

Juli 2005

Wann erwacht der schlafende Riese?

Bancassurance in Deutschland aus Sicht der
Assekuranz

Inhalt

Ergebnisse der Studie	1
1. Einleitung	3
2. Bancassurance in Deutschland - wohin geht die Reise?	4
3. Verantwortung der Partner für den Erfolg	8
4. Zielgerichtete Steuerung erfolgsrelevanter Stellhebel	14
5. Handlungsoptionen für unterschiedliche Kooperationen	26
6. Entwicklungspfade und Trends	32
7. Nächste Schritte	37

Autoren:

Dr. Jürgen Trapp, Director/Mercer Oliver Wyman

Dr. Frank M. Helm, Senior Manager/Mercer Oliver Wyman

MERCER OLIVER WYMAN

Mercer Oliver Wyman
Bleichstrasse 1
60313 Frankfurt am Main
Deutschland
Tel: +49 69 955 120 0
www.merceroliverwyman.com

Mercer Oliver Wyman
Tessinerplatz 5
8027 Zürich
Schweiz
Tel: +41 1 208 77 77
www.merceroliverwyman.com



Ergebnisse

Über die Studie

Am Beginn der vorliegenden Studie zum Thema Bancassurance in Deutschland standen die Fragen:

- Welches Potenzial hat der Vertrieb von Versicherungsprodukten über den Bankenkanal?
- In welchen Segmenten bestehen Wachstumspotenziale?
- Wie können die Partner in Bancassurance-Kooperationen die bislang nicht ausgeschöpften Potenziale realisieren?

In zahlreichen Untersuchungen zu diesem Thema werden finanzielle Beteiligungsformen, Aufbauorganisationen und einzelne Produktivitätskennzahlen verglichen. Die tatsächlichen Erfolgsfaktoren von Bancassurance, die im Steuerungs- und Kooperationsmodell, Vertriebsansatz oder der Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit begründet sind, werden so für die Partner nicht deutlich. Um diese Erfolgsfaktoren zu untersuchen und Möglichkeiten für ihre Beeinflussung zu identifizieren, wurde die vorliegende Studie durchgeführt.

Die Untersuchung konzentriert sich auf den Vertrieb von Versicherungsprodukten über Banken als Vertriebskanal. Das wechselseitige Geschäft, bei dem die Versicherer Bankprodukte vertreiben, wird wegen des grundlegend anderen Geschäftsmodells im Rahmen dieser Studie nicht betrachtet.

Um die wesentlichen Fragestellungen zu beantworten, wurden neben Produktivitätsvergleichen auch Interviews mit Entscheidungsträgern der Bank- und Versicherungspartner in führenden Bancassurance-Kooperationen durchgeführt. Das Ergebnis ist ein Benchmarking der wichtigsten Erfolgskennzahlen und der erfolgsbestimmenden Gestaltungsparameter in der Zusammenarbeit zwischen Bank und Versicherer.

Aufgrund der Vertraulichkeit der Daten finden sich in dieser Studie keinerlei Hinweise auf konkrete Marktteilnehmer. Den Unternehmen, die an der vorliegenden Studie teilgenommen haben, danken wir herzlich für ihre Beteiligung und die interessanten Diskussionen!

Wesentliche Ergebnisse der Studie

Die Resultate der Untersuchungen geben positive Signale sowohl für Versicherer als auch Banken. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Markt für Bancassurance ist ein hochattraktiver Wachstumsmarkt, der in den kommenden Jahren herausragende Chancen bietet.
- Nicht die vorgegebenen Rahmenbedingungen von Bancassurance-Kooperationen bestimmen den Erfolg, sondern der Wille und die Fähigkeit der Partner zur Zusammenarbeit.
- Wie ein Vergleich mit realistischen Benchmarks zeigt, liegt in der Optimierung der Bancassurance-Kooperationen für die Versicherer ein Potenzial zusätzlicher Neugeschäftsprämien in Höhe von bis zu 6,5 Mrd. Euro pro Jahr und für die Banken ein Potenzial zusätzlicher risikofreier Provisionserlöse von bis zu 3 Mrd. Euro pro Jahr.



1.

Einleitung

Bancassurance, d.h. die Zusammenarbeit einer Bank mit einem Versicherungsunternehmen, um Versicherungsprodukte über Banken zu vertreiben, ist seit vielen Jahren ein Dauerthema, wenn ungenutzte Potenziale von Finanzdienstleistern benannt werden. In regelmäßigen Abständen wird das Thema aufgegriffen und viele Banken und Versicherungen haben bereits versucht, das Geschäft über den Bankenvertriebskanal zu steigern - oftmals allerdings nur mit bescheidenen Erfolgen. Diese Erkenntnis ist auf den ersten Blick überraschend, denn schließlich wird Bancassurance in Deutschland schon seit langer Zeit betrieben.

Bancassurance befindet sich genau an der Schnittstelle von Banken¹ und Versicherungen. Um erfolgreich zu sein, müssen die Partner deshalb Logik und Mechanik ihrer Geschäftsmodelle gegenseitig verstehen und berücksichtigen.

Ziel der vorliegenden Studie ist, die Erfolgsfaktoren und Wechselwirkungen von Bancassurance zu verstehen und daraus spezifische strategische Handlungsoptionen für verschiedene Marktteilnehmer abzuleiten. Dazu werden insbesondere folgende Fragestellungen bearbeitet:

- Wie unterscheiden sich die aktuellen Bancassurance-Modelle hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und wodurch sind diese Unterschiede begründet?
- Woran erkennt man den Erfolg einer Bancassurance-Kooperation?
- Welche Möglichkeiten bestehen, den Erfolg von Bancassurance-Kooperationen zu verbessern?
- Welche zusätzlichen Neugeschäftsprämien- und Provisionsvolumina können bei verbesserter Nutzung der Potenziale erzielt werden?
- Welche Trends aus dem europäischen Ausland sind auch für den deutschen Markt relevant?

¹ Der Begriff "Bank" bzw. "Banken" wird im Rahmen dieser Studie als Oberbegriff für Kreditinstitute sämtlicher Rechtsformen verwendet.

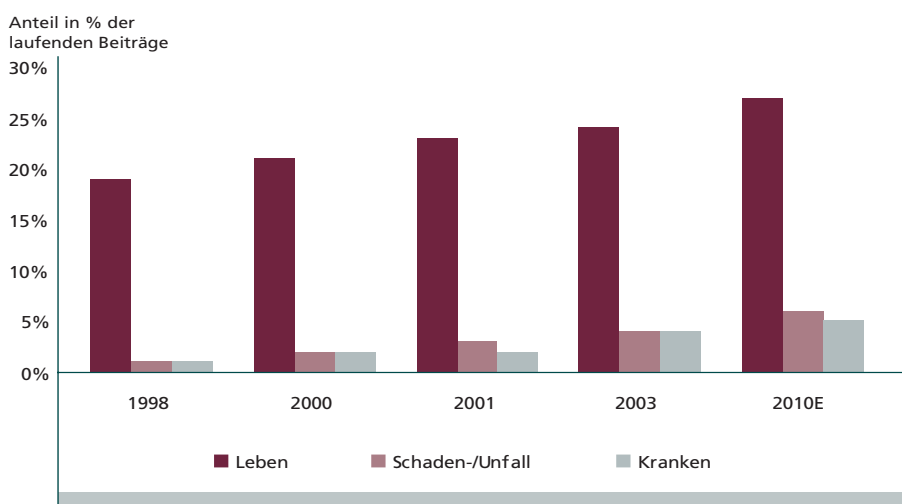
2.

Bancassurance in Deutschland - wohin geht die Reise?

Bancassurance-Marktanteil
von 25% am LV-Neugeschäft

Der Markt für Bancassurance in Deutschland ist in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen. Vor allem im Neugeschäft mit Lebensversicherungen verfügen Bancassurance-Kooperationen über einen beachtlichen Marktanteil von aktuell rund 25 % (siehe Darstellung 1). Dieser Anteil ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen, vor allem zu Lasten der Einfirmenvermittler. Offenbar nutzen Banken erfolgreich ihren Vorteil der natürlichen Affinität ihrer Kundenberater für Anlage- und Vorsorgefragen sowie der subjektiv von Kunden wahrgenommenen Seriosität, die den Banken in verschiedenen Marktforschungsergebnissen bescheinigt wird.

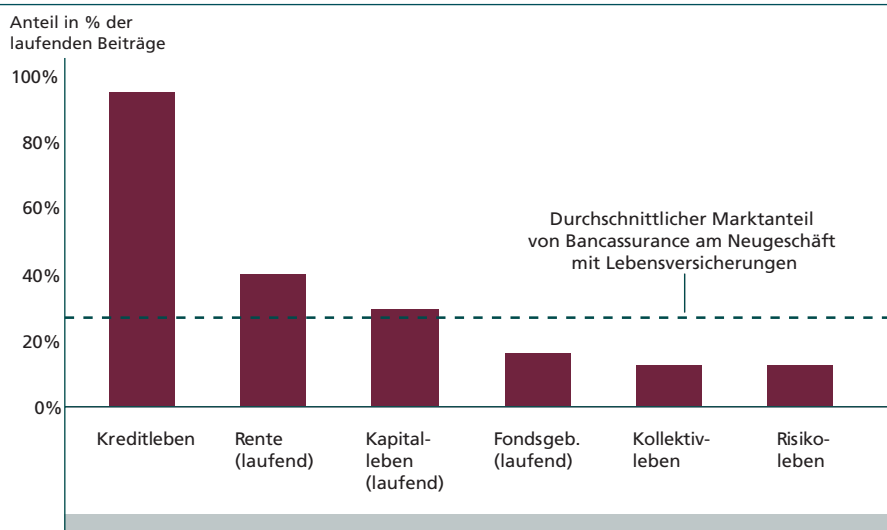
Darstellung 1: Marktanteile von Bancassurance am Neugeschäft



Quelle: GDV, Mercer Oliver Wyman

Bei näherer Betrachtung des Neugeschäfts von Lebensversicherungen ergeben sich deutliche Unterschiede beim Anteil der verschiedenen Teilsparten (siehe Darstellung 2). Vergleichsgröße ist der gesamte Bancassurance-Marktanteil von rund 25 % am Neugeschäft mit Lebensversicherungen in 2003.

Darstellung 2: Marktanteil Bancassurance am Neugeschäft Leben (Teilsparnen)²



Quelle: GDV, Mercer Oliver Wyman

Wenig überraschend ist der hohe Anteil des Bankenvertriebskanals bei Kreditlebensversicherungen, die typischerweise in Verbindung mit Konsumentenkrediten verkauft werden. Deutlich überdurchschnittlich ist außerdem der Marktanteil des Bankenvertriebskanals im Bereich von Rentenversicherungen, wohingegen Bancassurance beim Vertrieb von Kollektiv-Lebensversicherungen unterrepräsentiert ist. Ein unterdurchschnittlicher Marktanteil ist auch bei den fondsgebundenen Lebensversicherungen festzustellen. Offenbar hat die direkte Konkurrenz zu Bankprodukten und um den "Share of Wallet" beim Kunden negative Auswirkungen auf die Vertriebsfolge. Allerdings gibt es auch einige Bancassurance-Kooperationen, die durch eine Nutzung hauseigener Fondsprodukte des Bankpartners mögliche Kannibalisierungängste auf Bankseite vermeiden und sehr erfolgreich fondsgebundene Lebensversicherungen vertreiben. Bei Risikolebensversicherungen dominieren die Direktkanäle, während Bancassurance hier unterrepräsentiert ist.

Geringer Bancassurance-Marktanteil am S/U- und KV-Neugeschäft

Trotz verstärkter Anstrengungen hat der Bankenvertriebskanal mit unter 4 % Marktanteil eine nur geringe Bedeutung beim Neugeschäft mit Schaden-/Unfall-Versicherungen. Lediglich bei Unfallversicherungsprodukten sind nennenswerte Marktanteile mit deutlich steigender Tendenz zu verzeichnen. Für den unterproportionalen Anteil des Bankenvertriebskanals am Neugeschäft mit Schadenversicherungen gibt es verschiedene Gründe. So existiert noch immer bei vielen Bankmitarbeitern eine gewisse "psychologische Hemmschwelle". Ursachen dafür sind Kultur- und oftmals Mentalitätsunterschiede, erlernte Verhaltens- und Argumentationsweisen, Berührungängste oder auch Ausbildungsdefizite im Versicherungsbereich. Hinzu kommt oftmals eine Unsicherheit in Fragen der Schadenregulierung, weil die Prozesse und Schnittstellen mit der jeweiligen Versicherungsgesellschaft vielfach nicht hinreichend transparent sind.

Dennoch gehen wir davon aus, dass der Anteil des Bankenvertriebs in diesen Sparten in den kommenden Jahren steigen wird. Erfahrungen aus verschiedenen europäischen Ländern zeigen, dass standardisierte Schadenversicherungsprodukte sehr wohl erfolgreich durch Banken vertrieben werden können, wenn dies konsequent betrieben wird.

² Berechnung für 2003 auf Basis von Daten für 2002

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Krankenversicherungsprodukten - auch hier ist der Bancassurance-Marktanteil von 3 % am Neugeschäft trotz steigender Tendenz bislang gering. Hier erwarten wir zwar deutliche Steigerungen, insbesondere im Bereich der wenig komplexen Zusatzversicherungen, aber das Gesamtvolumen bleibt gering.

Im Rahmen der Studie wurde für den Bancassurance-Markt das zukünftige Marktpotenzial in einzelnen Versicherungssparten berechnet. Dabei profitiert der Bancassurance-Markt einerseits von der zu erwartenden generellen Marktentwicklung:

- Fortgesetztes Wachstum im Vorsorgebereich,
- Weitgehende Bestandsstabilisierung im Schaden-/Unfall-Geschäft, allerdings mit Prämienerosion in Teilsparten sowie
- Fortbestand der PKV mit deutlichem Wachstum im Bereich der privaten Zusatzversicherung.

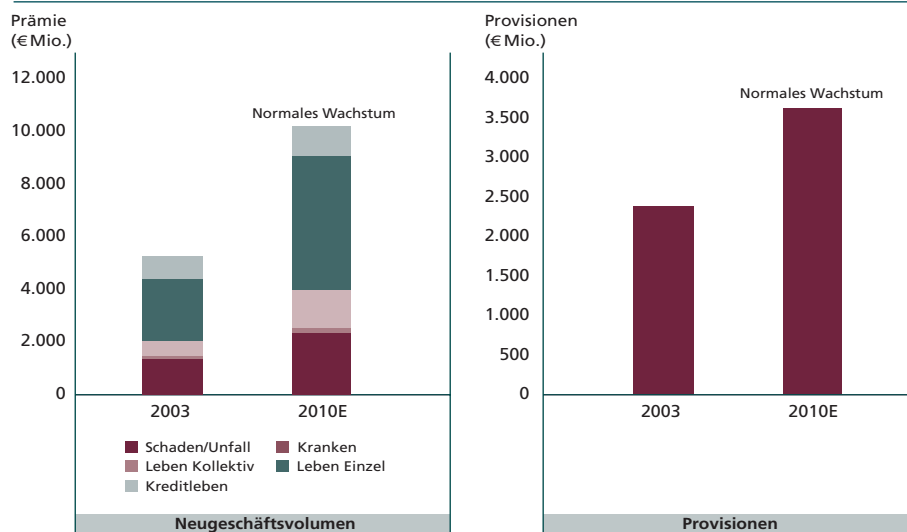
Lebens-, Unfall-, und Schadenversicherungen als wichtigste Wachstumsfelder

Andererseits ist davon auszugehen, dass der langjährige Trend steigender Marktanteile des Bankenvertriebskanals am Versicherungsneugeschäft noch weiter anhalten wird. Die Ausbildung und "natürliche" Affinität der Kundenberater für Anlage- und Vorsorgefragen sowie die hervorragende Positionierung als Gatekeeper des Kundenzugangs mit höherer Kontaktfrequenz und besserer Informationsgüte bilden die Basis für diesen Trend. Ausgehend vom Basisjahr 2003 erwarten wir deshalb, dass die größten Steigerungen bis zum Jahr 2010 bei Lebens- (einzel und kollektiv), Unfall- und Schadenversicherungen erzielt werden können. Auch Kranken kann sich im Marktvergleich über-durchschnittlich entwickeln. Hierauf hat jedoch die politische Meinungsbildung maßgeblichen Einfluss.

Aufgrund der momentan geringen Anbündelungsquoten von Kreditlebensversicherungsprodukten ist in diesem Bereich ebenfalls deutliches Wachstum möglich. Dies wird jedoch nur dann realisierbar sein, wenn von Seiten des jeweiligen Bankpartners in seiner Verkaufsargumentation und Vertriebssteuerung eine konsequentere Verknüpfung mit der Kreditvergabe erfolgt.

Verdopplung des Neugeschäftsvolumens bis 2010 durch "normales" Wachstum

Darstellung 3: Erwartetes Wachstum im Bankenvertriebskanal



Quelle: Mercer Oliver Wyman Marktmodell

Extrapoliert man die Marktentwicklungen und die Anteile der einzelnen Vertriebswege im Neugeschäft mit Versicherungen bis 2010, dann resultiert für den Bankenvertrieb ein Anstieg der jährlichen Neugeschäftsprämie von 5,2 Mrd. Euro auf rund 10 Mrd. Euro sowie des Provisionsvolumens von 2,4 Mrd. Euro auf 3,6 Mrd. Euro (siehe Darstellung 3).

Der Prognose liegen unter anderem folgende Prämissen und Annahmen zugrunde:

- Ausgangspunkt der Berechnung ist die Marktgröße sowie der Marktanteil von Bancassurance im Jahre 2003
- Der Marktanteil von Bancassurance-Kooperationen wurde gemäß der Prognose in Darstellung 1 zwischen den verschiedenen Produktklassen differenziert ermittelt
- Für die einzelnen Produkte / Produktklassen wurden Wachstumsraten auf der Basis von GdV- und anderen Marktschätzungen angenommen
- Provisionen und Stornoquoten wurden auf Basis heutiger, marktüblicher Sätze fortgeschrieben

Zusammenfassung

- Bancassurance bleibt auch zukünftig ein bedeutender Vertriebskanal und Wachstumsmarkt für das Lebens- und Unfallversicherungsgeschäft
- Insbesondere das vorsorgeorientierte Breitengeschäft ist der Wachstumstreiber für Bancassurance-Kooperationen, hier werden bereits heute 25 % des Neugeschäfts von Lebensversicherungen erzielt
- Der Vertrieb von Kranken- und Schadenversicherungen über den Bankenkanal bleibt noch hinter den Erwartungen zurück
- Die wichtigsten Wachstumsfelder für Bancassurance sind Lebens- (einzeln und kollektiv), Unfall- und Schadenversicherungen
- Der Bankenvertriebskanal sollte sein Neugeschäftsvolumen durch "normales Wachstum" bis 2010 verdoppeln können, was einen Anstieg der jährlichen Neugeschäftsprämie von 5,2 Mrd. Euro auf rund 10 Mrd. Euro sowie des Provisionsvolumens von 2,4 Mrd. Euro auf 3,6 Mrd. Euro bedeutet

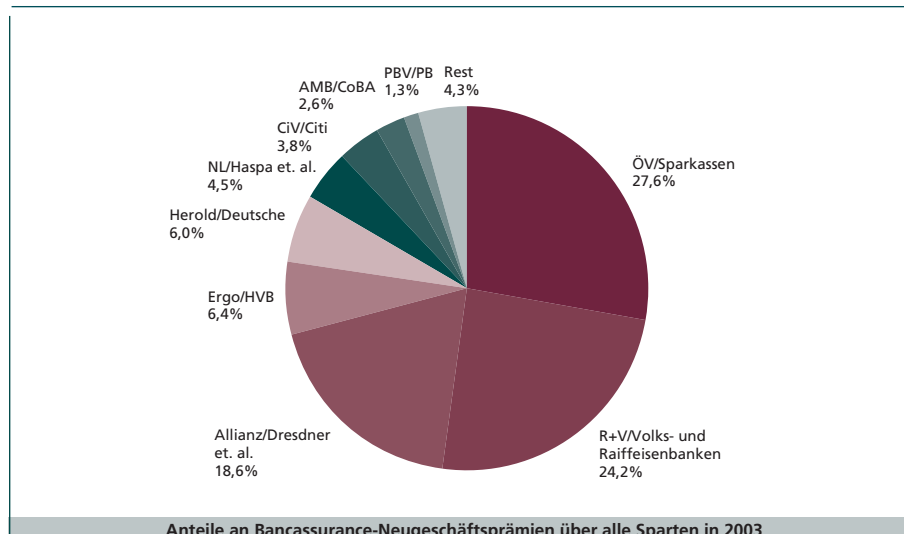
3.

Verantwortung der Partner für den Erfolg

Der deutsche Bancassurance-Markt wird von wenigen großen Kooperationen beherrscht

Bancassurance in Deutschland ist auf den ersten Blick ein konzentrierter Markt. Die drei größten Bancassurance-Kooperationen verfügen über rund 65 % Neugeschäftsmarktanteil (siehe Darstellung 4). Ein zweiter Blick zeigt jedoch eine weitergehende Differenzierung. So haben beispielsweise viele Sparkassen neben den natürlichen Partnern aus dem Lager der Öffentlichen Versicherer zusätzlich noch Kooperationen mit anderen Anbietern im Rahmen von Ventillösungen. Gleiches gilt auch für die Volks- und Raiffeisenbanken und deren formal exklusiven Kooperationspartner, die R+V Versicherungen.

Darstellung 4: Marktanteile von ausgewählten Bancassurance-Kooperationen



Quelle: Mercer Oliver Wyman Analyse, DSGV, Börsenzeitung, Unternehmensangaben

Die Kapitalverflechtung der Partner ist nicht erfolgsentscheidend

Um den Markt besser zu verstehen, wurden im Rahmen der Untersuchung verschiedene Rahmenbedingungen zur Beschreibung von Rollenverständnis und Art der Zusammenarbeit in Bancassurance-Kooperationen untersucht. Beispiele dafür sind die:

- Rechts- und Organisationsform der Bank
- Marktstellung und Verhandlungsposition der Partner
- Markenstärke der Partner
- Kundensegmentausrichtung der Partner
- Geschäftsfeldausrichtung der Bank
- Spartenausrichtung des Versicherers
- Vertriebskanalausrichtung des Versicherers

Rollenverständnis und Art der Zusammenarbeit durch vorgegebene Rahmenbedingungen bestimmt

Diese Rahmenbedingungen prägen sowohl das Rollenverständnis der Partner als auch die Art der Zusammenarbeit, wie am Beispiel von Bancassurance-Kooperationen mit gleichzeitigem Ausschließungsvertrieb beim Versicherer deutlich wird. Je größer und wichtiger dieser Vertriebskanal für den Versicherer ist, desto weniger Wertschätzung glaubt der Bankpartner zu erfahren. Der Bankpartner sieht oftmals die Gefahr, dass seine Interessen in Fragen der Produktgestaltung und Vertriebsunterstützung nicht angemessen berücksichtigt werden. Zusätzlich können Konflikte um den "Besitz des Kunden" die Zusammenarbeit belasten.

Solche Rahmenbedingungen sind - wenn überhaupt - nur mittel- oder langfristig zu verändern. Oft sind sie durch langfristige Kooperationsverträge oder Bindungen im Verbund gefestigt.

Auch die Rechts- und Organisationsform der Bank beeinflusst die Art der Zusammenarbeit. Je dezentraler bzw. föderaler das Organisationsmodell des Bankpartners ist, umso eher bilden sich auf regionaler Ebene Ventilösungen zum Umgehen von verordneten Bancassurance-Kooperationen heraus.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ist die jeweilige Marktstellung und Verhandlungsposition der Partner. Je größer, dominanter und selbständiger die Bank ist, umso höher sind auch die Anforderungen an den Versicherer. Dies gilt auf allen Ebenen, beispielsweise hinsichtlich der reibungslosen Einbindung in Bankprozesse oder der Forderung nach uneingeschränkter Vertriebsunterstützung, nach bestimmten Servicelevel-Garantien oder nach maßgeschneiderten Produkten.

Sämtliche analysierten Merkmale sind nur mittel- oder langfristig zu verändern, denn dem wirken oftmals langfristige Kooperationsverträge oder Bindungen im Verbund entgegen. Bestehende Potenziale können deshalb nur durch eine Optimierung im Rahmen der bestehenden Gegebenheiten ausgeschöpft werden.

Es ist deshalb von Bedeutung zu analysieren, in welchem Umfang diese Rahmenbedingungen den Erfolg von Bancassurance-Kooperationen beeinflussen bzw. beeinträchtigen. Die Publikationen zum Thema Bancassurance in den letzten Jahren konzentrieren sich hauptsächlich auf die vorherrschenden "Rahmenbedingungen", insbesondere die jeweilige Beteiligungs-

Keine erfolgskritische Bedeutung von Beteiligungsform und Besitzverhältnissen

form einzelner Kooperationen. Verschiedene Marktbeobachter sehen in den vorgegebenen und kaum veränderbaren Rahmenbedingungen nach wie vor die entscheidende Ursache für unterschiedliche Erfolge von Bancassurance-Kooperationen. Es wird deshalb leidenschaftlich darüber diskutiert, ob eine gegenseitige oder eine Mehrheitsbeteiligung erforderlich sei, um die Potenziale einer Kooperation vollständig ausschöpfen zu können - der signifikant unterschiedliche Erfolg von Bancassurance-Kooperationen lässt sich darauf aber nicht zurückführen. Der weit verbreitete Mythos, dass die rechtliche Form und die Besitzverhältnisse einer Kooperation maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg haben, konnte nicht bestätigt werden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass die Rahmenbedingungen nur geringen Einfluss auf den Erfolg von Bancassurance-Kooperationen haben - auch wenn kein Zweifel darüber bestehen kann, dass gewisse Konstellationen vorteilhafter sind und die Aufgabenbewältigung für mindestens einen Kooperationspartner erleichtern können.

Die immensen Bandbreiten in den Erfolgskennzahlen lassen sich nicht mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen erklären

Untersucht man Bancassurance-Kooperationen hinsichtlich Ihrer Erfolgskennzahlen, dann fallen die großen Bandbreiten bei eigentlich vergleichbaren Merkmalsausprägungen auf. Dabei sind selbst Kooperationen mit ungünstigsten und schwierigsten Rahmenbedingungen sehr erfolgreich. Unterschiedliche Rahmenbedingungen sind folglich keine Begründung für unterdurchschnittliche Erfolge. Es gilt deshalb offenbar nicht, die Rahmenbedingungen zu verändern, sondern innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen das bestehende Potenzial auszuschöpfen.

Die Beurteilung von Bancassurance-Kooperationen setzt voraus, dass der "Erfolg" objektiv gemessen werden kann. Dafür wurden bisher verschiedene Ansätze entwickelt, die nicht vollständig überzeugen können.

Traditionell wird der Erfolg von Bancassurance-Kooperationen als policiertes Neugeschäft (teilweise auf Basis eingereichter Anträge) in Versicherungsverträgen pro Vertriebsmitarbeiter der Bank definiert. Solch eine Stückzahlbetrachtung ist grundsätzlich sinnvoll, beinhaltet aber systematische Unsauberheiten wie die Definition von "Vertriebsmitarbeitern" (je nach Bancassurance-Modell verkaufen nicht die Bankmitarbeiter sondern Mitarbeiter des Versicherers die Verträge) oder den fehlenden Hinweis auf den Feinspartenmix (die realisierbaren Provisionen differieren erheblich je nach Feinsparte).

Geringe Aussagekraft isolierter Einzelbetrachtungen

Die Betrachtung einzelner Kennzahlen greift zu kurz, weil damit nur isolierte Facetten abgebildet werden können. Aus diesem Grund ist es nicht sinnvoll, ausschließlich Kennzahlen zu betrachten, die sich auf Produktion oder erwirtschaftete Provisionen beziehen und dabei Qualitätsmerkmale wie Stornosicherheit oder ertragsbezogene Kennzahlen vernachlässigen. In der vorliegenden Untersuchung wird deshalb ein Bündel verschiedener Kennzahlen betrachtet, die unter anderem die Qualität des vermittelten Geschäfts berücksichtigen und als aggregierte Größe den Erfolg von Bancassurance-Kooperationen abbilden.

Deshalb wurden für die Bancassurance-Kooperationen sieben Kennzahlen betrachtet (siehe Darstellung 5). Für sämtliche Kennzahlen ist ein Benchmark angegeben, der von erfolgreichen Kooperationen erreicht bzw. übertroffen wird. Liegt eine Bancassurance-Kooperation unter diesen Benchmarks, besteht Optimierungspotenzial. Die Berechnung betrachtet das Jahr 2003 und umfasst den Vertrieb aller Versicherungsprodukte mit Ausnahme von Kreditlebensversicherungen, die fast ausschließlich als reines Annexprodukt im Zusammenhang mit Konsumentenkrediten verkauft werden. Sämtliche Daten wurden durch ein anonymisiertes Benchmarking im Rahmen der Untersuchung erhoben.

Darstellung 5: Kennzahlen und Benchmarks für die Beurteilung des Erfolg von Bancassurance-Kooperationen

Nur wenige Bankpartner mit Netto-Provisionserlösen pro Vertriebsmitarbeiter von mehr als 10.000 Euro p.a.

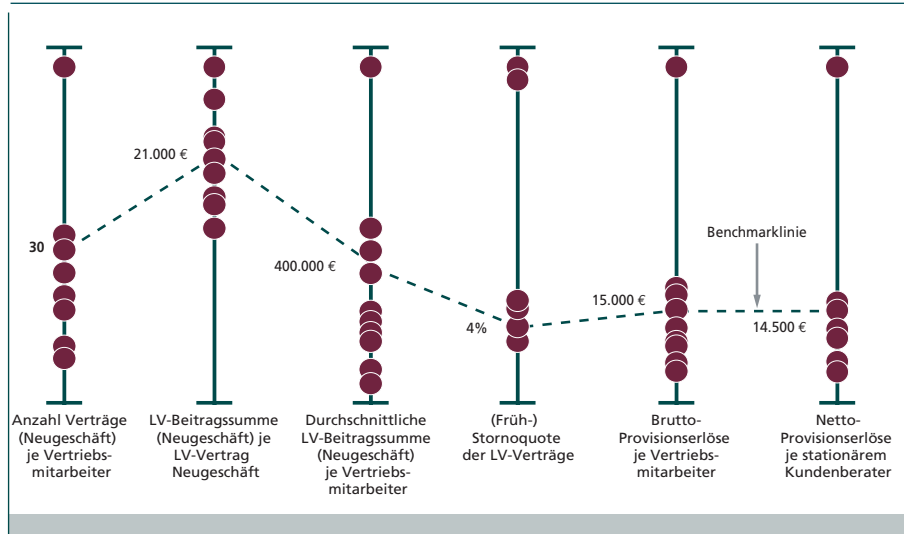
Kennzahl	Benchmark ("erfolgreicher Kooperationen")
1 Anzahl Verträge (Neugeschäft) p.a. je Vertriebsmitarbeiter als reine Stückleistung	> 30 Verträge
2 Durchschnittliche Beitragssumme je Lebensversicherungsvertrag (Neugeschäft) als Indiz für die Kunden-/Segmentausrichtung	> 21.000 Euro
3 Lebensversicherungs-Beitragssumme (Neugeschäft) p.a. je Vertriebsmitarbeiter als Volumenleistung	> 400.000 Euro
4 (Früh-)Stornoquote der Lebensversicherungsverträge als Gradmesser der Beratungsqualität	< 4 %
5 Brutto-Provisionserlöse p.a. je Vertriebsmitarbeiter als Effizienzkennzahl	> 15.000 Euro
6 Netto-Provisionserlöse p.a. je stationärem Kundenberater als Messzahl für den Deckungsbeitrag	> 14.500 Euro
7 Ertragsquote für die Bank als Indiz für die Ergebnisverteilung	> 97 %

Quelle: Mercer Oliver Wyman Analyse

Innerhalb der genannten Kennzahlen ist eine unterschiedlich hohe Streuung festzustellen. Eine geringe Abweichung der Werte von einzelnen Unternehmen ergibt sich bei der (Früh-)Stornoquote der Lebensversicherungsverträge, während bei den anderen Kennzahlen meist große Bandbreiten festzustellen sind. Um eine bessere Einschätzung der Streuung zu geben, wurde jeweils die Benchmark "erfolgreicher" Bancassurance-Kooperationen (siehe Darstellung 5) eingetragen.

Große Bandbreiten in den verschiedenen Erfolgskennzahlen

Darstellung 6: Ausprägung von verschiedenen Erfolgskennzahlen

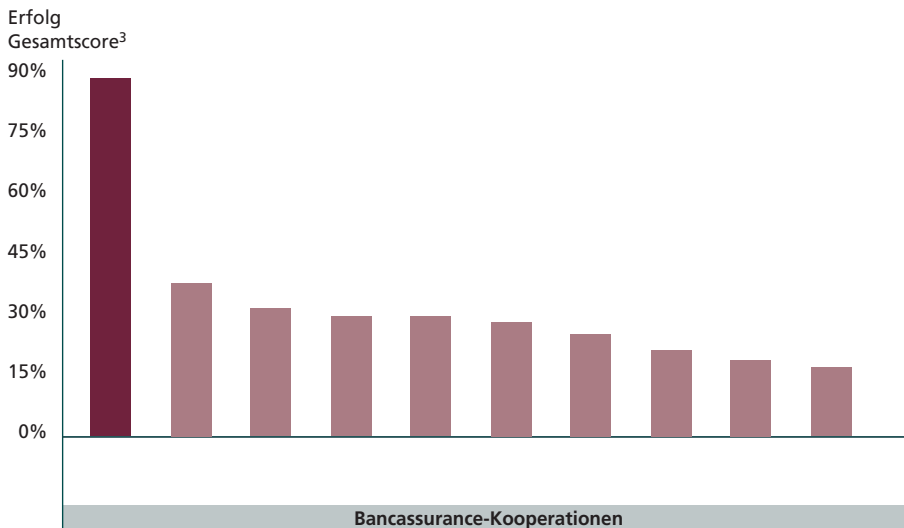


Quelle: Mercer Oliver Wyman Analyse

Die betrachteten Bancassurance-Kooperationen weisen keine durchgängig guten bzw. schlechten Werte in den einzelnen Kennzahlen auf. Es ergibt sich vielmehr ein heterogenes Bild, was die Forderung unterstreicht, für die Messung von Erfolg statt einzelner isolierter Kennzahlen immer ein Kennzahlenbündel zu betrachten.

Eine Aggregation dieser Kennzahlen resultiert in einem umfassenden und aussagekräftigen Bild des Erfolgs einer Bancassurance-Kooperation (siehe Darstellung 7).

Darstellung 7: Erfolg ausgewählter Bancassurance-Kooperationen



Quelle: Mercer Oliver Wyman

³ Berechnung der Kennzahl auf Grundlage extern verfügbarer Quellen wie Presseberichten, Analystenreports, etc.; Darstellung bezieht sich auf ausgewählte Bancassurance-Kooperationen; Erfolg von Bancassurance-Kooperationen³ ist definiert als gewichtete Größe der Einzelkennzahlen „Anzahl Verträge Neugeschäft je Vertriebsmitarbeiter“, „Beitragssumme je LV-Vertrag Neugeschäft“, „LV-Beitragssumme Neugeschäft je Vertriebsmitarbeiter“, „Brutto-Provisionserlöse je Vertriebsmitarbeiter“, „Ertragsquote für die Bank“, „Netto-Provisionserlöse je stationärem Vertriebsmitarbeiter“ und „Stornoquote LV“.

Dabei zeigt sich, dass große Unterschiede zwischen den einzelnen Kooperationen bestehen. Neben einzelnen sehr erfolgreichen Kooperationen gibt es ein breites Mittelfeld und nur eine kleine Gruppe deutlich unterdurchschnittlich erfolgreicher Kooperationen.

Zusammenfassung

- Der Markt für Bancassurance in Deutschland wird von wenigen Kooperationen bzw. Kooperationsgruppen dominiert, aufgrund von langfristigen Bindungen der verschiedenen Bancassurance-Kooperationen ist der Markt statisch
- Rollenverständnis und Art der Zusammenarbeit der Partner sind vielfach durch die vorgegebenen Rahmenbedingungen bestimmt
- Die formalen Rahmenbedingungen von Bancassurance-Kooperationen können kaum verändert werden, sind jedoch auch nicht maßgeblich für den Erfolg von Bancassurance-Kooperationen
- Beteiligungsform und Besitzverhältnisse einer Bancassurance-Kooperation haben keinen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg
- Nicht die unterschiedlichen Rahmenbedingungen sind verantwortlich für den Erfolg in Bancassurance-Kooperationen sondern die Kooperationspartner
- Nur wenige Bancassurance-Kooperationen erreichen Netto-Provisionserlöse pro Vertriebsmitarbeiter von mehr als 10.000 Euro pro Jahr
- Es bestehen große Unterschiede bei den Erfolgskennzahlen von Bancassurance-Kooperationen



4.

Zielgerichtete Steuerung erfolgsrelevanter Stellhebel

Für Marktteilnehmer stellt sich nun zwangsläufig die Frage nach den Ursachen für die deutlichen Unterschiede bei den Erfolgskennzahlen. Um die Ansatzpunkte zur gezielten Beeinflussung des Erfolgs von Bancassurance-Kooperationen zu untersuchen, wurden umfangreiche quantitative Analysen durchgeführt und die Ergebnisse in einer Vielzahl von Interviews mit Marktteilnehmern überprüft. Dadurch konnten grundlegende Zusammenhänge identifiziert und in einer "Entwicklungskurve" verdichtet werden.

Die Entwicklungskurve

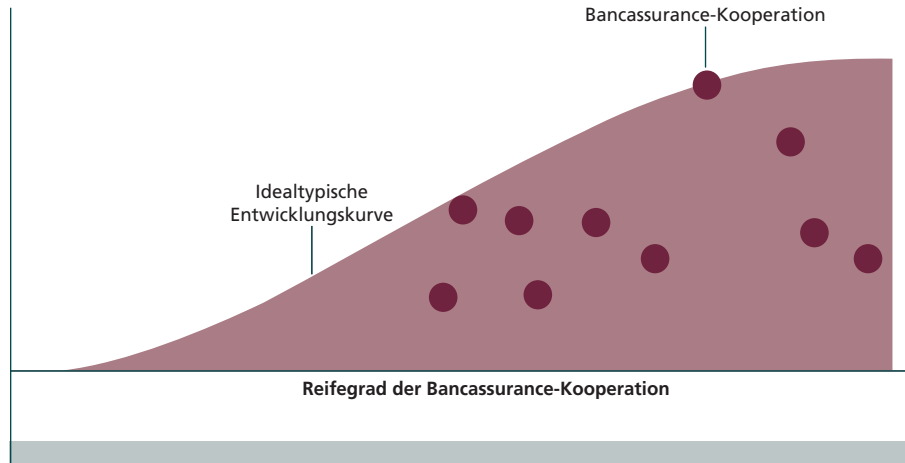
Idealtypische Entwicklung von Bancassurance-Kooperationen

Der dargestellte Erfolgs-Gesamtscore von Bancassurance-Kooperationen ist ein wichtiges Indiz für die Beurteilung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit. Aufgrund der Komplexität der Zusammenarbeit zwischen den Partnern in einer Bancassurance-Kooperation muss die Einschätzung der Erfolge jedoch immer durch den Reifegrad der Kooperation relativiert werden. Eine junge Kooperation ist anders zu beurteilen als eine etablierte, schon über viele Jahre hinweg eingespielte Kooperation, weil der Aufbau einer funktionierenden Kooperation immer eine gewisse Zeit erfordert und sich die Zusammenarbeit (beispielsweise hinsichtlich der Integration von Systemen) erst nach einigen Jahren optimiert.

Stellt man die Ergebnisse graphisch dar, ergibt sich eine so genannte Entwicklungskurve. Erfolgreiche Bancassurance-Kooperationen liegen direkt auf und in wenigen Fällen sogar über der typischen Entwicklungskurve (siehe Darstellung 6).

Darstellung 6: Positionierung ausgewählter Bancassurance-Kooperationen auf der Entwicklungskurve

Erfolg der Bancassurance-Kooperation



Quelle: Mercer Oliver Wyman

Aus der Einordnung der verschiedenen Bancassurance-Kooperationen kann man erkennen, dass es offensichtlich einen Zusammenhang zwischen "Erfolg" (gemessen anhand des Kennzahlenbündels) und "Reifegrad" einer Zusammenarbeit gibt.

Qualität und Intensität der Integration zwischen Bank und Versicherung als wesentliche Voraussetzung

Was aber bedeutet der "Reifegrad" einer Bancassurance-Kooperation? Im Wesentlichen lässt er sich an der Qualität und Intensität der Integration von Versicherung und Bank erkennen. Partner mit hoher Integration haben beispielsweise ein gutes Verständnis vom Geschäftsmodell des Kooperationspartners und widmen dem Thema "Bancassurance" eine hohe Aufmerksamkeit. Ein anderes Indiz für eine funktionierende Integration der Partner ist ein ständiger, intensiver Dialog der Partner auf allen Ebenen, der bis zur faktischen Verwischung von Unternehmensgrenzen führen kann. Dabei fällt wiederum auf, dass diese Verwischung von Unternehmensgrenzen nicht von den Rahmenbedingungen sondern von der Fähigkeit und Bereitschaft der Partner vor Ort zu einer integrierten Zusammenarbeit abhängt. Das setzt Vertrauen in den Partner und eingespielte Teams voraus, die sich erst über Jahre hinweg entwickeln. Diese Ausprägung des "Reifegrads" ist deshalb maßgeblich für die eigentliche Positionierung von Bancassurance-Kooperationen auf bzw. unter der Entwicklungskurve.

Der andere, oftmals unterschätzte Stellhebel für den Erfolg einer Bancassurance-Kooperation ist die Vertriebskraft der Bank.

Zu ihrer Ermittlung wurden vier Kennzahlen mit indikativem Charakter betrachtet (siehe Darstellung 7). Für sämtliche Kennzahlen wurde ein Benchmark angegeben, der von erfolgreichen Kooperationen erreicht bzw. übertroffen wird. Die Daten wurden durch ein anonymisiertes Benchmarking im Rahmen der Untersuchung erhoben.

Darstellung 7: Kennzahlen und Benchmarks für die Beurteilung der Vertriebskraft einer Bank

Kennzahl	Benchmark ("erfolgreicher Kooperationen")
1 Provisionsertrag im Verhältnis zum Gesamtertrag als Indiz für die Fähigkeit neben dem klassischen Bankgeschäft zusätzliche Erträge zu generieren	> 12 %
2 Cross-Selling-Quote in Anzahl der Verträge pro Kunde als Messgröße für die Bindung der Kunden	> 2,7 Verträge
3 Anzahl Lebensversicherungs-Verträge Neugeschäft je Kunde als Kennzahl für die Vertriebskraft der Bank bei Versicherungsprodukten	> 3 %
4 Steigerung der Lebensversicherungs-Produktion von 2003 auf 2004 je Vertriebsmitarbeiter als Indiz für die Steuerbarkeit und Aktivierbarkeit der Vertriebsmitarbeiter	> 65 %

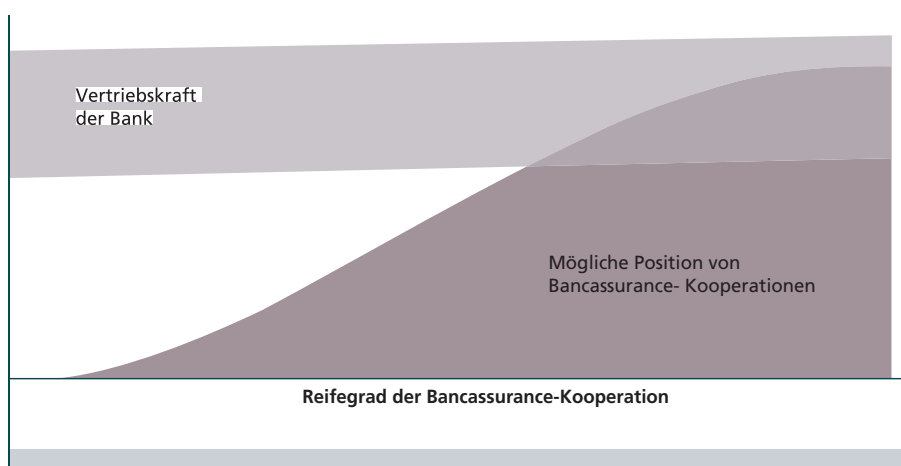
Quelle: Mercer Oliver Wyman Analyse

Vertriebskraft der Bank als wesentlicher Erfolgsfaktor

Je größer diese Vertriebskraft ist, desto erfolgreicher wird eine Bancassurance-Kooperation sein. Bankmitarbeiter, die erfolgreich im Verkauf von Bankprodukten sind, haben auch höhere Erfolgsquoten beim Vertrieb von Versicherungsprodukten. Vielen Bancassurance-Kooperationen stellt sich aber das Problem einer zu geringen Vertriebskraft der Bank. Wie in Darstellung 8 abgebildet, kann dadurch der mögliche Erfolg einer Bancassurance-Kooperation begrenzt werden. Allerdings muss eine geringe Vertriebskraft nicht zwangsläufig eine kontinuierliche Beeinträchtigung der Erfolgchancen einer Kooperation zur Folge haben. Verschiedene Beispiele zeigen, wie durch gezielte und intensive Vertriebsunterstützung vertriebliche Schwächen ausgeglichen werden können.

Darstellung 8: Einfluss der Vertriebskraft der Bank⁴

Erfolg der Bancassurance-Kooperation



Quelle: Mercer Oliver Wyman

⁴ Illustrativ, nicht maßstabsgetreu

Eine Bancassurance-Kooperation durchläuft während ihres "Lebenszyklusses" verschiedene Phasen (siehe Darstellung 9):

"Findungsphase"

- Die Zusammenarbeit im Rahmen einer Kooperation beginnt
- Hier werden grundlegende Entscheidungen zum Beispiel hinsichtlich des Vertriebsansatzes, des Produktsortiments sowie der Art und Weise der Zusammenarbeit getroffen
- Bei vielen Kooperationen ist eine ausgeprägte Anlaufphase zu beobachten, während der sich der Erfolg zunächst nur moderat entwickelt

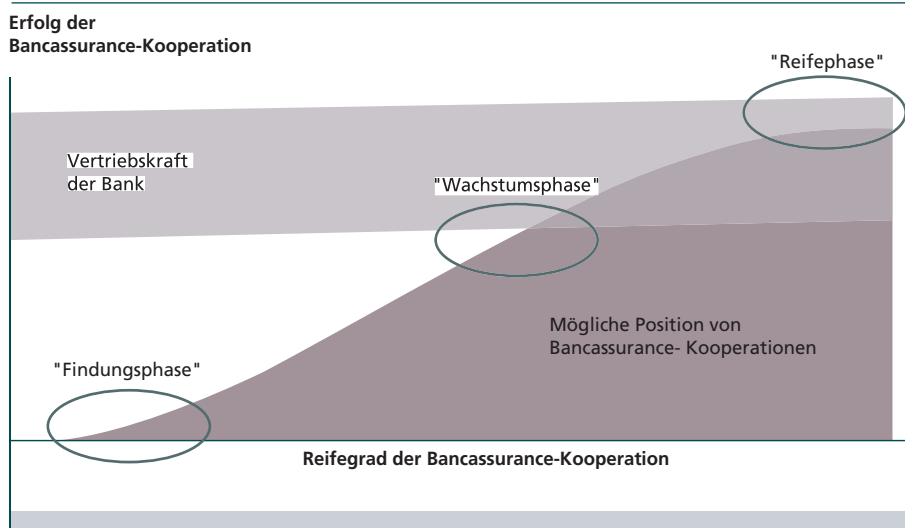
"Wachstumsphase"

- Die Kooperation ist etabliert
- Der Erfolg steigt bei den verschiedenen Kooperationen in Abhängigkeit von der Vertriebskraft der Bank und Integrationsfähigkeit des Versicherers mit unterschiedlicher Dynamik an.

"Reifephase"

- Die Kooperation hat sich auf einem hohen Erfolgsniveau eingependelt
- Der Erfolg wächst nur noch moderat

Darstellung 9: Entwicklungskurve von Bancassurance-Kooperationen⁵



Quelle: Mercer Oliver Wyman

Fehlende Eignung von Standardlösungen zur Potenzialausschöpfung

Bancassurance-Kooperationen müssen in jeder Phase andere Herausforderungen und Problemstellungen bewältigen - Standardlösungen sind deshalb nicht geeignet, um individuell und zielgerichtet auf die jeweiligen Probleme einzugehen.

⁵ Illustrativ, nicht maßstabsgetreu

Nachfolgend werden die grundlegenden Ansatzpunkte zur Beeinflussung des Erfolgs und der Ausschöpfung bestehender Potenziale von Bancassurance-Kooperationen betrachtet. Diese Ansatzpunkte stehen allen Bancassurance-Kooperationen zur Verfügung. Allerdings bieten in Abhängigkeit von der jeweiligen Positionierung im Lebenszyklus und den relevanten Herausforderungen bestimmte Ansatzpunkte besonders großes Potenzial zur Steigerung des Erfolgs. Auf die spezifischen Herausforderungen und Handlungsoptionen wird später detailliert eingegangen.

Ansatzpunkte zur Potenzialausschöpfung

Die Entwicklungskurve verdeutlicht die Relevanz von zwei grundsätzlichen Stellhebeln, die beide zielgerichtet von den Partnern einer Bancassurance-Kooperation beeinflusst werden können:

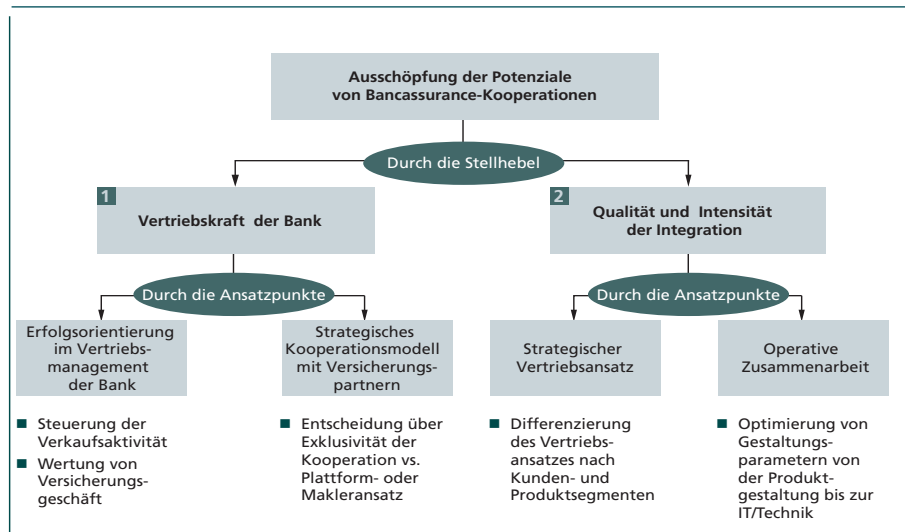
1. Vertriebskraft der Bank
2. Qualität und Intensität der Integration zwischen Bank und Versicherung

Die Verbesserung der Vertriebskraft der Bank ist ureigenste Aufgabe und Verantwortung des Bankpartners. Außerordentlich erfolgreiche Kooperationen unterstützen diese Bemühungen zusätzlich noch durch flankierende Maßnahmen des Versicherers, beispielsweise durch den Einsatz qualifizierter und spezialisierter Vertriebsunterstützer, die sowohl fachliche als auch verkäuferische Impulse setzen können. Es handelt sich dabei um langjährige Bemühungen, die bestenfalls mittelfristig umgesetzt werden können.

Die Verbesserung von Qualität und Intensität der Integration ist primäre Aufgabe des Versicherers. Abhängig von der Bereitschaft und Fähigkeit der beteiligten Gesellschaften sind in diesem Punkt nachhaltige Steigerungen des Erfolgs innerhalb von einem bis drei Jahren realistisch.

Die beiden genannten Stellhebel können wiederum durch strategisch und operativ/taktisch geprägte Ansatzpunkte beeinflusst werden (siehe Darstellung 10).

Darstellung 10: Ansatzpunkte zur Potenzialausschöpfung



Quelle: Mercer Oliver Wyman Analyse

Stellhebel (1): Steigerung der Vertriebskraft der Bank

Kontinuierliche Weiterentwicklung der Vertriebskraft in erfolgreichen Kooperationen

Die Vertriebskraft der Bank kann von Bancassurance-Kooperationen über zwei Ansatzpunkte beeinflusst werden: durch die Steigerung der Erfolgsorientierung im Vertriebsmanagement der Bank und durch die Gestaltung des strategischen Kooperationsmodells mit Versicherungspartnern.

Bankpartner mit hoher Erfolgsorientierung sind typischerweise durch überdurchschnittliche Cross-Selling-Quoten in ihrem Kundenbestand gekennzeichnet. Führende Banken erreichen hier Quoten von mehr als 2,7 Verträgen pro Bankkunde. Ein weiteres Merkmal ist der große Erfolg bei der Gewinnung von Neukunden.

Erfolgreiche Banken erreichen dies durch eine ausgeprägte Kultur von Leistungsmessung und Erfolgscontrolling auf Ebene der einzelnen Vertriebsmitarbeiter. Eng damit verbunden ist eine hohe Transparenz über den wirtschaftlichen Vorteil aus dem jeweiligen Abschluss. Bei marktführenden Gesellschaften weist jeder Vertriebsmitarbeiter bereits zum Zeitpunkt des Abschlusses, welchen Anteil der Verkaufserfolg zur Erreichung seiner individuellen Ziele bzw. seiner Incentivierung beiträgt. Wo es möglich ist, werden auch "Rennlisten" erfolgreich eingesetzt. Die absolute Höhe der Vergütung spielt hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Vertriebsmitarbeiter von Banken mit hoher Erfolgsorientierung werden regelmäßig zu Produkten und Verkaufsansätzen geschult und verfügen durch die weitgehende Entlastung von administrativen Tätigkeiten über einen hohen Anteil an verkaufsaktiver Zeit. Zudem verfügen die Banken mit hoher Erfolgsorientierung über strukturierte Verkaufsansätze und setzen Kundenselektion und Kundenansprache systematisch ein.

Auch das Management dieser Gesellschaften widmet dem Vertrieb von Versicherungsprodukten ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und betrachtet die erzielbaren Provisionseinnahmen als attraktiven Weg zur Realisierung risikofreier Erträge. Erfolgreiche Allfinanzanbieter favorisieren ein strategisches Kooperationsmodell, das auf exklusiver Zusammenarbeit mit einem Partner beruht.

Exklusivität als Merkmal der erfolgreichsten Kooperationen

Exklusivität bezieht sich im Regelfall auf den Bankpartner, der die Entscheidung für den Vertrieb von Produkten eines oder mehrerer Versicherungspartner trifft. Die Entscheidung für Exklusivität innerhalb einer Bancassurance-Kooperation kann jedoch nur in wenigen Fällen bewusst getroffen werden, beispielsweise weil vertragliche oder kapitalmäßige Bindungen bestehen.

Insbesondere im Breitengeschäft liegt der Vorteil in der deutlich geringeren Komplexität gegenüber Plattform- oder Makleransätzen. Das unterstreichen die erfolgreichsten Beispiele im Markt anschaulich. Andererseits birgt eine exklusive Bindung immer die Gefahr, dass zumindest einer der beiden Partner im Laufe der Zeit seine ursprüngliche Leistungsfähigkeit verliert bzw. nicht kontinuierlich weiterentwickelt. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass sich der Versicherer auf der Exklusivität "ausruht" und nur noch in geringem Umfang auf die Bedarfe des Bankpartners eingeht.

Um diesem Dilemma auszuweichen, werden von verschiedenen Marktteilnehmern Ventillösungen eingesetzt. Das bedeutet, dass Banken in einer Bancassurance-Kooperation einzelne Produkte oder Produktlinien nicht vom eigentlich exklusiven Versicherungspartner sondern im Rahmen einer Ventillösung von einem anderen Versicherer beziehen. Sinnvoll kann ihr

Erhöhte Komplexität durch Ventillösungen

selektiver Einsatz für anspruchsvolleres Geschäft in bestimmten Segmenten sein. Falls solche Ventillösungen genutzt werden, so wird von erfolgreichen Kooperationen aber darauf geachtet, einen möglichst einheitlichen Auftritt gegenüber Kunden und vor allem auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern zu gewährleisten. Damit gelingt es erfolgreichen Bankpartnern, die Komplexität aus der Zusammenarbeit deutlich zu reduzieren.

Der direkte Zusammenhang zwischen Erfolg und möglichst weitgehender Exklusivität ist vor allem durch die Vertriebsmitarbeiter der Bank bestimmt. Das Aufgeben der Exklusivität bewirkt eine deutlich gesteigerte Komplexität, die sich tendenziell negativ in der Verkaufsaktivität der Bankmitarbeiter niederschlägt. Dies ist jedoch nicht weiter verwunderlich, weil die Vertriebsmitarbeiter der Bank ständig steigenden Anforderungen hinsichtlich Beratung und Verkauf sowie einer zunehmenden Komplexität durch Anzahl und Gestaltung der Bankprodukte ausgesetzt sind. Aus diesem Grund sind im Breiten-geschäft Bancassurance-Kooperationen mit offenen Produkt-Plattformen typischerweise weniger erfolgreich als mit exklusiven Bindungen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass eine hohe Qualität und Intensität der Zusammen-arbeit zwischen Versicherung und Bank gegeben ist und erhalten bleibt.

Stellhebel (2): Optimierung der Qualität und Intensität der Integration

Effizienteste Potenzial-ausschöpfung im Breiten-geschäft durch Direktansatz

Auch für die Optimierung der Qualität und Intensität der Integration zwischen Bank und Versicherung stehen Bancassurance-Kooperationen zwei Ansatzpunkte zur Verfügung: die Definition des strategischen Vertriebs-ansatzes sowie die Gestaltung der operativen Zusammenarbeit.

Bei der Differenzierung des Vertriebsansatzes nach Kunden- und Produkt-segmenten sind im deutschen Markt drei Alternativen zu beobachten:

1. Beim **Direktansatz** erfolgt der Vertrieb von Versicherungsprodukten direkt durch Bankmitarbeiter in der Filiale, also durch Schalterpersonal bzw. Kundenberater. Dieser Ansatz empfiehlt sich im Breitengeschäft mit Retailkunden für einfache und standardisierte Produkte, vor allem Lebens- und Unfallversicherungen sowie ausgewählte Schadenversicherungsprodukte.
2. Beim **Überleitungsansatz** wird der Verkaufsvorgang durch Versicherungsspezialisten oder spezialisierte Vertriebsorganisationen durchgeführt. Um eine ausreichende Kundenfrequenz zu erreichen, ist es erforderlich, dass Bankmitarbeiter in der Filiale die Ansprache von Kunden durchführen (teilweise verbunden mit einer ersten Beratung) und die Kunden anschließend an Versicherungsspezialisten oder spezialisierte Vertriebsorganisationen überleiten. Sinnvoll ist der Einsatz im gehobenen Geschäft sowie bei beratungsintensiven Produkten wie beispielsweise Krankenvollversicherungen oder im Firmengeschäft. Hier werden oftmals spezifische Strukturen wie beispielsweise Inhouse Agenturen eingesetzt.
3. Von einigen Marktteilnehmern wird ein **Kombinierter Ansatz** verfolgt, der verschiedene Kunden- und Produktsegmente mit dem Direkt- bzw. Überleitungsansatz bedient. Die Einsatzfelder sind analog dem oben gesagten zu definieren.

Erfolgreiche Bancassurer setzen den Direktansatz für eine breite Produktpalette und die Mehrzahl ihrer Kunden ein. Der wesentliche Vorteil dieses Vertriebsansatzes ist die Nutzung der Vertriebskraft aller Bankmitarbeiter. Er bietet deshalb höhere Wachstumspotenziale und verursacht bei Integration in die Prozesse der Bank geringere Stückkosten als der Überleitungsansatz.

Überleitungsansatz
tendenziell weniger
wirtschaftlich und
komplexer in der
Vertriebssteuerung

Der Überleitungsansatz ist aufgrund der doppelten Ansprache und der Kosten für Versicherungsspezialisten bzw. spezialisierte Vertriebsorganisationen deutlich teurer pro Einzelabschluss und deshalb nur für sehr provisionsträchtiges oder komplexes Geschäft wirtschaftlich sinnvoll. Zudem zeigt sich, dass Bankmitarbeiter in diesem Vertriebsansatz im Vergleich zu Gesellschaften mit Direktansatz weniger verkaufsaktiv sind. Kulturelle Spannungen zwischen den ungleichen Partnern werden zusätzlich verschärft. Außerdem sind die Anforderungen an Führung und Motivation der Bankmitarbeiter bei diesem Ansatz deutlich höher. Nachteilig ist auch, dass bei schwankender Kundenfrequenz in den Bankfilialen nicht alle Vertriebsmitarbeiter der Bank genutzt werden können, um Bedarfsspitzen aufzufangen und eine gleichmäßigere Auslastung zu erreichen.

Daraus ergibt sich eine klare Empfehlung: das Breitengeschäft mit standardisierten Produkten sollte nach Möglichkeit immer mit dem Direktansatz betrieben werden. Falls dennoch Überleitungsansätze genutzt werden, sind klare und standardisierte Überleitungsregeln erforderlich.

Auf Basis dieser Überlegungen in Verbindung mit den durchgeführten Analysen lässt sich eine idealtypische Gestaltung des Vertriebsansatzes nach Kunden- und Produktsegmenten definieren (siehe Darstellung 11). Bei der Erstellung wurden sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des Vertriebsansatzes betrachtet. Wie erfolgreiche Bancassurer zeigen, kann ein Großteil der Bedarfe von Retailkunden fallabschließend durch Bankmitarbeiter verkauft werden. Ein Teil der Produktpalette kann auch durch geringer qualifiziertes Schalterpersonal vertrieben werden.

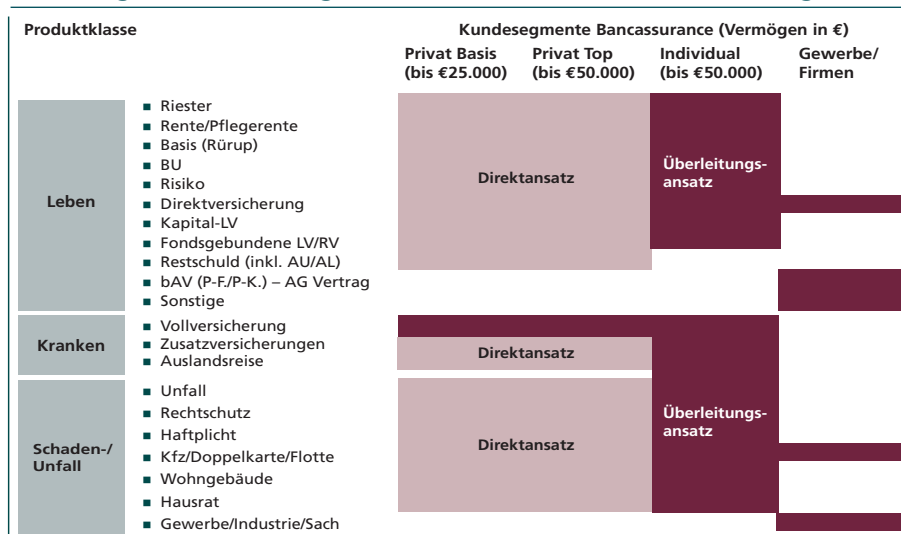
Bei der Auswahl der Produktpalette beschränken sich erfolgreiche Bancassurance-Kooperationen auf das Angebot ausgewählter Produktklassen, um die Bankmitarbeiter nicht zu überfordern. Um diese Auswahl vorzunehmen, müssen Kriterien wie Profitabilität, Rahmenbedingungen und Wachstumschancen gegeneinander abgewogen werden. Das Produktangebot einiger, sehr erfolgreicher Marktteilnehmer umfasste beispielsweise zu Beginn der Kooperation nur 1 bis 3 Produkte mit hoher Standardisierung und einer zielgruppenorientierten Signalerkennung. Erst nachdem die Mitarbeiter diese Produkte verkaufen konnten, wurde die Produktpalette behutsam und sequenziell um jeweils einzelne, ausgewählte Produkte erweitert.

Bei der Gestaltung des Vertriebsansatzes gibt es in der Praxis eine große Anzahl von Varianten, die teilweise durch die Besonderheiten der einzelnen Häuser begründet sind. Dennoch zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Marktstudie, dass in diesem Punkt nachhaltige Optimierungspotenziale bestehen.

Intensive Nutzung von
Annex- und Bündel-
produkten bei erfolg-
reichen Kooperationen

Weiterhin zeigt sich, dass das Angebot von Annex- und Bündelprodukten oftmals vorteilhaft ist und von den erfolgreichsten Gesellschaften konsequent verfolgt wird. In der Regel sind die angebotenen Produkte auf spezifische Bedarfe und Bedarfssituationen ausgelegt, beispielsweise Produktbündel "Rund um die Immobilie".

Darstellung 11: Differenzierung Vertriebsansatz nach Kunden- und Produktsegmenten



Quelle: Mercer Oliver Wyman

Diese Vertriebsansätze beziehen sich in erster Linie auf den stationären Vertrieb in Bankfilialen. Einige Marktteilnehmer auf Bankenseite verfolgen zusätzlich mobile Vertriebsansätze. Dabei sind unterschiedliche Formen zu beobachten - von einem (teil-)mobilen Einsatz eigentlich stationärer Vertriebsmitarbeiter bis hin zu eigenständigen Vertriebsorganisationen, die eher mit Finanzplaner- oder Strukturvertrieben vergleichbar sind. Die Herausforderung für Bancassurance-Kooperationen mit solchen Konstellationen besteht darin, das Nebeneinander von potenziellen Unterschieden bei Bezahlung, rechtlichem Status, Karrieresystemen und Berufsbildern reibungsfrei zu gestalten. Dies wird nur dann gelingen, wenn der mobile Vertrieb als eigenständige Einheit geführt wird und die spezifischen Charakteristika dieses Vertriebswegs konsequent berücksichtigt werden.

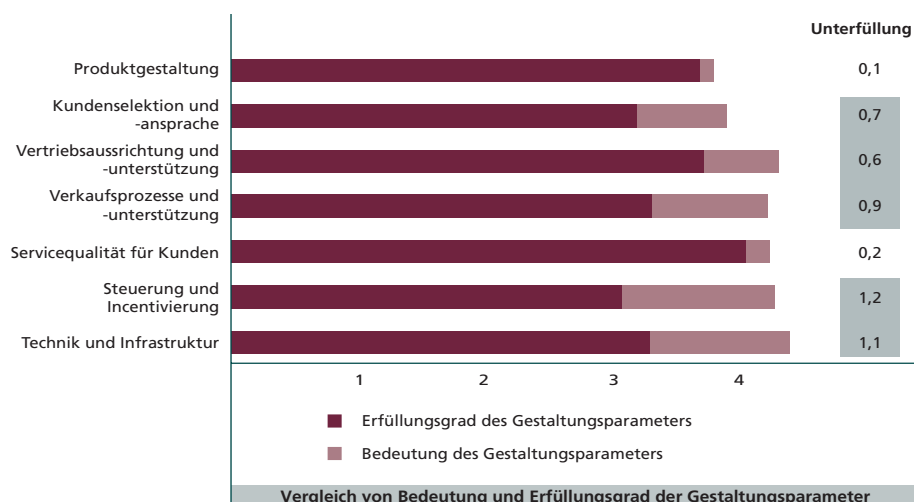
Gerade in den erfolgskritischsten Gestaltungsparametern der Zusammenarbeit bestehen die größten Defizite

Ein weiterer wesentlicher Ansatzpunkt ist die Gestaltung der operativen Zusammenarbeit. Für diesen Ansatzpunkt wurden sieben Gestaltungsparameter definiert, die jeweils über bis zu acht Dimensionen operationalisiert wurden. Pro Gestaltungsparameter wurden die Bancassurance-Kooperationen in allen Dimensionen einerseits nach der subjektiven Bedeutung für den Erfolg und andererseits nach dem aktuellen Erfüllungsgrad in ihrer bestehenden Kooperation befragt.

Geringste Defizite der Versicherer in der Produktgestaltung und Servicequalität für Kunden

Aus dem Vergleich von subjektiver Bedeutung und dem jeweiligen Erfüllungsgrad lassen sich die Defizite in jedem Gestaltungsparameter erkennen (siehe Darstellung 12).

Darstellung 12: Bedeutung und Erfüllungsgrad wesentlicher Gestaltungsparameter⁶



Quelle: Mercer Oliver Wyman Survey für den deutschen Markt

Größte Defizite bei Verkaufsprozessen, Vertriebssteuerung und technischer Integration

Bemerkenswert ist die geringe Untererfüllung bei Produktgestaltung und Servicequalität für den Kunden. Hier bestehen offenbar im Bancassurance-Markt aus Sicht der Kooperationspartner die geringsten Defizite. Das lässt darauf schließen, dass die Versicherungspartner die Forderungen ihrer Bankpartner nach einfachen (Bündel-) Produkten weitgehend erfüllen. Das mag auch daran liegen, dass die Erwartungen an die Produkte hinsichtlich ihres Rankings in Ratings bzw. ihres tatsächlichen Preis-Leistungsverhältnisses nicht sehr ausgeprägt sind. Die meisten Banken fordern lediglich eine angemessene Wettbewerbsfähigkeit der Versicherungsprodukte.

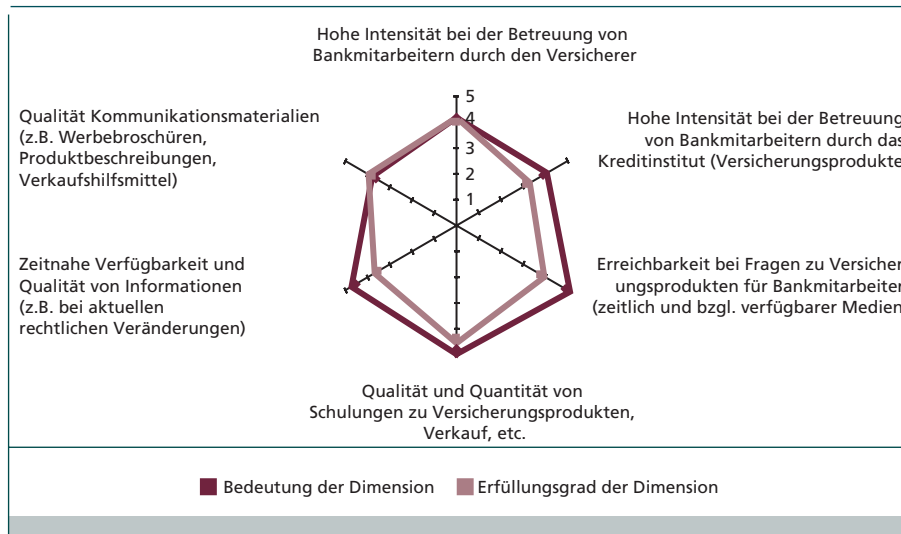
Große Defizite sehen die Kooperationspartner dagegen bei:

- Kundenselektion und Kundenansprache,
- Vertriebsausrichtung und Vertriebsunterstützung,
- Verkaufsprozess und Verkaufsunterstützung,
- Steuerung und Incentivierung sowie
- Technik und Infrastruktur.

Gravierend sind diese Defizite insbesondere in den erfolgskritischen Gestaltungsparametern der Verkaufsprozesse, der Vertriebssteuerung und Incentivierung sowie der IT-Integration. Hier besteht dringender Veränderungsbedarf. Nur durch einen Vergleich von Bedeutung und tatsächlichem Erfüllungsgrad ist es für Marktteilnehmer möglich, ihre Ressourcen auf die Optimierung der erfolgskritischsten Aspekte zu fokussieren und bestehende Schwachstellen effizient zu beheben. Die Detailanalyse der einzelnen Dimensionen des Gestaltungsparameters "Vertriebsausrichtung und -unterstützung" in Darstellung 13 macht dies beispielhaft deutlich.

⁶ Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

Darstellung 13: Dimensionen von Gestaltungsparametern (Beispiel)⁷



Quelle: Mercer Oliver Wyman Survey für den deutschen Markt

Durchgängig nicht erfolgreich ist der Versuch, die für eine Ausschließlichkeitsorganisation entwickelten Produkte und Prozesse in identischer oder nur leicht abgewandelter Form auf den Vertriebsmitarbeiter von Banken zu übertragen.

Maßgeschneiderte Produkte, Verkaufs- bzw. Unterstützungsprozesse und IT-Lösungen als Merkmal erfolgreicher Kooperationen

Erfolgreiche Bancassurance-Kooperationen haben auf die Anforderungen und Besonderheiten des Bankenvertriebs maßgeschneiderte Produkte, Verkaufs- und Unterstützungsprozesse und IT-Lösungen. Die Bandbreite reicht hier von einfachen, standardisierten Produkten, wie man sie auch bei Strukturvertrieben findet, bis hin zu komplett vorgefertigten und im System hinterlegten Produkten für ausgewählte Zielkunden. Ein anderer im Markt sehr erfolgreicher Ansatz ist die vollständige Integration von Versicherungsprodukten in Beratungsplattformen der Bank. Auf diesem Weg kann eine organische Verknüpfung von Bank- und Versicherungsprodukten erreicht und über den strukturierten Beratungsprozess eine große Anzahl von Kunden angesprochen werden.

Zusammenfassung

- Bancassurance-Kooperationen entwickeln sich anhand einer idealtypischen Entwicklungskurve
- Der Erfolg von Bancassurance-Kooperationen wird maßgeblich durch die Vertriebskraft der Bank sowie die Intensität und Qualität der Integration von Versicherung und Bank bestimmt
- Erfolgreiche Bancassurance-Kooperationen haben die Qualität und Intensität in der Zusammenarbeit bereits weitgehend optimiert und verfügen über eine hohe Vertriebskraft der Bank, die sie konsequent weiterentwickeln
- Exklusivität ist ein zentraler Erfolgsfaktor von Bancassurance-Kooperationen
- Ventillösungen erhöhen die Komplexität in Bancassurance-Kooperationen und sollten deshalb nur sehr selektiv eingesetzt werden

⁷ Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)

- Durch den Einsatz des Direktansatzes, also des Verkaufs von Versicherungsprodukten durch Bankmitarbeiter, können die Potenziale im Breitengeschäft am effizientesten realisiert werden
- Der Überleitungsansatz ist im Breitengeschäft tendenziell weniger wirtschaftlich und führt zu vielfältigen Problemen in der Vertriebssteuerung
- Erfolgreiche Bancassurance-Kooperationen fokussieren ihr Produktangebot und setzen Annex- und Bündelprodukte konsequent ein
- Die Anforderungen der Bankpartner an die Produktgestaltung und Servicequalität für Kunden werden von den Versicherern offenbar erfüllt
- Gerade in den erfolgskritischsten Gestaltungsparametern der Zusammenarbeit bestehen die größten Defizite
- In der operativen Zusammenarbeit sind deutliche Verbesserungen bei Verkaufsprozessen, Vertriebssteuerung und technischer Integration notwendig
- Erfolgreiche Bancassurance-Kooperationen haben auf die Anforderungen und Besonderheiten des Bankenvertriebs maßgeschneiderte Produkte, Verkaufs- und Unterstützungsprozesse und IT-Lösungen

5.

Handlungsoptionen für unterschiedliche Kooperationen

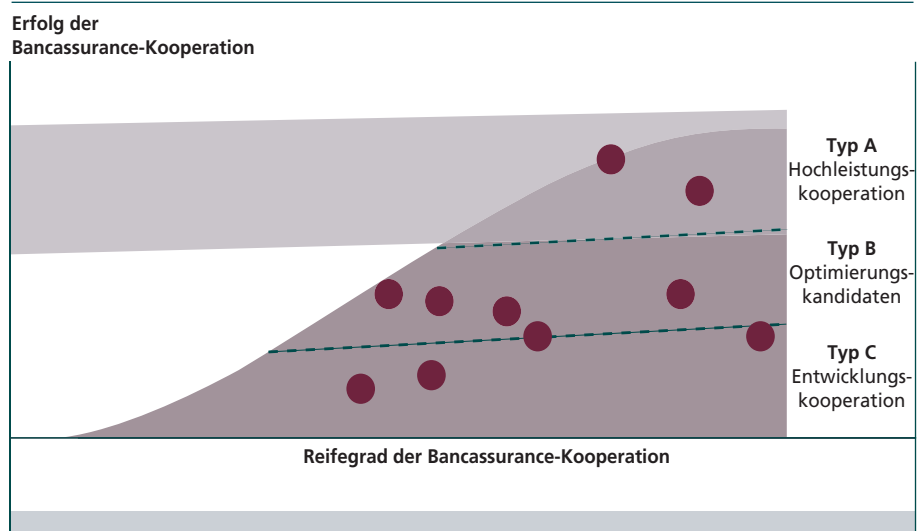
Welche Handlungsoptionen bestehen für die einzelnen Bancassurance-Kooperationen? Die Antwort auf diese Frage hängt entscheidend von der Situation ab, in der sich die jeweilige Bancassurance-Kooperation befindet.

Unterschiedliche Herausforderungen je nach Erfolg und Reifegrad

Betrachtet man die Entwicklungsphasen ausgewählter Bancassurance-Kooperationen, so lassen sich drei Typen identifizieren (siehe Darstellung 14):

- Typ A: Hochleistungskooperationen in der Reifephase
- Typ B: Optimierungskandidaten in der Wachstumsphase
- Typ C: Entwicklungskooperationen in der Findungsphase

Darstellung 14: Typisierung von Bancassurance-Kooperationen

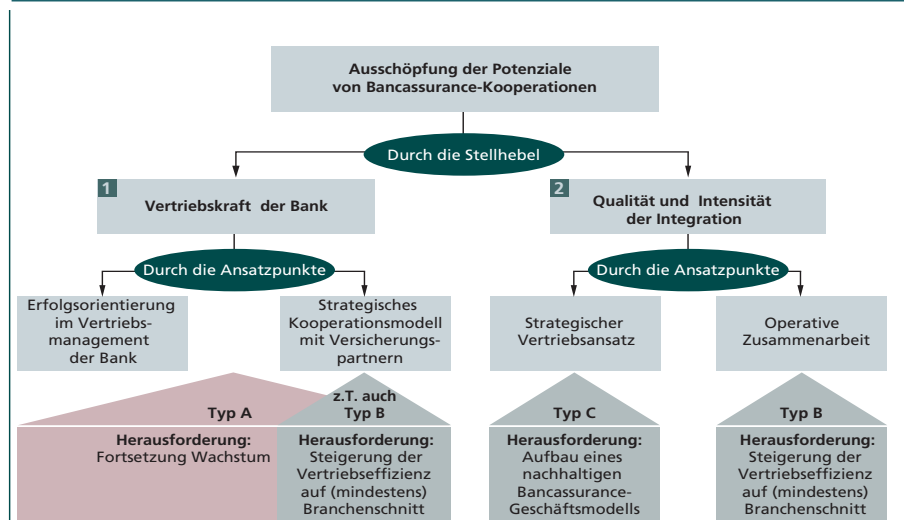


Quelle: Mercer Oliver Wyman

Während die Herausforderungen und Problemstellungen der einzelnen Unternehmen innerhalb eines Typs weitgehend vergleichbar sind, so bestehen doch große Unterschiede zwischen diesen drei Typen.

Ausgehend von den oben beschriebenen Stellhebeln "Vertriebskraft der Bank" und "Intensität und Qualität der Integration" und den zugrunde liegenden Ansatzpunkten lassen sich für jeden Typ Herausforderungen ableiten (siehe Darstellung 15).

Darstellung 15: Ansatzpunkte der einzelnen Typen von Bancassurance-Kooperationen



Quelle: Mercer Oliver Wyman

Darauf aufbauend ergeben sich spezifische Handlungsoptionen für die unterschiedlichen Typen von Bancassurance-Kooperationen, die nachfolgend ausgeführt werden.

TYP A: Hochleistungskooperationen

Gemeinsame Steigerung der Vertriebskraft als Herausforderung

Hochleistungskooperationen zeichnen sich durch eine hohe Vertriebskraft der Bank bei gleichzeitig hoher Qualität und Intensität der Integration von Versicherung und Bank aus. Diese Kooperationen entwickelten sich in den vergangenen Jahren positiv und stehen nun vor der Herausforderung, ihre erfolgreiche Entwicklung und ihr Wachstum auch zukünftig fortzusetzen. Der Erfolg von Typ A wird typischerweise durch die Vertriebskraft der Bank limitiert, Optimierungen müssen deshalb hier ansetzen.

Eine Kooperation vom Typ A kann den Vertrieb der Bank unterstützen, die generelle Verkaufseffizienz und die Bereitschaft zum Verkauf von Versicherungsprodukten steigern. Außerdem besteht oftmals auch im strategischen Kooperationsmodell mit den Versicherungspartnern noch erhebliches Optimierungspotenzial.

Bei der Steigerung der Vertriebskraft ist primär die Bank in der Pflicht. Allerdings kann auch der Versicherer zielgerichtet auf diesen Ansatzpunkt einwirken. Beispiele sind die Vertriebsunterstützungsmaßnahmen marktführender Versicherer, die positive Effekte auch auf die allgemeine Erfolgsorientierung der Bank haben. In gewissen Fällen wird es bereits helfen, zusätzlich bestehende Ertragspotenziale aufzuzeigen, um eine veränderte Prioritätensetzung der Bank zugunsten des Vertriebs von

Versicherungsprodukten zu erreichen. Selbstverständlich ist in diesen Konstellationen die Bereitschaft der Bank zur Öffnung zwingend erforderlich. Allerdings ist dieser Ansatz sehr zeitintensiv, weil die gesamten Vertriebskräfte der Bank mobilisiert werden müssen.

Weiterhin empfiehlt es sich für eine Bancassurance-Kooperation vom Typ A mögliche Komplexitätsverluste durch eine Intensivierung der Exklusivität zu reduzieren. Falls neben dem Exklusivpartner noch Ventillösungen bestehen sollten, kann es sinnvoll sein, diese zu beenden um Komplexitätsverluste zu reduzieren. Dieser Schritt bedeutet jedoch auch eine Erhöhung der gegenseitigen Abhängigkeit der beiden Kooperationspartner und sollte deshalb immer kritisch geprüft werden.

TYP B: Optimierungskandidaten

Kooperationen, die entweder bei der Vertriebskraft der Bank und / oder hinsichtlich der Qualität und Intensität der Integration von Versicherung und Bank Schwächen aufweisen, werden als Optimierungskandidaten bezeichnet. In dieser Gruppe befindet sich die überwiegende Mehrzahl der deutschen Bancassurance-Kooperationen. Auch diese Kooperationen weisen in der Regel eine kontinuierliche positive Entwicklung auf, nutzen ihre bestehenden Möglichkeiten jedoch nur unzureichend.

Verbesserung der Vertriebseffizienz und Zusammenarbeit als Herausforderungen

Dies kann auf 2 Hauptgründe zurückgeführt werden: einerseits die mangelhafte Vertriebskraft der Bank und andererseits eine suboptimale Gestaltung der Qualität und Intensität der Integration zwischen Versicherung und Bank, wobei Defizite in sämtlichen Gestaltungsparametern liegen können. Diese Bancassurance-Kooperationen müssen in einem ersten Schritt prüfen, wo ihre größten Verbesserungspotenziale liegen und diese anschließend konsequent optimieren.

Dabei lassen sich zwei Untertypen identifizieren.

Für die eine Gruppe von Bancassurance-Kooperationen des Typs B besteht die primäre Herausforderung darin, die Vertriebskraft der Bank zu steigern. Daraus ergeben sich die bereits beschriebenen Handlungsoptionen.

Andere Kooperationen des Typs B können sich optimieren, indem sie die operative Zusammenarbeit mit dem Partner verbessern. Dies setzt vor allem den Willen und die Fähigkeit des Versicherers zur Integration voraus. Wenn (beispielsweise aufgrund der relativen Verhandlungsposition der beiden Kooperationspartner) keine Bereitschaft des exklusiven Versicherungspartners gegeben ist, die Integration zu verbessern, sollte der Bankpartner über alternative Optimierungsansätze nachdenken. Eine Möglichkeit stellt die Erweiterung der exklusiven Kooperation um Ventillösungen eines anderen erfahrenen Versicherungspartners dar. Durch dieses Vorgehen kann auf den bestehenden Versicherungspartner entsprechender Druck zur Verbesserung der bestehenden Situation ausgeübt werden.

TYP C: Entwicklungskooperationen

Bei Entwicklungskooperationen bestehen Potenziale sowohl bei der Vertriebskraft der Bank als auch hinsichtlich der Qualität und Intensität der Integration von Versicherung und Bank. In dieser Gruppe finden sich typischerweise "junge" Bancassurance-Kooperationen. Diese Kooperationen müssen ein nachhaltiges Bancassurance-Geschäftsmodell aufzubauen, welches eine stabile Plattform für zukünftiges Wachstum bietet.

Zweifellos sollten diese Kooperationen Maßnahmen ergreifen, um die Vertriebskraft der Bank zu steigern und die Qualität und Intensität der Integration zu verbessern. Diese Ansatzpunkte wurden bereits oben beschrieben. Die zentrale Herausforderung ist jedoch die Wahl des strategischen Vertriebsansatzes. Ein einmal gewählter Vertriebsansatz hat langfristige Auswirkungen, eine Veränderung ist aufwändig und schwierig.

Grundsätzlich können die Gesellschaften zwischen dem Direktansatz und dem Überleitungsansatz wählen. Für eine Kooperation in diesem Entwicklungsstadium ist zwar eine Kombination der beiden Ansätze denkbar, aufgrund der hohen Komplexität aber eher problematisch.

Aufbau eines nachhaltig tragfähigen Geschäftsmodells als Herausforderung

Der Direktansatz, also der Verkauf von Versicherungsprodukten durch Bankmitarbeiter, ist grundsätzlich zu bevorzugen, weil dadurch die Vertriebskraft aller Mitarbeiter genutzt werden kann. Allerdings erfordert dieser Ansatz die Mobilisierung und Schulung einer großen Anzahl von Vertriebsmitarbeitern der Bank, die in der Folge intensiv betreut und unterstützt werden müssen. Das erfordert in der Regel eine aufwändige und kosten-intensive Anlaufphase, zu der nicht alle Bancassurance-Kooperationen willens und fähig sind.

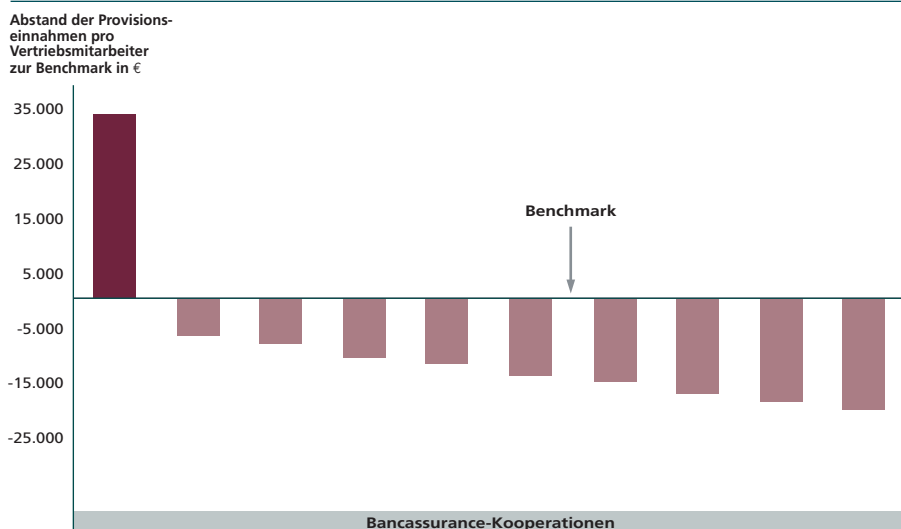
Alternativ dazu ist der Aufbau der Kooperation durch einen Überleitungsansatz möglich. Hier werden potenzielle Kunden von Vertriebsmitarbeitern der Bank einem Spezialisten zugeführt, der Beratung und Verkauf durchführt. Durch diesen Ansatz können gerade junge, nicht etablierte Bancassurance-Kooperationen rasche Erfolge erzielen. Allerdings wird die bestehende Vertriebskraft der Vertriebsmitarbeiter der Bank nicht in der Breite genutzt. Gerade bei diesen Kooperationen besteht deshalb die Gefahr der schleichenden Zementierung der Systemgrenzen und einer Gewöhnung der Bankmitarbeiter an die Überleitung. Ein späteres Umsteuern auf den Direktansatz erfordert viel Zeit und ist nur mit großem Aufwand möglich. Konflikte zwischen Bankmitarbeitern und Spezialisten, beispielsweise aufgrund von Vergütungsfragen oder hinsichtlich des Besitzes der Kunden, sind dann nicht zu umgehen.

Die erfolgreichsten Bancassurance-Kooperationen zeigen eindrücklich, was möglich ist

Die möglichen Potenziale für Bancassurance in Deutschland ergeben sich einerseits durch das "normale Wachstum" aus der generellen Marktentwicklung und dem erwarteten steigenden Anteil des Bankenvertriebskanals am Gesamtmarkt.

Bei Umsetzung der beschriebenen Handlungsoptionen können umfangreiche zusätzliche Neugeschäftsprämien und Provisionspotenziale realisiert werden, wenn sich die einzelnen Bancassurance-Kooperationen in Richtung eines Durchschnitts der führenden Gesellschaften entwickeln (siehe Darstellung 16). Aus der Abbildung ist klar ersichtlich, dass viele Gesellschaften noch einen weiten Weg gehen müssen, um die Vergleichsgröße zu erreichen.

Darstellung 16: Optimierungspotenziale von Bancassurance-Kooperationen⁸

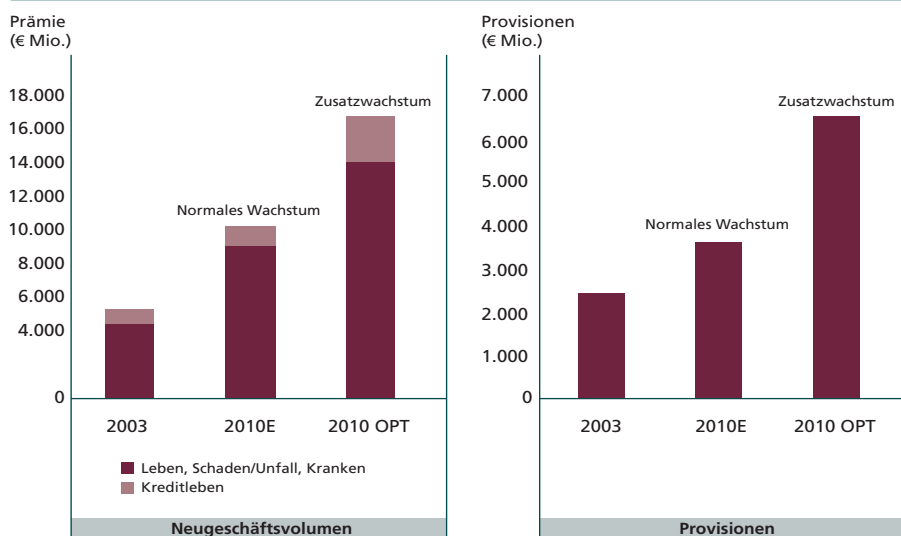


Quelle: Mercer Oliver Wyman

Nachhaltige Neugeschäfts- und Provisionssteigerungen durch Nutzung der Handlungsoptionen möglich

Durch eine Steigerung der Produktivität auf 80 % des Durchschnitts der drei erfolgreichsten Gesellschaften auf dem deutschen Markt könnten die Bancassurance-Kooperationen bis 2010 zusätzlich zum prognostizierten "normalen" Wachstum jährliche Neugeschäftsprämien von rund 6,5 Mrd. Euro und jährliche Provisionseinnahmen von rund 3 Mrd. Euro generieren (siehe Darstellung 17). Ein bedeutender Anteil dieser potenziellen Provisionssteigerungen würde aus der zusätzlichen Nutzung der Potenziale im Bereich der Kreditlebensversicherung resultieren.

Darstellung 17: Erwartetes Neugeschäfts- und Provisionsvolumen bei konsequenter Nutzung der Handlungsoptionen



⁸ Als Benchmark wird ein 80%-Wert der durchschnittlichen Provisionseinnahmen (exkl. Kreditlebensversicherungen) pro Vertriebsmitarbeiter der drei marktführenden Bancassurance-Kooperationen definiert

Kreditlebensversicherung - das größte Optimierungspotenzial

Bei der Ausschöpfung von Potenzialen aus Bancassurance spielt die Kreditlebensversicherung eine bedeutende Rolle. Das Produkt deckt die Rückzahlung einer Verbindlichkeit bei Tod, Arbeitsunfähigkeit und teilweise auch Arbeitslosigkeit ab. Kreditlebensversicherungen werden als klassisches Annex-Produkt in der Regel zusammen mit einem Konsumentenkredit verkauft, verfügen aus Sicht der Bank über eine attraktive Verprovisionierung und bieten der Bank gleichzeitig einen teilweisen Schutz vor Kreditausfällen. In Kombination mit der von vielen Banken verfolgten Strategie einer Ausweitung der Konsumkreditvergabe ergibt sich deshalb ein positives Umfeld für die Kreditlebensversicherung.

Momentan beträgt die Anbündelungsquote bei der Absicherung von Tod und Arbeitsunfähigkeit rund 30 % und bei der Absicherung gegen Arbeitslosigkeit lediglich rund 3 %. Es ist davon auszugehen, dass die Anbündelungsquote bei der Absicherung von Tod und Arbeitsunfähigkeit auf rund 55 % und bei der Absicherung gegen Arbeitslosigkeit auf rund 35 % zu steigern sein müsste, zumal das Arbeitslosigkeitsrisiko mit ca. 30% Eintrittswahrscheinlichkeit das wichtigste Risiko für Kreditnehmer ist. Voraussetzungen für diese Steigerungen der Anbündelungsquoten sind:

- Ansprache aller Kunden im Rahmen des Kreditgesprächs
- Standardisierte Verknüpfung von Kredit und Kreditlebensversicherung (mit Abwahlmöglichkeit)
- Volle Integration in Kreditvergabeprozess und Software

Wir gehen deshalb davon aus, dass durch eine Steigerung der Verkauforientierung verbunden mit einer systematischen Kundenansprache ein zusätzliches Provisionspotenzial von 500 Mio. Euro bis 2010 allein mit Kreditlebensversicherungen im deutschen Markt realisiert werden kann.

Zusammenfassung

- Jeder Typ von Bancassurance-Kooperation muss sich auf spezifische Ansatzpunkte konzentrieren, um den Erfolg steigern zu können
- Hochleistungskooperationen müssen die Vertriebskraft der Bank steigern
- Optimierungskandidaten müssen sowohl die Vertriebskraft der Bank als auch die Qualität und Intensität der Integration verbessern
- Entwicklungskooperationen sollten ein nachhaltig tragfähiges Geschäftsmodell aufbauen und einen Direktansatz verfolgen
- Viele Bancassurance-Kooperationen realisieren deutlich geringere Provisionseinnahmen als der relevante Benchmark
- Wenn die deutschen Bancassurance-Kooperationen ihre Herausforderungen bewältigen, können zusätzliche Neugeschäftsprämien in Höhe von 6,5 Mrd. Euro pro Jahr und zusätzliche Provisionserlöse von bis zu 3 Mrd. Euro pro Jahr generiert werden



6.

Entwicklungspfade und Trends

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich primär auf den deutschen Markt. Dennoch besitzen die identifizierten Stellhebel und Handlungsoptionen auch für Bancassurance-Kooperationen in anderen Ländern Gültigkeit.

Umgekehrt lohnt sich der Blick ins europäische Ausland, um Entwicklungspfade und Trends zu erkennen, die möglicherweise auch für den deutschen Markt relevant sein könnten. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass sich die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in anderen Ländern teils signifikant von denen in Deutschland unterscheiden.

In den einzelnen Ländern sind fast durchgängig große Unterschiede in den regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen festzustellen. Diese haben oftmals direkten und maßgeblichen Einfluss auf die Produktgestaltung und das angebotene Produktportfolio. In einigen Ländern wie beispielsweise Großbritannien unterliegt der Vertrieb strengen regulatorischen Richtlinien, welche den Einsatz von spezifisch ausgebildeten Vertriebskräften erforderlich machen.

Darüber hinaus sind die "Biographien" von Bancassurance-Kooperationen in den einzelnen Ländern nicht ohne weiteres vergleichbar. Beispielsweise reagierten belgische Bankhäuser auf den Abfluss von Kundenassets mit der Gründung eigener Lebensversicherer. Damit konnten Gelder im Konzern gehalten werden und zusätzliche Provisionseinnahmen generiert werden.

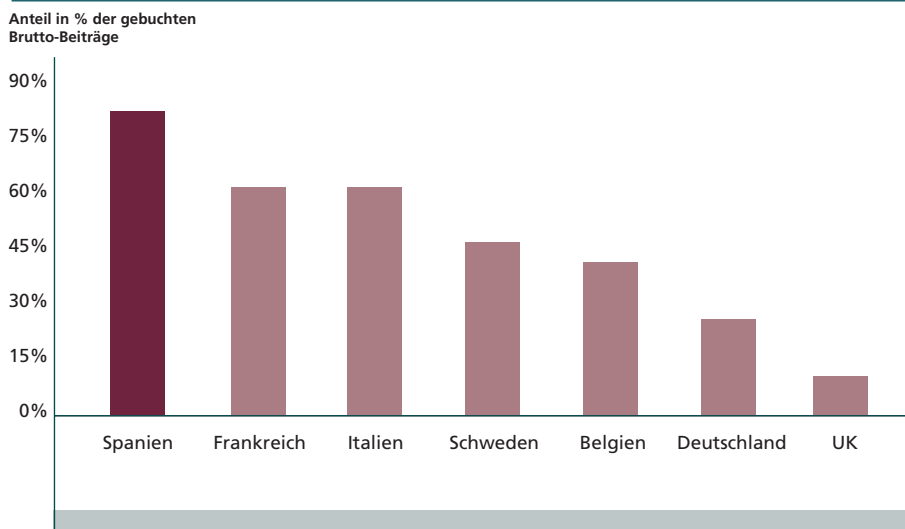
In Skandinavien beherrschen integrierte Finanzdienstleistungskonzerne den Markt für Bancassurance. Um Zugang zu diesem Vertriebsweg zu erhalten, wurden deshalb von Versicherern teilweise eigene Banken aufgebaut.

In Frankreich und Italien hat der Bankenvertrieb einen großen Anteil. Dies lässt sich damit erklären, dass die überwiegend angebotenen Versicherungsprodukte einen eindeutigen Fokus auf der Kapitalanlage mit Schwerpunkt Einmalanlage bei gleichzeitig nur geringen Risikokomponenten aufweisen und damit Bankprodukten sehr ähnlich sind.

Auch in Spanien und Portugal sind (Einmalanlage-)Produkte im Bankenvertrieb weit verbreitet, allerdings spielen hier auch traditionelle Lebensversicherungsprodukte eine wichtige Rolle.

Es überrascht deshalb nicht, dass sich angesichts dieser nationalen Besonderheiten die Marktanteile von Bancassurance in den einzelnen Ländern stark unterscheiden (siehe Darstellung 18).

Darstellung 18: Marktanteile von Bancassurance am Neugeschäft mit Lebensversicherungen in ausgewählten Ländern



Quelle: Mercer Oliver Wyman Marktmodell

Dennoch lässt sich in allen europäischen Märkten feststellen, dass Bancassurance durchgängig an Bedeutung zunimmt und ihre Marktposition in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausbauen konnte.

Lässt man die jeweiligen nationalen Besonderheiten außer Betracht, so können drei zentrale Trends identifiziert werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auch den deutschen Markt noch stärker beeinflussen werden.

1. Trend: Standardisierte Vorsorgeprodukte für den Massenmarkt

In verschiedenen europäischen Ländern wird versucht, die staatlichen Vorsorgesysteme zu entlasten und die Eigenvorsorge durch private Altersvorsorge zu forcieren. Verschiedentlich wurden dazu staatlich geförderte und regulierte Vorsorgeprodukte mit kleinen Beitragssummen und geringer Provisionslast entwickelt. Beispiele sind die staatlich geförderten Anlageprodukte in Österreich und Großbritannien.

Die vergleichsweise niedrige Profitabilität dieser Produkte erfordert den Einsatz spezifischer Lösungen. Um die Vertriebskosten zu reduzieren, werden in vielen Fällen fokussierte Kundenselektionen und standardisierte Verkaufsgespräche anhand von strukturierten Leitfäden eingesetzt. Zudem werden diese Produkte primär von geringer qualifizierten Bankmitarbeitern angeboten und verkauft.

Auch in Deutschland zeichnet sich ein klarer Trend hin zu standardisierten Vorsorgeprodukten für den Breitenmarkt ab. Um trotz der geringeren Provisionen aus Vertriebsicht attraktive Renditen zu erzielen, müssen die Vertriebskosten analog den ausländischen Beispielen auf das erforderliche Maß reduziert werden. Gelingt dies, wird der Bankenvertriebsweg der klare Gewinner dieser Entwicklungen sein.

2. Trend: Schadenversicherungen als Wachstumsfeld

Ein weiterer Trend in einigen europäischen Ländern besteht in der konsequenten Nutzung der Potenziale zum Vertrieb von Schadenversicherungen. In einigen reifen europäischen Bancassurance-Märkten, die durch vergleichsweise hohe Neugeschäftsanteile des Bankenvertriebswegs gekennzeichnet sind, bieten Bancassururer verstärkt Schadenversicherungsprodukte an, um ihre Wachstumsschwäche zu überwinden und die bestehenden Kundenkontakte besser auszuschöpfen. Erfolgreiche Beispiele lassen sich in Belgien und Spanien finden. In Großbritannien vertreiben verschiedene Banken sehr erfolgreich Schadenversicherungen über ihr Filialnetz sowie Direktkanäle.

Die Erfahrungen aus diesen Ländern zeigen jedoch ganz klar, dass sich der Erfolg nur dann einstellt, wenn wesentliche Faktoren erfüllt sind. Eine wichtige Voraussetzung ist die konsequente Beschränkung des Angebots auf wenige aber geeignete Produkte bzw. Produktbündel. Aufgrund der spezifischen Charakteristika des Bankenvertriebskanals ähneln erfolgreiche Produkte und Produktbündel in vielen Fällen dem Angebot von Strukturvertrieben.

Zielgruppenorientierte
Signalerkennung als
kritischer Erfolgsfaktor

Der Verkauf von Annex-Produkten ist tendenziell erfolgreicher als der Verkauf von Einzelprodukten. Neben Kreditlebensversicherungen ist vor allem die Anbündelung von Hausrat- und Wohngebäudeversicherungen in Kombination mit Hypothekenfinanzierungen erfolgreich. In allen Fällen sind eine zielgruppenorientierte Signalerkennung und Kundenansprache sowie einfache, möglichst standardisierte Produkte mit systemgestützter Anbündelung die Schlüssel zum Erfolg.

Wir gehen davon aus, dass der Vertrieb von Schadenversicherungen in Deutschland auch bei den Gesellschaften an Bedeutung zunehmen wird, die den Direktansatz einsetzen. Verschiedene deutsche Bancassurance-Kooperationen, die bislang überwiegend Personenversicherungen vertrieben haben, weiten ihre Produktpalette bereits in diese Richtung aus.

3. Trend: Nutzung der Kundenpotenziale durch mobile Vertriebe

Ein Trend mit tief greifenden Auswirkungen auf die Vertriebsstruktur ist der Einsatz von mobilen Vertrieben. In vielen europäischen Ländern geht die Kundenfrequenz in den Filialen zurück. Die Gründe dafür sind vielfältig, unter anderem spielen hier Internetbanking und der teilweise Rückzug aus der Fläche eine Rolle. Dadurch reduziert sich die Kontaktfrequenz in den Filialen und somit auch das Potenzial für die vertriebliche Nutzung der Kundenkontakte. Um dem Verlust der Kundenbindung entgegenzuwirken, bauen verschiedene Bancassurer bereits eigene mobile Vertriebe auf oder arbeiten mit etablierten Finanzdienstleister-Vertrieben zusammen. Teilweise werden sogar ursprünglich stationäre Bankmitarbeiter mobil eingesetzt. Ziel ist es, die Kunden über eine hohe Beratungsqualität und Kunden-nähe stärker zu binden, ohne die hohen Fixkosten eines Filialnetzes tragen zu müssen.

Neben dieser eher reaktiven Strategie gehen erste Marktteilnehmer auch aktiv den Weg in Richtung mobiler Vertriebsansätze. Zielsetzung ist dabei die verbesserte Nutzung von bestehenden aber bislang nicht vollständig ausgeschöpften Kundenpotenzialen sowie die gezielte Gewinnung von Neukunden.

Auch im deutschen Markt lässt sich dieser Trend beobachten. Erste Banc-assurer bauen bereits eigene mobile Vertriebe auf. Es wird interessant sein, diese Gehversuche zu analysieren, weil bei mobilen Vertrieben völlig andere Gesetzmäßigkeiten zu beachten sind als bei stationären, filialgebundenen Vertrieben. Es wird sich zeigen, ob Banken die jahrzehntelange Erfahrung von Versicherern in Aufbau und Führung von mobilen Vertrieben erfolgreich kopieren können. Diese Thematik wird zusätzlich durch die Probleme verschärft, die das Management von parallelen Vertriebswegen immer mit sich bringt.

Mobile Vertriebe als zielgruppenorientierte Ergänzung zum erfolgreichen stationären Vertrieb im Breitengeschäft

Mobile Vertriebsansätze haben großes Potenzial, ihr Einsatz erhöht jedoch im Zusammenspiel mit bestehenden stationären Vertrieben die Komplexität in der Vertriebssteuerung. Mobile Bancassurance-Vertriebe sind deshalb nur dann sinnvoll, wenn das stationäre Geschäft in einer Kooperation bereits erfolgreich betrieben wird und es das erklärte Ziel ist, die bestehenden Kundenpotenziale in gehobenen Segmenten besser auszuschöpfen.

Zusammenfassung

- Erfolgreiche Beispiele im Ausland zeigen klar, dass es auch für deutsche Bancassurance-Kooperationen Erfolg versprechende Möglichkeiten zur verbesserten Potenzialausschöpfung gibt
- Vorsorgeprodukte für den Massenmarkt sind nur bei hoher Standardisierung in Vertrieb und Abwicklung rentabel
- Das Angebot weniger, aber standardisierter Schadenversicherungen ist einer der wichtigsten Wachstumstreiber von "reifen" Bancassurance-Kooperationen
- Die zielgruppenorientierte Signalerkennung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für den Vertrieb von Schadenversicherungen
- Mobile Vertriebe sind ein zentraler Ansatz, um bestehende Kundenbeziehungen besser auszuschöpfen und die Neukundengewinnung zu intensivieren
- Nur Bancassurance-Kooperationen mit etabliertem stationärem Vertrieb sollten mobile Vertriebswege aufbauen



7.

Nächste Schritte

Die Studie zeigt, dass der Bancassurance-Markt in Deutschland noch immer ein schlafender Riese ist. Nur diejenigen Kooperationen, denen es gelingt, die spezifischen Herausforderungen einer langjährig exklusiven Zusammenarbeit zu lösen, werden von den umfangreichen Potenzialen profitieren können.

Um die Teilnehmer auf dem deutschen Markt auf diesem Weg zu unterstützen, wurde die vorliegende Studie erstellt. Damit sollen auch die erforderlichen Impulse gegeben werden, die es etablierten Marktteilnehmern ermöglichen sollen, ungeachtet bestehender Restriktionen und Probleme des Alltagsgeschäfts die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen.

Ohne auf individuelle Gegebenheiten einzugehen, sind folgende Schritte zur Steigerung des Erfolgs von Bancassurance-Kooperationen erforderlich:

1. Schaffung von Transparenz über die relative Positionierung der Bancassurance-Kooperation im Marktvergleich:
 - Vergleich der relevanten Erfolgskennzahlen mit Wettbewerbern
 - Positionierung der Bancassurance-Kooperation auf der Entwicklungskurve
 - Bestimmung der spezifischen Phase, in der sich die Kooperation befindet
 - Ableitung der jeweiligen Herausforderungen und Ansatzpunkte

2. Identifikation und Detaillierung der kritischen Erfolgstreiber:
 - Identifikation von alternativen Handlungsoptionen
 - Qualitative und quantitative Bewertung der identifizierten Handlungsoptionen
 - Auswahl der Erfolg versprechenden Handlungsoptionen
 - Identifikation von konkreten Einzelmaßnahmen
3. Konsequente gemeinsame Umsetzung

MERCER OLIVER WYMAN

Director

Dr. Jürgen Trapp
Mercer Oliver Wyman
Tessinerplatz 5
8027 Zürich
Switzerland
Tel: +41 1 208 77 77
jtrapp@mow.com

Director

Lars Gehner
Mercer Oliver Wyman
Bleichstrasse 1
60313 Frankfurt
Germany
Tel: +49 69 955 120 0
lgehner@mow.com

Media Enquiries to:

Julia Reichmann
Mercer Oliver Wyman
Bleichstrasse 1
60313 Frankfurt
Germany
Tel: +49 69 955 120 0
marketingce@mow.com

Impressum

COPYRIGHT © MERCER OLIVER WYMAN 2005

The information and opinions in this report were prepared by Mercer Oliver Wyman ("MOW"). This report is not a substitute for tailored professional advice on how a specific financial institution should execute its strategy. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisers. MOW have made every effort to use reliable up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without a warranty of any kind, express or implied. MOW disclaim any responsibility to continue to update the information or conclusions in this report. MOW accept no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages.

This paper may not be sold or assigned without the written consent of MOW.

MERCER OLIVER WYMAN

