

## **Versicherungen: Kommt in den Bankvertrieb (endlich) Bewegung?**

### **Versicherungsmanager auf der Suche nach Ertrags- und Wachstumschancen**

Wer erwartet hatte, dass angesichts des aktuellen Branchenumfelds derzeit ausschließlich Solvency- und produktivitätsbezogene Themen die Diskussionen mit zwanzig Versicherungsvorständen und -managern während des diesjährigen CONFIDUM-Managementdialogs dominieren würden, wurde enttäuscht. Vielmehr richten sich deren strategische Überlegungen sehr gezielt auf alle Felder mit Innovations- und/oder Wachstumspotenzial. In nahezu jedem Gespräch wurde in diesem Kontext auch der Bankvertrieb intensiv beleuchtet. Nicht nur für verbundnahe Versicherungsunternehmen bestehen hier noch ausgeprägte Potenziale, so der Konsens. Auch für verbundfremde sahen sie zunehmende Chancen.

*Nicht nur Solvency und Kosten relevant*

Denn dieser Markt kommt in der Tat sukzessive in Bewegung. Allerdings in vielleicht überraschender Richtung. Vor allem steigt nämlich die Fremdgeberquote bei mittleren und größeren regionalen Instituten an. Verpflichtungen gegenüber verbundeigenen Versicherungspartnern werden zwar in aller Regel eingehalten. Darüber hinaus gehende Absatzsteigerungen aber werden immer mehr an verbundfremde Unternehmen vermittelt, ohne dass es für die Verbundpartner spürbar wird.

*Fremdgeberquote*

Der Grund: Auch bei den Bankmanagern hat das Interesse am Versicherungsgeschäft aufgrund der Potenziale und der betriebswirtschaftlichen Bedeutung in der Gesamtsicht deutlich zugelegt. Nicht nur werden die Zinsergebnisse künftig wieder sinken, was die Bedeutung des Provisionsgeschäfts untermauert. Als Triebfeder für das Dienstleistungsgeschäft erweisen sich ebenso Basel III sowie die Liquiditätsvorschriften.

Allerdings steigen die Ansprüche der Banken an ihre Partner. Mit Hochglanzbroschüren allein, dass zeigen die Erfahrungen der jüngsten Zeit, sind die Potenziale nicht zu heben und Banken als Exklusivpartner nicht zu halten. Erste Institute verlangen inzwischen dafür sogar Signing fees in beträchtlicher Höhe – und erhalten sie auch. Denn unter der Hand geben erfahrene Bankmanager durchaus zu, dass die Verdoppelung des Versicherungsgeschäfts über die Bank mit intelligenten Konzepten und adäquater Priorisierung nicht nur realistisch, sondern auch relativ rasch machbar ist.

*Verdopplung meist realistisch*

## Der positive Zugang: Hohe Potenziale prägen die Ausgangslage

Um so erstaunlicher ist es, dass sich die Durchdringung im Versicherungsgeschäft über den Bankvertrieb in der Regel im einstelligen Prozentbereich der Kundenbasis bewegt – trotz eindeutig besserer Informationen der Banken über die finanziellen Verhältnisse ihrer Kunden als der Wettbewerb. Dabei gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Sektoren. Im Vorsorgebereich sind Groß- und Privatbanken überdurchschnittlich erfolgreich, Genossenschaftsbanken proportional und Sparkassen flächendeckend noch deutlich unterdurchschnittlich.

*Noch geringer Erfolg der regionalen Banken*

Der Begriff der Vorsorge deckt die Realität jedoch nur zum Teil ab. Das Geschäft wird mittlerweile – wie im Gesamtmarkt – extrem stark von Eimalbeiträgen dominiert. Im Privatkundengeschäft spielt dabei das Riestergeschäft eine nicht unmaßgebliche Rolle. Allerdings können die Verbundversicherer mit den Leistungen ihrer Banken und Sparkassen bei weitem nicht zufrieden sein – was sie in der Tat auch nicht sind. Die proportionale Performance der Genossenschaftsbanken ist nämlich in erheblichem Umfang nicht auf die Eigenproduktion der Banken zurückzuführen, sondern auf die Überleitung an den Vertriebsapparat des Verbundpartners.

*Vorsorge oder Kapitalanlage? Die Grenzen sind unscharf*

Der Nachholbedarf erklärt sich grobteils durch die generelle Schwäche im Vorsorgegeschäft bei gehobenen Kundengruppen. Weder Banken noch Versicherer haben hierfür die richtigen Rezepte, insbesondere auf der Personalseite im Vertrieb. Die Bankberater verfügen oft nicht über das Interesse und die Qualifikation, um im Vorsorgebereich zu reüssieren oder den Kunden an qualifizierte Fachberater überzuleiten. Banken ihrerseits bemängeln die Qualität des Versicherungspersonals und kulturelle Defizite. Das Geschäft machen daher eher gut ausgebildete und vernetzte Maklerorganisationen. Vor allem bei größeren laufenden Beitragsvolumina bleibt dadurch erhebliches Potenzial auf der Strecke.

*Schwäche im gehobenen Geschäft*

## Betriebswirtschaftliche Realität als Chance und Treiber

In Gesprächen mit erfolgreichen Regionalbankmanagern zeichnet sich eine veränderte Haltung zum Thema Bancassurance ab. Hohe Einigkeit besteht in der Bedeutung einer Steigerung des Provisionsergebnisses als (Teil-) Kompensation für die Entwicklung des Zinskonditionenbeitrags, der nachhaltig und strukturell unter Druck ist. War früher das Versicherungsgeschäft in den Augen vieler Bankvorstände betriebswirtschaftlich eher bedeutungslos („2 % der Betriebserträge spielen doch keine Rolle“), rechnen moderne Bankmanager weitaus differenzierter. Bei einer Optimierung der Potenzialausschöpfung sind es schnell 4 % der Betriebserträge oder mehr. Unterscheidet man auch nach Kunden- und Nicht-Kundengeschäft, steigt die Bedeutung nochmals rasant. Separiert man das Kundengeschäft nach Privat- und Firmenkunden, steigt die Bedeutung für das Privatkundengeschäft weiter deutlich. Im Gewerbe- und Firmenkundengeschäft ist die Situation dagegen nach wie vor zumeist unbefriedigend.

*Moderne Bankmanager rechnen anders*

Bei einer verstärkten Potenzialausschöpfung des Versicherungsbereichs landen einige Regionalbanken in durchschnittlichen Wertpapierjahren bereits annähernd in der Dimension des Wertpapiergeschäfts - aber mit nachhaltig niedriger Volatilität und deutlich geringeren zyklischen Ausschlägen. Im Vergleich zur Umsetzungskomplexität der Provisionsertragsoptimierung in anderen Produktgruppen und Kategorien des Dienstleistungsgeschäfts stellt sich die Ertragssteigerung im Versicherungsgeschäft als deutlich überschaubarer dar. Für eine Optimierung des Zahlungsverkehrsergebnisses ist angesichts der vielen Null-Euro-Kontenangebote deutlich mehr Kreativität und Innovationskraft gefragt. Die Forcierung des Wertpapiergeschäfts wiederum wird von zunehmenden regulatorischen Auflagen und Anforderungen beeinträchtigt und unterliegt stärkeren Marktschwankungen.

*Umsetzungskomplexität  
im Vergleich*

Im Versicherungsgeschäft ist hingegen mit intelligenten Umsetzungskonzepten in den meisten Häusern eine deutliche Absatzsteigerung zu erzielen, weitgehend mit bestehenden Ressourcen. Es bietet sich eine ganze Reihe von Optionen an. Immer gilt: Jedwede Variante muss situationskonform durchdekliniert werden, um für den konkreten Fall die passende Lösung zu entwickeln. Zu unterschiedlich sind Ausgangslage und Umfeldbedingungen, um nach Rezeptbuch vorzugehen.

## **Cross-Selling-Illusion: der schöne Schein**

Die Sparquote ist in den letzten Jahren trotz aller exogenen Schocks weitgehend konstant geblieben. Die Märkte für Finanzdienstleistungen wachsen – gemessen an der Geldvermögensbildung – weiter über der Inflationsrate. Doch der Schein ist zu schön, um wahr zu sein.

*Der Schein trägt*

Das Vermögen konzentriert sich in den letzten Jahren in immer weniger Händen. Faktisch nimmt nur der Anteil an den Rändern der Bevölkerung zu, bei den sehr armen und bei den sehr vermögenden Haushalten. Ganze 27 % der Gesamthaushalte gelten überhaupt als sparpotent, da sie über ein Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 2600 Euro monatlich verfügen. Über 70% besitzen allenfalls eine Sparfähigkeit von 2 % ihres Nettoeinkommens. Den überwiegenden Anteil der Sparquote generieren weniger als 30 % der Haushalte. Bei der Verteilung des Vermögens ist die Situation noch extremer: 10 % der Haushalte halten über 60 % des Nettovermögens.

Dies hat für die regional verankerten Banken dramatische Auswirkungen. Sie verfügen, basierend auf ihren hohen Kundenanteilen, über eine Kundenstruktur, die der Bevölkerungsstruktur sehr ähnlich ist. Das heißt, dass in der Realität rund die Hälfte der Kundenverbände über ein betreutes Volumen von unter 5000 Euro verfügen und die Banken bei sehr undifferenzierten Aktivitäten in Konkurrenz um knappe oder sogar nicht vorhandene Budgets der Kunden sind – mit anderen Finanzdienstleistern, aber eben auch mit Mobilfunkanbietern und allen anderen Konsumgüterbranchen.

*Dramatische Auswirkungen  
für die Banken*

*Im Wettbewerb mit  
Handy und Internet ...*

## Kundenstruktur: hohe Relevanz auch für die Bankversicherer

Selbst Versicherungsunternehmen mit Zugang zum Bankvertrieb müssen ihre Aktivitäten konsequent auf die Situation dieses Vertriebskanals und seiner Kunden ausrichten. Das bedeutet, dass im Privatkundengeschäft dem bisher häufig vernachlässigten Kompositgeschäft mehr Aufmerksamkeit zu schenken ist. Eine Haftpflichtversicherung braucht schließlich jeder. Haftpflicht-, Sach- und Unfallversicherungen sind folglich bei allen Kundengruppen platzierbar – allerdings nur mit einer konsequenten Positionierung, einfachen Produkten und stringenten Prozessen.

*Chancen im Kompositgeschäft*

Bislang setzen nur R+V über die Genossenschaftsbanken und die HUK Coburg über die Postbank wahrnehmbare Akzente. Erfolgreiche regionale Banken konnten über den Aufbau eines Kompositbestandes via Bestandsprovision die Volatilität ihrer Provisionserträge signifikant senken. Die Praxis beweist, dass die häufig kolportierte Angst des Bankmitarbeiters vor dem Schaden kein Hinderungsgrund sein muss! Die Chancen der Verbundversicherer in der Schaden- und Unfallversicherung sind in der Breite deutlich größer als diejenigen von verbundfremden Anbietern, da sie über die EDV-Anbindung und die Nähe zu den Rechenzentren faktisch in die Kernprozesse eingebunden werden können.

*... vor allem für Verbundversicherer*

Für die Bewertung der Chancen im gehobenen Vorsorgegeschäft sind zunächst Klarstellungen bei einer Reihe von Positionen, Schwachstellen und auch Missverständnissen erforderlich:

*Einige Klarstellungen*

1. Private-Banking-Kunden sind auch Kunden von regionalen Banken – nur haben sie große Teile des Vermögens eben bei anderen Marktteilnehmern.
2. Die Bankmitarbeiter insbesondere in ländlichen Gebieten kennen die finanzielle Situation und Potenz der ortsansässigen Kunden – zumindest in ihrer Dimension – sehr wohl.
3. Gehobene Kunden mit geringem Volumen sind deshalb in der Regel auch persönlichen Betreuern im gehobenen Geschäft zugeordnet – mangels aktueller Masse werden sie jedoch häufig nicht oder nur reaktiv betreut und zählen zu den gering- oder nichtbetreuten Kunden, die 70-80 % des Kundenbestands ausmachen.
4. Die These, dass Private-Banking-Kunden keinen Vorsorgebedarf haben, weil sie über Vermögen verfügen, ist in der Absolutheit nicht haltbar. Rund ein Drittel der Erträge bei Private-Banking-Kunden resultiert aus dem Vorsorgegeschäft.
5. Private Banking Units wie auch Privatbanken erwirtschaften bis zu 96 % ihrer Erträge aus der reinen Vermögensanlage. Fazit: Der Kunde deckt seinen Vorsorgebedarf zwar ab, jedoch nicht über die Bank! Die These von der Kannibalisierung des Kerngeschäfts ist somit nicht oder nur in Teilen tragfähig.
6. Vorsorge- und auch Krankenversicherungsverträge sind extrem langfristig und unterstützen damit qua Vertrag die Kundenbindung.

## **Ertrags- und volumenstarkes Geschäft oder Massengeschäft?**

Insbesondere im Bereich Affluent und Private Banking hat ein Großteil der Verbundversicherer bis dato kein systematisches Vorgehen für die Bearbeitung des ertragsstarken Segments entwickelt und arbeitet erst an entsprechenden Konzepten. Sie bieten damit eine offene Flanke. Ein weiteres Hindernis im Bereich Private Banking liegt in der personellen Situation bei den Betreuern auf beiden Seiten.

*Noch keine systematische Antwort der Verbundversicherer*

Die Entwicklungs- und Vergütungsmodelle der regionalen Banken und Sparkassen sind noch immer bei weitem nicht so attraktiv und chancenorientiert wie bei Privatbanken. Dies führt teilweise dazu, dass Top-Betreuungspersonal in Richtung Privatbanken abgewandert ist oder gar nicht erst angeworben werden kann. Das Stammpersonal ist bei der Überleitung von Kunden an Spezialisten – noch dazu von Versicherern – häufig unsicher. Mehr noch: Die Potenziale im gehobenen Vorsorgegeschäft schlummern oft – wie bereits ausgeführt – bei Kunden, die zwar zugeordnet, aber nicht konsequent betreut sind: ein weiterer Treiber, den Kunden lieber nicht weiterzuleiten.

*Knackpunkt Personal auf beiden Seiten*

Die Verbundversicherer verfügen zudem flächendeckend über keine adäquaten Pendanten für dieses Geschäftssegment. Sie verstärken dadurch den skizzierten Reflex, der Bankbetreuer, Kontakte zu bankfremden Fachleuten zu unterbinden („an DIE schon gar nicht ...“).

## **Bankeigener Vertrieb: wichtig, reicht aber nicht im gehobenen Geschäft**

Fakt ist: Im gehobenen Geschäft wird ein bankeigener Vertrieb von Versicherungen (Stand-Alone durch den Bankbetreuer) alleine nicht funktionieren. Neue Rezepte sind das Gebot der Zeit.

*Zusätzliche und neue Rezepte erforderlich*

Gerade Makler umwerben intensiv die Kunden mit Volumenpotenzial. Mystery Shopping zeigt zudem auf, dass Makler in der Regel beim Aufhänger Versicherungs-Check häufig eine deutlich bessere Lösungsqualität bieten als der Bankbetreuer, der - trotz aller Versicherungsschulungen - immer Banker bleiben wird. Die Gesamtversicherungssituation eines Private-Banking-Kunden ist eben auch in der Sachversicherung komplexer als die der Standardkunden, getrieben nicht zuletzt durch individuellere Wohnsituationen. Ist der Einstieg über die Sachversicherung einmal geschafft, ist der Weg zur Deckung des Vorsorgebedarfs nicht mehr weit!

*Qualitätsanspruch in allen Sparten*

*Gehobene Kunden – komplexer Bedarf*

Eine weitere Gefahr stellen mittlerweile Direktversicherer dar – nicht selten lassen sich Kunden in Sparkassen und Genossenschaftsbanken erstberaten - oder versuchen es zumindest. Mangelnde Zufriedenheit lässt den Kunden jedoch immer häufiger den Weg über ein anonymes Servicecenter eines Direktversicherers wählen, in dem geschulte Mitarbeiter eine sehr effiziente und qualitativ

*Gefahr Direktversicherer*

hochwertige Beratung telefonisch bieten – und ausgezeichnete Abschlussquoten aufweisen!

Eine weitere äußerst interessante Entwicklung: Es entstehen zunehmend hochspezialisierte Makler, die den regionalen Banken ein exklusives Outsourcing ihrer Vorsorgebetreuung für gehobene Kunden anbieten. Gegenseitig verpflichten sich die Partner im Hinblick auf qualifizierte Termine/Überleitungen einerseits und Produktions-/Provisionsvolumen andererseits. Die ersten Praxiserfahrungen zeigen extrem attraktive Resultate!

*Outsourcing der Vorsorgeberatung?*

## **Was ist eigentlich mit der Krankenversicherung?**

Neben der Lebens- und Rentenversicherung sind auch bei der Krankenversicherung, vor allem bei der Vollversicherung, Chancen durchaus gegeben, vor allem für größere regionale Institute. Die Marktanteile der Verbundversicherer sind in dem Segment derart gering, dass sie nicht zu messen sind. Dieser Markt wurde jahrelang überhaupt nicht bearbeitet. Ein Fehler. Denn der Kundenbindungseffekt ist durch die Langfristigkeit der Verträge ähnlich stark wie der der Lebensversicherung. Mehr noch: Erfolgt doch der Abschluss in der Regel in einem Alter, in dem der Kunde – jung und einkommensstark – kurz vor der definitiven Abwanderung in Richtung Groß- oder Privatbanken steht, bevor also andere die Früchte der Aufbauarbeit durch die regionalen Banken ernten.

*Chancen auch in der Krankenvollversicherung*

## **Fazit: Strategische Antwort und Entscheidung erforderlich!**

Eine professionelle Betreuung gehobener Kundengruppen im Versicherungs- und Vorsorgegeschäft bietet attraktive Chancen sowohl für regionale Banken als auch Versicherungsunternehmen. Für die Verbundversicherer ist das Arbeiten an entsprechenden Konzepten letztendlich Pflicht – aber auch verbundfremde Unternehmen haben aufgrund der Volumina, die in diesem Geschäft zu generieren sind, gute Chancen.

*Attraktive Chancen ...*

Ein einfaches Patentrezept gibt es dafür nicht. Dafür ist die Ausgangslage in den Sektoren, Regionen, Verbänden, Verbundunternehmen und auch den größeren regionalen Banken zu unterschiedlich. Mit einem differenzierten Vorgehen, einer auf beiden Seiten klaren strategischen Verankerung und Positionierung sowie der Einbeziehung aller relevanten Ebenen in den Kreditinstituten sind erhebliche Potenziale in überschaubarer Zeit und mit einem zügigen Return on Investment zu heben.

*... aber kein Patentrezept*

In jedem Fall sind aus Sicht von CONFIDUM eine strategische Antwort und entsprechende Weichenstellungen zu diesem Geschäftssegment erforderlich, um die vorhandenen Möglichkeiten optimal auszuschöpfen und die Risiken mit Blick auf das Produktivitäts- und Rentabilitätsmanagement zu minimieren, sowohl aufseiten der Versicherungsunternehmen, vor allem der Verbundversicherer, als auch der Banken.

*Strategische Antwort und Entscheidung*

## **Umsetzungsbeispiel: Erfolgsfaktoren zur Erarbeitung einer Strategie für das Bedarfsfeld Vorsorge und Sicherheit einer regionalen Bank**

- ✓ Quantitative und qualitative **Ausgangslage im Versicherungsgeschäft** der Bank unter Einbeziehungen aller relevanten **Stakeholder und Ebenen** pragmatisch aufbereiten
- ✓ **Quantitative Absatz- und Ertragspotenziale** herleiten und **Akzeptanz sicherstellen** - generell, in den Sparten und vor allem im gehobenen Kundengeschäft
- ✓ **Strategische Eckpfeiler und quantitative Ambition** sehr früh vorstandsseitig klarstellen
- ✓ **Relevante Optionen** prüfen und bewerten (unter anderem Ausschließlichkeits- oder Mehrfachagentur, Makler, Tochtergesellschaft oder interne Lösung, angestellte Versicherungsspezialisten oder Handelsvertreter, Outsourcing an Spezialmakler)
- ✓ **Differenzierte strategische Schwerpunkte in Produkt- und Kundengruppen** konkret und umsetzungsorientiert erarbeiten
- ✓ **Organisatorische Kernthemen** klar und eindeutig festlegen (Aufgabenverteilungen ohne Redundanzen, Incentivierung, Verankerung in Ziel- und Steuerungssystemen, Trainingsanforderungen)
- ✓ **Business Plan mit Investitionsrechnung und –entscheidung** erarbeiten (und je nach Option auch in Gespräche mit dem Versicherungspartner eintreten)
- ✓ **Mehrjahresplan zur Umsetzung** einschließlich des strategischen und operativen Controlling definieren (mindestens 2 – 3 Jahre)

## **CONFIDUM als Partner einer erfolgreichen Neupositionierung und operativen Ausrichtung**

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG beschäftigt sich seit langem mit der strategischen und operativen Ausrichtung und Umsetzung von Finanzdienstleistungsunternehmen im deutschsprachigen Raum und verfügt über umfangreiche Referenzen. Bei Interesse diskutieren wir die Themen gerne persönlich ganz unverbindlich mit Ihnen.

**Ansprechpartner:** Richard Jodlbauer, Managing Director  
Dr. Christof Grabher, Managing Director  
Hans-Joachim Schettler, Managing Director  
Dipl.-Kfm. Markus Bräckle, Managing Director  
Dr. Edgar Schirl, Managing Director  
Dr. Eugen Dempfle, Managing Director  
Stephan Vomhoff, Director