Hur man lyckas med att sälja försäkring i bank[1]

av **Göran Bergendahl**, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Runt om i Europa ser man samma sak hända. Man säljer försäkringstjänster i bank. Det drabbar banker i England, Frankrike och Tyskland. Det händer i Danmark, Finland och Sverige. Banker i Belgien och Holland sysslar med det. Vissa banker såsom Sparkassen och Volksbanken i Tyskland har gjort det i tiotals år. För andra har det startat nyligen. Men de har alla ett gemensamt. Banken är distributör och kommissionär. Banken säljer försäkringstjänster åt andra.

Göran Bergendahl

1. Varför säljer man försäkring i bank?

”Varför skall en bank ge sig in i försäkringsbranschen?”, frågar mig en representant för ett belgiskt försäkringsbolag. ”Det är väl bättre att bankerna sköter sina egna affärer korrekt istället för att syssla med att sälja försäkringar. De skall veta, att en bankman är en förvaltare, en försäkringsman en försäljare. En bankman kan inte sälja”.

Lika kategorisk är inte den direktör vid Aachener und Münchener Grupp (AMG), som jag besöker i Aachen. ”Våra bankmän har en outnyttjad potential vad gäller försäljning. Vårt motto är att sälja, sälja och åter sälja. Våra bankdirektörer måste ligga i frontlinjen vad gäller försäljning”. AMG är en koncern, som innehåller Tysklands näst största försäkringsbolag och en medelstor bank (Bank für Gemeinwirtschaft — BfG). Det är därför naturligt att en sådan koncern söker utnyttja sina försäljningskanaler på försäkringssidan för att sälja banktjänster och tvärtom.

För en bank finns det grovt sett två marknader för försäkringar. Den första avser förmögna kunder, där lönsamheten baseras på stora försäkringsbelopp, medan antalen (volymerna) är mindre. Den andra är massmarknaden för standardiserade försäkringsprodukter, där beloppen är mindre men volymerna är desto större. Det är denna andra marknad som behandlas i denna artikel. Argument som lönsamhet och kapacitetsutnyttjande, kundkännedom och marknadsandelar kommer att hamna i fokus.

2. Lönsamheten

”Men vilken är då lönsamheten?”, frågar mig en försäkringsman. ”Varför skall det vara mer lönsamt att sälja försäkring i bank än via försäljare med mångårig erfarenhet? Det måste ju vara så att bankerna subventionerar sin försäkringsverksamhet genom att de kan ta över-

1) Detta projekt har genomförts med stöd från Nordbanken och Svenska Försäkringsföreningen.

priser på vanliga banktjänster.” Men med den hårda konkurrens som idag råder inom bankvärlden har många banker svårt att se möjligheter till att ta ut ”överpriser” på ordinarie bankprodukter. Situationen kan istället vara den, att ett bredare sortiment betyder ett bättre kapacitetsutnyttjande och därmed låga (marginella) kostnader. ”För oss är det de låga kostnaderna, som skapar lönsamhet”, säger man på Crédit Agricole i Paris, vars dotterbolag Prédica är marknadsledande. Prédica har de senaste åren redovisat en av de kraftigaste expansionerna någonsin vad gäller livförsäkring.

Försäkringar som skall säljas i bank måste först och främst vara standardiserade och datoriserade. Jag har inte mött någon bank som velat ta över försäkringsbolagens hela verksamhet. Bankerna avser främst att sälja enkla produkter till egna kunder. Denna inriktning ger betingelserna för lönsamhet. Fyra olika kostnadsslag kommer därmed att fälla avgörandet:

a) utbildningskostnader

b) marknadsföringskostnader

c) säljkostnader

d) administrationskostnader

De båda förstnämnda är fasta, initialkostnader. De båda sista är rörliga, volymsberoende kostnader.

Utbildningskostnaderna beror främst på hur många bankkontor som skall sälja försäkring och hur många specialister per kontor man önskar ha. Det är inte ovanligt att en banktjänsteman, som på sitt kontor skall bli försäkringsspecialist får en intensiv utbildning under 1—2 veckor. Det framstår då som uppenbart att enbart standardiserade produkter kan komma i fråga. Banktjänstemannen skall då med hjälp av väl utvecklade datorsystem kunna sälja livförsäkring och sakförsäkring. Försäkringsprodukterna skall baseras på ett kraftigt begränsat antal faktorer såsom ålder, inkomst och tidigare skador (vid sakförsäkring).

Marknadsföringskostnaderna består först och främst av utvecklingen av datorsystem för att beräkna premier, registrera försäljningar, utbetalningar (av premier) och utbetalningar (av skador och andra ersättningar). Därutöver kommer kostnader för kundservice (t.ex. indelning i kundkategorier, för att anpassa försäljningsinsatserna till olika behov), och för övrig försäljningsorganisation.

Säljkostnaderna omfattar främst den tid som försäkringsspecialisterna lägger ner för att sälja försäkringar. Denna tid går åt till uträkningar av offerter, diskussion med kunder, samt (i de fall kunden accepterar) registrering av ett nytt kontrakt.

Administrationskostnaderna innefattar de kostnader som uppkommer från det att ett kontrakt tecknats till dess att kontraktet löpt ut. Här ingår då kostnader för premieinsamling, skadehantering, utbetalning av ersättning m.m.

Det är uppenbart att marknadsföringskostnaderna främst beror av hur många kunder och hur många kontor en bank har. Utbildningskostnaderna beror däremot främst på hur många specialister man vill utbilda. Säljkostnaderna å sin sida bygger på vilka kundsegment en bank innehar. Äldre kunder är i högre utsträckning mer uppbundna av tidigare kontrakt än yngre och kräver därför en mer omfattande säljinsats.

Det är dessa fyra kosnadsposter, som är avgörande för om det blir lönsamt för en bank att sälja försäkringar. En bank med många kontor behöver många specialister och får därför höga utbildningskostnader. En bank som känner sina kunder väl brukar mindre säljtid än en bank med mer anonyma kundrelationer.

Med hjälp av dessa fyra kostnadsslag kan man räkna ut lönsamheten av att sälja försäkring i bank (se Bergendahl 1993). Antalet kunder och antalet kontor blir här nyckeltal.

Kredietbank driver 760 kontor i den flamländska delen av Belgien. Kunderna delar man

in i tre kategorier — större företag, individuella kapitalplacerare och privatkunder. Till den sistnämnda gruppen hör individer och mindre företag.

Det är för privatkunderna man valt att satsa på en försäljning av standardiserade försäkringstjänster. Försäljning och service skall ske vid de 760 kontoren. Kontrakten skallstandardiseras för att enkelt och lätt kunna hanteras av bankpersonalen. När jag går in i ett av dessa kontor och frågar var man kan köpa en livförsäkring blir man först något tveksam och kallar på sin specialist. ”Det är nämligen så att det är en person på detta kontor som kan allt om försäkring”, säger man till mig.

Jag får säga vilken försäkring jag vill ha — liv, hem, bil eller kredit/liv. När jag säger livförsäkring vill man veta hur gammal jag är, var jag bor, vilken nationalitet jag har, vilken inkomst jag har och vilka som är mina anförvanter. Snabbt och säkert räknar datorn fram hur mycket pengar jag som pensionär får tillbaka om jag sätter in 25.000 BEF/år.

”Vi räknar med att var fjärde kund vi gör sådana här kalkyler åt köper en försäkring av oss”, säger bankmannen. ”Det är naturligtvis ovanligt att en person som ni kommer in från gatan och vill köpa en försäkring av oss. Vår marknad ligger hos våra belgiska kunder, som får erbjudanden via post. De som är intresserade tar kontakt med sitt bankkontor. Kontoret gör då snabbt en beräkning av vad kunden får ut av att köpa en försäkring av oss. Accepterar kunden erbjudandet, så skrivs ett kontrakt direkt via datorn”.

Kontakterna via huvudkontoret bekräftar vad jag fått höra på kontoren: ”Våra kostnader ligger i huvudsak på våra datorsystem och på vår utbildning. Varje sorts försäkring kräver sitt eget datorsystem, och vi har räknat med en utvecklingskostnad av 35 milj BEF per system. Till detta kommer en kostnad av ca 5 milj BEF för datorkommunikation. — Våra försäkringsspecialister, ca en per kontor, får en utbildning på tio dagar per produkt. Detta är en betydande satsning för oss. Om man räknar med att dessa specialister har en lönekostnad av 18 BEF/min så genererar 760 specialister en investeringskostnad av 57 milj BEF per produkt. — Och inte nog med detta. Sedan tillkommer de årliga kostnaderna för försäljning och administration. Här ligger de största kostnaderna på bilförsäkring och de lägsta på liv/kreditförsäkring.”

Alla dessa kostnader skall sedan täckas av en provision, som betalas ut av försäkringsbolaget, Omniver i Antwerpen, ett dotterbolag i Kredietbankkoncernen. Omniver betalar ut en provision på 3 % av premierna på den del av en livförsäkring som är ett direkt sparande. Men när det gäller ett risktagande, som är fallet vid en del av livförsäkringarna, vid hemförsäkring och vid bilförsäkring, blir provisionen desto större. Vanligen rör det då sig om 10—15 %, men den kan bli så hög som 25% (vid brandförsäkring).

3. Kundrelationerna

”Att sälja mer” tycks bli den framtida utmaningen för vaje bankman. ”Kunden måste sättas i centrum. Vi vill sälja mer tjänster till våra egna kunder. Vi vill göra det med hjälp av våra egna bankmän, men också via specialiserade försäkringssäljare. Kunden skall ges den bästa service som går att få”, säger min talesman hos Deutsche Bank i Frankfurt. ”För den skull lägger vi mycket resurser på utbildning och marknadsföring. Du måste förstå”, säger han, ”att det viktigaste för oss är att behålla våra kunder och för den skull vill vi sälja både livförsäkring och sakförsäkring”.

Men det är inte bara en träning i försäljning som en bankman behöver. Större krav ställs på honom eller henne, när försäkringen skall träda i kraft. En bankman är sällan insatt i skadereglering. Men han måste vara beredd att skicka ut någon för att värdera konsekvenserna av att en bil stjäls, ett hus vandaliseras eller en semesterresa spolieras. Det är omsorgen om den

egna kunden som skall sättas främst. Att sälja mer produkter till existerande kunder får då en hög proiritet.

De flesta banker som satsat på att sälja försäkringar har börjat med livförsäkringar. Detta kan tyckas naturligt, då livförsäkring i mångt och mycket påminner om ett långsiktigt sparande. Därigenom uppnås två effekter. Volymerna hos bankerna ökar och kundbindningen permanentas. En livförsäkring antas nämligen löpa över 15—20 års tid och ibland längre. För många kunder har därför satsningen på livförsäkring mer avsett att förbättra och förlänga kundrelationerna än att öka lönsamheten.

Goda kundrelationer är för en bank en tillgång som inte syns i balansräkningen. Att skaffa nya kunder är oftast mer kostsamt än att behålla de existerande. Flera banker har antytt att man har och vill ha en stabil kundstock. Bland försäkringsbolagen varierar kundlojaliteten desto mer. I Danmark har t.ex. ett bolag antytt att 95 % av kunderna är stabila och lojala. Ett annat bolag har däremot klart observerat en dramatisk förändring av kundlojaliteten.

Ett bekymmer med att sälja livförsäkring i en bank är den s.k. kannibaliseringen. Detta innebär att en kund tar ut pengar från ett sparkonto för att sätta in på sitt försäkringskonto. För banken innebär då en ny livförsäkring att kapitalförsöjningen blir oförändrad, med undantag för att den blir mer långsiktigt uppbunden. Ofta blir effekten dessutom att marginalerna krymper och säljkostnaderna ökar.

”Vi vet att varje ny produkt i en bank är en kannibalisering”, säger en belgisk bankman till mig. Vi införde ett nytt sparande för pensionärer häromåret och vips tog kunderna ut pengar från sina sparkonton och placerade dem på dessa nya konton. Resultatet blev att vi förlorade räntemarginaler. Men när det gäller försäkring är det acceptabelt, annars förlorar vi fler och fler kunder. Om inte vi säljer försäkring, så tar kunderna ändå ut sina pengar hos oss, och för över dem till en annan bank som har liv- och pensionsförsäkring i sitt sortiment. Du förstår”, säger bankmannen till mig, ”att sälja försäkring i bank gynnar kunden alldeles oerhört. Vi tar 3—5% i kommission, medan en försäkringsförsäljare kräver 13—15 %. Kunden sparar alltså 10 %”.

Men fler banker som börjat sälja försäkring har upptäckt att det inte är försäkringssparandet som skapar lönsamhet, utan att det är riskdelen av försäkringstjänsten[2]. Att sälja livförsäkringar med en stor andel risk ger banken en avservärt högre provision än en försäkring som enbart bygger på sparande. Liknande höga provisioner erhålls vid sakförsäkring (se Bergendahl 1993, s. 13).

Ett nyckeltal vid försäljning av försäkring i bank är den s.k. ”graden av cross-selling”. Detta betyder den andel av kundstocken, som på sikt kan antas köpa försäkring i banken. Flera banker har angett denna grad till 10—15 % medan någon enstaka (Dresdner Bank) har siktat på en grad så hög som 20 %. Detta är uppenbart en viktig faktor, såväl för att skapa lönsamhet som för att permanenta kundrelationerna. Flera banker och försäkringsbolag har funnit att det är lättare att sälja försäkringstjänster i bank än banktjänster hos ett försäkringsbolag. Ett skäl antas vara att en bank har mer löpande kontakter med sina kunder än ett försäkringsbolag. Flera försäkringsbolag har tagit fasta på detta förhållande och har ingått ett fördjupat samarbete med en bank i avsikt att lokalisera egna försäkringssäljare på bankkontor. Så sker t.ex. idag hos Dresdner Bank i Tyskland, där försäkringbolaget Allianz har försett bankkontoren med egna representanter. Här är uppgiften inte enbart att sitta vid disk och vänta på kunder, utan försäkringsrepresentanterna skall också bege sig till kunderna (s.k. mobile sales forces).

2) Med en riskdel avses en försäkringstjänst som inte innebär sparande, utan som enbart faller ut vid dödsfall, olycka eller stöld.

Nya försäkringstjänster till existerande bankkunder är därför en primär målsättning. Att söka nya bankkunder för att sälja dessa tjänster innebär naturligtvis inte något hinder, men då kostnaderna antas bli höga får en sådan verksamhet komma i andra hand.

4. Framtiden

Många banktjänstemän anser idag att den tid är förbi då man trodde på kostnadseffektiva finansiella ”supermarkets”. Istället är det kunden som hamnat i centrum, och möjligheten att sälja fler produkter till samma kund har väckt ett stort intresse.

Denna artikel har betonat kraven på lönsamhet och goda kundrelationer som en förutsättning för att lyckas med att sälja försäkringstjänster i bank. Speciellt viktigt är detta för ”massmarknaden”, där försäkringsbeloppen är små, men där man ändå kan få lönsamhet om betingelserna är gynnsamma.

De gynnsammaste förutsättningarna finns för de banker som har en stor mängd stabila kunder per bankkontor. Även om livförsäkringssparandet tycks ligga en bank närmast vad gäller produkter, så har det visat sig vara riskandelen av en försäkring som ger de högsta provisionerna och därmed också den högsta lönsamheten.

Men lönsamhet är inte den enda ledstjärnan för en bank. Permanentade kundrelationer är också viktigt och speciellt livförsäkringar med sina långa löptider ger bankerna klara motiv för att expandera verksamheten på försäkringsmarknaden.

Att för en enskild bank forma en bästa strategi för försäkringsförsäljning är en komplicerad uppgift. Nyckelord är här ”kundstock”, antal kontor och ”graden av cross-selling”. Om dessa faktorer är gynnsamma och om kostnaderna hålls på en rimlig nivå, så är förutsättningarna goda för att bankerna i framtiden skall kunna fungera som konkurrenskraftiga distributörer av försäkringstjänster.

Referenser:

Bergendahl, Göran: ”The Profitability to Distribute Insurance Products through the Branch Network of a Bank”, FE-rapport, 1993:337, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 1993. En reviderad version av denna rapport kommer att publiceras i International Journal for Bank Marketing, hösten 1994.