

# Kooperationen: mehr als eine Zweckgemeinschaft

Von Eric Krause, Ingo Schmuckall und Marco Bechtoldt



**Effiziente Kooperationen mit Versicherern erhöhen aus Bankensicht zum einen die Kundenbindung und sind nicht zuletzt unter Ertragsgesichtspunkten von Bedeutung. Hierfür gilt es unter anderem abzuwägen, für welche Prozesse die Bank die Dienstleistung des Versicherers in Anspruch nimmt beziehungsweise welche sie mit eigenen Mitarbeitern erledigt. Für den Vertrieb etwa raten die Autoren zu eigenen Versicherungsexperten. Entscheidend für den Erfolg der Kooperationen bleibt nicht zuletzt die IT-Integration. Sonst werden etwa Cross-Selling-Potenziale verschenkt. Red.**

Die Finanzkrise und ihre Auswirkungen haben bei den meisten Banken Spuren hinterlassen. Nachdem in letzter Zeit vor allem Risikoaspekte im Vordergrund standen, rücken Ertragsquellen wieder vermehrt in den Fokus. Dabei spielen – auch vor dem Hintergrund der zurzeit geringen Zinsmargen – die Provisionserträge eine besonders wichtige Rolle. Neben den Wertpapierprovisionen ist in diesem Zusammenhang unter anderem der Ertrag aus dem Versicherungsgeschäft von Bedeutung. Banken und Versicherungen haben großes Interesse an effizienter Zusammenarbeit. Der Verkauf von Versicherungen über die Vertriebskanäle der Kreditinstitute gilt sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen als

unverändert attraktiv. Nicht nur lohnt es sich für Banken und Versicherungen, effizient zusammenzuarbeiten; es besteht sogar eine beträchtliche strategische Lücke in der Produktpalette derjenigen Banken, die keine Versicherungsprodukte im Angebot haben.

So erhöht sich bei vielen Kunden die Wechselbereitschaft, wenn bestimmte Bedürfnisse nicht mit dem Portfolio der Bank abgedeckt werden können. Dagegen können Banken mit Versicherungsprodukten im Angebot ihre Kunden ganzheitlich beraten, wodurch sie sich weiter von der – häufig kritisierten – Produktberatung differenzieren. Zudem nutzen Banken Versicherungsprodukte für die Intensivierung der Kundendurchdringung und – dank ihrer zumeist längeren Laufzeit – als Instrument der Kundenbindung. Auf der anderen Seite kann für Versicherer ohne Zugang zu den Vertriebskanälen einer oder mehrerer Banken ein strategischer Nachteil entstehen. Daher haben sowohl Banken als auch Versicherungen ein erhebliches Interesse daran, ihre Kooperationen effizient

zu gestalten und an veränderte Anforderungen anzupassen.

Die grundlegende Erkenntnis für die Kooperation zwischen Banken und Versicherungen lautet: Ihre wirtschaftlichen und strategischen Ziele lassen sich durch Zusammenarbeit effizienter und kostengünstiger erreichen. Die Zusammenarbeit zwischen Banken und Versicherungen erfolgt in unterschiedlichen institutionellen Ausprägungen. Die etablierten Kooperationsformen lassen sich nach vielen unterschiedlichen Kriterien systematisieren.

## Kooperationen, Konzernstrukturen oder strategische Beteiligungen

Ein wesentliches Kriterium für die Ausgestaltung der operativen Zusammenarbeit von Banken und Versicherungen ist der Grad der Differenzierung nach der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Kooperationspartner voneinander.

■ Auf der einen Seite existieren Kooperationen im engeren Sinne mit relativ individuell verhandelten Verträgen. Beide Parteien sind hier grundsätzlich gleichberechtigt und wahren weitgehend ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit. Diese Selbstständigkeit bietet den Kooperationspartnern einerseits eine hohe Eigenständigkeit und Flexibilität sowie die Möglichkeit, die Zusammenarbeit bei einem Scheitern der Kooperation verhältnismäßig kostengünstig

### Zu den Autoren

**Dr. Eric Krause, Ingo Schmuckall und Marco Bechtoldt** sind im Bereich Strategy & Operations, Financial Services bei PricewaterhouseCoopers AG, Frankfurt am Main und Hamburg, tätig.

tig zu beenden. Sie stellt die beteiligten Unternehmen andererseits aber auch vor die Herausforderung einer langwierigen Konsensfindung bei Entscheidungen und damit hohen Transaktionskosten. Ergibt sich im Vorfeld oder im Verlauf der Kooperation ein Nutzenungleichgewicht, besteht die Gefahr, dass die Zusammenarbeit instabil und nur von kurzer Dauer ist.

■ Gegensätzlich verhält es sich bei einer Zusammenarbeit in Konzernstrukturen: Versicherung und Bank sind dann zum Teil wechselseitig beziehungsweise über Mehrheitsbeteiligungen eng miteinander verbunden. Ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit haben sie weitgehend aufgegeben. Durch eine einheitliche Leitung ist eine Entscheidungsfindung vergleichsweise zügig möglich, und Strategien lassen sich leichter aufeinander abstimmen und effizienter umsetzen. Allerdings sind Konzerne eher auf langfristige Kooperationen ausgelegt.

■ Der Übergang zwischen den dargestellten Kooperationsformen ist fließend und wird insbesondere durch die strategische Beteiligung als Zwischenschritt charakterisiert. Der Austausch von Minderheitsbeteiligungen dokumentiert die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit. Grundsätzlich bleiben die Unternehmen wirtschaftlich unabhängig. Je nach Höhe der Kapitalbeteiligungen und in Abhängigkeit von den vertraglichen Vereinbarungen kann sich die Zusammenarbeit jedoch auch durch unterschiedliche Einflussmöglichkeiten der Kooperationspartner auszeichnen. Diese Kooperationsform soll im Folgenden näher untersucht werden.

### Handlungsfelder der Zusammenarbeit

Im Rahmen einer strategischen Beteiligung wird die Kooperation von Banken und Versicherungen wesentlich von den jeweiligen Einflussmöglichkeiten bestimmt. Sie bilden damit das Spannungsfeld, in dem es die wesentlichen Handlungsfelder der Zusammenarbeit zu gestalten gilt. Die Herausforderung besteht darin, die notwendigen

Maßnahmen unter Effizienzaspekten zu identifizieren, zu planen und umzusetzen, gleichzeitig aber auch den häufig gegensätzlichen Interessen der Partner in ausreichendem Maße gerecht zu werden, um eine stabile Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen und zu erhalten.

■ Zwischen Bank und Versicherung sind beispielsweise konsensfähige Modelle für die **Provisionszahlung** der Versicherung an die Bank zu verhandeln. Hier ist es Ziel der Bank – in Abhängigkeit von ihrem Vertriebs Erfolg – angemessene Vergütungen durchzusetzen. Auf der anderen Seite besteht für die Versicherung der Anspruch, Leistungsumfang und -verrechnung – zum Beispiel in Form der Vertragserstellung und -abwicklung, aber auch der Unterstützung bei der Kundenberatung – ausreichend berücksichtigt zu sehen.

■ Des Weiteren kann es zwischen zentralen Produkten der Banken und Versicherungen zu **Kannibalisierungseffekten** in der Produktpalette kommen: Klassische Bankprodukte wie Fondssparpläne lassen sich aus Kundensicht beispielsweise durch Rentenversicherungsprodukte substituieren, höhere Anlagen in Wertpapiere zum Beispiel durch Versicherungen gegen Einmalbeiträge. Gelder, die in Versicherungsprodukten investiert werden, stehen dann für die Anlage in Bankprodukte nicht mehr zur Verfügung.

■ Erheblichen Einfluss auf die Produktpalette der Bank hat auch die **Intensität der Kooperation**. Viele Kreditinstitute bieten nur Produkte eines Versicherers an. In anderen Banken können die Berater zwischen zwei bis drei, in Einzelfällen sogar noch mehr Anbietern wählen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang meist die Verhandlungsmacht der jeweiligen Parteien.

### Ineffiziente Schnittstellengestaltung verschenkt Potenziale

Ausschlaggebend für die Höhe der Synergieeffekte, die durch die Kooperation reali-

siert werden können, ist die effiziente Gestaltung der Prozesse und Schnittstellen zwischen Bank und Versicherung. Aktuelle Studien zeigen bei bestehenden Kooperationen nicht unerhebliche Defizite, zum Beispiel in den Bereichen Vertrieb, Vertriebsunterstützung, und Backoffice.

Im Vertrieb der Banken werden – neben dem bereits geschilderten Verteilungskampf zwischen Bank- und Versicherungsprodukten – vor allem Cross-Selling-Potenziale für Versicherungsprodukte nicht ausgeschöpft. Als Ursachen wurden unter anderem die unzureichende versicherungsbezogene Kundendatenlage bei den Banken sowie die geringe Unterstützung des Cross-Sellings von Versicherungsprodukten durch die IT-Systeme identifiziert.

### Herausforderung für Berater

Bestandteile der Vertriebsunterstützung können sein: die Versorgung der Vertriebsmitarbeiter mit den notwendigen Informationen und Materialien, die Mitarbeiterschulung und die gemeinsame Durchführung von Kundengesprächen. Die Bankberater stehen vor einer teilweise für sie neuen und ungewohnten Produktpalette, welche die Vielfalt der bereits vorhandenen Bankprodukte weiter ergänzt. Diese zunächst positiv zu wertende größere Auswahl stellt die Berater jedoch vor die Herausforderung, weitere – zum Teil komplexe Produkte, wie in der Altersvorsorge – fachlich und vertriebslich zu beherrschen.

Auch für den Backoffice-Bereich des Versicherungsgeschäfts – zum Beispiel die Policierung und das Vertragsmanagement – sind unterschiedliche Ansätze zur Arbeitsteilung möglich. Die Abwicklung nach Geschäftsabschluss wird teilweise komplett durch die Versicherungen durchgeführt; in anderen Kooperationsmodellen verbleiben einzelne Tätigkeiten bei den Banken.

Die jeweilige Lösung ist zu einem erheblichen Teil von der Integration des Versi-

### Handlungsfelder in der Kooperation



Quelle: Pricewaterhouse Coopers

versicherungsvertriebs in die IT-Systeme der Bank abhängig. Hier sind zum Teil gravierende Unterschiede in der Effizienz der Antragsbearbeitung zu erkennen. Studien und Projekte haben ergeben, dass die Durchlaufzeiten vom Beratungsgespräch bis zur Aushändigung der Versicherungsunterlagen an den Kunden bis zu 50 Tage dauern können. Zudem kommt es, in Abhängigkeit von der Produktparte, teilweise zu beachtlichen Fehlerquoten und Rückfragen bei der Policierung. Sowohl auf Seiten der Banken als auch auf Seiten der Versicherungen sind die Voraussetzungen für effizientere Abläufe zu schaffen, wobei die zum Teil sehr unterschiedlichen Mentalitäten und Gegebenheiten der beiden Branchen berücksichtigt werden sollten.

#### Entscheidung über Arbeitsteilung ist die Basis für die Zusammenarbeit

Bei einer strategischen Beteiligung mit einer gleichmäßigen Kapitalstruktur und der charakteristischen längerfristigen Ausrichtung können die folgenden Lösungsansätze zielführend sein.

Ein primäres Ziel der Neukonzeption oder Optimierung von Kooperationen zwischen Banken und Versicherungen ist aus Bankensicht die Ertragssteigerung durch Ausweitung des Provisionsgeschäfts. Hierbei

sind die Nettoerträge entscheidend, das heißt die Provisionen bereinigt um etwaige Leistungsverrechnungen aus den von der Versicherung für die Bank erbrachten Dienstleistungen. Basis für die Zusammenarbeit ist daher die Entscheidung über die zukünftige Arbeitsteilung. Für die Bank gilt es abzuwägen, welche Prozesse im Vertrieb und im Backoffice-

Bereich mit eigenen Mitarbeitern dargestellt werden sollen und bei welchen Prozessen die Mitarbeiter der Versicherung in welcher Form eingebunden werden.

Die Implementierung der Beratungsprozesse für Versicherungsprodukte in den Vertrieb der Bank kann grundsätzlich in unterschiedlicher Intensität erfolgen. Bei einer längerfristig angelegten Kooperation kann es für die Bank von Vorteil sein, möglichst viele Tätigkeiten selbst durchzuführen und – im Extremfall – die Versicherung lediglich als Produktlieferant zu nutzen.

Mittels eines Business-Cases können beispielsweise die anfänglichen Kosten für die Schulung der Mitarbeiter und die Integration des Versicherungsvertriebs in die bestehenden Vertriebsprozesse den laufenden Kosten und Erträgen wie einer reinen Vermittlung der Kunden an die Versicherung gegenübergestellt werden. Dabei sind neben Kosten auch die Qualitätsansprüche der Bank und ihrer Kunden zu berücksichtigen.

#### Unterschiedliche Beratungsmodelle implementieren?

Je nach Art und Umfang der angebotenen Palette von Versicherungsprodukten kann

es zielführend sein, innerhalb einer Bank unterschiedliche Beratungsmodelle zu implementieren.

- Im Firmenkundengeschäft mit seinen zum Teil komplexen Lösungen zur betrieblichen Altersvorsorge ist häufig die Unterstützung der Berater durch Versicherungsexperten erforderlich.

- Im Privatkundengeschäft ist dagegen ein eigenständiger Vertrieb standardisierter Versicherungsprodukte denkbar. Dieser kann – bei entsprechendem Bedarf des Kunden nach individuellen oder komplexen Lösungen – ebenfalls durch Experten ergänzt werden.

#### Eigene Versicherungsexperten können sich lohnen

Der Versicherungsexperte kann sowohl durch die Bank als auch durch die Versicherung gestellt werden. Aus Sicht der Bank kann es vor allem aus Gründen des Know-how-Transfers, aber auch aus Leistungsverrechnungs- oder Prozessgesichtspunkten zweckmäßig sein, den Versicherungsexperten aus den eigenen Reihen zu stellen.

- Innerhalb der Bank wird notwendiges Wissen aufgebaut und langfristig vorgehalten. Bei einer externen Lösung würde dieses Wissen am Ende der Kooperation nicht mehr zur Verfügung stehen.

- Zudem lässt sich die Provisionszahlung an die Bank leichter abgrenzen und quantifizieren, wenn die gesamte Beratungs- und Unterstützungsleistung durch das Kreditinstitut selbst erbracht wird.

- Ebenso lassen sich die Prozesse bezüglich der Terminplanung und Priorisierung leichter optimieren.

- Mögliche Zielkonflikte, wie sie zum Beispiel bei der Produktauswahl bei einer externen Unterstützung eventuell entstehen können, würden so vermieden.

■ Da eine strategische Beteiligung in der Regel längerfristig angelegt ist, fallen die Kosten für eine Ausbildung gegenüber den Vorteilen weniger ins Gewicht.

Die Bankmitarbeiter sollten so geschult werden, dass sie die Beratung zu Versicherungsprodukten in so guter Qualität leisten können, dass der Ertragsanspruch der Bank erfüllt wird. Die Erfahrung der Versicherung auf diesem Gebiet kann zum Beispiel durch ein Train-the-Trainer-Konzept, bei dem Versicherungsmitarbeiter als Multiplikatoren genutzt werden, eingebunden werden. Die Bankberater sollten in der Lage sein, in Versicherungsfragen mit derselben Sicherheit zu beraten wie zu Bankprodukten. Nur so können Versicherungen im Vertriebsalltag der Bankberater verankert und als gleichwertige Produkte in das Portfolio der Bank integriert werden.

### Cross-Selling-Know-how vermitteln

In das Schulungskonzept für den Versicherungsvertrieb der Bank sollte weiterhin der Cross-Selling-Gedanke ausreichend implementiert werden: Hier ist das notwendige Know-how zu vermitteln, um den Kundenbedarf zu erkennen und Verbindungen sowohl der Versicherungsprodukte untereinander als auch das Cross-Selling-Potenzial zwischen Bank- und Versicherungsprodukten aufzuzeigen. Das Wissen – beispielsweise um die Ausgestaltung eines Angebots einer Lebensversicherung bei Abschluss einer Baufinanzierung zur Absicherung der Hinterbliebenen – gilt es im Tagesgeschäft zu verankern.

Für die Banken bietet sich hier die Chance, einen ganzheitlichen Beratungsansatz zu etablieren, der sowohl den Kundenbedarf optimal abdeckt als auch die Kundendurchdringung der Bank erhöht.

### Produktpalette bedarfsgerecht gestalten

Des Weiteren ist die Palette der anzubietenden Versicherungsprodukte kunden-

und bedarfsgerecht zu gestalten. Hierbei kann es sinnvoll sein, bereits vor der initialen Gestaltung und dann im weiteren Verlauf in regelmäßigen Abständen Bedarfserhebungen durchzuführen und eine bewusste Auswahl zu treffen.

Einerseits sollte die Produktpalette nicht zu sehr ausgeweitet werden, um den Vertriebsmitarbeitern die Beratung zu erleichtern und um die Kosten – etwa für Schulungen und Vertriebsunterstützung – zu begrenzen. Sie muss andererseits aber auch die Bedürfnisse der Kunden decken, um die Wechselbereitschaft zu minimieren und eine ganzheitliche Beratung zu ermöglichen.

### Hohe IT-Integration

Im Bereich der IT-Unterstützung sind ähnliche Entscheidungen zu treffen wie bei der Arbeitsteilung. Die vollständige Integration der versicherungsbezogenen Prozesse in die vorhandenen IT-Systeme ist gegen die Nutzung separater Anwendungen oder eine manuelle Bearbeitung abzuwägen. Da strategische Beteiligungen in der Regel längerfristig angelegt sind und von daher genügend Zeit bieten, können sich die Kosten für Implementierung und Schulung der Mitarbeiter auf die neuen Anwendungen amortisieren. Daher ist tendenziell ein eher hoher Integrationsgrad sinnvoll.

Vertriebsunterstützung, Geschäftsabschluss, Vertragserstellung und Provisionsabbildung sind möglichst frei von Reibungsverlusten zu gestalten. Hierfür benötigt man sowohl kunden-, berater- als auch schnittstellengerechte technische Systeme.

Auf diese Art ist es möglich, während der Beratung einen Gesprächsleitfaden und laufende fachliche Unterstützung in das Vertriebsunterstützungstool der Bank zu integrieren sowie bei entsprechender Einbindung der Antragsunterlagen direkt den Geschäftsabschluss zu generieren. Schließlich lassen sich Hinweise auf Cross-Selling-Potenziale oder direkte Ver-

knüpfungen zu passenden Anschlussprodukten einfügen. Bei einer direkten Verbindung mit den Kundensystemen der Bank können dort bereits vorhandene, personenbezogene Daten direkt in die Beratungs- und Antragserstellungssysteme eingespeist werden.

Je stärker die Vertragserstellung in die den Bankmitarbeitern zur Verfügung stehenden Systemen integriert ist – zum Beispiel durch eine elektronische Antragsweiterleitung an die Versicherung – desto eher können Bearbeitungs- und Policierprozess beschleunigt werden. Durch eine direkte Eingabe und Verarbeitung der Kundendaten aus dem Beratungsgespräch lassen sich zudem Fehlerquellen reduzieren. Des Weiteren empfiehlt es sich für eine integrierte IT-Lösung, auch die Provisionszahlung und -abbildung zu implementieren. Im Ergebnis erzielt man dadurch eine korrekte und zeitnahe Abbildung der Provisionen und somit ein wirksames Controlling.

### Kooperationen sichern die Zukunftsfähigkeit

Für den nachhaltigen Erfolg einer Zusammenarbeit von Banken und Versicherungen in Form einer strategischen Beteiligung ist es entscheidend, die Balance zu finden zwischen dem Anspruch, die eigenen Interessen durchzusetzen, und dem Interesse am Erhalt einer stabilen Zusammenarbeit.

Die benannten Kernthemen Provisionszahlung, Leistungsumfang und -verrechnung, Produktpalette, Prozesse und Schnittstellen, Mitarbeiterschulung und IT-Systeme sind derart differenziert zu bewerten und zu gestalten, dass sowohl die laufenden Erträge optimiert werden als auch ein möglichst ausgewogenes Nutzengewicht hergestellt wird. Solche, über die Gesamtlaufzeit effizient gestaltete Kooperationen bieten große Chancen – sowohl für Banken als auch für Versicherungen. ■