

## BANCASSURANCE

# Können Sparkassen und GenoBanken voneinander lernen?

Über das Thema „Bancassurance“ wird regelmäßig diskutiert und gern die mangelnde Potenzialausschöpfung im Privatkundensegment beklagt. Ein Vergleich zeigt neue Perspektiven.

➔ Tobias Schulz / Ingo Garczorz

**B**esonders im Vergleich zum Marktanteil der Institute bei Girokonten ist noch Potenzial für Bancassurance-Produkte vorhanden. Bekannte Patentrezepte für mehr Erfolg (zum Beispiel Kernproduktpalette: wenige und „einfache“ Produkte) werden eher wiederholt und wenig Neues in die Wege geleitet.

Einen etwas anderen Blick auf das Thema soll daher der direkte Vergleich des Versicherungsvertriebs bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen bringen. Insgesamt 22 Häuser haben dazu an einer durch die Beratungen Innoval Management Partner GmbH und Kampmann, Berg & Partner initiierten Studie teilgenommen. An der Umfrage beteiligt waren ausschließlich Institute, die mit mehreren Versicherungspartnern zusammenarbeiten. Sie wurden jeweils zu den Kernthemen wie zum Beispiel Organisation, Steuerung, Struktur und Volumen des Versicherungsgeschäfts in ihren Häusern befragt und die Ergebnisse anschließend gegenübergestellt. Ein weiterer Aspekt der Befragung galt außerdem der Erwartungshaltung der Institute an ihre aktuellen Versicherungspartner und dem entsprechenden Erfüllungsgrad im Bancassurance-Vertrieb. Auch hier wurden anhand der Umfrageergebnisse aus der Studie die Abweichungen zwischen den einzelnen Genossenschaftsbanken und den Sparkassen analysiert.

## DIFFERENTE ORGANISATION DES VERSICHERUNGSGESCHÄFTS

Erste Unterschiede zeigen sich bereits bei dem Vergleich der Organisation des Versicherungsgeschäfts. So überwiegen bei den teilnehmenden Sparkassen institutsinterne Abteilungen (47 %) und eigene Agenturen (41 %). Die teilnehmenden Genossenschaftsbanken binden dagegen im Schwerpunkt (67 %) die Versicherungspartner direkt ein. Allerdings haben auch 17 % eine eigene Makler GmbH gegründet (Sparkassen 6 %).

Die bereits zitierte „Kernproduktpalette“ haben zwei Drittel der Genossenschaftsbanken und 94 % der Sparkassen definiert. Bei insgesamt 42 % dieser Teilnehmer umfasst sie aber immer noch mehr als zehn Produkte. Dies trägt sicherlich mit dazu bei, dass nach Einschätzung der Institute weiterhin viele Bankkundenberater nicht in der Lage sind, diese Produkte selbstständig zu verkaufen. Beide Gruppen sind mit der Anzahl der pro Berater abgeschlossenen Verträge eher unzufrieden und sehen deutliche Steigerungsmöglichkeiten für die Zukunft. So soll der Anteil an Häusern, deren Berater weniger als zehn Versicherungsverträge pro Jahr verkaufen (aktuell 20 % bei den befragten Genossenschaftsbanken und 6 % bei den Sparkassen), in beiden Gruppen auf 0 % sinken.

Standard-Versicherungsprodukte werden bei den Sparkassen mehrheitlich (52 %) selbstständig durch den Berater verkauft. Bei insgesamt 62 % der Genossenschaftsbanken wird der Berater entweder von Versicherungsspezialisten unterstützt oder leitet lediglich für die weitere Beratung eines Kunden zu diesem über.

Noch größer sind die Unterschiede in der Bestandsbearbeitung. Sie wird bei allen teilnehmenden Genossenschaftsbanken von Versicherungsspezialisten übernommen. In wiederum 52 % der Sparkassen kümmert der Berater sich selbst um Themen wie die Stornovermeidung, die Vertragsanbindung usw. Alle teilnehmenden Institute setzen bei der Spezialisten-Unterstützung noch komplett auf die physische Präsenz vor Ort, die Einbindung zum Beispiel über Videotechnologie wird (noch) nicht eingesetzt.

## HERAUSFORDERNDE ZIELE

In beiden Gruppen – Sparkassen und Genossenschaftsbanken – wird das Versicherungsgeschäft stark über das Neugeschäft gesteuert. In Genossenschaftsbanken werden Deckungsbeitrag und Bestandsentwicklung ebenfalls häufig als Steuerungsgrößen genannt. Die Stornoquote wird nur von wenigen Sparkassen aufgeführt.

In der Bewertung von Thesen zur zukünftigen Entwicklung besteht zwischen

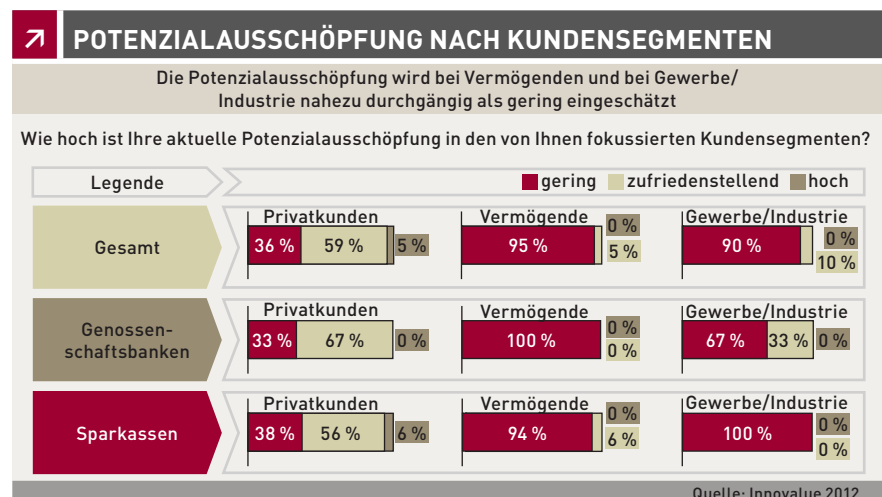
### Sonderdruck

den Bankengruppen große Einigkeit. Beide sehen eine zunehmende Bedeutung der Bestandsarbeit sowie die Notwendigkeit der Integration der Produkte der Versicherungspartner in die Systeme des Kreditinstitutes. Beide Gruppen glauben aber nicht, dass diese Integration in Zukunft einfacher als bisher möglich sein wird.

Als Vergleichsgröße für den Erfolg im Versicherungsgeschäft wurden die Teilnehmer nach der Höhe der Provisionsspanne (Provisionen aus dem Versicherungsgeschäft im Verhältnis zur Bilanzsumme) gefragt. Im Jahr 2010 erreichten immerhin 14 % der Befragten einen Wert von 0,09 % oder höher. Bei nahezu allen (95 %) wird sich dieser Wert nach eigener Einschätzung in den nächsten fünf Jahren erhöhen – bei 55 % der Teilnehmer sogar stark.

### POTENZIAL BEI VERMÖGENDEN UND GEWERBLICHEN KUNDEN

Die Aufteilung des Geschäfts nach Kundensegmenten unterscheidet sich zwischen beiden Gruppen nur leicht: Im Durchschnitt kommen 62 % des Versicherungsgeschäfts aus dem Privatkunden-Bereich und jeweils 19 % von vermögenden bzw. Firmenkunden. Die Haupthandlungsfelder liegen dann auch in den beiden letztgenannten Gruppen. Kein einziger Teilnehmer schätzt die eigene Potenzialausschöpfung hier als hoch ein. Das Potenzial vermögender Kunden wird nach Meinung der Teilnehmer hauptsächlich deshalb nicht ausreichend genutzt, weil sich die Berater zu sehr auf das Wertpapiergeschäft konzentrieren. Das Firmenkundengeschäft leidet insbesondere unter nicht optimalen Schnittstellen zwischen Firmenkunden- und Versicherungsberatern, aber auch unter dem harten Makler-Wettbewerb. Befragt zur Entwicklung der Sparten, glauben beide Gruppen nicht, dass es zu einer reinen Konzentration auf das Lebengeschäft kommen wird. Im Gegenteil wird für das Kompositgeschäft unter anderem aufgrund der kons-



tanten Bestandsprovision künftig eher eine höhere Bedeutung im Bancassurance-Vertrieb gesehen.

### ANFORDERUNGEN AN DIE VERSICHERUNGSPARTNER

Wie schon erwähnt, wurden ausschließlich Institute befragt, die mit mehreren Versicherungspartnern zusammenarbeiten. Die Genossenschaftsbanken möchten damit unter anderem die Abhängigkeit von einzelnen Versicherungspartnern reduzieren, Sparkassen zum Beispiel attraktive Einzelprodukte anbieten können. In der Gegenüberstellung von Erwartungen an die Versicherungspartner und dem aktuellem Erfüllungsgrad gibt es negative Abweichungen in der Produktpalette (einfache bzw. innovative Produkte fehlen), Abrechnungssysteme (nicht einfach oder zuverlässig genug). Weiterhin fehlt es im Service an der Einhaltung von Service Levels oder die Systeme sind nur mangelhaft in die Systemlandschaft des jeweiligen Kreditinstituts integriert.

### FAZIT

So unterschiedlich beide Gruppen zumindest zum Teil das Thema Bancassurance organisatorisch angehen, so einheitlich fallen die Bewertungen der Potenzialausschöpfung und der Thesen zur zukünftigen

Marktentwicklung aus. Die Anzahl der pro Bankberater verkauften Versicherungsverträge ist nach Ergebnissen der Studie deutlich steigerungsfähig: aus Sicht der Autoren insbesondere durch Anpassungen der bankinternen Steuerungsinstrumente, Zielsysteme und intensiveres Coaching. Auch ein forcierter Vertrieb von Kompositprodukten kann zu dem von beiden Gruppen gewünschten Anstieg des Versicherungsgeschäfts beitragen. Hier liegt eine wesentliche Herausforderung bei den Versicherungspartnern: Produkte und Prozesse für Bank und Berater sind noch einfacher zu gestalten. Das größte Handlungsfeld liegt aber bei den vermögenden und gewerblichen Kunden und damit in Bereichen, die zumindest in Bezug auf Bancassurance in der Vergangenheit weniger intensiv beleuchtet und optimiert wurden als das Privatkundengeschäft. Hier die Komplexität beherrschbar zu machen und durch den Einsatz neuer Technologien neue Wege zu erschließen, wird eine Kernaufgabe sein, um das hohe Zielprovisionsvolumen aus dem Versicherungsgeschäft auch zu erreichen. ↩

**INFO** **AUTOREN:** Tobias Schulz, Principal Innovalue Management Partner GmbH; Dr. Ingo Garczorz, Kampmann, Berg & Partner