

**Financial Services
Insurance**

Pricing-Exzellenz durch schlagkräftige Organisationen

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.“

Nur wer die richtigen organisatorischen Rahmenbedingungen setzt, ist auf Dauer im Pricing erfolgreich. Wie das geht, zeigt der vorliegende Artikel. Die Autoren geben konkrete Empfehlungen, wie Aufbau und Abläufe für eine schlagkräftige Pricing-Organisation zu gestalten sind und welche Aufgaben den Beteiligten zukommen. So lässt sich dauerhafte Exzellenz im Pricing sicherstellen.

Gesamten Pricing-Prozess optimieren

Um im Versicherungspricing erfolgreich zu sein, muss der gesamte Pricing-Prozess gemäß Abbildung 1 professionell gemanaged werden. Er systematisiert alle Aktivitäten, die im Rahmen des Pricing anzugehen sind. Drei wesentliche Elemente kennzeichnen einen Pricing-Prozess. Erstens seine Bestandteile: Er umfasst Informationen, Methoden, Modelle, Entscheidungsregeln, Qualifikationen, Kompetenzen, Anreizsysteme und Timing. Zweitens seine Inputgrößen: Neben objektiven Kennziffern wie Umsatz-, Kunden- oder Wettbewerbsdaten fließen subjektive Größen wie Einschätzungen und Erfahrungen des Managements in den Pricing-Prozess ein. Drittens seine chronologische Strukturierung. Erst wenn alle im Pricing-Prozess adressierten Entscheidungsfelder systematisch angegangen werden, entfaltet sich die volle Power des Pricing.

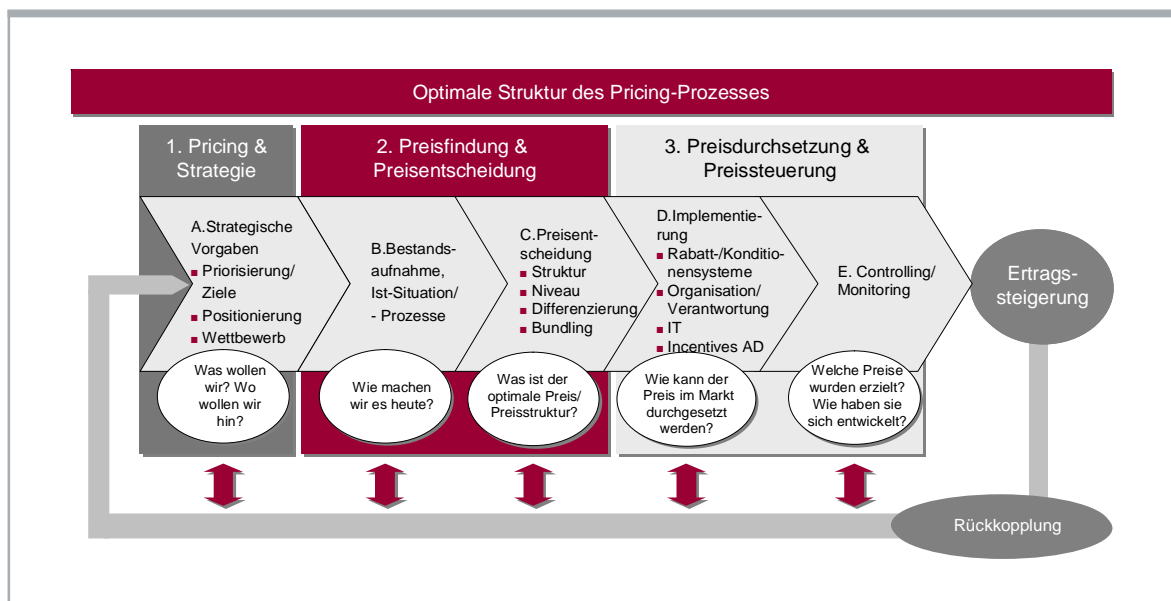


Abb. 1: Der professionelle Pricing-Prozess

Strategie bestimmt Struktur

Um die Preisdurchsetzung dauerhaft abzusichern, ist es notwendig, das Pricing organisatorisch zu verankern. Bisher sind Managerpositionen wie „Head of Pricing“ oder „Pricing Manager“ – im Gegensatz zur Pharma oder Automobilindustrie – in der Assekuranz kaum besetzt.

Grundsätzlich hat die Pricing-Organisation dafür Sorge zu tragen, dass die im Rahmen des Pricing-Prozesses strukturierten Aufgaben systematisch und wiederkehrend exekutiert werden können. Die Entscheidungsfelder der Pricing-Organisation beziehen sich dabei sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation.

Das Primat der Entscheidungen ist der Grundsatz: „Structure follows strategy“ – mit diesen Worten brachte im Jahr 1962 der Harvard-Professor Alfred Chandler die Ergebnisse seiner empirischen Untersuchungen zu dem Zusammenhang zwischen Strategie und Organisationsstruktur auf den Punkt. Er kommt zu dem Schluss, dass die jeweilige Strategie die Wahl der Organisationsstruktur bestimmen sollte. Analog ist auch bei der Pricing-Organisation vorzugehen. Die Entscheidungen, die im Rahmen der Pricing-Strategie getroffen und in Form von strategischen Zielen und Pricing-Grundsätzen konkretisiert werden, sind nicht nur der inhaltliche Treiber der folgenden Schritte innerhalb des Pricing-Prozesses (z. B. Ist-Analysen, Preisfindung und -entscheidung etc.), sondern bilden auch den Rahmen für die Verankerung des Pricing in der Organisation.

Eine aktuelle Untersuchung von Simon-Kucher & Partners in der Assekuranz hat ergeben, dass diese Prinzipien heute keineswegs verfolgt werden. So findet das Pricing bei der weit überwiegenden Mehrzahl der Versicherer heute stark auf die einzelnen Fachbereiche verteilt statt. Die Erfordernisse des Marktes werden bei der Entscheidungsfindung viel zu wenig herangezogen. Es dominiert die Kalkulation der Risikoseite als Hauptdeterminante der Preisfindung. Es gibt weder eine definierte organisatorische Verankerung des Pricing noch systematische Prozesse, die eine Koordinierung der einzelnen Pricing-Aktivitäten in der Form erlauben würden, dass sich die gesamthafte Pricing-Strategie in ihnen niederschlagen könnte.

Auf den Punkt gebracht: Pricing wird heute von vielen Versicherern als intern (nämlich von der Kostenseite) bestimmtes Phänomen betrachtet, das folglich im Wesentlichen in der Versicherungsmathematik angesiedelt ist. Pricing-Aktivitäten, die den Markt einbeziehen finden in erster Linie ad hoc und unkoordiniert statt. Andere Branchen sind hier deutlich weiter. So unterhält z. B. der Geschäftsbereich Autolacke des Chemieunternehmens Akzo Nobel eine eigene Abteilung von Pricing-Spezialisten, die das Pricing des Bereichs periodisch einer kritischen Prüfung unterziehen und die Einhaltung der Preisdurchsetzungsstrategie regelmäßig prüfen. Aber auch Automobilhersteller, die Luftfahrtindustrie oder Reiseveranstalter haben erkannt, dass das Thema Pricing auf Dauer nur zufrieden stellend beantwortet werden kann, wenn es in der Organisation verankert wird. Im Bankenbereich hat etwa die Schweizer Bank UBS die Funktion eines Pricing Managers installiert.

Drei Sachverhalte sind entscheidend für eine optimale Pricing-Organisation:

1. Eine Vielzahl verschiedener Ressourcen und Fähigkeiten müssen unter dem Dach der Strategie auf das Thema Pricing fokussiert werden. Hierzu gehören Mathematik, Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung und Produktmanagement, aber auch Controlling und IT.
2. Aufgrund der direkten und signifikanten Ertragswirkung des Pricing ist eine Nähe zum Top Management unabdingbar. Dies beinhaltet auch entsprechende Weisungskompetenzen, die ein Sammeln der jeweils benötigten Ressourcen des Versicherers ermöglichen.
3. Die Flexibilität der geschaffenen Strukturen und Abläufe, um Pricing für die verschiedensten Geschäftsbereiche (hier verstanden als Produkt-Kunden-Kombinationen) durchführen zu können.

Aus diesen Voraussetzungen ergeben sich Spannungsverhältnisse. Die Breite der möglichen Fragestellungen im Pricing verhindert eine in allen organisatorischen Stellen fixe Besetzung mit Personen. So sind etwa die Herausforderungen in der Sachsparte im Geschäft mit Privatkunden andere als in der privaten Krankenversicherung oder etwa der betrieblichen Altersvorsorge. Dennoch ist eine Konzentration von

Drei Voraussetzungen erfolgskritisch

Pricing Manager und Pricing Council

Know-how wichtig, um Effizienzen im Prozess zu generieren.

Die Involvierung des Top Managements ist entscheidend für eine schlagkräftige Pricing-Organisation. Allerdings benötigt diese zugleich eine operative Verankerung, in der ein operativer Manager des Pricing-Prozesses die Fäden in der Hand behält.

Schließlich verursacht eine ständig operierende Pricing-Organisation fixe Kosten, deren Auslastung dauerhaft gewährleistet sein muss. Je flexibler diese Organisation sein soll, desto größer sind tendenziell die durch sie verursachten Kosten.

Als ideale Konstruktion bietet sich daher in vielen Fällen folgendes Gestaltungsmuster an: Die Stelle eines Head of Pricing („Pricing Manager“) ist zu schaffen und direkt am Top Management in Form einer Stabsstelle anzudocken. Parallel ist eine Pricing Group oder ein Pricing Council zu installieren. In diesem Council sind Fachverantwortliche aus den einzelnen Fachbereichen unter Einbeziehung des Top Managements vertreten. In den Fachbereichen IT, Marketing und Controlling sind Personen zu definieren, die einen bestimmten Teil ihrer Zeit für Pricing-Fragestellungen allokatieren. Ergänzt werden sollte dieses Konstrukt durch eine fallweise Integration externer Kompetenzen wie etwa spezialisierter Unternehmensberatungen.

Der Head of Pricing bündelt und koordiniert alle Aktivitäten des Versicherers zum Thema Pricing. Er berichtet an das Top Management und leitet fachlich das Pricing Council. Im Einzelnen obliegen ihm folgende Aufgaben:

1. Definition und Überwachung der Datenqualität aller preisrelevanten Informationen (Kosten, Umsätze, Vertragsvolumina im Bestands- bzw. Neugeschäft, Stornoraten, etc.) und Definition von Aufgaben für IT und Controlling aus Sicht des Pricing.
2. Erhebung und regelmäßige Aktualisierung von Zahlungsbereitschaften, Preiselastizitäten und Marktstrukturen (nach Kundensegmenten).
3. Regelmäßige Analyse der heutigen Preisstrukturen und

Preisniveaus und Erarbeitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen.

4. Preisliche Begleitung von Neuprodukteinführungen. Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Preis und Produktwert auch Mitarbeit bei der Konzeption neuer Produkte.
5. Beurteilung der Preiskonsistenz innerhalb der gesamten Versicherung vor dem Hintergrund der Preisstrategie.
6. Regelmäßige Kontrolle der Rabattvergabe durch den/ die Außendienst/e, Installation von Frühwarnsystemen sowie Erarbeitung von Sofortmaßnahmen und Rabattstrukturen.
7. Regelmäßiges Zusammentragen von Ziel-Ist-Analysen im Pricing im Hinblick auf die Zielgrößen der Strategie (Volumen, Preise, Erträge).
8. Ausüben aller definierten Schnittstellen-, Steuerungs- und Koordinationsfunktionen des Pricing innerhalb der Versicherung.

Im Pricing Council werden in regelmäßigen Abständen der Fortgang aktuell anstehender Pricing-Aktivitäten diskutiert und verabschiedet sowie neue Maßnahmen initiiert. Ausgehend vom Pricing-Council werden fallweise Teams aus den beteiligten Fachbereichen zusammengezogen, die unter dem Gesamtmanagement des Head of Pricing die jeweiligen Fragestellungen bearbeiten. In den Querschnittsfunktionen wie IT und Controlling sollten die jeweiligen Pricing-Spezialisten eingebunden sein; die betroffenen Fachbereiche ergänzen die Kenntnisse um die Spezifika des Geschäfts. Ergänzt wird dies um die spezifische Fachkompetenz externer Spezialisten, deren Einkauf durch den Head of Pricing koordiniert werden sollte, da dieser die spezifischen Kompetenzen einzelner Anbieter am Besten kennt und im Laufe der Zeit den besten Marktüberblick erlangt.

Wesentlich für die Ablauforganisation ist die klare Definition von Frequenzen und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Aktivitäten. Folgendes Beispiel in Abbildung 2 verdeutlicht in Auszügen eine (anonymisierte) Aufgabenverteilung im Falle einer Neuproduktentwicklung.

Die Fäden in der Hand halten

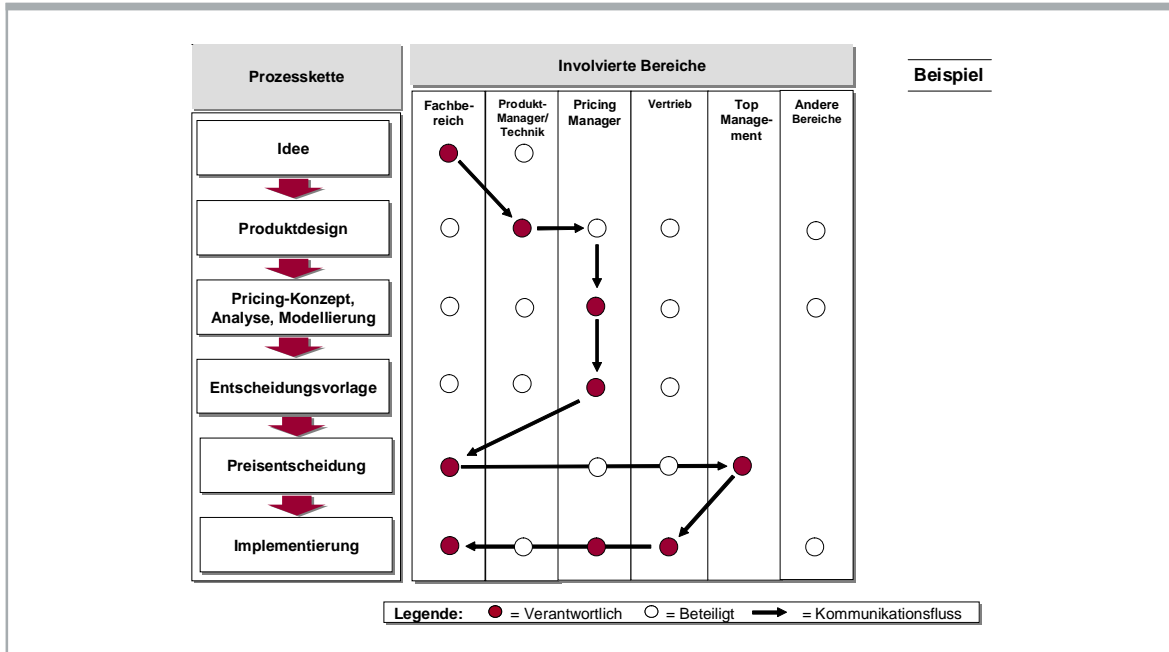


Abb. 2: Die Koordinierungsarbeit des Pricing Managers am Beispiel

Abschließend zeigt Abbildung 3 eine konkrete Stellenbeschreibung eines Pricing Managers aus der Bankenindustrie, dessen Profil dem eines oben beschriebenen Heads of Pricing nahe kommt.

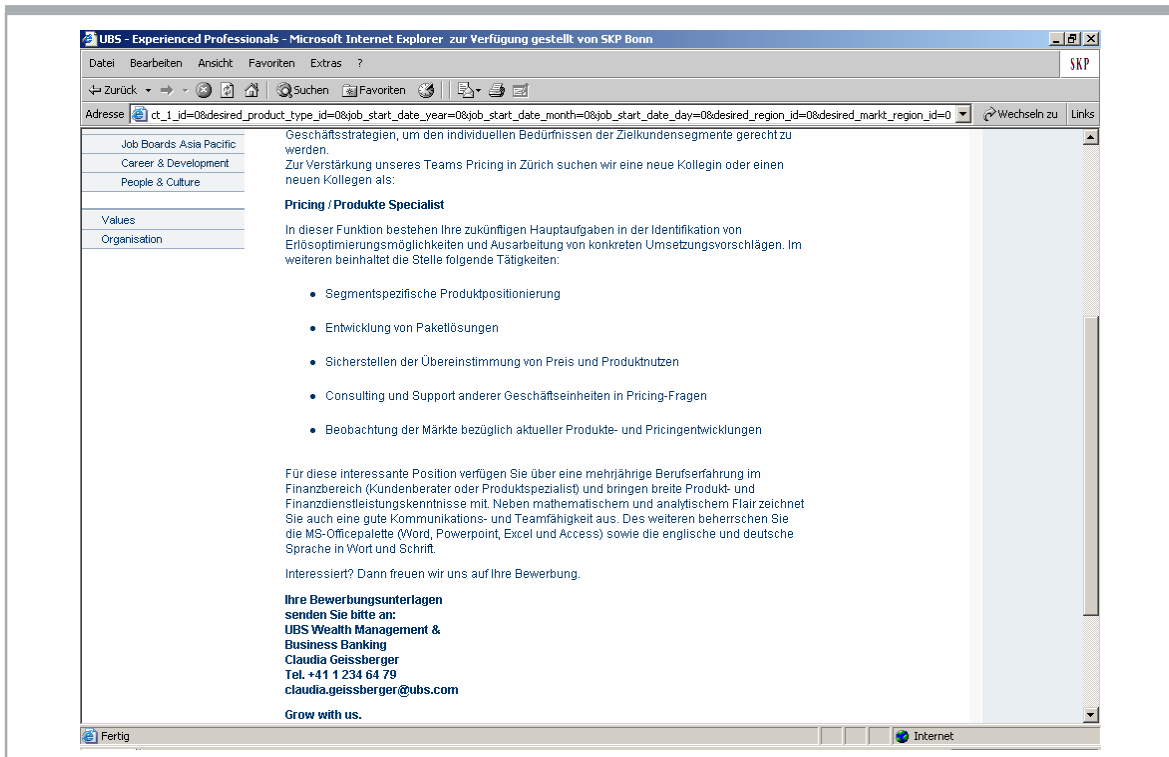


Abb. 3: Konkrete Stellenbeschreibung eines Pricing Managers aus dem Banking (Quelle: Internet-Seiten der UBS)



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**

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 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>