

**Financial Services  
Insurance**

---

# **Produktterfolg planen, Marktchancen exakter abschätzen**

---

**Dieter Lauszus, Dr. Dirk Schmidt-Gallas**



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

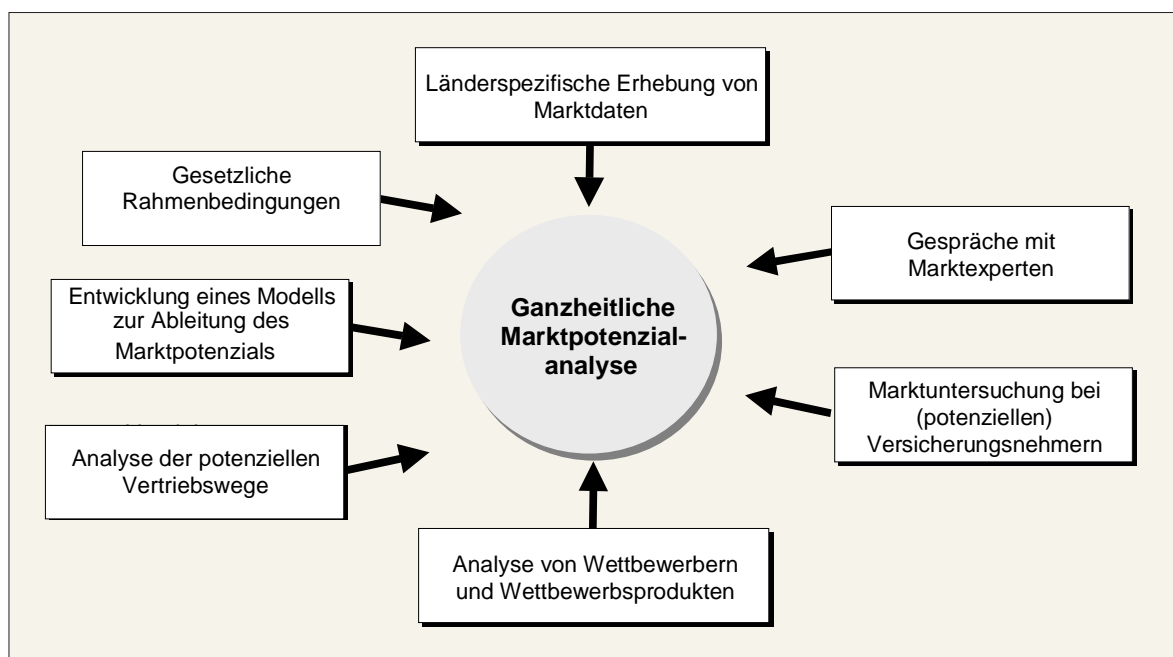
**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

---

**Die valide  
Ableitung des Markt-  
potenzials erfordert  
ein ganzheitliches  
Vorgehen.**

---

Bei der Ableitung des Marktpotenzials für Versicherungsprodukte müssen, wie in der Abbildung 1 skizziert, nicht nur möglichst alle die Marktchancen beeinflussenden relevanten Faktoren identifiziert werden. Da das sekundär verfügbare Datenmaterial in der Regel aber nur Basisinformationen liefert, erfordert die Einführung neuer innovativer Versicherungsprodukte, die den (potenziellen) Versicherungsnehmern - auch aus dem Wettbewerbsumfeld - bisher nicht bekannt sind, darüber hinaus Expert-Judgement sowie eine wissenschaftlich fundierte Marktuntersuchung bei den (potenziellen) Versicherungsnehmern.



**Abb. 1:** Elemente der Marktpotenzialanalyse

Wichtige Einflussgrößen für den Markterfolg stellen u.a. die Gesamtzahl der relevanten Marktteilnehmer, unterteilt nach zielgruppenspezifischen Segmentierungskriterien, das Interesse der Marktteilnehmer an dem neuen Versicherungsprodukt, die möglichen Vertriebskanäle sowie die Erfolgsrate der Vertriebsorganisation bei Abschlüssen neuer Policen dar. Für den Fall, dass gesetzliche Rahmenbedingungen die Attraktivität eines neuen Versicherungsproduktes nachhaltig beeinflussen, ist dies bei der Abschätzung des Marktpotenzials ebenfalls zu berücksichtigen. Um den Erfolg neuer Versicherungsprodukte abzuschätzen, können als Referenz oder Benchmark zusätzlich die Lebenszyklen vergleichbarer (Versicherungs-)Produkte hinzugezogen werden.

## Basis für den Business-Plan

---

### Die Analyse des Erfolgs und der Marktdurchdringung eines innovativen Versicherungsproduktes mittels Diffusionsmodell

---

Für die Erstellung eines Business-Plans ist häufig eine Prognose der Ausschöpfung des Marktpotenzials über einen Zeitverlauf von fünf bis zehn Jahren erforderlich. Wichtig ist hierfür eine detaillierte Kenntnis über den Erfolg der einzelnen Elemente des Marketing-Mix sowie der erreichbare Grad der Marktsättigung. Der Erfolg und damit die fortschreitende Marktdurchdringung eines innovativen Versicherungsproduktes lässt sich mittels eines Diffusionsmodells analysieren. Die abgeleitete Diffusionskurve gibt Auskunft, wie sich die zeitliche Akzeptanz des neuen Versicherungsproduktes durch die (potenziellen) Versicherungsnehmer entwickeln wird. Hierbei wird insbesondere dargestellt, wie viele (potenzielle) Versicherungsnehmer statistisch gesehen zum jeweiligen betrachteten Zeitpunkt eine Police abschließen. Bei einer Vielzahl von Versicherungsprodukten besteht in der Regel eine längere Vertragslaufzeit, so dass eine Steigerung der Marktdurchdringung im wesentlichen über Neukundenakquisition erreicht werden kann. Zur Ermittlung des Gesamtbestandes an Policen des neuen Versicherungsproduktes zu ermitteln, wird in einem Diffusionsmodell die Summe der Policen zu den betrachteten einzelnen Zeitpunkten zugrundegelegt. Individuelle Anpassungen hinsichtlich Vertragskündigungen können im Modell vorgenommen werden; dieser Aspekt wird hier aber nicht weiter vertieft.

Der Verlauf einer solchen Diffusionskurve wird insbesondere durch drei Faktoren beeinflusst:

---

### Die drei Stellhebel der Diffusionskurve:

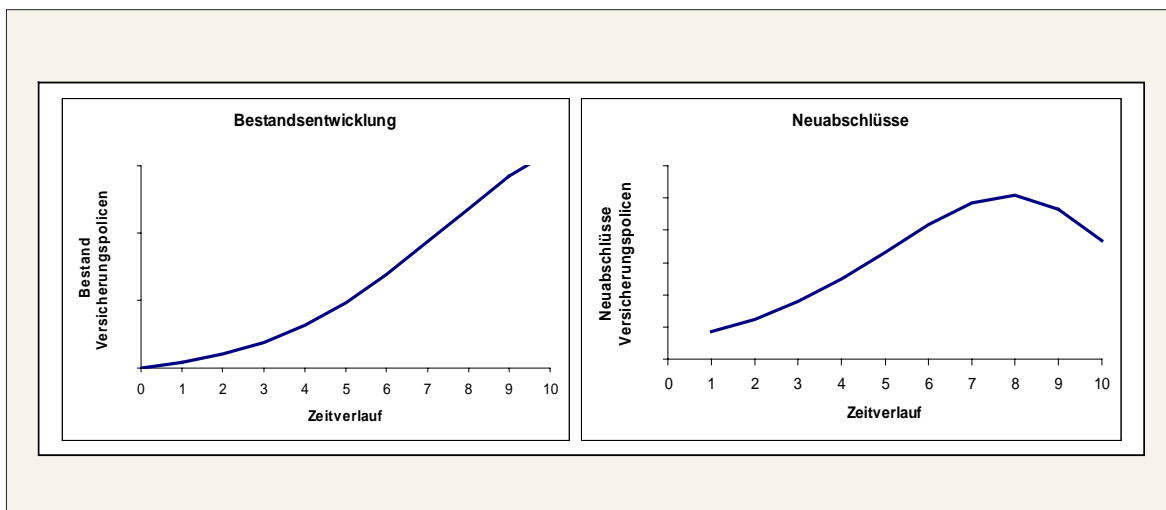
- Marketing/Kommunikation
  - Kundenempfehlung
  - Vertriebsorganisation
- 

- **Marketing:** Ein Teil aller (über das Versicherungsprodukt informierten) Nichtkunden entscheidet sich aktiv für den Abschluss einer Police. Der (potenzielle) Versicherungsnehmer kommt aktiv auf die Versicherungsgesellschaft zu. Dieser Anteil kann durch entsprechende Marketingmaßnahmen/Kommunikation gesteigert werden: Je bekannter ein Produkt im relevanten Markt ist, desto mehr Nichtkunden können den Eigenbedarf feststellen!
- **Kundenempfehlung:** Ein bestimmter Anteil der Nichtkunden wird durch „Mund-zu-Mund Propaganda“ im beruflichen und/oder sozialen Umfeld einen Eigenbedarf feststellen und aktiv den Abschluss einer entsprechenden Police anstreben.

## Iterative Prognose der Neuabschlüsse mittels Diffusionsmodell

- Vertriebsorganisation:** Die eigene Vertriebsmannschaft bzw. Vertriebspartner können pro Jahr einer (festen) Anzahl von (potenziellen) Versicherungsnehmern das neue Versicherungsprodukt vorstellen. Von denen wird erfahrungsgemäß ein bestimmter Anteil eine Police abschließen. Erkenntnisse aus der Vergangenheit mit vergleichbaren Versicherungsprodukten erlauben die Annahme einer realistischen, fixen Anzahl von Neuabschlüssen. Die Erfolgsrate kann über einen gewissen Zeitraum als konstant angesetzt werden. Nachhaltige Änderungen z. B. nur bei einer signifikanten Vergrößerung bzw. Reduktion der Vertriebsorganisation lassen sich problemlos im Modellansatz berücksichtigen.

Der exemplarische Verlauf einer Diffusionskurve für den kumulierten Bestand sowie die Anzahl der Neuabschlüsse an Versicherungspolice kann - wie in Abbildung 2 dargestellt - folgendermaßen aussehen:



**Abbildung 2:** Entwicklung Bestandsvolumen und Neuabschlüsse im Zeitverlauf (exemplarisch)

Die Anzahl der Neuabschlüsse für das neue Versicherungsprodukt zum Zeitpunkt  $t$  ( $t=1,2,3,\dots$ ) lässt sich mittels Diffusionsmodell iterativ wie folgt bestimmen:

**Anzahl Neuabschlüsse von Policen  $t$**

$$= \alpha * (MS - AMP_{t-1}) + (\beta * MS) * AMP_{t-1} * (MS - AMP_{t-1}) + \gamma$$

wobei

<b>MS</b>	=	Marktsättigung
<b>AMP</b>	=	ausgeschöpftes Marktpotenzial
<b><math>\alpha</math></b>	=	Erfolgsrate Marketingmaßnahmen

---

**Essentiell:  
Valide Abschätzung  
der Modellparameter**

---

$\beta$	=	Erfolgsrate Kundenempfehlung
$\gamma$	=	Anzahl der Vertragsabschlüsse durch Vertriebsorganisation
$t$	=	Zeitperiode (1,2,3,...)

Der Bestand der Policen berechnet sich vereinfacht aus der Summe der Vertragsabschlüsse pro betrachteter Zeitperiode.

Der Bestimmung der einzelnen Parameter für das Diffusionsmodell kommt eine hohe Bedeutung zu. Die Wirkungsweise von Marketingmaßnahmen sowie Kundenempfehlungen, die Anzahl der Vertragsabschlüsse durch Vertriebsorganisation können im Zuge von Expertengesprächen diskutiert und analysiert werden. Sekundärquellen liefern für diese Gespräche wertvolle Informationen. Wichtig ist hierbei, im Zuge der Untersuchung Erkenntnisse aus dem gesamten Versicherungsmarkt zu beziehen.

Für die Bestimmung des insgesamt ausschöpfbaren Marktpotenzials, ist es erforderlich, den grundsätzlichen Bedarf der Zielkunden an diesem Versicherungsprodukt über einen Multi-Methoden-Ansatz wie bspw. Desk Research, Expertengespräche usw. abzuschätzen.

---

**Abschätzung des  
zugänglichen  
Marktpotenzials  
mit dem Conjoint  
Measurement Ansatz**

---

Für den zu erstellenden Business-Plan des Versicherungsprodukts ist letztlich das für das eigene Unternehmen zugängliche Volumen interessant. Benötigt wird die Information, wie sich das Marktpotenzial auf das eigene Unternehmen und auf die relevanten Wettbewerber aufteilt. Um diese Größe identifizieren zu können, bietet eine länder-spezifische Befragung der (potenziellen) Versicherungsnehmer eine valide Vorgehensweise. Hierzu empfiehlt sich der Einsatz von zeitgemäßen Marktforschungsmethoden, wie z.B. Conjoint Measurement, zur Messung des Kundennutzens. Mit dieser Methodik wird die individuelle Wichtigkeit verschiedener Leistungsattribute aus Sicht der (potenziellen) Versicherungsnehmer unverzerrt gemessen. Hierbei wird der (potenzielle) Versicherungsnehmer nicht direkt nach seiner Akzeptanz und Preisbereitschaft für das neue Produkt gefragt. So werden wenig belastbare oder tendenziöse Aussagen, z.B. zur Festlegung des Leistungsumfangs und der Prämie, vermieden. Stattdessen werden dem Versicherungsnehmer mittels eines interaktiven Computerinterviews verschiedene, systematisch variierende Versicherungsproduktalternativen präsentiert, unter denen er seine Wahl-

entscheidung trifft. Auf Basis dieser sehr realistischen Urteile lassen sich dann belastbare Nutzenwerte der (potenziellen) Versicherungsnehmer zu den möglichen Leistungsausprägungen des neuen Produktes ermitteln. Diese stellen die ideale Informationsbasis zur Identifizierung von Segmenten und zur Ableitung von Produktpräferenzen dar und ermöglichen letztendlich eine Produkt- und Prämienoptimierung unter Berücksichtigung der Marktsicht.

Die Ergebnisse der Conjoint Measurement-Methode fließen direkt in das Diffusionsmodell zur Ableitung des für das eigene Unternehmen zugänglichen Marktpotenzials ein. Eine isolierte Betrachtung der einzelnen Länder, in denen die Befragung der (potenziellen) Versicherungsnehmer durchgeführt worden ist, führt dabei zu detaillierten Kenntnissen hinsichtlich möglicher länderspezifischer Unterschiede in der Akzeptanz sowie dem zu erwartenden Erfolg des neuen Versicherungsproduktes.

Durch den Einsatz der diskutierten zeitgemäßen Marketing- und Marktforschungsmethoden erhält das Management somit eine valide Basis an Daten für den Entscheidungsprozess zur Einführung eines neuen Versicherungsproduktes sowie zur Erstellung eines belastbaren Business Plans.



*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](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>