4.36 sind die Korrelationskoeffizienten aller Convenience-Arten über alle Kriterien der Kriterienliste dargestellt.

Neben der Access- und Decision-Convenience zeigen nur die Decision- und Transaction-Convenience eine signifikant positive Korrelation. Dabei ist die Korrelation zwischen Access- und Decision-Convenience auf dem 0,05-Niveau signifikant, die Korrelation zwischen Decision- und Transaction-Convenience auf dem 0,01-Niveau. Allerdings bewegen sich die Korrelationen auf einem geringen bis gemäßigten Niveau (,381 für Access-/ Decision-Convenience sowie ,426 zwischen Decision- und Transaction-Convenience). Somit sind die Convenience-Arten zwar signifikant positiv korreliert, jedoch ist die gegenseitige Beeinflussung gering. Folglich können sämtliche Service-Convenience-Arten als Variablen der Clusteranalyse aufgenommen werden.

Als „Aufnahmekriterium“ für ein Cluster gilt die Ähnlichkeit bzw. die Unähnlichkeit der Messobjekte untereinander. Zur Bestimmung der Ähnlichkeit der Versicherungen wurde die Minkowski-Metrik gewählt. Da die Service-Convenience-Indizes der verschiedenen Convenience-Arten nicht auf einer einheitlichen Skala gemessen wurden, war eine Normierung der Daten notwendig. Nach der Transformation

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i}{s_i} \quad (4.2)$$

wurde mittels der Euklidischen Distanz als Proximitätsmaß und der Ward-Methode zur Clusterbildung eine Vier-Cluster-Lösung gewählt. Bei der Zwei- und Drei-Cluster-Lösung waren die Cluster nicht hinreichend voneinander getrennt, da die Varianz innerhalb einiger Cluster größer war, als innerhalb der Gesamtheit der untersuchten Versicherungen.

4.8.2 Ergebnisse

Die Cluster gelten dann als perfekt getrennt, wenn die F-Werte für sämtliche Einflussgrößen kleiner als 1 sind. Dies bedeutet, dass die Varianz bezüglich dieser Convenience-Art innerhalb des Clusters geringer ist als in

¹²³ Vgl. Backhaus u. a., 2005; Vogel, 1975.

¹²⁴ x_{ij} – Ausprägung der Eigenschaft i bei Objekt j ; \bar{x}_i – Mittelwert der Eigenschaft i ; s_i – Standardabweichung der Eigenschaft i

der Grundgesamtheit. Ab der Vier-Cluster-Lösung wird dieses Kriterium erreicht. Alle weiteren $(4 + x)$ Clusterlösungen erfüllen dieses Kriterium ebenfalls. Über die Vier-Cluster-Lösung hinausgehende Clusterbildungen werden jedoch durch Aufspaltung bereits bestehender Cluster erreicht. Diese Cluster sind dann vergleichsweise homogen, bieten jedoch nur einen geringen zusätzlichen Erklärungsbeitrag. Daher konzentriert sich die weitere Analyse auf die Vier-Cluster-Lösung. Die F- und t-Werte dieser Cluster sind in Tabelle 4.37 (S. 144) dargestellt. Die F-Werte variieren zwischen 0,0123 (Cluster 1 und Transaction-Convenience) und 0,8606 (Cluster 3 und Transaction-Convenience). Da alle F-Werte niedriger als 1 sind (s. Tabelle 4.37, S. 144), können die Cluster als vollkommen homogen angesehen werden.¹²⁵ Abbildung 4.2 (S. 146) illustriert die Eigenschaften der Cluster anhand ihrer t-Werte. Diese geben an, welche Convenience-Arten innerhalb des Clusters über- bzw. unterrepräsentiert sind. Negative t-Werte deuten auf eine Unterrepräsentanz, positive Werte auf eine Überrepräsentanz der Convenience-Arten im Vergleich zur Grundgesamtheit der untersuchten Versicherungen hin. Die Grundgesamtheit ist in der Abbildung durch den Rhombus mit allen t-Werten gleich Null dargestellt.

4.8.3 Convenience-Cluster

Die Clusterzugehörigkeit aller untersuchten Unternehmen ist dem Anhang B zu entnehmen. Es zeigt sich, dass kein Cluster existiert, in dem alle Convenience-Arten überdurchschnittlich ausgeprägt sind. Ein dominierendes Cluster, in dem alle Convenience-Arten besser ausgeprägt sind als in den übrigen Clustern, existiert folglich nicht. Die Cluster mit den höchsten Werten (Cluster 2 und Cluster 3) unterscheiden sich insbesondere in ihrer Nutzung des Internets als Vertriebsweg.

In CLUSTER 1 befinden sich zehn Versicherungen. Sie sind durch eine überdurchschnittliche Benefit-Convenience gekennzeichnet. Die Access-Convenience entspricht fast dem Durchschnitt aller Versicherungen, während Decision- und Transaction-Convenience unterhalb des Durchschnitts liegen. Versicherungsgesellschaften dieses Clusters legen großen Wert darauf, dass ihre Kunden auch über das Internet schnell und unkompliziert einen Schaden melden können. Auf die Durchführung von

¹²⁵ Vgl. Backhaus u. a., 2005.

4 Die Messung der Service-Convenience

Internettransaktionen bzw. die Entscheidungsunterstützung von Kunden legen sie geringeren Wert. Diese Versicherungen sind für Kunden interessant, die klassische Vertriebswege wie den Agenten bzw. den Versicherungsvertreter dem Internetgeschäft vorziehen. Sie lassen sich lieber offline über ihren Versicherungsbedarf und neue Produkte beraten. Im Falle eines Schadens wollen Sie jedoch auf die Möglichkeiten des Internets nicht verzichten und dessen Vorteile nutzen können.

Tab. 4.37: F- und t-Werte der 4-Cluster-Lösung

CONV.- ART	CLUSTER 1		CLUSTER 2		CLUSTER 3		CLUSTER 4	
	F	t	F	t	F	t	F	t
AC	0,4770	0,0434	0,7998	-0,702	0,4678	0,9718	0,3475	-0,9729
DC	0,4502	-0,5811	0,4657	0,4769	0,4820	0,9378	0,6853	-0,6920
TC	0,0123	-0,7889	0,2995	1,6058	0,8606	0,3542	0,2775	-0,4997
BC	0,2399	0,5706	0,5758	1,2529	0,8258	-0,3642	0,4852	-0,7378

Versicherungen in CLUSTER 2 haben die höchsten gemessenen Service-Convenience-Indizes. Alle Convenience-Arten (außer der Access-Convenience, die fast dem Durchschnitt entspricht) haben eine überdurchschnittliche Ausprägung. Dies gilt in besonderem Maße für die Transaction- und Benefit-Convenience, bei denen die höchsten im Sample gemessenen Werte auftraten. Diese Versicherungen bieten dem Kunden eine durchschnittliche Bequemlichkeit zur Erreichung und Nutzung der Internetpräsenz, eine gute Entscheidungsunterstützung sowie eine sehr gute Abwicklung des Bestellvorgangs und der Schadensmeldung. Versicherungen dieser Gruppe konzentrieren sich daher vor allem auf die interaktiven Elemente des Kaufprozesses. Die bei diesen Anbietern erworbenen Versicherungen werden nicht nur im Netz vorgestellt, sondern dort auch vertrieben und lassen sich über das Internet nutzen. Das Internet wird somit als ein vollwertiger Markt angesehen, auf dem Angebot und Nachfrage reguliert werden können. Die Möglichkeit, Versicherungen als digitalisierbare Produkte auch im Internet zu vertreiben und zu nutzen, wird von diesen Versicherungen realisiert.

Mit nur sechs Versicherungen ist dieses zugleich das kleinste Cluster. Zu ihm gehören sowohl reine Internetversicherungen als auch Versicherungen, die klassische und Im-Netz-Transaktionen anbieten. Insbesondere letztere Versicherungen nutzen hybride Vertriebsstrukturen und sind da-

her eventuell von der Problematik des Kannibalismus betroffen, welches im Teil II näher untersucht wurde. Die Tatsache, dass dieses Cluster das kleinste ermittelte Cluster ist, spiegelt zugleich wieder, dass die Bedeutung des Internets als Vertriebsweg momentan weniger stark als der klassische Vertrieb ist und noch ein starkes Ausbaupotential enthält.

Versicherungen in CLUSTER 3 (13 Versicherungen) grenzen sich durch die höchsten t-Werte für Access-Convenience und Decision-Convenience von den Versicherungen der anderen Cluster ab. Der t-Wert der Transaction-Convenience liegt etwas über, der t-Wert der Benefit-Convenience etwas unter dem Durchschnitt. Versicherungen dieses Clusters unterstützen weniger Internettransaktionen sondern eher die Informationsversorgung bzw. den Informationsaustausch mit den Kunden. Zugleich ist dieses das größer Cluster.

Obwohl beide Cluster in allen Convenience-Arten gut abschnitten, erhielten sie ihre besten Ergebnisse in jeweils unterschiedlichen Convenience-Arten. Versicherungen in Cluster 2 verstehen das Internet als einen alternativen, virtuellen Markt. Folgerichtig bieten Sie daher den Erwerb und die Nutzung ihrer Produkte über das Internet an. Darauf deuten die hohen Werte für Transaction-Convenience und Benefit-Convenience hin. Diese Versicherungen sind deshalb besonders für aktive Internetnutzer interessant, die auch finanzielle Transaktionen im Netz durchführen wollen.

Im Gegensatz dazu legen Versicherungsgesellschaften des CLUSTERS 3 verstärkt Wert auf eine bequeme und einfache Nutzung der Internetseite und der entscheidungsunterstützenden Informationssysteme. Das Internet wird auch hier als Vertriebsinstrument eingesetzt, dient jedoch eher der Unterstützung des Vertriebs als dem Vertrieb selbst. Die Kunden können sich zwar schnell und umfassend über die Versicherungen informieren, für einen Abschluss wird jedoch der klassische Weg über einen Vertriebsagenten forciert. Dies geschieht eventuell aus anreizpolitischen Erwägungen. Es wurde bereits erwähnt, dass der Versicherungsvertrieb noch zum großen Teil über Vertriebsagenten abgewickelt wird. Verfügen diese über eine starke Hausmacht, wird die Einführung des Direktvertriebs über das Internet unwahrscheinlicher. Eventuell bestreiten Versicherungen in Cluster 3 einen größeren Anteil über den klassischen Vertrieb und bieten daher eine geringere Transaction-Convenience als Versicherungen des Clusters 2

4 Die Messung der Service-Convenience

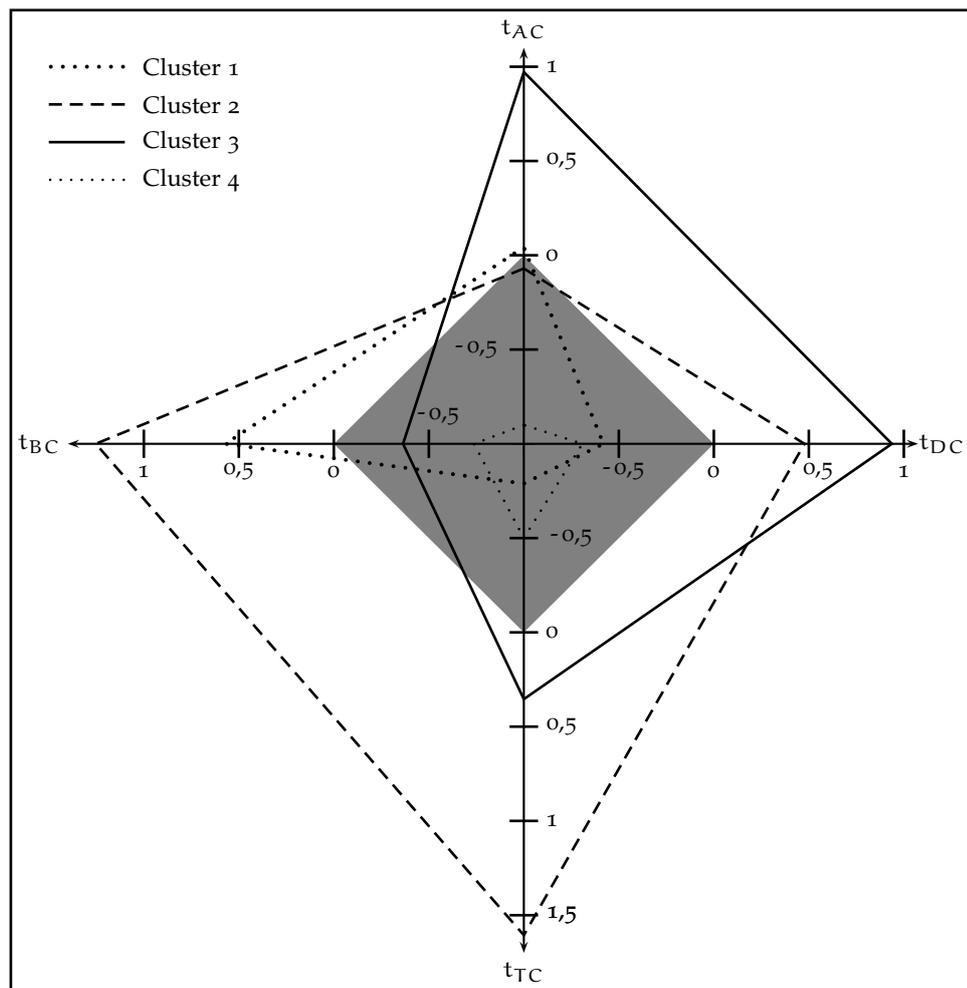


Abb. 4.2: Die Service-Convenience-Cluster

an. Denkbar ist ebenfalls eine Berücksichtigung der Ängste vieler Kunden vor Im-Netz-Transaktionen und daher der Verzicht auf das Angebot von Im-Netz-Transaktionen.

Versicherungsgesellschaften des CLUSTERS 4 nehmen insofern eine Sonderstellung ein, als dass sie in allen vier untersuchten Convenience-Arten unterdurchschnittlich abgeschnitten haben. Somit verzichten die hier zusammengefassten Versicherungen weitgehend auf die Potentiale, die das Internet ihnen bietet. Das Internet wird von diesen Versicherungsgesellschaften weder als Kommunikationskanal noch als Vertriebsweg

4.8 Clusteranalyse auf Basis der Service-Convenience-Indizes

genutzt. Die Gründe dafür mögen vielschichtig sein. Beispielsweise könnte die Zielgruppe dieser Versicherungsgesellschaften nicht am Internet interessiert sein, oder die Zielgruppe wird über bestehende Vertriebswege ausreichend erreicht und eine Zielgruppenausdehnung ist nicht gewollt.

4 Die Messung der Service-Convenience

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchung behandelte ein noch fast unerforschtes Gebiet der Betriebswirtschaftslehre. Erstmals wurde ein Instrumentarium zur Messung der Service-Convenience vorgestellt und auf den Internetauftritt von vierzig deutschen Versicherungen angewendet. Ausgehend von der Convenience-Literatur wurde das Modell der Service-Convenience von Berry, Seiders, Grewal (2002) vorgestellt. Auf diesem Ansatz aufbauend wurde das Messverfahren mittels einer Kriterienliste entwickelt. Zudem wurde eine Befragung durchgeführt, die dazu diente, die Kriterien durch Kunden bewerten zu lassen. Die Messung erfolgte bei vierzig deutschen Versicherungsunternehmen. Die Messung hat ergeben, dass zwischen den Versicherungen erhebliche Unterschiede in der Service-Convenience ihrer Internetauftritte bestehen. Zudem wurde gezeigt, welche Kriterien durch Kunden besonders geschätzt werden und welche daher für eine Erhöhung der Service-Convenience besonders effektiv sind.

Die unterschiedliche Ausgestaltung der Service-Convenience unter den Versicherungen kann mehrere Ursachen haben. Die Vertriebswegeentscheidung ist strategischer Natur. Daher haben zahlreiche Faktoren Einfluss auf diese Entscheidung. Beispielsweise werden sich Vertriebsagenten ge-

gen den direkten Internetvertrieb wehren, da sie fürchten, Abschluss- und Bestandsprovision zu verlieren. Versicherungen, in denen die Vertriebsmitarbeiter mächtig sind, werden daher weniger zu einem Im-Netz-Vertrieb tendieren. Ebenso ist ein großer Teil der Kunden nicht bereit, Versicherungen über das Internet zu erwerben. Diesen Kunden muss ein Im-Netz-Vertrieb daher nicht angeboten werden. Jedoch fällt im Vergleich zu den Versicherungen mit der Möglichkeit des Internetabschlusses der Service-Convenience-Index niedriger aus.

Zur Untersuchung, ob hinter den differierenden Service-Convenience-Indizes eine unterschiedliche strategische Ausrichtung steht, wurde nach der Ermittlung der Service-Convenience-Indizes eine Clusteranalyse durchgeführt. Diese ergab, dass die Versicherungen in vier Cluster eingeteilt werden können. Dabei kristallisieren sich vier Grundstrategien heraus. Die Unterschiede in den vier Strategien manifestieren sich in der Art und Weise, wie das Internet eingesetzt wird. Versicherungen mit den geringsten Service-Convenience-Indizes nutzen die Möglichkeiten des Internets fast nicht. Sie erhielten in allen vier Convenience-Arten unterdurchschnittliche Werte (Cluster 4). Versicherungen dieses Clusters fokussieren sich hauptsächlich auf internetaverse Kunden, also Kunden, die gegenüber dem Internet generell eine skeptische Haltung einnehmen. Ein zweite Gruppe von Versicherungen nutzt das Internet primär als zusätzliche Möglichkeit zur Schadensmeldung (Cluster 1). Während die Indizes für Access-, Decision- und Transaction-Convenience unterdurchschnittlich sind, sind die Werte für die Benefit-Convenience überdurchschnittlich ausgeprägt. Damit richten sich diese Versicherungen ebenfalls an internetskeptische Kunden, die jedoch im Falle eines Schadens auf die Möglichkeiten der Schadensmeldung über das Internet nicht verzichten wollen. Das dritte Cluster etabliert seinen Internetauftritt als zusätzlichen Marketingkanal. Hier sind folgerichtig die Access- und die Decision Convenience besonders ausgeprägt. Damit richtet sich dieses Cluster an internetaffine Kunden, die jedoch weniger bereit sind, Transaktionen und Schadensmeldungen, also private Informationen im Netz zu übermitteln. Kunden, die sich über Versicherungen nicht nur im Netz informieren, sondern diese auch abschließen wollen, sind die Zielgruppe des zweiten Clusters. Dies zeichnet sich durch überdurchschnittlich hohe Werte in allen Service-Convenience-Arten aus und ist daher für internetaffine Kunden geeignet, die auch bereit

sind, Versicherungen im Internet abzuschließen und ihre Versicherungen über das Internet zu nutzen.

5.2 Ausblick

Für Versicherungen sind diese Erkenntnisse wichtige Informationen über ihren Internetauftritt. Sie sind dadurch in der Lage zu identifizieren, welche Convenience-Arten von den Kunden als die Wichtigsten für einen bequem zu nutzenden Internetauftritt angesehen werden. Zudem können Versicherungen mittels dieses Instrumentes die strategische Ausrichtung ihres Internetauftritts analysieren und entsprechend den Vorstellungen ihrer Zielgruppe anpassen.

Die hier vorgestellte Entwicklung eines Messansatzes kann nur einen ersten Schritt zu einem besseren Verständnis der Service-Convenience darstellen. Zudem ist dieser Messansatz der Beschränkung ausgesetzt, dass er konsequent für die Messung des Internetauftrittes von Versicherungen entwickelt wurde. Bei anderen Produkten oder beim Kauf über andere Vertriebswege kann er nicht mehr angewendet werden. Hierfür wäre eine Anpassung des Kriterienkatalogs notwendig. Ein Anknüpfungspunkt für die weitere Forschung ist die Entwicklung von Messinstrumenten, die flexibler einsetzbar sind und auch die Messung der Service-Convenience für andere Vertriebskanäle oder andere Dienstleistungsbranchen ermöglichen. Der hier dargestellte Messansatz bietet dazu einen fruchtbaren Boden.

Eine weitere Frage knüpft an die ermittelten Cluster an. Diese spiegeln unterschiedliche Vertriebsstrategien der Versicherungen in Bezug auf das Internet wieder. Hierbei stellt sich sofort die Frage, inwieweit diese Cluster sich auch mit den Bedürfnissen der Kunden decken. Existieren Konsumentencluster die den Versicherungsclustern entsprechen? Eine weitere Frage, die im Zusammenhang mit den Forschungsergebnissen in diesem Teil der Dissertation steht, ist die Frage nach der Ursache, wieso Versicherungen unterschiedliche Service-Convenience-Strategien nutzen. Einige Überlegungen wurden in diesem Teil dazu bereits angestellt. Eine weitere Erklärungsmöglichkeit gibt der sich anschließende Teil IV, welcher zeigt, dass durch die unterschiedliche Ausgestaltung an Benefit-Convenience ein bestimmter Konsumententyp zum Versicherungskauf animiert

5 *Fazit*

wird. Bevorzugen die Versicherungen nun bestimmte Konsumententypen, kann dies Auswirkungen auf die Service-Convenience der Versicherungen haben und damit erklären, wieso unterschiedliche Versicherungen unterschiedliche Service-Convenience-Indizes aufweisen.

Dieser letzte Gedanke wird im folgenden Teil aufgenommen und entwickelt. Im Bezug auf die Service-Convenience befinden sich Versicherungen in einem Dilemma. Zum einen wollen sie hohe Service-Convenience anbieten um die Dienstleistungsqualität zu erhöhen, zum anderen werden wahrscheinlich gerade Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit durch so ausgestattete Versicherungen angelockt werden. Hier steht die Gefahr der Fehlentscheidung im Raum. Der letzte Teil der Dissertation beschäftigt sich mit dieser Fragestellung und untersucht, ob Fehlentscheidung durch Convenience-Instrumente behoben werden kann.

Teil IV

Benefit-Convenience als Instrument zur Kundenselektion

Einleitende Bemerkungen

1.1 Einführung

Die Benefit-Convenience spielt im Service-Convenience-Modell eine herausragende Rolle: Sie beschreibt sämtliche Aufwendungen, die den Kunden bei der *Nutzung* einer Dienstleistung entstehen. Damit kommt ihr eine entscheidende Rolle bei der Wahrnehmung des Kaufprozesses und der Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden zu.¹²⁶ Beide Größen können sich entscheidend auf den Erfolg eines Dienstleisters auswirken. Diese haben folglich ein großes Interesse an der Bereitstellung hoher Benefit-Convenience.

Hohe Benefit-Convenience kann unter gewissen Umständen jedoch zu einer Fehlauswahl an „schlechten“ Kunden führen. Die Versicherungsbranche ist dafür ein gutes Beispiel. Aufgrund der asymmetrisch verteilten Information bezüglich der individuellen Schadenswahrscheinlichkeit der Kunden besteht hier ohnehin die Gefahr, Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit anzulocken, ohne ökonomisch sinnvolle Preise durchsetzen zu können. Durch die Bereitstellung hoher Benefit-Convenience wird dieses Problem weiter verschärft. Gerade Kunden mit überdurchschnittlich

¹²⁶ Vgl. Berry, Seiders, Grewal, 2002.

1 Einleitende Bemerkungen

hoher Schadenswahrscheinlichkeit profitieren stärker von hoher Benefit-Convenience, da sie die Versicherung öfter in Anspruch nehmen. Aus informationsökonomischen Gründen sind die Versicherungen jedoch nicht in der Lage, ihre Versicherungspreise an ein hohes Benefit-Convenience-Niveau anzupassen, so dass ein Marktzusammenbruch durch Fehlausewahl droht.

In diesem Teil der Dissertation wird gezeigt, wie durch eine geeignete Wahl des Benefit-Convenience-Niveaus die Fehlausewahl verhindert werden kann. Eine Voraussetzung für die Lösung dieses Problems mit Hilfe des Benefit-Convenience-Niveaus ist jedoch ein Zusammenhang zwischen der Schadenswahrscheinlichkeit der Kunden und ihrer Wertschätzung gegenüber der Benefit-Convenience. Dieser Zusammenhang wird im folgenden Abschnitt experimentell überprüft und nachgewiesen. Im darauf folgenden Abschnitt wird schließlich ein Modell vorgestellt, welches zeigt, wie mit Hilfe von unterschiedlichen Benefit-Convenience-Niveaus ein Prozess ausgelöst wird, der Kunden mit hoher und niedriger Schadenswahrscheinlichkeit voneinander trennt und somit das Problem der Fehlausewahl löst.

1.2 Literaturüberblick

Die Problematik der Fehlausewahl und die damit verbundene Gefahr des Marktzusammenbruchs, wurde zum ersten mal am Gebrauchtwagenmarkt dargestellt.¹²⁷ Das Modell zeigt, dass die Kunden bei asymmetrisch verteilter Information über die Qualität von Gebrauchtwagen eine Durchschnittsqualität erwarten und demzufolge nur bereit sind, Durchschnittspreise zu zahlen. Anbieter hoher Qualität – die überdurchschnittlich hohe Preise verlangen – scheiden daher aus dem Markt aus. Dadurch sinkt wiederum die Durchschnittsqualität und demzufolge die Erwartung der Durchschnittsqualität der Kunden. Anbieter, die nun überdurchschnittliche Qualität anbieten, scheiden damit ebenfalls vom Markt aus. Dieser Mechanismus wiederholt sich so lange, bis der Markt zusammenbricht. Die Situation im Versicherungsmarkt ist zu dieser Situation vollkommen analog. Der

¹²⁷ Vgl. Akerlof, 1970.

Unterschied besteht lediglich darin, dass das Risiko des „Fehlkaufs“ auf der Seite der Versicherungen und nicht auf der Seite des Kunden liegt.¹²⁸

Empirisch wurde die Fehlauswahl bei Versicherungen ausführlich untersucht. Während einige Studien das Problem der Fehlauswahl bei Versicherungen nachweisen können¹²⁹, gelingt dies anderen nicht.¹³⁰ Eine theoretische Erklärung, wieso das Problem der Fehlauswahl bei Versicherungen nicht auftaucht, liegt in der unterschiedlichen Berücksichtigung der Risikoaversion der Kunden. Berücksichtigt man, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit eine geringere Risikoaversion als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit haben, verschwindet das Problem der Fehlauswahl bei Versicherungen.¹³¹

Zur Lösung des Problems werden Institutionen vorgeschlagen, die die tatsächliche Qualität der Produkte glaubwürdig signalisieren sollen (bspw. Zertifikate unabhängiger Dritter (Staat), Marken, Garantien, u.ä.).¹³² Jedoch sind diese Instrumente nur für Situationen ausgelegt, in denen der Käufer ein Risiko eingeht. Im Falle des Verkaufs von Versicherungen ist die Situation anders. Für Versicherungen ist es notwendig, die richtigen Kunden zu finden.¹³³ Demzufolge müssten diese Kunden glaubwürdige Signale über ihre tatsächliche Schadenswahrscheinlichkeit (also ihre „Kundenqualität“) aussenden oder es müssen vom Versicherungsunternehmen geeignete Screeninginstrumente angewendet werden, um Kunden mit hoher und geringer Schadenswahrscheinlichkeit voneinander unterscheiden können.

Die Diskussion, welche Instrumente geeignet sind, um Kunden anhand ihrer Schadenswahrscheinlichkeit zu selektieren, ist recht umfangreich. Die Bandbreite der Lösungsvorschläge in der Literatur geht dabei von der Beteiligung der Kunden an den finanziellen Folgen des Schadensfalls, über ein geeignetes Customer-Relationship-Management bis hin zu der Aussage, dass sich das Problem der Fehlauswahl bei Versicherungen gar

128 Vgl. Mitchel, 2002.

129 Vgl. u. a. Browne, 1992; Browne und Doerpinghaus, 1993; Altman, Cutler und Zeckhauser, 1998 sowie Makki und Somwaru, 2001.

130 Vgl. u. a. D’Arcy und Doherty, 1990; Dahlby, 1992 sowie Pulez und Snow, 1994.

131 Vgl. Eisenhauer, 2004.

132 Vgl. Akerlof, 1970.

133 Vgl. Cao und Gruca, 2005.

1 Einleitende Bemerkungen

nicht lösen lasse.¹³⁴ Ein Weg das Problem der Fehlausewahl zu lösen, ist die Auswahl geeigneter Kunden. Dafür muss das Versicherungsunternehmen Instrumente entwickeln, mit deren Hilfe es die Schadenswahrscheinlichkeit jedes Kunden wirksam ermittelt kann. Als ein solches Screeninginstrument wird das Customer-Relationship-Management angesehen.¹³⁵ Es wurde gezeigt, dass durch geeignete Marketingmaßnahmen eine bessere Anpassung zwischen Kundentyp und Versicherungstyp hergestellt werden kann. Jedoch konzentrieren sich diese Vorschläge auf bereits bestehende Kunden der Versicherung. Für die Akquisition von Neukunden sind sie daher ungeeignet.

Häufigstes vorgeschlagenes Instrument zur Verhinderung von Fehlausewahl ist die Beteiligung der Kunden am finanziellen Risiko.¹³⁶ Entsteht einem Kunden ein Schaden, so wird ihm dieser nicht vollständig, sondern nur teilweise ersetzt. Damit besteht ein Anreiz für die Kunden, ihre Schadenswahrscheinlichkeit zu reduzieren. Dieser Effekt wurde empirisch nachgewiesen.¹³⁷ Bei diesem Vorgehen wäre kritisch anzumerken, dass es strenggenommen nicht das Problem der Fehlausewahl löst. Da die Selbstbeteiligung für alle Kunden gilt, bewirkt sie auch bei allen Kunden ein risikoverminderndes Verhalten. Somit wird das Problem der Fehlausewahl nur gemildert. Ein weiteres Instrument stellt eine Auswahl verschiedener Versicherungstypen für die Kunden dar.¹³⁸ Häufiges Beispiel ist eine Versicherung ohne Selbstbeteiligung und eine Versicherung mit Selbstbeteiligung. Die Höhe der Selbstbeteiligung sowie der Preis der Versicherung muss nun so bemessen sein, dass sich die Kunden für den aus Sicht des Versicherungsanbieters optimalen Versicherungsvertrag entscheiden. Das Modell dieses Kapitels steht in der Tradition der letzteren Instrumente. Im Unterschied zu diesen ist die Kernleistung der Versicherung für beide Kunden gleich. Im Schadensfall erhalten folglich beide Kunden die gleiche finanzielle Kompensation. Jedoch unterscheiden sich beide Versicherungs-

¹³⁴ Vgl. Alger und Ching-To, 2003.

¹³⁵ Vgl. Cao und Gruca, 2005.

¹³⁶ Vgl. u. a. Rothschild und Stiglitz, 1976; Smith und Head, 1978; Kreps, 1988; Young und Browne, 1997.

¹³⁷ Vgl. Dionne, Gouriéroux und Vanasse, 2001.

¹³⁸ Vgl. Glazer, J. und McGuire, T.G., 2000; Glazer, J. und McGuire, T.G., 2002a sowie Glazer, J. und McGuire, T.G., 2002b.

verträge hinsichtlich der Randdienstleistungen und hier insbesondere in Bezug auf die Schadensabwicklung, also die Benefit-Convenience.

1 Einleitende Bemerkungen

KAPITEL 2

Experimentelle Überprüfung

Experimente sind eine Möglichkeit zur Erforschung von marketingtheoretischen Fragestellungen, die bisher noch relativ selten angewendet worden sind. Dabei sind sie insbesondere in der Lage, theoriegeleitete Hypothesen zu testen.¹³⁹ Der Vorteil ökonomischer Experimente liegt dabei vor allem in der gezielten Kontrollierbarkeit der untersuchten Variablen und in der Replizierbarkeit der Untersuchungen.¹⁴⁰ Bevor jedoch in diesem Kapitel ein Experiment zur Service-Convenience durchgeführt wird, erfolgt eine kurze Wiederholung der Grundzüge des Service-Convenience-Modells

2.1 Service-Convenience-Modell

2.1.1 Service-Convenience-Arten

Entscheidet sich ein Kunde für den Erwerb einer Dienstleistung entstehen ihm nicht nur Kosten in Form des Dienstleistungspreises, sondern auch weitere – nichtmonetäre – Kosten des Erwerbs und der Nutzung. Die Service-Convenience analysiert diese nichtmonetären Kosten in einem de-

¹³⁹ Vgl. Steul, 2005.

¹⁴⁰ Vgl. Davis und Holt, Kapitel 1, 1993.

2 Experimentelle Überprüfung

skriptiven Modell. Es werden fünf Convenience-Arten unterschieden, welche vom Kaufprozess abgeleitet sind. Die *Decision-Convenience* analysiert sämtliche Aufwendungen die notwendig sind, um eine Kaufentscheidung für eine Dienstleistung zu treffen. Die *Access-Convenience* beschreibt die Aufwendungen, die notwendig sind, um den Ort der Dienstleistungserstellung zu erreichen. Die *Transaction-Convenience* untersucht die Aufwendung, die für den Abschluss des Kaufvertrages notwendig sind. Unter der *Benefit-Convenience* (Benefit-Convenience) werden schließlich die Aufwendungen verstanden, die für die Nutzung der Dienstleistung notwendig sind während die *Post-Benefit-Convenience* sämtliche Aufwendungen beinhaltet, die sich in der Nachnutzungsphase einer Dienstleistung ergeben.

Diese fünf Convenience-Arten wirken unterschiedlich stark auf die Zufriedenheit der Kunden. Insbesondere der Benefit-Convenience wird ein erheblicher Einfluss auf die Kundenzufriedenheit unterstellt.¹⁴¹ Wird sie vom Kunden als unangemessen empfunden, hat dies negative Auswirkung auf seine Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität. Anbieter von Dienstleistungen haben folglich einen starken Anreiz, hohe Benefit-Convenience bereitzustellen. In diesem Teil der Dissertation wird gezeigt, dass diese Schlussfolgerung nicht auf alle Dienstleistungen zutrifft. In Verbindung mit dem Problem der asymmetrisch verteilten Information kann eine hohe Benefit-Convenience zur Fehlentscheidung und somit zu einem unoptimalen Kundenportfolio führen. Ein typisches Beispiel dafür sind Versicherungsprodukte. Versicherungsunternehmen sind bestrebt, eine hohe Benefit-Convenience anzubieten um hohe Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Jedoch muss dabei berücksichtigt werden, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit stärker von hoher Benefit-Convenience profitieren als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Solange die Schadenswahrscheinlichkeit eines Kunden vom Versicherer überprüft werden kann, ist dies kein Problem. Die höhere Schadenswahrscheinlichkeit kann dann durch höhere Versicherungsprämien kompensiert werden. Kann die Schadenswahrscheinlichkeit vom Versicherer jedoch – wie es der Regelfall ist – nicht vor Vertragsabschluss überprüft werden, können höhere Versicherungsprämien nicht wirksam durchgesetzt werden. Dann besteht die Gefahr der Fehlentscheidung.

¹⁴¹ Vgl. Berry, Seiders und Grewal, 2002

2.1.2 Benefit-Convenience zur Verhinderung der Fehlauswahl

Bei Versicherungen kann eine möglichst zeit- und aufwandschonende Abwicklung von Schadensfällen als entscheidende Einflussgröße auf die Benefit-Convenience interpretiert werden. Je einfacher die Schadensabwicklung ist, desto geringer sind die Aufwendungen, die der Kunde in die Meldung und Abwicklung des Schadens investieren muss. Daher existiert für Unternehmen ein Anreiz, hohe Benefit-Convenience bereitzustellen. Allerdings profitieren gerade Kunden mit einer hohen Schadenswahrscheinlichkeit stärker von hoher Benefit-Convenience, da sie die Schadensmeldung häufiger in Anspruch nehmen, als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Somit reizt hohe Benefit-Convenience gerade jene Kunden, die eine hohe Schadenswahrscheinlichkeit haben, zum Kauf an. Dies stellt so lange kein Problem für die Versicherung dar, wie die Bereitstellung hoher Benefit-Convenience kostenlos ist und sich die Anzahl der Schadensfälle nicht erhöht. Beides trifft jedoch höchstwahrscheinlich nicht zu.

Eine hohe Bereitstellung von Benefit-Convenience kann beispielsweise durch eine schnelle Schadensregulierung, zahlreiche Kontaktwege zur Schadensmeldung u.ä. erreicht werden. Diese Verbesserungen bedingen jedoch einen höheren Aufwand an Sach- und Humankapital. Hinzu kommt, dass durch eine höhere Benefit-Convenience verstärkt „schlechte Risiken“ angelockt werden, was die Anzahl der Schadensfälle erhöht. Eine höhere Anzahl von Schadensfällen zwingt die Versicherung zur Anpassung der Versicherungsprämien. Dies hat wiederum zur Folge, dass jene Kunden das Unternehmen verlassen, die eine geringe Schadenswahrscheinlichkeit aufweisen und daher nicht bereit sind, den höheren Preis zu zahlen. Aus anreizökonomischer Sicht kann eine Erhöhung der Benefit-Convenience zur Fehlauswahl und damit zur Akquisition der für das Versicherungsunternehmen schlechten Kunden führen.

Da Benefit-Convenience auf beide Kundengruppen unterschiedlich wirkt, kann durch eine Differenzierung des Benefit-Convenience Niveaus eine Trennung der Kunden bewirkt und damit die Problematik der Fehlauswahl gelöst werden. Schafft es ein Unternehmen, durch verschiedene Benefit-Convenience-Niveaus, die Kunden wirksam zu separieren,

kann es von Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit einen höheren Preis für ihren Versicherungsschutz verlangen. Dabei muss natürlich beachtet werden, dass der Preisvorteil durch eine geringe Benefit-Convenience nicht größer ist, als der Nutzensvorteil eines geringen Benefit-Convenience-Niveaus. Tritt dies ein, werden sich die Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit für die günstige Versicherung entscheiden, den günstigen Preis zahlen, später jedoch höhere Kosten durch höhere Schadenfrequenz verursachen. Diese Überlegungen treffen allerdings nur zu, wenn der unterstellte Zusammenhang zwischen Schadenswahrscheinlichkeit und Wertschätzung für hohe Benefit-Convenience besteht. Andernfalls sind Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit nicht bereit, Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience zu einem höheren Preis zu kaufen. Im folgenden Abschnitt wird experimentell untersucht, ob dieser Zusammenhang besteht.

2.2 Hypothesenbildung

Die zu überprüfenden Hypothesen wurde aus den Überlegungen des vorigen Abschnittes abgeleitet. Sie bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Schaden eintritt und der Wertschätzung für die Benefit-Convenience.

Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit nutzen ihre Versicherungen überdurchschnittlich häufig. Aus diesem Grund kommen sie auch häufiger in den Genuss einer höheren Benefit-Convenience-Ausstattung. Daher schätzen Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience höher als Versicherungen mit geringer Benefit-Convenience. Aus dieser Überlegung leitet sich Hypothese H_1 ab:

H_1 Die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist für Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience höher als für Versicherungen mit geringer Benefit-Convenience.

Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit nutzen ihre Versicherungen häufiger als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Aus diesem Grund kommen sie auch häufiger in den Genuss einer höheren

Benefit-Convenience-Ausstattung. Daher schätzen Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience höher als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Hypothese H_2 lautet dementsprechen:

H₂ Die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Schaden erleiden, ist höher als die Zahlungsbereitschaft der Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit.

Auch Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit erleiden Schäden und nehmen dann ihre Versicherungen in Anspruch. Auch sie profitieren in diesem Fall von einem höheren Benefit-Convenience-Niveau und weisen demzufolge für Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience eine höhere Zahlungsbereitschaft als für Versicherungen mit geringer Benefit-Convenience auf. Jedoch ist ihre Zahlungsbereitschaft geringer als die von Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit. Dieser Zusammenhang wird in Hypothese H_3 zusammengefasst.

H₃ Die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Schaden erleiden, ist für hohe Benefit-Convenience höher als die Zahlungsbereitschaft der Kunden mit niedriger Schadenswahrscheinlichkeit.

Zur Überprüfung der Hypothesen dient ein Experiment, welches die Interaktion zwischen der Ausstattung an Benefit-Convenience einer Versicherung und der Schadenswahrscheinlichkeit von potentiellen Nutzern untersucht.

2.3 Methode

2.3.1 Experimentelles Design

Zur Herausarbeitung der Interaktion zwischen Schadenswahrscheinlichkeit und Wertschätzung der Benefit-Convenience wird ein 2×2 Design benutzt. Die unabhängigen Variablen sind die Schadenswahrscheinlichkeit sowie die von der Versicherung bereitgestellte Benefit-Convenience. Im Experiment wurde den Studierenden eine Situation vorgestellt, innerhalb

2 Experimentelle Überprüfung

derer sie entscheiden mussten, welche maximale jährliche Zahlungsbereitschaft sie für die vorgelegte Versicherung haben.¹⁴² In einem Vor-Test wurde festgestellt, dass eine unterschiedliche Ausstattung an Benefit-Convenience durch die Studierenden gut wahrgenommen wurde. Ebenso, wurde die Einschätzung der Schadenswahrscheinlichkeit entsprechend der Manipulation im Experiment wahrgenommen.

Als Versicherung wurde eine klassische Kfz-Unfallversicherung gewählt. Für dieses Produkt lässt sich die Ausstattung an Benefit-Convenience gut variieren. Zudem ist ein entsprechender Schadensfall – ein Verkehrsunfall – hinreichend nachvollziehbar. Ebenso lässt sich die Wahrscheinlichkeit eines Unfalls im experimentellen Design gut variieren. Nach Darstellung der Entscheidungssituation sollten die Studierenden angeben, welchen Preis sie bereit wären, für die beschriebene Kfz-Unfallversicherung jährlich zu zahlen. Anschließend sollten die Studierenden einige Fragen zu den Kontrollvariablen beantworten, die die Wahrnehmung der Manipulation der unabhängigen Variablen durch die Studierenden überprüfte. Schließlich wurden allgemeine demographische Angaben zum Alter und Geschlecht abgefragt.

2.3.2 Variablen

Im Experiment wurden zwei Variablen in jeweils zwei Ausprägungen manipuliert. Dazu zählt die Wahrscheinlichkeit, einen Unfall mit dem eigenen Kraftfahrzeug zu erleiden und die Ausstattung der angebotenen Unfallversicherung an Benefit-Convenience. Beide Variablen existierten in den Ausprägungen hoch und gering.

Im dargestellten Szenario wurden die Studierenden gebeten sich vorzustellen, ihren täglichen Arbeitsweg mit dem eigenen Kraftfahrzeug zurückzulegen. Je nach Ausprägung der Schadenswahrscheinlichkeit wurde der Arbeitsweg als mehr oder weniger gefährlich beschrieben. Die Schadenswahrscheinlichkeit wurde durch eine Manipulation des Arbeitsweges variiert. So befinden sich bei hoher Schadenswahrscheinlichkeit auf dem Arbeitsweg drei Unfallschwerpunkte. Zudem ereignen sich dort durchschnittlich fünf schwere Autounfälle im Monat. Die Anzahl der Unfallschwerpunkte wurde in der Beschreibung des sichereren Arbeits-

¹⁴² Die Fragebögen sind im Anhang C enthalten.

weges auf einen, die Anzahl der Unfälle auf einen pro Jahr reduziert. In sämtlichen anderen Punkten war die Beschreibung der Schadenswahrscheinlichkeit identisch.

Um zu verhindern, dass die Befragten eventuelle andere Gefahrenquellen für ihr Kraftfahrzeug mit der Beschreibung der Gefahrenquellen im Experiment mischen, wurde in der Beschreibung der Entscheidungssituation darauf hingewiesen, dass das betreffende Kraftfahrzeug ausschließlich für den Arbeitsweg genutzt wird. Diese Schadensfolgen waren sowohl für die hohe als auch für die geringe Schadenswahrscheinlichkeit identisch. Der Arbeitsweg kann ohne eigenes Kraftfahrzeug nur unter erheblichem Mehraufwand (120 Minuten statt 30 Minuten) mit öffentlichen Verkehrsmitteln zurückgelegt werden. Diese Information sollte bei den Befragten ein grundsätzliches Interesse am Erwerb einer Kfz-Versicherung auslösen.

Die Benefit-Convenience wurde durch einen unterschiedlichen, im Schadensfall gewährten Nutzungskomfort, manipuliert. Die Unterscheidung der Ausstattung an Benefit-Convenience-, bzw. Nutzungskomfort wurde zum einen über die Erreichbarkeit der Versicherung im Schadensfall und über die Schadensabwicklung beschrieben.

Erreichbarkeit im Schadensfall Im Falle der hohen Benefit-Convenience war ein Versicherungsbüro 85 Stunden pro Woche (Montag—Sonntag jeweils 06.00 bis 23.00 Uhr) geöffnet. Im Fall der geringen Benefit-Convenience ist die Erreichbarkeit der Versicherung auf 1,5 Stunden pro Woche reduziert worden (Montag, 08.00 bis 09.00 Uhr und Donnerstag, 13.00 bis 13.30 Uhr). Eine kostenlose Telefon- bzw. Telefaxhotline zur Aufnahme des Schadens war im Fall der hohen Benefit-Convenience 24 Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche erreichbar. Die Schadensmeldungshotlines waren im Fall der geringen Benefit-Convenience hingegen nur von Montag bis Freitag, jeweils von 10.00 bis 16.00 Uhr erreichbar. Während die Nummern für die hohe Benefit-Convenience aus einprägsamen Zahlenkombinationen bestanden (0800/3 33 33 33 bzw. 0800/4 44 44 44), wurde bei der geringen Ausprägung der Benefit-Convenience darauf verzichtet (0190/7 92,39 31 bzw. 0190/7 93 21 47). Ähnliches gilt für die E-Mail-Adresse, die im Fall der hohen Benefit-Convenience erheblich einprägsamer als die E-Mail-Adresse der geringen war (ergo@versicherungen.de vs. 47hx431@versicherungen.de).

Schadensabwicklung Neben der Erreichbarkeit im Schadensfall fällt auch die Meldung und Abwicklung des Schadens in den Bereich der Benefit-Convenience (Vgl. Teil III). Um die Benefit-Convenience abzubilden, wurde im Experiment lediglich die Schadensmeldungsprozedur beschrieben, jedoch keine der Versicherungsleistungen wie die Zur-Verfügung-Stellung eines Ersatzmietwagens, die Höhe der finanziellen Kompensation oder die Kulanz bei der Schadensregulierung. Diese Dinge gehören zum Kernprodukt der Versicherung, jedoch nicht zur Benefit-Convenience. Die dargestellten Szenarien unterscheiden sich durch den Zeitpunkt der Schadensbegutachtung (Begutachtung des Schadens innerhalb von vier Stunden nach Unfall vs. zwischen fünf und acht Werktagen), der Überführung des Wagens in eine Werkstatt (Weiterleitung erfolgt durch die Versicherung vs. Weiterleitung erfolgt in eigener Verantwortung) sowie in der Rechnungsbegleichung (Werkstattrechnung wird durch die Versicherung beglichen vs. Werkstattrechnung wird selbst bezahlt und danach bei der Versicherung eingereicht).

Kontrollvariablen Nach der Darstellung der Entscheidungssituation und Abfrage der Zahlungsbereitschaft für die angebotene Versicherung wurden die Befragten gebeten, Stellungnahmen abzugeben. Diese fragten verschiedene Kontrollvariablen ab, die die Entscheidung der Probanden beeinflussen könnten. Wahrscheinlich legen die Befragten unterschiedlichen Wert auf die Benefit-Convenience einer Versicherung und berücksichtigen sie daher unterschiedlich stark bei ihrer Entscheidung. Daher wurden die Studierenden gefragt, inwieweit sie die Benefit-Convenience der Versicherung in ihrer Entscheidung berücksichtigt haben. Gleiches gilt für die dargestellte Schadenswahrscheinlichkeit. Ebenso wird die Zahlungsbereitschaft für eine Kfz-Unfallversicherung auch vom persönlichen Fahrstil des Entscheiders abhängen. Daher wurde der persönliche Fahrstil ebenfalls als Kontrollvariable abgefragt. Weitere Kontrollvariablen waren die Einschätzung, einen Unfall auf dem dargestellten Arbeitsweg zu erleiden, die Einschätzung des Komforts der Schadensregulierung, die Bedeutung, die einem Versicherungsschutz beigemessen wird und die Bedeutung, die einer schnellen Schadensregulierung beigemessen wird. Sämtliche Kontrollvariablen wurden auf einer 5er Skala abgefragt. Dabei stand die „1“ für eine hohe, die „5“ für eine geringe Ausprägung. (Vgl. Anhang C).

2.4 Auswertung

2.4.1 Datensatz und deskriptive Auswertung

An der Befragung nahmen 189 Probanden teil. Davon waren 46,9 % weiblich, 53,1 % männlich. Es wurden sämtliche Datensätze von der Analyse ausgeschlossen, in denen

1. keine Angaben zur Zahlungsbereitschaft angegeben waren,
2. die Zahlungsbereitschaft unrealistisch hoch war (über 6000,-€),
3. in denen mehr als zwei Drittel der Angaben freigelassen worden waren.

Die Analyse umfasste damit 148 Datensätze. Die ausgewerteten Fragebögen wurden zu 54,1 % von Frauen und zu 45,9 % von Männern ausgefüllt. Damit wurden die Fragebögen von männlichen Studierenden überdurchschnittlich oft von der Analyse ausgeschlossen.

Tabelle 2.1 (S. 170) zeigt die Mittelwerte der Zahlungsbereitschaft in Abhängigkeit der Ausprägung von Benefit-Convenience und Schadenswahrscheinlichkeit. Die Zahlungsbereitschaft für (irgend-) eine Versicherung ist durchschnittlich 450,04 €. Es fällt auf, dass sich die Mittelwerte deutlich unterscheiden. Während Kunden mit geringem Risiko eine Zahlungsbereitschaft von 381,87 € für eine Versicherung (unabhängig von ihrer Benefit-Convenience) haben, sind Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit bereit, 523,97 € zu zahlen. Auch der Unterschied zwischen der Zahlungsbereitschaft für hohe und geringe Benefit-Convenience ist deutlich zu erkennen. Alle Kunden sind bereit, für Versicherungen mit geringer Benefit-Convenience 248,78 € zu zahlen, während die Zahlungsbereitschaft auf 654,67 € steigt, wenn es sich um Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience handelt. Noch deutlicher sind die Unterschiede, wenn man die unterschiedliche Ausstattung an Benefit-Convenience und die unterschiedliche Schadenswahrscheinlichkeit berücksichtigt. So sind Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit bereit, für eine Versicherung mit geringer Benefit-Convenience 325,33 € zu zahlen. Ist die Benefit-Convenience hingegen hoch, steigt die Zahlungsbereitschaft dieser Kunden auf 834,00 €. Bei Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit liegt die

2 Experimentelle Überprüfung

Zahlungsbereitschaft für hohe Benefit-Convenience bei 449,71 € wogen sie auf 141,00 € fällt, wenn die Versicherung nur geringe Benefit-Convenience bietet.

Tab. 2.1: Mittelwerte der Zahlungsbereitschaften

		BENEFIT-CONVENIENCE		
		gering	hoch	alle
SW ¹	gering	141,00	449,71	381,87
	hoch	325,33	834,00	523,97
	alle	248,78	654,67	450,04

¹ Schadenswahrscheinlichkeit

In Tabelle 2.2 wird getestet, ob diese Unterschiede in der Zahlungsbereitschaft zufällig oder systematisch sind. Die Unterschiede der Zahlungsbereitschaft sind bis auf wenige Ausnahmen signifikant. Die wenigen Ausnahmen betreffen die Unterschiede zwischen hoher Benefit-Convenience und hoher Schadenswahrscheinlichkeit sowie zwischen geringer Benefit-Convenience und geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Die deskriptive Datenauswertung zeigt, dass zwischen den Zahlungsbereitschaften deutliche systematische Unterschiede bestehen. Auf Basis dieser Unterschiede erfolgt die Überprüfung der Hypothesen im folgenden Abschnitt.

2.4.2 Hypothesentest

Eine zweifaktorielle Varianzanalyse dient der Hypothesenprüfung. In Hypothese H_1 wird behauptet, dass Kunden für Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen, als für Versicherungen mit geringer Benefit-Convenience. Die Varianzanalyse (s. Tabelle 2.3) ergibt, dass die Ausprägung der Benefit-Convenience einen signifikanten Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft hat.

Der Vergleich der Mittelwerte (s. Tabelle 2.2) zeigt, dass die Zahlungsbereitschaft bei hoher Benefit-Convenience signifikant höher als bei geringer Benefit-Convenience ist. Hypothese H_1 wird folglich nicht abgelehnt: Kunden haben eine höhere Zahlungsbereitschaft für ein höheres Benefit-Convenience-Niveau.

In Hypothese H_2 wird behauptet, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit eine höhere Zahlungsbereitschaft als Kunden mit geringer

Tab. 2.2: Paired-Sample-Test der Mittelwerte

	BENEFIT CONVENIENE					T	DF	SIG ¹
	MEAN	STD. DEV.	ST.	95 % Conv. Interv. of the Diff.				
			ER- ROR	lower	upper			
			MEAN					
BC ² hoch-BC gering	429,78	178,91	20,94	388,04	471,52	20,52	72	,000
SW hoch-SW gering	249,42	568,41	69,97	109,69	389,16	3,57	65	,001
BC hoch-SW hoch	73,41	524,61	60,58	-47,29	194,11	1,212	74	,229
BC hoch-SW gering	375,58	422,32	51,98	271,76	479,39	7,225	65	,000
BC gering-SW hoch	-339,56	421,42	49,32	-437,89	-241,24	-6,89	72	,000
BC gering-SW gering	-47,36	211,45	26,03	-99,34	4,62	-1,82	65	,073

¹ two-tailed² Benefit-Convenience

Schadenswahrscheinlichkeit haben. Die Varianzanalyse (s. Tabelle 2.3, S. 171) ergibt, dass sie einen signifikanten Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft hat. Der Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass die Zahlungsbereitschaft bei hoher Benefit-Convenience signifikant höher ist als bei geringer Benefit-Convenience (s. Tabelle 2.2, S. 171). Damit wird Hypothese H₂ ebenfalls nicht abgelehnt. Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit haben eine höhere Zahlungsbereitschaft für ihre Kfz-Versicherung.

Tab. 2.3: Ergebnisse der Varianzanalyse ohne Kovarianz

SOURCE	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARES	F	SIG
Corrected Model	9 846 857,410 ¹	3	3 282 285,803	48,702	,000
Intercept	27 391 986,174	1	27 391 986,174	406,440	,000
BC	6 350 834,368	1	6 350 834,398	94,233	,000
SW	3 128 678,517	1	3 128 678,517	46,423	,000
BC*SW	305 073,614	1	305 073,614	4,527	,035
Error	9 704 872,347	144	67 394,947		
Total	49 527 130,000	148			
Corrected Total	19 551 729,757	147			

¹R² = 0,504 (korrigiertes R² = 0,493)

In Hypothese H₃ wird unterstellt, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit eine höhere Zahlungsbereitschaft für Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience haben als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Folglich wird unterstellt, dass ein Interaktionseffekt zwischen der Benefit-Convenience und der Schadenswahrscheinlichkeit

existiert. Die Varianzanalyse (s. Tabelle 2.3, S. 171) weist einen signifikanten Interaktionseffekt nach. Der Vergleich der Mittelwerte (s. Tabelle 2.2, S. 171) zeigt ein noch deutlicheres Bild: So unterscheiden sich lediglich die Zahlungsbereitschaften für hohe Benefit-Convenience bzw. für hohe Schadenswahrscheinlichkeit nicht signifikant. Die Mittelwerte zeigen, dass Kunden mit einer hohen Schadenswahrscheinlichkeit eine hohe Benefit-Convenience höher wertschätzen als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Hypothese H_3 wird daher ebenfalls nicht abgelehnt.

2.4.3 Fazit

Ziel dieses Abschnittes war die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Schadenswahrscheinlichkeit und der Zahlungsbereitschaft für eine Versicherung. Besteht dieser Zusammenhang in der unterstellten Weise, können durch eine geeignete Ausstattung von Benefit-Convenience Kunden mit hoher von Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit getrennt und das Problem der Fehlausewahl gelöst werden. Zur Überprüfung dieses Zusammenhanges wurde ein Laborexperiment durchgeführt, in dem die Probanden gebeten wurden, anhand einer vorgegebenen Situation die Zahlungsbereitschaft für eine ebenfalls vorgegebene Versicherung anzugeben. In diesem Experiment konnte der vermutete Zusammenhang nachgewiesen werden. Die Probanden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit waren bereit, fast das Doppelte für eine Versicherung mit hoher Benefit-Convenience zu zahlen als Probanden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Der folgende Abschnitt baut auf diesem Ergebnis auf. Ausgehend von der Annahme, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit eine höhere Zahlungsbereitschaft für Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience haben als Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit, wird ein Modell entwickelt, welches diesen Zusammenhang nutzt, um Kunden mit unterschiedlichen Schadenswahrscheinlichkeiten effektiv zu trennen und das Problem der Fehlausewahl zu beheben.

3.1 Einführung

Folgendes Modell beschreibt, wie durch eine unterschiedliche Ausstattung von Versicherungen mit Benefit-Convenience Kunden mit hoher von Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit getrennt werden können, um das Problem der Fehlausewahl zu verhindern.

Durch den Erwerb einer Versicherung ist ein Kunde im Falle eines Schadens finanziell abgesichert. Der Wert dieser finanziellen Absicherung sei v (alternativ: Zahlungsbereitschaft). Des Weiteren ist die Versicherung mit einer Randdienstleistung ausgestattet. Diese soll die Bequemlichkeit der Versicherung erhöhen und dem Kunden eine bequeme Schadensabwicklung ermöglichen (Benefit-Convenience). Die Ausprägung dieser Randdienstleistung wird durch s beschrieben und von der Versicherung festgelegt. Entscheidet sich die Versicherung, das Benefit-Convenience-Niveau aus Kostengründen auf Null zu reduzieren, ist eine Schadensmeldung nicht mehr möglich, da deren Transaktionskosten prohibitiv hoch sind. Konsequenterweise fällt dann der Wert der Versicherung ebenfalls auf Null. Diese Versicherung würde nur zu einem Preis $p = 0$ abgesetzt werden können. Schließlich wird der Wert einer Versicherung noch von der Wertschätzung θ des Kunden für die Benefit-Convenience beeinflusst.

3 Modell

Legt der Kunde auf sie großen Wert, ist er bereit, mehr dafür zu zahlen. Ein Kunde, der gar keinen Wert auf Benefit-Convenience legt, wird nicht bereit sein, für ein Niveau $s > 0$ zu zahlen. Seine Bereitschaft, einen Schaden zu melden, ist so gering, dass er eine Versicherung erst gar nicht erwirbt. Die Nutzenfunktion der Kunden lautet folglich $u = vs\theta - p$. Die Kunden sind über v im Intervall $[0, 1]$ mit einer Dichte von 1 gleichverteilt (Vgl. Abbildung 3.1). Die Kunden kaufen dann, wenn sie durch den Erwerb einen positiven Nutzen realisieren können ($u \geq 0$). Ein indifferenter Kunde hat eine Zahlungsbereitschaft $v = p/s\theta$. Alle Kunden mit einer höheren Zahlungsbereitschaft sind bereit, die Versicherung zum Preis p zu erwerben. Daraus ergibt sich folgende Nachfragefunktion:

$$Q = 1 - \frac{p}{s\theta} \quad (3.1)$$

Der Versicherer verkauft seine Versicherungen an die Kunden zum Preis p . Versicherungen sind immaterielle Güter. Daher sind die variablen Kosten der Erstellung sehr gering und werden im Modell nicht berücksichtigt. Von größerer Bedeutung sind die Kosten, die dem Versicherer im Schadensfall entstehen. Dazu gehören die Kosten der Abwicklung des Schadensfalls sowie der Transfer vertraglich vereinbarter Kompensationszahlungen.

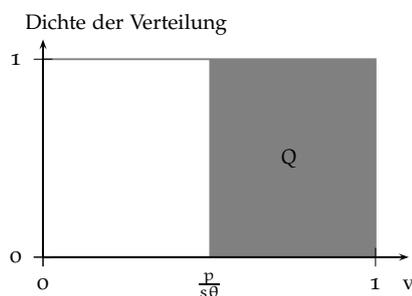


Abb. 3.1: Zahlungsbereitschaft

bzw. eine Telefonhotline, die nur einige Stunden am Tag zur Verfügung steht. Seien r die Grenzkosten der Benefit-Convenience im Schadensfall, dann kann der Gewinn durch Gleichung 3.2 dargestellt werden.

$$\Pi = Q(p - rps) \quad (3.2)$$

3.2 Fehlauswahl und Schadenswahrscheinlichkeiten

Optimiert der Versicherer den Gewinn gemäß Gleichung 3.2 nach dem Preis s , ergibt sich als optimaler Preis:

$$p^* = \frac{1}{2}s(\theta\rho) \quad (3.3)$$

Der Gewinn des Versicherers beträgt

$$\Pi^* = \frac{s(\theta - r\rho)^2}{4\theta} \quad (3.4)$$

Durch eine Erhöhung der Benefit-Convenience (s) steigert der Versicherer seinen Gewinn. Kann der Versicherer zwischen einem hohen und einem niedrigen Benefit-Convenience-Niveau wählen, ist es daher sinnvoll, sich für das höhere Niveau zu entscheiden. Dies würde die Anzahl kaufwilliger Kunden und damit den Gewinn des Versicherers steigern. Dies gilt jedoch nur dann, wenn die Kunden homogen bezüglich ihrer Schadenwahrscheinlichkeit ρ sind. Befinden sich im Markt Kunden mit unterschiedlicher Schadenwahrscheinlichkeit (hoch und gering) und ist die Information über die Ausprägung von ρ privat, besteht die Gefahr der Fehlauswahl und damit die Gefahr des Marktzusammenbruchs.

3.2 Fehlauswahl durch unterschiedliche Schadenswahrscheinlichkeiten

Angenommen, im Markt existieren zwei Typen von Kunden, die sich in ihrer Schadenwahrscheinlichkeit unterscheiden. Typ 1 hat eine geringe (ρ_1), und Typ 2 eine hohe Schadenwahrscheinlichkeit (ρ_2). Der Versicherer weiß, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Typen einen Schaden erleiden. Er weiß jedoch nicht, welche Kunden Typ 1 und welche Typ 2 zugehören. Diese Information haben nur die Kunden. Die Schadenwahrscheinlichkeit des Typ-2-Kunden sei genau doppelt so hoch wie die eines Kunden von Typ 1 ($\rho_2 = 2\rho_1$).

Aufgrund ihrer höheren Schadenwahrscheinlichkeit wertschätzen Kunden vom Typ 2 Benefit-Convenience höher. Da sie doppelt so häufig einen Schaden erleiden, kommen sie doppelt so häufig in den Genuss der hohen Benefit-Convenience. Man kann daher davon ausgehen, dass eine hohe

Schadenswahrscheinlichkeit auch zu einer hohen Wertschätzung für Benefit-Convenience führt. Da die Schadenswahrscheinlichkeit ρ_2 doppelt so hoch angenommen wird wie ρ_1 , kann für θ_1 und θ_2 das gleiche Verhältnis unterstellt werden ($\theta_2 = 2\theta_1$). Existiert lediglich ein Versicherungsprodukt mit dem Preis p , erkennt man aus den Gleichungen (3.5 und 3.6), dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit für das Versicherungsunternehmen weniger profitabel sind ($\Pi_1 > \Pi_2$). Zum einen fragen sie häufiger nach als Kunden mit geringer Schadenwahrscheinlichkeit, zum anderen verursachen sie höhere Kosten und senken damit den Profit pro Kunde.

$$\Pi_1 = \left(1 - \frac{p}{s\theta_1}\right) (p - \rho_1 rs) \quad (3.5)$$

$$\Pi_2 = \left(1 - \frac{p}{s2\theta_1}\right) (p - 2\rho_1 rs) \quad (3.6)$$

Kunden, die heterogen bezüglich ihrer Schadenswahrscheinlichkeit und damit bezüglich ihrer Wertschätzung von Benefit-Convenience sind, führen zu einem Kundenportfolio, in dem sich – ceteris paribus – mehr Kunden mit hoher als mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit befinden. Dies bedeutet, dass die tatsächliche durchschnittliche Schadenswahrscheinlichkeit ρ aller Kunden höher ist, als das durchschnittliche ρ im Markt. Daraus folgt eine Anpassung des Preises p^* an das neue durchschnittliche ρ der nachfragenden Kunden. Da dieses höher ist als das ρ der Kunden im Markt, steigt der Versicherungspreis p .

Aus den Gleichungen 3.5 und 3.6 sieht man, dass ein steigender Preis zu einem Rückgang der Nachfrage führt. Da jedoch Kunden vom Typ 1 genau doppelt so preiselastisch sind wie Kunden vom Typ 2, verschwinden doppelt so viele Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit wie Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit. Dies führt wiederum zu einem Anstieg der durchschnittlichen Schadenswahrscheinlichkeit aller nachfragenden Kunden, was wiederum eine Anpassung des Preises zur Folge hat. Das Versicherungsunternehmen sieht sich mit einem typischen Eskalationseffekt, hervorgerufen durch Fehlausewahl, konfrontiert. Seit seiner ersten Erwähnung wurden zahlreiche Mechanismen vorgestellt, die diesen Effekt verhindern können. Ein häufiges Instrument in diesem Zusammenhang stellt die finanzielle Beteiligung im Schadensfall dar. In

diesem Abschnitt der Dissertation wird eine Alternative zu dieser Lösung vorgestellt: ein unterschiedliches Niveau an Benefit-Convenience.

3.3 Das Optimierungsproblem

3.3.1 Einführung

Ein wichtiges und viel diskutiertes Instrument zur Vermeidung der Fehlauswahl ist — neben der finanziellen Beteiligung — der Selbstselektionsmechanismus. Dabei werden den Kunden unterschiedliche Vertragsangebote zur Auswahl vorgelegt, die so konstruiert sind, dass die Auswahlentscheidung der Kunden sowohl für diese als auch für den Vertragsanbieter optimal ist. Dieses Instrument lässt sich auch auf Versicherungen anwenden. In diesem Fall bietet der Versicherer zwei verschiedene Versicherungen an: Eine für Kunden vom Typ 1, die andere für Kunden vom Typ 2.

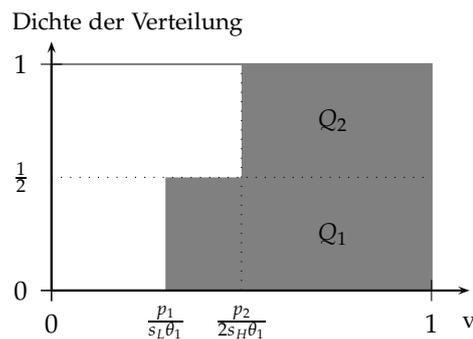


Abb. 3.2: Zahlungsbereitschaft beider Kundentypen

Durch die Trennung wird erreicht, dass zwei Kundensegmente entstehen, die eine unterschiedlich hohe Wahrscheinlichkeit im Hinblick auf einen Schadensfall und eine unterschiedliche Zahlungsbereitschaft für Benefit-Convenience haben und somit Preisdifferenzierung ermöglichen. In beiden Segmenten sind die Kunden homogen bezüglich der Schadenswahrscheinlichkeit. Damit reagieren alle Kunden in einem Segment identisch auf Änderungen des Preises oder anderer Parameter. Die Parallelität der Reaktion der Kunden verhindert, dass beispielsweise durch

eine Änderung des Preises die profitablen Kunden vom Markt gedrängt und die problematischen Kunden angezogen werden.

Der Versicherer weiß, dass sich im Markt Kunden mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft (v) und mit unterschiedlicher Schadenswahrscheinlichkeit (ρ_1 und ρ_2) befinden, was zu einer unterschiedlichen Wertschätzung (θ_1 und θ_2) für Benefit-Convenience führt. Die unterschiedliche Wertschätzung für Benefit-Convenience kann der Versicherer ausnutzen, indem er zwei Versicherungen mit unterschiedlichem Benefit-Convenience-Niveau anbietet (s_H – hohes Niveau und s_L – geringes Niveau). Er weiß, dass Kunden vom Typ 1 weniger an Benefit-Convenience interessiert sind als Kunden vom Typ 2. Bietet er also ein hohes Niveau an, werden dadurch verstärkt Kunden vom Typ 2 angelockt. Da eine höhere Benefit-Convenience einen höheren Nutzen für den Kunden bedeutet, eröffnen sich durch diese Variation Preisspielräume. Diese sind bei Kunden vom Typ 2 höher als bei Kunden vom Typ 1. Die Nachfragefunktionen (Gleichungen 3.7 und 3.8) beider Typen zeigen dies deutlich.

Als Kunden vom Typ 1 (Typ 2) werden alle Kunden mit der Schadenswahrscheinlichkeit ρ_1 (ρ_2) verstanden. Weiterhin sind beide Typen im Intervall $[0, 1]$ über v gleichverteilt. Die Dichte der Kunden ist nun jedoch $\frac{1}{2}$ (Vgl. Abbildung 3.2, S. 177).

$$Q_1 = \frac{1}{2} \left(1 - \frac{p_1}{s_L \theta_1} \right) \quad (3.7)$$

$$Q_2 = \frac{1}{2} \left(1 - \frac{p_2}{2s_H \theta_1} \right) \quad (3.8)$$

Gleichung 3.7 beschreibt das Nachfrageverhalten der Kunden mit geringer Schadenwahrscheinlichkeit (Typ 1). Durch höhere Benefit-Convenience steigt zwar ihr Nutzen und damit die Nachfrage, aber nicht so stark wie bei Typ-2-Kunden. Da beide Konsumententypen unterschiedlichen Wert auf Benefit-Convenience legen, ist es nur natürlich, den Kunden vom Typ 2 einen Vertrag mit höherer Benefit-Convenience als den Typ-1-Kunden anzubieten. Durch die unterschiedlichen Benefit-Convenience-Niveaus und die unterschiedliche Wertschätzung durch die Konsumententypen ist der Versicherer in der Lage, für Verträge mit hoher Benefit-Convenience

einen höheren Preis durchzusetzen. Der Versicherer hat nun folgende Gewinnfunktion:

$$\begin{aligned}\Pi &= Q_1(p_1 - \rho_1 r s_L) + Q_2(p_2 - 2\rho_1 r s_H) \\ &= \frac{1}{2} \left(1 - \frac{p_1}{s_L \theta_1}\right) (p_1 - \rho_1 r s_L) + \frac{1}{2} \left(1 - \frac{p_2}{2s_H \theta_1}\right) (p_2 - 2\rho_1 r s_H)\end{aligned}\quad (3.9)$$

Um zu gewährleisten, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit nur Versicherungen vom Typ 2 kaufen, darf ihr Nutzen aus dieser Versicherung nicht geringer sein als der Nutzen aus der Versicherung vom Typ 1. Tabelle 3.1 (S. 179) stellt diesen Zusammenhang dar. Damit sichergestellt ist, dass sich Typ-2-Konsumenten für den auf sie zugeschnittenen Versicherungsvertrag entscheiden, muss Bedingung 3.10 erfüllt sein.

$$\begin{aligned}s_H 2\theta_1 v - p_2 &\geq s_L 2\theta_1 v - p_1 \\ &\iff \\ s_H - s_L &\geq \frac{p_2 - p_1}{2\theta_1 v}\end{aligned}\quad (3.10)$$

Als Ausweis dafür, dass Kunden des Typs 2 auch die Versicherung wählen, die eine hohe Benefit-Convenience bietet und deren höhere Kosten berücksichtigt, muss die Differenz der verschiedenen Benefit-Convenience-Niveaus größer sein, als die mit der Wertschätzung und der Zahlungsbereitschaft gewichtete Preisdifferenz. Je größer die Zahlungsbereitschaft v bzw. je größer die Wertschätzung für hohe Benefit-Convenience ist, desto eher ist Bedingung 3.10 erfüllt. Ist die Preisdifferenz zwischen beiden Versicherungen jedoch zu hoch, so übersteigt der Nutzenzuwachs aus dem niedrigen Preis den Nutzen aus der hohen Benefit-Convenience. Bevor

Tab. 3.1: Gleichgewichtsbedingungen

	KONSUMENTENTYP 1	KONSUMENTENTYP 2
VERSICHERUNGSTYP 1	$u_{11} = s_L \theta_1 v - p_1$	$u_{12} = s_L 2\theta_1 v - p_1$
VERSICHERUNGSTYP 2	$u_{21} = s_H \theta_1 v - p_2$	$u_{22} = s_H 2\theta_1 v - p_2$

das Optimierungsproblem aufgestellt werden kann, muss auch das Verhalten der Kunden vom Typ 1 betrachtet werden. Ihre Wertschätzung für Benefit-Convenience ist gering. Deshalb sind sie erheblich preiselastischer als die Kunden vom Typ 2. Damit diese Kunden sich für die Versiche-

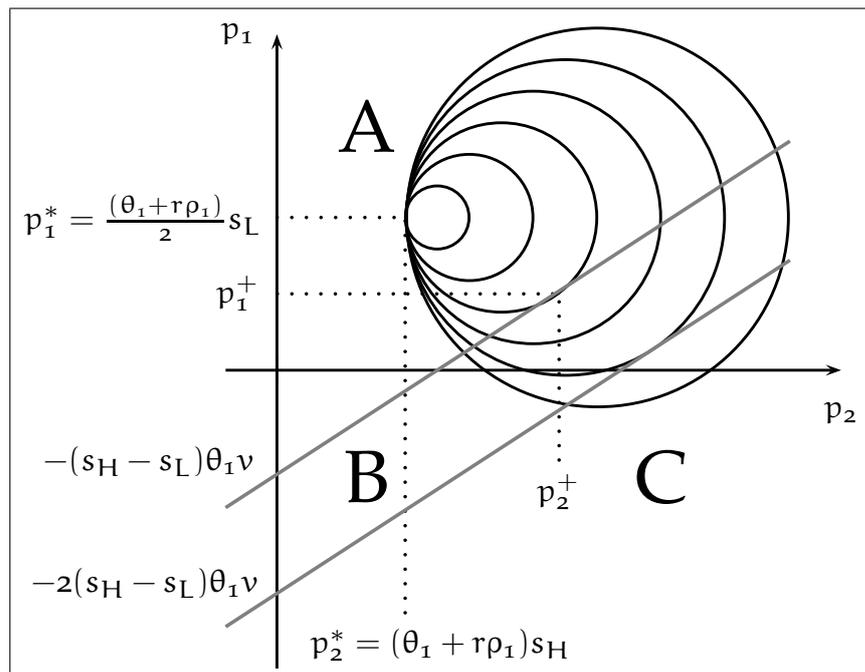


Abb. 3.3: Optimierungsbedingungen

ung mit geringer Benefit-Convenience entscheiden, muss für sie gelten, dass ihr Nutzen aus der Versicherung vom Typ 1 größer ist als aus der Versicherung vom Typ 2. Dies ist der Fall, wenn Ungleichung 3.11 erfüllt ist.

$$\begin{aligned}
 s_L \theta_1 v - p_1 &\geq s_H \theta_1 v - p_2 \\
 &\iff \\
 s_H - s_L &\leq \frac{p_2 - p_1}{\theta_1 v}
 \end{aligned}
 \tag{3.11}$$

Für Kunden mit geringer Schadenwahrscheinlichkeit muss die Differenz der Benefit-Convenience-Niveaus geringer sein als die mit Wertschätzung und Zahlungsbereitschaft bewertete Preisdifferenz. Die optimale Lösung befindet sich folglich in einem von oben und unten begrenzten Korridor (Vgl. Abbildung 3.3).

Alle p_1/p_2 -Kombinationen, die unterhalb der oberen Restriktionsgeraden liegen, stellen sicher, dass Typ-1-Kunden die Versicherung vom Typ 1 erwerben (Kunde mit geringer Schadenwahrscheinlichkeit kauft Versi-

cherung mit geringer Benefit-Convenience). Liegt die vom Versicherer gewählte Preiskombination p_1/p_2 hingegen oberhalb der unteren Restriktionsgeraden, ist sichergestellt, dass alle Konsumenten des Typs 2 die „richtige“ Versicherung bevorzugen. Beide Nebenbedingungen sind nur innerhalb bzw. auf den Restriktionsgeraden erfüllt. Des Weiteren sieht man, dass alle Punkte auf der oberen Restriktionsgeraden auch die zweite Nebenbedingung erfüllen und umgekehrt. Das Optimierungskalkül des Versicherers kann nun aufgestellt werden und sieht wie folgt aus:

$$\begin{aligned} \max_{p_1, p_2} \Pi &= \frac{1}{2} \left(\left(1 - \frac{p_1}{s_L \theta_1} \right) (p_1 - \rho_1 r s_L) + \left(1 - \frac{p_2}{2s_H \theta_1} \right) (p_2 - 2\rho_1 r s_H) \right) \\ &\text{unter den Nebenbedingungen} \\ s_H - s_L &\geq \frac{p_2 - p_1}{2\theta_1 v} \\ s_H - s_L &\leq \frac{p_2 - p_1}{\theta_1 v} \end{aligned} \tag{3.12}$$

3.3.2 Ergebnisse

Der Gipfel des Gewinngebirges (Vgl. Abbildung 3.3) liegt im Bereich A, also oberhalb von Restriktion 1 (Konsumenten vom Typ 1 kaufen Versicherungen vom Typ 1). Der höchste Gewinn, der beide Restriktionen erfüllt, liegt folglich genau auf der Geraden, die die Restriktion 1 abbildet. Diese p_1/p_2 -Kombinationen erfüllen gleichzeitig Restriktion 2, führen jedoch zu einem höheren Gewinn als p_1/p_2 -Kombinationen, die unterhalb dieser Geraden liegen. Für das Optimierungsproblem reicht daher die Betrachtung der oberen Restriktion aus. Das Optimierungsproblem kann folglich zu Gleichung 3.13 vereinfacht werden:

$$\begin{aligned} \max_{p_1, p_2} \Pi &= \frac{1}{2} \left(\left(1 - \frac{p_1}{s_L \theta_1} \right) (p_1 - \rho_1 r s_L) + \left(1 - \frac{p_2}{2s_H \theta_1} \right) (p_2 - 2\rho_1 r s_H) \right) \\ &\text{unter der Nebenbedingung} \\ s_H - s_L &\geq \frac{p_2 - p_1}{2\theta_1 v} \end{aligned} \tag{3.13}$$

3 Modell

Durch Lösen des Optimierungsproblems erhält man folgende Preise p_1 und p_2 , die ein stabiles Trennungsgleichgewicht herbeiführen:

$$\begin{aligned} p_1^+ &= \frac{s_H - s_L}{2s_H + s_L} s_L v \theta_1 \\ p_2^+ &= 2 \frac{s_H - s_L}{2s_H + s_L} s_H v \theta_1 \end{aligned} \tag{3.14}$$

Die optimalen Preise sind nicht identisch. Aus $s_H > s_L$ folgt, dass p_1^+ weniger als halb so groß wie Preis p_2^+ ist. Konsumenten mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit müssen also einen Preis zahlen, der mehr als doppelt so teuer ist wie der Preis für Konsumenten mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit. Dieser Aufpreis ergibt sich aus den höheren Kosten für ein hohes Niveau an Benefit-Convenience. In Tabelle 3.2 werden alle Ergebnisse nochmals zusammengefasst. Auf den ersten Blick verwundert ein wenig, dass beide Konsumententypen die gleiche Anzahl an Versicherungen kaufen ($x_1 = x_2$). Bedenkt man jedoch, dass die Versicherungen auf die Konsumententypen so zugeschnitten wurden, dass sie den gleichen Nutzen für jeden Typen stiften, ist das Ergebnis die Konsequenz der Modellierung, also nicht überraschend.

Ein Blick auf die Tabellen 2.1 (S. 170) und 3.2 zeigt zudem, dass sich die Ergebnisse des Modells erstaunlich gut mit den Ergebnissen der empirischen Analyse decken. Konsumenten mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit sind bereit, für eine Versicherung mit hoher Benefit-Convenience einen Preis von 834,00 € zu zahlen. Dies entspricht dem Preis p_2^+ des Modells. Konsumenten mit geringer Zahlungsbereitschaft, sind bereit für eine auf sie zugeschnittene Versicherungen einen Preis von 141,00 € zu zahlen. Dies entspricht dem Preis p_1^+ . Man erkennt, dass p_1^+ auch in der empirischen Analyse weniger als halb so groß wie p_2^+ ist. Die quantitative Aussage des Modells über das Preisverhältnis p_1^+/p_2^+ kann also auch empirisch bestätigt werden. Jedoch muss einschränkend hinzugefügt werden, dass im Experiment die Einflussgrößen Schadenswahrscheinlichkeit und Wertschätzung der Benefit-Convenience nicht auf die im Modell unterstellten Verhältnisse hin quantifiziert wurden. Es fällt auf, dass im Markt mit den über die Schadenswahrscheinlichkeit heterogenen Konsumenten für die optimalen Preise der Einfluss der Grenzkosten r der Benefit-Convenience, sowie der Schadenswahrscheinlichkeit p_1^+ bzw. p_2^+ keine Rolle

Tab. 3.2: Ergebniszusammenfassung

KONSUMENTENTYP 1	KONSUMENTENTYP 2
$p_1^+ = \frac{s_H - s_L}{2s_H + s_L} s_L v \theta_1$	$p_2^+ = 2 \frac{s_H - s_L}{2s_H + s_L} s_H v \theta_1$
$x_1 = \frac{1}{2} \left(1 - \frac{s_H - s_L}{2s_H + s_L} v \right)$	$x_2 = \frac{1}{2} \left(1 - \frac{s_H - s_L}{2s_H + s_L} v \right)$
$x_1 + x_2 = 1 - \frac{s_H - s_L}{2s_H + s_L} v$	
$\Pi_1 = x_1 \left(\frac{2vs_H(s_H - s_L)\theta_1}{2s_H - s_L} - 2rs_H\rho_1 \right)$	$\Pi_2 = x_2 \left(\frac{2vs_L(s_H - s_L)\theta_1}{2s_H - s_L} - rs_H\rho_1 \right)$
$\Pi_1 + \Pi_2 = \frac{1}{2} \left(1 - \frac{v(s_H - s_L)}{2s_H + s_L} \right) (v\theta_1(s_H - s_L) - r\rho_1(2s_H - s_L))$	

spielt. Auch auf den Absatz haben weder die Schadenswahrscheinlichkeit noch die Grenzkosten der Benefit-Convenience einen Einfluss.

3.4 Fazit

In diesem Abschnitt wurde ein Modell vorgestellt, in dem durch eine unterschiedliche Ausstattung von Versicherungen mit Benefit-Convenience das Problem der Fehlausewahl behoben wurde. Bedingung für diesen Wirkungsmechanismus ist allerdings ein Zusammenhang zwischen der Schadenswahrscheinlichkeit und der Zahlungsbereitschaft für Benefit-Convenience. Ist dies nicht der Fall, greift das Modell nicht. Um zu überprüfen, ob der unterstellte Zusammenhang existiert, wurde ein Experiment durchgeführt. Dieses Experiment hat den vermuteten Zusammenhang nachweisen können: Konsumenten mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit sind bereit, für Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience mehr zu zahlen als Konsumenten mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit.

Auf diesem Zusammenhang baut das Modell auf: Da Konsumenten mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit höhere Benefit-Convenience bevorzu-

3 *Modell*

gen und sie bereit sind, dafür einen höheren Preis zu zahlen, kann die Versicherung Produkte zu unterschiedlichen Preisen und mit unterschiedlichen Benefit-Convenience-Niveaus anbieten und die Konsumenten nach Schadenswahrscheinlichkeit trennen. Auf diesem Weg wird das Problem der Fehlausewahl behoben. Im Gegensatz zu bisherigen Modellen bleibt dabei die Kerndienstleistung für beide Kundentypen gleich. Die Versicherungen unterscheiden sich lediglich in Preis und in Bezug auf die der Bequemlichkeit der Schadensmeldung.

KAPITEL 4

Schlussbetrachtung

Dieser Teil der Dissertation betrachtete das Problem der Fehlauswahl bei Versicherungen. Verursacht wird dieses Problem durch die Natur der Dienstleistung Versicherung. Diese Produkte sichern Konsumenten vor möglichen Schäden ab, indem sie die Konsequenzen der Schäden finanziell kompensieren. Aus diesem Grund sind vor allem Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit an Versicherungen interessiert. Aufgrund von informationsökonomischen Problemen kann dies jedoch zur Fehlauswahl führen. Durch eine besondere Ausstattung der Versicherungen mit Benefit-Convenience wird dieses Problem weiter verschärft. Da Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit häufig in den Genuss hoher Benefit-Convenience kommen, werden diese bevorzugt solche Versicherungen nachfragen. Wegen der höheren Kosten einer hohen Benefit-Convenience sind diese Versicherungen allerdings teurer. Für die Kunden besteht daher ein Anreiz, ihre wahre Schadenswahrscheinlichkeit zu verheimlichen, um in den Genuss hoher Benefit-Convenience zu gelangen. Dann sieht sich die Versicherung mit dem Problem der Fehlauswahl konfrontiert, woraus eventuell Marktversagen resultiert. Zu dessen Behebung wurde in letzten Teil ein neues Instrument eingesetzt. Grundidee war, dass Konsumenten mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft eine unterschiedliche Wertschätzung der Benefit-Convenience haben. Diese Annahme konnte in einem

4 Schlussbetrachtung

Laborexperiment bestätigt werden. Da Konsumenten mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience bevorzugen, kann diese Erkenntnis zur Separierung von Konsumenten mit hoher und geringer Schadenswahrscheinlichkeit eingesetzt werden.

In einem Modell, welches auf den Erkenntnissen des Experiments aufbaut, wurde gezeigt, dass durch unterschiedlich gestaltete Versicherungen die Konsumenten wirkungsvoll separiert werden können. Bietet man eine Versicherungen mit hoher und eine Versicherung mit geringer Benefit-Convenience an, so werden sich Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit für die Versicherung mit hoher Benefit-Convenience entscheiden – vorausgesetzt der Preisunterschied zwischen beiden Versicherungstypen ist richtig bemessen. Es muss beachtet werden, dass er für Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit so groß ist, dass sie Versicherungen mit geringer Benefit-Convenience bevorzugen und dass er gleichzeitig so niedrig ist, dass sich Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit für die Versicherung mit hoher Benefit-Convenience entscheiden. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Möglichkeit auf eine finanzielle Beteiligung im Schadensfall zu verzichten. Das beschriebene Instrument wird in der Literatur häufig vorgeschlagen, um Fehlentscheidungen und opportunistisches Verhalten zu begrenzen. Ein weiterer Vorteil ist, dass mit Hilfe einer Variation der Benefit-Convenience ein identisches Kernprodukt angeboten werden kann, während die Randdienstleistungen verändert und an die Bedürfnisse der Kundentypen angepasst werden.

Teil V

Abschließende Bemerkungen

KAPITEL 1

Fazit

Ziel dieser Dissertation war es, aktuelle Probleme der Versicherungsbranche zu analysieren sowie die aktuelle wissenschaftliche Entwicklung auf die Versicherungsbranche darzulegen. Dabei standen zwei Entwicklungen im Mittelpunkt – die Etablierung des Internets als Vertriebskanal und der neu entwickelte Service-Convenience-Ansatz. Die Etablierung des Internets hat zahlreiche Veränderungen in der Versicherungsbranche bewirkt. Diese Veränderungen beziehen sich primär auf das Marketing und den Vertrieb von Versicherungen. Zahlreiche neue Geschäftsmodelle, wie reine Internetversicherungen sind entstanden. Aber auch klassische Versicherungen vertreiben ihre Leistungen teilweise über das Internet. Vertreibt eine Versicherung ihre Leistungen direkt und umgeht dadurch den klassischen Vertriebsagenten, entsteht ein Anreizproblem. In Teil II wurde gezeigt, dass die Nichtanpassung bestehender Anreizsysteme bei der Einführung des Internets als direkter Vertriebskanal zum Versagen dieser Anreizsysteme führt. Gleichzeitig dürfte die Einführung des Internets als Vertriebsweg zu zusätzlichen Provisionsforderungen durch die Vertriebsagenten führen, da diese eine Kompensation für die durch den Internetvertrieb entstandenen Provisionsausfälle fordern könnten.

Das Ergebnis der Analyse zeigt jedoch, dass durch die Einführung des Internets die Effizienz des Vertriebssystems erhöht werden kann. Dies liegt

primär an der unterschiedlichen Kundenstruktur, der sich der Agent nach Interneteinführung gegenüber sieht. Dies führt zu einem Abbau der unsymmetrisch verteilten Information und demzufolge zu einer verbesserten Informationsverteilung. Dazu darf allerdings der Anteil der Internetkäufer nicht zu stark sein. Ist dies der Fall erhöhen sich die notwendigen Anreizzahlungen und das Vertriebssystem, insbesondere der Vertriebsagenten wird ineffizient. Diese Aussagen decken sich auch mit den Ergebnissen der Gleichgewichtsliteratur. Vor diesem Hintergrund ist die Frage interessant, wie sich die Vertriebssysteme entwickeln werden, wenn der Anteil der Internetnutzer stark ansteigt. Die Anreizsysteme müssten dann so gestärkt werden, dass sich der Vertrieb über den Vertriebsagenten nicht mehr lohnt. Als Lösung bliebe dann die Einstellung dieses Vertriebsweges oder die Einführung anderer Entlohnungsstrukturen, wie sie beispielsweise durch eine Vorwärtsintegration zu realisieren wären. Antworten auf diese Frage zu finden, wird Gegenstand weiterer Forschung sein.

Das Internet bringt jedoch nicht nur Veränderungen für die Anreizsysteme der Versicherungen mit sich, sondern spielt auch eine bedeutende Rolle für den Vertrieb und das Marketing. Die meisten Versicherungen sind im Internet durch Netzseiten vertreten, über die sie ihre Produkte vertreiben bzw. über sie informieren. Mit Hilfe eines neuen Ansatzes, der Service-Convenience, besteht die Möglichkeit, die unterschiedlichen Internetauftritte im Bezug auf ihre Service-Convenience zu messen und zu vergleichen. Teil III widmete sich diesem Thema. Die Service-Convenience ist ein neuartiges Konstrukt, mit dessen Hilfe die Bequemlichkeit der Nutzung von Dienstleistungen systematisch analysiert werden kann. Ein Messansatz zur Service-Convenience lag bisher jedoch noch nicht vor. Durch die Beobachtung der Ausprägungen bestimmter Kriterien, die den Aufwand in einer der Phasen des Kaufprozesses messen, lassen sich Aussagen über die unterschiedliche Service-Convenience verschiedener Versicherungsunternehmen treffen. Die Messung der Service-Convenience vom Internetauftritt 40 deutscher Versicherungen ergab, dass diese unterschiedliche Strategien beim Internetauftritt verfolgen. Durch eine Clusteranalyse wurden 4 Gruppen von Versicherungen identifiziert, die unterschiedliche Kundentypen ansprechen.

In Verbindung mit der Service-Convenience steht auch Teil IV. Er untersucht, wie es durch eine unterschiedliche Ausstattung von Versicherungen

mit Benefit-Convenience zur Verhinderung der Fehlauswahl kommt. Dies ist prinzipiell nötig, bedingt jedoch, dass Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit Versicherungen mit hoher Benefit-Convenience bevorzugen. Ist dies der Fall, kann ein Versicherungsunternehmen durch geeignete Preise und ein geeignetes Niveau an Benefit-Convenience bei unterschiedlichen Versicherungen Kunden mit hoher Schadenswahrscheinlichkeit von Kunden mit geringer Schadenswahrscheinlichkeit trennen. Der dafür notwendige Zusammenhang zwischen Schadenswahrscheinlichkeit und Wertschätzung für Benefit-Convenience konnte in einem Laborexperiment nachgewiesen werden.

1 *Fazit*

KAPITEL 2

Ausblick

In dieser Arbeit wurden vielfältige aktuelle Entwicklungen und deren Einfluss auf die Versicherungsbranche analysiert. Dabei konnten zahlreiche interessante Ergebnisse und neue Einblicke in die Versicherungsbranche gewonnen werden. Dennoch bleiben zahlreiche Fragen unbeantwortet bzw. stellen sich aufgrund der vorliegenden Untersuchungen. So bleibt die Frage, welche Konsequenzen aus der Analyse des ersten Teils zu ziehen sind. Es wurde zwar gezeigt, dass der Parallelvertrieb die Effizienz des Vertriebssystems erhöhen kann, dieses Ergebnis gilt jedoch nur bei einer ausgewogenen Nutzung beider Vertriebswege. Weiterführende Fragen sind daher, welche Konsequenzen eine zu starke Nutzung des Internetvertriebs auf die Anreizsysteme, abgeleitet aus der Prinzipal-Agenten-Theorie, haben. Müssen diese gänzlich auf veränderte Erfolgsgrößen umgestellt oder muss eventuell die Schließung des Agentenvertriebs ins Auge gefasst werden? In diesem Zusammenhang stellt sich ebenfalls die Frage, inwieweit Versicherungsunternehmen die Kanalwahl ihrer Kunden beeinflussen können, um eine optimale Mischung und Nutzung der Vertriebskanäle zu gewährleisten.

Mit Hilfe des Service-Convenience-Ansatzes konnten zahlreiche neue, wichtige Erkenntnisse über die Versicherungsbranche gewonnen werden. So wurde festgestellt, dass Versicherungen unterschiedliche Service-Con-

venience-Strategien verfolgen. Ein weiteres Ergebnis zeigt, dass durch einen gezielten Einsatz der Benefit-Convenience das Problem der Fehl- auswahl behoben werden kann. Durch diese neuen Erkenntnisse ergeben sich ebenfalls weitergehende Fragenstellungen. So müsste geklärt werden, wieso Versicherungsunternehmen unterschiedliche Service-Convenience-Strategien einsetzen. Ebenso stellt sich die Frage, ob Cluster von Versicherungskunden existieren, die den im Teil III ermittelten Clustern entsprechen.

Teil IV zeigt schließlich eine Anwendung der Service-Convenience zu Lösung informationsökonomischer Probleme. Durch ein unterschiedliches Niveau an Benefit-Convenience für zwei Versicherungen lässt sich das Problem der Fehl- auswahl lösen. Hier wäre die Frage interessant, inwieweit man dieses Ergebnis auch auf andere Branchen übertragen kann. So sind zahlreiche weitere Branchen vom Problem der Fehl- auswahl betroffen. Dies gilt für sämtliche Güter, deren Qualität nicht vor dem Kauf zu überprüfen ist. Insofern wäre eine Analyse der Service-Convenience auf diese Aspekte hin notwendig. Ebenso ist vor diesem Hintergrund die Frage interessant, welche Rolle Service-Convenience bei der Signalisierung von Qualität spielen kann.

Teil VI
Anhang

ANHANG A

Anhang zu Teil II

1. Lohnzahlung bei isoliertem Effekt 1

1. Ableitung nach α :

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} L = 2d (e_H)^2 \frac{(1 - q_H) q_H}{(q_H - q_L(\alpha))^3} \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L$$

2. Ableitung nach α :

$$\frac{\partial^2}{\partial \alpha^2} L = 2d (e_H)^2 \frac{(1 - q_H) q_H}{(q_H - q_L(\alpha))^4} \left(3 \left(\frac{\partial q_L}{\partial \alpha} \right)^2 + (q_H - q_L(\alpha)) \frac{\partial^2 q_L}{\partial \alpha^2} \right)$$

Aus $\frac{\partial^2}{\partial \alpha^2} q_L > 0$ und $q_H > q_L(\alpha)$ folgt, dass die zweite Ableitung positiv ist. Die Stammfunktion ist somit konkav fallend.

2. Reihenfolge der kritischen Werte für α :

Die betrachteten anreizrelevanten Größen haben folgende Ableitungen:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_H = \frac{q_{L\alpha} (1 - q_H) - q_{H\alpha} (1 - q_L)}{(q_H - q_L)^2} d_H$$

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_L = - \frac{q_L q_{H\alpha} - q_H q_{L\alpha}}{(q_H - q_L)^2} d_H$$

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} \Delta = \frac{q_{L\alpha} - q_{H\alpha}}{(q_H - q_L)^2} d_H$$

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} L = \frac{2(1 - q_H) q_H q_{L\alpha} - ((q_H (1 - 2q_L)) + q_L) q_{H\alpha}}{(q_H - q_L)^3} 2d_H^2$$

A Anhang zu Teil II

Zur Bestimmung der Vorzeichen muss das Vorzeichen folgender Terme bekannt sein:

$$\text{Für } \frac{\partial}{\partial \alpha} u_H : \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L (1 - q_H) - \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H (1 - q_L)$$

$$\text{Für } \frac{\partial}{\partial \alpha} u_L : q_L \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H - q_H \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L$$

$$\text{Für } \frac{\partial}{\partial \alpha} \Delta : \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L - \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H$$

$$\text{Für } \frac{\partial}{\partial \alpha} L : 2(1 - q_H) q_H \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L - ((q_H (1 - 2q_L)) + q_L) \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H$$

Bedingung für die Vorzeichen der jeweiligen Größen:

a) Lohnsatz bei hohem Arbeitsergebnis:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_H \begin{pmatrix} > \\ = \\ < \end{pmatrix} 0, \text{ falls } \frac{1 - q_H}{1 - q_L} \begin{pmatrix} < \\ = \\ > \end{pmatrix} \frac{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H}{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_L}$$

b) Lohnsatz bei geringem Arbeitsergebnis:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} u_L \begin{pmatrix} > \\ = \\ < \end{pmatrix} 0, \text{ falls } \frac{q_H}{q_L} \begin{pmatrix} > \\ = \\ < \end{pmatrix} \frac{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H}{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_L}$$

c) Anreizintensität $u_H - u_L$:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} \Delta \begin{pmatrix} > \\ = \\ < \end{pmatrix} 0, \text{ falls } 1 \begin{pmatrix} < \\ = \\ > \end{pmatrix} \frac{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H}{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_L}$$

d) Lohnzahlung an den Agenten:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} L \begin{pmatrix} > \\ = \\ < \end{pmatrix} 0, \text{ falls } \frac{2q_H(1 - q_H)}{q_L + q_H(1 - 2q_L)} \begin{pmatrix} < \\ = \\ > \end{pmatrix} \frac{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H}{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_L}$$

3. Verhalten der Lohnfunktion

Die Ableitung der Lohnfunktion lautet:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} L = 2d(e_H)^2 \frac{2(1 - q_H) q_H \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L - ((q_H(1 - 2q_L)) + q_L) \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H}{(q_H - q_L)^3}$$

Des weiteren gilt für die Erfolgswahrscheinlichkeiten:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(0) = 0, \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L(0) = -\infty, \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(1) = -\infty, \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L(1) = 0$$

Daraus ergibt sich für den Lohn folgendes Verhalten:

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial \alpha} L(0) &= 2d(e_H)^2 \frac{-\infty}{(q_H - q_L)^3} = -\infty \\ \frac{\partial}{\partial \alpha} L(1) &= 2d(e_H)^2 \frac{\infty}{(q_H - q_L)^3} = +\infty \end{aligned}$$

4. Verhalten der Gewinnfunktion: Die Ableitung der Gewinnfunktion lautet:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} \Pi_A = p \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H - 2d(e_H)^2 \frac{2(1 - q_H) q_H \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L - ((q_H(1 - 2q_L)) + q_L) \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H}{(q_H - q_L)^3}$$

Des weiteren gilt für die Erfolgswahrscheinlichkeiten:

$$\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(0) = 0, \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L(0) = -\infty, \frac{\partial}{\partial \alpha} q_H(1) = -\infty, \frac{\partial}{\partial \alpha} q_L(1) = 0$$

Daraus ergibt sich für den Gewinn folgendes Verhalten im Intervall ($\alpha \in [0, 1]$):

$$\begin{aligned} \frac{\partial}{\partial \alpha} \Pi_A(0) &= 0 - 2d(e_H)^2 \frac{-\infty}{(q_H - q_L)^3} = \infty \\ \frac{\partial}{\partial \alpha} \Pi_A(1) &= -\infty - 2d(e_H)^2 \frac{\infty}{(q_H - q_L)^3} = -\infty \end{aligned}$$

5. Gewinnanalyse und -vergleich Der Gewinn im Agentenkanal ist an folgender Stelle optimal:

$$\frac{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_H}{\frac{\partial}{\partial \alpha} q_L} = \frac{2d(e_H)^2(1 - q_H)q_H}{d(e_H)^2(q_H + (1 - 2q_H)q_L) + p(q_H^2(q_H - 3q_L) + q_L^2(3q_H - q_L))}$$

Der Einfluss des Preises p auf die Gleichgewichtsbedingung lässt sich leicht ablesen. Je größer er ist, desto kleiner ist der rechte Term. Dies bedeutet auch, dass die obige Bedingung um so schneller erfüllt ist, (bei wachsendem $\frac{q_{H\alpha}}{q_{L\alpha}}$) je größer der Preis p ist.

A Anhang zu Teil II

ANHANG B

Anhang zu Teil III

In folgender Tabelle sind sämtliche Service-Convenience-Kriterien aufgelistet.

Tab. B.1: Vollständige Kriterienliste

ACCESS-CONVENIENCE	
ASPEKT	KRITERIUM
Navigation der Internetseiten	Suche nach Homepage wird durch Google AdWords unterstützt Internetadresse: www.versicherungsname.de Automatische Fehlerkennung der Internetadresse bei Eingabe Die Website öffnet ohne pop-ups Die Website verfügt über eine permanente Navigationsleiste Die Website verfügt über eine interne Suchfunktion Die Website verfügt über einen Schnellzugriff (Quick-Finder)
Personalisierung	Die Webseite unterstützt die Registrierung Die Webseite erkennt wiederkehrenden Besucher
Zugang zu weiteren Ansprechpartnern	Die Webseite unterstützt die Suche nach weiteren Ansprechpartnern Die Webseite verfügt über eine Call-Back-Funktion Die Webseite unterstützt die Suche nach Vertretern vor Ort
DECISION-CONVENIENCE	
Informationsversorgung	Beschreibung des Versicherungsproduktes bzw. -leistung Das Informationsmaterial kann heruntergeladen werden Das Informationsmaterial kann per Post angefordert werden Es gibt ein Forum für Erfahrungsberichte der Kunden Es gibt eine Rubrik für häufig gestellte Fragen (FAQ) Die Webseite liefert die Informationen über AVB des Versicherers Die Webseite unterstützt den Vergleich mit Produkten anderer Anbieter Die Webseite unterstützt den Preisvergleich mit Produkten anderer Anbieter Die Webseite verfügt über Informationen des Versicherungsunternehmens Die Webseite verfügt über Brancheninformationen

B Anhang zu Teil III

	<p>Anzahl der Klicks zum Auffinden der gewünschten Informationen</p> <p>Anzahl der Klicks zum Herunterladen der gewünschten Informationen</p> <p>Anzahl der Klicks zum Bestellen der gewünschten Informationen</p>
Im-Netz-Prämien- und Bedarfscheck	<p>Es gibt einen Tarifrechner (bzw. Angebotsrechner) auf der Webseite</p> <p>Kontextinformationen zu Antragsfragen werden bei Bedarf angegeben</p> <p>Es gibt einen wahlweise verschlüsselten und unverschlüsselten Verbindungsaufbau</p> <p>Anzahl der Klicks bis zum Prämienrechner</p> <p>Anzahl der Klicks zum Auslösen der Prämienberechnung</p> <p>Anzahl der auszufüllenden Felder zum Start der Prämienberechnung</p> <p>Die Webseite ermittelt den individuellen Versicherungsbedarf</p> <p>Die Webseite leitet zu den vorgeschlagenen Versicherungsprodukten weiter</p> <p>Anzahl der Klicks bis zum Bedarfschecks</p> <p>Anzahl der auszufüllenden Felder zum Auslösen des Bedarfschecks</p>
Im-Netz-Beratung	<p>Die Webseite verfügt über eine Im-Netz-Beratung</p> <p>Anzahl der Klicks bis zur Im-Netz-Beratung</p> <p>Verfügbarkeit in Stunden pro Woche</p>
TRANSACTION-CONVENIENCE	
Im-Netz-Bestellung	<p>Die Webseite ermöglicht den Abschluss einer Police</p> <p>Die Webseite ermöglicht Bezahlung über das Internet</p> <p>Die Webseite ermöglicht die Weiterleitung des Antrages an eine Zentrale</p> <p>Es wird über den Fortgang der Antragstellung informiert</p> <p>Die Webseite ermöglicht ständige Vor- und Rückbewegungen im Browserfenster</p> <p>Anzahl der Mausclicks bis zum Antrag</p> <p>Anzahl der aufzurufenden Seiten bis zum Abschluss des Vorgangs</p> <p>Anzahl der notwendigen Angaben in der Antragsabwicklung (Felder)</p> <p>Es gibt einen wahlweise verschlüsselten und unverschlüsselten Verbindungsaufbau</p>
Zahlungsmethoden	<p>Bankeinzug</p> <p>Kreditkarte</p> <p>Überweisung</p> <p>Jährlich</p> <p>Halbjährlich</p> <p>Quartalsweise</p> <p>Monatlich</p>
BENEFIT-CONVENIENCE	
Im-Netz-Schadensmeldung	<p>Die Webseite bietet Schadensmeldung im Netz</p> <p>Der Hinweis zur Schadensmeldung befindet sich auf der Leitseite</p> <p>Das Schadensmeldungsformular kann heruntergeladen werden</p> <p>Anzahl der notwendigen Angaben auf dem Schadensmeldungsformular</p> <p>Anzahl der Klicks bis zum Schadensmeldungsformular</p>
Schadenshotline	<p>Es existiert eine Schadensmeldungshotline</p> <p>Es gibt Angaben zu den Telefonkosten</p> <p>Kosten der Schadensmeldungshotline</p>
Management	<p>Die Webseite gestattet das Management der Versicherungen</p> <p>Die Webseite unterstützt die Änderung der persönlichen Daten</p> <p>Die Webseite unterstützt die Anpassung der Versicherungsprodukte</p>

In folgender Tabelle sind sämtliche Versicherungen nach ihren ServiceConvenience-Arten-Indizes und nach Clusterzugehörigkeit geordnet.

Tab. B.2: Ergebnisse und Clusterzuordnung

VERSICHERUNG	AC	DC	TC	BC	SC	CL
DBV-Winterthur	4,97	6,39	0	5,65	17,01	1
Arag	4,62	5,03	0	5,95	15,25	1
Zürich Versicherungen	5,33	4,2	0	5,47	14,99	1
Debeka	4,04	5,56	0	5,24	14,84	1
Aachener und Münchener	4,39	3,53	0	6,56	14,47	1
Nürnberger Allgemeine	5,72	3,23	0	5,5	14,45	1
Deutscher Herold	4,69	3,57	0	5,8	14,06	1
Deutscher Ring	4,97	4,74	0,49	3,67	13,87	1
Bruderhilfe	4,04	3,31	0	5,79	13,14	1
Basler	5,2	3,13	0	3,89	12,22	1
Axa	5,58	5,74	2,26	9,24	22,81	2
Allianz	5,37	5,72	3,88	6,5	21,47	2
DA-direkt	3,85	7,64	3,73	6,00	21,23	2
HUK-Coburg	4,04	7,15	2,54	6,11	19,84	2
HUK 24	4,43	5,21	3,9	5,91	19,45	2
Provinzial Nord	4,97	4,69	3,95	5,46	19,07	2
Wüstenrot	6,59	6,23	1,33	6,23	20,39	3
Victoria	5,47	7,42	1,59	5,51	19,99	3
Helvetia	5,61	8,21	3,06	2,92	19,79	3
Asstel	4,9	7,99	1,66	4,69	19,24	3
HDI	6,09	7,1	1,33	4,55	19,07	3
Alte Leipzig	5,99	6,88	0	4,68	17,55	3
Westfälische Provinzial	4,62	5,96	3,85	2,89	17,32	3
Provinzial Rheinland	5,47	5,19	3,34	2,55	16,55	3
Signal Iduna	5,59	5,77	2,21	2,86	16,42	3
Aspecta	5,41	7,24	0	3,46	16,11	3
WWK	5,71	5,01	1,28	3,38	15,37	3
LVM	4,97	8,48	0	0	13,45	3
BBV	3,96	2,9	0	3,56	10,42	3
Ontos	3,71	5,72	2,25	4,86	16,53	4
Cosmos direkt	4,46	5,91	1,14	2,9	14,41	4
Universa	3,66	5,57	1,06	3,64	13,93	4
Hanse Merkur	3,38	5,54	0	4,32	13,25	4
Europa Versicherungen	4,48	3,84	0,96	3,01	12,3	4
VGH	4,39	4,19	0	2,96	11,53	4
Inter Versicherungen	4,4	4,32	0	2,14	10,86	4
Karlsruher Versicherungen	4,04	2,86	0	3,73	10,46	4
Generali	4,39	3,3	0	2,5	10,19	4
Stuttgarter	3,96	3,45	0	0	7,41	4
Hamburg-Mannheimer	3,04	1,6	0	2,08	6,71	4

B Anhang zu Teil III

ANHANG C

Anhang zu Teil IV

Fragebogen für hohe Benefit-Convenience und geringe Schadenswahrscheinlichkeit

Ihre Situation: Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie einen neuen Kleinwagen besitzen, den Sie ausschließlich für Ihren Arbeitsweg benötigen. Um bei Unfallschäden am eigenen Fahrzeug abgesichert zu sein, möchten Sie eine Vollkaskoversicherung abschließen. Für Ihren täglichen Arbeitsweg benötigen Sie mit Ihrem Auto 30 Minuten. Der Weg zu Ihrer Arbeitsstelle führt über einen ausgewiesenen Unfallschwerpunkt. Entlang Ihres vielbefahrenen Arbeitsweges kommt es (durchschnittlich) einmal im Jahr zu einem schweren Auffahrunfall, so dass die Gefahr, an einem Unfall beteiligt zu sein, besteht. Falls dies passiert und Sie an einem Unfall beteiligt sind, müssen Sie für Ihren Arbeitsweg auf öffentliche Verkehrsmittel zurückgreifen. Der Weg zur Arbeit dauert dann zwei Stunden.

	Öffnungszeiten:	Mo-Do: 06.00-23.00 Uhr
	Telefonhotline:	0800/3 33 33 33
	Fax:	0000/4 44 44 44
		kostenfrei
	E-Mail:	erger@versicherungen.de

Ihre Entscheidung: Die ERGO-Versicherung bietet Ihnen eine Versicherung mit folgender Schadensregulierung an:

1. Sollten Sie in einen Unfall verwickelt sein, können Sie diese Versicherung gemäß den Angaben in der Anzeige erreichen.

C Anhang zu Teil IV

2. Spätestens vier Stunden nach Schadensmeldung begutachtet ein Sachverständiger den Wagen innerhalb der Öffnungszeiten (siehe Anzeige!). Während dieser Zeit – sowie während der Reparatur – sind Sie auf öffentliche Verkehrsmittel für Ihren Arbeitsweg angewiesen und benötigen wegen ungünstiger Verbindungen für Ihren Arbeitsweg zwei Stunden. Nach Schadensbegutachtung wird der Unfallwagen von der Versicherung in eine Vertragswerkstatt Ihrer Wahl überführt und dort auf Kosten der Versicherung repariert.

Gegen welche jährliche Versicherungsprämie sind Sie bereit, diese Versicherung abzuschließen?

€

Fragebogen für geringe Benefit-Convenience und geringe Schadenswahrscheinlichkeit

Ihre Situation: Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie einen neuen Kleinwagen besitzen, den Sie ausschließlich für Ihren Arbeitsweg benötigen. Um bei Unfallschäden am eigenen Fahrzeug abgesichert zu sein, möchten Sie eine Vollkaskoversicherung abschließen. Für Ihren täglichen Arbeitsweg benötigen Sie mit Ihrem Auto 30 Minuten. Der Weg zu Ihrer Arbeitsstelle führt über einen ausgewiesenen Unfallschwerpunkt. Entlang Ihres vielbefahrenen Arbeitsweges kommt es (durchschnittlich) einmal im Jahr zu einem schweren Auffahrunfall, so dass die Gefahr, an einem Unfall beteiligt zu sein, besteht. Falls dies passiert und Sie an einem Unfall beteiligt sind, müssen Sie für Ihren Arbeitsweg auf öffentliche Verkehrsmittel zurückgreifen. Der Weg zur Arbeit dauert dann zwei Stunden.

 Versicherungen	Öffnungszeiten:	Mo: 08.00–09.00 Uhr Do: 13.00–13.30 Uhr
	Telefonhotline:	0190/7 92 39 31
	Fax:	0190/7 93 21 47 € 2,49/min, erreichbar Mo–Fr, 10–16 Uhr
	E-Mail:	47hx431@versicherungen.de

Ihre Entscheidung: Die ERGO-Versicherung bietet Ihnen eine Versicherung mit folgender Schadensregulierung an:

1. Sollten Sie in einen Unfall verwickelt sein, können Sie diese Versicherung gemäß den Angaben in der Anzeige erreichen.
2. Sie können Ihr Auto erst nach Schadensbegutachtung durch einen Sachverständigen reparieren lassen. Frühestens fünf, spätestens acht Tage nach der Schadensmeldung begutachtet ein Sachverständiger den Wagen innerhalb der Öffnungszeiten (siehe Anzeige!). Während dieser Zeit sowie während der Reparatur sind Sie auf öffentliche Verkehrsmittel für Ihren Arbeitsweg angewiesen und benötigen wegen ungünstiger Verbindungen für Ihren Arbeitsweg zwei Stunden. Nach Schadensbegutachtung können Sie den Wagen in einer Werkstatt auf eigene Rechnung reparieren lassen. Nach Eingang der Werkstattrechnung bei Ihrer Versicherung erhalten Sie in 30 Tagen den Rechnungsbetrag überwiesen.

Gegen welche jährliche Versicherungsprämie sind Sie bereit, diese Versicherung abzuschließen?

€

C Anhang zu Teil IV

Fragebogen für geringe Benefit-Convenience und hohe Schadenswahrscheinlichkeit

Ihre Situation: Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie einen neuen Kleinwagen besitzen, den Sie ausschließlich für Ihren Arbeitsweg benötigen. Um bei Unfallschäden am eigenen Fahrzeug abgesichert zu sein, möchten Sie eine Vollkaskoversicherung abschließen. Für Ihren täglichen Arbeitsweg benötigen Sie mit Ihrem Auto 30 Minuten. Der Weg zu Ihrer Arbeitsstelle führt über drei ausgewiesene Unfallschwerpunkte. Entlang Ihres vielbefahrenen Arbeitsweges kommt es (durchschnittlich) im Monat zu fünf schweren Auffahrunfällen, so dass die Gefahr, an einem Unfall beteiligt zu sein, besteht. Falls dies passiert und Sie an einem Unfall beteiligt sind, müssen Sie für Ihren Arbeitsweg auf öffentliche Verkehrsmittel zurückgreifen. Der Weg zur Arbeit dauert dann zwei Stunden.

 Versicherungen	Öffnungszeiten:	Mo: 08.00–09.00 und Do: 13.00–13.30 Uhr
	Telefonhotline:	0190/7 92 39 31
	Fax:	0190/7 93 21 47 € 2,49/min, erreichbar Mo–Fr, 10–16 Uhr
	E-Mail:	47hx431@versicherungen.de

Ihre Entscheidung: Die ERGO-Versicherung bietet Ihnen eine Versicherung mit folgender Schadensregulierung an:

1. Sollten Sie in einen Unfall verwickelt sein, können Sie diese Versicherung gemäß den Angaben in der Anzeige erreichen.
2. Sie können Ihr Auto erst nach Schadensbegutachtung durch einen Sachverständigen reparieren lassen. Frühestens fünf, spätestens acht Tage nach Schadensmeldung begutachtet ein Sachverständiger den Wagen innerhalb der Öffnungszeiten (siehe Anzeige!). Während dieser Zeit sowie während der Reparatur sind Sie auf öffentliche Verkehrsmittel für Ihren Arbeitsweg angewiesen und benötigen wegen ungünstiger Verbindungen, für Ihren Arbeitsweg zwei Stunden. Nach Schadensbegutachtung können Sie den Wagen in einer Werkstatt auf eigene Rechnung reparieren lassen. Nach Eingang der Werkstattrechnung bei Ihrer Versicherung erhalten Sie in 30 Tagen den Rechnungsbetrag überwiesen.

Gegen welche jährliche Versicherungsprämie sind Sie bereit, diese Versicherung abzuschließen?

€

Fragebogen für Benefit-Convenience und Hohe Schadenswahrscheinlichkeit

Ihre Situation: Stellen Sie sich bitte vor, dass Sie einen neuen Kleinwagen besitzen, den Sie ausschließlich für Ihren Arbeitsweg benötigen. Um bei Unfallschäden am eigenen Fahrzeug abgesichert zu sein, möchten Sie eine Vollkaskoversicherung abschließen. Für Ihren täglichen Arbeitsweg benötigen Sie mit Ihrem Auto 30 Minuten. Der Weg zu Ihrer Arbeitsstelle führt über drei ausgewiesene Unfallschwerpunkte. Entlang Ihres vielbefahrenen Arbeitsweges kommt es (durchschnittlich) im Monat zu fünf schweren Auffahrunfällen, so dass die Gefahr, an einem Unfall beteiligt zu sein, besteht. Falls dies passiert und Sie an einem Unfall beteiligt sind, müssen Sie für Ihren Arbeitsweg auf öffentliche Verkehrsmittel zurückgreifen. Der Weg zur Arbeit dauert dann zwei Stunden.

 Versicherungen	Öffnungszeiten: Telefonhotline: Fax: E-Mail:	Mo-Do: 06.00–23.00 Uhr 0800/3 33 33 33 0000/4 44 44 44 kostenfrei erger@versicherungen.de
---	---	---

Ihre Entscheidung: Die ERGO-Versicherung bietet Ihnen eine Versicherung mit folgender Schadensregulierung an:

1. Sollten Sie in einen Unfall verwickelt sein, können Sie diese Versicherung gemäß den Angaben in der Anzeige erreichen.
2. Spätestens vier Stunden nach Schadensmeldung begutachtet ein Sachverständiger den Wagen innerhalb der Öffnungszeiten (siehe Anzeige!). Während dieser Zeit – sowie während der Reparatur – sind Sie auf öffentliche Verkehrsmittel für Ihren Arbeitsweg angewiesen und benötigen wegen ungünstiger Verbindungen für Ihren Arbeitsweg zwei Stunden. Nach Schadensbegutachtung wird der Unfallwagen von der Versicherung in eine Vertragswerkstatt Ihrer Wahl überführt und dort auf Kosten der Versicherung repariert.

Gegen welche jährliche Versicherungsprämie sind Sie bereit, diese Versicherung abzuschließen?

€

C Anhang zu Teil IV

Stellungnahmen: Geben Sie zu folgenden Aussagen bitte an, inwieweit Sie Ihres Erachtens nach zutreffend sind oder nicht. Setzen Sie bitte pro Aussage nur ein Kreuz!

	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu	
	1	2	3	4	5
Bei meiner Entscheidung habe ich die Serviceleistung der Versicherung berücksichtigt.					
Bei meiner Entscheidung habe ich die Wahrscheinlichkeit, einen Unfall zu erleiden, berücksichtigt.					

Geben Sie bitte auf einer Skala von 1 bis 5 an, inwieweit folgende Aussagen auf Sie zutreffen.

	sportlich			konservativ	
	1	2	3	4	5
Wie würden Sie Ihren persönlichen Fahrstil einordnen?.					

	sehr hoch			sehr gering	
	1	2	3	4	5
Wie hoch schätzen Sie das Risiko ein, auf dem Arbeitsweg in einen Unfall verwickelt zu sein?					

	sehr hoch			sehr gering	
	1	2	3	4	5
Wie komfortabel schätzen Sie die Versicherung bezüglich der Schadensmeldung und Dauer der Schadensbegutachtung ein?					

	sehr wichtig			völlig egal	
	1	2	3	4	5
Wie wichtig ist Ihnen das Gefühl, durch eine Versicherung abgesichert zu sein?					

	sehr wichtig			völlig egal	
	1	2	3	4	5
Wie wichtig ist Ihnen eine komfortable und schnelle Meldung und Abwicklung des Schadens?					

Persönliche Angaben:

1. Wie alt sind Sie? Jahre
2. Ihr Geschlecht? m w
3. Besitzen Sie ein Auto? ja nein
4. Haben Sie eine Kasko- oder Vollkaskoversicherung? ja nein
5. Haben Sie diese Versicherung selbst abgeschlossen ja nein
6. Wieviel kostet diese Versicherung jährlich? €
7. Waren Sie schon einmal in einen Unfall verwickelt? ja nein
8. Ich studiere gegenwärtig im Fachsemester.

Literaturverzeichnis

- Albers, S. (1995),**
Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern, in *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47 (2), 124–142.
- Alger, I. und Ching-to, A. M. (2003),**
Moral hazard, insurance, and some collusion, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50 (2), 225–249.
- Akerlof, G. A. (1970),**
The Market for Lemmons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488–500.
- Altman, D; Cutler, D. M. und Zeckhauser, R. J. (1998),**
Adverse Selection and Adverse Retention, in *The American Economic Review*, 88 (2), 122–126.
- Andelfinger, V. (2000),**
Vertriebsweg Makler im Internet-Zeitalter. Die Möglichkeit der dritten Integration, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.
- Anderson, W. T. Jr. (1972),**
Convenience Orientation and Consumption Behavior, in *Journal of Retailing*, 48, 49–71.
- Anderson, E. W. und Shugan, S. M. (1991),**
Repositioning for Changing Preferences: The Case of Beef Versus Poultry, in: *Journal of Consumer Research*, 18 (Sep.), 219–232.
- Axsäter, S. (1993),**
Continuous Review Policies For Multi-Level Inventory Systems With Stochastic Demand, in Graves, S. C.; Rinnooy Kan, A. G. H. und Zipkin, P. H. (Hrsg.), *Handbooks in Operations Research and Management Science, Volume 4 (Logistics of Production and Inventory)*, Elsevier Science Publishing Company B.V., Amsterdam, 175–197.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. und Weiber, R. (2005),**
Multivariate Analysemethoden, 11. überarbeitete Auflage, Berlin.
- Baker, J. und Cameron, M. (1996),**
The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (4), 338–349.
- Baker, J.; Grewal, D. und Parasuraman, A. (1994),**
The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (4), 328–339.
- Bali, V.; Callander, S.; Chen, K. und Ledyard, J. (2001),**
Contracting between a Retailer and a Supplier, Working Paper, Michigan State University.
- Bauer, H. H.; Grether, M. und Leach, M. (2002),**
Building Customer Relations over the Internet, in: *Industrial Marketing Management*, 31, 155–163.
- Becker, Gary S. (1965),**
A Theory of the Allocation of Time, in *The Economic Journal*, 75, 493–517.
- Bekier, M. M.; Dorlisa, F. K. und Seelan, S. J. (1996),**
A future for bricks and mortar, in *McKinsey Quarterly*, 136–146.
- Berry, L. L. (2000),**
Cultivating Service Brand Equity, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128–137.
- Berry, L. L. Seiders, K. und Grewal, D. (2002),**
Understanding Service Convenience, in *Journal of Marketing*, 66 (3), 3–17.
- Berry, L. L. und Parasuraman, A. (1992),**
Marketing Services: Competing Through Quality. New York: The Free Press.
- Bitner, M. J. (1992),**
Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Consumers and Employees, in *Journal of Marketing*, 56, 57–71
- Bitner, M. J. (1990),**
Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in *Journal of Marketing*, 54, 69–82.
- Bitner, M. J.; Booms, H. B. und Tetreault, M. S. (1990),**
The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in *Journal of Marketing*, 54, 71–84.
- Blumenfeld, D. E.; Burns, L. D.; Diltz, J. D. und Deganzo, D. F. (1985),**
Analyzing Tradeoffs Between Transportation, Production and Inventory Costs On Freight Networks, in *Transportation Research*, 19b, 361–380.

- Bölscher, J.; Blanke, M. und Graf v.d. Schulenberg, M. (2000),**
Die Auswirkungen des Internet auf die Verbraucherinformation, in Die Versicherungswirtschaft, 55, 1018–1022.
- Brengman, M.; Geuens, M.; Weijters, B.; Smith, S. M. und Swinyard, W. R. (2005),**
Segmenting Internet shoppers based on their Web-usage-related lifestyle: a cross-cultural validation, in Journal of Business Research, 58 (1), 79–89.
- Brickley, J. A. und Dark, F. H. (1987),**
The Choice Of Organizational Form: The Case Of Franchising, in Journal of Financial Economics, 18, 401–420.
- Brickley, J. A.; Dark, F. H. und Weibach, M. S. (1991a),**
An Agency Perspective On Franchising, in Financial Management, 20, 27–35.
- Brickley, J. A.; Dark, F. H. und Weibach, M. S. (1991b),**
The Economic Effects Of Franchise Termination Laws, in Journal of Law und Economics, 34 (4), 101–132.
- Brown, L. G. (1990),**
Convenience in Services Marketing, in Journal of Services Marketing, 4, 53–59.
- Browne, M. J. (1992),**
Evidence of Adverse Selection in the Individual Health Insurance Market, in Journal of Risk and Insurance, 59 (1), 13–33.
- Browne, M. J. und Doerpinghaus, H. I. (1993),**
Information Asymmetries and Adverse Selection in the Market for Individual Medical Expense Insurance, in Journal of Risk and Insurance, 60 (2), 300–312.
- Bucklin, L. P. (1963),**
Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods, in Journal of Marketing, 27 (1), 50–55.
- Cachon, G. P. (1998),**
Competitive Supply Chain Inventory Management, in Tayur, S.; Ganeshan, R. und Magazine, M.(Hrsg.), Quantitative Models for Supply Chain Management, Boston, 1–35.
- Cachon, G. P. und Lariviere, M. A. (1999),**
Capacity Choice and Allocation: Strategic Behavior and Supply Chain Performance, in Management Science, 45 (8), 1091–1108.
- Cao, Y. und Gruca, Th. S. (2005),**
Reducing Adverse Selection through Costumer Relationship Marketing, in Journal of Marketing, 69 (Okt.), 219–229.

- Caves, R. E. und Murphy, W. F. (1976),**
Franchising: Firms, Markets Und Intangible Assets, in *Southern Economic Journal*, 42 (4), 572–586.
- Cave, B. und Varjonen, S. (2004),**
International services statistics strategy and coordination - problems and progress with price and volume measurement in the services sector, in *Statistical Journal of the UN Economic Commission for Europe*, 21 (3/4), 255–266.
- Chakraborty, G.; Lala, V. und Warren, D. (2003),**
What Do Customers Consider Important in B2B Websites?, in *Journal of Advertising Research*, March, 50–61.
- Chiang, W. K; Chajed, D. und Hess, D. (2003),**
Direct Marketing, Indirect Profits: A strategic Analysis of Dual-Channel Supply-Chain Design, in *Management Science*, 49 (1), 1–20.
- Chiang, W. K. und Monahan, G. E. (2002),**
The Impact Of The Web-Based Direct Channel On Supply Chain Flexibility: A Two-Echelon Inventory System, Working Paper, University of Maryland.
- Choi, S. C., (2002),**
Expanding To Direct Channel: Market Coverage As Entry Barrier, in *Journal of Interactive Marketing*, 17 (1), 25–40.
- Cimino, K. (2000),**
The Need for Speed, *Siliconvalley.internet.com*. (15. Juni 2000). (Zugriff 25. Januar. 2002),
[verfügbar unter: <http://siliconvalley.intemet.com/news>].
- Cohen, M. A.; Zheng, Y. und Wang, Y. (1999),**
Identifying Opportunities For Improving Teradyne's Service-Parts Logistics System, in *Interfaces*, 29 (4), 1–18.
- Copeland, M.T. (1923),**
Relation of consumers buying habits to marketing methods, *Harvard Business Review*, 1, 282–289.
- Corbett, C. J. und de Groote, X. (2000),**
A Supplier's Optimal Quantity Discount Policy Under Asymmetric Information, in *Management Science*, 46 (3), 444–450.
- Corbett, C. J. und Karmarkar, U. S. (2001),**
Competition And Structure In Serial Supply Chains With Deterministic Demand, in *Management Science*, 47 (7), 966–978.
- Dahlby, B. (1992),**
Testing for Asymmetric Information in Canadian Automobile Insurance, in Dionne, G. (Hrsg.) *Contributions to Insurance Economics*, Boston, 423–443.

- Dant, R. P.; Paswan, A. K.; Stanworth, J. (1996),**
Ownership redirection trends in franchising: A cross-sectoral investigation, in *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (3), 48–67.
- D’Arcy, S. P und Doherty, N. A. (1990),**
Adverse Selection, Private Information and Lowballing, in *Insurance Markets*, in *Journal of Business*, 63 (2), 145–164.
- Davis, D. D. and Holt, Ch. A. (1993),**
Experimental Economics. Princeton University Press, 1993.
- Dionne, G.; Gouriéroux, Ch. und Vanasse, Ch. (2001),**
Testing for Evidence of Adverse Selection in the Automobile Insurance Market: A Comment, in *Journal of Political Economy*, 109 (2), 444–454.
- Donthu, N. und Garcia, A. (1999),**
The Internet Shopper, in *Journal of Advertising Research*, 39 (3), 52–59.
- Dodds, W. B.; Monroe, K. B. und Grewal, D. (1991),**
The Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers’ Product Evaluations, in *Journal of Marketing Research*, 28, 307–19.
- Dorfman, M. S. (2002),**
Introduction to Risk Management and Insurance, 7. Auflage, New York.
- Eisenhauer, J. G. (2004),**
Risk Aversion and the Willingness to Pay for Insurance: A Cautionary Discussion of Adverse Selection, in *Risk Management and Insurance Review*, 7 (2), 165–175.
- Ehrenberg, W. H.; Kleinaltenkamp, M. und Reckenfelderbäumer, M. (1993),**
Leistungsbündel als Absatzobjekte, in *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45 (5), 395–427.
- Etgar, M. (1978),**
The household as a production unit, in Sheth, J. (Hrsg.), *Research in Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, 1, 79–98.
- Federgruen, A. (1993),**
Centralized Planning Models For Multi-Echelon Inventory Systems Under Uncertainty, in Graves, S. C.; Rinnooy Kan, A. G. H. und Zipkin, P. H. (Hrsg.), *Handbooks in Operations Research and Management Science*, Vol. 4 (Logistics of Production und Inventory), Elsevier Science Publishing Company B.V., Amsterdam, 133–173.
- Feldman, L. P.; Hornik, J. (1981),**
The Use of Time: An Integrated Conceptual Model, in *Journal of Consumer Research*, 7 (4), Special Issue on Consumption of Time, 407–419.

Literaturverzeichnis

- Forsythe, S., M. und Shi, B. (2003),**
Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping, in *Journal of Business Research*, 56, 867–875.
- Gabor, A. (1999),**
Internet-Strategien für Versicherungsunternehmen, in *Die Versicherungswirtschaft*, 54, 516–519.
- Gagliano, K. B. und Hathcote, J. (1994),**
Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores, in *Journal of Services Marketing*, 8(1), 60–69.
- Gallini, N. T. und Lutz, N. A. (1992),**
Dual Distribution Und Royalty Fees In Franchising, in *Journal of Law, Economics und Organization*, 8, 471–501.
- Ganeshan, R. und Magazine, M. (Hrsg.),**
Quantitative Models for Supply Chain Management, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, 111–146.
- Glazer, J. und McGuire, T.G., (2000),**
Optimal risk adjustment of health insurance premiums: An Application to Managed Care, in *American Economic Review*, 90 (4), 1055–1071.
- Glazer, J. und McGuire, T.G., (2002a),**
Setting health plan premiums to ensure efficient quality in health care: minimum variance optimal risk adjustment, in *Journal of Public Economics* 84, 153–173.
- Glazer, J. und McGuire, T. G., (2002b),**
Multiple payers, commonality and free-riding in health care: medicare and private payers, in *Journal of Health Economics* 21, 1049–1069.
- Gross, B. L.; Sheth, J. N. (1989),**
Time-Oriented Advertising: A Content Analysis of United States Magazine Advertising, 1890–1988, in *Journal of Marketing*, 53 (4), 76–83.
- Gupta, S. (2001),**
Coordination Incentives In Competing Supply Chains With Knowledge Spillovers, Working Paper, University of Michigan, 2001.
- Gupta, S. und Loulou, R. (1998),**
Process Innovation, Product Differentiation, and Channel Structure: Strategic Incentives In A Duopoly, in *Marketing Science*, 17 (4), 301–316.
- Hafstrom, J. L., Chae, J. S. und Chung, Y. S. (1992),**
Consumer Decision-Making Styles: Comparison Between United States and Korean Young Consumers, in *Journal of Consumer Affairs*, 26, 146–58.

- Hitt, L. und Frances, X. F. (2002),**
Do better customers utilize electronic distribution channels? The case of PC banking, in *Management Science*, 48, 732–748.
- Holmström, B. (1979),**
Moral Hazard and Observability, in *Bell Journal of Economics*, 10, 74–91.
- Hornik, J. (1984),**
Subjective vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior, in *Journal of Consumer Research*, 11 (1), 615–618.
- Hui, M. K.; Dube L., und Chebat, J-C. (1997),**
The Impact of Music on Consumers' Reactions to Waiting for Services, in *Journal of Retailing*, 73 (1), 87–104.
- Ingene, C. A. und Parry, M. E. (2000),**
Is Channel Coordination All It Is Cracked Up To Be?, in *Journal of Retailing*, 76 (4), 511–547.
- Ingene, C. A. und Parry, M. E. (1998),**
Manufacturer-Optimal Wholesale Pricing When Retailers Compete, in *Marketing Letters*, 9 (1), 65–77.
- Ingene, C. A. und Parry, M. E. (1995),**
Coordination And Manufacturer Profit Maximization: The Multiple Retailer Channel, in *Journal of Retailing*, 71 (2), 129–151.
- Iyer, G. (1998),**
Coordination Channels under Price and Nonprice Competition, in *Marketing Science* 17, 338–355.
- Jacoby, J.; Szybillo, G. J.; Jacqueline B.-S. (1977),**
Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations, in *Journal of Consumer Research*, 3 (4), 209–216.
- Jaikumar, R. und Rangan, V. K. (1990),**
Price Discounting In Multi-Echelon Distribution Systems, in *Engineering Costs and Production Economics*, 19 (1–3), 341–349.
- Katz, K. L.; Larson, B. M. und Larson, R. C. (1991),**
Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage, in *Sloan Management Review*, Winter, 44–53.]
- Kelley, E. J. (1958),**
The Importance of Convenience in Consumer Purchasing, in *Journal of Marketing*, 23, 32–38.
- Klein, B. (1980),**
Transaction Cost Determinants Of 'Unfair' Contractual Arrangement, in *American Economic Review*, 70 (5), 356–362.

Literaturverzeichnis

- Klein, B. und Saft, L. F. (1985),**
The Law And Economics Of Franchise Typing Contacts, in *Journal of Law und Economics*, 28 (5), 345–361.
- Koch, G. und Wagner, F. (1998a),**
Electronic Commerce in der Versicherungswirtschaft (I), in *Die Versicherungswirtschaft*, 53 (23), 1643–1648.
- Koch, G. und Wagner, F. (1998b),**
Electronic Commerce in der Versicherungswirtschaft (II), in *Die Versicherungswirtschaft*, 53 (24), 1718–1724.
- Koch, G. und Wagner, F. (1999),**
Electronic Commerce in der Versicherungswirtschaft, in *Die Versicherungswirtschaft*, 54 (20), 1490–1497.
- Kotler, P.; Zaltman, G. (1971),**
Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, in *Journal of Marketing*, 35 (3), 3–12.
- Kreps, D. M. (1990),**
A Course in Microeconomic Theory, Princeton University Press, Princeton.
- Krishnan, H.; Kapuscinski, R. und Butz, D. A. (2004),**
Coordinating Contracts For Decentralized Channels With Retailer Promotional Effort, in *Management Science*, 50 (1), 48–63.
- Kuklinski, K. und Schütz, J. (2000),**
Erfolgsfaktoren im elektronischen Vertrieb. Personalisierung von Internet-Versicherungsdienstleistungen, in *Die Versicherungswirtschaft*, 55 (8), 530–532.
- Kumar, N. und Ruan, R. (2001),**
On Strategic Pricing And Complementing The Retail Channel With A Direct Internet Channel, Working Paper, University of Michigan.
- Kumar, P.; Kalwani, M. U. und Dada, M. (1997),**
The Impact of Waiting Time Guarantees on Consumer Waiting Experiences, in *Marketing Science*, 16 (4), 295–314.
- Lafontaine, F. und Kaufmann, P.J. (1994),**
The Evolution Of Ownership Patterns In Franchise Systems, in *Journal of Retailing*, 70 (2), 97–113.
- Lariviere, M. A. (1999),**
Supply Chain Contracting Und Coordination With Stochastic Demand, in Tayur, S.; Ganeshan, R. und Magazine, M. (Hrsg.), *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, 1999, 233–268.

- Larson, R. C. (1987),**
 Perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queuing, in
Operations Research, 35, 895–904.
- Makki, S. S. und Somwaru, A. (2001),**
 Evidence of Adverse Selection in Crop Insurance Markets, in *Journal of
 Risk and Insurance*, 68 (4), 685–708.
- Martin, R.E. (1998),**
 Franchising And Risk Management, in *American Economic Review*, 78 (12),
 954–968.
- McGuire, T. W. und Staelin R. (1983),**
 An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical integration, in
Marketing Science, 2, 161–91.
- Merx, O. und Bachem, Ch. (Hrsg.) (2004),**
 Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin - Heidelberg - New York.
- Meuter, M. L.; Ostrom A. L.; Roundtree, R. I. und Bitner, M. J. (2000),**
 Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Tech-
 nology-Based Service Encounters, in *Journal of Marketing*, 64 (July), 50–64.
- Minkler, A. P. (1992),**
 Why Firms Franchise: A Search Cost Theory, in *Journal of Institutional und
 Theoretical Economics*, 148, 240–259.
- Minkler, A. P. (1990),**
 An Empirical Analysis Of A Firm's Decision To Franchise, in *Economic
 Letters*, 34, 77–82.
- Mitchel, J. O. (2002),**
 Comparison of Sales Performance across Financial Service Sectors, in *Jour-
 nal of Financial Services Marketing*, 7 (2), 178–185.
- Moriarty, R. T. und Moran, U. (1990),**
 Managing Hybrid Marketing Systems, in *Harvard Business Review*, 68, (6),
 146–155.
- Muckstadt, J. A. und Roundy, R. O.(1993),**
 Analysis Of Multistage Production Systems, in Graves, S. C.; Rinnooy Kan
 A. G. H. und Zipkin, P. H. (Hrsg.), *Handbooks in Operations Research and
 Management Science*, Volume 4 (Logistics of Production and Inventory),
 Elsevier Science Publishing Company B.V., Amsterdam, 59–131.
- Murphy , P. E. und Enis, B. M. (1986),**
 Classifying Products Strategically, in *Journal of Marketing*, 50 (3), 24–42.
- Nickols, S. Y. und Fox, K. D. (1983),**
 Buying Time and Saving Time: Strategies for Managing Household Produc-
 tion, in *Journal of Consumer Research*, 10 (2), 197–208.

- Norton, S. W. (1988),**
An Empirical Look At Franchising As An Organizational Form, in *Journal of Business*, 61 (4), 197–218.
- O'Brien, D.P. und Shaffer, G. (1993),**
On The Dampening-Of-Competition Effect Of Exclusive Dealing, in *Journal of Industrial Economics*, 41 (2), 215–221.
- O'Shaughnessy, J. (1987),**
Why People Buy, New York, Oxford University Press.
- Oxenfeldt, A. R. und Kelly, A. O. (1969),**
Will Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?, in *Journal of Retailing*, 44, 69–87.
- Padmanabham, V. und Png, I. P. L. (1997),**
Manufacturer's Returns Policies Und Retail Competition, in *Marketing Science*, 16, (1), 81–94.
- Palmer, J. W. (2002),**
Web Site Usability, Design, and Performance Metrics, in *Information Systems Research*, 13 (2), 151–167.
- Peleg, B. und Lee, H. L. (2002),**
Secondary Markets For Product Diversion With Potential Manufacturer's Intervention, Working Paper, Department of Management Science und Engineering, Stanford University.
- Picot, A. und Heger, D. (2001),**
Internet-Ökonomie. Handel in der Internet-Ökonomie: Entbündelung von Wertschöpfungsstufen des Handels, in *zfo*, 70 (3), 128–134.
- Posselt, T. (2001),**
Die Gestaltung von Distributionssystemen, Stuttgart.
- Posselt, T. und Gensler, S. (2000),**
Ein transaktionskostenorientierter Ansatz zur Erklärung von Handelsbetriebstypen, in *DBW – Die Betriebswirtschaft*, 60 (2), 182–198.
- Posselt, T. (1999),**
Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising, in *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (3), 345–373.
- Psychonomics (2002),**
Versicherungsmarkt online: Kunden, Potential, Strategien: Eine qualitativ-quantitative Untersuchung zur Typologisierung von Versicherungsunternehmen im Internet, Köln.

- Pulez, G. E. und Snow, A. (1994)**
Evidence on Adverse Selection: Equilibrium Signaling and Cross-Subsidization in the Insurance Market, in *Journal of Political Economy*, 102 (2), 236–257.
- Pruyn, A. und Smidts, A. (1998),**
Effects of Waiting on the Satisfaction with the Service: Beyond Objective Time Measures, in *International Journal of Research in Marketing*, 15 (4), 321–334.
- Purohit, D. (1997),**
Dual Distribution Channels: The Competition between Rental Agencies and Dealers, *Marketing Science*, 16 (3), 228–245.
- Purohit, D. und Staelin, R. (1994),**
Rentals, Sales, and Buybacks: Managing Secondary Distribution Channels, in *Journal of Marketing Research*, 31 (3), 325–338.
- Rao, A. R. und Monroe, K. B. (1988),**
The Impact of Product Knowledge on the Price-Perceived Quality Relationship, in *Journal of Consumer Research*, 15, 253–264.
- Raju, J.; Sethuraman, R. und Shar, S. (1995),**
The Introduction And Performance Of Store Brands, in *Management Science*, 41, 957–978.
- Rangan, V. K. und Jaikumar, R. (1991),**
Integrating Distribution Strategy And Tactics: A Model Und An Application, in *Management Science*, 37 (11), 1377–1389.
- Rhee, B. und Park, S. Y. (2000),**
Online Stores As A New Direct Channel And Emerging Hybrid Channel System, Working Paper, HKUST.
- Rhee, B. (2001),**
A Hybrid Channel System In Competition With Net-Only Direct Marketers, Working Paper, HKUST.
- Rothschild, M. und Stiglitz, J. E. (1976),**
Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information, in *Quarterly Journal of Economics*, 90 (Nov.), 629–649.
- Schnell, R.; Hill, P. B. und Esser, E. (2005),**
Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Auflage, Oldenbourg.
- Schögel, M. und Tomczak, T. (1998),**
Alternative Formen der Distribution, in Schögel, M. und Tomczak, T. (Hrsg.), *Alternative Formen der Distribution - Electronic Commerce*, Online Distribution und Direct Distribution, St. Gallen, 1–10.

Literaturverzeichnis

- Scott, F. A., (1995),**
Franchising Vs. Company Ownership As A Decision Variable Of The Firm, in *Review of Industrial Organization*, 10, 69–81.
- Seiders, K.; Berry, L. L.; Gresham, L. G. (2000),**
Attention retailers! How convenient is your convenience strategy?, in *Sloan Management Review*, 41 (3), 79–89.
- Shaffer, G. und Zettelmeyer, F. (2002),**
When Good News About Your Rival Is Good For You: The Effect Of Third-Party Information On The Division Of Profit In A Multi-Product Distribution Channel, in *Marketing Science*, 21 (3), 272–293.
- Shintaro, O (2006),**
What do we know about mobile Internet adopters? A cluster analysis, in *Information & Management*, 43 (2), 127–141.
- Smith, M. L. und Head G. L. (1978),**
Guidelines for Insurers in Pricing Deductibles, in *Journal of Risk & Insurance*, 45 (2), 217–238.
- Steul, M. (2005),**
Experimental Economics und Marketing, in: Posselt, T. und Schade, C. (Hrsg.), *Quantitative Marketingforschung in Deutschland - Festschrift für Klaus Peter Kaas zum 65. Geburtstag*, Berlin, 81–101.
- Taylor, S. (1994),**
Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations on Service, in *Journal of Marketing*, 58, 56–69.
- Tom, G. und Lucey, S. (1997),**
A Field Study Investigating the Effect of Waiting Time on Customer Satisfaction, in *Journal of Psychology*, 1, 655–660.
- Tsay, A. A. und Agrawal, N. (2004),**
Modelling Conflict and Coordination in Multi-Channel Distribution Systems: A Review, in Simchi, D.; Wu, D. und Shen, M. (Hrsg.), *Supply Chain Analysis in the eBusiness era*, Kluwer Academic Publishers, 557–606.
- Tsay, A.A. und Agrawal, N. (2001),**
Manufacturer And Reseller Perspectives On Channel Conflict And Coordination In Multiple-Channel Distribution, Working Paper, Santa Clara University.
- Tsay, A. A. und Agrawal, N. (2000),**
Channel Dynamics Under Price Und Service Competition, in *Manufacturing & Service Operations Management*, 2 (4), 372–391.
- Tsay, A. A.; Nahmias, S. und Agrawal, N. (1999),**
Modeling Supply Chain Contracts: A Review., in Tayur, S.; Ganeshan, R.

und Magazine, M (Eds.), *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, 299–336.

Vogel, F. (1975),

Probleme und Verfahren der numerischen Klassifikation, Göttingen.

Voli, P. K. (1998),

The Convenience Orientation of Services Consumers: An Empirical Examination, doctoral dissertation. College of Business and Public Administration, Old Dominion University.

Wall Street Journal - Eastern Edition, 07/17/2000,

Levi Strauss & Co., 236 (10), R16.

Whitt, W. (1999),

Improving Service by Informing Customers About Anticipated Delays, in *Management Science*, 45 (2), 192–207.

Yale, L. und VenKatseh, A. (1986),

Toward the Construction of Convenience in Consumer Research, in *Advances in Consumer Research*, 13, 403–408.

Young, V. R. und Browne, M. J. (1997),

Explaining Insurance Policy Provisions via Adverse Selection, in *GENEVA Papers on Risk & Insurance - Theory*, 22 (2), 121–134.

Zeithaml, V., A.; Parasuraman, A. und Malhotra, A. (2002),

Service Quality Delivery Through Web sites: A Critical Review of Extant Knowledge, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 362–375.