

# FINANCIAL HOME

Eine Revolution für Versicherer?



Stefan Wojahn

Dr.-Ing. Dietmar Kottmann

# INHALTSVERZEICHNIS

## VORWORT

### AUSGANGSLAGE FINANCIAL HOME

Digital Banking, Multibanking und jetzt <i>Financial Home</i> ?	4
Was kann und macht das <i>Financial Home</i> ?	5
Warum wird sich das <i>Financial Home</i> -Konzept durchsetzen?	6

### BEDEUTUNG VON FINANCIAL HOME FÜR DIE VERSICHERER

Banken in „Pole Position“ für Aufbau von <i>Financial Home</i>	8
Grundmodelle und ihre Erfolgsfaktoren für Versicherer	10

### QUO VADIS, VERSICHERER?

Die Zukunftsfrage, die sich alle stellen	16
Handlungsmaxime — als Leitfaden für jeden Versicherer	18

# VORWORT

Der allgegenwärtige Trend zur Plattformökonomie macht auch vor der Versicherungsbranche nicht Halt. So verwundert es nicht, dass mittlerweile viele Versicherer erste und teilweise weiterführende Diskussionen zum Thema *Financial Home*, also der Idee einer Allfinanzplattform, geführt haben. Ein Teil der Versicherer hat sich bereits dazu entschlossen, diesen Trend aktiv mitzugestalten. Statt darauf zu warten bis der Markt in voller Fahrt ist und dann nur noch ein reaktives Handeln möglich ist, setzen sie aktiv Impulse und entwickeln entsprechende Lösungen.

Dieser Trend zeigt sich auch am Markt. So haben einige Banken bereits ihr Onlinebanking-Portal um einen Versicherungsmanager erweitert. Zum Teil war das mit einem Wechsel von dem traditionellen Exklusivitätsmodell in ein Maklermodell verbunden. Ein Beispiel hierfür ist die Deutsche Bank, die einen digitalen Sachversicherungsmakler für Endkunden in Zusammenarbeit mit Friendsurance aufgebaut und ausgerollt hat. Ein weiteres Beispiel ist die Sparkasse Duisburg, die eine entsprechende Lösung gemeinsam mit moneymeets entwickelt hat. Beide Versicherungsmanager ermöglichen es dem Kunden, seine Versicherungsverträge von unterschiedlichen Anbietern abzurufen, Schäden zu melden und Versicherungsprodukte zu vergleichen, um das für sie optimale Angebot auszuwählen.

Doch die Bereitstellung eines solchen digitalen Versicherungsmanagers kann auch in einer exklusiven Versicherungspartnerschaft funktionieren. Das zeigen die Beispiele der Partnerschaft zwischen UniCredit und der Allianz als auch der R+V Versicherungsmanager, der zur Unterstützung der Genossenschaftsbanken von R+V entwickelt wurde.

Festzuhalten ist: die *Financial Home*-Ansätze sind vielseitig und mit ihnen das Gestaltungspotenzial. Das Verständnis, was *Financial Home* bedeutet, wie die Zukunft für *Financial Home* aussieht und welche Handlungen zum Erfolg führen — darauf haben Versicherer bisher oft keine klare Sicht. Es bleibt folglich mit Spannung zu beobachten, wo sich die Versicherungsbranche als Ganzes, aber auch jeder einzelne Versicherer einordnen und seine Rolle in diesem entstehenden beziehungsweise sich wandelnden Markt finden wird.

Auf den folgenden Seiten wollen wir aus unserer Projekterfahrung und Strategieentwicklungsrolle zu dieser Diskussion beitragen. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen und Sichtweisen und vertiefen die Diskussion auch gerne in einem persönlichen Gespräch.



**Stefan Wojahn**  
stefan.wojahn@oliverwyman.com



**Dr.-Ing. Dietmar Kottmann**  
dietmar.kottmann@oliverwyman.com

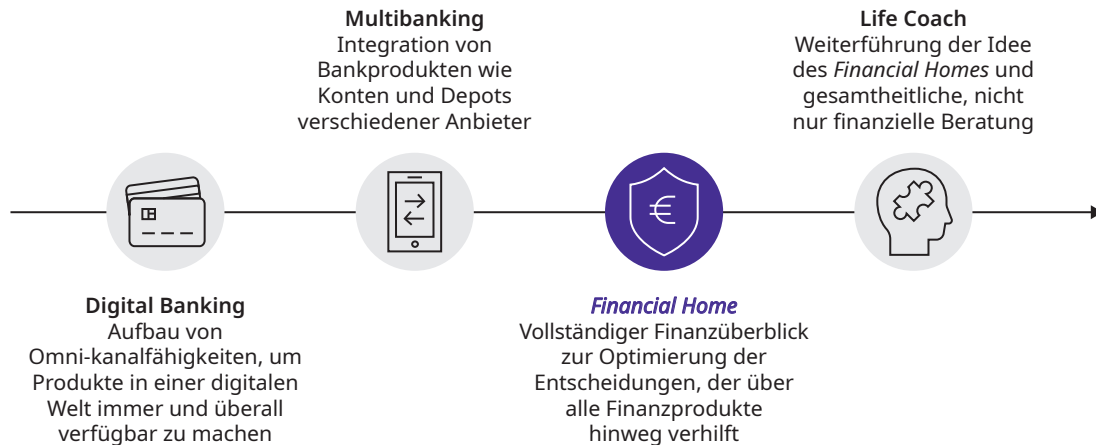
# AUSGANGSLAGE FINANCIAL HOME

## DIGITAL BANKING, MULTIBANKING UND JETZT FINANCIAL HOME?

Im Privatkundengeschäft der Banken erleben wir seit einigen Jahren einen sukzessiven Wandel des Geschäftsmodells: von der Beratung und Verkauf von Produkten in der Filiale hin zum Digital Banking, bei dem Produkte immer und überall zur Verfügung stehen. Die Coronakrise beschleunigt diesen Trend, wie die Vielzahl angekündigter Filialschließungen in 2020 zeigt. Die nächste Stufe ist das „Multibanking“ und damit die Integration von Bankenprodukten — typischerweise Konten und Depots — verschiedener Anbieter. Diese ist bereits im vollen Gange und ein Großteil der Banken kann diesen Service bereits anbieten. Doch endet die Digitalisierung der Finanzbranche hier nicht. *Financial Home* ist das nächste Thema mit dem sich nicht nur Banken, sondern auch Versicherer beschäftigen. Hinter der Idee des *Financial Home* steht eine Plattform, die jedem Kunden einen vollständigen Finanzüberblick gibt und dabei hilft, finanzielle Entscheidungen für konkrete Lebenssituationen über alle Finanzprodukte hinweg zu optimieren.

Dabei umfasst das *Financial Home* sämtliche typischen Dienstleistungen für Privatkunden in den Bereichen Banken und Versicherungen, unter anderem Zahlungsverkehr, Sparen und Anlegen, Kredite und Finanzierungen, Investitionen und Vorsorge sowie Absicherung.

Eine mögliche Erweiterung des *Financial Home*-Portfolios kann im Management typischer — in der Regel wiederkehrender — Haushaltsausgaben bestehen. Preisvergleicher wie Check24 nähern sich diesem prinzipiellen Gedanken bereits an (neben den Themen Versicherungen sowie Konto & Kredit werden zum Beispiel auch Strom & Gas, DSL & Handy verglichen), allerdings transaktional und wenig auf die Gesamtbedarfe des Kunden bezogen. Mittel- bis langfristig ist die Weiterentwicklung des *Financial Home*-Konzepts in Richtung „*Life Coach*“ denkbar (siehe Abbildung 1). Ein Life Coach-Konzept kümmert sich nicht nur um die finanziellen Belange, sondern optimiert vielmehr umfassend Dinge und Themen des täglichen Lebens für den Kunden. Dazu gehören primär sogenannte Dauerschuldverhältnisse wie Mitgliedschaften in Vereinen, Theaterkarten, Auswahl und (preisliche) Optimierung von Streamingdiensten, Telekommunikation- und Energielieferungsverträge und vieles mehr. Das *Financial Home*, wie es aktuell an vielen Stellen im Entstehen ist, ist wohlmöglich also nur der Anfang auf einer Reise zu einem Life Coach-Angebot.

**Abbildung 1: Evolution des Digital Banking**

Quelle: Oliver Wyman Analyse

## WAS KANN UND MACHT DAS FINANCIAL HOME?

Das *Financial Home* bietet dem Kunden einen transparenten Überblick über die eigene finanzielle Situation. Der Kunde kann im *Financial Home* zusätzlich digitale Beratungsangebote nutzen und für ihn passende Produkte kaufen/abschließen. Dabei bietet das *Financial Home* verschiedene Offerten auf Basis der individuellen Kundenbedürfnisse beziehungsweise seines Bedarfs an und vergleicht diese miteinander, um das optimale Angebot zu unterbreiten. Es besteht auch das Potenzial der produktübergreifenden Optimierung — etwa des Anhebens von Selbstbehalten von Versicherungen, wenn historisch für eine hinreichende Zeit ein ausreichendes Liquiditätspolster vorhanden war und die erwartete zusätzliche Schadenlast innerhalb der erwarteten Beitragsersparnis liegt.

Die ersten Angebote von Banken oder Versicherern haben dabei aktuell primär noch die transaktionale Optimierung einzelner Produkte im Fokus, wie beispielsweise den besten Hausratversicherungstarif für die entsprechende Kundensituation. Nach vorne gerichtet wird aber die Optimierung der finanziellen Entscheidungen über alle Produktklassen hinweg eine größere Rolle spielen — der eigentliche Wert eines *Financial Home*. Hierbei werden Abhängigkeiten zwischen den Produkten berücksichtigt. Beispiel: Wie viel Liquidität muss ich für einen Notfall (wie Reparatur eines defekten Kühlschranks) vorhalten, wenn ich gleichzeitig Rendite für ein Bank-Investmentprodukt erzielen und Absicherung über meine Versicherung erhalten kann?

Grundlage für die Vorschläge und Empfehlungen im *Financial Home* ist die Analyse von (Kunden-) Daten. Hierbei kann das *Financial Home* durch eine Zahlungsstromanalyse der Bankkonten eines Kunden relevante Lebensereignisse erkennen und somit noch besser auf die Kundenbedürfnisse eingehen beziehungsweise Verträge optimieren. Der Schlüssel für das *Financial Home* liegt dabei in der Zahlungs- und Multibanking-Funktion — ohne die Auswertungsmöglichkeit und Nutzerfrequenz wäre keine dynamische Datenanalyse möglich und die mangelnde tägliche Relevanz würde verhindern, dass Kunden das *Financial Home* konsequent und regelmäßig benutzen.

# WARUM WIRD SICH DAS FINANCIAL HOME-KONZEPT DURCHSETZEN?

## KUNDENSICHT

Aus Kundensicht ist die deutlich höhere „Convenience“ eines *Financial Home*-Angebots der Hauptvorteil und Treiber der Nutzungsentscheidung des Kunden. Durch das *Financial Home* kann der Kunde alle seine finanziellen Belange — unabhängig von etwaigen Filialöffnungs- oder Beratungszeiten — an einem Ort und an einer konsistenten und homogenen Nutzerschnittstelle erledigen. Auch produktübergreifende Aspekte können dort berücksichtigt werden, etwa das Vorhandensein hinreichender Liquidität, um über höherer Selbstbehalte seine Gesamtausgaben zu optimieren. Für den Kunden ist das *Financial Home* insbesondere bei anbieterübergreifenden Prozessen (wie etwa einer Adressaktualisierung) enorm komfortabel und verbessert das Kundenerlebnis.

Das *Financial Home* erfüllt zudem das Bedürfnis nach mehr (gefühlter) Objektivität und höherer Informationstiefe vor oder in der Beratung. Der Kunde kann das Tempo und die gewünschte Detailtiefe bei der Informationsaufnahme und in der Beratungsphase selbst bestimmen. Zusätzlich kann der Kundenwunsch nach Objektivität durch ein breiteres Vergleichsangebot bei der Produktauswahl und algorithmische — und damit rationale — Entscheidungs- und Empfehlungsprozesse erfüllt werden.

In Summe bietet das *Financial Home* — mit der automatisierten und dynamischen Optimierungssystematik im Hinblick auf etwaige Lebensanlässe — eine bessere „digitale Betreuung“ und gibt dem Kunden die Sicherheit, dass auch sein Versicherungsschutz (weiterhin) zu seiner aktuellen Situation passt. Mit diesem Nutzungsversprechen spricht das Konzept digital-affine wie auch rein digitale Kunden an.



**„Das Financial Home wird in Zukunft zur digitalen Selbstverständlichkeit für den Kunden. In der Genossenschaftlichen FinanzGruppe haben wir beste Voraussetzungen, die erste Wahl zu sein und ein digitales Financial Home für unsere mehr als 30 Millionen Kunden zu schaffen“**

**Jens Hasselbacher**

*Vorstandsmitglied der R+V Versicherung AG, Vertrieb und Marketing*

## **ANBIETERSICHT**

Für den Anbieter werden durch das *Financial Home* regelmäßige, digitale Kundenkontakte mit Relevanz im Leben des Kunden geschaffen. Dies ist insbesondere für diejenigen Anbieter mit typischerweise wenigen beziehungsweise seltenen Berührungspunkten (wie Versicherern) interessant. Das *Financial Home* hilft somit dem eigentlichen Anbieter des *Financial Home*, die Kundenbindung zu stärken und die Kundenschnittstelle erfolgreich zu besetzen. Da das *Financial Home*-Angebot digital-affine oder rein digitale Kunden regelmäßig anspricht, berät und betreut, führt ein solches Angebot auch zu einer Erhöhung des Produktabsatzes in dieser Kundengruppe.

In der Außenwirkung hilft das *Financial Home*, sich als zukunftsfähig und innovativ zu positionieren, sofern man als „First-Mover“ oder wenigstens „Fast-Follower“ agiert. Als Fast-Follower zeigt ein Unternehmen, dass es auf sich verändernde Kundenwünsche reagiert und den Bedarf der Kunden nach einem anderen, digitalen Vertriebsangebot ernst nimmt. Allerdings werden Kunden wohl nicht *Financial Homes* verschiedener Anbieter nutzen. Von daher ist es für Anbieter entscheidend, diese Position zu erreichen. Schaffen sie das nicht und werden sie nur Produkthanbieter in fremden *Financial Homes*, droht der Verlust der Kundenschnittstelle und damit erhebliche Nachteile in der Wettbewerbsfähigkeit.

# BEDEUTUNG VON FINANCIAL HOME FÜR DIE VERSICHERER

## BANKEN IN „POLE POSITION“ FÜR AUFBAU VON FINANCIAL HOME

Der Kundenbedarf entwickelt sich weiter, während auf der Angebotsseite verschiedene Akteure in den Markt drängen: Banken, Versicherer, Preisvergleicher und Startups positionieren sich derzeit für das Thema *Financial Home*. Wer sich durchsetzen wird und damit den Kampf um die Kundenschnittstelle gewinnt, wird sich in den kommenden Jahren zeigen. Banken sind jedoch der „natürliche Ort“, wo Kunden ein solches Angebot zur Finanzaggregation erwarten. Aufgrund des vom Kunden wahrgenommenen „Right to Play“ haben Banken daher die beste Ausgangslage, wie sich auch entlang der fünf Kernerfolgskriterien zeigt:

### **Etabliertes Online-Portal mit frequenter Nutzung**

Banken bringen bereits einen großen Kundenstamm auf, und können diesen in ein eigenes *Financial Home*-Angebot überführen. Durch das Onlinebanking haben Banken in diesem Kundenstamm schon einen digitalen Kundenzugang etabliert, auf dem aufgebaut werden kann. Die Online-Portale stellen für Kunden aufgrund der Relevanz in ihrem Alltag oft einen Ankerpunkt für ihr persönliches Finanzmanagement dar und sind stark frequentiert. Dies hat zum Vorteil, dass es zahlreiche Kontaktpunkte mit dem Kunden gibt, die zur stetigen und zeitnahen Ansprache genutzt werden können. Zudem kennen Kunden dadurch ihre Login-Daten auswendig, haben diese auf den verschiedenen genutzten Devices hinterlegt oder haben sie zumindest stets zur Hand.

### **Datenverfügbarkeit**

Nutzen Kunden eine Multibankinglösung, so besteht der Zugriff auf die Konten bereits und meist liegt auch eine Analyseerlaubnis vor. Dies kann über einen Klick zu einem *Financial Home* erweitert werden. Demnach können Banken über die erforderlichen Datenpunkte, die für eine Zahlungsstromanalyse notwendig sind, verfügen, Lebensanlässe erkennen und Optimierungsvorschläge erstellen lassen.

### **Vertrauen der Kunden**

Banken genießen weiterhin hohes Vertrauen im Umgang mit sensiblen (Finanz-) Daten und Kunden haben weniger Bedenken als bei anderen Unternehmen, weitere Daten über ihre Lebenssituation erfassen zu lassen. Zusätzlich schätzen Kunden die Fähigkeiten der Banken im Bereich finanzielle Beratung beziehungsweise Finanzprodukte hoch ein („Kompetenzvermutung“).



### Beratungskompetenz und fachliches Know-how

Banken haben über viele Jahre zunehmend Kompetenz in der Beratung von Finanzprodukten aufgebaut, die über das reine Bankgeschäft hinausgeht. Viele Banken verfügen über ganzheitliche Beratungskonzepte, wodurch das grundsätzliche fachliche Know-how für eine Allfinanzberatung bereits vorhanden ist.

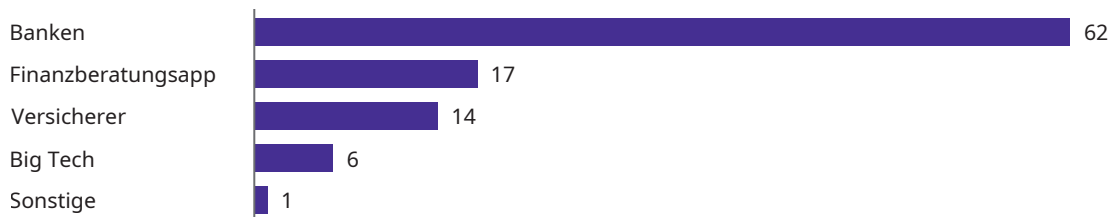
### Antrieb

Der Aufbau eines *Financial Home* erfordert neben dem Willen zum Ausprobieren und der schrittweisen Weiterentwicklung zusätzliche Investitionen. Banken haben hierbei tendenziell einen stärkeren Antrieb, in den Aufbau eines *Financial Home*-Angebots zu investieren, da viele Banken ihr Selbstverständnis als Allfinanzanbieter im Privatkundenbereich sehen. Dieses Selbstverständnis erleichtert es ihnen auch den erforderlichen Buy-In innerhalb der gesamten Organisation zu generieren und solch eine strategische Initiative über einen längeren Zeitraum konsequent zu betreiben. Für andere Anbieter stellt der Vertrieb branchenfremder Produkte keine natürliche strategische Stoßrichtung dar.

Diese Pole Position der Banken zum Aufbau eines *Financial Home* bestätigen auch Konsumenten: Für 62 Prozent von ihnen fällt die erste Wahl als *Financial Home*-Anbieter auf Banken und für nur 14 Prozent auf Versicherer (siehe Abbildung 2).

Für Versicherer ergibt sich durch die starke Position der Banken eine erhebliche Herausforderung.

**Abbildung 2: Für Konsumenten sind Banken erste Wahl und Versicherer nur dritte Wahl als *Financial Home*-Anbieter<sup>1</sup>**



1. Befragung unter 5.000 Endverbrauchern aus Deutschland, Spanien, Frankreich, Italien und dem Vereinigten Königreich  
Quelle: „Financial Needs“ Studie von Oliver Wyman



**„Kunden wollen ihre Finanzangelegenheiten einfach und effizient erledigen. Das *Financial Home* ist daher für Banken und Versicherer als auch für Kunden spannend. Die technische Umsetzung erfolgt oft in einer Partnerschaft mit Fintechs und Insurtechs und kann so agiler, kundenzentrierter und günstiger gestaltet werden“**

**Tim Kunde**  
Gründer und Geschäftsführer, Friendsurance

# GRUNDMODELLE UND IHRE ERFOLGSFAKTOREN FÜR VERSICHERER

Die Entscheidung für die eigene Rolle im *Financial Home*-Markt lässt sich entlang von drei Grundmodellen diskutieren. Im Kern unterscheiden sich die Modelle in ihrer Intensität der Bedienung der Kundenschnittstelle:

- Eigenes B2C *Financial Home* (Eigenbau): Starke Kundenbindung durch eigene Schnittstelle möglichst zeitnah nutzen, um eine Chance gegenüber den in der Regel besseren Startvoraussetzungen von Banken zu haben
- Anbieter einer (White-Label) *Financial Home*-Lösung beziehungsweise Versicherungslösungskomponente für einen Partner (Bau für andere): Kundenschnittstelle nur indirekt über Kooperationspartner (zum Beispiel Banken, aber auch andere Anbieter) durch Aufbau/Entwicklung der Versicherungskomponente hin zum Endkunden
- Bester Produktgeber für *Financial Home*-Angebote anderer (Produktgeber): Keine Bedienung der Kundenschnittstelle, sondern aktives „Mitspielen“ in den Lösungen anderer *Financial Home*-Anbieter als Produkthanbieter

Eine Positionierung als bester Produktgeber für *Financial Home*-Angebote wird in der Regel in einem Mehrfachagenten (MFA)/Maklermodell stattfinden, bei dem der Versicherer als einer von vielen Produkthanbietern darauf zielt, sich durch ein attraktives Angebot durchzusetzen. Beim Aufbau eines eigenen *Financial Home* als auch beim Anbieten einer (White Label) *Financial Home*-Lösung hingegen gibt es für Versicherer die Möglichkeit, ein Exklusiv-/Ausschließlichkeitsvertriebsmodell beizubehalten. Jedoch kann das vollständige Potenzial eines *Financial Home* in Bezug auf Schaffung eines transparenten und vollumfänglichen Überblicks aller Finanzangelegenheiten sowie der Vertragsoptimierung innerhalb eines solchen Exklusiv-/Ausschließlichkeitsvertriebsmodell nur begrenzt ausgenutzt werden. Daher kann eine Öffnung der Plattform auch für die Grundmodelle 1 und 2 notwendig werden und ist abhängig von den Wünschen und Forderungen des Kooperationspartners sowie einer möglichen zukünftigen Weiterentwicklung der Kundenerwartungen an eine *Financial Home*-Lösung. Die Entscheidung für eines dieser Grundmodelle ist abhängig von den eigenen Zukunftserwartungen (was wir in Kapitel 3 ausführlicher diskutieren werden). Ferner gilt es, die Intentionen und Erfolgsfaktoren der Modelle genau zu verstehen, um zu entscheiden, welche strategischen Positionierungen bezüglich *Financial Home* für ein spezifisches Versicherungsunternehmen relevant sind.



**„Wir sind heute Innovationsführer in ausgewählten Marktsegmenten. Zusammen mit unseren Aktivitäten zur Vereinheitlichung von Schnittstellen (z. B. Initiative FRIDA) ist das unsere Eintrittskarte für morgen: In digitalen Ökosystemen agieren wir in unterschiedlichen Rollen — vom Produktlieferant in Benefit-Ökosystemen bis zum Orchestrator für unsere eigene Financial Home Plattform Fin4U“**

**Christoph Bohn**

Vorsitzender der Vorstände, ALTE LEIPZIGER — HALLESCHE Konzern

## EIGENES B2C FINANCIAL HOME BAUEN

### Intention

Die Entwicklung eines eigenen *Financial Home*-Angebots zielt insbesondere auf den Ausbau der bestehenden Kundenschnittstelle beziehungsweise deren langfristige Sicherung ab. Dieser Ansatz ist für Versicherer insbesondere dann interessant, wenn heute keine Bankpartnerschaft besteht oder Bankpartnerschaften nur einen kleinen Teil des Geschäfts des Versicherers ausmachen. In diesem Fall kann die Bereitstellung des *Financial Home*-Angebots durch Eigenbau oder Kooperation mit respektive White-Label-Einkauf von Technologieanbietern erfolgen.

Neben der Sicherung der Kundenschnittstelle und dem Ziel, Mehrgeschäft mit dem Vertrieb der eigenen Produkte zu generieren, kann die eigene B2C *Financial Home*-Plattform auch genutzt werden, um (Provisions-)Einnahmen von anderen Produkthanbietern (Banken, Fonds und in einer Ausbaustufe auch gegebenenfalls anderen Versicherern) zu generieren, denen man das eigene *Financial Home* als Vertriebsplattform zur Verfügung stellt wie es die Initiative Iconic Finance der Allianz mit ihrer Endkundenmarke HeyMoney vorsieht.

### Erfolgsfaktoren

Die Kernherausforderung in diesem Modell besteht in der aktiven Vermarktung und damit Kundengewinnung für das *Financial Home*-Angebot. Da Versicherer kein Frequenzgeschäft betreiben, müssen sie sich — so wie auch typischerweise Startups — sehr offensiv verhalten, um Kunden von der Nutzung des Angebots zu überzeugen. Hierfür sind drei verschiedene Handlungsstränge idealerweise parallel zu verfolgen:

**Multibanking- beziehungsweise mindestens PSD2-Angebot ist Pflicht:** Um die Relevanz und Nutzungsfrequenz der Lösung zu steigern, ist ein Multibanking- beziehungsweise mindestens PSD2-Angebot bereits innerhalb des Minimum Viable Products entscheidend.<sup>1</sup> Zusätzlich ist der Zugang zu den Zahlungsströmen des Kunden auch für die Datenanalyse essentiell, um die Lebensanlässe des Kunden verstehen und bestehende Verträge identifizieren zu können.

**Angestammtes Klientel aktivieren:** Die angestammte Klientel muss aktiviert und in das eigene *Financial Home* gebracht werden. In erster Linie sollten eigene Kunden ins *Financial Home*-Angebot integriert werden, als zweiter Schritt können dann — insbesondere beim Aufbau eines offenen *Financial Home*-Angebots inklusive Vertrieb von Produkten anderer Versicherungsunternehmen — auch neue Kunden für das *Financial Home* gewonnen werden. Hierbei spielen auch Ausschließlichkeitsvertriebe eine wichtige Rolle in der Zuführung der Bestandskunden zur *Financial Home*-Lösung. Dies funktioniert natürlich nur, wenn das *Financial Home* auch wiederum Beratungsimpulse für den Ausschließlichkeitsvertrieb liefert (etwa für eine Videoberatung des *Financial Home*-Kunden zu komplexeren Produkten oder Lebensanlässen).

---

<sup>1</sup> Multibanking beschreibt hier die Möglichkeit zur Abwicklung von Zahlungstransaktionen bei verschiedenen Banken aus einer Anwendung heraus, wohingegen mit Hilfe von PSD2-Schnittstellen nur die Anzeige und Analyse der Kontotransaktionen/ Umsätze möglich ist.

**Vermarktung vorantreiben:** Der Markt und das Kundenverhalten im *Financial Home*-Bereich entwickeln sich weiter. Eine gute Vermarktung mit signifikanten Mitteln ist entscheidend, um mit einem überzeugenden Angebot in der Vielzahl der entstehenden Angebote wahrgenommen zu werden und damit den in der Pole Position stehenden Banken zuvor zu kommen.

## **ANBIETER EINER (WHITE-LABEL) FINANCIAL HOME-LÖSUNG FÜR EINEN PARTNER**

### **Intention**

Viele Akteure im *Financial Home*-Markt werden die Lösungen und/oder einzelne Komponenten nicht selbst, sondern durch Partner abdecken wollen. Daher liegt der Fokus in diesem Modell auf der Kooperation mit einem starken Partner, der sein *Financial Home*-Angebot gänzlich entwickeln lassen oder um eine Versicherungskomponente ergänzen möchte. Die Nutzung der bestehenden Kundenreichweite/Kontaktfrequenz des Partners ist in diesem Modell der Hebel zur Generierung von Mehrgeschäft.

Hierbei gilt es für den Versicherer, beim Aufbau und der Entwicklung der *Financial Home*-Lösung beziehungsweise der Versicherungskomponente die Eigenschaften und Bedürfnisse der Kunden des Partners zu berücksichtigen. Für Kunden, die sehr risikoavers sind, ist beispielsweise ein Feature zur Identifizierung von Versicherungslücken mehrwertschaffender als für Kunden, die eher preissensitiv sind und sich daher vielmehr (Preis-)Vergleichsfunktionen wünschen. Häufig wird es sich um eine Bank als Partner handeln, bei der der Versicherer auf einer historisch gewachsenen Kooperation aufsetzen kann. Bei der Kooperation kann es sich sowohl um eine exklusive Partnerschaft (Ausschließlichkeit) oder ein „Präferiertes Partner“-Modell (MFA-/Maklermodell) handeln. Für Maklermodelle ist es elementar, dass sowohl für die Kunden als auch für den Kooperationspartner glaubwürdig ist, dass der Versicherer die Kompetenz und den Willen besitzt, ein effektives Maklermodell auch umzusetzen.

### **Erfolgsfaktoren**

Die Kernherausforderung in diesem Modell besteht in der engen Verzahnung des Versicherers mit dem Partner. Hierfür ist eine besonders enge und langfristige Kooperation zwischen dem Versicherer und seinem möglichst (reichweiten-) starken Partner wichtig. Die Prozesse des Versicherers sind dann auf die Anforderungen des Partners ausgerichtet — und umgekehrt. Somit ist erforderlich, dass die Gesamtstrategien der beiden Partner passen respektive sich ergänzen. Für eine enge und erfolgreiche Zusammenarbeit muss das Versicherungsunternehmen zahlreiche Anforderungen seines Kooperationspartners erfüllen:

- **Abdeckung aller definierten Versicherungsbedarfe „aus einer Hand“:** Alle Versicherungsbedarfe des Kunden müssen bedient werden — hierzu ist die Kenntnis aller Verträge des Kunden sowie ein ausreichend breites (eigenes oder durch MFA/Maklermodell erweitertes) und konkurrenzfähiges Produktangebot nötig. Im *Financial Home* heißt das in der Regel Produkte mit hoher Qualität (= gute Absicherung, Flexibilität, Passgenauigkeit auf Kundenbedarfe) und angemessenem Preis. Ein top Preis ist für gewöhnlich nicht zwingend erforderlich, da Kunden auf der Suche nach dem günstigsten Preis tendenziell eher bei Preisvergleichen kaufen

- **Bereitstellung ausgereifter „Plug and Play“ Komponenten:** Services müssen voll in das Partnerangebot integriert sein, das heißt die Technik wird „schlüsselfertig“ zur Verfügung gestellt, je nach Wunsch des Partners entweder über APIs oder mit partnerspezifischem Front-End. Das nimmt Banken auch die notwendigen Investitionen ab und hilft der Bank, die ohnehin volle eigene „Digitalisierungsagenda“ nicht weiter zu belasten
- **Mehrwert bieten über reine „Produkt- und Techniklieferung hinaus“:** unter anderem die Lieferung analytischer Insights, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, beste Kenntnis der Optimierung von Abschlussquoten, optimale Ansprachemedien und auf die spezifischen Kunden des Partners optimierte Produkte helfen dem langfristigen Ausbau der Partnerschaft

## BESTER PRODUKTGEBER FÜR FINANCIAL HOME-ANGEBOTE SEIN

### Intention

Ein Versicherungsunternehmen kann statt auf den Aufbau einer eigenen Kundenschnittstelle beziehungsweise Auftritt als Komponentenanbieter auch auf eine Positionierung als Produktgeber für verschiedene Vertriebsplattformen, insbesondere (nicht-exklusive) *Financial Home*-Angebote sowie digitale Makler setzen. In diesem Fall steht das Versicherungsunternehmen also mit Produkten von anderen Anbietern im dynamischen und direkten Wettbewerb, bei dem die jeweiligen Leistungsmerkmale durch die Beratungsprozesse in *Financial Home*-Lösungen in den Vordergrund gestellt werden. Um hier bestehen zu können, bedarf es einer hohen Produktqualität ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Kunden und die Vergleichsprozesse des *Financial Home*. Die Produkte sollten daher idealerweise auf den Gesamtberatungsprozess hin optimiert sein und auf die spezifischen Kunden der jeweiligen Vertriebsplattformen angepasst werden. Dabei gilt es herauszufinden, was den Kundenstamm der Vertriebsplattformen auszeichnet, auf denen man sich positionieren möchte und was ein passgenaues Angebot beinhalten sollte, um sich dort differenzieren zu können. Auch hierbei ist es von Nutzen, eine gute Geschäftsbeziehung und Kooperation mit den Vertriebsplattformen zu pflegen, um ausführliche Portfolioanalysen durchführen und entsprechend Angebote entwickeln zu können. Für einige Versicherer ist die Positionierung als bester Produktgeber bereits aus dem Maklerkanal gelernt und für *Financial Home*-Angebote ein wesentliches Strategieelement für die Zukunft.



**„Als smarterer Finanzbegleiter machen wir bei comdirect das Leben unserer Kunden leichter. Sie sollen bei uns alles rund um das Thema Finanzen finden — übersichtlich, transparent und digital. Dazu gehören seit 2019 auch Versicherungen“**

**Frauke Hegemann**  
CEO comdirect

## **Erfolgsfaktoren**

**Individualisierbarkeit:** Da viele verschiedene Vertriebsplattformen mit teilweise unterschiedlichen Anforderungen bedient werden, ist eine hohe Individualisierbarkeit sowohl des eigenen Produktangebots als auch der technischen Integration erforderlich.

Das eigene Produktportfolio muss auf die spezifischen Anforderungen (etwa Preis-Leistungs-Bewertungslogik) der verschiedenen Vertriebsplattformen ausgerichtet sein, ohne hohe Komplexität zu erzeugen. Wenn Konkurrenten sich besser positionieren, muss sehr schnell mit Produkt-/Preisinnovationen reagiert werden. Hierfür ist ein möglichst flexibler, modularer Produktkatalog nötig, der Kunden leicht verständliche Produkte ohne hohen (persönlichen) Beratungsbedarf bietet. Produkte müssen gleichzeitig technisch einfach und nahtlos in die Vertriebsplattformen eingebunden werden können. Voraussetzung hierfür ist, möglichst kostengünstig und schnell adaptierbare beziehungsweise direkt wieder verwendbare, umfassende APIs zu neuen Vertriebsplattformen zu schaffen.

**Technisches und vertriebliches Know-how:** Um als bester Produktgeber überzeugen zu können, ist in hohem Maße Produkt-Know-how nötig, welches bei spezialisierten Versicherungsunternehmen eher anzutreffen ist. Hierbei ist sowohl Kundenexpertise als auch Underwriting-Exzellenz gefordert, so etwa um analytisch-getriebene Preisgestaltung/Tarifierung nutzen zu können. Daneben sind Verkaufs- und Relationship-Fähigkeiten hoch relevant, um den Produktabsatz nachhaltig zu forcieren. Dies schließt die Ausrichtung auf die gängigen Tarifvergleicher mit ein (siehe zum Beispiel Franke & Bornberg in Deutschland).

**Innovation:** Um sich als der beste Produktgeber bei *Financial Home*-Anbietern zu positionieren, sind attraktive Produkte eine Grundvoraussetzung. Hierfür ist nicht nur eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf Markttrends erforderlich, sondern auch eine hohe Innovationskraft, um neue und gegebenenfalls auch versicherungsfremde, Produkte eigenständig entwickeln und im Markt platzieren zu können.

**Dynamisierungsfähigkeiten:** Mit jeder Produkt-/Preismodifikation eines Wettbewerbers ändert sich der gesamte Wettbewerb — und das in Realzeit. Daher ist es für die Verteidigung der eigenen Marktposition unerlässlich, solche Veränderungen schnell erkennen zu können und umgehend eine neue Preisposition einzunehmen oder sogar ein neues Produkt anbieten zu können.

Dieses Modell als bester Produktgeber hat viele Ähnlichkeiten zu Maklerversicherern, die in der Regel über starke Verkaufs-/Relationship-Fähigkeiten im Umgang mit Maklern (B2B) verfügen:

- Keine direkte Kundenschnittstelle
- Technisch nahtlose Anbindung an Partner/Makler wettbewerbsentscheidend
- Fähigkeit benötigt, mit hoher Komplexität im eigenen Produktkatalog umzugehen

Mit dem strategischen Anspruch, der beste Produktgeber für die *Financial Home*-Angebote von Dritten zu sein, wird ein Versicherer jedoch nicht zum Maklerversicherer im engeren Sinne (auch wenn klare Ähnlichkeiten bestehen), da:

- die Produkte auf die Bedürfnisse der Kunden der verschiedenen Vertriebsplattformen ausgerichtet werden (einfach verständlich, ohne hohen Beratungsbedarf, daher nur wenige Module/Produktoptionen, um Kunden nicht zu überfordern). Wohingegen von Maklern zumindest für die persönliche Beratung oft eine hohe Modularität in der Produktgestaltung akzeptiert und zum Teil auch gefordert wird, um gegenüber ihren Kunden den Gestaltungsspielraum ausnutzen zu können
- das Key-Account-Management sich viel mehr auf strategischer Ebene abspielt (zum Beispiel Provisionsmodell und technische Anbindung) und weniger auf operativer Ebene (etwa Makler-Schulungen/Trainingsmaterialien)



**„Mit dem VersicherungsManager der Deutschen Bank sind wir bereits mit einer Lösung am Markt, die Teil eines übergeordneten Financial Home Ansatzes ist. Das erste Kundenfeedback ist sehr vielversprechend!“**

**Frank Pohlgeers**

*Managing Director Private Bank, New Banking, Deutsche Bank AG*

# QUO VADIS, VERSICHERER?

Der Trend *Financial Home* befindet sich noch in den Anfangszügen und die konkrete Richtung, in die es geht, scheint noch ungewiss. Und trotzdem löst *Financial Home* derzeit viel Bewegung am Markt aus, möchte doch jeder im Kampf um die Kundenschnittstelle vorbereitet sein und richtig handeln.

## DIE ZUKUNFTSFRAGE, DIE SICH ALLE STELLEN

Wie sehen die Aussichten für *Financial Home* tatsächlich aus: Was ist das Marktpotenzial von *Financial Home*? Wird sich der Trend durchsetzen und wenn ja, wann? Wir sehen derzeit drei mögliche Zukunftsszenarien für die nächsten fünf Jahre (siehe Abbildung 3):

***Financial Home* als Nischenphänomen:** *Financial Home* setzt sich nicht durch und das klassische Bancassurance Geschäft bleibt weitestgehend erhalten. Es findet keine Entwicklung aus der Nische heraus statt, da auf der einen Seite eine entsprechende Nachfrage von der breiten Masse ausbleibt (beispielsweise aufgrund zunehmender Datenschutzsensitivität) und auf der anderen Seite, Anbietern der Antrieb fehlt, das Thema *Financial Home* aktiv und mit den notwendigen Investitionen in den breiten Markt zu tragen. Entsprechend genügen die Investitionen nicht, um eine vollumfängliche und mehrwertschaffende Lösung anzubieten, die die Konsumenten überzeugen kann.

***Financial Home* als Teil des Primärkontos der Zukunft:** *Financial Home* ersetzt das heutige Bancassurance Geschäft im klassischen Sinne und wird somit das „New Normal“ für Bancassurance. Die Entwicklung wird primär von Banken getrieben, die sich aufbauend auf ihren Onlinebanking-Plattformen als *Financial Home*-Anbieter positionieren wollen, bevor es ein anderer tut. Dabei nutzen die Banken die zunehmende Nachfrage nach mehreren Konten bei verschiedenen Anbietern (zur Sicherung von Einlagen und Nutzen von verschiedenen Vorteilen), um in der Rolle als (Primär-) Kontenanbieter und -aggregator, die Kunden für eine solche Plattform zu mobilisieren — zumindest für die Kunden, die eine tiefere Beziehung mit einer Primärbank wollen. Da in diesem Fall das Hauptaugenmerk auf der Multibanking-Komponente des *Financial Home* liegt, greifen Banken teilweise zunächst weiterhin auf (bestehende) Exklusivitätsmodelle mit ausgewählten Versicherern zurück, öffnen sich perspektivisch jedoch zunehmend für MFA- oder Maklermodelle.

***Financial Home* als eigenständig nachgefragter Kanal:** *Financial Home* wird das heutige Bancassurance Geschäft größtmäßig vielfach übertreffen und somit nicht nur zum „New Normal“ für Bancassurance werden, sondern auch signifikante Marktanteile von anderen Vertriebskanälen übernehmen — sowohl in *Financial Homes*, die in „Primärkonten“ integriert sind als in Lösungen anderer Anbieter. Dies wird bedingt durch eine starke Nachfrage der breiten Kundenmasse, die sich quasi einen One-Stop-Shop für ihre Finanzen wünschen und



Anforderungen hinsichtlich Transparenz, Schnelligkeit und Passgenauigkeit aus anderen Bereichen übertragen. Um das Potenzial nicht zu verschenken und die Nachfrage entsprechend zu bedienen, treiben nicht nur Banken, sondern auch Versicherer, Preisvergleicher und Startups die Entwicklung voran. Die Versicherungskomponente ist hier ein wesentlicher Teil der nachgefragten *Financial Home*-Lösung und wird überwiegend über Makler-/MFA-Modelle statt über Exklusivitätsmodelle angeboten.

**Abbildung 3: Übersicht möglicher Zukunftsszenarien**

	← Geringes Marktpotenzial	→ Hohes Marktpotenzial	
Mögliche Entwicklung	<i>Financial Home</i> als Nischenphänomen	<i>Financial Home</i> als Teil des Primärkontos der Zukunft	<i>Financial Home</i> als eigenständig nachgefragter Kanal
<b>Treiber</b>	Keine Entwicklung aus der Nische heraus, da fehlender Antrieb auf Angebots- sowie Nachfrageseite	Entwicklung primär getrieben durch Angebotsseite	Entwicklung primär getrieben durch Nachfrageseite
<b>Größenordnung</b>	<i>Financial Home</i> wird keinen signifikanten Marktanteil haben	<i>Financial Home</i> wird heutiges Bancassurance Geschäft ersetzen	<i>Financial Home</i> wird mindestens dreimal so groß wie das heutige Bancassurance Geschäft
<b>Auswirkung auf Kundenschnittstelle</b>	Gering: Kunden weitestgehend über herkömmliche Vertriebswege zu erreichen	Mittel: Kunden zunehmend durch <i>Financial Home</i> Anbieter zu erreichen	Sehr hoch: Kunden, die ein <i>Financial Home</i> nutzen, sind fast ausschließlich darüber zu erreichen

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

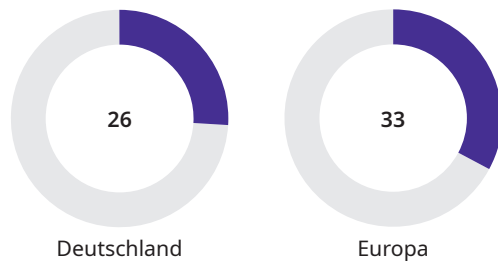
Wir erwarten, dass die Entwicklung von *Financial Home* über das Szenario 1 hinaus geht. Zum einen begünstigen regulatorische Initiativen wie PSD2 die Entwicklung entsprechender Angebote. Zum anderen ist das Interesse an *Financial Home*-Lösungen groß. Unsere *Financial Needs* Studie aus 2019 ergab, dass bereits 26 Prozent der deutschen Konsumenten an einer digitalen Finanzplattformlösung interessiert sind — getrieben durch die jungen, zunehmend digital-affinen Generationen wohl mit steigender Tendenz. Im europäischen Vergleich sind sogar 33 Prozent der Konsumenten an einer solchen Lösung interessiert.



**„Financial Home-Lösungen sind hierzulande heiß umkämpft: Incumbents und Fintechs arbeiten intensiv daran, bislang gibt es aber kein wirklich erfolgreiches Geschäftsmodell. Entscheidend sind die besten Finanzangebote des Marktes, sehr gute User Experience und ein starkes Vertrauen der Kunden“**

**Dr. Carolin Gabor**  
Managing Partner Finleap

**Abbildung 4: Ein Drittel der Konsumenten ist interessiert an einer *Financial Home*-Lösung**  
Befragten Konsumenten in Deutschland und Europa



Quelle: „Financial Needs“ Studie von Oliver Wyman

Insgesamt erwarten wir also, dass *Financial Home* einen signifikanten Marktanteil in den nächsten Jahren erreichen wird. Kurzfristig bedeutet das jedoch nicht, dass ein Drittel der deutschen Privatkunden nicht mehr für andere Vertriebe (AO oder Makler) ansprechbar sind, denn die Nutzung eines *Financial Homes* wird unseren Erwartungen nach zunächst eine Ergänzung zu bestehenden Vertriebs- und Kommunikationskanälen sein. Allerdings erwarten wir, dass es für klassische Vertriebswege zunehmend schwieriger wird, diese Kunden selbst zum Abschluss zu bewegen.

## HANDLUNGSMAXIME — ALS LEITFADEN FÜR JEDEN VERSICHERER

Doch was bedeutet das nun im Kampf um die Kundenschnittstelle und wie kann das Durchspielen der Szenarien dabei helfen, eine wohlüberlegte *Financial Home*-Strategie zu entwickeln? Allgemein lässt sich festhalten, dass je höher das zu erwartende Marktpotenzial, desto mehr Grundmodelle sollten in Betracht gezogen werden — von der Positionierung als Produktgeber für *Financial Home*-Angebote bis hin zum Aufbau eines eigenen *Financial Homes*. Für die einzelnen Szenarien bedeutet das folgendes:

### ***Financial Home* als Nischenphänomen**

Das Mitspielen in diesem Nischenmarkt sollte für Versicherer wohlüberlegt sein, denn die Auswirkungen eines solchen Szenarios beschränken sich nur auf einen geringen Teil des heutigen Bancassurance mit einer überschaubaren Anzahl an digital-affinen Endkunden. Auch „nur“ die Positionierung als bester Produktgeber kann in vielen Fällen eher ablenkend statt förderlich sein. Aktivitäten machen hier nur für etablierte Bankvertriebsversicherer Sinn und sind mehr als „Marketingaktivitäten“ und Investition in das Innovationsmarketing des Bankpartners zu sehen.

### **Financial Home als Teil des Primärkontos der Zukunft**

In diesem Szenario stellt der Trend zum *Financial Home* eine Gefahr und Chance zugleich dar. Es ist zu erwarten, dass ohne Härtung der eigenen gebundenen Vertriebswege (primär der AO) und entsprechende Angebotsanpassungen, Kunden auf solche Plattformen abwandern, auf denen neue und attraktive Produkte in großem Umfang zeitnah und digital angeboten werden. Für den Anbieter eines *Financial Home* ist es vergleichsweise einfach sowohl die von einem Konsumenten gehaltenen Versicherungsprodukte als auch seine Lebensereignisse zu erkennen, um den Konsumenten zum geeigneten Zeitpunkt mit einem überzeugenden Angebot zielgerichtet anzusprechen. Das Mitspielen als Produktgeber ist entsprechend vielversprechend und auch das Anbieten einer (White Label) *Financial Home*-Lösung für eine Partnerbank kann eventuell neue Türen öffnen beziehungsweise die bestehenden Türen offenhalten (im Sinne von Sicherung der Bankkooperation). Einige mögen sogar den Aufbau eines eigenen *Financial Home* je nach Ausgangslage in Betracht ziehen, wie es aktuell bereits die Allianz macht.

### **Financial Home als eigenständig nachgefragter Kanal**

Der starke Nachfragedruck drängt alle Versicherer zunehmend zum Handeln, denn der Mega-Trend revolutioniert in diesem Szenario nicht nur den Bereich Bancassurance, sondern hat auch weitreichende Auswirkungen auf andere Vertriebswege, die signifikante Einbußen von Marktanteilen in Kauf nehmen müssen. *Financial Home* stellt in diesem Szenario für alle Versicherer weniger eine Chance als vielmehr eine Handlungsnotwendigkeit dar, um in der Zukunft bestehen zu können. Entsprechend ist ein innovatives strategisches Handeln gefordert, dass alle Grundmodelle ernsthaft in Erwägung zieht — mit der Positionierung als Produktgeber bis hin zum Aufbau eines eigenen *Financial Home*. Auch besteht hier der Zwang zu einer Härtung der gebundenen Vertriebswege, um signifikante Bestandsabriebe zu vermeiden.

Neben den Zukunftserwartungen ist auch die Betrachtung der eigenen Ausgangslage der strategischen Leitplanken und Besonderheiten maßgebend dafür, welche strategischen Positionierungen für ein spezifisches Versicherungsunternehmen relevant sind. Für alle gilt jedoch, dass *Financial Home* als Nischenphänomen keine direkte Handlungsnotwendigkeit darstellt, denn die Auswirkungen auf ihr bestehendes Geschäft sind stark begrenzt. Vielmehr können *Financial Home*-Aktivitäten in diesem Fall zu einem unnötigen Verlust an strategischem Fokus führen. Für eine Entwicklung, die über das Szenario 1 hinausgeht, lassen sich konkrete Handlungsmaxime am besten durch folgende Unterscheidung der Versicherer aufstellen:

**Platzhirsche/Top Versicherungskonzerne.** Setzt sich der Trend *Financial Home* wie zu erwarten durch, besteht das absolute Handlungsminimum für Platzhirsche darin, sich als Produktgeber für solche *Financial Home*-Lösungen zu positionieren. Angesichts der zunehmenden Ausrichtungen vieler (globaler) Versicherungskonzerne auf Plattformen empfiehlt es sich jedoch zusätzlich weitreichendere strategische Stoßrichtungen vorzunehmen. Demnach sollten große Versicherungskonzerne evaluieren, inwiefern ihre hohe Investitionskraft sowie ihre Markenbekanntheit genutzt werden kann, um die Kundenschnittstelle durch den Aufbau eines eigenen *Financial Home* zu sichern. Hierfür sind ein starker Wille und entsprechende Ausdauer erforderlich, sich dem Wettbewerb mit den Banken zu stellen und die notwendigen

hohen Investitionen in der internen Priorisierung durchzusetzen. Entscheidend ist dabei eine Lösung mit Funktionen zu entwickeln, die konkrete, vom Kunden erlebbare Mehrwerte schaffen und deren Inhalte von alltäglicher Relevanz für den Kunden sind, so dass die Plattform als Ankerpunkt für das persönliche Finanzmanagement fungieren kann. Alternativ kann auch das Anbieten einer (White-Label) *Financial Home*-Lösung für einen Partner forciert werden. Fest steht, dass mit der zunehmenden Handlungsnotwendigkeit solche strategische Stoßrichtungen entscheidend zur Verteidigung des bestehenden Geschäfts sowie zur Sicherung der eigenen Relevanz am Markt in der Zukunft sind.

**Versicherer mit Bankkanal:** Für Versicherer mit Bankkanal ist der Handlungsdruck durch *Financial Home* hoch, denn mit der Durchsetzung des Trends werden ihre Kunden über die alt bewährten Vertriebswege nicht mehr oder zumindest kaum noch erreichbar sein und Banken sich ferner perspektivisch von Exklusivitätsmodellen weiter hin zu Makler-/MFA-Modellen bewegen. Deshalb ist es für sie eine absolute Pflicht, zumindest als „bester Produktgeber“ für *Financial Home*-Lösungen aufzutreten, um nicht von neuen spezialisierten Anbietern ausgespielt zu werden und somit nah am Puls der Bank zu bleiben. Die Frage, die sich Versicherer mit Bankkanal stellen sollten, ist, ob sie damit nur Mitspieler sein wollen oder ihre langjährige Bankenpartnerschaften nutzen wollen, um einen Schritt weiterzugehen und sich für diese aktiv als Anbieter einer (White-Label) *Financial Home*-Lösung zu positionieren. Auch der Aufbau eines eigenen *Financial Home* ist für Versicherer mit Bankkanal denkbar, denn ihre Bankennähe kann dazu verhelfen, dass Kunden ein gewisses „Right to Play“ bei ihnen sehen.

**Maklerversicherer:** *Financial Home* stellt für den Maklerversicherer zwar eine gewisse Gefahr dar, birgt jedoch vielmehr auch eine Chance. Auf der einen Seite werden Kunden ohne Gegenmaßnahmen auf solche Plattformen abwandern, auf denen neue und attraktive Produkte zeitnah und in großem Umfang digital angeboten werden und dies deutlich schneller als im traditionellen Maklerkanal. Daher ist es für sie unerlässlich, die eigenen Vertriebswege durch beispielsweise Preiselastizitätsanalysen und entsprechende Beitragsanpassungen zu härten. Auf der anderen Seite kann die Bewegung der Banken von Exklusivitätsmodellen hin zu Maklermodellen genutzt werden, um diese als Vertriebspartner zu gewinnen und sich entsprechend als Produktgeber für *Financial Home*-Lösungen zu positionieren. Dabei profitieren Maklerversicherer davon, dass sie einige der für *Financial Home* benötigten Fähigkeiten bereits beherrschen und damit einen leichten Markteinstieg finden können. So haben diese langjährige B2B-Erfahrungen, Fähigkeiten sich auf Maklervergleichern zu positionieren und auf Wettbewerbsentwicklungen vergleichsweise schnell zu reagieren. Je nach Größe und Ambition



**„Financial-Home-Ansätze bieten umfassende Service-Angebote rund um das persönliche Finanzmanagement. Damit schaffen sie neue digitale Touchpoints und bieten die Chance, die bestehende Kunde-Vermittler-Beziehung durch eine personalisierte Ansprache zu stärken“**

**Dr. Thomas Wiesemann**

Vorstandsmitglied der Allianz Lebensversicherungs-AG

des möglichen Bankenpartners kann auch die Option als Anbieter einer (White-Label) *Financial Home*-Lösung interessant sein. Vom Aufbau eines eigenen *Financial Home* ist angesichts der sehr hohen Investitionskosten sowie der nachteiligen Ausgangslage im Vergleich zu Banken, (globalen) Versicherungskonzernen sowie bankennahen Versicherern abzuraten.

**Versicherer mit AO:** Die Lage für AO-Versicherer gestaltet sich vielmehr als Gefahr statt als Chance, denn *Financial Home* bietet den Kunden ein breiteres Angebot bei der Produktauswahl in einem einfachen, verständlichen Selbstberatungs- und Vergleichsprozess. Folglich ist die Härtung der eigenen Vertriebswege für AO-Versicherer überlebensnotwendig. Dies bedeutet in ihrem Fall, den Fokus auf Produkte mit eingeschränkter Vergleichbarkeit und hohem Beratungsbedarf zu legen, der AO die Fähigkeit zu geben, auf Plattformangebote zu reagieren, Abwanderungen durch Aktivitäten spezifischer *Financial Homes* in den Beständen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu erarbeiten sowie nachgefragte Mehrwertservices anzubieten.

**Direktversicherer:** Viele Direktversicherer haben heute schon Maklermodelle (unter dem Radar) aufgebaut. Demnach gelten für sie die gleichen Implikationen wie für Maklerversicherer mit dem großen Unterschied, dass die notwendigen B2B- Fähigkeiten (wie zum Beispiel technisch nahtlose Anbindung an Partner oder erprobte Provisionsmodelle) zur Implementierung einer erfolgsversprechenden *Financial Home*-Strategie noch aufgebaut werden müssen. Jedoch haben Direktversicherer, die sich auf Preisvergleichsplattformen positionieren, heute schon starke Dynamisierungsfähigkeiten entwickelt (Stichwort „Positionierungsmanagement“) und können Produktinnovationen somit schnell an den Markt bringen.

Es bleibt festzuhalten:

- **Kernbotschaft 1:** Soweit man davon ausgeht, dass *Financial Home* kein Nischenphänomen bleibt, müssen sich alle Versicherer mit dem Thema auseinandersetzen — um entweder aufkommende Möglichkeiten nutzen oder das bestehende Geschäft verteidigen zu können
- **Kernbotschaft 2:** Der Aufbau eines eigenen *Financial Home* kommt nur für wenige, große Spieler in Frage und ist eine strategische Entscheidung, die auf der Wette basiert, dass sich der Trend *Financial Home* durchsetzen wird und sich die Kunden entsprechend mobilisieren lassen
- **Kernbotschaft 3:** Das Anbieten einer (White Label) *Financial Home*-Lösung kommt ebenso primär für ausgewählte Spieler in Frage, die auf eine langjährige Partnerschaft aufbauen können und parallel mit der Entwicklung einer solchen Lösung einen entsprechenden Partner finden und binden

Oliver Wyman ist eine führende internationale Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de) oder kontaktieren Sie die Marketingabteilung telefonisch an einem der folgenden Standorte:

Deutschland, Österreich, Schweiz  
+49 69 971 730

EMEA  
+44 20 7333 8333

Amerika  
+1 212 541 8100

Asien und Australien  
+65 6510 9700

#### AUTOREN

##### **Stefan Wojahn**

Partner  
[stefan.wojahn@oliverwyman.com](mailto:stefan.wojahn@oliverwyman.com)

##### **Dr.-Ing. Dietmar Kottmann**

Partner, Leiter Versicherungen in DACH  
[dietmar.kottmann@oliverwyman.com](mailto:dietmar.kottmann@oliverwyman.com)

Copyright © 2020 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessen ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.