

Allfinanz: Ende eines Modetrends?

Die einst bewunderten Allfinanzmodelle grosser Finanzkonzerne sind gescheitert. Ist damit das Thema Allfinanz fehlgeschlagen?



Von Peter Bächtold
Leiter Marketing
Swissca Vorsorgeprodukte, Zürich

«Die traditionelle Trennung zwischen Banken und Versicherungen gehört der Vergangenheit an.» Dies eine Aussage des Verwaltungsratspräsidenten der Credit Suisse Group anlässlich der Fusion mit der «Winterthur» im August 1997. Aber nicht nur Banken diversifizierten mittels unterschiedlicher Bancassurance-Modellen ins Versicherungsgeschäft, auch Versicherungsgesellschaften sprangen auf den Allfinanzzug. Bereits 1994 leitete die Zürich mit der Übernahme der inzwischen an die Deutsche Bank verkauften Privatbank Rüd, Blass & Cie den Umbau zu einem Allfinanzkonzern ein. Dieser fand seinen Abschluss in der Fusion mit dem Finanzbereich der britischen B.A.T. zur Zurich Financial Services im Jahr 1998 und der Gründung der seit Au-

gust 2003 nicht mehr operativen Zurich Invest Bank AG Anfang 1999. Auch die Rentenanstalt / Swiss Life ging auf Brautschau und erwarb 1999 mit einer Mehrheitsbeteiligung an der Banca del Gottardo eine Vermögensverwaltungstochter. Inzwischen hat sich der Himmel über diesen einst gelobten Entwicklungen mit dunklen Wolken überzogen. Die neue Strategie lautet: Rückbesinnung auf das Kerngeschäft. Ist Allfinanz damit als Konzept gescheitert? Um diese Frage zu beantworten, bedarf es einer klaren Definition dieses einst schillernden Begriffs.

Erfolgreiche Umsetzung

Aus institutioneller Sicht ist Allfinanz eine Strategie von Banken und Versicherungsgesellschaften zur branchenübergreifenden Produktion und Distribution von Finanzdienstleistungen. Die damit angestrebten Ziele sind vielfältig. Im Vordergrund stehen jedoch die gegenseitige Nutzung der Vertriebskanäle und damit verbunden die Erweiterung der Kundenbasis. Weiter erhofft man sich Synergien in den Bereichen Produktion, Informatik und Telekommunikation. Wenn es gelingt, die unterschiedlichen Vertriebs- und Beratungskulturen von Banken und Versicherungen durch eine umsichtige Produkte- und Prozessintegration zu vereinen und die verfügbaren Vertriebskanäle gemeinsam zu nutzen, können Allfinanzstrategien durchaus erfolgreich sein. Zum Beispiel halten in England, Italien und Frankreich Banken über 60% des Bestandes von Lebensversicherungen – und dies mit zunehmender Tendenz. Auch in der Schweiz gibt es Beispiele erfolgreicher Allfinanzstrategien. So haben

sich die Kantonalbanken in Zusammenarbeit mit der Swissca zu einem führenden Anbieter von fondsgebundenen Lebensversicherungen entwickelt. Erfolgsfaktoren dabei waren der Einbezug des Vertriebskanals in die Produktentwicklung, die Identifikation der Berater mit den neuen Produkten durch die Verbindung zum Brand «Kantonalbank» sowie die Akzeptanz der Produkte durch die Kunden aufgrund eines klar erkennbaren Nutzens. So betrachtet sind die eingangs erwähnten Fälle lediglich Beispiele misslungener Konzepte. Möglicherweise wurde den echten Bedürfnissen und Motiven von Kunden und Beratern zu wenig und dem Shareholder Value zu viel Rechnung getragen.

Hoher Kundennutzen

Aus Kundensicht ist Allfinanz ein koordiniertes Angebot von Bank- und Versicherungsdienstleistungen zur Befriedigung aller finanz- und versicherungstechnischen Bedürfnisse in einzelnen Lebensphasen. Die dahinterstehenden Fragen nach der persönlichen Altersvorsorge, der Nachlass- und Nachfolgeregelung, der Absicherung biometrischer Lebensrisiken wie Tod oder Invalidität, der Sicherstellung einer adäquaten Ausbildung der Kinder sowie den Möglichkeiten zur persönlichen Steueroptimierung entsprechen echten Bedürfnissen und unterliegen damit keinem Modediktat. Gerade wegen der demografischen Entwicklung und dem in den vergangenen Monaten erwachten Bewusstsein, dass sich auch die Pensionskassen den Kapitalmarktrisiken nicht entziehen können, wird die Sicherung der persönlichen Altersvorsorge zu einem zentralen Thema.

Dabei waren die Versicherungsgesellschaften in der Vergangenheit für die längerfristig angelegte Altersvorsorge und die Banken mehr für das kurz- und mittelfristige Sparen positioniert. Heute zeigt sich immer mehr, dass die Bildung von Kapitalrücklagen zur Altersvorsorge einen integrativen Lösungsansatz und ein ganzheitliches Planungsmodell verlangt. Um den damit verbundenen erhöhten Anforderungen an die Beratungskompetenz gerecht zu werden, hat sich in den vergangenen Jahren das Financial Planning – oder die Allfinanzberatung – zu einem neuen Dienstleistungszweig der Finanzindustrie entwickelt. Allerdings wurde in einer anfänglichen Euphorie das Verständnis vieler Kunden mit seitenlangen und auf vielen Unsicherheiten aufgebauten Finanzplänen überstrapaziert. Diese weit ausholenden Beratungsmodelle haben sich in der Praxis als wenig lukrativ erwiesen, da die damit generierbaren Honorare die Kosten nur in wenigen Fällen gedeckt haben. Künftig wird daher das Angebot dieser aufwendigen Beratungsleistung vermögenden Kunden mit anspruchsvollen Problemstellungen vorbehalten bleiben.

Parallel dazu entwickelte sich aber für die Mehrzahl der dem Mittelstand angehörenden privaten Haushalte eine verstärkt ereignisbezogene Finanz- und Vorsorgeberatung. Dabei werden für die wesentlichen Lebensereignisse wie Familiengründung, Wohneigentumserwerb, Scheidung und Pensionierung massgeschneiderte und mit für alle Seiten vertretbarem Aufwand umsetzbare Konzepte zur Optimierung primär der Vorsorgesituation entwickelt. Damit hat zum Vorteil des Kunden eine Verlagerung vom produktorientierten Verkauf hin zu integrierten Problemlösungen stattgefunden.

Synergien in der Produktentwicklung

Die praktische Umsetzung der in einem Beratungsprozess definierten Massnahmen erfolgt in den meisten Fällen durch den Verkauf eines bedarfsgerechten Produktes. Hier zeigt es sich, dass zwischen dem Prozess der individuellen Vermögensbildung und dem Transfer von biometrischen und

anlagespezifischen Risiken zu einer Versicherung ein hohes Synergiepotential besteht, das durch intelligente Leistungsbündel genutzt werden kann. Im Rahmen der Säule 3a bieten beispielsweise die Kantonalbanken in Zusammenarbeit mit der Swissca durch die individuelle Kombination von steuerbegünstigtem Konto- und Wertpapiersparen mit einer Risikoversicherung massgeschneiderte Lösungen an – dies im Gegensatz zu reinen Versicherungsprodukten, die in der Regel unflexibel und daher nicht immer bedarfsgerecht sind.

Ein weiteres Beispiel sind fondsgebundene Versicherungen. Die Verbindung einer Fondsinvestition mit einem Versicherungsschutz bietet nebst steuerfreien Kapitalerträgen sämtliche Vorteile der Lebensversicherung. Als Antwort auf das gestiegene Sicherheitsbedürfnis können heute im Rahmen dieser Produkte vermehrt auch Anlagerisiken versichert werden. So bietet die Swissca im Rahmen einer fondsgebundenen Versicherung bei einem Aktienanteil von 60% einen hundertprozentigen Investitionsschutz an. Damit wird im Unterschied zu den oft komplexen strukturierten Produkten auch mit kleineren Einlagen eine einfache und kostengünstige Absicherung

von Börsenrisiken möglich. Die unterschiedlichen Kompensationssysteme der Kundenberater führen zudem dazu, dass die über Banken verkauften Allfinanzprodukte oft wesentlich tiefere Abschlusskosten und damit eine höhere Performance ausweisen.

Allfinanz vor einem wachsenden Bedürfnis

Das Konzept Allfinanz wird nur dann verstanden und funktioniert nur dann, wenn der Kundennutzen im Zentrum der Bemühungen steht. Die Vorteile liegen dann einerseits in einem ganzheitlichen Beratungsansatz und andererseits in innovativen und kostengünstigen Produkten. Vor dem Hintergrund der zunehmend komplexer werdenden finanz- und versicherungstechnischen Fragestellungen stehen Allfinanz-Konzepte, verstanden als Verbindung von Bank- und Versicherungsleistungen, vor einem wachsenden Bedürfnis und sind keinesfalls Auslaufmodelle. Die Finanzindustrie ist gefordert, diesen Bedürfnissen mit sinnvollen Kooperationsmodellen und mit bedarfsgerechten Lösungen zu begegnen. Vielleicht dieses Mal nach dem Grundsatz: «Man braucht keine Kuh im Stall zu halten, wenn man ein Glas Milch trinken will.» ■

Bancassurance: The End of a Fashion Trend?

When Credit Suisse Group merged with Winterthur Insurance in 1997, the chairman of the board of Credit Suisse proclaimed the end of the traditional separation of banks and insurers. Today, banks and insurers are again focusing on their core competences, and the concept of bancassurance seems to have failed.

But what exactly is bancassurance and has it really failed as a useful strategy to combine banking and insurance? Bancassurance is basically the use of each other's distribution channels for one's own products and services thus broadening one's client base. In addition, bancassurance was supposed to produce synergies in production,

information technology and telecommunication.

Not all bancassurance strategies have failed. In Switzerland, for instance, the cantonal banks have, in collaboration with Swissca, become leading providers of fund-based life insurance products. This was possible because the distribution channels were involved in the products' development, because the advisors identified with the new products and because the clients accepted them due to the added value they delivered.

Clearly the concept of bancassurance can be a success – but only if the clients' needs are at the center of the providers' efforts.