

**Financial Services
Insurance**

Neue Rabattsysteme für mehr Ertrag

Verena Burger, Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Dieter Lauszus



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

Nachlässiges Management von Rabatten

Rabatte kosten Ertrag. Dennoch werden sie heute höchst unzureichend gemanaged. Neue Steuerungssysteme sind nötig, die das Prinzip von Leistung gegen Gegenleistung auf allen Stufen konsequent umsetzen und so Rabattierung und Unternehmensziele synchronisieren.

Unter Ertragsgesichtspunkten gleicht die Rabattvergabe einem Spiel mit dem Feuer. Frank Sievers, bei den Gesellschaften Victoria, D.A.S. und Hamburg Mannheimer im Vorstand verantwortlich für das Kfz-Geschäft, bringt es auf den Punkt: „Fünf Prozent Rabatt kosten den halben Gewinn“, konstatierte er kürzlich in der *Versicherungswirtschaft*. Mit kaum einer anderen Entscheidung wie bei der über die Vergabe von Rabatten wird der Ertrag eines Versicherers direkter beeinflusst. Dennoch wird die Rabattvergabe heute in der Branche nachlässig gemanaged.

Der weicher werdende Markt droht neben Kfz auch die übrigen Bereiche der Schaden- und Unfallversicherung zu erreichen. Die Preise im Neugeschäft geben nach und der Vertrieb wird nicht müde, den generellen Preisdruck zu beklagen. Wer kann, greift daher munter in die Rabattkiste und verteilt Rabatte nach eigenem Ermessen.

Selbst klassische Außendienstversicherer lassen dies oft zu, um die Ziele im Neugeschäft zu erreichen. Die klassische Positionierung der Anbieter und das gelernte Preisgefüge werden so zunehmend aufgelöst. Preisabschläge, die die Preise eines Versicherers mit stationärem Vertrieb noch unter die Tarife von Direkt- oder Internetversicherern katapultieren, werden so oft genug möglich. In Kfz sind die ausgeklügelten Tarife faktisch im Markt kaum wieder zu finden. Die freihändig vergebenen Rabatte zerstören die mühsam kalkulierte Struktur und bringen den Versicherer in Bedrängnis.

Um die Folgen dieses Treibens überschaubar zu halten, setzen die Versicherer verstärkt auf Rabattkontingente. Das Prinzip ist einfach: Pünktlich zum Auftakt eines Jahres wird dem Vertrieb ein festgelegtes Budget zur Verfügung gestellt, das er zur individuellen Rabattierung einsetzen kann.

Doch in den seltensten Fällen erfüllt diese über Rabattmarken oder TAN-Nummern an den Vertrieb weitergereichte Freiheit die Erwartungen der Ertragsverantwortlichen. Auch dem eigentlichen Zweck der Rabattvergabe wird allenfalls zufällig Rechnung getragen, denn ein systematischer Geschäftsaufbau über gezielte Anreize findet zu selten statt. Der einzige Vorteil des Systems: Es begrenzt die Summe der vergebenen Rabatte und ist damit ein deutlicher Fortschritt gegenüber einer ungezügelter Rabattgewährung. Davon abgesehen aber weist das System der Kontingenzierung eine Reihe von Webfehlern auf, die wir im Folgenden diskutieren.

1. Kontingente gehen an den Erfordernissen des Marktes vorbei. Sie führen zu einer Situation ohne Volumen und ohne Ertrag.

Rabatte werden heute in den meisten Fällen auf Basis von rein internen und vergangenheitsorientierten Quellen geplant. Ausgangspunkt ist zumeist das aktuelle Rabattkontingent. Dieses wird typischerweise um einen Korrekturfaktor, der die Volumenziele für das nächste Jahr widerspiegelt, nach oben oder nach unten angepasst. Wie stark dies mit den echten Markterfordernissen übereinstimmt, hängt von der Realitätsnähe der jeweiligen Volumenplanung ab. Die Erfahrung zeigt aber, dass diese oft mehr dem Wunschenken formulierter Wachstumsstrategien als Marktrealitäten entspricht. Die Konsequenz zeigt sich in Über- oder Unterbudgetierung.

Die Folgen sind enorm. Werden zu wenig Rabatte eingeplant, kann der Vertrieb die geplanten Volumenziele selbst bei optimalem Einsatz nicht erreichen. Was also tun? Zusätzlich Rabatte nachschießen, um das Volumenziel zu erreichen? Dann sind die ursprüngliche Kalkulation und der geplante Stückertrag in Gefahr. Hart bleiben und auf das ausbleibende Volumen verzichten? Das gefährdet nicht nur den Gesamtertrag, sondern auch die oft volumenbasierte Vergütung im Vertrieb und garantiert damit heftigen Gegenwind aus der eigenen Organisation. Wie auch immer die Entscheidung lautet, Volumen und Ertrag sind schon verloren.

Aber auch eine großzügige Rabattplanung hilft nicht weiter. Sind die Rabatte erst einmal an den Vertrieb verteilt, dann werden sie auch vergeben – das zeigt die Erfahrung. Budgets werden im Zweifelsfall verausgabt, um deren Notwendigkeit zu demonstrieren und mindestens die gleiche Höhe für das Folgejahr abzusichern. Damit werden die Verträge mit mehr Rabatt belastet als eigentlich notwendig und der Ertrag leidet.

2. Die Verteilung der Kontingente durch den Vertrieb ist häufig unsystematisch und nicht kompatibel mit den Unternehmens- und Vertriebszielen.

Während die Höhe des Budgets zentral festgelegt wird, erfolgt dessen Verteilung meist dezentral und in Eigenregie durch die (regionale) Vertriebsleitung. Häufigster Fehler hierbei ist, dass entweder gar keine oder unzureichende Regeln vorgegeben werden. In der Praxis kommt es so zu einer Vielzahl höchst unterschiedlicher Verteilmechanismen, sei es bei der Verteilung innerhalb der Vertriebswege oder bei der Vergabe an den Kunden. Dass diese Mechanismen nicht notwendigerweise mit den definierten Zielen der Unternehmens- und Vertriebsstrategie übereinstimmen, ist fast schon eine Binsenweisheit. Die Verteilung der Rabatte innerhalb des Vertriebs basiert oft auf Prämienvolumen oder Stückzahlen anstatt auf der Qualität des Geschäfts. Bestände werden oft in einer bindungsorientierten Strategie nicht ausreichend berücksichtigt. Anstatt harter Leistungskriterien sind Macht oder Einfachheit die wahren Treiber der Aufteilung des Rabattkontingents. Bei der Verteilung an die Kunden regiert dann erneut die Willkür. Vermutungen, wahrgenommener Wettbewerbsdruck und Verhandlungsgeschick lenken hier die Rabatte nach dem Prinzip: „Der Hund, der am lautesten bellt, bekommt den größten Knochen.“

Verteilung der Rabatte unsystematisch

3. Durch Kontingente stiehlt sich der verantwortliche Unternehmensbereich aus seiner originären Volumen- und Ertragsverantwortung.

Kontingente sind ein bequemer Weg, die Volumen- und Ertragsverantwortung aus der Sparte in den Vertrieb zu delegieren. Je nachdem, welche Vorgaben zum Rabatteinsatz gemacht werden, liegt es dann am einzelnen Außendienstmitarbeiter zu entscheiden, in welcher Situation er seine Rabatte einsetzt. An sich wünschenswert, geht man davon aus, dass der Vertriebsmitarbeiter seine Freiheitsgrade im Sinne der Unternehmenszielsetzung zu nutzen weiß. Mit anderen Worten: Die Verantwortung für die Rabatte (und damit für den Ertrag) wird konsequent nach unten delegiert.

Dass die heutigen Außendienste für eine solche Delegation aber kaum geeignet sind, zeigt eine kürzlich von Simon-Kucher & Partners durchgeführte Untersuchung unter deutschen AO-Versicherern. Dabei haben wir gefragt, die Manager nach der Qualität ihrer Außendienste einzustufen. Nur 25% des Außendienstes wird dabei eine hohe Qualität attestiert. Mehr als 30% werden sogar als schwach beurteilt. Für das Gros (ca. 45%) bleibt nur eine Position im Mittelmaß.

Konkret heißt das: Die Mehrheit des Vertriebes weiß die Freiheitsgrade, die er hat, nicht richtig zu nutzen. Das knappe Budget wird ineffizient eingesetzt. In der Praxis zeigt sich das daran, dass die Verantwortlichen in den Sparten mühelos kuriose Geschichten über den tatsächlichen Rabatt-Einsatz berichten können: Neukunden werden beispielsweise mit hohen Rabatten für die erste Police angelockt, in der Hoffnung auf weitere Verträge, die niemals kommen oder geringwertige Einzelpolicen bei treuen Kunden werden hoch rabattiert, obwohl der absolute Rabattbetrag vernachlässigbar gering ist. Allerdings wäre es falsch, dem Außendienst hierfür die alleinige Schuld zu geben. Das eigentliche Problem liegt darin, dass sich die Sparten das Leben zu leicht machen, indem sie das Rabattproblem durch Kontingente zu erledigen suchen, der Außendienst dann in seinen Entscheidungen allein gelassen wird.

4. Kontingente sind produktorientiert und vernachlässigen die Kundendimension. Ein systematischer Geschäftsausbau ist nur eingeschränkt möglich.

Rabattkontingente werden in den meisten Häusern für den jeweiligen Produktbereich festgelegt. So trägt das Kfz-Geschäft meist erhebliche Rabatte mit dem Argument, als Türöffner der Kundenbeziehung zu dienen. Allerdings ist nicht einzusehen, warum diese Geschäftsentwicklung voll zu Lasten von Kfz gehen soll und nicht von den anderen, dann anzubündelnden Sparten, alimentiert wird. Vermutlich wäre dann auch der Zwang zu tatsächlichem Cross-Selling deutlich höher, die reine Produktorientierung verhindert aber den systematischen Geschäftsaufbau.

Nicht nur das Neugeschäft leidet unter der Produktzentrierung. Droht ein hoch angebundelter und profitabler Bestandskunde mit Abwanderung, setzt sich das Dilemma fort. Wer soll die Kosten für etwaige Rabatte zur Bestandsicherung tragen? Der Bereich mit dem wichtigsten Einzelprodukt? Hier gibt es aber vielleicht einen ungünstigen Schadenverlauf und am liebsten würde man den Kunden sanieren, auch wenn sein Geschäft insgesamt vielleicht profitabel ist. Ziehen sich einzelne Sparten hier aus der Verantwortung, müssen die anderen überproportional zum Halten des Kunden beisteuern. Bereichsegoismen und Silodenken dominieren betriebswirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen. Offensichtlich ignorieren produktbezogene Rabattkontingente die zweite wichtige Dimension, nämlich den Kunden und sein Gesamtgeschäft. Dieses gilt es mit Hilfe von Rabatten abzusichern und zu entwickeln. Zwingende Voraussetzung hierfür ist die Transparenz des gesamten Geschäfts eines Kunden. In der heutigen IT-Landschaft deutscher Versicherer eher Wunsch als Wirklichkeit.

**Produktzentrierung
stört**

Kein Ersatz für Controlling

5. Kontingente sollen ein systematisches Controlling der Rabattvergabe ersetzen. Die Überprüfung der Wirksamkeit der Rabatte und die Steuerung der Vertriebe werden vernachlässigt.

Volumen- und Ertragsverantwortung zu übernehmen bedeutet, sich regelmäßig Klarheit über die Zweckmäßigkeit des Rabatteinsatzes zu verschaffen. Doch gerade dieses inhaltliche Controlling findet häufig nicht statt. Die heutigen Aktivitäten richten sich zu einseitig darauf, die Einhaltung der Budgets zu überprüfen und zu perfektionieren. Keine Rolle spielt, ob das begrenzte Budget auch so eingesetzt wird, dass es die Wirkung auf Volumen und Ertrag maximiert. Und wo kein Kläger, da kein Richter. Wenn die Basis der Vertriebssteuerung fehlt, dann kann diese auch nicht stattfinden. Sich hier allein auf die Ratio und den strategischen Weitblick des einzelnen Vertriebsmitarbeiters zu verlassen, greift zu kurz.

Das Fazit lautet also: Bei der Steuerung über Kontingente ist das inhaltliche Controlling des Rabatteinsatzes ein absolutes Muss. Insbesondere wenn in der Vertriebsstrategie auf zielgerichtete Zuteilungs- und Vergaberegeln verzichtet wird.

Die Lösung des Problems: Leistung gegen Gegenleistung auf allen Stufen

Um die genannten Probleme zu beheben, muss Rabatt auf allen Stufen als eine Leistung gesehen werden, für die eine Gegenleistung einzufordern ist. Das bedeutet:

- *Stufe 1:* Rabattvergabe an den Kunden nach Kundenwert
- *Stufe 2:* Gewährung von Rabattmöglichkeiten für den Einzelnen im Vertrieb nach klaren Leistungskriterien
- *Stufe 3:* Neuregelung des Verhältnisses zwischen Sparte und Vertrieb

Stufe 1: Auf der ersten Stufe, im Geschäft mit dem Endkunden, müssen Rabatte systematisch mit dem Aufbau des Geschäfts

Selbst regulierende Systeme besser

verknüpft werden. Rabatte sind eine Leistung, die dem Kunden gewährt wird. Hierfür ist eine Gegenleistung vom Kunden einzufordern, z. B. in der Form von zusätzlichem Geschäft. Damit würde dann auch erstmals das viel beschworene Cross-Selling Realität werden. Die hinderliche Sparten- und Produktzentrierung ist hierfür aufzulösen, indem das gesamte Geschäft eines Kunden abgebildet und incentiviert wird.

Neben dieser nach definierten Regularien funktionierenden Rabattierung muss jedoch immer noch ein gewisser Handlungsspielraum im Vertrieb erhalten bleiben, denn eine wesentliche Funktion von Rabatten ist die Anpassung tariflicher Preise an die jeweiligen konkreten Marktbedingungen. Das heißt auch: Wir plädieren keineswegs dafür, den Vertrieb seiner Preispielräume zu berauben. Vielmehr geht es darum, mit Hilfe einer klaren Systematik dafür zu sorgen, dass die Rabatte ihrer intendierten Verwendung (Ausbau und Sicherung des Geschäfts) zugeführt werden.

Stufe 2: Die Rabattkontingente sollten durch ein sich selbst regulierendes Rabattsystem abgelöst werden. Dadurch wird die Planung, Vergabe und Wirksamkeitskontrolle der bereitgestellten Budgets mit all ihren Schwachstellen und kritischen Stolpersteinen vermieden. In der Branche sind etwa so genannte Earn & Spend-Systeme bekannt, bei denen erst bestimmte Leistungen durch den Vertrieb erbracht werden müssen, an die dann die Gewährung von Rabatten geknüpft wird. Innerhalb eines solchen Systems lassen sich leichter systematische Anreizstrukturen vordefinieren. Jeder Einzelne im Vertrieb hat dann den möglichen Umfang der Rabattierung selbst in der Hand und die Synchronisierung zwischen den Unternehmenszielen und dem Rabattsystem wird fest in das System eingebaut. Dies implementiert das Prinzip Leistung gegen Gegenleistung auf der zweiten Stufe, zwischen Versicherer und Vertrieb.

Die Definition der mit der Rabattgewährung zu verknüpfenden Leistung ist für die Versicherer individuell verschieden und hängt bspw. von der derzeitigen Geschäftssituation und den strategischen Zielen ab. Neben mengenorientierten Zielen eines Rabattsystems können hier also auch Qualität und Ertragskraft des Geschäfts eine Rolle spielen. In den meisten Fällen wird es gelten, einen Zielmix anstatt einer einseitigen Ausrichtung zu implementieren.

Gemeinsame Verantwortung von Sparte und Vertrieb

Schließlich muss das Vergütungssystem neu ausgerichtet werden, um die maximale vertriebliche Akzeptanz und Schlagkraft des Rabattsystems sicherzustellen. Die Leistungsdefinition der Rabattvergabe und die Leistungsdefinition der Vergütung müssen dabei zwingend synchronisiert werden. Nur so ist die Konsistenz der vertrieblichen Steuerungssysteme und die gleichgerichtete, positive Wirkung auf die Gesamtzieelerreichung gewährleistet.

Stufe 3: Sowohl die Sparte als auch der Vertrieb haben die Verantwortung für den Ertrag. Die Delegation der Verantwortung nach unten wird durch die oben dargestellten Steuerungssysteme auf den beiden Stufen Endkunde und Vertrieb vermieden. Die Sparte in ihrer Verantwortung für den Ertrag aber stärker in die Pflicht zu nehmen, heißt auch, ihr mehr Einfluss zuzugestehen. Die in der Versicherungsindustrie anzutreffende aufbauorganisatorische Trennung zwischen Sparte und Vertrieb ist in vielerlei Hinsicht unsinnig, kurzfristig, aber kaum zu ändern.

Entscheidend ist, dass die Sparte mehr Nähe zu den Geschehnissen im Vertrieb erhält. Realisiert werden muss dies durch ein umfassendes Management Informationssystem, das zeitnah die wichtigsten Kennzahlen bereithält und ein schnelles Gegensteuern bei Fehlentwicklungen ermöglicht. Die heutigen Ad hoc-Reports, bei denen fallweise Daten zusammengetragen werden und vermeintliche Besitzstände die volle Transparenz des Geschäfts behindern, passen nicht in eine Welt, in der eine positive Einmischung der Sparte ebenso gewünscht ist wie ein schnelleres Feedback des Vertriebs an die Sparte, wenn sich Produkte oder Tarif als ungeeignet erweisen.



Verena Burger ist Director im Competence Center Financial Services der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.



Dr. Dirk Schmidt-Gallas ist Partner im Competence Center Financial Services und Leiter des Frankfurter Büros der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH. Zusammen mit Dieter Lauszus leitet er den Versicherungsbereich bei Simon ♦ Kucher & Partners.



Dieter Lauszus ist Senior Partner und Leiter des Competence Centers Financial Services der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.

Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern und 16 Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.

Für weitere Informationen:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Cologne ♦ Frankfurt ♦ London ♦ Luxembourg
Madrid ♦ Milan ♦ Munich ♦ New York ♦ Paris ♦ San Francisco
Tokyo ♦ Toronto ♦ 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: Dieter.Lauszus@simon-kucher.com

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