



— **PROFESSIONELLES PRICING – DIE HERAUSFORDERUNGEN > 1**

Beobachtung	Ratschlag	Herausforderung
1. Reisende soll man nicht aufhalten!	Bestimmte Kunden ziehen lassen	Identifikation der relevanten Kunden
2. Was nichts kostet, ist auch nichts!	Zahlungsbereitschaften kennen und nutzen	Erhebung und Anwendung
3. Alles auf ein Spiel setzen, ist va banque!	Preis-Leistungs-Differenzierung	Bestimmung der Kundengruppen (Segmente)
4. Das gebrannte Kind ist vorsichtig!	Konzept zur Beratungsqualität definieren	Nachhalten und „leben“ im Tagesgeschäft
5. Kunden stimmen mit den Füßen ab!	Leistungsanreize für Kunden im Preis- und Leistungsangebot	Wertschätzung des Kunden im Produkt verankern

Die Kunst des Loyalitäts-Pricing

EFFEKTIVE KUNDENBINDUNG Eine der großen Herausforderungen für Banken und Sparkassen besteht in der Gestaltung einer starken Kundenbindung. Loyalitäts-Pricing ist dabei ein wesentliches Element. Der folgende Beitrag skizziert aktuelle Herausforderungen in der Umsetzung von Loyalitäts-Pricing im Bankengeschäft, zeigt anhand konkreter Projektbeispiele, wie eine kluge Preispolitik zur Kundenbindung beiträgt, und stellt einen strukturierten Prozess vor. *Frank Niemeyer*

Keywords: Preisstrategie, Zahlungsbereitschaft, Erwartungsmanagement

Der deutsche Markt für Bankdienstleistungen ist eindeutig ein reifer Markt mit Überkapazitäten und strukturellen Besonderheiten. So praktizieren Finanzinstitute die unterschiedlichsten Maßnahmen wie zum Beispiel Null-Euro-Konten, Kundenclubs und Bonusprogramme; sie subsumieren verschiedene Ansätze unter den Begriff Kundenbindung. Dabei zählen zu den effektivsten Aktivitäten ganz elementare Punkte: auf die Wünsche der Kunden eingehen, Kommunikation der Wertschätzung und ein den Zahlungsbereitschaften angepasstes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Diese und weitere Aspekte der Kundenbindung berücksichtigt professionelles Pricing in besonderer Form. Die oftmals gepriesene Preissenkung, Rabattierung und Bonifizierung eignet sich hingegen lediglich in ausgesuchten Fällen und für bestimmte Banken, um Kunden zu binden. Bei den meisten Kreditinstituten, die am Markt etabliert sind und eine entsprechende Kundenbasis vorweisen, ergibt gezieltes Pricing bessere Resultate.

Herausforderungen im Kundengeschäft

Erkenntnisse und Ansätze zur Kundenbindung mittels Pricing sind wohl bekannt. Das zeigen die im Folgenden aufgeführten Beobachtungen. Aus diesen ergeben sich unmittelbar konkrete Ratsschläge für ein Loyalitäts-Pricing, die wissenschaftlich fundiert sind und die einige Banken bereits erfolgreich in der Praxis anwenden. Die Erfahrung zeigt allerdings auch, dass die größte Herausforderung in der konkreten Umsetzung liegt ► 1.

■ Reisende soll man nicht aufhalten! Auf einige der Kunden trifft dies zu. So bedient jede Bank Kunden, die nicht die richtige Profitabilität entfalten und die zudem die angebotene Leis-

tung nicht schätzen. Diese Kunden sollten Banken ziehen lassen. Nur: Auf welche Kunden trifft dies zu?

■ Was nichts kostet, ist auch nichts! Schätzen Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung, so sind sie bereit, dafür einen Preis zu zahlen. Obwohl viele Kunden die Bankleistungen schätzen, geben sie als Wechselgrund den Preis an. Denn Banken locken - zunächst erfolgreich - diese Wechselkunden mit Null-Euro-Girokonten und dergleichen. Kunden scheinen die gelieferte Dienstleistung oder das Produkt nicht als den Wert wahr-

Ein Großteil der Kunden äußert seinen Missmut nicht, sondern beendet schlichtweg die Bankverbindung.

zunehmen, den der Preis abbildet. Hinzu kommt die Marketingwahrheit, dass nur die Kundenwahrnehmung die Realität ist (Perception is Reality). Um also die Kunden zu halten und trotzdem noch einen Preis erheben zu können, ist eine genauere Betrachtung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und eine Analyse der Zahlungsbereitschaften sowie deren Berücksichtigung bei Preisentscheidungen nötig.

■ Alles auf ein Spiel zu setzen, ist va banque! Es gibt viele Banken mit einem einseitigen Angebot, zum Beispiel nur einem Kontomodell oder ausschließlich Pauschalpaketen. Bei ihren eigenen Anlagenscheidungen bevorzugen Banken ein ausgewogenes Portfolio, um das Risiko zu reduzieren. Eine systematische Diversifizierung der Einkommensströme aus den klassischen Bankprodukten, wie Girokonto oder Wertpapierpreismodellen, findet indes nicht statt. Gerade die Differenzierung des Angebots ermöglicht aber, unterschiedliche Kundengruppen anzusprechen und zu halten. So spricht ein zusätzliches

Produkt mit einem schlanken Leistungsangebot auch preissen- sible Kunden an, und das, ohne serviceorientierte Kunden durch einen reduzierten Leistungsumfang unzufrieden zu stim- men. Eine allgemeine Preissenkung mit der Rasenmähermetho- de vernichtet also nur mutwillig Erträge.

■ Das gebrannte Kind ist vorsichtig! Einige Kunden verlassen ihre Bank aus Verärgerung zum Beispiel aufgrund schlechter Service-Erlebnisse. Diese negativen Erfahrungen basieren ent- weder auf einem Qualitätsmangel, einem nicht vorhandenen Leistungsbestandteil oder einem nicht erfüllten Anspruch – ganz gleich, ob gerechtfertigt oder nicht. Ein erstklassiges Kon- zept zur Beratungsqualität, das die gesamte Organisation lebt, ist daher Pflicht. Ein wichtiger Bestandteil ist dabei das Erwar- tungsmanagement: dem Kunden transparent machen, welche Leistung und welchen Service er erwarten kann und diese ta- dellos erbringen. So sollten Banken ihren Kunden beispielwei- se genau erläutern, dass im „No-Frill“-Angebot die beleghaften Überweisungen einen Preis haben, während sie im Preis des Servicepakets enthalten sind.

■ Abstimmung mit den Füßen! Ein Großteil der Kunden äußert seinen Missmut nicht, sondern beendet schlichtweg die Bank- verbindung. Die wenigen Kunden, die sich lauthals beschweren,

geben ihrer Bank indes eine Chance, da sie ja noch kommuni- zieren. Oftmals beendet der Kunde jedoch in einem schleichen- den Prozess seine Bankverbindung, etwa weil er nicht die rich- tige Wertschätzung erfahren hat. Durch die Vermittlung von geeigneten Leistungsanreizen ihren Kunden gegenüber können Banken die gebotene Wertschätzung vermitteln und gleichzei- tig steuernd auf ihre Kunden einwirken sowie Erträge optimie- ren. Den aktiv gesuchten Dialog sollten Banken nutzen und nachhaltig daraus lernen. Eine rechtzeitige Überarbeitung des Angebots ist notwendig, um Kundenabflüsse bereits im Ansatz zu stoppen.

Den genannten Herausforderungen können Banken mit fünf Maßnahmen in einem mehrstufigen Prozess begegnen.

Die fünf wichtigsten Maßnahmen des Loyalitäts-Pricing

Um die Kundenbindung zu erhöhen und messbare Erfolge zu erzielen, ist es entscheidend, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen und sie durch spezifische Produkte zu erfüllen. Eine genaue Kenntnis der Zahlungsbereitschaften in Form von Preis- elastizitäten ist die Voraussetzung zur Optimierung des Preis- Leistungs-Verhältnisses. Die Umsetzung eines Kundenbin- dungs- oder Loyalitäts-Pricing erfolgt idealerweise über die In- strumente Differenzierung, nicht-lineares Pricing und Preispa- kete ▶ 2.



3

Vom Regen in die Traufe – Effekte einer Preissenkung, um den Kundenstamm konstant zu halten

	Ausgangs- lage	Kunden- schwund 2 %	Preissenkung (e = -0,5)
Preis	100 €	100 €	95,92 €
Variable Kosten	- 30 €	- 30 €	- 30 €
Deckungsbeitrag	= 70 €	= 70 €	= 65,92 €
Anzahl Kunden	x 1 Mio	x 0,98 Mio	x 1 Mio
Fixkosten	- 40 Mio €	- 40 Mio €	- 40 Mio €
Gewinn	= 30 Mio €	= 28,6 Mio €	= 25,9 Mio €
Gewinnrückgang	-	- 1,4 Mio €	- 4,1 Mio €

Bedürfnisanalyse: In fast allen Geschäftsberichten oder ähnli- chen Medien betonen Banken ihre Bestrebungen, den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Die Moti- vation solcher Äußerungen ist vielfältig. Oftmals dominiert da- bei eine bankeninterne Sichtweise, die geprägt ist durch interne Abläufe resultierend aus regulatorischen, rechtlichen und technischen Anforderungen. Die Außensicht, also die Sichtwei- se des Kunden, bleibt hingegen unberücksichtigt.

Die Herausforderung ist, einen regelrechten Produktinno- vationsprozess zu gestalten, der systematisch neben den bankin- tern Anforderungen die Erkenntnisse aus Kundenfeedback (auch von Kündigern), Kundenbefragungen, Marktforschungen und Trendstudien aufnimmt, mit dem Status quo abgleicht und neue Produkte definiert. So können Banken die Bedürfnisse ih- rer Kunden berücksichtigen, denn die Bewertung von Leis- tungsbestandteilen mit geeigneten Methoden und die Grundla- generforschung von Wunschleistungen erlaubt die Ableitung von Kundenbindungsmaßnahmen.

Eine geeignete Methode ist die indirekte Kundenbefragung Conjoint Measurement, die kundenindividuell Teilnutzenwerte für einzelne Angebotskomponenten ermittelt. Grundsätzlich gilt, dass ein Kunde kauft, wenn sein Nutzen aus dem Produkt oder der Dienstleistung höher ist als der Preis. Das Gleiche gilt



auch für die Dauer der Nutzung, wie etwa bei einem Girokonto oder anderen Bankprodukten. Ist der im Zeitverlauf wahrgenommene Nutzen für die Leistung geringer als das dafür aufgebraachte Opfer, der Preis, dann ist der Kunde wechselgefährdet. Diese Transparenz ist also grundlegend. Allerdings: Um die Gefahr des Kundenverlusts zu entschärfen, ist eine pauschale Preissenkung denkbar ungeeignet. Damit lässt sich lediglich ein Pyrrhussieg erringen. Im Kontext der Bedürfnisanalyse bietet sich vielmehr eine Anreicherung mit zusätzlichen Leistungen an, wie das folgende Beispiel zeigt.

Einen besonders erfolgreichen Ansatz zur Erforschung der Kundenbedürfnisse hat die Bank of America in den Vereinigten Staaten gewählt und daraus ein neues Produkt entwickelt: Sie bietet mit einer Kreditkarte das Incentive „Keep the Change“ an, indem sie Rechnungsbeträge automatisch auf den nächsten Dollar-Betrag aufrundet, diese Differenz auf ein Sparkonto gutschreibt und als zusätzlichen Anreiz bis zu einem Gesamtsparbetrag von 100 US-\$ den Einzahlungsbetrag noch mal dazu gibt (100 % Zuzahlung der Bank); ab der Grenze von 100 US-\$ sind es immerhin noch 5 % Zuzahlung. Somit ist es auch für die Kunden möglich zu sparen, denen ansonsten die Disziplin fehlt.

Preiselastizitäten: Kunden geben in Befragungen regelmäßig an, dass der Preis eigentlich kaum ein Entscheidungskriterium sein kann bzw. die Zufriedenheit beeinflusst. Vielmehr stehen Leistung, Service und Qualität im Vordergrund. Folglich kann die Bank einen angemessenen Preis erheben, wenn diese Anforderungen erfüllt sind. Der Preis ist für den Kunden keine Produkteigenschaft, sondern ein Maß für den Wert der Gesamtleistung. Die Grundlage für ein so genanntes Value Pricing ist die Kenntnis über die Bereitschaft einzelner Kunden, für bestimmte Leistungen zu zahlen. Diese Zahlungsbereitschaft lässt

sich mit Hilfe der Preiselastizität messen und nutzbar machen. Die Preiselastizität drückt aus, wie stark sich die Menge beziehungsweise das Volumen verändern, wenn der Preis erhöht oder gesenkt wird. Preismengeneffekte sind für die Optimierung von Angeboten wichtig, um entweder die Kundenanzahl zu erhöhen, konstant zu halten oder die Erträge zu steigern.

Erst wenn eine Bank die Reaktionen der Kunden auf Preiserhöhung und Preissenkung kennt und sie genau quantifizieren kann, ist es möglich, über eine Preisänderung zu entscheiden. Denn ohne professionelles Pricing geht eine Preissenkung oftmals mit zu geringem Zuwachs und in der Konsequenz mit Ge-

— Eine reine Preisdifferenzierung ist in der Regel nicht durchsetzbar, daher sollte eine solche Veränderung mit einer Leistungsdifferenzierung einhergehen.

winneinbußen einher. Ein Beispiel: Rechnet eine Bank mit einem Kundenschwund von 2 % per annum, dann bedeutet das bei einem Deckungsbeitrag von 70 €, einer Menge von 1 Mio und Fixkosten von 40 Mio € einen Gewinnrückgang um 1,4 Mio €. Bei einer typischen Preiselastizität (ϵ) von $-0,5$ muss der Preis um circa 4,1 % gesenkt werden, damit kein Kunde die Bank verlässt. Durch eine Preissenkung kann also die Kundenbasis konstant gehalten werden. Allerdings hat diese Maßnahme auch ihren Preis: Der Gewinnrückgang summiert sich auf insgesamt 4,1 Mio € (13,7 %) ► 3. Ist erst einmal die Grundlage mit einer Bedürfnisanalyse und der Bestimmung der Preiselastizitäten gelegt, können effektive Maßnahmen des Preismanagements zur Kundenbindung beitragen.



Differenzierung: Durch eine Differenzierung ihres Angebots können Banken höhere Zahlungsbereitschaften abschöpfen und Segmente aufbauen, die mehr Ertrag bringen. Diese Mehrerträge können sie teilweise in Kundensegmente investieren, die preissensibler reagieren. Eine reine Preisdifferenzierung ist in der Regel nicht durchsetzbar, daher geht eine solche Veränderung mit einer Leistungsdifferenzierung einher. Damit die Kunden ein neues Angebot akzeptieren, ist ein stringentes Preis-Leistungs-Angebot nötig. Eine geringere Leistung ist weniger wert. Für eine höherwertige Leistung, für die Kunden bereit sind, mehr zu zahlen, ist der subjektiv wahrgenommene Wert entscheidend. So mag eine zusätzliche Leistung, etwa ein erweiterter Versicherungsschutz für Online-Transaktionen bei einer Kreditkarte, geringe Kosten verursachen; der Kunde hat jedoch eine weitaus höhere Zahlungsbereitschaft.

Projektergebnisse zeigen, dass Bankkunden durch die Einführung eines differenzierten Angebots zufriedener sind und damit weniger anfällig, die Bank zu verlassen. Kunden schätzen die Bereitstellung von Alternativen und wählen eher innerhalb dieses vorgegebenen Systems. Banken haben außerdem die Erfahrung gemacht, dass sie durch differenzierte und somit attraktivere Angebote mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis neue Kunden gewinnen konnten.

Nicht-lineares Pricing: Der Preis ist ein sehr geeignetes Mittel zur Kommunikation. So beschreibt der Preis – wie oben ausgeführt – den Gegenwert für die Leistung. Im Gegenzug bestimmt die Preisangabe im Vorfeld den Wert, den der Kunde erwartet. Das ist vor allem im Massengeschäft nicht anders darstellbar. Diese *invitatio ad offerendum* der Bank muss wohl überlegt sein. Denn ist der Preis zu hoch, interessiert sich der Kunde nicht; ist er zu niedrig, geht zuviel Ertrag verloren.

Die kommunikative Wirkung des Preises ist jedoch vielschichtiger. Denn über den Preis können Banken ihren Kunden zudem Leistungsanreize vermitteln. Nicht-lineares Pricing be-

schreibt das gezielte Vorgehen, Preise zu variieren, falls der Kunde bestimmte Voraussetzungen erfüllt. Zum Beispiel sinkt die prozentuale Depotgebühr für Wertpapiere, je höher das Volumen ist. Dieser nicht-lineare Zusammenhang aus Preis und Volumen gibt dem Wertpapierkunden den Anreiz, gegebenenfalls alle seine Papiere bei der einen Bank zu konzentrieren und somit in den Genuss des günstigeren Durchschnittspreises zu kommen.

Damit der Preis seine volle kommunikative Wirkung entfaltet, müssen Marketing und Vertrieb einer Bank ihren Kunden diesen Zusammenhang im Vorfeld deutlich machen. Es nützt wenig, wenn dieses Pricing zwar in individuellen Verhandlungen usus ist, jedoch nicht „vor dem Vorhang“ tritt. Die Voraussetzung für ein nicht-lineares Pricing ist die Überlegung, welches Verhalten die Bank bei ihren Kunden „belohnen“ und somit ihre Wertschätzung gegenüber den Kunden zum Ausdruck bringen möchte. Richtig eingesetzt und angewandt trägt nicht-lineares Pricing dazu bei, den Kunden stärker an die Bank zu binden.

Preispakete: Durch Leistungspakete lässt sich eine Vielzahl an Dienstleistungen und Services zu einem Bündel zusammenfassen. Somit erhalten abstrakte Produkte eine gewisse Haptik. Ein etabliertes Beispiel sind Girokontopakete. Besonders erfolgreich sind solche Pakete, wenn gleichzeitig ein Angebot mit Einzelpreisen vorhanden ist. Hierbei handelt es sich um „gemischtes Bundling“. Durch Preispakete lassen sich Vorteile gegenüber den Einzelleistungen darstellen, indem die Einzelpreise entsprechend optimiert werden. Diesen preislichen Vorteil möchten Kunden in der Regel nicht aufgeben und sind somit stärker an die Bank gebunden (Lock-in-Effekt). Zudem erschweren Leistungsbündel die Vergleichbarkeit mit Angeboten anderer Banken, obwohl die Preisgestaltung sehr transparent ist. Preis-Bundling wirkt außerdem ertragssteigernd, denn es findet im Idealfall eine Übertragung von überschüssigen Zahlungsbereitschaften von einem Produkt auf ein anderes Produkte statt, in der Regel vom Standard- auf ein Zusatzprodukt. Daher bietet es sich an, weitere Leistungsbestandteile hinzuzugeben und einen entsprechend höheren Preis zu verlangen.

Fazit

Der Herausforderung, im Bankgeschäft ein Loyalitäts-Pricing zu etablieren, begegnen erfolgreiche Banken mit einem mehrstufigen Prozess, der Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaften der Kunden berücksichtigt und die professionellen Instrumente der Preis- und Angebotsgestaltung – Differenzierung, nicht-lineares Pricing und Preispakete – konsequent anwendet. ■

Autor: Dr. Frank Niemeyer ist Manager, Projektleiter und Pricing-Experte bei Innovalue Management Partner, Hamburg.