

**Financial Services  
Insurance**

---

# Mehrertrag durch professionelles Bundling

---

Dr. Georg Wübker, 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.“

---

Ein wirklicher Durchbruch für das Allfinanzkonzept der Rundumbetreuung konnte nicht erzielt werden.

---

**D**ie Versicherungswirtschaft stellt sich auch in Zeiten einer abflauenden Konjunktur als attraktive Branche dar: Nicht nur das Sicherheitsbedürfnis der Menschen ist weiterhin sehr hoch, die anstehenden Sozialreformen bescheren den Versicherungen trotz zu erwartender Kannibalisierungseffekte zusätzliche Ertragspotenziale.

Diese Ertragspotenziale bieten sich nicht nur beim Verkauf neuer, sondern auch beim Verkauf existierender Produkte an bestehende Kunden im Wege des Cross-Selling. Ein effektiver Weg der Umsetzung des Cross-Selling ist die Bündelung, d.h. das Angebot verschiedener Produkte und/oder Dienstleistungen in einem Paket. Hierdurch lässt sich die Kundendurchdringung und damit der Erlös pro Kunde deutlich erhöhen.

Die Idee des Cross-Selling wird unter dem Namen Allfinanz als Verbindung finanzieller Teilmärkte, wie Versicherungen, Banken, Bausparkassen und Kapitalanlagegesellschaften, schon seit Ende der 80er-Jahre diskutiert. Herausgekommen ist dabei bis heute jedoch sehr wenig. Zwar erheben nahezu alle Versicherungen und Banken für sich den Anspruch eines Allfinanzunternehmens, ein wirklicher Durchbruch für das Allfinanzkonzept der Rundumbetreuung konnte jedoch nicht erzielt werden.

Bisher haben die Kunden das Konzept des „one-stop-shopping“ in der Finanzbranche eher zögerlich angenommen. Offensichtlich sind in den Köpfen vieler Kunden Bank- und Versicherungsdienstleistungen immer noch zwei sehr heterogene Produkte. Hinzu kommt der psychologische Aspekt, dass viele Kunden befürchten, zu einem „gläsernen Kunden“ zu werden, der seine finanzielle Lage dem Allfinanzanbieter vollkommen offen legt.

Neben der mangelnden Kundenakzeptanz zeigen sich auf Seiten der Anbieter gravierende Probleme bei der Umsetzung des Allfinanzgedankens, insbesondere wenn Kooperationen oder gar Fusionen zwischen Bank- und Versicherungsunternehmen im Spiel waren:

- Der Umfang der erforderlichen Personalentwicklung ist enorm: Allfinanz erfordert die Weiterentwicklung des Versicherungsverkäufers zum umfassenden Fi-

Unternehmenskulturen: Kurzfristig orientiertes Hard Selling des Versicherungsverkäufers vs. mittelfristig angelegtes Relationship-Banking des Bankangestellten.

- Die organisatorischen und informationstechnischen Voraussetzungen sind zu schaffen: Eine konsequente Kundenorientierung erfordert die Überwindung spartenpezifischer Organisationseinheiten und die Einrichtung umfassender Informationssysteme, die die gesamte Kundenbeziehung abbildet.

Lediglich ungebundene Finanzdienstleister wie MLP haben es nennenswert geschafft, Cross-Selling in der Praxis umzusetzen. Viele dieser Unternehmen starteten als Versicherungsvertrieb und entwickeln sich erst im Laufe der Zeit zu Allfinanzdienstleistern.

Trotz der beschriebenen Probleme bieten sich für Versicherungen jedoch eine Vielzahl von Cross-Selling Möglichkeiten. Im Kern steht dabei die Konzeption von Angebotspaketen/-bündeln. Das Cross-Selling wird praktisch in ein Produktpaket integriert und nicht mehr dem Aussendienst überlassen. Um die Vorteile optimal auszunutzen und Misserfolge zu vermeiden, sind unserer Erfahrung nach folgende Erfolgsfaktoren zu beachten:

## 1. Zusammenstellung der Bündel

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg ist die Zusammenstellung verschiedener Produkte zu einem Bündel. Dieser Aufgabe kann man sich von zwei Seiten nähern: aus der Unternehmens- und der Kundensicht. Beide Seiten sind in Einklang zu bringen, will das Versicherungsunternehmen von der Bündelung profitieren. Von der unternehmensinternen Warte aus ist es empfehlenswert, attraktive Mussprodukte ("Zugpferde") mit weniger interessanten Leistungen zu ergänzen. Durch die Kombination von Zugpferden mit geringer nachgefragten Produkten lässt sich in vielen Fällen eine deutliche Absatzsteigerung der letztgenannten erreichen. Prominente Beispiele sind das Office-Paket der Firma Microsoft und die Menüs diverser Fast-Food-Ketten. Dies sind Unternehmen, die das Prinzip der Bündelung perfektioniert haben, indem sie klar den Kundennutzen bei der Bündelung in den Mittelpunkt stellen. Bei vielen Versicherungen ist dagegen eine rein an internen

---

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg ist die Zusammenstellung der Produkte zu einem Bündel.

---

---

**Der Kundennutzen ist bei der Bündelung in den Mittelpunkt zu stellen. Anzubieten sind konkrete Problemlösungen.**

---

Überlegungen ausgerichtetete spartenorientierte Paketbildung zu beobachten.

Eine rein unternehmensorientierte Sichtweise bei der Paketbildung läuft Gefahr, die Bedürfnisse der Kunden zu wenig zu berücksichtigen und damit den Absatz des Paketes zu gefährden. Enthält dieses zu viele unattraktive Produkte, so werden viele Kunden nicht das Bündel, sondern das oder die attraktiven Zugpferdprodukte separat erwerben. Deshalb bedarf es zwingend der Ergänzung um die kundenorientierte Perspektive. Unter Zugrundelegung dieser Sichtweise bestehen bei der Zusammenstellung der Bündel verschiedene Alternativen. Hierzu zählt zum einen die Kombination von Policen, zwischen denen ein **Bedarfsverbund** besteht. Auf diesem Konzept basieren beispielsweise "Rund ums Haus"-Bündel, die in der Regel aus Hausrat-, Wohngebäude-, Glas- und Haftpflichtversicherung bestehen. Auch Pakete "Rund ums Reisen" und "Rund ums Auto" folgen dieser Idee, spezifische Problemlösungen anzubieten.

Neben der Orientierung an der **Berufsgruppe** der Abnehmer in Gestalt des Angebots von Bündeln für Berufsmusiker, Ärzte oder Juweliere, bilden des Weiteren die **Lebensabschnittsphasen** der Zielgruppen einen Ansatzpunkt bei der Auswahl der zu kombinierenden Leistungen: Es beginnt bereits im Kindesalter mit auf den Nachwuchs abgestimmten Paketen. Die Zielgruppe der jungen Erwachsenen ist aufgrund der Kaufkraft und der langfristigen Perspektive von besonderem Interesse. Sind die Kunden diesem Altersabschnitt entwachsen, bindet man sie mit auf Familien ausgerichteten Angebotspaketen an das Unternehmen. Schliesslich gibt es gelegentlich auch Bündel für ältere Personen, die z.B. die besonderen Sicherheitsbedürfnisse älterer Menschen berücksichtigen. Auf diese Weise begleiten Versicherungen den Kunden über seine gesamte Lebensspanne hinweg mit auf die jeweilige Phase zugeschnittenen Paketen.

Die in der nachfolgenden Tabelle dargestellte Verbundmatrix verdeutlicht, welche Arten von Versicherungspolicen in Bündeln besonders häufig kombiniert werden. Es handelt sich dabei mit Haftpflicht-, Unfall- und Hausratversicherung um Policen aus dem Schaden- und Unfallbereich, was die bisherige Bedeutung der spartenorientierten Perspektive in der Praxis unterstreicht. Für eine derartige Zusammenstellung der Bündel sprechen vor allem die einfache administrative Abwicklung und die Vermeidung von Konflikten, wie sie sich

	Leistungen															
	Glas	Rechtsschutz	Haftpflicht	Unfall	Verkehrsrechtsschutz	Lebensversicherung	Gebäudeverglasung	Hausrat	Krankenzusatzversicherung	Berufs-unfähigkeit	Erwerbs-unfähigkeit	Fahrrad-diebstahl	Wohngebäude	Öltankhaftpflicht	Haus-/Grundbesitzerhaftpflicht	Kfz
Glas																
Rechtsschutz	--															
Haftpflicht	o	-														
Unfall	o	o	++													
Verkehrsrechtsschutz	--	--	-	-												
Lebensversicherung	--	--	-	-	--											
Gebäudeverglasung	--	--	-	--	--											
Hausrat	o	-	++	++	-	-	-									
Krankenzusatzversicherung	--	--	--	--	--	--	--									
Berufs-unfähigkeit	--	--	-	-	-	--	--	-	--							
Erwerbs-unfähigkeit	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--						
Fahrrad-diebstahl	--	--	-	--	--	--	-	-	--	--	--					
Wohngebäude	-	--	o	o	--	--	-	--	--	--	--	-				
Öltankhaftpflicht	--	--	-	--	--	--	-	-	--	--	--	-	-			
Haus-/Grundbesitzerhaftpflicht	--	--	-	--	--	--	-	-	--	--	--	-	-	-		
Kfz	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	

Dabei bedeuten: —: sehr selten miteinander kombiniert, -: selten miteinander kombiniert, o: weder häufig noch selten miteinander kombiniert, +: häufig miteinander kombiniert, ++: sehr häufig miteinander kombiniert.

zwischen verschiedenen Sparten bzw. Profit Centern bei der Zurechnung des Gewinnverzichtes bei den Einzelprodukten zugunsten eines höheren Profits beim Paketangebot ergeben. Insgesamt jedoch erscheint im Zuge der Kundenorientierung die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden erfolversprechender, um das Cross-Selling-Potenzial optimal auszuschöpfen.

Bislang wurde bei der Zusammenstellung der Bündel allein der Bereich der Basisleistungen betrachtet. Neben der zwingenden Erweiterung um Beratungs- und Informationsleistungen gehören zusätzlich versicherungsfremde Serviceleistungen mittlerweile bei vielen Unternehmen zum Standard. Dabei bieten sich vor allem Elemente aus den Bereichen Assistance, Fun, Reise und Freizeit an. Dazu zählen beispielsweise die Vermittlung von Handwerkern im Schadenfall, ein Menüservice für ältere Personen nach einem Unfall, Freizeittipps, Ticketservice, spezielle Zeitschriften etc.

Bei der Angebotszusammenstellung können als Benchmark Fluggesellschaften dienen, die das Prinzip der Abdeckung eines Bedürfniskomplexes in professioneller Form umsetzen. Dabei werden rund um die Kernleistung Fliegen Zu-

satzleistungen wie Reisen, Prämien, Informationen etc. gruppiert, um die Kunden an die Gesellschaft zu binden. Analog hierzu liesse sich im Personen-Versicherungsbereich um das Kernbedürfnis finanzielle Sicherheit ein komplexes Angebot an Zusatzleistungen stricken, das alle Facetten dieses Bedürfnisses abdeckt. Hierzu würden dann neben Versicherungspolicen Anlageprodukte, Beratung in steuer- und erbrechtlichen Fragen, 24h-Notdienst etc. gehören.

## 2. Evaluierungsprozess der geeigneten Paketleistungen

Letztlich bedarf es für eine zielführende und fundierte Zusammenstellung der Produkte zu einem attraktiven Bündel eines mehrstufigen Prozesses: In einem ersten Schritt müssen sämtliche mögliche, interessante Produkte aufgelistet werden. Hierzu eignet sich ein Brainstorming mit den zuständigen Produktmanagern. Anschliessend gilt es, aus der Vielzahl der so generierten Ideen die aus interner Sicht relevanten Produkte auszuwählen. Dabei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis aus der Kombination von Zugpferdprodukten mit schwächer nachgefragten Produkten und der Orientierung an den Kundenbedürfnissen zu achten. Eine nachgelagerte Grobanalyse auf der Basis von Fokusgruppen erlaubt eine erste Abschätzung der Marktadäquanz der Pakete. Unbedingt zu empfehlen ist der Abschluss des Prozesses durch eine Feinanalyse auf der Basis einer fundierten Marktforschung. Hierzu eignet sich beispielsweise das Conjoint Measurement, das die Ermittlung des Nutzens der einzelnen Bündelbestandteile und damit eine optimale Kombination der Elemente erlaubt.

## 3. Preisgestaltung der Pakete

Erhebliche Bedeutung für den Erfolg der Bündelstrategie kommt der Preisgestaltung zu. Dabei muss zunächst die geeignete Preisstruktur festgelegt werden, bevor in einem zweiten Schritt über das Preisniveau entschieden wird. Hinsichtlich der **Preisstruktur** unterscheidet man zwei Optionen: Zum einen kann für das Bündel lediglich ein einziger Preis, der Paketpreis, verlangt werden, durch den dann alle Komponenten des Paketes abgedeckt sind. Zum anderen besteht die Möglichkeit, sogenannte Preisbaukästen zu entwickeln, bei denen sich der Preis je nach Art und Anzahl der

---

Erhebliche Bedeutung  
für den Erfolg der  
Bündelstrategie kommt  
der Preisgestaltung zu.

---

---

**Der Charme der Bündelung liegt in der Schaffung einer Win-Win-Situation.**

---

abgenommenen Leistungen stufenweise zusammensetzt. Diese Option erlaubt es den Kunden, mit einem kleinen Paket zu beginnen und dieses nach und nach zu erweitern. Gerade bei solch langfristig bindenden Produkten wie Versicherungspolicen erweist sich dieses modulare Vorgehen aus preispsychologischer Sicht als sinnvoller, um Interessenten nicht durch einen hohen Paketpreis von der Abnahme des Bündels abzuschrecken.

Ist die Preisstruktur festgelegt, muss anschliessend das optimale Preisniveau bestimmt werden. Die Bündelung ermöglicht ein beträchtliches Gewinnsteigerungspotenzial durch die bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Kunden als beim Verkauf zu Einzelpreisen. So erlaubt das Bundling die Übertragung überschüssiger mitabgeschöpfter Zahlungsbereitschaften von bestimmten Komponenten auf andere. In diesem Zusammenhang leistet das Conjoint Measurement gute Dienste. Es erlaubt die Ermittlung des Nutzens, den die einzelnen Angebotsbestandteile dem Kunden stiften, und liefert so die Basis für die Festlegung der gewinnoptimalen Einzel- und Bündelpreise. Empirische Studien haben gezeigt, dass eine gemischte Preisbündelung, bei der neben dem Paket die Leistungen auch einzeln erworben werden können, unter Gewinnoptimierungsaspekten sinnvoller ist als die reine Bündelung, bei der man die Leistungen nur im Paket offeriert. Letzteres birgt die Gefahr, dass manche Kunden gar nicht gewonnen werden können, da sie an bestimmten Bündelelementen nicht interessiert sind.

Es liegt auf der Hand, dass der Paketpreis geringer als die Summe der Einzelpreise sein sollte. Bei den in der Praxis geschnürten Bündeln lässt sich eine Staffelung des Preisnachlasses nach der Anzahl der ausgewählten Leistungen erkennen. Weit verbreitet ist die Gewährung eines 5%igen Rabatts bei Abschluss von zwei Versicherungen, bei dreien steigt der Nachlass in der Regel auf 10%, und bei vier und mehr Policen sind oft schon 15% drin. Alternativ zur skizzierten Vorgehensweise verzichten andere Unternehmen auf Rabattgewährung und bieten stattdessen eine höhere Versicherungsleistung an. In jedem Fall muss bei der Festlegung der einzelnen Preisstufen die Problematik der Preisschwellen beachtet werden.

Der Charme der Bündelung liegt in der Schaffung einer Win-Win-Situation, in der die Kunden für den Kauf eines Paketes weniger zahlen als für die Summe der Einzelprodukte und

das Versicherungsunternehmen die Erträge und Gewinne signifikant erhöht.

Durch die Bündelung kann in der Regel ein Mehrertrag von erfahrungsgemäss 15 bis 30 Prozent erreicht werden. Voraussetzung ist allerdings die Kenntnis der Kundenpräferenzen für verschiedene Bündelemente sowie der Verteilung der kundenindividuellen Preisbereitschaften.

#### 4. Organisation und Incentives

Voraussetzung für eine erfolgreiche Bündelung ist darüber hinaus eine darauf abgestimmte Organisationsstruktur. Wenn ein Bündel aus Produkten besteht, die verschiedenen Profit Centern zugeordnet sind, muss der Preisnachlass einerseits und der Mengenzuwachs andererseits auf die Profit Center verteilt werden. Darüber hinaus entsteht das Problem die Kosten zuzuordnen, die auf den speziellen Bündeleffekt zurückzuführen sind. Ist eine durchgängige, kundenorientierte Organisation noch nicht eingeführt, bleibt allein die Schlüsselung von Erträgen, Kosten und Deckungsbeiträgen.

Des Weiteren bedarf es eines geeigneten Incentive-Systems für die Vertriebsmitarbeiter. Haben sich diese auf einzelne Produkte spezialisiert, so besteht für sie nur ein geringer Anreiz, Bündel zu verkaufen. Allerdings sind in den meisten Fällen die Mitarbeiter ohnehin für bestimmte Kunden statt für einzelne Produkte zuständig, was die Bündelstrategie erleichtert. Besondere Bedeutung kommt der Incentive-Gestaltung zu, wenn die Bündel aus Bank- und Versicherungsprodukten zusammengesetzt sind, um die gedankliche Fokussierung der Mitarbeiter auf einen der beiden Bereiche zu unterbinden und so das Silodenken zu verhindern.

## Empfehlungen

Um das Gewinnpotenzial des Bündelns realisieren zu können, sollten folgende Empfehlungen beachtet werden:

**Empfehlung 1:** Bündeln Sie aus Kundensicht attraktive Komponenten (Zugpferde) mit weniger attraktiven Komponenten. Validieren Sie die Auswahl der Bündelprodukte durch fundierte Analysen (Workshops, Fokusgruppen, Conjoint Measurement).

**Empfehlung 2:** Kombinieren Sie Basisleistungen mit attraktiven Zusatzleistungen. Auf diese Weise lässt sich die Preisfalle umgehen, da das Kundeninteresse statt auf den Preis auf den Wert des Bündels gelenkt wird.

**Empfehlung 3:** Messen Sie die Preisbereitschaft der Kunden für Produkte und Bündel mit Hilfe von zuverlässigen Methoden (z.B. Conjoint Measurement).

**Empfehlung 4:** Machen Sie die Höhe des Rabattes von der Anzahl der Bündelkomponenten und von der Preisbereitschaft der Kunden abhängig. In der Regel liegt der Bündelrabatt zwischen 5 und 15 %.

**Empfehlung 5:** Wenden Sie die gemischte Preisbündelung an, da sich dadurch im Regelfall ein höherer Profit erreichen lässt. Ausserdem kann man rechtliche Probleme durch diese Art des Bündelns in der Regel vermeiden.

**Empfehlung 6:** Bedenken Sie bei der Preisgestaltung preispsychologische Aspekte, d. h. verwenden Sie das Preisbaukastenprinzip und berücksichtigen Sie Preisschwellen.

**Empfehlung 7:** Geben Sie den Vertriebsmitarbeitern Incentives zum Verkauf der Bündel.



*Dr. Georg Wübker ist Leiter der weltweiten Financial Services-Aktivitäten und Geschäftsführer des Zürcher Büros von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Bonn.*



*Dieter Lauszus ist Senior Partner und Leiter des Competence Center 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**

Löwenstrasse 40

CH - 8001 Zürich

Tel: +41 44 22650-40

Fax: +41 44 22650-50

E-mail: [georg.wuebker@simon-kucher.com](mailto:georg.wuebker@simon-kucher.com)

[dieter.lauszus@simon-kucher.com](mailto:dieter.lauszus@simon-kucher.com)

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