

24. August 2016 - 08:30 | Versicherungsgeschäft

Mehr Kraft aus dem Verbund schöpfen

von Joachim Isernhagen, Günter Balmes

Sparkassen und Genossenschaftsbanken setzen im Bereich Versicherungen verstärkt auf Verbundgeschäfte. Um sie erfolgreich zu gestalten, benötigen die Häuser mancherorts jedoch neue Konzepte und veränderte Strukturen.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Bereits in den 70er-Jahren hat sich – mit wachsender Bedeutung für beide Seiten – das Verbundgeschäft entwickelt. Ein Unterschied zwischen den Verbänden besteht bereits in der Zahl der Versicherungsunternehmen. Während im genossenschaftlichen Verbund nur ein Versicherer (R+V mit Tochterunternehmen) existiert, teilen sich heute im Sparkassenverbund elf Erstversicherungsgruppen die Betreuung der Sparkassen – mit meist unterschiedlichen Produktausprägungen und Betreuungsmodellen.

Um die Erträge im Versicherungsgeschäft zu steigern, sind gemeinsame auf Nachhaltigkeit angelegte Konzepte erforderlich.

(Robert Kneschke/fotolia)

Mit zunehmender Geschwindigkeit hat das Versicherungsgeschäft für die Ertragssituation von Banken und Sparkassen an Bedeutung gewonnen und die Produktionsergebnisse gerade im Lebensversicherungsgeschäft (LV-Geschäft) haben die herausragende Stellung dieses Vertriebskanals für die Versicherer weiter verstärkt. Dabei spielte die Bereitschaft der Vorstände, das Versicherungsgeschäft zum „Kerngeschäft“ zu erklären, eine wichtige Rolle.

Unterschiede im Kompositgeschäft der Bankengruppen

Im Gegensatz zu den Verbänden bei der Hypovereinsbank (Ergo), der Deutschen Bank (u.a. Zurich) und der Sparda-Bank (DEVK) spielt das Kompositgeschäft für Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken (VR-Banken) eine immer wichtiger werdende Rolle, um dauerhafte Einnahmen zu generieren und als Faktor zur Kundenbindung. Aktuell gibt es vor allem zwei unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit, aber auch einige Sonderformen:

Kooperationsmodell

Der Versicherer stellt Vertriebsmitarbeiter der Bank oder Sparkasse zur Verfügung. Die Betreuung der jeweiligen Kundenberater und der Vertrieb der Produkte erfolgt durch bereitgestellte Spezialisten. Aufgrund der nach Zugangsart differenzierten Vergütungsregelungen erfolgt häufig keine oder nur eine geringe eigenständige Vermittlung von einfachen/standardisierten Produkten durch die Bank-/Sparkassenkundenberater.

Eine Ausnahme ist das Modell der Sparkassenversicherung (SV) Sachsen. Hier gibt es zugeordnete Agenturen der SV, die eng mit den Sparkassen zusammenarbeiten. Die Bank/Sparkasse hat bei diesem Modell den Status eines nebenberuflichen Vermittlers gemäß § 92 HGB. Die Registrierung als „gebundener Versicherungsvertreter“ (Ausschließlichkeit) nach § 34d Abs. 4 GewO erfolgt durch das Versicherungsunternehmen. Damit sind auch Haftungsfragen geklärt. Sie liegen beim Versicherer.

Agenturmodell

Die Bank oder Sparkasse übernimmt die Versicherungsvermittlung in eigener Regie, in dem eigene Versicherungsspezialisten bereitgestellt werden. Standardisierte Versicherungsprodukte werden fallabschließend durch die Kundenberater abgeschlossen. Die eigenen Versicherungsspezialisten haben einen Betreuungs- und Unterstützungsauftrag für die Kundenberater und schließen selbst auf Basis von Überleitungen komplexere Produkte ab. Auch hier gibt es wiederum zwei Lösungen:

- **Ausschließlichkeitsvertreter:** Hier erfolgt eine ausschließliche Zusammenarbeit mit dem Verbundversicherer. Vertraglich liegt eine hauptberufliche Versicherungsvermittlung nach § 92 HGB als „Gebundener Versicherungsvertreter“ nach § 34d Abs. 4 GewO vor. Auch hier liegt das Haftungsrisiko beim Versicherer.
- **Mehrfachvertreter:** Die Bank oder Sparkasse arbeitet neben dem Verbundversicherer auch mit anderen Versicherungsunternehmen zusammen, um Ihren Kunden, vor allem im Firmenkundengeschäft, eine größere Produktvielfalt anbieten zu können. Der rechtliche Status ist hier die hauptberufliche Versicherungsvermittlung als „Versicherungsvertreter“ mit Erlaubnis nach § 34 d Abs 1 GewO. Dafür ist eine eigenständige Registrierung im Vermittlerregister erforderlich. Verbunden sind damit auch die Erfüllung verschiedener Auflagen und Haftungsrisiken zu übernehmen. Letzteres ist oft der Grund warum kein Maklerstatus angestrebt wird.

Der Trend zur Mehrfachagentur ist bei den Sparkassen ausgeprägter als bei den VR Banken. Das kann mit der geringeren Größe der Einzelinstitute sowie dem Betreuungskonzept der R+V oder mit der Zufriedenheit des Betreuungskonzepts zusammenhängen. So sind 66 Prozent der Genossenschaftsbanken mit der R+V zufrieden, 20 Prozent sind sogar begeistert. Nur rund 16 Prozent sind unzufrieden (laut Konzernbericht der R+V). Vergleichszahlen der öffentlichen Versicherer liegen dazu nicht vor. Agenturmodelle sind als Abteilungslösung, aber auch in Form einer rechtlich eigenständigen GmbH, möglich.

Sonderformen

- Die Bank akzeptiert im Kooperationsmodell die Vertriebsunterstützung nur für das Kompositgeschäft und hat selbst die Vertriebs-hoheit im LV-Geschäft (Analogie zum Bauspargeschäft).
- Die Bank arbeitet im Kompositgeschäft ausschließlich mit einem Partner und im LV-Geschäft als Mehrfachvertreter.
- In Einzelfällen wie in ländlichen Regionen gibt es eine enge Zusammenarbeit mit ortsansässigen Generalagenten. Hier erfolgt durch die Kundenberater eine entsprechende Überleitung.
- Sowohl bei den Sparkassen als auch bei den VR-Banken gibt es unterschiedliche Modelle und Vereinbarungen in der Zusammenarbeit mit Maklern für das gehobene Firmenkundengeschäft. Ausnahmen sind Beteiligungen oder eigene Tochterunternehmen.

Bewertung der Modelle

ABBILDUNG 1

Analyse der Modelle

Modell	Modellbeschreibung	Bewertungskriterien - Sichtweise der Bank								
		Potentialausschöpfung	Kundenbindung	Ertragschancen	Ausbildung KB	Startinvestition	Folgekosten	Außenwirkung	Interne Prozesse	Gesamtbewertung
1	Kooperationsmodell Anmerkungen: + Kosten und Risiken liegen beim Verbundpartner - Verlust an Einflussnahme Aber: die bequeme Lösung	Red	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2	Agenturmodell a) als Ausschließlichkeitsvertreter Anmerkung: + Umsetzung eigener Qualitätsansprüche - Investition und Steuerungsaufgaben	Yellow	Green	Green	Red	Red	Green	Green	Yellow	Yellow
3	Agenturmodell b) als Mehrfachagentur Anmerkung: + größere Ertragschancen auch im gehobenen Geschäft - Komplexität	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Green	Yellow	Green

(BBL)

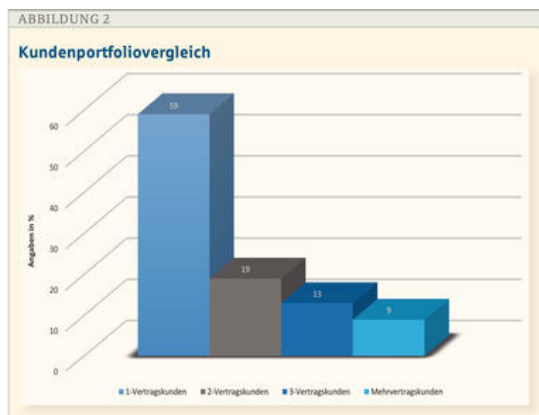
Die Basis für die Bewertung der Modelle sind vielfältige Erfahrungen der Autoren aus der Zusammenarbeit mit diversen Sparkassen, VR-Banken und deren jeweiligen Verbundpartnern. Bei der Bewertung steht der dauerhafte Ertragsgedanke im Vordergrund. Politische oder spezielle strategische Positionen können natürlich zu anderen Bewertungen führen. Abbildung 1 zeigt eine detaillierte Modellanalyse.

Die unterschiedlichen Modelle führen bei konsequenter Umsetzung zu unterschiedlichen Ergebnissen in der Produktion. Das macht sich weniger im Lebensversicherungs- als vielmehr im Kompositgeschäft bemerkbar. Das Kooperationsmodell der R+V-Versicherung führt meist zu einem deutlich höheren Vermittlungsanteil in Komposit (gemessen an der Gesamtproduktion Komposit) als im Sparkassensektor.

Auch die deutlich stärkere Ausrichtung der R+V-Versicherung auf das Firmenkundengeschäft der Genossenschaftsbanken mit speziellen Produkten und die Bereitstellung bestens ausgebildeter Firmenspezialisten führen zu einem deutlich höheren Produktionsanteil. Die präferierten Modelle sind bei der R+V das sehr ausgefeilte Kooperationsmodell und bei den Öffentlichen das Agenturmodell als Ausschließlichkeitsvertreter.

Sowohl die öffentlich-rechtlichen Versicherer als auch die R+V versuchen natürlich ihren Einfluss zu erhalten. Aber diejenigen, die sich für den Status Mehrfachagentur entschieden haben, gewinnen häufig durch Vertriebsstärke und höhere Potentialausschöpfung. Und frei nach der Devise „geht Butter, geht Käse“ beflügelt das auch die Vermittlungsergebnisse für den Verbundpartner.

Zahlen, Daten, Fakten zur Ist-Situation



(BBL)

Beide Verbundgruppen sind noch weit davon entfernt, die jeweiligen Potentiale erschlossen zu haben. Das gilt vor allem für vermögende Privatkunden wie auch für Geschäfts- und Firmenkunden. Das belegen einige ausgewählte Werte für den Privatkunden-bereich (s. Abb. 2):

- Rund 70 Prozent der Kunden haben keinen Versicherungsvertrag (bei der Sparkasse oder Bank).
- Die Crossselling-Quote liegt durchschnittlich bei 1,5 Verträgen je Kunde (Potential je PK im Durchschnitt bei sieben Verträgen).
- Die durchschnittliche jährliche Prämie je Kunde im Kompositbereich liegt bei rund 220 Euro (Potential je Kunde im Durchschnitt 1.500 Euro pro Jahr).
- Der Ertrag je Kunde aus der Bestandspflegeprovision beträgt im Kooperationsmodell im Durchschnitt 18, im Agenturmodell 35 Euro. Davon lassen sich keine Serviceleistungen in der Bank bezahlen!

Abbildung 3 zeigt die Provisionsquellen am Beispiel einer Sparkasse mit 2,6 Milliarden Bilanzsumme. Kein Generalvertreter bei den Öffentlichen oder der R+V hat einen solch problematischen Kundenbestand bzw. eine so niedrige Kundenbindung.



(BBL)

Welche Konsequenz hat das? Erkennbar notwendig sind: mehr Qualität (stringente, ganzheitlich durchgeführte Beratung), mehr eigener Kompetenzaufbau in der Bank und darauf abgestimmte Strukturen in der Aufbauorganisation der Versicherungsabteilung.

Vertriebsintensivierung darf nicht nur die kurzfristige Provisionssteigerung im Auge haben, sondern muss in erster Linie dauerhafte Erträge anstreben sowie Kundenbindung und Bestandssicherheit zum Ziel haben.

Die in Abbildung 3 dargestellten Werte sind erste Ergebnisse in einer Sparkasse nach einer Optimierung von Provisionseinnahmen aus den einzelnen Geschäftsfeldern (innerhalb von zwei Jahren). Diese Werte müssen sich vor allem im Geschäfts- und Firmenkundensegment weiter verbessern.

Marktentwicklungen und Versicherungsmarkt

Politische Rahmenbedingungen, Niedrigzinspolitik, zunehmende Digitalisierung sowie der Wettbewerb erhöhen den Druck auf die Margen der Kreditinstitute. Nicht zuletzt deshalb müssen sich Institute verstärkt mit den Einnahmen aus dem Provisionsgeschäft beschäftigen. Das stärkt zwar die Rolle der Verbundpartner, zwingt aber auch dazu, die Qualität der Zusammenarbeit zu erhöhen.

Die bisherigen Betrachtungen und Steuerungsansätze des Geschäfts sind viel zu stark von Stückzahl und Volumen bestimmt. In vielen Sparkassen stimmt mitunter schon der Aufbau der Versicherungsabteilung und das Marktbearbeitungskonzept nicht. Folglich arbeitet man vielfach mit gleichen Ansätzen: Von den Kundenberater werden – vermehrt mit standardisierten Produkten – höhere Stückzahlen erwartet. Das ist sicherlich ein Weg, aber der qualitative Ansatz für Individual-, Geschäfts- und Firmenkunden droht dabei auf der Strecke zu bleiben. Vertriebsintensivierungsprogramme bleiben ebenfalls Antworten schuldig.

Im Kooperationsmodell der R+V wird aktuell bereits massiv umgesteuert und der betreuende Außendienst auf ganzheitliche Beratung verpflichtet. Diese Entscheidung passt auch zu dem Ergebnis einer Befragung, in der drei von vier befragten Kunden angegeben haben, eine persönliche Beratung nach wie vor für sehr wichtig zu halten.

Kein Versicherer außerhalb der Öffentlichen und der R+V verfügt über einen solch ungeheuer wertvollen Vertriebsweg. Das sollte Anlass sein, gemeinsam mit den Sparkassen die vorhandenen guten Konzepte mit einer differenzierten Marktbearbeitungsstrategie für das Mengen- und Individualkundengeschäft weiter zu entwickeln. Erfahrungen und Ideen gibt es in gut geführten Versicherungsabteilungen der Sparkassen. Das ist unter vielen anderen Sparkassen die Versicherungsabteilung der Ostseesparkasse Rostock (Bilanzsumme 2,9 Milliarden Euro). Deren Versicherungsabteilung hat aktuell 32 Mitarbeiter und ist außergewöhnlich vertriebsstark aufgestellt.

To-do-Liste für das Ankurbeln des Versicherungsgeschäfts

Was ist künftig zu tun im Versicherungsgeschäft? Nachfolgende Auflistung gibt einige wichtige Anhaltspunkte:

- Feinjustierung der strategischen Ausrichtung
- Implementierung eines eigenen Leitbilds für das Versicherungsgeschäft (Strategie folgt Philosophie)
- Keine nur akademisch geführten Diskussionen über Ziele und Wege
- Umsetzung eines differenzierten Marktbearbeitungskonzepts (Mengengeschäft und Individualkunden)
- Investition in den Aufbau eigener fachlicher Kompetenzen
- Ausbau der Versicherungsabteilung für den mobilen Vertrieb
- Überprüfung der vorhandenen Aufbauorganisation
- Mehrwerte schaffen für Premiumkunden im Versicherungsgeschäft
- Anreizsysteme des Versicherers zur Übernahme des „Betreuungsmandats“ von Kunden (z. B. bei mehr als vier Verträgen oder mehr als 800 Euro Prämie SHUR)
- Einsatz von Auszubildenden ab dem dritten Lehrjahr in der Betreuung von KB im Versicherungsgeschäft (Ausbildung von Multiplikatoren).

Fazit

ABBILDUNG 4

Qualität des Kompositgeschäftes

Kooperationsmodell	Durchschnittlicher Ertrag pro Jahr aus der Prämie SHUR	Agenturmodell	Durchschnittlicher Ertrag pro Jahr aus der Prämie SHUR
Mengengeschäft	25 Euro je Kunde	Mengengeschäft	40 Euro je Kunde
Individualkunden PK, GK und FK	50 Euro je Kunde	Individualkunden PK, GK und FK	80 Euro je Kunde

Definition
 Mengengeschäft = Kunden ohne aktive Betreuung
 Individualkunden = Kunden, die im Rahmen eines vorhandenen Betreuungskonzepts von der Versicherungsabteilung auch aktiv betreut werden

(BBL)

Die Qualität des Kompositgeschäftes muss, wie Abbildung 4 noch einmal zusammenfassend zeigt, nachhaltig verbessert werden. Ansonsten müsste man sich von diesem Geschäft fast verabschieden. Der Umgang mit Kunden im Versicherungsgeschäft muss dabei der Marke „Sparkasse“, ihren Zielen und ihrem grundsätzlichen Beratungsanspruch Rechnung tragen.

Autoren

Joachim Isernhagen und Günter Balmes sind tätig für Isernhagen & Partner in Hohenwestedt.

© DSGVO

- <https://www.sparkassenzeitung.de/mehr-kraft-aus-dem-verbund-schoepfen/150/156/79448/?token=52F03681C52BCB900A353EF27C47474F>

- 24. August 2016 - 08:30

- Mehr Kraft aus dem Verbund schöpfen

- von Joachim Isernhagen, Günter Balmes