



Einführung in die Bancassurance



Alexander Braun

Willi Peter

Jiahua Xu

St. Gallen, September 2018

Herausgeber

Institut für Versicherungswirtschaft, I.VW-HSG, St. Gallen, www.ivw.unisg.ch

Copyright

Diese Studie kann ohne Genehmigung mit Quellenangabe zitiert werden.

© I.VW-HSG: Braun, A., Peter, W., Xu, J. (2018), Einführung in die Bancassurance – St. Gallen, 2018

Banken verkaufen Versicherungen? Dafür gibt es eine Bezeichnung: «Bancassurance».

Eine klassische Definition von Bancassurance ist der «Prozess der Nutzung von Filialen des Vertriebsnetzes und der Kundenbeziehungen einer Bank, um den Verkauf von Versicherungsprodukten zu entwickeln» (Gonulal, Goulder, & Lester, 2012, S. 8). Sein grundlegendes Verkaufsmodell ist logisch und intuitiv: Ein Kunde kontaktiert für einen Kredit oder eine andere Finanzdienstleistung eine Bank, deren Kundenberater zusätzlich zu dem, was der Kunde wünscht, ein oder mehrere Versicherungsprodukte anbietet, um die Kredittransaktion zu erleichtern oder auf andere Weise die finanzielle Situation des Verbrauchers zu verbessern (Gonulal et al., 2012, p. 8).

Da Banken über gut ausgebildete Mitarbeiter mit Finanzkenntnissen verfügen und der Kunde diese bereits für seine Transaktionen besucht, kann Bancassurance Synergieeffekte und Chancen zwischen den traditionell getrennt operierenden Branchen schaffen (Elkington, 1993, p. 2). Grundlegende philosophische und kulturelle Unterschiede – basierend auf der Tatsache, dass das Versicherungsgeschäft langfristig angelegt ist, während im Bankensektor die kurzfristige Liquidität zählt¹ – sollen durch Bancassurance überbrückt werden.

Bancassurance: Eine kurze Geschichte

Verglichen mit dem Seetransportversicherungsmarkt, der im achtzehnten Jahrhundert entstanden ist, und dem Lebensversicherungsmarkt im darauf folgenden Jahrhundert, ist Bancassurance ein Neuling (Gonulal et al., 2012, p. 5). Seine Wortherkunft «Banque et Assurance» deutet auf französische Ursprünge hin. In Frankreich wurde 1984 ein Bankengesetz verabschiedet (La loi bancaire, Artikel 5, Nr. 84-46, 24. Januar 1984), das es Kreditinstituten ermöglichte, ihre Geschäftstätigkeit auszuweiten (Bonnet & Arnal, 1990). Vermutlich liegen die Bancassurance-Ursprünge aber noch weiter zurück: Die Gründung von Barclays Life im September 1965 war die erste bekannte Bank-Versicherungs-Fusion.²

Die Bancassurance beinhaltet in den ersten Jahren lediglich den Vertrieb von Versicherungsprodukten durch Bankfilialen. Hierbei konzentrierte man sich hauptsächlich auf Lebensversicherungen, da diese mitunter hohe Sparanteile sowie grosse Parallelen und Komplementaritäten zum Asset Management aufweisen (Starita, 2011a, S. 26). Inzwischen hat sich das Angebot aber auch auf Schaden- und Unfallversicherungen ausgedehnt.

Die Entwicklung der Bancassurance wurde durch Megatrends wie Deregulierung, Globalisierung und die rasante Ausweitung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) unterstützt (Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 7). Mit einigen bemerkenswerten Ausnahmen waren die Bankenmärkte bis in die 1990er Jahre hauptsächlich inländisch orientiert, gekennzeichnet durch strenge Regulierung und geringe Wettbewerbsfähigkeit. Das Umfeld änderte sich erheblich mit der zweiten EU Richtlinie zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften (1989/646 / EWG) von 1989, die es den Banken

¹ Basierend auf einem Interview mit Wolfgang Prasser (April 2018)

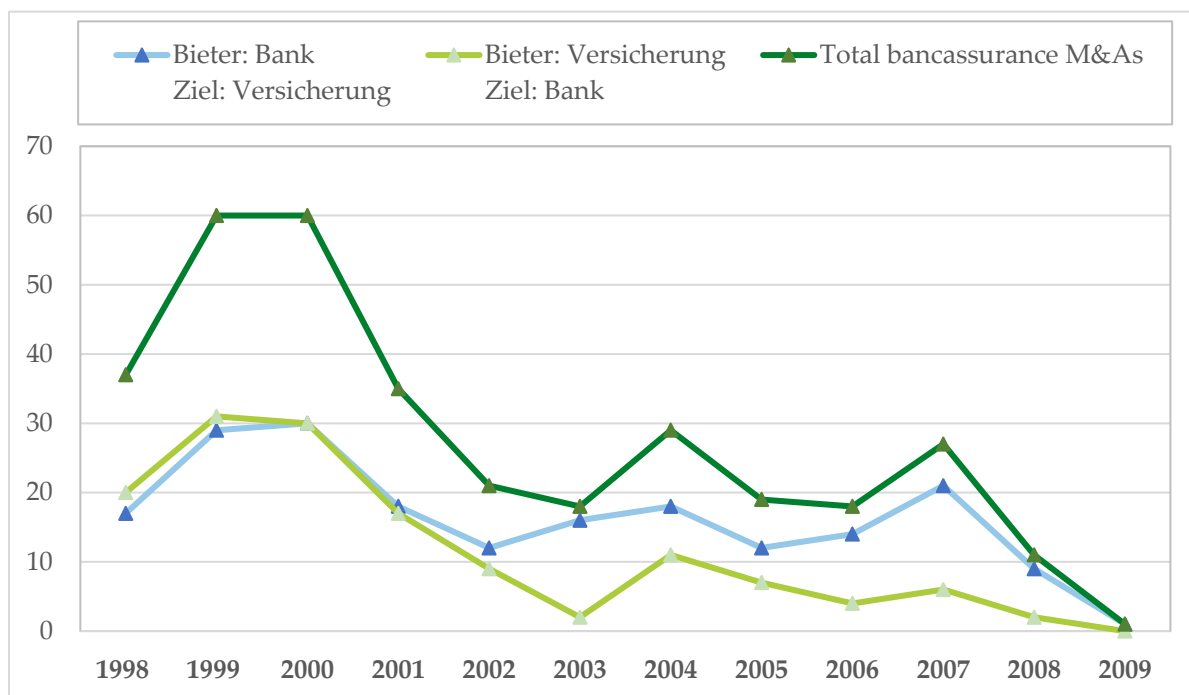
² Bergaoui Houda, «Bancassurance: Commercialisation des produits assurantiels», 2006, <https://www.memoireonline.com/07/08/1279/bancassurance-commercialisation-des-produits-assurantiels.html>, aufgerufen Mai 2018

allgemein erlaubte, sich direkt an einer Reihe von Finanzaktivitäten wie dem Handel und der Versicherung von Wertpapieren oder dem Asset Management zu beteiligen.

Zehn Jahre später folgte die Deregulierung in den USA. Im Jahr 1999 ermöglichte der Gramm-Leach-Bliley Act den Banken, sich im Wertpapier- und Versicherungsgeschäft zu engagieren (Peng, Jeng, Wang, & Chen, 2017, S. 3). Vor dieser Zeit war ihnen durch das Glass-Steagall-Gesetz von 1933 explizit verboten worden, Geschäfte mit Firmen zu machen, die eine andere Art von Finanzdienstleistungen erbrachten. Aufgrund ihres zehnjährigen Vorsprungs ist es nicht verwunderlich, dass europäische Banken den globalen Bancassurance-Markt aktuell dominieren. In den letzten Jahren waren Aufsichtsbehörden auf der ganzen Welt gegenüber Bancassurance im Allgemeinen positiv gestimmt, da sie feststellten, dass das Geschäftsmodell den Wettbewerb unter den Versicherungsunternehmen antreibt und die Versicherungsquote bei den Verbrauchern erhöht (Teunissen, 2008, S. 412–413).

In den meisten Bancassurance-Fällen sind die Bank und der Versicherer getrennte juristische Personen: manchmal besitzt eine Bank einen Versicherer und manchmal (allerdings seltener) ist es umgekehrt. Meistens halten sich Banken und Versicherer jedoch getrennt, um eine Risikodiversifikation zu erreichen (Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 18). Vor, während und nach dem Fall des Glass-Steagall-Gesetzes verzeichneten die beiden Branchen eine Flut von M&A-Aktivitäten, die, wie Abbildung 1 zeigt, überwiegend von Banken ausgegangen sind. Diese Entwicklung war im Prinzip ein zehn Jahre andauerndes Experiment, das mit der globalen Finanzkrise zwischen 2007 und 2009 endete.

Abbildung 1 Bancassurance M&A zwischen 1998-2009



Quelle: Ricci & Fiordelisi (2011, S. 18)

Bancassurance Modelle

Der Trend auf dem Markt geht in Richtung Wandel der Bancassurance von einer einfachen Kombination hin zur Integration (Dominion Bond Rating Service (DBRS), 2006, S. 3). Die komplexeren Formen von Bancassurance umfassen sämtliche Teilaspekte der Umsetzung, einschliesslich Unternehmensstruktur, Vertrieb und Marketing, sowie Produktdesign und Vertriebsvergütung. Die wichtigsten Bancassurance-Systeme fallen grob in drei Kategorien (Bonnet & Arnal, 1990; Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 21):

1. Cross-Selling, integrierte Modelle (hier ist die Bancassurance-Aktivität eng mit dem Bankgeschäft verbunden, beispielsweise durch eine Vertriebsvereinbarung);
2. Kooperation (hier gibt es einen geringeren Grad an Integration und der Vertrieb beruht auf professionellen Versicherungsberatern, um an die Kunden der Bank zu verkaufen); und
3. Kontrolle durch Eigentum (die Bank besitzt den Versicherer).

Tabelle 1 zeigt die Vor- und Nachteile der genannten Modelle.

Tabelle 1 Vergleich der Bancassurancemodelle

Model	Vorteile	Nachteile
Cross-selling Vertrag	<ul style="list-style-type: none"> • Schnell und einfach • umkehrbar • Partner bleiben unabhängig 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Grundprodukten • Limitierte Ausschöpfung von Synergien • Potentielle Interessenskonflikte
Kooperation zwischen zwei Partnern	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung bestimmter Kompetenzen • Partner bleiben unabhängig 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte durch unterschiedliche Unternehmenskulturen • Koordinations- und Gewinnverteilungskonflikte
Kontrolle durch Eigentum	<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartiges strategisches Design • Maximales Potential für die Nutzung von Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristiger Kapitaleinsatz • Komplexität und Prinzipal-Agenten-Probleme

Das System, in dem der Versicherungszweig eine Tochtergesellschaft der Bank ist, kommt besonders häufig in Frankreich vor. Sofern die Eigentumsverhältnisse getrennt bleiben, erweist sich die Schaffung von Win-Win-Szenarien als eine vielversprechendere Strategie als eine Aufteilung des Geschäfts mit Kundeneinlagen. Um den Pool des Gesamtgewinnes durch langfristige Zusammenarbeit mit Banken nachhaltig zu erhöhen, konzentrieren sich die Versicherer folglich darauf, die Nachfrage der Kunden im Risikomanagement zu steigern, statt die Nachfrage von Einlagen auf Einlagenalternativen umzuleiten (Binder, Shi, Wu, Ngaio, & Fei, 2012, S. 23).

Insgesamt umfasst Bancassurance mittlerweile alle Arten von Bank- / Versicherungs-Kombinationen (Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 17). Die Swiss Re zeigte viel Weitsicht, als sie den Begriff 1992 als eine «Strategie von Banken oder Versicherungen, die im Finanzmarkt mehr oder weniger integriert operieren» definierte (Swiss Re, 1992, S. 4). Die effektivste Governance-Struktur für eigene/exklusive Bancassurance-Modelle ist das Joint Venture, da es auf eine langfristig angelegte Kooperation zwischen den Partnern hindeutet. Es ist ausserdem die stabilste Form der Zusammenarbeit, weil grundlegende Interessenkonflikte zwischen Banken und Versicherungsgesellschaften auch in der digitalen Welt nicht einfach gelöst sind. Im Rahmen eines Joint Ventures investiert jeder Partner in Ressourcen und Geschäftsrenditen werden in fairer Weise geteilt.³

Je komplexer allerdings das Geschäftsmodell wird (und Allianzen sind komplex), desto grösser ist das Risiko eines operativen Versagens. Das ist auch der Grund dafür, dass fast ausschliesslich grosse Unternehmen Bancassurance betreiben. Sie haben die notwendigen Ressourcen, eine gute IT-Infrastruktur und Erfahrung. Grosse Operationen gehen aber auch mit Risiken einher. Banken und Versicherungen sind IT-intensive Branchen, in denen regelmässig Probleme auftreten⁴ (z. B. hat Raiffeisen kürzlich falsche Kontoauszüge an Kunden verschickt⁵).

Die heutigen Technologien eröffnen ein weites Feld an neuen Geschäftsmöglichkeiten und -modellen im Bank- und Versicherungswesen. Mit den technischen Möglichkeiten ist es am Ende für die Kunden wichtig, dass ihre Bedürfnisse gedeckt werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob dies durch eine Bank oder eine Versicherung erreicht wird. Das Potenzial ist relativ gross, sobald die Kunden einmal ihre Gewohnheiten geändert haben.⁶

Bancassurance Akteure und Produkte

Es gibt fünf Hauptakteure in der Bancassurance:

1. **Bank** – der neue Versicherungsverkäufer (für eigene Bancassuranceprodukte oder die eines Drittanbieters)
2. **Versicherungsanbieter** – die Organisation, welche den Versicherungsverkauf an Banken «outsourced»
3. **Konsumenten** – Zielkunden und Begünstigte der Bancassuranceprodukte
4. **Traditionelle Vertreter** – der traditionelle Versicherungsvertreter, welcher bei direkten Banken-Konsumenten-Transaktionen aussen vor ist
5. **Digitale Makler** – ermöglichen Umsätze über digitale Kanäle und stellen auch die technische Plattform für digitale Bancassurance zur Verfügung

Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Bancassurance-Produkte in den Kategorien Kreditaufnahme, Investitionen, Versicherung, Leben und Renten, die zusammen mit traditionellen Versicherungs- und

³ Basierend auf einem Interview mit Christian Richter (April 2018).

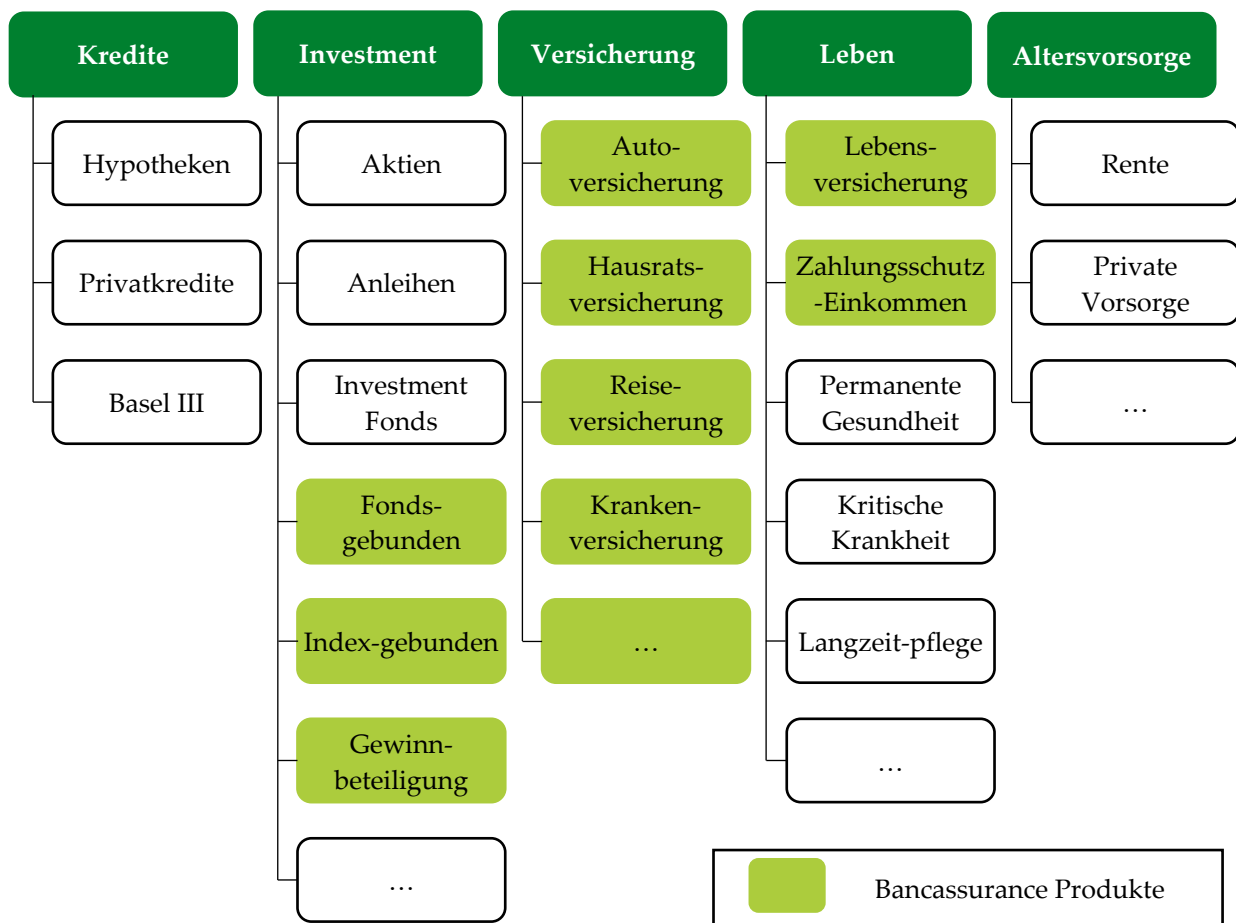
⁴ Basierend auf einem Interview mit Martin Strobel (April 2018)

⁵ Thomas Schürpf, «Raiffeisen hat falsche Kontoauszüge verschickt», NZZ, April 23, 2018, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/raiffeisen-verschickt-falsche-kontoauszuege-an-kunden-ld.1379820>, aufgerufen Mai 2018

⁶ Basierend auf einem Interview mit Michael Müller (April 2018)

Bankangeboten angeboten werden. Drei Produkte, welche jeweils eine Investitionskomponente enthalten, sind hervorzuheben.

Abbildung 2 Bancassuranceprodukte



Quelle: Starita (2011a, S. 29)

Fondsgebunden: Ein Versicherungsprodukt, üblicherweise eine Lebensversicherung, die neben der Risikodeckung für den Versicherungsnehmer Investitionsoptionen, unter anderem in Aktien, Anleihen oder Fonds, bietet.

Indexgebunden: Ein Versicherungsprodukt, üblicherweise eine Lebensversicherung. Die Prämien werden zu einem grossen Teil für Investitionen verwendet, deren Erträge an die Entwicklung eines oder mehrerer Indizes gebunden sind.

Gewinnbeteiligung: Ein Versicherungsprodukt, das am Gewinn beteiligt ist, der in Form von Bonus oder Dividende von der Versicherungsgesellschaft ausgeschüttet wird.

Ein Beispiel für eine indexgebundene Police ist im Anhang dargestellt. Diese indexgebundene Police weist einen Bonus, eine Garantie und eine Lebensversicherung auf.

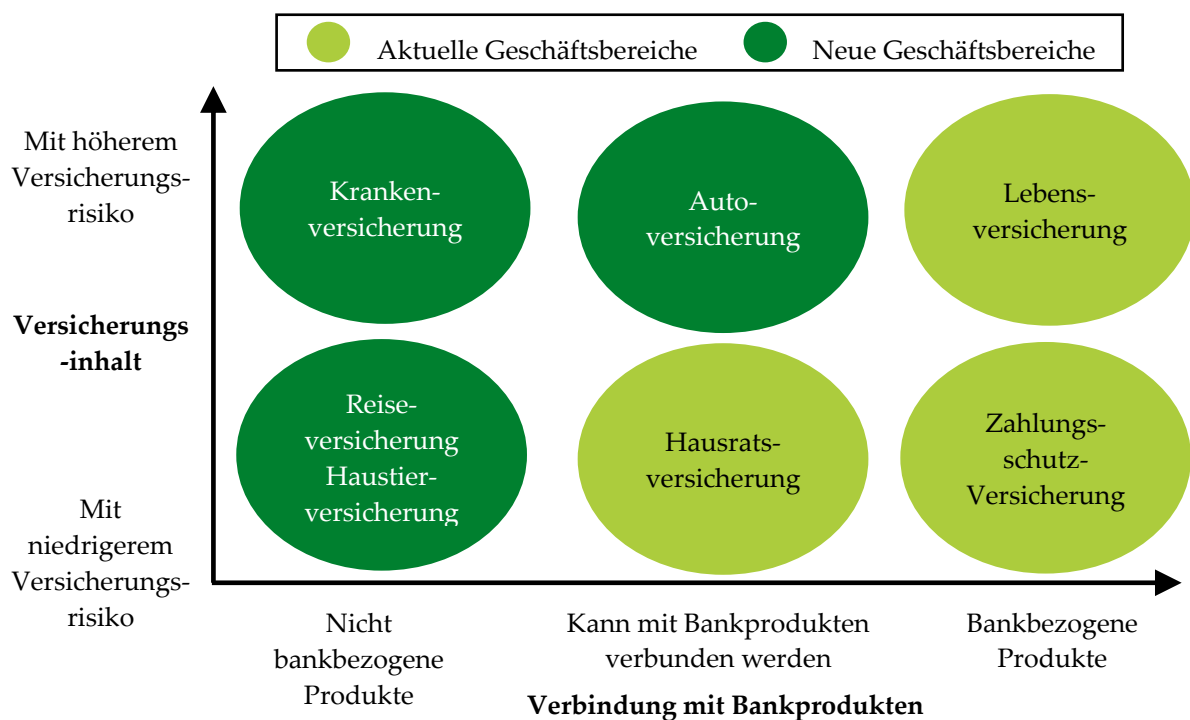
In Bezug auf ihre relative Bedeutung und ihren Wert macht die Lebensversicherung als Anlageprodukt heute (Stand: 2018) den grössten Teil der Bancassurance aus. Dies liegt vor allem daran, dass sie grosse

Ähnlichkeiten mit Bankanlageprodukten, z. B. Investmentfonds oder Sparplänen, aufweist. Der logische nächste Schritt, den viele Bancassurance-Anbieter bereits vollzogen haben, ist die Absicherung von Hypotheken oder Konsumentenkrediten gegen Arbeitsplatzverlust oder Todesfall. Auch hier existiert ein recht enger Bezug zwischen Versicherungspolice und Bankprodukten. Weniger naheliegend sind grundsätzlich eigenständige Deckungen, wie beispielsweise die Hausratversicherung, welche jedoch sinnvoll zusammen mit einer Hypothek angeboten werden kann. Bei weiteren Produkten, wie der Kfz-, Reise- oder Krankenversicherung, handelt es sich um einen neuen Trend aus den am weitesten entwickelten Bancassurance-Märkten – wie zum Beispiel in Frankreich, Spanien oder Portugal. Die entsprechenden Volumina in Deutschland oder der Schweiz sind relativ gering.⁷

Starita (2011a, S. 26) stellt fest, dass Bancassurer-Produkte im Allgemeinen einen geringen Versicherungsgehalt haben, wenn sie zum Lebensgeschäft gehören, oder einen hohen Grad an Standardisierung, wenn sie zum Nichtlebensgeschäft gehören. Des Weiteren argumentiert sie, dass Gesundheits-, Kfz- und Haustierversicherungen keine natürliche Verbindung zu Bankprodukten aufweisen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3

Bancassurance Geschäftsfelder: die Verbindung zwischen Banken- und Versicherungsinhalten



Quelle: Starita (2011a, S. 42)

Erfolgsfaktoren

Das relative Wachstum und der Rückgang der Bancassurance wurde mit verschiedenen endogenen und exogenen Haupttreibern in Verbindung gebracht.

⁷ Basierend auf einem Interview mit Christian Richter (April 2018)

ENDOGENE FAKTOREN:

1. Vorhandenes Sach- und Humankapital von Banken

Bancassurance nutzt die gut gebildeten Finanzkenntnisse der Bankmitarbeiter, um auch Versicherungsprodukte anzubieten (Jain, 2011, S. 7). Im Allgemeinen erwies sich der Bancassurance-Kanal oft als weniger kostspielig im Vergleich zu Versicherungsvertretern und -maklern (Wong, Barnshaw, & Bevere, 2007). Da ihre Vergütung bereits bezahlt wird, könnten die Filialangestellten theoretisch mit geringeren Provisionen auskommen als der traditionelle Versicherungsvertrieb (Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 15). Darüber hinaus erlaubt Bancassurance die Nutzung von vorhandenen Vermögenswerten, was die Produktivität erhöht und die Anschaffung preislich wettbewerbsfähiger Produkte ermöglicht (Munich Re, 2001; Teunissen, 2008, S. 412–413). Kosteneinsparungen können auch durch die Nutzung von Kundendatenbanken und IT-Systemen der Bank für Versicherungszwecke erzielt werden (Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 15). Kurz gesagt, Ehen zwischen Banken- und Versicherungsgesellschaften werden durch die potenzielle Nutzung von Skaleneffekten und Verbundvorteilen gefördert (Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 15).

2. Neukundenzugang

Bancassurance bietet Versicherern Zugang zur Kundenbasis der Banken, welche aufgrund ihrer geografischen Reichweite attraktiv ist. Ziel ist es, ein «One-Stop Shop» für alle Arten von Finanzlösungen zu werden, also Bankdienstleistungen sowie Versicherungsschutz und Altersvorsorge. Durch Nutzung der Stärken von Banken können Versicherer ihre Marktpenetration und die Kundenbasis ausweiten (Jain, 2011, S. 7). Das breite Angebot an Anlage- und Versicherungsprodukten zielt darauf ab, die finanzielle Situation der Kunden zu verbessern und kann letztlich auch die Nachfrage und Kundenloyalität erhöhen. Auf internationaler Ebene kann Bancassurance auch als Vehikel für ausländische Versicherer dienen, um über Verbindungen mit inländischen Banken in einen lokalen Markt einzutreten (Teunissen, 2008, S. 412–413).

3. Synergien und übergreifende Ziele

Durch die Integration von Bank und Versicherung werden Synergien freigesetzt. Während sich Banken weitgehend darauf konzentrieren Dienstleistungen im Zusammenhang mit den Ersparnissen eines Kunden anzubieten, helfen Versicherungen dem Kunden sein Vermögen zu schützen. Somit befassen sich beide Dienstleistungstypen letztendlich mit der Vermögensverwaltung. Die Ansicht, dass der Versicherungsmarkt die traditionellen Bankdienstleistungen ergänzt, ist eine Voraussetzung für Bancassurance. Teunissen (2008, S. 412–413) bemerkte, dass das Ausmass der Integration von Banken und Versicherungen in den wichtigsten operativen Prozessen wie Produktentwicklung, Vertrieb, IT und Vergütung entscheidend für den Erfolg des Bancassurance-Geschäfts ist.

4. Art der Produkte

Teunissen (2008, S. 412–413) zeigt empirisch, dass die Versicherungsumsätze der Banken positiv mit dem Level der Einfachheit und der Standardisierung des jeweiligen Versicherungsprodukts korrelieren. Der Grad der Produktkomplexität wirkt sich hindernd auf die Bancassurance aus und Bancassurer

neigen dazu, weniger erfolgreich beim Verkauf von komplexen Produkten zu sein, für die eine besonders detaillierte, fachkundige Beratung nötig ist.

EXOGENE FAKTOREN:

1. Drang zur Diversifikation

Für Banken gibt es Push- und Pull-Faktoren um sich zu diversifizieren, auch indem sie in den Versicherungsbereich eindringen. Um die Frage zu beantworten, warum die Integration von Banken und Versicherungen weiter voranschreitet, könnte man unterstellen, dass Banken die Deckung von Kundenbedürfnissen in den Vordergrund stellen. Haupttreiber ist hingegen, dass sie veränderten Marktbedingungen ausgesetzt sind. Das Kerngeschäft der Banken steht unter einem starken Margendruck, sodass sie gezwungen sind, über neue Umsatzquellen nachzudenken.⁸

2. Penetration existierender Versicherungsprodukte

Ein Abzielen auf die bestehende Versicherungsdurchdringung ist ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite verspricht ein dynamischer Versicherungsmarkt den Banken neue Geschäfte, insbesondere mit Kunden der mittleren und oberen Schicht, die ausreichend vermögend und gebildet sind, um Versicherungsprodukte nachzufragen. Auf der anderen Seite tritt man in intensiven Wettbewerb zu etablierten Versicherungsvertrieben, sodass die marginalen Gewinne im Vergleich zu Frontier-Märkten mit geringer Versicherungsdurchdringung deutlich geringer ausfallen.

3. Politisches Umfeld

Ein weiterer kritischer Faktor für den Erfolg der Branche ist ein unterstützendes Regulierungssystem. Liberale Vorschriften für den Verkauf von Versicherungsprodukten durch Banknetzwerke und für die Beteiligung der Banken an Versicherungsunternehmen sind eine Voraussetzung für die Entwicklung der Bancassurance (Teunissen, 2008, S. 412–413). In Europa, den USA, China und Indien ermöglichte die Deregulierung der Finanzmärkte Partnerschaften zwischen Banken und Versicherern, was zu einer Zunahme von Bancassurance führte (Jain, 2011, S. 7).

Bestimmte Richtlinien, beispielsweise solche, die langfristige Sparprodukte fördern, unterstützen auch indirekt die Bancassurance. Bancassurers sind in der Lage, steuerliche und finanzielle Vorteile zu nutzen, indem sie einfache, kostengünstige und langfristige Sparprodukte anbieten. Insofern ergibt sich für den Kunden eine potentiell überlegene Alternative zum konventionellen, komplexeren Angebot der Versicherer (Teunissen, 2008, S. 413).

4. Maklerwettbewerb

Die relative Stärke alternativer Vertriebswege ist ein weiterer entscheidender Faktor für den Erfolg der Bancassurance. In Ländern wie den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich, in denen strenge regulatorische Anforderungen und eine hohe Produktkomplexität bestehen, hat sich ein starker

⁸ Basierend auf einem Interview mit Nikolai Dördrechter (April 2018)

unabhängiger Maklersektor entwickelt mit nachteiligen Auswirkungen auf die Bancassurance (Teunissen, 2008, S. 413).

5. Wirtschaftliches Umfeld

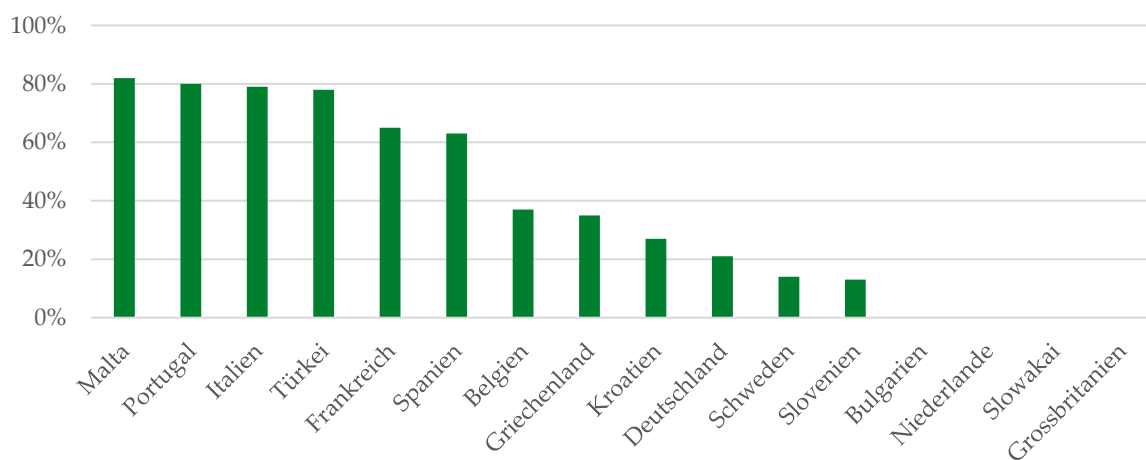
Schlussendlich ist auch das wirtschaftliche Umfeld ein exogener Faktor für die Entwicklung der Bancassurance, wobei starke regionale Unterschiede typisch sind (Junker, Gerssen, & Jutte, 2014, S. 10). Erstens muss eine Volkswirtschaft genügend Wohlstand generieren damit bei den Konsumenten das Bedürfnis entsteht, ihre finanzielle Lage abzusichern. Zweitens gibt es in Zeiten des Abschwungs weniger Nachfrage. Die weltweite Finanzkrise, die ab 2007/2008 einsetzte, wirkte sich auch auf die Bancassurance aus und war ein wesentlicher Grund für Umsatzrückgänge in Südeuropa. Asien zeigte sich ebenfalls betroffen: Auf den Philippinen zum Beispiel verzeichneten Lebensversicherer 2008 einen Einbruch der Prämien aus Neugeschäft um bis zu 70%. Ähnliches gilt für das nahegelegene Indonesien, wo während der Finanzkrise ein Rückgang des Bancassurance-Neugeschäfts und eine höhere Kündigungsquote bei bestehenden Policen verzeichnet wurden (Kalra & Futterknecht, 2011, S. 21). Nichtsdestotrotz hatte sich die Bancassurance in den meisten Regionen bis 2013 bereits erholt (Junker et al., 2014, S. 10).

Bancassurance-Märkte

EUROPA

Die europäischen Länder, in denen die Bancassurance ein dominanter Vertriebskanal ist, sind Spanien, Portugal, Frankreich und Italien (siehe Abbildung 4 und Abbildung 6). Eine hohe Bankendichte, wie sie z. B. in Spanien vorherrscht, ist ein Grund für die starke Annahme des Modells (Teunissen, 2008, S. 411). Als ein weiteres Unterscheidungsmerkmal wird der regulatorische Kontext genannt: In Ländern wie Italien, Frankreich und Spanien förderten grössere regulatorische Freiheiten und eine positive steuerliche Behandlung in den 1990er Jahren die Entwicklung von Bancassurance. Allerdings wurden die Steuervorteile seither schrittweise zurückgenommen (Teunissen, 2008, S. 411).

Abbildung 4 Bancassurance Marktanteil für Lebensversicherung in Europa (2014)



Quelle: Starita (2016, S. 32)

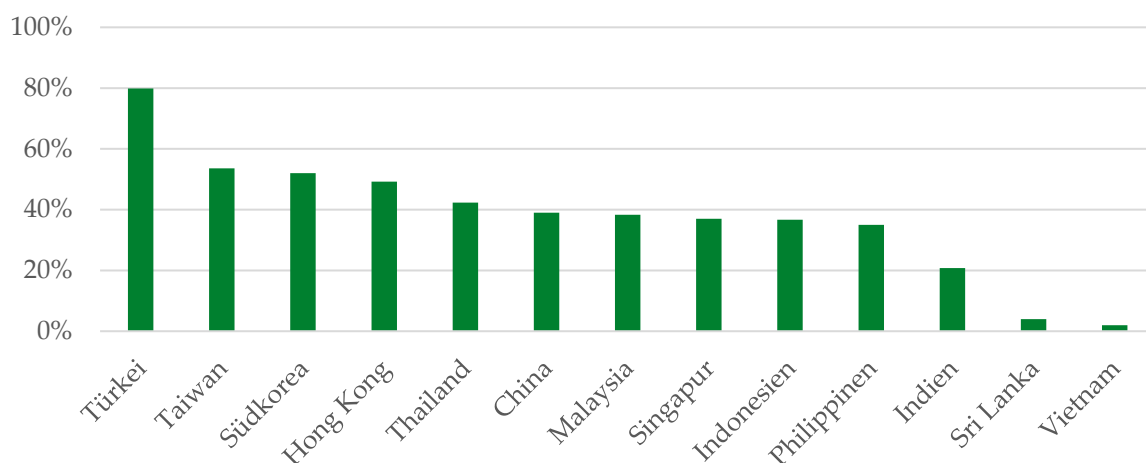
Im Vergleich dazu ist die Bankendichte in Grossbritannien relativ niedrig, was in weniger Verkaufsmöglichkeiten für Versicherungsprodukte resultiert. Eine weitere Wachstumsbarriere in Nordeuropa ist die Tatsache, dass die Lebensversicherungsmärkte reifer sind, was es den Banken erschwert, ins Versicherungsgeschäft dieser Ländern einzudringen (Jain, 2011, S. 7). Im Vereinigten Königreich und in den Niederlande gibt es eine starke Tradition von Haushaltsinvestitionen in Lebensversicherungspolice und Pensionsfonds (Ricci & Fiordelisi, 2011, S. 14). Daher bestehen dort weniger Möglichkeiten zur Unterstützung von Versicherungsverkäufen durch das Bankennetzwerk. Allerdings kommt durch die digitale Transformation in der Bancassurance jüngst Bewegung in die etablierten Märkte, angeführt von Online-Anbietern wie der deutschen Challenger Bank N26. Diese Entwicklungen eröffnen insbesondere denjenigen Versicherern Chancen, welche ihre Prozesse zügig digitalisieren und vereinfachen können.⁹

ASIEN

Auch in Asien war der Megatrend der Regulierungsreformen ein wichtiger Auslöser für das schnelle Wachstum der Bancassurance. Die Versicherungswirtschaft versuchte daraufhin Kosten zu senken und den Vertrieb durch Versicherungsmakler zu vermeiden. Gleichzeitig sahen Banken die Chance, ihre Einkommensbasis zu diversifizieren und auszuweiten. Um die Jahrtausendwende herum beanspruchte die asiatische Bancassurance einen wesentlichen Anteil am Versicherungsmarkt, insbesondere bei Leben-Produkten (Gonulal et al., 2012, S. 9).

In Malaysia existiert die Bancassurance seit 1993 und hat sich bis 2007 zum wichtigsten Versicherungsvertriebskanal des Landes entwickelt, durch welchen 50% der Neugeschäfte abgeschlossen werden (Gonulal et al., 2012, S. 9). Damit handelt es sich um den ausgeprägtesten Bancassurance-Markt direkt nach China (siehe Abbildung 5). Die Marktdurchdringung in China und Malaysia hat inzwischen die der reiferen Bancassurance-Märkte Hong Kong, Südkorea und Singapur überholt.

Abbildung 5 Bancassurance Marktanteil für Lebensversicherung in Asien (2014)



Quelle: Takeuchi (2016, S. 9)

⁹ Basierend auf einem Interview mit Wolf Gerlach (April 2018)

Eines der Länder, die den grössten Bancassurance-Boom erleben, ist China. Im Jahr 2003 lockerte das Land die Limitierung der Anzahl von Versicherungsunternehmen, die eine Bank vertreten darf (Kalra & Futterknecht, 2011, S. 16). Die Freiheit der Banken, als Vertreter für mehrere Versicherer zu agieren, liess die Bancassurance-Branche florieren: Die Bancassurance-Prämien stiegen von USD 730 Millionen im Jahr 2002 auf USD 68 Milliarden im Jahr 2010, was 45% der gesamten Lebensversicherungsprämien in China ausmachte. Die meisten kleinen und mittelgrossen Versicherungsunternehmen in China nutzen Banken als primären Vertriebskanal für Sparprodukte (Kalra & Futterknecht, 2011, S. 19). Im Jahr 2014 boten 54 der 108 grössten chinesischen Banken eine Form der Versicherung an, und im Juni 2016 wurden 30% aller Neugeschäfte in China von Banken abgewickelt.¹⁰

Dennoch flacht das Wachstum der Bancassurance in China ab. Die Branche steht Berichten zufolge aufgrund der hohen Provisionen unter Druck, welche von den Banken für den Versicherungsverkauf verlangt werden. Darüber hinaus erschwert das aktuelle Niedrigzinsumfeld das Anbieten von attraktiven Produkten (Binder et al., 2012, S. 3). Binder et. al. (2012, S. 3) gehen sogar so weit, das chinesische Bancassurance-Modell als «nicht nachhaltig» zu charakterisieren, da es sich auf rudimentäre, margenschwache Produkte konzentriert. Diese entsprechen nicht der Nachfrage nach Schutz- und langfristigen Sparprodukten für das gehobene Massengeschäft («mass affluence») sowie die höheren Kundensegmente. Zudem haben Missbräuche im Vertriebskanal Bancassurance die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit geweckt und das Image der Branche eingetrübt.

Neben den hohen Provisionen der Banken steht Chinas Bancassurance-Landschaft vor einer Reihe weiterer Herausforderungen. Die Kurzlebigkeit der durch Banken vertriebene Policen und kompetente Versicherungsmakler (welche auch in der Lage sind kompliziertere Produkte mit höheren Margen zu verkaufen) sind einige Faktoren welche die Versicherer dazu bewegen, andere Geschäftsmodelle als Bancassurance zu suchen (Kalra & Futterknecht, 2011, S. 21).

In letzter Zeit werden Schwellenländer, in denen Versicherungsprodukte kaum oder gar nicht vorhanden sind, als Grenzmärkte betrachtet. So hat zum Beispiel die Allianz SE, die zehntgrösste Versicherungs- und Vermögensverwaltungsgesellschaft weltweit mit Sitz in München (Börsenkapitalisierung von EUR 77,33 Mrd. per 18. Juli 2018), im Dezember 2015 ein Joint Venture mit der philippinischen Nationalbank (PNB) gestartet, durch welches die Allianz Zugriff auf über 660 Bankfilialen und vier Millionen Kunden auf den Philippinen erhielt. Das Wertsteigerungspotenzial ist offensichtlich: Während die Versicherungsprämien in Westeuropa 7,4% des BIP ausmachen, beläuft sich der entsprechende Wert auf den Philippinen nur auf 1,7%.¹¹

AMERIKA

Nordamerika hatte verglichen mit Europa einen verzögerten Start. Regulatorische Beschränkungen verboten amerikanischen und kanadischen Banken den Verkauf von Versicherungsprodukten. «Obwohl dieses Verbot in den USA 1999 und in Kanada 2006 aufgehoben wurde, blieben die Kunden weiterhin traditionellen Vermittlern wie Agenten und Maklern treu». Teunissen (2008, S. 412) bringt es

¹⁰ «Bancassurance»,

<https://www.investopedia.com/terms/b/bancassurance.asp#ixzz5AmSFrYgh>, aufgerufen Mai 2018

¹¹ «Bancassurance»,

<https://www.investopedia.com/terms/b/bancassurance.asp#ixzz5AmSFrYgh>, aufgerufen Mai 2018

wie folgt auf den Punkt: «Kunden in den USA sind es gewohnt Versicherungen von Maklern zu kaufen und viele wissen gar nicht, dass Versicherungen von Banken verkauft werden». Ein weiterer Grund, weshalb Bancassurance in Nordamerika nicht weit verbreitet ist, liegt darin, dass die Gewinnspanne bei «Versicherungen im Vergleich zu Bankprodukten als niedriger wahrgenommen wird» (Teunissen, 2008, S. 412).

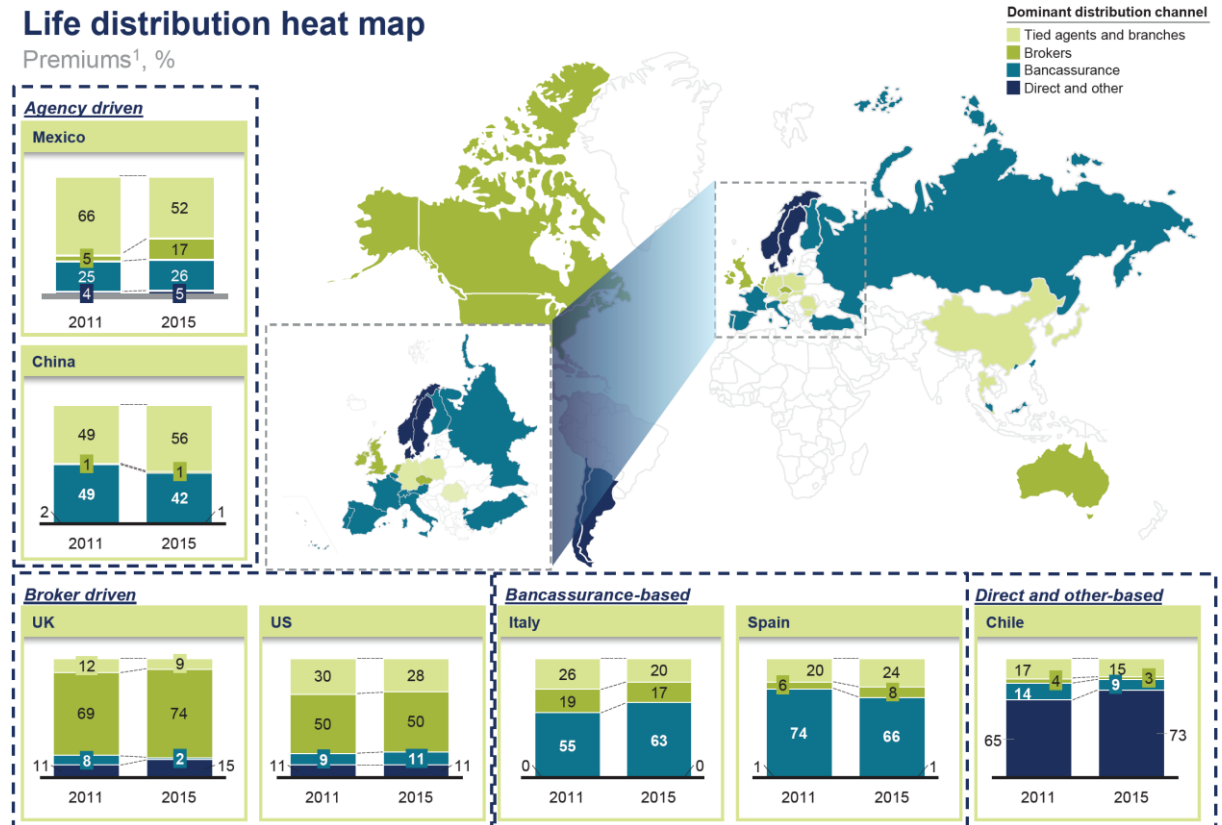
Abbildung 6 zeigt die geographische Verteilung der Prämien bei Lebens- sowie Sach- und Unfallversicherungen über verschiedene Distributionskanäle hinweg. Offensichtlich bilden in Nordamerika weiterhin Makler den Hauptvertriebsweg.

Folglich nahm Bancassurance im Jahr 2009 nur 2% des Marktes in den USA und nur 1% in Kanada ein (Jain, 2011, S. 8). Annuitäten sind das Hauptprodukt, das über Bancassurance in den USA vertrieben wird.

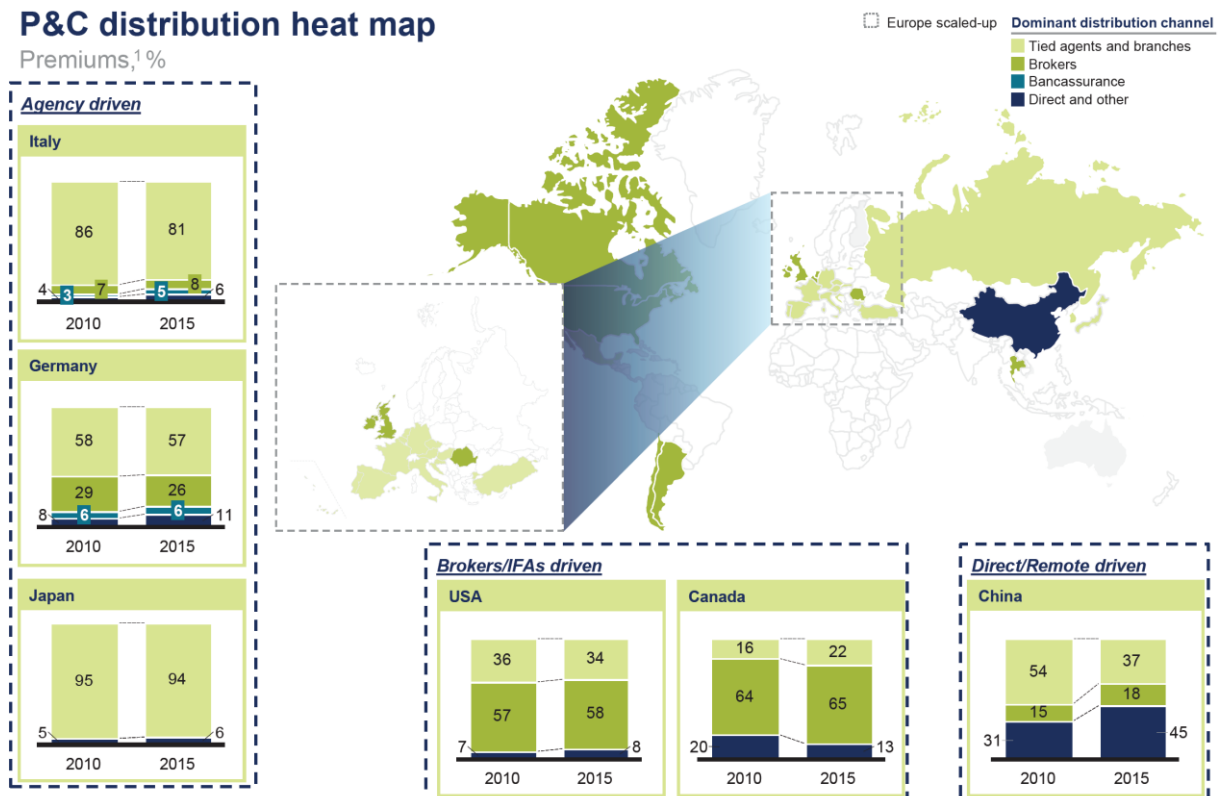
In Lateinamerika dagegen ist ein starkes Wachstum zu verzeichnen: Der Anteil der Lebensversicherungen, die 2013 über Bancassurance verkauft wurden, lag in Kolumbien und Mexiko bei 44%, in Chile bei 50% und in Brasilien bei 80%.

In Summe zeigt sich insbesondere in den Frontier-Märkten mit geringer Sättigung von Nichtlebensprodukten ein hohes Bancassurancewachstum. Nichtsdestotrotz sollte auch das Potenzial in den etablierten Märkten aufgrund ihrer Kaufkraft und der wiederkehrenden Nachfrage nicht unterschätzt werden.

Abbildung 6 Lebensversicherungsprämien und Sach- und Unfallversicherungsdistribution Heat Map



¹ Distribution figures for Malaysia and South Korea are based on new business premium; Germany, the United Kingdom, and the United States are based on annual premium equivalent.



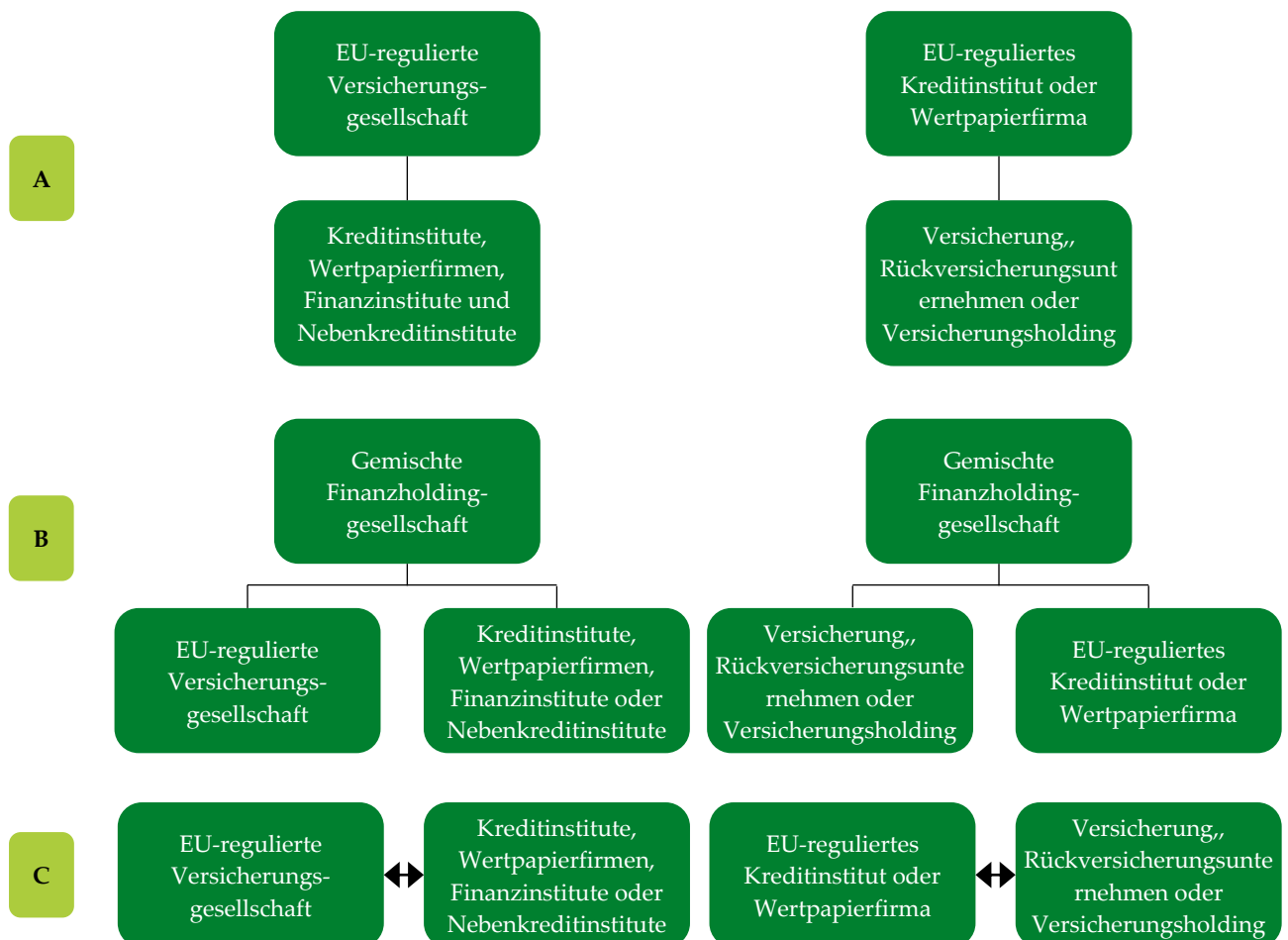
¹ Chile, China, Germany, Hungary, Japan, Luxembourg, Slovenia, South Korea, and United Kingdom are for nonlife.

Quelle: Binder & Musshoff (2018, S. 30–31)

Bancassurance Regulationen

Da die Bancassurance das Risiko von Fehlverhalten oder Interessenkonflikten birgt, wird die Schnittstelle zwischen Versicherungs- und Bankgeschäft entsprechend reguliert. Wenn die Anreize zwischen der Bank und dem Versicherer falsch ausgerichtet sind, sodass auf der Beraterbene jeder einen unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen hat, ist das Konstrukt zum Scheitern verurteilt. In der Europäischen Union gibt es eine Aufsicht über die drei Grundstrukturen von Finanzkonglomeraten. In jedem Szenario gibt es mindestens eine Instanz innerhalb des Konglomerats, die der Aufsicht unterliegt (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7 Strukturen von Finanzkonglomeraten, die einer Aufsicht unterliegen



Quelle: Gruson (2004, S. 24)

Es gibt jedoch starke regulatorische Unterschiede zwischen den Jurisdiktionen. In der Schweiz wird dem Vertrauen eine hohe Bedeutung beigemessen, da die Marktteilnehmer im Allgemeinen verlässlich sind. Die Akteure konzentrieren sich stark auf die Interessen und Vermögensvermehrung der Kunden. Aus diesem Grund ist die Regulierung von Verhalten/Kundenergebnissen in der Schweiz begrenzt. Im Gegensatz dazu sind im Vereinigten Königreich alle Finanzinstitute (z. B. Versicherer, Banken,

Vermögensverwalter) und deren Produkte stark auf «guten Customer Outcome/Verhalten» reguliert, da es dort in der Vergangenheit zahlreiche Fälle von Fehlverhalten gegeben hat.¹²

Eines der Länder, in dem die Bancassurance dereguliert wurde – China – führte auch eine Regel ein, die es Vertretern der Versicherungsunternehmen untersagte, Versicherungsprodukte in Banken zu verkaufen. Dies reduzierte die «Vertriebskapazität und -kompetenz der Bancassurance» und machte es «für die Versicherer schwieriger, hochmarginige und gleichzeitig komplizierte Produkte über diesen Kanal zu vertreiben» (Binder et al., 2012, S. 15).

Der vergangenheitsbezogene Fokus heutiger Regulierungen kann schädlich sein: bestehende Regulationen, die auf alten Geschäftsmodellen basieren, sollen vergangene Exzesse verhindern, die innerhalb des alten System entstanden sind.¹³ Dies ist zum Teil ein selbstverschuldetes Problem: Die Versicherungsbranche der letzten Jahrzehnte hat es versäumt, sich selbst zu regulieren und zu standardisieren. Sie muss künftig die Themen Kundeninteresse und Kundenerfahrung stärker in den Fokus rücken.¹⁴

Wenn festgestellt wird, dass Unternehmen die Bestimmungen zu guten «Customer Outcomes» wie z. B. bei missbräuchlichen Verkäufen von Versicherungsprodukten gegen Zahlungsausfälle, nicht einhalten, werden sie mit einer hohen Geldstrafe belegt. Dies war kürzlich in Grossbritannien der Fall. Einige moderne Lebensversicherungen (sogenannte «Wrapper») sind in den Medien als mögliche Instrumente zur Steuervermeidung genannt worden. Es ist zweifellos als problematisch anzusehen, wenn Versicherer und/oder Banken ihren Kunden Produkte verkaufen, die nicht deren Bedürfnissen entsprechen.¹⁵

Eine zu strenge Regulierung begünstigt jedoch nicht unbedingt die ganzheitliche Beratung, welche sowohl die aktuelle als auch mögliche zukünftige Lebenssituationen des Kunden umfasst. In diesem Fall geht es immer finanzielle und versicherungsbezogene Aspekte.¹⁶ In Deutschland zum Beispiel ist die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) eher konservativ, was auch ein Wettbewerbsnachteil sein kann.

Nichtsdestotrotz zeichnen sich spannende Beispiele für regulatorische Innovationen ab: Es gibt Regulierungsbehörden auf der ganzen Welt, die sogenannte Sandbox-Modelle einführen und auf der regulatorischen Seite für neue Geschäftsmodelle offen sind. Im angelsächsischen Raum und in asiatischen Zentren wie Singapur oder Hong Kong sind diese Experimente vertreten.¹⁷ Zukünftig wäre eine liberale Regulierung des Bancassurance-Modells auf verschiedenen Ebenen denkbar. Somit wären die Verantwortlichkeiten entsprechend der Rollen der Bancassurance-Partner klar verteilt: (1) Der Produkthanbieter unterliegt produktspezifischen Regeln und (2) die Bank hat die Beratungspflichten gegenüber dem Kunden zu erfüllen, da sie die Verkäufe durchführt.¹⁸

¹² Basierend auf einem Interview mit Martin Strobel (April 2018)

¹³ Basierend auf einem Interview mit Dietmar Kottmann (April 2018)

¹⁴ Basierend auf einem Interview mit Wolf Gerlach (April 2018)

¹⁵ Basierend auf einem Interview mit Martin Strobel (April 2018)

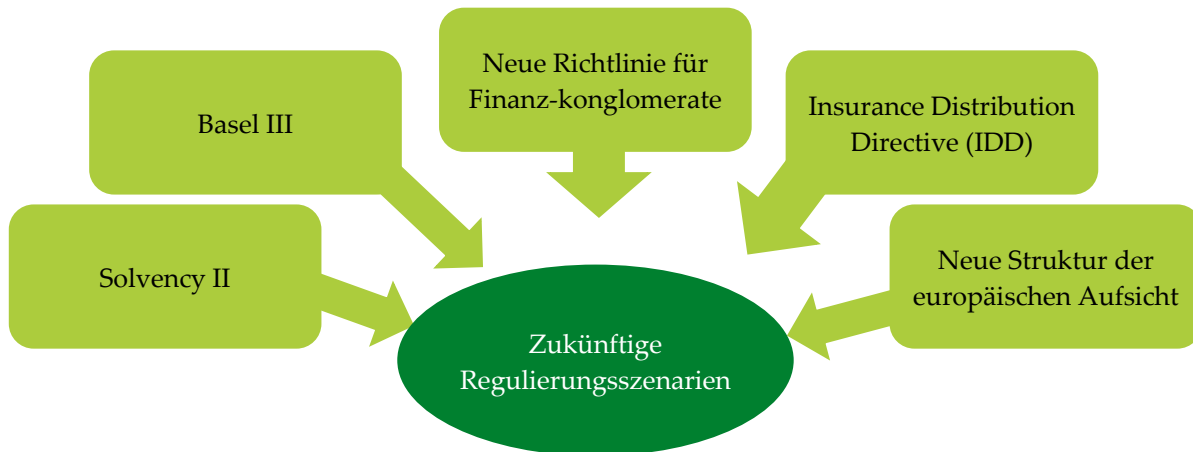
¹⁶ Basierend auf einem Interview mit Nikolai Dörtrechter (April 2018)

¹⁷ Basierend auf einem Interview mit Dietmar Kottmann (April 2018)

¹⁸ Basierend auf einem Interview mit Stefan Loacker (April 2018)

In Zukunft sind verschiedene Möglichkeiten denkbar, um eine angemessene Regulation für den Bancassurance-Markt zu schaffen und durchzusetzen. Abbildung 8 zeigt wesentliche Einflussfaktoren möglicher Szenarien.

Abbildung 8 Einflussfaktoren möglicher regulatorischer Szenarien



Quelle: Starita (2011b, S. 106)

Herausforderungen der Bancassurance-Industrie

Der Megatrend Digitalisierung wird von Bancassurance-Praktikern als grosse Chance für ihr Modell angesehen, doch der Weg enthält vielseitige Hürden.

1. Zielgerichtetes Marketing, welches den Übergang vom Bankschalter zum Bildschirm ermöglicht:

Die Bancassurance-Produktfamilie besteht üblicherweise aus Push-Produkten, die über Filialen vertrieben werden, wo ein Berater das Produkt an den Verbraucher verkauft. Es ist eine zentrale Frage, wie dies digital umgesetzt werden kann. Zunächst einmal ist neu, dass dem Verbraucher die Versicherungsprodukte einer Bank bekannt sein müssen und dass diese via Online-Banking oder über persönliche Finanzmanager-Apps erworben werden können. Um Bancassurance digital zu betreiben, müssen Bancassurers daher die Lebenssituationen ihrer Kunden verstehen und eine zielgruppengerechte Ansprache vornehmen, denn nicht jeder Kunde benötigt täglich neue Versicherungen.¹⁹ Um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen, sollte die künstliche Trennung zwischen Bank und Versicherung aufgehoben werden, um näher an die Kunden heranzukommen und herauszufinden, wie der Kunde tatsächlich vorgehen möchte, z. B. durch eine Bedarfsanalyse.²⁰

2. Abstimmung der Geschäftsprozesse auf den informierten Kunden:

Versicherungen sind grundsätzlich eher beratungsintensive Produkte. Der Qualität der Beratung kommt dabei eine zentrale Rolle zu, da man für unangemessene Empfehlungen zur Verantwortung gezogen werden kann. Dies gilt insbesondere für stark regulierte und hochkomplexe Produkte wie die

¹⁹ Basierend auf einem Interview mit Christian Richter (April 2018)

²⁰ Basierend auf einem Interview mit Nikolai Dördrechter & Dietmar Kottmann (April 2018)

private Krankenversicherung, die Altersvorsorge oder Deckungen im Zusammenhang mit der Finanzierung grösserer Immobilien.²¹ Gleichwohl bedarf es zunehmend auch einer gewissen Kostenkontrolle im Versicherungsgeschäft, die auf digitalem Wege besser erreicht werden kann.²² Letztlich geht es also um grösstmögliche Effizienzgewinne bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der persönlichen Beratung.

3. Distanz zwischen Versicherern und Kunden:

Die Digitalisierung birgt die Gefahr, dass der direkte Kundenkontakt eher unpersönlich ist. Mit dem Übergang zu digitalen Prozessen wird die Distanz der Versicherungsgesellschaften zu ihren Kunden tendenziell eher grösser. Somit sind angemessene Vorgehensweisen gefragt. Eine Vernachlässigung dieses Aspekts kann sich für den Versicherer nachteilig auswirken.²³

4. Distanz zwischen Banken und Kunden:

Nach derzeitigem Stand schrumpft das Bankengeschäft vor Ort: Die Banken müssen ihr Kerngeschäft überprüfen, um sicherzustellen, dass die Kunden in die Geschäfte kommen und darüber hinaus möglicherweise eine ganze Reihe digitaler Touchpoints nutzen.²⁴ Der Übergang zu digitalen Geschäftsmodellen kann auch einen Disintermediationseffekt mit sich bringen. Es besteht ein starker Wettbewerb zwischen etablierten Banken, Technologieunternehmen und Startups, um die Kundenbeziehung zu kontrollieren. Die Zusammenarbeit mit Dritten ist nicht risikofrei für Banken. Sie könnten aus der Kundenbeziehung herausgedrängt werden.²⁵

5. Datensicherheit und Austausch:

Kunden sind die ultimativen Eigentümer ihrer Daten,²⁶ und Vorschriften wie die DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) stärken den Datenschutz. Dennoch muss das Nutzungsrecht der Daten zwischen den Kooperationspartnern festgelegt werden.²⁷ In der Regel möchten Banken die von ihnen gesammelten Daten vor Versicherungspartnern schützen und Versicherer, die dies nicht akzeptieren, kommen als Partner weniger in Betracht. Ob die gemeinsame Datennutzung von Versicherer und Bank durch Marktmechanismen geklärt werden kann oder durch Regulationen geordnet werden muss, bleibt weiterhin umstritten. Benötigt man eine Erlaubnis, Benutzerdaten über digitale Kanäle, sogar über Unternehmensgrenzen hinweg, weiterzugeben, um z. B. faire Preise für die Produkte anzusetzen? Wie können Daten genutzt und geschützt werden und welches Einverständnis hat der Kunde zu geben?

6. Digitale Implementierung:

Das Hauptrisiko liegt in der schlechten Umsetzung eines Bancassurancemodells. Eine schlechte Implementierung kann ein Reputations- und Haftungsrisiko für die Bank bedeuten, wenn sich der

²¹ Basierend auf einem Interview mit Christian Richter (April 2018)

²² Basierend auf einem Interview mit Christian Schmid (April 2018)

²³ Basierend auf einem Interview mit Christian Schmid (April 2018)

²⁴ Basierend auf einem Interview mit Christian Schmid (April 2018)

²⁵ Basierend auf einem Interview mit Dietmar Kottmann (April 2018)

²⁶ Basierend auf einem Interview mit Christian Richter (April 2018)

²⁷ Basierend auf einem Interview mit Nikolai Dörtrechter & Dietmar Kottmann (April 2018)

Kunde, beispielsweise durch eine Regelungslücke im Kleingedruckten unangemessen beraten fühlt. Einfachheit und Klarheit sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung.²⁸

7. Bank-Versicherung Partnerexklusivität:

Auch wird es für einzelne Versicherer schwieriger, die Exklusivität mit Banken zu wahren. Wenn der Versicherer die Forderungen der Bank nicht erfüllt, sucht sich die Bank einen neuen Partner. Es gibt einen Trend zu einem MGA-Maklermodell, wie es z. B. die Deutsche Bank und Friendsurance in Deutschland oder Anivo und die BLKB in der Schweiz verfolgen.²⁹

8. Generelle Limitierungen für die digitale Verbreitung:

Weder Banken noch Versicherer werden ältere Generationen vollständig über digitale Kanäle erreichen können, da bei diesen die Affinität zu digitalen Lösungen weniger verbreitet ist. In den entsprechenden Marktsegmenten muss die Kundenschnittstelle daher zu einem gewissen Grad weiterhin traditionell bleiben. Auch bei Bancassurance-Produkten wird die persönliche, Vorort-Beratung für eine geraume Zeit unumgänglich bleiben.³⁰

Zusammenfassung

Diese Industry Note gibt eine Einführung in den sich schnell entwickelnden Bereich der Bancassurance – eine Symbiose zwischen Banken und Versicherungen.

Der Geist wurde durch regulatorischen Veränderungen, zunächst in Europa und dann in Nordamerika und Asien aus der Flasche gelassen. Die Idee ist einfach: Kunden sollen dort angesprochen werden, wo sie ihre regelmässigen Finanztransaktionen durchführen, das heisst in den Banken. Das Zusammenspiel von Bank- und Versicherungsmarkt wird vor allem durch Versicherungsinstrumente angetrieben, die eine Investitionskomponente enthalten oder durch Investitionen mit einer Versicherungskomponente. Bankangestellte, die über die entsprechenden Finanzkenntnisse verfügen werden durch Bancassurance in die Lage versetzt, ihren Kunden ein umfassenderes Lösungsangebot zu unterbreiten.

Die europäischen Akteure haben derzeit aufgrund der vermögenden und versicherungsbewussten Bevölkerungen in ihren Heimatmärkten sowie eines zeitlichen Vorsprungs globale Marktführer und expandieren zügig weiter. Mögliche Hindernisse sind vor allem unangepasste Regulierungen und konkurrierende Vertriebskanäle. Schwellenmärkte mit geringer Versicherungsdurchdringung versprechen auch für den Bancassurance-Kanal substantielle Wachstumschancen. Daher bleibt eine Vielzahl von Win-Win-Szenarien zwischen Banken und Versicherungen bestehen.³¹

²⁸ Basierend auf einem Interview mit Nikolai Dörtrechter (April 2018)

²⁹ Basierend auf einem Interview mit Christian Richter (April 2018)

³⁰ Basierend auf einem Interview mit Christian Richter (April 2018)

³¹ Basierend auf einem Interview mit Martin Strobel (April 2018)

Literatur

- Binder, S., & Musshoff, J. (2018). *Global Insurance Industry Insights: An in-depth perspective*.
- Binder, S., Shi, P., Wu, C., Ngaio, J. L., & Fei, M. (2012). *Growth under Uncertainty: Trends, Issues, and Outlook of China's Life Insurance Industry*.
- Bonnet, Y., & Arnal, P. (1990). The French Bancassurance Market.
- Caratelli, M. (2011). The Bancassurance Market in Europe. In *Bancassurance in Europe: Past, Present and Future* (pp. 53–85). Palgrave Macmillan Limited.
- Dominion Bond Rating Service (DBRS). (2006). *European Bancassurance Overview and Rating Methodology*.
- Elkington, W. (1993). Bancassurance. *Chartered Building Societies Institutions Journal*, March(2–3).
- Gonulal, S. O., Goulder, N., & Lester, R. (2012). *Bancassurance A Valuable Tool for Developing Insurance in Emerging Markets*.
- Gruson, M. (2004). *Consolidated and Supplementary Supervision of Financial Groups in the European Union* (19). Frankfurt.
- Insurance Europe. (2016). *European Insurance-Key Facts*. Brussels.
- Jain, A. (2011). *Global Trends in Life Insurance: Front Office*.
- Junker, L., Gerssen, S., & Jutte, M. (2014). Global Insurance Industry Insights. *Global Insurance Pools, fourth edi*, 29.
- Kalra, A., & Futterknecht, O. (2011). Insurance in Emerging Markets: Growth Drivers and Profitability. *Sigma*, 5, 35.
- Munich Re. (2001). *Bancassurance in Practice*.
- Peng, J.-L., Jeng, V., Wang, J. L., & Chen, Y.-C. (2017). The Impact of Bancassurance on Efficiency and Profitability of Banks: Evidence from the Banking Industry in Taiwan. *Journal of Banking & Finance*, 80, 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.JBANKFIN.2017.03.013>
- Ralph, O. (2017, August 3). Aviva Signs 10-year Distribution Deal with HSBC. *Financial Times*.
- Ricci, O., & Fiordelisi, F. (2011). The Development of Bancassurance in Europe. In *Bancassurance in Europe: Past, Present and Future* (pp. 5–25). Palgrave Macmillan Limited.
- Starita, M. G. (2011a). Bancassurance Products. In O. Ricci & F. Fiordelisi (Eds.), *Bancassurance in Europe: Past, Present and Future* (pp. 26–52). Palgrave Macmillan Limited.
- Starita, M. G. (2011b). The Regulatory Framework. In O. Ricci & F. Fiordelisi (Eds.), *Bancassurance in Europe: Past, Present and Future* (pp. 86–114). Palgrave Macmillan Limited.
- Swiss Re. (1992). *Bancassurance. Sigma* (Vol. 2). Zürich.

Takeuchi, Y. (2016). *Bancassurance Operations in the Asia-Pacific Region-FALIA Bancassurance Survey 2016*.

Teunissen, M. (2008). Bancassurance: Tapping into the Banking Strength. *The Geneva Papers*, 33, 408–417.
<https://doi.org/10.1057/gpp.2008.22>

Wong, C., Barnshaw, M., & Bever, L. (2007). Bancassurance: Emerging Trends, Opportunities and Challenges. Retrieved from http://media.swissre.com/documents/Newsrelease_sigma5_2007.pdf

Anhang

Beispiel für eine index-gebundene Police (Starita, 2011b, S. 37)

Name des Produkts: Programma Garantito Terra

Bancassurer: PosteVita

Premium: ein Pauschalbetrag von mindestens EUR 1,500

Maturity: sieben Jahre (von 2010 bis 2017)

Referenzeinheit: Dow Jones EURO STOXX50

Investitionsstrategie: Die Vertragserfüllung hängt vom Dow Jones EURO STOXX50 ab. Der Wert des Index am Ende des Vertrags entspricht dem Mittelwert der Werte die zu diesen Stichtagen gemeldet wurden: 10/07/2017; 11/07/2017; 12/07/2017; 13/07/2017. Der Anstieg des Index um 20,16 Prozent stellt den Bonus am Ende des Vertrags dar, sofern der Besitzer des Papiers noch am Leben ist. Wenn die Wertentwicklung des Index negativ ist, entspricht der Endbetrag der am Startdatum gezahlten Prämie. Es gibt drei Zwischenboni, wenn der Versicherungsnehmer zu jedem Bezugszeitpunkt am Leben ist: 2011 beträgt der Bonus 4 Prozent der Prämie; im Jahr 2013 beträgt der Bonus 4,5 Prozent der Prämie; 2015 beträgt der Bonus 5 Prozent der Prämie.

Finale Garantie: Die Nullkupon-Anleihe garantiert, dass der Endbetrag mindestens der am Starttag gezahlten Prämie entspricht.

Asset Manager: PosteVita

Garantiegeber: PosteVita

Lebensschutz (Versicherungsinhalt): Die Kosten der Lebensversicherung betragen 0,50 Prozent der Prämie. Im Todesfall ist die Zahlung gleich: (1) der am Anfangstag bezahlten Prämie; (2) dem Rückkaufswert zum Zeitpunkt des Todes.

Gebühren und Kosten: Die Managementgebühr des Bancassurers beträgt 5,7 Prozent.

Rückkaufswert: Der Rückkaufswert gleicht der Summe der folgenden Elemente: (1) der Wert der Prämie abzüglich des Wertes der Zeit zwischen dem Rückkaufdatum und dem Enddatum des Vertrags; (2) der Zwischenbonus abzüglich des Wertes der Zeit zwischen dem Rückkaufdatum und dem Enddatum des Vertrags; (3) die 15 Prozent des Anstiegs des Index vom Startdatum bis zum Übergabedatum.

Historische Bancassurance Fallstudien

Mit längerer Existenz kommt mehr Erfahrung. Es überrascht nicht, dass europäische Banken wie Credit Agricole und BNP Paribas in Frankreich sowie ABN Amro und ING in den Niederlanden aufgrund ihres jahrzehntelangen Engagements auf dem globalen Bancassurance-Markt grosse Bedeutung haben. In Tabelle 2 sind die führenden Banken und ihr Hauptversicherer in Europa aufgeführt, wobei in den meisten Fällen auch die Höhe der Beteiligung der Bank an dem Versicherer angegeben ist.

Bank-Versicherer-Partnerschaften sind die neue Norm. Durch eine der grössten derartigen Transaktionen in Grossbritannien, verpflichteten sich jüngst Aviva und HSBC zu einer 10-jährigen Vertriebspartnerschaft (Ralph, 2017).

Tabelle 2 Top 3 Bankengruppen und deren Hauptversicherer in Europa

Land	Länderranking	Bankengruppe	Hauptversicherer	% Beteiligung
Frankreich	1	BNP Paribas	BNP Paribas Assurance	100
Frankreich	2	Credit Agricole	Predica	Mehrheit
Frankreich	3	Societe Generale	Sogecap	100
Deutschland	1	Deutsche Bank	X	X
Deutschland	2	Commerz Bank	X	X
Deutschland	3	DZ Bank	R+V Versicherung AG	>73
Italien	1	Unicredit	Creditras Vita Spa	50
Italien	2	Intesa Sanpaolo	Eurizon Spa	>50
Italien	3	Monte dei Paschi di Siena	Axa Mps Assicurazioni Vita	50
Spanien	1	Banco Santander	Santander Seguros Y	100
Spanien	2	BBVA	BBVA Seguros SA de Seguros	100
Spanien	3	La Caixa	Vida-Caixa SA de Seguros	100
GB	1	Barclays Bank Plc	X	X
GB	2	Royal Bank of Scotland	RBS Insurance Group Limited	100
GB	3	HSBC	HSBC Life (UK)	100

Quelle: Ricci & Fiordelisi (2011, S. 23)

Die folgende Diskussion konzentriert sich auf zwei Fallstudien, die sich mit führenden Bancassurance-Akteuren, deren Zielen und Strategien, sowie den Unternehmensaussichten befassen.

Fallstudie #1: Barclays & CNP (Caratelli, 2011, S. 77–78)

Akteure:

- (1) Barclays, eine global agierende Bank mit Sitz in London.
- (2) CNP Assurances, der führende Personenversicherer in Frankreich, mit Geschäften in Europa und Südamerika.

Strategie: langfristiges Lebens-Joint Venture

Jahr: 2009

Zielland/länder: Spanien, Portugal und Italien

Bedingungen: Im Rahmen ihrer Vereinbarung:

- CNP erwarb 50% der Anteile an der Lebensversicherungsgesellschaft von Barclays Vida y Pensiones (BVP), die in Spanien und Portugal tätig ist;
- Die von der Joint-Venture-Gesellschaft angebotenen Lebens- und Rentenprodukte werden ausschliesslich über das Filialnetz von Barclays in Spanien und Portugal vertrieben, welches Ende 2008 1.000 Filialen umfasste.

Als Ergebnis der Vereinbarung zahlte die CNP der Barclays Bank eine erste Vorauszahlung in Höhe von EUR 140 Mio. in bar. Abhängig vom erreichten Umsatz und den Margen könnten zusätzliche Zahlungen über einen Zeitraum von 12 Jahren getätigt werden. Die Höhe der Auszahlungen wird durch die Eröffnung von Barclays-Filialen beeinflusst, um eine ausgewogene Aufteilung des durch das Joint Venture zwischen den beiden Partnern geschaffenen Werts zu gewährleisten.

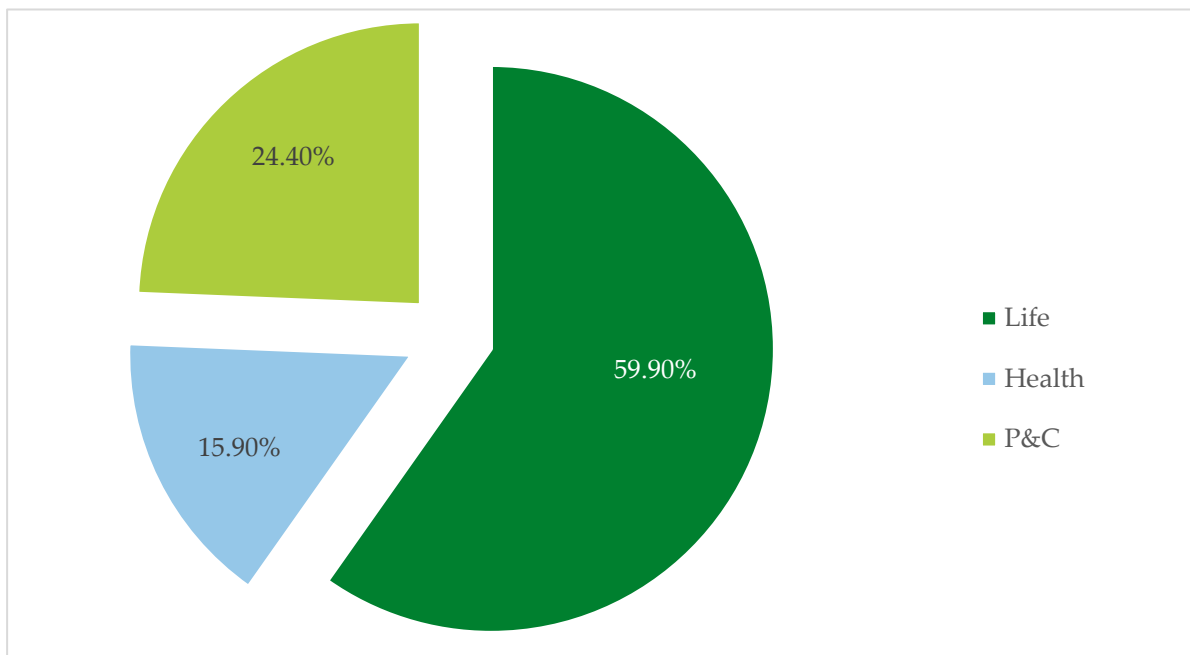
Aussichten: Im ersten Arbeitsjahr wurden einige Meilensteile erreicht. CNP nahm BVP Prämien in Höhe von EUR 608 Mio. ein, welche hauptsächlich in Spanien (70%), aber auch in Portugal (15%) realisiert werden konnten. Die Inbetriebnahme des italienischen Geschäfts führte zum Launch von 18 neuen Produkten, darunter ein innovatives Sparprodukt mit einer fondsgebundenen Formel, das ein neues Aktivitätsvolumen im Wert von EUR 90 Mio. generierte.

Fallstudie #2: Generali Deutschland & Commerzbank & DVAG (Caratelli, 2011, S. 74–77)**Akteure:**

- (1) Generali Deutschland (GD), ursprünglich AMB Generali, ist die Managementholding der zweitgrössten Versicherungsgruppe in Deutschland (nach der Allianz). Die Firma gehört zu 85% der italienischen Gruppe Assicurazioni Generali, die weltweit tätig ist. Die in Köln ansässige GD kontrolliert bereits 22 Finanzintermediäre, die in der Lebens-, Kranken- und Sachversicherung tätig sind (Abbildung 9). Im Dezember 2009 erzielte die Generali Deutschland Gruppe eine gebuchte Bruttoprämie von EUR 12,4 Mrd. und einen Nettogewinn von EUR 340,5 Mio. Die Anzahl der Beschäftigten betrug 14.957 Personen; davon waren 23% im Vertrieb und 77% in der Verwaltung tätig. Unter der Privatversicherungsmarke CosmosDirekt³² betreibt GD den Direktvertrieb und nutzt dazu die firmeneigene Vertriebsmannschaft, welche aus mehr als 5,200 Agenten besteht.
- (2) Die Commerzbank ist das zweitgrösste Kreditinstitut in Deutschland.
- (3) Die Deutsche Vermögensberatung (DVAG) ist die grösste autonome Vertriebsorganisation für Finanzdienstleistungen in Deutschland mit 5,4 Millionen Kunden und mehr als 37.000 Finanzberatern.

Strategie: Neben dem Direktvertrieb initiierte GD exklusive strategische Vertriebspartnerschaften mit wichtigen Intermediären wie der Commerzbank und der Deutschen Vermögensberatung.

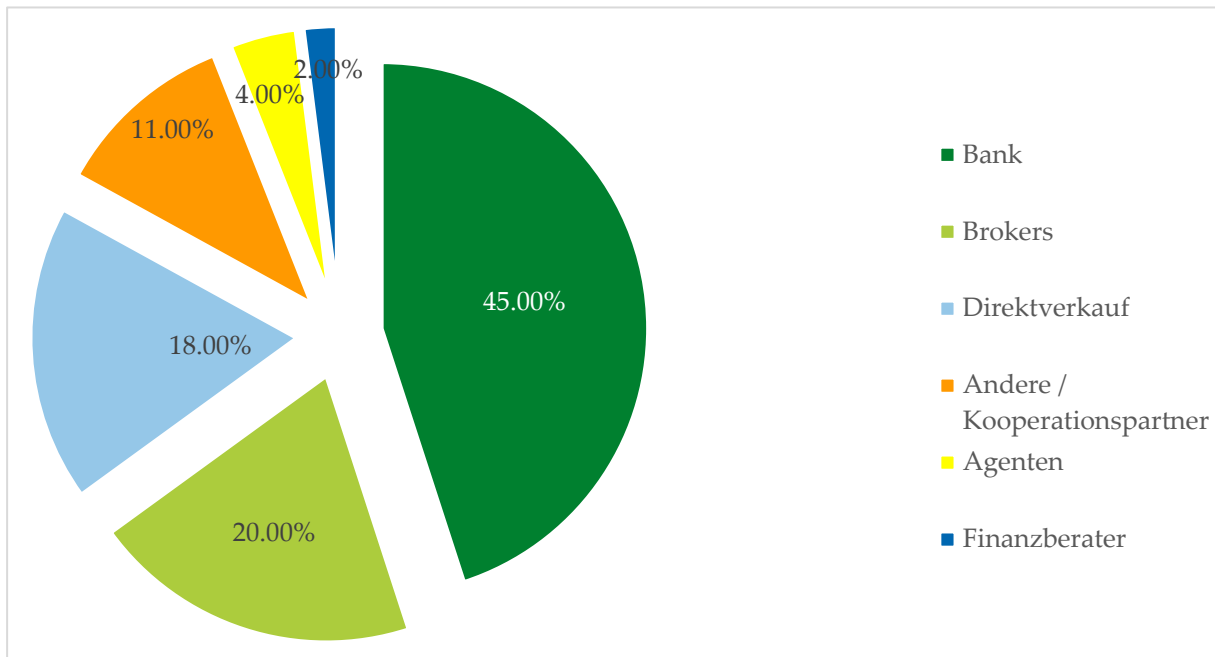
Abbildung 9 Gesamtprämien nach Versicherungssegment für 2009 (in %)



Quelle: Caratelli (2011, S. 74–77)

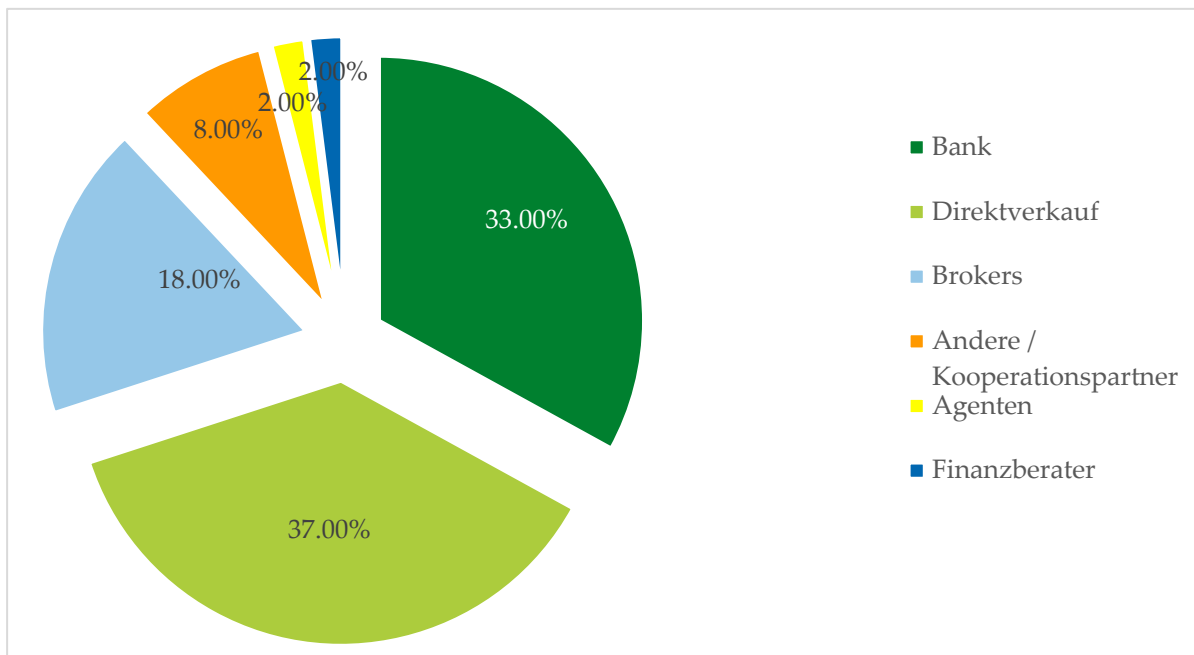
³² CosmosDirekt ist ein One-Stop-Shop für alle privaten Risikovorsorge-Instrumente. Mit einem Prämienvolumen von 1,4 Milliarden Euro ist es der führende Direktversicherer in Deutschland und der grösste im europäischen Lebensversicherungssektor. Der Produktschwerpunkt von CosmosDirekt liegt auf der Absicherung von Hinterbliebenen und Berufsunfähigkeit. Darüber hinaus befasst sich CosmosDirekt auch mit der Altersvorsorge.

Abbildung 10
Generali Deutschland's Neugeschäfte im Leben-Segment nach Distributionskanal für 2009 (%)



Quelle: Caratelli (2011, S. 74-77)

Abbildung 11
Generali Deutschland's Neugeschäft im Nichtleben-Segment nach Distributionskanal für 2009 (%)



Quelle: Caratelli (2011, S. 74-77)

Umfrage

Diese Industry Note untersucht die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von Bancassurance – eine Symbiose zwischen Banken und Versicherungen. Neben einer umfassenden Darstellung der Industrie soll eine empirische Sichtweise bezüglich der Hauptakteure, Machtdynamiken und Kernthemen beigesteuert werden. In der Note werden ausserdem zwei Fallstudien von führenden Bancassurance-Akteuren untersucht, ihre Ziele und Strategien hervorgehoben und ihre Aussichten erörtert.

Wir wollen nun das in der Literatur vorhandene Wissen mit Industrieperspektiven ergänzen. Eine Umfrage, die namhafte Experten und Praktiker nach ihren Erkenntnissen befragt deckt Trends im Bancassurance-Markt soll dabei helfen, einen Ausblick zu skizzieren.

1. Multinationale Bancassurance-Unternehmen expandieren schnell in neue Märkte. Wo sehen Sie die Hauptrisiken und -chancen?
2. Warum floriert der Bancassurance-Markt in einigen Regionen, kämpft aber in anderen? Insbesondere,
 - a. In der Vergangenheit haben nachteilige Regulierungen die Bancassurance-Industrie zurückgehalten. Bis heute gibt es unnötige Restriktionen in einigen Ländern. Was wäre Ihrer Meinung nach eine fortschrittliche und faire Regulierung der Bancassurance? Welche Länder kommen dem Bild eines idealen regulatorischen Umfelds am nächsten?
 - b. Das wirtschaftliche Umfeld gestaltet sich zweiteilig. Auf der einen Seite stehen die etablierten Bancassurance-Märkte mit oftmals ausreichend vermögender und gebildeter Mittel- und Oberschicht, die Versicherungsprodukte nachfragt. Dies verspricht wiederkehrendes Geschäft. Auf der anderen Seite gibt es die Schwellenländer mit einem grossem unerschlossenen Potenzial. Wo sehen Sie grössere Chancen für das Modell: in reifen oder sich entwickelnden Märkten? Gibt es ein bestimmtes Land oder eine bestimmte Region, die besonders interessant für Bancassurance ist?
3. Welche weiteren Faktoren sind kritisch für den Erfolg der Bancassurance-Industrie in einer bestimmten Region (z. B. Kultur)?
4. «Digitale Dienstleistungen, persönliche Beratung» ist ein aktuelles Mantra. Was sind vor diesem Hintergrund Entwicklungsmöglichkeiten für «BancassurTech» (möglicherweise angeführt von FinTech-Firmen wie Revolut)?

Profile der Interviewpartner

Christian Richter, Accenture:

Christian Richter ist Managing Direktor bei Accenture mit Sitz in Zürich und ist Teil der Führungsebene des Strategy Consulting Teams für die Versicherungsindustrie in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Er hat 16 Jahre Erfahrung im Bereich Managementberatung für Versicherungen und angrenzende Industrien.

Christian Schmid, BCG:

Christian Schmid ist Partner und Managing Direktor bei der Boston Consulting Group in Zürich, führt die Public Sektor Practice in der Schweiz und ist ein Mitglied der BCG Financial Institutions and Insurance Praxisgruppe. Seit über 18 Jahren berät er führende Unternehmen.

Martin Strobel, Früher Baloise Group:

Martin Strobel ist früherer CEO der Baloise Group. Er führte den Schweizer Versicherer für 7 Jahre bis zu seiner Verabschiedung 2016. Er arbeitete über 17 Jahre bei Baloise. Derzeit engagiert sich Herr Strobel in mehreren Verwaltungsratspositionen, bspw. dem Schweizer InsurTech Anivo.

Michael Müller, Baloise Schweiz:

Seit März 2011 erfüllt Michael Müller die CEO Position der Baloise Schweiz und ist Mitglied der Konzernleitung der Baloise Gruppe. Neben seiner Position bei Baloise ist Herr Müller Stiftungsratsmitglied der Stiftung Finanzplatz Basel, Vizepräsident des Schweizer Versicherungsverbands (SVV) und Vorstandsmitglied des Vereins Basler Versicherungsgesellschaften.

Dr. Nikolai Dördrechter, XTP:

Seit 2018 ist Nikolai Dördrechter im Vorstand der XTP, einem Analyse- und Big Data-Spezialisten im Bereich Kapitalanlage. Zuvor war er Mitgründer und COO/CFO der Policen Direkt-Gruppe und Partner bei Oliver Wyman. Als Fin/InsurTech-Experte ist er zudem Autor und Initiator des InsurTech Radars.

Stefan Loacker, Früher Helvetia:

Stefan Loacker ist früherer CEO der Helvetia Gruppe und führte den Versicherer für mehr als 9 Jahre bis 2016. Seit Oktober 2016 ist Loacker Eigentümer und CEO der Delos Management GmbH. Ausserdem hält er Mitgliedschaften im Verwaltungsrat bei der Swiss Life AG, Vontobel, sowie im Beirat von Anivo.

Wolf Gerlach, UNIQA:

Als COO ist Wolf Gerlach Mitglied des Vorstands von UNIQA. Mit verschiedenen Positionen in Osteuropa hat Gerlach seit seinem Start bei UNIQA 2008 einen Fokus auf das Bancassurance Geschäft gelegt. Davor arbeitete er bei der Allianz SE.

Wolfgang Prasser, Baloise Gruppe:

Wolfgang Prasser ist in der Geschäftsleitung der Baloise Gruppe aktiv und führt die Abteilung Produktmanagement Privatkunden. Für mehr als 30 Jahre hielt er unterschiedliche Positionen für verschiedene Versicherer im Finanzsektor.

Dr. Dietmar Kottman, Oliver Wyman:

Dietmar Kottman ist Partner bei Oliver Wyman und verantwortet europaweit die Plattform Digitalstrategie für Versicherungen. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung mit Fokus auf die Digitalisierung in der Versicherungsbranche. Zudem ist Herr Kottman Autor und Mitbegründer des InsurTech Radars.



Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft
der Universität St. Gallen
Tannenstrasse 19
9000 St.Gallen / Schweiz
www.ivw.unisg.ch