

# Mehrwert von Bancassurance-Modellen für das Privatkundengeschäft

Diplomarbeit

im Rahmen des Executive Programs des

**Swiss Finance Institute**

Mario Bernasconi, [mario.bernasconi@credit-suisse.com](mailto:mario.bernasconi@credit-suisse.com)

Arbeitgeber           Credit Suisse AG

Lehrgang:               Lehrgang 2010–2011

Mario Bernasconi (Jahrgang 1975) ist seit über neun Jahren im Rahmen strategischer Projekte in der Versicherungs- und Finanzdienstleistungsindustrie tätig. Seit 1. Juli 2011 verantwortet Mario Bernasconi als Abteilungsleiter das Produktmanagement für Lebensversicherungs- und integrierte Vorsorgelösungen im Private Banking der Credit Suisse AG. Zuvor war er seit 2008 bei der Credit Suisse AG als Senior Project Manager und Vice President zuständig für die Konzeption und Umsetzung strategischer Initiativen im Produktmanagement für Bilanz- und Vorsorgeprodukte, unter anderem für die Implementierung der Kooperation in der Einzellebensversicherung mit der Zurich Schweiz. Vorher war er im Jahr 2007 am Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen (HSG) als interimistischer Projektleiter am Aufbau des I-Lab – einem Forschungsprojekt im Dreieck Versicherung, Innovation und neue Technologien – beteiligt. Nach seinem Wirtschaftstudium am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel im Jahr 2002 sammelte Mario Bernasconi während fünf Jahren praktische Erfahrungen in verschiedenen Funktionen bei den Basler Versicherungen.

## Abstract

Seit über zwei Jahrzehnten ist Allfinanz ein zentrales strategisches Thema in der Finanzdienstleistungsindustrie und hat sich während dieser Zeit in Form von integrierten Allfinanzkonzernen, Assurbanking-Ansätzen und Bancassurance-Modellen unterschiedlich manifestiert. Auf Phasen des Wachstums und der Bildung von Allfinanzkonglomeraten folgten Misserfolge mit nicht realisierten Synergiepotenzialen und fehlenden Erträgen, womit die ursprüngliche Euphorie schliesslich einer nüchternen Betrachtung bezüglich der Konvergenz von Versicherungs- und Bankdienstleistungen gewichen ist.

In diesem Kontext setzt sich die vorliegende Diplomarbeit gezielt mit der Herleitung der strategischen Erfolgsfaktoren von Bancassurance zur Schaffung von Mehrwert für das Privatkundengeschäft von Schweizer Banken auseinander. Anhand von drei grundlegenden Bancassurance-Modellen als möglichen Organisationstypen für den Versicherungsvertrieb über den Bankenkanal werden anschliessend die Stärken und Schwächen der Modelle in Bezug auf die Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Positionierung im Privatkundengeschäft kritisch bewertet. Der Fokus liegt dabei ausschliesslich auf Bancassurance-Modellen, während Assurbanking-Modelle – der Vertrieb von Bankdienstleistungen über den Versicherungskanal – nicht berücksichtigt werden. Zudem werden mit Blick auf die Produktpalette nur Lebensversicherungen betrachtet, da diese die klassischen Bankberatungsthemen Anlage, Finanzierung und Vorsorge/Absicherung naheliegender ergänzen. Eine weitere Abgrenzung der Arbeit erfolgt bezüglich der Fokussierung auf das Kundensegment der Privatkunden, ohne Bezugnahme auf Firmen- oder institutionelle Kundenbeziehungen.

Die Diplomarbeit zeigt, dass aufgrund der Literaturrecherche sowie dem vorliegenden Zahlenmaterial zur vergangenen Marktentwicklung auf eine anhaltende Bedeutung des Versicherungsvertriebs über den Bankenkanal geschlossen werden kann. Trotz der noch jüngeren Entwicklung von Bancassurance in der Schweiz liegt die Durchdringung im europäischen Mittel und kann diverse Beispiele aus der Praxis vorweisen. Im Gegensatz zum etablierten Bancassurance-Markt in Europa, vor allem in südeuropäischen Ländern wie Italien, Frankreich und Spanien, sind insbesondere die Märkte in den USA und den Schwellenländern zunehmend am Wachsen.

In einem zweiten Teil der Arbeit wurden aus der beigezogenen Fachliteratur sowie aus praktischen Erfahrungen des Autors acht relevante Erfolgsfaktoren für die Schaffung von Mehrwert mit Bancassurance-Modellen identifiziert, wobei auf Faktoren fokussiert wird, die nach erfolgter Implementierung entscheidend sind, um die Bancassurance-Aktivitäten nachhaltig zu betreiben. Die Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren erfolgte einerseits entlang den einzelnen Wertschöpfungsschritten – in Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb, Abwicklung und Kundenservices – sowie andererseits in der Formulierung von generell gültigen Faktoren,

um so schliesslich den Kundennutzen z. B. durch eine umfassende Beratung, neue und innovative Produkte oder einen differenzierten Marktauftritt bewerten zu können. Als übergreifende Erfolgsfaktoren gelten zum Einen das Management Commitment zu einem strategisch und finanziell abgestimmten Bancassurance-Zielbild sowie zum Anderen die Etablierung einer Governance zur Steuerung und Messung der Bancassurance-Aktivitäten. Drei zentrale extern orientierte Erfolgsfaktoren haben insbesondere bezüglich Kunden und in der Aussenwirkung ein entsprechendes Gewicht: ein effektiver Auftritt und Präsenz am Markt; ein attraktives Mehrwertangebot für Kunden (z.B. in Form von Beratungs- oder Preisvorteilen); eine eindeutige Regelung bezüglich Kundenschnittstellen. Drei zentrale intern orientierte Erfolgsfaktoren sind für die Organisation und Mitarbeiter – vorwiegend im Vertrieb – relevant: eine fokussierte Produktpalette; vertriebsseitig integrierte Anreizsysteme und Ausbildungsmodule; einfache und effiziente Prozesse und Tools für die Abwicklung.

Anschliessend wurden drei grundlegende Bancassurance-Modelle im Sinne von möglichen operativen Umsetzungsoptionen für Banken – nämlich der Aufbau einer eigenen Versicherungsgesellschaft, eine offene Versicherungsplattform mit mehreren Anbietern sowie eine Kooperation mit einem Anbieter – näher betrachtet und auf Basis der vorgängig hergeleiteten Erfolgsfaktoren bewertet. Die vorgenommene Gegenüberstellung zeigt, dass die Modelle in unterschiedlichen Wertschöpfungsschritten Mehrwert schaffen können: Während die eigene Versicherungsgesellschaft durch einen ausgeprägten integrierten Auftritt gegenüber Kunden und Öffentlichkeit überzeugt, liegt der Mehrwert bei der offenen Versicherungsplattform insbesondere im transparenten und unabhängigen Kundenangebot. Bei einer Kooperation entsteht die Wertschöpfung durch die exklusive und gezielte Kombination von Kernleistungen und -kompetenzen beider Partner bezüglich Produktentwicklung und Vertrieb. Die ausführliche Bewertung und zugehörige Begründung kann für Banken somit als Ansatzpunkt zur Mehrwertgenerierung der einzelnen Bancassurance-Modelle sowie als Grundlage für die Entscheidungsfindung zur Umsetzung von Bancassurance-Aktivitäten herangezogen werden. Eine weitere Analyse der Wertschöpfung von Bancassurance-Modellen und aktueller Anwendungsbeispiele aus der Praxis sowie umfassende quantitative Erhebungen können für die Zukunft zusätzliche Erkenntnisse zum Mehrwert von Bancassurance-Modellen liefern.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass sich die Bancassurance-Geschichte aufgrund der vorhandenen Akzeptanz bei Kunden sowie der Entwicklung der Marktdurchdringung weiter fortsetzen wird. Dabei können die Banken die Umsetzung ihrer verschiedenen Bancassurance-Modelle noch konsequenter auf die strategischen Erfolgsfaktoren und den Mehrwert ausrichten. Die vorliegende Diplomarbeit dient den Banken in diesem Sinne als erster Denkanstoss und Diskussionsgrundlage für die intensive Auseinandersetzung mit der Bancassurance-Thematik.