

Ein Preis besteht nicht nur aus Geld Prämiendifferenzierung vs. Versicherungs-Gemeinschaft

Preise sind wichtige Eigenschaften von Produkten. Für den Verbraucher sind sie in den heutigen heterogenen Märkten häufig alleiniger Hinweis auf den Wert einer Ware. Denn Verpackung und Design lassen die Unterscheidung zwischen Billigprodukt und Qualitätsware kaum noch zu. Entsprechend fixiert sich die Aufmerksamkeit des Verbrauchers hinsichtlich der Leistung eines Unternehmens auf den Preis. Für den Käufer ist der Preis aber nur der Einstieg in eine Leistung. Der Umgang mit der Ware soll ja den eigentlichen Leistungsbeitrag erst wirksam werden lassen. Dementsprechend interessiert ihn die Hintergrundleistung des Preises. Wir nennen das heute verkürzt "Service" und meinen damit die Betreuung nach dem Kauf. Bei genauem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass damit die spezifische Leistung des Unternehmens insgesamt in den Blick kommt.

Preisschwankungen sind Leistungsschwankungen

Vor diesem Hintergrund gilt, trotz aller Reklame und vordergründiger Agitation: Preisschwankungen sind Hinweise auf Leistungsschwankungen. Für ein Publikum sind Preisschwankungen deshalb sofort Anlass zu größerer Wachsamkeit. Insbesondere, wenn sie gesenkt werden. So sei hierfür die Versicherungswirtschaft dieser Frage nachgegangen: Sind Rabatte kalkulatorisch, versicherungstechnisch begründet oder sind sie Mittel im Preiskampf? Gewinnt der Versicherer durch Rabatte auf seine Preise langfristig Kundschaft? Oder verstört der

Versicherer durch Rabatte im Neugeschäft seine treuen Bestandskunden, seine Kundschaft, stört er durch die gerade aufgenommene Geschäftsbeziehung diejenigen, die ihm seine Geschäftstätigkeit überhaupt erst ermöglichen, die Beziehungen zu seiner gewachsenen und mit den Unternehmensäußerungen vertrauten Klientel?

Es ist unumstritten, dass sich der Wettbewerb auf dem Versicherungsmarkt insgesamt verschärft hat. Bis zur europaweit gewollten Liberalisierung bildeten in Deutschland Bedingungsgenehmigung sowie für einige Sparten Tarifgenehmigung und Tarifaufsicht einen klaren Rahmen für den Marktauftritt der Versicherungsunternehmen. Die Folge davon waren vergleichbare Produkte und eine Transparenz des Versicherungsangebotes sowie der Prämien, die als "Markttransparenz" Verlässlichkeit und Wirtschaftlichkeit unterstützte. Der Wettbewerb spielte sich vor allem im Vertrieb ab, in den verschiedenen Vertriebsformen, die als Ausschließlichkeitsorganisation, Direktvertrieb oder über Versicherungsmakler den Wirtschaftskörper des Unternehmens zu erweitern suchten. Und über die sogenannten Kosten im eigenen Hause, wie z. B. die Höhe der internen Verwaltung, die Werbungs- und eben Vertriebskosten.

Es ist übrigens interessant, dass hier von Kosten gesprochen wird, wo es sich doch eigentlich um Investitionen handeln sollte. Diese unterschiedlichen Strukturen schlugen sich dann auch in den Preisen nieder. Nach der Liberalisierung 1994, der Aufhebung der Bedingungs- und der

* Wolfgang Poppelbaum ist Vorsitzender des Vorstandes der Hamburger Feuerkasse Versicherungs-AG. Er ist seit 1969 in der Versicherungswirtschaft tätig und Mitglied im Vorstand mehrerer hamburgischer versicherungswissenschaftlicher Vereinigungen, wie auch in Ausschüssen des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft.

Tarif-Genehmigung/-Aufsicht, mit der die Marktkräfte und der Wettbewerb im Interesse des Verbrauchers gestärkt werden sollten, traten zum Vertriebs- und Kostenwettbewerb ein verschärfter Bedingungs- und Preiswettbewerb. In allen Sparten gibt es seitdem Produktinnovationen. Mit großem Erfindungsgeist werden "Nischen" aufgespürt, es kommt zu Deckungserweiterungen, neue Bedingungswerke, neue Klauseln werden angeboten.

Gleichzeitig hat sich der Preiswettbewerb dramatisch verschärft. Für Sparten insgesamt werden stark differenzierte Preise genannt. Es gibt darüber hinaus unzählige Einzelfallentscheidungen sowohl im Privatkunden – als auch im Großkunden-Geschäft, die mit dem Wettbewerbsdruck und mit Konkurrenzangeboten begründet werden. Besonders aufschlussreich ist, dass der Preiswettbewerb mit einer differenzierten Kalkulation begründet wird. Hier allerdings werden m. E. zwei unterschiedliche Komponenten der Preisgestaltung nicht genügend auseinandergelassen. Zu unterscheiden sind einerseits nämlich die Prämienkalkulation und andererseits die Preisfestsetzung und Preisfindung. Prämienkalkulation ist nicht gleich Preisfestsetzung. Die Kalkulation ist – nur – Kosteninformation für den festzusetzenden Preis.

Preisfindung I:

Nachvollziehbare Kalkulation

Vergegenwärtigen wir uns, wie Prämien kalkuliert werden. Der Versicherer stellt die Produktionskosten für den Versicherungsschutz, d. h. die Aufwendungen für die Versicherungsfälle – also den Risikoteil – sowie die Betriebs- und Vertriebskosten – also den Dienstleistungsteil – fest und berücksichtigt schließlich den Gewinn – also den Sparteil.

Für den Dienstleistungsteil der Kalkulation werden die internen Verwaltungskosten sowie die Werbungs- und Vertriebskosten, insbesondere die Provisionen und Courtagen für Vermittler, ermittelt und den einzelnen Sparten zugeordnet. Verwaltungskosten für die Bear-

beitung der Versicherungsfälle werden häufig dem Risikoteil zugeschlagen. Die Kosten, die für den gesamten Versicherungsbetrieb gelten, werden meist nach einem bestimmten Kostenschlüssel auf die einzelnen Sparten verteilt. Ferner sind im Dienstleistungsteil der Kalkulation die zu zahlenden Steuern zu berücksichtigen.

Risikoprämie

Komplizierter sind die Daten für den Risikoteil zu ermitteln. Die Risikoprämie soll risikogerecht, also entsprechend dem Erwartungswert der Versicherungsfälle ermittelt werden. Grundlage dafür ist ein Kollektiv hinsichtlich der Risikomerkmale gleichartiger Verträge. Dieses Kollektiv ist die eigentliche Versicherungsgemeinschaft. Es gilt, geeignete Risikomerkmale abzugrenzen und festzulegen, die statistisch hinreichend belegt sind:

Bei einem größeren Kollektiv ist, nach dem Gesetz der großen Zahl, wohl wahrscheinlich, dass genauer kalkuliert werden kann; das zu kleine Kollektiv bietet keine genügend aussagefähige statistische Grundlage, so dass es hier zu großen Ausschlägen nach oben oder unten kommen kann. Zu wenige Risikomerkmale bringen die Gefahr einer undifferenzierten Einheitsprämie mit sich – die gleiche Gefahr besteht bei zu großen Kollektiven. Bei den Risikomerkmale der Kalkulation unterscheidet sich zwischen "objektiven" sowie "verlaufsabhängigen" Risikomerkmale, wobei ich dabei davon ausgehe, dass genügend Daten vorhanden sind, die zur Prämienkalkulation eingesetzt werden können.

Objektive Risikomerkmale sind für mich Eigenschaften, die prägend für eine versicherte Sache sind, wie z. B. die Art des versicherten Betriebes oder die durchgeführten Brandschutz- bzw. Sicherheitsmaßnahmen oder die geographische Region (s. Übersicht 1).

Objektive Risikomerkmale sind für mich auch persönliche Eigenschaften von Menschen, die einerseits im Zusammenhang mit der zu versichernden Person prägend sind, wie das Lebensalter, das Geschlecht oder Vorerkrankungen (Übersicht 2) oder andererseits Handlungskonstanten von Personen, wie etwa die Zuge-

Übersicht 1

Objektive Risikomerkmale von versicherten Sachen:

- Betriebsorten: z. B. in der Feuer-, Industrie-, Einbruchdiebstahl-Versicherung
- Brandschutz- bzw. Sicherungsmaßnahmen: z. B. in der Feuer-Industrieversicherung, Einbruchdiebstahl-Versicherung
- Regionen/Zonen: z. B. in der Wohngebäudeversicherung, insbesondere für das Sturm und Leitungswasserrisiko, Hausratversicherung, Kraftfahrt-Versicherung, Einbruchdiebstahlversicherung, Elementarschadenversicherung
- Typklassen: Kraftfahrtversicherung

Übersicht 2

Persönliche Eigenschaften als objektive Risikomerkmale:

- Lebensalter: z. B. in der Lebensversicherung, Krankenversicherung
- Vorerkrankungen: z. B. in der Lebensversicherung, Krankenversicherung
- Geschlecht: z. B. in der Lebensversicherung, Krankenversicherung
- Art der Tätigkeit: z. B. in der Unfallversicherung
- "Anfänger-Fahrer: in der Kraftfahrt-Versicherung
- Raucher/Nichtraucher: in der Lebensversicherung

Übersicht 3

Persönliche Eigenschaften, die ein bestimmtes Verhalten erwarten lassen, als objektive Risikomerkmale:

- Angehörige des öffentlichen Dienstes: Diverse Versicherungssparten
- Gebäudeeigentümer: Diverse Versicherungssparten.

Übersicht 4

"Verlaufsabhängige" Risikomerkmale:

- Prämie in Abhängigkeit vom Schadenverlauf: Bonus-/Malus-System-Schadenfreiheitsrabatte: Kraftfahrt-Haftpflichtversicherung, Krankenversicherung, Hagelversicherung
- Prämienanpassung entsprechend den Änderungen der Schadenerwartungswerte im Zeitablauf
- Prämie in Abhängigkeit vom Schadenverlauf/Gewinn des Versicherers in einer Sparte: Prämienrückerstattung ("techn. Überschuss")

hörigkeit zum öffentlichen Dienst, die ein bestimmtes Verhalten des Versicherungsnehmers – statistisch nachgewiesen – erwarten lassen (Übersicht 3).

Verlaufsabhängige Risikomerkmale sind für mich Daten, die sich aus dem Schadenverlauf und den Schadenerwartungen ergeben (Übersicht 4).

Wenden wir uns nun von der Prämienkalkulation ab und der Preisfindung zu. Ganz offensichtlich treten jetzt ganz andere Parameter in das rechnerische Interesse. Folgende Elemente sollten die Preisfindung eigentlich ausmachen. Zunächst die Kalkulation und hier die Produktionskosten, insbesondere der Risiko-

teil. Die Preisuntergrenze der Versicherungsunternehmen sollten die Produktionskosten sein, die Preisobergrenze für den Versicherungsnehmer wird vom Nutzen des Geschäftes abhängen, wie auch von der Risikoeinstellung und Risikoneigung des Versicherungsnehmers.

Markt – und Kundendaten

Weiter sind für die Preisfindung maßgeblich die jeweiligen Daten des Versicherungsunternehmens sowie gewisse Marktdaten, wie beispielsweise Daten über die Mitbewerber. Bei der Preisfindung spielen ferner kundenbezogene Daten eine Rolle, wie beispielsweise die Charakteristika eines Großkunden mit seinem entsprechenden Vertrags- und Prämienvolumen, rechtliche Rahmenbedingungen, wie das Verbot von Sondervergütungen an Versicherungsnehmer und von Begünstigungsverträgen (Übersicht 5), das Pflichtversicherungsgesetz in der Kraftfahrt-Haftpflichtversicherung sowie das Rabattgesetz und letztlich u. U. eine Gewinn- oder Verlustbeteiligung des Kunden bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen. M. E. sind diese Elemente der Preisfindung nachvollziehbar und kaufmännisch geboten.

Übersicht 5

Verordnung über das Verbot von Sondervergünstigungen und Begünstigungsverträgen in der Schadenversicherung:

§ 1

- (1) Den ...Versicherungsunternehmen . . . ist untersagt, den Versicherungsnehmern in irgendeiner Form Sondervergütungen zu gewähren.
- (2) Sondervergütung ist jede unmittelbare oder mittelbare Zuwendung neben den Leistungen aufgrund des Versicherungsvertrages, insbesondere jede Provisionsabgabe.

§ 2

- (1) Den . . . Versicherungsunternehmen ist ferner untersagt, . . .Verträge abzuschließen, die Begünstigungen vorsehen oder enthalten.
- (2) Eine Begünstigung liegt vor, wenn Versicherungsnehmer ... hinsichtlich der Versicherungsbedingungen (Leistungsumfang) oder des Versicherungsentgelts im Verhältnis zu gleichen Risiken desselben Versicherungsunternehmens ohne sachlich gerechtfertigten Grund bessergestellt werden.

Preisfindung II:

Opportunistische Marktorientierung

Dagegen hat sich nun allerdings ein Verfahren etabliert, welches sich davon deutlich abgrenzen lässt und das ich als die opportunistische Preisfindung bezeichnen möchte. Sie ist dadurch charakterisiert, dass sich ein Preissuchender bei der Preisfestsetzung sogenannten "Forderungen" des Marktes beugt. Diese aufschlussreiche Formulierung verwischt, dass der Markt nicht ein abstrakter Steuerungshebel ist, dass es also nicht irgendwo einen "Mister Markt" gibt, der Regeln erlässt, denen ich zu folgen habe. Vielmehr ist Markt das Zusammenwirken der Aktivitäten aller Marktteilnehmer, zu dem jedes einzelne Versicherungsunternehmen mit seiner jeweiligen eigenen Verantwortung - auch Preisverantwortung - gehört, den es also auch durch seine Handlungsweisen im branchenspezifischen Markt beeinflusst. Opportunistische Preisfindung wird meiner Auffassung nach dadurch nicht seriöser, dass nach scheinbar objektiven Kriterien gesucht wird, die es erlauben, den Preis unter die Produktionskosten abzusenken, unabhängig von dem, was kalkuliert worden ist.

M. E. sind beispielsweise die meisten "weichen" Risikomerkmale in der Kraftfahrthaftpflichtversicherung nicht nachweisbar, nicht statistisch begründbar, sondern lediglich ein Mittel, dem Verbraucher den erhältlichen niedrigen Preis plausibel zu machen (Übersicht 6). Es kommt der Verdacht auf, dass die weichen Risikomerkmale, die im Rahmen der Prämienkalkulation genannt werden, lediglich mühsam herbeigeholte objektive Merkmale der Prämienkalkulation sind, die jeweils für die Preisfindung eingesetzt werden. Es besteht die Gefahr, dass die "kalkulierten" Merkmale, wie die Typklassen, durch weiche Merkmale, die erst zu der Typklassenbewertung geführt haben, wie z. B. Fahranfänger oder Geschäftsauto, den Preisabsenkungsprozess verstärken. Die Zweifel an den weichen Risikomerkmale werden genährt, wenn die "Vertragsstrafen" betrachtet werden, die bei Verletzung der weichen Risikomerkmale angedroht werden (Übersicht 7).

Übersicht 6

"Weiche" Risikomerkmale/Tarifmerkmale in der Kraftfahrt-Haftpflichtversicherung:

- Allein-Fahrer
- Andere Fahrer
- Ehepartner
- Single
- Senior
- Wenig-Fahrer
- Fahranfänger, die nach best. Methode geschult wurden/ Fahrtraining
- Erstbesitzer
- Fahrer, die nie EU verlassen
- Werkangehörige
- Fahrer von Kfz mit Durchschnitts Geschwindigkeit von 90 km/h, die weniger als 5 l Treibstoff je 100 km verbrauchen
- Vorsteuerabzugsberechtigte Fahrer
- Abstinenzler.
- Einzelgarage
- Sammelgarage
- Fahrzeughalter
- Geschäftsauto
- Fahrzeualter/ Oldtimer/Neuwagen

Der unterschiedliche Preis bei Neubauten beispielsweise, die Bündelungsrabatte, die Mixedselling-Rabatte sind nach diesem Verständnis ebenfalls Köder, die für den Konsumenten ausgeworfen werden. Sie haben m. E. mit einer nachvollziehbaren Preisfindung nichts zu tun.

Einstieg in den Preis

Für mich ist geradezu "klassische" opportunistische Preisfindung der schlichte Einstieg in den Preis des Mitbewerbers. Preisnachlässe werden damit frei, willkürlich, beliebig vereinbart. Bei diesem Preisverhalten kann das Publikum, insbesondere aber natürlich die eigene Kundschaft, nicht davon ausgehen, dass die Prämie kalkuliert ist. Der Preis

Übersicht 7

"Vertragsstrafen" bei der Verletzung der "weichen" Risikomerkmale:

- 800,- DM, wenn Mann Unfall in einem "Frauen-Fahrzeug" verursacht
- 2000,- DM, wenn andere Person als der Single Unfall verursacht
- ein Jahresbeitrag, wenn die im "Wenig-Fahrer-Tarif" vereinbarte Jahreslaufleistung überschritten wird
- ein Jahresbeitrag, wenn Meldepflichten zum Kilometerstand im "Wenig-Fahrer-Tarif" nicht erfüllt werden
- Doppelter Jahresbeitrag, wenn ein nichtautorisierter Fahrer das Fahrzeug fährt
- Regressforderungen bei Haftpflichtschäden bis zu 10000,-DM in bestimmten Fällen
- Meist rückwirkender Entzug des Rabatts
- Unterschiedliche Rückstufungen im Schadenfall

Übersicht 8

Wettbewerbsrichtlinien der Versicherungswirtschaft:

- VI Verbotene Verträge
40. Versicherungsangebote setzen die Berücksichtigung der für die Tarifierung maßgeblichen Merkmale des Wagnisses voraus

zeigt durch sein Verhalten dem mit den Preisen des Unternehmens vertrauten Personenkreis eine Leistungsbeliebigkeit an, die er möglicherweise auf dem Hamburger Fischmarkt nachvollzieht und als legitim auffasst, nicht aber bei einem seriösen Unternehmen, das für ihn eine Versicherungs-Gemeinschaft zu gewährleisten sich verpflichtet hat. Die Versicherung wird zum Beipack. Das Versicherungsunternehmen entwertet seine Produkte.

Mit der opportunistischen Preisfindung verlässt das Versicherungsunternehmen den Boden der Wettbewerbsrichtlinien der Versicherungswirtschaft, die davon ausgehen, dass risikogerecht tarifiert wird (Übersicht 8).

Selbstzerstörerische Folgen

Die opportunistische Preisfindung untergräbt das Vertrauen in die Versicherungsunternehmen, sie schädigt das Ansehen der Versicherungswirtschaft. Sie schafft unterschiedliche Preise für das Neugeschäft einerseits und das Bestandsgeschäft andererseits bei gleichen Risikoverhältnissen; der "treue" Bestandskunde wird durch eine höhere Prämie bestraft, der gerade akquirierte Neukäufer wird mit einer niedrigeren Prämie geködert.

Wie reagieren Käufer, Kunden und Kundschaft auf eine nicht nachvollziehbare, willkürliche, beliebige Preisfindung? Erst die Unterscheidung innerhalb der Verwenderschaft unserer Versicherungsprodukte zwischen diesen unterschiedlichen Verbundenheitsarten mit unserem Unternehmen zeigt, wie das Agieren an der Käufer-Front bei unseren Bestandskunden, der Kundschaft also, Wirkungen hervorbringt, die den heutigen Erfolg mit weitflächigen Schäden in der nächsten Krise erkaufen. Im Käufer werden Plünderungsinsteinsten geweckt. Er versucht, so viel wie möglich herauszuholen. Ein Prozess setzt ein, an dessen Ende der Käufer letztlich den Preis bestimmt. Man vergegenwärtige sich, wie unvorstellbar es ist, dass im Kaufhaus über den Preis eines Glases Honig "verhandelt" wird bzw. was geschehen würde, wenn dies erlaubt wäre! Allgemeine Kalkulationsunsicherheit wäre die Folge. Denn selbstverständlich wird der Käufer die Gelegenheit nutzen. Jedes andere Verhalten würde ihn ja auch als töricht zeigen.

Täuschung der Kundschaft

Die Kundschaft allerdings, die Bestandskunden also, wird sich in der plumpsten Art getäuscht sehen, wenn sie erfährt, dass Neukunden niedrigere Preise zu zahlen haben. Da Kundschaften sich gegenseitig beobachtende Systeme sind, bleibt eine solche Geschäftsvariante nicht im Verborgenen. Das vernetzte System weiß es in kurzer Zeit. Damit aber wird auch im Angehörigen der Kundschaft wieder der Käufer lebendig. Er wird auf Gleichbehandlung drängen und, wenn er dem Versicherer überhaupt noch vertraut, Rache für den Verrat suchen. Dies tausendfach in einer Klientel ausgelöst und in Bewegung gebracht, hat eine erhebliche Mittelbindung zur Folge. Doch das ist dann wohl erst der Beginn des Problems. Denn wenn sich die - ursprünglich genau kalkulierte - Versicherungs-Gemeinschaft auch für den Versicherer rechnen soll, müsste grundsätzlich das opportunistisch tarifierte Neugeschäft durch höhere Prämien der Bestandskunden subventioniert werden. Weil das aber absurd ist, wird sich die Versicherungswirtschaft wohl auf untertarifiertem Niveau stabilisieren.

Nachvollziehbare Preisfindung

Nach meiner festen Überzeugung erwartet die Kundschaft von unseren Unternehmen langfristig stabile Preise, eine nachvollziehbare Preisfindung, sie erwartet die Gleichbehandlung der Versicherten als den zu schützenden, einzahlenden Teil des Versicherungsbündnisses. Deshalb kann es nur das Ziel jedes Versicherungsunternehmens sein, eine kundenschaftsbildende und kundenschaftsfestigende Preispolitik zu betreiben. Statt die Preise durch Rabattraffinessen zu senken, sollten wir die Anstrengungen erhöhen, unserer Kundschaft unser fachliches Vermögen zu veranschaulichen und durch ehrliche Preise zu würdigen. Denn das ist doch wohl das, was sie letztlich von jedem von uns erwartet.