

**Financial Services  
Insurance**

---

# Preiskrieg Kraft

Wege aus der selbst gestellten Preisfalle

---

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



**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.“

**D**ie Kfz-Versicherer befinden sich wieder mitten in der alljährlichen Preisschlacht. Dieser Preiskampf ist aber unnötig, denn weder der Markt noch die Produkte noch die Kunden sind für den Preisdruck verantwortlich. Die Versicherer selber sind es, die sich immer wieder in diese Bredouille bringen. Sie haben daher aber auch die Möglichkeit, dem Treiben ein Ende zu bereiten.

## Markt unter Beschuss

**E**s ist wieder so weit: Eine Branche bläst zur Jagd auf den Kunden. Kaum eine Zeitschrift, die man aufschlägt, in der man nicht erfährt, für wie gnadenlos wenig Geld die Versicherung eines Kleinstwagens im letzten Winkel der Republik für Wenigstfahrer feilgeboten wird. In einem enormen kommunikativen Kraftakt unterbieten sich die Versicherer in der alljährlichen Schlacht um den Kunden mit immer niedrigeren Prämien für Kfz-Policen.

---

### Verzweifelter Kampf gegen den Abrieb

---

Dieser Kampf um neue Kunden ist in Wahrheit der verzweifelte Kampf gegen den Abrieb im Bestandsgeschäft zu Lasten einer ganzen Branche. Obwohl die Versicherer die gigantische Geldvernichtung von 2,6 Mrd. Euro in der Zeit von 1999 bis 2004 noch lange nicht verkraftet haben, droht der Markt schon wieder weicher zu werden. Als Prügelknaube wird aktuell gern die Allianz herangezogen, die mit der Einführung ihres neuen Tarifs die Branche in Aufruhr versetzte. In der Presse wurden Preissenkungen von bis zu 30% kolportiert und sofort sahen sich viele genötigt nachzuziehen.

An der Börse gilt der Ratschlag, man solle nicht in ein fallendes Messer greifen. Genau dies aber tun die Versicherer. Sie versuchen den preisinduzierten Abrieb ihrer Bestände durch weitere Preissenkungen zu stoppen.

Fakt ist: Der Wechselwille der Kunden ist da. Empirischen Studien zufolge hat beinahe jeder zweite Deutsche bereits mindestens einmal seine Kfz-Versicherung gewechselt. Und

dieser Trend nährt sich selbst. Mehr als die Hälfte der Kunden, die schon einmal gewechselt haben, würden in Zukunft wieder wechseln (Versicherungswirtschaft 14/2005).

## Die üblichen Erklärungsversuche

**W**oher aber kommt dieser Preisdruck? Dieser Frage nachzugehen lohnt, denn die Antworten sind überraschend und zeigen einen Weg aus der Preisfalle. Die Branche pflegt fünf Antworten auf die Frage nach den Ursachen für den ruinösen Preiswettbewerb:

1. Nur der Preis zählt im Verkauf von Kfz-Policen, denn die Produkte sind reine Commodities und damit austauschbar.
2. Kfz ist ein Einstiegsprodukt. Wer Kfz verkauft, hat deutliche Startvorteile im Wettbewerb um andere Policen.
3. Kfz-Kunden sind Anbündelungskunden mit einer Vielzahl anderer Verträge, die sich nach Freiwerden gewinnen lassen.
4. Kfz ist ein Ausstiegsprodukt. Wer einen Kunden mit seinem Kfz-Vertrag verliert, verliert auch den Rest des Geschäfts.
5. Das Jahresendgeschäft ist primär entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg im Kfz-Geschäft.

Wir zeigen im Folgenden anhand einer Vielzahl von Fakten, dass die wahren Gründe jedoch ganz woanders liegen.

### Ad 1. Nur der Preis zählt

**I**n echten Commodity-Märkten beobachtet man typischerweise eine hohe Gleichförmigkeit der Preise. Die Vergleichbarkeit und Transparenz der Produkte sorgt dafür, dass Preisunterschiede bei derart homogenen Produkten nicht bestehen können. Ein deutliches Beispiel sind die Rohstoffpreise an den Börsen. Für ein Barrel Rohöl oder einen Barren Gold gibt es einen weltweit einheitlichen Preis.

Ganz anders im Markt für Kfz-Policen. Dort existieren Preisunterschiede im deutschen Markt in einem Band von ca. 330 Euro bis über 500 Euro für eine Haftpflichtpolice (Preis-

---

## Marktstruktur keine Entschuldigung

---

differenz 50% von unten gerechnet). Hinzu kommt, dass dieses Preisband kontinuierlich besetzt ist, d.h. es ist also keineswegs so, dass das Gros der Anbieter eng um den Durchschnitt herum positioniert ist und die o. a. Extrema als Ausreißer gelten müssen.

*Fazit: Die Preisspreizung in Kfz ist zu hoch für einen Commodity-Markt.*

Eine weitere marktstrukturelle Betrachtung stützt diesen Befund. In der ökonomischen Forschung ist bekannt, dass Märkte mit hohem Preisdruck oft durch eine oligopolistische Struktur gekennzeichnet sind. In solchen Strukturen gilt die so genannte Reaktionsverbundenheit als besonders hoch. Das heißt, dass Preismaßnahmen eines Anbieters spürbare Konsequenzen auf das Geschäft der anderen Wettbewerber haben. Der Kfz-Markt entspricht jedoch eher einem Polypol und damit einem Markt, auf dem viele Anbieter auf viele Kunden treffen. In solchen Märkten ist die Reaktionsverbundenheit aufgrund des hohen Fragmentierungsgrades gering. So bieten in Deutschland mehr als 100 Versicherer eine Versicherung von Fahrzeugen an, die fünf größten Anbieter vereinigen gerade einmal ca. 30% des Marktes auf sich.

*Fazit: Die Marktstruktur spricht gegen einen hohen Preisdruck*

In einer Vielzahl von Projekten haben wir die Reaktion der Kunden auf Preisänderungen untersucht. Ein Maß für diesen Zusammenhang ist die Preiselastizität. Sie gibt an, wie stark sich die Mengen auf eine Preisvariation hin ändern. In einem Commodity-Markt sind diese Elastizitäten uniform hoch. Bei Kfz-Versicherungen lässt sich jedoch kein derart einheitlicher Wert feststellen. So finden wir immer wieder eine Spreizung der Elastizitäten auf drei Dimensionen: Erstens sind die Elastizitäten zwischen den Kunden verschieden und das z. T. eklatant. Für ca. 55-65% des Marktes ist die Elastizität hoch. Die übrigen Kunden weisen eine deutlich geringere Preiselastizität auf. Es zeigt sich also eine deutliche Segmentstruktur im Markt. Zweitens divergieren die Elastizitäten der Kunden je Gesellschaft: Nicht alle Kunden aller Gesellschaften reagieren ähnlich auf Preismaßnahmen. Einige Gesellschaften sind attraktiver für preis-

sensible Kunden als andere, die nur einen geringen Anteil an preissensiblen Kunden in ihrem Bestand haben. Es gibt also offenbar auch noch Einflussgrößen über den Preis hinaus, die bestimmen zu welchem Versicherer ein Kunde geht. Drittens schließlich unterscheiden sich die Elastizitäten nach dem betrachteten Versicherungsprodukt. Bei einer Haftpflichtpolice reagieren die Kunden empfindlicher auf Preisänderungen als bei der Teil- oder gar Vollkasko bzw. einer Insassenunfallversicherung.

*Fazit: Der Markt ist viel weniger einseitig auf den Preis fokussiert, als die Versicherer annehmen.*

## Ad 2. Kfz als Einstiegsprodukt

**E**s klingt nach einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Eine Branche, die ein Produkt zum Türöffner erklärt, verkauft dieses Produkt natürlich auch als Türöffner. Umso erstaunlicher ist, dass Bestandsanalysen ergeben, dass nur etwa 50% der Kfz-Kunden auch tatsächlich über Kfz Kunde eines Versicherungsunternehmens geworden ist.

Einen Beleg dafür, dass eher die Vertriebsstrategie darüber entscheidet, welches Produkt der Türöffner ist als das Produkt selbst, liefern die Finanzvertriebe. Dort bleibt die Bedeutung einer Kfz-Police als Türöffner weit hinter der anderer Finanz-, aber auch anderer Versicherungsprodukte zurück. Hier wird eine Kfz-Police oft nur verkauft, um eine Geschäftsbeziehung zu komplettieren. Sie ist dann einer der letzten Bausteine innerhalb einer Produktpalette.

*Fazit: Die Bedeutung von Kfz als Einstiegsprodukt wird oft deutlich überschätzt.*

## Ad 3. Kfz-Kunden sind Anbündelungskunden

**O**ft wird die Beteiligung an Preisschlachten bei den Fahrzeugpolicen damit gerechtfertigt, man könne eine Vielzahl weiterer Produkte anbündeln, sobald man sich den Kunden hierüber erschlossen habe. Die resultierenden Tatsachen sind jedoch ernüchternd. Im Schnitt weisen Kfz-

---

## Cross-Selling kein Selbstläufer

---

Kunden zwar mehr Verträge auf als Kunden, die keine solche Police besitzen. Allerdings ist der Unterschied minimal: Im Durchschnitt gelingt es nur, einen halben Vertrag mehr an einen Kfz-Kunden anzubündeln als an Kunden, die über andere SUH-Produkte zum Versicherer gekommen sind. Welchen Malus darf man also bei einer Kfz-Police akzeptieren, wenn man nur die halbe Marge aus einem zusätzlichen Vertrag generiert, um diese Ertragseinbuße wieder wettzumachen?

Jeder Euro Preisnachlass auf eine Kfz-Police muss wieder verdient werden und die Anbündelung ist alles andere als ein Selbstläufer. Meist existieren nämlich für das angestrebte Cross-Selling keine sauber definierten Prozesse und die Incentive-Systeme der Vertriebe sind an dieser Stelle völlig unterbelichtet. Eine Studie von Simon-Kucher & Partners zu diesem Thema hat ergeben, dass die Versicherer völlig einseitig Absatz oder Umsatz belohnen. Es gibt aber Vertriebe, die das Cross-Selling sehr gut beherrschen. Bezeichnenderweise sind dies oft Makler oder die oben bereits erwähnten Finanzvertriebe, deren Anreizstrukturen das gezielte Ausschöpfen einer Kundenbeziehung konsequent forcieren. Gerade in diesen Vertrieben spielt nun aber die Art des Einstiegsprodukts keine entscheidende Rolle für die Anbündelung.

*Fazit: Cross-Selling ist oft mehr frommer Wunsch als Vertriebsrealität. Preisnachlässe in Kfz lassen sich so nicht rechtfertigen.*

### Ad 4. Kfz als Ausstiegsprodukt

**E**in gerade von Vertrieben oft beschworenes Szenario ist der Verlust einer gesamten Kundenbeziehung sobald die Kfz-Versicherung verloren geht. Ein Blick auf die Faktenlage zeigt allerdings: Im ersten Jahr kündigen nur 10-15% der Kfz-Kündiger auch weitere Policen. Auch danach ändert sich hieran nichts Grundlegendes. Selbst fünf Jahre nach der Kündigung des Kfz-Vertrags haben nur ca. 30% aller Kfz-Abtrünnigen weitere Verträge gekündigt. Hinzu kommt: Ein ursächlicher Zusammenhang mit der Kündigung des Kfz-Vertrags ist nach einer derart langen Zeit höchst fraglich.

Insgesamt liegt die Vermutung nahe, dass der Ausstieg weniger am Produkt liegt als an der Qualität einer abwerbenden Vertriebsorganisation. Gute Vertriebler schaffen es in der Tat andere Verträge nachzuziehen, wenn sie erst einen Fuß in der Tür haben. Mit welchem Produkt sie sich in die bestehende Kundenbeziehung eingeschaltet haben, ist dabei eher zweitrangig. Die Nutzung der Kfz-Produkte kommt da einfach nur gelegen. Außerdem ist der Anteil derart guter Vertriebsmitarbeiter (leider) insgesamt gering. Oft sind es besonders die Makler, die systematisch ein ganzes Portfolio an Policen von einem anderen Versicherer abziehen.

*Fazit: Die Furcht vor dem Ausstiegsprodukt Kfz ist unbegründet und rechtfertigt nicht die Beteiligung am Kampf um die Policen „um jeden Preis“.*

## Ad 5. Das Jahresendgeschäft ist allentscheidend

Schließlich agieren die Versicherer so, als sei die Schlacht im Jahresendgeschäft kriegsentscheidend. Typischerweise entfallen auf das Jahresendgeschäft jedoch oft nur ca. 30% des Geschäfts. 50% werden hingegen unterjährig getätigt und 20% rekrutieren sich aus dem Ersatzgeschäft. Wenn man von diesen 30% noch einmal den Anteil abzieht, der sich unabhängig von den Rabattschlachten zum Jahresende ohnehin ergeben würde (also einfach eine Fortschreibung des unterjährigen Geschäfts), bleibt wenig von dem Argument, das Jahresendgeschäft sei so prominent wichtig.

*Fazit: Das Jahresendgeschäft wird in seiner Bedeutung überschätzt.*

## Die wahren Gründe

Insgesamt gilt: Die in der Branche zirkulierenden Erklärungsansätze für den Preiskampf im Kfz-Bereich sind nicht stichhaltig. Die vielleicht wichtigste Feststellung in diesem Zusammenhang: Der Preissensibilität der Kunden im Kfz-Markt ist von den Versicherern selbst erzeugt, das Problem ist also hausgemacht.

---

### Gier nach Menge nährt Abrieklawine

---

Unsere Untersuchungen zeigen, dass die Preiselastizität im Kfz-Markt im unterjährigen Geschäft insgesamt unter zwei liegt. Das heißt, die Menge reagiert prozentual weniger als doppelt so stark wie die zugrunde liegende prozentuale Preismaßnahme. Im Trubel des Jahresendgeschäfts schießt dieser Wert dann auf bis zu vier nach oben. Untersucht man die Elastizität der Kunden, die im Jahresendgeschäft gewechselt haben im Laufe des Jahres, ist deren Elastizität wieder auf das Normalniveau zurückgefallen. Die Preisensibilität wird also im Jahresendgeschäft durch die einseitig preisorientierte Werbung der Versicherer künstlich angeheizt.

Die Branche ist mit drei Kernproblemen konfrontiert: Gier nach Menge, Angst vor Verzicht und Ratlosigkeit bei der Marktbearbeitung sind die wahren Gründe der Misere, die Preiskämpfe sind nur das resultierende Symptom.

Die Gier nach Menge in einem stagnierenden Markt hat eine Abrieklawine ins Rollen gebracht, die nicht zu stoppen ist und die durch immer stärkere Preissenkungen beschleunigt wird. Dabei beschuldigen sich die Akteure im Markt immer wieder gegenseitig, so dass keiner mehr weiß, wer tatsächlich als erster den Fehde-Handsuh geworfen hat.

Aus Angst vor einem klaren Bekenntnis zu Profitabilitätszielen zerreiht sich die Branche selber im Spagat zwischen Ertrag und Menge und hofft das Eine zu können ohne das Andere zu lassen. Immer wieder liest man die Beteuerungen, auf Profitabilität nicht verzichten zu wollen. Allerdings sind nur die wenigsten Manager bereit, selbst minimale Rückgänge im Marktanteil zu akzeptieren. Dies wird vielfach als Schmach empfunden, während umgekehrt ein Wachstum des Marktanteils als großer Erfolg gilt.

Die Reaktion der Anbieter auf das Marktumfeld ist reflexartig und wenig kreativ. Auf Preismaßnahmen des Wettbewerbers wird ratlos mit Preismaßnahmen reagiert. Wie paralysiert starren alle Akteure auf die Allianz und turnen nach was der „gefühlte Marktführer“ vormacht.

## Wege aus der Preisfalle

Die Basis von allem muss eine saubere Preisstrategie sein, die den Trade-Off zwischen Volumen und Ertrag adressiert und sich dem Thema der ungerechtfertigten Quersubventionierung von Kfz-Policen durch andere Bereiche stellt. In den seltensten Fällen haben Versicherer eine klare Preisstrategie, die stringent auf die Gesamtstrategie abgestimmt ist und so operationalisiert wird, dass sie klare Richtlinien für das operative Geschäft liefert.

### Preise und Produkte neu ausrichten

Hierauf aufbauend muss das gesamte Preis- und Angebotsportfolio neu ausgerichtet werden, so dass es der oben diagnostizierten Diversität im Markt Rechnung trägt. Kunden mit hoher Preissensibilität verdienen andere Produkte als Kunden mit höherer Zahlungsbereitschaft. Der bisherige pauschale Ansatz genügt nicht. Das grundlegende Problem ist, dass den Versicherern die Preis-Mengen-Zusammenhänge überhaupt nicht bekannt sind. So ist es unmöglich optimale Preisentscheidungen zu treffen.

Mit Hilfe einer intelligenten Preispolitik lassen sich Lock-In Effekte kreieren, bei denen der Kunde erheblich Vorteile aufgibt, wenn er einen Vertrag kündigt. Die bisherigen so genannten Bündelrabatte reichen hierfür nicht. Sie sind nichts Anderes als Mengenrabatte, die Werte vernichten, anstatt Zahlungsbereitschaften zwischen Produkten zu transferieren wie das bei der Bündelung das eigentliche Ziel ist.

Als begleitende Maßnahme sollte die Verlegung der Hauptfälligkeit geprüft werden. Sie ist der Hauptgrund für den Preiswahnsinn zum Jahresende. Auch wenn hierfür einige operative Fragen zu beantworten sind, wie etwa der Umgang mit Vorstufungen der SF-Klassen und ähnlichem, kann dies eine lohnenswerte Maßnahme sein. Je stärker die Fälligkeitstermine über das Jahr streuen, desto weniger lohnt es sich ein Werbefeuerwerk am Jahresende abzubrennen.

Unabhängig davon, ob es sich um Geschäft zum Jahresende oder um unterjähriges Geschäft handelt, muss die Preisdisziplin verbessert werden. Das gilt für den Vertrieb, aber auch für das Management.

Im Vertrieb muss den geänderten Zielen in der Incentivierung

---

## Vergütung nach Wert, nicht nach Menge

---

Rechnung getragen werden. Die einseitig mengenorientierten Vergütungssysteme müssen viel stärker als bisher eine Wertkomponente im Sinne der Preisdurchsetzung enthalten. Zu überlegen ist auch eine Komponente zur Bestandsicherung, damit der Vertrieb seine kundenbindende Wirkung unter Beweis stellen kann. Ergänzt werden sollte dies durch eine systematischere und straffere Rabattordnung. Auch wenn ein gewisser Umfang an dezentral zu vergebenden Nachlässen notwendig und sinnvoll ist, so darf sie doch nicht die grundsätzliche Preisstrategie verwässern. Auch der Wertverkauf muss wieder stärker in den Vordergrund rücken. Bislang wird auch im Verkauf viel zu einseitig über den Preis argumentiert. Dabei bieten Versicherungen und gerade Kfz-Policen viele Chancen, diese fatale Preisfokussierung zu vermeiden. Insgesamt gelten Versicherungen als Low Involvement-Produkte. Das Interesse, sich mit ihnen zu befassen, ist gering. Untersuchungen bestätigen, dass nicht nur das Interesse an, sondern auch die Kenntnis über die Produkte minimal ist. Die wenigsten Kunden wissen, was sie heute für ihre Kfz-Police bezahlen oder welche Schadensfälle abgedeckt sind. Eine solche Situation bietet die Chance für verschiedenste Facetten des Produkts zu sensibilisieren. Doch die Branche stürzt sich auf den Preis und setzt somit die fatalen Entwicklungen in Gang.

Auch bei der Kundenrückgewinnung gibt es erheblichen Nachholbedarf. Andere Branchen wie etwa die Mobilfunkindustrie haben sich dem Problem immenser Wechselraten gestellt und betreiben erfolgreich ein aktives Rückgewinnungsmanagement. Die Versicherer müssen hier besser werden.

Dem Management ist das Thema Preisdisziplin ebenso ins Stammbuch zu schreiben wie dem Vertrieb. „Strategie heißt auch Verzicht“, hat der Harvard-Professor und Strategie-Vordenker Michael Porter einmal gesagt. Das bedeutet auch den Trade-Off zwischen Volumen und Ertrag offen zu adressieren und die eingeschlagene Marschrichtung beizubehalten. Stets auf die Aktivitäten der Anderen zu reagieren, ist keine geeignete strategische Leitlinie.

Mit Hilfe dieses Maßnahmenpakets hat der Kfz-Markt mittelfristig eine Chance zur Ruhe zu kommen. Dann werden die Rabattschlachten zum Jahresende der Vergangenheit angehören.

## **Wege aus der Preisfalle: Empfehlungen**

1. Entwerfen Sie eine klare Preisstrategie, die sich dem Trade-Off von Ertrag und Volumen stellt und die Frage der Quersubventionierung adressiert.
2. Richten Sie Ihr Preis- und Angebotsportfolio auf mehr Differenzierung aus. Der Markt ist differenziert, also müssen auch Produkte und Preise differenziert sein.
3. Nutzen Sie eine intelligente Preispolitik, um gezielt Lock-In Effekte beim Kunden zu erzeugen. Wenn er wechselt, muss er etwas verlieren.
4. Prüfen Sie eine Verlegung der Hauptfälligkeit.
5. Ergänzen Sie die Incentive-Systeme, um eine Preisdurchsetzungs- und ggf. eine Bestandserhaltungskomponente.
6. Systematisieren Sie die Rabattvergabe im Vertrieb.
7. Seien Sie als Manager das Vorbild in Sachen Preisdisziplin.



*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.*



*Verena Burger ist Director im Bonner Büro von 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**

Office Bonn:

Haydnstraße 36

D - 53115 Bonn

Tel: +49 228 9843-253

Fax: +49 228 9843-448

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

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](mailto:dirk.schmidt-gallas@simon-kucher.com)

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