

Allfinanz

Kooperationen zum gegenseitigen Vorteil

Um Allfinanz ist es zwar still geworden. Doch es gibt auch hierzulande erfolgreiche Beispiele für dieses Konzept, das nicht nur die Ertragslage eines Finanzdienstleistungsunternehmens verbessern kann. Wachsendes Allfinanzgeschäft ist auch ein Baustein, die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft zu senken.



Foto: © KDIImages - Fotolia.com

In den 90iger Jahren war Allfinanz, sprich die Zusammenarbeit verschiedener Finanzdienstleistungsunternehmen, hierzulan-

de wie in einigen anderen europäischen Ländern ein ganz großes Thema. Ziel von Allfinanz ist es, den Kunden ein umfassendes und aufeinander abgestimmtes

Produkt- und Finanzdienstleistungsangebot zu unterbreiten. Inzwischen ist es still um das Konzept geworden, das vielen Experten seinerzeit gar als zukunftsweisend

galt. Dazu beigetragen hat unter anderem, dass die Allianz 2008 ihren Versuch aufgab, gemeinsam mit der Dresdner Bank einen Allfinanzkonzern zu schmieden. Auch den Aufbau einer eigenen Bank stellte Deutschlands größter Versicherer Mitte 2013 nach jahrelangen Verlusten der Allianz-Bank wieder ein. Ähnliche Erfahrungen machte die Credit Suisse. Ihre Übernahme der Winterthur Versicherung in den 90er Jahren erwies sich ebenfalls als wenig erfolgreich.

So erfüllte sich die mit dem Allfinanzkonzept verbundene Hoffnung des Instituts gerade in Krisenjahren nicht, die Versicherungssparte würde die stärker schwankenden Erträge des Investmentbankings stabilisieren. Durch den Verkauf der Winterthur 2006 an die französische Axa wurde die Schweizer Bank wieder zum reinen Bankkonzern.

Kulturelle Unterschiede der beiden Branchen existieren

Nicht zuletzt diese Negativ-Bispiele waren Wasser auf die Mühlen von Skeptikern, die die Allfinanzidee schon immer infrage stellten mit der Behauptung: Versicherer und Banken passen einfach nicht zusammen. Zu unterschiedlich seien nicht nur ihre Produkte und ihre Geschäftslogik – so „lebt“ die Bank etwa vor allem vom Bestandsgeschäft mit Bestandsmargen, während bei den Assekuranzunternehmen das Neugeschäft mit Abschlussprovisionen im Fokus steht –, sondern auch ihre Unternehmenskulturen.

Diese Einschätzung greift aber zu kurz. Denn zum einen kommt gerade Letzteres vor allem zum Tragen, wenn das Zusammenrücken von Assekuranz und Banken durch Fusion oder Übernahme entstanden ist. Weniger stark wirken kulturelle Unterschiede, wenn Vertriebspartnerschaften oder -kooperationen eingegangen werden, bei denen die Partner ihre Eigenständigkeit behalten, oder bei Kapitalbeteiligungen. Zum anderen ist gut gemachte Allfinanz ein Baustein, um die Ertragskraft eines Finanzdienstleistungsunternehmens voranzutreiben. Des Weiteren

IN KÜRZE

In diesem Artikel lesen Sie:

- Nach dem Allfinanzhype der 90er Jahre ist es still um die Kooperationen zwischen Versicherern und Banken geworden.
- Es gibt aber noch erfolgreiche Modelle im deutschen Markt.
- VM stellt einige vor.

ren können Allfinanzstrategien zu einer Verbreiterung der Kundenbasis und zu einer Ausweitung von Marktanteilen sowie zu einer besseren Auslastung vorhandener Ressourcen beispielsweise im Vertrieb oder in der Verwaltung führen, woraus steigende Skalenerträge (Economies of Scale) resultieren.

Überzeugt von Allfinanz zeigt sich nach wie vor auch der eine oder andere Vertreter aus der Praxis. „Allfinanz lebt, das Konzept ist keineswegs gescheitert“, lautet ihr Credo. So bezeichnete sich erst kürzlich Alexander Erdland, Vorsitzender des Vorstands der Wüstenrot & Württembergische AG (W&W), anlässlich eines Vortrags zum Thema Allfinanz selbst als engagierten Verfechter des Allfinanzkonzepts.

Allerdings setzten erfolgreiche Geschäftsmodelle einen klaren Blick auf das voraus, was grundsätzlich funktionieren kann – und was grundsätzlich nicht funktioniert, sagte Erdland weiter und betonte: „Ich kenne kein erfolgreiches Geschäftsmodell in Allfinanz jenseits von Privatkunden und kleinen Unternehmenskunden. Alle Versuche, Vorteile von Allfinanz bei Großkunden oder auf dem Kapitalmarkt zu suchen, sind, zum Teil grandios, gescheitert.“ Der W&W-Chef meinte ferner, Allfinanz könne für Kunden, Anteilseigner und die Gesellschaft große Werte schaffen, biete Chancen auf Risikodiversifikation und Synergien, spreche ein originäres Kundeninteresse an und verbinde Stabilität und Wachstum. Gerade in der Krise hätten sich Erdland zufolge Allfinanz-Geschäftsmodelle be-

währt. In Deutschland habe keine klar strukturierte Allfinanz-Gruppe staatliche Stützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen müssen. „Im Ausland mag das anders gewesen sein“, räumte er ein. Auslöser für Instabilität etwa bei KBC oder Fortis sei jedoch nie der Allfinanz-Kern gewesen, sondern vielmehr überdimensionierte Bankbilanzen mit zu hohen Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken.

Allfinanz kann stabilisierend in der Krise wirken

„Nach meiner Analyse haben die Allfinanz-Geschäftsbereiche in akuten Krisenfällen vielmehr stabilisierend gewirkt und dramatischere Entwicklungen verhindert“, betonte Erdland, der nicht erkennen kann, dass das Geschäftsmodell grundsätzlich am Ende ist. Das gelte zumindest für die Allfinanzidee, wie sie die W&W-Gruppe lebe: „als der Vorsorge-Spezialist“. Kein Wunder, denn durch die wachsende Bedeutung der Vorsorge rücken Bank und Versicherer ohne Zweifel immer stärker zusammen. Aber auch die Erfolge der DZ-Bank-Gruppe und des genossenschaftlichen Verbundes sprechen laut Erdland klar für die Fortsetzung des Konzepts. Er hat jedoch „die große Sorge, dass eine Überregulierung erfolgreiche Allfinanz-Geschäftsmodelle überfordern und unsicher machen könnte“ (siehe dazu Kasten Seite 50).

Auf Kundenseite für Allfinanz spricht, dass diese ein klares Interesse daran haben, verschiedene Finanzprodukte und -dienstleistungen aus einer Hand zu bekommen. Allerdings darf dabei nicht der bloße Produktverkauf im Vordergrund stehen. Vielmehr geht es um bedarfsorientiertes Cross Selling, das in vielen Fällen noch bei den Mitbietern verinnerlicht werden muss. Es dürfe nicht in erster Linie darum gehen, sowohl Bank- als auch Versicherungsprodukte anzubieten, unterstreicht Guido Köhler von Steria Mummert Consulting. „Allfinanz muss zu einer Beratungsstrategie werden, bei der am Anfang ein Beratungsprozess steht, in dem der Kunde mit seinen Fragestel-



VERBRAUCHERSCHUTZ BEEINFLUSST ALLFINANZ

Für Richard Jodlbauer von Confidum kommen die für das Allfinanz-Thema entscheidenden Regulatorien aus dem Bereich des Konsumentenschutzes.

„Es ist zu erwarten, dass nach dem angelsächsischen Vorbild eines provisionsfreien Geschäfts und einer Best Advice-Maxime Regelungen wie die geplanten Neuerungen zur Gebührentransparenz im Rahmen der Versicherungsvermittlerrichtlinie (IMD 2) oder das Honorarberatungsgesetz weiter verschärft werden und dadurch letztendlich mehr Transparenz im Markt für Finanzdienstleistungsprodukte erzwungen wird.“

Das habe weitreichende Folgen etwa auf Preismodelle und Produktgestaltung und

damit auch auf die Vertriebslandschaft. So werde etwa die Gesamtzahl der Vermittler weiter schrumpfen. Wahrscheinlich sei auch, dass sich Versicherer – wie die Asset Management Industrie – zunehmend in erster Linie auf die Rolle des Produktproduzenten konzentrieren würden und sich dann über möglichst kompetitive Produkte möglichst vieler Absatzkanäle bedienen.

Damit habe das integrierte Allfinanzmodell ausgedient, prognostiziert Jodlbauer. Gleichzeitig werde durch die steigende Bedeutung von unabhängigen Maklerorganisationen und unabhängigen Spezialvertrieben auch das Vertriebsmodell umfassender, indem Banken und Versicherer mit diesen gleichzeitig kooperieren würden.

lungen im Mittelpunkt steht. Dann müssen Lösungen durch den Berater gefunden werden, die dieser dann wiederum mittels einer Palette aus Produkten der Banken- und Versicherungswelt löst“, erklärt Köhler, was gut gemachte Allfinanz ist.

Bankprodukte laufen nicht über den Versicherungskanal

Insbesondere Bankkunden wollen von ihrem Geldhaus offenbar tatsächlich mehr als nur Bankprodukte. Das zeigt sich daran, dass der Verkauf von Versicherungsprodukten in Bankfilialen, das so genannte Bancassurance, in den zurückliegenden Jahren merklich zugenommen hat. So werden heute etwa rund 30 Prozent aller Lebensversicherungen am Bankschalter verkauft. 1985 lag dieser Anteil bei gerade einmal zwei Prozent. Versicherungsprodukte jenseits der Lebensversicherung lassen sich allerdings (noch) schwerer erfolgreich über den Banktresen absetzen.

Weitgehend als Irrweg erwiesen hat sich der Verkauf von Bankprodukten über den Versicherungskanal, das so genann-

te Assurancebanking. Der Verkauf von Bankprodukten, insbesondere laufende Konten und kurzfristige Finanzierungen über die Assekuranz, funktioniert nicht, sagen auch Richard Jodlbauer und Christof Grabher von der Schweizer Beratungsgesellschaft Confidum. Dieses Geschäftsmodell habe immer dort, wo es versucht wurde, zu keinerlei nennenswerten Erfolgen geführt, da in dieser Kombination die am stärksten gegensätzlichen Aspekte der Geschäftsmodelle aufeinanderträfen.

„Dabei sind die Unterschiede geschäftstechnisch und kulturell so groß, dass sie, zumindest bisher, nicht gelöst werden konnten“, berichten Jodlbauer und Grabher. Das gilt offenbar nicht nur für Deutschland. Erdland verwies in seinem Vortrag darauf, dass es weitweit keinen Markt gebe, „in dem die Durchdringung von Versicherungsvertrieben mit klassischen Bankprodukten im Durchschnitt höher als zwei bis drei Prozent liegt“. Gleichwohl habe die W&W-Gruppe für den Ausschließlichkeitsvertrieb der Württembergische „durch Analyse und

Probieren Erfolgshebel gefunden, die hier zu einer deutlich über dem Vergleichsdurchschnitt liegenden ergänzenden Vermittlung von Bausparen, Baufinanzierungen und vielleicht auch von Bankeinlagen führen“, ergänzte Erdland.

Bausparen und Versicherungen: Ein gute Kombination

Das gut funktionierende Miteinander bei der W&W-Gruppe erklärt sich laut Oliver Mihm, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Investors Marketing AG, nicht zuletzt auch damit, dass die Kombination Bausparen und Versicherer erheblich besser funktioniert als die Kombination Bank und Versicherer, „da hier sowohl das Steuerungsmodell des Unternehmens als auch der vertriebliche Ansatz erheblich enger beieinander sind“. Zudem agiere die Württembergische Bank neben dem kleineren Direktgeschäft insbesondere als Produktgeber zur Erweiterung des Vertriebsansatzes und stehe nicht in unmittelbarer Konkurrenz zu den beiden Hauptvertriebswegen.

Daneben gibt es hierzulande aber auch etliche weitere Beispiele erfolgreicher Bancassurance-Modelle. Generell besonders gut funktioniert Allfinanz laut Jodlbauer unter spezifischen Konstellationen und Kombinationen, wie sie in Deutschland etwa die Finanzverbände und die großen Finanzvertriebe wie MLP oder DVAG aufweisen. Letztere versuchen laut Mihm, den Kunden ausgehend vom Vorsorgegedanken in beiden Welten – Bank wie Versicherung – adäquat zu beraten, „unabhängig davon, ob es eine reine Versicherungslösung oder zum Beispiel eine Asset-Management-basierte Lösung ist“.

Dass die Allfinanzidee in Deutschland bei den Finanzverbänden so gut funktioniert, liegt zu einem nicht unwesentlichen Teil an der Zugehörigkeit zu einem Sektor oder Finanzverbund und einer engeren kulturellen Nähe zwischen den Kooperationspartnern. Doch das allein würde nicht ausreichen. „Neben der kulturellen Dimension ist eine enge operative Zusam-

menarbeit auf allen Ebenen erforderlich – von der Kundensegmentierung über die Produktentwicklung und Gestaltung von Prozessen und Systemen bis hin zu Fragen von Marketing und Verkaufsmodellen“, stellt Markus Zimmermann von der internationalen Managementberatung Oliver Wyman klar. „Wenn die Zusammenarbeit in all diesen Feldern kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern über Jahrzehnte in der täglichen Arbeit unter Beweis gestellt wird, führt dies natürlich zu deutlich besseren Verkaufserfolgen als in weniger eng vernetzten Modellen“, ergänzt der Bancassurance-Experte.

Generelles Kennzeichen erfolgreicher Bankassurance-Kooperationen sind für ihn ein überschaubares und standardisiertes Produktportfolio, volle technische Integration am Point of Sale, bankenkanalespezifische Vertriebsunterstützung

und Verkaufstools sowie der Wille beider Partner, ein gemeinsames Geschäftsmodell mit attraktiven Zielen für beide Seiten zu entwickeln.

Branchenübergreifende Produkte sind noch Zukunftsvision

Allerdings sind bei vielen Kooperationen bislang aber noch viele Möglichkeiten ungenutzt. Bei konsequenter Ausrichtung des Geschäftsmodells könnte bei einigen Modellen sogar eine Verdoppelung der Provisionseinnahmen erreicht werden, meint Zimmermann. Doch häufig werde der Fehler gemacht, in der Bank dieselben Produkte anzubieten wie in anderen Vertriebskanälen eines Versicherers, bedauert er.

„Dies führt jedoch in aller Regel dazu, dass der Bankberater das Thema Versiche-

rung tendenziell nicht anspricht, da er von der Fülle und Komplexität der Produkte erschlagen würde“. Für erfolgreicher hält der Consultant daher eine Konzentration auf die wesentlichen Kundenbedürfnisse in den Bereichen Leben, Unfall und auch Sach – verbunden mit einer einfachen, modularen Produktarchitektur. Komplexere Produkte mit intensivem Beratungsbedarf sollten, so betont er, „nicht zum Standardproduktangebot einer Bancassurance-Kooperation zählen“. Weitere Möglichkeiten heben ließen sich durch die Kreation branchenübergreifender Produkte. Dieser Bereich wird aber noch weitgehend vernachlässigt. Bislang steht bei der Zusammenarbeit von Bank und Versicherer die branchenübergreifende Distribution von Produkten klar im Vordergrund.

Susanne Schneider



KLARTEXT ZUM RATENKREDIT
KREDIT TROTZ
SELBSTÄNDIGKEIT

Jetzt persönlich beraten lassen

Kostenlos anrufen: 0800 11 33 55 2
(Mo-Fr 8-20 Uhr) oder anfordern auf
barclaycard-selbstaendige.de



Speziell für Selbständige und Freiberufler:
Günstiger Ratenkredit so einfach wie für Angestellte

- Flexibel mit kostenlosen Sondertilgungen
- Sofortentscheidung online oder telefonisch mit schneller Auszahlung
- Ohne Sicherheiten, nur ein Einkommensteuerbescheid genügt als Nachweis

**BESTER
RATENKREDIT**
für Selbstständige

Barclaycard

Handelsblatt

In Test: 3 Banken
www.handelsblatt.com
31.05.2013


