# Es ist Zeit für einen Perspektivwechsel!

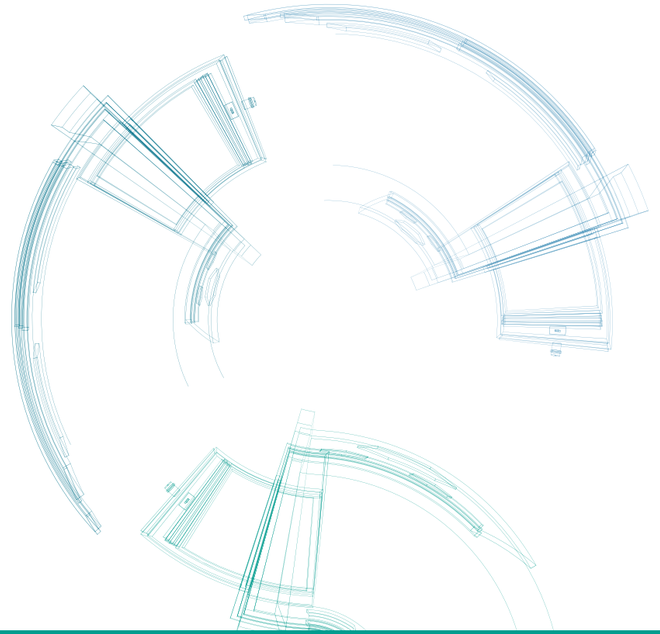
Während Bancassurance in der Vergangenheit vor allem den stationären Vertrieb von Versicherungsprodukten am Bankschalter bedeutete, verbirgt sich heute längst eine strategische Geschäftsentscheidung dahinter deren Marktplatz sich zunehmend in die digitale Welt verlagert. In dieser sind Kundenschnittstellen nicht selten schon durch andere Player perfekt adressiert.

Deutsche Banken stehen in Europa gemessen an der Cost-Income-Ratio (CIR) auf dem letzten Platz. Das zwingt sie dazu, ihre Geschäftsmodelle auch im Sinne der Bancassurance zu überdenken.

Wie sieht der Bancassurance-Markt heute aus und welche Potenziale lassen sich zukünftig noch heben?

Hierzu wurden Experten und Vorstände aus Banken und Versicherungen nach ihrer Einschätzung und Endkunden zu ihren Wünschen und Meinungen befragt.

Diese Perspektiven wurden anschließend zusammengeführt, um einen möglichst umfassenden Marktüberblick zu erhalten und Handlungsfelder für den Erfolg des Versicherungsvertriebs über Banken abzuleiten.



Bankenforen · BANKINGCLUB Wir vernetzen die Finanzbranche · Versicherungsforen Leipzig · fonds finanz

Perspektiven der Bancassurance in Deutschland

# Perspektiven der Bancassurance in Deutschland

Bankenforen · BANKINGCLUB Wir vernetzen die Finanzbranche · Versicherungsforen Leipzig · fonds finanz

## Positionierungsstrategien in der Bancassurance

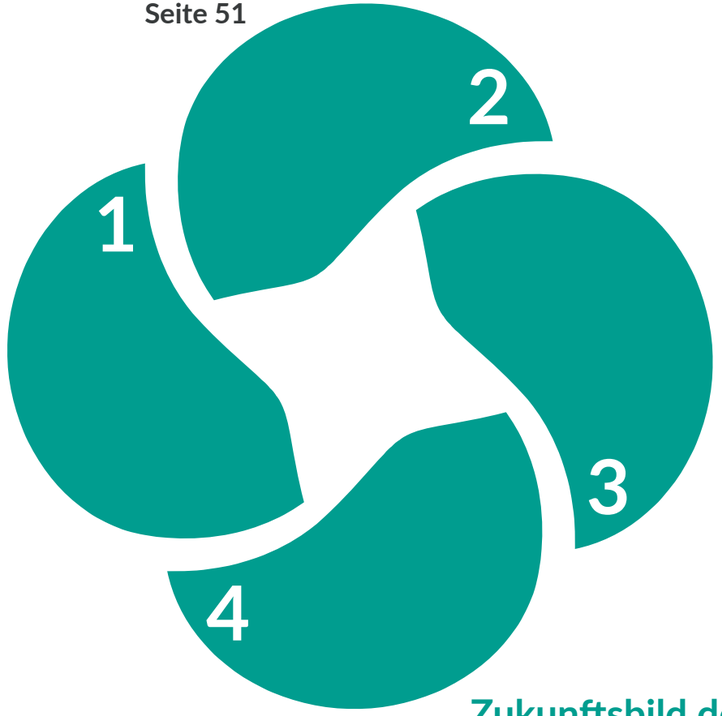
Welche Positionierungsstrategien gibt es im Bancassurance-Markt?
Welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Modelle?

**Seite 51**

## Bancassurance als Chance

Wie sieht der aktuelle Bancassurance-Markt aus?
Welche Faktoren treiben den Trend der Bancassurance?

**Seite 15**




## Handlungsfelder in der Bancassurance

Welche Hygiene- und Motivationsfaktoren müssen
in einer Bancassurance-Kooperation beachtet werden?
Wie unterscheidet sich das Fremd- und Selbstbild der
Versicherungspartner voneinander?

**Seite 111**

## Zukunftsbild der Bancassurance

Welche zukünftigen Herausforderungen bestehen im Bancassurance-Markt?
Welche Bancassurance-Kooperationsformen prägen den Markt der Zukunft?

**Seite 263**



Perspektiven der Bancassurance in Deutschland

# Bancassurance 2.0

## Konkurrenz, Kooperation oder etwas dazwischen?

Banken und Versicherungen befinden sich gleichermaßen in einer tiefgreifenden Transformation. Sie bedienen dieselben Kunden, welche zunehmend auch Neobanken, BigTechs, Vergleichsplattformen, InsurTechs oder FinTechs im Fokus haben. Dabei sind Letztgenannte mehr als bereit, sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen und Kunden par Excellence zu bedienen – schnell, einfach und aus einer Hand. Dies gilt nicht mehr nur für die digital affinen Kunden, denn dank Smartphones oder Tablets kann ein Großteil der Bundesbürger mit der Generation Z mithalten. Die Corona-Pandemie als Katalysator hat zudem noch eine immense Beschleunigung auf digitale Angebote und deren Abschlusstrecken ergeben.

Laut einer Mastercard-Studie[1] aus dem Jahr 2020 ziehen fast zwei Drittel der Europäer in Betracht, vom „klassischen Banking“ zu einer digitalen Plattform zu wechseln. Die Ära der Plattformökonomie hat längst begonnen.

Kaum verwunderlich, dass sich viele Unternehmen in der Finanzbranche Verbündete suchen, um der Neo-Konkurrenz mit vereinten Kräften entgegenzutreten. Und wer käme dabei für Banken besser infrage als Versicherungen? Besonders im Bereich der Altersvorsorge ist eine Trennung von Banken und Versicherungen ohnehin kaum möglich. Außerdem steigen die Forderungen der Kunden, einen Überblick über ihre komplette finanzielle Situation zu erhalten. Mit anhaltender Niedrigzinsphase sowie steigendem Wettbewerbs- und Kostendruck sind Finanzinstitute mehr und mehr gezwungen, ihre Geschäftsmodelle anzupassen.

Gewinnt hier der Vertrieb von Versicherungsprodukten in Banken oder Sparkassen eine neue Relevanz? Können PSD2 und bessere technologische Anbindungen dazu beitragen, dass Banken den Absatz von Versicherungsprodukten steigern können? Und: Wollen Kunden das überhaupt?





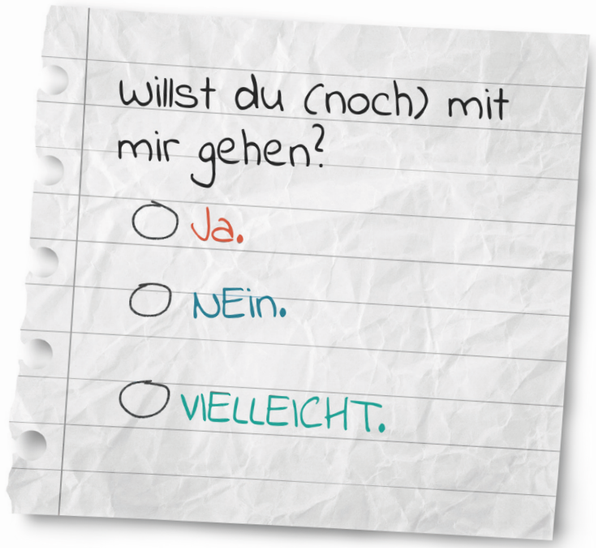
Hat das Zeitalter der digitalen Bancassurance nun begonnen? Und wie kann Bancassurance 2.0 zum langfristigen Erfolg führen?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich die vorliegende Studie und möchte umfassend Antworten darauf geben, wo Bancassurance in Deutschland aktuell steht und wie sich dieser Bereich künftig entwickelt. Wir haben dazu nicht nur Experten der Branche, sondern auch Endkunden nach ihrer Meinung gefragt.

So soll ein Rundumblick auf das Thema gelingen. Die verschiedenen Perspektiven in Verbindung zu bringen und gegenüberzustellen erscheint lohnend und zielführend. Nur wer sich der Problemfelder bewusst ist und ein klares Ziel vor Augen hat, wird den Weg erfolgreich beschreiten können.

**Wir wünschen viel Spaß und neue Erkenntnisse beim Lesen.**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in der Studie das generisch Maskulinum verwendet, z. B. „der Mitarbeiter“. Wir meinen immer alle Geschlechter im Sinne der Gleichbehandlung. Die verkürzte Sprachform hat redaktionelle Gründe und ist wertfrei.




[1]Mastercard (2020): Evolution of Banking.

# Management Summary

## Managementperspektive

Wer das Thema Bancassurance vorantreiben möchte, benötigt Management Attention! Die damit einhergehenden strategischen Fragestellungen müssen von der Führung beantwortet und anschließend von allen betroffenen Abteilungen und Stakeholdern nach dem Top-Down-Prinzip umgesetzt werden. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Realisierung ist daher die Entwicklung einer individuellen Vision der Bancassurance, denn sie setzt die Leitplanken und Kriterien für die Auswahl der Partner, der Kooperationsmodelle und der Vertriebsstrategie.

Neben der internen Umsetzungsstrategie bedarf es eines Abgleichs der Anforderungen bestehender und potenzieller Kooperationspartner auf produkt-, prozess- und personenbezogener Ebene. Die Studie deckt große Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild[2] der Versicherer auf.

In der Mehrzahl der untersuchten Bereiche schätzen Versicherer ihr Vermögen als Kooperationspartner deutlich höher ein als Banken und Endkunden es Ihnen zuschreiben.

Dabei dürfen aber nicht nur die genannten Ebenen (Produkt, Prozess und Person) im Fokus stehen, sondern vor allem auch die Investitionsbereitschaft in Zukunftsthemen, wie zum Beispiel hybride Beratungsmodelle, Financial Home, Open Banking.[3] Nur so können erfolgreiche und langfristige Partnerschaften be- und entstehen. Der Bancassurancemarkt befindet sich gerade im Umbruch. Auf der einen Seite werden Kooperationsmodelle hinterfragt, auf der andere Seite verlagert sich der Marktplatz gerade in die digitale Welt und nicht zuletzt drängen sukzessive auch andere Player vor, um die Kundenschnittstellen zu besetzen.

[2]siehe hierzu ab Seite 118.
[3]siehe hierzu Seiten 282/283.





## Vertriebsperspektive

Viele Herausforderungen im Vertrieb von Versicherungsprodukten über Banken lassen sich auf kulturelle Unterschiede zurückführen. Bankmitarbeiter sind Berater. Versicherungsmitarbeiter sind Vertriebler und damit von ihrer DNA grundlegend verschieden. Dieser Herausforderung lässt sich auf zwei Ebenen begegnen:

- Anpassung der Produkte und Prozesse an die Bedürfnisse des Bankmitarbeiters oder
- Überleitung der Bankenleads an eigene oder fremde Vertriebsmitarbeiter.

Die Ausgestaltung der Vertriebsstrategie ist damit einer der wichtigsten Stellhebel für eine erfolgreiche Umsetzung der Bancassurance.

Dabei sollte ganz genau abgewogen werden, ob der Vertriebsprozess im eigenen Hause durch die Bankmitarbeiter, durch die Gründung einer eigenen Vertriebsgesellschaft mit Vertriebsmitarbeitern oder durch die Überleitung an Vertriebspartner erfolgen soll.

### Die Antwort auf diese Fragen hängt von der eigenen Vision der Bancassurance ab:

1. **Werden Versicherungsprodukte als Selfserviceangebote bereitgestellt?**
2. **Sind Versicherungsprodukte Teil eines ganzheitlichen Beratungskonzeptes?**
3. **Werden Versicherungsprodukte nach Bedarfssituationen wie z. B. einer Baufinanzierung angeboten?**

## Endkundenperspektive

Banken gewinnen aus Sicht der Kunden die Vertrauensfrage gegenüber Versicherungen. Ebenso werden sie als kompetenter Ansprechpartner im Versicherungskontext wahrgenommen.  Allerdings führt der bevorzugte Weg zum Versicherungsprodukt nicht selten auch an der Bank vorbei, weil Vergleichsplattformen stetig an Bedeutung gewinnen.

Die Kunden wünschen sich beim Thema Allfinanz einen kompetenten Ansprechpartner, der sowohl bank- als auch versicherungsspezifische Fragestellungen für ihn klärt.

Die Endkundenbefragung zeigt aber auch, dass die Bank Vertriebspotenzial verschenkt: Jeder dritte Kunde gibt an, trotz eines Absicherungswunsches, noch nicht auf ein Versicherungsprodukt angesprochen worden zu sein.

Neben dem reinen Absicherungsgedanken wünschen Kunden einen allumfänglichen Überblick über ihre Finanz- und Vorsorgeprodukte. Dabei wird die Bank als neutraler Berater geschätzt. Vor allem die junge Zielgruppe nennt hierbei den Vorteil des Allfinanzgedankens.

**1** **Banken haben kein Produkt-, sondern ein Vertriebsproblem.**

**2** **Die Ausgestaltung ist vielfältig, tendenziell wird es mehr in Richtung eines breiteren Angebotsan Versicherungsprodukten gehen**





**3** **Die Ansprache der Kunden in der Bancassurance erfordert einen Paradigmenwechsel von der produktorientieren Vertriebssicht hin zu einem umfassenden Beratungsansatz, der die Elemente Risikoabsicherung, Finanzierung und Vermögensaufbau berücksichtigt.**

**4** **Die Kunden wünschen ein Financial Home, das sowohl den Vermögens- als auch den Versicherungskontext abbildet. Convenience und Selfservices gewinnen dabei an Bedeutung, aber auch die Beratungsmöglichkeit durch kompetente Fachexperten bei komplexen Bedarfssituationen**

**5** **Bancassurance ist ein komplexeres Thema, bei dem es nicht nur um einen lukrativen Vertriebsweg aus Versicherersicht geht. Wer seine Kooperationspartner binden und ausbauen möchte, muss die verschiedenen Ansprüche sowohl aus Banken- als auch aus Endkundensicht erfüllen.**

**Es werden die Versicherer erfolgreich sein, die die Wünsche dieser beiden Zielgruppen auf prozessualer, produktbezogener und personeller (Betreuungskonzept) Ebene erfüllen. Dabei dürfen die Zukunftsthemen nicht vernachlässigt, sondern müssen gemeinsam mit der Bank weiterentwickelt und umgesetzt werden.**

# Zielstellung

Die zugrunde liegende Studie der Bankenforen, des BANKINGCLUB und der Versicherungsforen Leipzig in Kooperation mit der Fonds Finanz Maklerservice GmbH stellt eine Erhebung des Status quo deutscher Banken und Versicherungsunternehmen im Bereich der Bancassurance dar.

Ziel der Studie war die Ermittlung, der aktuellen Problemfelder in den folgenden Bereichen der Bancassurance:

**Organisation**

**Prozesse**

**Technik**

**Kultur**

Auf dieser Grundlage zeigt die Studie den Handlungsbedarf und die Handlungsoptionen auf.

Der Fokus der Studie liegt neben der Analyse des Status quo insbesondere auf der Untersuchung der Perspektiven der Bancassurance in Deutschland. Hierfür wurden die Anforderungen des Managements, des Vertriebes und der Kunden identifiziert, um die zukünftigen Handlungsfelder abzuleiten.

## Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Fragen:

1. **Welche Herausforderungen entstehen durch die Kooperation von Banken und Versicherungen, bzw. woran ist die erfolgreiche Umsetzung der Bancassurance in den letzten Jahren gescheitert?**
2. **Was sind die Erfolgsfaktoren in der Bancassurance?**
3. **Wie sieht die zukünftige Entwicklung der Bancassurance im deutschen Markt aus?**





# Methodik

Um Antworten auf die genannten Fragen zu finden, wurde eine Expertenstudie konzipiert, die sich in mehreren Stufen der Beantwortung nähert.

Ausgehend von einer umfassenden Literaturrecherche wurden einerseits Thesen und andererseits ein Fragebogen zur qualitativen Überprüfung durch Tiefeninterviews entworfen. Der Fragebogen bezog sich auf die identifizierten elementaren Themen in der Bancassurance (siehe Abbildung Seite 13). Der erstellte thesenbasierte Fragebogenbildete die Grundlage für alle drei Schritte der Validierung der Ergebnisse der Expertenstudie.

In der ersten Validierungsstufe wurden im Zeitraum von November 2020 bis März 2021 insgesamt 17 leitfadengestützte Vorstands- und Experteninterviews mit Vertretern aus der Banken- und Versicherungsbranche sowie Dienstleistern geführt, um künftige Anforderungen an die Bancassurance ableiten zu können.[4]

Für die Auswahl der Interviewpartner wurden die verschiedenen Gesellschaftsformen der Banken und Versicherungen angesprochen, von Bankenseite erhielten wir durchgängig für alle Marktfelder Zusagen.

Die zweite Stufe der Validierung der Ergebnisse umfasste eine Endkundenbefragung mittels Crowdsourcing, bei der 308 Endkunden im Februar 2021 zu persönlichen Erfahrungen und Bedürfnissen im Bereich Bancassurance befragt wurden.

Die Umfrage wurde mithilfe eines Endkundenportals in Zusammenarbeit mit den Digital Impact Labs Leipzig durchgeführt. Ziel war die Validierung der Annahmen zu veränderten Kundenbedürfnissen. Darüber hinaus konnten auf diese Weise Wünsche und Anforderungen der Endkunden in Bezug auf den Versicherungsvertrieb über Banken identifiziert werden.[5]

[4] Detaillierte Angaben zu den Interviewpartnern können ab Seite 317 eingesehen werden.
[5] Detaillierte Angaben zur Kundenbefragung können ab Seite 335 eingesehen werden.

Um das Thema Bancassurance nicht nur aus der Perspektive des Managements und der Endkunden, sondern auch aus der Vertriebsperspektive „von innen heraus“ beurteilen zu können, wurden in der dritten Validierungsstufe Mitarbeiter aus Banken und Versicherungsunternehmen zu den aktuellen Schmerzpunkten und Erfolgsfaktoren im Bankenvertrieb befragt.

Hierfür wurden zwei Online-Umfragen durchgeführt jeweils für die Zielgruppe Banken und Versicherungen. An der Online-Umfrage beteiligten sich 57 Bankmitarbeiter und 47 Mitarbeiter aus Versicherungsunternehmen.

Es handelt sich hierbei um eine sehr spezifische Zielgruppe. Die Grundgesamtheit ist nicht repräsentativ, jedoch qualitativ hochwertig.[6]

Das Ziel bestand darin, Stellhebel für einen erfolgreichen zukunftsorientierten Bankenvertrieb aus Vertriebssicht zu identifizieren.

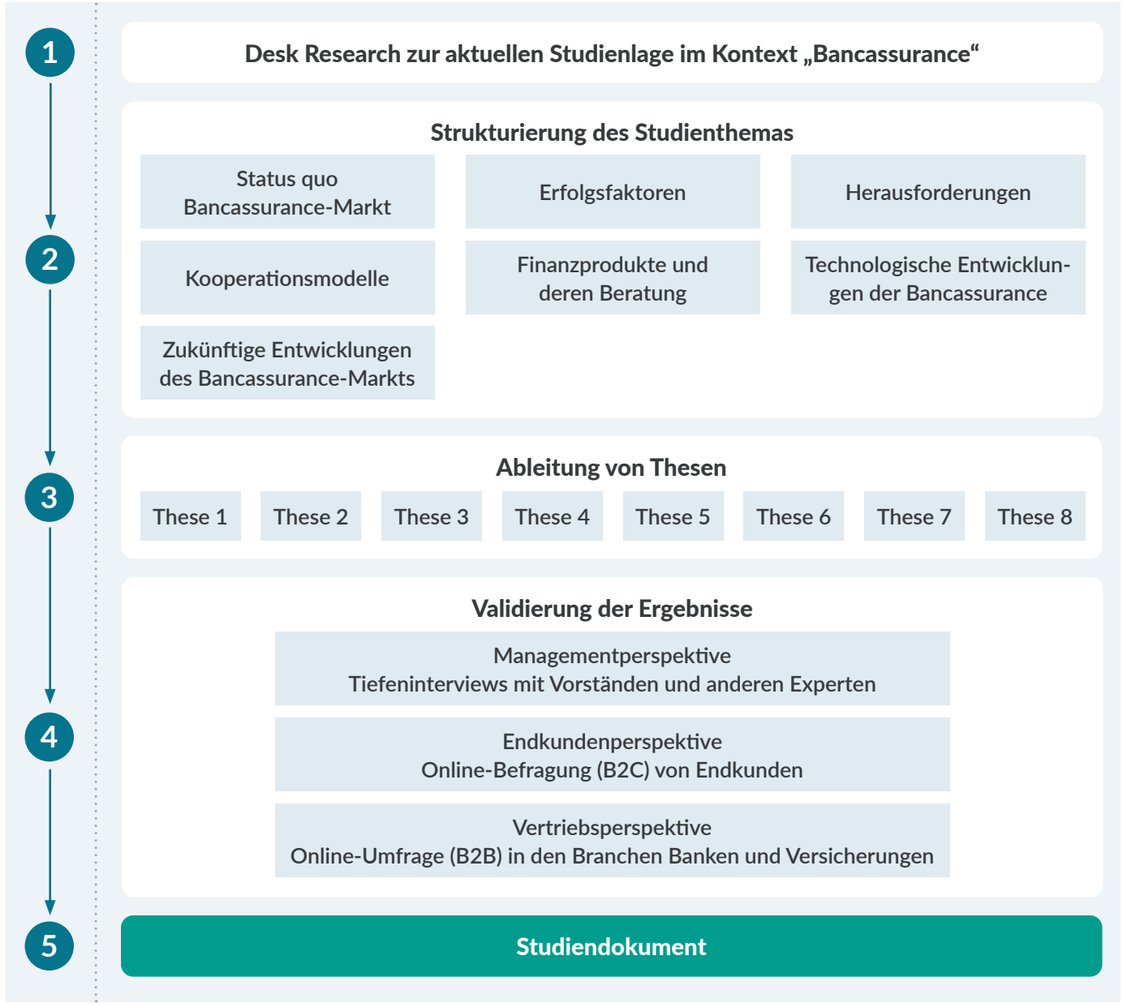
Der Aufbau der beiden Online-Umfragen erfolgte so, dass die Bewertungen der Banken mit den Einschätzungen der Versicherungsunternehmen verglichen werden konnten.

Abschließend wurden die Ergebnisse der Endkundenbefragung mit den Perspektiven des Managements und Vertriebs verknüpft, um Handlungsoptionen in der Bancassurance zu identifizieren, die für eine erfolgreiche Kooperation sowie die Vorbereitung auf künftige Entwicklungen unerlässlich sind.

[6]Detaillierte Informationen zur Zusammensetzung der Onlineumfragen können ab Seite 329 eingesehen werden.







# 1 Bancassurance als Chance

# Bancassurance als Chance

Bancassurance – heiße Luft oder nachhaltiger Trend? Und was steckt dahinter, wenn Banken und Versicherungen miteinander kooperieren? Ist der jeweils andere Partner einfach nur ein Vertriebskanal, um die eigenen Produkte breiter zu verkaufen? Wer profitiert von der Verbindung? Die Bank? Die Versicherung? Beide gleichermaßen?

Keine dieser Fragen lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt abschließend klären. Zu zahlreich sind die Modelle der Zusammenarbeit. Manche existieren seit Jahrzehnten – man denke an die Zusammenarbeit der Sparkassen mit den Provinzial-Versicherungen oder der Genossenschaftsbanken mit dem R+V Konzern.

Andere Kooperationen sind brandneu oder noch in der Entstehungsphase, gerade im Zusammenhang mit digitalen Plattformen und neuen Playern. Wir sehen Ausschließlichkeit in der Zusammenarbeit, aber vor allem immer mehr Mehrfach- und Makler-Ansätze. Der Markt ist im Umbruch!

Wir sind auch der wichtigsten Frage nachgegangen: Was will denn Ihr Kunde? Zeigen Ihnen aber auch die unterschiedlichen Blickwinkel von Banken und Versicherungen auf die Bancassurance auf.

„Bancassurance sorgt in der Finanzindustrie für Nähe, gerade in Zeiten, in denen Interaktionen nur auf Distanz stattfinden."

**Pierre-Olivier Brassart**
CEO BNP Paribas Cardif Deutschland

## Die Ausgangslage

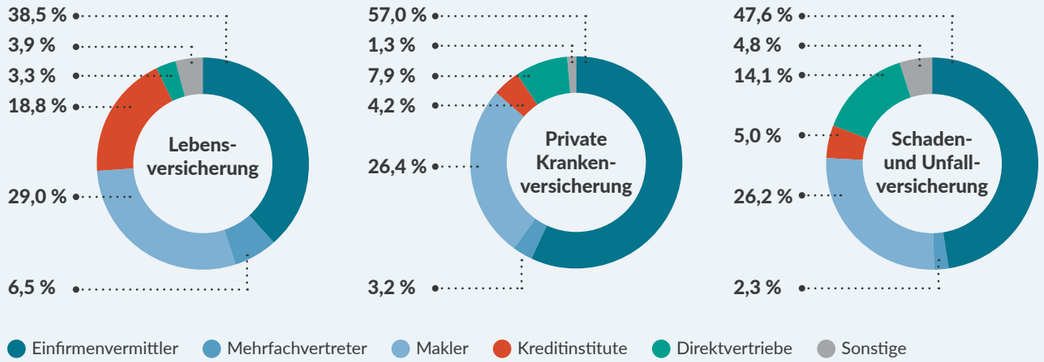
Früher bedeutete der Begriff Bancassurance – oder auch Allfinanz – vor allem den stationären Vertrieb von Versicherungsprodukten in der Bankfiliale. Dabei arbeiteten die Kreditinstitute in der Regel mit festen Versicherungspartnern zusammen und vermittelten dessen Policen.

Diese Form der Bancassurance ist nicht ausgestorben, sondern hat sich erweitert, denn Online-Banking ist inzwischen Standard und dort setzt Bancassurance 2.0 an.

Im digitalen Zeitalter meint Allfinanz die Möglichkeit, den Bankkunden Versicherungen über alle Kanäle hinweg anzubieten. Um die immer komplexer werdenden Kundenwünsche zu erfüllen, kooperieren sie dazu mit Versicherungen, Maklern, FinTechs, InsurTechs oder wechseln selbst in den Maklerstatus.

### Vertriebswege von Versicherungen 2019

Anteil am Neugeschäft in Prozent[7]




Aktuell spielen Kreditinstitute keine große Rolle im Versicherungsvertrieb. Lediglich im Bereich Lebensversicherungen kommen sie auf einen Vertriebsanteil von 18,8 Prozent.

13 %

So gering war der Vertriebswegeanteile der Kreditinstitute innerhalb der Lebensversicherung im Neugeschäft Riester 2019. Zwei Drittel des Marktes besetzen Einfirmenvermittler und Makler zusammen.[8]

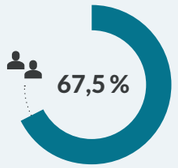
[7]GDV (2019): Vertriebswegeanteile in der Lebensversicherung - Neugeschäft Riester 2019 - nach Beitragssumme.
[8]GDV (2019): Key Facts Booklet.





## Kundenbereitschaft vorhanden

**In der Endkundenbefragung zur vorliegenden Studie zeigt sich ein ähnliches Bild[9]:**




haben bei ihrer Bank noch kein Versicherungsprodukt erworben.

= 308

haben noch kein Versicherungsprodukt über die Bank erworben, obwohl der Wunsch dazu vorhanden war

= 71

**Antwort im Fokus**

Bei den erworbenen Produkten steht die Lebensversicherung allerdings erst an vierter Stelle:

- **42 %** Privathaftpflichtversicherung
- **32 %** Hausratversicherung
- **19 %** Unfallversicherung
- **10 %** Risikolebensversicherung

= 100

[9]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.

„Banken haben durch ihre Filialnetze und Kundennähe einen der größten Vorteile von allen Vertriebswegen - ein großes Potenzial, das in einigen Produktlinien bislang ungenutzt bleibt."

**Hermann Schrögenauer**
Vorstandsmitglied der LV 1871

# Aktuelle Vertriebswege

**Welche Bedeutung kommt dem Bankenvertriebskanal aktuell zu?**

Im Zuge der durchgeführten Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungsunternehmen zeigte sich, dass der Vertriebskanal Bank besonders bei den banknahen Produkten genutzt wird. In den Bereichen Lebensversicherung/Altersvorsorge und Kreditabsicherung in der Baufinanzierung liegen die Banken mit 84,2 Prozent beziehungsweise 94,1 Prozent an erster Stelle.

Vorn sind sie auch bei der Krankenversicherung sowie bei Gewerbe- und Industrieversicherungen, wobei hier weniger deutliche Unterschiede zu erkennen waren.

Im Kompositgeschäft dagegen zeigt sich im Vergleich zur Lebensversicherung/Altersvorsorge ein nahezu umgedrehtes Bild. Hier liegen die Makler mit 78,4 Prozent etwa zehn Prozentpunkte vor den Banken.

Auf die Frage „Wie viel Prozent Ihrer Gesamtproduktion, schätzen Sie, kommt aus dem Bankvertriebskanal?“ gaben die Befragten durchschnittlich etwa 50 Prozent an, dabei lagen die meisten Schätzungen im Bereich von 50 bis 75 Prozent.[10]

**Der Vertriebskanal „Bank“ in den unterschiedlichen Versicherungssparten[11]**

| Sachversicherung | Lebensversicherung | Krankenversicherung | Gewerbe/Industrie | Kreditabsicherung Baufinanzierung |
|---|---|---|---|---|
| 67,6 % | 84,2 % | 70 % | 76 % | 94,1 % |
| = 37 | = 38 | = 20 | = 25 | = 17 |

[10]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Wie viel Prozent Ihrer Gesamtproduktion schätzen Sie, kommt aus dem Bankvertriebskanal?”, Boxplotauswertung (Grundgesamtheit der Umfrage n = 48, hier n = 31).
[11]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen jeweils Antworten auf die Frage „Über welche Vertriebskanäle verkaufen Sie die jeweiligen Versicherungsprodukte?" (Hinweis: Mehrfachauswahl möglich).





# Hype oder Nicht-Hype?

Ist Bancassurance aktuell ein Hype? Die befragten Experten sind sich nicht wirklich einig. Während vier der befragten Experten in Banken zustimmen, sind sich zwei von ihnen nicht sicher, ob sie von einem Hype sprechen würden. Allerdings: Alle schreiben dem Thema eine gewisse Bedeutung zu.

Tendenziell sehen die Banker, dass Bancassurance das Potenzial hat, zum Hype zu werden.

Die ersten Schritte seien erfolgreich gewesen, der Bereich entwickle sich in die richtige Richtung so die befragten Experten.
Bei den Versicherungen fällt das Ergebnis verhaltener aus. Zwei der befragten Experten sagen „Ja” zur Hype-Frage, zwei schreiben dem Thema Hype-Qualitäten zu, wohingegen vier hierbei nicht von einem Hype sprechen würden.

„Ich persönlich bin mir gar nicht so sicher, ob die Branche Bancassurance wirklich hyped. Für uns als Bayerische ist das Feld Bancassurance sehr wichtig, darum haben wir uns in den letzten Jahren mit Produktlösungen und Technik auf diese Zielgruppe besonders eingestellt.“

**Volker Eisele**
Leiter Vertriebsdirektion Die Bayerische

Hype

/haɪp/

Substantiv, maskulin [der]

1. besonders spektakuläre, mitreißende Werbung (die eine euphorische Begeisterung für ein Produkt bewirkt)

2. aus Gründen der Publicity inszenierte Täuschung

3. Welle oberflächlicher Begeisterung; Rummel

Nachdem ein Blick auf die Definition von "Hype" aus dem Duden[12] erfolgte, ist es vielleicht nicht mehr verwunderlich, dass bei den befragten Experten keine Einigkeit besteht. Gerade für die Experten der Volksbanken und Sparkassen ist Bancassurance sowas wie ein alter Hut - von einer neu gefundenen euphorischen Begeisterung kann da dann nicht die Rede sein.

**Aber etwas hat sich getan.**

In diesem Zusammenhang sagt Volker Eisele den entscheidenden Satz: „Ich glaube das der Hype in der Bancassurance heute auf der Plattformebene stattfindet. In diese Richtung deuten eine Vielzahl von Gesprächen mit Bank- und Sparkassenpartnern hin."

Seine Kollegen geben ihm Recht, denn auffällig ist, dass die befragten Vorstände in diesem Zusammenhang den Hype oder die Neuerung eher auf der technischen Ebene sehen, nicht beim Vertriebsweg an sich.

[12]Duden (2021): Wort "Hype", online.





Die Welt ist digital und möchten Finanzinstitute ihre Kunden halten, müssen sie insbesondere ihren Online-Bereich ausbauen und neben dem Kerngeschäft weitere Leistungen anbieten.

Gerade Banken haben über das Konto noch eine Verbindung zum Kunden. Durch die Plattform-Konkurrenz werden sie sonst, wenn überhaupt, über kurz oder lang zum reinen Produktgeber degradiert.

Insofern ist Bancassurance keine Welle oberflächlicher Begeisterung und auch kein reiner Vertriebskanal, sondern sollte als nachhaltiges Geschäftsmodell angesehen werden.

"Für mich ist Bancassurance kein Hype.
Für mich ist Bancassurance ein nachhaltiges Geschäftsmodell, das es schon lange gibt und das mit Sicherheit noch enormes Potenzial hat."

**Dr. Andreas Jahn**
Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung

# Bancassurance unter der Lupe

Die Bank- und Versicherungswirtschaft in Deutschland weist im Vergleich zu anderen europäischen Ländern teilweise größere Unterschiede auf. So gilt etwa der Versicherungsmarkt in Deutschland als zersplittert und die 3-Säulen-Struktur im Bankensektor ist international ebenfalls ungewöhnlich. Wie hat sich die Bancassurance im europäischen Ausland entwickelt, was lässt sich davon auf Ihr Geschäftsmodell übertragen? In Lateinamerika und Spanien etwa machen Allfinanzprodukte nahezu die Hälfte des Gesamtgeschäfts aus.[13] Kann das in Deutschland ebenfalls Realität werden? Welches Potenzial können wir hierzulande noch erschließen?

## Effizienzdruck auf Deutschlands Banken

**Durchschnittliche Cost-Income-Ratio (CIR) der Banken in Deutschland[14]**

| 1968 | 1983 | 2001 | 2019 |
|---|---|---|---|
| 65,4 % | 57,7 % | 77,5 % | 79,3 % |

Banken schließen Filialen, fusionieren, konsolidieren und bauen Stellen ab. Wieso steigt dennoch die Cost-Income-Ratio, die Aufwand-Ertrag-Relation, der Unternehmen? Beim Provisionsertrag gibt es eine Seitwärtsbewegung, die Zinsmarge wird zwar durch negative Zinsen belastet,

Haupttreiber für das schlechte Abschneiden sind jedoch immer noch zu hohe Kosten in den Bereichen IT, digitale Transformation und Personal sowie steigende regulatorische Anforderungen.

[13]Versicherungswirtschaft heute (2020): Zurich und UBS lancieren Bancassurance-Produkte für Firmengründer I Insurance Europe (2021): European insurance database - Distribution.
[14]Deutsche Bundesbank (2021): Bankenstatistiken, 01.03.2021.





**Bankfilialen in Deutschland[15]**

Anzahl der inländischen Bankstellen Stand: 31. Dezember 2020

[15]Deutsche Bundesbank (2004): Bankenstatistik 2004 | Deutsche Bundesbank (2021): Bankenstatistik 2021.

**Kreditinstitute in Deutschland[16]**

Anzahl der Kreditinstitute Stand: Februar 2021

[16]Deutsche Bundesbank (2021): Monatsbericht April 2021.

**Bankangestellte in Deutschland[17]**

Gesamt Bankangestellte Stand: 31. Dezember 2019

[17]AGV Banken (ohne Jahresangabe): Beschäftigte im Kreditgewerbe.

**Provisionserträge in Deutschland[18]**

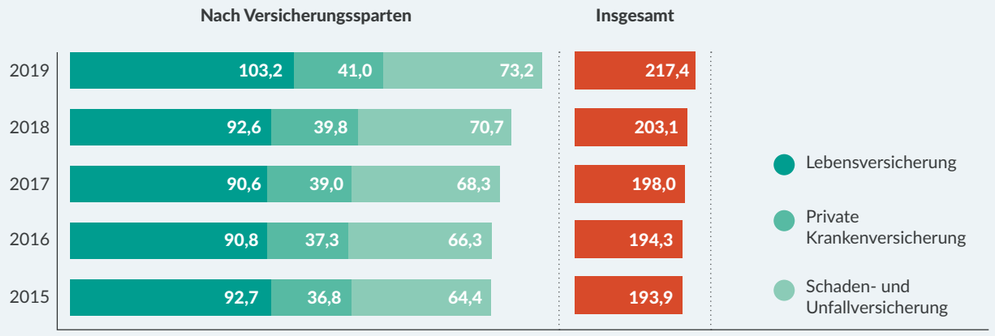
Provisionserträge in Milliarden Euro Stand: 2020

[18]Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht September 2020.

# Versicherungsmarkt Deutschland

**Nachfrage nach Versicherungsschutz[19]**

Entwicklung der Beitragseinnahmen in Milliarden. Euro




Die Nachfrage nach Absicherung ist ungebremst und verzeichnet in allen drei Bereichen einen Anstieg zum Vorjahr. Am größten ist er im Lebensversicherungsbereich.

[19]GDV (2019): Key Facts Booklet - Fakten zur Versicherungswirtschaft.



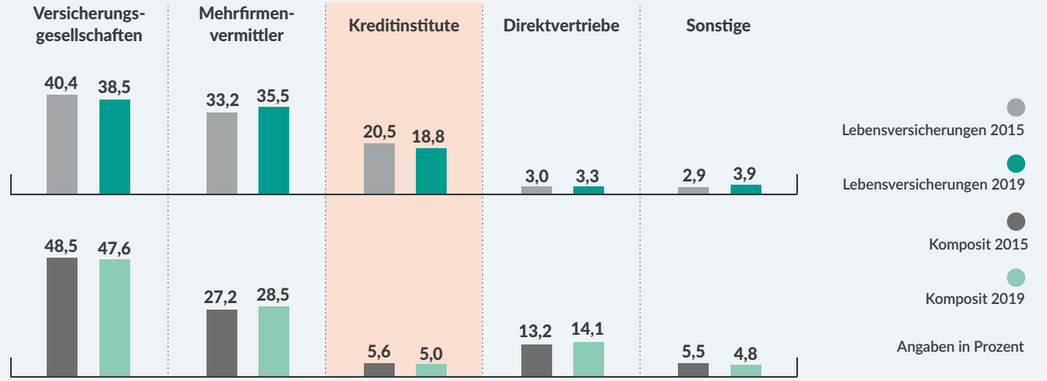


# Makler profitieren

Das Geschäft mit der Absicherung von Gütern und Menschen wächst. Das kommt den Versicherungskonzernen zugute. In den Bereichen Leben und Komposit sind die Umsätze der Einfirmen- und Konzernvermittler sowie die der Banken zwischen 2015 und 2019 jedoch zurückgegangen.

Profitiert haben Mehrfirmenvermittler, allen voran Makler. Zwar ist auch ein Makler nicht vollkommen neutral, jedoch darf durchaus die Vermutung gelten, dass die Breite im Angebot bei Maklern und Mehrfachagenten den Kundennerv trifft und eine Art Neutralitätssurrogat darstellt.

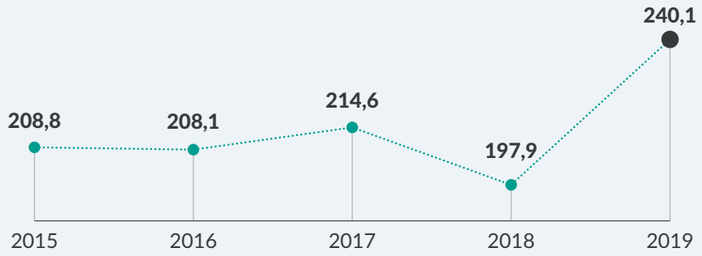
**Anteile der Vertriebswege am Neugeschäft: Entwicklung 2015 und 2019[20]**



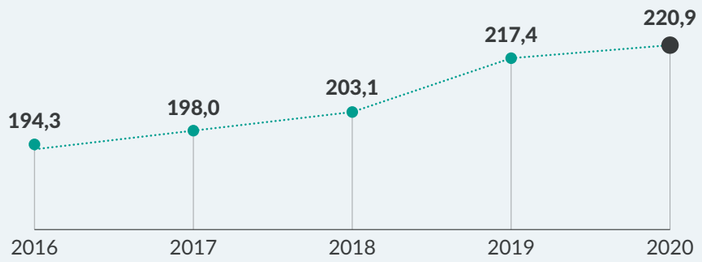

[20]GDV (2020): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2020.

# Entwicklung im Versicherungsmarkt

### Versicherungsbeiträge pro Kopf (insgesamt)[21]




### Versicherungsbeiträge in Milliarden Euro (insgesamt)[22]




Steigende Versicherungsbeiträge bedeuten für Banken die Chance auf steigende Provisionseinnahmen im Neu- und Bestandsgeschäft. Eine Chance, die Banken mit Blick auf deren Provisionserlöse derzeit nicht heben.

[21]GDV (2019): Branchendaten - Überblick.
[22]GDV (2020): Branchendaten - Überblick.

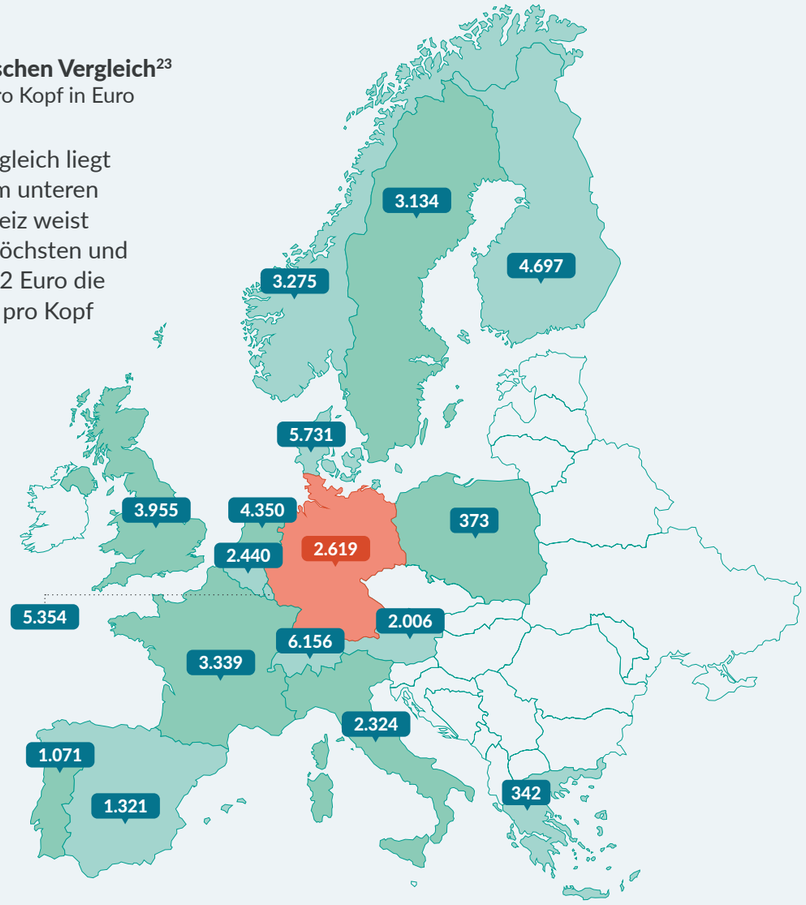




### Beiträge im europäischen Vergleich[23]

Versicherungsdichte pro Kopf in Euro

Im europäischen Vergleich liegt Deutschland 2019 im unteren Mittelfeld. Die Schweiz weist mit 6.156 Euro die höchsten und Griechenland mit 342 Euro die niedrigsten Beiträge pro Kopf auf.




[23]Insurance Europe (2021): European insurance industry database, März 2021.

# International: Banken im Bereich Leben vorn

Banken sind im internationalen Vergleich bei nahezu allen Produkten der führende Vertriebsweg. Das gilt besonders bei banknahen Produkten wie kreditbezogenen Produkten (76 Prozent) oder Spar-/Vermögensprodukten (81 Prozent), aber auch für den Bereich Leben (56 Prozent).[24]

Im europäischen Umland ist Bancassurance im Bereich Leben der führende Vertriebskanal. Insofern zeigt der Blick über den Tellerrand, dass hier in Deutschland noch Luft nach oben ist.

Technavio erwartet zwischen 2020 und 2024 im globalen Bancassurance-Markt einen Zuwachs von 430,8 Milliarden US-Dollar.[25] Global gesehen sind vor allem Lebensversicherungen profitabel (24 Prozent Zuwachs).[26]

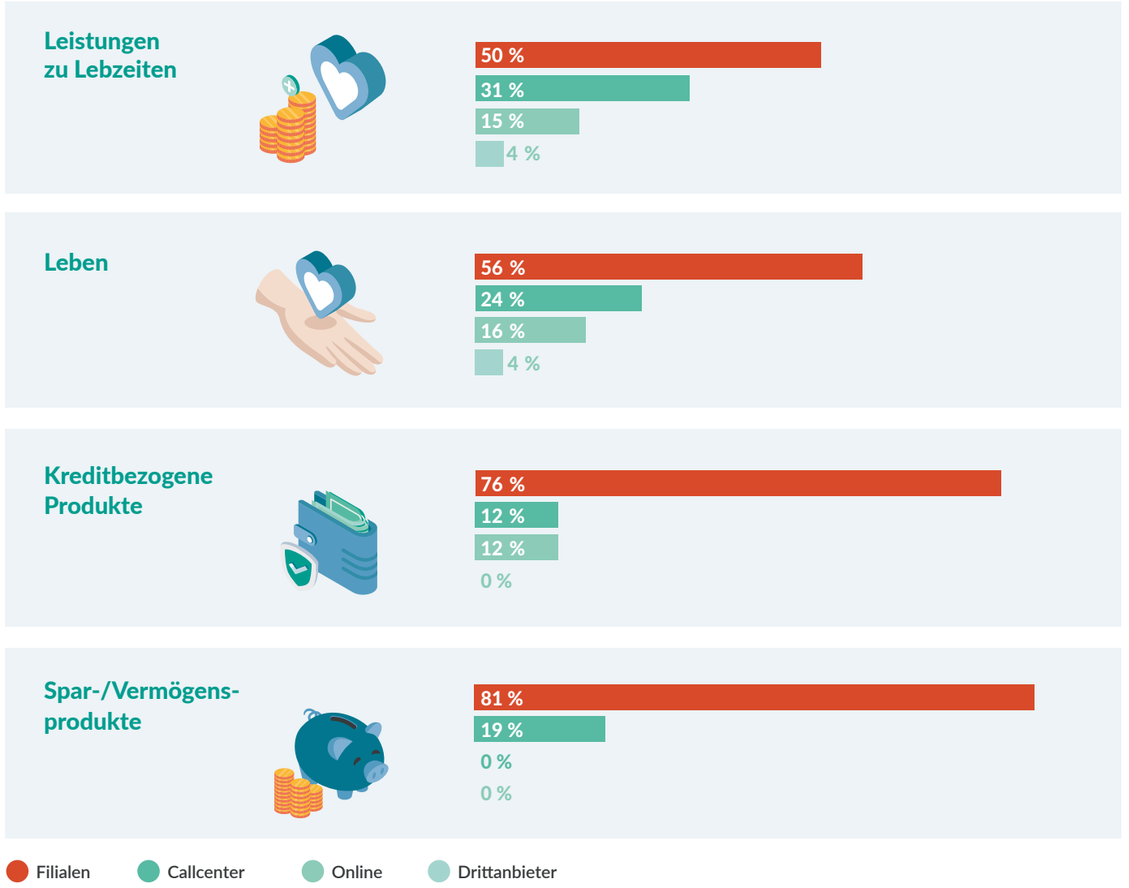
Hierzulande ist das Potenzial für digitale Bancassurance ebenfalls hoch. Versicherungsbeiträge im Wert von acht Milliarden Euro sollen 2023 über digitale Kanäle verwaltet werden. 2028 soll das Marktvolumen auf 23 Milliarden Euro steigen.[27]

[24]Reinsurance group of America (RGA) (2019): Bancassurance Products by Profitability.
[25]Technavio (2021): Bancassurance Market by Product and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025.
[26]Reinsurance group of America (RGA) (2019): Bancassurance Products by Profitability.
[27]Friendsurance (2018): Potenzialanalyse - Marktvolumen von digitaler Bancassurance wächst rasant.





**Bancassurance international: Vertriebswege von Versicherungsprodukten[28]**

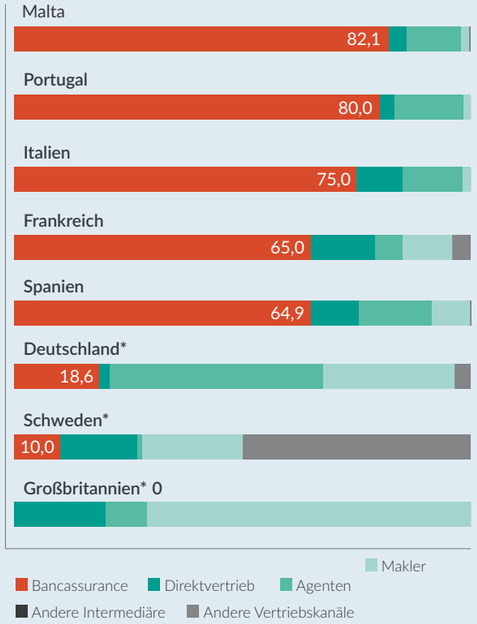



[28]Reinsurance group of America (RGA) (2019): Bancassurance Products by Profitability.

# Banken und Versicherungen in Europa[29]

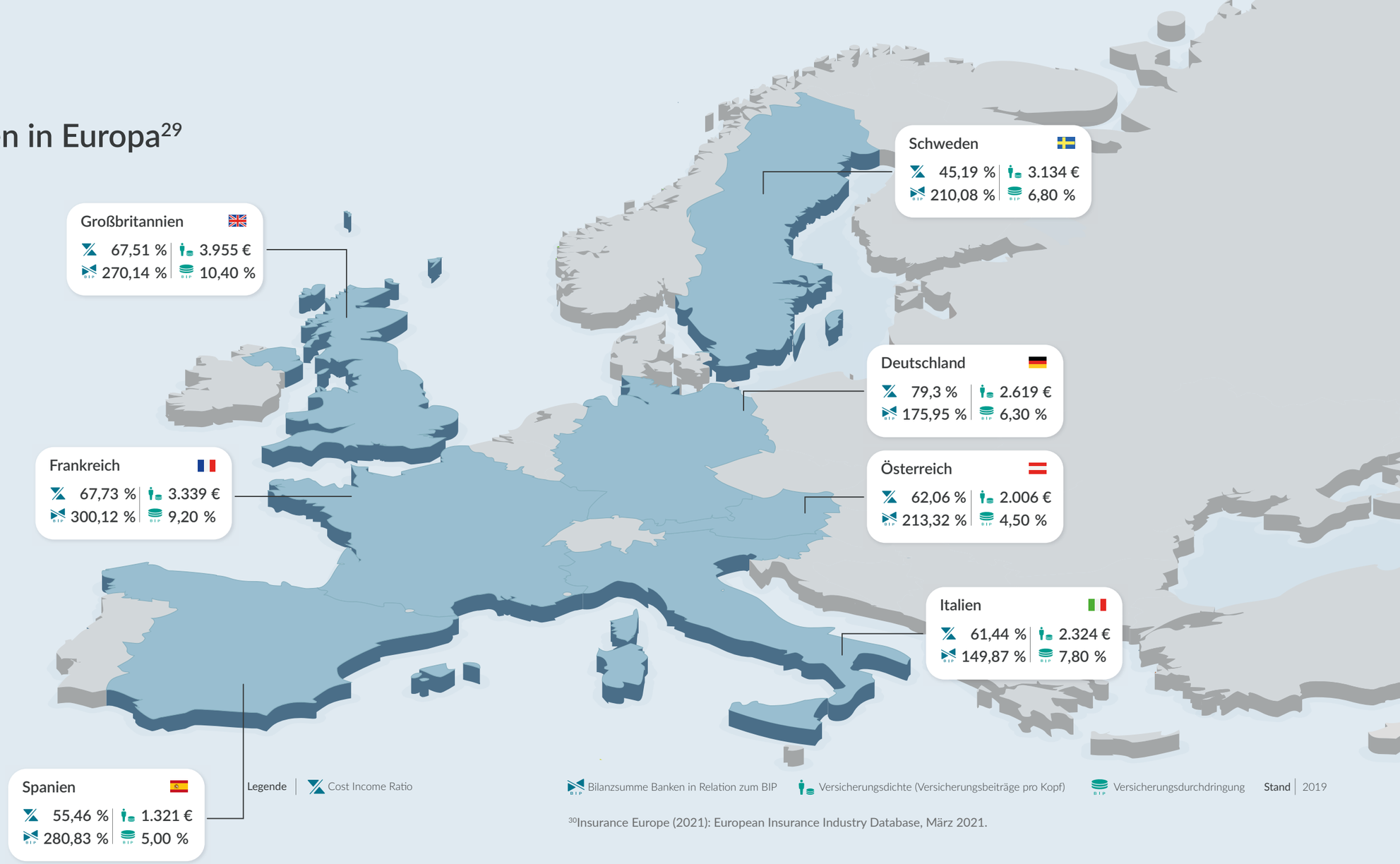
## Vertriebswege im Bereich Leben[30]

Verteilung in Prozent an der Gesamtheit der Versicherungsprämien




*Nur Neugeschäft im Bereich Leben

[29]S&P Global Market Intelligence (2020): Average cost-to-income-ratio in select european economies, FY 2019 | Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht September 2020 | Insurance Europe (2021): European Insurance Industry Database, März 2021.




[30]Insurance Europe (2021): European Insurance Industry Database, März 2021.

# Treiber des Bancassurance-Revivals

Die Bancassurance-Geschichte ist bewegt – und wieder in Bewegung. Ob es nun die Deutsche Bank mit der Zurich, die ING mit der AXA oder die PSD Bank Kiel mit der Fonds Finanz ist – branchenweit sehen wir eine Wiederbelebung des Vertriebskanals Bancassurance.

Bemühungen, mit dem Vertrieb von Versicherungen über die Bank Erträge zu erzielen, hat es bereits in der Vergangenheit gegeben, etwa mit der Verbindung von Dresdner Bank und Allianz. Die Unternehmen waren 2001 angetreten, um einen Allfinanzkonzern zu gründen.

Der Plan scheiterte nach acht Jahren endgültig und kostete die Allianz laut Handelsblatt insgesamt 14 Milliarden Euro.[31] Sogar in der jüngeren Vergangenheit gab es mit der Zusammenarbeit der Versicherungskammer Bayern (VKB) und Clark einen weniger erfolgreichen Versuch, ein digitales Versicherungstool auf den Markt zu bringen. Die Akteure hatten vor, daraus eine gemeinsame Bancassurance-Lösung zu machen, die für alle Sparkassen in Deutschland nutzbar sein sollte.

Warum also nach bereits durchlebten Misserfolgen wieder einen neuen Versuch starten?
Diese Frage steht im Folgenden im Fokus.

„Es besteht die große Hoffnung, dass man tatsächlich ein neues Geschäftsfeld online generieren kann, indem man die Kundeninformationen, die man nun einmal hat – 15 bis 20 Kundenbewegungen pro Monat – auch auf dem Girokonto monetarisieren kann. Das ist die These bei der ganzen Veranstaltung Bancassurance."

**Gottfried Rüßmann**
Vorstandsvorsitzender der DEVK Versicherungen

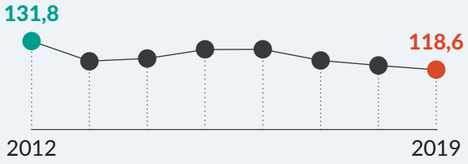
[31]Handelsblatt (2009): Allianz: Ende eines 14 Milliarden Euro teuren Alptraums, vom 27.02.2009.





# Erträge dringend gesucht

**Operative Erträge der Banken[32]**
in Millionen Euro




In den Jahren 2012 bis 2019 sind in Deutschland die operativen Erträge bei Banken um **10 %** zurückgegangen.

Erträge spiegeln die Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen wider. Gehen diese zurück, hilft auch die Einsparung von Kosten wenig. Banken sind also dringend angehalten, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Das wird bereits getan.

Laut Sopra Steria plant fast ein Drittel (31 Prozent) der Banken in Deutschland in den kommenden drei Jahren verstärkt bankenfremde Dienstleistungen anzubieten.[33]

79,3 %

**So hoch war die durchschnittliche Cost-Income-Ratio (CIR) bei Deutschlands Banken im Jahr 2019. Damit sind sie Schlusslicht in Europa.[34]**

[32]Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht September 2020.
[33]Sopra Steria (2019): Branchenkompass 2019.
[34]European Banking Authority (EBA) (2020): Risk Dashboard, Data as of Q4.

# Ertragssuche als Treiber für Bancassurance

**5/6** Bankexperten nannten „die Suche nach neuen Ertragsquellen“ als einen wichtigen Treiber für Bancassurance.

**7/9** Experten von Versicherungen sprachen ebenfalls die Notwendigkeit an, die Ertragsseite zu stärken – in Banken.

„Von außen betrachtet ist die aktuelle Situation im Aktivgeschäft der Banken, gerade im Firmenkundengeschäft, gut bis sehr gut. Zumindest war es vor der COVID-19-Pandemie so. Im Passivgeschäft fehlen den Beratern am Kunden häufig Zins-attraktive Produktlösungen.“

**Volker Eisele**
Leiter Vertriebsdirektion Die Bayerische





# Zinsmarge zu Unrecht am Pranger?

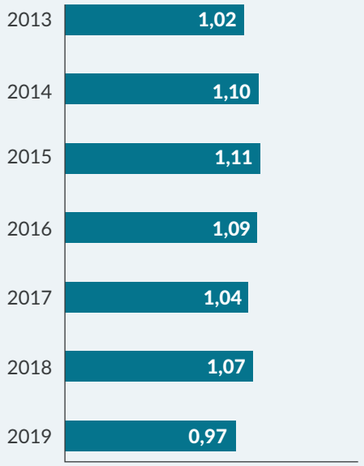
Die Europäische Zentralbank (EZB) verfolgt mit ihrer Zinspolitik natürlich die Forcierung der Kreditvergabe. Weder auf das politische Ziel der negativen Zinsen noch eine mögliche Diskussion zu den ökonomischen Folgen der Geldpolitik der EZB soll in dieser Studie weiter eingegangen werden. Zentral ist, dass durch negative Zinsen Kosten für die Institute entstehen und diese sich somit negativ auf die Cost-Income-Ratio auswirken.

Das wurde auch in den Experteninterviews deutlich. In nahezu jedem Gespräch fielen im Zusammenhang mit den aktuellen Belastungen der Kreditinstitute auch die Begriffe Zinsmarge und Negativzins.

Allerdings ist die Zinsmarge nicht schuld am Dilemma deutscher Banken. Denn es zeigt sich, dass 2019 die Zinsmargen zwar niedriger waren als in den vergangenen Jahren, aber kein dramatischer Rückgang erkennbar ist. Die Zinsmarge lag 2013 bei 1,02 Prozent der Bilanzsumme, 2019 immerhin noch bei 0,97 Prozent. Doch der „Abfall“ von 2018 auf 2019 ist seit 2013 mit 0,1 Prozentpunkten am deutlichsten.[36]

**Zinsmarge, alle Banken**[35]

Entwicklung der Beitragseinnahmen in Prozent der Bilanzsumme




[35]Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht September 2020.
[36]ebenda.

## Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank[37]

**Beschluss von 2014**

**Einführung des Strafzins:**

sollte Geldinstitute dazu zu bringen, mehr Kredite an Unternehmen zu vergeben und so die EU-Wirtschaft anzukurbeln

**Kontinuierliche Steigerung des negativen Einlagezinses:**

von -0,1 im Jahr 2014 bis aktuell -0,5 Prozent (gilt seit 2019)

**Ratssitzung Anfang 2021 hat keine Änderung der Zinsen ergeben**

dadurch bessere Finanzierung von Corona-Nothilfen

[37]Deutsche Bundesbank (2021): Monatsbericht Mai 2021 | Deutsche Bundesbank (2021): Zinssatz der EZB für die Einlagefazilität/Stand am Monatsende | Europäische Zentralbank (EZB)(2021): Pressemitteilung Geldpolitische Beschlüsse, vom 22. April 2021.





# Alles eine Frage der Provision?

Trotz ernsthafter Sparbemühungen stehen deutsche Kreditinstitute im internationalen Vergleich nicht gut da. Die Eigenkapitalrendite der deutschen Kreditinstitute betrug 2018 nur noch ein Prozent – der tiefste Wert seit dem Ausbruch der Finanzkrise. Bei europäischen Banken lag die Eigenkapitalrendite im Durchschnitt bei sieben Prozent, US-Banken kamen 2018 auf zwölf Prozent.[38]

Der Kostendruck auf die Banken steigt weiterhin. In der Finanzbranche gibt es verschiedene Wege, diesem zu begegnen.

Das Vergleichsportal Verivox zeigte, dass inzwischen 342 Kreditinstitute Negativzinsen für Privatkunden auf ihrer Website oder in ihrem Online-Banking erheben.[39]

Ob indes neue oder höhere Gebühren den Segen bringen? Gute Beratung bringt Ertrag und zufriedene Kunden, höhere Gebühren nur Frust und Abwanderung.

„Unsere Bankpartner sind in der Regel mit den erzeugten Provisionseinnahmen ganz zufrieden. Natürlich bringt der Kostendruck, der von außen auf die Institute wirkt, Begehrlichkeiten mit. Diese Begehrlichkeiten in Form von Erträgen bringen immer aber auch Kosten mit sich, für gewöhnlich mindestens in Mensch und Material. Unser Ansinnen bei der Bayerischen ist es, nicht nur Tarife und Produkte zu liefern, sondern die Geschäftsentwicklung vor Ort zu unterstützen."

**Volker Eisele**
Leiter Vertriebsdirektion Die Bayerische

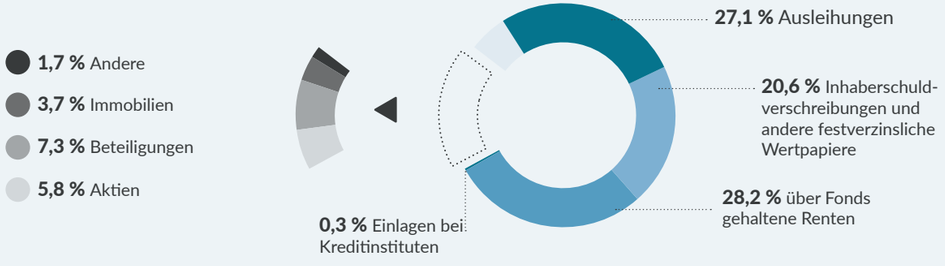
[38]Bain & Company (2019): Deutschlands Banken 2019: Erst sanieren, dann konsolidieren.
[39]Verivox (2021): Negativzinsen für Privatkunden: Liste der Banken.

# Versicherungen: Eine Industrie im Wandel

Versicherer zählen zu den größten institutionellen Investoren in Deutschland und fungieren als Kapitalgeber für die Finanzierung von Unternehmen, Immobilien, Banken und der öffentlichen Hand. Rund 1,3 Milliarden Euro investieren die deutschen Versicherer 2019 im Durchschnitt an jedem Handelstag.[40] Folglich werden die Investitionen der Versicherer durch die Auswirkungen der Pandemie auf die Finanzmärkte sowie die langanhaltende Niedrigzinsphase beeinträchtigt. Darüber hinaus wird der Lebensversicherungssektor wahrscheinlich die geringere Sparneigung der Verbraucher zu spüren bekommen. Möglich ist aber auch ein erhöhtes Interesse an Versicherungsschutz durch die Pandemie.[2] Das scheint vor allem für den Bereich Berufsunfähigkeit plausibel.

**Kapitalanlagen der Versicherer – Assetstruktur[41]**

Erstversicherer in Prozent




**Versicherungen stehen vor den gleichen Herausforderungen und sind ebenso im Umbruch wie Banken. Auch sie werden durch das anhaltende Niedrigzinsumfeld, Regulierungsreformen, neue Wettbewerber und die Digitalisierung belastet.**

[40]GDV (2021): Key Facts Booklet - Fakten zur Versicherungswirtschaft.
[41]Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020): Insurance Markets in Figures.





# Versicherer investieren in die Zukunft

Natürlich hat auch die Versicherungsindustrie mit der neuen digitalen Ära und den dadurch veränderten Kundenbedürfnissen zu kämpfen.

Daher lassen auch hier digitale Konkurrenten die traditionellen Institute hintenanstehen. InsurTechs wie Getsafe und Versicherungsmakler-Apps wie Clark schlafen nicht und warten mit modernster Technik und flexiblen Lösungen auf – vom „cooleren" Image einmal ganz abgesehen. Besonders die Vergleichsplattform CHECK24 mit ihrem digitalen Ökosystem heizt der Assekuranz ordentlich ein. Wollen die tradierten Unternehmen mithalten, ist ein digitales Aufrüsten unabdingbar.

Das ist angekommen: 2019 war eine Erhöhung der IT-Kostenquote, die sich aus den IT-Kosten im Verhältnis zu den Bruttobeitragseinnahmen berechnet, zu verzeichnen. Sie stieg von rund 2,3 Prozent im Jahr 2018 auf 2,5 Prozent im Folgejahr.[43]

**Die Top 5 der Digitalisierungsthemen der Versicherungswirtschaft:[42]**

1. **Datensicherheit/-schutz**
2. **Agile Methoden**
3. **Kundenzugangskanäle**
4. **Ablösung Altsysteme**
5. **Skillmanagement**

**5,5 Milliarden Euro**

**betrugen die IT-Ausgaben der deutschen Versicherer 2019[44]**

[42]GDV (2021): Gut skaliert in das neue Jahrzehnt.
[43]ebenda.
[44]ebenda.

# Versicherungen auf dem Weg ins digitale Zeitalter

Durch InsurTechs und BigTechs besteht auch für Versicherer das Risiko, die Kundenschnittstelle zu verlieren und zum „Produktlieferanten“ degradiert zu werden. Was Kunden erwarten, sind personalisierte Angebote.

Dabei ist effizientes Datenmanagement zentral. Aktuell besitzen vor allem Banken die Hoheit über Kundendaten und sie genießen eine höhere Vertrauensstellung als Versicherungen.

Es gibt viele Gründe dafür, dass sich Banken und Versicherungen neuen Wettbewerbern gemeinsam stellen. Markenimage und -sichtbarkeit und Kundenzugang sind Vorteile, die noch auf der Seite der klassischen Institute liegen.

Aber auch Banken könnten den Versicherungspartner in Bündelangeboten zum Produktlieferanten degradieren.

**Regulierung, Digitalisierung, neue Kundenbedürfnisse und die Aussicht auf Datenschätze sowie neue Zugänge zum Kunden sind Gründe dafür, dass die Versicherungen Interesse an einer Zusammenarbeit mit Banken haben.**





# Die Lage verbessern …

Damit wird die wirtschaftliche Lage von Unternehmen in der Finanzindustrie erneut deutlich. Diese ist – zumindest auf den ersten Blick – der Haupttreiber für das Bancassurance-Revival.

Natürlich setzt auch die steigende Regulierung die Unternehmen unter Druck. Entsprechend nannten zwei der befragten Experten in Banken und einer in einer Versicherungen Regulierung und Regulierungskosten konkret als Treiber für Bancassurance.

**37 Mrd. US-Dollar**

So hoch waren die jährlichen Gesamtkosten für regulatorische Anforderungen der großen der Kreditinstitute weltweit in 2018.[45]

**Rund 34 %**[46]

möchten auf Versicherungsthemen angesprochen werden.

**50 %**[47]

der befragten Kunden sind noch nie von ihrer Bank auf Versicherungsprodukte angesprochen worden.

## … aber wie?

Neben der naturbedingten Nähe von Bank- und Versicherungsprodukten, etwa bei Vermögensstruktur und Altersvorsorge, können die Provisionen aus dem Bancassurance eine Möglichkeit sein, rückläufige Erträge in anderen Bereichen zu kompensieren.

Durch günstige Anbindungen von Whitelabel-Plattformen und Lösungen von FinTechs oder Maklerpools lassen sich die Renditechancenebenfalls steigern.

[45] Association for Financial Markets in Europe (AFME) und PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC): Impact of Regulation on Banks Capital Markets Activities An ex-post assessment.
[46] ebenda.
[47] Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.

# Aus großer Technologie folgt Großes?

Die Bereitschaft der Kunden, ins Online-Banking einzusteigen, ist im Corona-Jahr 2020 um vier Prozent gestiegen und liegt jetzt bei 65 Prozent.[48]
Ein Trend, der sich fortsetzen wird – besonders wenn man bedenkt, dass sich die Bereitschaft seit 2006 kontinuierlich erhöht hat.

Erfolgt Banking dann künftig ohne persönlichen Kontakt in den Filialen? Wenn Kunden vorzugsweise digital beraten werden, ist das umso besser für die Konkurrenz. Neobanken, FinTechs, BigTechs und Co. gelten als Technologieanbieter erster Klasse.

Auch wenn die meisten von Ihnen den Begriff "Digitale Transformation" nicht mehr hören können, er ist mehr als ein Buzzword. Hinter dem Begriff verbirgt sich ein hohes Potenzial für Effizienz und Kundenbindung.

**7/10**

**der Deutschen unter 40 möchten in fünf Jahren mobil bezahlen.[49]**

„Ich denke, dass die digitale Bancassurance in Deutschland definitiv an Fahrt aufnimmt – nicht zuletzt, weil sich in der aktuellen Situation gezeigt hat, dass Versicherungen genauso gut digital abgeschlossen werden können. Der Markt dreht sich und der Trend geht weg von physisch stattfindenden Versicherungsgesprächen.“

Crystal Hanna
Leiterin Bereich Versicherungen bei der ING Deutschland

[48]Statista (2021): Anteil der Bevölkerung in Deutschland, die das Internet für Online-Banking nutzen, in den Jahren 2006 bis 2020.
[49]PwC (2019): Mobile Payment Report 2019.

# Neue Technologien ...

**... kommen von neuen Wettbewerbern**

„Nehmen Sie den Vergleich mit Amazon. Bei Amazon geht es im Endeffekt viel mehr um Vertrauen als um ein Produkt. Eine Bank, das ist ein Finanzunternehmen und damit ein Vertrauensunternehmen."
**Pierre-Olivier Brassart, CEO BNP Paribas Cardif Deutschland**

**... eröffnen neue Chancen**

„Digitale Technologien eröffnen neue Chancen und Möglichkeiten im Bereich Bancassurance."
**Karin-Brigitte Göbel, Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse Düsseldorf**

**... und dienen dem Kunden**

„Ich glaube, dass wir mit Versicherungsprodukten Kundenwünsche erfüllen können, weil ich weiß, dass die Kunden durchschnittlich fünf bis sieben Versicherungen pro Haushalt haben."
**Michael Kunkel, Vorstand der PSD Bank Kiel eG**





# Veränderte Kundenerwartungen

Wer Kunden mit guter Beratung und passenden Produkten an sich binden möchte, muss wissen, was sie wollen. Dabei machen es sich ändernde Kundenerwartungen und -bedürfnisse den Instituten nicht leicht.

Das gilt besonders für die „Millenials", die als Zielgruppe immer wichtiger werden. Sie machen fast ein Drittel der Weltbevölkerung aus, haben oftmals wichtige Lebensabschnitte noch vor sich und sind digital affin.[50]

Mit ihren Online-Banking-Angeboten haben es Finanzunternehmen bereits geschafft, attraktive Schnittstellen für Kunden zu schaffen. Daran können sie anknüpfen. Besonders, da die Corona-Pandemie das Kundenverhalten bereits massiv in Richtung digital geschoben hat.[51]

„Man muss mittlerweile versuchen, den Kunden vollumfänglich zu gewinnen."

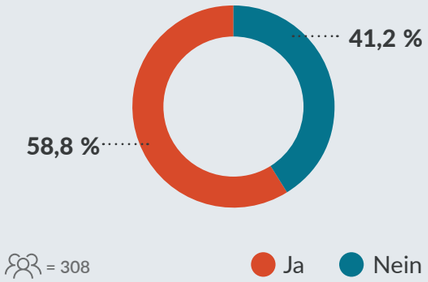
**Kamuran Bildircin**
Geschäftsführerin VersOffice GmbH

[50]Reinsurance Group of Americe (RGA) (2019): Bancassurance Products by Profitability 2019.
[51]Bundesverband deutscher Banken (BdB) Blog (2020): Die Evolution des digitalen Kunden: Corona und die Folgen für das Digital Banking vom 30.04.2020.

# Was interessiert mich meine Loyalität von gestern?

Bank

**Haben Sie schon einmal Ihre Bank- und Versicherungsprodukte gewechselt oder haben Sie es in Zukunft vor?**[52]




**Antwort im Fokus**

Ein Kunde hat durchschnittlich folgende Anzahl an Produkten:

- Bank: Ø 3,1
- Versicherung: Ø 3,4

**Ihre Kunden wandern ab! Halten Sie sie auf!**
Aktuell haben 43,2 Prozent der befragten Verbraucher ihre Bankprodukte bei nur einem Anbieter, bei Versicherungsprodukten sind 33,4 Prozent „ihrem“ Anbieter treu. Wie lange das noch so bleibt?

[52]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.

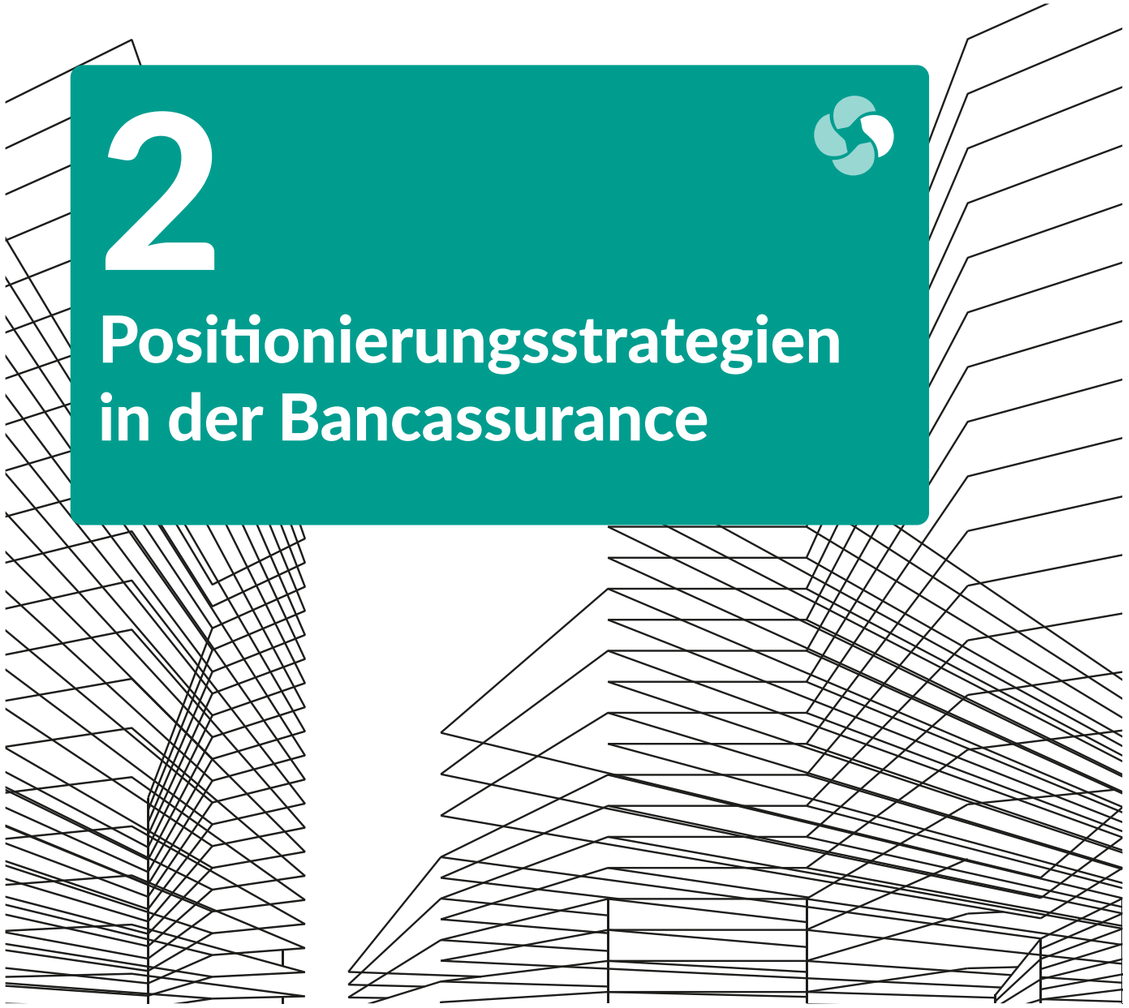




# Digitale Bancassurance nimmt an Fahrt auf

Die Ist-Situation in der Finanzindustrie lässt sich wie folgt zusammenfassen: Digitalisierung ist das Gebot der Stunde – auch in der Bancassurance!

- **Filialen kosten Geld und werden sich in der Anzahl weiter reduzieren müssen bzw. können so nicht erhalten bleiben.**
- **Kunden möchten digitale Kanäle nutzen.**
- **Kunden stehen der Digitalisierung näher, da sie das von anderen Anbietern, etwa Amazon, kennen.**
- **Zusätzliche Kanäle schaffen zusätzliche Kontaktpunkte, die weder vom Ort noch von der Zeit abhängig sind.**
- **Über neue digitale Kanäle lässt sich die Kundenbindung intensivieren bzw. die Frequenz erhöhen.**
- **Die Konkurrenz bietet bankennahe oder sogar bankeneigene Dienstleistungen mit oftmals besseren technischen Möglichkeiten an.**
- **Neue Wettbewerber möchten an die digitalen Kundenschnittstellen.**



# 2 Positionierungsstrategien in der Bancassurance

# Status quo
# Kooperationsmodelle in der Bancassurance

Die Kooperationsmodelle „reine Ausschließlichkeit“ sowie „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“ dominieren den aktuellen Bancassurance-Markt.

Dieses Bild zeichnet sich auch mit Blick in die einzelnen Sparten ab. Die Kooperationsform „Makler“ ist aktuell, unter den befragten Banken, noch weit abgeschlagen.

„Ich sehe, dass der Markt sich weiter entwickelt. Langfristige exklusive Kooperationen, die früher stark etabliert waren, werden seltener. Aber sie werden trotzdem fester Bestandteil des Bancassurance-Marktes bleiben.

Daneben gibt es etablierte Mehrfachvermittler-Modelle – zudem entstehen datengetrieben Maklermodelle, die auch alle ihre Berechtigung haben.“

**Iris Kremers**
Mitglied des Vorstands bei HDI Deutschland AG,
Vorstandsvorsitzende TARGO Versicherungen, PB Versicherungen, neue leben

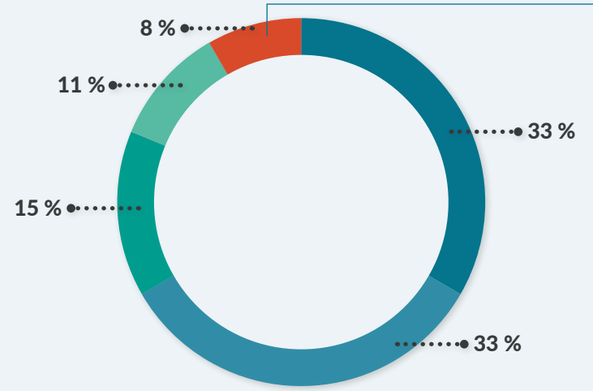




Positionierungsstrategien in der Bancassurance

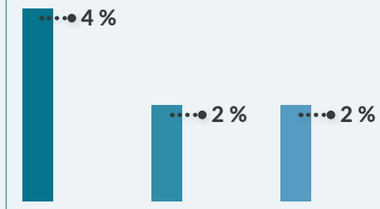
Bank

**Status quo – Kooperationsmodelle im Bancassurance[53]**




Antwort im Fokus

Status quo - Mischmodelle



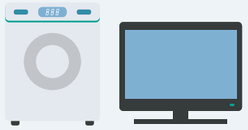

- Mehrfachagent + Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
- Makler, Ausschließlichkeit + Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
- Mehrfachagent, Ausschließlichkeit, Mehrfachagent

[53]Wie erfolgte Aggregation der Modelle?
Die Kooperationsmodelle ergaben sich anhand der Angaben der Befragten in den einzelnen Sparten. Bei der Auswertung ergaben sich reine sowie Mischmodelle. Die Zuordnung erfolgte immer anhand der mehrheitlichen Kooperationsform – Beispiel: Eine Bank hat folgende Kooperationsformen in den einzelnen Sparten: In der Lebensversicherung vertritt sie das Modell „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“ und in allen anderen Sparten das Modell des Mehrfachagenten. Die Zuordnung erfolgte dann zum Kooperationsmodell „Mehrfachagent“.

Bank

**In welcher Sparte arbeiten Sie aktuell in welcher Form mit einem Kooperationspartner zusammen?[54]**

## 1 Sachversicherung



- 51,1 %
- 23,4 %
- 10,6 %
- 14,9 %

= 47

## 2 Lebensversicherung/ Altersversorgung

- 40 %
- 24,4 %
- 22,2 %
- 13,3 %

= 47

- Ausschließlichkeit ohne Ventillösungen
- Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
- Mehrfachagent
- Makler





## 3 Krankenversicherung

- 47,6 %
- 23,8 %
- 16,7 %
- 11,9 %

= 42

## 4 Gewerbe/Industrie

- 41 %
- 23,1 %
- 17,9 %
- 17,9 %

= 39

## 5 Kreditabsicherung in der Baufinanzierung

- 47,6 %
- 21,4 %
- 19 %
- 11,9 %

= 42

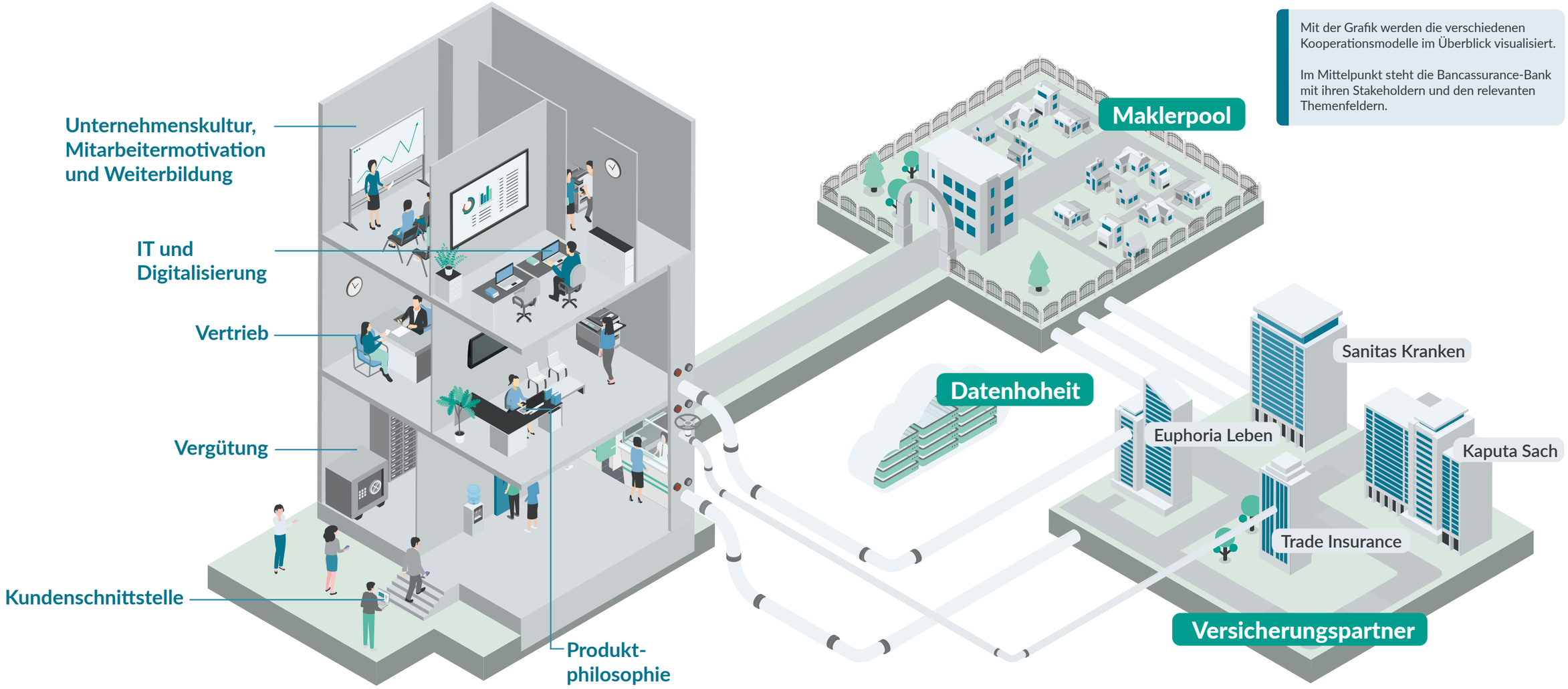
[54]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „In welcher Sparte arbeiten Sie aktuell in welcher Form mit einem Kooperationspartner zusammen? (Hinweis: Als Kooperationspartner wird hier die gesamte Versicherungsgruppe gezählt und nicht jedes einzelne Unternehmen der Gruppe.)“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage nach Sparte siehe Tabelle).

Kooperationsmodelle - Status quo

Positionierungsstrategien in der Bancassurance

Mit der Grafik werden die verschiedenen Kooperationsmodelle im Überblick visualisiert.

Im Mittelpunkt steht die Bancassurance-Bank mit ihren Stakeholdern und den relevanten Themenfeldern.



# Strategie 1
# Reine Ausschließlichkeit

+

## Einführung
### Beschreibung und Rechtsgrundlage

Im Zuge einer Ausschließlichkeitskooperation vertreibt die Bank exklusiv nur Produkte eines Versicherungsunternehmens bzw. eines Versicherungskonzerns.

Dabei können die Produktesowohl direkt von Bankmitarbeitern vertrieben werden als auch durch Vermittler des Versicherungsunternehmens. Im letztgenannten Fall fungiert die Bank als Tippgeber und leitet interessierte Kunden an den Versicherungsvermittler über. Hierbei treten am Markt individuelle Vertriebsmodelle auf.

Häufig wird je nach Komplexität des Bedarfssachverhaltes an einen Spezialisten des Versicherungsunternehmens übergeleitet.

Diese Kooperationsmodelle zwischen Bank und Versicherung sind in der Regel historisch gewachsen und nicht selten durch ein- oder mehrseitige Beteiligungskonstrukte fest verankert. Deshalb war in der Vergangenheit auch wenig Verdrängungswettbewerb im Markt wahrnehmbar.

**§ Rechtsgrundlagen**

Das Versicherungsunternehmen übernimmt die uneingeschränkte Haftung für die Versicherungsvermittlertätigkeit der Bank (vgl. §34 IV GewO).





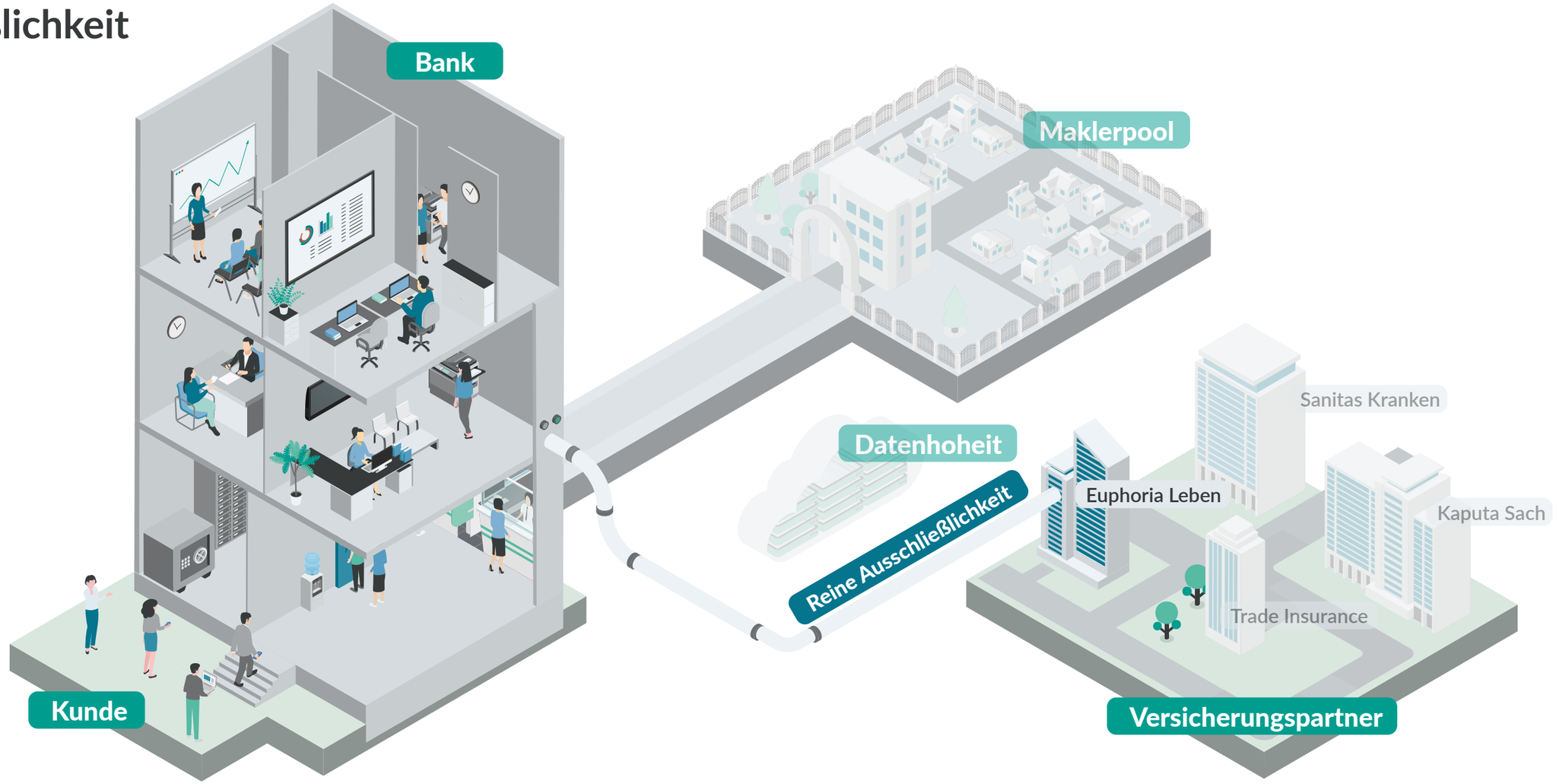
Positionierungsstrategien in der Bancassurance

„Ich halte eine Ausschließlichkeit mit einem vernünftigen, wettbewerbsfähigen Produkt für ein schlüssiges Geschäftsmodell. Es ist nicht das einzige, aber ich halte es für ein in sich logisches Geschäftsmodell.“

**Dr. Andreas Jahn**
Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung

Strategie 1 - Reine Ausschließlichkeit
Positionierungsstrategien in der Bancassurance

# Reine Ausschließlichkeit



# Pro

1. Langfristige Partnerschaften – Exklusivitätscharakter schafft Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern.
2. Häufig Überleitungssystem bei Versicherungsanfragen an Versicherungsspezialisten, die in der Bank sitzen aber vom Versicherungsunternehmen gestellt werden und damit die Bank in komplexen Beratungsprozessen entlasten.
3. Höhere Prozesseffizienz, da nur ein fester Partner
4. Datenauswertung und Analyse des Versicherungspartners ermöglicht die gemeinsame Entwicklung von bankenspezifischen Prozessen und Produkten .
5. Gemeinsames Corporate Branding





6. Nutzung des Innendienstes des Versicherers im Schadensmanagement und bei Servicefragen
7. Patronatserklärungen, Haftungsübernahmen, teilweise Freistellung der Bank von den Effekten eines schlechten Schadenmanagements, die Bank kann immer auf den Versicherungspartner verweisen (keine eigene „Schuld").
8. Höhere Investitionsbereitschaft des Versicherers für individuelle bankenspezifische Anforderungen (Produkt, Prozess, Schulungsbedarf, verkaufsunterstützende Maßnahmen), so zum Beispiel gemeinsame Investitionen in Schnittstellen
9. Transparentes Produktangebot für die Mitarbeiter der Bank
10. Bank- und Versicherungsprodukte können durch gemeinsame Entwicklung verschmelzen – weg vom reinen Preiskampf des Einzelproduktes hin zu Mehrwerten.

# Contra

1. Durch die eingeschränkte Produktpalette besteht die Gefahr, dass eine vollumfängliche Beratung gegenüber dem Kunden nicht gewährleistet werden kann.
2. Gefahr, dass Kooperation und Vertriebsmodell nicht gelebt werden und nur auf dem Papier existieren.
3. „Betriebsblindheit“ kann innovativen Fortschritt auf technologischer, kundenzentrierter und produktbezogener Ebene hemmen.
4. Abhängigkeit vom Innovationscharakter des Partners und dessen technologischen Möglichkeiten
5. Der Exklusivitätscharakter wurde durch die Umsetzung der PSD2-Richtlinie bereits aufgebrochen.





# Potenzielle Faktoren für den Verbleib in diesem Modell

Entsprechend der Expertenbefragung Vertrieb konnten folgende mögliche Faktoren[55] identifiziert werden, die für einen Verbleib im Kooperationsmodell „reine Ausschließlichkeit“ aus Sicht der Banken sprechen:

## Faktoren

1. **Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter**
   Ø 2,2
2. **Zugang zu Vertriebskonzepten und -materialien**
   Ø 2,2
3. **Vertrauen zum Kooperationspartner**
   Ø 2,3

> „Exklusive Modelle haben den großen Vorteil, dass die Partner sehr eng und individualisierter miteinander arbeiten. Dadurch ergeben sich viele Vorteile für die Kunden.“
>
> **Iris Kremers**
> Mitglied des Vorstands bei HDI Deutschland AG,
> Vorstandsvorsitzende TARGO Versicherungen, PB Versicherungen, neue leben

[55]Untersucht wurden die befragten Banken, welche aktuell und zukünftig das Kooperationsmodell „reine Ausschließlichkeit“ vertreten (n= 7). Grundlage der Auswertung waren die Bewertungen der vorgegebenen Kriterien (untergliedert in Kooperationsmodell/Produkt/Prozess) sowie der gegebenen Schulnoten für den erfolgreichsten aktuellen Kooperationspartner. Die hier dargestellten Faktoren stellen die Kriterien mit den besten Bewertungen nach Schulnoten dar. Im Rahmen der Expertenbefragung Vertrieb wurde eine Notenskala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) verwendet.

# Strategie 2
# Ausschließlichkeit mit Ventillösungen

## +
## Einführung
### Beschreibung und Rechtsgrundlage

Kann die Bank ein Kundenbedürfnis über die eigene Produktpalette der Ausschließlichkeitskooperation nicht abdecken, so bedient sie sich einer sogenannten „Ventillösung“ und bietet in dem Fall das Produkt eines anderen Versicherers an.

Ziel soll es ein, den Kunden in der fehlenden Versicherungssparte nicht an Mitbewerber und damit womöglich die gesamte Kundenbeziehung zu verlieren.

Mit Hilfe einer oder mehrerer Ventillöser soll dem Kunden der Anspruch von Full-Service-Angeboten erfüllt werden und die Kundenschnittstelle gegenüber anderen Marktplayern besetzt bleiben.

**§ Rechtsgrundlagen**

Das Versicherungsunternehmen übernimmt die uneingeschränkte Haftung für die Versicherungsvermittlertätigkeit der Bank (vgl. §34 IV GewO).





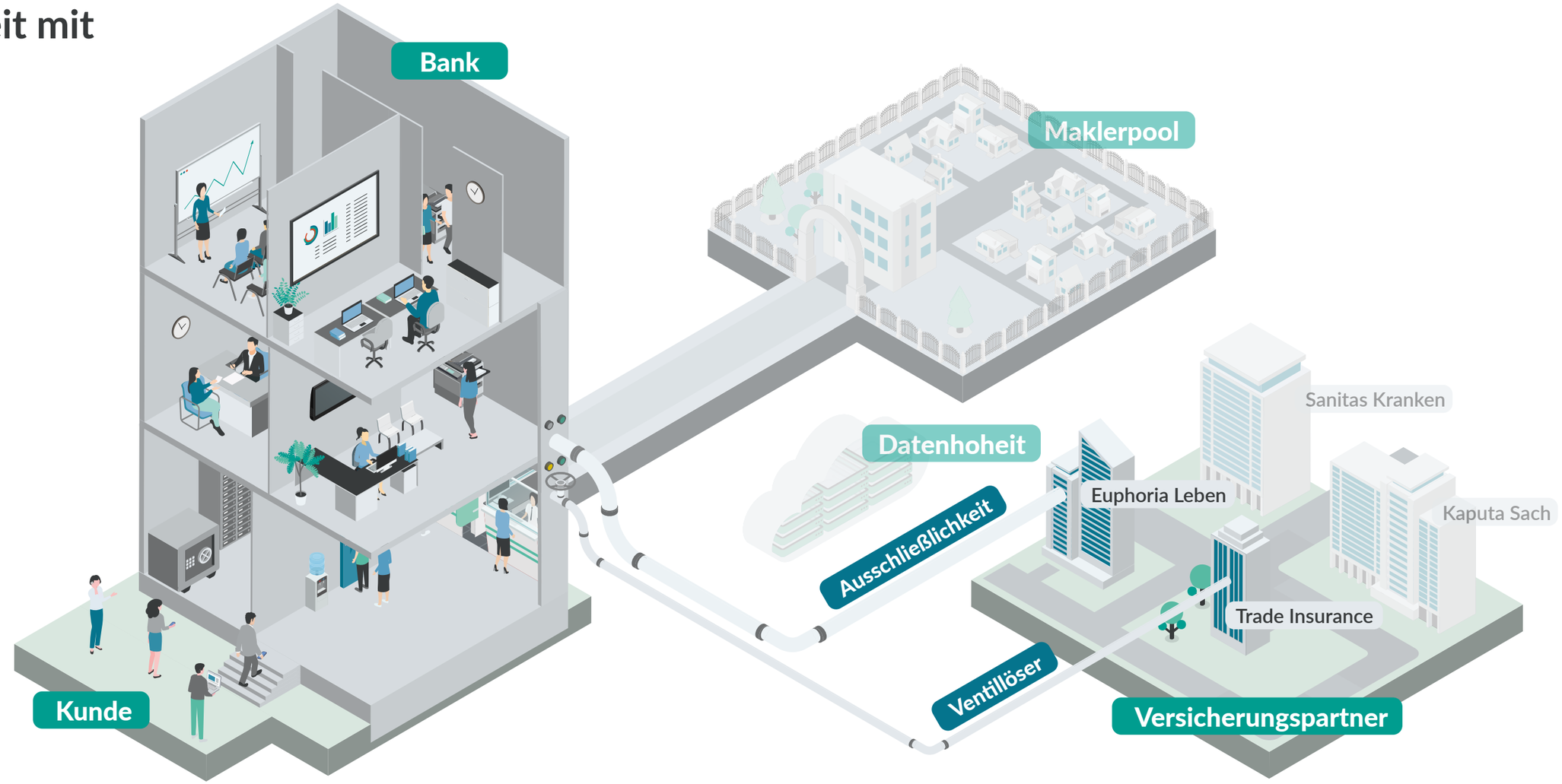
Positionierungsstrategien in der Bancassurance

„Die Ventillösungen der Banken sind das Spielfeld des Versicherers. Aufgrund unserer flexiblen Produkte sind wir ein idealer Partner.“

Hermann Schrögenauer
Vorstandsmitglied der LV 1871

Strategie 2 - Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
Positionierungsstrategien in der Bancassurance

# Ausschließlichkeit mit Ventillösungen



## Pro

1. Nachteile der eingeschränkten Produktpalette einer reinen Ausschließlichkeitskooperation können überwunden werden.
2. Einfachheit in der Beratung bleibt erhalten, da Zusammenarbeit mit wenigen Versicherungsunternehmen und Exklusivitätscharakter nach wie vor überwiegt.
3. Die Ventillöser passen sich häufig den vorherrschenden Prozessen an.
4. Überschaubare Service und Leistungsprozesse
5. Nutzung des Haftungsdachs des Versicherungsunternehmens
6. Nutzung von Whitelabel-Produkten von Ventillösern trägt zur Erhaltung des eigenen Corporate Brandings bei.
7. Wechsel des Ventillösers bei Unzufriedenheit betrifft nicht die komplette Produktpalette oder Prozesse.

## Contra

1. Produktpalette kann seitens der Kunden trotzdem als eingeschränkt empfunden werden.
2. Die Komplexität zur reinen Ausschließlichkeit nimmt zu.
3. Unterschiedliche Prozesse bei den Versicherern können Abläufe verkomplizieren.
4. Fehlende Integration in die Standardprozesse der Bank

# Potenzielle Faktoren für den Verbleib in diesem Modell

Entsprechend der Expertenbefragung Vertrieb konnten folgende mögliche Faktoren[56] identifiziert werden, die für einen Verbleib im Kooperationsmodell „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“ aus Sicht der Banken sprechen:

## Faktoren

1
Vertrauen zum Kooperationspartner

Ø 2,0

2
Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter

Ø 2,5

3
Kundenorientierter Prozess (bspw. durch reduzierten Zeitaufwand)

Ø 2,6

4
Bereitstellung von vielfältigen Beratungstools (bspw. Versorgungslückenrechner)

Ø 2,6

Die befragten Banken schätzen ihre aktuellen Provisionen sehr differenziert ein.
Die Detailauswertung hat kein einheitliches Bild ergeben.

[56]Untersucht wurden die befragten Banken, welche aktuell und zukünftig das Kooperationsmodell „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“ vertreten (n = 9). Grundlage der Auswertung waren die Bewertungen der vorgegebenen Kriterien (untergliedert in Kooperationsmodell/Produkt/Prozess) sowie der gegebenen Schulnoten für den erfolgreichsten aktuellen Kooperationspartner.
Die hier dargestellten Faktoren stellen die Kriterien mit den besten durchschnittlichen Bewertungen nach Schulnoten dar.





# Wissenswertes

0

#1 Keine der befragten Banken möchte zukünftig aus dem Status „Ausschließlichkeit“ „mit Ventillösungen“ in die „reine Ausschließlichkeit“ zurückkehren.

2-3

Banken mit der Kooperationsform „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“ arbeiten in der Regel mit zwei bis drei Ventillösern in den einzelnen Sparten zusammen. #2

# Strategie 3
# Mehrfachagenten

## +
## Einführung
### Beschreibung und Rechtsgrundlage

Als Mehrfachagent verfügt die Bank über direkte Anbindungen zu mehreren Versicherungsunternehmen und darf deren Produkte vertreiben. Hierbei wird unterschieden zwischen:

**1**

**Unechten Mehrfachagenten**

Je Sparte/Produktebene besteht eine Exklusivität zu einem Versicherer/Konzern.
Es werden keine konkurrierenden Produkte unterschiedlicher Gesellschaften vertrieben.

Bei der Übernahme der uneingeschränkten Haftung durch den/die Versicherer von der Erlaubnispflicht befreit (§ 34d IV GewO).

**2**

**Echten Mehrfachagenten**

Je Sparte/Produktebene stehen mehrere Versicherungspartner mit konkurrierenden Produkten zur Auswahl.

Die Bank benötigt für ihre Tätigkeit die Erlaubnis nach § 34d GewO.





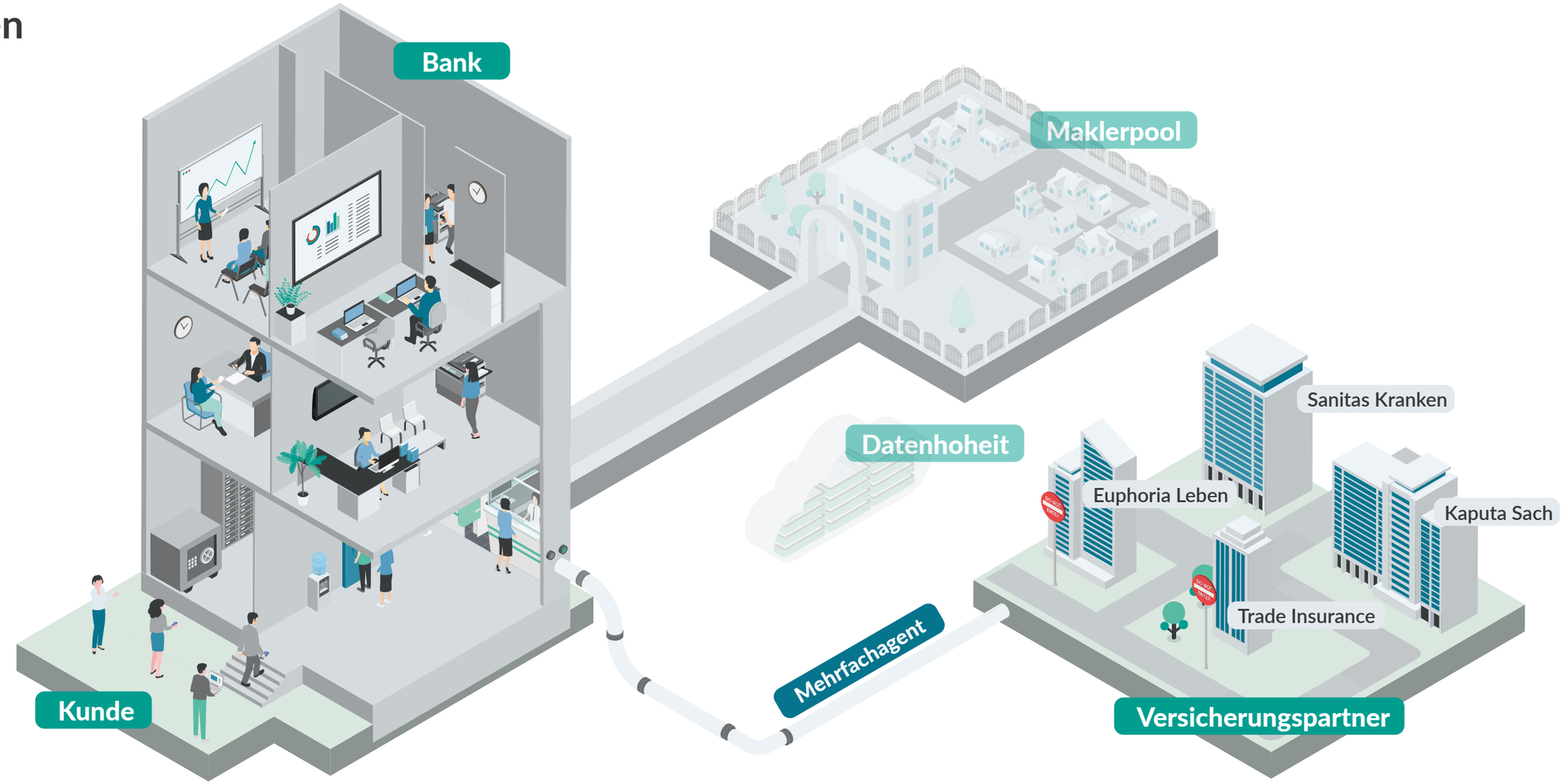
Positionierungsstrategien in der Bancassurance

„Mit einer offenen Architektur haben wir die Möglichkeit, für jedes Kundenanliegen das beste Angebot zu finden.“

**Erol Cen**
Bereichsleiter Product Management bei der Santander Consumer Bank

Strategie 3 - Mehrfachagenten
Positionierungsstrategien in der Bancassurance

# Mehrfachagenten



# Pro

1. Bank hat in allen Sparten einen Spezialisten des Versicherungsunternehmens an seiner Seite wie in der Ausschließlichkeitskooperation.
2. Möglichkeit zum Angebot einer breiteren Produktpalette, ohne in den Maklerstatus und dessen rechtliche Folgen zu wechseln
3. Möglichkeit für Spezialprodukte, fest etablierte Anbieter zu integrieren (oftmals für Spezialbanken von Vorteil)
4. Best-in-Class-Strategie[57] ermöglicht das beste Angebot, nach festgelegten Kriterien der Bank, für den Kunden in jeder Sparte.
5. Weiterbildungsaufwand der Mitarbeiter ist nicht so hoch wie im Maklerstatus.

[57]Best-in-Class-Strategie:
Ursprünglich kommt der Begriff aus dem (nachhaltigen) Assetmanagement. Er steht dafür, dass aus einem Universum von Unternehmen, hier Versicherungsunternehmen, diejenigen ausgewählt werden, die den zuvor festgelegten Kriterien am besten entsprechen. In der Regel werden die im Universum befindlichen Unternehmen, hier Versicherungsunternehmen, anhand der zuvor festgelegten Kriterien bewertet, anschließend wird eine Rangfolge gebildet und bspw. die Top 3 ausgewählt.





6. Bei Wahl des unechten Mehrfachagenten-Modells:
   - je Sparte/Produktebene hat die Bank eine Anbindung zu einem festen Partner
   - je Sparte/Produktebene Nutzung der Vorteile eines Exklusivitätspartners
7. Verwendung von proprietären Schnittstellen[58] möglich
8. Best-of-Breed-Ansatz[59] bei der Produkt- und Anbieterauswahl kann verfolgt werden.
9. Haftungsdach der Versicherungsunternehmen wird genutzt

[58]Proprietäre Schnittstellen:
Als proprietäre Schnittstellen bezeichnet man Lösungen zur direkten Datenübergabe zwischen zwei Programmen oder Systemen. Hier kommen in der Regel keine offenen Formate zum Einsatz, sondern die Daten werden direkt mit Hilfe von Plug-ins übergeben. (Quelle: BIMpedia (2021): Schnittstelle)

[59]Best-of-Breed-Ansatz:
Bezieht sich auf Unternehmenssoftware, steht für das Vorgehen, sich aus jedem Anwendungsbereich die beste Lösung herauszusuchen und in die eigene IT-Infrastruktur zu integrieren. (Quelle: it-business.de (2018): Was ist Best of Breed?)

# Contra

1. Höhere Komplexität durch:
   - Vorauswahl der Versicherungsangebote muss durch Bank begründet werden, an dieser Stelle bedarf es starker Versicherungsmarken und -produkte.
   - Mehrfachanbindungen sind mit entsprechenden Anpassungsaufwänden (vor allem technischen) verbunden.
   - Umsetzung eines einheitlichen Beratungstools schwer, da es keine einheitliche Lösung seitens der Versicherungsunternehmen gibt und somit von der Bank selbst umgesetzt werden muss.
   - Hoher Aufwand im Hinblick auf das Partnermanagement (Abstimmung mit den einzelnen Versicherungsunternehmen)
   - Unterschiedliche Prozesse sowie IT-Anwendungen je nach Versicherungsunternehmen/-partner
2. Wahrung des Images der Bank in der Zusammenarbeit mit mehreren Versicherungsunternehmen
3. Keine echte Marktneutralität, mit Unabhängigkeit darf nicht geworben werden (Wettbewerbsverstoß)



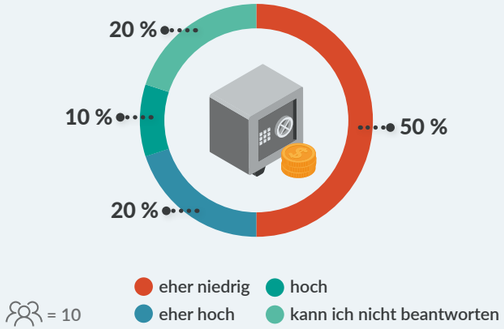
Strategie 3 - Mehrfachagenten
Positionierungsstrategien in der Bancassurance

# Potenzielle Treiber für den Wechsel in dieses Modell

Entsprechend der Expertenbefragung Vertrieb konnten folgende mögliche Faktoren[60], für einen Wechsel in das Kooperationsmodell „Mehrfachagent“ identifizieren werden:

Bezahlung einer angemessenen Provision – die Banken die in das Kooperationsmodell „Mehrfachagent“ wechseln wollen, bewerteten ihre aktuellen Provisionen mehrheitlich als niedrig.

**Wie bewerten Sie ihre aktuellen Provisionseinnahmen aus dem Vertrieb von Versicherungen?[61]**




## Hygienefaktor

Kundenorientierter Prozess (bspw. durch reduzierten Zeitaufwand) – von den untersuchten Banken als „absolute Voraussetzung“ eingruppiert, jedoch schlecht bewertet.

Ø 3,2

[60]Untersucht wurden die befragten Banken, welche zukünftig in das Kooperationsmodell „Mehrfachagent“ wechseln wollen (n = 10). Grundlage derAuswertung waren die Bewertungen der vorgegebenen Kriterien (untergliedert in Unternehmen/Kooperationsmodell/Produkt + Prozess) sowie der gegebenen Schulnoten für den erfolgreichsten aktuellen Kooperationspartner. Die hier dargestellten Hygiene- und Motivationsfaktoren beziehen sich auf die beschriebene Grundgesamtheit, das heißt sie können von den dargestellten Hygiene- und Motivationsfaktoren in Kapitel 3.

[61]Untersucht wurden die befragten Banken, welche zukünftig in das Kooperationsmodell "Mehrfachagent" wechseln wollen (n = 10). Ergebnisse auf die Frage "Wie bewerten Sie ihre aktuellen Provisionseinnahmen aus dem Vertrieb von Versicherungen?".





## Motivationsfaktoren

Weitere mögliche Treiber können in den folgenden Motivationsfaktoren gesehen werden.
Die Faktoren wurden von den befragten Banken durchgehend als „wünschenswert“ eingruppiert, jedoch schlecht bewertet:

Angebot von individuellen auf den Bankenvertrieb abgestimmten Produkten und Lösungen

Ø 3,2

Die Breite der Produktpalette des Kooperationspartners kann nicht als möglicher Treiber benannt werden, da die befragten Banken mit diesem Kriterium im Durchschnitt zufrieden sind.

Ø 2,2

Integration in Reportingsysteme

Ø 3,2

„Unser Ziel bei der Partner- und Produktauswahl ist, die Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses für den Kunden zu erreichen.“

**Erol Cen**
Bereichsleiter Product Management
bei der Santander Consumer Bank

# Strategie 4a
## Makler ohne Maklerpoolanbindung

+

## Einführung
### Beschreibung und Rechtsgrundlage[62]

Ein Makler (auch Versicherungsmakler) übernimmt gewerbsmäßig auf Grundlage eines Maklervertrags die Vermittlung oder den Abschluss von Versicherungsverträgen für den Auftraggeber (§ 93 HGB).

Dabei ist er nicht von einem Versicherer oder von einem Versicherungsvertreter damit betraut (§ 34 d Absatz 1 Nr. 2 GewO).

Er ist treuhänderischer Sachwalter des Kunden und somit verpflichtet, die Interessen des Versicherungsnehmers bestmöglich wahrzunehmen.

Hierbei ist er unabhängig gegenüber Versicherungsunternehmen.

[62]in Anlehnung an Makler, Vertreter und Mehrfachagent - IHK Region Stuttgart (ihk24.de).

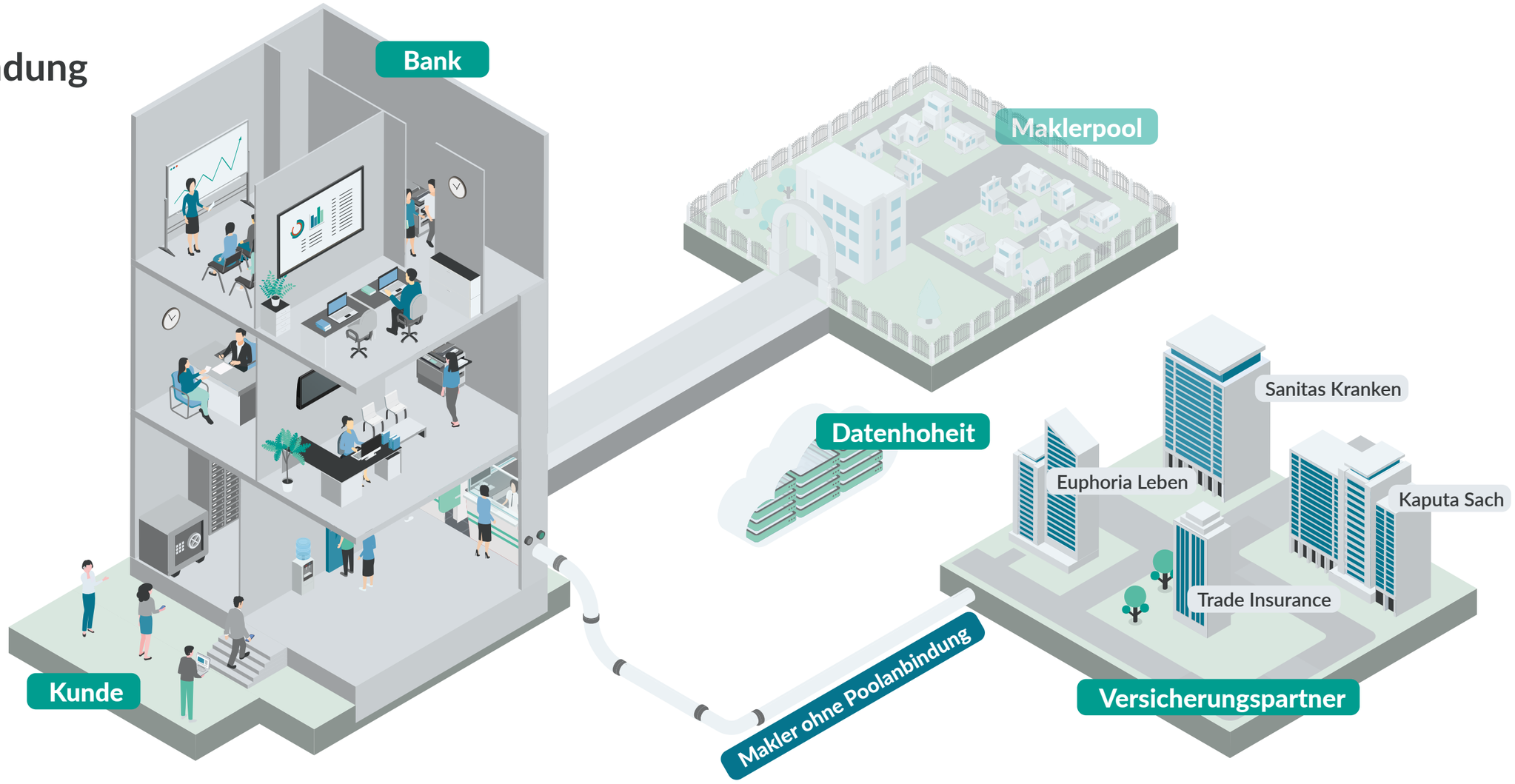




„Makler in Banken sehen sich im Prinzip als Vertriebseinheiten und haben nicht verstanden, dass Makler auch Kundenbetreuer sind.“

**Gottfried Rüßmann**
Vorstandsvorsitzender der DEVK Versicherungen

# Makler ohne Maklerpoolanbindung




Strategie 4a - Makler ohne Maklerpoolanbindung

Positionierungsstrategien in der Bancassurance

## Pro

1. Keine Abhängigkeit vom Maklerpool bzgl. IT und Konditionen
2. Mehr Transparenz in den Verhandlungen und somit direkter Einfluss auf die Höhe der Courtagen
3. Die Bank wahrt ihre Neutralität und tritt als Sachwalter des Kunden auf.
4. Sicherung der Kundenschnittstelle, beispielsweise. gegenüber Allfinanzanbietern und anderen Bankpartnern der Versicherer
5. Weiterbildungsaufwand der Mitarbeiter ist nicht so hoch wie im Maklerstatus.
6. Erbringung der Service- und Abwicklung der Schadenprozesse für den Kunden (Meldung, Vertragsänderungen etc.) kann dazu beitragen, die Kundenbindung zu erhöhen.

## Contra

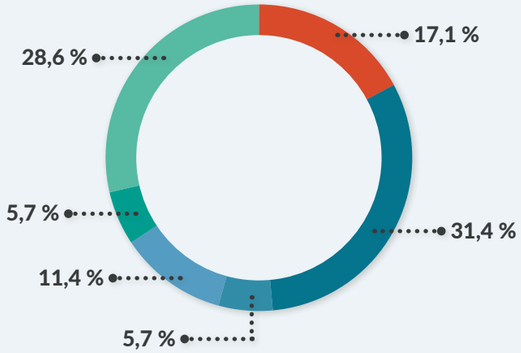
1. Unterschiedliche Maklerbetreuer/Ansprechpartner des Versicherungsunternehmens, ggf. keine persönliche Betreuung, wenn Produktion zu niedrig ist
2. Maklerverwaltungsprogramm notwendig bzw. Nutzung verschiedener Maklerextranets der Versicherungsunternehmen
3. Schnittstellen und Prozesse passen nicht zusammen.
4. Erhöhter Aufwand durch die Schaffung von API-Schnittstellen
5. Maklerhaftung (persönliche Haftung gegenüber dem Kunden bei Fehlverhalten)
6. Erbringung der Service- und Abwicklung der Schadenprozesse für den Kunden (Meldung, Vertragsänderungen etc.) erfordert ausgebildetes Personal, bringt Aufwand mit sich und birgt Risiken.

# Entwicklungspotenzial

Versicherung

**Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Produktion aus dem Bankenvertriebskanal mit dem Status Makler in den nächsten drei Jahren ein?**[63]

Die Produktion aus dem Bankvertriebskanal mit dem Status Makler wird...




**48,5 %**
**Steigende Produktion**
Bankvertriebskanal

stark steigen
etwas steigen
etwas sinken
ungefähr gleich bleiben
das betrifft mein Unternehmen nicht
kann ich nicht beurteilen
stark sinken

= 35

Fast die Hälfte der Befragten Versicherungsunternehmen geht davon aus, dass die Produktion aus dem Bankvertriebskanal mit dem Status „Makler" steigen wird. Als Grund werden zum Beispiel Erholungseffekte nach der Corona-Pandemie genannt.

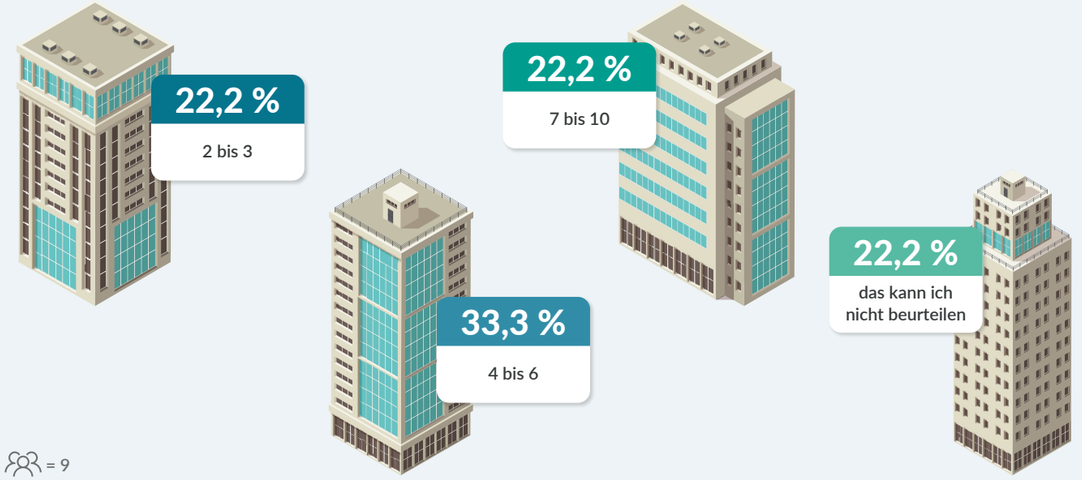
[63]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Produktion aus dem Bankenvertriebskanal mit dem Status Makler in den nächsten drei Jahren ein? Die Produktion aus dem Bankvertriebskanal mit dem Status Makler wird..." (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).





Bank

**Mit wie vielen Partnern der Kooperationsform Makler; schreiben Sie mehr als 50 Prozent Ihres Neugeschäfts?**[64]

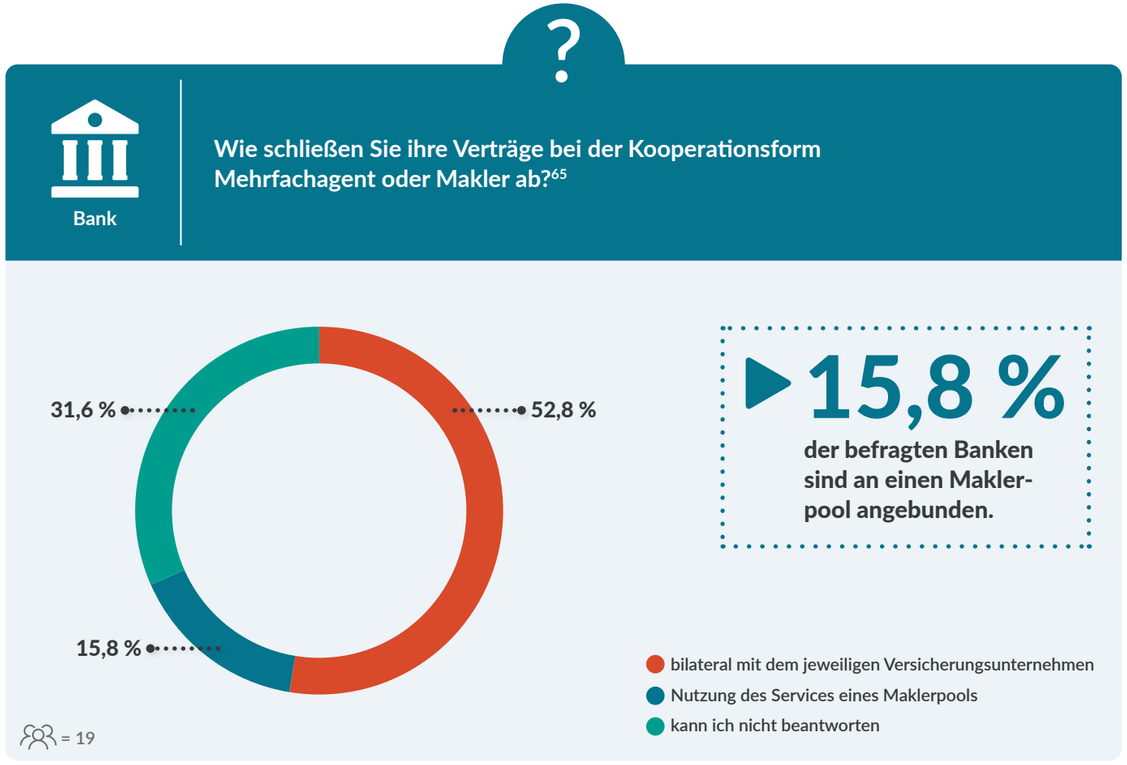



= 9

Mehr als die Hälfte der befragten Banken im Maklerstatus gaben an, mehr als 50 Prozent ihres Neugeschäftes mit zwei bis sechs Partnern zu generieren. Lediglich 22,2 Prozent griffen dabei auf mehr als sechs bis maximal zehn Partner zurück.

[64]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Mit wie vielen Partnern der Kooperationsform Makler schreiben Sie mehr als 50 Prozent Ihres Neugeschäfts?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 9).

# Entwicklungspotenzial




52,6 Prozent der Banken, die nicht den Status „Ausschließlichkeit/Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“ vertreten, haben Direktanbindungen zu Versicherungsunternehmen.

[65]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie schließen Sie ihre Verträge bei der Kooperationsform Mehrfachagent oder Makler ab?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 19).





„Kunden erwarten heute passende Produktlösungen! Wer den Kunden nicht verlieren, ihn sogar begeistern will, braucht genügend Auswahl.“

Norbert Porazik
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter
der Fonds Finanz Maklerservice GmbH

# Strategie 4b
# Makler mit Maklerpoolanbindung

## +
## Einführung
### Beschreibung und Rechtsgrundlage[66]

Banken im Maklerstatus können auch über einen Maklerpool Marktzugang zu den Versicherern erhalten und benötigen dann keine separaten Direktanbindungen.

Der Pool bündelt (poolt) das Geschäft von vielen Versicherungsmaklern. Durch diesen Zusammenschluss wird die Marktposition der Versicherungsmakler gegenüber den Versicherungsunternehmen gestärkt. Darüber hinaus erfolgt die gemeinsame Nutzung von Ressourcen durch die Ausgliederung und Zentralisierung von Funktionen.

Vor allem im Bereich der technischen Herausforderungen, wie Schnittstellen zu den Versicherern, Beratungssoftware, Maklerverwaltungsprogrammen, haben sich viele Lösungsanbietern etabliert, die alles aus einer Hand anbieten. Maklerpools treten in der Regel in der Rechtsform einer AG oder GmbH auf.

In der Praxis gibt es sowohl Beteiligungen von Vertriebsgesellschaften oder Versicherungsunternehmen an Maklerpools als auch hundertprozentige Tochterunternehmen.

Die Finanzierung der Maklerpools setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen:

1. Courtageanteile der Makler
2. Direkte Zahlungen der Versicherungsunternehmen an den Pool

[66] in Anlehnung an Gabler Versicherungslexikon (2021): Maklerpool.

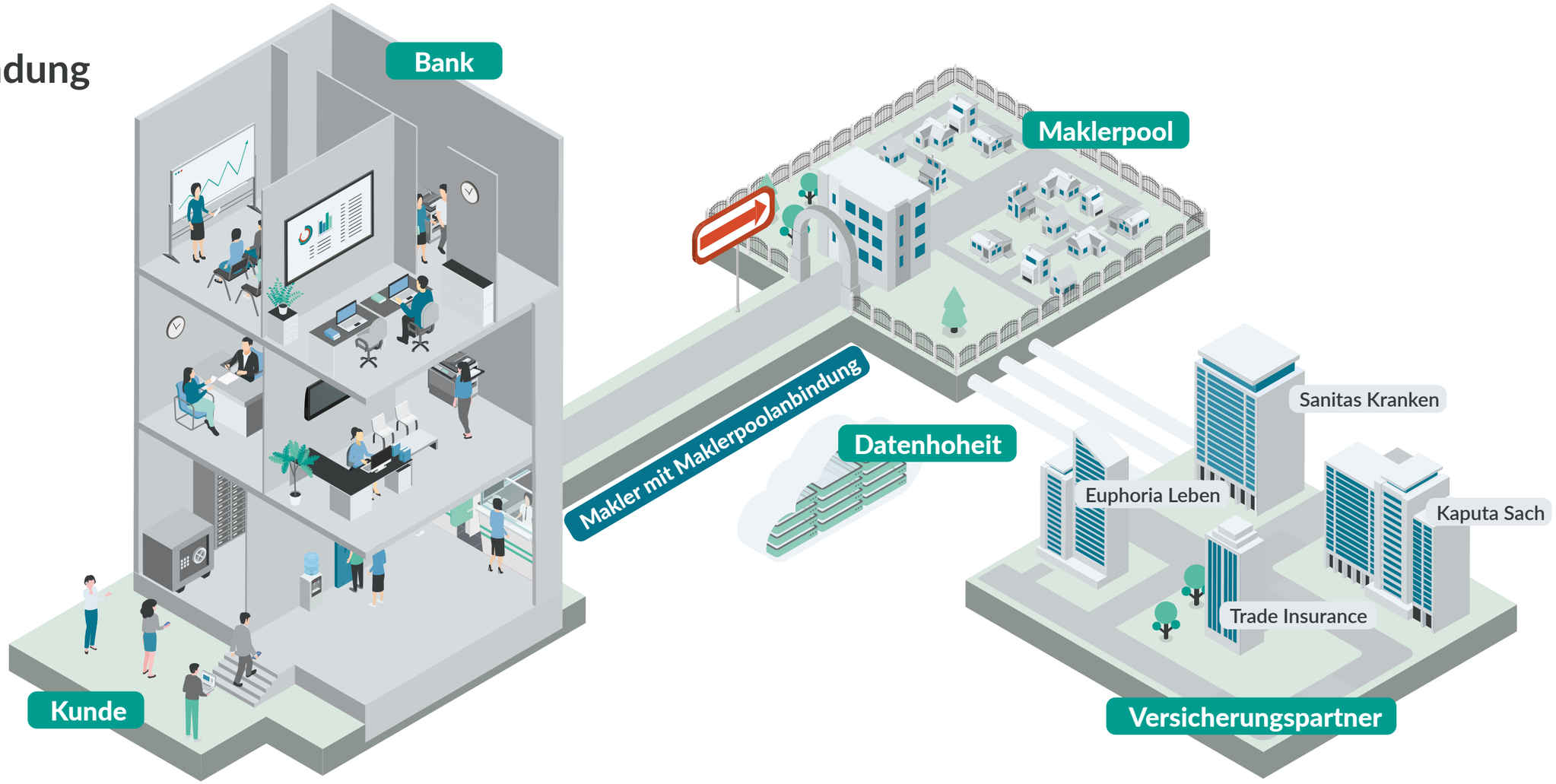




„Als Makler steigt man in ein neues Vertriebsmodell ein, was natürlich ungeahnte Möglichkeiten an Kundenzugängen hat. Dies zu nutzen, ist die Chance für uns als Bank.“

**Michael Kunkel**
Vorstand der PSD Bank Kiel eG

# Makler mit Maklerpoolanbindung

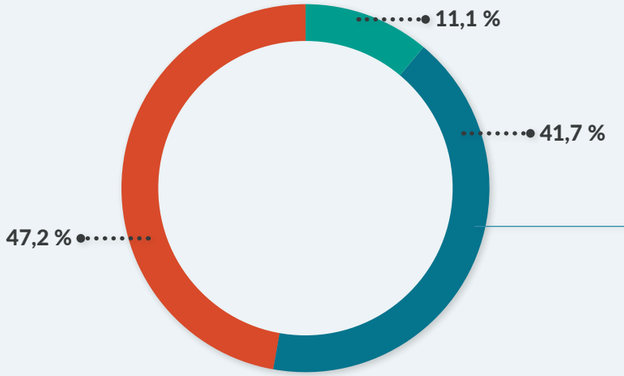



Strategie 4b - Makler mit Maklerpoolanbindung

Positionierungsstrategien in der Bancassurance

Versicherung

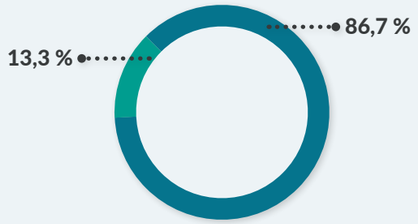
## Sind Sie an einen Maklerpool angebunden?[67]




= 36

Antwort im Fokus

Planen Sie zukünftig die Anbindung an einen Maklerpool?[68]




= 15

ja
kann ich nicht beantworten
nein

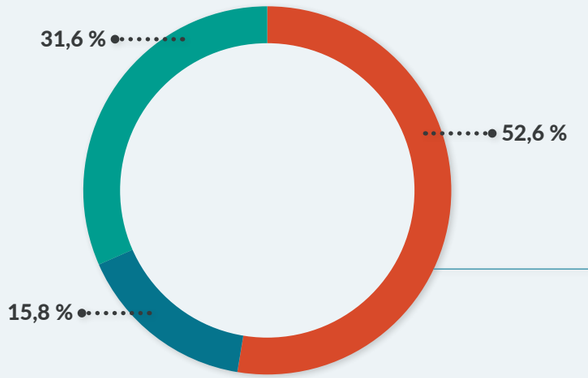
[67]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Sind Sie an einen Maklerpool angebunden?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 36).
[68]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Planen Sie zukünftig die Anbindung an einen Maklerpool?“ (Grundgesamtheit der Umfrage= 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 15).





Bank

## Wie schließen Sie ihre Verträge bei der Kooperationsform Mehrfachagent oder Makler ab?[69]




bilateral mit dem jeweiligen Versicherungsunternehmen
Nutzung des Services eines Maklerpools
kann ich nicht beantworten

= 19

Antwort im Fokus

Planen Sie zukünftig, die Services eines Maklerpools zu nutzen?[70]

= 10

ja
kann ich nicht beantworten
nein

[69]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie schließen Sie ihre Verträge bei der Kooperationsform Mehrfachagent oder Makler ab?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 19).
[70]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Planen Sie zukünftig, die Services eines Maklerpools zu nutzen?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 10).

# Pro

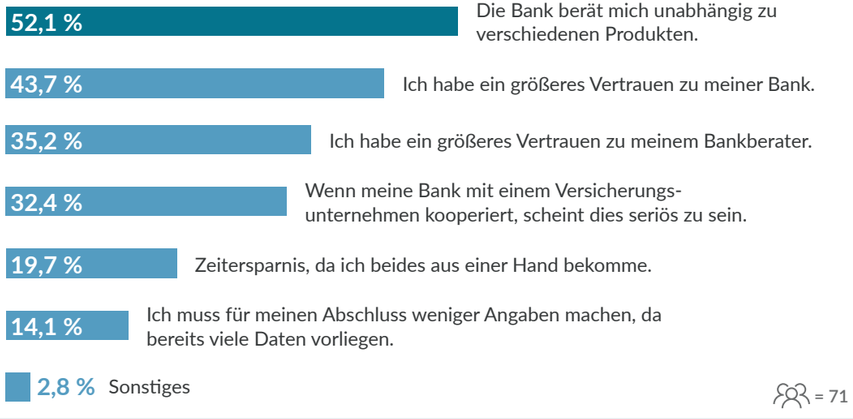
1. Reduzierter Gesamtaufwand für die Bank, u. a. durch:
   - Bestehende Produkt-, Provisions- und Schulungskonzepte sowie Schnittstellen
   - Umfangreiches Dienstleistungsangebot im Bereich Back-Office (bspw. Kunden- und Vertragsverwaltung, Abrechnungsservice sowie Schadenmanagement)
   - Möglichkeit des Aufbaus digitaler Abschluss- und Servicestrecken mit Hilfe des Maklerpools
2. Stärkung der Kundenbeziehung zwischen der Bank und ihren Kunden
   - Die Kunden „gehören“ der Bank, wenn diese als Versicherungsmakler über den Maklerpool tätig ist, d. h. es bleiben aus Sicht der Bank die eigenen Kunden.
   - Die Daten- und Bestandsverwaltung obliegt der Bank – Möglichkeit sich über den Status des reinen Kundenberaters hinauszuentwickeln.
3. Höhere Provisionen aufgrund der größeren Verhandlungsmacht der Maklerpools möglich



Strategie 4b - **Makler mit Maklerpoolanbindung**


4. Erfüllung der Kundenwünsche, u. a. durch:
   - Einen vollen Marktzugriff für den Kunden
   - Neutralität bei der Ausarbeitung der Produktempfehlungen – eine unabhängige Produktberatung

**Warum möchten Sie lieber bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben?**[71] — Endkundenperspektive

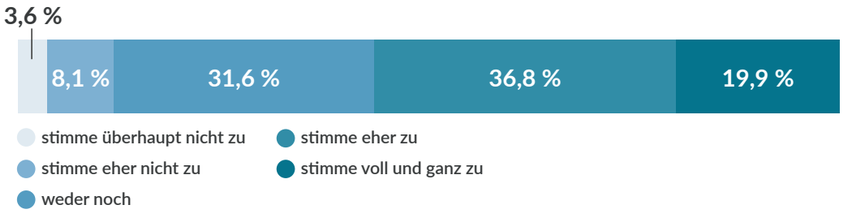



[71] Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich).

Möglichkeit für die Bank, in kürzester Zeit marktüberblicksfähig zu werden inkl. Vergleichsfunktionen und notwendiger Tools und somit dem Kunden im Beratungsgespräch einen Marktüberblick zu ermöglichen.

## Endkundenperspektive

**Wenn ich über die Bank ein Versicherungsprodukt kaufe, möchte ich einen Marktüberblick erhalten, wie bei Online-Vergleichsportalen.**[72]




**Kein Unterschied hinsichtlich Verdienst und Alter**

= 307

[72]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich).





# Contra

1. Erhöhung der Komplexität durch den Aufbruch der Exklusivität in prozessualer und administrativer Hinsicht
2. Herausforderung, den Marktüberblick beizubehalten
3. Die Anforderungen an die Produktkomplexität steigen, das Finden individueller Lösungen erhöht die Beratungskomplexität und erfordert ein höheres Produktverständnis beim Vermittler.
   - Gefahr, den Vertrieb durch das große Produktsortiment zu überfordern
   - Aufgrund des umfangreichen Produktsortiments entsteht ein erhöhter Aufwand hinsichtlich des Know-how-Aufbaus seitens der Mitarbeiter.
4. Selbstständige Verwaltung der Kundendaten – Bestandshistorie beginnt bei Null
5. Wahrung des Images der Bank in der Zusammenarbeit mit mehreren Versicherungsunternehmen muss koordiniert und gewährleistet werden.

# Potenzielle Treiber für dieses Modell

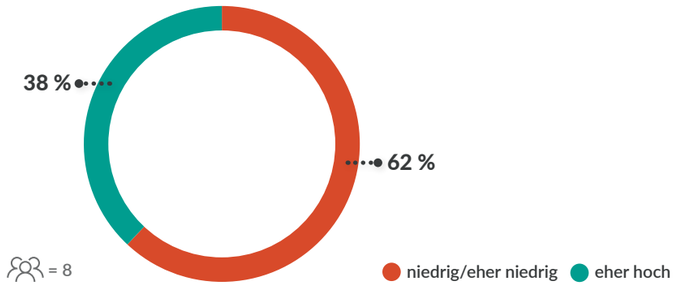
Entsprechend der Expertenbefragung Vertrieb konnten folgende mögliche Treiber, unterschieden in Hygiene- und Motivationsfaktoren[73], für einen Wechsel der Banken in das Kooperationsmodell „Makler“ identifiziert werden:

## Hygienefaktoren

**1**

Bezahlung einer angemessenen Provision – die aktuellen Provisionen der Banken die in das Kooperationsmodell „Makler“ wechseln wollen, wurden mehrheitlich als niedrig bewertet.[2]

**Wie bewerten Sie ihre aktuellen Provisionseinnahmen aus dem Vertrieb von Versicherungen?**[74]




[73]Untersucht wurden die befragten Banken, die zukünftig in das Kooperationsmodell „Makler“ wechseln wollen (n = 8). Grundlage der Auswertung waren die Bewertungen der vorgegebenen Kriterien (untergliedert in Unternehmen/Kooperationsmodell/Produkt + Prozess) sowie der gegebenen Schulnoten für den erfolgreichsten aktuellen Kooperationspartner. Die hier dargestellten Hygiene- und Motivationsfaktoren beziehen sich auf die beschriebene Grundgesamtheit, d. h. sie können von den dargestellten Hygiene- und Motivationsfaktoren in Kapitel 3 abweichen.
[74]Untersucht wurden die befragten Banken, die zukünftig in das Kooperationsmodell "Makler" wechseln wollen (n = 8). Ergebnisse auf die Frage "Wie bewerten Sie ihre aktuellen Provisionseinnahmen aus dem Vertrieb von Versicherungen?".





Die folgenden weiteren Hygienefaktoren wurden von den befragten Banken durchgehend als „absolute Voraussetzung“ eingruppiert, jedoch schlecht bewertet:

**2**
Zugang zu Spezialisten

Ø 3,8

**3**
Servicequalität des Kooperationspartners

Ø 3,7

**4**
Integration in Reportingsysteme

Ø 3,3

**5**
Reibungslose, abbruchfreie und schnelle Prozesse (Antragstellung/Abrechnung/Leistungsfall/Policierung)

Ø 3,0

**6**
Bereitstellung von vielfältigen Beratungstools (bspw. Versorgungslückenrechner)

Ø 3,0

„Das ist nämlich mein Job als Makler. Ich bin der Interessenvertreter des Kunden und nicht mehr der Handelsvertreter einer Gesellschaft.“

**Oliver Piendl**
Leiter Gesamtvertrieb Fonds Finanz Maklerservice GmbH

Weitere mögliche Treiber können in den folgenden Motivationsfaktoren gesehen werden. Die Faktoren wurden von den befragten Banken durchgehend als „wünschenswert“ eingruppiert, jedoch schlecht bewertet:

## Motivationsfaktoren

1
Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter

Ø 4,7

2
Zugang zu Vertriebskonzepten und Vertriebsmaterialien

Ø 4,3

3
Lückenloses Betreuungskonzept mit ausreichender Entscheidungskompetenz des Ansprechpartners

Ø 4,2

4
Koordinierung des Kooperationsprojekts seitens des Kooperationspartners

Ø 4,0

5
Angebot von individuellen auf den Bankenvertrieb abgestimmten Produkte und Lösungen

Ø 3,7

6
Harmonisierte/angepasste Beratungskultur (bspw. Vermeidung von Fachtermini, Einhaltung von festgelegten Kompetenzbereichen)

Ø 3,7



Strategie 4b - **Makler mit Maklerpoolanbindung**


## These

Der Wechsel erster Banken auf den Maklerstatus wird einen „Dominoeffekt“ erzeugen. Andere Banken werden das Potenzial zur Ertragsgenerierung erkennen und ebenso in den Maklerstatus wechseln.

Wenn dies geschieht, erfolgt eine massenhafte Umdeckung in Bezug auf die bisherigen Kooperationsmodelle.

## Antwort - These

In den durchgeführten Vorstands- und Experteninterviews zeichnete sich keine klare Tendenz zur aufgestellten These ab. In der Regel wurden die einzelnen Kooperationsmodelle/-strategien mit entsprechenden Pro- und Contra-Argumenten beschrieben, aber keine eindeutige Stellungnahme formuliert.

Diejenigen, die die These verneinen, vertreten ihre Meinung jedoch klar und deutlich und vertreten tendenziell ein anderes Kooperationsmodell wie Ausschließlichkeitsvertrieb oder Mehrfachagent.

Da sich die Befragten eher in ihrem eigenen Lager positionieren, ist davon auszugehen, dass der Wechsel nicht erdrutschartig passieren wird, sondern eher im „Häuserkampf“.

# Checkliste für einen Wechsel in den Maklerstatus

### Offene Kommunikation

Die Implikation des Themas beginnt in der Geschäftsführungsebene (Top-Down-Thema). Es bedarf der konsequenten Mitnahme der gesamten Führungsebene sowie vereinzelter Multiplikatoren im Vertriebsteam.

### Motivierte, offene Mitarbeiter und Kundenberater

Insbesondere im Zuge der Ansprache der Bankkunden bei Versicherungsfragen das Maklermandat zu erteilen

### Klärung rechtlicher Fragen

Wie beispielsweise Haftungserweiterung

### Begründetes sowie nachhaltiges Weiterbildungskonzept

Für die Vertriebsmitarbeiter, um den erhöhten Know-how-Bedarf abdecken zu können





### Abgestimmtes Kommunikationskonzept

Der Imagetransfer muss gelingen. Bei einem fehlenden Kommunikationskonzept besteht die Gefahr, dass es einen Bruch in der Kundenbeziehung gibt, dieser Bruch muss überwunden werden. Der Kunde muss weiterhin das Gefühl bekommen „Das ist meine Bank“, damit die Vermittlergesellschaft die Kundendaten nutzen kann.

### Angepasstes Überleitungs- und Leadmanagement

Wie und in welchen Fällen wird der Bankkunde übergeleitet? Wie darf die Bank die Zahlungsinformationen auslesen und diese beispielsweise an die Vermittlungsgesellschaft/den Maklerpool übergeben? Bedarf es erweiterter Zustimmungen seitens der Bankkunden?

### Mitnahme des Backoffices

Die Integration ins Kernbankensystem zur Vertriebssteuerung und Erstellung von Planrechnungen im Bereich Rechnungswesen/Controlling ist notwendig, Abrechnung und Verbuchung der Courtage

### Digitalisierung des Beratungsprozesses

Beratungstools, Anbindung Backend-Systeme, Angebot eines Financial Home als App und Webplattform, Omnikanalfähigkeit am Point of Sale & Service, Etablierung digitaler Selfservices etc.

# 3 Handlungsfelder der Bancassurance

# Beendigung von Kooperationen
## Beweggründe

Unabhängig von der Wahl des für die Bank passenden Kooperationsmodells gibt es verschiedene Handlungsfelder, die Banken und ihre Geschäftspartner auf Versichererseite angehen müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Dass dies nicht immer gelingt, wird anhand der beendeten Kooperationen ersichtlich.

Die Gründe sowohl aus Sicht der Bank als auch des Versicherers hierfür können sehr vielfältig sein. Neben strategischen Gesichtspunkten sind auch Probleme in der Prozess- und Servicegestaltung ursächlich.

Daraus resultieren Handlungsfelder, die in der Ausgestaltung der Bancassurance-durchaus aus als Hygiene- und Motivationsfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation betrachtet werden können.



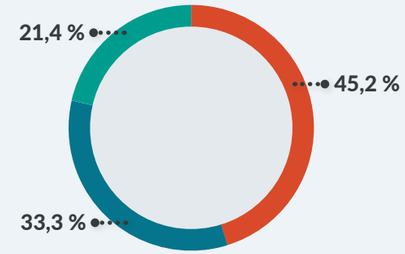


**Haben Sie bereits eine Kooperation beendet?**

### Bank

**45,2 %**

der befragten Banken haben bereits eine Kooperation beendet.[75]

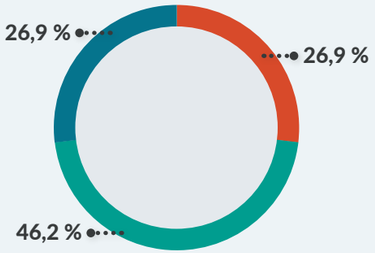



= 42

### Versicherung

**26,9 %**

der befragten Versicherungen haben bereits eine Kooperation beendet.[76]




= 26

ja nein kann ich nicht beantworten

[75]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Haben Sie bereits eine Kooperation beendet?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).

[76]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Haben Sie bereits eine Kooperation beendet?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).

## Gründe für die Beendigung der Kooperation aus Bankensicht

**Fehlende Wirtschaftlichkeit:**

- mangelnder Absatz
- zu wenig Ertrag

**Geschäftspolitische Entscheidung:**

- Konzentration bzw. Verdichtung/Fokussierung der Geschäftspolitik
- Strategischer Wechsel auf Ausschließlichkeit
- Kooperationspartner passte nicht zur Bank

**Schlechter Service**

**Mangelnde vertriebliche Unterstützung**

**Keine adäquate Kundenansprache**

**Unzuverlässigkeit**

**Veränderte Vertriebsstrategie beim Kooperationspartner**





## Gründe für die Beendigung der Kooperation aus Versichererersicht

**Geschäftspolitische Entscheidung:**

- Fusion
- Strategiewechsel der Bank, hier bspw. Entscheidung für eine eigene Vertriebs-GmbH seitens der Bank
- Wechsel zu einem anderen Kooperationspartner/zur Konkurrenz

**Fehlende Produktion**

**Fehlende technische Integration**

# Handlungsfelder
## in der Bancassurance

+

## Einführung
### Vorstellung der Handlungsfelder

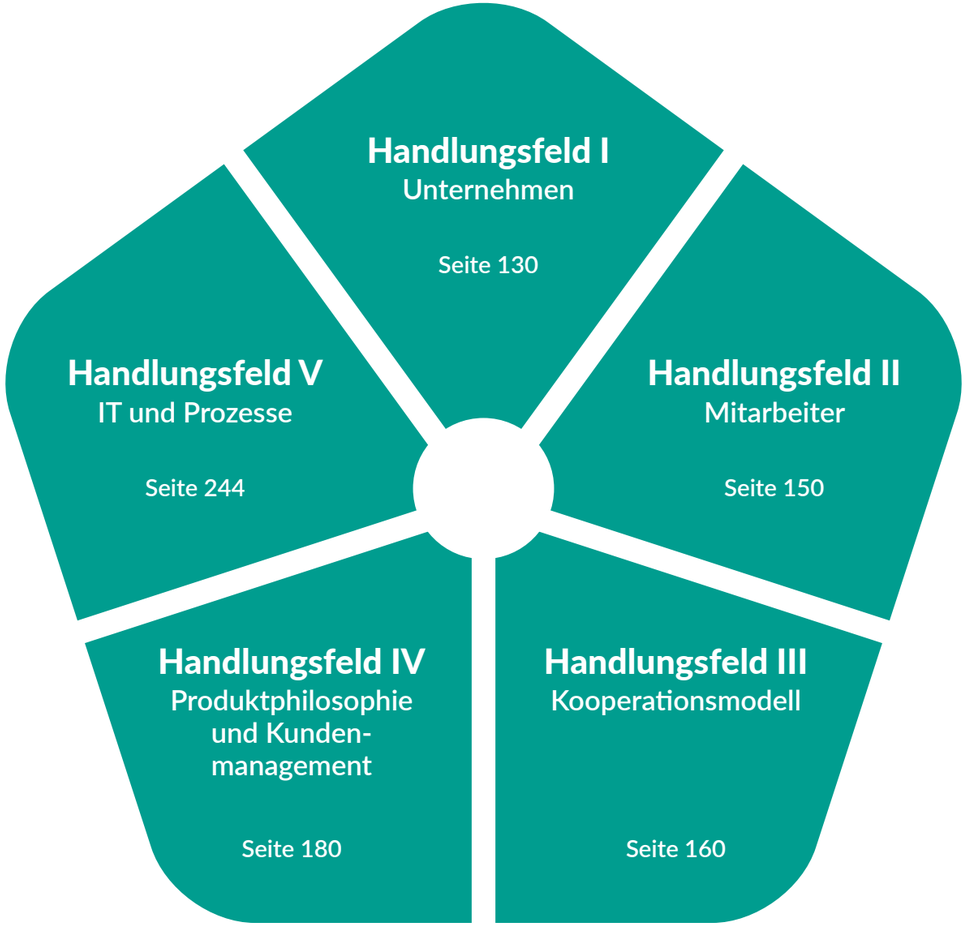
Bei der Betrachtung der Handlungsfelder stehen die folgenden Fragen im Vordergrund: Was ist die Basis für ein funktionierendes Bancassurance-Kooperationsmodell? Mit welchen Services können die Bank und ihre Partner beim Kunden Zufriedenheit sowie bei den Mitarbeitern die Motivation für ein gelebtes Allfinanzdenken wecken?

Mit der Auswertung bestehender Studien, der Experten- und Kundenbefragung sowie der Interviews mit Experten und Vorständen von Banken und Versicherern kristallisieren sich folgende Handlungsfelder heraus, die im folgenden Kapitel näher beschrieben und bewertet werden.





Handlungsfelder der Bancassurance



# Hygiene- und Motivationsfaktoren

In der Expertenbefragung standen Vertriebsmitarbeiter/-verantwortliche aus Banken und Versicherungen Rede und Antwort. Im Fokus stand die Beurteilung von Auswahlkriterien, in den Bereichen Unternehmen, Kooperationsmodell, Produkt und Prozess, die bei der Auswahl von Kooperationspartnern von Bedeutung sind.

Die befragten Banken wurden gebeten, vorgegebene Kriterien hinsichtlich der Wichtigkeit (überhaupt nicht wichtig/weniger wichtig/wünschenswert/absolute Voraussetzung) im Zuge der Auswahl eines neuen Kooperationspartners zu bewerten.

Aus der Einschätzung ergaben sich Kriterien, die für Banken eine absolute Voraussetzung bei der Wahl eines Kooperationspartners darstellen.

Sie können als Basis, als sogenannte Hygienefaktoren, für ein funktionierendes Bancassurance-Kooperationsmodell verstanden werden.

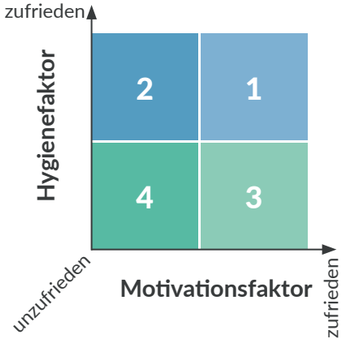
Weiterhin konnten Motivationsfaktoren identifiziert werden. Mehrheitlich werden diese Kriterien als wünschenswert eingestuft, sie stellen aber keine absolute Voraussetzung seitens der Banken dar.

Die Versicherer wiederum sollten einschätzen, welche Anforderungen Banken an Versicherungen stellen. Daraus resultiert wiederum ein Abgleich zwischen den Erwartungen der Banken und den Einschätzungen der Versicherungen.





## Abhängigkeiten




**1 Idealzustand**
Hohe Motivation zur Zusammenarbeit, wenige Beschwerden

**2 Neutral**
Wenig Beschwerden, aber auch geringe Motivation zur Zusammenarbeit; hohe Wechselbereitschaft, wenn Mitbewerber neben den Standards noch Motivationsfaktoren erfüllt

**3 Konflikt**
Hohe Motivation zur Zusammenarbeit, aber es hapert an den Rahmenbedingungen

**4 Schlechtester Zustand**
Viele Beschwerden, geringe Motivation zur Zusammenarbeit

Um die Bereiche identifizieren zu können, in denen aktuell die größten Herausforderungen bestehen, wurden die befragten Banken gebeten, ihren aktuell erfolgreichsten Kooperationspartner hinsichtlich der vorgegebenen Kriterien mit Hilfe von Schulnoten (1 bis 5) zu bewerten.

Durch die Assoziation „erfolgreichster Kooperationspartner“ kann sichergestellt werden, dass es sich bei den Bewertungen nicht um etwaige Worst-Case-Szenarien handelt.

Im Ergebnis ergibt sich ein Bild, wie Banken ihre Partner bewerten (Fremdbild). Dieses wurde anschließend mit der Eigenwahrnehmung der Versicherungsunternehmen (Selbstbild) gematcht, um Diskrepanzen aufzudecken.

In den Fällen, in denen das Selbst- und Fremdbild der Versicherungsunternehmen am meisten voneinander abweichen, liegen die größten Stellhebel zur Verbesserung bestehender Kooperationen.

# Top-Hygienefaktoren

**Fremdbild versus Selbstbild**
Die befragten Versicherungen bewerten sich selbst in allen Faktoren durchgehend um 0,5 bis 0,9 Notenpunkte besser.

**Fremdbild = Durchschnittliche Bewertung aus Sicht der Banken[77]**

**Selbstbild = Durchschnittliche Bewertung der Versicherungsunternehmen[78]**

| | Kriterium | Absolute Voraussetzung Bankensicht[79] | Bereich | Fremdbild | Selbstbild | Differenz |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Reputation | 81,1 % | Unternehmen | 2,9 | 2,0 | - 0,9 |
| 2 | Vertrauen zum Kooperationspartner | 77,8 % | Kooperations-modell | 2,4 | 1,9 | - 0,5 |
| 3 | Reibungslose, abbruchfreie und schnelle Prozesse | 66,7 % | Prozess | 2,8 | 2,0 | - 0,8 |
| 4 | Beständigkeit | 64,2 % | Unternehmen | 2,8 | 1,9 | - 0,9 |
| 5 | Hohe Mitarbeiterqualifikation | 62,2 % | Kooperations-modell | 2,9 | 2,0 | - 0,9 |
| 6 | Servicequalität des Kooperationspartners (Mitarbeiter- und Kundenkommunikation) | 60,5 % | Produkt | 2,8 | 2,0 | - 0,8 |
| 7 | Reibungslose Informations- und Kommunikationsprozesse | 57,1 % | Prozess | 2,7 | 2,1 | - 0,6 |
| 8 | Bezahlung einer angemessenen Provision | 55,5 % | Kooperations-modell | 3,0 | 2,2 | - 0,8 |
| 9 | Integration der Prozesse in die eigene IT-Infrastruktur | 52,4 % | Prozess | 2,9 | 2,2 | - 0,7 |

**Durchschnittliche Bewertung der Hygienefaktoren**

Die Versicherungsunternehmen bewerten sich im Durchschnitt um 0,77 Notenpunkte besser.

Bank ∅ 2,8

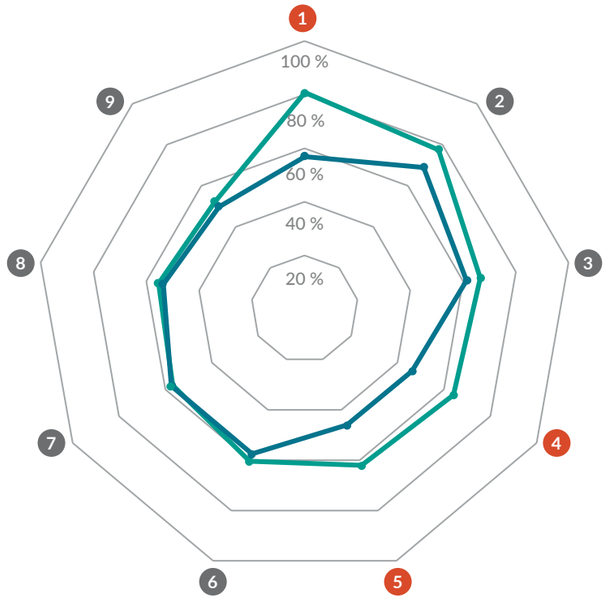
Versicherung ∅ 2,03

[77]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).
[78]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47).
[79]Ergebnis aus der Expertenbefragung Vertrieb - Zielgruppe Banken auf die Frage Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).

# Top-Hygienefaktoren – Beurteilung der Wichtigkeit

Die Grafik zeigt die Differenzen zwischen Banken und Versicherungen bei der Beurteilung der Kriterien zwischen Banken und Versicherungen auf. Je größer der Abstand zwischen den einzelnen Punkten ist, umso weiter liegen die Einschätzung der Banken und Versicherungen auseinander. Klar zu erkennen ist, dass die Wichtigkeit der Hygienefaktoren von den Versicherungsunternehmen fast durchgängig unterschätzt wird.

1 Reputation
2 Vertrauen zum Kooperationspartner
3 Reibungslose, abbruchfreie und schnelle Prozesse
4 Beständigkeit
5 Hohe Mitarbeiterqualifikation
6 Servicequalität des Kooperationspartners (Mitarbeiter- und Kundenkommunikation)
7 Reibungslose Informations- und Kommunikationsprozesse
8 Bezahlung einer angemessenen Provision
9 Integration der Prozesse in die eigene IT-Infrastruktur




Fremdbild - durchschnittliche Bewertung Bank[80]
Selbstbild - durchschnittliche Bewertung Versicherung[81]

[80]Ergebnis aus der Expertenbefragung Vertrieb - Zielgruppe Banken auf die Frage Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).
[81]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47).

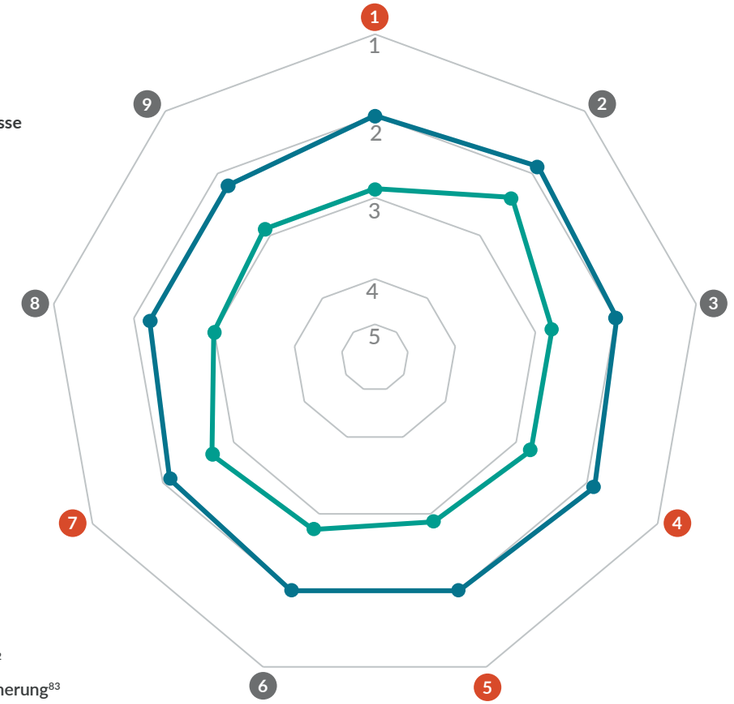




# Top-Hygienefaktoren – Selbst- versus Fremdbild

## Erfüllungsgrad nach durchschnittlichen Schulnoten

1 Reputation
2 Vertrauen zum Kooperationspartner
3 Reibungslose, abbruchfreie und schnelle Prozesse
4 Beständigkeit
5 Hohe Mitarbeiterqualifikation
6 Servicequalität des Kooperationspartners (Mitarbeiter- und Kundenkommunikation)
7 Reibungslose Informations- und Kommunikationsprozesse
8 Bezahlung einer angemessenen Provision
9 Integration der Prozesse in die eigene IT-Infrastruktur




Fremdbild - durchschnittliche Bewertung Bank[82]
Selbstbild - durchschnittliche Bewertung Versicherung[83]

[82]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).
[83]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47).

# Top-Motivationsfaktoren

**Fremdbild versus Selbstbild**
Die befragten Versicherungen bewerten sich selbst in allen Faktoren durchgehend um 0,3 bis 1,2 Notenpunkte besser.

**Fremdbild = Durchschnittliche Bewertung aus Sicht der Banken**[84]

**Selbstbild = Durchschnittliche Bewertung der Versicherungsunternehmen**[85]

| | Kriterium | Wünschenswert Bankensicht[86] | Bereich | Fremdbild | Selbstbild | Differenz |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Bekanntheit | 69,8 % | Unternehmen | 2,9 | 2,6 | - 0,3 |
| 2 | Einfache beratungsarme Produkte | 62,8 % | Produkt | 2,9 | 2,2 | - 0,7 |
| 3 | Zugang zu Vertriebskonzepten und -materialien | 62,2 % | Kooperations-modell | 3,1 | 2,1 | - 1,0 |
| 4 | Koordinierung des Kooperationsprojekts | 62,2 % | Kooperations-modell | 3,0 | 2,3 | - 0,7 |
| 5 | Fokus des Managements auf die Kooperation | 57,8 % | Kooperations-modell | 2,9 | 2,1 | - 0,8 |
| 6 | Lückenloses Betreuungskonzept | 57,8 % | Kooperations-modell | 3,2 | 2,0 | - 1,2 |
| 7 | Bereitstellung von vielfältigen Beratungstools | 57,1 % | Prozess | 2,9 | 2,0 | - 0,9 |
| 8 | Harmonisierte Beratungskultur | 57,1 % | Prozess | 3,0 | 2,0 | - 1,0 |
| 9 | Kundenorientierter Prozess (bspw. durch reduzierten Zeitaufwand) | 52,4 % | Prozess | 3,0 | 2,0 | - 1,0 |
| 10 | Breite Produktpalette | 51,2 % | Produkt | 2,7 | 2,0 | - 0,7 |
| 11 | Angebot von kundenzentriert entwickelten Produkten | 48,8 % | Produkt | 2,8 | 2,1 | - 0,7 |

[84]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).
[85]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47).
[86]Ergebnis aus der Expertenbefragung Vertrieb - Zielgruppe Banken auf die Frage Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).

# Top-Motivationsfaktoren – Beurteilung der Wichtigkeit

Im Diagramm sind die Differenzen zu sehen. Größtenteils liegen die Beurteilungen nah beieinander. Je größer der Abstand zwischen den einzelnen Punkten ist, umso weiter liegen die Einschätzung zwischen Banken und Versicherungen auseinander.

Die Grafik zeigt, dass die Beurteilungen größtenteils nah beieinander liegen.
Die Motivationsfaktoren „Harmonisierte/angepasste Beratungskultur“, „Breite Produktpalette des Kooperationspartners“ sowie „Bekanntheit“ werden von den Versicherungsunternehmen wichtiger eingeschätzt als von Banken.

Folglich besteht die Gefahr, dass von Seiten der Versicherungsunternehmen zu viele Kapazitäten in die Verbesserung dieser Kriterien investiert werden, ohne dass der gewünschte Motivationseffekt im Zuge der Bancassurance-Kooperation eintritt.

**Durchschnittliche Bewertung der Motivationsfaktoren**

Die Versicherungsunternehmen bewerten sich im Durchschnitt um 0,82 Notenpunkte besser.

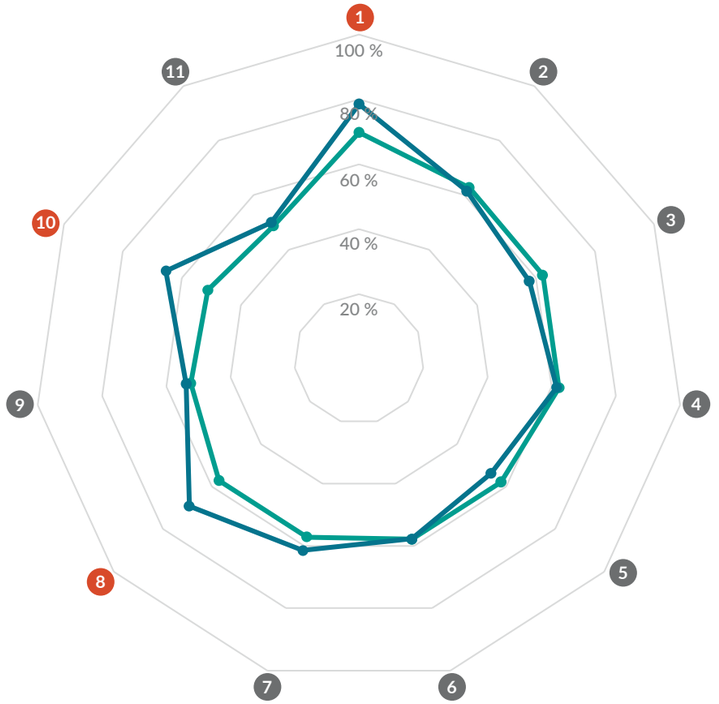
Bank ∅ 2,95

Versicherung ∅ 2,13





1 Bekanntheit
2 Einfache beratungsarme Produkte
3 Zugang zu Vertriebskonzepten und -materialien
4 Koordinierung des Kooperationsprojekts
5 Fokus des Managements auf die Kooperation
6 Lückenloses Betreuungskonzept mit ausreichender Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner
7 Bereitstellung von vielfältigen Beratungstools
8 Harmonisierte Beratungskultur (zum Beispiel Vermeidung von Fachtermini, Einhaltung von festgelegten Kompetenzbereichen)
9 Kundenorientierter Prozess (bspw. durch reduzierten Zeitaufwand)
10 Breite Produktpalette
11 Angebot von kundenzentrierten entwickelten Produkten



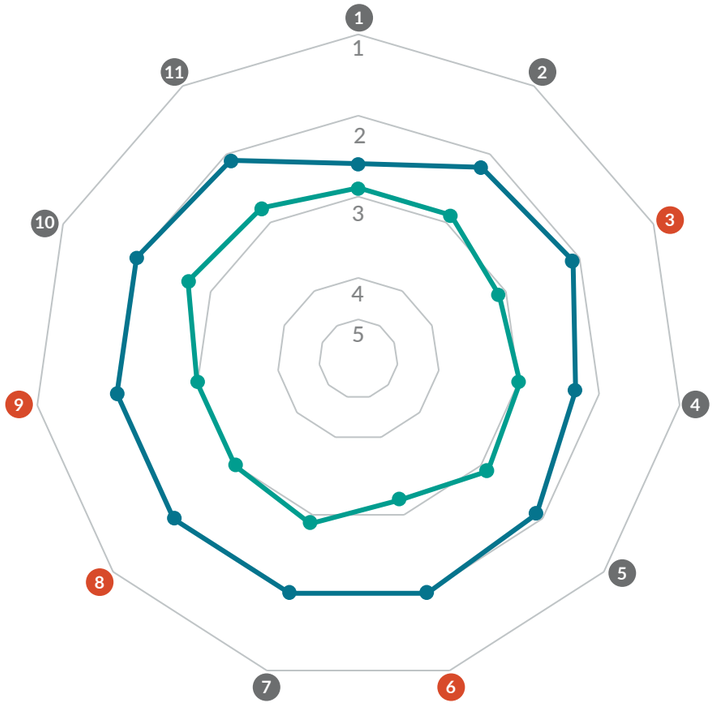

Fremdbild - durchschnittliche Bewertung Bank[87]
Selbstbild - durchschnittliche Bewertung Versicherung[88]

[87]Ergebnis aus der Expertenbefragung Vertrieb - Zielgruppe Banken auf die Frage Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).
[88]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“
(Grundgesamtheit der Umfrage = 47).

# Top-Hygienefaktoren – Selbst- versus Fremdbild

**Erfüllungsgrad nach durchschnittlichen Schulnoten**

1. Bekanntheit
2. Einfache beratungsarme Produkte
3. Zugang zu Vertriebskonzepten und -materialien
4. Koordinierung des Kooperationsprojekts
5. Fokus des Managements auf die Kooperation
6. Lückenloses Betreuungskonzept mit ausreichender Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner
7. Bereitstellung von vielfältigen Beratungstools
8. Harmonisierte Beratungskultur
9. Kundenorientierter Prozess
10. Breite Produktpalette
11. Angebot von kundenzentriert entwickelten Produkten




- Fremdbild - durchschnittliche Bewertung Bank[89]
- Selbstbild - durchschnittliche Bewertung Versicherung[90]

[89]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).
[90]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47).





„Eine erfolgreiche Kooperation mit interessanten Erträgen für die Bank und hohem Nutzen für den Kunden entsteht nur dann, wenn der Kooperationspartner die Bankenwelt wirklich versteht und entsprechend Erfahrung besteht.“

Norbert Porazik
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter
der Fonds Finanz Maklerservice GmbH

# Handlungsfeld I
# Unternehmen
## Reputation, Bekanntheit, Beständigkeit

Mit Blick auf die Unternehmen ist festzustellen, dass die Kriterien Beständigkeit, Reputation und Bekanntheit für die Partnerwahl in in Banken und Versicherungen unterschiedliche Bedeutung haben.

### Bank

Für einen Großteil der Banken ist die Reputation (81,1 Prozent) eine absolute Voraussetzung für die Zusammenarbeit, gefolgt von der Beständigkeit (64,2 Prozent).

Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die Bekanntheit des Partners zwar sehr wünschenswert im Sinne eines Motivationsfaktors, aber nicht unbedingt eine Voraussetzung ist.

### Versicherung

Die Versichererseite schätzt die Wichtigkeit des Kriteriums „Reputation“ für die Bank etwas geringer ein (57,1 Prozent vs. 81,1 Prozent).

Insgesamt werden die drei Kriterien durch die Versicherungsunternehmen etwas untergeringer bewertet.

[91]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 53).
[92]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 28).

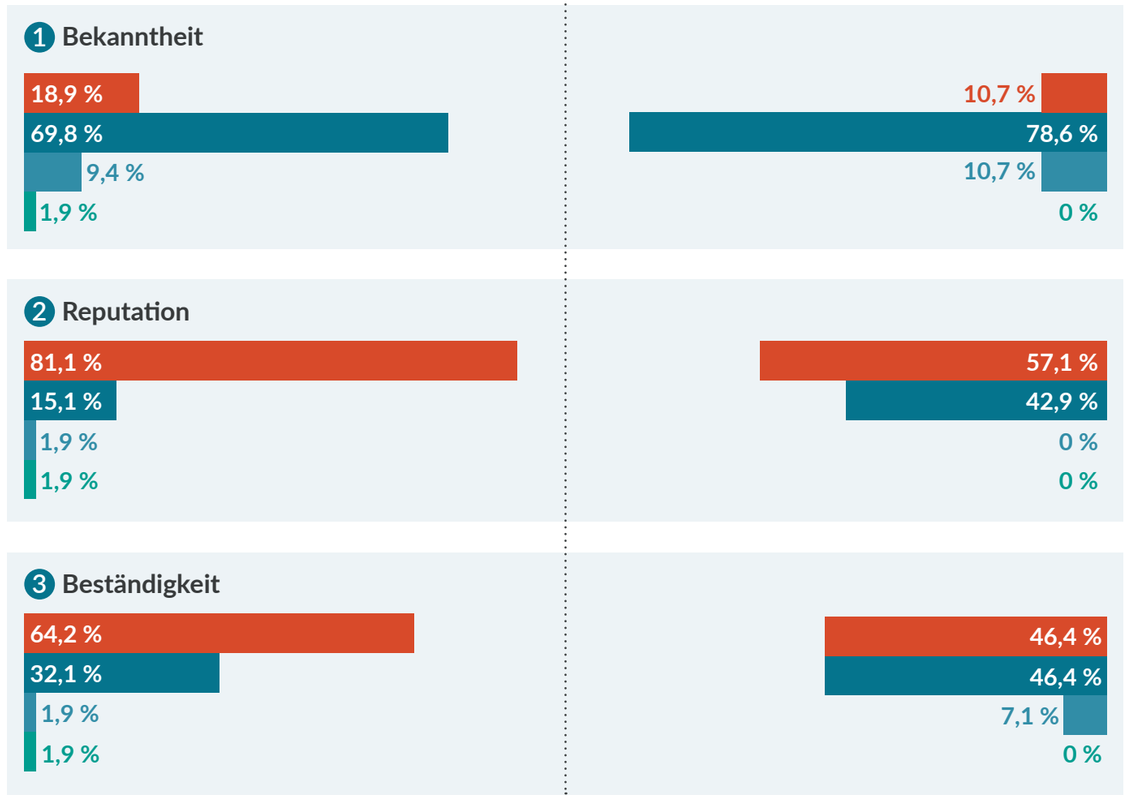




## Unternehmensmerkmale als Auswahlkriterien

**Wie wichtig sind, die Merkmale bei der Auswahl eines Kooperationspartners?[91]**

**Wie hoch schätzen die Versicherungsunternehmen die Wichtigkeit der Merkmale aus Bankensicht ein?[92]**



# Unternehmensmerkmale – Selbst- versus Fremdbild im Überblick

**Erfüllungsgrad nach durchschnittlichen Schulnoten**

Die Versicherungsunternehmen schätzen sich durchgehend besser ein.

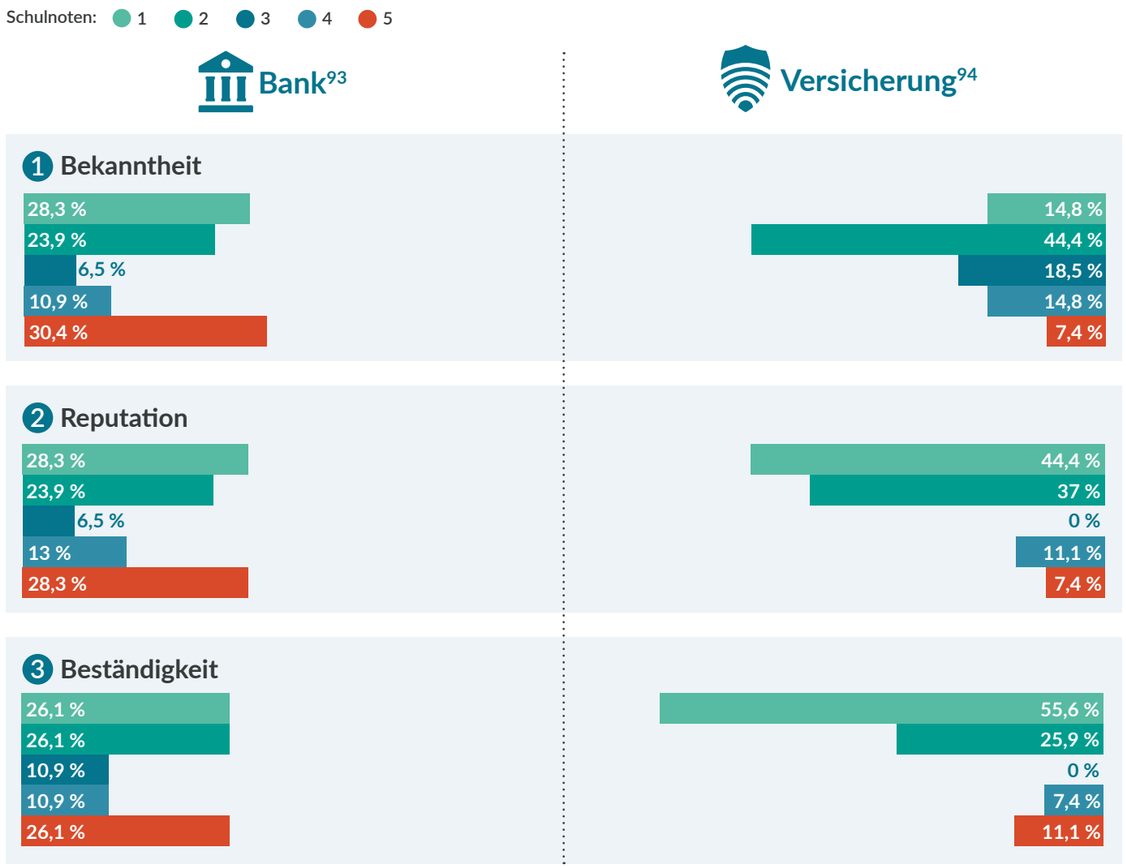
Demgegenüber bewerten die Banken ihre Versicherungspartner insbesondere hinsichtlich ihrer Beständigkeit und Reputation oftmals schlechter.

Innerhalb der Kriterien Bekanntheit, Reputation und Beständigkeit weichen das Selbst- und Fremdbild der Versicherungsunternehmen im Durchschnitt um 0,75 Notenpunkte voneinander ab.





# Unternehmensmerkmale – Selbst- versus Fremdbild im Detail




[93]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartnerfür diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 53).
[94]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 28).

# Handlungsfeld I
## Unternehmen
### Unternehmenskultur

Für die erfolgreiche Umsetzung der Bancassurance ist auch ein Kulturwandel in der Bank sowie der Aufbau von Fachwissen um Risikoabsicherung und Versicherungsprodukte notwendig.

Dies gilt besonders, wenn der Anspruch der Bank nicht nur darin besteht, vertrieblich erfolgreich zu sein, sondern dem Kunden eine umfassende Beratung hinsichtlich Risikoabsicherung, Finanzierung und Vermögensbildung angeboten werden soll.

In der Kundenbefragung zeigte sich, dass die daraus resultierende Ansprache der Kunden auf Versicherungsprodukte zwar durchaus erfolgreich, aber ausbaufähig ist.

„Im Vertrieb besteht immer das Risiko, dass Mitarbeitende sich auf Produkte fokussieren, mit denen sie sich auskennen.
Dem Banker sind daher Bankprodukte näher als Versicherungen.
Andersherum dürfte es ähnlich sein."

**Erol Cen**
Bereichsleiter Product Management bei der Santander Consumer Bank

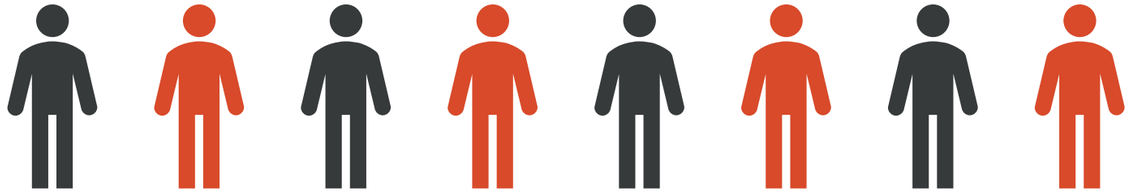






**50,6 %**

Nur jeder zweite Kunde wird von seiner Bank auf Versicherungsprodukte angesprochen[95]



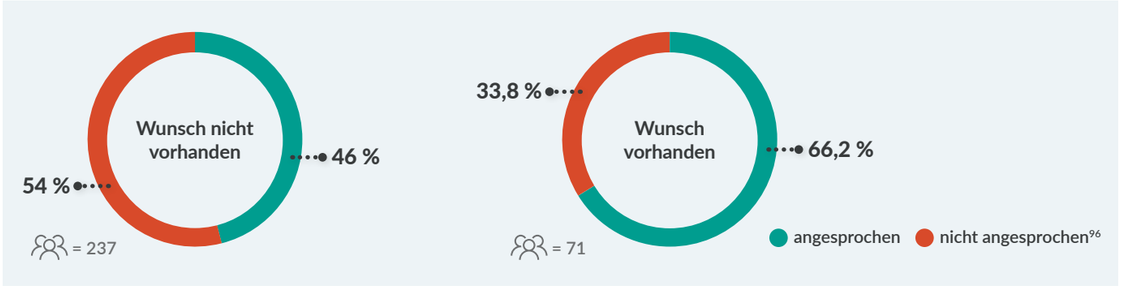
[95]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.

„Die Beratung und der Verkauf von Versicherungsprodukten, gerade Sachversicherungen, ist nicht in der DNA aller Mitarbeiter von Banken. Kunden werden meines Erachtens zu selten aktiv angesprochen. Dabei ist das in meinen Augen nichts Ehrenrühriges, denn es ist ja im Interesse der Kunden, dass man Produkte anbietet, die ihren Bedarf decken. Diese Verhaltensänderung in der Breite zu erreichen, ist für mich ein ganz wesentlicher Punkt, um in der Bancassurance erfolgreicher zu werden."

**Dr. Andreas Jahn**
Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung

# Ansprache der Kunden auf Versicherungen

Einige Versicherungsprodukte sind sehr komplex. Bei diesen ist umfassende Beratung vonnöten. Doch Bankberater haben nicht bei allen Produkten die nötige fachliche Kompetenz. Scheuen sie sich vor der Ansprache auf Versicherungsprodukte?




**Signifikanter Effekt:** Im Vergleich zur zufälligen Verteilung wurden mehr Personen, die sich das auch wünschen, von ihrer Bank auf Versicherungsprodukte angesprochen bzw. nicht angesprochen.

Wobei die Trefferquote noch ausbaufähig ist – eine ganzheitliche Beratung mit Toolunterstützung kann diesen Umstand verbessern.

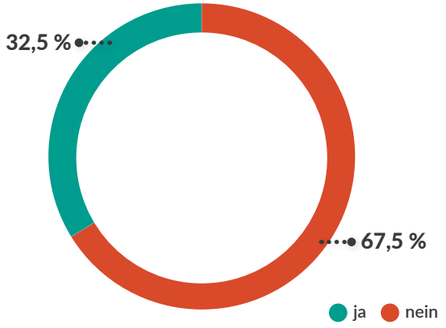
[96]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, auf die Frage "Wurden Sie schon einmal von Ihrer Bank auf ein Versicherungsprodukt angesprochen?".





# Kauf von Versicherungsprodukten über die Bank

**Haben Sie bereits ein Versicherungsprodukt bei Ihrer Bank erworben?**[97]




**33,8 %**

Verlorenes Potenzial: jeder 3. Kunde wurde trotz bestehenden Wunsches nicht auf Versicherungsprodukte angesprochen.

## 40 Prozent

der Kunden mit einem Ansprachewunsch haben keine Versicherung über die Bank abgeschlossen.

Hier stellt sich die Frage nach dem Warum. Liegt es an einer falschen Ansprache? Mangelt es an passenden Produkten, qualifizierter Beratung oder sind die Prozesse nicht abgestimmt?

## 25 Prozent

der Kunden, die keinen Wunsch hatten, haben dennoch ein Produkt erworben. Ist das ein Ergebnis der Bedarfsanalyse oder von Querverkäufen?

**Signifikanter Effekt:** Im Vergleich zur zufälligen Verteilung haben mehr Personen, die sich das auch wünschen, ein Versicherungsprodukt bei ihrer Bank erworben.

[97]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.

## Eine konsequente Kundenansprache lohnt sich.

**Je mehr Kunden angesprochen werden, egal ob sie es sich wünschen oder nicht, desto höher kann die Abschlussrate ausfallen.**

# 2/3

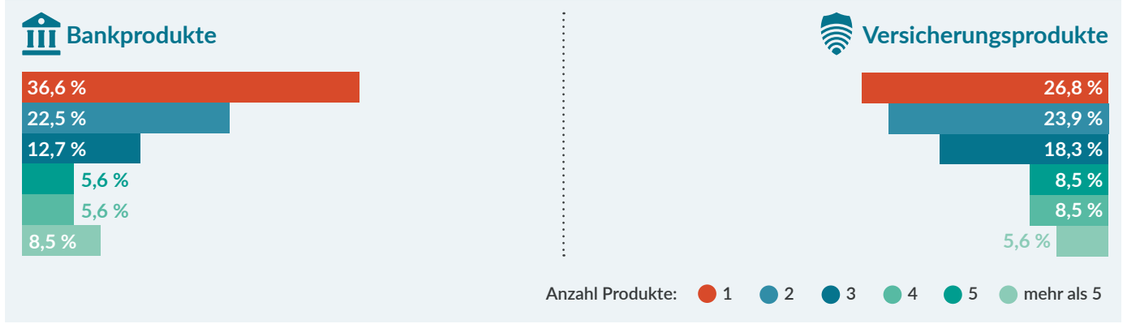
**Potenzial**
**2/3 der Kunden haben noch kein Versicherungsprodukt über ihre Bank erworben[98]**

[98]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.

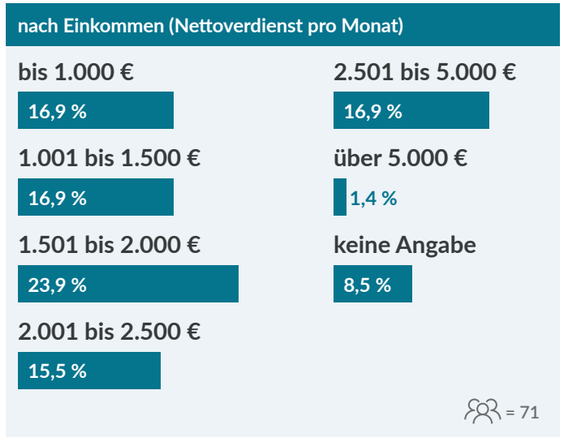




### Das Finanzproduktportfolio Kunden mit Ansprachewunsch:[99]




### Kunden die bevorzugt bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben möchten:[100]



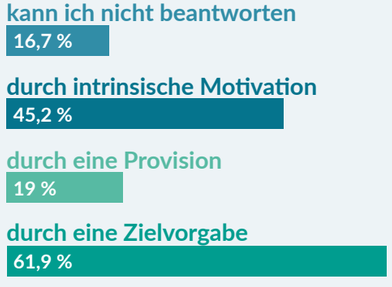
**Der Kunde mit Ansprachewunsch verfügt mehrheitlich über ein monatliches Nettoeinkommen von über 1.500 Euro. Sein aktuelles Finanzproduktportfolio setzt sich aktuell aus einem Bank sowie ein bis zwei Versicherungsprodukten zusammen.**

[99]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, untersucht wurde die Zielgruppe die bevorzugt bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben möchte, n = 71.
[100]ebenda.

# Motivation der Bankmitarbeiter zum Vertrieb von Versicherungen

## Bank

**Wie motivieren Sie als Bank Ihre Mitarbeiter zum Versicherungsverkauf?**[101]




= 42

**61,9 Prozent**
Banken versuchen ihre Vertriebsmitarbeiter hauptsächlich mittels einer Zielvorgabe zum Verkauf von Versicherungsprodukten zu motivieren.

**45,2 Prozent**
der Befragten aus Banken geben an, keine zusätzlichen Hilfsmittel zur Motivation einzusetzen. Die Motivation der Mitarbeiter sei rein intrinsisch motiviert.

**Die fehlende Motivation des Bankmitarbeiters zum Vertrieb von Versicherungsprodukten wird auch überwiegend von Seiten der Versicherer als gegeben eingeschätzt.**

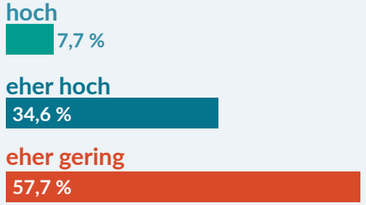
[101]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie motivieren Sie als Bank Ihre Mitarbeiter zum Versicherungsverkauf?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).





## Versicherung

**Wie hoch schätzen Sie die Motivation der Bankmitarbeiter ein, Versicherungsprodukte aktiv anzubieten?**[102]




= 26

Versicherungen schätzen die Motivation der Bankmitarbeiter, aktiv Versicherungsprodukte im Beratungsgespräch anzusprechen mehrheitlich als eher gering ein.

- **Gründe für „hoch“:**
  kennen persönliche Finanzlage des Kunden am besten, können individuellen Versicherungsbedarf sehr gut einschätzen, Gesprächsanlass kann dafür genutzt werden, die Kundenbeziehung zu stärken
- **Gründe für „eher hoch“:**
  zusätzliche Ertragsquelle
- **Gründe für „eher gering“:**
  keine Kernkompetenz und fehlende finanzielle Anreize für Bankberater

## Fazit

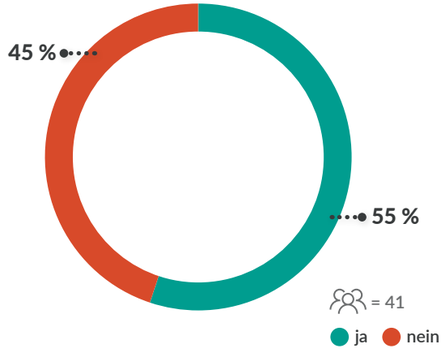
Das richtige Motivationsmittel scheint noch nicht gefunden zu sein, da mehr als jeder zweite Mitarbeiter aus Versicherersicht eher weniger motiviert scheint.

[102]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Wie hoch schätzen Sie die Motivation der Bankmitarbeiter ein, Versicherungsprodukte aktiv anzubieten?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).

# Die Quote der Weiterleitung von Versicherungsprodukten

## Aus Sicht der Bank

**Der Vertrieb von Versicherungsprodukten erfolgt ausschließlich durch den persönlichen Ansprechpartner im Beratungsgespräch.**[103]




Banken sind kulturell stark in ihrer eigenen Kernfunktion verhaftet. Fachlich sicherer fühlen sie sich nah an ihrer eigenen Produktwelt.

Nach Alters- und Finanzvorsorge folgen mit großem Abstand Sachversicherungen, Krankenversicherungen und das Firmenkundengeschäft.

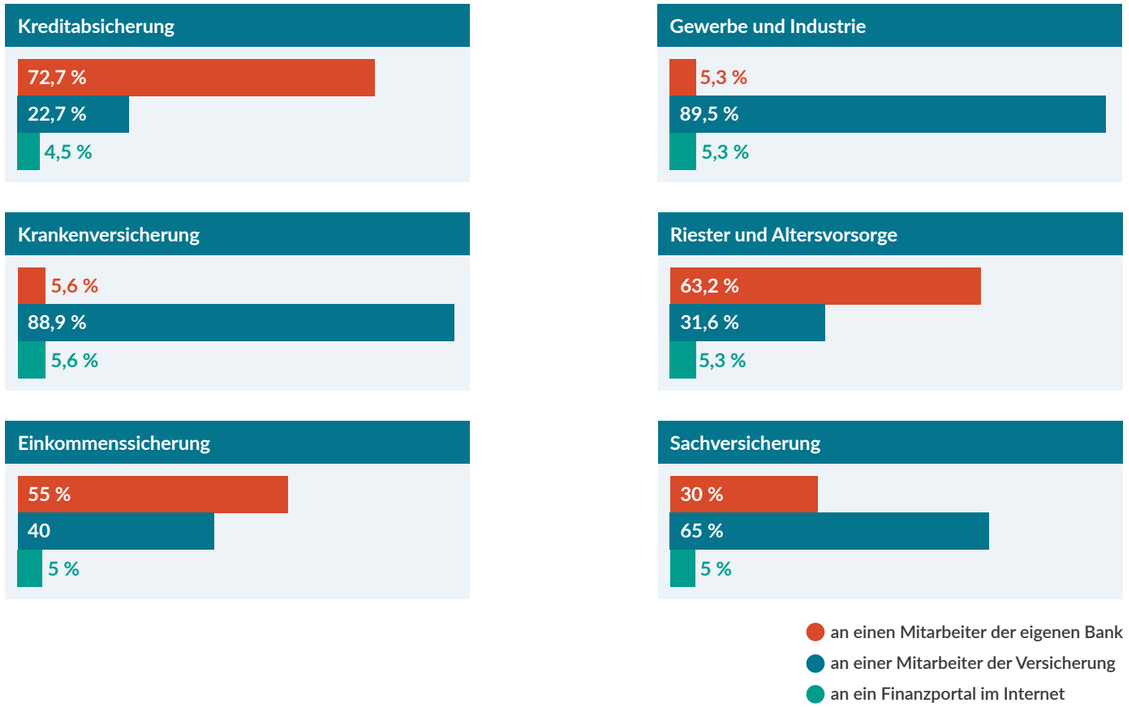
[103]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Aussage „Der Vertrieb von Versicherungsprodukten erfolgt ausschließlich durch den persönlichen Ansprechpartner im Beratungsgespräch." (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 49, 8 Stimmen mit „Kann ich nicht beantworten" wurden in der Grafik nicht berücksichtigt).





Wie die Befragung zeigt, bieten Banken eher dem eigenen Geschäft nahe Versicherungsprodukte wie die Kreditabsicherung an, gefolgt von der Alters- und Finanzvorsorge, mit großem Abstand folgen die Sachversicherung, Krankenversicherung und das B2B Geschäft.

## Aus Sicht der Bank[104]



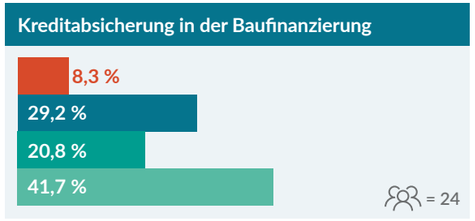

[104]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Bei welchen Versicherungsprodukten leiten Sie an wen weiter?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 22).

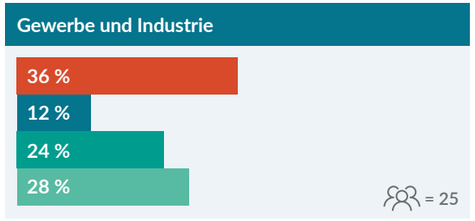
# Die Überleitung aus der Bank in das Versicherungsunternehmen

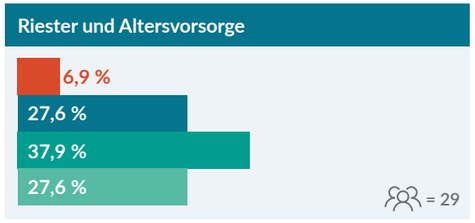
Bei der Häufigkeit der Überleitungen durch den Bank- an den Versicherungspartner zeigt sich dies ebenfalls:

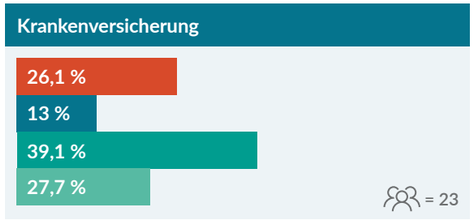
Die meisten Überleitungen ("es wird immer übergeleitet") erfolgen in den Bereichen Gewerbe und Industrie sowie Sachversicherung, die wenigsten bei bankennahen Produkten (Kreditabsicherung in der Baufinanzierung/Riester und Altersvorsorge).

## Aus Sicht der Versicherungsunternehmen[105]



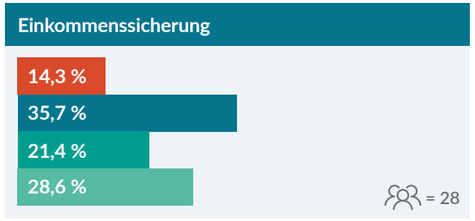



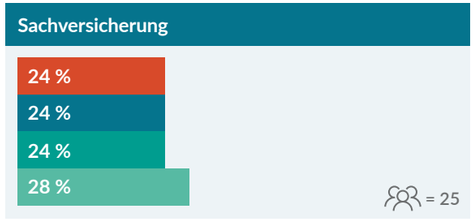








immer häufig in Einzelfällen nie

„Kaum ein Bankberater wird diese Themen alle umfänglich beraten können. Die Kunst ist, beim Kunden diese Themen so anzusprechen, um danach einen Folgetermin mit einem Experten zu vereinbaren. Es gibt ganz viele, die es selber können, aber die meisten können das ehrlicherweise nicht über alle Sparten hinweg."

**Ulrich Christmann**
Head of Bank Distribution Germany
Member of the Executive Board Zurich Germany

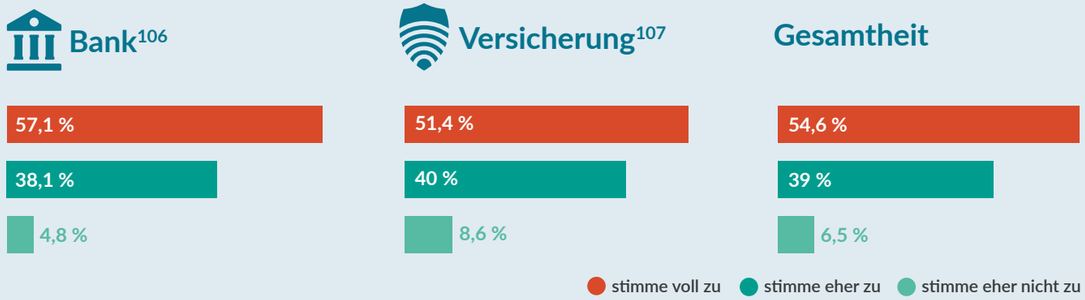
[105]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Bei welchen Produkten erfolgt eine Überleitung durch Ihren Bankkooperationspartner an Ihr Unternehmen/Ihre Kundenberater?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage siehe Einzelausweis).

## These

Allfinanzberatung ist ein Kulturthema und muss von allen Beteiligten gelebt werden

## Antwort - These

Mehr als die Hälfte der Befragten stimmt der These zu. Es zeigt sich, dass die Etablierung eines gemeinsamen Kulturverständnisses und dessen Umsetzung beim Thema Bancassurance ein wichtiges Handlungsfeld ist.




[106]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[107]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).





„Damit eine Bancassurance gelingt, muss es eine Kultur des Vertrauens geben. Beide Partner müssen an einem Strang ziehen und den Wandel gemeinsam vollziehen.“

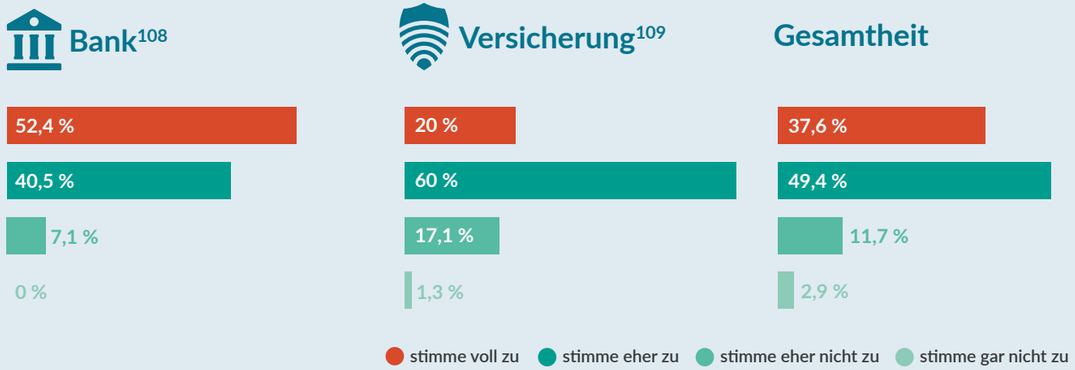
Crystal Hanna
Leiterin Bereich Versicherungen bei der ING Deutschland

## These

Fehlende schlanke und digitale Vertriebsprozesse bauen psychologische Barrieren bei Bankmitarbeitern beim Vertrieb von Versicherungsprodukten auf.

## Antwort - These

Die Digitalisierung macht vieles einfacher. Sind digitale Prozesse aber zu kompliziert, kann das psychologische Barrieren aufbauen und den Bankberater beim Vertrieb von Versicherungsprodukten hemmen. Dies bestätigen die Befragten aus beiden Branchen. Jeder zweite Bank- und jeder fünfte Versicherungsmitarbeiter sieht in fehlenden schlanken, digitalen Prozessen einen Grund für den Aufbau von psychologischen Barrieren. Es zeigen sich hierbei Differenzen in der Bewertung der beiden Branchen. Könnte es daran liegen, dass sich der Versicherungskooperationspartner schwerer in die Situation der Bankmitarbeiter hineinversetzen kann?








## Handlungsempfehlungen

1. **Damit eine Motivation für die Beratung in Versicherungsbedarfssachverhalten entsteht, muss ein grundlegendes Verständnis für eine umfassende Beratung des Kunden entwickelt werden.**
2. **Entwickeln von Verständnis, dass die Vermittlung von Finanz- und Versicherungsprodukten zu den Kernleistungen einer Bank gehört**
3. **Entwicklung von Modellen, um den Mitarbeiter an der Kundenzufriedenheit und den Vertriebserfolgen zu beteiligen**
4. **Verbesserung der Vertriebsprozesse für eine schlanke und digitale Beratung der Kunden**
5. **Qualifikation der Mitarbeiter und technische Unterstützung für ein kompetentes One-Stop-Shopping**
6. **Überleitungssysteme hinsichtlich der Erfolgsquoten überprüfen und gegebenenfalls anpassen**

[108]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[109]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

# Handlungsfeld II
# Mitarbeiter
## Qualifikation und Weiterbildung

Qualifizierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens. Daher legen sowohl die befragten Banken als auch die Versicherungen großen Wert auf die Mitarbeiterqualifikation seitens des Kooperationspartners.

Bei den Banken zeigt sich die Tendenz, die Mitarbeiterqualifikation als „absolute Voraussetzung“ einzuschätzen.

Jedoch kommen für Mitarbeitende stetig neue Anforderungen hinzu. Regelmäßige Weiterbildung ist gefordert.

Aus Sicht der Banken ist ein Aus- und Weiterbildungsangebot von Seiten des Kooperationspartners „wünschenswert“ bzw. eine „absolute Voraussetzung“.

Von Seiten der Versicherungsunternehmen wird das Kriterium als etwas relevanter eingeschätzt.

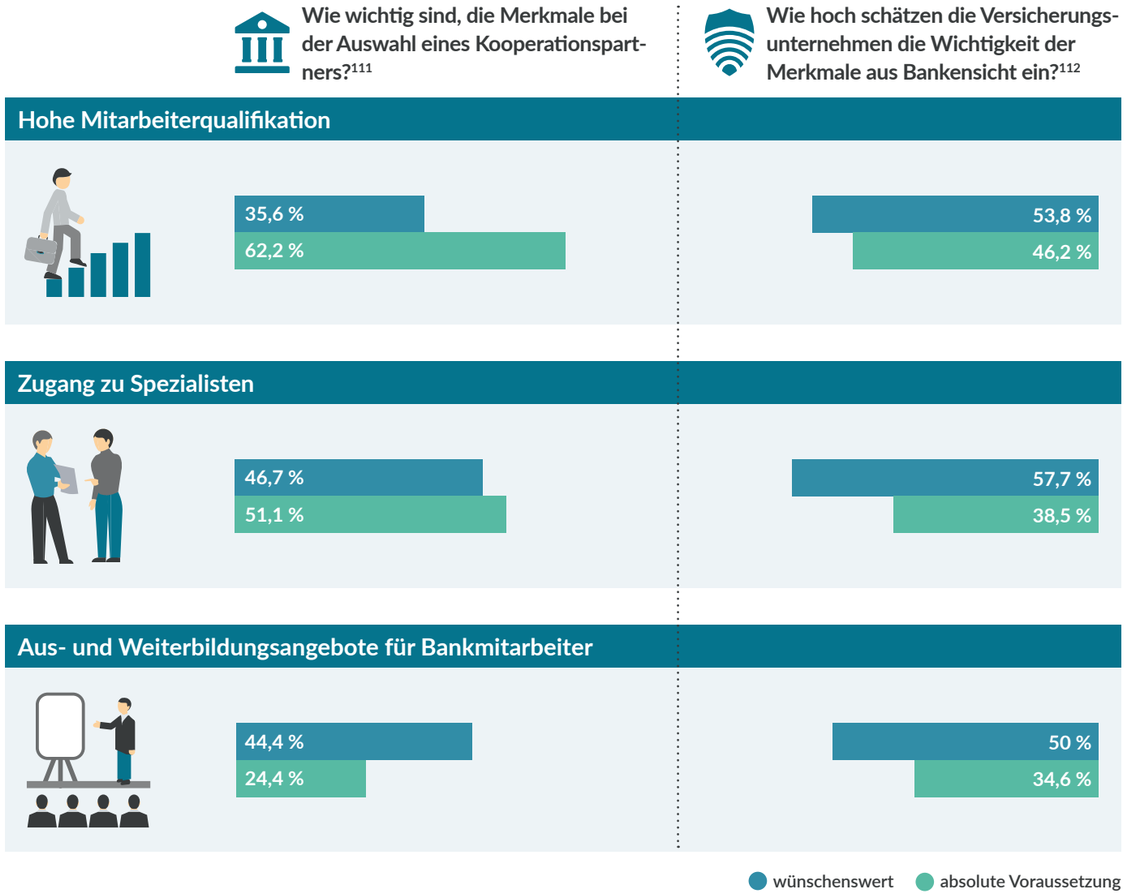
> **!** 52 Prozent der Befragten aus der Finanzbranche sind der Meinung, dass ihr Arbeitgeber die Weiterbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten im Vergleich zum Niveau vor der Pandemie reduziert hat.[110]

[110]die bank (2021): Ausgabe 02/2021.
[111]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 45).
[112]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).





## Qualifikation und Weiterbildung als Auswahlkriterien



# Arten der bevorzugten Weiterbildung

**Spotlight**

Für die Mitarbeiter einer Bank besteht bei der Vermittlung bzw. dem Vertrieb von Versicherungsprodukten, in der Kundenbetreuung und im Schadenfall ein hoher Bedarf an Fachwissen, das neben der systemseitigen Bereitstellung auch durch Qualifikation vermittelt wird.

Dazu bestehen je nach Ausgestaltung des Vertriebsmodells auch gesetzliche Weiterbildungspflichten.

Zu den benötigten Information zählen unter anderem:

- Produkte und Tarife
- Marktentwicklungen
- Regulatorik und steuerliche Fragestellungen.

Für die Aus- und Weiterbildung bieten sich verschiedene Formate aus Präsenz- und Onlineschulungen an. Besonders gewünscht sind dabei arbeitsbegleitende und Online-Formate.

**Was ist Training on the Job?**

Eine strukturierte Weiterbildung oder Einarbeitung am Arbeitsplatz bietet viele Vorteile.

Der Mitarbeiter kann schnell und praxisorientiert durch erfahrene Kollegen oder Coaches in neue Aufgabengebiete eingearbeitet werden. Allerdings birgt diese Weiterbildungsmethode auch Risiken, da die Übergänge zwischen strukturierter Hilfestellung und der „Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie“ fließend sind.

Es ist daher unabdingbar, die Trainingsmaßnahme an die Erfordernisse des Lernenden anzupassen und ihn mitzunehmen. Andernfalls drohen Überforderung und eine ablehnende Haltung gegenüber dem neuen Aufgabengebiet.





Bank

**Welche Methode würden Sie für Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter bevorzugen?[113]**

**1 Training on the Job**

80,6 %

**2 Online-Schulungen (live)**

67,7 %

**3 Online-Schulungen (Web-based Training)**

54,8 %

**4 Präsenzschulung**

45,2 %

**5 Unterlagen/Broschüren**

19,4 %

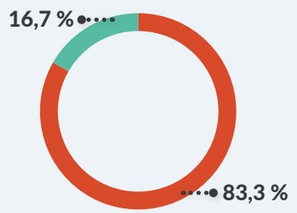
= 31

Alle Varianten der Weiterbildung/Qualifizierung sollen mehrheitlich durch den Versicherungspartner erfolgen.

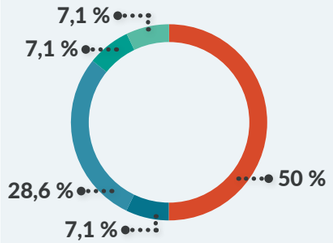
[113]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Methode würden Sie für Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter bevorzugen?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 31).

## Durch wen sollte die Weiterbildung/Qualifizierung erfolgen?[114]

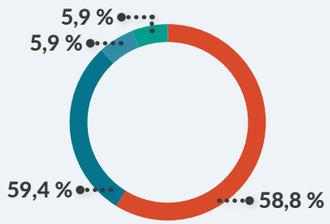
**Unterlagen, Broschüren**



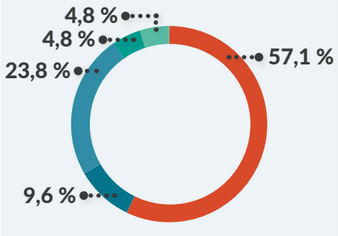

**Präsenz-Schulungen**



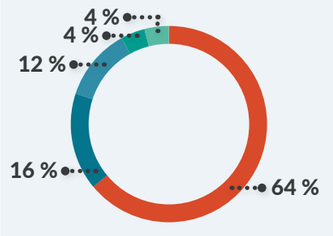

**Online-Schulungen**




**Online-Schulungen (live)**




**Training on the Job**




- Versicherungspartner
- Kreditinstitut
- externer Trainer
- Maklerpool
- kann ich nicht beantworten

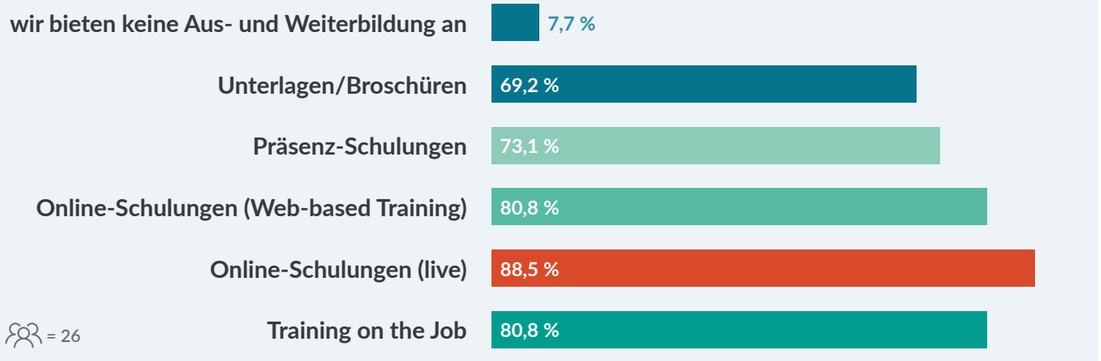
[114]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Durch wen sollte die Weiterbildung/ Qualifizierung erfolgen?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 31).





Versicherung

## Welche Methode für Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter bieten Sie an?[115]



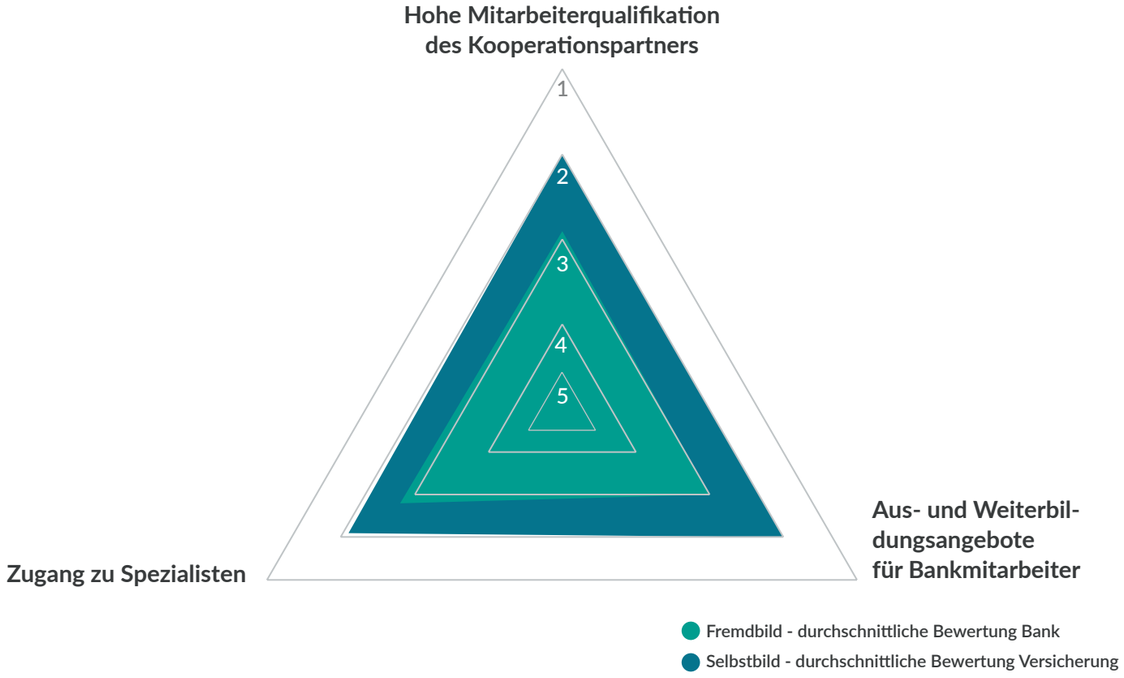

Die Mehrheit der befragten Versicherungsunternehmen bietet die von den Banken favorisierten Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung an. Im Bereich Aus- und Weiterbildung trifft ein umfangreiches Angebot auf eine teilweise verhaltene Nachfrage. Das ist nicht zwangsläufig schlecht, da Qualifikation für die Banken ein wichtiges Kriterium ist. Es gibt wohl eher eine Hohlschuld bei den Banken als eine Bringschuld bei den Versicherungsunternehmen.

Hinterfragt werden sollte, ob die Versicherungsunternehmen Formate anbieten, die die Bedürfnisse der Banken zufriedenstellend erfüllen. An dieser Stelle bedarf es besserer Konzepte für Training on the Job.

[115]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Welche Methode für Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter bieten Sie an?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).

# Qualifikation und Weiterbildung – Fremd- versus Selbstbild im Überblick

**Erfüllungsgrad nach durchschnittlichen Schulnoten**




[116]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 45).
[117]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).



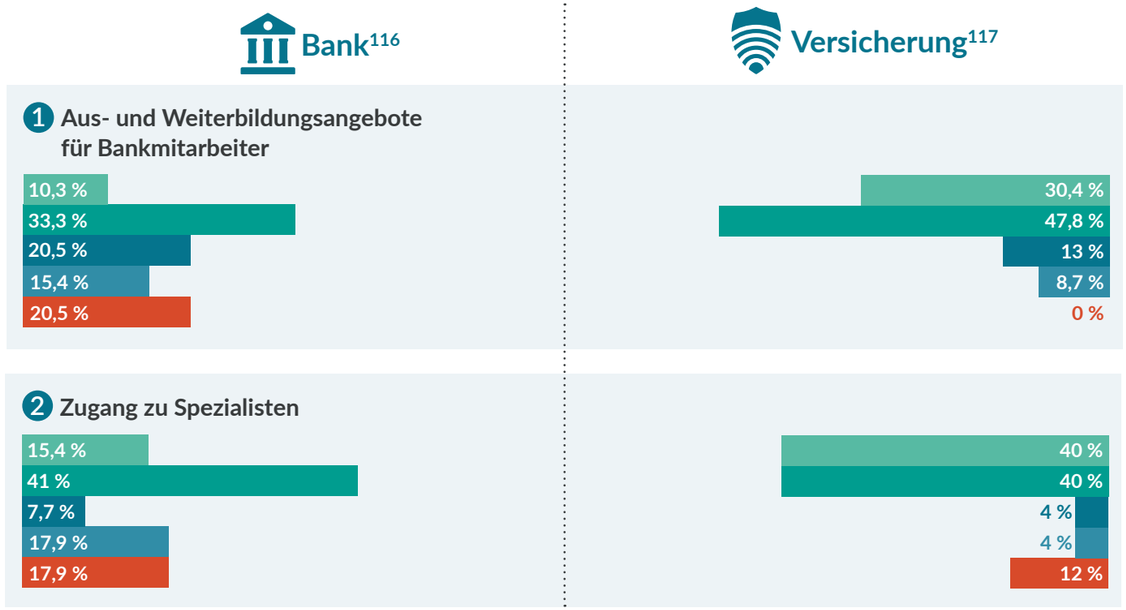


# Qualifikation und Weiterbildung – Fremd- versus Selbstbild im Detail

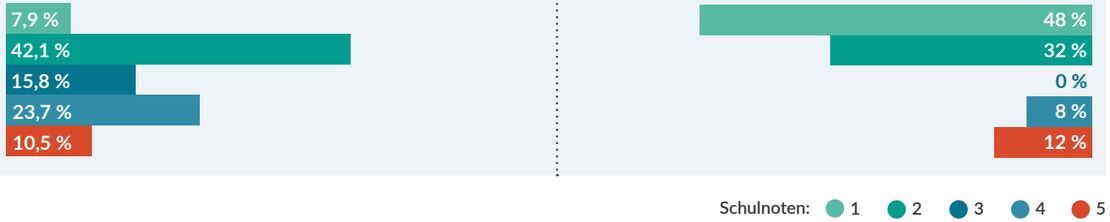
Insgesamt beurteilen 28,9 Prozent der befragten Banken die Qualifikation der Mitarbeiter des Versicherungskooperationspartners als „ausreichend“ bzw. „mangelhaft“.

Im Gegenteil hierzu bewerten sich die Versicherungsunternehmen selbst, mehrheitlich mit „gut“ bzw. „sehr gut“.

Hinsichtlich der Kriterien „Hohe Mitarbeiterqualifikation des Kooperationspartners“ sowie „Zugang zu Spezialisten“ gibt es unter den befragten Versicherungsunternehmen Vertreter, die sich selbst mit „mangelhaft“ bewerten würden.



### 3 Hohe Mitarbeiterqualifikation




„Neben dem Wollen ist auch das Können entscheidend. Hier gilt es ein breites Portfolio an Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen anbieten zu können – digital und vor Ort."

**Norbert Porazik**
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter
der Fonds Finanz Maklerservice GmbH

## Handlungsempfehlungen

1. Bedarfsanalyse des Versicherungsunternehmens zu Weiterbildungsinhalten und -formen des Bankenpartners
2. Feedback-Analyse der Mitarbeiter-Qualifikationen, die als Spezialisten des Versicherungsunternehmens in der Bank aktiv sind
3. Monitoring der Prozesse „Weiterbildung und Spezialisteneinsatz" sowie Anpassung an Bankbedarfe und Prozesse

„Die Berater sind der Schlüssel."

**Michael Kunkel**
Vorstand der PSD Bank Kiel eG

# Handlungsfeld III
# Kooperationsmodell
## Qualitative Anforderungen

Nicht die Provision ist das treibende Kriterium, sondern das Vertrauen in den Kooperationspartner. Mit Abstand folgen dann fachliche Kriterien wie eine hohe Mitarbeiterqualifikation oder der Zugang zu Spezialisten.

Die Wahrnehmung der wichtigen Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung der Bancassurance ist bei Banken und Versicherungen sehr ähnlich. Differenzen gibt es lediglich bei der Qualifikation der Mitarbeiter.

Hier unterschätzen die Versicherer den vermuteten Wissensbedarf seitens der Bank.

**55,6 %**

Die Bezahlung einer angemessenen Provision ist nur 55,6 % der befragten Banken eine absolute Voraussetzung.

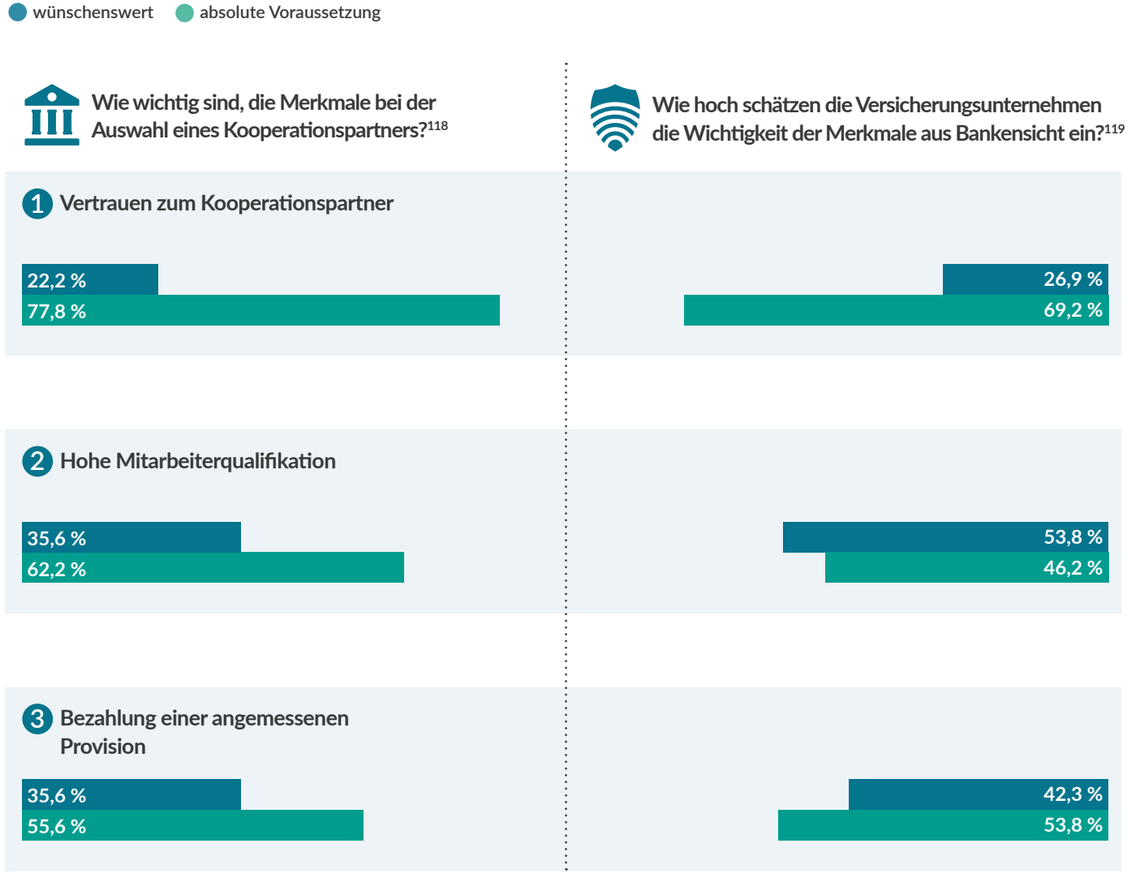
Das ist nicht wirklich überraschend, da einer der Gründe für den bisher mangelhaften Erfolg in der fachlichen Unsicherheit der Bankmitarbeiter im Bereich der Versicherungsprodukte liegt.

[118]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 45).
[119]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).





## Faktoren des Kooperationsmodells als Auswahlkriterien



### 4 Zugang zu Spezialisten

### 5 Fester Ansprechpartner/Betreuer beim Kooperationspartner

### 6 Lückenloses Betreuungskonzept

### 7 Fokus des Managements auf die Kooperation

### 8 Zugang zu Vertriebskonzepten und -materialien

### 9 Koordinierung des Kooperationsprojekts

### 10 Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter

wünschenswert absolute Voraussetzung

# Faktoren des Kooperationsmodells – Fremd- versus Selbstbild im Überblick

**Erfüllungsgrad nach durchschnittlichen Schulnoten**

Während die Versicherer von einer überwiegend guten Bewertung ausgehen (Versicherung 2,07), liegen die Urteile der Banken durchgehend in einem schlechteren Bereich (Bank 2,9).

Die Kriterien „Lückenloses Betreuungskonzept mit ausreichender Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner“ (Versicherung 3,2) sowie „Zugang zu Vertriebskonzepten und -materialen“ (Bank 3,1), wurden am schlechtesten durch die Banken bewertet.

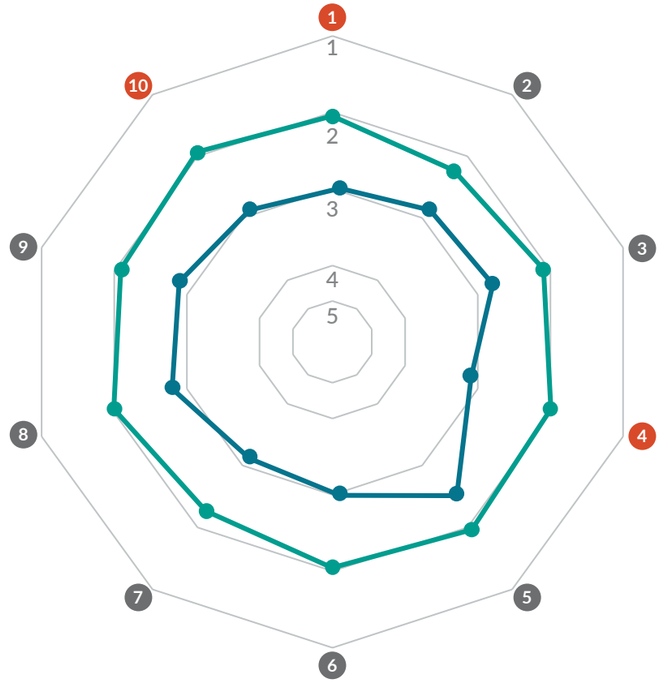
Beim wichtigsten Kriterium dem Vertrauen in den Partner nähern sich das Fremd- und Selbstbild der Versicherungsunternehmen am meisten an (Bank 2,4 vs. Versicherung 1,9).

[120]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 39).
[121]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).





1. Zugang zu Vertriebskonzepten und -materialien
2. Koordinierung des Kooperationsprojekts seitens des Kooperationspartners
3. Fokus des Managements auf die Kooperation
4. Lückenloses Betreuungskonzept mit ausreichender Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner
5. Vertrauen zum Kooperationspartner
6. Hohe Mitarbeiterqualifikation
7. Bezahlung einer angemessenen Provision
8. Fester Ansprechpartner/ Betreuer beim Kooperationspartner
9. Zugang zu Spezialisten
10. Aus- und Weiterbildungsangebote für Bankmitarbeiter




Fremdbild - durchschnittliche Bewertung Bankt[120]
Selbstbild - durchschnittliche Bewertung Versicherung[121]

# Handlungsfeld III
# Kooperationsmodell
## Vergütungsmodell

Die für den Abschluss gezahlten Provisionen werden seitens der Versicherer durchaus höher eingeschätzt. Dieser Unterschied kann aus der unterschiedlichen Ausgestaltung der Incentivierung in den beiden Branchen herrühren. Während in der Versicherungsbranche die Provision ein wichtiger Anreizfaktor ist, wird in der Bankenbranche verstärkt auf Zielvorgaben und intrinsische Motivation gesetzt.

### Wichtigkeit der Zahlung einer angemessenen Provision

**Versicherungsunternehmen überschätzen die Wichtigkeit des Themas „Provisionszahlungen". Diese stehen aus Sicht der Banken nur auf Platz neun der Hygienefaktoren.**

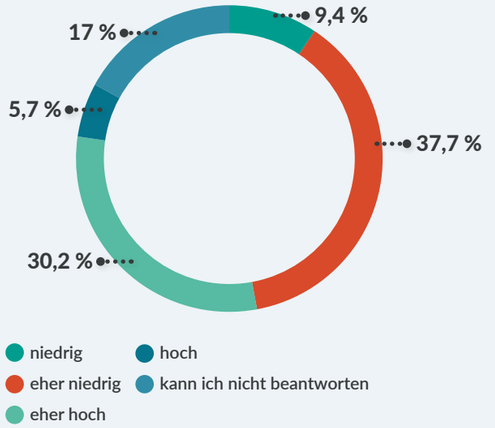
[122]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 45).
[123]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).





Bank

**Wie bewerten Sie Ihre aktuellen Provisionseinnahmen aus dem Vertrieb von Versicherungen?[124]**




### Auswertung allgemein

Fast jeder Zweite beurteilt seine aktuellen Provisionseinnahmen als niedrig bzw. eher niedrig.

Nur etwa ein Drittel beurteilen die Provisionseinnahmen als eher hoch.

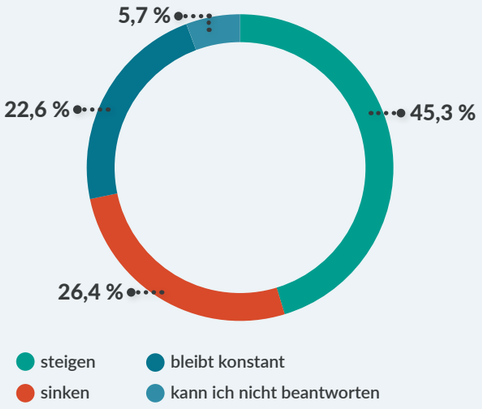
**Die Gruppe mit dem Kooperationsmodell „reine Ausschließlichkeit" ist die einzige Gruppe, die ihre aktuellen Provisionen auch als „hoch" bewertet.**

= 53

[124]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie bewerten Sie Ihre aktuellen Provisionseinnahmen aus dem Vertrieb von Versicherungen?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 53).

Bank

**Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Provisionseinnahmen innerhalb der nächsten drei Jahren ein?**[125]




## Auswertung allgemein

45,3 Prozent gehen von steigenden Provisionen aus

Etwa jeder Dritte geht von sinkenden Provisionen aus

**Die Befragten die das Kooperationsmodell „Makler" sowie „reine Ausschließlichkeit" verfolgen gehen hälftig von steigenden bzw. sinkenden Provisionen aus. Hier zeigt sich keine klare Tendenz.**

= 53

[125]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Provisionseinnahmen innerhalb der nächsten drei Jahre ein?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 53).





Von sinkenden Provisionen gehen die folgenden Kooperationsmodelle aus:

1. Makler 40 %
2. Reine Ausschließlichkeit 31,2 %
3. Mehrfachagent 28,6 %
4. Ausschließlichkeit mit Ventillösungen Mischformen 25 %

Von steigenden Provisionen gehen die folgenden Kooperationsmodelle aus:

1. Mehrfachagent 57,1 %
2. Ausschließlichkeit mit Ventillösungen 50 %
3. Makler 40 %
4. Reine Ausschließlichkeit 31,2 %
5. Mischformen 25 %

**Die Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich der Einschätzung der Provisionseinnahmen muss unter Berücksichtigung von zwei Faktoren erfolgen:**

| | |
|---|---|
| **Faktor 1** | Höhe des vermittelten Geschäfts |
| **Faktor 2** | Höhe der jeweils gezahlten Provisionen |

| **Ausgangslage** | |
|---|---|
| Annahme einer Provisionsdeckelung | |
| **Szenario A** bei gleichem Geschäftsvolumen | führt zu sinkenden Einnahmen |
| **Szenario B** bei Kompensation mit steigendem Geschäftsvolumen | stabile bzw. erhöhte Einnahmen |



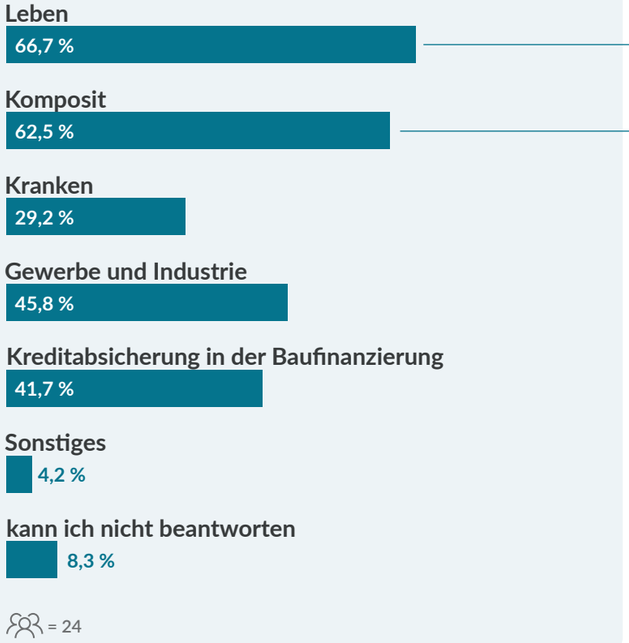


„Erträge entstehen natürlich abhängig von der Provisionshöhe – aber es gibt weit mehr Erfolgsfaktoren die entscheidend sind. Am Ende ist neben dem monetären Aspekt ein vollumfängliches Servicepaket des Kooperationspartners hinsichtlich Qualifikation, Betreuung, Vertriebskonzepten, Materialen, Software uvm. der Schlüssel zum Erfolg der Bank! Ein verlässlicher Partner mit etablierten Prozessen schafft Vertrauen bei Entscheidern, Bankberatern und am Ende auch beim Kunden, der von all dem profitiert.“

Norbert Porazik
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter
der Fonds Finanz Maklerservice GmbH

## Bank

**Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen, dass die Provisionserträge im Versicherungsvertrieb steigen werden. In welchen Bereichen gehen Sie im Speziellen davon aus?**[126]




Detailblick Kooperationsmodelle

Die „reine Ausschließlichkeit" sowie „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen„ gehen im Bereich Leben von steigenden Provisionen aus.

Detailblick Kooperationsmodelle

Die „reine Ausschließlichkeit" sowie Makler gehen im Bereich Komposit von steigenden Provisionen aus.

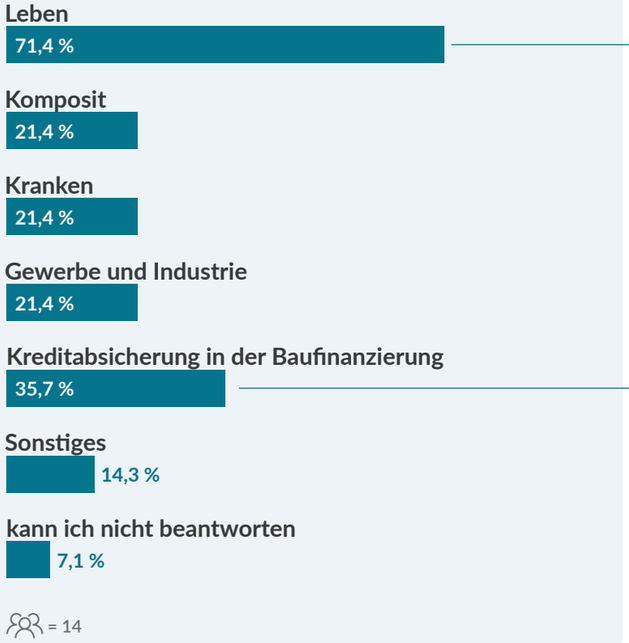
[126]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen, dass die Provisionserträge im Versicherungsvertrieb steigen werden. In welchen Bereichen gehen sie im Speziellen davon aus?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 24).





## Bank

**Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen, dass die Provisionserträge im Versicherungsvertrieb sinken werden. In welchen Bereichen gehen Sie im Speziellen davon aus?**[127]




Detailblick Kooperationsmodelle

Die „reine Ausschließlichkeit" sowie „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen„ gehen im Bereich Leben von sinkenden Provisionen aus.

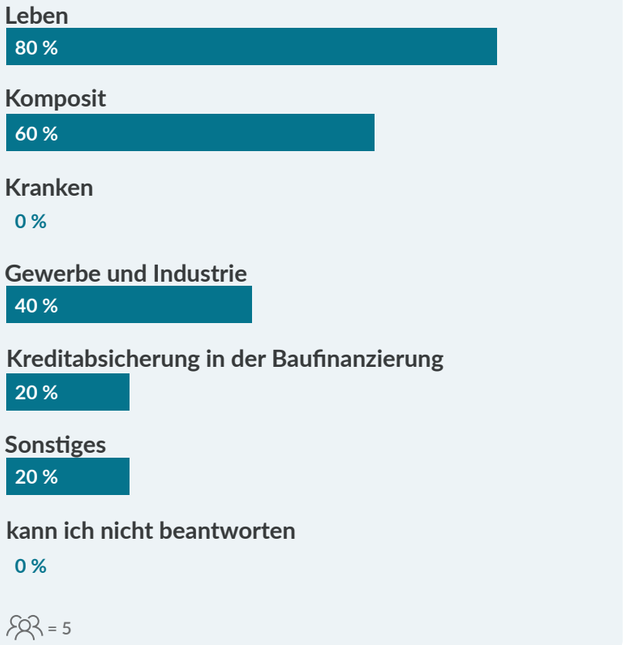
Detailblick Kooperationsmodelle

Die „reine Ausschließlichkeit" geht im Bereich Kreditabsicherung von sinkenden Provisionen aus.

[127]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen, dass die Provisionserträge im Versicherungsvertrieb sinken werden. In welchen Bereichen gehen sie im Speziellen davon aus?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 14).

## Versicherung

**? Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen, dass die Provisionssätze im Bankenvertrieb steigen werden. In welchen Bereichen gehen Sie im Speziellen davon aus?[128]**



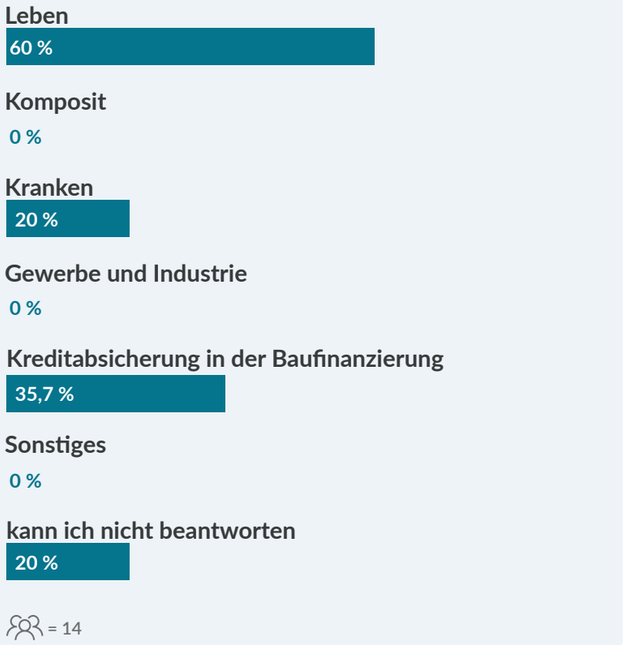

[128]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen das die Provisionssätze im Bankenvertrieb steigen werden. In welchen Bereichen gehen Sie im Speziellen davon aus?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 5).





## Versicherung

**? Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen, dass die Provisionserträge im Versicherungsvertrieb sinken werden. In welchen Bereichen gehen Sie im Speziellen davon aus?[129]**




[129]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Sie haben angegeben, dass Sie davon ausgehen das die Provisionssätze im Bankenvertrieb sinken werden. In welchen Bereichen gehen Sie im Speziellen davon aus?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 5).

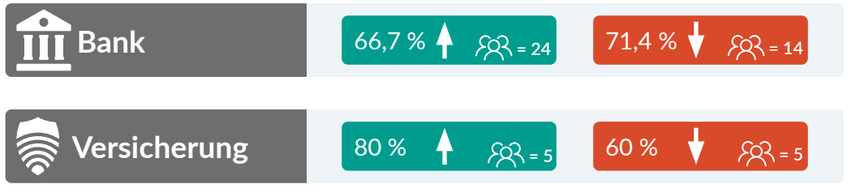
# Der LV-Provisionsdeckel sorgt für Unsicherheit

Während beide Branchen einheitlich in der Komposit von steigenden Provisionen ausgehen, herrscht im Bereich Leben Uneinigkeit.

Grund hierfür könnte der schwebend drohende Provisionsdeckel für 2022 sein:

*"Vermittler von Restschuldversicherungen erhalten künftig nur noch höchstens 2,5 Prozent der Darlehenssumme vergütet.*
*Einen entsprechenden Provisionsdeckel hat jetzt der Bundestag beschlossen. Eine ähnliche Regel bei Lebensversicherungen ist für SPD-Finanzexperte Lothar Binding nur vorerst vom Tisch."*[130]

**Erwartete Veränderungen der Provisionen im Bereich Leben**[1]




Die dargestellten Ergebnisse auf den Seiten 172 bis 175 spiegeln Verunsicherung und Uneinheitlichkeit in den Aussagen über die Provisionshöhe in der Lebensversicherung wider.

[130]Hilmes, C. (2021): LV-Provisionsdeckel Aufgabe für kommende Legislaturperiode in DASINVESTMENT vom 10.05.2021; „LV-Provisionsdeckel Aufgabe für kommende Legislaturperiode" (dasinvestment.com).
[131]siehe Seite 172 bis 175.
[132]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Wie hoch sind die Provisionssätze in den genannten Vertriebswegen im Vergleich zum Bankenvertrieb?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 30).

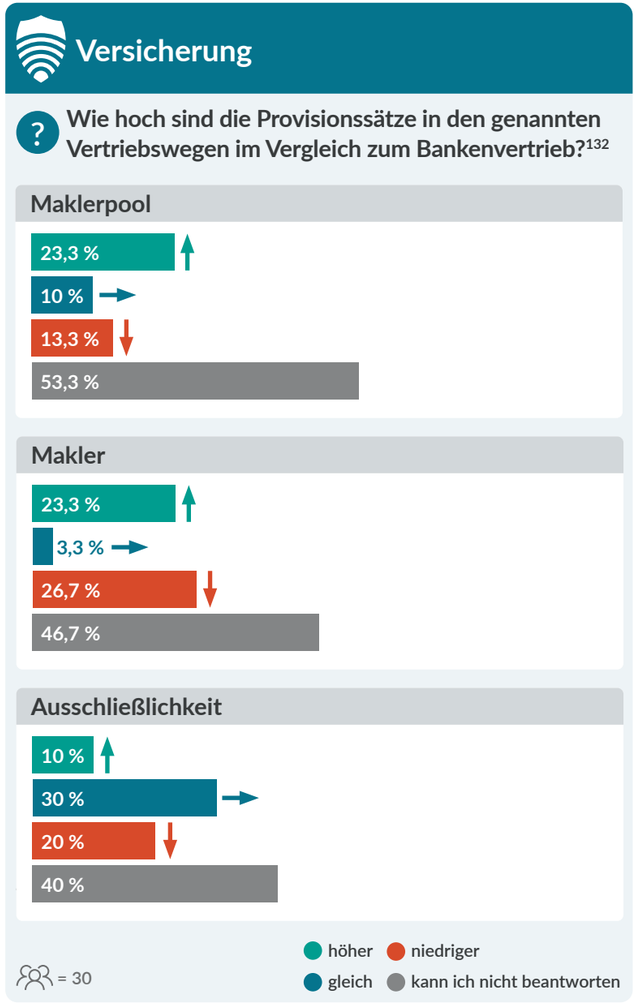




Grundsätzlich fehlt den Befragten der Gesamtüberblick über die Höhe der Provisionssätze differenziert nach Vertriebswegen, weshalb die Einschätzung im Durchschnitt nur von jedem Zweiten vorgenommen werden konnte.

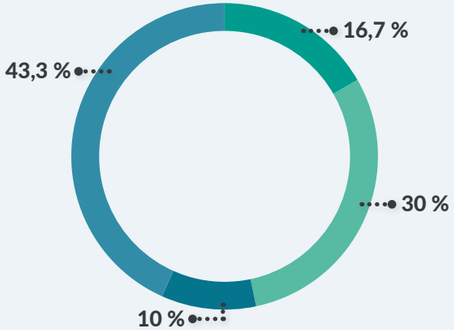
Hierbei schätzen 23 Prozent der Befragten den Vertriebsweg "Makler und Pools" bezogen auf den Provisionssatz teurer ein.

Im Gegensatz zur Ausschließlichkeit war fast jeder Dritte der Meinung, dass der Exklusivvertrieb über die Ausschließlichkeit günstiger sei.



Versicherung

## Wie bewerten Sie Ihre aktuellen Provisionssätze im Bankenvertrieb?[133]




**Fast jeder Zweite kann die Höhe der aktuellen Provisionssätze im Bankenvertrieb nicht beurteilen.**

= 30

- eher hoch
- hoch
- eher niedrig
- kann ich nicht beantworten

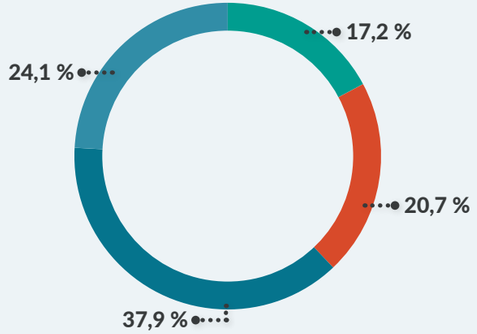
[133]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Wie bewerten Sie Ihre aktuellen Provisionssätze im Bankenvertrieb?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 30).





Versicherung

## Wie schätzen Sie die Entwicklung der Provisionssätze im Bankenvertrieb in den nächsten drei Jahren ein?[134]




**In Bezug auf die Provisionssätze im Bankenvertrieb herrscht innerhalb der Versicherungsbranche wenig Transparenz.**

**Der fehlende Marktüberblick führt dazu, dass aktuelle Provisionssätze nicht beurteilt werden können.**

**Die Frage nach der zukünftigen Entwicklung bestätigt diese Unsicherheit.**

= 29

- steigen
- sinken
- bleiben konstant
- kann ich nicht beantworten

[134]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Wie schätzen Sie die Entwicklung der Provisionssätze im Bankenvertrieb in den nächsten drei Jahren ein?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 29).

# Handlungsfeld IV
# Produktphilosophie und Kundenmanagement
## Kundenansprache

Die Ansprache der Kunden in der Bancassurance erfordert einen Paradigmenwechsel von der produktorientieren Vertriebssicht hin zu einem umfassenden Beratungsansatz, der die Elemente Risikoabsicherung, Finanzierung und Vermögensaufbau berücksichtigt.

Im Kern stehen die Fragen, welchen Bedarf der Kunde hat und wie dieser konkret erfasst und befriedigt werden kann.

Die Bank sollte aus diesem Grund ihren Beratern ein passendes Ansprachekonzept und passgenaue technische und fachliche Unterstützung zur Verfügung stellen.

Da die Bank nicht der erste Ansprechpartner in Fragen Versicherung ist, gilt es hier das bestehende Vertrauen zu nutzen, weiteres Vertrauen aufzubauen und Kompetenzen in Versicherungsthemen zu vermitteln.

[135]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.





## Der bevorzugte Weg zum neuen Versicherungsprodukt führt zunächst an der Bank vorbei …

Bisher ist die Bank nicht der angestammte Ansprechpartner der Kunden, wenn es um ein neues Versicherungsprodukt geht.

Mit über 50 Prozent[135] stehen die Vergleicher mit Abstand an erster Stelle, dann folgen der bekannte Versicherungsvermittler, die Webseiten der Versicherer und Suchmaschinen. Der Bankberater steht abgeschlagen mit 14 Prozent bei ungefähr der Hälfte der Nennungen von Familie und Freunden. Kunden, die Allfinanz gut finden, stehen dem Thema Versicherung allgemein offener in allen Vertriebskanälen gegenüber, als Kunden, die Allfinanz neutral oder sogar negativ bewerten.

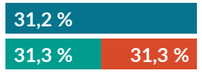
Ein großer Unterschied zeigt sich im Hinblick auf den Bankenvertriebskanal. Allfinanz-affine Kunden sprechen die Bank 2 1/2 mal so häufig auf Versicherungsprodukte an.

## Wohin wenden Sie sich, wenn Sie sich für ein neues Versicherungsprodukt interessieren?[136]

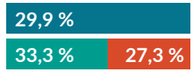
**1 Online-Vergleichsportale (z. B. CHECK24)**

**2 Versicherungsvermittler meines Vertrauens**

**3 Webseite des Versicherers**




**4 Suchmaschinen**




**5 Bekannte, Freunde, Familie**

**6 Bankberater**

**Stimmenanteil des jeweiligen Kanals**

verwendeter Kanal

**Bewertung des einzelnen Kanals entsprechend der Einstellung zum Thema Allfinanz**

gut schlecht/weder noch

[136]Ergebnisse der Endkundenbefragung, N = 308, n gut = 132, n schlecht/weder noch = 176.





# … obwohl der Kunde der Bank mehr Vertrauen schenkt.

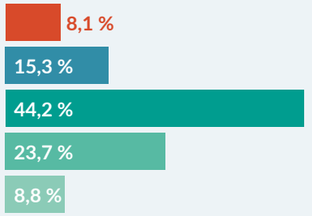
Hierbei ist das Vertrauen in die Institution höher als in den Berater. Ein durchaus interessantes Ergebnis, denn der Versicherungsvermittler des Vertrauens wird beim Interesse an einem neuen Versicherungsprodukt mit als erstes angesprochen.

**Bitte schätzen Sie ein, wie hoch jeweils Ihr Vertrauen ist.[137]**

## Versicherungsvermittler

Ø 3,1

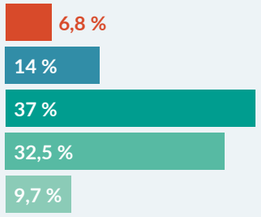
Skala 1 bis 5




## Bankberater

Ø 3,24

Skala 1 bis 5

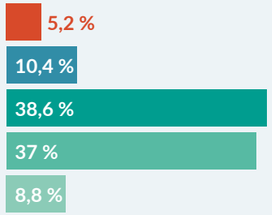



sehr gering eher gering weder noch eher hoch sehr hoch

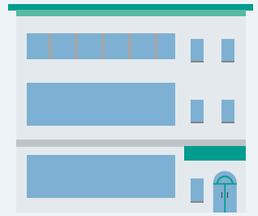
## Versicherungsunternehmen

Ø 3,34

Skala 1 bis 5

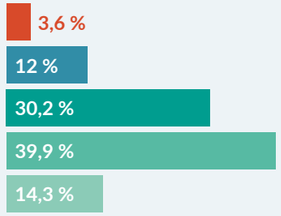



## Bank



Ø 3,49

Skala 1 bis 5




sehr gering | eher gering | weder noch | eher hoch | sehr hoch

= 308

[137]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.

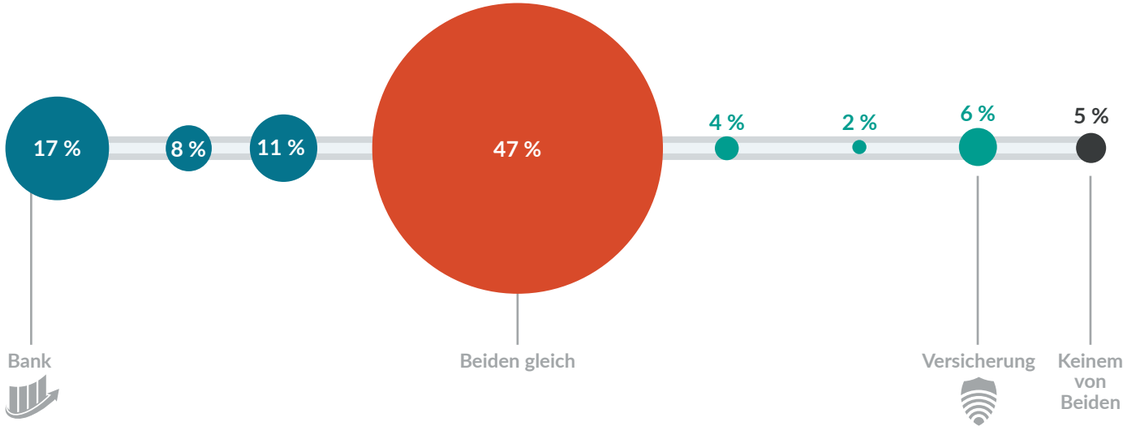




# Banken liegen bei Vertrauensfrage vorn

**Wenn Sie Bank und Versicherungsunternehmen direkt gegenüberstellen: Wem vertrauen Sie mehr?**[138]

= 308



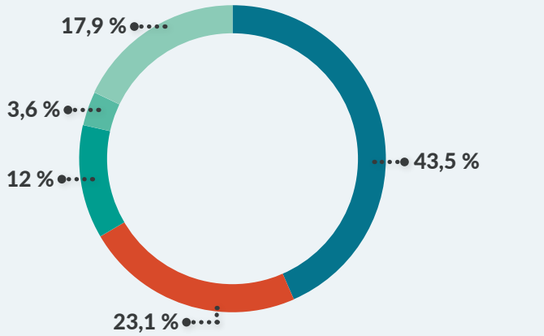

„Banken haben eine exorbitant gute Vertrauensstellung und haben nichts daraus gemacht."

**Marcus Vitt**
Vorstandssprecher der Privatbank DONNER & REUSCHEL

[138]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308 (Die Bereiche zeigen an, an welchen Stellen die meisten Markierungen vorgenommen wurden. Die Endkunden sollten mit Hilfe eines Schiebereglers die Position bestimmen, die am ehesten ihrem Vertrauensverhältnis entspricht.).

# Vertriebskanäle aus Kundensicht: Bank auf dem zweiten Platz

**Wo möchten Sie bevorzugt ein Versicherungsprodukt erwerben?**[139]




= 308

[139]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.
[140]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, untersucht wurde die Zielgruppe die bevorzugt bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben möchte, n = 71.





**Junge Menschen möchten bevorzugt bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben**[140]

**nach Einkommen (Nettoverdienst pro Monat)**

| | |
|---|---|
| bis 1.000 € | 16,9 % |
| 1.001 bis 1.500 € | 16,9 % |
| 1.501 bis 2.000 € | 23,9 % |
| 2.001 bis 2.500 € | 15,5 % |
| 2.501 bis 5.000 € | 16,9 % |
| über 5.000 € | 1,4 % |
| keine Angabe | 8,5 % |

= 71

**nach Altersklasse**

| | |
|---|---|
| 25 Jahre und jünger | 26,9 % |
| 26 bis 35 Jahre | 31 % |
| 36 bis 45 Jahre | 16,9 % |
| 46 bis 55 Jahre | 18,3 % |
| 56 bis 65 Jahre | 4,2 % |

= 71

**Signifikanter Mittelwertunterschied:**
**Im Vergleich zu den anderen Auswahlmöglichkeiten, wurde die Bank eher von Jüngeren ausgewählt.**

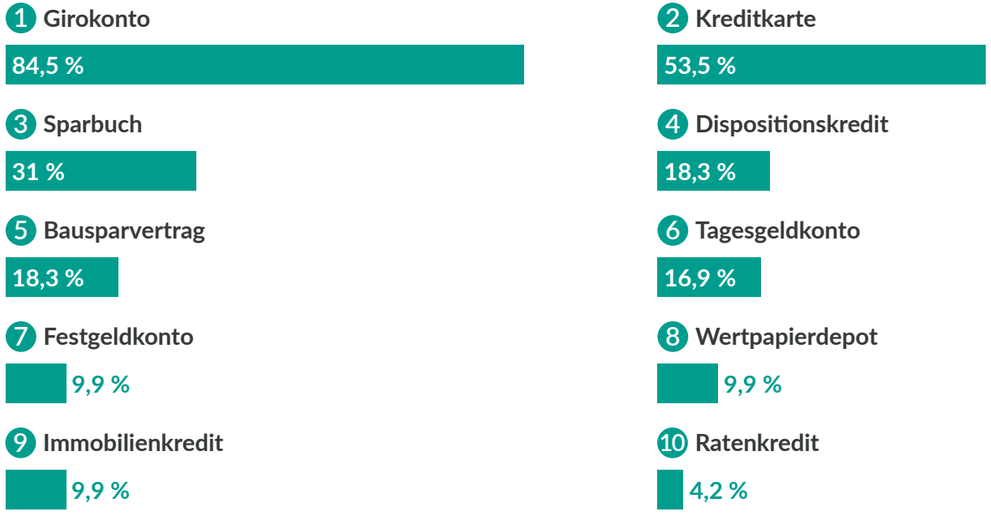
**Es lohnt sich für die Bank, Ansprache Konzepte auf die Bedürfnisse der jungen Zielgruppe auszurichten bzw. abzustimmen.**

# Finanzproduktportfolio von versicherungsaffinen Kunden: Girokonto und Kreditkarte vorn

Touchpoint Nummer 1 zum Bancassurance-interessierten-Kunden ist und bleibt das Girokonto, gefolgt von der Kreditkarte. Das aktuelle Versicherungsportfolio der Kunden, diebevorzugt bei Banken Versicherungsprodukte erwerben wollen, ist sehr kompositlastig.

Im Bereich der Lebensversicherung/Altersvorsorge zeichnet sich Potenzial zur Ansprache ab. Die geringe Abdeckung mit Restschuldversicherungen/Restkreditversicherungen im Rahmen einer Baufinanzierung/Immobilienfinanzierung könnte der jungen Altersstruktur der Zielgruppe geschuldet sein.

**Portfolio Bankprodukte[141]** = 71

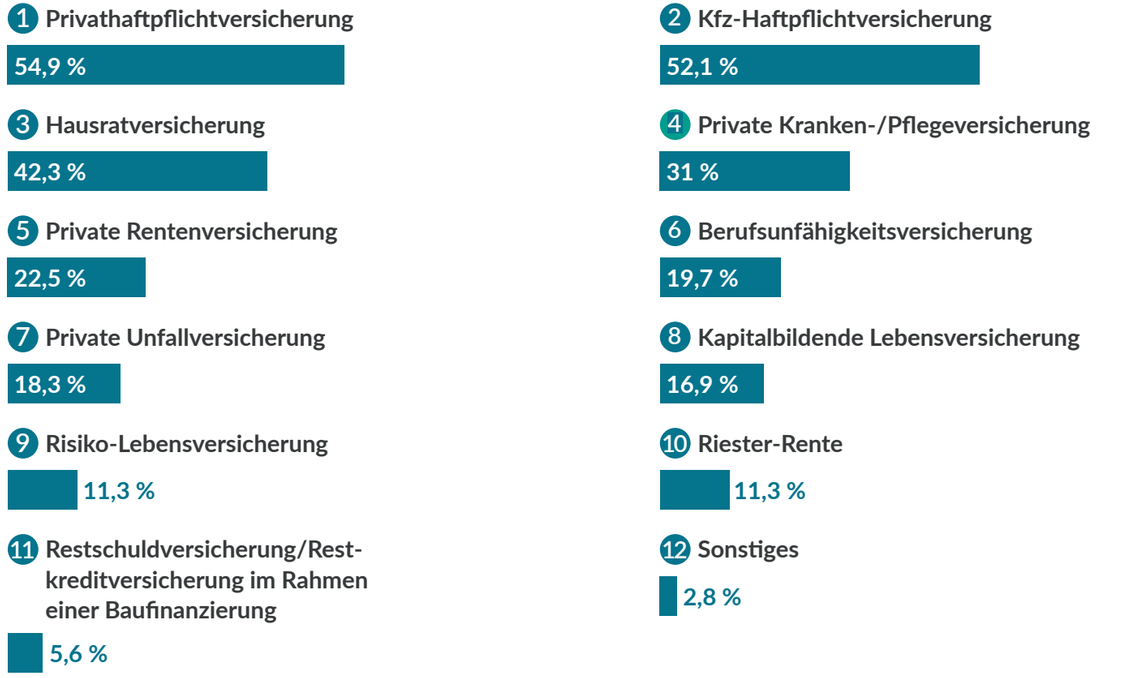



[141]Ergebnisse der Endkundenbefragung auf die Frage "Welche dieser Bankprodukte haben Sie?" (Mehrfachauswahl möglich); bezogen auf die Befragten die bevorzugt bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben wollen.





**Portfolio Versicherungsprodukte[142]** = 71




[142]Ergebnisse der Endkundenbefragung auf die Frage "Welche dieser Versicherungsprodukte haben Sie?" (Mehrfachauswahl möglich); bezogen auf die Befragten die bevorzugt bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben wollen

# Die Bank als neutraler Berater

Beim Erwerb von Versicherungsprodukten über die Bank spielt der Faktor „Unabhängigkeit“ mit 52,1 Prozent die größte Rolle.

Für 43,7 Prozent der Befragten überträgt sich die Seriosität der Bank auch auf den Versicherungskontext. Die Themen Prozess- und Aufwandsersparnis spielen bei den Endkunden keine große Rolle.

**Warum möchten Sie lieber bei einer Bank ein Versicherungsprodukt erwerben?[143]**

1. **Die Bank berät mich unabhängig zu verschiedenen Produkten.** — 52,1 %
2. **Ich habe größeres Vertrauen zu meiner Bank.** — 43,7 %
3. **Ich habe größeres Vertrauen zu meinem Bankberater.** — 35,2 %
4. **Wenn meine Bank mit einem Versicherungsunternehmen kooperiert, scheint dies seriös zu sein.** — 32,4 %
5. **Zeitersparnis, da ich beides aus einer Hand bekommen kann.** — 19,7 %
6. **Ich muss für den Abschluss weniger Angaben machen, da bereits viele Daten vorliegen.** — 14,1 %

= 71

[143]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 71.





# Kunden vertrauen der Versicherung wegen ihrer Expertise

Das Ergebnis: 62,7 Prozent vertrauen in die Fachexpertise der Versicherungsunternehmen. Darüber hinaus vermuten fast 15 Prozent höhere Preise bei den Banken.

Die Präsenz der Themen Unabhängigkeit und Vergleichbarkeit spiegeln sich auch in diesen Ergebnissen wider.

**Warum möchten Sie lieber bei einem Versicherungsunternehmen ein Versicherungsprodukt erwerben?[144]**

1. **Versicherungsunternehmen sind Experte auf ihren Gebiet** — 62,7 %
2. **Ich habe größeres Vertrauen zu meiner Versicherung** — 46,3 %
3. **Ich kann Versicherungen einfacher online vergleichen** — 32,1 %
4. **Ich habe größeres Vertrauen zu meiner Versicherungsvermittler** — 17,9 %
5. **Ich möchte meine Versicherungen flexibel wechseln können** — 15,7 %
6. **Ich befürchte einen höheren Preis bei der Bank, da diese auch mitverdienen will** — 14,9 %

= 134

[144]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 134.

# Neue Wettbewerber punkten in der Wahrnehmung mit Kundenorientierung und Vertrauen in Neutralität

Von den sehr geringen 3,6 Prozent der Kunden, die Drittanbietern im Versicherungskontext Vertrauen schenken, gab jeder Zweite an, ein individuelles auf sein Kaufverhalten abgestimmtes Produkt zu erhalten.

**Warum möchten Sie lieber bei einem Drittanbieter (z. B. Amazon) ein Versicherungsprodukt erwerben?[145]**

1. Ich erhalte individuell auf mein Kaufverhalten abgestimmte Produkte — 54,5 %
2. Ich habe größeres Vertrauen zu diesem Drittanbieter — 45,5 %
3. Ich erhalte unabhägigen Produktangebote — 27,3 %
4. Ich empfinde das Produktangebot nicht als aufdringlich — 27,3 %
5. Ich muss für den Abschluss weniger Angaben machen, da bereits viele Daten vorliegen — 9,1 %

= 134

[145]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 134.





# Der Makler überzeugt durch die Unabhängigkeit in der Beratung

Wie auch bei den anderen beiden aus Kundensicht dominierenden Vertriebskanälen spiegeln sich auch hier die drei Themen Unabhängigkeit, Vertrauen und Fachexpertise wider.

**Warum möchten Sie lieber bei einem Versicherungsmakler ein Versicherungsprodukt erwerben?[146]**

1. Der Versicherungsmakler berät mich unabhängig zu verschiedenen Produkten — 70,3 %
2. Versicherungsmakler sind Experten auf ihrem Gebiet — 56,8 %
3. Ich habe größeres Vertrauen zu meinem Versicherungsmakler — 51,4 %
4. Sonstiges — 2,7 %

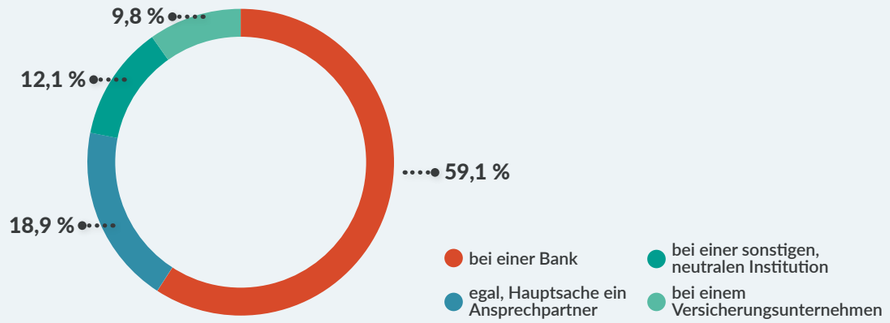
= 37

[146]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 37.

# Beim Thema Allfinanz ist der Bankberater der bevorzugte Ansprechpartner in den Augen der Endkunden

Der Ansprechpartner für Allfinanz ist für mehr als die Hälfte der Befragten die Bank. Für 18,9 Prozent ist wichtig, nur einen Ansprechpartner zu haben, bei welcher Institution bzw. welchem Unternehmen spielt dabei keine Rolle. Nur 9,8 Prozent gaben das Versicherungsunternehmen an.

**Wo sollte dieser Ansprechpartner für Bank- und Versicherungsprodukte angesiedelt sein?[147]**




= 132

[147]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 132.





# Banken erreichen ihre Kunden digital und persönlich vor Ort

**Wie verwalten Sie derzeit Ihre Bankangelegenheiten?[148]**

1 Onlineangebot der Bank
48,1 %

Kunden haben gerne den Überblick über ihre eigenen Finanzprodukte.

Eine Umfrage des Marktforschungsinstituts YouGov[149] von September 2019 zeigt, dass mehr als die Hälfte der Befragten daran interessiert sind, ihre Versicherungen in ihrem Online-Banking-Portal einzusehen, zu verwalten und zu optimieren.

2 Beratung in der Filiale vor Ort
46,8 %

3 App der Bank
44,2 %

4 Servicehotline der Bank
14 %

5 Online-Vergleichsportal
11,4 %

= 308

[148]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 308.
[149]YouGov (2019): Online-Banking und digitale Versicherungsverwaltung.

"Die Lösung ist, einfache Produkte in einer möglichst einfachen Art und Weise – bestenfalls digital – abschlussfähig zu machen und komplexe Produkte hybrid zur Verfügung zu stellen.

Für den Kunden müssen passende Lösungen entsprechend ihrer Komplexität einfach und intuitiv bereitgestellt werden."

**Ulrich Christmann**
Head of Bank Distribution Germany
Member of the Executive Board Zurich Deutschland

## These

Bankberatung wird in Zukunft teilweise über digitale Kommunikationskanäle erfolgen.

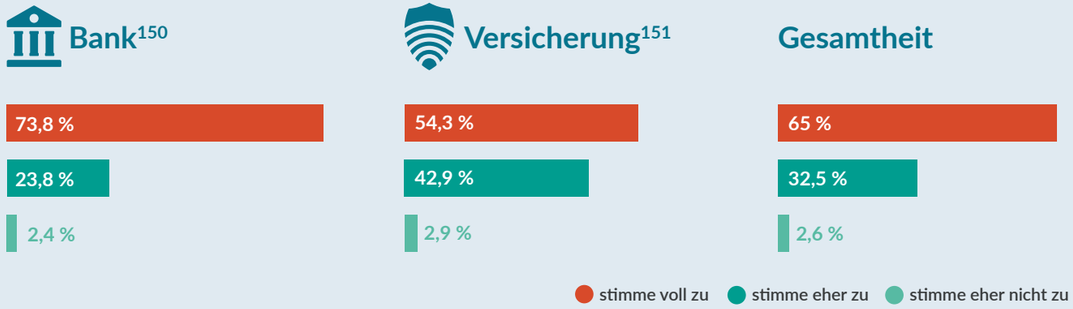
## Antwort - These

Banken stimmen der These eher zu, da sie das „Filialsterben" bereits durchleben. Versicherungsunternehmen besitzen immer noch ihre stationären Vertriebe über ihre Vermittler.

Auswirkung: Wenn Bankberatung in Zukunft teilweise beziehungsweise verstärkt über digitale Kommunikationskanäle erfolgt, müssen alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette an die digitale Welt angepasst werden. Es beginnt also bereits beim Thema Produktentwicklung.

Darüber hinaus muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass es sich hierbei auch um ein Kultur-, Weiterbildungs- und Motivationsthema handelt.

Die Herausforderungen, die jetzt angegangen werden, können sich durch das Thema Digitalisierung kurzfristig verändern. Es ist ein dynamischer Anpassungsprozess und diesen zu beginnen, ist keine Kann- sondern längst eine Muss-Frage.

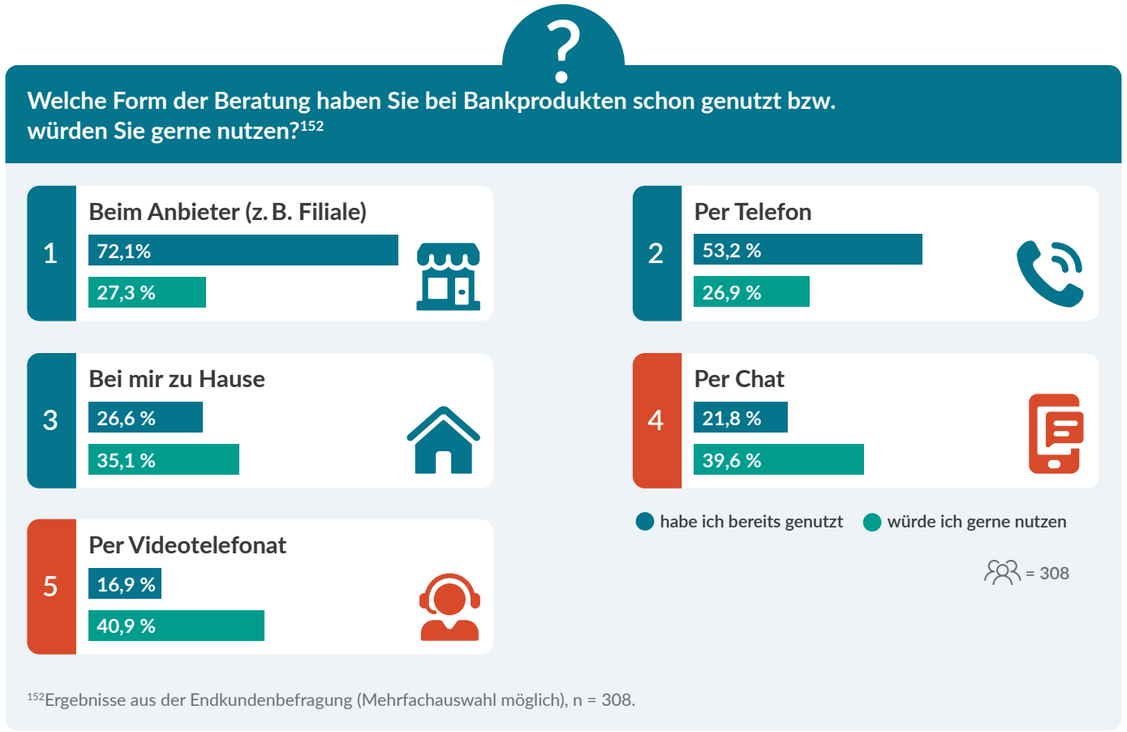



[150]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[151]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

# Kanalpräferenzen im Bankenkontext

Mehr als zwei Drittel der befragten Kunden gehen zur Beratung in die Bankfiliale und etwa die Hälfte hat sich schon am Telefon beraten lassen.

Kunden wünschen sich hybride Beratungskonzepte. Zukünftig wollen sie vor allem per Videotelefonat und Chat beraten werden.



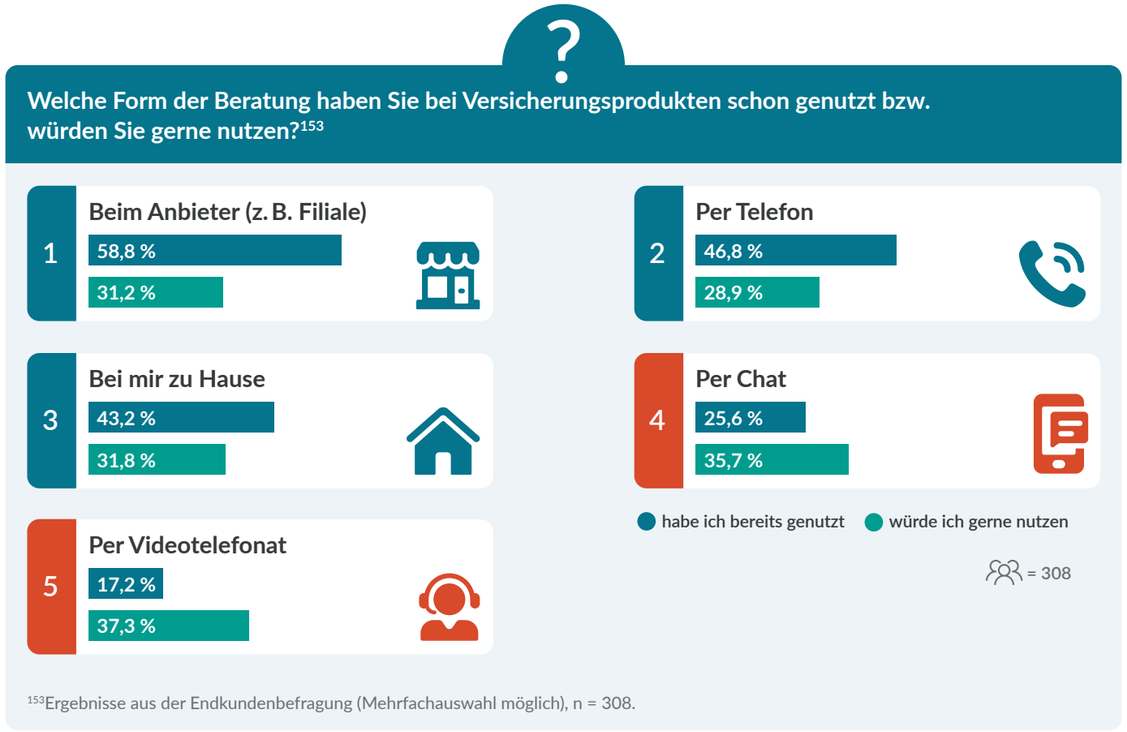

[152]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 308.





# Kanalpräferenzen im Versicherungskontext

Die Präferenz der Kunden zu hybriden Beratungskonzepten spiegelt sich auch in Bezug auf Versicherungsprodukte wider.




[153]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 308.

„Der persönliche Kontakt zum Kunden wird auch im digitalen Zeitalter die Stärke der Sparkassen bleiben."

**Karin-Brigitte Göbel**
Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse Düsseldorf

„Ja, wir sind der Meinung, dass persönliche und individualisierte Beratung sein muss. Ob diese jetzt digital oder persönlich, in einer Filiale oder am Rechner beim Kunden zuhause stattfindet, ist uns dabei nicht wichtig. Wir bieten die Möglichkeiten dazu an."

**Volker Eisele**
Leiter Vertriebsdirektion Die Bayerische

„Kunden online abzuholen, ist keine Frage von Tools. Das ist eine Frage des Mindsets. Und: eine Mischung aus digitalen und analogen Touchpoints."

**Hermann Schrögenauer**
Vorstandsmitglied der LV 1871



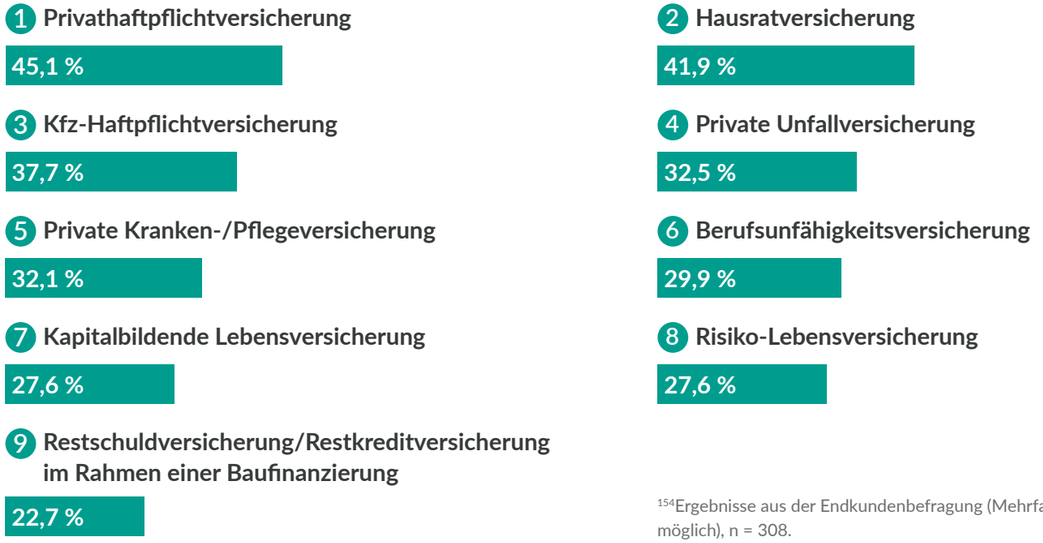


# Wird mit zunehmender Komplexität auf den Ansprechpartner verzichtet?

Entgegen der Vermutung, dass der Wunsch nach einem persönlichen Ansprechpartner mit der Komplexität des Finanzproduktes zunimmt, zeigt die Kundenbefragung, dass gerade bei vermeintlich einfachen Produkten ein kompetenter Ansprechpartner gewünscht wird.

**? Bei welchen der folgenden Versicherungs- und Bankprodukte wünschen Sie sich einen persönlichen Ansprechpartner?[154]**

**Versicherungsprodukte** = 308




[154]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich), n = 308.

**Bankprodukte** = 308

1. **Girokonto** — 47,4 %
2. **Kreditkarte** — 35,4 %
3. **Immobilienkredit** — 35,1 %
4. **Ratenkredit** — 34,1 %
5. **Bausparvertrag** — 24,7 %
6. **Ich brauche keine persönliche Beratung** — 17,9 %

„Es gibt einige Produkte, wie Lebensversicherungen oder Arbeitslosigkeitsversicherungen, bei denen man manchmal mit jemandem sprechen will oder seine Fragen in einem digitalen Chat stellen möchte.

Langfristig wird das sehr wahrscheinlich zum neuen Normal. Wie dieses Hybridmodell für ein Unternehmen funktioniert, ist vom jeweiligen Vertriebsnetz abhängig.

Aber auch hier gilt: Alles, was von Angesicht zu Angesicht stattfindet, führt potenziell zu neuen Kosten."

**Crystal Hanna**
Leiterin Bereich Versicherungen bei der ING Deutschland





## These

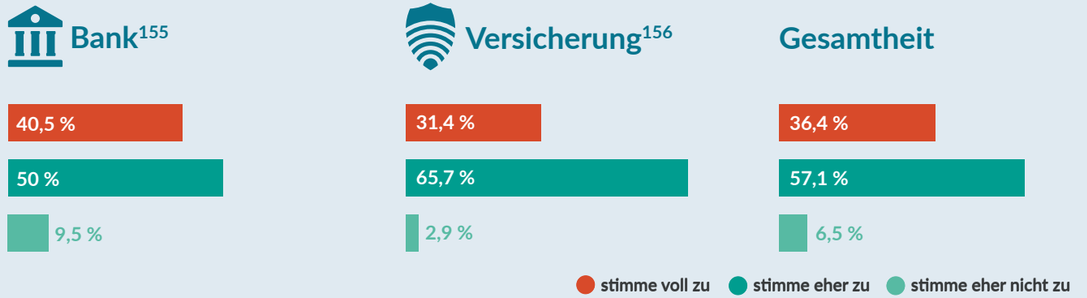
Banken können ihren Absatz deutlich steigern, wenn sie sich bei der Kundenansprache auf datengestützte Vertriebsprozesse fokussieren.

## Antwort - These

Die mehrheitliche Zustimmung zu dieser These erscheint wenig überraschend, denn alle vertriebsunterstützenden Prozesse helfen den Beratern. Sie führen zu einer Reduzierung der Komplexität durch eine Vorab-Eingrenzung der breiten Produktpalette.

Wie die Endkundenbefragung zeigt, hat bereits jeder vierte Kunde ein Versicherungsprodukt über seine Bank abgeschlossen, obwohl kein Wunsch vorhanden war.

Datengestützte Vertriebsprozesse könnten ein Grund dafür sein, denn sie erhöhen die Abschlusswahrscheinlichkeit, indem sie den Kunden ihren Bedarf aufzeigen.



„Um Potenziale voll ausschöpfen zu können, müssen Kundendaten besser erhoben, strukturiert und genutzt werden.“

**Karin-Brigitte Göbel**
Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse Düsseldorf

„Tatsächlich ist mir immer wieder aufgefallen, dass Banken im Prinzip noch nicht selbstsicher genug beim Verkauf von Versicherungen sind.

Das Fehlen von Selbstsicherheit liegt nicht am Mangel an Daten, sondern am mangelnden Vertrauen in den Vertrieb.“

**Pierre-Olivier Brassart**
CEO BNP Paribas Cardif Deutschland

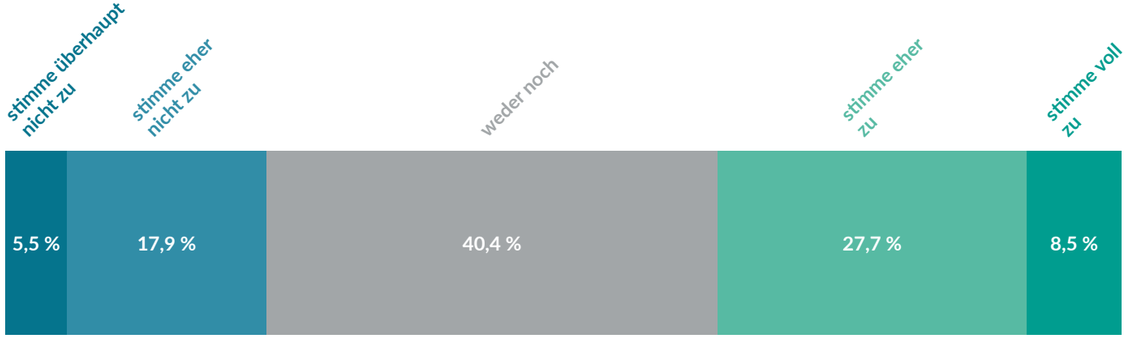
[155]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[156]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).





# Jeder Dritte vertraut bei Versicherungsprodukten auf die Vorauswahl der Bank

**Wenn ich über die Bank ein Versicherungsprodukt kaufe, vertraue ich auf die Vorauswahl der Bank.[157]**

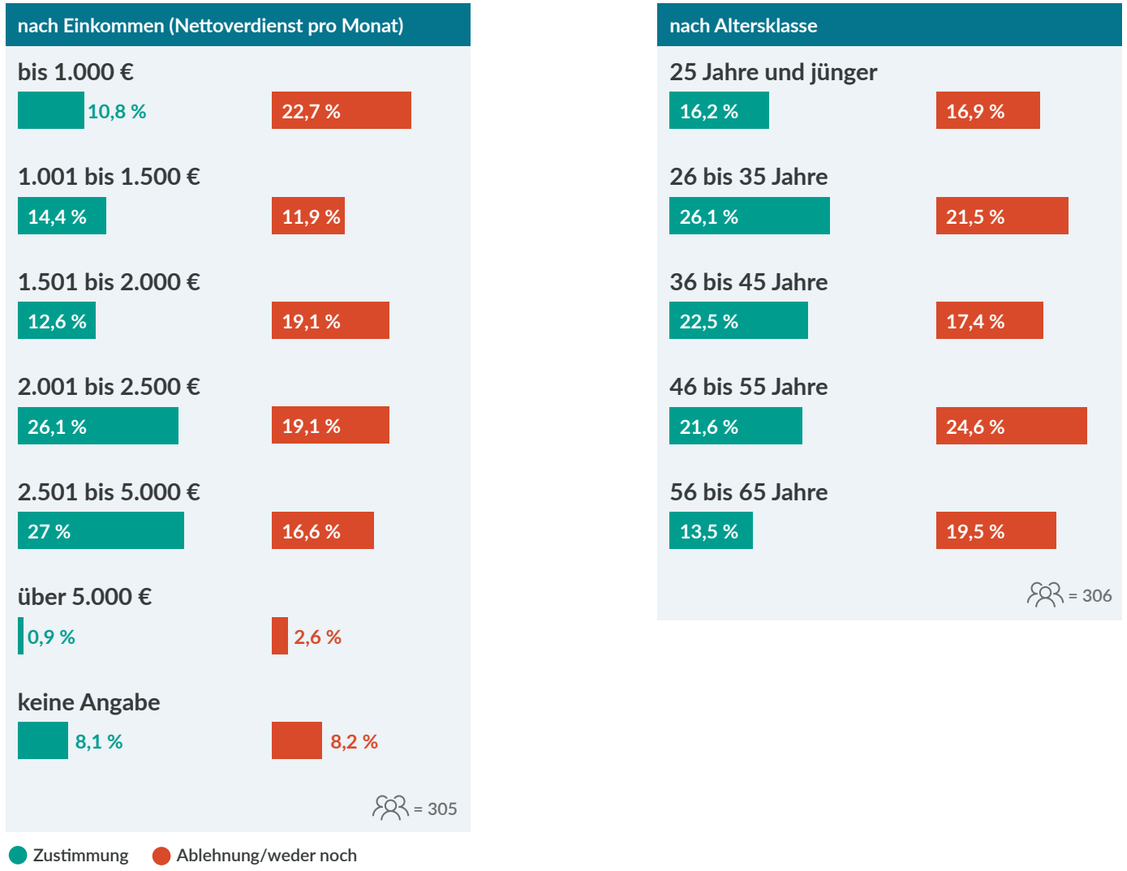



**Signifikanter Unterschied:**

Personen mit höherem Einkommen stimmten der Aussage eher zu, auf die Vorauswahl der Bank zu vertrauen.

[157]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 307.

### Vertrauen auf Vorauswahl der Bank nach Einkommen und Alter[158]




[158]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.



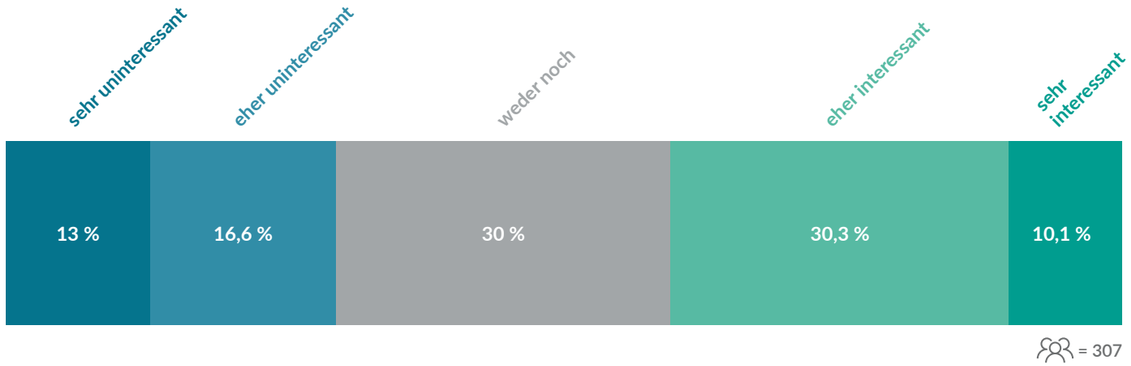


## Bedarf von PSD2-Analysen überschätzt?

Rund 40 Prozent der von uns befragten Verbraucher finden bessere Vergleichsangebote für Versicherungen aufgrund der Analyse von Kontodaten interessant.

Ein Drittel ist in Bezug auf die Auswertung von Kontodaten unentschlossen und ungefähr genauso viele lehnen dies ab.

**Wie interessant wäre es für Sie, aufgrund der Analyse Ihrer Kontodaten bessere Vergleichsangebote für Versicherungen zu bekommen?[159]**




[159]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.

**Was bedeutet PSD2?**

- EU-Zahlungsdienstrichtline, die in Deutschland 2018 in Kraft trat.
- Hat das Bankenmonopol beim Zugriff auf Kontodaten aufgelöst.
- Geldhäuser müssen Drittanbietern Zugang zu Kontodaten ermöglichen.
- Kunde muss dem zustimmen.
- Wichtiger Schritt für Informationsgewinnung durch Datenanalyse

„Die Banken besitzen so interessante Datenschätze, die man mit einem kompetenten Versicherungspartner ganz wunderbar im Sinne des Kunden heben kann.

Wenn wir über Data Analytics reden und über das, was wir heute aus unserer Erfahrung auf der Versicherungsseite und den Erfahrungen auf der Bankseite machen kann, dann entstehen ‚Leads', wie man schön neudeutsch sagt, die einfach atemberaubend passgenau sind."

**Ulrich Christmann**
Head of Bank Distribution Germany
Member of the Executive Board Zurich Deutschland





## Stimmen der Experten:

„Die Zukunft wird im Omnikanalumfeld liegen. Das ist auch die Erwartungshaltung der Kunden. Daten spielen dabei natürlich eine entscheidende Rolle."

**Hermann Schrögenauer**
Vorstandsmitglied der LV 1871

„Banken wissen eigentlich viel mehr, als sie nutzen. Sie hätten viel mehr aus ihrem Wissen machen können."

**Marcus Vitt**
Vorstandssprecher der Privatbank DONNER & REUSCHEL

„Daten sind ja letztendlich das wertvollste Gut, das wir in der jetzigen Situation haben."

**Oliver Piendl**
Leiter Gesamtvertrieb Fonds Finanz Maklerservice GmbH

„Es gibt definitiv einen Hype um digitale Versicherungen. Wir als digitale Bank wollen die Zusammenarbeit mit AXA nutzen, um unseren Kunden für sie relevante Produkte aus einer Hand zu bieten."

**Crystal Hanna**
Leiterin Bereich Versicherungen bei der ING Deutschland

„Unser Anspruch ist es natürlich, dass wir nicht nur der Transaktionsabwickler mit einem Girokonto sind, sondern wir versuchen, eine tiefe Geschäftsverbindung herzustellen und dadurch natürlich auch eine andere Bindung zum Kunden zu haben."

**Thomas Huber**
Zukunftsgestalter und Bereichsleiter Privatkunden
bei der Volksbank eG - Die Gestalterbank





## Handlungsempfehlungen

1. **Das Thema Bancassurance sollte auf allen Kanälen proaktiv angesprochen werden. Dabei kommt der Bank das hohe Vertrauensverhältnis seitens der Kunden zugute und vereinfacht den Beratungsprozess.**

2. **Die Entwicklung von verschiedenen Ansprache-Konzepten für alle Lebensphasen und Zielgruppen ist notwendig, damit die Potenziale vollumfänglich ausgeschöpft werden können.**

3. **Um die Kundenschnittstelle besetzen zu können, müssen alle Kundenanforderungen vollumfänglich erfüllt werden. Dies bedarf einer proaktiven Auseinandersetzung und Integration der Kundenbedürfnisse.**

4. **Insbesondere für eine durchlässige Omnikanal-Strategie ist es wichtig, die bestehenden Touchpoints zu analysieren und die entsprechenden Conversion Rates zu ermitteln.**

5. **Die Etablierung einer ganzheitliche Beratung als Ansatz für den integrierten Versicherungsvertrieb erfordert die Unterstützung der Berater durch Tools in der Bedarfsanalyse.**

6. **Im Sinne der Omnikanal-Strategie bedarf es einer Etablierung von Self-Services auch im Versicherungsbereich des Bankangebots.**

# Handlungsfeld IV

## Produktphilosophie und Kundenmanagement

### Produkt

Wenn Banken für ihre Kunden der Ansprechpartner in allen finanziellen Fragen sein wollen, kommen sie an einer Antwort zum Thema Allfinanz nicht vorbei.

Für eine Bank leitet sich daraus die Folgefrage nach der Breite und Tiefe des Angebots an Versicherungsprodukten für ihre Kunden ab.

Müssen diese Produkte von verschiedenen Anbietern angeboten werden oder reicht ein kuratiertes Angebot von Versicherungsprodukten von ausgewählten oder vielleicht sogar einzelnen Versicherern?





Handlungsfelder der Bancassurance

„Dass Bankberater, die das Thema Versicherungen seit Jahren nur am Rande begleitet haben, auf einmal in das breite Angebot aller Versicherungssparten einsteigen, glaube ich nicht.

Sie wären fachlich vermutlich genauso überfordert wie ein Ausschließlichkeitsvertreter, der sämtliche Bankdienstleistungen neu im Portfolio hätte. Das ist, glaube ich, nicht der Weg.“

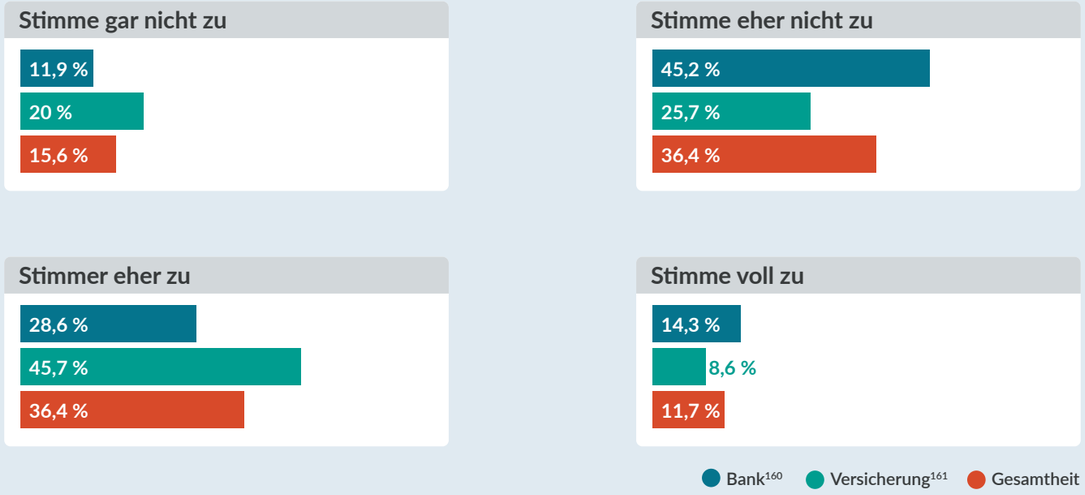
**Rainer Gebhart**
Vertriebsvorstand der WWK Versicherungen

## These

Es ist nicht möglich, Allfinanz, aufgrund der breiten Produktpalette, umfassend zu beraten.

## Antwort - These

### Sicht des Vertriebs








Das Thema der Allfinanzberatung scheint die Branchen zu scheiden. Mit Blick auf die Gesamtbewertung zeigt sich eine geteilte Meinung – 36,4 Prozent aller Befragten stimmen eher nicht zu bzw. eher zu.

Im Detail sind die Banken jedoch eher der Meinung, dass Allfinanzberatung möglich ist. Ein Grund kann in der zunehmenden technologischen Unterstützung gefunden werden. Darüber hinaus zeigen Beispiele wie MLP, DVAG und Co. seit Jahren, dass es funktionieret.

Die Versicherungsunternehmen sind eher skeptischer. Dies kann an dem nicht stark ausgeprägten Bankenvertrieb oder fehlender eigener Ambitionen, Bankprodukte zu vertreiben, liegen.

Spannend: In den Extrempositionen der absoluten Zustimmung bzw. Ablehnung dreht sich das Verhältnis zwischen Banken und Versicherungen um. Hier sind es die Versicherungsunternehmen mit 20 Prozent der Stimmen, die an die Allfinanzberatung glauben und 14,3 Prozent der Banken, die hierfür keine Chancen sehen.

**Auf den ersten Blick zeichnet sich keine eindeutige Tendenz zum Thema Allfinanz ab.**

[160]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[161]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

**Wie finden Sie es, Bank- und Versicherungsprodukte aus einer Hand zu beziehen?**[162]

**Perspektive der Kunden**

2,9 % sehr schlecht

10,4 % eher schlecht

43,8 % weder noch

32,1 % eher gut

10,7 % sehr gut

= 308

**Allfinanz-Gedanke leicht positiv bewertet**

[162]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.





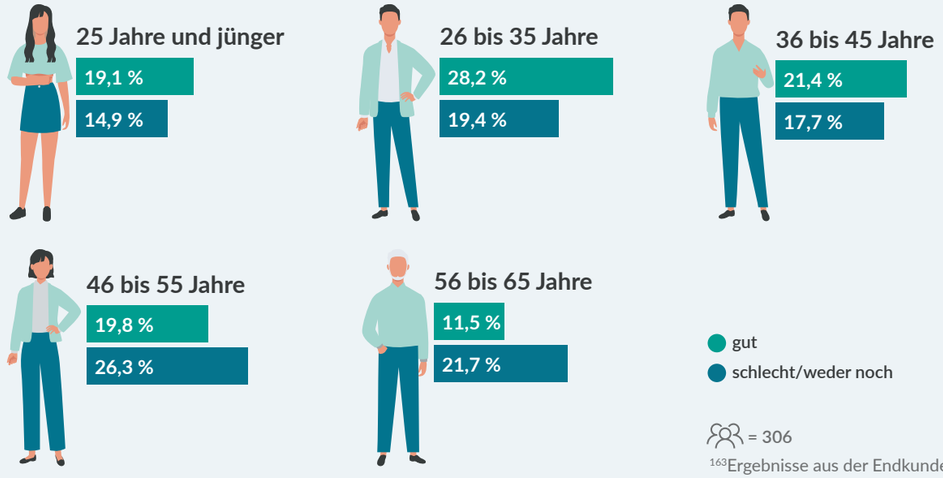
# Junge Menschen neigen eher zur Allfinanz

**Signifikanter Mittelwertunterschied:**

Personen, die es gut finden, Bank- und Versicherungsprodukte aus einer Hand zu beziehen, sind jünger. Die erhöhte Nutzung von Portalen und Vergleichsrechnern könnte ein Grund für das Umfrageergebnis sein.

**Wie finden Sie es, Bank- und Versicherungsprodukte aus einer Hand zu beziehen?**[163]

**Perspektive der Kunden nach Altersgruppe**




= 306

[163]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.

# Allfinanz spricht junge und besser verdienende Kunden an

„Wichtig ist, zu definieren, was ein Bankmitarbeiter eigenständig an Versicherungsprodukten beraten kann und bei welchen Produkten ein Spezialist hinzuzuziehen ist.

Dass ein Mitarbeiter alle Versicherungsthemen beherrscht, halte ich angesichts des gesamten Produktkorbs nicht für realistisch, aber auch nicht für erforderlich."

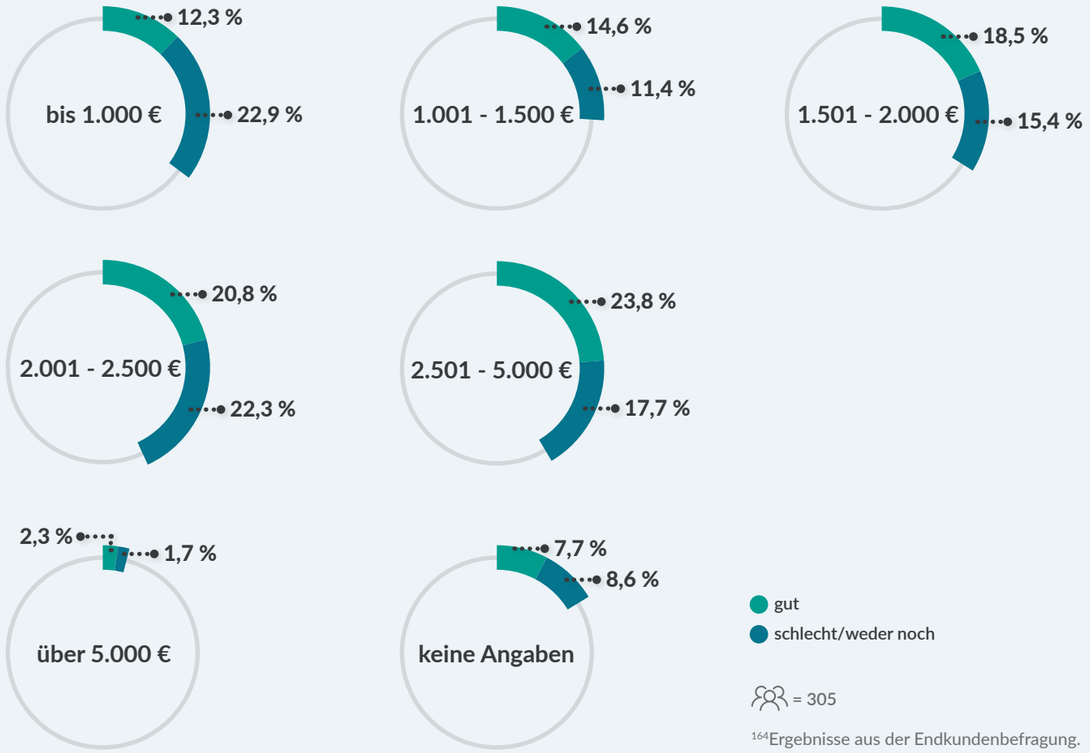
**Dr. Andreas Jahn**
Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung





**Wie finden Sie es, Bank- und Versicherungsprodukte aus einer Hand zu beziehen?[164]**

**Perspektive der Kunden nach Einkommen**




[164]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.

# Versicherungsverkauf über Banken – welche Produkte kommen beim Bankkunden an?[165]

In den Top 4 der durch Bankkunden erworbenen Versicherungsprodukte finden sich ausschließlich solche aus dem Bereich Komposit. Auf Platz fünf liegt mit der privaten Rentenversicherung ein banknahes Produkt. Daran zeigt sich: Beratungsarme Produkte aus dem Bereich Komposit gehören in das Produktportfolio einer jeden Bank.

1 **Privathaftpflichtversicherung**
42 %

2 **Hausratversicherung**
32 %

3 **Private Unfallversicherung**
19 %

4 **Kfz-Haftpflichtversicherung**
19 %

5 **Private Rentenversicherung**
15 %

6 **Berufsunfähigkeitsversicherung**
15 %

7 **Private Kranken- und Pflegeversicherung**
14 %

8 **Riester-Rente**
10 %

9 **Risiko-Lebensversicherung**
10 %

10 **Private Unfallversicherung**
9 %

11 **Kapitalbildende Lebensversicherung**
8 %

12 **Restschuldversicherung, Restkredit-versicherung Baufinanzierung, Immobilienfinanzierung**
8 %

13 **Sonstiges**
4 %

[165]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich).

= 100





# Versicherungsprodukte, die Kunden über ihre Banken kaufen wollen

Neben banknahen Produkten wie Restschuldversicherung/Restkreditversicherung im Rahmen einer Bau- oder Immobilienfinanzierung sind es Sach- und Haftpflichtprodukte, die Kunden bei Banken erwerben würden.
Vorsorge- sowie Produkte für die gesundheitliche Absicherung wollen Kunden mehrheitlich nicht über eine Bank erwerben.

**Würden Sie die folgenden Produkte bei einer Bank erwerben?[166]**

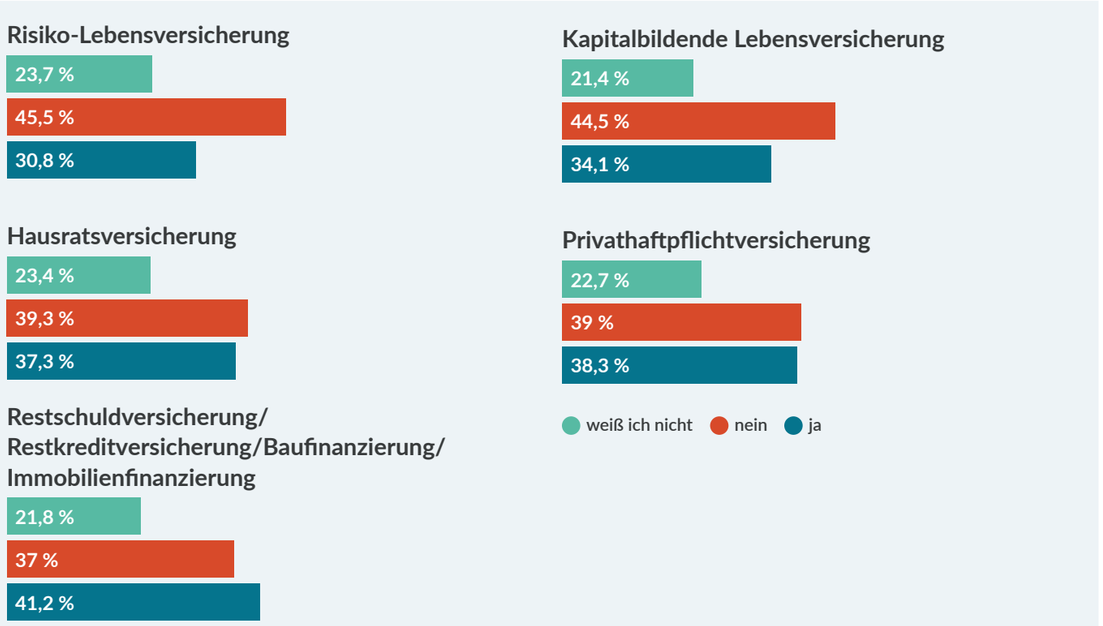
**Private Kranken- und Pflegesicherung**
23,1 %
53,9 %
23,1 %

**Kfz-Haftpflichtversicherung**
21,8 %
54,2 %
24 %

**Private Unfallversicherung**
20,8 %
54,2 %
25 %

**Berufsunfähigkeitsversicherung**
23,1 %
50 %
26,9 %

weiß ich nicht · nein · ja




[166]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.





# Mehr als die Hälfte der Kunden haben bereits ihre Bank- und Versicherungsprodukte gewechselt bzw. haben es in Zukunft vor.

**? Haben Sie schon einmal Ihre Bank- und Versicherungsprodukte gewechselt oder haben Sie es in Zukunft vor?[167]**

**!**

1. Der wechselbereite Kunde verfügt mehrheitlich über ein monatliches Nettoeinkommen von mehr als 2.000 Euro.
2. Er ist 26 bis 35 Jahre alt und sein Finanzproduktportfolio besteht aus jeweils einem Bank- und Versicherungsprodukt.

[167]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.

## Die wechselbereiten Kunden[168]

**nach Einkommen (Nettoverdienst pro Monat)**

| | |
|---|---|
| bis 1.000 € 11,1 % | 1.001 bis 1.500 € 13,9 % |
| 1.501 bis 2.000 € 16,7 % | 2.001 bis 2.500 € 26,1 % |
| 2.501 bis 5.000 € 22,8 % | über 5.000 € 3,3 % |

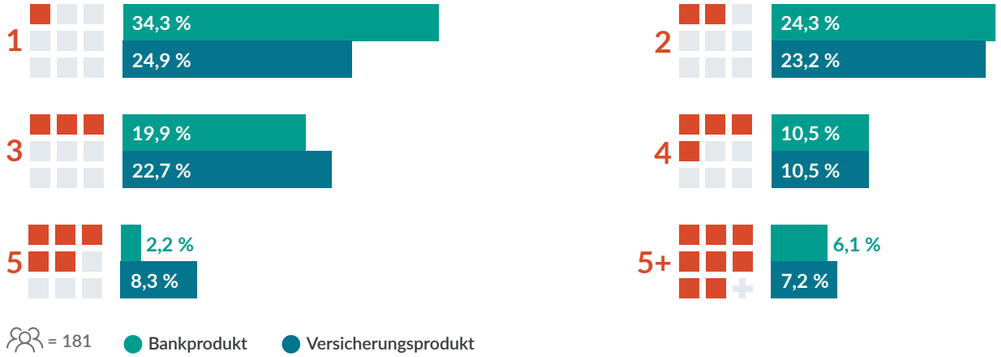
= 181

**nach Altersklasse**

| | |
|---|---|
| 25 Jahre und jünger 17,1 % | 26 bis 35 Jahre 25,4 % |
| 36 bis 45 Jahre 19,9 % | 46 bis 55 Jahre 24,3 % |
| 56 bis 65 Jahre 13,3 % | |

= 181

## Anzahl an Besitz von Finanzprodukten der wechselbereiten Kunden[169]




[168]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, untersucht wurde die Zielgruppe die bereits ihre Bank- und Versicherungsprodukte gewechselt hat oder es in Zukunft vor hat, n = 181.
[169]ebenda.



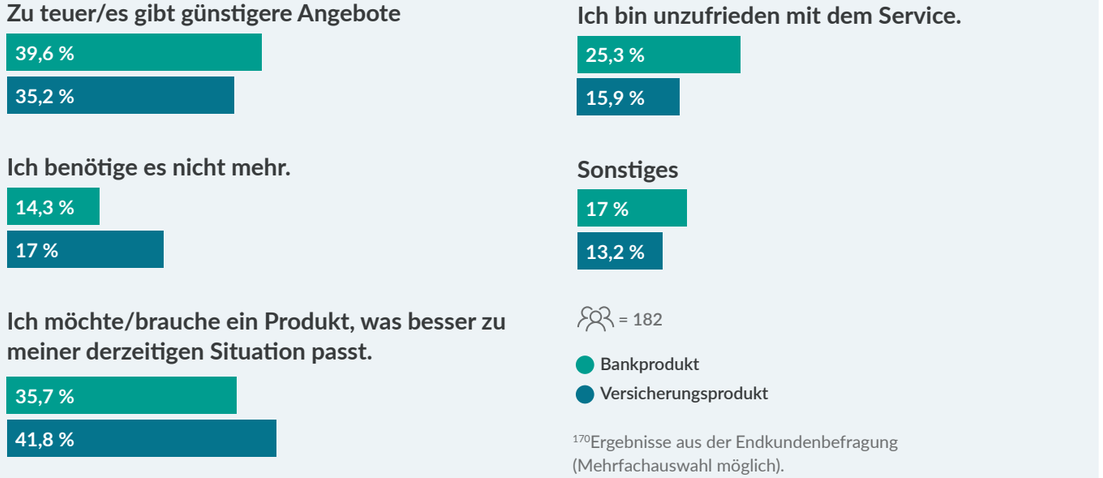


# Das Produktangebot muss besser an die Bedarfssituation der Kunden angepasst werden.

Während bei den Banken die Kosten oder der Service eher Kündigungsgründe darstellen, sind es bei den Versicherungen eher die Bedarfssituationen des Kunden.

Die Wechselbereitschaft, auch bei den sonst eher bequemen Kunden, steigt, wenn die verändernden Kundenbedürfnisse nicht von Banken erkannt und berücksichtigt werden.

**Warum haben Sie bzw. möchten Sie Ihr derzeitiges Bankprodukt/Ihre derzeitige Versicherung kündigen?[170]**



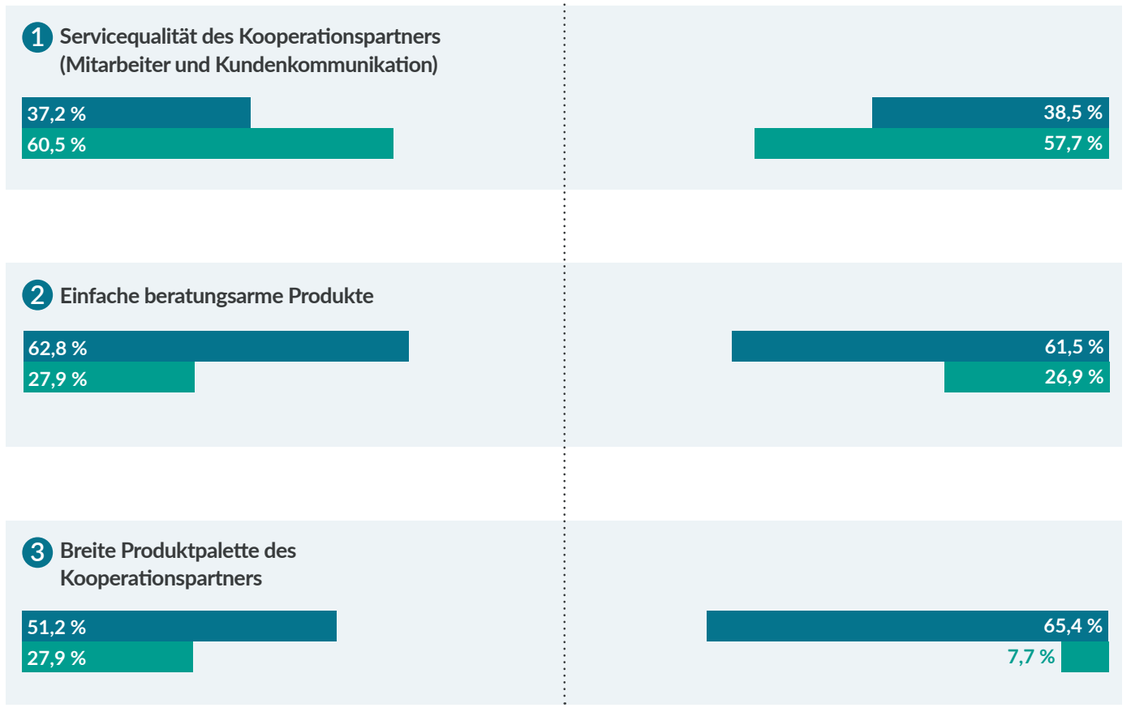

[170]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung (Mehrfachauswahl möglich).

# Faktoren im Bereich Produkt als Auswahlkriterien

wünschenswert absolute Voraussetzung

**Wie wichtig sind, die Merkmale bei der Auswahl eines Kooperationspartners?**[171]

**Wie hoch schätzen die Versicherungsunternehmen die Wichtigkeit der Merkmale aus Bankensicht ein?**[172]

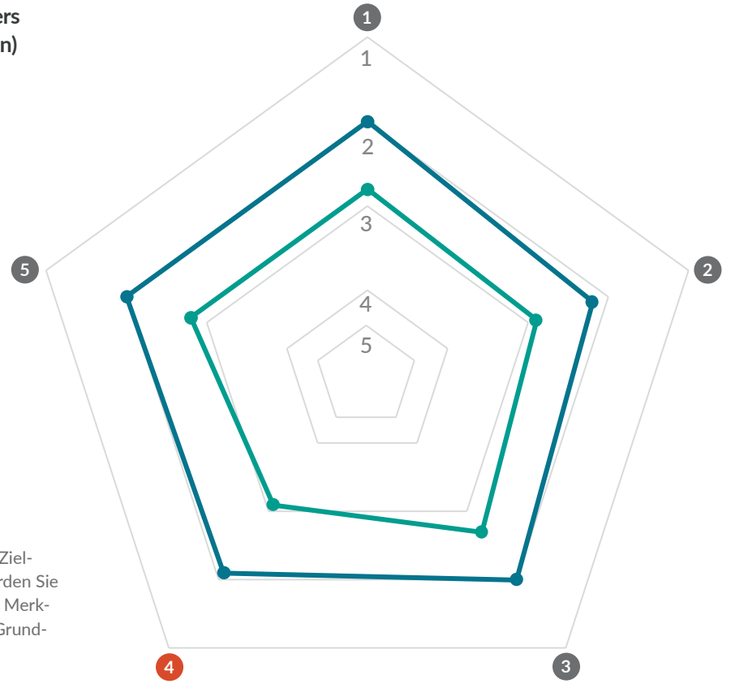


[171]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 43).
[172]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).

# Faktoren im Bereich Produkt – Fremd- versus Selbstbild im Überblick

**Erfüllungsgrad nach durchschnittlichen Schulnoten**

1. Servicequalität des Kooperationspartners (Mitarbeiter und Kundenkommunikation)
2. Einfache beratungsarme Produkte
3. Breite Produktpalette des Kooperationspartners
4. Angebot von kundenzentriert entwickelten Produkten
5. Angebot von individuellen auf den Bankvertrieb abgestimmten Produkten/ Lösungen




Fremdbild - durchschnittliche Bewertung Bank
Selbstbild - durchschnittliche Bewertung Versicherung

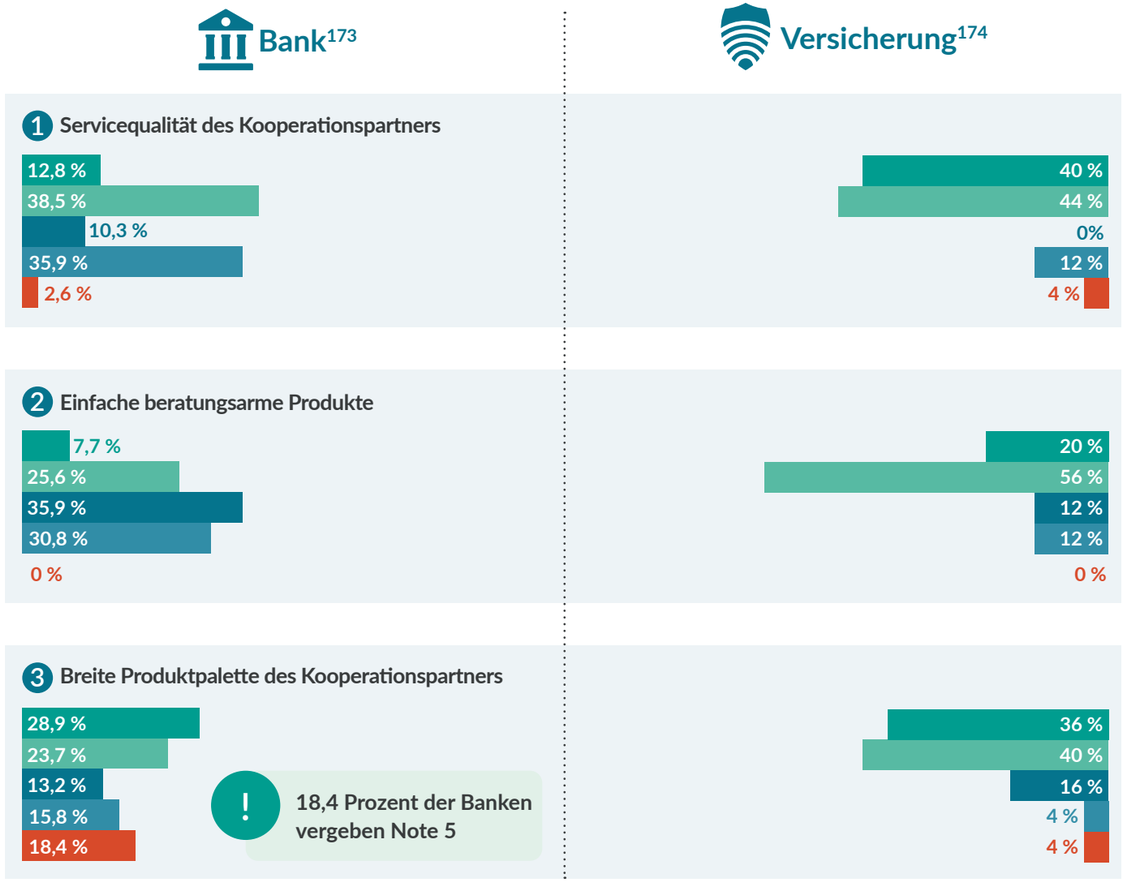
[173]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 43).

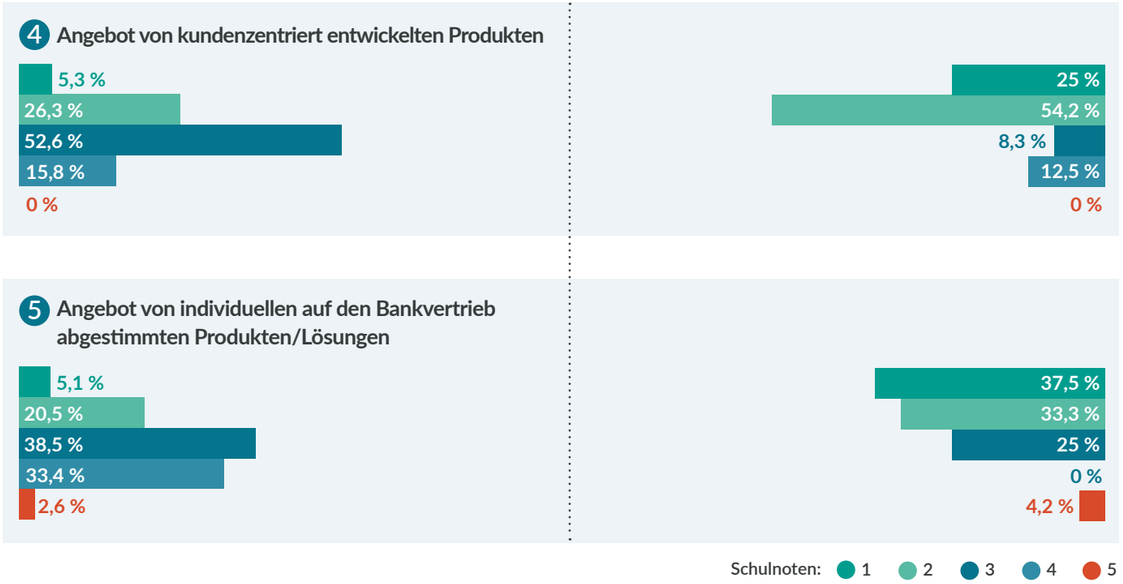
[174]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).





# Faktoren im Bereich Produkt – Fremd- versus Selbstbild im Detail






**Durchschnittliche Notenbewertung für den Bereich „Produkt“**
Die Versicherungsunternehmen bewerten sich im Durchschnitt um 0,82 Notenpunkte besser.

Bank ∅ 2,86

Versicherung ∅ 2,06

[175]Die Gesamtübersicht zu den Motivationsfaktoren kann auf den Seiten 124 und 125 eingesehen werden.
[176]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 43).
[177]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).



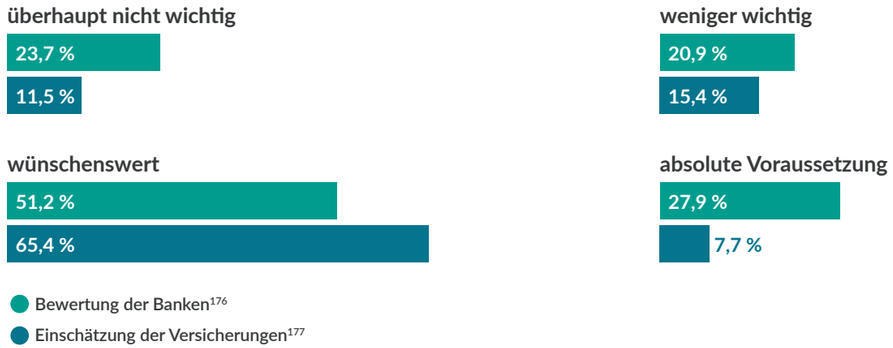


Im Handlungsfeld „Produkt“ lassen sich aus Bankensicht zahlreiche Motivationsfaktoren identifizieren.

Demnach bewerten die befragten Banken das Angebot von einfachen beratungsarmen Produkten (62,8 Prozent, Platz 2 der Motivationsfaktoren), eine breite Produktpalette des Kooperationspartners (51,2 Prozent, Platz 10 der Motivationsfaktoren) sowie kundenzentriert entwickelte Produkte (48,8 Prozent, Platz 11 der Motivationsfaktoren) als sehr wünschenswert.[175]

## Breite Produktpalette des Kooperationspartners

Spotlight



Banken ist die breite Auswahl an Produkten wichtiger, als die Versicherungsunternehmen vermuten.

Die Entwicklungen auf Seiten der Banken, in die Kooperationsmodelle „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“, „Mehrfachagent“ und „Makler“ zu wechseln, könnte sich dadurch verstärken.

Denn, wie sich in Kapitel 2 bereits gezeigt hat, auch die Kunden fordern eine breite Produktpalette ein.

**!** **11,5 Prozent der Versicherungsunternehmen denken eine breite Produktpalette wäre ihren kooperierenden Banken überhaupt nicht wichtig – diese Einschätzung deckt sich nicht mit der Beurteilung von Seiten der Banken.**

„Versicherungen sind integraler Teil nutzenstiftender Lösungen für Kunden über alle Lebensphasen hinweg. An der Kundenschnittstelle Bank- und Versicherungswelt zu verknüpfen hat deshalb aus Sicht einer Bank heute und morgen große Chancen. Dabei entscheidet aber prozessuale Exzellenz bei vielen Standardprodukten über die Wirtschaftlichkeit im Vertrieb.“

**Clemens Fritz**
Vorstand der Volksbank eG - Die Gestalterbank





# Angebot von kundenzentriert entwickelten Produkten

**Spotlight**

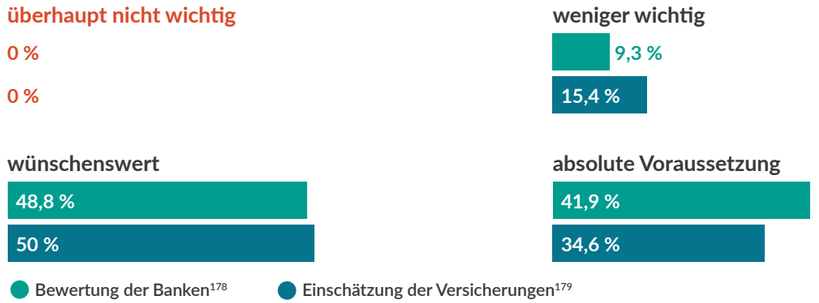
Beim Thema „Angebot von kundenzentriert entwickelten Produkten“ überschätzen sich die Versicherungsunternehmen. Hier zeigt sich eine große Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild:

**Bank** Ø 3,1

**Versicherung** Ø 2,1

Die Versicherungsunternehmen unterschätzen die Wichtigkeit des Angebots von kundenzentriert entwickelten Produkten gegenüber der Bank, speziell für den Bankenvertriebskanal.

**Wichtigkeit des Angebots von kundenzentriert entwickelten Produkten**




[178]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners? – Angebot von kundenzentriert entwickelten Produkten“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 43).
[179]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens? – Angebot von kundenzentriert entwickelten Produkten“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).

## Versicherungsunternehmen

## Bank

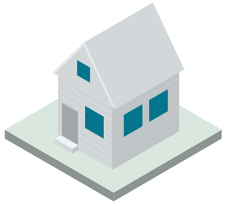
**Die Bank ist der „Kunde“ des Versicherungsunternehmens.**

Neben der Kundenzentrierung gilt es, die die Anforderungen des Partners (insb. der Vertriebsmitarbeiter) zu erheben, um erfolgreiche Produkte und Prozesse zu entwickeln.

**Die Anforderungen, die Kunden an Versicherungsprodukte stellen, werden bereits durch Versicherungsunternehmen erhoben.**

Es gilt herauszufinden, ob die Kunden der Bank ein besonderes Klientel hinsichtlich Ansprache und/oder Produktdesign darstellen. Dabei sollten auch die dazugehörigen Prozesse an die Erfordernisse der Vertriebspartner angepasst werden.

## Kunde



**Nutzerzentrierung ist die Königsdisziplin – denn sowohl die Bank als auch der Versicherungsnehmer sind am Ende des Vertriebsprozesses Kunden des Versicherungsunternehmens.**





Eine Befragung[180] im Rahmen des Expertennetzwerks Insight aus dem Jahr 2018 ergab, dass bereits 73,3 Prozent der befragten Teilnehmer, Kunden verstärkt im Bereich der Produktentwicklung einbinden. Dieser Ansatz sollte noch um die Bankmitarbeitererweitert werden. Neben der Ausgestaltung der Produktmerkmale sollten dabei insbesondere die Begrifflichkeiten, die Ansprachekonzepte und die Prozessgestaltung rund um die Abwicklung der Produkte im Vordergrund stehen.

Hier ist ein Hebel erkennbar, der es ermöglicht, die Motivation der Banken für eine gelebte Kooperation zu steigern oder die Zufriedenheit in bestehenden Kooperationen zu erhöhen.

**73,3 %**

der befragten Teilnehmer geben an, Kunden verstärkt im Bereich der Produktentwicklung einzubinden.

**Welchen Stellenwert hat die Integration von Kunden in Ihre Innovationsprozesse im Allgemeinen?[181]**

**Aus Sicht der Versicherer**

[180]Befragungszeitraum: September 2018 | Befragungstyp: Online-Befragung
Zielgruppe: Experten aus Versicherungs- und branchennahen Dienstleistungsunternehmen, n = 30.
[181]ebenda.

**In welchen Unternehmensbereichen binden Sie Kunden bereits verstärkt ein, um neue oder verbesserte Angebote und Services zu entwickeln?**[182] (Mehrfachauswahl möglich)

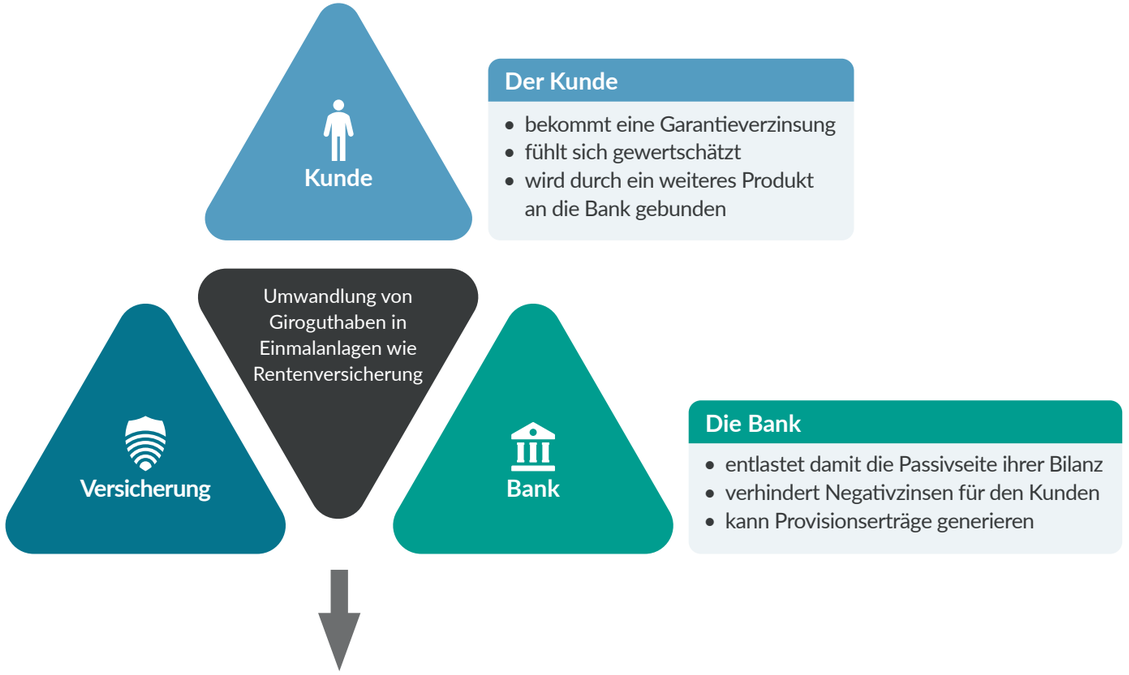
**Die Einbindung der Kunden kann als Blaupause für die Einbindung der Banken genutzt werden, insbesondere mit Blick auf die Prozessgestaltung und die Kommunikationsfähigkeit.**

[182]Befragungszeitraum: September 2018 | Befragungstyp: Online-Befragung
Zielgruppe: Experten aus Versicherungs- und branchennahen Dienstleistungsunternehmen, n = 30.





Mit Blick auf die durch Bankkunden erworbenen Versicherungsprodukte[183] findet sich erst auf Platz 5 mit der privaten Rentenversicherung ein banknahes Kapitalanlageprodukt.



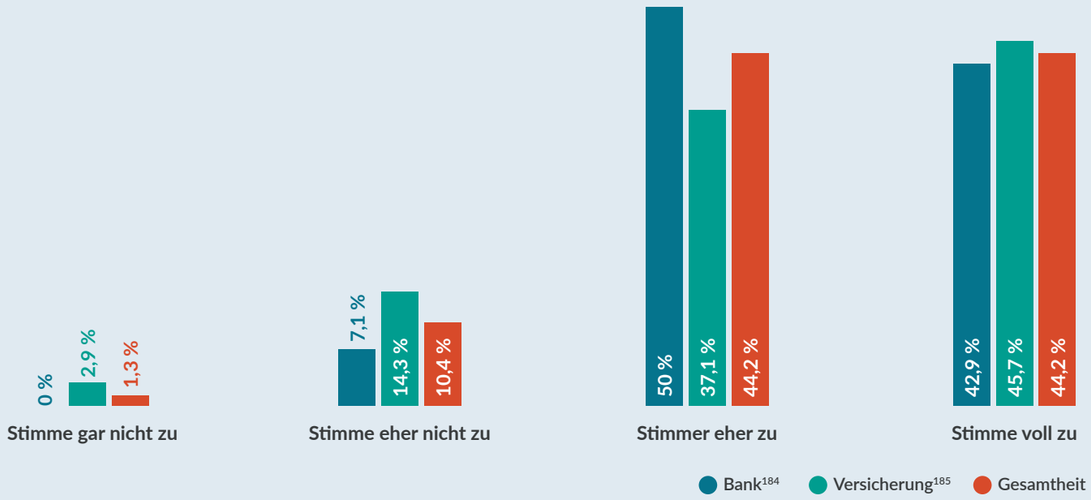

Hier ergibt sich ein hohes Vertriebspotenzial für die Banken, da sie neben Kundenansprüchen auch die Herausforderungen der aktuellen Kapitalmarktsituation lösen könnten.

[183]siehe hierzu auch Seite 220.

## These

Der Erfolg von Bancassurance hängt maßgeblich davon ab, dass die Produkt- und Vertriebsprozesse vollständig in die Bank integriert sind.

## Antwort - These








Bruchkanten führen in jedem Vertriebsprozess zu Absprüngen – dieses Kundenverhalten ist branchenübergreifend zu beobachten.

Je weniger Medienbrüche existieren (bspw. Übertragung von Daten, Doppeleingaben von Daten, komplizierte Handhabung, arbeiten in mehreren Systemen notwendig), umso glatter und homogener ist der Prozess.

Dies trägt dazu bei, dass der Vermittler/Berater entspannter ist und sich besser auf den Kunden und dessen Bedürfnisse konzentrieren kann.

Durch einen erfolgreichen Produkt- und Vertriebsprozess können mentale Hemmnisse seitens des Vermittlers/Beraters vermieden werden.

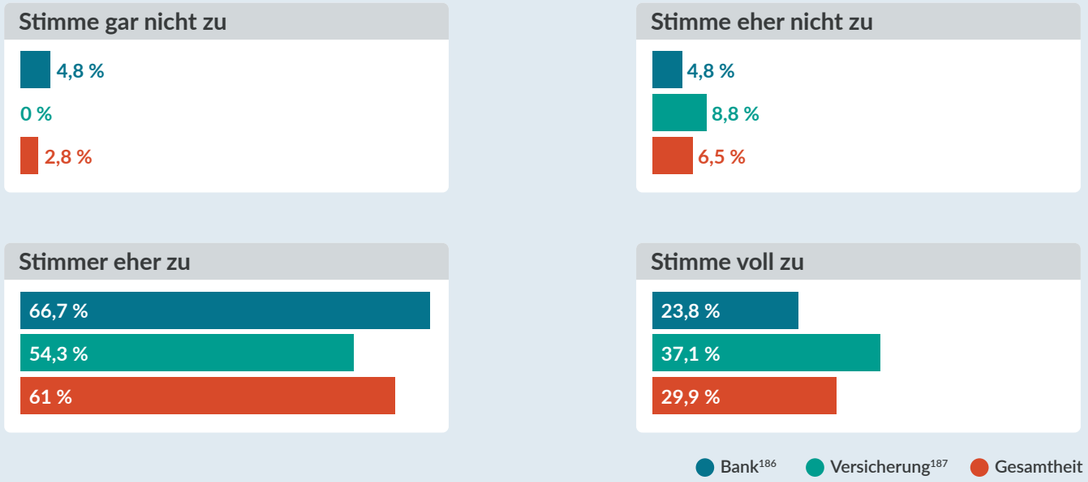
**! In beiden Branchen gibt es eine große Zustimmung für diese These.**

[184]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[185]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

## These

Zukünftig werden Bank- und Versicherungsprodukte noch mehr miteinander verschmelzen (z. B. Risikoabsicherung in der Baufinanzierung oder Absicherung von Alltagsrisiken im Girokonto).

## Antwort - These








Bank- und Versicherungsmitarbeiter stimmen dieser These vermehrt zu.

Im Zuge des Bankberatungsgesprächs müsste keine isolierte Versicherungsberatung mehr erfolgen.

Versicherungsprodukte wären im Idealfall in den Bankberatungsprozess vollständig eingebettet.

> „Ich bin überzeugt davon, dass Banken durch die Verwebung von Versicherungsleistungen in Bankprodukte, die Inhouse-Akzeptanz und die Mitarbeiteranzahl, die sich für den Versicherungsabsatz einsetzt, deutlich stärken wird. Zudem hat der Endkunde davon auch echten Nutzen."
>
> **Volker Eisele**
> Leiter Vertriebsdirektion Die Bayerische

[186]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[187]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

# Stimmen der Experten:

„Die Herausforderung im Banking ist nicht, immer mehr Produkte zu entwickeln, die sich sehr schnell vom Wettbewerb kopieren lassen. Vielmehr geht es darum, die Convenience und die Einfachheit des Bankings zu erhöhen."

**Erol Cen**
Bereichsleiter Product Management bei der Santander Consumer Bank

„Die Erfindung neuer Produkte bedeutet nicht die Schaffung neuer Risiken, sondern man passt die Produkte an die individuellen Bedürfnisse der Kunden an – und zwar genau zu dem Zeitpunkt, wenn er oder sie den Versicherungsschutz benötigt.
Deshalb ist für mich der Traum von Bancassurance so viel mehr als ein Produkt. Und es ist eine Frage des Vertriebs."

**Pierre-Olivier Brassart**
CEO BNP Paribas Cardif Deutschland



Handlungsfeld IV - Produktphilosophie und Kundenmanagement
Handlungsfelder der Bancassurance

## Handlungsempfehlungen

1. **Im Bereich „Produkt" könnte es durchaus sinnvoll sein, dem Kunden und dem Vermittler eine nach objektiven Kriterien kuratierte Auswahl an Produkten bereitzustellen.**

   So können Mindestanforderungen an den Leistungsumfang, das Preis-/Leistungsverhältnis oder das Rating der Versicherer für die Bank Vorselektionskriterien darstellen, welche sie dem Kunden auch entsprechend kommunizieren kann.

2. **Standard vs. Customized Produkte**

   - Produkte sollten mindestens den Marktstandards entsprechen
   - Produkte sollten möglichst einfach mit einfachen Prozessen gestaltet sein.
   - Produkte sollten durch die Beratungssysteme der Bankmitarbeiter abbildbar sein
   - Die Frage, ob Produkte speziell entwickelt werden müssen, kann nur differenziert beantwortet werden. Grundsätzlich gibt es keinen Produktschutz, d. h. Produkte können vom Wettbewerb in kurzer Zeit nachgebaut werden, aber Produkte können, gerade im Bereich der Einmalanlage an den Bankvertrieb angepasst werden. Dies ist besonders bei exklusiven Partnerschaften und einem entsprechenden Co-Branding sinnvoll.

# Handlungsfeld V
## IT und Prozesse

Ob es nun Bancassurance 2.0 heißt oder digitale Bancassurance - der inhaltliche Schwerpunkt dieser neuen Konzepte liegt auf den neuen technischen Möglichkeiten. Diese helfen, Kundenberatung, Vertrieb und Prozessabwicklung beim Thema Versicherung in Banken neu und besser zu gestalten.

So ist ein Ziel die Absicherung der Kundenbeziehung durch die Schaffung einer digitalen Kundenschnittstelle, die möglichst alle für den Kunden relevanten Funktionen des Bankings und der Versicherung vereint. Dies führt über die bisher bestehenden Banking-Apps und Versicherungsportale hinaus zum Financial Home.

Zur Kostensenkung und Prozessbeschleunigung ist die Digitalisierung der Front- und Backoffice-Prozesse unabdingbar. Dafür braucht es eine technologische Infrastruktur respektive Plattform, welche die verschiedene Komponenten für die Bancassurance verknüpft und im Sinne des Omnikanalansatzes bereitstellt.

Die Zukunftsfähigkeit dieser technologischen Infrastruktur hängt stark von ihrer Erweiterbarkeit mit Blick auf die Backoffice-Systeme, insbesondere die Anbindung der Legacy-Systeme in Banken und Versicherungen, sowie der Gestaltung und Erweiterung der Front-Ends zu Kunden, Vermittlern und Partnern ab.





„Die größte Herausforderung ist die Befähigung der Mitarbeiter hinsichtlich der Vertriebsansätze. Das bedeutet wirklich kundenorientiert, fair, transparent zu sein und das Thema Bancassurance als Chance zu sehen.

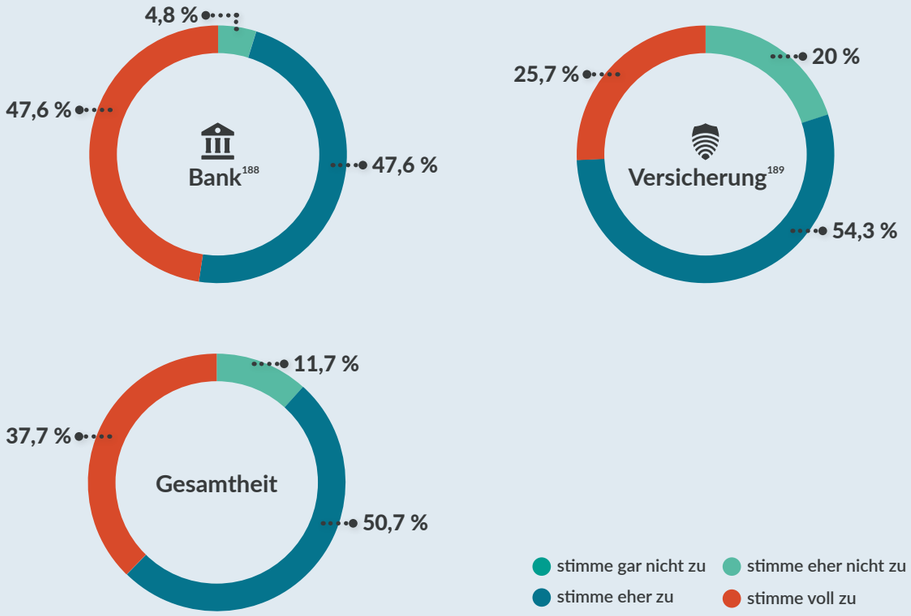
Und sich nicht zu fühlen, wie ein Versicherungsproduktanbieter der Produkte platziert, sondern der Lösungen bietet und das mit einer sauberen technologischen Ausführung im hybriden Ansatz, also sprich die persönliche Note der Bank mit den digitalen Möglichkeiten des Marktes, des jetzigen Marktes und mit der Befähigung der Mitarbeiter, diesen Ansatz vertrieblich sauber umzusetzen.“

**Oliver Piendl**
Leiter Gesamtvertrieb Fonds Finanz Maklerservice GmbH

## These

Cross-Selling-Potenziale im Bancassurance-Bereich können nur durch schlanke und digitale Vertriebsprozesse vollumfänglich gehoben werden.

## Antwort - These








Kunden haben komplexe Bedürfnisse. Daraus ergeben sich Möglichkeiten für Cross-Selling. In der Bancassurance lassen sich diese Potenziale vollumfänglich heben, wenn Vertriebsprozesse digital und schlank sind. Dieser Meinung sind 54,3 Prozent der befragten Versicherer und 47,6 Prozent der Banken.

**! Cross-Selling ist ein Ergebnis der datengestützten Vertriebsprozesse. Jedes fünfte Versicherungsunternehmen sieht noch andere Hebel neben schlanken und digitalen Vertriebsprozessen.**

„Tatsächlich stellen wir uns vor, dass wir in den nächsten fünf Jahren unser Geschäft verdoppeln können, auch in dem Thema Bancassurance.

Und da braucht es natürlich schon ein paar Anstrengungen und gute digitale Prozesse, also gar keine Frage."

**Thomas Huber**
Zukunftsgestalter und Bereichsleiter Privatkunden
bei der Volksbank eG - Die Gestalterbank

[188]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[189]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

# Faktoren im Bereich Prozess als Auswahlkriterien

wünschenswert absolute Voraussetzung

## Wie wichtig sind, die Merkmale bei der Auswahl eines Kooperationspartners?[190]

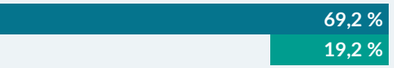
### 1 Bereitstellung von Beratungstools

**Bereitstellung von Beratungstools**
- für 19 Prozent der Banken war dieses Kriterium „weniger wichtig".

### 2 Harmonisierte Beratungskultur

### 3 Kundenorientierter Prozess

## Wie hoch schätzen die Versicherungsunternehmen die Wichtigkeit der Merkmale aus Bankensicht ein?[191]



### 4 Reibungslose, abbruchfreie, schnelle Prozesse

### 5 Reibungslose Informations- und Kommunikationsprozesse

### 6 Integration der Prozesse in die eigene IT-Infrastruktur

**Integration in eigene Prozesse**
- 15,4 Prozent der Versicherungsunternehmen schätzen dieses Kriterium als „weniger wichtig" ein.

**7 Integration in Reportingsysteme**

40,5 %
50 %

46,2 %
46,2 %

Reibungslose und abbruchfreie Prozesse sind branchenübergreifend das wichtigste Kriterium („absolute Voraussetzung“) für eine Zusammenarbeit.

Dahinter folgen gute Kommunikationsabläufe und die Integration von Prozessen in die eigene IT.

Bei der Gesamtbetrachtung sind vor allem die kundenorientierten Prozesse am wichtigsten, sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen.

[190]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl eines Kooperationspartners?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[191]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was glauben Sie, wie wichtig sind die genannten Merkmale Ihrem/Ihren Kooperationspartner(-n) bei der Auswahl eines Versicherungsunternehmens?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 26).

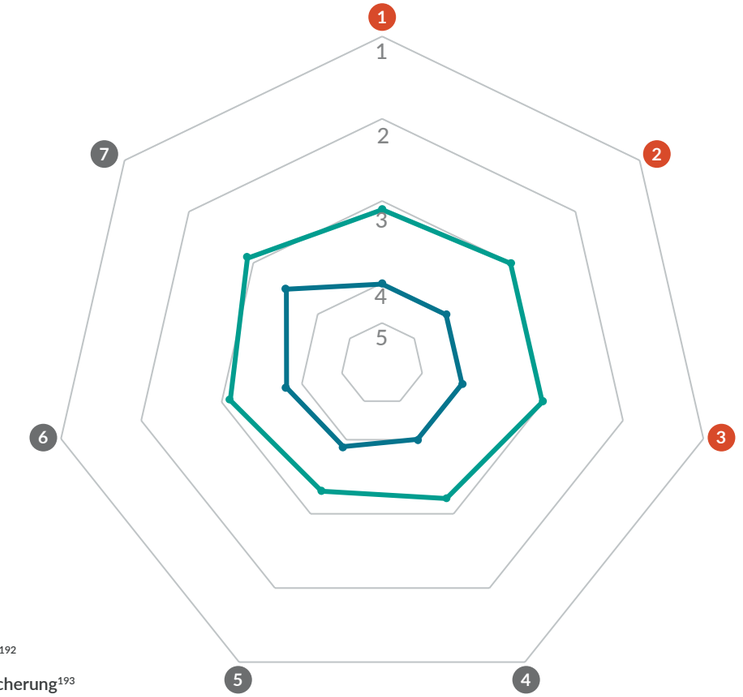




# Faktoren im Bereich Prozess – Fremd- versus Selbstbild im Überblick

**Erfüllungsgrad nach durchschnittlichen Schulnoten**

1 Bereitstellung von Beratungstools (z. B. Versorgungslückenrechner)
2 Harmonisierte Beratungskultur
3 Kundenorientierter Prozess
4 Reibungslose, abbruchfreie, schnelle Prozesse
5 Reibungslose Informations- und Kommunikationsprozesse
6 Integration der Prozesse in die eigene IT-Infrastruktur
7 Integration in Reportingsysteme




Fremdbild - durchschnittliche Bewertung Bank[192]
Selbstbild - durchschnittliche Bewertung Versicherung[193]

[192]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 38).
[193]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 25).

Das Selbst- und Fremdbild der Versicherer hinsichtlich der Prozessgestaltung und -unterstützung weichen im Schnitt um etwa eine Note ab.

Es besteht noch genügend Bedarf an den eigenen Leistungen und deren Wahrnehmung in der Bank zu arbeiten.

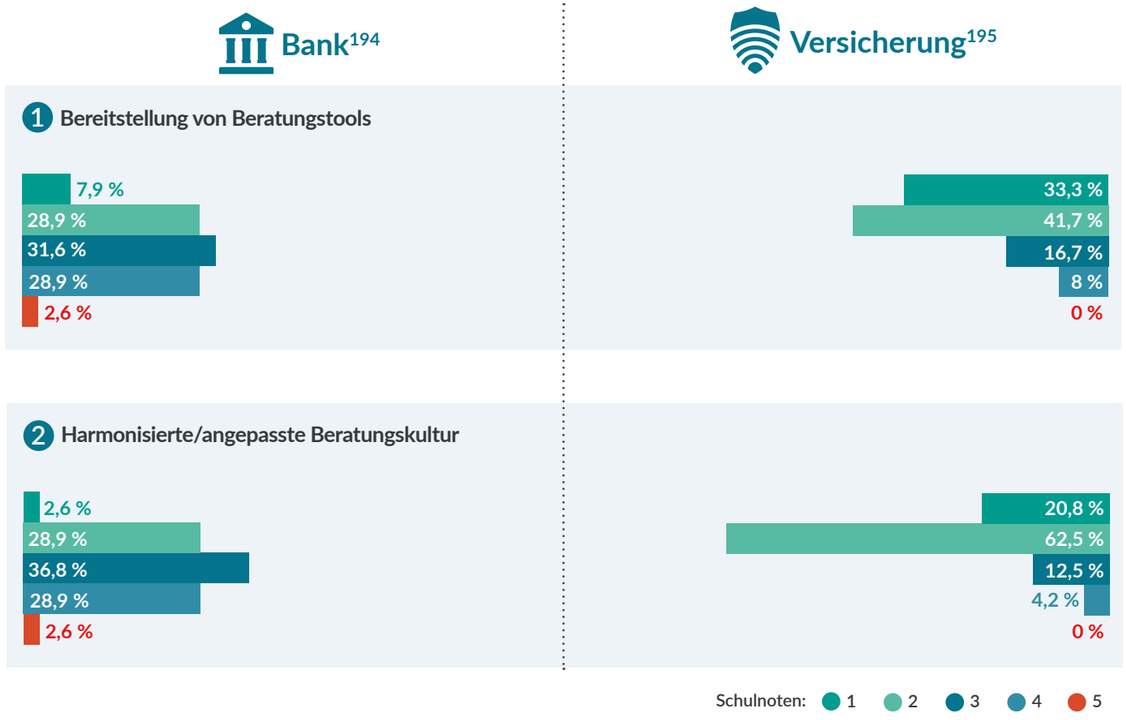
Bank Ø 2,9

Versicherung Ø 2,1

# Faktoren im Bereich Prozess – Fremd- versus Selbstbild im Detail

Insbesondere wenn man sich die Bewertungen im Detail anschaut, fällt auf, dass die Integration des Reportings in die Bank als besonders mangelhaft empfunden wird.

Grundsätzlich ist die Spreizung der Bewertung zwischen Banken und Versicherer doch sehr deutlich.



### 3 Kundenorientierter Prozess

### 4 Reibungslose, abbruchfreie, schnelle Prozesse (Antrag, Abrechnung, Leistungsfall)

### 5 Reibungslose Informations- und Kommunikationsprozesse

### 6 Integration der Prozesse in die eigene IT-Infrastruktur

### 7 Integration in Reportingsysteme

Schulnoten: 1 2 3 4 5

[194]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Welche Schulnote würden Sie Ihrem erfolgreichsten Kooperationspartner für diese Merkmale geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 38).
[195]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Was denken Sie, würde Ihnen Ihr erfolgreichster Kooperationspartner für die genannten Merkmale als Schulnote geben?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 25).

## Stimmen der Experten:

„Das wird das Kerngeschäft einer modernen, zukunftssicheren Bank sein. Dass man die Datenhoheit, die eine Bank besitzt, wirklich zielgerichtet nutzt.“

**Oliver Piendl**
Leiter Gesamtvertrieb Fonds Finanz Maklerservice GmbH

„Die Technik spielt auf jeden Fall eine sehr große Rolle, weil jetzt einfach fertige Konzepte für die Banken vorhanden sind.“

**Kamuran Bildircin**
Geschäftsführerin VersOffice GmbH

„Technik oder Technologie unterstützt die Kundenansprache, ersetzt sie aber nicht. Nur durch Einführung einer neuen Technik läuft das Geschäft nicht. Manche glauben, durch einen Plattformansatz automatisch Geschäft zu generieren. Das ist in meinen Augen ein Irrglaube.“

**Dr. Andreas Jahn**
Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung



Handlungsfeld V - IT und Prozesse

# Technische Anbindung

**Das müssen Sie beachten**

Für die Bereitstellung der Services und Prozesse rund um die Bancassurance bedarf es einer technischen Plattform, welche die technologische Infrastruktur der Banken mit den verschiedenen Anwendungen verknüpft.[196]

**Für den Erfolg der Bancassurance wichtige Anwendungen sind:**

**1**

Das Financial Home wird künftig eine der wichtigsten Kundenschnittstellen. Damit hat der Kunde die Übersicht über alle gekauften Versicherungsprodukte, kann Tarife checken, Leistungen für bestehende Verträge vergleichen und Schäden unkompliziert melden.

Darüber hinaus erleichtert das Financial Home die Verwaltung der bestehenden Verträge inklusive kundenseitig erforderlichen Anpassungen.

Auch Services, wie das „Haushaltsbuch“ mit Auswertung der Banktransaktionen, die über die PSD2-Schnittstelle auch von Drittanbietern übernommen werden können, müssen essenzieller Bestandteil des Financial Homes sein.

[196]Im Markt Bancassurance gibt es eine Vielzahl an Dienstleistern, die die technische Anbindung unterstützen. Das spezifische Thema sowie die Dienstleister selbst, wurden in anderen aktuellen Studien bereits untersucht. Siehe hierzu Seite 286.





**2**

Die Berater benötigen am Point of Sale fachliche Unterstützung im Beratungsprozess. Hier können Beratungstools ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Sie helfen dem Berater bei der Bedarfsanalyse mit dem Kunden und geben besonders bei fachlich fernen Produkten Sicherheit. Idealerweise sind die Tools an die Backend-Systeme der Bank angebunden.

**3**

Insbesondere Banken, die Kunden ein neutrales Marktangebot unterbreiten wollen, nutzen Vergleichsrechner. Sie benötigen die verschiedenen Vergleichsfunktionen im Financial Home und in den Beratungstools, um den Kunden entsprechend persönlich oder digital beraten zu können.

**4**

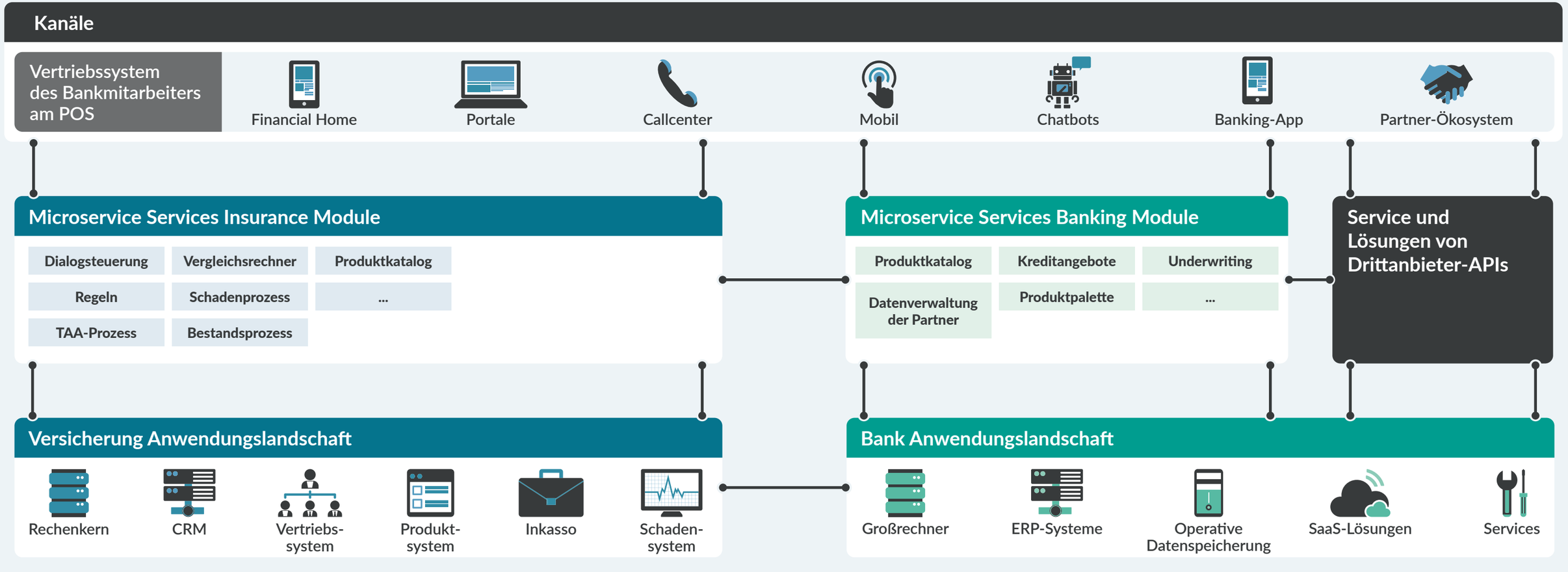
Die Anbindung an die Versicherer bzw. die Integration in die Bankensystemlandschaft, kann über verschiedene Wege erfolgen. Zum einen kann sie insbesondere bei exklusiven Partnerschaften direkt erfolgen, weitere Möglichkeiten sind die Nutzung von Maklerverwaltungsprogrammen, Versichererextranets oder über die Plattform eines Maklerpools.

**5**

Zukünftig mehr Bedeutung wird der Aufbau einer API-Architektur zur Anbindung von FinTechs und InsurTechs in den Banken haben. So können zum einen Services wie digitale PostIdent-Verfahren oder Haushaltbücher in das Angebot integriert und zum anderen digitale End-to-End-Prozesse über die gesamte Wertschöpfung der Versicherung (Angebot/Antrag/Abschluss/Schaden/Betrieb) für die Bank geschaffen werden.

Handlungsfeld V - IT und Prozesse
Handlungsfelder der Bancassurance

# Systemlandschaft Bancassurance



# 4

# Zukunftsbild der Bancassurance

# Zukunftsbild
## Kooperationsmodelle

Die Studie hat die Chancen der Bancassurance aufgezeigt, bestehende Kooperationsmodelle strukturiert, Handlungsfelder beschrieben und Kriterien für eine erfolgreichere Zusammenarbeit identifiziert. Abschließend stellt sich die Frage, wie sich die zukünftigen Rahmenbedingungen für die Finanzakteure gestalten.

Welche Kooperationsmodelle werden den Markt beherrschen und wie sieht das Zukunftsbild der Bancassurance aus?

Werden Versicherungen und Banken aus Sicht der Kunden künftig viel stärker als Bestandteile von Ökosystemen in den Hintergrund treten, bzw. unter den Schlagworten Embedded Banking und Embedded Insurance mit anderen Produkten verschmelzen?

Oder schaffen es Anbieter ein Ökosystem Allfinanz mit Schwerpunkten in Altersvorsorge, Vermögensabsicherung und -aufbau zu etablieren?
Wer werden diese Anbieter sein: Banken, Versicherer oder BigTechs?

Sicher ist, dass der Markt bereits deutlich in Bewegung ist und neue Anbieter mit technologischen Lösungen, digitalen Prozessen und neuen Kundenschnittstellen bestehende Kooperationsmodelle angreifen bzw. zumindest unter Druck setzen.

Die „reine Ausschließlichkeit" zwischen Banken und Versicherungen wird sich mit einem deutich höheren Wettbewerb und neuen Playern auseinandersetzen müssen.





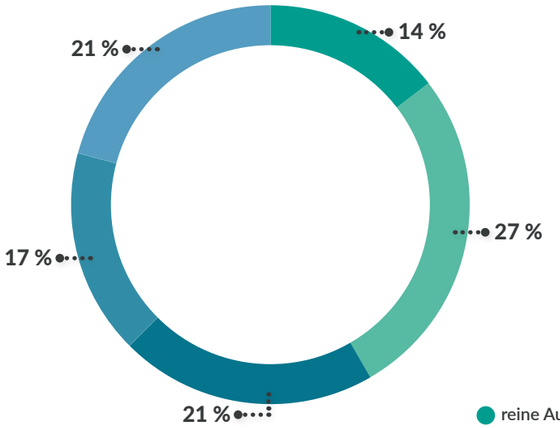
Zukunftsbild der Bancassurance

„Neben fehlenden Margen im Retailbanking sind veränderte Kundenerwarten zwei wesentliche Themen die dazu führen, dass an Bancassurance die nächsten Jahre kein Weg vorbei führt.

Um dynamisch auf das sich immer schneller verändernde Marktumfeld reagieren zu können braucht es hochwertige Produktlösungen und eine softwaregestützte Beratung, um dem Bankberater das Geschäft zu erleichtern und den Kunden zu begeistern."

**Norbert Porazik**
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter
der Fonds Finanz Maklerservice GmbH

# Zukunftsbild – Überblick Kooperationsmodelle[197]




= 48

reine Ausschließlichkeit
Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
Mehrfachagent
Makler
Mischmodelle

**Die „reine Ausschließlichkeit" liegt hinter der Kooperationsform „Makler" zurück.**

[197]Wie erfolgte die Aggregation der Modelle?
Die Kooperationsmodelle ergaben sich anhand der Angaben der Befragten in den einzelnen Sparten. (Frage im Zuge der Expertenbefragung Vertrieb „In welcher Sparte möchten Sie künftig in welcher Form mit einem Kooperationspartner zusammenarbeiten? (Hinweis: Als Kooperationspartner wird hier die gesamte Versicherungsgruppe gezählt und nicht jedes einzelne Unternehmen der Gruppe)" Bei der Auswertung ergaben sich reine sowie Mischmodelle. Die Zuordnung erfolgte immer anhand der mehrheitlichen Kooperationsform – Bsp. Eine Bank hat folgende Kooperationsformen in den einzelnen Sparten: In der Lebensversicherung vertritt sie das Modell „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen" und in allen anderen Sparten das Modell des Mehrfachagenten. Die Zuordnung erfolgte dann zum Kooperationsmodell „Mehrfachagent".





## Detailblick in die Mischmodelle

Zukünftige Mischmodelle im Bancassurance-Markt

Mehrfachagent + Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
**6,3 %**

Makler + Mehrfachagent
**4,2 %**

Makler + Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
**4,2 %**

Makler, Ausschließlichkeit +
Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
**6,3 %**

= 10

Mit Blick auf die einzelnen Versicherungssparten ergibt sich innerhalb der Mischmodelle folgendes Bild:

**Sachversicherung**
**Kooperationsmodell „Makler"**

**Lebensversicherung**
**Kooperationsmodell „Mehrfachagent"**

**Kreditabsicherung in der Baufinanzierung**
**„Ausschließlichkeit mit Ventillösungen"**

# Zukünftige Entwicklung der Kooperationsmodelle in der Bancassurance

Die Befragung hat ergeben, dass es eine klare Entwicklung aus dem reinen Ausschließlichkeitsvertrieb heraus, hin zu Kooperationsmodellen mit mehreren Produktgebern geben wird.

Dabei sehen nur noch 14 Prozent der Befragten die „reine Ausschließlichkeit" als zukünftiges Kooperationsmodell.

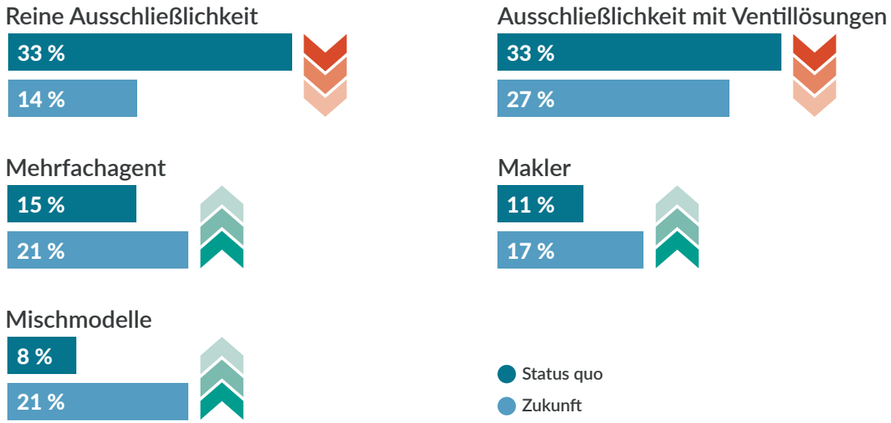
Zumindest in Verbindung mit Ventillösungen, bei denen mehr als ein Viertel diese Zusammenarbeit auch zukünftig im Fokus sehen, scheint die Ausschließlichkeit kein Auslaufmodell zu sein.

> „Diese neuen Modelle müssen dem Markt und den anderen Banken erstmal zeigen, dass sie erfolgreicher sind als die anderen – das können sie zugegebenermaßen heute noch nicht."
>
> **Iris Kremers**
> Mitglied des Vorstands bei HDI Deutschland AG,
> Vorstandsvorsitzende TARGO Versicherungen, PB Versicherungen, neue leben





**Kooperationsmodelle – Status quo versus Zukunftsbild[198]**




Klar ist, dass es für viele der Befragten zu einer Verschiebung zu Mehrfachagenten- oder Maklerstatus kommen wird.
Knapp ein Fünftel der Befragten sehen hier Mischmodelle stark im Fokus.

Dabei entscheidet sich die Bank je nach Sparte für ein Modell, um den Best-in-Class-Ansatz bestmöglich zu erfüllen.

Bereits heute lässt sich die Entwicklung im Markt beobachten, sodass insbesondere in der Sachversicherung der Maklerstatus ein für die Banken attraktiver Ansatz werden kann.

Offen bleibt, ob die neuen Kooperationsformen auch zukünftig die Erwartungen der Stakeholder erfüllen werden.

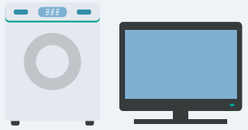
[198]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „In welcher Sparte möchten Sie künftig in welcher Form mit einem Kooperationspartner zusammenarbeiten?" (Hinweis: Als Kooperationspartner wird hier die gesamte Versicherungsgruppe gezählt und nicht jedes einzelne Unternehmen der Gruppe)", (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 48).

Bank

**In welcher Sparte arbeiten Sie zukünftig in welcher Form mit einem Kooperationspartner zusammen?**

Zukunftsbild - Kooperationsmodelle im Bancassurance[199]

## 1 Sachversicherung



17,8 %
31,1 %
24,4 %
26,7 %

= 45

## 2 Lebensversicherung/ Altersversorgung

17,4 %
23,9 %
34,8 %
23,9 %

= 46

- Ausschließlichkeit ohne Ventillösungen
- Ausschließlichkeit mit Ventillösungen
- Mehrfachagent
- Makler





## 3 Krankenversicherung

21,4 %
23,8 %
31 %
23,8 %

= 42

## 4 Gewerbe/ Industrie

18,4 %
26,3 %
28,9 %
26,3 %

= 38

## 5 Kreditabsicherung in der Baufinanzierung

23,3 %
34,9 %
25,6 %
16,3 %

= 43

[199]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „In welcher Sparte möchten Sie künftig in welcher Form mit einem Kooperationspartner zusammenarbeiten? (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage nach Sparte siehe Tabelle).

**Zukünftige Entwicklung der Sparten**

### Komposit

Entwicklung von der „reinen Ausschließlichkeit“ hin zu „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“, „Mehrfachagent“ und/oder „Makler“

### Lebensversicherung

Tendenz aus der „reinen Ausschließlichkeit“ hauptsächlich hin zu „Mehrfachagent“

### Krankenversicherung

Tendenz aus der „reinen Ausschließlichkeit“ hauptsächlich hin zu „Mehrfachagent“

### Gewerbe

Entwicklung von der „reinen Ausschließlichkeit“ hin zu „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“, „Mehrfachagent“ und/oder „Makler-Modell“

### Kreditabsicherung in der Baufinanzierung

Entwicklung von der „reinen Ausschließlichkeit“ hin zu „Ausschließlichkeit mit Ventillösungen“ und/oder „Mehrfachagent-Modell“

### In Summe

Die zunehmende Entwicklung weg von der „reinen Ausschließlichkeit“ hin zu den anderen Kooperationsmodellen ist in allen Sparten absehbar.





## These

In drei Jahren wird der Vertrieb von Versicherungsprodukten zum Kerngeschäft bei allen Banken gehören.

### Sicht des Managements[200]

## Antwort - These

### Sicht der Banken

Für die befragten Bankexperten ist klar:
Man wird am Thema Bancassurance nicht vorbekommen, wenn man auf der Suche nach neuen Ertragsquellen ist.

Bancassurance ist für sie auf dem besten Weg, zum Kerngeschäft zu werden. Für zwei der Befragten ist es bereits Status quo, für die anderen entwickelt sich der Bereich aktuell in diese Richtung – dabei aber eher auf der Bankseite.

Die Bedürfnisse der Kunden zu adressieren, steht dabei klar im Fokus. Hierbei verfolgen die einzelnen Institute unterschiedliche Strategien in der Zusammenarbeit mit Versicherern, welche sich von einer exklusiven Partnerschaft bis zur Zusammenarbeit mit einem Maklerpool erstrecken.

Eine klare Rollenverteilung zwischen den Kooperationspartnern sehen die Banker als besonders wichtig für den langfristigen Erfolg an.

Für eine bessere Verbindung zum Kunden müsse das Plattform- und Digital-Denken ausgeweitet und etabliert werden, so die Experten. Dem Kundenwunsch nach digitaler Konnektivität müssen die Unternehmen Rechnung tragen und dabei die gesamtbedarfsorientierte Beratung stets in den Vordergrund stellen.

## Antwort – These

## Sicht der Versicherer

Die befragten Versicherungsexperten sind zum überwiegenden Teil der Meinung, dass Banken ihre Geschäftsmodelle verändern bzw. aufwerten müssen. Skepsis besteht allerdings, ob sie dafür dynamisch genug seien. Diese Entwicklung stecke noch in den Kinderschuhen und müsse vorangetrieben werden, um das volle Potenzial zu heben.

Neben dem Zweifel an den Fähigkeiten der Bankberater, Versicherungsprodukte allumfänglich zu beraten, ergeben sich für die Versicherungsexperten Hindernisse aufgrund der Unterschiedlichkeit der Bankgruppen und der technischen Anbindung, die kosten- und arbeitsintensiv ist.

Aus diesem Grund werden sich einige Institute an Maklerpools wenden, da sie die Anbindung nicht alleine bewerkstelligen können.

In diesem Zusammenhang stehen auch die Bedürfnisse der Kunden durch die Versorgung mit hochwertigen Produkten und guter Beratung im Vordergrund. Diesen Anspruch in Zukunft zu erfüllen, sollte daher das Ziel aller Kooperationsmodelle zwischen Banken und Versicherungen sein. Welcher Weg sich hier als Königsweg herausstellen wird, ist bisher noch nicht abzusehen.

Ebenso bleibt die Frage, ob es am Ende nur eine richtige Lösung geben wird. Vielmehr wird die Form der Zusammenarbeit auch immer die individuellen unternehmensspezifischen Voraussetzungen berücksichtigen müssen.

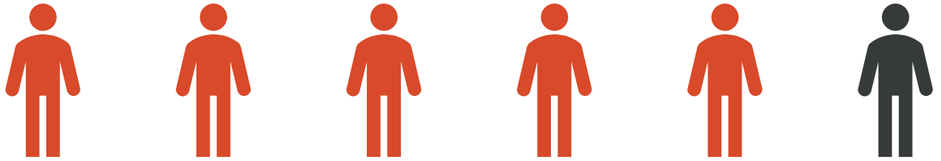
[200]Ergebnisse aus den Experteninterviews.
[201]ebenda.
[202]ebenda.





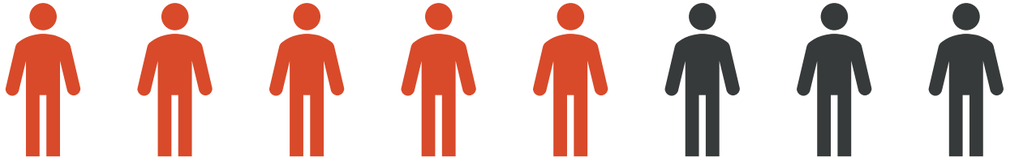
**83 %**

Für fünf von sechs Bankexperten gehört Bancassurance schon zum Kerngeschäft oder wird in den nächsten drei Jahren zum Kerngeschäft gehören. Dabei setzen zwei von ihnen auf exklusive Partnerschaften.[201]



**63 %**

Fünf von acht Versicherern halten die These für wahrscheinlich. Für zwei von ihnen ist es bereits ein etabliertes Modell. Drei sehen die Tendenz, die jedoch mit einigen Hürden verbunden ist, die es zu überwinden gilt.[202]



## These

In drei Jahren wird der Vertrieb von Versicherungsprodukten zum Kerngeschäft bei allen Banken gehören.

**Vertriebsperspektive**

## Antwort – These

Dass den Banken zukünftig die Bedeutung des Bankenvertriebskanals bewusst wird, daran glauben auch die befragten Versicherungsmitarbeiter.

**70 %**

Mit 70 Prozent Zustimmung bestätigen sie die Meinung ihres Managements.

Die klare Meinung des Managements weicht von der Überzeugung im Vertrieb ab. Nur jeder Zweite der befragten Mitarbeiter aus den Versicherungshäusern stimmt der These zu. Versicherungsunternehmen glauben eher an das Modell der Bancassurance als die Banken – obwohl die Bankenseite hier im Lead steht.

„Die Nachfrage wird immer größer.
Und ja, ich denke, in den nächsten drei Jahren wird Bancassurance ein Alltagsgeschäft in der Bankenwelt sein."

**Oliver Piendl**
Leiter Gesamtvertrieb Fonds Finanz Maklerservice GmbH

[203]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[204]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?" (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

## These

In drei Jahren wird der unabhängige (Maklerstatus) Vertrieb von Versicherungsprodukten zum Kerngeschäft bei allen Banken gehören.

**Die Banken, die zukünftig in das Kooperationsmodell „Makler“ wechseln wollen, stimmen der These vollständig zu.**

„Perspektivisch werden Banken nicht umhin kommen, sich dem Markt mit den besten Lösungen zu öffnen.“

**Hermann Schrögenauer**
Vorstandsmitglied der LV 1871

„Wir nehmen im Banken und auch dem Sparkassensektor eine Bewegung zum Blick über den Tellerrand wahr. Dabei nehmen wir die Bewegung in den Maklerstatus, in geringerem Maße als die in den Status der Mehrfachagenturen, wahr.“

**Volker Eisele**
Leiter Vertriebsdirektion Die Bayerische





## Antwort – These

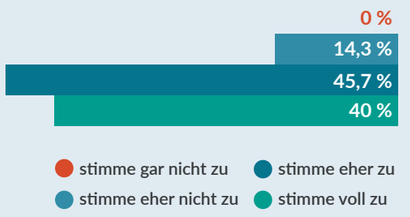
### Bank[205]

50:50 – Eine These die die Bankenbranche spaltet!

Die Einschätzung der Befragten bestätigt sich mit Blick auf die Entwicklung der zukünftigen Kooperationsmodelle im Bancassurance-Markt.

Der Anteil des Kooperationsmodells „Makler“ wird zukünftig wachsen, verzeichnet aber nicht den größten Anstieg.

### Versicherung[206]




Die Versicherungsbranche lehnt die These mehrheitlich ab.

Während die Befragten dem Bankvertriebskanal in den nächsten drei Jahren eine große Bedeutung zusprechen, sehen sie den unabhängigen Vertrieb über den Maklerstatus hingegen nicht als Zukunftsbild.

Am Ende trifft jedoch die Bank die Entscheidung.

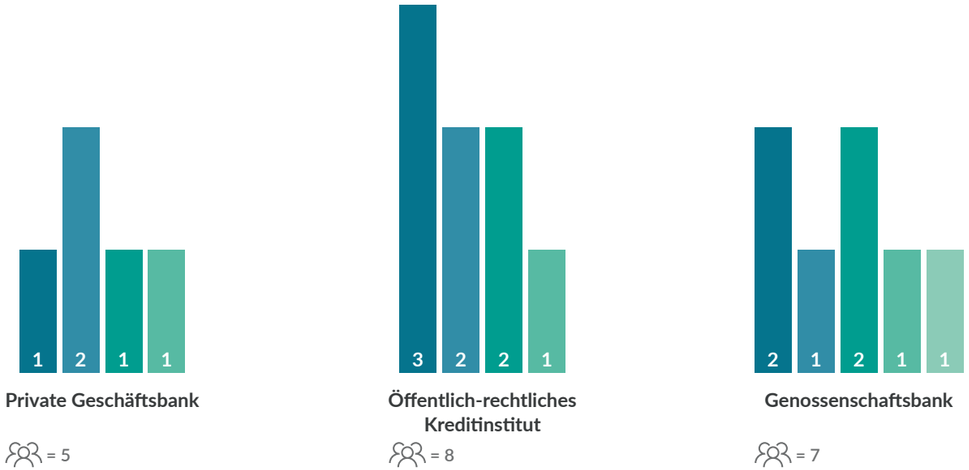
[205]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 57, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 42).
[206]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Versicherungen auf die Frage „Inwiefern stimmen Sie den folgenden Thesen zu?“ (Grundgesamtheit der Umfrage = 47, Grundgesamtheit in Bezug auf die Frage = 35).

## Details zur Entwicklung in den Maklerstatus

**Spotlight**

Eine Entwicklung zum Maklermodell erfolgt in allen Banken vor allem im Bereich der Sachversicherung. Insbesondere die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute tendieren im Bereich der Sachversicherung dazu.

**Zukunft Kooperationsmodell Makler – nach Sparte und Bankform[207]**




[207]Ergebnisse aus der Expertenbefragung Vertrieb – Zielgruppe Banken auf die Frage „In welcher Sparte möchten Sie künftig in welcher Form mit einem Kooperationspartner zusammenarbeiten? (Hinweis: Als Kooperationspartner wird hier die gesamte Versicherungsgruppe gezählt und nicht jedes einzelne Unternehmen der Gruppe)“ Bei dieser Auswertung wurden nur die Banken berücksichtigt die im Status quo nicht den Status „Makler“ ausgewählt haben. (Grundgesamtheit der Umfrage = 57).





# Die Themenwelt der Bancassurance

Kern aller Überlegungen und Bestrebungen der Bank in der Themenwelt Bancassurance sollte die vorherrschende Vision und Kultur der Bank bilden.

Alle Umsetzungsstrategien und -maßnahmen müssen mit dieser vereinbar sein. Andernfalls sollten sie überprüft bzw. angepasst (Changemanagement) werden.

Neben dem Kern bildet das Dreiergespann aus den vorherrschenden Bedingungen der Bank, der anvisierten und bestehenden Kundenzielgruppe sowie die Wahl des/der Versicherungskooperationspartners das Fundament.

Die sich darum gruppierenden Themen, können zu aktuellen Hauptthemenfeldern zusammengefasst werden.

Die vorherrschenden Hauptthemen lassen sich wiederum in Unterthemen aufsplitten, um die Handlungsfelder noch granularer zu betrachten und Handlungsoptionen zu identifizieren.

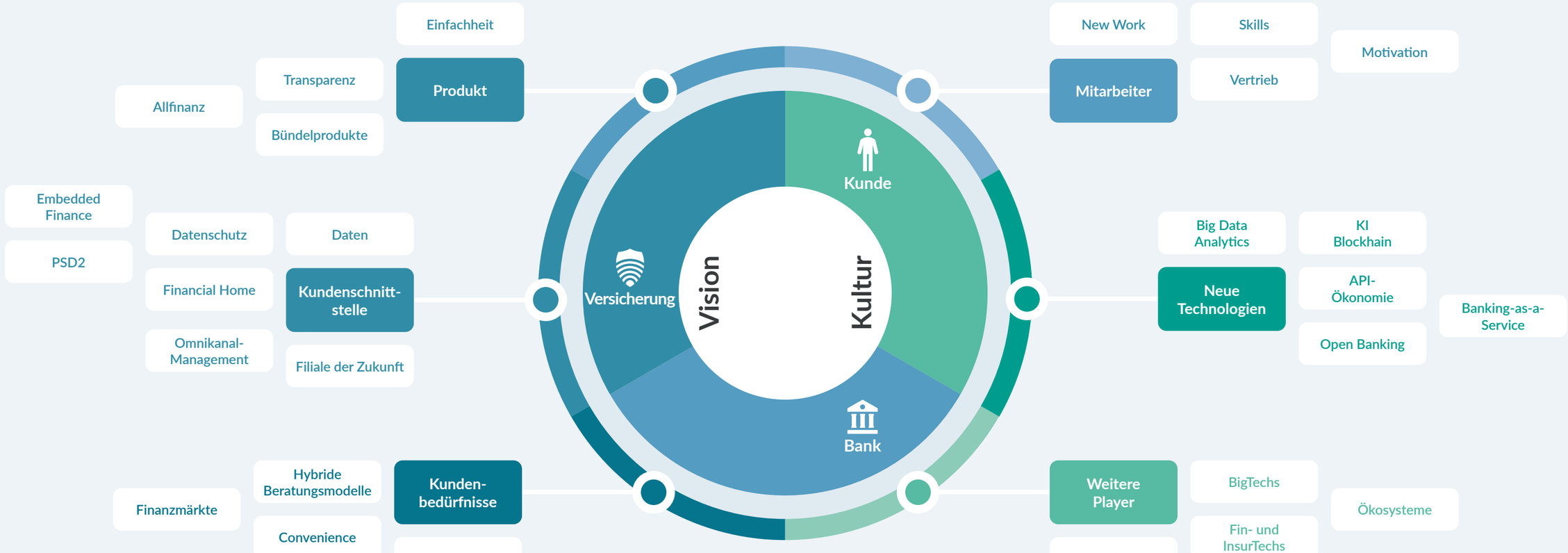
Das Umfeld bilden dabei die äußeren Einflussfaktoren. Sie können vom Unternehmen selbst (der Bank) nicht verändert werden, haben jedoch entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung und den Handlungsrahmen der einzelnen Themenfelder.

Zukunftsbild - Themenwelt der Bancassurance

Zukunftsbild der Bancassurance

## Regulatorik

## Arbeitswelten




## Trends

## Wettbewerber

# Die richtige Partnerwahl gewinnt an Bedeutung

Es bedarf Technologien, um die Vernetzung von Akteuren und Produktgebern in einer Bank und einer Bancassurance zu ermöglichen. Hierbei gilt: **Prozess schlägt Produkt!**

## Es gibt zwei Möglichkeiten im Zug der Partnerfrage:

**1**

Eine enge Kooperation zwischen Bank und Versicherung führt zu einer gemeinsamen Entwicklung einer digitalen Plattform ohne offene Architektur (kein Anschluss für Drittanbieter).

**2**

Kauf der Plattformtechnologie von einem Technologieanbieter

## Dabei sollte die Klärung folgender Fragen im Vordergrund stehen:

1. **Wen lässt die Bank an ihr Kernbanksystem heran? Dieses Thema ist aktuell ein Politikum, das der Zustimmung von Gremien obliegt. Zukünftig wird es auch eine Frage des monetären Aufwandes sein.**
2. **Wie viel Aufwand nimmt die Bank für eine eventuelle Eigenentwicklung in Kauf?**
3. **Welche Plattform hilft dem Kunden im Schadenfall?**

# Plattform/Plattform-Ökonomie

Eine Plattform stellt die Zusammenführung von miteinander verbundenen oder artähnlichen Geschäftsvorgängen dar.

Heute spricht man auch vom digitalen Marktplatz. Auf diesem Marktplatz geht es darum, dem Kunden eine breite Auswahl an Lösungen aufzuzeigen. Bis hin zu Angeboten der Konkurrenz. Im Idealfall gegen Gebühr.

Der eigentliche Sinn dahinter ist, dem Kunden einen transparenten Überblick über mögliche Lösungen zu gewährleisten.

Denn schließlich gewinnt in der Plattformökonomie derjenige, welcher sich am besten als Intermediär zwischen Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten positioniert.

**Lesenswerte Studie zu diesem Thema:**

Offene Versicherungsplattformen von TME aus dem Jahr 2021

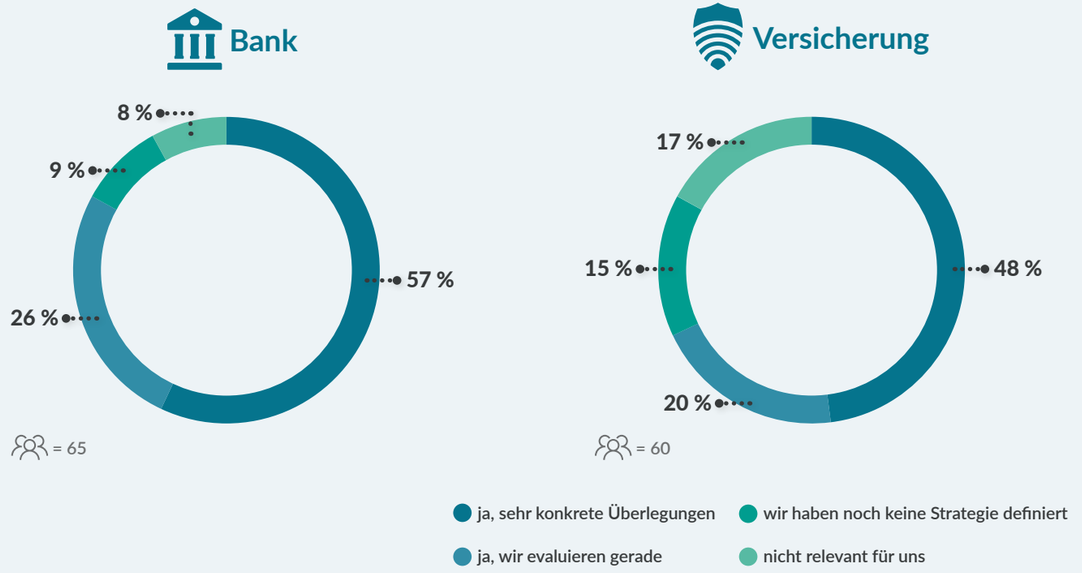
Scannen, um die Studie aufzurufen:





# Zusammenarbeit mit anderen Markteilnehmern

**Wie relevant sind in Ihrem Unternehmen strategische Überlegungen, sich gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern am Aufbau von unternehmensübergreifenden Plattformen zu beteiligen, um damit Geschäftsprozesse zu vereinheitlichen, zu standardisieren und effizienter zu betreiben?[208]**




[208]Quelle: Lünendonk & Hossenfelder (2020): Digital Outlook 2025: Financial Services, S. 17.

# Open Banking

Open Banking beschreibt die Öffnung sowie Nutzung von Bankdienstleistungen, die außerhalb des Online-Banking-Angebots einer Bank genutzt werden können. Als Beispiel können bestimmte Plattformen von Drittanbietern genannt werden.

Die Verwendung und Aggregierung von Daten aber auch Transaktionen beispielsweise auf Bankkonten ist über APIs möglich. Außerdem steht Open Banking auch für Services, die die Bank selbst nicht anbietet, aber im Online Banking der entsprechenden Bank genutzt werden können.

Beispielsweise sind das Services, welche die Bank selbst noch nicht technisch umgesetzt hat, sowie auch Leistungen von Drittanbietern.

Open Banking ermöglicht Komfort und den Überblick über das Banking und andere Finanzdienstleistungen.

Darüber hinaus kann so die Produktpalette der Bank kundenzentriert ausgerichtet und angereichert werden. Damit wird die Kundenschnittstelle gegenüber Wettbewerbern gesichert.[209]

[209]MoneyToday (2021): Open Banking.





## These

Ökosysteme sind das neue Zielsystem der Zukunft, Bancassurance ist eine wichtige Zwischenstufe in diesem System.

## Antwort – These

Die befragten Experten bestätigen durchgängig die Wichtigkeit des Themas.

1. Erzeugung eines besseren Preis-Leistungs-Verhältnisses
2. Möglichkeit zur Erhöhung von Cross-Selling-Raten
3. Schafft Einfachheit für den Kunden, durch die Optimierung und Bündelung seiner Produkte
4. Aufbau ist insbesondere im digitalen Raum sehr wichtig, um Themen vernünftig miteinander verbinden zu können

   z. B. beim Thema Wohnen: Girokonto, Haftpflichtversicherung und Hausratversicherung sind Basics, ohne die man im Leben nicht zurechtkommt.

„Übrigens bekommen sie auf Vergleichsplattformen nicht unbedingt den bestmöglichen Preis, aber sie bekommen den Kredit. Und wenn sie es geschafft haben, den Kredit zu bekommen, wenn sie ihn kurzfristig benötigen, dann kehren Sie zu diesem Anbieter zurück."

**Pierre-Olivier Brassart**
CEO BNP Paribas Cardif Deutschland

„Wenn ich kein Versicherungsportfolio habe, dann kann ich immer nur sagen: ‚Darum kann ich mich nicht kümmern.' Wohl wissend, dass der Kunde es woanders löst. Und so kommen wir als Bankvertrieb ja überhaupt auf das Plattformthema.

Denn, wenn ich nur ein Produktangebot aus dem eigenen Haus mache, dann löst das an vielen Stellen nicht die Kundenbedarfe und ist damit nicht lösungsorientiert."

**Michael Kunkel**
Vorstand der PSD Bank Kiel eG





# Die „Amazonisierung" der Welt ist im vollen Gange.

Hier haben die Kunden das Sagen. Die Erfolge der großen Tech-Konzerne bestätigen das seit Längerem gepredigte Mantra, „den Kunden und seine Bedürfnisse in den Fokus stellen."

Sie entscheiden, auf welchen Kanälen sie ihre Produkte abschließen wollen – und auch wann. Produkte müssen einfach, schnell und 24/7 verfügbar sein. Am Ende hat der Kunde das letzte Wort.

Für den Kunden ist die Verknüpfung von Bank- und Versicherungsprodukten von Vorteil.

Die Produkte sind nicht nur partiell ähnlich, sondern bilden für Verbraucher das gesamte Spektrum ihrer finanziellen Situation ab. Plattformlösungen und der Financial-Home-Gedanke stehen hier im Vordergrund. Produktvielfalt und ein „alles aus einer Hand", bedeutet Convenience für den Kunden.

„Was der Kunde am Ende des Tages entscheidet, ist letztendlich das, was er entscheidet und niemand anders."

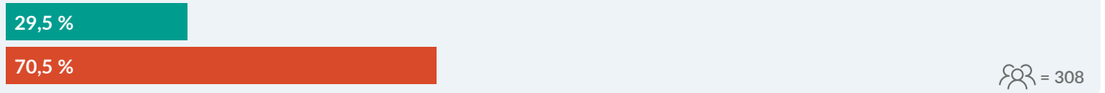
**Gottfried Rüßmann**
Vorstandsvorsitzender der DEVK Versicherungen

# Assurbanking ein Thema mit Potenzial für die Zukunft?

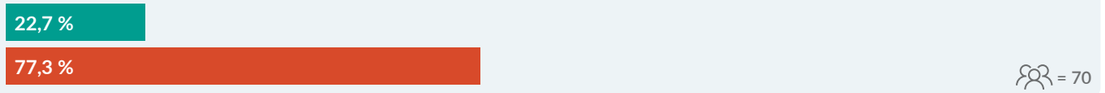
Die Bezeichnung Assurbanking ist das Gegenstück zur Bancassurance und beschreibt übergreifend versicherungsdominierte Finanzgruppen.

Hierbei geht es also um den Verkauf von Bankprodukten über Versicherungsunternehmen.

**Wurden Sie schon einmal von Ihrer Versicherung auf ein Bankprodukt angesprochen?**[210]




**Haben Sie bereits ein Bankprodukt bei Ihrer Versicherung erworben?**[211]




ja nein

[210]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung, n = 308.
[211]ebenda, n = 70.





## Pro

1. Kundenschnittstelle und Potenzial sind da.

## Contra

1. Vertrauen ist nicht so hoch wie bei Banken.
2. Kompetenzen der Vermittler müssen erweitert werden.

! Wenn Banken ihre originäre Kundenschnittstelle durch Filialschließungen verlieren, können Versicherer mit ihren Vertriebskanälen über Versicherungsvermittler (Exklusivvertriebe und Makler) plötzlich an Bedeutung gewinnen und neue Kundenschnittstellen für den Vertrieb von Bankprodukten erobern.

# Wie stehen die Kunden zum Thema Assurbanking?

**Welches Bankprodukt haben Sie bei Ihrer Versicherung erworben?**[212] = 70

1. Girokonto — 55,7 %
2. Kreditkarte — 44,3 %
3. Sparbuch — 21,4 %
4. Festgeldkonto — 15,7 %
5. Immobilienkredit — 12,9 %
6. Bausparvertrag — 12,9 %
7. Tagesgeldkonto — 11,4 %
8. Dispositionskredit — 10 %
9. Wertpapierdepot — 4,3 %
10. Ratenkredit — 1,4 %
11. Sonstiges — 4,3 %

[212]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.



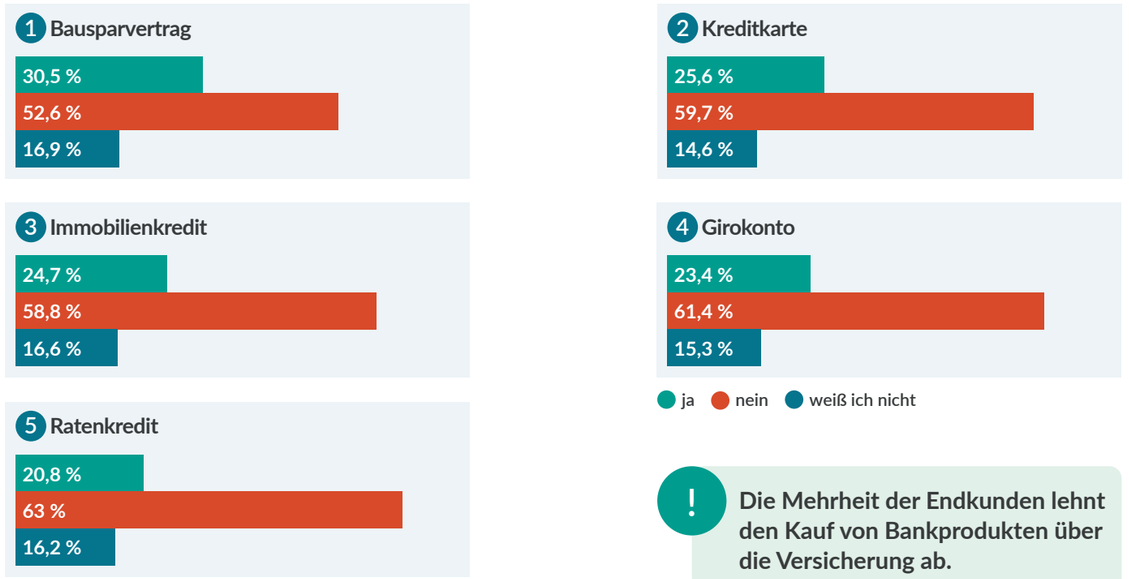


# Versicherung – kein adäquater Ansprechpartner für Bankprodukte

Im Hinblick auf die Ergebnisse, sollten sich Banken und Versicherungen in nächster Zukunft primär auf das Thema Bancassurance fokussieren.

Die Vorteile aus Sicht der Banken gegenüber den Endkunden (hohe Vertrauensstellung sowie Kontaktfrequenz) sprechen eindeutig dafür.

**Würden Sie die folgenden Produkte bei einem Versicherungsunternehmen erwerben?**[213] = 308




**Die Mehrheit der Endkunden lehnt den Kauf von Bankprodukten über die Versicherung ab.**

[213]Ergebnisse aus der Endkundenbefragung.

# Neue Wettbewerber machen Druck

Die digitale Transformation hat auch neue Wettbewerber auf den Plan gerufen. Sie erhöhen den Digitalisierungsdruck auf die Kreditinstitute. Vom Bargeldtransfer bis hin zur Geldanlage, für alles gibt es inzwischen flexible, transparente und einfach zu bedienende Plattformlösungen eines Drittanbieters. Sie sind innovativ und haben oft eine kurze Time-to-Market.

Das kommt auch bei den Verbrauchern an: Beim YouGov „Innovationsrating-2021"[214] finden sich unter den Top 10 im Gesamtranking weder traditionelle Banken noch Versicherungen. PayPal liegt hier auf Platz fünf. Im Bereich Banken und Zahlungsdienstleister kommt mit der ING „erst" an dritter Stelle eine „klassische" Bank.

Und das ist nicht alles: Neobanken und große Technologiefirmen haben bereits Zahlungen, Kredite und Versicherungen in ihr Angebot aufgenommen.

Insofern ist auch ureigenste Gut der Banken, das Girokonto, in Gefahr. Zum Teil hat die Konkurrenz bereits eine Bankenlizenz, etwa seit 2020 die Bank der CHECK24-Gruppe.

Damit hat Deutschland ein im internationalen Vergleich allerdings nahezu einzigartiges Portal.

Aber die Konkurrenz kommt nicht nur von deutschen Unternehmen. Auch internationale Anbieter suchen ihre Wege in die hiesigen Märkte, wenn auch nicht immer direkt, da einige von ihnen den vorgegebenen Richtlinien und Regularien nicht gerecht werden. Stattdessen treten sie durch die Hintertür als Investoren auf, wie das Beispiel von Ping An zeigt.

Der chinesische Versicherer kaufte sich 2018 eine Beteiligung am Berliner FinTech Finleap und erlangte so Zugang zum deutschen Markt.[215]

Was folgte, war die Entwicklung eines Vergleichsportals als Konkurrenz zu Check24. Im Jahr 2019 erreichte das Portal Joonko den Markt, das sich allerdings nicht durchsetzen konnte und bereits Ende Oktober 2020 den Betrieb wieder einstellen musste.[216]





Diese neuen Wettbewerber erreichen nun auch den aufblühenden Bancassurance-Markt. Das erhöht den Druck auf die etablierten Institute, neue und für den Kunden bequeme Bancassurance-Lösungen zu entwickeln, wenn sie die Kundenschnittstelle nicht verlieren wollen.

Denn die Kunden haben heute, dank verschiedener Vergleichsportale, einen besseren Marktüberblick als je zuvor.

Produkte, die perfekt zu individuellen Bedürfnissen passen, lassen sich heute sehr einfach online finden und abschließen.

Das geht allerdings zu Lasten der Loyalität zur „Hausbank" und zum Versicherungsberater.

> „Auch das Bankgewerbe wird nun in allen Geschäftsbereichen und hinsichtlich seiner Produktpalette herausgefordert."
>
> **Pierre-Olivier Brassart**
> CEO BNP Paribas Cardif Deutschland

[214] „Die Ergebnisse basieren auf ca. 10.000 Online-Interviews. Das Ergebnis zeigt, wieviel Prozent (%) Innovationsfähigkeit der Marke unter Abzug der negativen Anteile beigemessen werden. Um die Innovationsfähigkeit einer Marke für das Ranking zu ermitteln, wurde den Umfrageteilnehmern folgende Frage gestellt: „Welche dieser Marken halten Sie für innovativ bzw. nicht innovativ?"
[215] Versicherungsmonitor (2018): Ping An übernimmt Anteile an Finleap.
[216] Finanz-szene.de (2020): Der Fintech-Schock: Warum gibt Joonko so schnell auf?.

# Wer besetzt zukünftig die Kundenschnittstelle?

## Die Bank!

Die befragten Experten[217] gehen davon aus, dass die Bank auch in Zukunft die Kundenschnittstelle besetzen wird. Als Gründe hierfür nannten sie:

1. das hohe Vertrauen seitens der Endkunden gegenüber der Bank
2. die intensivere Beziehung zur Bank aufgrund der höheren Kontaktfrequenz

„Indem Banken Kooperationsmodelle mit Versicherungsgesellschaften, FinTechs und InsurTechs eingehen, erleichtern sie Kunden den Zugang zu passenden Produktlösungen."

**Karin-Brigitte Göbel**
Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse Düsseldorf





Damit die Besetzung der Kundenschnittstelle durch die Banken erfolgreich sein kann, gilt es Folgendes zu erreichen bzw. umzusetzen:

1. Banken müssen das Vertrauen der Kunden richtig bedienen und nutzen.
2. Vorhandene Prozesse müssen angepasst werden, damit es dem Bankberater einfacher gemacht wird, das Thema beim Kunden anzusprechen.
3. Banken dürfen nicht nur der Transaktionsabwickler mit den Girokonten sein – Ziel muss es sein, die langfristige Kundenbeziehung/-bindung zu stärken.
4. Versicherungen müssen die Banken an der Schnittstelle zum Kunden unterstützen, beispielsweise durch die Einhaltung aller regulatorischen Voraussetzungen .
5. Banken dürfen nicht nur das Kernbankspektrum bedienen, sie müssen auch Versicherungspartner integrieren, im Idealfall erfolgt der Aufbau eines gemeinsamen.
**Financial Homes > Spotlight Seite 306**
6. Eine Zusammenarbeit mit InsurTechs und FinTechs sollte fokussiert werden. Die neuen Player haben gute Ideen, erfolgt eine gemeinsame Lösungsfindung unter Festlegung von konkreten Rollen, können alle Akteure profitieren.

[217]Ergebnisse aus den Experteninterviews.

6x

**benannten die befragten Experten Amazon bei der Frage:**
**Wer wird zukünftig die Kundenschnittstelle besetzen?**

- Zuverlässigkeit, Transparenz und Effizienz: All diese Kriterien erfüllt Amazon und befriedigt damit die Bedürfnisse von Millionen Kunden weltweit.
- Amazon weiß bereits alles über seine Kunden, es wäre also nur ein weiterer kleiner Schritt seitens der Kunden, noch mehr Informationen preiszugeben.
- Amazon kann als Vorbild für funktionierende und reibungslose Prozesse gesehen werden.







5x

**benannten die befragten Experten CHECK24 bei der Frage:**
**Wer wird zukünftig die Kundenschnittstelle besetzen?**

„Wenn es der Vermittler versteht, ein enges Beziehungsgeflecht mit seinem Kunden zu knüpfen und aufrecht zu erhalten, besitzt er einen unschätzbaren Wert. Dann ist er in hohem Maße immun gegenüber Vergleichsportalen, den Banken und vielleicht auch gegenüber Google, sollten sie in den Markt eintreten."

**Rainer Gebhart**
Vertriebsvorstand der WWK Versicherungen

An den Technologiedienstleister glaube ich, weil ich davon überzeugt bin, dass wir nicht alles selber machen müssen.

**Dr. Andreas Jahn**
Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung

„Eine Bank kann das neue Vergleichsportal für Kunden sein und zur Nummer 1 für Kunden werden, wenn sie sich zukunftssicher, professionell und mit einer breiten Produktpalette aufstellt.

Denn sie hat einen echten USP: neben einer sehr hohen Zahl an Kunden hat sie den Kontakt zum Kunden, egal ob vor Ort oder via Onlinebanking usw. Diese Kombination aus wirklich passenden Produkten und dem Kundenzugriff über den eine Bank verfügt, ist unschlagbar."

**Norbert Porazik**
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter
der Fonds Finanz Maklerservice GmbH

„Bei Kooperationen mit Dritten halte ich es gerade für die Sparkassen-Organisation für ganz wesentlich, die Kundenschnittstelle zu behalten. Es wäre idiotisch, die Kundendaten in die Sphäre von irgendwelchen Externen zu geben, die dann damit machen, was sie wollen."

**Dr. Andreas Jahn**
Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung





## Wer besetzt zukünftig die Kundenschnittstelle?[218]

- **Smava**
- **Digitale Player wie N26**
- **Apple**
  **Google**
- **InsurTechs/FinTechs**
  **Technologiedienstleister**
- **Maklerpools**
  **Assekuradeure**
- **Der „Lösungspartner"[219]**
- **Technikmärkte wie Media Markt**
  **(Stichwort: Embedded Finance)**

„Wer Kunden den meisten Nutzen bringt, macht das Rennen, weil er das Vertrauen bekommt."

**Hermann Schrögenauer**
Vorstandsmitglied der LV 1871

[218]Ergebnisse aus den Experteninterviews.
[219]Erläuterung: Der „Lösungspartner" ist der Partner der dem Kunden die beste Lösung bietet und auf dessen Seite sowohl die Kompetenzvermutung als auch das Kompetenzerlebnis liegt.

# Banking-as-a-Service & Embedded Finance

Lightyear Capital schätzt, dass der Markt für Embedded Finance von gegenwärtig rund 22,5 Milliarden Euro bis zum Jahr 2025 auf etwa 230 Milliarden Euro weltweit ansteigen wird.[220]

| | 2020 | 2025 | CAGR |
|---|---|---|---|
| Wealth Management | 0 Mrd. Euro | 2,6 Mrd. Euro | - |
| Konsumentenkredite | 1,4 Mrd. Euro | 15,7 Mrd. Euro | 62 % ↑ |
| Versicherungen | 5 Mrd. Euro | 70,7 Mrd. Euro | 62 % ↑ |
| Zahlungsdienstleistungen | 16,1 Mrd. Euro | 140,8 Mrd. Euro | 54 % ↑ |

**Lesenswerte Studie zu diesem Thema:**

Studie der Solarisbank 2021:
Wenn Brands zu Banken werden.

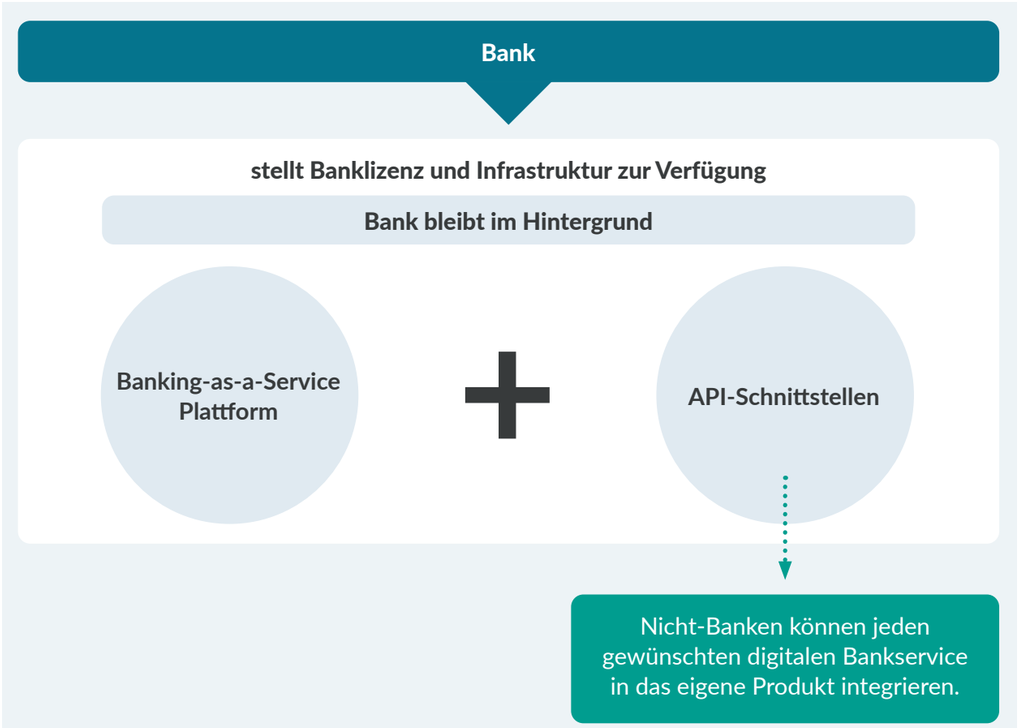
Die Entwicklung von Embedded Finance
am Beispiel des E-Commerce in Deutschland

Scannen, um die Studie aufzurufen:

[220]Solarisbank (2021): Wenn Brands zu Banken werden. Die Entwicklung von Embedded Finance am Beispiel des E-Commerce in Deutschland, S. 23.








Embedded Finance:
„Embedded Finance oder kontextuelles Banking beschreibt die Integration von Finanzdienstleistungen in die Produkte und Prozesse von Nichtbanken.“[221]

**Nach außen hin sind die Nicht-Banken beim Kunden präsent.**

[221]Solarisbank (2021): Wenn Brands zu Banken werden. Die Entwicklung von Embedded Finance am Beispiel des E-Commerce in Deutschland, S. 3.

# Financial Home

**Spotlight**

## Eigenschaften eines Financial Home

- Sind digitale Plattformen, die es ermöglichen, alle Finanz- und Versicherungsangebote zentral zu managen.
- Jeder Kunde erhält einen vollständigen Finanzüberblick.
- Jeder Kunde erhält die Möglichkeit, finanzielle Entscheidungen für konkrete Lebenssituationen über alle Finanzprodukte hinweg digital zu optimieren.
- Ein Financial Home soll der zentrale Anlaufpunkt für die Kunden sein.

**33 %**

**der befragten Konsumenten in Europa haben Interesse an Financial Homes.[222]**

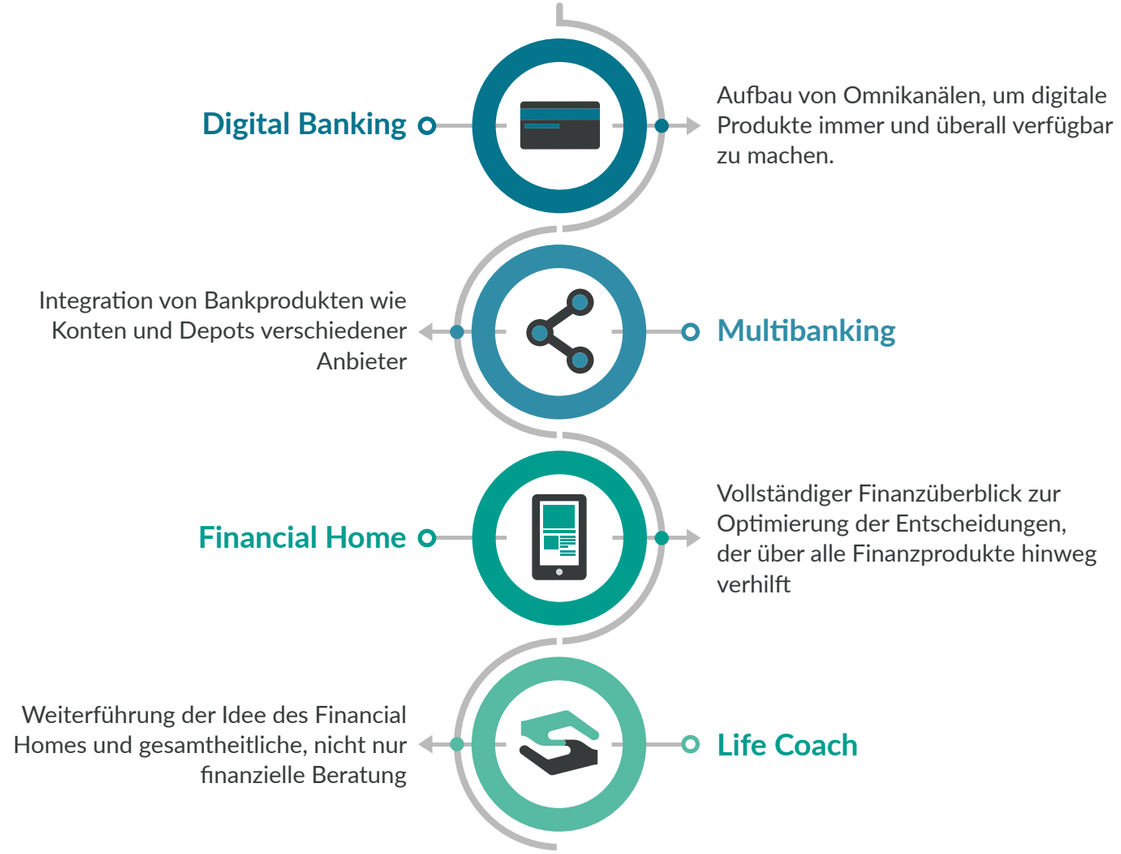
**Bevorzugter Anbieter für Financial Homes sind Banken (62 Prozent) sowie Finanzberatungs-Apps (17 Prozent)[223]**

[222]Quelle: Oliver Wyman (2019): FinancialNeeds-Studie, S. 5.
[223]ebenda.





# Evolution des Digital Banking[224]




[224]Quelle: Oliver Wyman (2020): Financial Home Eine Revolution für Versicherer?, S. 5.

„Wie können wir als Industrie dazu beitragen, dass sich Kunden aktiver mit ihren eigenen Finanzen auseinandersetzen? Welche Unterstützung können wir unseren Kunden liefern?

Die Lösung liegt aus meiner Sicht in der Schaffung einer Plattform als Financial Home, die sämtliche finanziellen Transaktionen benutzerfreundlich und einfach macht."

**Erol Cen**
Bereichsleiter Product Management bei der Santander Consumer Bank

„Bancassurance der Zukunft mündet im Financial Home, dem ersten Schritt in ein eigenständiges Ökosystem, das sukzessive Mehrwerte für die Kunden bietet, durch Zusatzprodukte und Dienstleistungen wächst und somit die Kunden-schnittstellen gegenüber Mitbewerbern sichert!"

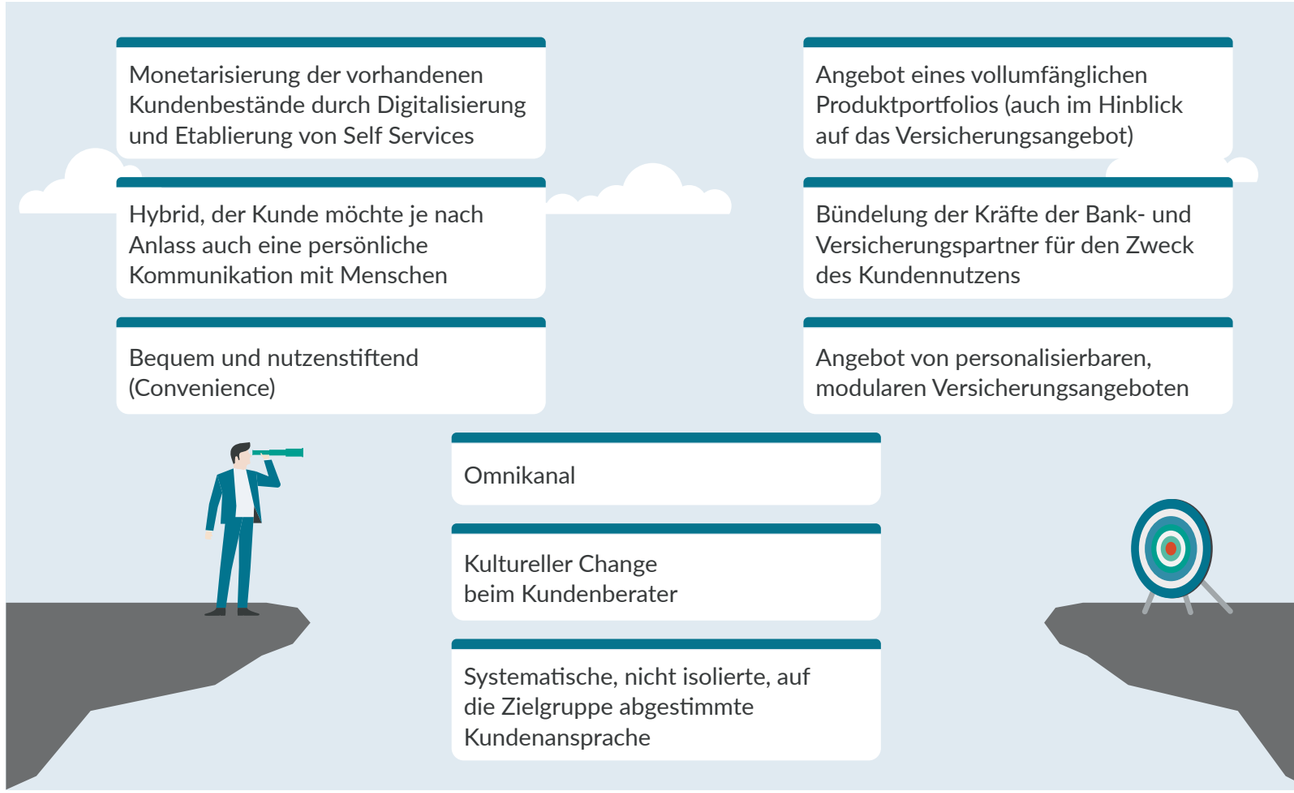
**Jens Ringel**
Geschäftsführer der Bankenforen und Versicherungsforen Leipzig





# Wie würden Sie die Bancassurance der Zukunft in einem Satz beschreiben?[225]

Für das Zukunftsbild der Bancassurance ergibt sich entsprechend der Aussagen der Experten folgende Vision:




[225]Ergebnisse aus den Experteninterviews.

Zukunftsbild - Themenwelt der Bancassurance

Zukunftsbild der Bancassurance

# Filiale der Zukunft

„Die Bancassurance der Zukunft ist definitiv digital, einfach und transparent für unsere Kunden."

**Crystal Hanna, Leiterin Bereich Versicherungen bei der ING Deutschland**

„Banken haben zu ihren Kunden in der Vergangenheit gesagt: ‚Geh zum Automaten, mach die Überweisung dort, mach Banking von zuhause aus.' Damit haben sie stark an Kundennähe verloren."

**Rainer Gebhart, Vertriebsvorstand der WWK Versicherungen**

„Ich denke, dass eine Filialbank regional gesehen nach wie vor den Charme der Zugehörigkeit hat."

**Oliver Piendl, Leiter Gesamtvertrieb Fonds Finanz Maklerservice GmbH**

„Gerade bei weitreichenden Entscheidungen und komplexen Produkten ist eine Beratung wichtig und Teil des Produkt."

**Dr. Andreas Jahn, Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung**

## Banken

**4 von 6** Bankern gaben ausdrücklich an, die Filialen und die Beratung vor Ort neben dem Ausbau der digitalen Angebote weiterhin als wichtigen Faktor anzusehen.

## Versicherungen

**6 von 9** Versicherern sehen hybride Beratung als Form der Zukunft.

Die Filiale der Zukunft ist hybrid. Digitale Selfservicenangebote, die sowohl zuhause, als auch vor Ort durchgeführt werden können, nehmen zu. Beratungsintensive komplexe Bedarfssachverhalte können in der Filiale mit kompetenten Ansprechpartnern nach wie vor persönlich besprochen werden. Fachexperten werden hinzugezogen – in präsenter aber auch digitaler Form.

**Anzahl der Bankfilialen nach Jahren**

Filialen je 10.000 Einwohner

**2004**[226]

**47.835**

**5,8**

**Faktoren für Filialsterben:**

- demografischer Wandel, Kostendruck, Konsolidierungsdruck, Digitalisierung
- Wachstumsrate (CAGR) zwischen 2004 und 2020: -4,2 p.a.

**2020**[227]

**24.100**

**2,9**

**Prognosen für Deutschland**

- 90 % nutzen Onlinebanking
- 40 % wollen online beraten werden
- Wachstumsrate (CAGR) zwischen 2020 und 2030: -4,1 p.a.

**2030**[228]

**≈15.800**

**≈2,0**

[226]Deutsche Bundesbank (2021): Bankstellenbericht 2020.

[227]Oliver Wyman (2019): Die Bankfiliale der Zukunft.

[228]ebenda.

# Omnikanalmanagement

**Spotlight**

Omnikanalmanagement, auch „All-Kanal-Vertrieb“ genannt, wird oft im Zusammenhang mit der Digitalisierung genannt.

Es beschreibt das Zusammenspiel diverser verfügbarer Vertriebskanäle bzw. Customer-Touchpoints mit dem Ziel, das Kundenerlebnis zu verbessern und Abbruchkanten im Kundenkontakt zu vermeiden.

Nicht das Unternehmen (Bank oder Versicherung) entscheidet, welche Touchpoints es seinen Kunden zur Verfügung stellt und stellt dabei eigene Bedürfnisse, wie die Einfachheit der Prozesse in den Vordergrund, sondern der Kunde gibt die Anforderungen vor und die bestehenden Prozesse müssen dementsprechend angepasst werden.

**Vorteile aus Unternehmenssicht:**

Es geht nicht nur um Technik, sondern vor allem um die schnelle transparente Verfügbarkeit der Kundeninformationen. Sie werden kanalübergreifend erfasst und stehen damit an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit zur Verfügung.





# Die größten Herausforderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren[229]

## Kultur und Mitarbeiter

Frage der Kultur, des Selbstverständnisses, es bedarf eines großen kulturellen Wandels

Mitarbeiterentwicklung

## Partnermanagement

Auswahl der richtigen Partner auch im Hinblick auf Technologiedienstleister

## Daten und Datenschutz

**Nutzbarmachen der Datenschätze:**
Der Kunde muss einen Nutzen sehen, damit er sein Einverständnis einräumt, dass seine Daten genutzt werden können.

Hohe Reglementierung in Deutschland hinsichtlich Datenschutz

Nutzung von Daten, keine Angst vor Daten – Daten besitzen einen Wert.

## Kundenansprache

Die richtige Kundenansprache im richtigen Moment

Eine dauerhafte systematische Kundenansprache in allen zur Verfügung stehenden Kontaktkanälen und nicht isoliert

## Digitalisierung der Bancassurance

- Digitalisierung des eigenen Bancassurance-Modells
- Integration des Versicherungsangebots in das Onlinebanking der Banken
- Fokus auf selbsterklärende Antragsstrecken für den Kunden
- Bessere Usability in die Front-Ends und an die Beraterplätze bringen

## Veränderte Kundenbedürfnisse

- Sicherstellung der Convenience

## Kundenzentrierte Produktentwicklung

- Angebot eines attraktiven Produkt- und Leistungsspektrums für die Kunden und Bankberater
- Kundenzugang nutzen, mit Hilfe von Technologien kundenfreundliche Produkt-Prozesse entwickeln, die für den Kunden einen echten Nutzen stiften
- Gemeinsame Entwicklung von individualisierbaren Produkten auf Basis der Kundendaten
- Produkte und Lösungen einfach gestalten

## Hybride Beratung

- Sicherstellung der Omnikanal-Fähigkeit
- Veränderung der bestehenden Vertriebsstrukturen, sodass diese auch aus Kundensicht hybrid funktionieren

[229]Ergebnisse aus den Experteninterviews.



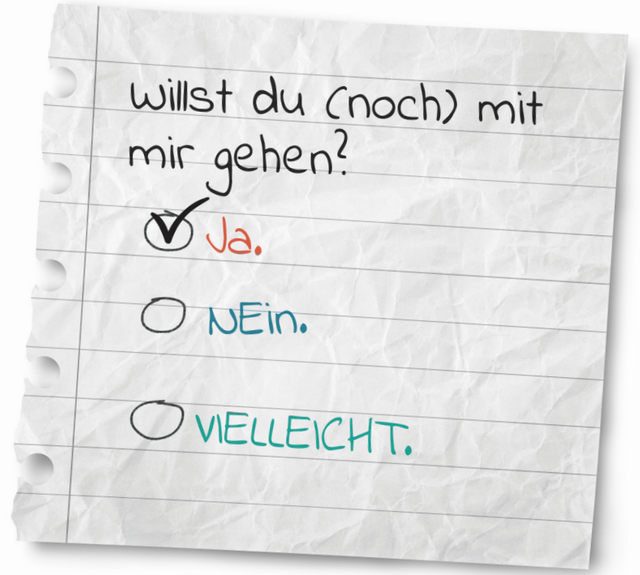


# Relevanz in der Bancassurance der Zukunft

Wer zukünftig eine relevante Rolle im Bereich der Bancassurance einnehmen und damit die Vision des Zukunftsbildes erfüllen möchte, muss sich jetzt den genannten Herausforderungen stellen.

Dies beginnt bei der Fokussierung des Themas in allen wertschöpfenden Unternehmensbereichen, inklusive Management Attention, bevor disruptive Player in den Markt eintreten und Bancassurance durch Tech- oder BigTechassurance in einen Nischenmarkt drängen.

Die Grundlage für den ersten Schritt bildet das eigene Vertrauen in die erfolgreiche Umsetzung der Bancassurance mit erfahrenen Partnern.



# Unsere Interviewpartner

## Vorstellung der Experten

## Kamuran Bildircin

Kamuran Bildircin ist Gründerin und Geschäftsführerin der VersOffice GmbH.

Sie war bereits in verschiedensten Positionen in der Versicherungswirtschaft tätig.

Als Bereichsleiterin bei einem Assekuradeur und Maklerpool sowie beim Aufbau eines neu gegründeten Versicherers konnte sie umfassende Erfahrungen sammeln, bevor die Versicherungsfachwirtin 2014 die VersOffice gründete.

## Pierre-Olivier Brassart

Pierre-Olivier Brassart ist seit 2018 CEO der BNP Paribas Cardif Deutschland.

Seine Karriere begann er 1988 bei der Compagnie Bancaire Group in verschiedenen Positionen und in mehreren Ländern. Darüber hinaus war er bei der Arval tätig.

Seit 2009 arbeitet Brassart für die BNP Paribas und betreute vor seiner Funktion als CEO die Strategie und Geschäftsentwicklung in Japan.

## Erol Cen

Erol Cen ist seit 2019 Head of Product Management bei der Santander Consumer Bank.

Zuvor war zwei Jahre als Head Investment Solutions bei der ERGO Group tätig. Seine Karriere begann der studierte Betriebswirt 1997 bei der Commerzbank AG im Risikocontrolling des Investmentgeschäfts.

Darüber hinaus war er bei der comdirect, der Citibank und der Targobank beschäftigt.

## Ulrich Christmann

Ulrich Christmann ist seit 2019 Mitglied des Vorstandes der Zurich.

Hier ist er unter anderem verantwortlich für die Strategieentwicklung und -umsetzung für Bancassurance und deren multikanale Absatzwege.

Davor leitete er das Investment- und Beratungsgeschäft für Privatkunden der Deutschen Bank.

## Volker Eisele

Volker Eisele ist seit 2017 Leiter der Vertriebsdirektion bei der Versicherungsgruppe Die Bayerische.

Seine Karriere begann der gelernte Bankkaufmann bei der Kreissparkasse Wolfratshausen. Hier war er in verschiedenen Positionen tätig, unter anderem als Vermögenskundenberater für die Gebiete Icking, Berg und Wolfratshausen.

Danach war er bei der Dr. Jens Ehrhardt Kapital AG und der Raiffeisenbank Beuerberg-Eurasburg eG tätig.

Seit 2006 ist er bei Die Bayerische und übte hier verschiedene Funktionen aus, etwa als Leiter der BBV Bildung und IT-Projektleiter, Leiter BBV Bildung, Leiter bAV Vertriebsservices, Projektleiter Großveranstaltung sowie als Leiter Vertriebstraining.

## Clemens Fritz

Clemens Fritz ist Vorstandsmitglied der Volksbank eG - Die Gestalterbank. In dieser Funktion ist der Diplom-Betriebswirt (BA) ressortverantwortlich für das Retailsegment der Privatbank sowie das Geschäftsfeld Immobilien.

Er ist seit 2010 als Vertriebsvorstand mit den Themen zur Produktivitätserhöhung im Privatkundengeschäft befasst.

## Rainer Gebhart

Rainer Gebhart ist seit 1989 bei den WWK Versicherungen. Seit rund 25 Jahren ist er Vorstandsmitglied bei der WWK.

Seit 2013 ist der Vertriebsvorstand zudem stellvertretender Vorstandsvorsitzender der WWK Lebensversicherung auf Gegenseitigkeit und der WWK Allgemeine Versicherung AG. Zu seinem Verantwortungsbereich zählen neben der eigenen Ausschließlichkeitsorganisation der gesamte Partnervertrieb, die Außendienstverwaltung sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit der WWK.

## Karin-Brigitte Göbel

Karin-Brigitte Göbel ist Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse Düsseldorf.

Nach einer Banklehre studierte sie Wirtschaftswissenschaften. Sie war unter anderem bei der Chase Bank, der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG, heute SEB/ Santander), der Bankgesellschaft Berlin und der Taunus Sparkasse tätig.

Darüber hinaus ist sie unter anderem Mitglied des Kredit- und Risikoausschusses sowie stellvertretendes Mitglied des Verwaltungsrates der Helaba und Mitglied des Verwaltungsrates der Sparkassen-Akademie Nordrhein-Westfalen.

Zudem engagiert sich Karin-Brigitte Göbel im Beirat der Deutschen Bundesbank Hauptverwaltung in Nordrhein-Westfalen und ist als Mitglied des Mittelstandsrats der KfW aktiv.

## Crystal Hanna

Crystal Hanna leitet seit Sommer 2018 den Bereich Versicherungen bei der ING Deutschland.

Zuvor war sie Leiterin Versicherungen bei der ING in Australien.

Vor ihrem Wechsel zur ING war Crystal Hanna bei ClearView Wealth Limited, einem Finanzdienstleister für Versicherungen sowie Investment Lösungen als National Commercial Partnerships & Communications Manager tätig.

## Thomas Huber

Thomas Huber ist Zukunftsgestalter und Bereichsleiter Privatkunden bei der Volksbank eG - Die Gestalterbank.

## Dr. Andreas Jahn

Dr. Andreas Jahn ist Vorstandsvorsitzender der SV SparkassenVersicherung.

Der gelernte Versicherungskaufmann begann seine Karriere bei der Victoria Versicherung AG. Danach wechselte er zur ERGO Versicherungsgruppe und bekleidete hier verschiedene Positionen, zuletzt als Leiter Bankenkooperationen.

Seit 2012 ist er Mitglied des Vorstands der SV SparkassenVersicherung, zunächst als Vertriebsvorstand und seit 2018 als Vorsitzender des Vorstands.

## Stefan Ketelhut

Stefan Ketelhut ist seit 2020 Generalbevollmächtigter Vertrieb Sparkassen im Provinzial Konzern.

Seine Karriere bei der Provinzial begann der studierte Jurist 1999 im EDV-Service. Während seiner Laufbahn bekleidete er verschiedene Positionen im Konzern.

Darüber hinaus war er von 2012 bis 2016 Hauptabteilungsleiter Vertrieb bei der Hamburger Feuerkasse Versicherungs-AG.

## Iris Kremers

Iris Kremers ist seit 2015 Vorstandsvorsitzende der neue leben Lebensversicherung AG und Vorstandsmitglied der neue leben Unfallversicherung AG.

Kremers studierte Betriebswirtschaftslehre in Köln. Danach war die Diplom-Kauffrau bei verschiedenen Versicherungen im In- und Ausland tätig. Darunter etwa die Magyar Posta Versicherung AG in Ungarn oder die Hayat Sigorta A.S. in der Türkei.

Neben Ihrem Vorsitz bei der neuen leben ist sie außerdem seit 2010 Mitglied im Vorstand der HDI Deutschland AG.

## Michael Kunkel

Michael Kunkel ist seit 2010 bei der PSD Bank Kiel eG, zunächst als Vertriebsleiter und seit 2015 im Vorstand. In dieser Funktion verantwortet er erfolgreich den Vertrieb, das Depot A und das Personalressort der Bank.

Seine Bankkarriere startete der studierte Diplom-Verwaltungswirt und Diplom-Bankbetriebswirt 1987 bei der Bundesbank.

Darüber hinaus war er bei der PSD Bank Münster eG und bei der Sparda-Bank Münster eG tätig.

## Oliver Piendl

Oliver Piendl arbeitete bereits 2009 als erster Vertriebsbeauftragter bei der Fonds Finanz, bevor er auf der Suche nach neuen Erfahrungen für einige Jahre das Haus verließ.

2018 führte ihn sein Weg zurück zur Fonds Finanz, wo er den Bereich neu strukturierte und weiter ausbaute. Heute ist Piendl Abteilungsleiter im Bereich Gesamtvertrieb.

Mit seiner Abteilung unterstützt er u. a. Vermittler aus der Ausschließlichkeit in die Unabhängigkeit und verantwortet die Bereiche Fintech und Bancassurance.

## Norbert Porazik

Norbert Porazik ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Fonds Finanz. Er verantwortet bis auf Weiteres den Bereich Marketing & Sales.

Den Grundstein für die Fonds Finanz legte Norbert Porazik bereits kurz nach seinem Abitur mit der Gewerbeanmeldung als Versicherungsmakler. Parallel dazu absolvierte er eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei Siemens/Osram.

In den folgenden Jahren baute er das Maklergeschäft weiter aus und konzentrierte sich ab 2001 zunehmend auf das Poolgeschäft.

Nach dem Einstieg seines Schulfreundes Markus Kiener 2002 wurde das Unternehmen 2005 in die Fonds Finanz Maklerservice GmbH umgewandelt.

DEVK

## Gottfried Rüßmann

Gottfried Rüßmann ist seit 2015 Vorstandsvorsitzender der DEVK. Er verantwortet die Ressorts Unternehmensplanung und -controlling, Leben-Betrieb und Leistung, Betriebliche Altersvorsorge, Rechnungswesen, Steuern, Recht, Compliance, Datenschutz und Revision.

1988 startete der Diplom-Kaufmann seine DEVK-Karriere im Controlling und übte im Laufe der Jahre verschiedene Funktionen aus, etwa als Assistent des Vorstandsvorsitzenden, Hauptabteilungsleiter Unternehmensplanung und Controlling sowie als Generalbevollmächtigter.

Im Vorstand der DEVK ist er seit 2003.

LV 1871

## Hermann Schrögenauer

Hermann Schrögenauer ist seit 2017 Vorstandsmitglied der LV 1871.

Nach dem Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Linz begann der gebürtige Österreicher 1997 seine Karriere in der Versicherungsbranche.

Es folgten Stationen bei der Uniqa Versicherung und der Skandia, wo er Vorstandsfunktionen für Österreich und Deutschland ausübte.

Vor seinem Wechsel zur LV 1871 war Schrögenauer knapp fünf Jahre Vertriebsvorstand Leben bei der Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG.

DONNER & REUSCHEL
PRIVATBANK SEIT 1798

## Marcus Vitt

Marcus Vitt ist seit 2010 Vorstandssprecher der DONNER & REUSCHEL Aktiengesellschaft.

Der ausgebildete Bankkaufmann und Anlage- und Vermögensberater war zuvor in verschiedenen Führungspositionen bei der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG, heute SEB/ Santander) und den Berliner Volksbanken tätig.

2002 wurde Marcus Vitt Mitglied des Vorstandes der CONRAD HINRICH DONNER BANK in Hamburg. Parallel war er von 2004 bis 2010 in der Geschäftsführung der SIGNAL IDUNA Asset Management GmbH tätig.

Darüber hinaus ist er unter anderem Vorstandsvorsitzender des Bankenverband Hamburg e.V., Vorstandsmitglied des Bayerischen Bankenverband e.V. und ist im Vorstand des Unternehmerverbandes Nord.

Er ist Mitglied des Börsenrates der Hanseatischen Wertpapierbörse, engagiert sich im Ausschuss am Finanzplatz Hamburg e.V. (Handelskammer) und ist Beiratsvorsitzender der Deutschen WertpapierService Bank AG.

# Studiendetails
## Vorstellung der Zielgruppen

# Expertenbefragung Vertrieb
## Grundlagen

**Zeitraum Erhebung**
März 2021

**Zielgruppen**
Mitarbeiter Versicherungsunternehmen und Banken

**Methode**
Online-Erhebung mittels zwei zielgruppenspezifischer Fragebögen

**Fragebogen Bankmitarbeiter**
36 geschlossene Fragen und eine offene Fragestellung

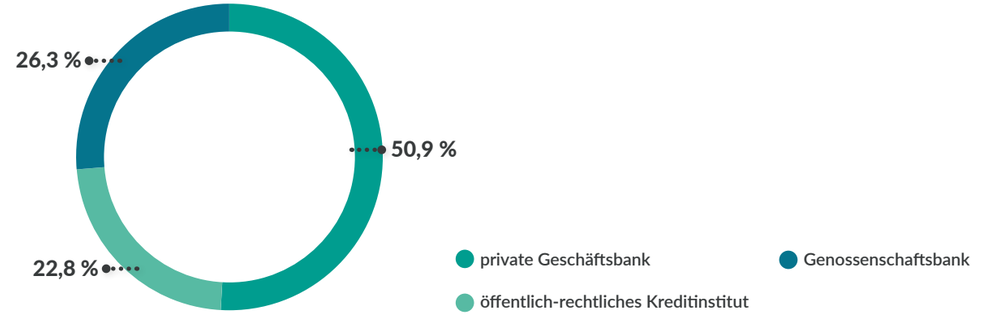
**Fragebogen Versicherungsmitarbeiter**
39 geschlossene Fragen und sechs offene Fragestellungen



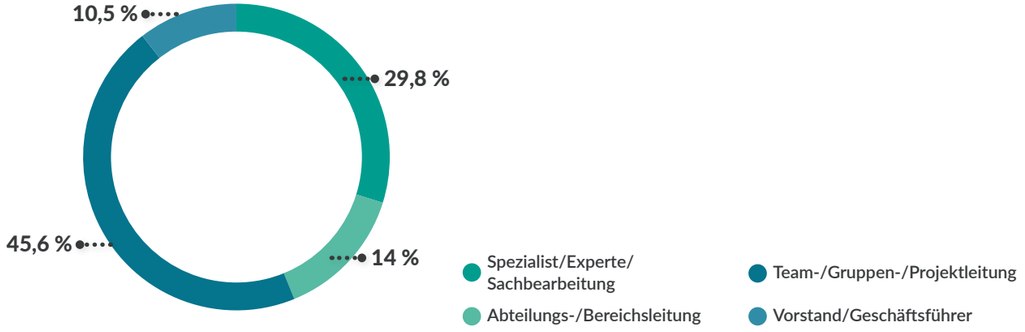


# Zielgruppe Banken
## Zusammensetzung der Grundgesamtheit

**? In welcher Bank arbeiten Sie?** = 57



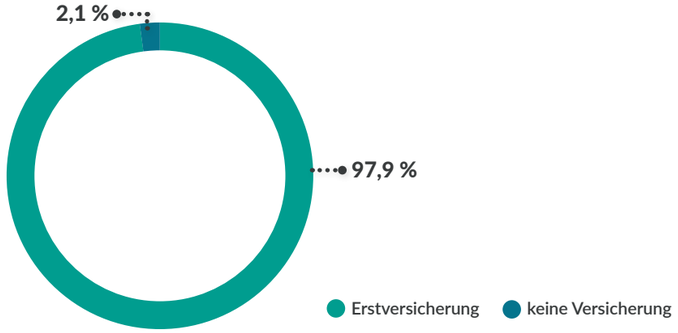

**? In welcher Funktion sind Sie aktuell tätig?** = 57



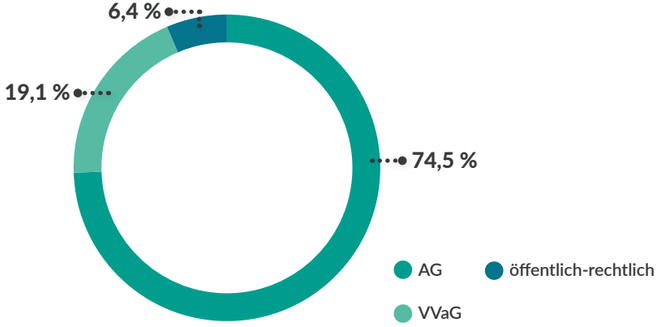
# Zielgruppe Versicherungen

## Zusammensetzung der Grundgesamtheit

**Bei welcher Art von Versicherungsunternehmen sind Sie aktuell tätig?** = 48



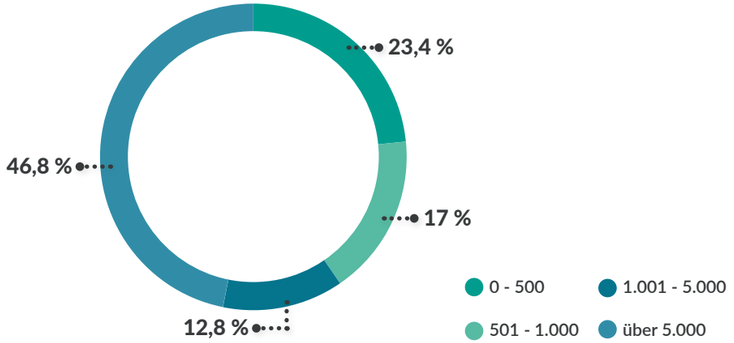

**Welche Rechtsform hat das Versicherungsunternehmen, bei dem Sie aktuell tätig sind?** = 48



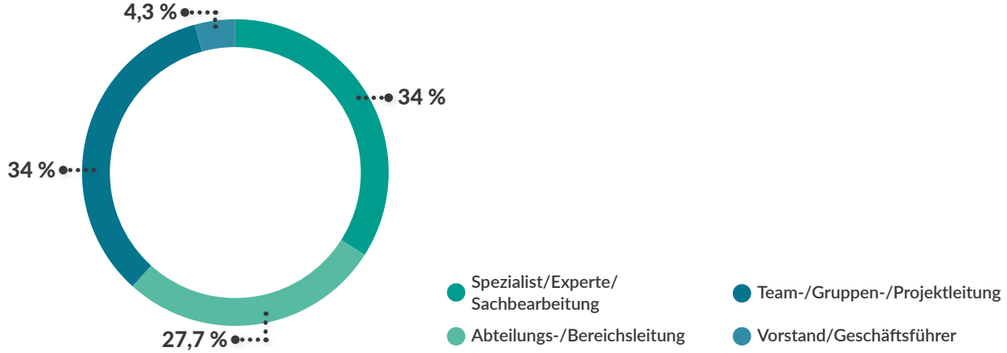





**Wie viele Mitarbeiter sind aktuell in Ihrem Unternehmen beschäftigt?** = 48




**In welcher Funktion sind Sie aktuell tätig?** = 47



**Zusammensetzung Produktportfolio der befragten Versicherungsunternehmen** = 47

1 Sachversicherung, Lebensversicherung/ Altersvorsorge, Krankenversicherung, Gewerbe/ Industrie, Kreditabsicherung in der Baufinanzierung
24 %

2 Sachversicherung, Lebensversicherung/ Altersvorsorge, Gewerbe/ Industrie, Kreditabsicherung in der Baufinanzierung
13 %

3 Lebensversicherung/ Altersvorsorge
13 %

4 Sachversicherung, Lebensversicherung/ Altersvorsorge, Krankenversicherung, Gewerbe/ Industrie
11 %

5 Sachversicherung
11 %

6 Sachversicherung, Lebensversicherung/ Altersvorsorge, Gewerbe/ Industrie
7 %

7 Sachversicherung, Lebensversicherung/ Altersvorsorge, Krankenversicherung
7 %

8 Sachversicherung, Lebensversicherung/ Altersvorsorge
4 %

9 Sachversicherung, Gewerbe/ Industrie
2 %

10 Sachversicherung, Krankenversicherung
2 %

11 Krankenversicherung
2 %

12 Sachversicherung, Lebensversicherung/ Altersvorsorge, Kreditabsicherung in der Baufinanzierung
2 %

13 Kreditabsicherung in der Baufinanzierung
2 %





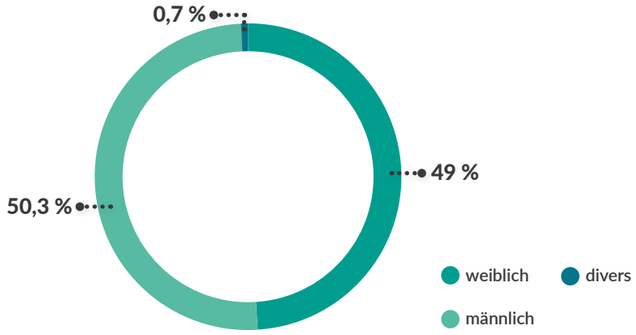
# Endkundenbefragung zum Thema Bancassurance

## Zusammensetzung der Grundgesamtheit

**Zeitraum Erhebung**
24. Februar 2021
bis
28. Februar 2021

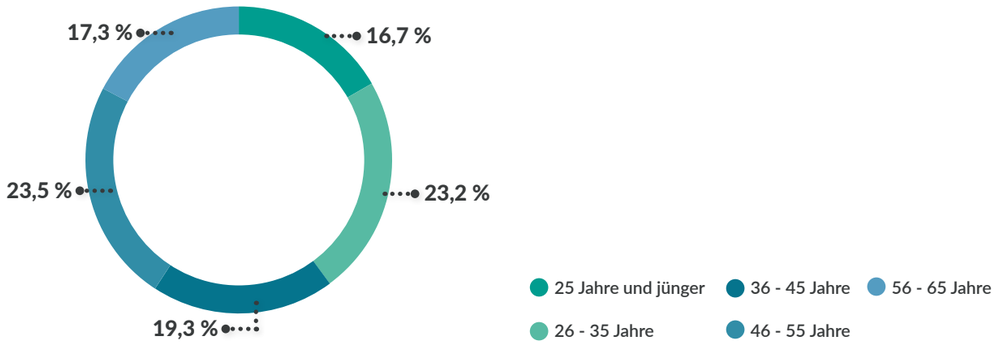
**Hinweis zur Grundgesamtheit:**
Im Verlauf der Endkundenbefragung kam es zu kleinen Schwankungen innerhalb der Grundgesamtheit (N) aufgrund von Abbrechern bzw. Personen, die einzelne Fragen übersprungen haben.

**Welchem Geschlecht gehören Sie an?** = 306



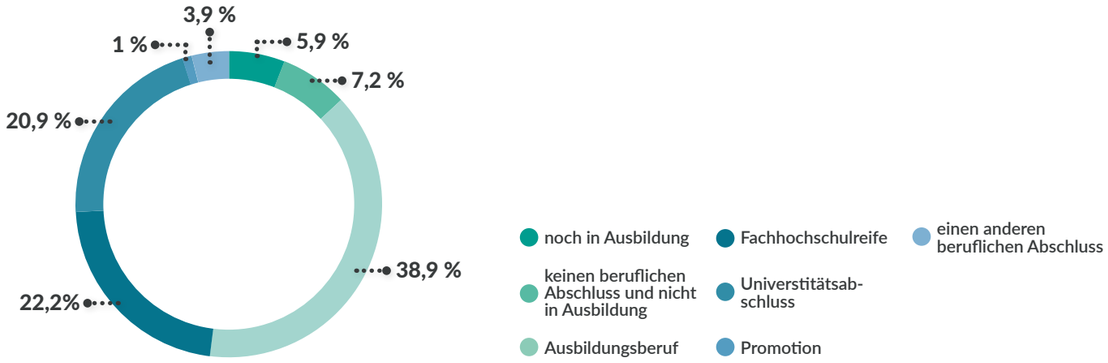
## Wie alt sind Sie?

= 306




## Welchen höchsten Ausbildungsabschluss haben Sie?

= 306

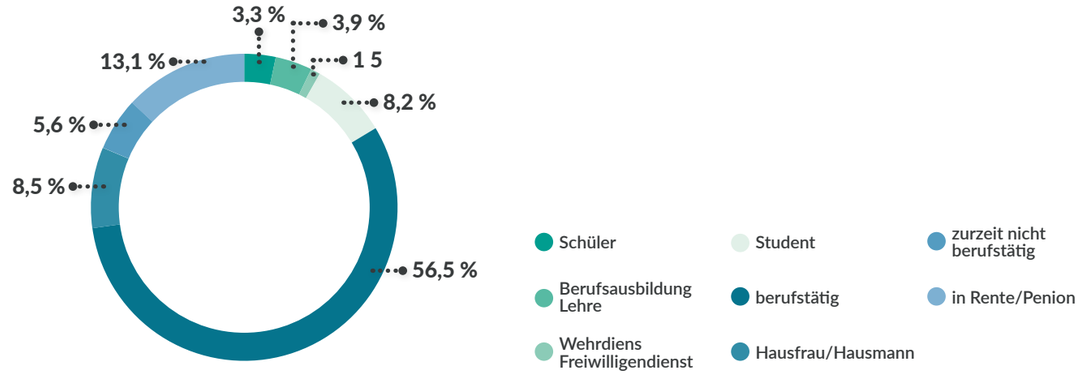






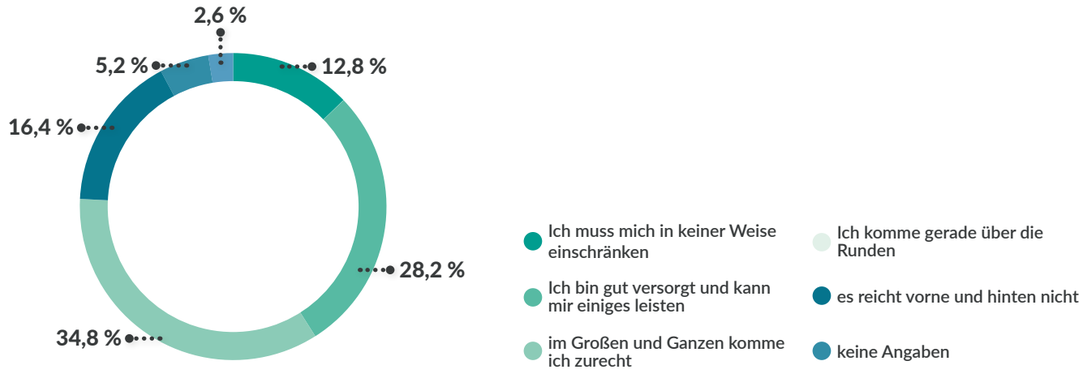

## Wie ist Ihr derzeitiger Status?

= 306

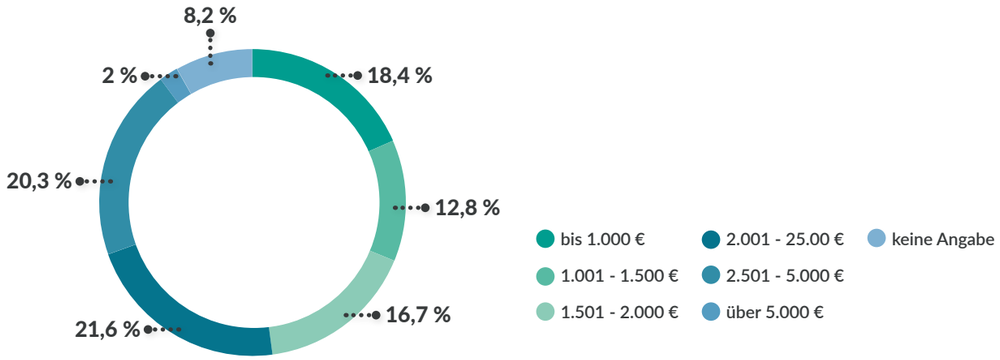



## Wie würden Sie Ihre derzeitige finanzielle Situation beschreiben?

= 306



**? In welchem Bereich liegt Ihr persönlicher aktueller Nettoverdienst im Monat?** = 306




# Zusammensetzung des Finanzportfolios der befragten Endkunden

**? Welche dieser Bankprodukte haben Sie?** = 306

1. 91,6 % - Girokonto
2. 58,4 % - Kreditkarte
3. 37 % - Sparbuch
4. 28,9 % - Tagesgeldkonto
5. 25,6 % - Dispositionskredit
6. 17,5 % - Bausparvertrag
7. 16,2 % - Wertpapierdepot
8. 14,3 % - Ratenkredit
9. 13,3 % - Festgeldkonto
10. 11 % - Immobilienkredit
11. 0,6 % - Sonstiges

**3,1**
Bankprodukte je Person im Mittel





**? Welche dieser Versicherungsprodukte haben Sie?** = 306

1. 65,9 % - Privathaftpflichtversicherung
2. 64,6 % - Kfz-Haftpflichtversicherung
3. 57,1 % - Hausratversicherung
4. 26,3 % - Private Kranken-/Pflegeversicherung
5. 22,1 % - Private Unfallversicherung
6. 17,2 % - Berufsunfähigkeitsversicherung
7. 15,9 % - Riester-Rente
8. 15,6 % - Private Unfallversicherung
9. 15,3 % - Risiko-Lebensversicherung
10. 13 % - Kapitalbildende Lebensversicherung
11. 3,9 % - Restschuldversicherung / Restkreditversicherung im Rahmen einer Baufinanzierung
12. 6,2 % - Sonstiges

**3,4**
Versicherungsprodukte je Person im Mittel

# Vorstellung

## Unternehmen
## Studienautoren
## Studiensponsor

# Studienautoren und Ansprechpartner

Bankenforen

Die Bankenforen Leipzig verstehen sich als Dienstleister für das Bankgewerbe und sprechen mit ihrem Leistungsangebot Privatbanken, Landesbanken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, Spezialbanken sowie sonstige Finanzinstitute an.

Unsere Kernkompetenz liegt im Erkennen und Aufgreifen neuer Trends sowie Themen, etwa im Rahmen von Studien und Forschungsprojekten unter unmittelbarer Beteiligung von Finanzinstituten.

Das Leistungsspektrum umfasst Informationen zu relevanten Forschungsergebnissen, die Begleitung und Steuerung von unternehmensinternen Projekten und Entwicklungsprozessen unter der Berücksichtigung aktueller Trends sowie die Förderung des Netzwerkgedankens der teilnehmenden Partner.





Versicherungsforen Leipzig

Die Versicherungsforen Leipzig unterstützen Unternehmen der Versicherungswirtschaft bei ihren Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Wir erforschen und analysieren neue Trends und Themen, erarbeiten daraus konkrete Anforderungen für Versicherungsunternehmen und entwickeln gemeinsam Lösungsansätze.

Neben F&E-Projekten wie Studien, Marktanalysen oder Strategieberatung sind die Versicherungsforen Leipzig als Anbieter von Austausch- und Weiterbildungsformaten wie Fachkonferenzen, Messekongressen, User Groups und Seminaren bekannt.

Durch unsere langjährige Tätigkeit haben wir darüber hinaus ein einzigartiges Netzwerk aufgebaut, zu dem über 240 Unternehmen der Versicherungswirtschaft und branchennahe Dienstleistungsunternehmen zählen. Professuren und Lehrstühle ergänzen dieses Netzwerk aus wissenschaftlicher Sicht.

Mit unserem New Players Network fördern wir zudem den Austausch zwischen etablierten Versicherungsunternehmen und den jungen, innovativen Start-ups.

## Jens Ringel

Jens Ringel studierte Wirtschaftsinformatik mit den Schwerpunkten Versicherungsbetriebslehre und Versicherungsinformatik an der Universität Leipzig.

Seit 1998 ist er bei den Leipziger Foren in verschiedenen Positionen aktiv. Seit 2005 in der erweiterten Geschäftsführung und seit 2009 Geschäftsführer der Versicherungsforen Leipzig GmbH. Seit 2017 ist er Geschäftsführer der Bankenforen Leipzig GmbH.

## Maria Pechan

Maria Pechan studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Banken und Versicherungen an der Universität Leipzig.

Seit 2019 ist sie als Projektleiterin für die Entwicklung der Bankenforen Leipzig GmbH verantwortlich. Darüber hinaus ist sie als Projektmanagerin im Kompetenzteam „Aktuariat, Produkt- und Risikomanagement“ tätig. Bei den Versicherungsforen Leipzig liegen ihre Themenschwerpunkte im Bereich der nutzerzentrierten Produktentwicklung, Bancassurance, Nachhaltigkeitsmanagement sowie der Durchführung von Studien und Umfragen innerhalb ihres Fachteams.

## Diana Ehrenberg

Diana Ehrenberg ist als Projektmanagerin im Kompetenzteam „Vertrieb & Service“ tätig. Ihre fachliche Expertise, gestützt durch langjährige Vertriebserfahrung als Agenturleiterin mit Personalverantwortung, umfasst generell Produkt- und Vertriebsthemen, dabei speziell nutzerzentrierte Produktentwicklung, Vertriebs- und Personalentwicklungsthemen für Agenturen sowie das Thema Bancassurance.

## Marco Müller

Marco Müller studierte Angewandte Mathematik an der HTWK Leipzig. Seit September 2016 ist er bei den Versicherungsforen Leipzig als Data Scientist tätig und verantwortet dort die statistischen Analysen und die Entwicklung von KI-Prototypen. Seit 2020 betreut er als Leiter Data Science & AI die Themenschwerpunkte maschinelles Lernen, Künstliche Intelligenz und Big Data.

## Tobias Albrecht

Tobias Albrecht ist seit Dezember 2019 Werkstudent bei den Versicherungsforen Leipzig. Im September 2021 schließt er sein Bachelor-Studium im Bereich Technische Kommunikation und E-Learning ab.

Seine Aufgabenfelder umfassen die Produktion von grafischen Inhalten, die Erstellung von Schulungsmaterialien und die technische Betreuung von Weiterbildungsveranstaltungen. Er entwickelte das Design der Studie und war für dessen Umsetzung hauptverantwortlich tätig

BANKINGCLUB
Wir vernetzen die Finanzbranche

Der BANKINGCLUB ist mit über 3.500 Mitgliedern einer der größten Wirtschaftsclubs für Mitarbeiter von Banken, Versicherungen, Finanzdienstleistern und FinTech-Start-ups in der DACH-Region.

Als Netzwerk der Branche bietet der Wirtschaftsclub bei verschiedenen Veranstaltungen eine Plattform für den persönlichen und fachlichen Austausch von Experten – über die eigenen Firmengrenzen hinweg.

Die Format-Palette beinhaltet Abendveranstaltungen, Round-Tables sowie ein- und mehrtägige Fachkongresse zu Themen wie Compliance, Fraud, Payment, Innovation, Riskmanagement oder Cybercrime. Daneben bietet der BANKINGCLUB auch seit einigen Jahren virtuelle Formate an.

Dazu gehören informative und kurzweilige Webinare spannende Online-Diskussionsrunden und das neue virtuelle Veranstaltungsformat BANKINGCLUB-Live, welches bei jeder Ausgabe drei bis vier aktuelle Themen der Finanzbranche aufgreift und mit kurzen Expertenbeiträgen aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

Neben der Reichweite über Veranstaltungen und die Social-Media-Kanäle bietet der BANKINGCLUB täglich neuen Content auf seiner Internetseite und ist Herausgeber von BANKINGNEWS, der reichweitenstärksten Zeitung der Bankbranche (B2B). In der BANKINGNEWS finden sich pointierte Beiträge von Gastautoren und Interviews mit namhaften Köpfen der Finanzbranche sowie Artikel der BANKINGNEWS-Redaktion.

Die Zeitung wird an rund 12.000 Abonnenten versendet und erreicht ca. 36.000 Leser.

## Thorsten Hahn

Thorsten Hahn ist Gründer und Geschäftsführer der BANKINGCLUB GMBH. Er gründete den Wirtschaftsclub im Januar 2005. Außerdem ist der Banker und Diplom-Kaufmann Herausgeber der BANKINGNEWS. Seine Karriere in der Bankbranche begann er bei der Dresdner Bank in Köln.

## Laura Kracht

Laura Kracht ist seit Ende 2019 Redakteurin im BANKINGCLUB. Ihr Studium absolvierte sie an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz. Dort machte sie 2016 den Bachelor auf Arts in Theaterwissenschaft. Anschließend studierte sie Komparatistik (Allgemeine und vergleichende Literaturwissenschaft) und erwarb 2019 ihren Master of Arts. Vor, während und nach dem Studium absolvierte sie Praktika in verschiedenen Bereichen.

Darüber hinaus war sie als Hilfswissenschaftlerin an der Universität, als Mitarbeiterin in einem kulturhistorischen Museum sowie als freie Mitarbeiterin für eine Lokalzeitung tätig.

## Dennis Witzmann

Dennis Witzmann ist seit Ende 2020 Redakteur im BANKINGCLUB. Sein Studium absolvierte er an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn. Hier machte er 2019 den Bachelor of Arts in den Fächern Germanistik und English Studies. Während seines Studiums absolvierte er ein Praktikum bei einer Lokalzeitung.

## Daniel Fernandez

Daniel Fernandez, Jahrgang 1989, ist seit Januar 2017 Redakteur bei BANKINGNEWS. Bereits durch seine Ausbildung zum Gestaltungstechnischen Assistenten konnte er erste praktische Erfahrungen im Bereich Medien und Kommunikation sammeln.

Während seines Studiums im Fach English Studies, das er im Jahr 2016 mit dem Bachelor of Arts abschloss, arbeitete er als Werbetexter für verschiedene Internetdienstleister.

## Silvia Gaianigo

Silvia Gaianigo ist seit September 2019 Kommunikationsdesignerin bei BANKINGCLUB. Ihr Bachelorstudium in den Fächern Informations- und Kommunikationsdesign absolvierte sie 2018 an der Hochschule Rhein-Waal in Kamp-Lintfort.

Neben Ihrer Tätigkeit bei BANKINGCLUB strebt Sie außerdem einen Masterabschluss in redaktioneller Gestaltung und Illustration an der Fachhochschule Dortmund an.

# Studiensponsor

Die Fonds Finanz Maklerservice GmbH ist Marktführer im Bereich Bancassurance und Deutschlands größter Allfinanz-Maklerpool. Mit über 20 Jahren Markterfahrung, 28.000 Vertriebspartnern, 420 Mitarbeitern und 150 Regionaldirektoren ist die Fonds Finanz Experte an der Seite von Banken im stationären, digitalen und hybriden Verkauf. Dabei profitieren Banken von zukunftssicheren Ertragsmöglichkeiten durch bankindividuelle Konzepte.

Die Fonds Finanz bietet umfassende und mehrfach ausgezeichnete Vertriebsunterstützung für Vermittler in den Sparten Leben, Kranken, Sach, Investment, Sachwerte, Immobilien, Bankprodukte und Baufinanzierung zu 100 % kostenfrei.

1996 gegründet, inhabergeführt und zu 100 % unabhängig. Eigentümer und Geschäftsführer sind Norbert Porazik und Markus Kiener.





Die VersOffice GmbH gehört zu den führenden Backoffice Dienstleistern der Versicherungs- und Finanzbranche und versteht sich als Problemlöser für ihre Auftraggeber.

Die VersOffice GmbH bietet Versicherungsgesellschaften, Vermittlern, Banken und Maklerpools umfassende BackOffice Lösungen für das Tagesgeschäft an. Die Hauptbereiche sind Telefonservice, Kundenbetreuung und Terminierungsservice, sowie jegliche administrativen Aufgaben.

Die VersOffice GmbH mit Sitz in Bingen am Rhein wurde 2014 von Kamuran Bildircin gegründet und beschäftigt derzeit 40 Mitarbeiter. Durch den Neubau des eigenen Firmengebäudes wird die Zahl der Mitarbeiter in den nächsten Jahren auf ca. 120 wachsen.

Die VorFina GmbH ist ein IT-Dienstleister mit 13 Jahren Erfahrung im Versicherungs- und Bankenumfeld sowie in der Entwicklung umfassender IT-Lösungen.

Die VorFina bietet mit ihrer cloudbasierten Plattform eine All-In-One-Lösung für die Beratung und den Vertrieb von Versicherungsprodukten.
In der Plattform sind neben einer DIN-zertifizierten Analysesoftware, Endkunden-App und Vergleichsrechnern viele nützliche Tools enthalten, die den Berateralltag unterstützen.

Die VorFina GmbH wurde im Jahr 2008 gegründet und ist seit dem Jahr 2017 eine 100 % Tochter der Fonds Finanz Maklerservice GmbH.

# Kontakt

**Norbert Porazik**
Geschäftsführender Gesellschafter Fonds Finanz Maklerservice GmbH
n.porazik@fondsfinanz.de
089/159915-381

**Oliver Piendl**
Leiter Gesamtvertrieb Fonds Finanz Maklerservice GmbH
o.piendl@fondsfinanz.de
089/158815- 403

**Julia Jaschke**
Teamleiterin Bancassurance Fonds Finanz Maklerservice GmbH
j.jaschke@fondsfinanz.de
089/158815-197