



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen**

Arbeitspapier Nr. 11

**Kooperative Vertriebsstrukturen
im Versicherungsmarketing**

Dorka, M. / Zerres, C.

Offenburg, Oktober 2016

ISSN: 2510-4799

Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

INHALT

Inhalt	1
1 Einführung.....	2
2 Methodik	2
3 Erfolgsfaktoren	3
4 Managementimplikationen.....	4
5 Fazit	6
6 Quellenverzeichnis	6
Autoreninformation	8

EINFÜHRUNG

Die deutsche Versicherungsbranche steht vor großen Herausforderungen, zum Beispiel einer Verschärfung des Wettbewerbes, verengten Wachstumsspielräumen und Veränderungen in den regulatorischen sowie dem politischen Umfeld. Um dieser herausfordernden Marktsituation zu begegnen, ist für die Versicherungsunternehmen das Eingehen von *strategischen Kooperationen*, zum Beispiel mit Kreditinstituten, eine aussichtsreiche Möglichkeit. Der gemeinschaftliche Absatz von Versicherungsprodukten über den als *Bancassurance* bekannten Vertriebsweg gilt als chancenreich, ist jedoch häufig auch mit Schwierigkeiten verbunden. Vor dem Hintergrund einerseits einer wachsenden Bedeutung der Vorsorge und andererseits noch nicht ausgeschöpfter Kundenpotentiale der Kreditinstitute sollen im vorliegenden Arbeitspapier Erfolgsfaktoren im operativen Absatz des Vertriebsweges Bancassurance, vorgestellt und Managementimplikationen daraus abgeleitet werden.

Auf der Basis bisheriger wissenschaftlicher Arbeiten sowie ergänzenden konzeptionellen und theoretischen Grundlagen wurde hierzu ein verhaltenswissenschaftliches Untersuchungsmodell entwickelt, mit dessen Hilfe die wesentlichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen für die untersuchungsrelevante Absatzsituation dargestellt werden können. Erstmalig wurden diese kausalen Zusammenhänge mittels einer Befragung von Privatkunden empirisch untersucht. Die Ergebnisse gewähren Wissenschaftlern und Praktikern neue Erkenntnisse zu den entscheidungsrelevanten Faktoren im operativen Absatz des Vertriebsweges Bancassurance.

Nachfolgend werden die wesentlichen Erkenntnisse, die aus dieser empirischen Studie zum Versicherungsmarketing gezogen werden konnten, vorgestellt, ebenso wie die daraus resultierenden Implementationen beziehungsweise Empfehlungen für die Managementpraxis in Versicherungsunternehmen.

METHODIK

Vor diesem Hintergrund ist diese Studie, nach dem Forschungsverständnis von ULRICH, als eine anwendungsorientierte Forschung mit Theorie- und Praxisbezug und zur Erkenntnisgewinnung die Erfolgsfaktorenforschung als empirische Methode determiniert. Als Grundlage erfolgte die Darstellung des Diskussionsstandes der Forschung hinsichtlich der themenrelevanten Literatur, insbesondere des Versicherungsmarketing sowie der Kooperations- und Erfolgsfaktorenforschung. Es zeigte sich, dass das angestrebte Untersuchungsziel noch nicht umfassend untersucht wurde. In der Folge ist zur zumindest teilweisen Beseitigung des bestehenden Forschungsdefizites eine empirische Untersuchung der Erfolgsfaktoren mit den folgenden *Eingrenzungen* angestrebt worden:

- Vertriebsweg Bancassurance,
- operativer Absatz,
- Lebensversicherungsprodukte als Vorsorge- und Kapitalanlageprodukte,
- Privatkundensegment (Retail),
- Filialvertrieb der Kreditinstitute und
- aus der Perspektive der Versicherungsunternehmen des deutschen Marktes.

Als Basis für die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen sind die Versicherungsbranche in Deutschland und insbesondere der Vertriebsweg Bancassurance näher betrachtet worden. Deutlich wurde, dass die Versicherungsbranche vor großen Herausforderungen steht, zum Beispiel einer Verschärfung des Wettbewerbes, verengten Wachstumsspielräumen und Veränderungen in den regulatorischen sowie dem politischen Umfeld. Für den Ver-

triebsweg Bancassurance zeigten dessen bisherige Entwicklung und die mit ihm verbundenen hohen Erwartungen der Praxis, dass künftig noch weiter steigende Absätze generiert werden könnten. Die getroffenen Eingrenzungen dieser Untersuchung ließen sich vorab durch eine Marktbetrachtung bestätigen.

Der zur Gliederung und Systematisierung aufgestellte konzeptionelle Bezugsrahmen war einerseits Ausgangspunkt zur Eingrenzung des untersuchungsrelevanten Dienstleistungsgegenstandes. Andererseits wurden ein Erfolgsindikator und, mittels Analyse der Anbieter- und Nachfragersicht, mögliche Modellvariablen identifiziert. Eine Differenzierung der einzelnen Modellvariablen erfolgte aus einer theoretischen Analyse heraus in unabhängige, intervenierende und moderierende Variablen sowie Störvariablen. Die identifizierten Modellvariablen sind im Sinne einer anwendungsorientierten Forschung nach ULRICH durch Experten der Praxis gestützt worden. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den Experteninterviews wurde ein Untersuchungsmodell mit den wesentlichsten Variablen der in dieser Studie zu untersuchenden Absatzsituation aufgestellt. Dieses Modell ist unter zu Hilfenahme von untersuchungsrelevanten Theorien mit Kausalbeziehungen zwischen den Modellvariablen vervollständigt worden. Es steht in direkter Verbindung zur Aufstellung der zu überprüfenden Hypothesen auf der Grundlage eines interdisziplinären Ansatzes nach der Grundidee eines Theorienpluralismus.

Zur empirischen Überprüfung der aufgestellten Hypothesen und zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren wurde auf der Basis der Operationalisierung der Modellvariablen eine Primärforschung, mittels einer Online-Befragung von Kunden eines deutschen Kreditinstitutes, durchgeführt. Die Analyse sollte, im Hinblick auf das Untersuchungsziel, die Erfassung der Erfolgsfaktoren im operativen Absatz des Vertriebsweges Bancassurance aus der Sicht der Versicherungsunternehmen erbringen. Als Erfolgsfaktoren wurden dabei *die* Faktoren bezeichnet, die *direkt* von der Anbietereinheit, das heißt den kooperierenden Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten, beeinflussbar sind. Es ist zu konstatieren, dass von den 18 aufgestellten Hypothesen vier bestätigt werden konnten.

ERFOLGSFAKTOREN

Die wesentlichen Zusammenhänge, die sich aus den bestätigten Hypothesen für den operativen Absatz des Vertriebsweges Bancassurance ergeben, sind:

- Eine Steigerung der Beratungskompetenz der Kundenberater führt zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit.
- Eine positive Reputation der Kreditinstitute steigert die Kundenbindung an das Kreditinstitut.
- Eine Steigerung der Kundenbindung an die Kreditinstitute vergrößert die Wahrscheinlichkeit einer Kaufabsicht der Kunden.
- Eine positive Reputation der Versicherungsunternehmen führt zu einer erhöhten Kaufabsicht der Kunden.

Die *Beratungskompetenz* der Kundenberater kann als Erfolgsfaktor „in einem weiteren Sinne“ betrachtet werden, da deren Kompetenz durch entsprechende Maßnahmen der Anbietereinheit direkt gesteigert werden kann. Darüber hinaus scheinen die *Kundenbindung an die Kreditinstitute* und die *Reputation der kooperierenden Unternehmen* von hoher Bedeutung für einen erfolgreichen, operativen Absatz von Versicherungsvorsorgeprodukten im Vertriebsweg Bancassurance zu sein. Außerdem ergibt sich aus der analysierten Datenbasis der Hinweis, dass die *Kundenbindung an die Kreditinstitute* als Mediator zwischen der *Vertrauens-*

würdigkeit der Kundenberater und der *Kaufabsicht* der Kunden auftritt. Zudem scheinen von der *Reputation der Versicherungsunternehmen* und des *Informationsverhaltens* der Kunden auch moderierende Effekte auszugehen.

In der Gesamtbetrachtung scheint aus dem Marketing-Mix das Instrument der Personalpolitik die größte Bedeutung für einen Erfolg im operativen Absatz von Lebensversicherungsvorsorgeprodukten des Vertriebsweges Bancassurance zu besitzen. Ergänzt und unterstützt wird ein erfolgreicher Absatz in der spezifischen Verkaufssituation durch die indirekt beeinflussbaren Faktoren der Kundenbindung und Reputation. Außerdem kann im Hinblick auf die Kaufabsicht der Kunden die größere Bedeutung der Kundenbindung im Vergleich zur Kundenzufriedenheit Bestätigung finden.

MANAGEMENTIMPLIKATIONEN

Eine Prüfung der Ergebnisse im Anwendungszusammenhang erfolgte durch eine Expertenbefragung. Es galt festzustellen, inwieweit die ermittelten Ergebnisse den Erwartungen der Experten entsprechen. Zudem war zu diskutieren, ob diese Ergebnisse sowie die daraus folgenden Implikationen in der Praxis zu implementieren sind und eine praktische Anwendbarkeit beziehungsweise Relevanz besitzen. Dazu wurden Interviews mit Experten der Praxis durchgeführt. Im Rahmen dieser offenen Befragungen sind auch die Ausgangssituation der Untersuchung, das Untersuchungsmodell und deren Ergebnisse dargestellt worden.

Als Einschätzung der Experten, welche Modellvariablen auf der Grundlage des Untersuchungsmodelles vermutlich für den operativen Absatz von Lebensversicherungsvorsorgeprodukten im Vertriebsweg Bancassurance von besonderer Bedeutung sind, wurden primär einzelne, als unabhängige Variablen eingestuft Faktoren genannt. Die Ergebnisse dieser Studie wurden grundsätzlich in dieser Form so *nicht* erwartet, da die Experten den direkt beeinflussbaren unabhängigen Variablen eine größere Bedeutung und Wirkung zugeschrieben haben. Interessant ist der Hinweis, dass die Kompetenz der Kundenberater als eine Grundlage für den Erfolg bereits erkannt wurde, von den Kunden jedoch lediglich eine „vermeintliche“ Kompetenz, die sich aus diversen anderen Faktoren herleitet, erkannt und bewertet wird.

Hinsichtlich einer Implementierung beziehungsweise Umsetzbarkeit hätten sich die Experten eher Ergebnisse gewünscht, die überwiegend direkt beeinflussbare unabhängige Variablen umfassen, um durch entsprechende Aktivitäten zeitnah eine Wirkung auf den Erfolg zu erzielen. Dennoch halten sie eine Implementierung für möglich, wobei die Zeitspanne bis zur Realisierung eines Effektes auf den Erfolg wohl eher mittel- bis langfristig zu kalkulieren sein wird.

Obwohl die Ergebnisse in dieser Form nicht erwartet wurden, sind diese letztlich aus der Sicht der Experten doch hilfreich, um die eigene Strategie zu überdenken und die eingeschlagene vertriebliche Richtung zu prüfen. In der Praxis des operativen Absatzes sind die festgestellten erfolgsrelevanten Variablen den Umständen entsprechend zu differenzieren und konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Die Ausarbeitungen und die Ergebnisse der Studie sollen dem Versicherungsmanagement ermöglichen, Ansätze hinsichtlich einer Optimierung der Unternehmensaktivitäten zur Steigerung des Erfolges im operativen Absatz zu generieren.

Aus den empirischen Ergebnissen, in Verbindung mit der Überprüfung der aufgestellten Hypothesen, sind die Konsequenzen für die Praxis im Vertriebsweg Bancassurance abzuleiten.

Dafür sollen die möglichen Handlungsbedarfe identifiziert und daraus *Handlungsempfehlungen* abgeleitet werden. Bei der Gestaltung des operativen Absatzes können sich die Praktiker fragen, wie bedeutend die einzelnen Marketinginstrumente zur Gestaltung des operativen Absatzes von Versicherungsvorsorgeprodukten durch die Privatkundenberater eines Kreditinstitutes sind. Die Kundenbefragung zeigt, zur Überraschung der Experten der Praxis, dass von den *direkt* beeinflussbaren Marketinginstrumenten lediglich die Personalpolitik, mit dem Subinstrument der Kompetenz der Kundenberater, von signifikanter Bedeutung sein kann. Ansonsten scheinen mit der Kundenbindung und der Reputation nur *indirekt* beeinflussbare Faktoren für den Erfolg im operativen Absatz besonders relevant zu sein. Die in der Praxis häufig angestrebten relativ kurzfristigen Erfolge über Veränderungen bei den direkt beeinflussbaren Marketinginstrumenten scheinen dagegen nicht den maximalen Erfolg zu versprechen. Für die Manager ist zu empfehlen, sich zudem verstärkt auf die Ausgestaltung der Kundenbindung an die Kreditinstitute und die Reputation der jeweiligen Unternehmen zu stützen. Mit den damit eingeleiteten Maßnahmen sind zwar keine kurzfristigen Erfolge zu generieren und Fortschritte schnell sichtbar zu machen beziehungsweise ein Effekt zu erkennen, jedoch werden damit die Grundlagen eines mittel- bis langfristigen Erfolges gelegt. Im Einzelnen ergeben sich aus den Ergebnissen folgende wesentliche **Handlungsoptionen**:

- *Kompetenz der Kundenberater*: In dieser Studie ist von einer allgemeinen Beratungskompetenz der Kundenberater auf eine Kompetenz für alle Beratungsfelder geschlossen worden. Eine Steigerung der Kompetenz kann durch den marktorientierten Einsatz personalpolitischer Instrumente erreicht werden, die zur Verbesserung der Handlungskompetenz führen. In der Folge steigt die Beratungsqualität und das von den Kunden wahrgenommene Kaufrisiko könnte gemindert werden. Qualifikationsmaßnahmen, insbesondere zu den relevanten Versicherungsthemen, können die in dieser Studie festgestellte Wirkung nur unterstützen.
- *Kundenbindung an die Kreditinstitute*: Um eine Kundenbindung an die betreffenden Institute zu steigern, sollten die Unternehmen Maßnahmen zur Stabilisierung und Ausweitung der Kunde-Anbieter-Beziehung ergreifen. Ein Kundenbindungsmanagement kann durch entsprechend systematische Planung, Durchführung und Kontrolle von Aktivitäten positiv auf die tatsächlichen Verhaltensweisen und die zukünftigen Verhaltensabsichten der Kunden gegenüber dem Anbieter einwirken.
- *Reputation der Unternehmen*: Im Fokus der Betrachtung der Reputation der Kreditinstitute und der Versicherungsunternehmen stand in dieser Studie die Kundenmeinung bezüglich der jeweiligen Marke der Unternehmen. Zur Steigerung der jeweiligen Reputation können dazu Maßnahmen des endkundengerichteten direkten Marketing, zum Beispiel der Werbung, des Sponsoring und/oder der Öffentlichkeitsarbeit, durchgeführt werden, um die Wahrnehmungen, Erwartungen und Meinungen über die betreffenden Unternehmen zu beeinflussen. Durch Signaling-Maßnahmen kann entsprechend die Reputation der Unternehmen positiv entwickelt werden. Zudem ist es möglich, dass eine positive Reputation eines der kooperierenden Unternehmen sich auch auf die angebotenen Leistungen des anderen Unternehmens überträgt.

Die Analysen hinsichtlich möglicher Mediatoren der spezifischen Verkaufssituation zeigen auf, dass über die Kundenbindung an die Kreditinstitute auch ein bedeutender Effekt der Vertrauenswürdigkeit der Kundenberater auf die Kaufabsicht erzielt werden kann. Ein Kundenbindungsmanagement kann also zudem die Wirkung der Vertrauenswürdigkeit auf die Kaufabsicht verstärken. Folglich sind solche vertrauensbildende Maßnahmen zu wählen, zu denen auch Maßnahmen zur Verbesserung der Handlungskompetenz zählen können, um die Kaufabsicht der Kunden zu steigern.

FAZIT

Abschliessend ist festzuhalten, dass keine der Modellvariablen vernachlässigt werden darf; jedoch erscheint eine Intensivierung der Maßnahmen bezüglich der als besonders bedeutend ermittelten Variablen als erfolgversprechend. Neben der wissenschaftlichen Ermittlung von „Erfolgsfaktoren“ hat das vorliegende Arbeitspapier somit auch Folgerungen hinsichtlich eines potenziellen Wissenstransfers in die Praxis geleistet.

QUELLENVERZEICHNIS

Dorka, Michael (2012): Bancassurance in Deutschland: Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten des Vertriebsweges Bancassurance im Versicherungsverkauf unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren, Hampp Verlag, München, Mering.

Weiterführende Literaturempfehlungen:

Albers, Christian (2010): Kooperationen in der Versicherungswirtschaft: Eine theoriegeleitete empirische Analyse der Kooperationspotenziale und Erfolgsfaktoren, Aachen.

Altenähr, Volker, Dittrich, Rainer, Hoffmann, Anja, Shaukat, Dominik (2010): Erfolgsfaktor Vertrieb: Versicherungsprodukte – Vertriebswege – Vergütungssysteme, Karlsruhe.

Becker, Jochen (2009): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 9. aktualisierte und erg. Aufl., München.

Corsten, Hans, Gössinger, Ralf (2007): Dienstleistungsmanagement, 5. vollst. überarb. und wesentlich erw. Aufl., München.

Eberl, Markus (2006): Unternehmensreputation und Kaufverhalten: Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Wiesbaden.

Farny, Dieter (2006): Versicherungsbetriebslehre, 4. überarb. Aufl., Karlsruhe.

Führer, Christian, Grimmer, Arnd (2009): Versicherungsbetriebslehre, Ludwigshafen (Rhein).

Görgen, Frank (2007): Versicherungsmarketing: Strategien, Instrumente und Controlling, 2. aktualisierte und überarb. Aufl., Stuttgart.

Haenecke, Henrik (2001): Krankenkassen-Marketing: eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren, München.

Haller, Sabine (2010): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 4. aktualisierte Aufl., Wiesbaden.

Homburg, Christian (2014): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 5. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Jaritz, Sabine (2008): Kundenbindung und Involvement: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Low Involvement, Wiesbaden.

Kobler, Daniel (2005): Innovative Geschäftsmodelle – Entwicklung und Gestaltung innovativer Geschäftsmodelle für Schweizer Versicherungsunternehmen im Privatkundensegment, München.

Köhne, Thomas (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk: Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden.

Köhne, Thomas (2004): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Wong, Veronica, Saunders, John A. (2011): Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Aufl., München.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. aktualisierte Aufl., München.

Mayerhofer, Wolfgang (2009): Einflussfaktoren auf den Abschluss von Versicherungen und der Beitrag des Versicherungsmaklers, Wien.

Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, Heribert, Bruhn, Manfred (2009): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. vollst. neubearb. Aufl., Wiesbaden.

Schmidt, Susanne (2001): Finanzdienstleistungen – Möglichkeiten und Grenzen eines ganzheitlichen Angebotes, Göttingen.

Schmidt-Jochmann, Carsten (2008): Strategische Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern: Eine empirische Untersuchung mit PLS-Strukturgleichungsmodellen, Lohmar.

Trumpfheller, Jürgen (2005): Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft: Eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Versicherungsvertriebs über Versicherungsintermediäre, Karlsruhe.

Vilmar, Answin (2006): Markenkooperationen, Kooperationsmarketing: Strategien und Entscheidungshilfen für die Praxis, Bonn.

Voutilainen, Raimo (2006): In search for the best alliance structure between banks and insurance companies, Helsinki.

Zerres, Michael, Reich, Michael (2010): Handbuch Versicherungsmarketing, Berlin.

AUTORENINFORMATION

Dr. Michael Dorka, studierte im Rahmen eines interdisziplinären Programmes Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und schloss dort seine akademische Ausbildung im Sommer 2012 mit einer Promotion zum Versicherungsmarketing (Bancassurance) ab. Er verfügt über jahrelange Erfahrung als Führungskraft in verschiedenen Positionen des Vertriebes der Versicherungsbranche und als Unternehmensberater mit dem Branchenschwerpunkt Versicherungswirtschaft. Seit 2013 ist er CEO bei den Gesellschaften der Lifecard-Travel-Assistance in Deutschland und Österreich.

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.