

**Financial Services
Insurance**

Das Pricing deutscher Versicherer im internationalen Vergleich

Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Verena Beeck



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

SIMON • KUCHER & PARTNERS

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

„Wir sind der Preferred Consultant
der Versicherungsindustrie
für alle Fragestellungen des Marktes.
Im Pricing sind wir Weltmarktführer.“

Eine vergleichende Studie zwischen fünf europäischen Ländern und den USA zeigt: *Deutschland ist Schlusslicht im kundenorientierten Pricing. Andere Länder hingegen machen vor, wie man durch intelligentes Pricing signifikantes Wachstum erzielt. Das Pricing der deutschen Versicherer liegt im Dornröschenschlaf.*

Das Wachstum in den entwickelten Versicherungsmärkten ist unbefriedigend. Während Versicherungsmärkte wie Indien bis 2010 ein Wachstum von 60 % verzeichnen werden und für den asiatisch-pazifischen Raum insgesamt ein Wachstum von 23 % vorhergesagt wird, hat der GDV kürzlich seine Wachstumsprognose für die deutsche Assekuranz 2008 veröffentlicht: Ein mageres Beitragsplus von 1,5 % steht im Raum.

Was heißt das für die Versicherer? Das Bündel schnüren und "ab nach Indien"? Wohl kaum. Die großen Märkte liegen in Zentraleuropa, den USA und auch in Japan. Auf den indischen Markt entfallen nur ca. drei Prozent der Prämien des gesamten asiatisch-pazifischen Raums. Gemessen an der Gesamtzahl der Versicherer weltweit sind ohnehin nur wenige in der Lage, sich international wirklich breit aufzustellen. Das Schicksal wird also zu Hause entschieden, in den Märkten, in denen die meisten Versicherer ohnehin zu Hause sind.

Welche Antworten haben die Versicherer parat auf die Herausforderung, ihre Gewinne in den stagnierenden und hochkompetitiven Heimatmärkten zu steigern? Dieser Frage sind wir im Rahmen einer vergleichenden Studie unter Versicherungsmanagern in Deutschland, Italien, Spanien, UK, der Schweiz und den USA nachgegangen.

Das Instrumentarium, mit dessen Hilfe Manager ihre Gewinne steigern können, ist unabhängig von den neuesten Managementmoden und sehr begrenzt: In Frage kommen nur eine Erhöhung der Preise, die Senkung der Kosten (Risiko, Vertrieb, Verwaltung) und eine Erhöhung des Volumens. Wir haben gefragt, für wie geeignet die Manager diese ver-

Das Wachstum in etablierten Versicherungsmärkten ist heute ungenügend.

schiedenen Maßnahmen zur Steigerung ihrer Gewinne halten. Bis auf wenige Ausnahmen ist das Bild überraschend einheitlich, wie Abbildung 1 zeigt.

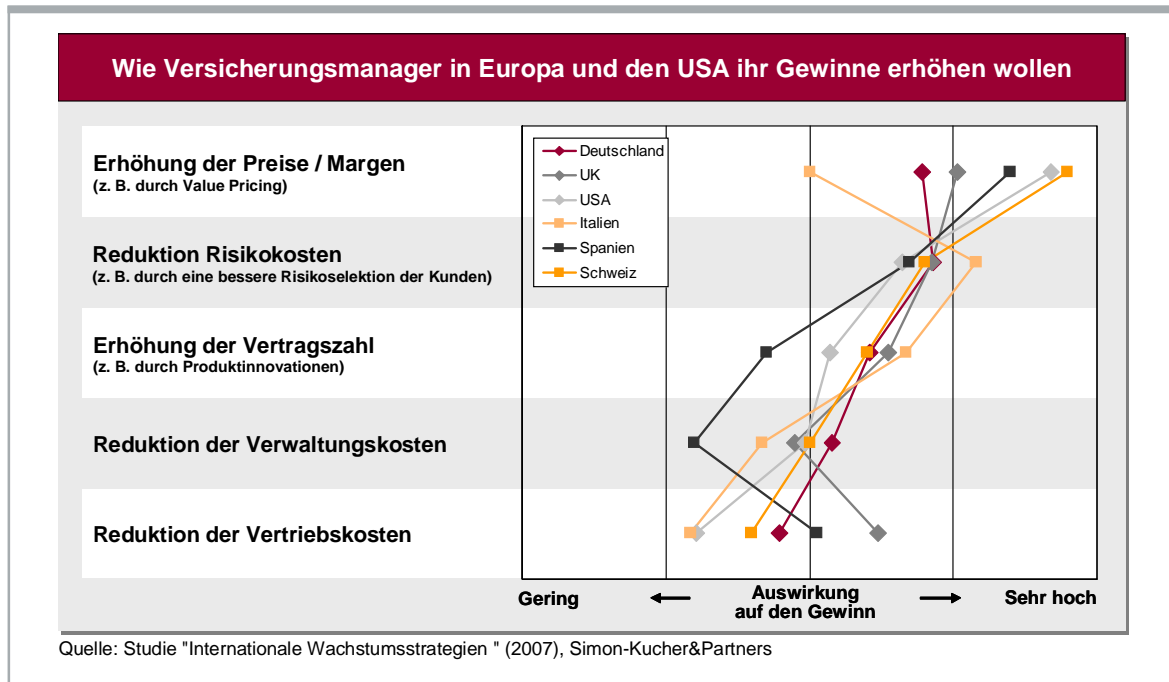


Abbildung 1: Wie Versicherungsmanager in Europa und den USA ihre Gewinne erhöhen wollen

Auf den ersten beiden Plätzen rangieren die Erhöhung der Preise und die Senkung der Risikokosten. Das Pricing wird als wichtigster Gewinntreiber erkannt, die Risikokosten folgen knapp danach. Das deckt sich mit dem Impact dieser Maßnahmen auf den Gewinn. In Abbildung 2 haben wir die typische Erlös- und Kostenstruktur einer Sachpolice exemplarisch dargestellt. Unter der Annahme, dass es einem Manager gelänge, die oben dargestellten Gewinntreiber Preise, Kosten und Volumen um jeweils 5 % ohne Wechselwirkung mit den anderen Stellgrößen zu verändern, wird klar: Das Pricing entfaltet den mit Abstand stärksten Impuls für eine Steigerung der Gewinne, gefolgt von einer Verbesserung der Risikokosten. Die anderen Maßnahmen sind weit abgeschlagen.

Dies sehen auch die befragten Manager. Die Erhöhung des Volumens rangiert nur in der Mitte der Beliebtheitskala der Entscheider, denn in schwach wachsenden Märkten gerät der Verkauf von mehr Stücken schnell zum Nullsummenspiel bei intensivem Verdrängungswettbewerb durch Preiskämpfe.

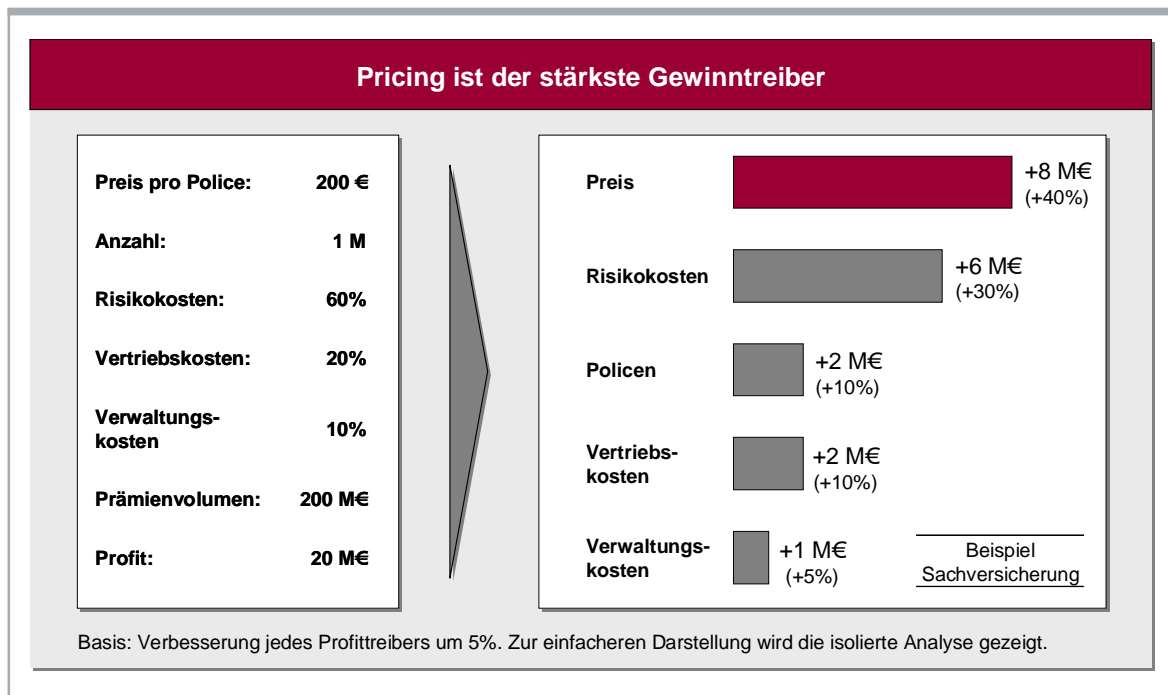


Abbildung 2: Pricing ist der stärkste Gewinntreiber

Die Erfahrung zeigt: Solche Preisattacken sind stumpfe Schwerter. Oft ist die Preiselastizität, also die erwartete Reaktion des Volumens auf eine Preisänderung, völlig unbekannt. Schadenbedarfe oder die pure Angriffslust steuern den Preisverhau. Das ist jedoch Margenverbrennung mit Ansage, denn ist die Elastizität bekannt, lassen sich Preisangriffe hochwirksam mit chirurgischer Präzision steuern. Unserer Erfahrung nach steigt die Effizienz von Preisattacken bei Berücksichtigung der Preiselastizität um mindestens 200 %. Mit anderen Worten: Steht ein bestimmtes Budget für Preissenkungen zur Verfügung und lassen sich über das bisherige Vorgehen z. B. 10.000 zusätzlich Neustücke holen, schnellst dieser Zuwachs auf 30.000 Neustücke dazu, ohne dass ein Euro mehr aufgewendet werden muss.

Das funktioniert aber nur bei einer differenzierten Vorgehensweise auf Basis von Preiselastizitäten und zeigt, dass in solchen Märkten mitnichten Vertriebspower entscheidet (sonst ginge es einigen Strukturvertrieben heute besser), sondern Intelligenz.

Die Senkung der Vertriebs- und Verwaltungskosten landet auf den hinteren Plätzen. Nur wenig weitere Auswirkungen auf den Gewinn versprechen sich die Manager von weiteren Kostensenkungen. Einzig in UK hat die Senkung der Vertriebs-

Pricing ist der Profitreiber Nr. 1 - deutlich vor allen anderen Stellhebeln.

kosten eine vergleichsweise hohe Bedeutung, verständlich vor dem Hintergrund der atomisierten Brokerstruktur, dem wichtigsten Distributionskanal im Vereinigten Königreich.

Ein Blick auf Deutschland zeigt: Die Senkung der Risikokosten liegt vorn, gefolgt vom Pricing, das Volumenwachstum folgt vor den abgeschlagenen Kostensenkungsmaßnahmen. Das ist verständlich, hat doch die deutsche Assekuranz schon einige Kostensenkungswellen hinter sich und auch kongruent mit den Ergebnissen einer Simon-Kucher-Versicherungsstudie in 2007, in der wir die Sorgenskala der Versicherungsmanager 2007 mit der Situation in 2005 verglichen haben (Abbildung 3). Auch hier zeigte sich deutlich: Kostensenkung hat ausgedient, die zentralen Triebfedern für den Gewinn liegen woanders.

Insgesamt ist die Streuung der Urteile bei der Bewertung des Pricing am größten. In der Schweiz und den USA wird

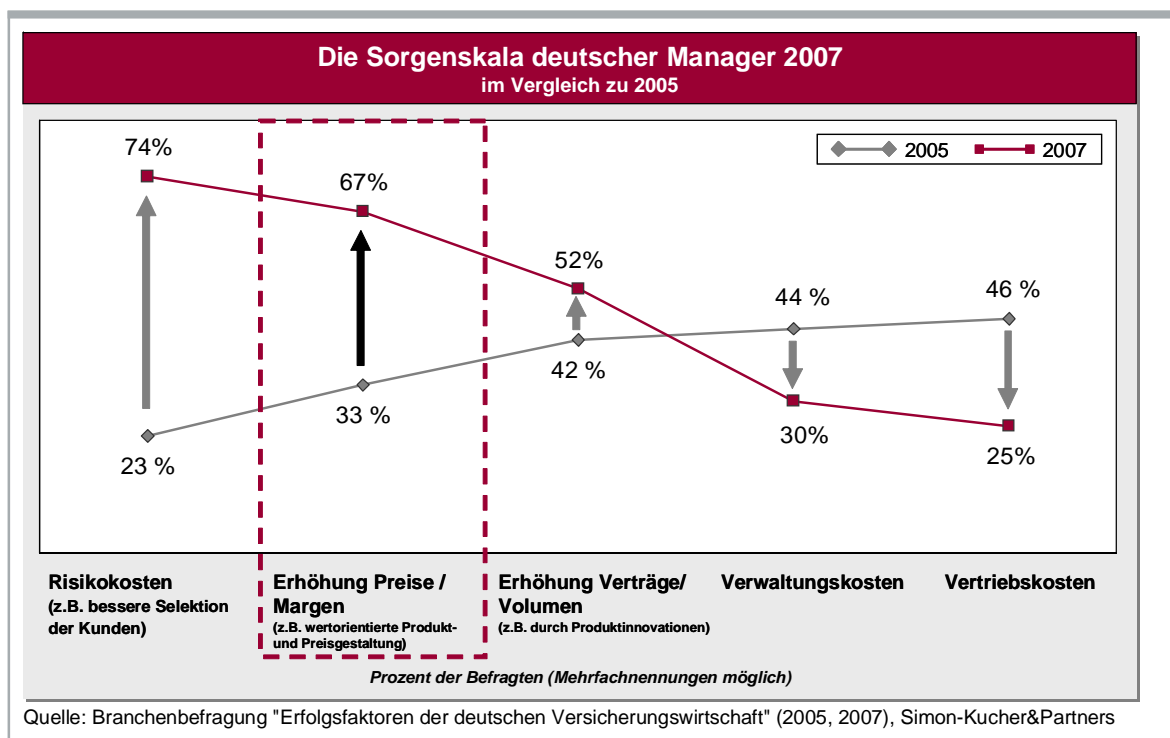


Abbildung 3: Die Sorgenskala deutscher Manager 2007 im Vergleich zu 2005

dem Pricing eine top Bedeutung zuerkannt. In Italien und Deutschland hingegen spielt das Pricing eine deutlich geringere Rolle als in den anderen Ländern. Die Reduktion der Risikokosten ist klar das beliebteste Instrument italienischer Manager, gefolgt von dem Fokus auf die Steigerung des Volumens. Spanische Manager formulieren die Absage auf

eine weitere Senkung der Verwaltungskosten am deutlichsten.

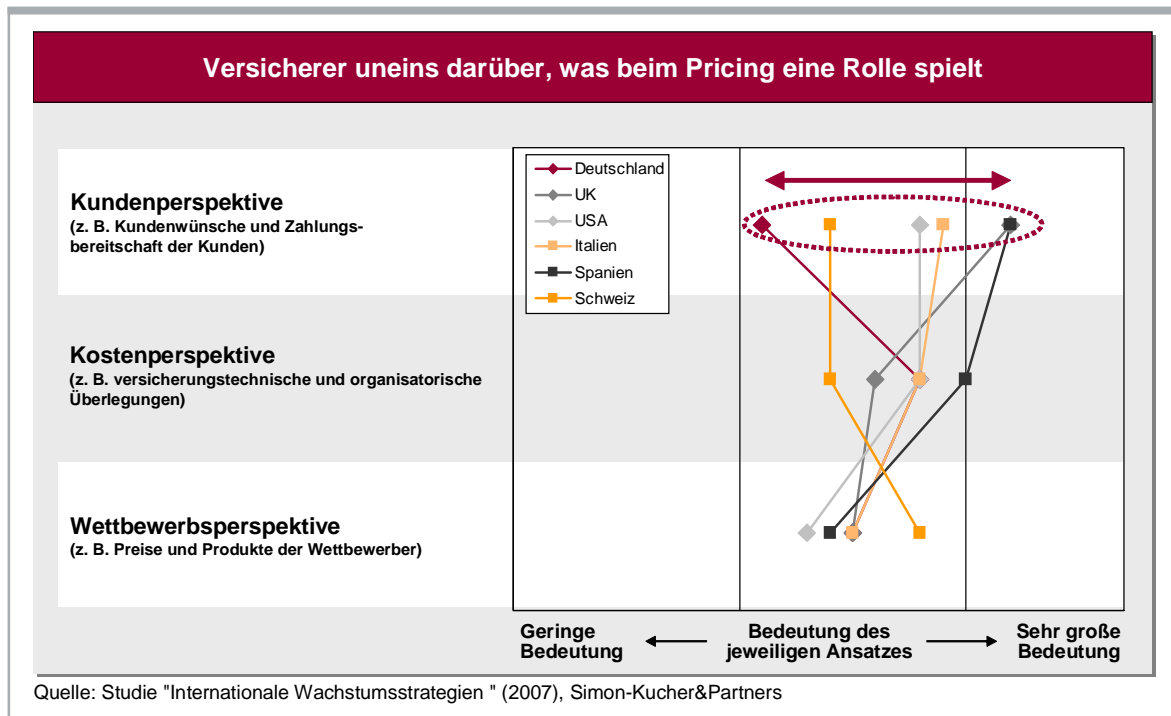
Das heißt: Nach Jahren der Kostenoptimierung im Bereich Verwaltung und Vertrieb, scheinen die großen Wachstums- und Ertragspotenziale nun ausgeschöpft zu sein und in kontinuierliche Verbesserungsprozesse mit geringerer Wirkung überführt zu werden. Ein strategischer Wechsel zeichnet sich ab. Die Optimierung von Risikokosten und Margen rücken in den Fokus von Wachstums- und Ertragsstrategien. Die Steuerung und das Management der Schadenkosten ist allerdings seit Jahren schon eine zentrale Aufgabe der Versicherer, die in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert und deutlich professionalisiert wurde. Letztlich neu ist also nur die Renaissance des Themas Pricing und Margenoptimierung.

Potenziale der Vertriebs- und Verwaltungskostenoptimierung sind größtenteils ausgeschöpft, jetzt steht Pricing auf der Agenda.

Es lohnt sich daher, einen genaueren Blick auf das Pricing zu werfen und zu fragen, wie die Manager das Thema künftig anpacken wollen. Wir haben daher gefragt, welche Perspektiven das Pricing umfassen soll. Es gibt drei Möglichkeiten: Die eigene Kostensituation, die Wettbewerber und die Kundensicht.

Abbildung 4: Versicherer uneins darüber, was beim Pricing eine Rolle spielt

Über die Länder hinweg zeigt sich gemäß Abbildung 4 ein uneinheitliches Bild. Ist die Bedeutung des Wettbewerbs für



**Märkte, in denen
Kunden heute beim
Pricing
berücksichtigen,
liegen.**

das Pricing noch relativ einheitlich im Mittelfeld angesiedelt, gehen die Meinungen hinsichtlich der Eignung des kostenorientierten Pricing weit auseinander.

Während aktuarielles Pricing in Spanien als probates Mittel zur Gewinnsteigerung gesehen wird, sind Schweizer Manager oder auch ihre Kollegen aus den USA nur mäßig von der Eignung des aktuariellen Pricing überzeugt. Das ist jedoch nicht damit zu verwechseln, ob diese Art des Pricing heute eingesetzt wird. Diesem Punkt widmen wir uns weiter unten. Aktuarielles Pricing ist Pflicht und geübte Praxis in der Branche, fast überall, wenn man mal von Märkten wie China einmal absieht.

Die mit Abstand größte Schwankungsbreite in der Beurteilung weist die Kundenorientierung im Pricing auf. Für deutsche Versicherungsmanager liegt die Kundenorientierung im Pricing weit hinten. Deutschland markiert damit das klare Schlusslicht im internationalen Vergleich.

Ganz anders Spanien und Großbritannien. Dort ist die Kundenorientierung im Pricing die klare Nummer Eins. Interessant ist das auch deswegen, weil gerade der britische Markt in vielerlei Hinsicht immer wieder als Trendbarometer für Deutschland herangezogen wird. Auch in den USA als Megamarkt für Versicherungen genießt die Kundenorientierung eine vergleichsweise hohe Bedeutung. Kosten und Kunden werden hier als gleichrangig erachtet, ähnlich wie in Spanien.

Abbildung 5 stellt den Grad an Kundenorientierung im Pricing und das jährliche Prämienwachstum im Markt gegenüber. Es zeigt sich ein interessanter Zusammenhang. Mit anderen Worten: Märkte, die den Kunden beim Thema Pricing im Blick haben, realisieren ein deutlich höheres Wachstum als Versicherer in solchen Märkten, die sich in erster Linie an sich selbst (den Kosten) oder ihren Wettbewerbern orientieren.

Daher interessiert auch, wie häufig die Versicherer in Europa und den USA die einschlägigen Methoden aus den Disziplinen Kunde, Kosten, Wettbewerb einsetzen. Nicht überraschend (und bereits oben angedeutet) zeigt sich, dass das aktuarielle Pricing in allen Ländern Standard ist. Umso interessanter, dass Abbildung 4 auch zeigt, dass die Manager

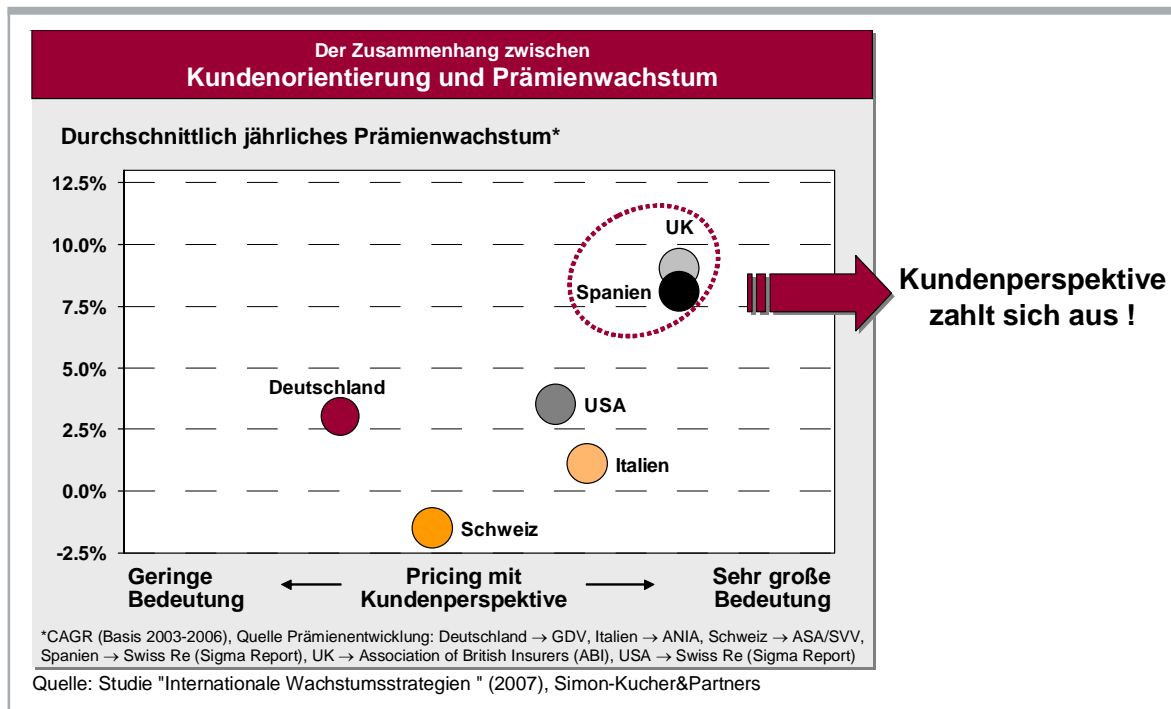


Abbildung 5: Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Prämienwachstum

dieser Disziplin nur wenig zutrauen, um profitables Wachstum zu generieren. Standard ja, Wachstumsmotor nein, scheint das Fazit zu lauten.

Bereits seltener, aber immerhin von Zeit zu Zeit setzen die Versicherer das wettbewerbsorientierte Pricing ein, wie Abbildung 6 wiedergibt. In einigen Sparten bietet sich allerdings auch das nicht an, so etwa in komplexen Scoring-Tarifen wie in der Kfz-Versicherung. Grundsätzlich gilt, dass das Pricing des Wettbewerbs zwar ein begrenzender Faktor sein kann und daher durchaus bedeutsam ist. Allerdings lässt sich durch wettbewerbsorientiertes Pricing allein bestenfalls eine Me-Too Situation herstellen. Dem Schreckgespenst Commodity-Markt wird damit nur weiterer Vorschub geleistet. Wer allerdings versucht, durch wettbewerbsorientiertes Pricing einen Wettbewerbsvorteil durch Preisangriffe auf andere Versicherer zu erzielen, verschärft oft nur den Preiskrieg, der ohnehin schon in vielen Sparten herrscht und trägt dazu bei, das Ergebnis einer ganzen Branche zu entwerten. Im Preiskrieg kann es (höchstens) einen Gewinner geben. Das wettbewerbsorientierte Pricing kann daher immer nur ein arrondierendes Mittel sein.

Interessant ist auch, in welchem Umfang die Entscheider in den verschiedenen Ländern kundenorientierte Pricing-Methoden einsetzen. Hier zeigen sich zwei klare Lager. In

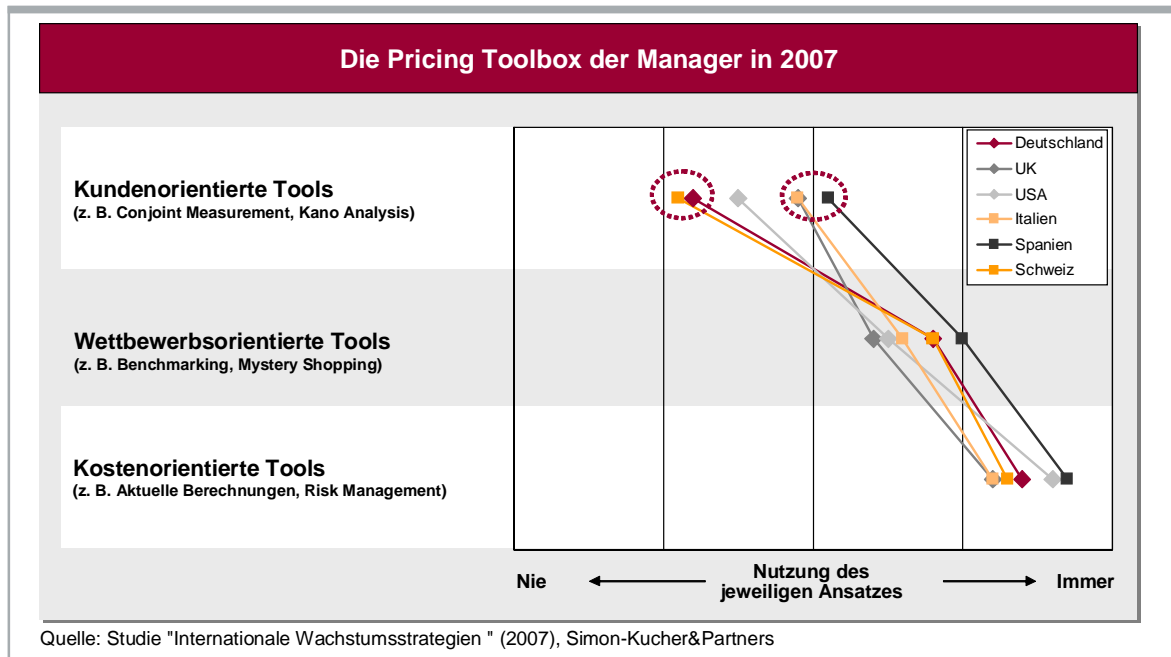


Abbildung 6: Die Pricing-Toolbox der Manager

Deutschland und der Schweiz werden diese Methoden nur sehr vereinzelt angewendet. Das deckt sich mit der Meinung der Manager, Kundenorientierung sei nicht bedeutsam für das Pricing. Leider scheint diese Haltung auch stark mit dem mangelnden Wachstum der deutschen Assekuranz zu korrelieren (vgl. Abbildung 5).

Demgegenüber stehen Spanien, Italien und UK, die kundenorientierte Methoden im Pricing deutlich häufiger anwenden. Allerdings bieten auch diese Länder noch erhebliche Verbesserungspotenziale. Bis das kundenorientierte Pricing zum Standardrepertoire der Versicherer weltweit gehört, werden noch viele Jahre vergehen.

Alle Länder haben beim kundenbasierten Pricing Nachholbedarf - Deutschland vor allem.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass eine Kundenzufriedenheitsstudie in 2007 ("Customer Satisfaction Survey", Mai 2007, IPSOS INRA) herausgefunden hat, dass europäische Versicherungskunden mit dem Pricing ihrer Versicherer sehr unzufrieden sind, gerade das Thema Preis aber eine hohe Bedeutung aus Sicht der Kunden genießt.

Es scheint notwendig, an dieser Stelle noch einmal kurz darauf einzugehen, was kundenorientiertes Pricing eigentlich bedeutet. Wir bezeichnen Pricing dann als kundenorientiert, wenn es

- den gesamten Prozess von Wertschöpfung für den Kunden und Wertabschöpfung für den Versicherer umfasst,
- auf einer detaillierten Kenntnis der Kundenbedürfnisse hinsichtlich der Leistungen des Versicherungsprodukts, des Vermittlers und des Versicherers fußt,
- Produkte basierend auf diesen Erkenntnissen designed werden. Denn dann funktioniert auch das Credo "Versicherungen werden *verkauft*, nicht *gekauft*" viel besser und
- Preise auf der Basis von Zahlungsbereitschaften für diese einzelnen Leistungen setzt.

Kundenorientiertes Pricing ist also weit mehr als die Frage danach, welches Preisschild ein am Reißbrett entstandenes Produkt wohl haben darf. Kundenorientiertes Pricing fängt viel früher an und hat auch mit simpler Marktforschung, die nicht wenige Versicherer zur nachträglichen Absicherung bereits am grünen Tisch getroffener Entscheidungen einsetzen, zu tun.

Die gute Nachricht: Das kundenorientierte Pricing bietet einen der wenigen verbliebenen echten Wettbewerbsvorteile in der Assekuranz. Das Pricing der Versicherer liegt zumeist noch im Dornröschenschlaf. Wer sich dieser Disziplin mit Engagement widmet, generiert einen Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern, der ihm mehrere Jahre Vorsprung verschafft, denn diese Kompetenzen lassen sich nicht über Nacht kopieren und damit ist das geschafft, was den kurzfristigen Preisattacken, wie wir sie aus der Kfz-Versicherung kennen, fehlt: Nachhaltigkeit.



Dr. Dirk Schmidt-Gallas ist Global Head of Insurance und Partner im Competence Center Financial Services von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants und zugleich verantwortlich für das Frankfurter Büro.



Verena Beeck betreut als Direktorin im Zürcher Büro von Simon-Kucher Versicherungsprojekte weltweit.

An der Studie haben zudem folgende Berater aus dem internationalen Versicherungsteam von Simon-Kucher mitgewirkt: Dr. Men-Andri Benz (Zürich), Ignacio Gómez Garzon (Madrid), Martin Koderisch (London), Daniel Loskamp (New York), Dr. Enrico Trevisan (Mailand).

Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern in 16 Büros weltweit. Strategie, Marketing, Pricing und Vertrieb stehen im Fokus der Beratungsarbeit.

Für weitere Informationen:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Office Frankfurt:

Mainzer Landstraße 51

D - 60329 Frankfurt am Main

Tel: +49 69 905010-0

Fax: +49 69 905010-649

E-Mail: dirk.schmidt-gallas@simon-kucher.com

Office Bonn:

Haydnstraße 36

D - 53115 Bonn

Tel: +49 228 9843-253

Fax: +49 228 9843-448

E-Mail: verena.beeck@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>