

Neue Marktpotenziale für den Vorsorgekonzern

Von Thomas Grosse



Die Marktpotenziale eines Vorsorgekonzerns sind auch bei veränderten Kundenbedürfnissen beträchtlich, meint Thomas Grosse. Das gilt für den Bereich Vorsorge ebenso wie für die Baufinanzierung mit Absicherung der Immobilien. Entscheidend ist dabei, schnell auf Entwicklungen zu reagieren. Dann können zum Beispiel die durch die demografische Entwicklung tendenziell sinkenden Nachfrageimpulse durch eine Konzentration auf die Gruppe der „Best Ager“ kompensiert werden. Entscheidend ist aber auch die Aufstellung im Vertrieb. Und hier hält Thomas Grosse ein Plädoyer für die Ausschließlichkeitsorganisation: Denn deren Wissen über die Bedürfnisse des Kunden kann auch in die Produktentwicklung einfließen. Red.

Die Beobachtung, die Analyse und die Antizipation gesellschaftlicher Entwicklungen zählen heute mit zu den wichtigsten Geschäftsgrundlagen der Finanzdienstleistungswirtschaft. In einem höheren Ausmaß denn je beeinflussen übergreifende externe Faktoren das Verhalten der Kunden. Als Schwungräder der Veränderung gelten die sogenannten Mega-Trends, wie zum Beispiel die Alterung der Bevölkerung, die Grenzen des Sozialstaats, die Flexibilisierung der Arbeitswelt, die Globalisierung, die sich weiter entwickelnden Möglich-

keiten des Internets (Web 2.0) und der Klimawandel.

Kundenbedürfnisse ändern sich

Das Tempo, in dem die Veränderungsprozesse stattfinden, ist hoch, bisweilen sogar rasant. Als Beispiel dafür mag die aktuelle Debatte um die Energieversorgung in Deutschland Pate stehen. Knapp 15 Monate nach dem schrecklichen Erdbeben und dem Tsunami in Japan und der resultierenden, hochgefährlichen Entwicklung in den Kernkraftwerken von Fukushima ist in Deutschland die Energiewende bereits unumkehrbar geworden und wird weiter intensiv vorangetrieben. Die Folgen dieser Entscheidung werden – zum Beispiel über höhere Energiekosten und verschärfte Energiesparverordnungen – in den persönlichen, gerade auch finanziellen Lebensbereich jedes einzelnen hineinwirken.

Ganz ähnlich, wenn auch weniger sprunghaft, erfolgen die Veränderungsprozesse im finanziellen Bereich. Die Menschen passen ihre Zukunftsplanungen den Umfeldbedingungen an und halten dabei das

Zum Autoren

Thomas Grosse ist Mitglied des Vorstands der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank, Ludwigsburg.

Ziel individueller und nachhaltiger Absicherung dennoch fest im Auge. Beispiel Arbeitswelt: Die Erwerbsbiografien der Menschen werden brüchiger und vorhandene Versorgungslücken deutlicher. Kunden verlangen daher flexible, sichere und leistungsstarke Lebens-, Renten- und Krankenversicherungen, die Änderungen im Arbeitsleben besser gerecht werden und die ihrem Wunsch nach mehr Flexibilität, Selbstbestimmung und Eigenvorsorge entsprechen. Gleiches gilt für die Handlungen, die angesichts des sukzessiven Rückzug des Staates aus den sozialen Sicherungssystemen erfolgen.

Der Klimawandel wiederum erhöht die Nachfrage nach dem Schutz vor Risiken aus Elementarereignissen – auch hier sind die Versicherer gefordert. Zugleich wird den Klimaveränderungen mit einem immer effizienteren Einsatz von Energie begegnet, beispielsweise in Wohngebäuden.

Kein Gemischtwarenladen

Vor dem Hintergrund der im steten Wandel befindlichen ökonomischen und gesellschaftlichen Parameter hat sich die Wüstenrot & Württembergische-Gruppe (W&W) ganz bewusst auf ein klar abgegrenztes Geschäftsfeld konzentriert, das Kunden ein einzigartiges Leistungsversprechen offeriert: „Der Vorsorge-Spezialist“ ist für uns keine hohle Phrase, sondern Programm: Anspruch ist es, erster

Ansprechpartner für die Kunden in allen Fragen der finanziellen Vorsorge zu sein. Im Fokus stehen dabei vier geschäftsfeldübergreifende Bausteine: Absicherung, Vermögensbildung, Wohneigentum und Risikoschutz. Kein anderer Finanzdienstleister verknüpft hierzulande die Geschäftsfelder Bauspar-Bank und Versicherung in derart gleichwertiger Weise.

Diese Aufstellung ist im Übrigen vom Modell eines „Allfinanz-Konzerns“ weit entfernt. Denn dieser Begriff bestimmt sich letztlich durch einen rein institutionellen Ansatz. Die W&W indes denkt vom Kunden her und definiert sich über zielgruppengerechte Produkte und Leistungsangebote. Dadurch bieten wir – ohne den Ballast eines Gemischtwarenladens – ausschließlich Vorsorgeleistungen, die den veränderten Kundenbedürfnissen entsprechen und neue Geschäftschancen eröffnen.

Wachstumsstory intakt

Die Veränderungsprozesse im Kundenverhalten bewirken eine starke und stetige Dynamik im Vorsorgemarkt, von der fokussierte Anbieter wie die W&W profitieren. Hinzu kommt der konjunkturelle Aspekt. Deutschland ist die Wachstumsmotiv Europas. Die heimische Wirtschaft kann absolut und in Relation zu vergleichbaren Nachbarstaaten auf die erfreulichste wirtschaftliche Entwicklung seit vielen Jahren verweisen. Dieser Befund gilt nicht nur für die „Ex-post-Betrachtung“, sondern scheint sich auch auf das aktuelle und zumindest das kommende Jahr weiter zu erstrecken.

Mit der wirtschaftlichen Erholung, sinkenden Arbeitslosenzahlen und steigenden Realeinkommen hat sich die Handlungsfähigkeit der Bürger verstärkt, was sich unmittelbar in ihrem von Nachholeffekten geprägten Vorsorgeverhalten widerspiegelt. Die Württembergische Lebensversicherung bietet dafür zukunftsweisende Produkte, wie zum Beispiel die Genius Privat-Rente, eine dynamische Investment-Rente, die auf besondere Weise Flexibilität, Rendite und

Sicherheit für die Kunden miteinander kombiniert.

Gerade im Geschäftsfeld Lebensversicherung ist übrigens die schnelle, aber auch überlegte Anpassung an Marktgegebenheiten existenziell. Wer hätte in der Vergangenheit ernsthaft die Frage gestellt, ob die klassische deutsche Lebensversicherung jemals bedroht sein könnte? Heute stehen wir aufgrund historischer Niedrigzinsen und der daraus resultierenden Schwierigkeit, jahrzehntelange Garantieverprechen am Kapitalmarkt erwirtschaften zu können, an diesem Punkt und müssen den Kunden Antworten darauf geben, wie und mit welchen Alternativen der – im besten Sinne – lebenslange Schutz neuer Kundengenerationen gegenüber zu halten sein wird.

Viel Potenzial für Immobilienfinanzierer

Für die Immobilienfinanzierer erweist sich die anziehende Neubautätigkeit im Verbund mit dem hohen Modernisierungsbedarf bei Wohngebäuden als zugkräftiger Motor. Angesichts der Alterung des Haus- und Wohnungsbestandes und des vorhandenen Nachholbedarfs wird die Bautätigkeit noch weiter zunehmen. Indizien dafür sind schon jetzt die hohe Nachfrage nach dem Modernisierungsdarlehen von Wüstenrot, sowie der übergreifende Erfolg der neuen Wohn-Riester-Produkte seit ihrer Markteinführung.

Ganz generell ist der Bausektor ein gutes Beispiel für den Mehrwert, den W&W seinen Kunden bieten kann. Hoher Bedarf besteht beispielsweise bei der Finanzierung von Photovoltaik-Anlagen, die die Württembergische Versicherung wiederum mit einer entsprechenden Versicherung verbindet und so Investition und Absicherung passend zusammenführt.

Marktchancen bei Best Agern konsequent nutzen

Vom konjunkturellen Aufschwung profitiert W&W als überwiegend im Heimatmarkt

tätige Unternehmensgruppe aktuell in besonderer Weise. Aber diese Stärke kann sich – für den flüchtigen Beobachter – auch ganz leicht in eine Schwäche verwandeln. Nämlich dann, wenn die wirtschaftliche Belebung sich abkühlt oder gar in ihr Gegenteil verkehrt. Hinzu kommt der Malus, dass in Deutschland die Bevölkerungszahl stark schrumpft, wodurch sich in Zukunft die Nachfrageimpulse quasi automatisch abschwächen dürften. Gerade jedoch die demografische Entwicklung ist ein besonders beeindruckender Beleg dafür, welche Chancen sich verändernde Umstände dem schnellen und strategisch agierenden Marktteilnehmer bieten, weil sie negative konjunkturelle Einflüsse in ihrer Bedeutung überkompensieren.

Von den rund 82 Millionen Menschen in Deutschland sind bereits über 33 Millionen – immerhin 40 Prozent der Bevölkerung – über 50 Jahre alt. Dank steigender Lebenserwartung und sinkender Geburtenrate werden die über 50-Jährigen künftig einen noch weit größeren Anteil an der Bevölkerung ausmachen. Schon heute wird dieser Altersgruppe mehr als die Hälfte der Finanzkraft und des Kaufvermögens in Deutschland zugeschrieben. Doch sie sind kritische und anspruchsvolle Kunden. Sie achten vermehrt auf Qualität und erwarten gute Beratung sowie Verständlichkeit von Produkten. Gegenüber der von der Werbewirtschaft massiv umworbenen Jugend fühlen sich bereits Verbraucher mittleren Alters oft nicht mehr ernst genommen – gar nicht zu reden von der älteren Generation.

Das wirtschaftliche Potenzial der „Best Ager“ wird flankiert von einem speziellen Nachfrageverhalten. Zwar begreifen sich über 50-Jährige sich noch keineswegs als „ältere Generation“. Sie stehen mitten im Leben und sind in der Regel beruflich wie privat in hohem Maße aktiv. Dennoch unterscheiden sich ihre Gewohnheiten und Neigungen deutlich von denen der Generation „20plus“.

■ Die besonderen Bedürfnisse der „Best Ager“ zeigen sich beispielsweise beim

Thema Versicherungsschutz: Hier geht es um eine umfassende Absicherung und – im Schadensfall – um professionellen und vor allem persönlichen Service seitens des Versicherungsunternehmens.

■ Ein anderes Beispiel ist das in dieser Altersgruppe insgesamt flexiblere Vorsorgeverhalten, nachdem einige große Lebensziele, beispielsweise der Erwerb einer Immobilie, oftmals bereits realisiert wurden.

Daher widmen wir den Bedürfnissen der „Best Ager“ bei Produktentwicklung und Service besondere Aufmerksamkeit. Bereits seit 2005 – und damit zu den Pionieren zählend – bietet die Württembergische als Teil der W&W-Gruppe ein spezielles Produktpaket für die Altersgruppe ab 50. Es besteht aus Vorsorge-Bausteinen, die je nach individuellem Wunsch und Bedarf zusammengestellt werden können. Beispiel für einen solchen Baustein ist eine private Unfallversicherung, die bei Bedarf Pflegepersonal und Hilfe im Haushalt für bis zu zwölf Monate finanziert und organisiert. Sie schließt damit die Lücke in der gesetzlichen Unfallversicherung, die nur bei Unfällen im beruflichen Rahmen zahlt und auch dann lediglich die medizinisch notwendigen Behandlungskosten übernimmt. Geboten wird auf Wunsch auch eine Haftpflichtversicherung, die sich speziell für Großeltern eignet: Schäden, die minderjährige Enkelkinder verursachen, wenn sie von den Großeltern betreut werden, sind hier mitversichert.

Auf der Bankseite ist die W&W seit kurzem mit dem flexiblen „Vorsorge-Sparen“ aktiv, das insbesondere für die „Best-Ager“ interessante Möglichkeiten bietet, da es verschiedene Optionen beinhaltet. Nach einer Mindestsparzeit kann der Kunde sich entscheiden, das Sparprodukt bei attraktiver Grundverzinsung und einem jährlichen Zinsbonus weiterzuführen, oder er nutzt seinen erworbenen Anspruch auf Preisvorteile beziehungsweise Vergünstigungen bei einem Produktwechsel in andere Vorsorge-Produkte der W&W, beispielsweise bei der Fondsanlage oder einer Privatrente.

Die Entwicklung von Produktlinien für eigene Zielgruppen – in diesem Fall eine spezielle Altersschicht – ist zugleich ein gutes Beispiel für die fruchtbare Interaktion, die sich zwischen unseren Vertrieben und der hauseigenen Produktentwicklung ergibt. Im konkreten Fall der „Best-Ager-Produkte“ aus dem Versicherungsbereich besitzt die Württembergische von Haus aus eine hohe Kenntnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse, da rund die Hälfte aller Kunden dieser Altersklasse entstammen. Salopp kann man daher formulieren, dass die Vertreter der Württembergischen durch ihre vielfachen und intensiven Kundenkontakte zugleich wertvolle, ergänzende Marktforschung ganz nahe am Endverbraucher betreiben. Die in diesen Gesprächen ermittelten Erkenntnisse und Bedürfnislagen wiederum fließen in die Produktentwicklung mit ein.

Ausschließlichkeitsvertrieb lohnt sich

Ein ähnliches Zusammenspiel gibt es bei der Stammorganisation von Wüstenrot, beispielsweise in Fragen der Finanzierung des altersgerechten Umbaus von Immobilien. Auch an diesem Beispiel zeigt sich deutlich, wie wertvoll ein eigener Ausschließlichkeitsvertrieb für einen Finanzdienstleister ist. Im Zusammenspiel mit weiteren Vertriebskanälen können die Leistungsversprechen der Produktgeber Bausparbank und Versicherung beim Endverbraucher auch ankommen. Mithin ist eine breite vertriebliche Basis noch die beste Voraussetzung, um im Wettbewerb bestehen und Marktanteile hinzugewinnen zu können.

Die Wüstenrot & Württembergische hat sich diesbezüglich in den vergangenen Jahren eine Plattform verschafft, die ihresgleichen sucht. Die Kunden werden heute über nicht weniger als sechs Vertriebswege angesprochen. Neben den beiden Außendienstleistungen sind das der Direkt- und Maklervertrieb sowie im Rahmen von Kooperationen auch Banken und andere Finanzdienstleister. Die starken eigenen

Außendienste mit ihren sechs Millionen Kunden stehen im Zentrum. Damit ist der Konzern im Markt stabil aufgestellt und zugleich bestens gewappnet, den veränderten Rahmenbedingungen zum Nutzen der Kunden zu begegnen. Insbesondere wenn es zunehmend gelingt, die in den eigenen Vertrieben schlummernden Expansionschancen zu wecken.

Noch zu Beginn des Erneuerungskurses der W&W im Jahr 2006 lag die Cross-Selling-Quote bei bescheidenen sieben Prozent – in diesem Jahr peilen wir bereits nachdrücklich die Marke von 15 Prozent an. So gelingt es, nahezu unabhängig von den Marktgegebenheiten, Wachstum aus „sich selbst heraus“ zu kreieren.

Service und Ausbildung als Qualitätsmerkmal

Eines der größeren Probleme der Finanzdienstleistungswirtschaft ist das teils brüchige Vertrauen der Kunden in die handelnden Unternehmen und Personen. Durch die Exzesse, die zur Finanzkrise der vergangenen Jahre geführt haben, wurde das ohnehin vorhandene, latente Imageproblem der Finanzbranche zunehmend virulent. Diese Einstellung der Konsumenten ist für alle Finanzdienstleister belastend. Wenn auch die Wüstenrot & Württembergische mit ihren Angeboten soweit wie nur irgend möglich von „Zockerpapieren“ oder undurchsichtigen Finanzkonstrukten entfernt ist, wurde sie dennoch ein wenig davon in Sippenhaft genommen.

Die Antwort der W&W auf den Vertrauensverlust der Kunden lautet „Service und Qualifizierung“. Wie auf der Produktseite gilt auch hier: Wer es schafft, sich positiv vom Wettbewerb abzuheben, Leistungen und Preise in ein faires Verhältnis setzt und darüber hinaus mit Beratungs- und Betreuungsqualität vor Ort punkten kann, der hat am Markt wachsende Chancen.

Unabdingbar für den Markterfolg ist daher eine umfassende Ausbildung, die eine se-

riöse, sachgerechte Beratung erst ermöglicht. Die gesamte Firmengruppe – deren zumeist selbstständige Kundenberater in ganz Deutschland ein Netz von rund 6 000 Ansprechpartnern bilden – ist daher darauf ausgerichtet, die Kompetenz der Verkäufer permanent zu erhöhen. So bietet beispielsweise Wüstenrot, neben der klassischen Ausbildung von Branchenkennern durch Schulung und „Training vor Ort“, zusätzlich spezielle Vertriebsausbildungen für ausgewählte Zielgruppen an.

1. Vertriebsorientierte Bankausbildung:

Bereits 1997 wurde gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer Ludwigsburg die Ausbildung „Bankkaufmann/-frau im Außendienst“ etabliert, die jährlich rund 50 Vertriebsinsteiger absolvieren.

2. Vertriebsorientiertes Studium:

Wer Führungs- und Steuerungsaufgaben in einer großen Vertriebsorganisation anstrebt, kann sich nach bestandenerm Abitur auf einen der Studienplätze der Dualen Hochschulen Villingen-Schwenningen oder Stuttgart bewerben. Neben der klassischen Betriebswirtschaftslehre erhalten die Studenten dort Einblicke in Vertriebssteuerung und -controlling, zum Beispiel in den Praxisphasen im Vertrieb oder als Trainees in den Vertriebsabteilungen von Wüstenrot in Ludwigsburg. Gemeinsam mit den genannten Fachhochschulen läuft dieses Programm seit Jahren sehr erfolgreich.

3. Ausbildung für Quereinsteiger:

Wer als Quereinsteiger im Wüstenrot-Vertrieb tätig sein möchte, sollte einen kaufmännischen Hintergrund mitbringen und im Idealfall Vertriebserfahrungen gesammelt haben. In der Basisausbildung, die alle Quereinsteiger durchlaufen, wechseln sich über eine Laufzeit von 15 Monaten Seminarblöcke mit Training-on-the-Job-Phasen ab, um das Gelernte zeitnah umsetzen zu können.

Bereits seit 2008 können sich Außendienstpartner zum „Zertifizierten Vorsorge-Spezialisten“ (ZVS) weiterqualifizieren. Die praxisnahe Weiterbildung am Institut für Private Finanzplanung an der Universität

Passau (ifp) erfolgt berufsbegleitend. Um die Bedürfnisse der Kunden in den vier Bedarfsfeldern Absicherung, Wohneigentum, Risikoschutz und Vermögensbildung genau abzudecken, erwerben die „Zertifizierten Vorsorge-Spezialisten“ neue, tiefere Kompetenzen und Fachwissen in Spezialbereichen wie Vermögensmanagement und Altersvorsorge sowie für Kunden-Vorsorgeanalysen. 2008 wurde erstmals eine W&W-Pilotgruppe qualifiziert, 2010 absolvierten schon insgesamt 59 Teilnehmer die Prüfung. Davon waren 25 Wüstenrot-Außendienstpartner, 21 Agenten der Württembergischen und 13 Teilnehmer waren Ausbilder, die ihre neuen Kompetenzen jetzt in die „In-House-Weiterbildung“ tragen.

Jüngstes Kind der Qualifizierungsoffensive ist die W&W Vorsorge-Beratung. Dieses Software-Tool unterstützt die Tätigkeit des Vertriebsmitarbeiters und fungiert als wertvolles Hilfsmittel. Einerseits unterstützt es die ganzheitliche Beratung des Kunden ohne Teilaspekte „vergessen“ zu können, andererseits gibt die Software dem Berater die Sicherheit, allen seinen Beratungspflichten nachgekommen zu sein, was auch entsprechend dokumentiert werden kann. Damit rückt das Ziel ein Stück näher, die Kundenbeziehung auf eine neue und vertrauensvolle Stufe zu stellen. Denn Außendienstpartner im Vertrieb sollen im Sinne einer erfolgreichen Partnerschaft mit ihren Kunden keine Produktverkäufer sein, sondern Kundenmanager, die produktübergreifende und bedarfsgerechte Lösungen anbieten können. Auch das stärkt das Vertrauen, schafft Differenzierungen zum Wettbewerb und verschafft uns weiteres Wachstumspotenzial.

Auf Basis der Historie und der skizzierten geschäftlichen Weichenstellungen ist die W&W für die Herausforderungen der Zukunft, die sich aus den gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben, gut gerüstet. Das Gesamtpaket aus einfachen, verständlichen und fairen Produkten, umfassender Beratung, erstklassigem Service und breiter vertrieblicher Basis stimmt. ■■■■