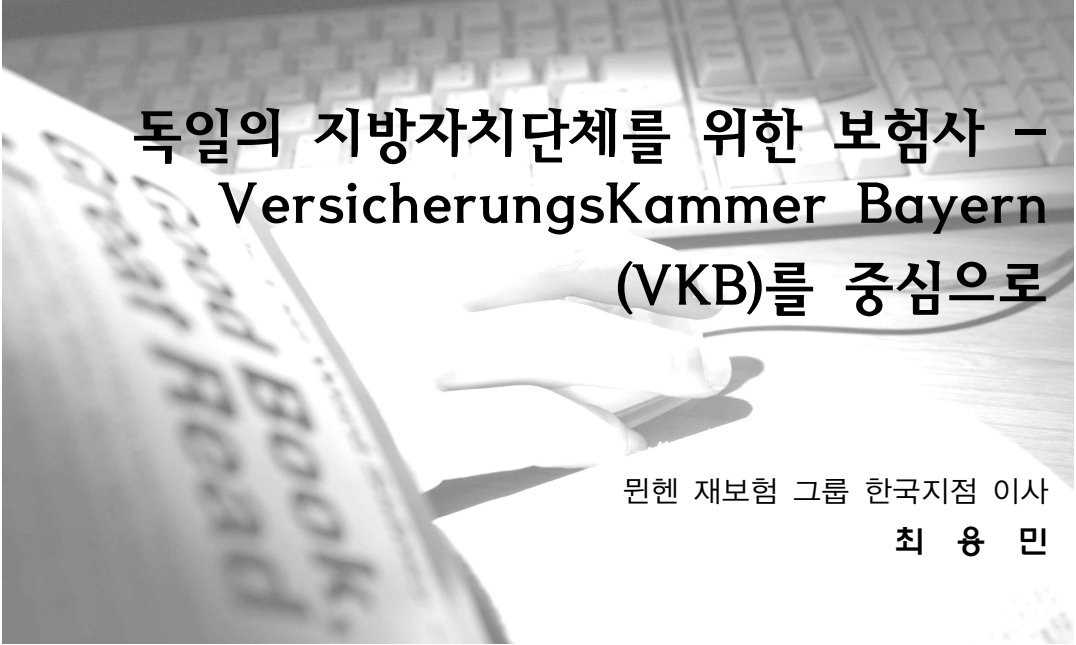




독일의 지방자치단체를 위한 보험사 - Versicherungskammer Bayern (VKB)를 중심으로

뮌헨 재보험 그룹 한국지점 이사
최 용 민

독일의 지방 정부 소유의 상호저축은행 (Sparkasse)의 출자를 바탕으로 영리 추구
의 목적을 띠고 운영하는 지자체 보험사인 Oeffentlich Rechtliche Versicherer
(ORV) 는 현재 13개사가 영업중이다. 타 민영보험사에 대해 갖는 경쟁력을 토대로
전체 보험시장에서 차지하는 비중이 10%를 넘어설 만큼 괄목할 만한 성장을 이루어
왔는데 이번 호에서는 ORV (Public insurer)로서 가장 규모가 큰
Versicherungskammer Bayern (바이에른 지자체 보험사 - 이하 VKB로 칭함)에 대
해 보다 자세히 소개하고자 한다.

1. 시작하며

“We insure Bavaria - 우리는 바이에른 주의 리스크를 책임집니다.”



“We insure you, as if it would be for us - 내 자신을 살피듯 고객 여러분의 위험을 담보합니다.”

“We take care of your future, as if it was ours - 나의 미래를 돌보듯 고객 여러분의 내일을 책임지는 VKB.”

“We take care of your health, as if it was ours - 나의 건강처럼 고객의 건강을 돌봅니다.”

2008년에 처음 도입된 위의 슬로건은 VKB의 시장내 인지도를 무려 15%가까이 증가시키며 전체 보험시장 내 입지를 더욱 견고하게 하는 데 견인차 역할을 하였다. 지역적인 제한을 두고 있는 공영보험사 (ORV - Public insurer) 의 특성을 감안하더라도 바이에른 주 (뮌헨을 중심으로 한 독일 남부지방)의 85%가 넘는 건물이 VKB에 보험을 가입하고 있다는 사실이나 해당 지역 주민의 90% 이상이 VKB에 대해 인지하고 있다는 사실은 실로 VKB의 위상이 어느 정도인지를 가늠할 수 있게 해 준다.

이렇듯 지역 분할 구도의 안정된 영업 환경속에서 자칫 정체될 수 있는 경영실적을 매년 개선하고 자산규모 340억 유로에 이르는 거대한 보험그룹으로 성장한 VKB의 특성을 살펴보고 지방재정공제회의 향후 역할 모델로서 갖는 장점을 함께 알아보고자 한다.

2. VersicherungsKammer Bayern (VKB)



1) 연혁

1811년 설립되어 지역보험사로서 화재보험만을 취급하던 “Bayerische



Landesbrandversicherungsanstalt - 바이에른지역 화재보험기관” 이 1875년 공포된 루트빅 2세의 칙령에 의해 “Bayerische Versicherungskammer” 로 통합되면서 현재의 VKB의 모태가 되었다.

이후 현재의 금융그룹으로 변신을 꾀 하게 된 것은 1995년 바이에른 주 정부가 소유하고 있던 보험회사 관련 지분을 저축은행연합회에 양도하고 현재의 회사명으로 바꾸면서부터 이루어졌다. 이후의 VKB발달사의 주요한 연혁을 살펴보면 다음과 같다.

- 1997: 재보험 업무 시작
- 2000: 건강보험사 “CONSAL” 합병과 함께 여행자 보험도 취급
- 2002: Saarland 주 지역 보험을 위한 자회사 설립 (SAARLAND Feuerversicherung AG)
- 2004: 베를린과 브란덴부르크 주 지역 보험을 위한 자회사 설립 (Feuersozietät Berlin Brandenburg Versicherung AG)
- 2005: 구 동독지역을 위한 보험 자회사 설립 (OVAG Ostdeutsche Versicherung AG)
- 2007: 헝가리내 자회사 설립 (MKB Általános Biztosító Zrt.)
- 2008: 건강보험을 위한 자회사 인수 (BBV Krankenversicherung AG)

이러한 과정 속에서 발전해 온 회사는 현재 총 16개의 자회사를 거느린 VKB그룹으로 성장함과 동시에 독일 내에서 가장 성공한 저축은행 금융그룹 (Sparkassen-Finanzgruppe; Savings Bank Financial Syndicate)의 하나로 손꼽히고 있다.

2) 경영 방침

현재까지 S&P Rating “A” 를 유지하며 성공적인 경영 성과를 유지할 수 있었던 배경에는 내실과 외형의 균형 잡힌 성장을 목표로 하면서도 외형성장에 있어서 상대적인 효율성을 강조한 경영방침이 일조한 것으로 분석되고 있다. 즉,

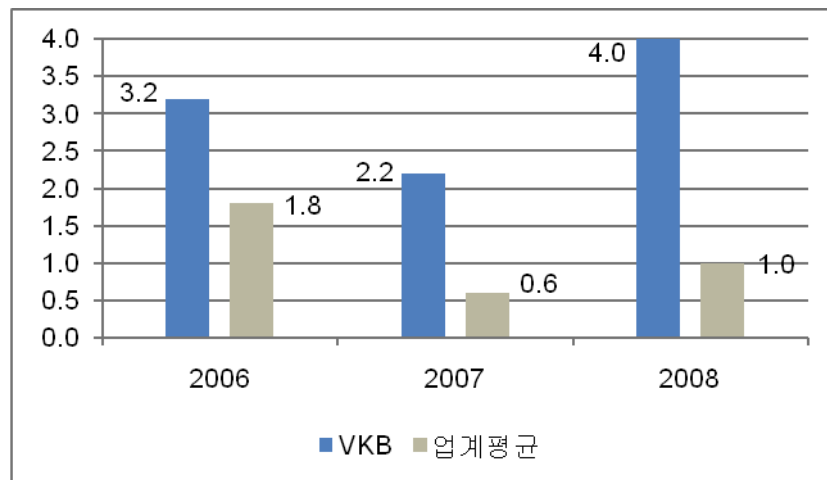
- 업계의 평균성장률 이상의 보험료 수입증가를 목표로 한다 (Premium growth over the market growth)는 점이나



- 사업비의 증가율보다 높은 보험료 증가율을 시현하고자 한 점 (Premium growth over cost increase)
- 친밀성을 강조한 마케팅으로 성공을 꾀한 점 (Customer proximity for sales increase)

등이 이를 뒷받침한다고 볼 수 있다.

(참고) 보험료 증가율(%) - 재보험 제외



친밀성에 호소한 마케팅에 있어 또 하나 주목할 점은 VKB의 철저한 지역성에 근거한 마케팅이라고 하겠다. 독일의 남부지역으로서 북부에 위치한 함부르크나 베를린에 비해 산업발달의 기회가 늦게 주어진 바이에른 (Bavaria) 지방은 보수적이고 전통적인 성향의 소비성향을 갖고 있는 것으로 파악되고 있다.¹⁾ 때문에 이 지역 주민은 큰 도시에 위치한 거대한 민영보험사 (예: 알리안츠 등)의 상품 판매 활동보다는 주거지에 근거한 작은 규모의 저축은행을 통한 VKB 보험상품구매에서 차별화된 서비스를 경험하게 된다.

이렇듯 독특한 역사적, 사회적 배경 속에서 스스로 바이에른 지방을 위하고 그 지역을 대표하는 보험사를 표방하며 (= “the insurer in Bavaria”) 접근한 고객 마

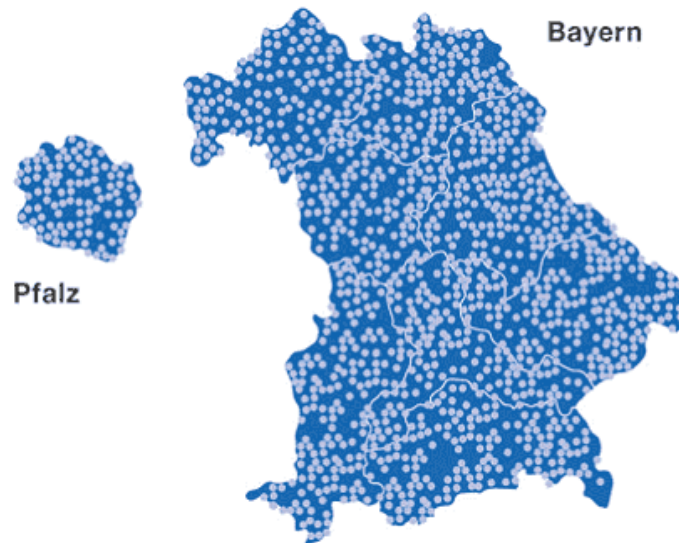
1) 독일의 속담에 “A farmer does not eat what he does not know” 라는 말이 있는데 이는 독일인들은 철저하게 자신이 신뢰하는 것만을 거래 하는 특성을 보여주고 있다. 이러한 특성이 보험계약 거래에서도 나타나는 현상이라 보여진다.



케팅이 현재의 높은 인지도로 연결되었다고 본다. 더욱이 유일하게 정부가 소유한 보험사로서 갖는 독점적인 지위 역시 큰 역할을 한 것으로 분석되고 있다.

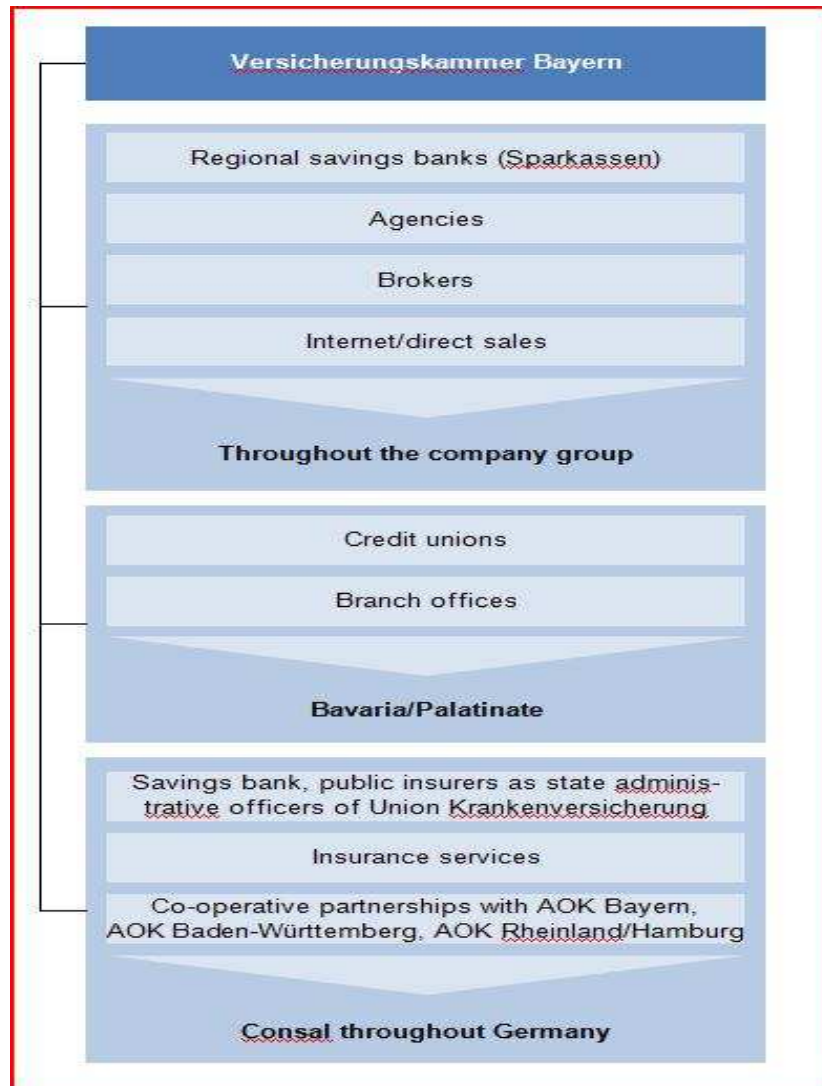
3) 판매 채널 및 판매 상품

VKB의 판매채널을 살펴보면 관할내 모든 지역에서 VKB직원의 활동을 만나 볼 수 있다. 아래 그림처럼 지역의 시장 침투 정도를 분포도로 확인할 수 있듯이 38개 VKB 지점과 86개 저축은행 지점, 259개의 제후은행금고, 590개의 판매대리점과 650개의 중개인을 통해 VKB의 상품을 구매할 수 있다. 여기에 On-line으로 가능한 판매방식을 더하면 VKB의 접근성은 가히 큰 경쟁력이 있다고 하겠다.



현재 VKB의 다양한 브랜드를 포함하여 이러한 상품판매 조직현황을 도식화하면 다음 표와 같다.

언급한 바와 같이 VKB 지주회사 차원에서 보면 판매채널은 크게 3 분류로 나눌 수 있는데 첫째, VKB가 직접 운영하는 기관으로 저축은행 지점, 전속 보험 대리점, 보험 중개인 그리고 Internet 및 Direct 마케팅 채널이 있고 둘째, 주로 바이에른 (= Bavaria) 주 지역에서 주로 운용하고 있는 신용협동조합과 VKB의 지점사무실, 마지막으로 건강보험회사인 CONSAL에서 볼 수 있는 별도의 판매사업조직이 그것이다.



구체적으로 지역별/보험상품별 판매조직을 살펴 보면 다음과 같다.

(Bavaria and Palatinate 지역)

- 86개 저축은행기관의 2,898개 지점
- 876명의 직원을 둔 564개의 보험대리점
- 자회사인 Bayerischen Landesbrandversicherung의 38개의 지점사무소 (총 250명의 컨설턴트)

- 총 259개의 지역단위 은행금고 사무소

(Saaland 지역)

- 7개 저축은행기관과 그 268개 지점사무소 (52개의 전문 서비스 센터 운영)

(건강보험 관련 - CONSAL)

- Union Krankenversicherung AG
- Bayerische Beamtenkrankenkasse AG
- Sale channel from partnership with AOK Bayern, AOK Baden-Wuerttemberg and AOK Rheinland/Hamburg
- BBV AG

(타 유럽국가 지역)

- FOYER-SANTE in Luxemburg for health insurance
- Union Krankenversicherung in Spain for health insurance mainly for German residents
- Union Reiseversicherung AG in UK for travel insurance

마케팅, 즉 소비자와 접촉하는 방식에 있어 크게 우리나라와 다른 점은 인간관계를 이용한 설계사 및 대리점 주의 대면 방문 판매활동이 주를 이루는 우리와 달리 VKB 및 관련 자회사 컨설턴트들은 주로 직접 방문하는 고객들을 상대로 저축성 보험상품의 장점을 알림과 동시에 타 상품의 안내로 확대하는 방식이다. 이는 방문 판매문화가 덜 발달된, 혹은 발달할 여지가 별로 없는 독일에서 볼 수 있는 특징이라 하겠다.



이러한 판매방식의 차이를 가져온 또 다른 배경으로는 첫째, 영업과 관련된 비용의 지출을 줄이려는 부단한 노력과 함께 (실제로 VKB의 신규사업에 지출되는 비용을 보면 업체 전체 평균인 4.9%를 밑도는 4.6% (2008년 기준)를 기록하고 있다) 둘째, 이를 뒷받침하는 온라인상의 판매 시스템개발, 마지막으로 적은 계층의 고객수요도 놓치지 않는 다양한 상품의 개발이라고 하겠다.

즉, 오른쪽에 보이는 바와 같이 각 고객 (기업 또는 개인)들은 필요한 정보를 입력하고 자기가 원하는 바에 따라 보험료 안내를 실시간으로 검색할 수 있는 서비스를 제공받고 있다.

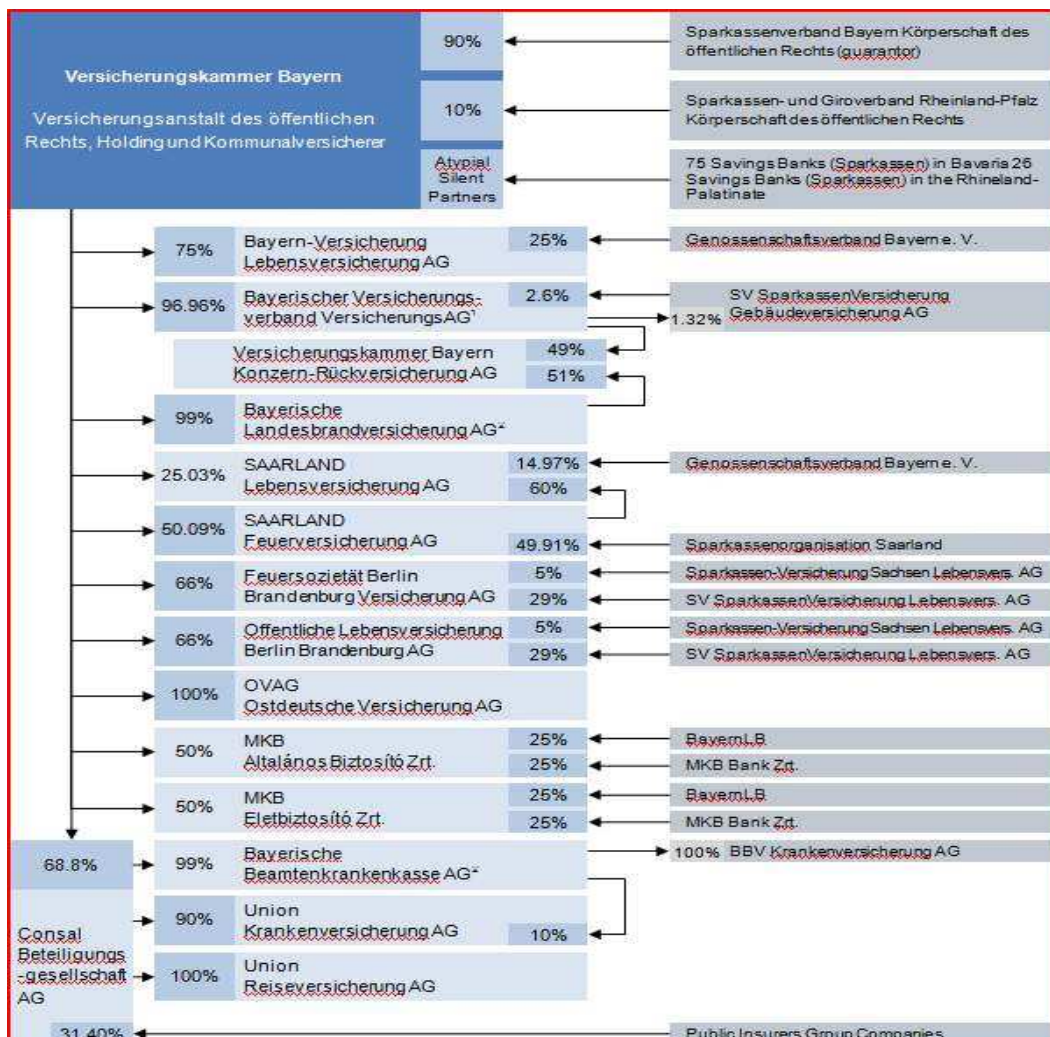
간단하고 시간을 절약할 수 있는 이 같은 온라인 검색기능의 강화와 더불어 VKB가 가진 또 다른 장점은 다양하게 세분화된 대상을 목표로 한 상품의 구성을 들 수 있다. 일상생활에서 발생할 수 있는 제3자에 대한 배상책임에 관한 상품을 예로 들면 그 종류가 다양해서 수렵인, 오일탱크 소유자, 토지소유자, 정부 공무원 등을 위한 상품을 판매하고 있으며, 단체 상해보험의 경우, 소방관이나 경찰공무원 만을 위한 상품도 별도로 판매하고 있다.

또 다른 특색 있는 상품으로는 법적인 보호를 담보로 하는 상품으로서 관련된 대상에 따라 직장생활, 일반 주거생활, Privacy 침해, 통근생활 등에 따른 다양한 상품을 구성하고 있다.

또한 우리나라에서도 도입을 위한 논의가 이루어졌던 산림화재보험이나 일반 가정 생활보험에서 상수도와 관련한 손해가 보상된다는 사실 또한 VKB 상품의 특징이라 하겠다.

4) 그룹 조직구조

이렇게 각 지역별로 얹혀 있는 자회사 및 파트너와의 지분관계를 정리하면 아래와 같이 도표로 나타낼 수 있다.



5) 경영실적 (Company business result)

- 사업영역별

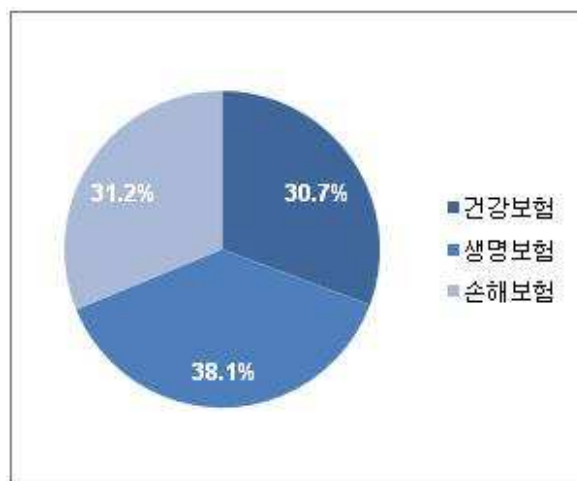
VKB 그룹		2008	2007	2006
총 수입 보험료	€ 백만	5,964.2	5,730.0	5,608.0
- 건강보험	€ 백만	1,810.2	1,747.3	1,692.2
- 생명보험	€ 백만	2,243.8	2,136.1	2,133.2
- 손해보험	€ 백만	1,910.2	1,846.7	1,782.6
Gross benefits ¹	€ 백만	4,645.1	4,224.1	4,182.4
Capital investments	€ 백만	34,041.7	33,167.8	31,740.5
Gross provisions for own account	€ 백만	32,743.7	31,760.2	30,210.2
Earnings before tax without goodwill amortization ²	€ 백만	153.3	156.3	277.2
Earnings before tax	€ 백만	129.3	132.4	253.1
당기 순이익	€ 백만	74.6	75.8	153.6
종업원 수	명	6,466	6,479	6,380

1. Expenses for claims incurred.

2. Good will refers to the difference between the total paid purchase price of a company and the values of the individual transferred assets minus debt.

2008년도 VKB의 영업실적을 보면 전년대비 4.1%의 증가율을 보이며 60억 유로에 육박하고 있는데 이는 앞서 말한 바와 같이 전체 업계 평균 증가율 1.0%를 크게 상회하는 것으로 세계적인 금융시장의 악화된 환경을 고려할 때 더욱 놀라운 실적이라 하겠다. 2004년을 기준으로 볼 때 VKB의 증가율은 23%이상으로 이는 업계 평균치인 10%를 두 배 이상 상회하는 수치이다.

보험료 구성- 손해보험



사업영역별로 손해보험은 3.4%가 증가한 19억 유로를 기록했으며 생명보험과 건강보험 역시 증가세를 나타내 각각 5% (업계 평균: 1.1%)와 3.6%(업계평균 2.9%)가 증가한 22억 유로와 18억 유로를 기록하고 있다.

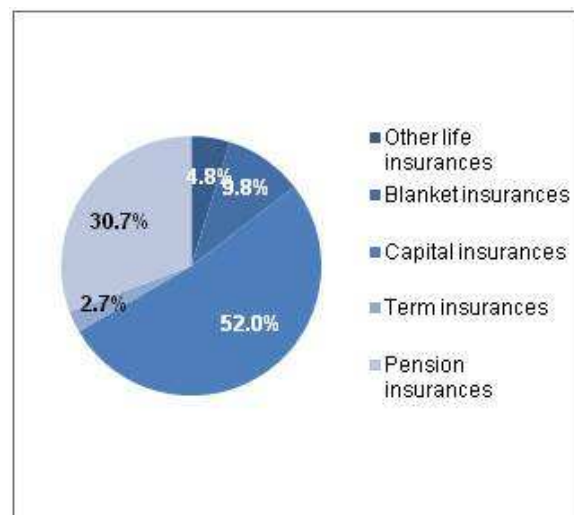
이 같은 안정적인 영역별 포트폴리오구성은 전체적으로 안정적인 수익률 제고에도 한 몫을 하고 있다. 또 한가지 손해보험 실적에서 주목할 만한 것은 바이에른 주와 팔라티네이트 지역에서 VKB의 점유율이 37%로 업계에서 가장 높다는 점이다.

다음으로 생명보험 영역을 보면 우리나라의 장기 저축성 보험에 비유할 수 있는 Capital insurance가 전체 보험료 수입의 반 이상을 (52%) 차지하고 있으며 뒤를 이어 연금보험이 30.7%의 구성비를 보이고 있다. 이 같이 실제로 종신보험과 같이 저축성 보험료가 없이 소멸성 상품으로 운영되는 Term insurance의 비중은 2.7%로 그다지 높지 않다.

보험료 구성- 손해보험

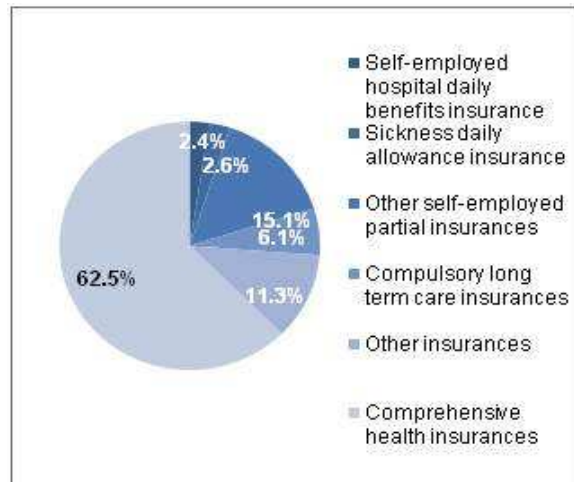


보험료 구성 - 생명보험



건강보험 상품은 주로 병원에서 지출되는 비용을 원인별로 종합적으로 지원하는 Comprehensive Health Insurance가 가장 비중이 높아 (62.5%) 여전히 주요 질병에 대한 개인비용지출에 대한 관심이 상대적으로 높다는 것을 알 수 있다.

보험료 구성 - 건강보험



- 사업운영실적

		2008	2007	2006
세전 사업운영실적 ¹	€ 백만	153.3	156.3 ²	277.2
그룹 총 이익	€ 백만	74.6	75.8	153.6
세전 수익률	%	2.6	2.7 ³	4.9
총 수입보험료	€ 십억	5.96	5.73	5.61

1. Before goodwill amortization.

2. 바이에른 주 자치 연금으로 제외된 금액을 포함할 때 총 사업운영실적은 308억 8천 유로로 세전 수익률은 5.4%를 기록

6) 직원 교육 (Staff training)

VKB의 직원교육 프로그램은 크게 외야조직을 위한 교육과 내근 관리조직 - 외야조직을 관리하는 - 을 위한 교육으로 나뉘어진다.

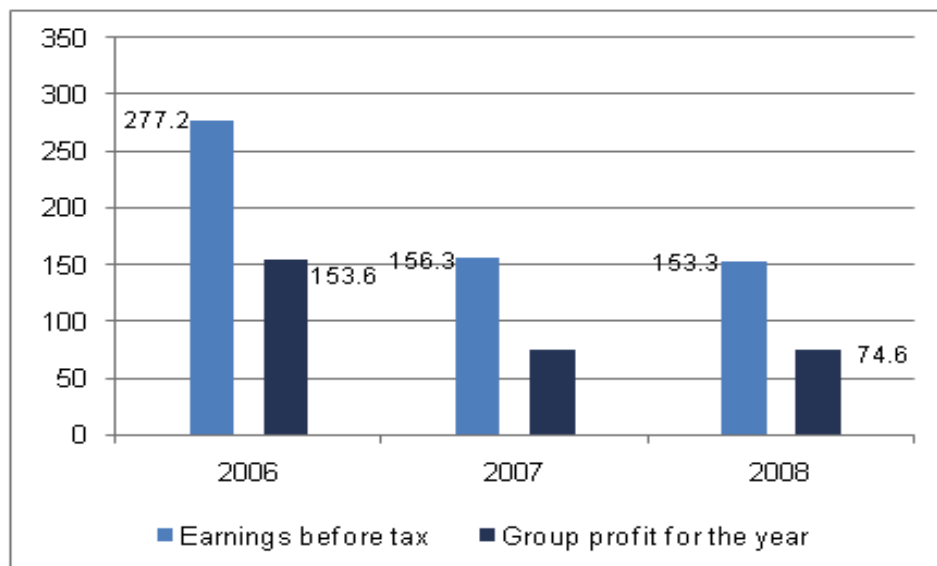
먼저 외야조직을 위한 교육은 다음과 같은 4가지 영역에 걸쳐 이루어진다.

- 일반 보험 판매과정
- 담보 대출 및 투자 과정

- 각종 연금 관리과정
- 농작물 보험 과정

세전 사업운영실적 및 그룹 이익

(단위: €백만)



도제식 (Apprenticeship)의 직업교육이 발달한 독일은 입사 후 일정기간 현장실무 교육을 통한 적응능력배양을 우선으로 하고 있다. 평균 5년간의 도제식 교육과정이 끝나면 고급과정을 선택할 수 있는데 주로;

- 연금관리 전문인과정
- 현장 판매 코칭기술을 통한 고급 보험판매과정
- 대리점 관리를 위한 개인훈련과정

등이 있다.

한편, 관리조직을 위한 교육은 판매채널 별로 세분화되어 있어 대리점 별, 저축은행 별 또는 조합 별로 나뉘어 행하여지고 있다.

3. 맺으며

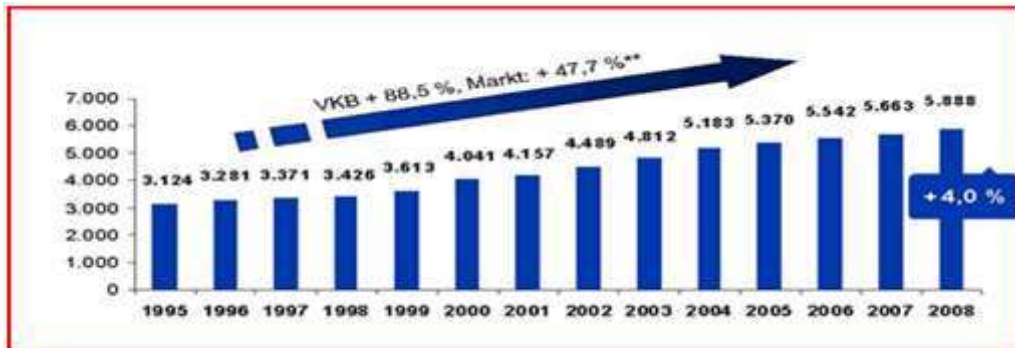
바이에른 주를 배경으로 성장해 온 VKB는 그 오래된 역사 만큼이나 탄탄한 재정과 조직을 기반으로 금융시장의 위기에도 불구하고 꾸준한 성장을²⁾ 이루어 오며 현재수입보험료를 기준으로 업계순위 9위를 차지하고 있다. (아래 순위 참조)

2008년 기준 독일 보험사 순위 (단위: 유로, 백만)

	회사명	수입보험료 2008	시장점유율
1	Allianz	25,950	15.8 %
2	AMB Generali	14,162	8.6 %
3	ERGO	12,619	7.7 %
4	AXA	9,379	5.7 %
5	Talanx	8,932	5.4 %
6	R+V	8,715	5.3 %
7	Debeka	7,771	4.7 %
8	Zürich	6,126	3.7 %
9	VKB	5,888	3.6 %

이러한 발달의 배경에는 다음과 같은 VKB나름의 역량을 파악하고 이를 집중 개발한 결과라고 볼 수 있다.

2) 1995년 이후 2008년까지 VKB의 성장률은 88.5% (전체 업계 평균 47.7%)



1) 지역적 제한을 극복한 역발상

바이에른 주에 국한된 영업구도의 제한을 VKB 는 역으로 이용하여 철저하게 지역 주민에게 다가가는 정책을 마련하였다. 오히려 지역성을 활용한 마케팅을 통해 다른 민영보험사보다 더욱 친근하다는 이미지를 심어줌으로써 해당 지역의 영업에 있어서 독보적인 지위를 차지할 수 있었다.

2) 다양한 판매채널

방카슈랑스 제도를 단계별로 도입하고 있는 우리나라의 현 실정과는 달리 독일의 제도는 은행창구에서 판매하는 보험상품의 판매비율에 제한을 두지 않는다. 때문에 저축은행과 지역 은행금고가 지분참여를 하고 있는 VKB의 경우 이를 적극 활용한 판매방식이 상대적으로 타 민영보험사보다 영업비를 절감하는 계기가 됨은 물론 나아가 비교우위적 경쟁력을 확보하는 결과가 되었다. 또한 소비자가 가장 궁금해 하는 보험료 수준에 대해 거의 모든 보험상품과 관련한 안내가 온라인으로 가능하다는 점도 실적 증가의 요인이라고 하겠다.

3) 특화된 보험 상품의 구성 및 손해 예방 시스템

VKB의 또 다른 성장배경의 하나로 수입보험료의 구성을 들 수 있다. 즉, 우리나라의 장기 저축성보험과 같은 Capital Insurance를 한 축으로 각종 연금보험 상품을 통해 안정적인 보험료 수입을 기함과 동시에 다양한 계층과 시장을 겨냥한 손해보험 및 건강보험 상품 출시를 통해 성장의 기틀을 마련하였다. 일례로, 바이에른 주의 지역적 특성으로 수렵이 발달한 상황에 수렵인을 위한 배상책임보험을 개발한 경우나 공영 보험사답게 공무원을 위한 일반 배상책임보험을 개발, 판매한 것은 VKB가 배타적으로 가질 수 있었던 경쟁력의 하나로 볼 수 있다. 손해관리 측면에서 눈길을 끄는 것은 폭풍에 대비한 사전 예고시스템인 “WIND” 인데 이는 Storm 발생이 우려될 때 고객들로 하여금 주의를 촉구하는 단문서비스 (SMS)나 전자메일 (e-mail) 또는 팩스 (Fax) 전송을 통해서 폭풍으로 인한 피해를 경감시키고자 하는 목적으로 운영되고 있는 서비스이다. 약 36 만명 이상의 고객이 이 서비스를 이용하고 있는데 2008년 한 해만 보더라도 총 410만개의 단문과 130만개의 전자메일 그리고 약 64,000통의 팩스를 통해 Storm에 대한 예고서비스가 실시되었다. 한편, VKB수입보험료의



30% 이상을 차지하고 있는 건강보험과 관련하여 운영되고 있는 핫라인 서비스인 “MediTalk” 은 24시간 상주하는 전문의나 약사를 통하여 고객의 질병이나 사고에 대한 대응을 돕고 있다. 더불어 기타 화재보험, 환경보험, 기계보험, 상수도 보험 등에 대해서도 상시 전문인으로 부터 손해경감에 대한 자문서비스를 받을 수 있는 제도를 마련하여 대 고객서비스의 질을 높여왔다.

4) 체계적인 인사관리 제도

마지막으로 체계적인 인사시스템을 통한 인적자원관리 역시 VKB의 성장 배경이라고 할 수 있다. “Menschen machen uns erfolgreich! - 우리의 성공요인은 사람에 있다” 라는 슬로건처럼 VKB의 직원 인사관리는 독일 내에서도 본보기가 되고 있는데 다음과 같은 특징을 눈 여겨 볼 수 있다.

- 일관성 있는 인사원칙으로 명확한 경영지침 마련
- 뚜렷한 목표부여를 통한 동기부여 및 전문화된 고과제도
- 단계별 개인의 특성에 맞는 교육을 통한 전문인 양성
- 시대변화에 부응하는 교육방법의 진화

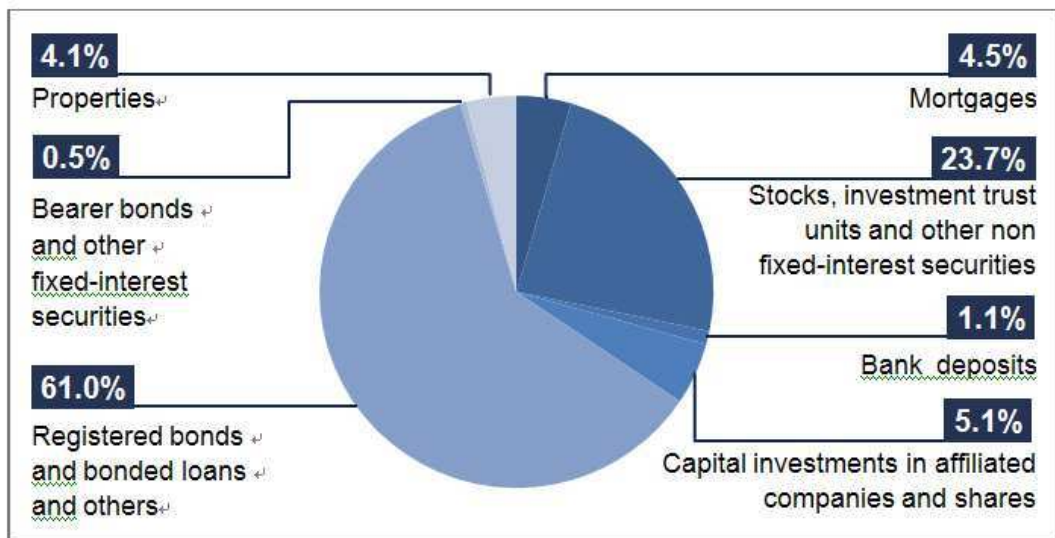
이렇듯 13년간 무려 89%에 육박하는 성장을 기록한 VKB가 보여주는 성공사례는 보험회사들이 가장 기본적으로 갖춰야 할 역량들을 다시 한번 되새겨 주는 계기가 되고 있다. 대 고객 이미지 관리 (친밀성)를 통한 철저한 마케팅, 고객의 요구에 부응하는 좋은 상품의 개발 그리고 이 모두를 위한 인적 자원의 관리가 그것이다.



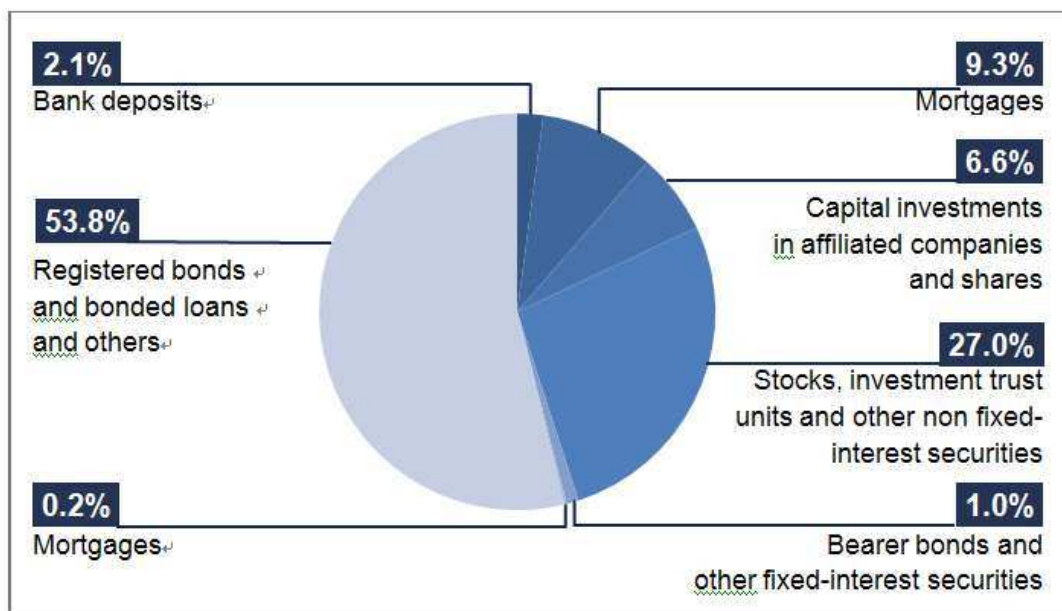
(부록) – VKB 관련 실적 지표

Structure of capital investments

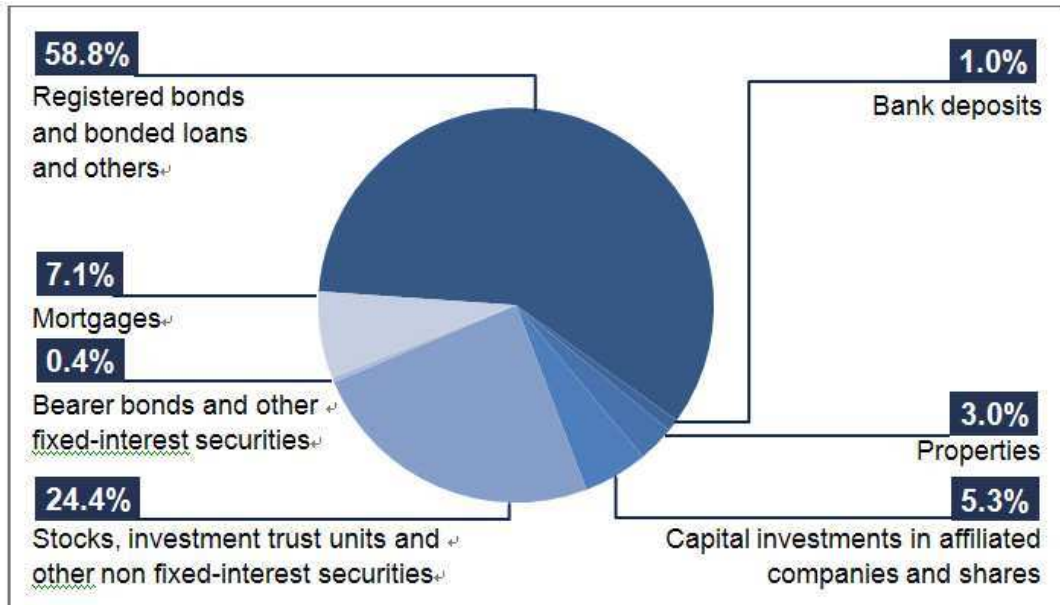
VKB Company Group



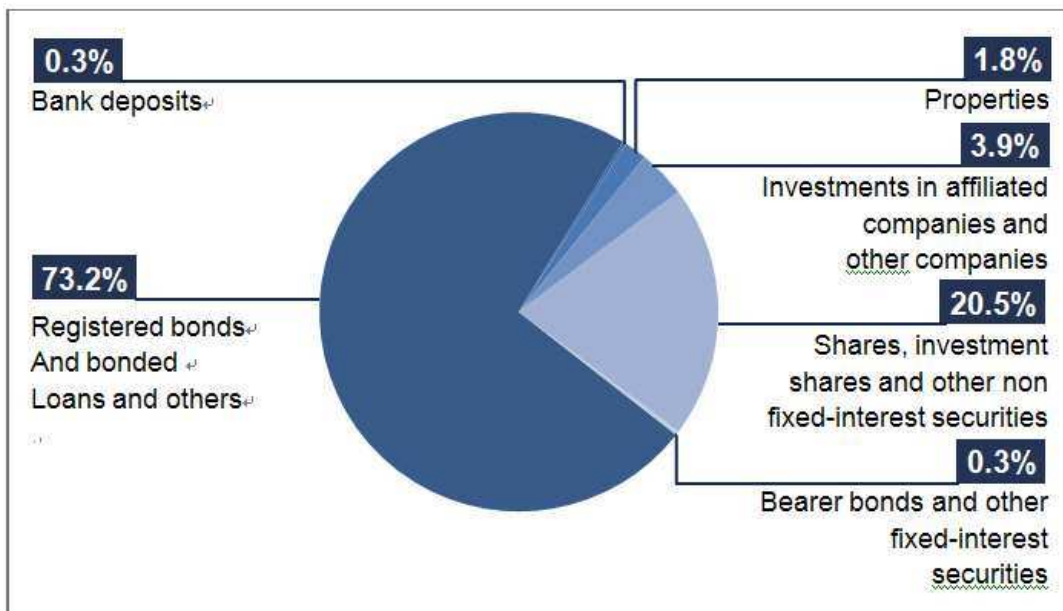
Non-life insurance



Life insurance

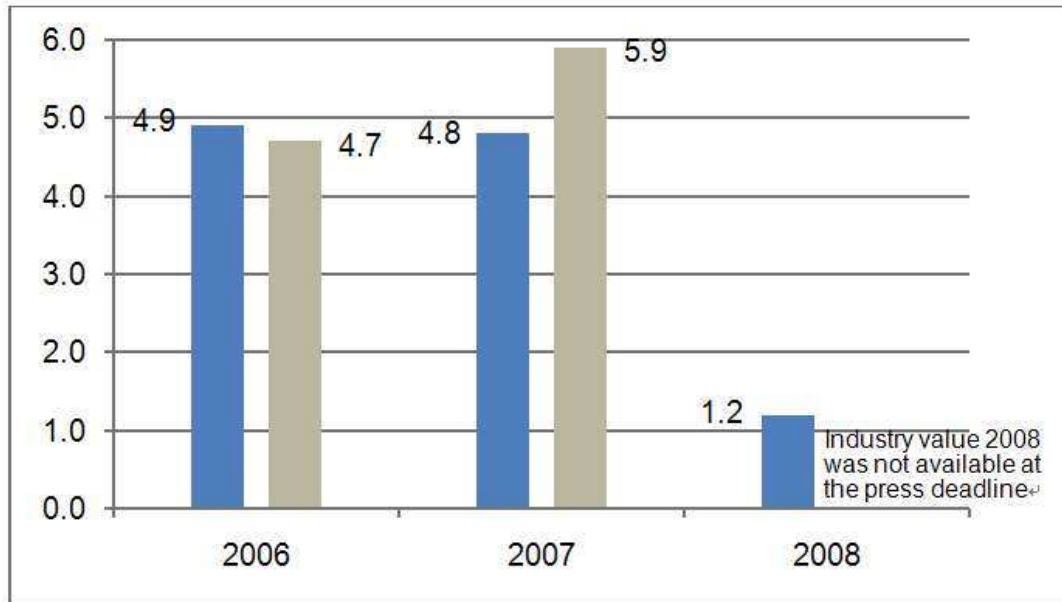


Health insurance

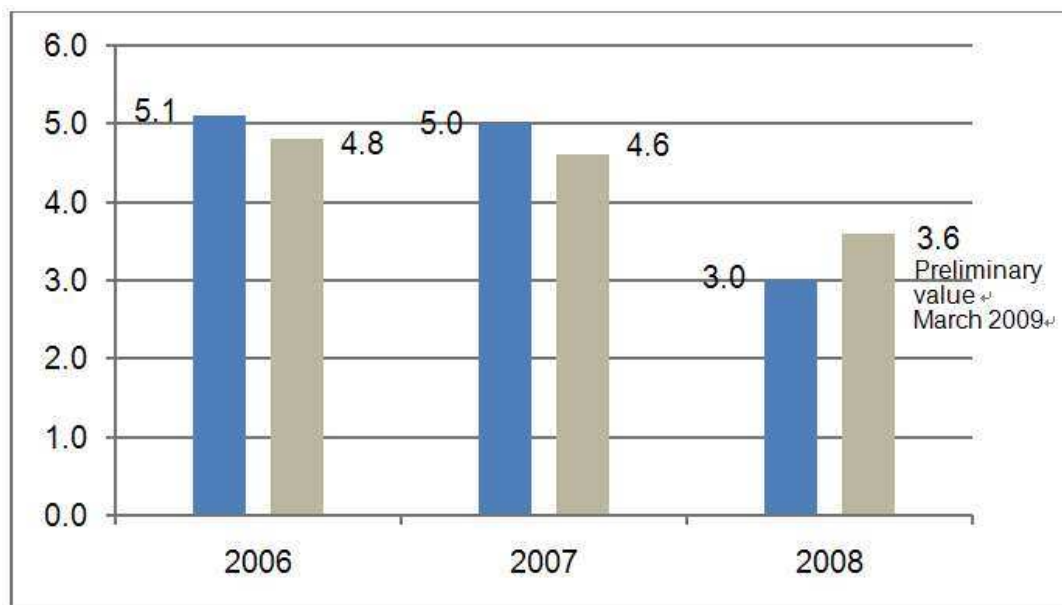


Net interest and net result from capital investments

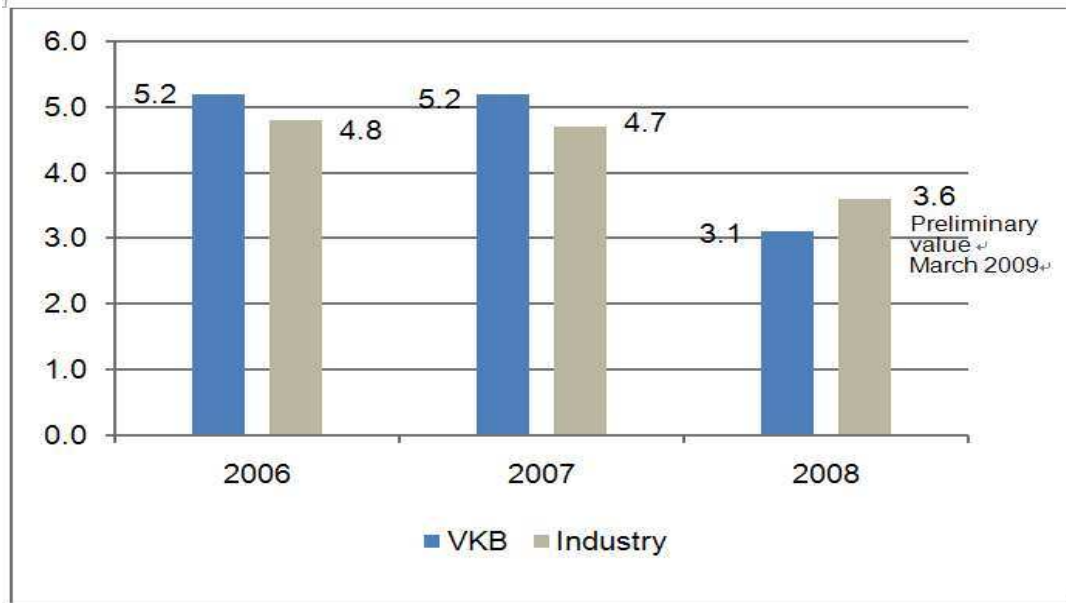
Non-life insurance net interest in %



Life insurance net interest in %

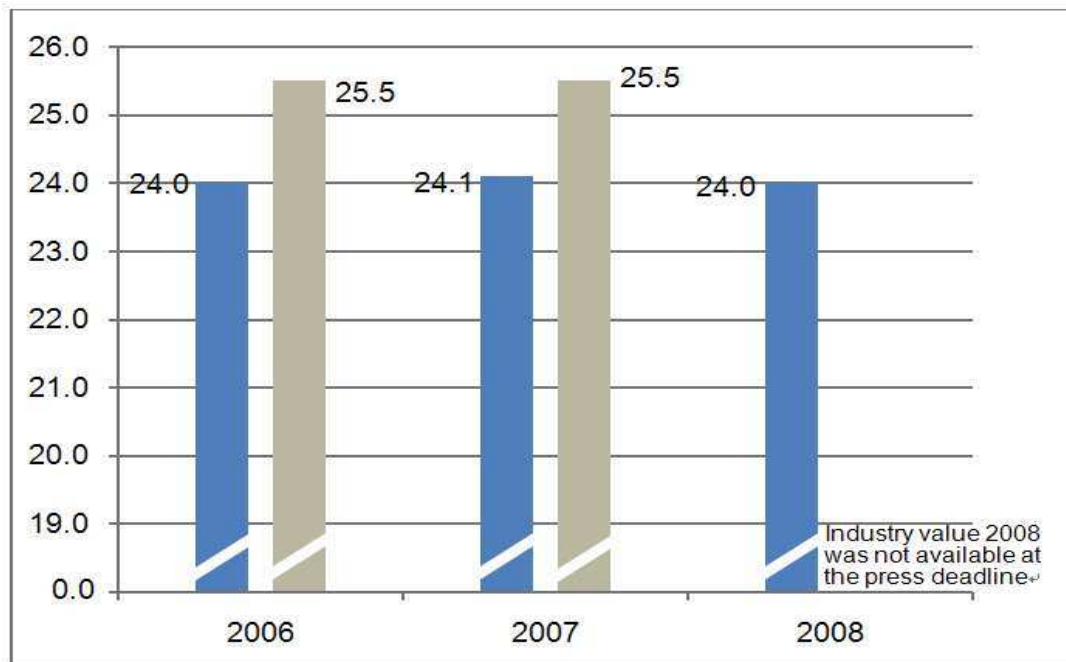


Health insurance net interest in %

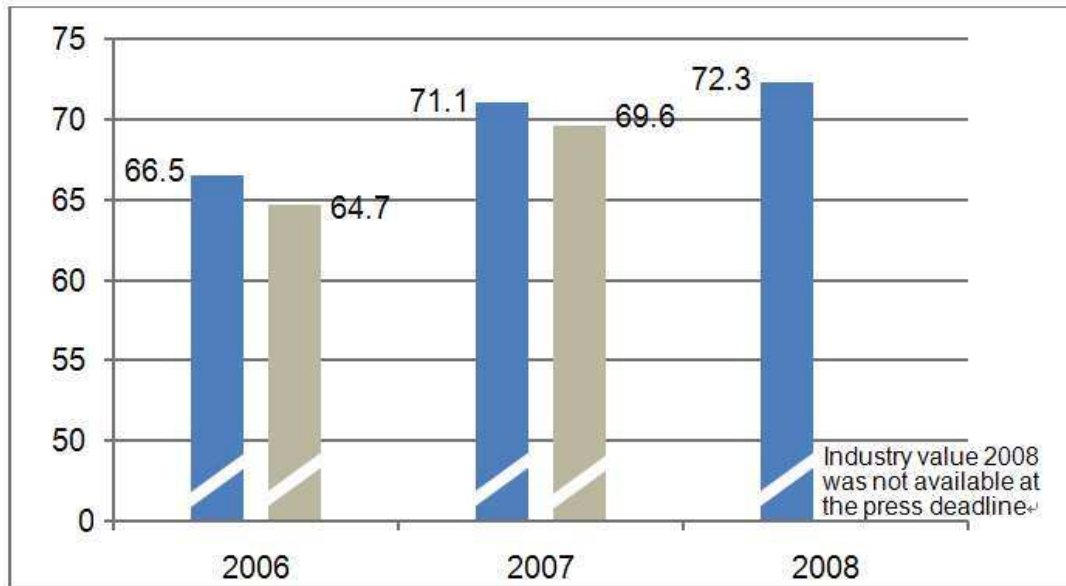


Segment specific ratios of non-life insurance

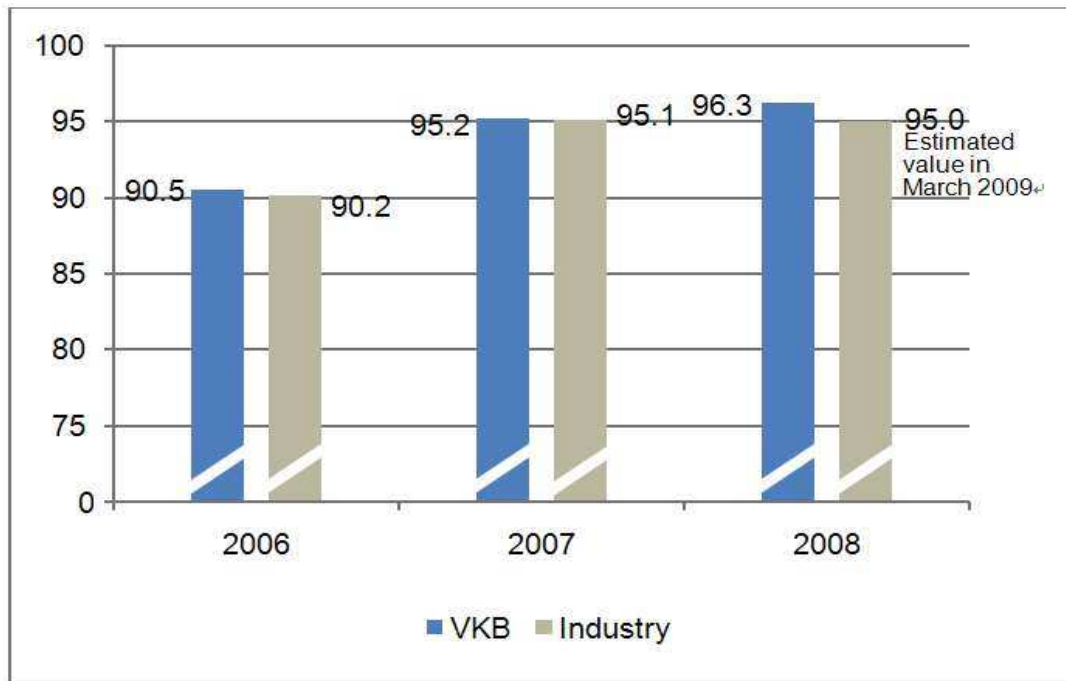
Operating cost ratio in %



Claims ratio in %

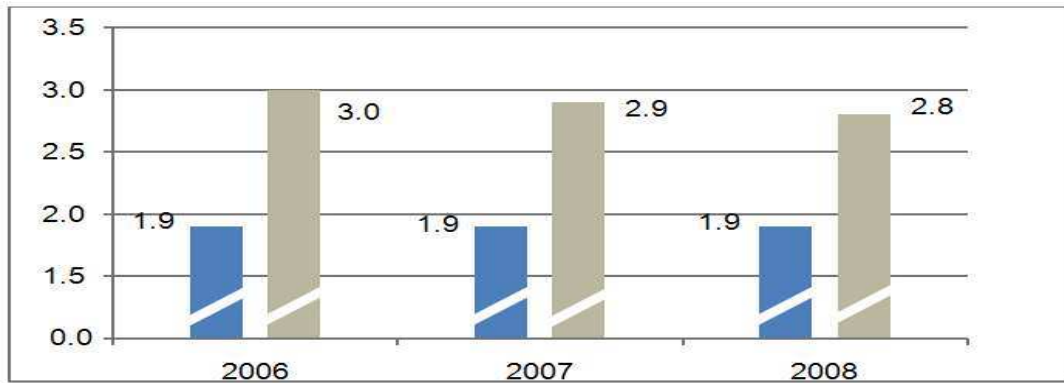


Claims ratio in %

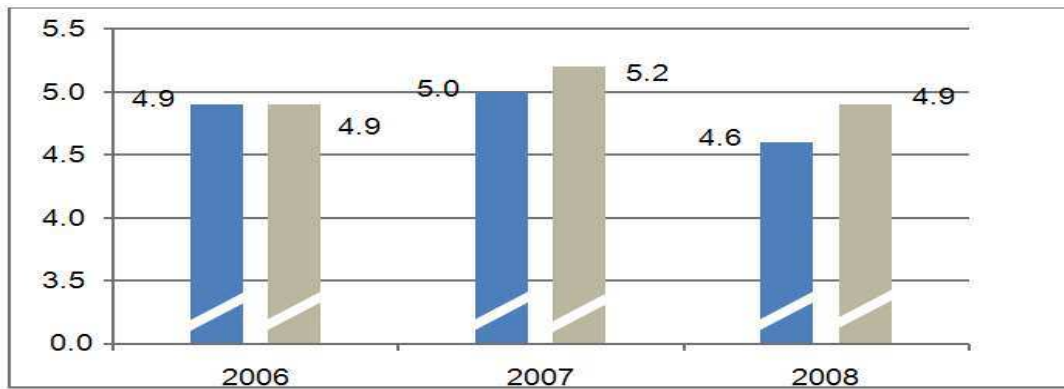


Segment specific ratios of life insurance

Cost ratio in %



Expense ratio for new business in %



Lapse ratio in %

