

# **Wertorientierung und Kundenorientierung im Versicherungsunternehmen – Zwang, Dilemma oder Widerspruch?**

Prof. Dr. Fred Wagner

Fachhochschule Wiesbaden,  
Versicherungskongress  
am 10. November 2004

# AGENDA

1. Begriff und Bedeutung der (Unternehmens-)Wertorientierung
2. Begriff und Bedeutung der Kundenorientierung
3. Zusammenhänge zwischen Wert- und Kundenorientierung
4. Die Rolle des Kundenwerts
5. Identifikation von Kundenwerten durch Kundenmerkmale
6. Konsequenzen für die Unternehmenspolitik ? (Fallbeispiele)
7. Fazit

## 1 Begriff und Bedeutung der (Unternehmens-)Wertorientierung

Ausrichtung der Unternehmensführung an der Wertsteigerung des Versicherungsunternehmens, insbesondere zugunsten der Eigentümer: „Shareholder Value-Orientierung“

(Risiko-Rendite-Optimierung in bezug auf den Börsenkurs und die Gewinnausschüttungen)

## Wertorientierung ist Rendite/Risiko-Management

### Ziele:

- Bessere Position im Wettbewerb um zusätzliches Kapital (z.B. für externes Wachstum)
- Verringerung der Gefahr einer Übernahme (und damit auch Erhöhung der Unabhängigkeit)
- Erhöhung der Überlebenssicherheit

## Wertorientierung und andere Rechtsformen

Auch bei Versicherungsvereinen (VVG) und öffentlich-rechtlichen Versicherungsunternehmen ist der Unternehmenswert eine steuerungsrelevante Zielgröße:

- Preis für Sicherheitskapital (z.B. Prämienrückerstattung anstatt Dividendenzahlung, Hybridkapital)
- indirekt über den Wettbewerbsdruck auf dem Versicherungsmarkt

## Die Zielerfüllung der wichtigsten Stakeholder ist unerlässliche Nebenbedingung der Wertorientierung

### „Stakeholder“:

- **Versicherungsnehmer**
- Mitarbeiter
- Versicherungsvermittler
- Rückversicherer

### „Multiplikatoren“:

- Ratingagenturen
- Finanzanalysten
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
- ...

## **Gestaltungsmittel einer wertorientierten Unternehmensführung (Auswahl)**

- Wertorientierte Bepreisung und deren Kalkulation  
(Prämienpolitik)
- Kundenwertanalyse und daraus folgende Konsequenzen
- Annahmepolitik und die Vermittlervergütung (Bestandspolitik)
- Schadenbearbeitung bzw. das Schadenmanagement  
(Schadenpolitik)
- Rückversicherungsnahe
- Kapitalanlagen-Management und Asset-Liability-Management

## Der wertorientierten Versicherungspreis

... muß folgende Kosten decken:

- Risikokosten (Risikoprämie)
  - erwartete Schäden (reine Risikoprämie)
  - Überschadenpotenziale (Sicherheitszuschlag)
- Betriebskosten (Betriebskostenzuschlag)
  - Herstellungskosten
  - Vermarktungskosten
  - Abwicklungskosten
- „negative Kosten“ aus der Anlage im Voraus eingezahlter Prämien (Preisabschlag aufgrund der Vorfinanzierung)
- Kapitalkosten (Kapitalkosten- einschl. Gewinnzuschlag)
- Ggf. Beitrag für Spar-/Entspargeschäft, Versicherungssteuern

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
Betriebskostenzuschlag
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag
<del>Sparprämie</del>
<del>Versicherungssteuer</del>



## Kalkulation der reinen Risikoprämie

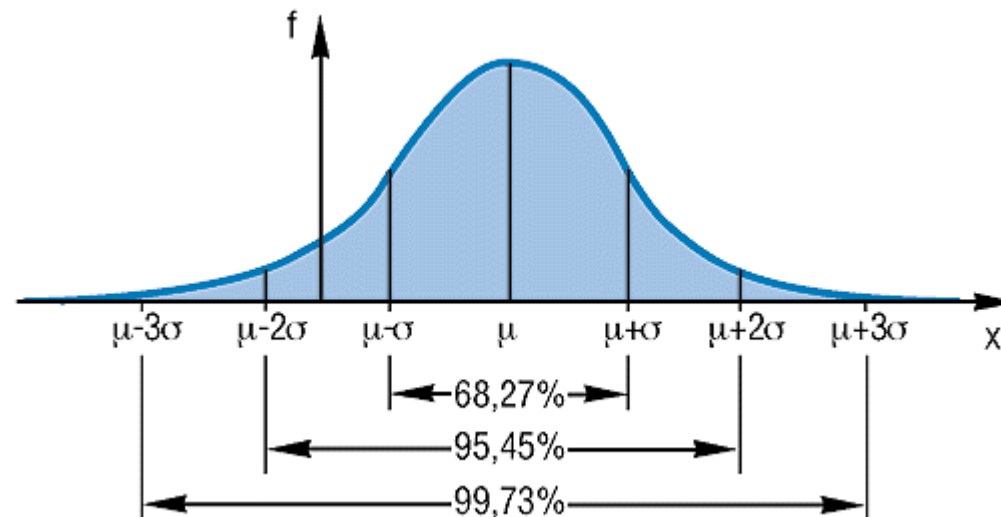
- ... in Höhe der Erwartungswerte der Schäden
- Problem: mit 50%iger Wahrscheinlichkeit (bei normalverteiltem Schadenverlauf) reicht die reine Risikoprämie zur Schadendeckung nicht aus
- weitere Komponenten zur Risikodeckung:
  - Sicherheitszuschlag (als Bestandteil der Brutto-Risikoprämie)
  - Sicherheitskapital, d.h. „Risikoreserve“ (deren Kosten sind Bestandteil der Prämie)

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
Betriebskostenzuschlag
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag

## Kalkulation des Sicherheitszuschlags

- Die Sicherheit der Kalkulation steigt mit der Anzahl der Risiken im Bestand  
(Ausgangspunkt: relativ homogene Risiken im Bestand)
- Folge: höhere/niedrigere Risikozuschläge bei kleineren/größeren Beständen
- Die Höhe des Sicherheitszuschlags ist sodann eine Frage der Risikopräferenz

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
Betriebskostenzuschlag
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag



## Kalkulation des Betriebskostenzuschlags

... zur Deckung der Kosten für

- Kundenbezogene Prozesse  
(Akquise, Antragsbearbeitung und Policierung,  
Änderungsbearbeitung, Schadenbearbeitung etc.)
- Unterstützende Prozesse  
(z.B. Rechnungswesen, Controlling, Marketing,  
Personalauswahl und -entwicklung, IT etc.)

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
<b>Betriebskostenzuschlag</b>
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag

## Problemfelder bei der Kalkulation und Tarifierung des Betriebskostenzuschlags

- Verursachungsgerechte Zuordnung zu Versicherungszweigen, Produkten oder Produktbausteinen:

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
<b>Betriebskostenzuschlag</b>
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag

(Prozeßkostenrechnung, prozessbezogene DB-Rechnung, Prozessbenchmarking)

- Unter Wettbewerbsbedingungen (**mit Markttransparenz und Wechselbereitschaft der Kunden**) müssen wertorientierte Kalkulation und Tarifierung auch immer mit einem Streben nach Effizienz einhergehen.
- Ansonsten werden die durch Ineffizienzen entstehenden höheren Preise kaum am Markt durchsetzbar sein.

## Kalkulation des Preisabschlags für die Prämien-Vorfinanzierung

- Ziel: Kapitalanlageerfolg angemessen bei der Tarifierung berücksichtigen → Prämienabschlag
- Wichtigste Gründe für das Kapitalanlagegeschäft:

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
Betriebskostenzuschlag
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag

1. **Vorschüssige Zahlung der Versicherungsprämien,**
2. Eigenkapital (bzw. Sicherheits-/Solvabilitätsmittel), soweit nicht zur Finanzierung von Betriebsmitteln benötigt

## Kalkulation des Kapitalvolumens (Risk Adjusted Capital) und der Kapitalkosten

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
Betriebskostenzuschlag
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag

In jedem Versicherungsgeschäft ergibt sich:

- ein bestimmtes Risiko,
- ein bestimmter Sicherheitskapitalbedarf  
(bei gegebener Nicht-Ruinwahrscheinlichkeit),
- eine bestimmte Renditeerwartung auf das eingesetzte  
Kapital

**daraus folgt umgekehrt:**

Reine Risikoprämie
Sicherheitszuschlag
Betriebskostenzuschlag
Preisabschlag aus Vorfinanzierung
Kapitalkosten-/Gewinnzuschlag

eine bestimmte Risiko/Rendite-Position des eingesetzten Kapitals

- Damit muss das VU am Kapitalmarkt im Wettbewerb um Eigenkapital bestehen.
- Das hat wiederum Zwänge für die Prämienfestsetzung zur Folge.

## Zwischenfazit

Bei wertorientierter Steuerung im Versicherungsunternehmen gibt es bestimmte Austauschverhältnisse zwischen

- der Prämienhöhe (allgemein: der Risiko/Rendite-Position) im Risikogeschäft,
- der Risiko/Rendite-Position im Kapitalanlagengeschäft
- der Eigenkapitalhöhe und
- der Ruinwahrscheinlichkeit.



# AGENDA

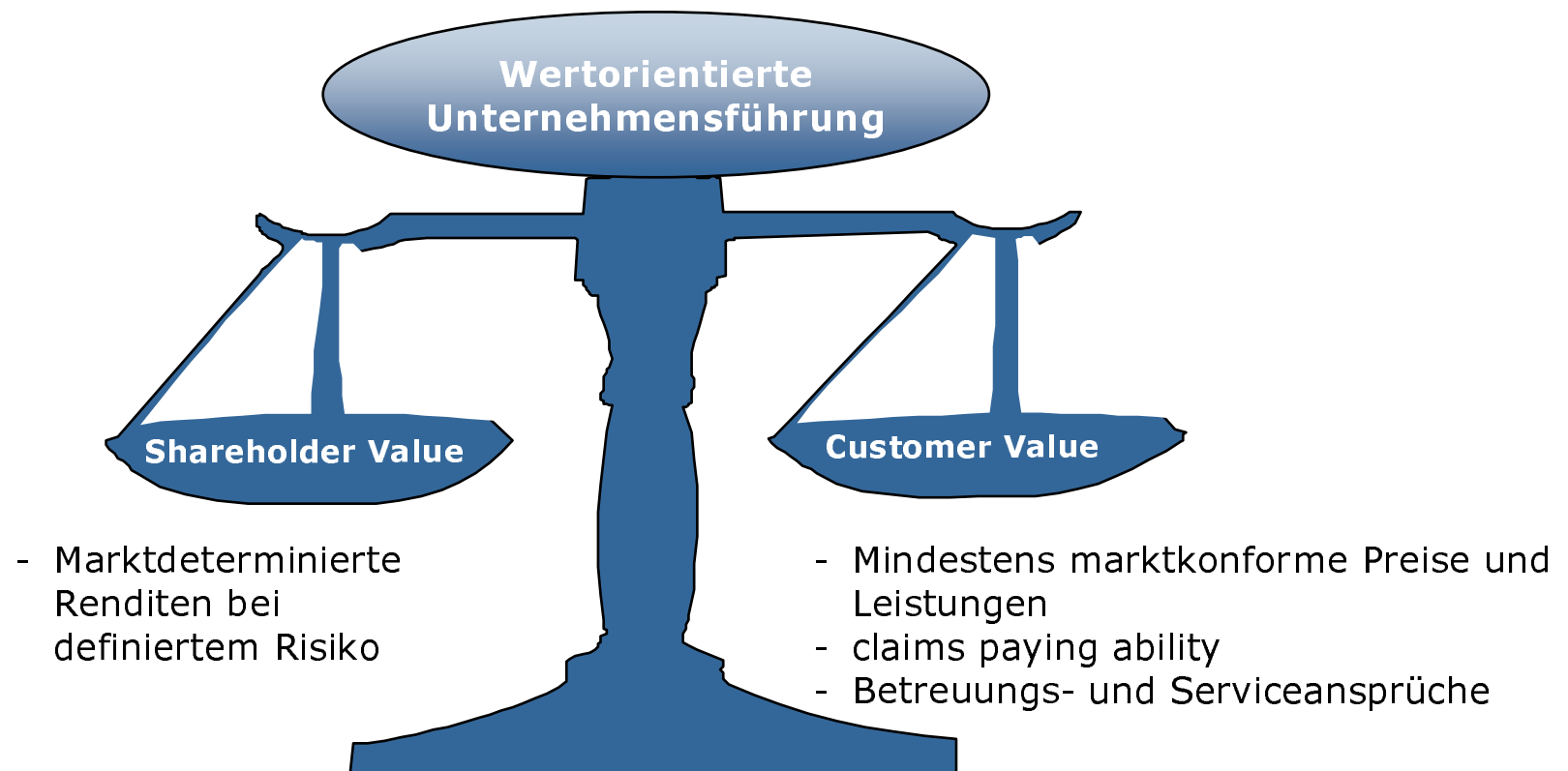
1. Begriff und Bedeutung der (Unternehmens-)Wertorientierung
2. Begriff und Bedeutung der Kundenorientierung
3. Zusammenhänge zwischen Wert- und Kundenorientierung
4. Die Rolle des Kundenwerts
5. Identifikation von Kundenwerten durch Kundenmerkmale
6. Konsequenzen für die Unternehmenspolitik ? (Fallbeispiele)
7. Fazit

## Begriff und Bedeutung von Kundenorientierung

- Ausrichtung aller Produkte, Funktionen, Prozesse und Strukturen an den Kundenbedürfnissen
- Ganzheitliche Bearbeitung einer Kundenbeziehung (z.B. Überwindung von Zweig- und Kanalgrenzen)
- Kundenzufriedenheit und (letztlich) **Steigerung des Unternehmenswerts** als zentrale Erfolgskriterien

## **Kundenorientierung: Die Ziele**

- **Zufriedene, treue und loyale Kunden, (zufriedene Vermittler),**
- **Unternehmenswertsteigerung, das heißt**
  - Wertorientierung bei der Auswahl und Bearbeitung der Kunden
    - Akquisition / Erhalt / Ausbau „guter“ Kundenbeziehungen
    - Sanierung „schlechter“ Kundenbeziehungen
    - Kündigung „schlecht bleibender“ Kundenbeziehungen
  - Wertorientierung bei der Gestaltung der Produkte und Verfahren



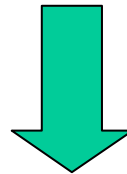
*Quelle: Christian Schareck, Doktorand Uni Leipzig*

# AGENDA

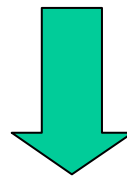
1. Begriff und Bedeutung der (Unternehmens-)Wertorientierung
2. Begriff und Bedeutung der Kundenorientierung
- 3. Zusammenhänge zwischen Wert- und Kundenorientierung**
4. Die Rolle des Kundenwerts
5. Identifikation von Kundenwerten durch Kundenmerkmale
6. Konsequenzen für die Unternehmenspolitik ? (Fallbeispiele)
7. Fazit

## **Zusammenhänge zwischen Wert- und Kundenorientierung (idealtypisch)**

Kundenzufriedenheit (und sonstige Kundenmerkmale)



**Kundenwert**



**Unternehmenswert**

## Grenzen von Kundenorientierung (praktisch)

- Kundenorientierung, d.h. die Erfüllung von Kundenansprüchen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, muss enden, wenn damit die Ziele der Unternehmenswertsteigerung (Wertorientierung) nicht mehr erfüllt werden.
- Diese Grenze ist messbar am Kundenwert.

## Grenzen von Wertorientierung (praktisch)

- Wertorientierung, d.h. die (nackte) Ausrichtung an der Unternehmenswertsteigerung, muss enden, wenn die Kundenansprüche als Voraussetzungen für die Neugeschäftsgewinnung und die Bestandssicherung nicht mehr erfüllt werden.
- Diese Grenze ist tendenziell messbar durch Zusammenhangsanalysen.

# AGENDA

1. Begriff und Bedeutung der (Unternehmens-)Wertorientierung
2. Begriff und Bedeutung der Kundenorientierung
3. Zusammenhänge zwischen Wert- und Kundenorientierung
- 4. Die Rolle des Kundenwerts**
5. Identifikation von Kundenwerten durch Kundenmerkmale
6. Konsequenzen für die Unternehmenspolitik ? (Fallbeispiele)
7. Fazit



## Die Rolle des Kundenwerts

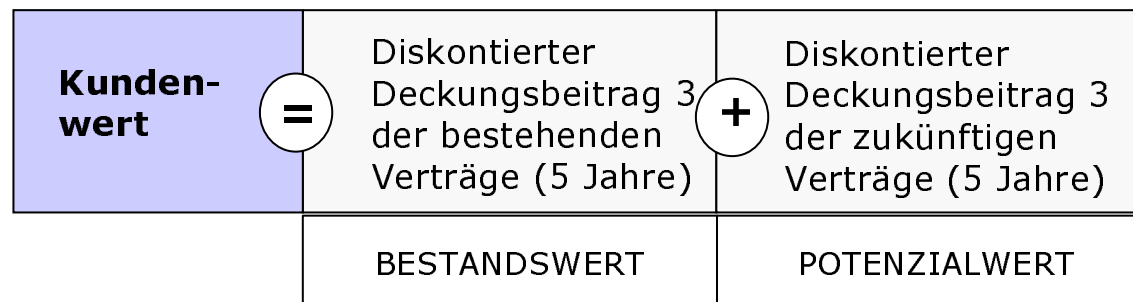
Der Kundenwert:

- ... spiegelt die Attraktivität eines Kunden für das VU wider.
- ... leitet sich aus bestehenden Verträgen und Vertragspotenzialen ab (Cross- und Up-Selling, Weiterempfehlungen, Stornopotenziale einschließlich Cross-Storno)
- ... ist entscheidend für die Produkt- und Preispolitik, den Vertrieb und das Marketing, die Annahmepolitik, das Schadenmanagement, die Ausweitung bzw. Beendigung einer ganzen Kundenbeziehung, ggfs. sogar ganzer Geschäftsfelder.

# Definition des Kundenwerts

auf Basis des DB 3

= Prämien – Schäden – Provisionen – sonstige Betriebskosten



- Kombination aus Bestands- und Potenzialwert
- Zeitraum: z.B. je 5 Jahre
- Wertentwicklung bis zum Ende der Kundenbeziehung bleibt unberücksichtigt

## auf Basis des DB 4

**= Prämien - Schäden - Betriebskosten +/- Kapitalanlageerfolge - Kapitalkosten**

<b>Kundenwert</b>	<b>=</b>	Diskontierter Deckungsbeitrag 4 der bestehenden Verträge (5 Jahre)	<b>+</b>	Diskontierter Deckungsbeitrag 4 der zukünftigen Verträge (5 Jahre)	<b>+</b>	Restwert (bis zum Ende d. Kundenbez.)
		BESTANDSWERT		POTENZIALWERT		

- Kombination aus Bestands- und Potenzialwert
- Zeitraum: z.B. je 5 Jahre
- Einbeziehung der Kapitalanlageerfolge und der Kapitalkosten bis zum Ende der Kundenbeziehung
- Berücksichtigung aller Komposit-Sparten:  
VGW, VHV, Haftpflicht, Unfall, Kraftfahrt, Rechtsschutz
- Lebens- und KrankenVverträge sollten gesondert berücksichtigt werden  
(hoher „Embedded Value“, Gewinnbeteiligung)

## Vereinfachte formelle Betrachtung ohne Potenzial- und Restwert

Der Lifetime-Kundenwert für das Versicherungsunternehmen über alle Sparten ist:

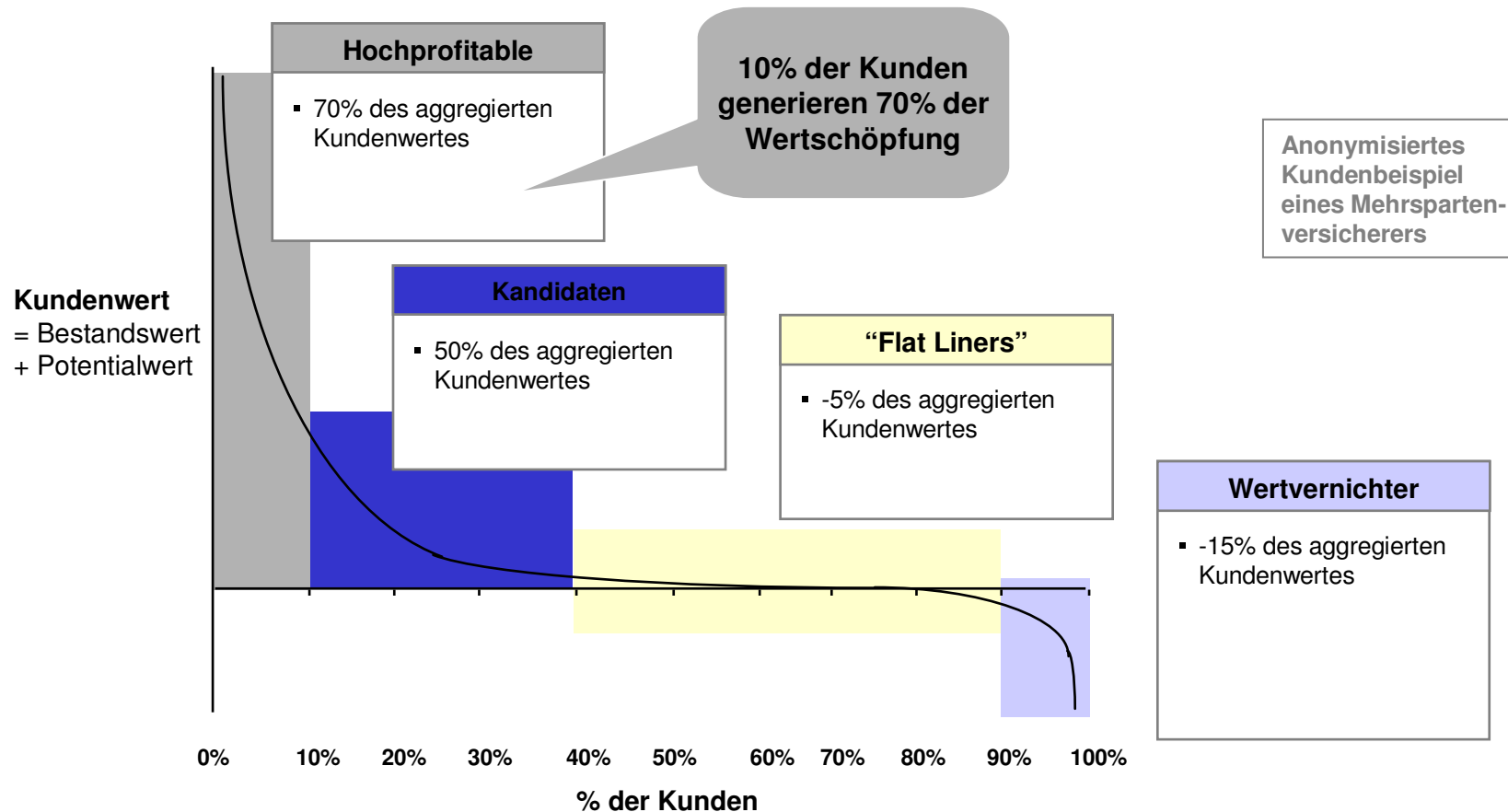
$$L_{\text{Versicherung}} = \sum_{\text{Sparten } i} \sum_{k=0}^{L-A} A_{ik} * \left\{ n_{ik} * DB_{ik} * (1 - W_{ik}) * \left( \frac{1}{1+p} \right)^k \right\}$$

## Notwendige Eingangsdaten zur Berechnung des Kundenwerts

(zugleich Legende)

<b>DB<sub>ij</sub></b>	=	<b>DB4 des Kunden in der Sparte i im Jahre k</b>
P <sub>ij</sub>	=	Prämien des Kunden in der Sparte i im Jahre k
S <sub>ij</sub>	=	Schäden des Kunden in der Sparte i im Jahre k
BK <sub>ij</sub>	=	Betriebskosten des Kunden (einschließlich Schadenregulierungskosten) in der Sparte i im Jahre k
KE <sub>ij</sub>	=	Zugerechneter Kapitalanlageerfolg des Kunden in der Sparte i im Jahre k
KK <sub>ij</sub>	=	Zugerechnete Kapitalkosten des Kunden in der Sparte i im Jahre k
W <sub>ij</sub>	=	Stornowahrscheinlichkeit des Kunden in der Sparte i im Jahre k
A	=	Aktuelles Alter des Kunden
L	=	Lebenserwartung des Kunden
k	=	Aktuelles Kalenderjahr
n <sub>ij</sub>	=	Jahresanteil der Versicherung des Kunden in der Sparte i im Jahre k

## Üblicherweise sind 15-20 % der Kunden sanierungsbedürftig



Quelle: Mercer Oliver Wyman

# AGENDA

1. Begriff und Bedeutung der (Unternehmens-)Wertorientierung
2. Begriff und Bedeutung der Kundenorientierung
3. Zusammenhänge zwischen Wert- und Kundenorientierung
4. Die Rolle des Kundenwerts
- 5. Identifikation von Kundenwerten durch Kundenmerkmale**
6. Konsequenzen für die Unternehmenspolitik ? (Fallbeispiele)
7. Fazit

## **Identifikation von Kundenwerten durch Kundenmerkmale**

### **Kundenmerkmale (Auswahl)**

- Soziodemographische Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht),
- Sozioökonomische Merkmale (z.B. Einkommen),
- Psychographische Merkmale (Mentalitäts- und Verhaltensmerkmale)
  
- Das Merkmal der Kundenzufriedenheit

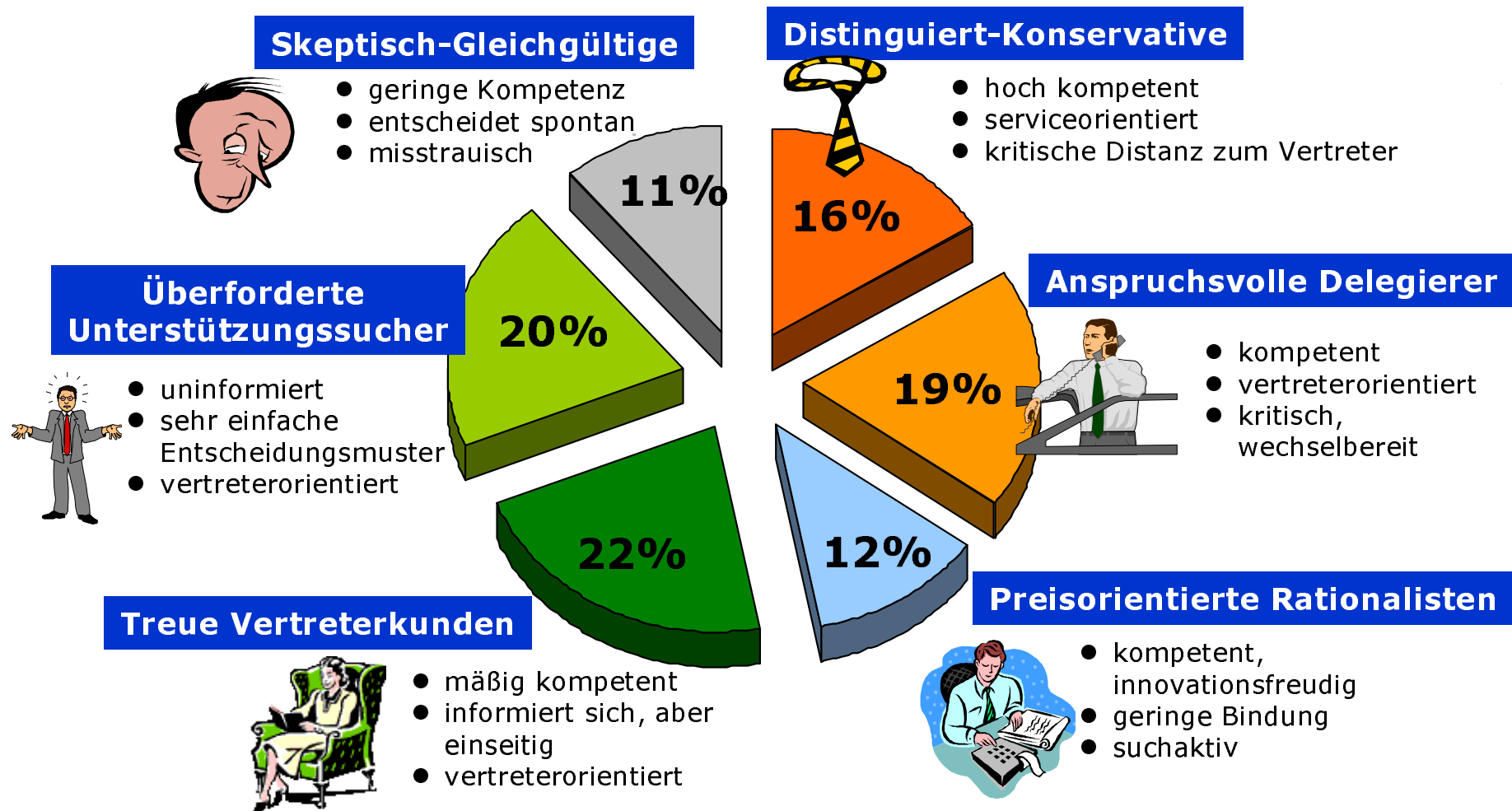
### **Anteile der verschiedenen Kundentypen**

### **Identifikation wertrelevanter Unternehmenszusammenhänge („Controlling Meets Marketing“)**

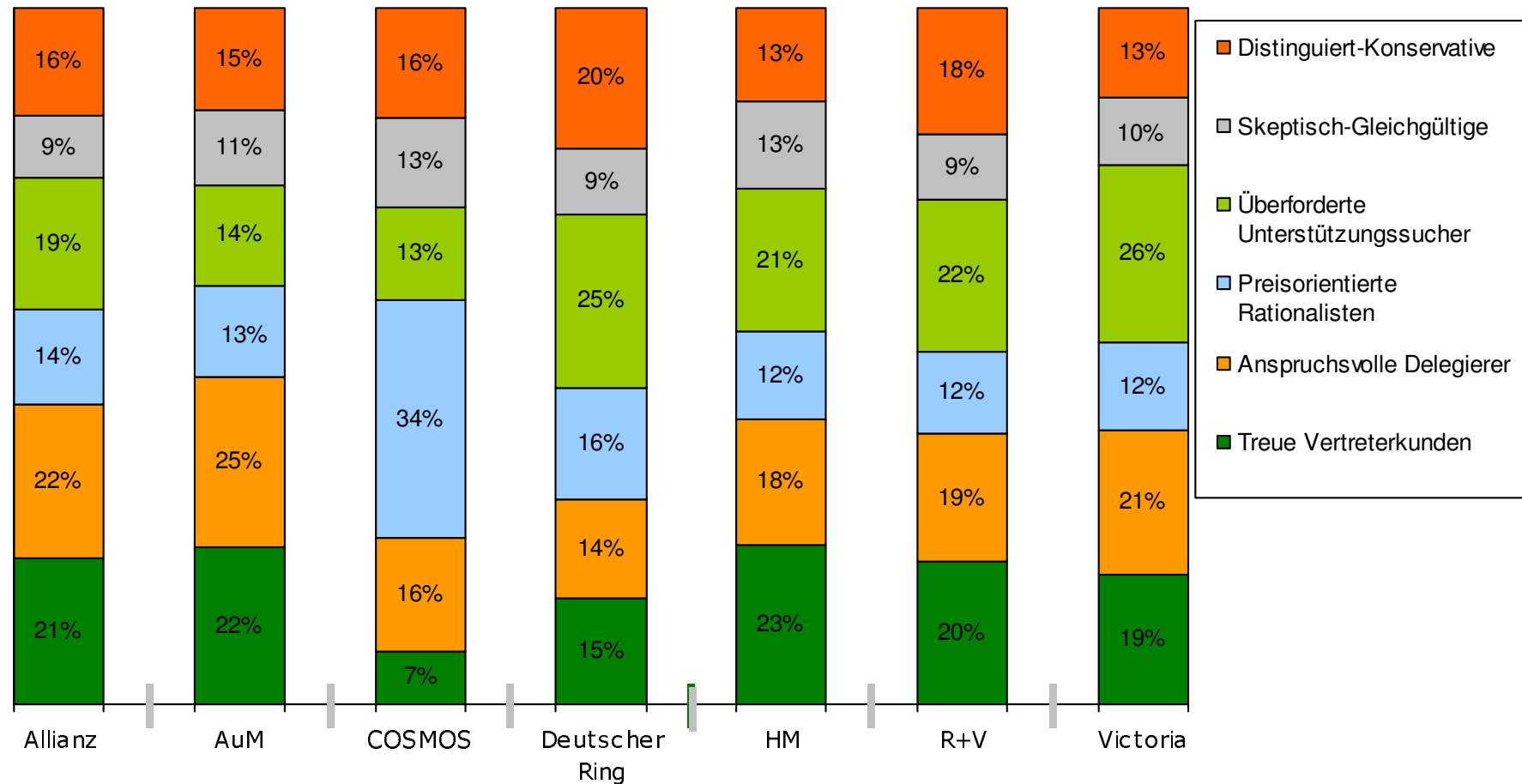
- Zusammenhänge mit den Produktpräferenzen,
- Zusammenhänge mit der Preissensitivität,
- Zusammenhänge mit den Vertriebswegepräferenzen (Vermittlertypen und Kommunikationskanäle),
- Zusammenhänge mit dem Abwicklungsverhalten
- Zusammenhänge mit dem Schadenverhalten
- Zusammenhänge mit den Finanzkenngrößen



## Kundenmonitor Assekuranz: Verteilung der Kundentypen 2003



## Struktur des Kundenbestandes nach Kundentypen



Quelle: Versicherungs-Informations-Pool (V-I-P) der COMEMA AG, psychonomics Kundentypen, Jahr 2002

# AGENDA

1. Begriff und Bedeutung der (Unternehmens-)Wertorientierung
2. Begriff und Bedeutung der Kundenorientierung
3. Zusammenhänge zwischen Wert- und Kundenorientierung
4. Die Rolle des Kundenwerts
5. Identifikation von Kundenwerten durch Kundenmerkmale
6. Konsequenzen für die Unternehmenspolitik ? (Fallbeispiele)
7. Fazit

## 6 Konsequenzen für die Unternehmenspolitik ?

Beispiele für multidimensionale Zusammenhangsanalysen

- Quellen: Versicherungs-Informationen-Pool V-I-P der COMEMA AG und externe Quellen:
  - Rohdaten und Kennzahlen aus Jahresabschlüssen
  - Vermittler: Makler und Vertreter
  - Kunden
  - Produkte (zusammen mit MORGEN & MORGEN)
- Wegen der Vertraulichkeit werden die Daten nur im Vortrag gezeigt

# **Wertorientierung und Kundenorientierung im Versicherungsunternehmen**

**Zwang ++**

**Dilemma +**

**Widerspruch - -**