

# Durch Analysieren und Probieren

In den 90er Jahren erlebte die Kombination von Bankprodukten und Versicherungspolice unter einem Dach einen Boom. Doch richtig etabliert hat sich das Konzept bislang nicht. Dabei bietet die Verbindung eine Chance, die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft zu senken.

Susanne Schneider

**F**ast ein Vierteljahrhundert ist vergangen, seit Allfinanz ein großes Signalwort in der Geldbranche war. Damals hofften viele Finanzdienstleister in Deutschland und anderen europäischen Ländern, durch ein abgestimmtes Produktangebot Erträge zu steigern. Inzwischen ist es still um dieses Schlagwort geworden.

Die Allianz gab 2008 ihren Versuch auf, gemeinsam mit der Dresdner Bank einen Allfinanz-Konzern zu schmieden. Ähnliche Erfahrungen musste die Credit Suisse machen. Ihre Übernahme der Winterthur Versicherung in den 90er Jahren erwies sich als wenig erfolgreich. Die Schweizer Bank verkaufte 2006 die Winterthur wieder und entwickelte sich zum reinen Kreditinstitut zurück.

Diese Beispiele gaben den Skeptikern recht, die von Anfang an behauptet haben, dass Banken und Versicherungen einfach nicht zusammenpassen. Zu unterschiedlich seien nicht nur die Produkte, sondern auch die Geschäftslogiken. Eine Bank zehre vor allem vom Geschäft mit Bestandskunden und den daraus entstehenden Bestandsmargen, bei einer Versicherung stehe hingegen das Neugeschäft mit Abschlussprovisionen im Fokus. Auch die Kulturen der beiden Unternehmenstypen seien zu unterschiedlich.

Doch das muss nicht der Fall sein. Die Kulturen prallen vor allem dann aufeinander,

wenn der Allfinanz-Konzern durch Fusion oder Übernahme entsteht. Weniger stark wirken kulturelle Unterschiede, wenn Vertriebspartnerschaften eingegangen oder Kapitalbeteiligungen übernommen werden, bei denen die Partner eigenständig bleiben.

## DURCH ALLFINANZ STEIGT DIE KUNDENBINDUNG

Gut institutionalisierte Allfinanz kann ein Baustein sein, um die Ertragskraft einer Bank zu stärken. Damit lässt sich auch die Kundenbindung steigern. „Fast sieben Prozent der Bankkunden ohne Versicherungsvertrag lösen sich wieder von ihrer Bank. Bei Kunden mit einem Lebensversicherungsvertrag liegt diese so genannte Auflösungsquote bei knapp unter fünf Prozent, bei Kunden mit einer Schadens- oder Krankenversicherung sogar unter vier Prozent“, sagt Henrik C. Jahn, Bancassurance-Experte bei Pricewaterhouse Coopers. Allfinanz-Strategien können außerdem zu einer Verbreiterung der Kundenbasis, einer Ausweitung von Marktanteilen sowie zu einer besseren Auslastung vorhandener Ressourcen führen. Für Oliver Mihm, Gründer und Vorstandsvorsitzender von Investors Marketing, ist ein wachsendes Allfinanz-Geschäft „ein wichtiger Baustein, um die bisher noch starke Abhängigkeit vieler Banken, und insbeson-

dere vieler Sparkassen, vom Zinsgeschäft zu senken“.

Alexander Erdland, Vorsitzender des Vorstands der Wüstenrot & Württembergische AG (W & W), beschrieb sich kürzlich in einem Vortrag als „engagierter Verfechter des Allfinanz-Konzepts“. Erfolgreiche Geschäftsmodelle in Allfinanz setzen allerdings einen klaren Blick auf das voraus, was grundsätzlich funktionieren kann – und was grundsätzlich nicht funktioniert, sagte Erdland weiter. „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“, so der amtierende GDV-Präsident. 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, erklärte Erdland. Gerade in der Krise hätten sich Allfinanz-Geschäftsmodelle bewährt. In Deutschland habe keine klar strukturierte Allfinanz-Gruppe staatliche Stützungsmaßnahmen in Anspruch nehmen müssen. Im Ausland war das anders. Auslöser für Instabilität bei KBC oder Fortis sei jedoch nie der Allfinanz-Kern

gewesen, sondern überdimensionierte Bankbilanzen mit zu hohen Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken.

„Nach meiner Analyse haben die Allfinanz-Geschäftsbereiche in akuten Krisenfällen vielmehr stabilisierend gewirkt und dramatischere Entwicklungen verhindert“, betonte Erdland. Durch die wachsende Bedeutung der Altersvorsorge rücken in seinem W & W-Konzern Bank und Versicherung stärker zusammen. Auch die Erfolge des genossenschaftlichen Verbundes zeigen für Erdland die Vorteile. Der GDV-Präsident hat jedoch „große Sorge, dass eine Überregulierung erfolgreiche Allfinanz-Geschäftsmodelle überfordern und unsicher machen könnte“ (siehe Kasten Seite 26).

Für die Kunden bietet Allfinanz den Vorteil, dass verschiedene Finanzprodukte und -dienstleistungen aus einer Hand kommen. Dabei sollte allerdings nicht der bloße Produktverkauf im Vordergrund stehen, sondern eine ganzheitliche Beratung angestrebt werden. Mit Allfinanz dürfe es 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 individuellen Fragestellungen 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 Unternehmensberater Köhler.

Insbesondere Bankkunden wollen von ihrem Geldhaus 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 Bank-schalter verkauft. 1985 lag dieser Anteil bei

gerade einmal zwei Prozent. Versicherungsprodukte jenseits der Lebensversicherung lassen sich allerdings nur mühsam über den Banktresen absetzen (siehe Kasten unten).

Weitgehend als Sackgasse hat sich der Verkauf von Bankprodukten über den Versicherungskanal, das so genannte Assurancebanking, erwiesen. Der Verkauf von Bankprodukten, insbesondere von laufenden Konten und kurzfristigen Finanzierungen über Ver-

sicherungen, funktioniere nicht, bestätigen Richard Jodlbauer und Christof Grabher von der Schweizer Beratungsgesellschaft Confidum. Das Assurancebanking habe 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



## WIE BANKEN SACHVERSICHERUNGEN VERKAUFEN KÖNNEN

Zwar zeigen laut Markus Zimmermann von Oliver Wyman einige Player im Markt, „dass man auch Sachversicherungen über Bancassurance erfolgreich verkaufen kann“. Aber anders als im Bereich der Lebensversicherung spielt der Bankenkanal bei Kompositversicherungen, das sind alle Versicherungszweige, die ein Schaden-/Unfall-Versicherungsunternehmen betreiben darf, die also keine Lebens-, Kranken- oder Rechtsschutzversicherung sind, bis heute eine eher kleine Rolle. Ein Grund: Bei Sachversicherungen etwa steht der Risikotransfer im Fokus, wodurch diese Produkte weit vom klassischen Bankgeschäft entfernt sind. Der Anteil des Absatzes von Schaden- und Unfallversicherungen über Bankfilialen oder gebundene Finanzvertriebe wie etwa Bausparvertrieben in Deutschland liegt laut Experten momentan bei rund zehn Prozent.

Vor einigen Jahren begründete der damalige Chef der Credit Suisse gar den Verkauf der Winterthur damit, dass „Banken sich grundsätzlich nicht für den Absatz von Sach- und Unfallversicherungen eignen“. Differenzierter sehen das W & W-Chef Alexander Erdland und Confidum-Manager Richard Jodlbauer. Jodlbauer hält zwar den Verkauf von Kfz-Versicherungen über den Banktresen durch den Bankmitarbeiter für schwierig. „Versicherungen im Kfz-Bereich werden inzwischen immer mehr direkt am Point of Sale mit dem Fahrzeug verkauft.“ Hingegen ließen sich über eigene Außendienste sowie Kooperationspartner wie Makler in der Regel auch Kompositprodukte verkaufen, insbesondere Unfall- und Hausratversicherungen.

„Für die W & W-Gruppe mit dem Ausschließlichkeitsvertrieb der Bausparkasse hat der ergänzende Vertrieb von Komposit-Versicherungen eine durchaus wichtige Bedeutung“, berichtet auch Erdland. Bei den Bankpartnern, mit denen man Vertriebskooperationen habe, verfolge sein Unternehmen allerdings keinen Vertrieb von Schaden- und Unfallversicherungen. Laut dem W & W-Chef eignen sich nach Erfahrung seines Konzerns Gebäude- und Hausratversicherungen für Bank- oder Finanzvertriebe besser als Kfz- oder Haftpflichtversicherungen. Notwendig in diesen Segmenten sei aber ein konsequentes Arbeiten an vielen kleinen Stellhebeln, wie Produktgestaltung, Kundensegmentierung, Kundenansprache, Vertriebsunterstützung, Prozessmanagement und Vergütung.

gelöst werden konnten“, berichten die beiden Unternehmensberater. Das gilt offenbar nicht nur für Deutschland. Erdland verwies

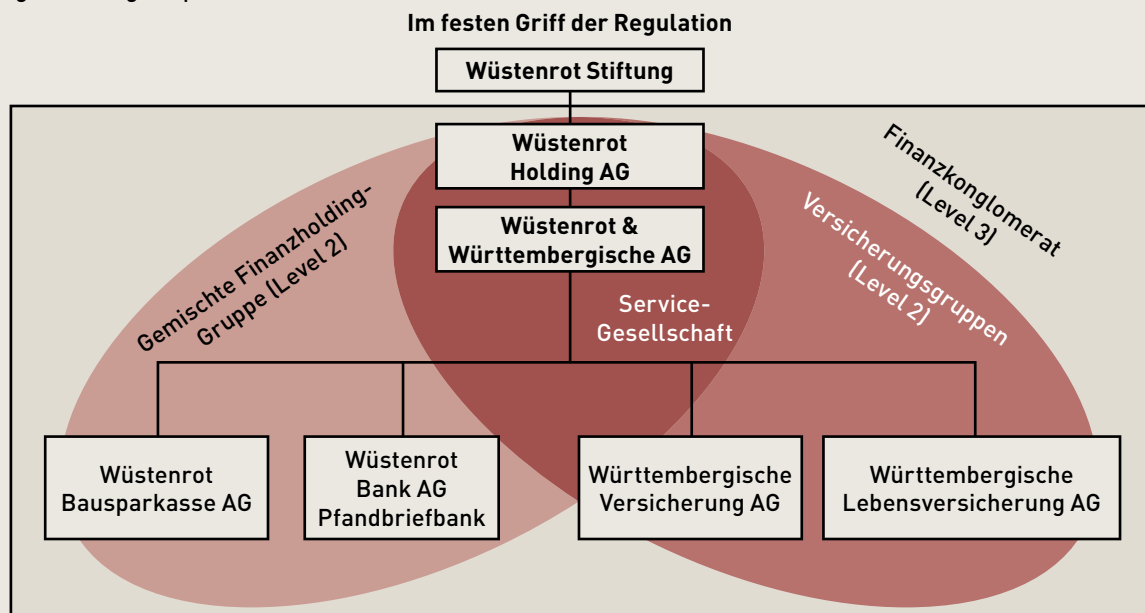
im Rahmen seines Vortrags darauf, dass es weltweit keinen Markt gebe, „in dem die Durchdringung von Versicherungsvertrie-

ben mit klassischen Bankprodukten im Durchschnitt höher als zwei bis drei Prozent liegt“. Gleichwohl habe die W & W-Gruppe

**WARUM REGULIERUNG ALLFINANZ ERSCHWERT**

Die drohende Überregulierung schnüre Unternehmen wie der Wüstenrot & Württembergischen zunehmend die Luft ab, sagte W & W-Chef Alexander Erdland kürzlich auf einer Tagung. Diese These begründete Erdland unter anderem damit, dass sich durch die gesellschaftsrechtliche Struktur der W & W-Gruppe sowohl im Banken- wie auch im Versicherungsbereich sektorale Gruppen bildeten, die der jeweiligen Gruppenaufsicht unterlägen. Die Unternehmen im Bankenbereich bildeten eine gemischte Finanzholding-Gruppe, die Unternehmen im Versicherungsbereich eine Versicherungsgruppe. Auf dritter Ebene bildeten die Unternehmen und die sektoralen Gruppen dann ein Finanzkonglomerat, das wiederum kontrolliert werde. Der Umstand, dass die regulatorischen Konsolidierungskreise nicht überschneidungsfrei seien, verursacht laut Erdland „nicht zuletzt erhebliche zusätzliche Reporting-Anforderungen sowie wechselseitige Begrenzungen und Widersprüche in den jeweiligen Vorschriften“.

Für Richard Jodlbauer von der Beratungsgesellschaft Confidum kommen die für das Allfinanz-Thema entscheidenden Regularien 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. „Die komplette Vertriebslandschaft der Versicherungen wird sich auch in Abhängigkeit von den konkreten Ergebnissen der regulatorischen Diskussionen erheblich verändern“, sagt der Confidum-Manager. So werde etwa die Gesamtzahl der Vermittler weiter schrumpfen. Wahrscheinlich sei auch, dass sich Versicherungen 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 Allfinanz-Modell 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.



Quelle: W&W-Gruppe

für den Ausschließlichkeitsvertrieb der Württembergischen „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“.

Das gut funktionierende Miteinander bei der W & W-Gruppe, die 1999 aus dem Zusammenschluss der Wüstenrot und Württembergische entstanden ist, erklärt Mihm damit, dass die Kombination Bausparen und Versicherungen erheblich besser funktionieren als die Kombination Bank und Versicherung. Bei der Bauspar-Versicherungs-Kombination seien sowohl „das Steuerungsmodell des Unternehmens als auch der vertriebliche Ansatz erheblich enger beieinander“. Zudem agiere die Wüstenrot Bank neben dem kleineren Direktgeschäft insbesondere als Produktgeber zur Erweiterung des Vertriebsansatzes und stehe nicht in unmittelbarer Konkurrenz zu den beiden Hauptvertriebswegen.

Neben dem Stuttgarter Erfolgsmodell gibt es hierzulande etliche weitere Beispiele gelungener Bancassurance-Konzepte. Generell besonders gut funktioniert Allfinanz unter spezifischen Konstellationen, wie sie in Deutschland etwa die Finanzverbände und Finanzvertriebe aufweisen. MLP und DVAG

etwa versuchen laut Mihm, den Kunden ausgehend vom Vorsorgegedanken in der Bank- und Versicherungs-Produktwelt adäquat zu beraten, „unabhängig davon, ob es eine reine Versicherungslösung oder zum Beispiel eine Asset-Management-basierte Lösung ist“.

### ALLFINANZ FUNKTIONIERT IN VERBÜNDEN BESONDERS GUT

Dass die Allfinanz-Idee in Deutschland gerade bei den Finanzverbänden so gut funktioniert, liegt zu einem nicht unwesentlichen Teil an einer engeren kulturellen Nähe zwischen den Kooperationspartnern. Doch das allein würde nicht ausreichen. „Neben der kulturellen Dimension ist eine enge operative Zusammenarbeit auf allen Ebenen erforderlich – von der Kundensegmentierung über die Produktentwicklung und Gestaltung von Prozessen und Systemen bis hin zu Fragen von Marketing und Verkaufsmustern“, 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“, sagt der Bancassurance-Experte. Generell Kennzeichen erfolgreicher Bankas-

urance-Modelle sind für ihn ein standardisiertes Produktportfolio, volle technische Integration am Point of Sale, bankenspezifische Vertriebsunterstützung sowie der Wille beider Partner, ein gemeinsames Geschäftsmodell zu entwickeln.

Bei vielen Kooperationen im Bereich Allfinanz ist bislang aber noch viel Potenzial ungenutzt. Bei konsequenter Ausrichtung des Geschäftsmodells könnte bei einigen Kooperationen sogar eine Verdoppelung der Provisionseinnahmen erreicht werden, meint Oliver-Wyman-Berater Zimmermann. Für Erfolg versprechend hält der Consultant eine Konzentration auf die wesentlichen Kundenbedürfnisse in den Bereichen Lebens-, Unfall- und auch Sachversicherung – verbunden mit einer einfachen, modularen Produktarchitektur. Weitere Potenziale heben ließen sich durch die Kreation branchenübergreifender Produkte. Dieser Bereich wird aber noch weitgehend vernachlässigt. Bislang steht bei der Zusammenarbeit von Bank und Versicherung die branchenübergreifende Distribution von Produkten klar im Vordergrund. ■

**AUTORIN:** Susanne Schneider ist gelernte Bankerin und schreibt heute vor allem über Geldanlage.

## Service für Abonnenten von „Springer für Professionals | Banken & FDL“

Zum Thema **Allfinanz**

Suche

finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 215 Beiträge

Stand: Januar 2014

### Medium

- Zeitschriftenartikel (126)
- Buchkapitel (89)

### Sprache

- Deutsch (212)
- Englisch (3)

### Von der Redaktion empfohlen

Krah, Eva-Susanne: Gute Chancen mit dem Mehrwert, in: Sales Business 05/2012

[www.springerprofessional.de/3114958](http://www.springerprofessional.de/3114958)

Reitbauer, Stefan Franz: Fallstudie, in: Neugestaltung von Unternehmensnetzwerken in der Finanzindustrie am Beispiel Anlagegeschäft. Wiesbaden 2009

[www.springerprofessional.de/1826172](http://www.springerprofessional.de/1826172)