

**Financial Services
Insurance**

Power Pricing für Versicherungen

Dr. Jan Engelke, Dieter Lauszus



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

Strategy & Marketing Consultants

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

Kostensenkungsmaßnahmen sind oft ausgereizt. Die Marktseite bietet hier mit dem Ertragsstellhebel Preis deutlich mehr Potenzial.

Die Versicherungsbranche befindet sich durch die derzeitigen Rahmenbedingungen in einer schwierigen Lage. Der rückläufige Kapitalmarkt, die Kaufzurückhaltung der Kunden sowie die hohen Schadenszahlungen aufgrund der Anschläge vom 11. September und der Flutkatastrophen in Mittel- und Osteuropa haben bei vielen Versicherungen zu einem deutlichen Anstieg des „combined ratio“ im Privatkundengeschäft geführt. Im Industrie- und Sachgeschäft ist dieses Verhältnis traditionell noch deutlich schlechter. Als typische Reaktion wird massiv an der Kostenschraube gedreht. Risikoselektion, Personalabbau und Filialschließungen sind an der Tagesordnung. Diese Kosteneinsparungsmaßnahmen sind notwendig. Doch aufgrund der enormen Fortschritte in den letzten Jahren bestehen hier nur noch geringe Kostensenkungspotenziale. Was ist zu tun, um die Erträge zu steigern?

Die Top-Manager müssen sich stärker als bisher um die Erlös- bzw. Preisseite kümmern. Dort liegen große, unausgeschöpfte Ertragssteigerungspotenziale. Zudem locken „Quick Wins“ durch rasch zu realisierende Preiserhöhungsmaßnahmen. Margenverbesserungen schlagen sofort auf den Ertrag durch und erfordern in der Regel keine teuren Vorabinvestitionen. Richtiges Preismanagement beinhaltet also gleich drei Chancen: Zeitgewinn, Vermeidung zusätzlicher Ausgaben und Ertragssteigerung. Hinzu kommt die strategische Dimension des Pricings, etwa zur Kundenbindung oder zum Absichern der heutigen Erträge.

So hoch die Ertragschancen durch ein professionelles Pricing einerseits sind, so groß sind andererseits die Risiken falscher Preismaßnahmen. Insbesondere bei Unkenntnis von Preis-Mengen-Zusammenhängen und Preiselastizitäten kann die Preis-Mengen-Falle immer wieder zuschnappen:

- Bei Preissenkungen reichen die zusätzlichen Verträge nicht aus, um die reduzierten Stückdeckungsbeiträge zu kompensieren.
- Bei Preiserhöhungen reicht der erhöhte Stückdeckungsbeitrag nicht aus, um den Volumenverlust zu kompensieren.

Im folgenden werden einige Ansatzpunkte für ein verbessertes Pricing für Versicherungsprodukte kurz beschrieben und erste Lösungen aufgezeigt.

1. Preisoptimierung

Rein risikobasiertes Pricing ignoriert Ertragspotenziale.

Wie wird heute der Preis für typische Privatversicherungen wie Kfz-Versicherung, Krankenversicherung, etc. festgelegt? Unserer Erfahrung nach ist der treibende Einflussfaktor die Risikostruktur der Kunden der jeweiligen Versicherung. Nur so ist es zu erklären, dass bei einem Preisranking ein Versicherungsunternehmen bei einer Versicherung sehr günstig und bei einer anderen Versicherung sehr teuer ist. Der „Value“ einer Versicherung für den Kunden (hier ist sowohl der Leistungsumfang als auch die Marke relevant) und die daraus abgeleitete Zahlungsbereitschaft werden in der Branche eher

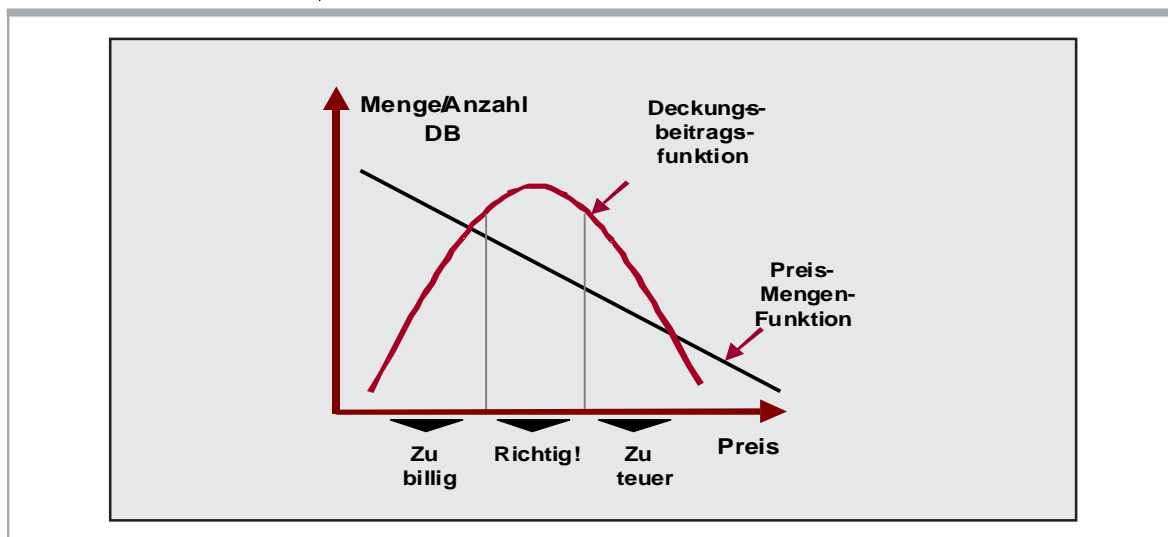


Abb. 1: Prinzip der Preisoptimierung

seltener berücksichtigt. Würde beispielsweise ein Automobilunternehmen seine Preise nach dieser Kosten-Plus-Methode kalkulieren, dürfte die Metallic-Lackierung statt 500 Euro nur 30 Euro Aufpreis kosten, da dann die Marge bei der Metallic-Lackierung in etwa der Durchschnittsmarge für Sonderausstattungen entspricht. Der Schlüssel zu einer professionellen Preisfindung in Marketing und Vertrieb ist daher die Bestimmung des Zusammenhangs zwischen Preis und Absatz für eine Versicherung. Die Form und Steilheit der Preis-Absatz-Funktion (Preiselastizität) wird im wesentlichen durch die Zahlungsbereitschaft der Kunden bestimmt. Ist diese einmal

Professionelles Pricing basiert auf der Kenntnis des Preis-Mengen-Zusammenhangs.

bekannt, kann unter Berücksichtigung der Risikostruktur/Kosten die dazugehörige Deckungsbeitragsfunktion bestimmt werden. Diese beiden Funktionen zusammen bilden das Zahlengerüst für eine fundierte Preisentscheidung.

In der Praxis haben sich insbesondere zwei Vorgehensweisen zur Bestimmung des Zusammenhangs zwischen Preis- und Mengenänderungen bewährt. Zum einen kann ein auf Expertenurteile basierendes Entscheidungsunterstützungsmodell zur Beurteilung der Wirkung von Preisänderungen herangezogen werden (Basis: internes Know how). Zum Anderen hat sich das statistische Verfahren des Conjoint Measurement bei der Berechnung funktionaler Zusammenhänge zwischen Preisen und Mengen bewährt (Basis: Präferenzen von Kunden und potenziellen Kunden).

Ein Entscheidungsunterstützungsmodell, das sich zur Beurteilung von Maßnahmen des Preismanagements bewährt hat, ist das von Simon-Kucher & Partners entwickelte PRICESTRAT-Konzept. Mit seiner Hilfe lassen sich nicht nur die Kundenreaktionen auf Preisänderungen abbilden, sondern auch die Reaktionen der Wettbewerber auf die eigenen Preismaßnahmen in das Kalkül miteinbeziehen. Zu diesem Zweck werden unternehmensinterne Experten gebeten, die Reaktionen der Kunden auf Änderungen der Preise der eigenen Versicherung zu beurteilen. Dabei werden die Preise solange systematisch variiert und die Experten um ihre Einschätzung bezüglich der Mengenänderung gebeten, bis der gesamte relevante Preisbereich umfassend beleuchtet ist. Danach werden die Experten um ihre Einschätzung von Wettbewerbsreaktionen gebeten. Hierbei gilt es, für jeden der relevanten Wettbewerber zu bestimmen, ob und wenn ja in welchem Umfang sich dessen Preise als Reaktion auf die Aktivitäten des eigenen Preismanagements ändern würden. Ein Algorithmus verdichtet diese Einzelinformationen zu quantifizierten Aussagen über die gesuchten Preis-Mengen-Zusammenhänge. Diese Methode liefert schnell Ergebnisse und ist zudem preisgünstig.

Die Conjoint Measurement Methode als zweite und zugleich aufschlussreichere, aber auch aufwendigere Methode zur Ermittlung von Preis-Absatz-Zusammenhängen hat ihren Ursprung in der mathematischen Psychologie. Zugrunde liegen zwei wesentliche Ansätze. Zum einen wird der Umstand genutzt, dass sich Versicherungen aus Sicht des Kunden in verschiedene

Merkmale aufteilen lassen. So stellen z.B. die Marke der Versicherung, der Leistungsumfang und die Vertragslaufzeit neben dem Preis typische Komponenten einer Privatversicherung dar. Zum anderen zwingt die Befragungssystematik des Conjoint Measurement die Kunden zum Abwägen zwischen realistischen Angeboten und erzielt so äußerst zuverlässige Ergebnisse.

Welche der folgenden Haftpflichtversicherungen würden Sie bevorzugen?

Beispiel: Private Haftpflichtversicherung

<p style="text-align: center; margin: 0;">Versicherung A:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marke: Allianz • Personensachschäden bis 3 Mio. Euro • Vertragsdauer: 5 Jahre • Jahresgebühr: 120Euro 	oder	<p style="text-align: center; margin: 0;">Versicherung B:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marke: Cosmos • Personensachschäden bis 1 Mio. Euro • Vertragsdauer: 1 Jahr • Jahresgebühr : 100Euro
Starke Präferenz für A	(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) - (7)	Starke Präferenz für B
	keine Präferenz	

- Keine direkten Fragen zum Preis oder zu Produkteigenschaften (hohe Validität der Ergebnisse)
- Zerlegung von Versicherungsdienstleistungen in wichtige Leistungseigenschaften, z.B. Image, Leistungsumfang, Vertragsdauer usw.
- Systematische Variation der Leistungseigenschaften und des Preises
- Analysen auf individueller Basis
- Enorm leistungsfähig durch Computer-Interviewing

Abb. 2: Beispiel Conjoint Measurement

So legen die Kunden bei diesem Vorgehen offen, ob sie bspw. eine Haftpflichtversicherung bei der Allianz vorziehen würden, die Sie gegen Personen-/Sachschäden bis 3 Mio. Euro absichert, und bei einer Vertragsdauer von 5 Jahren 120 Euro pro Jahr kostet, oder aber ob sie sich für eine Direktversicherung entscheiden würden, bei der die Deckung und die Jahresgebühr niedriger sind, und sie sich nur für ein Jahr binden. Durch systematische Variationen der einzelnen Merkmale können die individuellen Präferenzen (Nutzenwerte) für verschiedene Preisstellungen und die Preisbereitschaften für einzelne Leistungsmerkmale zuverlässig ermittelt werden. Auf Basis dieser Informationen läßt sich der Preis für eine Versicherung mit einem bestimmten Leistungsumfang zuverlässig optimieren. Darüber hinaus können Fragestellungen wie „Was ist der aus Kundensicht optimale Preisnachlass für eine Vertragsdauer von 5 Jahren?“, „Was ist der Kunde bereit, für eine höhere Deckungssumme bei einer Haftpflichtversicherung zu zahlen?“ oder „Was ist die Marke einer bestimmten Versicherung im Wettbewerbsvergleich wert?“ ermittelt werden. Ebenso kann

die Wirkung von Aktionen der Wettbewerber auf die eigene Nachfrage abgeschätzt werden. Fazit: Auf Basis von Conjoint Measurement Ergebnissen können Auswirkungen von Maßnahmen bei der Leistungs- und Preisgestaltung quantifiziert werden und so das Produktspektrum und der Preis optimiert werden.

2. Innovative Preis- und Angebotskonzepte

A. Preisdifferenzierung

Eine differenzierte Produkt-/Preisgestaltung birgt zusätzliches Ertragspotenzial.

Versicherungskunden sind keine homogene Masse, sondern Individuen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Sie lassen sich bestimmten, voneinander unterschiedlichen Segmenten (z.B. risikofreudig vs. risikoavers, umfassender Schutz vs. Minimalabsicherung) zuordnen. Diese Segmente nun mit lediglich einem Produkt zu einem Preis zu bedienen, kann unter Ertragsgesichtspunkten nicht optimal sein. Zu viel Ertragspotenzial bleibt ungenutzt. Deutlich besser wird die Situation nach dem Angebot segmentspezifischer Produkte zu differenzierten Preisen. Die folgende Graphik verdeutlicht diesen Zusammenhang.

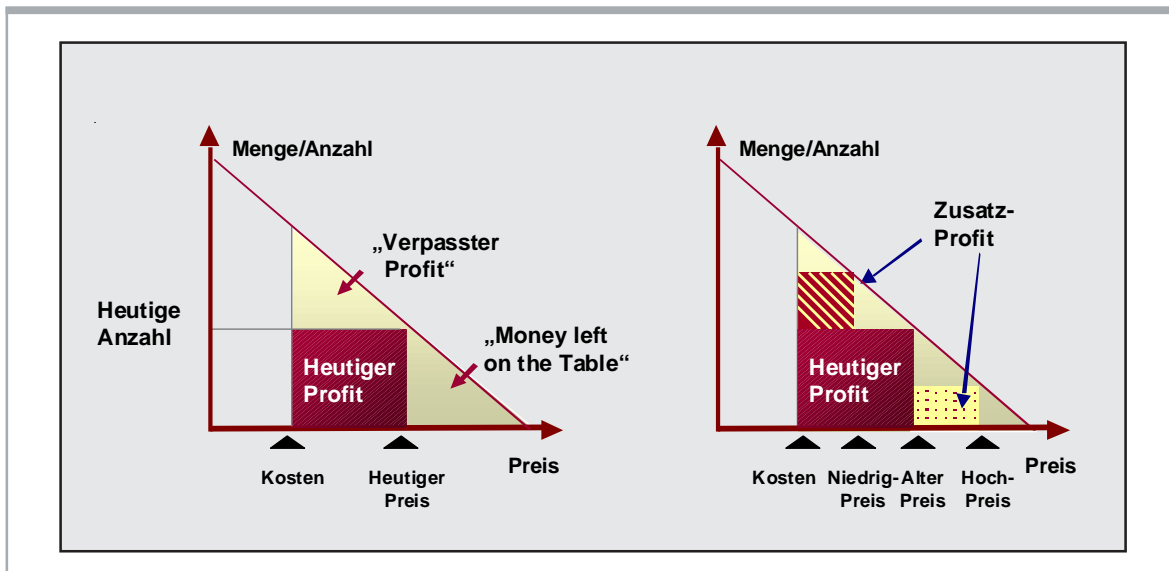


Abb. 3: Prinzip der Preisdifferenzierung

**Eine ertragreiche
Preisdifferenzierung
sollte neben
Risikoaspekten auch
die Dimension
Kundennutzen
berücksichtigen.**

Ausschlaggebende Bedeutung für den Erfolg einer differenzierten Produkt-/Preisstrategie besitzt die richtige Informationsbasis. Nur bei Kenntnis der Nutzenvorstellungen der Zielgruppe, vorhandener Zahlungsbereitschaften sowie des Preis-Absatz-Zusammenhangs (Preiselastizitäten) können idealer Weise optimale segmentspezifische Produkte entwickelt und bepreist werden.

Den Gedanken der Differenzierung haben einige Versicherer bereits in die Praxis umgesetzt. So bietet z.B. die Allianz die Varianten „Basis“, „Kompakt“ und „Optimal“ für eine Hausratversicherung an. Das Leistungsspektrum dieser drei Varianten unterscheidet sich deutlich, und entsprechend variiert der Preis zwischen 100 Euro für „Basis“ und 230 Euro für „Optimal“. Mit diesen drei Tarifen werden ganz unterschiedliche Bedürfnis-/Kundensegmente angesprochen. Das optimale Preis-/Leistungsgefüge (Anzahl Tarife, Ausgestaltung der Tarife, Preisniveau und Preisabstand) ist für jede Versicherung unterschiedlich, da dies wesentlich von der Struktur des Kundenklientels, der Marke, etc. abhängt. Eine Optimierung muss daher versicherungsspezifisch erfolgen.

Eine andere Art der Differenzierung wird heute bei der Kfz-Haftpflichtversicherung verwendet. Hier richtet sich die Höhe der Prämie u.a. nach der Regionalklasse, der Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe, der jährlichen Kilometerleistung, dem Alter des Fahrers, einer Garagennutzung, etc. Die Motivation für diese Differenzierung ist primär risikogetrieben, d.h. die Versicherer versuchen durch diese Rabatte Kunden zu gewinnen, die sich durch geringere Schadenszahlungen, also eine niedrigere Unfallhäufigkeit und –schwere auszeichnen. Die entscheidende Frage hierbei ist, welche Kriterien sind am besten geeignet, die gewünschten Zielkunden anzusprechen und welches ist die ertragsoptimale Rabatthöhe. Insbesondere aufgrund eines durchschnittlichen „combined ratios“ von ca. 100% bei Kfz-Versicherungen gibt es kaum Luft für Preisnachlässe und es besteht die Gefahr, durch zu üppige Rabatte schnell in die Verlustzone zu rutschen.

Ertragreiche Pakete basieren auf der Idee, überschüssige Zahlungsbereitschaft von einem Produkt auf ein anderes zu übertragen.

B. Bündelung / Paketbildung

Die Bündelung oder Paketbildung ist heute bereits in vielen Dienstleistungsbranchen etabliert. So wird z.B. die Paketidee etwa von Microsoft sehr erfolgreich eingesetzt; das Office-Paket besitzt mit über 80% Marktanteil quasi eine Monopolstellung. Auch Banken bieten zunehmend Paketlösungen an (z.B. das Joker-Modell der Hamburger Sparkasse). Bei der Bündelung werden verschiedene Versicherungsdienstleistungen zu einem Paket zusammengefasst, welches zu einem Gesamtpreis offeriert wird. Dieser Gesamtpreis ist in der Regel günstiger als die Summe der Einzelpreise der im Paket enthaltenen Einzeldienstleistungen. Ihre Attraktivität schöpfen die Bündel aus der Idee, unterschiedliche Zahlungsbereitschaften der Kunden zu kombinieren, um so letztlich deutlich mehr zu Erlösen.

Das Prinzip des Bundling soll an folgendem einfachen Praxisbeispiel verdeutlicht werden. Ein Versicherer möchte prüfen, ob er eine Privathaftpflicht- und eine Hausratversicherung in einem Paket anbieten sollte, und wenn ja zu welchem Preis. Mittels einer nutzenbasierten Clusteranalyse sind vier etwa gleich große Segmente identifiziert worden, deren Zahlungsbereitschaften in folgender Tabelle dargestellt sind.

Kunden-segment	Zahlungsbereitschaft für Haftpflichtversicherung (in Euro)	Zahlungsbereitschaft für Hausratversicherung (in Euro)	Bundle (Haftpflicht plus Hausrat; Maximalpreis in Euro)
1	30	220	250
2	75	170	245
3	120	80	200
4	160	40	200

Während für Segment 1 die Hausratversicherung einen großen Nutzen hat, stiftet die Haftpflichtversicherung bei Segment 4 einen hohen Nutzen. Werden die beiden Versicherungen einzeln angeboten, liegt der optimale Preis für die Haftpflicht bei 120 € und für die Hausratversicherung bei 170 €. Bei diesen Preisen kaufen jeweils zwei Segmente,

**Intelligent
konzipierte Pakete
fördern zudem das
Cross-Selling.**

sodass sich der Umsatz auf 580 € beläuft. Beim Bundling liegt der optimale Bündelpreis bei 200 €. Zu diesem Preis kaufen alle vier Segmente, und der Umsatz beträgt nun 800 € – eine Umsatzsteigerung gegenüber der Einzelpreisstellung von 38%, und das, obwohl der optimale Bündelpreis (200 €) um 31% günstiger ist als die Summe der optimalen Einzelpreise (290 €). Das „Geheimnis“ des Bundlings liegt in der Übertragung von ungenutzten Zahlungsbereitschaften von einem Produkt auf das andere. So wird z.B. bei Segment 4 die Zahlungsbereitschaft von 40 € für die Hausratversicherung ohne Paketangebot nicht genutzt.

Neben dem besseren Abschöpfen der Preisbereitschaften der Kunden führt Bundling auch noch zu Mehrabsatz durch erhöhtes Cross-Selling; anstelle von vier Versicherungen werden in diesem Beispiel acht Einheiten abgesetzt. Dies liegt daran, dass der optimale Bündelpreis geringer ist als die Summe der Einzelpreise (200 vs. 290 €). Ein weiteres Paketvorteil liegt in der Absicherung zukünftiger Erträge durch verbesserte Kundenbindung. So haben wir festgestellt, dass die Wechselbarriere mit zunehmender Anzahl von Versicherungen bei einem Versicherungsunternehmen deutlich zunimmt.

Aus rechtlichen Gründen kann eine „klassische“ Paketlösung, wie sie in vielen anderen Branchen praktiziert wird, bei Versicherungen nicht durchgängig angewendet werden. Statt dessen sind hier zwei modifizierte Ansätze vielversprechend:

- **Rabattierung für Mehrproduktnutzung.** Prinzip: Je mehr Verträge der Kunde bei einem Versicherer abschließt, desto höher ist sein Rabatt. Ein solches Produkt hat z.B. die Volksfürsorge mit ihrem „Scoring-Tarif“ eingeführt.
- **Rabattierung für Familien.** Prinzip: Je mehr Familienmitglieder bei einem Versicherer abschließen, desto höher ist der Gesamtrabatt. Dies ist unserer Erfahrung nach ein idealer Ansatz, um den Generationsübergang zu schaffen.

3. Fazit: Wie erntet man die Früchte?

- 1.) Im Pricing liegt großes unausgeschöpftes Gewinnpotenzial für Versicherungen. Hier steht die Branche noch am Anfang. Erfahrungsgemäß lassen sich mit Hilfe einer professionellen Preis- und Angebotsoptimierung Gewinnsteigerungspotenziale zwischen 15 und 20 Prozent realisieren.
- 2.) Eine professionelle Preisfindung sollte unter Berücksichtigung der Preis-Absatz-Funktion, Wettbewerbspreisen und Kosten erfolgen. Nur so werden die Zahlungsbereitschaften der Kunden für spezifische Leistungen und die Marke optimal abgeschöpft.
- 3.) Mit Hilfe von innovativen Preis- und Angebotskonzepten können verschiedene Kundensegmente optimal bedient und deren Zahlungsbereitschaften abgeschöpft werden. Durch den zunehmend härter werdenden Wettbewerb wird sich dieses Prinzip auch im Versicherungsbereich mehr und mehr durchsetzen.
- 4.) Absatz- und Ertragssteigerungen sind durch Paketbildung in Form eines „Mehrproduktpricings“ oder eines „Familypricings“ möglich. Erste Angebote gibt es bereits im Versicherungsmarkt. Hierdurch wird das Cross-Selling und die Kundenbindung verstärkt.



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



Dr. Jan Engelke ist Director im Competence Center Financial Services der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH, München.

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 • Vienna • Warsaw • Zurich**

Office Bonn:

Haydnstraße 36

D - 53115 Bonn

Tel: +49 228 9843-253

Fax: +49 228 9843-448

E-mail: dieter.lauszus@simon-kucher.com

Office München:

Beethovenstraße 12

D - 80336 München

Tel: +49 89 544793-0

Fax: +49 89 544793-50

E-mail: jan.engelke@simon-kucher.com

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