

Omnichannel-Vertrieb in der Versicherungswirtschaft

Vier Modelle und was Vertriebsmanager jetzt tun sollten

Die Vielfalt und Heterogenität von Vertriebskanälen nehmen immer weiter zu. Kunden haben heute mehr Möglichkeiten, mit Unternehmen in Kontakt zu treten, als je zuvor.

Die Dominanz von Omnichannel-Vertrieb

Gerade in der Versicherungsbranche zeigt sich die Vielfalt der Vertriebskanäle deutlich: neben klassischen Kanälen wie Makler, Agenturvertrieb/AO, Direktvertrieb oder Call-/Kundencenter, werden auch digitale Kommunikationskanäle wie WhatsApp, Instagram, Chatbots etc. zunehmend abschlussrelevant.

Vertriebsmanager müssen diese Vielzahl von Kanälen koordinieren und effektiv managen. Dabei wird die Integration der Kanäle – hin zu einem Omnichannel-Vertrieb – zunehmend das dominante Modell am Markt. Immer mehr Kunden erwarten ein nahtloses Einkaufserlebnis, bei dem sie Produkte und Dienstleistungen über verschiedene Kanäle hinweg kaufen und verwalten können. Sie möchten beispielsweise online nach Produkten suchen, diese mit ihrem Berater vergleichen und dann online abschließen – oder umgekehrt. Kunden möchten auch, dass ihre Einkaufserfahrung personalisiert wird, basierend auf ihren Interessen und Kaufhistorien. Omnichannel-Vertriebsmodelle zielen darauf ab, Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis über verschiedene Kanäle hinweg zu bieten.

Der gemeinsame Nenner

Wir sehen bei allen unseren Versicherungsmandanten den Trend, dass Vertriebsmodelle umgebaut und Kanäle integriert werden. Nicht immer passiert dies im Rahmen von expliziten Programmen – oft ist es eine Reihe von punktuellen Anpassungen. Wir beobachten jedoch einen gemeinsamen Nenner: Bei der Gestaltung von Omnichannel-Vertriebsmodellen treffen Versicherungsunternehmen (VUs) Differenzierungsentscheidungen entlang von fünf Merkmalen.

Eines der fünf Merkmale ist die Angebotsdifferenzierung. Bei einer geringen Differenzierung werden über alle Kanäle hinweg die gleichen Produkte und Dienstleistungen vertrieben. Bei einem hohen Differenzierungsgrad hat jeder Kanal eigene, teilweise exklusive Produkte oder Produktkonfigurationen. Weitere Differenzierungsmerkmale sind die After-Sales/Service-Differenzierung, Preisdifferenzierung, Kunden-Segment-Ausrichtung und der Wettbewerb zwischen den Kanälen.

Vier Vertriebsmodelle für Versicherer

Die Ausprägung der Merkmale unterscheidet sich abhängig vom Vertriebs- beziehungsweise Geschäftsmodell teilweise erheblich. Unsere erfolgreichsten Versicherungskunden treffen Differenzierungsentscheidungen bewusst und begründet, und wählen das Modell aus, das am besten zu ihren Voraussetzungen und Zielen passt.

KPMG hat vier grundlegende Vertriebsmodell-Cluster am Markt identifiziert, die Versicherungsunternehmen bei der Gestaltung ihrer Vertriebsstrategien unterstützen können.

Vier Cluster von Vertriebsmodellen

Typische Merkmalsausprägung	Omnichannel ohne Kanaldifferenzierung	Multichannel mit Fokus auf Onlinekanal	Multichannel mit Fokus auf Offlinekanal	Geringe Kanalintegration und hohe Differenzierung
	Gering Hoch	Gering Hoch	Gering Hoch	Gering Hoch
Produkt-differenzierung				
Service-differenzierung				
Preis-differenzierung				
Kunden-Segment-Ausrichtung				
Wettbewerb der Kanäle				

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Vertriebsmodell-Cluster 1: Omnichannel ohne Kanaldifferenzierung

Das erste Vertriebsmodell-Cluster ist das Omnichannel-Modell ohne Kanaldifferenzierung. Hierbei handelt es sich um ein Modell, bei dem alle Vertriebskanäle nahtlos ineinander integriert sind. Kunden können über die Kanäle hinweg die gleichen Produkte und Dienstleistungen erwerben. Es gibt keine Konkurrenz zwischen den Vertriebswegen, da sie alle derselben Marke unterstehen. Das Kundenerlebnis ist nahtlos und es gibt wenig Differenzierung bei Angebot und Service. Kunden können alles überall bekommen.

Aktuell lassen sich wenige VUs diesem Cluster zuordnen. Wir beobachten, dass vorwiegend Einsparten-Versicherer bereits solch einen hohen Reifegrad erreicht haben. Eine weitere Herausforderung in der Praxis ist die Unternehmenskultur: Oft besteht weiterhin (gewolltes oder ungewolltes) Wettbewerbsdenken zwischen den Kanälen, obwohl Unterschiede zum Beispiel in der Vergütung abgebaut und Anreize für die Zusammenarbeit geschaffen wurden.

Vertriebsmodell-Cluster 2: Multichannel mit Fokus auf Onlinekanal

Das zweite Vertriebsmodell-Cluster ist das Multichannel-Modell mit Fokus auf den Onlinekanal. Hierbei liegt der Fokus auf dem Onlinekanal, der als Kern des Modells betrachtet wird. Die Offlinewelt wird als Ergänzung gesehen, in der Regel mit einem eingeschränkten Produkt- und Serviceangebot (Teilmenge). Physische Stores oder Callcenter werden als Ergänzung strategisch genutzt, zum Beispiel um die Marke für bestimmte Kundengruppen oder zu bestimmten Anlässen anfassbar zu machen.

Vertriebsmodell-Cluster 3: Multichannel mit Fokus auf Offlinekanal

Das dritte Vertriebsmodell-Cluster ist das Multichannel-Modell mit Fokus auf den Offlinekanal.

Hierbei wird der Direktkanal als Ergänzung gesehen, um auch online-affine Kundengruppen zu erreichen. Den Kern bildet jedoch der persönliche Vermittlervertrieb. Im Vergleich: in Branchen mit einem physischen Produktangebot gibt es häufig ein deckungsgleiches Produktportfolio, das teilweise online um Nischenprodukte ergänzt wird. Dieses Modell ist jedoch zunehmend ein aussterbendes Vertriebsmodell. In der Versicherungsbranche noch häufig zu finden, sehen wir perspektivisch eine Bewegung hin zu Vertriebsmodell-Cluster 2.

Vertriebsmodell-Cluster 4: Geringe Kanalintegration und hohe Differenzierung

Das vierte Vertriebsmodell-Cluster ist das Modell mit geringer Kanalintegration und hoher Differenzierung in allen Merkmalen. Hierbei gibt es eine geringe Durchlässigkeit zwischen den Vertriebskanälen. Kunden erhalten abhängig vom Kanal oft andere Produkte und Preise. Dieses Modell eignet sich zum Beispiel für Unternehmen mit einem breiten Markenportfolio.

Orientierung für Entscheider

Je nach Vertriebsmodell-Cluster sind unterschiedliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen, wie beispielsweise die Dimensionen Marke, Prozesse, IT & Infrastruktur, Steuerung oder Vertriebs- und Unternehmenskultur. Versicherer müssen zum Beispiel in der Lage sein, Daten über Kundeninteraktionen und -käufe über verschiedene Kanäle hinweg zu sammeln und zu analysieren, um personalisierte Angebote und Empfehlungen zu erstellen. Wir bei KPMG kennen die Ausprägungen, die es braucht, um im Omnichannel-Vertrieb erfolgreich zu sein. Vertriebsvorstände und -manager der Versicherungswirtschaft sollten jetzt überprüfen, in welchem Vertriebsmodell-Cluster sie sind oder sein wollen, und an welcher Stelle des Omnichannel-Transformationspfads sie stehen.

Wir unterstützen Sie gerne bei der Adressierung von entsprechenden Kernfragen, zum Beispiel:

- Wo steht meine Organisation auf dem Transitionspfad hin zu einem Omnichannel-Vertrieb?
- Welche Maßnahmen haben wir bereits erfolgreich umgesetzt? Wo müssen wir nachbessern?
- Was ist die nächste Evolutionsstufe unseres Vertriebs? Was müssen wir dafür tun?
- Wie kann der Vertrieb durch eine zielgerichtete Omnichannel-Steuerung profitieren, zum Beispiel Effizienzen heben oder Vertriebs-erfolg steigern?
- Wie sieht unsere langfristige Vision aus – „Apple der Versicherungswirtschaft“ oder ...?

Unser KPMG-Ansatz in drei Schritten umfasst zunächst eine Zielüberprüfung, bei der Ihre heutigen Zielpositionen auf Gültigkeit überprüft werden, insbesondere unter Berücksichtigung aktueller Marktentwicklungen. Im zweiten Schritt erfolgt ein Maturity Assessment, bei dem der digitale und vertriebliche Reifegrad entlang des KPMG Maturity

Models bestimmt wird. Schließlich führen wir gemeinsam mit Ihnen eine Etappenplanung durch, bei der wir Lücken identifizieren und Ziele festlegen oder detaillieren.

KPMG-Ansatz



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Christian Schulz

Senior Manager, Financial Services,
Management Consulting Insurance
T +49 40 32015-5721
cschulz@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2023 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.