

**Financial Services  
Insurance**

---

# **Profitabel wachsen: Wer das Pricing nicht nutzt, verschenkt Geld**

---

**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.“

## Das Problem: Es fehlt der Ertrag

**D**en Versicherern fehlt das Ertragswachstum. Eine aktuelle Studie der Schweizer Credit Suisse First Boston unter den größten börsennotierten Versicherern weltweit ergibt ein ernüchterndes Bild: Keiner der europäischen Versicherer liegt im internationalen Renditeranking unter den Top 20, ähnlich schwach ist die Marktkapitalisierung der Unternehmen. Das Bedrohungspotenzial ist immens: Die Konsolidierungswelle ist im Bankenbereich bereits angerollt. Sobald dieser Trend auf die Versicherungsbranche in Europa übergreift, sieht es mit der Selbstständigkeit der Versicherer nicht gut aus. Gerade US-Konzerne sind oft größer und stärker. Was dringend benötigt wird, sind höhere Erträge, um den eigenen Wert wieder zu steigern.

---

Am Ertragswachstum führt kein Weg vorbei.

---

Gerade diese Wertsteigerung fällt den deutschen Versicherern jedoch zunehmend schwerer. Der Ausbau des Geschäfts in erster Linie über das Volumen, zunehmend aufgeklärte und kritische Kunden mit stetig steigendem Anspruchsniveau, die Flucht vieler Anbieter in den niedrigen Preis wie z. B. in der Kfz-Versicherung, aber auch die schwierige Situation auf den Anlagemärkten haben ihre Spuren in den Bilanzen hinterlassen und die Branche insgesamt erheblich entwertet. So weist der Dow Jones Branchenindex für Versicherungen in Europa eine Wertvernichtung von über 10% in den letzten fünf Jahren aus. Dieses deprimierende Bild gilt stellvertretend auch für die vielen nicht börsennotierten Versicherer in Deutschland.

In Zeiten von Globalisierung und hochmobilen Investments sind die Maßstäbe strenger, die Konsequenzen des Versagens schneller und drastischer geworden. Fehlt die Rendite, ziehen Investoren ihre Mittel ab. Dies gilt letztlich für Unternehmen aller Größenklassen. Am Kapitalmarkt notierte Gesellschaften spüren diese Effekte am schnellsten, bei kleineren Unternehmen stellen sich diese Effekte langsamer, manchmal schleichend ein. An der grundsätzlichen Faktenlage ändert das nichts. Die Erträge der Versicherer müssen wieder steigen!

Trotz des widrigen Marktumfelds bieten sich aber auch deutliche Chancen wie die Stärkung der privaten Vorsorge, die Potenziale im sogenannten Silver Market der Älteren oder die Aufwertung des Marketing in der eigenen Organisation. Nur wer sich in diesem Spannungsfeld aus Problemen und Chancen strategisch richtig aufstellt, wird zu den Gewinnern im Kampf um höhere Erträge gehören.

## Die Lösung: Die Ertragspotenziale des Pricing voll nutzen

Die Erkenntnis ist so banal wie tiefgreifend: Manager haben nur drei Möglichkeiten, um den Gewinn ihrer Unternehmen zu steigern: Entweder sie erhöhen ihre Absatzmenge oder sie reduzieren ihre Kosten oder sie erhöhen ihre Preise. Was wie die erste Vorlesungsstunde in Betriebswirtschaftslehre anmutet, darf in seiner Tragweite für die Entscheidungsträger deutscher Versicherungen nicht un-

Abb. 1: Der Preis ist der effektivste Gewinntreiber

Status Quo		Preis + 10%		Menge + 10%	
Anzahl Verträge:	100.000	Anzahl Verträge:	100.000	Anzahl Verträge:	110.000
Preis / Vertrag:	200	Preis / Vertrag:	220	Preis / Vertrag:	200
Umsatz:	20.000.000	Umsatz:	22.000.000	Umsatz:	22.000.000
Vertriebskosten: (Provisionen etc.)	4.000.000	Vertriebskosten: (Provisionen etc.)	4.400.000	Vertriebskosten: (Provisionen etc.)	4.400.000
Risikokosten: (Schäden)	12.000.000	Risikokosten: (Schäden)	12.000.000	Risikokosten: (Schäden)	13.200.000
Verwaltungs- kosten:	3.500.000	Verwaltungs- kosten:	3.500.000	Verwaltungs- kosten:	3.500.000
Gewinn:	500.000	Gewinn:	2.100.000	Gewinn:	900.000

Status Quo		Vertriebskosten - 10%		Verwaltungskosten - 10%	
Anzahl Verträge:	100.000	Anzahl Verträge:	100.000	Anzahl Verträge:	100.000
Preis / Vertrag:	200	Preis / Vertrag:	200	Preis / Vertrag:	200
Umsatz:	20.000.000	Umsatz:	20.000.000	Umsatz:	20.000.000
Vertriebskosten: (Provisionen etc.)	4.000.000	Vertriebskosten: (Provisionen etc.)	3.600.000	Vertriebskosten: (Provisionen etc.)	4.000.000
Risikokosten: (Schäden)	12.000.000	Risikokosten: (Schäden)	12.000.000	Risikokosten: (Schäden)	12.000.000
Verwaltungs- kosten:	3.500.000	Verwaltungs- kosten:	3.500.000	Verwaltungs- kosten:	3.150.000
Gewinn:	500.000	Gewinn:	900.000	Gewinn:	850.000

terschätzt werden. Daher stellt sich im Management die Gretchenfrage jeden Tag aufs Neue: Welcher Ansatzpunkt hat den größten Hebel? Die Antwort ist so eindeutig wie für viele Manager überraschend: Der Preis hat die mit Abstand größte Schlagkraft zur Steigerung des Ertrags.

Abbildung 1 veranschaulicht dies. Basis der Überlegungen ist die folgende Kostenstruktur einer Versicherung. Bei Vertriebskosten von ca. 20%, Risikokosten von ca. 60% und Verwaltungskosten von 17,5% ergibt sich eine Combined Ratio von 97,5%. Die Wirkung der einzelnen Gewinntrieber auf den Ertrag unterscheidet sich drastisch.

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 Punkte verbessert.

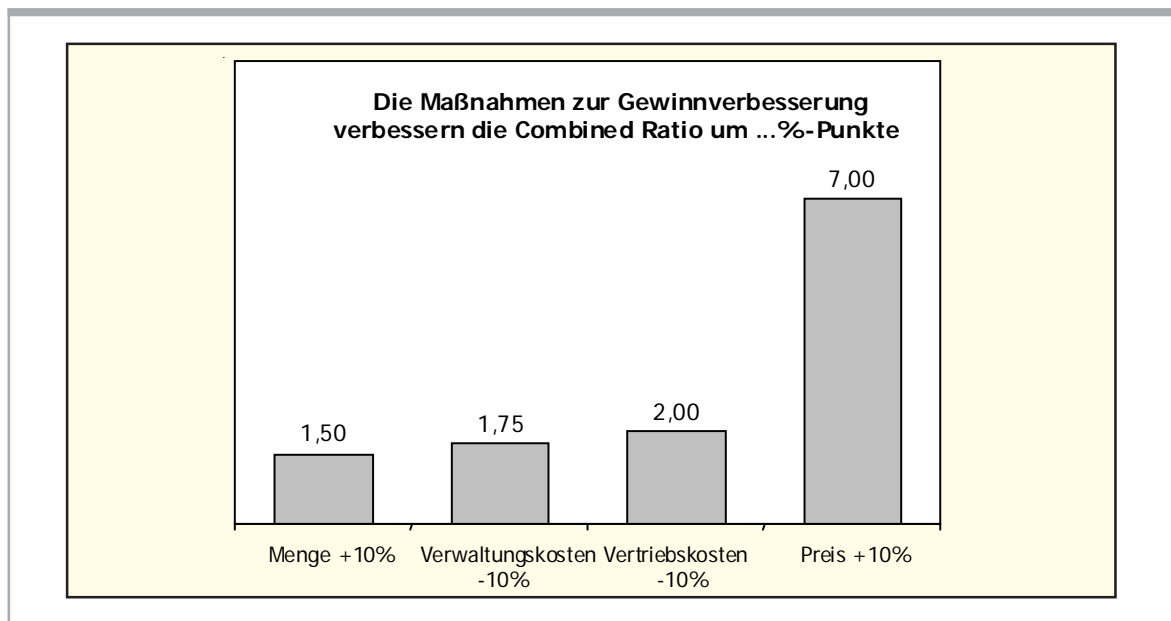


Abb. 2: Signifikante Verbesserung der Combined Ratio durch Pricing

Alle diese Überlegungen setzen jedoch voraus, dass sich kein anderer Gewinntrieber ändert. Unter der Kostensenkung darf die Ertragskraft nicht leiden (Stichwort: nachlassende Marktbearbeitung und Servicequalität), unter der Mengenausweitung dürfen die Preise nicht leiden (Stichwort: Verdrängungswettbewerb) und die Preiserhöhung darf den Absatz nicht im Mitleidenschaft ziehen (Stichwort: Kunden-

---

**Der Preis ist der  
stärkste Hebel zur  
Steigerung des  
Ertrags.**

---

loyalität und Wechselneigung). Fest steht: Der Preis schlägt in seiner Wirkung alle anderen Gewinntreiber um Längen. Bereits eine Preiserhöhung um 3% würde im obigen Fall den Gewinn verdoppeln. 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 Erreichung 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.

Das 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 vielmehr eines professionellen Managements der gesamten Marketing-Wertschöpfungskette vom Produkt über den Preis bis hin zum Vertrieb. Das Management hat hierzu fünf Aufgaben zu meistern.

## **1. Value-Pricing und Segmentierung**

Der Preis ist mehr als die Summe aus Schaden- und Verwaltungskosten. Er muss die gesamte Zahlungsbereitschaft des Kunden optimal abschöpfen. Daher bedarf jedes Produkt einer sorgfältigen Untersuchung: 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?

Diese Fragen beantwortet das Value-Pricing und sorgt so 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.

Hierzu müssen die Marktstrukturen jedoch genau bekannt sein. Die Kundenanforderungen sind heute so divers wie nie. Auf Verschiebungen in den Marktstrukturen wie sie bspw. durch eine deutliche Ausweitung des Silver Markets der Älteren unausweichlich sind, müssen die Versicherer schon heute reagieren.

Essenziell sind daher Segmentierungsansätze, die Struktur in die oft verwirrende Komplexität der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden bringen. Dies gilt für Endkundenmärkte ebenso wie für die oft multipersonalen Entscheiderstrukturen im B2B-Markt. Nur eine Produkt- und Preisgestaltung, die den Unterschieden zwischen den Segmenten Rechnung trägt, erzeugt optimale Wertsteigerung.

## 2. Kenntnis der Preiselastizität

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. Was die meisten Versicherungsmanager falsch einschätzen: Nur sehr selten schlägt sich eine Preissenkung in deutlich höheren Stückzahlen nieder. In der Konsequenz sinken die Erträge, da der reduzierte Ertrag pro Vertrag nicht durch die zusätzlich gewonnenen Verträge kompensiert werden kann. Weiteres Übel droht, wenn der Wettbewerb nachzieht und ebenfalls die Preise senkt. Nicht nur, dass der bescheidene Wettbewerbsvorteil dadurch neutralisiert wird, das Produkt wird so branchenweit entwertet. Dies lässt sich z. B. in der Kfz-Versicherung bestens beobachten. Hier hat der Preiskampf der Anbieter zu einer Wertvernichtung in der Größenordnung mehrerer Milliarden Euro geführt.

Andererseits führen Prämien erhöhungen bei Versicherungen häufig nur zu vergleichsweise schwachen Einbußen auf der Absatzseite. Die Ertragseffekte aus der Preiserhöhung im Bestand und im Neukundengeschäft überwiegen die leichten Rückgänge im Neukundengeschäft meist bei weitem. Allerdings darf man hier den Bogen nicht überspannen, sonst werden die Zusatzerträge durch rückläufige Stückzahlen wieder aufgezehrt.

---

**Erträge verbessern  
heißt Zahlungsbereitschaften  
besser abschöpfen.**

---

---

**Die Reaktion der Absatzmenge auf Preisänderungen zu kennen ist essenziell.**

---

In dem Beispiel in Abbildung 1 wäre ein Mehrabsatz von mindestens 25% nötig, um eine Preissenkung von 5% auszugleichen. Umgekehrt dürfte der Absatz um 15% zurückgehen, wenn die Preise um 5% erhöht werden, selbst dann wäre die Preiserhöhung immer noch profitabel.

Seit einiger Zeit werden Software-Systeme zur Preisoptimierung im Markt für Versicherungen angeboten. Leider bringen diese Systeme oft nicht die gewünschten Erfolge. Wenn die Freude über die vielfältigen Analysemöglichkeiten und die hübsche 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 unmöglich 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. Hierfür kommt nur eine Messung im Markt in Betracht.

### **3. Cross-Selling**

Gerade in den hochvolumigen Standardpolicen tobt heute häufig ein Preiskampf. Eine Möglichkeit, dieser fatalen Entwicklung zu entinnen liegt in der gezielten Bündelung von Versicherungsleistungen und ihrem gemeinsamen Angebot am Markt. Den Ausgangspunkt bildet auch hier die Kundenorientierung. Nur was sich aus Sicht des Kunden sinnvoll kombinieren lässt, gehört zusammen. Nur was sich aus Sicht des Versicherers profitabel kombinieren lässt, taugt zum Cross-Selling. Allein die Summe beider Sichtweisen führt zu Immunität gegenüber der Preisaggression des Wettbewerbs und zur verbesserten Ausschöpfung der individuellen Risikoportfolios der Kunden.

Die Realität sieht hier oft anders aus. Bündelangebote wie „bei Kauf von zwei Versicherungsprodukten gibt es 10% Preisnachlass, bei drei 15%, bei vier 20%“ führen zumindest kurzfristig zu Volumengewinnen. Übersehen wird hier-

---

**Pricing ist ein andauernder Prozess, der zu optimieren ist.**

---

bei jedoch, dass dieses Zusatzgeschäft bei derart hohen Preisnachlässen niemals profitabel sein kann.

Was einfach anmutet, ist in der Praxis oft extrem diffizil. Die Bildung und Bewertung von Leistungsbündeln gehört zu den komplexesten Aufgaben des Versicherungs-Pricing. Nur mit Hilfe moderner analytischer Tools lassen sich Entscheidungen auf Basis klarer Fakten statt auf Vermutungen ermöglichen.

#### **4. Vertrieboptimierung**

Dem Vertrieb kommt gerade für Versicherer eine Schlüsselstellung zu. Trotz einer deutlichen Zunahme des elektronischen Vertriebswegs ist der Vertriebspartner vor Ort beim Kunden oft der wichtigste und nicht selten der einzige Ansprechpartner aus Kundensicht. Gerade bei erklärungsbedürftigen Policen hat der Vertrieb die Aufgabe die Vorzüge des Produkts zu kommunizieren, sich als vertrauenswürdiger Ansprechpartner zu positionieren und den Kunden zum Abschluss zu bewegen.

Das Management muss den Vertrieb im Spannungsfeld zwischen Effektivität (Kundennähe) und Effizienz (Kosten) positionieren, z. B. durch Optimierung des Vertriebskanalmix oder der Geschäftsstellennetze. Die Schaffung zielführender und klarer Anreizsysteme muss dafür sorgen, dass die Ziele des Top Managements vom Vertrieb gehört, verstanden und umgesetzt werden.

#### **5. Optimierung der Pricing-Prozesse**

Unternehmen mit hohem Pricing-IQ regeln alle pricing-bezogenen Entscheidungen klar und systematisch. Informationen, Entscheidungsregeln und Kompetenzen werden definiert, die Umsetzung eindeutig formulierter Pricing-Ziele wird einem begleitenden Monitoring unterworfen und bei Zielabweichungen wird ohne Verzögerung gegengesteuert.

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: Ausgehend von der Pricing-Strategie muss eine Bestandsaufnahme die heutigen Praktiken, Erfolge und Verbesserungspotenziale des Pricing nüchtern und ungeschönt analysieren. Basierend auf dieser Aufarbeitung des Status Quo sind die Preisentscheidungen hinsichtlich der oben diskutierten Kernfragen zu treffen und mithilfe einer systematischen Implementierungsplanung im Markt zu etablieren. Nicht selten scheitern Pricing-Projekte an dieser entscheidenden Schnittstelle zwischen dem Versicherer, seinen Kunden und seinen Wettbewerbern. Ein systematisches Controlling der Umsetzungserfolge im Markt stellt die Nachhaltigkeit der Gewinnverbesserungen sicher und sorgt dafür, dass nicht bei den ersten Widerständen im Markt ein Rückfall in alte Gewohnheiten stattfindet.

## Die Konsequenz: Pricing muss Top Management-Aufgabe werden

**K**aum ein anderes Aktionsfeld hat so tiefgreifende Implikationen für einen Versicherer wie das Pricing. Deshalb muss sich jede Pricing-Maßnahme auf Daten, Fakten und Analysen stützen. Bauchgefühl und Erfahrung sind wichtige Assets, alleine reichen sie aber nicht aus, um den nötigen Ertragsschub zu liefern.

---

**Pricing ist Aufgabe des Top Managements.**

---

Was vielmehr nötig ist, sind Analysen nach technischem State of the Art, Strategien mit Weitblick und Augenmaß in der Implementierung. Die heutige Praxis überlässt oft den Aktuaren die Entscheidung über den Preis – das ist richtig, solange es um die Ermittlung von Preisuntergrenzen geht. Die Deckung von Schaden- und Verwaltungskosten ist nach wie vor erste Aufgabe des Preises und chancenlos ohne die Aktuarexpertise. Wenn es aber um die Gewinne geht, gibt es nur eine Verantwortlichkeit und das ist die des Top-Managements. Das Pricing bei Versicherungen muss endlich oberste Führungsaufgabe werden, denn: Wer als Manager Gewinnverantwortung hat und das Pricing nicht aktiv nutzt, verschenkt täglich Geld.



*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>