

Financial Services

3. März 2008

Bancassurance-Studie Deutschland 2008

Dr. Ferdinand Graf Wolff Metternich, Managing Director
ferdinand.metternich@oliverwyman.com

- 1. Wachstumsmarkt Bancassurance**
- 2. Benchmarking deutscher Bancassurance-Kooperationen**

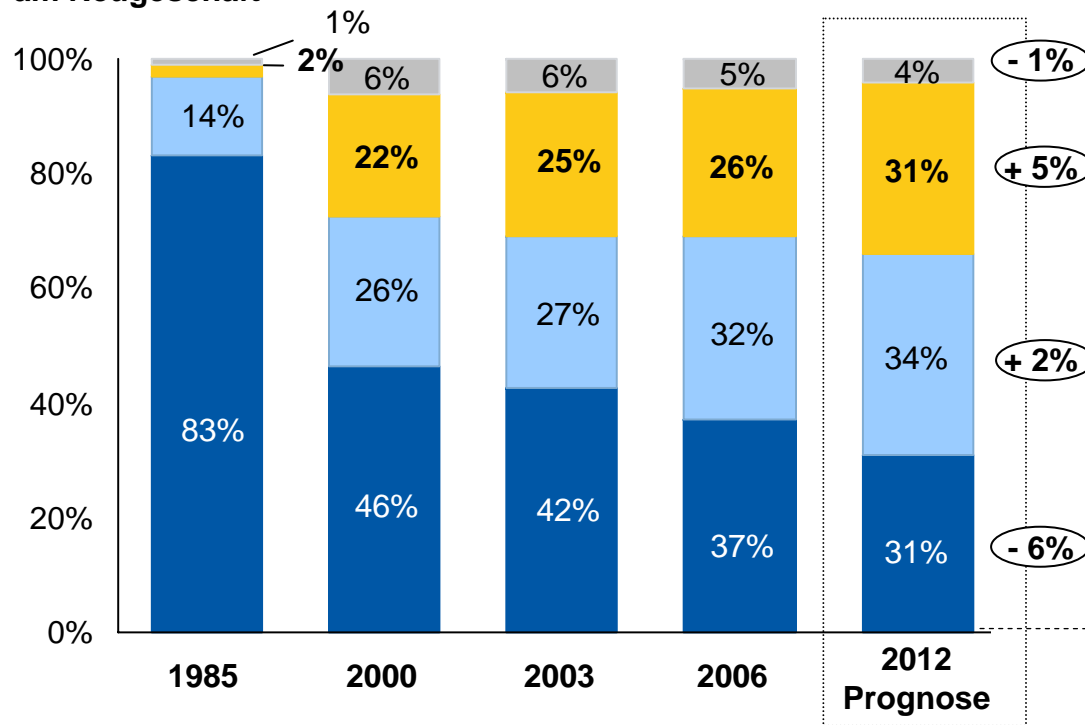
Abschnitt 1

Wachstumsmarkt Bancassurance

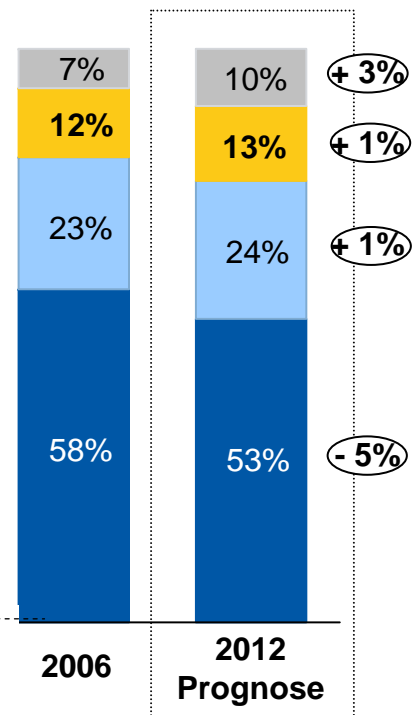
Bancassurance ist der Wachstumsmarkt in der deutschen Assekuranz

Leben

Anteile der Vertriebswege am Neugeschäft



Schaden/Unfall



Direkt u. Sonstige
 Bank
 Makler/unabh. Finanzberater
 Ausschließlichkeitsorganisation

Quelle: Oliver Wyman, Tillinghast

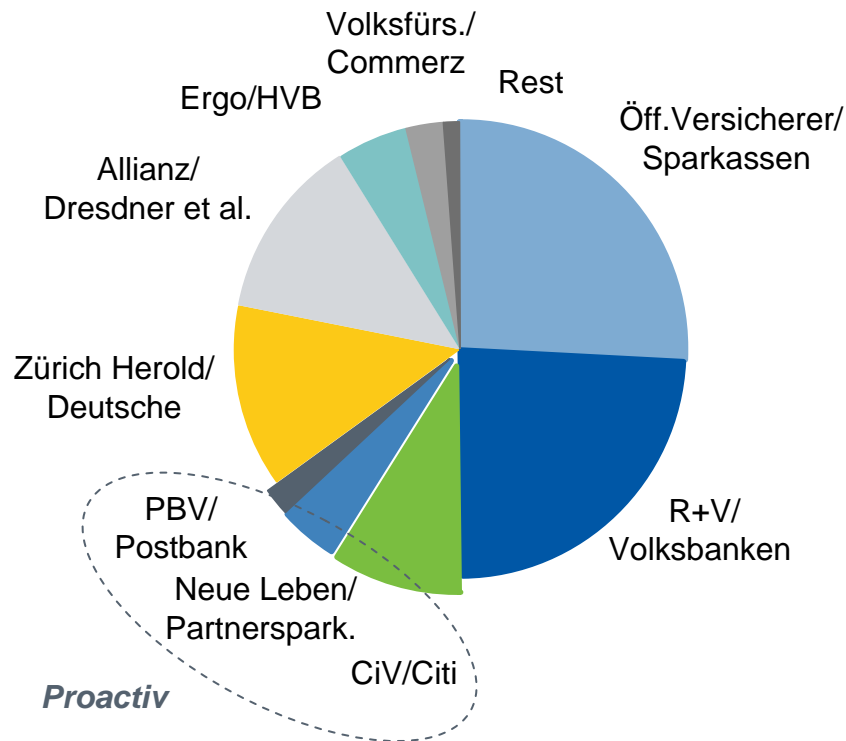
Wesentliche Player im deutschen Bancassurance-Markt

Neugeschäft über Bankpartner in Leben 2006

Marktanteile 2006 (in APE¹)

Marktvolumen 2006:

ca. 2 Mrd. € APE¹



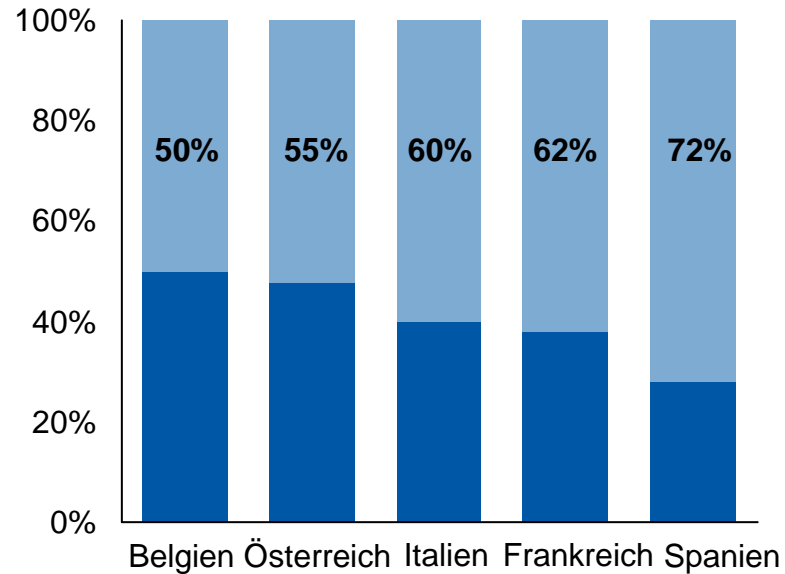
¹ APE = Annual Premium Equivalent; Einmalbeiträge gehen hier nur zu 10% in die Berechnung ein

Quelle: Unternehmensangaben, Oliver Wyman

Der Blick ins europäische Ausland zeigt den Erfolg von Bancassurance

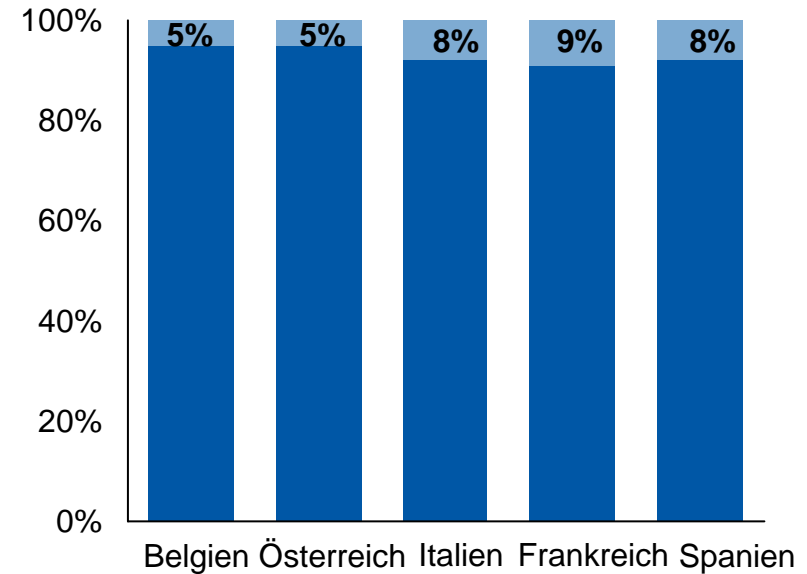
Vertriebswege – Leben

Anteile der Vertriebswege am Neugeschäft 2006



Vertriebswege – Schaden/Unfall

Anteile der Vertriebswege am Neugeschäft 2006

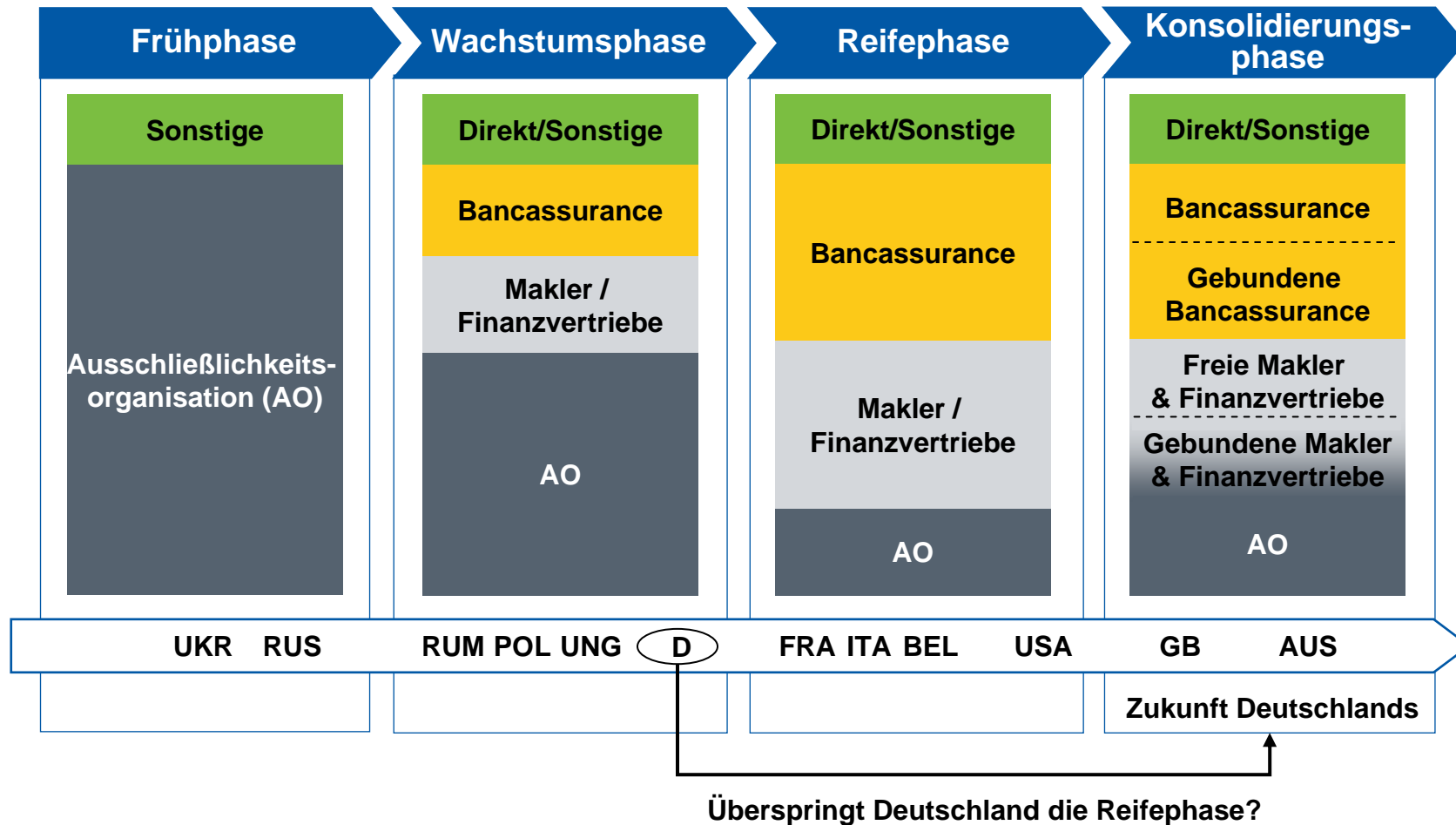


■ Bank ■ sonstige Vertriebswege

Quelle: Oliver Wyman

Deutschland folgt als reifer Versicherungsmarkt immer noch dem Vertriebsmuster von Wachstumsmärkten – Künftige Entwicklung offen

Entwicklung von Versicherungsmärkten



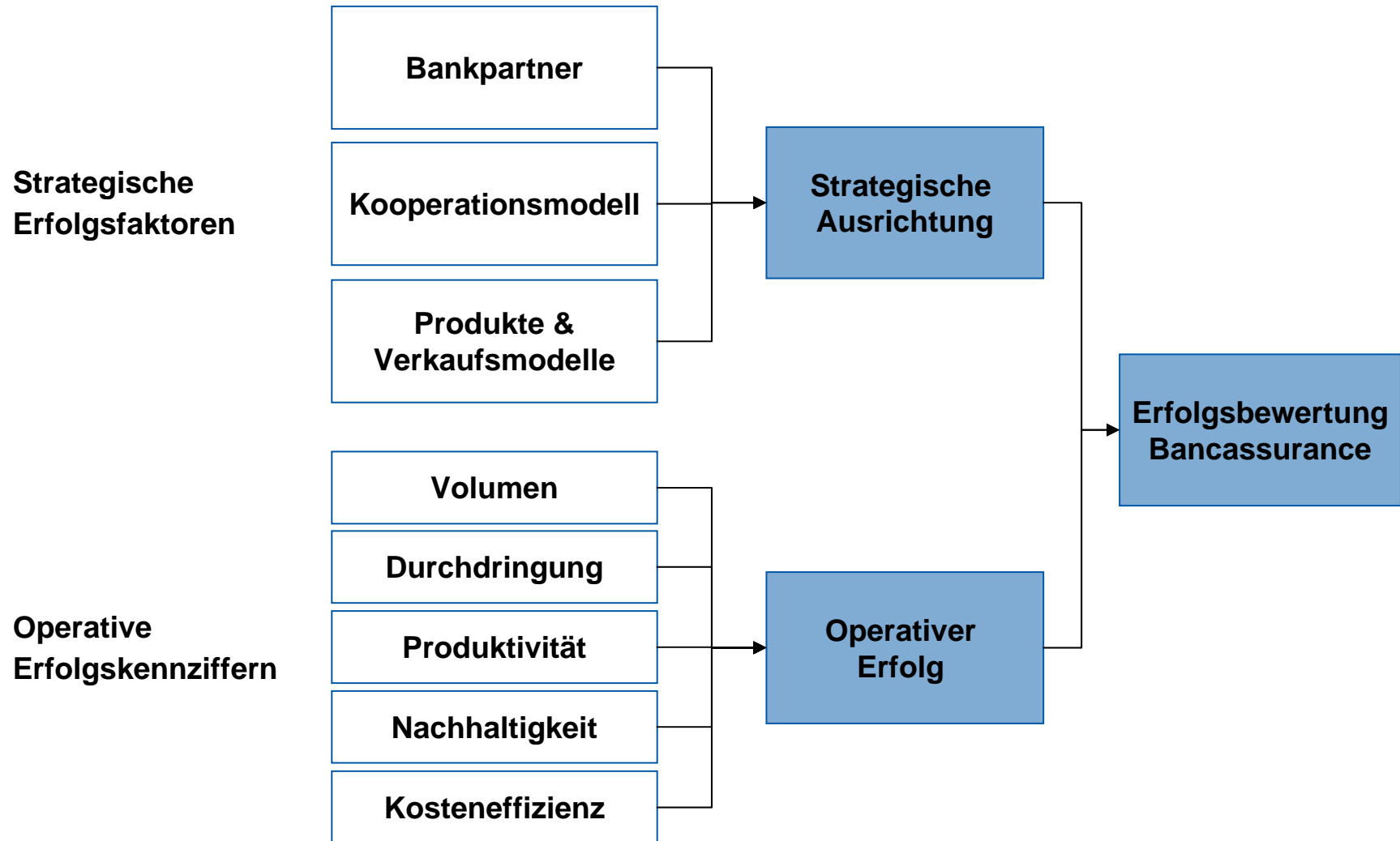
Bancassurance bleibt Wachstumsmarkt

- Der Anteil des Bankvertriebs wird im deutschen Versicherungsmarkt weiter wachsen. Im Gegenzug verliert der Ausschließlichkeitsvertrieb an Bedeutung.
- Schwerpunkt des Bankenvertriebs bleibt das Leben-Segment. Sachversicherungen spielen am Bankschalter nur eine untergeordnete Rolle.
- Strategische Kontrolle über den Bankvertrieb gewinnt an Bedeutung, da der Wettbewerb um Vertriebskapazitäten auch im deutschen Versicherungsmarkt zunehmen wird.
- Konvergenztrends zwischen Bank- und Versicherungsprodukten, die wachsende Bedeutung von privater Altersvorsorge sowie die regulatorischen Veränderungen der VVG-Reform werden das Wachstum von Bancassurance in Deutschland zusätzlich forcieren.

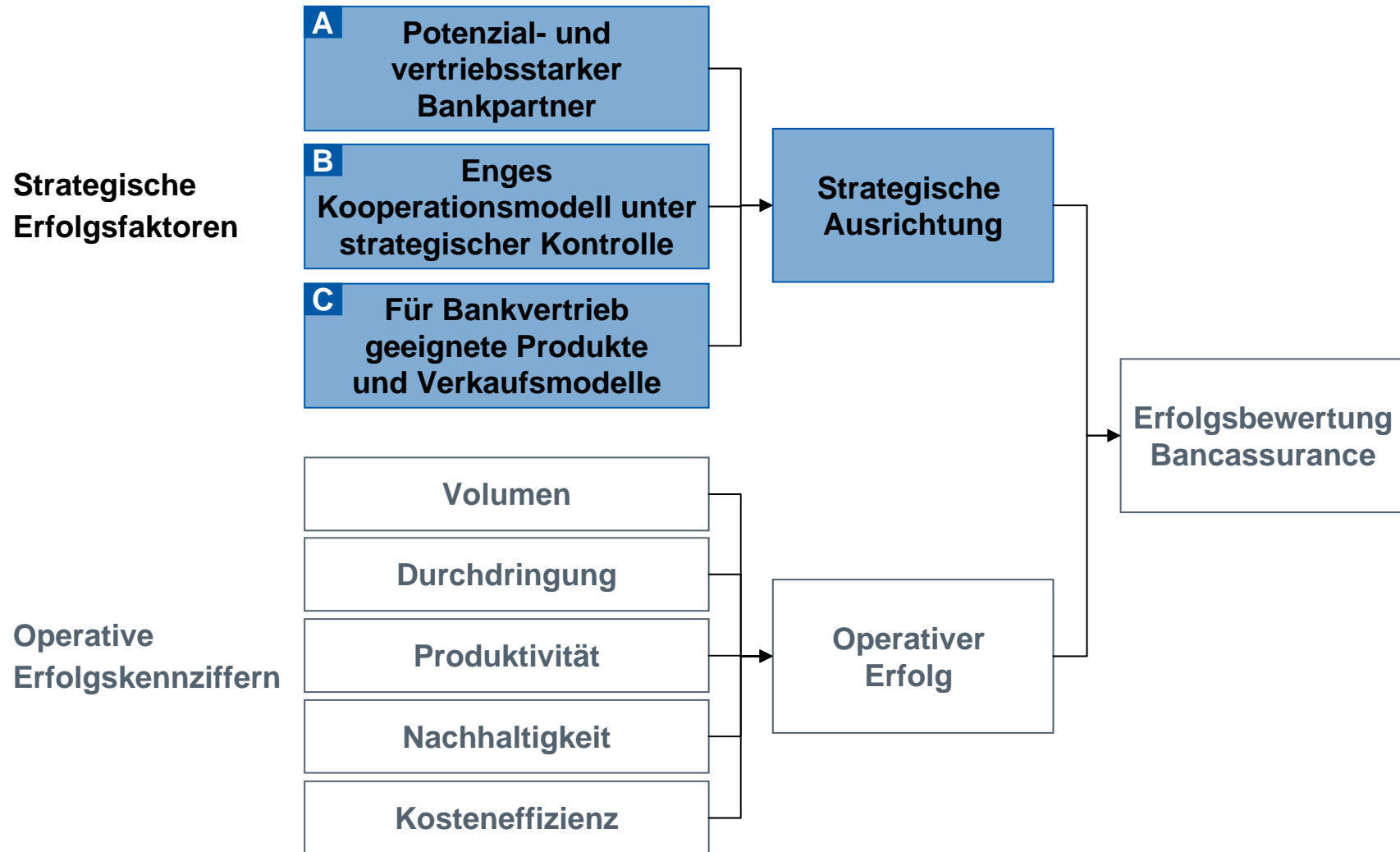
Abschnitt 2

Benchmarking deutscher Bancassurance-Kooperationen

Der Erfolg von Bancassurance lässt sich anhand strategischer und operativer Kenngrößen bewerten



Welche strategischen Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um Bancassurance erfolgreich betreiben zu können?



A Die Bank muss in der Lage sein, ein großes Kundenpotenzial im Verkauf zu nutzen

Kundenstamm der Bank



„Rohpotenzial“ – Sämtliche Kunden der Bank

- alle Kundensegmente
- unabhängig von Art und Anzahl der gekauften Produkte (z.B. Giro, Sparbuch, Depot, Bausparer)
- unabhängig von der Aktivität der Kundenbeziehung

„Adressierbares Potenzial“ – Chance zum Kundenzugang

- regelmäßige Transaktionen, z.B. bei einem Gehaltskonto
- regelmäßiger Kontakt zwischen Kunde und Bankberater

„Realisierbares Potenzial“ – Abhängig von der Verkaufskultur

- generelle Verkaufsmentalität im Filialbetrieb der Bank
- Bereitschaft, Verkaufschancen außerhalb des klassischen Bankgeschäfts zu nutzen
- Indikatoren
 - Umsatz pro Kunde
 - Umsatz pro Filialmitarbeiter
 - Cross-Selling

Erfolgsparemeter

Potenzialgröße & Verkaufsstärke

Quelle: Oliver Wyman Einschätzung

B Erfolgsentscheidend ist die kooperative Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse

Kriterium	Beschreibung	Relevanz	Erfolgsparameter
Exklusivität	<ul style="list-style-type: none"> Kein Zweitpartner Kaum Ventillösungen 		Qualität der Kooperationsstrukturen
Substanz und Dauerhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Langfristiger Vertrag Echte Partnerschaft Breite in der Zusammenarbeit 		
Technische Prozessintegration	<ul style="list-style-type: none"> Antrags-/Vertriebssysteme Vertragsverwaltung 		Qualität der Kooperationsprozesse
Gleichwertigkeit mit Bankprodukten	<ul style="list-style-type: none"> Keine Benachteiligung bei Verkauf und Incentivierung Komplementäre Positionierung 		
Eigentum/gesellschaftsrechtliche Verflechtung	<ul style="list-style-type: none"> Gegenseitige Beteiligungen zwischen Versicherer und Bank (mehr-/minderheitlich) weniger relevant 		
Marke des Versicherers	<ul style="list-style-type: none"> Markenname des Versicherers für Bancassurance weniger relevant, Markenname der Bank sollte im Vordergrund stehen 		

Quelle: Oliver Wyman Einschätzung

■ Produktgestaltung und Vertriebsansatz müssen passgenau kombiniert werden

	„Annex-Produkte“	„Verkaufs-Produkte“	„Beratungs-Produkte“
Produkt-design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusatzprodukte mit direkter Verknüpfung an Bankprodukt ▪ Ziel: Hohe Anbündelungsquote 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Produkte mit starkem Verkaufsargument ▪ Ziel: Häufige Verkaufsgemeinschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuell zugeschnittene Versicherungs- und Finanzlösungen ▪ Ziel: Kundenausschöpfung
Produkt-marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volle Kundenbreite, keine spezifischen Zielgruppen ▪ Integriertes Produktangebot, Bündelung bereits in Antragsunterlagen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentierung zur gezielten, aber breiten Kundenansprache ▪ Einfachheit im Verkauf 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgruppen nach analytischer Kundensegmentierung ▪ Detaillierte Produktinfos und -hintergründe
Verkaufs-ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur Direktansatz im Schaltergeschäft ▪ „Mitverkauf“ durch quasi automatische Anbündelung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorrangig Direktansatz, fallweise Überleitung ▪ Nur wenige Beratungs-/ Verkaufsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überleitungsansatz an spezialisierte Berater ▪ Beratungsmodell zum Aufbau persönlicher Kundenbeziehungen
Vertriebs-unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Rahmen der Betreuungsprozesse der Bank ▪ Allgemeine Verkaufstrainings 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige, meist standardisierte Betreuungskontakte ▪ Produktbezogene Schulungen und Verkaufstrainings 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Betreuung und fachliche Unterstützung der Berater ▪ Kontinuierliche Qualifizierung

↓
Erfolgsparameter

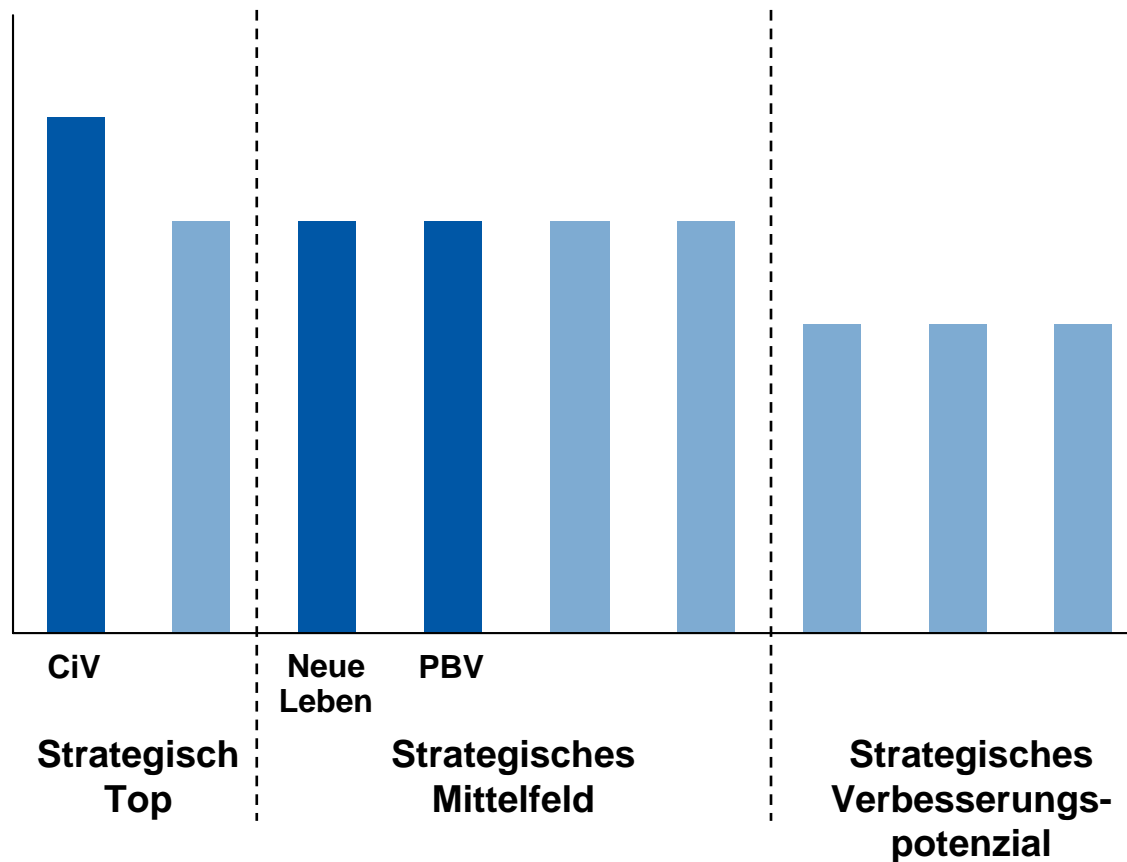
Produkte
Klare Ausrichtung
auf Bankvertrieb

Verkaufsmodell
„Differenzierung
nach Produktart

Quelle: Oliver Wyman Einschätzung

Aus der Bewertung der drei strategischen Faktoren ergibt sich die „Strategische Erfolgsausrichtung“ der Bancassurance-Kooperationen

Scorewerte
„Strategische Erfolgsausrichtung“



Herleitung Scorewerte

Scorewert „Strategische Erfolgsausrichtung“ als Summe der Bewertungen aus:

- (A) Potenzial- und vertriebsstarker Bankpartner
- (B) Enges Kooperationsmodell unter strategischer Kontrolle
- (C) Für Bankvertrieb geeignete Produkte und Verkaufsmodelle

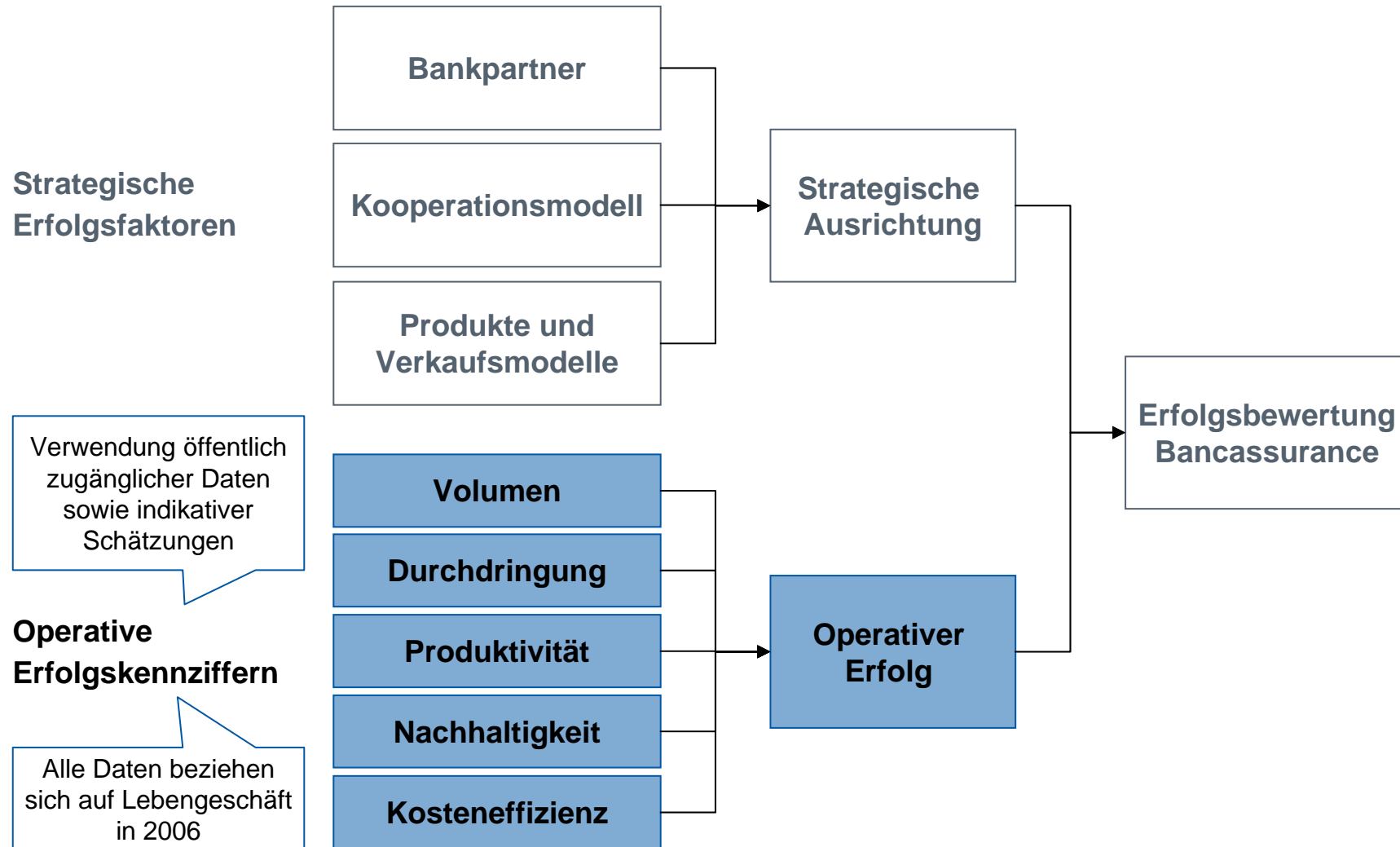
Quelle: Oliver Wyman Einschätzung



Das strategische Erfolgsmodell ist konsequent auf Bancassurance ausgerichtet

- Der Bankpartner bietet dem Versicherungspartner ein großes Kundenpotenzial und ist in der Lage, dieses Potenzial im Verkauf auch auszuschöpfen.
- Die Bancassurance-Kooperation ist exklusiv und langfristig angelegt; die Versicherungsprodukte sind in die Systeme der Bank integriert und bei Verkauf sowie Incentivierung den Bankprodukten gleichgestellt.
- Die Produktwelt ist auf den Bankvertrieb ausgerichtet; der Verkauf erfolgt für das Normal-/ Breitengeschäft im Direktansatz, bei Spezialprodukten oder Spezialkunden im Überleitungsansatz.

Woran lässt sich die operative Performance von Bancassurance messen?



Die operativen Kennziffern im Detail

Benchmark „Erfolgreiche Bancassurance-Kooperationen“

1
Neugeschäftsvolumen

Welches Neugeschäftsvolumen verkauft der Versicherer pro Jahr über seinen Bankpartner?

> 4 Mrd € Beitragssumme
> 150 Mio € Beitrag (APE)

2
Durchdringung des Kundenpotenzials

Wieviel Neugeschäft wird in einem Jahr durchschnittlich an tausend Bankkunden verkauft?

> 25.000 € Beitrag (APE)
> 22 Neuverträge

3
Pro-Kopf-Produktivität

Wieviel Neugeschäft schreibt ein Filialmitarbeiter der Bank durchschnittlich pro Jahr?

> 30.000 € Beitrag (APE)
> 25 Neuverträge

4
Nachhaltigkeit & Qualität des Geschäfts

Wieviele Verträge werden im Bestand storniert? Wie groß ist durchschnittlich die Beitragssumme pro Neuvertrag?

< 4% Stornoquote
> 21.000 € Beitragssumme

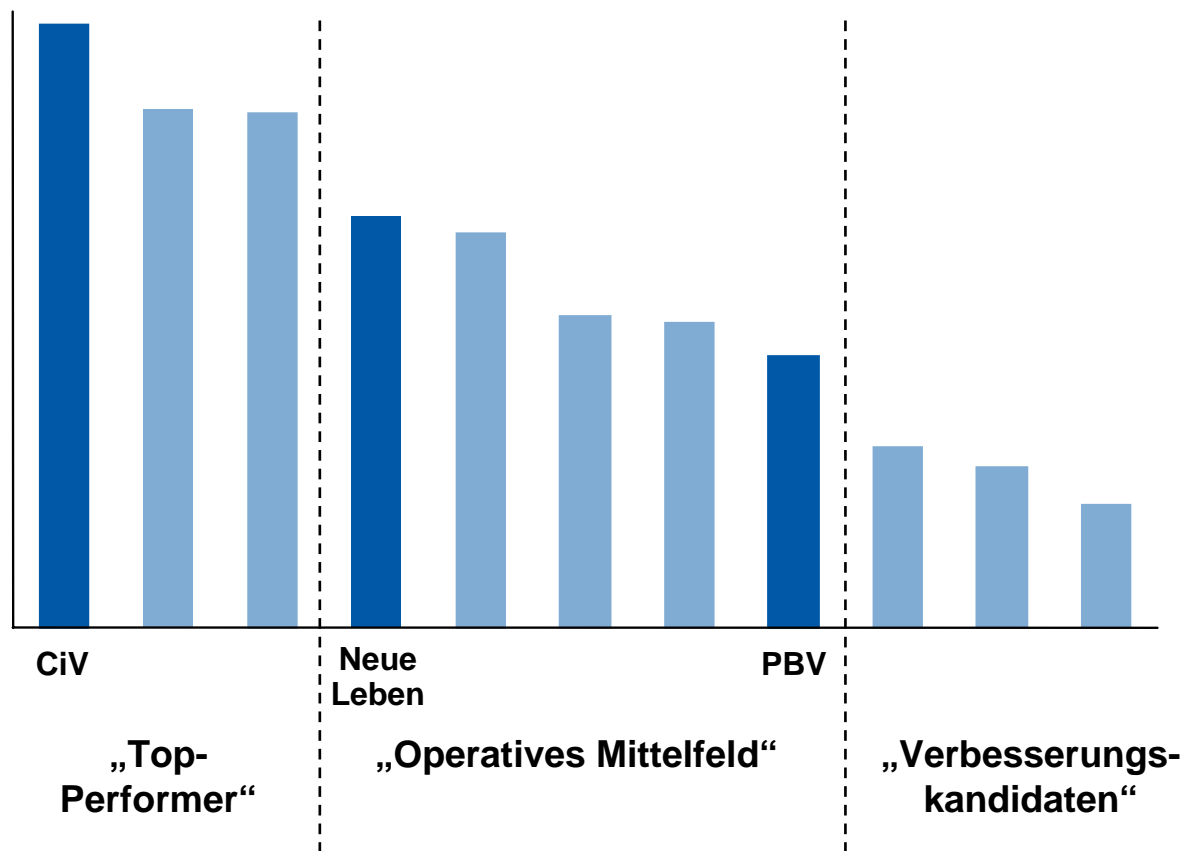
5
Kosteneffizienz bei Abschluss und Verwaltung

Wieviel wird für Abschluss- und Verwaltungskosten aufgewendet?

< 4,4% Abschlusskosten
< 1,7% Verwaltungskosten

Aus den Erfolgskennziffern ergibt sich als Bewertungsziffer der „Operative Erfolg“ der Bancassurance-Kooperationen

Scorewerte „Operativer Erfolg“

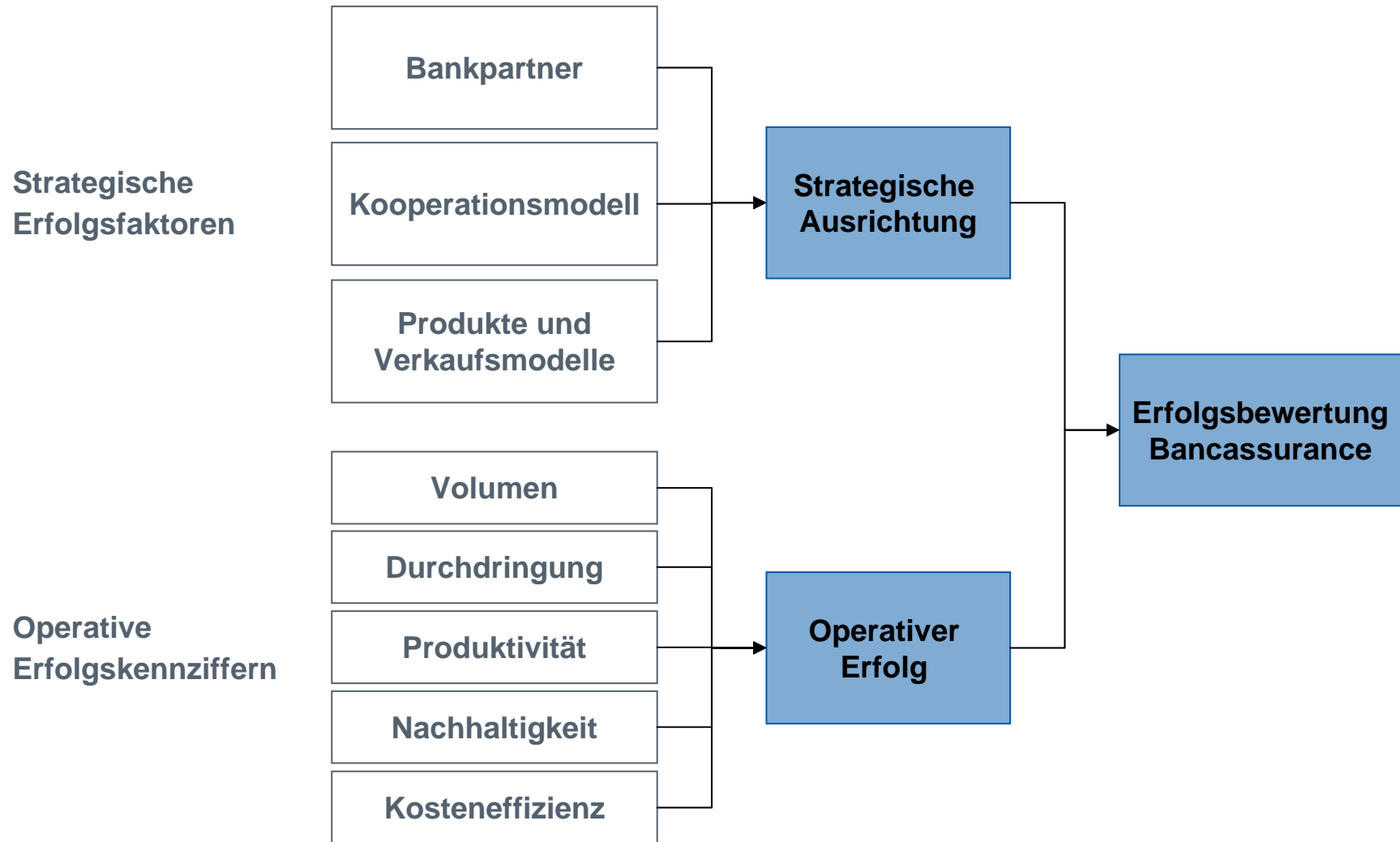


Herleitung Scorewerte

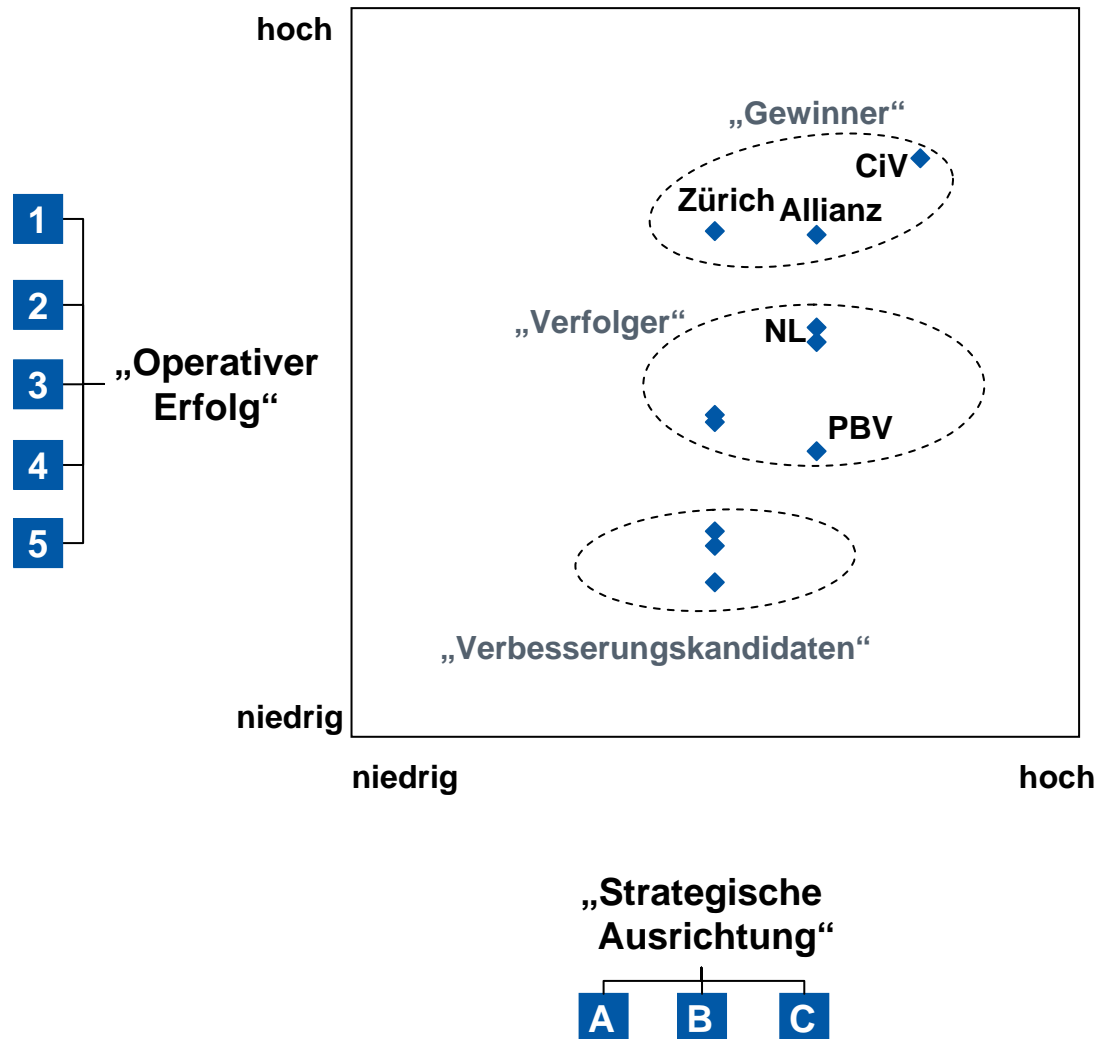
Scorewert „Operativer Erfolg“ als Summe der Bewertungspunkte aus den Kennziffern:

- (1) Volumen
- (2) Durchdringung
- (3) Produktivität
- (4) Nachhaltigkeit
- (5) Kosteneffizienz

Zusammenführung der Ergebnisse aus strategischer und operativer Bewertung



Die deutschen Bancassurer in der Gesamtbewertung



Kurzbeschreibung

Gewinner

Bancassurance gehört klar zu den strategischen Prioritäten der beiden Kooperationspartner und wird im operativen Tagesgeschäft konsequent gelebt.

Verfolger

Die strategischen Voraussetzungen einer erfolgreichen Bancassurance sind weitgehend erfüllt, die operative Umsetzung bleibt aber noch hinter den Möglichkeiten zurück.

Verbesserungskandidaten

Die durchwegs vorhandenen Potenziale dieser Bancassurance-Kooperationen werden auf strategischer wie operativer Seite nicht hinreichend genutzt.

Was macht die Erfolgreichen erfolgreich?

- Die Zusammenarbeit basiert auf einem langfristigen und exklusiven Kooperationsvertrag
- Der Versicherer ist voll in die Systeme und das „Denken“ der Bank integriert
- Die Produkte sind zielgenau auf die Besonderheiten der Bank ausgerichtet
- Der Verkauf erfolgt im Breitengeschäft eher im Direktansatz
- Die Bankberater sind generell auf Verkauf getrimmt und erreichen hohe Produktivitäten
- Das Kundenpotenzial der Bank wird systematisch für Cross-Selling-Aktivitäten genutzt

OLIVER WYMAN



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN