

Studienbericht

# Multikanalvertrieb in Zeiten der Digitalisierung

Online, offline und hybrid

2015

Sales Performance Excellence in Financial Industries



## Inhalt

Vorwort	1
Management Summary	3
Studienergebnisse	4
1. Design der Studie	4
2. Wie Kundenverhalten und Digitalisierung den Vertrieb verändern	5
3. Kernaussagen für Banken und Versicherungen	6
3.1 Status quo und Zukunftsbild des Multikanalvertriebs	6
3.2 Bankenspezifische Aussagen	7
3.3 Versicherungsspezifische Aussagen	8
Fazit und Ausblick	10
Das Sales Performance Excellence Framework	12
Impressum/Kontakt	13

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Erwartungen der Kunden an Finanzdienstleistungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Gründe dafür liegen insbesondere in den innovativen und kundenfreundlichen digitalen Angeboten anderer Branchen, die die Messlatte immer höher legen und die Kunden „verwöhnen“.

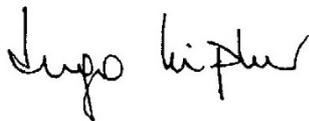
Ein zielgerichtetes Multikanalmanagement und eine dazugehörige Cross-Media-Strategie machen es möglich, Kundenerwartungen besser zu erfüllen sowie die Kundenbindung und -zufriedenheit zu erhöhen. Zusätzlich steigern eine breite Informationsbereitstellung und die Möglichkeit, Produkte jederzeit online abschließen zu können, die Chancen, Neukunden zu gewinnen.

Multikanalmanagement ist jedoch mehr als eine reine Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen über unterschiedliche Zugangs- und Vertriebskanäle: Eine Multikanalstrategie erfordert enorme Veränderungen – sowohl im Prozess- und Produktmanagement als auch in der Grundphilosophie von Kundenbetreuung und -service. Das Denken und Handeln in den bisherigen „Silos“ einzelner Vertriebskanäle muss aufgebrochen und ein übergreifendes, kundenzentriertes Handeln ermöglicht werden, um die immer weiter steigenden Erwartungen der Kunden erfüllen zu können.

Die vorliegende Studie gibt eine aktuelle Einschätzung zum Status quo und der zukünftigen Bedeutung des Multikanalvertriebs, dem Onlineverhalten der Kunden, der Art, Aufteilung und Häufigkeit unterschiedlicher Interaktionsarten, der Zahlungsbereitschaft für Finanzdienstleistungen sowie der Ausgestaltung des Filial- und Agenturnetzes. Rund 100 Entscheider im Vertrieb von Banken und Versicherungen sowie in Finanzvertrieben aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben daran teilgenommen. Allen Teilnehmern der Studie danken wir herzlich für ihren Beitrag!

Im Rahmen des Sales-Performance-Excellence-Netzwerks von Horváth & Partners analysieren wir regelmäßig aktuelle Themen, um ein nachhaltiges, ertragsorientiertes Wachstum im Vertrieb sicherstellen zu können. Stets an der Unternehmensstrategie orientiert, muss der Vertrieb gestaltet, gesteuert und fortlaufend optimiert werden.

Eine erkenntnisreiche Lektüre sowie wertvolle Impulse für Ihren Verantwortungsbereich wünschen



**Dr. Ingo Kipker**

Partner  
Leiter Business Unit Regionalbanken,  
genossenschaftliche Finanzgruppe und  
Sparkassen-Finanzgruppe



**Stefan Hiendlmeier**

Partner  
Leiter Business Unit Versicherungen  
und Finanzvertriebe



## Management Summary

Die Kanäle für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen und die Kommunikation mit Bank- und Versicherungskunden werden sich nach Einschätzung von Branchenexperten innerhalb der nächsten fünf Jahre infolge der zunehmenden Digitalisierung massiv verändern. Dies geht aus der vorliegenden Studie „Multikanalvertrieb in Zeiten der Digitalisierung – Online, offline und hybrid“ hervor. Die befragten Experten rechnen damit, dass etwa jede fünfte Bankfiliale bzw. klassische Versicherungsagentur bis 2020 aufgegeben wird. Demgegenüber erwarten sie eine starke Zunahme von Onlinefilialen bzw. -agenturen und neue Arten der Interaktion zwischen Kunden und Anbietern von Finanzdienstleistungen.

Eine Vielzahl der Kunden sind durch innovative digitale „customer journeys“ anderer Branchen verwöhnt und wollen künftig rund um die Uhr Finanzgeschäfte tätigen und selbst entscheiden können, wann und auf welchem Weg sie mit ihrem Finanzdienstleister in Kontakt treten. Sie möchten nahtlos zwischen den Online- und Offlinekanälen wechseln können. Alternative Kommunikationskanäle zum persönlichen Besuch in der Filiale bzw. Agentur, wie beispielsweise Chat oder Videokonferenz, werden vor diesem Hintergrund deutlichen Zulauf erfahren.

Schon heute informieren sich viele (potenzielle) Kunden online über Finanzdienstleistungen – in Zukunft wird dies zur Selbstverständlichkeit. Der Anteil derjenigen, die auch online Verträge abschließen, wird nach Einschätzung der befragten Entscheider in den nächsten Jahren massiv steigen – bei Banken sogar noch stärker als bei Versicherungen. Darüber hinaus werden auch immer mehr Onlineservices in Anspruch genommen. Dies gilt im besonderen Maße für Versicherungskunden. Zusammenfassend wird dadurch eines deutlich: Die Grenzen zwischen der „Online- und Offlinewelt“ werden zunehmend verschwinden.

Bei den Banken gehen knapp drei Viertel der Studienteilnehmer von einem zum Teil deutlichen Bedeutungsverlust der physischen Filiale und einem Bedeutungszuwachs von modernen Formen der Interaktion, wie Chat oder Videokonferenz, aus. Zwei Drittel der Teilnehmer aus dem Bankensektor erwarten eine steigende Akzeptanz reiner Onlinefilialen, die keine physische Interaktionsmöglichkeit mehr zulassen.

Bei den Versicherungen erwarten die Teilnehmer für die kommenden Jahre eine deutliche Zunahme von hybriden Agenturen, d. h. mit sowohl digitalen als auch physischen Interaktionskanälen. Die physische Agentur bleibt auch in Zukunft ein wichtiger Anlaufpunkt für den Versicherungskunden, jedoch ebenfalls ergänzt durch eine deutlich wachsende Nutzung von modernen Kommunikationskanälen wie Chat oder Videokonferenz. Damit einhergehend wird eine Erhöhung der Kontaktfrequenz erwartet. Auch die Akzeptanz reiner Onlineagenturen ohne physische Interaktionsmöglichkeit wird aus Sicht einer Mehrheit der Befragten steigen.

Banken und Versicherer müssen künftig kanalübergreifend denken, handeln und steuern. Die Autonomie der einzelnen Vertriebskanäle und die regelmäßig damit verbundene selektive Kundenbetreuung in „Silos“ muss aufgebrochen werden. Gefragt ist eine zielgerichtete, integrierte Multikanalstrategie statt unabhängiger, nicht aufeinander abgestimmter Einzelstrategien in den Vertriebskanälen. Eine konsequent kanalübergreifende Ausrichtung fördert dabei außerdem die Entstehung und Etablierung neuer kollaborativer Partnerschaften – auch über Branchengrenzen hinweg.

## Studienergebnisse

### 1. Design der Studie

#### Zielsetzung der Studie

Inwieweit wird sich der Multikanalvertrieb von Finanzdienstleistungen aufgrund der zunehmenden Digitalisierung verändern und wie wird die Branche darauf reagieren? Wird es ein „Aufbrechen“ der heute weitgehend unabhängig voneinander agierenden Vertriebskanäle geben? Wie wirkt sich dies auf das Filial- und Agenturnetz der Unternehmen aus? Diese und weitere Fragestellungen beantwortet die Kurzstudie „Multikanalvertrieb in Zeiten der Digitalisierung – Online, offline und hybrid“.

#### Konzeption der Studie

Entscheider aus dem Vertrieb von Banken und Versicherungen sind zum Status quo und zum Zukunftsbild des Multikanalvertriebs befragt worden. Des Weiteren ist ermittelt worden, wie die Teilnehmer das Onlineverhalten der Kunden einschätzen: Wie hoch ist der Anteil der Kunden, die sich online informieren, online ein Produkt abschließen oder die online einen Service in Anspruch nehmen – heute und im Jahr 2020?

In einem zweiten, banken- und versicherungsspezifischen Teil sind vorwiegend quantitative Angaben zum Multikanalvertrieb erhoben worden:

Im Abschnitt für Banken ist die erwartete Bedeutung unterschiedlicher Interaktionsarten mit Kunden in fünf Jahren abgefragt worden: Inwiefern ist der Einsatz von Möglichkeiten zur Onlinekontaktaufnahme für Geschäftsvorfälle geplant und wie wird sich die zukünftige Zahlungsbereitschaft der Kunden für bestimmte Leistungen verändern? Außerdem soll bestimmt werden, um wieviel Prozent sich die Anzahl der Bankfilialen und die der Beschäftigten bis zum Jahr 2020 verringern und sich die Akzeptanz reiner Onlinefilialen ohne physische Interaktionsmöglichkeit aus Kundensicht verändern wird. Ergänzend ist die zukünftige vertriebliche Aufstellung der Banken abgefragt worden.

Versicherungsseitig ist in Erfahrung gebracht worden, wie häufig eine Kontaktaufnahme bzw. -pflege mit den genannten Kommunikationsmedien heute und in fünf Jahren erfolgen wird, für welche Geschäftsvorfälle eine Kontaktaufnahme mit Hilfe digitaler Medien geplant ist sowie inwieweit sich die Bereitschaft der Kunden, für Services in Zukunft zu zahlen, verändern wird. Zudem soll

ermittelt werden, um wie viel Prozent sich die Anzahl „klassischer“ Agenturen mit Fokus auf eine physische Interaktion verringern und sich der Anteil hybrider Agenturen am Agenturnetz (d. h. mit digitalen und physischen Interaktionskanälen) entwickeln sowie die Akzeptanz reiner Onlineagenturen ohne physische Interaktionsmöglichkeit sich aus Kundensicht verändern wird.

#### Aufbau des Ergebnisberichts

Nachdem im ersten Kapitel auf den Aufbau des Ergebnisberichts eingegangen worden ist, werden im zweiten Kapitel der Einfluss des Kundenverhaltens und der Digitalisierung sowie die damit einhergehenden Veränderungen aufgegriffen. Das dritte Kapitel stellt die sich aus den Veränderungen im Kundenverhalten zu erwartenden Implikationen für Banken und Versicherungen vor. Im vierten Kapitel werden aus den Expertenmeinungen wesentliche Stellhebel für den Multikanalvertrieb im Jahr 2020 abgeleitet.

#### Teilnehmer und Datenerhebung

Die rund 100 Teilnehmer der Studie bilden eine aussagekräftige Stichprobe für die Untersuchung und verteilen sich relativ gleichmäßig auf Banken (53 Prozent) und Versicherungen (47 Prozent) – hierbei sind gleichermaßen kleinere wie auch größere Institute vertreten. Bei den Banken bilden Groß- und Regionalbanken jeweils ca. die Hälfte der Teilnehmer, bei den Versicherungen dominieren die Erstversicherer mit über 80 Prozent. Etwa zwei Drittel der Teilnehmer sind Vorstände oder Bereichsleiter.

Der Fragebogen ist sowohl online als auch in Papierform zur Verfügung gestellt worden. Von Mitte November bis Ende Dezember 2014 sind rund 770 Entscheider aus dem Vertrieb von Banken und Versicherungen angesprochen worden. Die Rücklaufquote liegt bei ca. 13 Prozent.

## 2. Wie Kundenverhalten und Digitalisierung den Vertrieb verändern

Kunden wie auch Unternehmen erhöhen stetig ihren digitalen Reifegrad. In den letzten fünf Jahren sind sowohl die Akzeptanz als auch die Anwendungsmöglichkeiten digitaler Technologien deutlich gestiegen. So hat sich die Anzahl von Smartphone-Nutzern in Deutschland beispielsweise rasant auf über 40 Millionen vervielfacht. Durch eine breite Akzeptanz von Social Media und die hohe Internetaffinität der „Generation Y“ sind Begriffe wie Omni-Channel, Big Data, Web-Industrialisierung, Cloud Computing und Social Customers immer populärer geworden – die digitale Transformation hält Einzug, der Weg zum „Internet of Things“ ist vorbereitet.

Aber nicht alle Branchen befinden sich derzeit auf dem gleichen Digitalisierungsniveau wie ihre Kunden. Letztere gewinnen durch die Schnelligkeit, Verfügbarkeit und Transparenz des Internets zunehmend an Macht: Ihre Ansprüche sowie ihre Erwartungshaltung steigen durch die Vielzahl von digitalen (Service-)Angeboten stetig an. Dabei machen sie vereinzelt schon sehr komfortable Multikanalerfahrungen – diese werden schnell zur Selbstverständlichkeit und prägen das gegenwärtige Verhalten sowie das Anspruchsniveau.

Ist in den vergangenen Jahren in einzelnen Branchen oder Unternehmen noch die Meinung vorherrschend gewesen, man könne sich dem Internet entziehen und Kunden vornehmlich über die „traditionellen“ Wege bedienen, so gehen die befragten Entscheider nun mehrheitlich davon aus, dass auch für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen von einer nachhaltigen und massiven Veränderung im Kundenverhalten auszugehen ist. Die Einschätzungen zum Onlineinformations-, Onlineabschluss- sowie zum Onlineserviceverhalten machen dies deutlich (siehe Abb. 1).

### Onlineinformationsverhalten

Generell informiert sich bereits heute ein Großteil der Kunden online, dennoch wird von einem weiteren Anstieg ausgegangen. Jeweils gut vier von fünf Teilnehmern sehen den Anteil derjenigen Kunden, die sich vor Produkt- oder Vertragsabschluss online informieren, bei heute bis zu 60 Prozent und künftig sogar bei über 60 Prozent. Die Kosten für Informationsinhalte sind dabei von der Anzahl der Nutzer weitestgehend unabhängig, so dass diese Inhalte künftig einen entscheidenden Einfluss im Vertriebsserfolg haben werden und zu einem Wettbewerbsvorteil werden.

### Onlineabschlussverhalten

Das Onlineabschlussverhalten befindet sich aktuell auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau, lässt jedoch hohe Steigerungsraten erwarten. Jeweils gut vier von fünf Teilnehmern sehen den Anteil derjenigen Kunden, die ein Produkt bzw. einen Vertrag online abschließen, bei heute bis zu 20 Prozent und künftig sogar bei über 20 Prozent. Der Vertrieb von Finanzdienstleistungen wird insbesondere beim Produktverkauf und -abschluss damit deutlich weniger direkten, persönlichen Kontakt vor Ort erleben.

### Onlineserviceverhalten

Jeweils zwei Drittel der Teilnehmer sehen den Anteil derjenigen Kunden, die Services online in Anspruch nehmen, bei heute bis zu 20 Prozent und künftig sogar bei über 40 Prozent. Die erwartete Veränderung im Onlineserviceverhalten ist damit noch größer als die im Onlineinformations- und Onlineabschlussverhalten.

Eine starke Veränderung im Onlineinformations-, Onlineabschluss- und Onlineserviceverhalten der Kunden wird prognostiziert

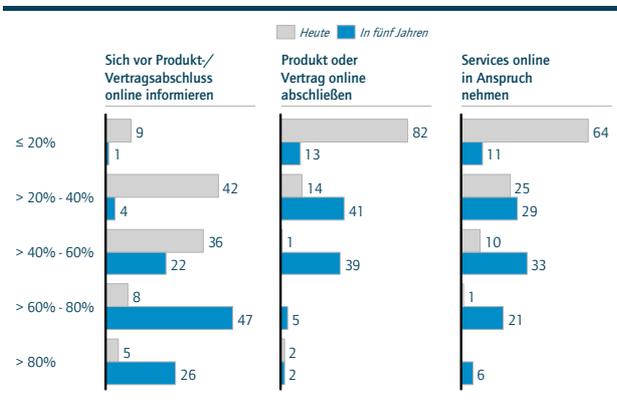


Abb. 1: Onlineinformations-, -abschluss- und -serviceverhalten (Angaben in %)

### 3. Kernaussagen für Banken und Versicherungen

#### 3.1 Status quo und Zukunftsbild des Multikanalvertriebs

##### Status quo des Multikanalvertriebs

Beim Zustimmungsgrad der Teilnehmer zu den Aussagen zum Status quo des Multikanalvertriebs ergibt sich ein differenziertes Bild: Die Hälfte der zehn Aussagen erfährt eine weitgehende bis vollständige, die anderen fünf Fragen eine teilweise bis gar keine Zustimmung.

Die Mehrheit der Entscheider von Banken und Versicherungen stimmt den Aussagen zum Status quo dahingehend zu, dass neue technologische Möglichkeiten für die Nutzung von Kundendaten im Vertrieb nur unzureichend verwendet werden (67 Prozent) und der Kundenberater seine Bestands- und Neukunden nur in einem Vertriebskanal in den jeweils dort abgeschlossenen Produkten betreut (61 Prozent). Eine Informationsbereitstellung rund um die Uhr sowie Beratung und Abschlussmöglichkeit aller Produkte sehen die Teil-

nehmer online als nicht gegeben (60 Prozent). Ferner stimmen sie zu, dass die Vertriebssteuerung für Vertriebserfolge und Betreuungsleistungen kanalabhängig erfolgt (58 Prozent) sowie indirekte Vertriebskosten nicht auf die einzelnen Vertriebskanäle aufgeteilt werden (54 Prozent).

Hingegen stimmt eine Mehrheit der Teilnehmer den Status-quo-Aussagen nicht oder nur teilweise zu, dass identische Produkte vertriebskanalabhängig unterschiedlich bepreist werden (80 Prozent), Produkte je nach Vertriebskanal inhaltlich unterschiedlich gestaltet sind (78 Prozent), die Vertriebsprozesse der einzelnen Kanäle nicht aufeinander abgestimmt sind und keinen Wechsel zwischen Online- und Offlinekanälen zulassen (66 Prozent), der Onlineproduktabschluss zu kompliziert, aufwändig und emotionslos ist (61 Prozent) sowie pro Vertriebskanal einzelne, voneinander unabhängige Strategien bestehen (61 Prozent).

Beim Zustimmungsgrad zu folgenden Aussagen zum Multikanalvertrieb entsteht ein differenziertes Bild

Status quo	Zukunftsbild
Pro Vertriebskanal gibt es jeweils einzelne, voneinander unabhängige Strategien.	Es gibt eine integrierte Multikanalstrategie, die das Zusammenspiel einzelner Vertriebskanäle fördert und einer Kannibalisierung sowie Konflikten vorbeugt.
Die Vertriebssteuerung für Vertriebserfolge und Betreuungsleistungen ist kanalabhängig.	Unabhängig davon, wo und wie der Kunde einen Produktabschluss tätigt oder betreut wird, erfolgt die Zurechnung zu dem jeweiligen Kundenberater.
Indirekte Vertriebskosten werden nicht auf die einzelnen Vertriebskanäle aufgeteilt.	Kosten und Erträge sind verursachungs- und nutzungsgerecht den einzelnen Vertriebskanälen zugeordnet: Eine Transparenz über den Wertbeitrag jedes einzelnen Vertriebskanals ist vorhanden.
Produkte sind je nach Vertriebskanal inhaltlich unterschiedlich gestaltet.	Produkte werden so entwickelt, dass sie kanalunabhängig vertrieben werden können: Produkte bestehen aus einer einheitlichen Basisleistung sowie ggf. kanalspezifischen Zusatzleistungen.
Identische Produkte werden vertriebskanalabhängig unterschiedlich bepreist.	Preise für identische Produkte gelten unabhängig vom Vertriebskanal. Beratungs- und Serviceleistungen werden in modularen Produkten separat abgebildet.
Die Vertriebsprozesse der einzelnen Kanäle sind nicht aufeinander abgestimmt und lassen keinen Wechsel zwischen Online- und Offlinekanälen zu („Research Online, Purchase Offline“).	Die Vertriebsprozesse ermöglichen dem Kunden einen nahtlosen Wechsel zwischen den Online- und Offlinekanälen.
24/7-Informationsbereitstellung, Beratung und Abschluss aller Produkte ist online nicht gegeben („End-to-End-Prozesse“).	Der Kunde kann überall und zu jeder Zeit Versicherungs- und Bankgeschäfte tätigen.
Der Onlineproduktabschluss ist zu kompliziert, aufwändig und emotionslos – hohe Abbruchraten unterstreichen dies.	Der Onlineproduktabschluss ist einfach und in wenigen Schritten möglich. Intelligente Algorithmen verkürzen unnötige Frageprozesse, der Mehrwert wird stärker visualisiert und weckt Emotionen.
Neue technische Möglichkeiten (z.B. Big Data, Smart Analytics) für die Nutzung von Kundendaten im Vertrieb werden nur unzureichend verwendet.	Kundendaten sind strukturiert und mit für den Vertriebsprozess relevanten Daten angereichert: Dies unterstützt die fokussierte und zielgerichtete Kunden- und Marktbearbeitung.

Abb. 2: Aussagen zum Status quo und Zukunftsbild des Multikanalvertriebs

### Zukunftsbild des Multikanalvertriebs

Den Aussagen zum Zukunftsbild hingegen stimmt die Mehrheit der Teilnehmer weitgehend bis vollständig zu: Kundendaten sind strukturiert und mit für den Vertriebsprozess relevanten Informationen angereichert (87 Prozent). Außerdem fördert eine integrierte Multikanalstrategie das Zusammenspiel einzelner Vertriebskanäle und beugt einer Kannibalisierung vor (84 Prozent). Weiterhin erwarten die Teilnehmer, dass der Onlineproduktabschluss einfach und in wenigen Schritten möglich ist – dabei verkürzen intelligente Algorithmen unnötige Frageprozesse, der Mehrwert wird stärker visualisiert und Emotionen geweckt (81 Prozent). Außerdem herrscht Einigkeit darüber, dass der Kundenberater kanalübergreifend die Gesamtverantwortung für die ihm zugeordneten Kunden hat (81 Prozent) und Produkte so entwickelt werden, dass sie kanalunabhängig vertrieben werden können und aus einer einheitlichen Basisleistung sowie gegebenenfalls kanal-spezifischen Zusatzleistungen bestehen (79 Prozent).

Auch sehen die Teilnehmer eine Erfolgszurechnung zum jeweiligen Kundenberater, egal wo und wie ein Kunde einen Produktabschluss tätigt oder betreut wird (79 Prozent): Dies wird einerseits durch Vertriebsprozesse unterstützt, die einen nahtlosen Wechsel zwischen den Online- und Offlinekanälen zulassen (78 Prozent) sowie andererseits durch die Möglichkeit, dass ein Kunde überall und zu jeder Zeit Finanzgeschäfte tätigen kann (76 Prozent). Kosten und Erträge werden zur Herstellung von Transparenz über den Wertbeitrag jedes einzelnen Vertriebskanals diesem verursachungs- und nutzungsgerecht zugeordnet (73 Prozent). Die Preise für identische Produkte werden in den Augen der Entscheider unabhängig vom Vertriebskanal gelten und für Beratungs- und Serviceleistungen separat abgebildet (71 Prozent).

### Vergleich Status quo und Zukunftsbild

Vergleicht man die Veränderung im Zustimmungsgrad zum Status quo und Zukunftsbild der jeweils thematisch ähnlichen Aussagen, so liegt der größte Unterschied beim einfachen und unkomplizierten Onlineproduktabschluss. Die vertriebskanalunabhängige Erfolgszurechnung zum Kundenberater, verbunden mit einer dazu passenden Vertriebssteuerung, ist ebenso optimierungsbedürftig wie die kanalübergreifende Gesamtverantwortung des Kundenberaters für die ihm zugeordneten Kunden, die strukturierte Anreicherung von Kundeninformationen zur Unterstützung eines effizienten Vertriebsprozesses sowie die verursachungs- und nutzungsgerechte Schlüsselung von Vertriebskosten auf die einzelnen Vertriebskanäle.

### 3.2 Bankenspezifische Aussagen

Die Veränderungen durch die Digitalisierung und im Kundenverhalten wirken sich erkennbar auf die Zukunft der vertrieblichen Aufstellung der Banken aus. Im speziell auf die Besonderheiten der Banken ausgerichteten Teil der Befragung wird auf die Implikationen für die Anzahl bzw. Ausrichtung der Filialen, die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die Interaktionshäufigkeiten sowie einzelne Geschäftsvorfälle eingegangen.

Das „Filialsterben“ wird sich fortsetzen – eine Vielzahl der Teilnehmer erwartet einen deutlichen Rückgang der Filialen

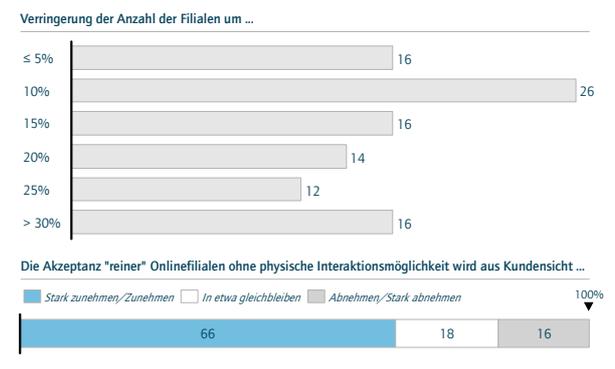


Abb. 3: Erwartete Auswirkungen der Digitalisierung auf Filialen (Angaben in %)

Mehr als 40 Prozent der Studienteilnehmer erwarten, dass sich die Anzahl der Filialen um ein Fünftel oder mehr reduziert. Fast jeder dritte Teilnehmer erwartet sogar, dass sich die Anzahl der Filialen um ein Viertel oder mehr verringern wird. Die Bedeutung der physischen Interaktion mit den Kunden steht also vor einem massiven Rückgang – das „Filialsterben“ wird sich auf absehbare Zeit fortsetzen. Dies erfordert jedoch, dass künftig stärker alternative Möglichkeiten genutzt werden müssen, um den Kundenkontakt aufrechterhalten und für vertriebliche Ansätze nutzen zu können. Zwei Drittel der Teilnehmer erwarten daher eine steigende Akzeptanz „reiner“ Onlinefilialen, die keine physische Interaktionsmöglichkeit mehr anbieten. Dabei sollte sich jedoch das Kundenerlebnis in den Onlinefilialen nicht wesentlich von der Qualität des bisher erlebten physischen Kontakts unterscheiden.

Der Bedeutungsverlust der physischen Interaktion wird sich fortsetzen

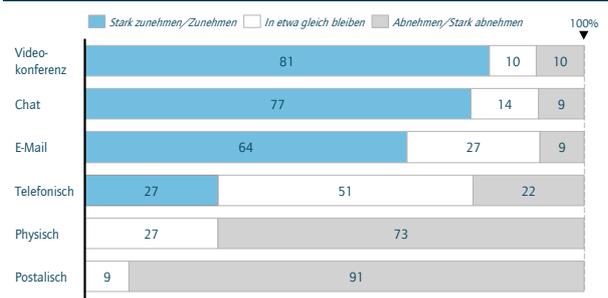


Abb. 4: Künftige Bedeutung verschiedener Interaktionsarten bei Beratung und Abschluss (Angaben in %)

Insgesamt prognostizieren die Befragten einen Rückgang der Bedeutung physischer Interaktion bei Beratung und Abschluss in der Filiale sowie bei der postalischen Kommunikation. Demgegenüber erwarten zwischen 60 und 80 Prozent der Teilnehmer einen Bedeutungszuwachs von „modernen“ Formen der Interaktion wie E-Mail, Chat oder Videokonferenz. Dieser erwartete Wandel erfordert neue technische Voraussetzungen sowie entsprechende Fähigkeiten bei den betroffenen Beratern: Bei der digitalen Kommunikation gelten teilweise andere Regeln als bei der bislang vorherrschenden Offlinekommunikation.

Die Teilnehmer erwarten eine steigende Zahlungsbereitschaft der Kunden für Zusatzservices

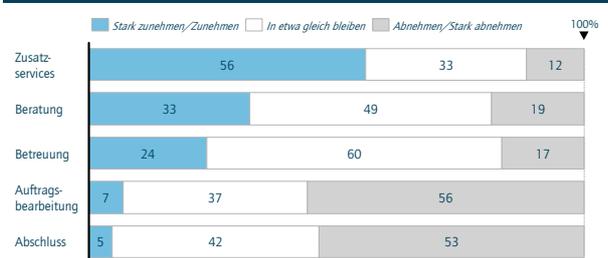


Abb. 5: Künftige Zahlungsbereitschaft der Kunden (Angaben in %)

Mehr als jeder Zweite erwartet eine steigende Zahlungsbereitschaft für Zusatzservices, wobei diese von den Banken noch zu definieren sind. In diesem Bereich sollten sich zusätzliche Einnahmequellen für Banken erschließen lassen. Knapp ein Drittel der Studienteilnehmer gehen von einer steigenden Zahlungsbereitschaft für Beratungsleistungen aus – dies könnte als leichter Trend hin zu mehr Honorarberatung verstanden werden. Ein knappes Viertel rechnet mit einer zunehmenden Zahlungsbereitschaft für die laufende Betreuung, was als leichter Trend hin zu mehr bestandsorientierter Vergütung interpretiert werden kann. Im Gegensatz dazu erwarten mehr als die Hälfte aller Teilnehmer, dass Abschluss und Auftragsbearbeitung zu „Hygienefaktoren“ mit abnehmender Zahlungsbereitschaft werden.

Einsatz von Möglichkeiten zur Onlinekontaktaufnahme bei Service- und Produktinformationen überwiegend geplant

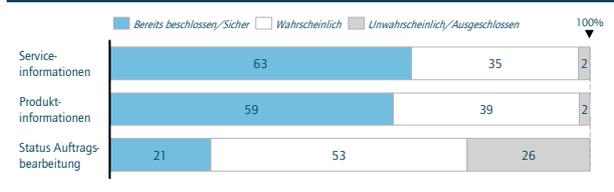


Abb. 6: Einsatz digitaler Medien für einzelne Geschäftsvorfälle (Angaben in %)

Hinsichtlich des geplanten Einsatzes von digitalen Medien für einzelne Geschäftsvorfälle lässt sich ein differenziertes Bild zeichnen: Fast zwei Drittel der Teilnehmer wollen ihren Kunden online Serviceinformationen zur Verfügung stellen. Knapp 60 Prozent der Teilnehmer planen selbiges für die Bereitstellung von Produktinformationen. Zurückhaltung besteht hingegen bei der Bereitstellung von Statusinformationen zur Auftragsbearbeitung: Nur jeder fünfte Teilnehmer beabsichtigt dies.

Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmer strebt die Transformation zu einer kundenzentrierten Multikanalbank an

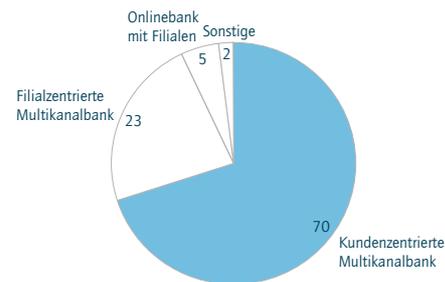


Abb. 7: Zukünftige vertriebliche Aufstellung (Angaben in %)

Mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmer (70 Prozent) streben eine Transformation hin zu einer kundenzentrierten Multikanalbank an. Beim kundenzentrierten Multikanalvertrieb bestehen alle Vertriebskanäle gleichberechtigt zueinander; die Kunden entscheiden dabei in jeder Phase des Vertriebsprozesses selbstständig, welchen Vertriebskanal sie für ihr Anliegen nutzen. Dies umfasst auch die jeweils situative Entscheidung der Kunden, neben oder in Ergänzung zu ihrem bereits bekannten persönlichen Ansprechpartner, dem Berater, weitere Zugangskanäle in Anspruch zu nehmen.

3.3 Versicherungsspezifische Aussagen

Veränderungen im Kundenverhalten infolge der Digitalisierung wirken sich auch auf die Zukunft der vertrieblichen Aufstellung in der Versicherungswirtschaft aus. Im speziell auf die Besonderheiten der Versicherungen ausgerichteten Fragenteil wird unter anderem auf die Implikationen für die

Anzahl bzw. Ausrichtung der Agenturen, die Interaktionshäufigkeiten und die Zahlungsbereitschaft von Kunden sowie branchenspezifische Geschäftsvorfälle eingegangen.

Deutlicher Rückgang klassischer Agenturmodelle bei zugleich massiver Zunahme des Anteils von Hybridagenturen sowie hoher Zunahme der Akzeptanz von reinen Onlineagenturen

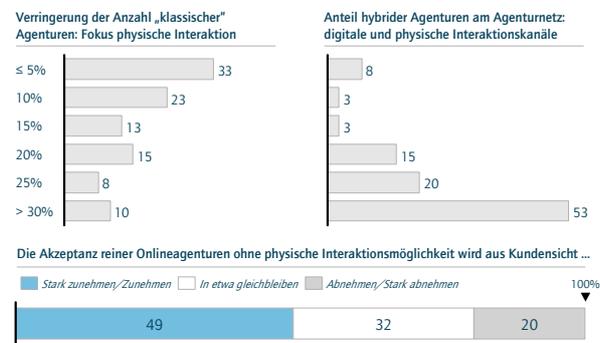


Abb. 8: Auswirkungen der Digitalisierung auf Agenturen (Angaben in %)

Jeder zweite Teilnehmer (51 Prozent) geht von einem Rückgang der klassischen Agenturen – mit Fokus auf einer physischen Interaktion – um 10 bis 20 Prozent aus. Fast jeder Fünfte erwartet sogar das Aus für mindestens 25 Prozent aller klassischen Agenturen. Wenngleich die physische Interaktion auf absehbare Zeit fester Bestandteil des „Agenturlebens“ sein wird, so wird doch in den nächsten Jahren eine massive Veränderung in der Interaktion mit den Kunden stattfinden. Die Agentur der Zukunft wird in der Konsequenz sowohl digitale als auch physische Kommunikationskanäle nutzen („Hybridagentur“). Nahezu drei Viertel der Teilnehmer halten einen zukünftigen Anteil dieser hybriden Agenturen am Agenturnetz von mehr als 25 Prozent für möglich. Die Erweiterung des klassischen Vertriebs vor Ort um digitale Möglichkeiten ist somit sehr wahrscheinlich, auch um durch damit verbundene effizientere Vertriebsprozesse (z. B. weniger Reisezeiten) mehr Kundentermine pro Tag wahrnehmen zu können.

Dass die Akzeptanz reiner Onlineagenturen ohne physische Interaktionsmöglichkeit zunehmen wird, erwartet jeder zweite Teilnehmer (49 Prozent). Resultierend aus den neuen technologischen Möglichkeiten können Agenturen mit digitalen Interaktionskanälen sehr viel einfacher überregionale Märkte erschließen als das bisher möglich war. Eine tiefe Spezialisierung für bestimmte Themen respektive Zielgruppen ist folgerichtig eine weitere Ausprägung zur bisherigen oftmals regionalfokussierten Agentur, die ein großes universelles Produkt- und Leistungsportfolio anbietet. Für Versicherer entsteht hierbei die Chance, einen Teil ihrer Kundenanfragen dezentral bearbeiten zu lassen – als Alternative zur Aufstockung interner Kapazitäten.

Intensivierung der Kontaktaufnahme bzw. -pflege über digitale Medien – der physische Kontakt bleibt erhalten

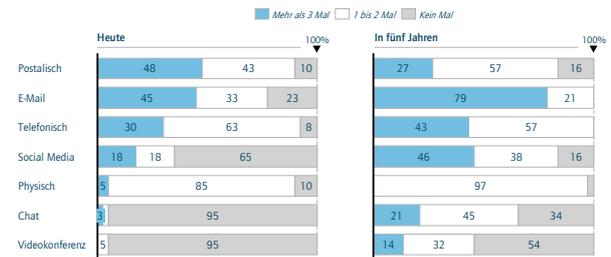


Abb. 9: Kontaktaufnahme und -pflege mit Bestandskunden von Versicherungen (Angaben in %)

Die Versicherungsagentur bleibt nach einheitlicher Meinung der Studienteilnehmer auch in fünf Jahren ein Bestandteil des Kundenkontakts. Der telefonische Kontakt wird intensiviert, der postalische dafür verringert. Alle Teilnehmer planen eine deutlich häufigere Verwendung von E-Mails zur Kontaktaufnahme. Videokonferenz und Chat werden von 95 Prozent der Teilnehmer in der Kundenkontaktaufnahme bzw. -pflege bislang überhaupt nicht genutzt. Bei der Videokonferenz steigt der Nutzungsgrad auf 46 Prozent, beim Chat sogar auf 66 Prozent an. Die generelle Social-Media-Nutzung von aktuell vergleichsweise hohen 36 Prozent soll um 48 Prozentpunkte auf 84 Prozent ansteigen. Der vermehrte Einsatz digitaler Medien wird die Versicherungsvermittler vor neue Herausforderungen stellen und festes Gestaltungselement künftiger „Hybridagenturen“ sein.

Zahlungsbereitschaft bei Betreuung, Zusatzservices und Erstberatung nimmt deutlich zu

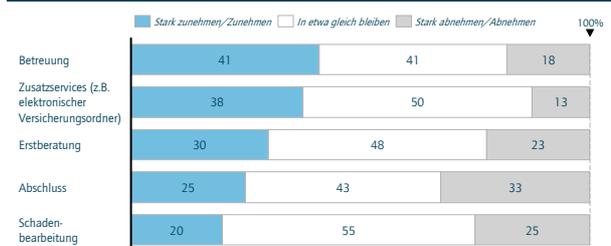


Abb. 10: Zahlungsbereitschaft des Kunden in fünf Jahren

Ferner gehen die Teilnehmer von einer künftig deutlich erhöhten Zahlungsbereitschaft für Betreuung und Zusatzservices sowie einer leichten Erhöhung dieser für die Erstberatung aus. Die Betreuung von Versicherungskunden kann insbesondere durch die digitalen Medien beschleunigt, ein häufigerer Kundenkontakt etabliert und somit frühzeitige Chancen für Cross- und Up-Selling erkannt werden. Weiterhin erleichtern Zusatzservices (z. B. digitaler Versicherungsordner) den Umgang mit Versicherungsprodukten, sodass eine erhöhte Transparenz für mehr Sicherheit sorgen kann. Dadurch sind Informationen direkt verfügbar und können von Kunden wie auch Vermittlern

eingesehen und nachvollzogen werden, womit das „Kundenerlebnis“ insgesamt entscheidend verbessert werden kann.

Einsatz der digitalen Kontaktaufnahme bei Produkt- und Serviceinformationen sowie Status Schadenbearbeitung sicher

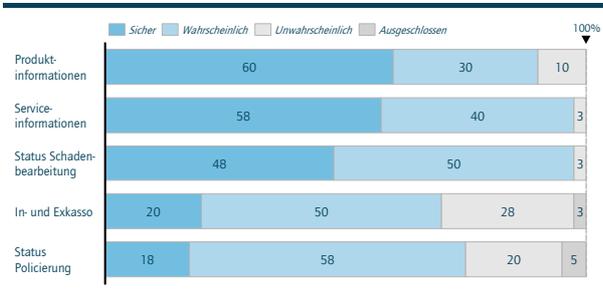


Abb. 11: Geschäftsvorfälle Versicherungen (Angaben in %)

Der Einsatz digitaler Medien ist in der Schadenbearbeitung und Serviceinformationen (je 98 Prozent) sowie Produktinformationen (90 Prozent) sicher bzw. wahrscheinlich. Etwas Zurückhaltung besteht aktuell bei der Policierung (76 Prozent) sowie In- und Exkasso (70 Prozent). Für weitere Geschäftsvorfälle planen die Versicherungen in den kommenden fünf Jahren keinen Einsatz digitaler Medien. Dieser Einsatz kann die Schnelligkeit der Informationsversorgung und somit die Kundenzufriedenheit erhöhen.

## Fazit und Ausblick

### Multikanalvertrieb im Jahr 2020 – fünf zentrale Stellhebel

Die Ergebnisse der Studie „Multikanalvertrieb in Zeiten der Digitalisierung – Online, offline und hybrid“ belegen deutlich die Erfahrungen, die Horváth & Partners in der Beratungspraxis gesammelt hat: Die fortschreitende Digitalisierung sowie die damit einhergehenden Veränderungen im Verhalten der Kunden sind keine vorübergehende Erscheinung, sondern werden den Vertrieb von Finanzdienstleistungen nachhaltig und von Grund auf verändern.

Auf Basis dieser Erkenntnisse ist es für Finanzdienstleister unumgänglich, sich mit den Facetten und Stellhebeln eines kundenzentrierten Multikanalvertriebs intensiv auseinanderzusetzen. Nur so können die strategischen und operativen Voraussetzungen geschaffen werden, um zukünftigen Herausforderungen adäquat zu begegnen und idealerweise sogar dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein.

#### 1. Stellhebel: Integrierte Multikanalstrategie

Ein zentraler Stellhebel für den zukünftigen Erfolg im Vertrieb von Finanzdienstleistungen durch Banken und Versicherungen ist eine kundenzentrierte und integrierte Multikanalstrategie. Im Gegensatz zu den heutigen, voneinander weitgehend unabhängigen „Silostrategien“ für einzelne Vertriebskanäle positioniert eine solche Strategie die verschiedenen Vertriebskanäle gleichberechtigt zueinander und stellt den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung („customer centricity“).

Eine integrierte Multikanalstrategie stellt sicher, dass alle Vertriebskanäle situationsgerecht, kombinierbar und wertschöpfend – sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen – eingesetzt sowie kundenindividuelle Kanalpräferenzen berücksichtigt werden. Ebenso sorgt sie für eine Begrenzung der möglichen gegenseitigen „Kanibalisierung“ der Vertriebskanäle. Auf diese Weise trägt eine integrierte Multikanalstrategie insgesamt dazu bei, die Ausrichtung der Vertriebskanäle zu optimieren und positive Kundenerlebnisse wie in anderen Branchen – z. B. in der Konsumgüter- oder Automobilindustrie – zu schaffen.

#### 2. Stellhebel: Kundenorientierte Steuerung mit hoher Kosten- und Ertragstransparenz

Die traditionellen, meist „siloartig“ entwickelten Vertriebskanäle sind bislang zumeist auf die Anforderungen des jeweiligen Vertriebs ausgerichtet. Die Vertriebssteuerung hat infolgedessen lange Zeit den Kundenberater in den

Mittelpunkt gestellt und nicht den Kunden. Diese Steuerungsmechanismen müssen aufgebrochen und die internen Strukturen der Banken und Versicherungen an das veränderte Kundenverhalten angepasst werden.

Dem Kundenberater in Banken und Versicherungen muss es egal sein, über welchen Vertriebskanal „seine“ Kunden ihre Produkte und Dienstleistungen beziehen. Der Kundenberater der Zukunft trägt die Gesamtverantwortung für die ihm zugeordneten Kunden und bedient dabei alle Vertriebskanäle in gleichem Maße: Der jeweilige Kunde „gehört“ dabei – das sei ausdrücklich gesagt – dem Unternehmen, nicht einem einzelnen Kundenberater bzw. Vertriebskanal.

Hierfür muss die Vertriebssteuerung der Zukunft entsprechende Steuerungsmechanismen bzw. -anreize entwickeln, die kundenzentrierte Kennzahlen in den Mittelpunkt des Denken und Handelns stellen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist eine ausreichende Transparenz über Kosten und Erträge in den einzelnen Vertriebskanälen. Insbesondere indirekte Vertriebskosten gilt es in diesem Zusammenhang eindeutig und transparent den einzelnen Kanälen zuzuordnen.

### 3. Stellhebel: Anschlussfähige Prozessarchitekturen entlang der „customer journey“

Die Kunden sind längst „hybrid“ und wollen über den gesamten Vertriebsprozess von der Informationsbeschaffung über die Beratung bis hin zum Vertragsabschluss den für ihre Kaufentscheidung jeweils optimalen und situativ passenden Vertriebs- bzw. Kommunikationskanal nutzen. Kunden haben somit keine starren Kanalpräferenzen mehr. Daraus resultiert eine immer stärkere, situationsbezogene Kombination und Nutzung unterschiedlicher Vertriebs- respektive Kommunikationskanäle während eines einzigen Geschäftsvorfalles.

Hieraus ergeben sich steigende Anforderungen an die Prozessarchitekturen in den einzelnen Vertriebskanälen von Banken und Versicherungen. Die Prozesse müssen optimiert und aufeinander abgestimmt sowie Potenziale für eine weitere Automatisierung gehoben werden. Nur ein aus Kundensicht nahtloser Übergang zwischen den einzelnen Vertriebs- und Kommunikationskanälen – sowohl online als auch offline – erfüllt die veränderten Kundenerwartungen, erhöht die Kundenzufriedenheit und stärkt nachhaltig die Kundenbindung.

### 4. Stellhebel: Modulare Produktarchitekturen

Die immer stärkere, situationsbezogene Kombination und Nutzung unterschiedlicher Vertriebs- und Kommunikationskanäle erfordert in logischer Konsequenz eine auf das

Kundenverhalten abgestimmte Produktentwicklung: Produkte bzw. Services sind künftig so zu entwickeln, dass sie kanalunabhängig vertrieben werden können. Idealerweise bestehen Finanzdienstleistungsprodukte – ähnlich dem „Plattformprinzip“ in der Automobilindustrie – aus einer einheitlichen Basisleistung sowie kanalspezifischen Zusatzleistungen.

Diese Produkt- und Servicemodule sollten dabei so einfach wie möglich gestaltet werden, da Komplexität einen erfolgreichen kanalübergreifenden Einsatz der Produkte und Services erschwert. „Simplicity“ als Gestaltungsprinzip der Produktarchitektur ist eine wichtige Voraussetzung, um Potenziale durch steigendes Onlineabschlussverhalten erfolgreich erschließen zu können.

### 5. Stellhebel: „Smart Data“ als Mehrwert für Kunden und Finanzdienstleister

Der letzte und entscheidende Stellhebel befasst sich mit der Frage, wie Unternehmen vorhandene Informationen über Kunden und deren Verhalten zum beiderseitigen Nutzen einsetzen können. Des Weiteren geht es aber auch um die Frage, wie vorhandene Kundendaten gezielt um externe Informationen angereichert werden können – beispielweise durch Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten an der Schnittstelle zu sozialen Netzwerken (z. B. Facebook oder XING) bzw. zu „wissensbasierten“ Geschäftsmodellen (z. B. Google oder Amazon).

Im Vordergrund steht dabei weniger, *welche* Informationen ausgewertet werden können, sondern vielmehr *wie* diese für eine möglichst effektive Kundenansprache eingesetzt werden können und sollen. Die Bereitstellung aller kunden- und vertragsrelevanten Informationen – die „360-Grad-Sicht“ auf den Kunden – auf Basis einer integrierten Datenerhaltung bildet dabei die Grundlage. Den Kunden muss dabei offen kommuniziert werden, warum bestimmte Informationen erhoben werden, was mit diesen geschieht und worin der Mehrwert für die Kunden besteht („digital ethics“) – erst dadurch wird das notwendige Vertrauen für einen „smarten“ Umgang mit Informationen geschaffen.

Auf diese Weise eröffnen die genaue Kenntnis der Präferenzen und Bedürfnisse der Kunden sowie der gewünschten Vertriebskanäle, inklusive darauf abgestimmter Produkte, Dienstleistungen und Werbebotschaften neue Wege zur Gewinnung von Marktanteilen und zur nachhaltigen Profitabilisierung des Vertriebs.

## Das Sales Performance Excellence Framework

Sales Performance Excellence bezeichnet die effektive und effiziente Gestaltung und Steuerung des Vertriebs im Einklang mit der Gesamtunternehmensstrategie.

Im Mittelpunkt von Sales Performance Excellence stehen die wesentlichen Themenfelder im Bereich Vertrieb, die so zu gestalten sind, dass die von den Kunden gewünschten Produkte und Dienstleistungen effektiv und effizient vertrieben werden können. Entscheidend ist hierbei, die vertriebsbezogene Leistungsfähigkeit nicht nur zu halten, sondern kontinuierlich zu steigern. Sales Performance Excellence ist somit gleichermaßen Prozess und Philosophie. Das Design und die Weiterentwicklung der Vertriebsprozesse müssen strategienorientiert erfolgen.

Das Sales Performance Excellence Framework betrachtet vier Dimensionen und acht Themenfelder

Strategie und Innovation	Prozesse, Organisation und IT	Steuerung und Controlling	Humankapital
	Kundenmanagement		
	Beratung, Verkauf und Betreuung		
	Produkte und Preisgestaltung		
	Vertriebswege		
	Vergütung und Incentivierung		
	Führung und Kultur		
	Mitarbeitergewinnung und -entwicklung		
	Marke und Kommunikation		

Abb. 12: Das Sales Performance Excellence Framework für Financial Industries

Im Mittelpunkt der Betrachtung des Sales Performance Excellence Frameworks liegen Themenfelder wie Kunden- und Mitarbeitermanagement, Betreuungs- und Beratungskonzepte, Produkte, Vertriebswege, Vergütung und Incentivierung. Die acht zentralen Themenfelder werden durch die vier Dimensionen der Sales Performance Excellence beeinflusst:

- Strategie und Innovation: Wie können die Vertriebsaktivitäten kontinuierlich an einer nachhaltigen und zukunftsweisenden Unternehmensstrategie ausgerichtet werden?
- Prozesse, Organisation und IT: Wie werden Vertriebsprozesse gestaltet und die organisatorischen Grundlagen für eine kontinuierliche Leistungsverbesserung sowie eine umfangreiche IT-Unterstützung geschaffen?

- Steuerung und Controlling: Wie werden ein vertriebsbezogenes Performance Measurement und damit die Grundlagen für Leistungsbestimmung und kontinuierliche Leistungssteuerung geschaffen?
- Humankapital: Wie wird der Mensch als Träger der Sales Performance motiviert, befähigt, gefördert und entlohnt?

### Das Sales-Performance-Excellence-Netzwerk

Alle Studienteilnehmer erhalten kostenlos die detaillierten Ergebnisse und werden zusätzlich Mitglied in unserem Sales-Performance-Excellence-Netzwerk – einem exklusiven Kreis von Experten aus der Unternehmenspraxis.

Executive Round Tables und Events bieten Ihnen die Möglichkeit zum Networking, zum fachlichen Dialog sowie zum kollegialen Austausch rund um das Thema Sales Performance Excellence. Sie ermöglichen einen Einblick in Best Practices und geben Impulse für neue Ideen zur Übertragung in das eigene Unternehmen.

Das Sales-Performance-Excellence-Netzwerk beinhaltet ein umfangreiches Leistungsangebot



Abb. 13: Das Sales-Performance-Excellence-Netzwerk

## Impressum/Kontakt

### Herausgeber

Horváth & Partner GmbH  
Phoenixbau | Königstr. 5  
70173 Stuttgart

Tel: +49 711 66919-0  
sapex-fi@horvath-partners.com

### Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 600 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, Rumänien, Saudi-Arabien, der Schweiz, Ungarn und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft in der internationalen Beraterallianz „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen.

Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Organisation, Vertrieb, Operations, Einkauf, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.



***Dr. Marcus Niebudek***  
Studienleiter  
Banken und Finanzinstitute

[mniebudek@horvath-partners.com](mailto:mniebudek@horvath-partners.com)



***Dr. Marco Adelt***  
Studienleiter  
Versicherungen und Finanzvertriebe

[madelt@horvath-partners.com](mailto:madelt@horvath-partners.com)



***Raphael Pade***  
Ansprechpartner  
Banken und Finanzinstitute

[rpade@horvath-partners.com](mailto:rpade@horvath-partners.com)



***Martin Klameth***  
Ansprechpartner  
Versicherungen und Finanzvertriebe

[mklameth@horvath-partners.com](mailto:mklameth@horvath-partners.com)

**Horváth AG**  
Holding der  
Horváth & Partners-Gruppe  
Phoenixbau | Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Tel: +49 711 66919-0  
[info@horvath-partners.com](mailto:info@horvath-partners.com)

**Horváth & Partners offices in:**  
Abu Dhabi - Berlin - Bucharest  
Budapest - Düsseldorf - Frankfurt  
Hamburg - Jeddah - Munich  
Stuttgart - Vienna - Zurich

**Member of Cordence Worldwide  
with offices in:**  
Australia - Belgium - Brazil  
France - Italy - Japan - Mexico  
The Netherlands - Portugal  
Singapore - South Korea  
Spain - UK - USA