

**Financial Services
Insurance**

Ertrag versus Volumen: Wie man den Trade-Off überwindet

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 • 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.“

Die Erträge sind am Boden.

Die katastrophalen Combined Ratios der letzten Jahre haben im Versicherungsbereich massive und längst überfällige Kostensenkungsmaßnahmen wie Risikoselektion, Personalabbau und Filialschließungen in Gang gesetzt. Obwohl diese langsam Früchte zu tragen beginnen, sollte hier nicht vorschnell in Euphorie ausgebrochen werden. Auch wenn in letzter Zeit wieder verstärkt die frohe Botschaft von Ertragssteigerungen und deutlich verbesserten Combined Ratios verkündet wird, so ist diese im internationalen Vergleich zu relativieren. Nach wie vor fehlt den deutschen Versicherern das Ertragswachstum. So ergibt eine aktuelle Studie der Schweizer CSFB unter den größten börsennotierten Versicherern weltweit ein ernüchterndes Bild: Keiner der deutschen Versicherer liegt im internationalen Rendite-Ranking unter den Top 20. Der Ansatz, den Erfolg in weiteren internen Kostensenkungsmaßnahmen zu suchen, wird nicht erfolgreich sein; zu gering sind die internen Ertragssteigerungspotenziale. Deutlich größer sind diese am Markt. Hier stehen dem Versicherungsunternehmen die Ertragsstellhebel Vertragsvolumen und Preisniveau zur Verfügung, zwei Größen, die nicht unabhängig voneinander optimiert werden können. Das eindeutig größte Ertragssteigerungspotenzial besitzt der Stellhebel Preis. Allerdings resultieren reine Preismaßnahmen in einer Dilemma-Situation: Preiserhöhungen führen zwar möglicherweise zu Ertragssteigerungen; diese müssen allerdings oft mit Verlusten des Vertragsvolumens erkaufte werden. Umgekehrt lassen sich Steigerungen des Vertragsvolumens nur über Einbußen bei der Profitabilität in Kombination mit Preissenkungen erkaufen. Der Ausweg aus diesem Dilemma besteht in einer auf Kundennutzeninformationen basierenden Produkt-/Preisgestaltung.

Pricing: Der Ertragsstellhebel Nr. 1

Ein Durchforsten des Versicherungsgeschäftes nach möglichen Ertragsstellhebeln führt sehr schnell zu einem ebenso banalen wie tiefgreifenden Ergebnis. Letztlich gibt es nur drei Möglichkeiten den Ertrag zu steigern:

- Erhöhung der Absatzmenge/Verträge,
- Reduktion der Kosten (Risiko, Vertrieb, Verwaltung) sowie
- Erhöhung des Preisniveaus.

Nur Preismaßnahmen verbessern die Combined Ratio signifikant.

Die Tragweite dieser Feststellung für die Entscheidungsträger deutscher Versicherungen ist nicht zu unterschätzen. So ist insbesondere die Antwort auf die Frage, welcher dieser Ertragsstellhebel den größten Einfluss auf die Profitabilität im Versicherungsgeschäft hat, unerwartet und überraschend. Der Preis ist der mit Abstand größte Ertragsstellhebel! Die Dimensionen und Relationen sollen anhand eines einfachen Beispiels erläutert werden:

Wir betrachten ein Versicherungsprodukt, welches aktuell zu einem Preis von 200 Euro/Vertrag angeboten wird. Im Bestand befinden sich 100.000 Verträge. Hinsichtlich der Kostenstruktur unterstellen wir Vertriebskosten von 20%, Risikokosten von 120 Euro / Vertrag und Verwaltungskosten von 3,5 Mio Euro. Hieraus resultiert eine Combined Ratio von

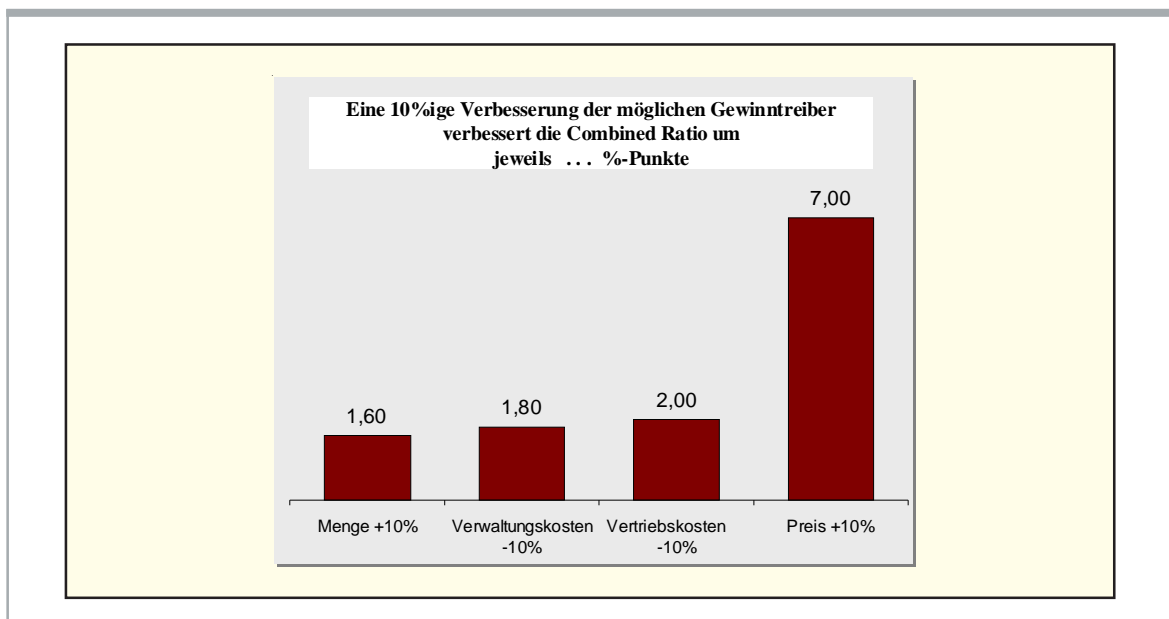


Abb. 1: Signifikante Verbesserung der Combined Ratio durch Pricing

97,5. Betrachtet man für diesen konkreten Fall die Auswirkungen einer 10%igen Leistungsverbesserung bei allen dem Versicherungsunternehmen zur Verfügung stehenden Ertragsstellhebeln, so ergeben sich jeweils folgende Effekte auf die Combined Ratio.

Egal, ob die Vertriebs- oder die Verwaltungskosten um 10% gesenkt oder die Absatzzahlen um 10% erhöht werden, die Combined Ratio würde sich um höchstens zwei Prozentpunkte verbessern lassen. Anders hingegen beim Preis. Gelingt es, die Prämien um durchschnittlich 10% zu erhöhen, wäre die Combined Ratio um ganze sieben Prozentpunkte verbessert. Kein anderes Management-Instrument ist zu solchen signifikanten Ertragssteigerungen in der Lage. Im krassen Gegensatz hierzu steht die Praxis vieler Versicherer: Das Pricing wird allzu oft stiefmütterlich behandelt. Die Entscheidungsbasis ist lückenhaft, Kompetenzen sind unklar, Preisziele werden nicht auf ihre Durchsetzung kontrolliert. Pricing ist in der Praxis oft mehr ein Zufallsprodukt als das Ergebnis planvollen Vorgehens. Hieran kranken die Erträge in erster Linie, nicht an schwachen Märkten.

**Pricing ist wirksam,
aber komplex.**

Ein Patentrezept im Pricing gibt es allerdings nicht. Das Geschäft mit Versicherungen ist komplex, die Strategien sind divers, die Kundenbedürfnisse hochgradig heterogen. Um die Gewinnpotenziale des Pricing voll zu entfalten, bedarf es eines professionellen Managements der gesamten Marketing-Wertschöpfungskette vom Produkt über den Preis bis hin zum Vertrieb. Die Methode des Value-Pricing bietet hier eine sinnvolle, marktgerechte Vorgehensweise.

Value Pricing

Der Preis ist mehr als die Summe aus Schaden- und Verwaltungskosten sowie die Addition eines gewünschten Ertragsaufschlages. Diese Herangehensweise ist im Versicherungsbereich zwar weit verbreitet, lässt allerdings den Kunden mit seinen Anforderungen und Zahlungsbereitschaften völlig außer acht.

Dem Kunden ist die versicherungsinterne Sicht bei der Preisgestaltung völlig egal. Seine Zahlungsbereitschaft setzt sich aus Größen wie dem Stellenwert der Risikoabsicherung, der Präferenz für Beratungsleistungen oder sonstige Services

sowie der Affinität für ein bestimmtes Versicherungsunternehmen (Markenpremium) zusammen. Aus Perspektive des Versicherungsunternehmens muss die Zielsetzung nun darin liegen, die gesamte Zahlungsbereitschaft des Kunden optimal abzuschöpfen. Dieses ist mit einer rein intern orientierten Vorgehensweise nicht möglich. Zu groß ist die Wahrscheinlichkeit, mit einem zu niedrigen Preis vorhandene Zahlungsbereitschaften nicht abzuschöpfen oder sich durch einen zu hohen Preis aus dem Markt herauszupreisen.

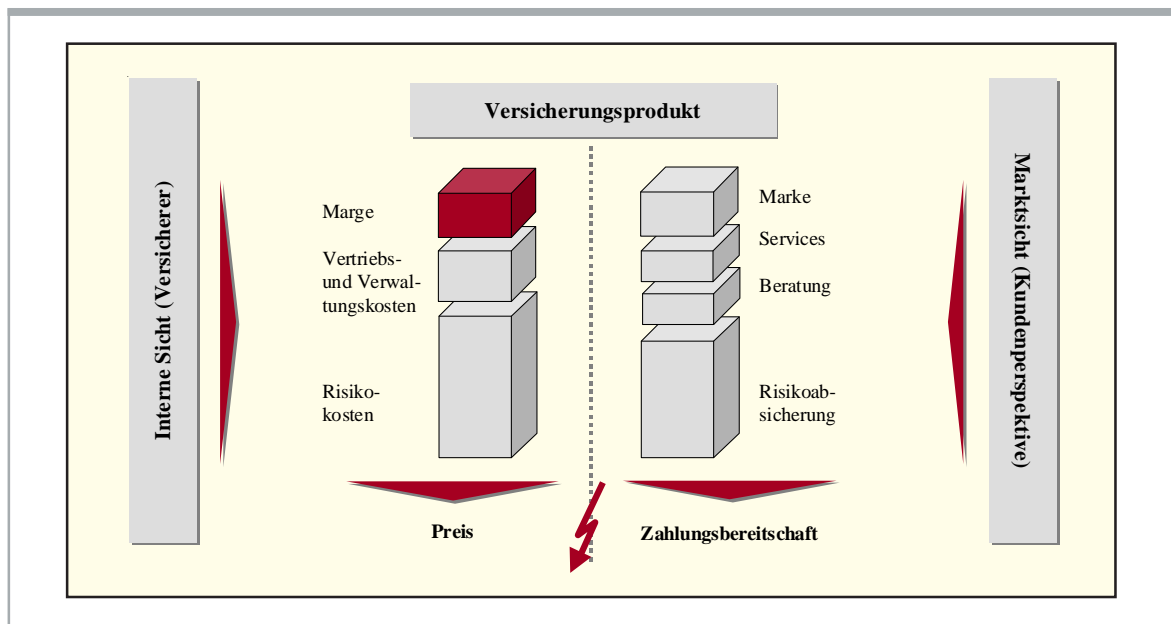


Abb. 2: Interne vs. externe Sicht beim Pricing

Value Pricing kombiniert beide Sichtweisen. Die Kosten dienen in diesem Zusammenhang lediglich zur Festlegung einer Preisuntergrenze. Die Identifikation und Abschöpfung darüber hinaus vorhandener Zahlungsbereitschaften bedarf einer sorgfältigen Untersuchung jedes Versicherungsproduktes. Hierbei gilt es, Fragen zu beantworten wie: Welche Parameter schaffen Wert für den Kunden, auf welche kann er verzichten? Welche innovativen neuen Parameter gibt es, welches Marktpotenzial haben sie? Wie viel ist der Kunde zu zahlen bereit? Was macht der Wettbewerb? Value-Pricing sorgt somit für die strikte Ausrichtung von Police und Prämie am Kundennutzen. Die Implikationen sind tiefgreifend: Produkte, die zu wenig Wert für den Kunden schaffen, werden profitabel gemacht oder sie müssen weg. Produkte mit hohem Wert für den Kunden werden stringent positioniert und ihr Wert konsequent abgeschöpft.

Man muss den Zusammenhang zwischen Preis und Menge kennen.

Wesentliche Voraussetzung für das Gelingen jeder Pricing-Maßnahme ist die Kenntnis der sogenannten Preiselastizität. Sie gibt an, wie sich die Absatzmenge ändert, wenn die Preise gesenkt oder erhöht werden. So essenziell diese Information einerseits für eine marktgerechte Preisoptimierung ist, so selten liegt sie den Versicherungsunternehmen vor. Wie lässt sich diese Informationslücke schließen?

Seit einiger Zeit werden Software-Systeme zur Ermittlung von Preiselastizitäten auf Basis interner Daten angeboten. Leider bringen diese Systeme oft nicht die gewünschten Erfolge. Wenn die Freude über die vielfältigen Analysemöglichkeiten und die ansprechende grafische Veranschaulichung verfliegen ist, setzt oft Ernüchterung ein. Die Ursache hierfür ist einfach: Diese Systeme basieren zumeist auf einer Ermittlung der Preiselastizitäten aus dem internen Datenbestand der Versicherer. Die hier hinterlegten Preis-/Mengenpunkte bilden eine Vielzahl von Effekten ab, die nachträglich nicht mehr zu isolieren sind. Das Ergebnis: Ähnlich willkürliche Preisentscheidungen wie vorher, jedoch getroffen unter der trügerischen Sicherheit eines „Black Box“-Computermodells.

Nur wenn die tatsächlichen Preiselastizitäten bekannt sind, lassen sich die Konsequenzen von Pricing-Maßnahmen genau prognostizieren. In der Praxis haben sich insbesondere zwei Vorgehensweisen zur Bestimmung des Zusammenhangs zwischen Preis- und Mengenänderungen bewährt.

- Zum einen kann ein auf Expertenurteilen basierendes Entscheidungsunterstützungsmodell zur Beurteilung der Wirkung von Preisänderungen herangezogen werden. Mit dem von Simon-Kucher & Partners entwickelten PRICE-STRAT-Konzept lassen sich nicht nur die Kundenreaktionen auf Preisänderungen abbilden, sondern auch die Reaktionen der Wettbewerber auf die eigenen Preismaßnahmen in das Kalkül miteinbeziehen. Die benötigten Informationen werden von versicherungsinternen Marktexperten (z.B. Vertrieb) geliefert. Ein Algorithmus verdichtet diese Einzelinformationen zu quantifizierten Aussagen über die gesuchten Preis-Mengen-Zusammenhänge. Diese Methode liefert schnell Ergebnisse und dient ggf. als Startlösung für eine sich anschließende empirische Untersuchung.

„State of the Art“ in der Analyse ist unverzichtbar.

- Zum anderen hat sich das statistische Verfahren des Conjoint Measurement bei der Berechnung funktionaler Zusammenhänge zwischen Preisen und Mengen bewährt. Direkte Fragen nach der Zahlungsbereitschaft führen nicht zu belastbaren Ergebnissen. Die Ursache ist simpel: Die Befragten geben strategisch zu niedrige Antworten in der Hoffnung, hieraus einen Vorteil zu ziehen. Conjoint Measurement vermeidet als indirekte Befragungstechnik diesen Nachteil. Simuliert wird die konkrete Kaufentscheidungssituation, indem Vertretern der Zielgruppe realistische Versicherungsalternativen zur Auswahl vorgelegt werden. Die Befragten werden durch konstruierte Trade-off-Situationen zu Entscheidungen „gezwungen“, d.h. die berühmte „eierlegende Wollmilchsau“, bei der man alles bekommen aber für nichts etwas bezahlen möchte, wird vermieden. Durch systematische Variationen der einzelnen Merkmale des Versicherungsproduktes werden die individuellen Präferenzen für verschiedene Preisstellungen und die Preisbereitschaften für einzelne Leistungsmerkmale zuverlässig ermittelt. Es können zudem Fragestellungen wie „Was ist der Kunde bereit, für eine zusätzlich angebotene Serviceleistung zu zahlen?“ oder „Was ist die Marke einer bestimmten Versicherung im Wettbewerbsvergleich wert?“ ermittelt werden. Erzielt werden so äußerst zuverlässige Ergebnisse.

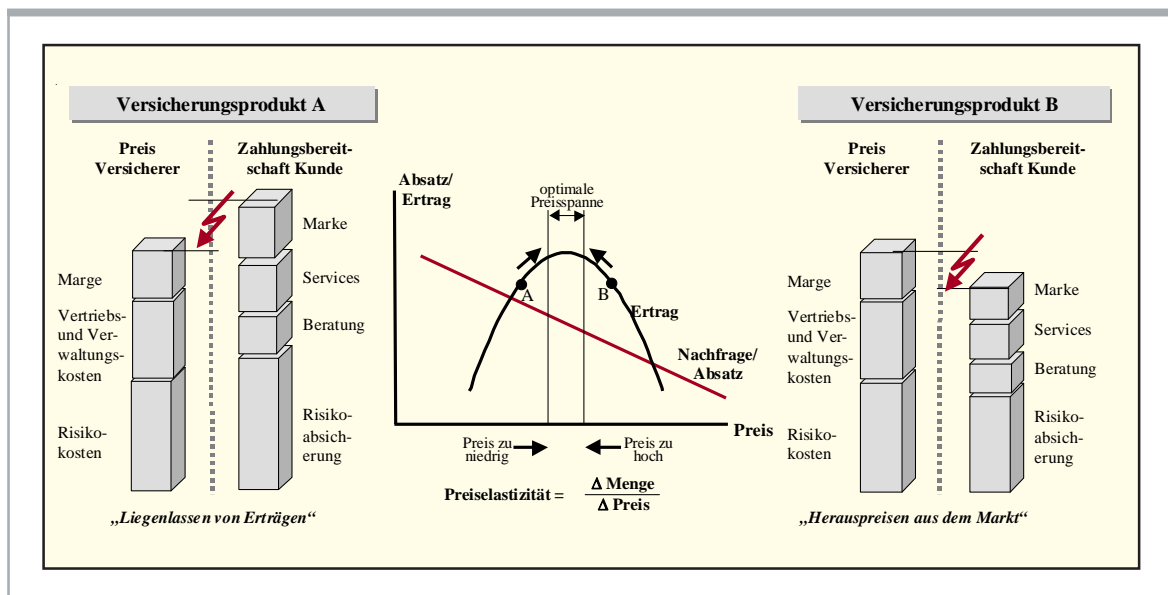


Abb. 3: Preiselastizität als essenzielle Größe zur Identifikation ertragsoptimaler Preise

Mittels der vorliegenden Information zur Preiselastizität lässt sich die Gretchenfrage beantworten, ob das betrachtete Versicherungsprodukt noch über einen marktseitigen Preiserhöhungsspielraum verfügt oder ob aus Kundensicht das aktuelle Preisniveau nicht gerechtfertigt ist. Im ersten Fall lässt das Versicherungsunternehmen Erträge liegen, da die vorhandene Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe einen höheren Preis rechtfertigen würde. Im zweiten Fall ist die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe deutlich geringer, als das aus der internen Kalkulation resultierende Preisniveau. Hier droht ein Herauspreisen aus dem Markt.

Strategische Zielsetzung und Ertrags-/Volumen-Dilemma

Die strategische Zielsetzung des Versicherungsunternehmens basiert im Normalfall nicht allein auf Ertrags-, sondern auch auf Volumengrößen bzgl. des Vertragsportfolios/Bestandsgeschäftes. Hieraus resultieren gewichtige Konsequenzen für die Preisgestaltung. Mit reinen Preismaßnahmen lassen sich in Relation zur Ausgangssituation zumeist nur

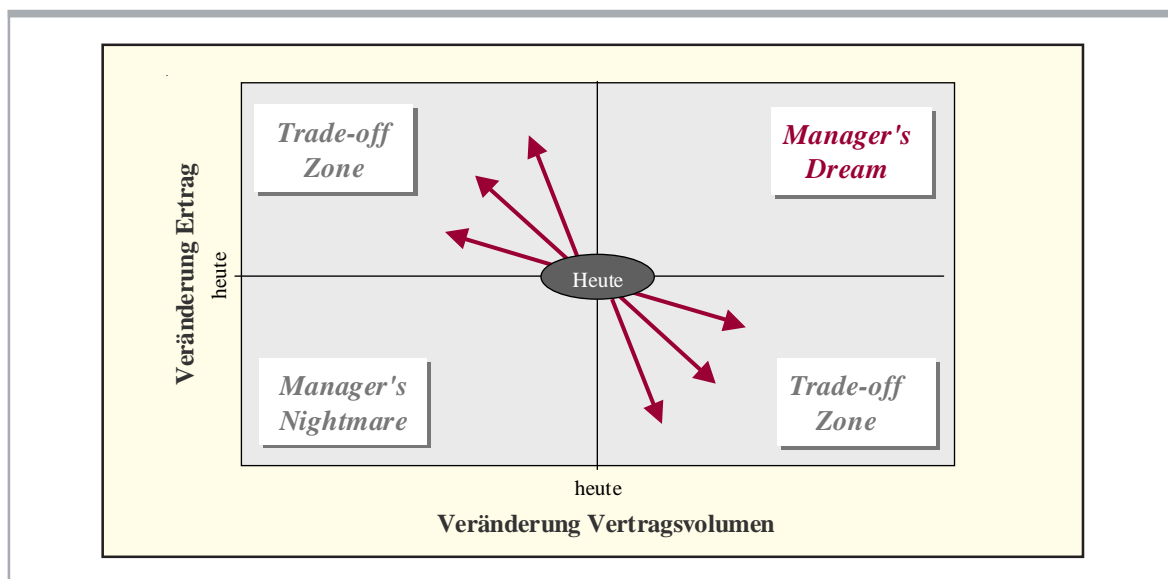


Abb. 4: Volumen-Ertrags-Matrix - Dilemma reiner Preismaßnahmen

Ergebnisse in der „Trade off Zone“ realisieren. D.h. Zuwächse auf der Ertragsseite durch Preiserhöhungen führen unweigerlich zu Verlusten auf der Volumenseite. Umgekehrt müssen Volumengewinne durch Einbußen auf der Ertragsseite erkaufte werden. Die Ursache liegt in den im Versicherungsgeschäft sehr niedrigen Preiselastizitäten. Diese verhindern,

Den Trade-Off zwischen Ertrag und Volumen überwinden.

dass bei Preissenkungen die Ertragseinbuße pro Vertrag durch ein stark zunehmendes Neuvertragsvolumen überkompensiert werden kann. Der Versicherungsmanager sieht sich somit mit der Dilemma-Situation konfrontiert, bei seinen Preisentscheidungen immer zwischen den Zielgrößen Volumen und Ertrag abzuwägen.

Positionen im Quadranten „Manager’s Dream“ müssen kein Traum bleiben! Das Erfolgsrezept liegt in der intelligenten Kombination von Produkt- und Preismaßnahmen. Nur dann, wenn es gelingt, das Versicherungsprodukt aus Kundensicht durch zusätzliche Leistungen so werthaltig zu machen, dass dieser Wertzuwachs durch eine ertragssteigernde Preiserhöhung nicht gänzlich abgeschöpft wird, lassen sich beide Zielsetzungen realisieren. Im Idealfall verbleibt dem Kunden bei einem attraktiveren, modifizierten Produkt trotz der Preiserhöhung so viel Zusatznutzen, dass sich dieser in deutlichen Volumenzuwächsen niederschlägt. Um hier erfolgreich agieren zu können, werden folgende Informationen benötigt:

- aus Produktverbesserung resultierender zusätzlicher Kundennutzen
- korrespondierende Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe
- mit Produktverbesserung einhergehende Mehrkosten.

Die beiden ersten Größen werden von der oben beschriebenen Conjoint Measurement-Methode zuverlässig bereitgestellt; die Mehrkosten stammen aus internen Berechnungen.

Diese Zusammenhänge sollen wiederum anhand eines einfachen Beispiels verdeutlicht werden. Betrachtet wird ein Versicherungsprodukt, welches im Wettbewerbsvergleich über keine produktseitigen Vorteile verfügt, d.h. aus Kundensicht im Wettbewerbsumfeld austauschbar ist. Eine preisliche Differenzierung im Wettbewerbsumfeld resultiert allein aus der Markenstärke des Anbieters sowie aus der vorhandenen Vertriebsstärke. Die Combined Ratio dieses Produktes liegt bei 98,5 und soll mittels kombinierter Produkt-/Preismaßnahmen verbessert werden. Angedacht ist eine Integration von Beratungsleistungen, die wettbewerbsseitig nur schwierig kopiert werden können.

Auf Basis einer repräsentativen Marktbefragung unter Einsatz der Conjoint Measurement-Methode wurde der aus den Beratungsleistungen resultierende Kundennutzen quantifiziert. Ein für diesen Fall entwickeltes Simulationsmodell gibt an, welchen Aufpreis das Versicherungsprodukt nach Integration der Beratungsleistung vertragen kann, bevor es zu Volumenverlusten kommt.

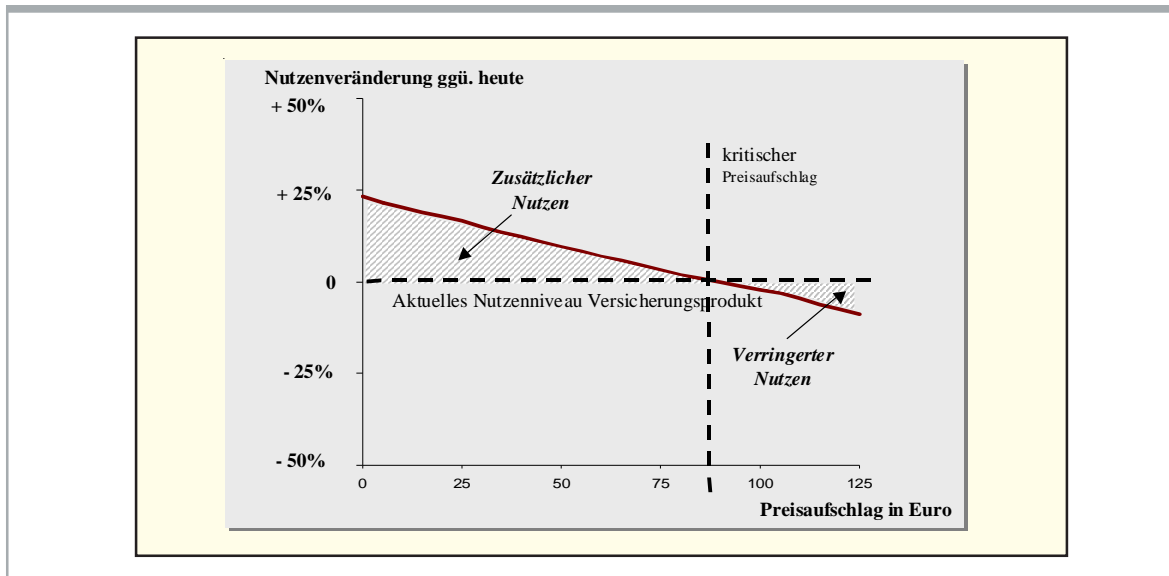


Abb. 5: Mehrnutzen und Zahlungsbereitschaft für neue Zusatzservices

Die untersuchten Zusatzservices bieten einen massiven Zusatznutzen. Bei gleichem Preisniveau wie bisher wird das Versicherungsprodukt aus Kundensicht ca. 25% werthaltiger. Erst bei einem Preisaufschlag von ca. 90 Euro würde der gestiftete Zusatznutzen kompensiert werden. Bei zusätzlich entstehenden Mehrkosten von 23 Euro pro Vertrag wurde das modifizierte Versicherungsprodukt zu einem um 35 Euro höheren Preis im Markt eingeführt. Zu diesem Preis verbleibt dem Kunden ein deutlicher Zusatznutzen. Dieser Zusatznutzen stabilisiert das Vertragsvolumen und verhindert somit Kündigungen nach der Preiserhöhung im Bestandsgeschäft.

**Das Ergebnis:
Signifikante
Steigerung der
Erträge.**

Insgesamt wurden durch diese kundennutzenbasierte Produkt-/Preisoptimierung folgende Effekte erzielt:

- Mehrertrag von ca. 3,5 Mio. Euro (Ertragsziel)
- deutliche Verbesserung des Marktanteils (Volumenziel)
- Verbesserung der Combined Ratio um ca. 1,5 Prozentpunkte
- 30-40% höhere Neukundengewinnung als der Wettbewerb

Fazit:

- Die Potenziale weiterer Kostensenkungsmaßnahmen sind nicht ausreichend, um die Ertragslücke deutscher Versicherungsunternehmen im internationalen Vergleich zu schließen.
- Unter den zur Verfügung stehenden Ertragsstellhebeln Kosten, Vertragsvolumen und Preis hat der Preis die mit Abstand größten Auswirkung auf die Profitabilität.
- Hinsichtlich einer marktgerechten und damit ertragreichen Preisgestaltung steht die Versicherungsbranche noch am Anfang. Gängige Ansätze sind allein intern orientiert; Dimensionen wie Kundennutzen oder Zahlungsbereitschaften sind Fremdworte.
- Eine professionelle Preisfindung muss unter Berücksichtigung der Preis-Absatz-Funktion/Preiselastizität, Wettbewerbspreisen und Kosten erfolgen. Nur so werden die Zahlungsbereitschaften der Kunden für spezifische Leistungen und das Markenpremium optimal abgeschöpft. Vorhandene Instrumente wie etwa die Conjoint Measurement-Methode stellen benötigte Informationen zuverlässig bereit.
- Reine Preismaßnahmen resultieren für den Versicherungsmanager in der Dilemma-Situation, dass er sich zwischen Ertrags- oder Volumenzuwächsen entscheiden muss. Verbessert er die eine Dimension, müssen Zugeständnisse auf der anderen hingenommen werden.
- Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet eine intelligente, kundennutzenbasierte Produkt- und Preisgestaltung. Bereitgestellter Zusatznutzen (z.B. durch neue Services) verhindert – wenn er preislich nicht abgeschöpft wird – die üblichen mit Preissteigerungen einhergehenden Volumenverluste.
- Je nach strategischer Zielsetzung lassen sich sowohl Ertrags- als auch Volumensteigerungen realisieren.



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 • Vienna • Warsaw • Zurich**

Büro Bonn:

Haydnstraße 36

D - 53115 Bonn

Tel: +49 228 9843-253

Fax: +49 228 9843-448

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

Büro 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

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