

PREIS- UND PRODUKTMANAGEMENT

# Mit System zu mehr Ertrag

Der Wettbewerb im Privatkundengeschäft wird sich weiter verschärfen. Um Marktanteile und Erträge zu halten und zu steigern, ist ein systematisches Preis- und Produktmanagement zentraler Hebel. Ausgangspunkt muss das (zukünftige) Verhalten der Kunden sein, denn nur so lassen sich die Markteffekte auf veränderte Produkte und Preise abschätzen.

Die Sparkassen wollen in den kommenden fünf Jahren ihre Erträge aus dem Privatkundengeschäft um rund drei Prozent pro Jahr steigern, so die Ergebnisse einer aktuellen Studie, für die Investors Marketing über 50 Vorstände befragt hat. Nicht einmal jeder Dritte der befragten Führungskräfte glaubt, dass sich die Kosten weiter signifikant senken lassen. Die Mehrheit der Sparkassen setzt auf einen Anstieg des Geschäftsvolumens durch intensiveren Vertrieb, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass viele Sparkassen im Rahmen einer kunden- und ertragsorientierten Überprüfung ihrer Produktstrategie noch deutliche Optimierungspotenziale aufweisen und hier oft ein mindestens genauso großer Hebel liegt. Denn oft sind die Produktlandschaften über Jahrzehnte gewachsen und bei der Anpassung stand nicht immer die Frage im Vordergrund: „Was braucht welcher Kunde wirklich und wofür ist er/sie bereit, mehr zu bezahlen?“ Nach wie vor werden Preise zwar durch Orientierung am Wettbewerb oder anhand von Mindestmargen festgelegt. Am Ende ist dieser Prozess aber doch eher intuitiv. Systematische Preis- und Produktdifferenzierung finden eher selten statt. Die Unsicherheit über die Auswirkungen von Preis Anpassungen in sensiblen Produkten wie Girokonten und Einlagen führt dazu, dass bestimmte Kundengruppen nicht optimal angesprochen, Preisspielräume nicht gehoben und damit teilweise Millionenbeträge verschenkt werden. Die Entwicklung, Umsetzung und dauerhafte Verankerung einer systematischen Produkt- und Preisdifferenzierung sind daher vorrangige Aufgabe des Managements.

Die Handlungsfelder bestehen dabei sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Auf der Seite der Strategie braucht es ein Zielsystem, das fest-

legt, wohin die Stoßrichtung geht, und auf diese Weise Grundsätze und Instrumente bestimmt. Ist es etwa sinnvoll, bestimmten Produkten auch im Rahmen der Preispolitik spezifische Rollen zuzuweisen? Welche Zielgruppen stehen im Mittelpunkt? In der Praxis finden sich wenige Zielsysteme, die das Zusammenspiel von Volumens-, Ertrags- und Kundenzielen so klar und transparent operationalisieren, dass sich die Produkt- und Preisverantwortlichen in einem unzweideutigen Rahmen bewegen können. Vielmehr werden viele Entscheidungen oft bis zum Vorstand zurückdelegiert.

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Inhalte eines systematischen Preismanagements, das in der Umsetzung bis hin zur Installation eines Preismanagers als neues Aufgabenprofil reichen kann. Dieser Preismanager eignet sich systematisch Wissen über die Preisgestaltung der Wettbewerber und die eigenen Kundenreaktionen auf Produkt- und Preisanpassungen an und un-

terstützt so die Entscheidungsprozesse. Heute sind es nicht nur die großen Sparkassen wie Haspa oder Frankfurter Sparkasse, die hier systematisch vorgehen. Auch in Instituten wie der Sparkasse Münsterland-Ost, der Sparkasse Oberhessen oder der Stadtparkasse Oberhausen führen die konsequente Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Verhaltenstypen auf Kundenseite in Verbindung mit klaren Zielen und Rahmenbedingungen für die Produkt- und Preispolitik sowohl zu positiven Kundeneffekten als auch zu mehr Ertrag.

Die heute üblichen Segmentierungen nach A-, B- oder C-Kunden, nach Service- und Individualkunden oder nach Lebensphasen eignen sich nicht, Kunden nach ihrer Preissensibilität oder Zahlungsbereitschaft zu unterscheiden. Zahlreiche Banken und Sparkassen ergänzen deshalb ihre Segmentierungen und Entscheidungsprozesse um die Preistypen, um die Unterschiede im Informations- und Kaufverhalten der drei Kundentypen: Preisentscheider, Preissensible, Preisindifferent, aktiv für ihre Produkt- und Preispolitik zu nutzen (siehe Abbildung 2). Es liegt auf der Hand, dass diese Gruppen unterschiedlich auf Produkt- und Preisangebote reagieren.

## Praxisfälle zur Produkt- und Preispolitik

Zwei Praxisfälle zur Produkt- und Preispolitik am Beispiel des preisintensiven Wettbewerbs um Girokonten sollen dies aufzeigen.

### Fallbeispiel 1: Gewinnung von Neukunden und Stabilisierung der Erträge

Die regionale Stadt- und Flächensparkasse war lange mit einem Girokontoangebot ohne Online-Konto als Qualitätsanbieter erfolgreich. Der regionale Preiswettbewerb um Girokonten führte jedoch zu Verlusten in diesem Bereich. Die Analyse zeigte: Die Sparkasse war

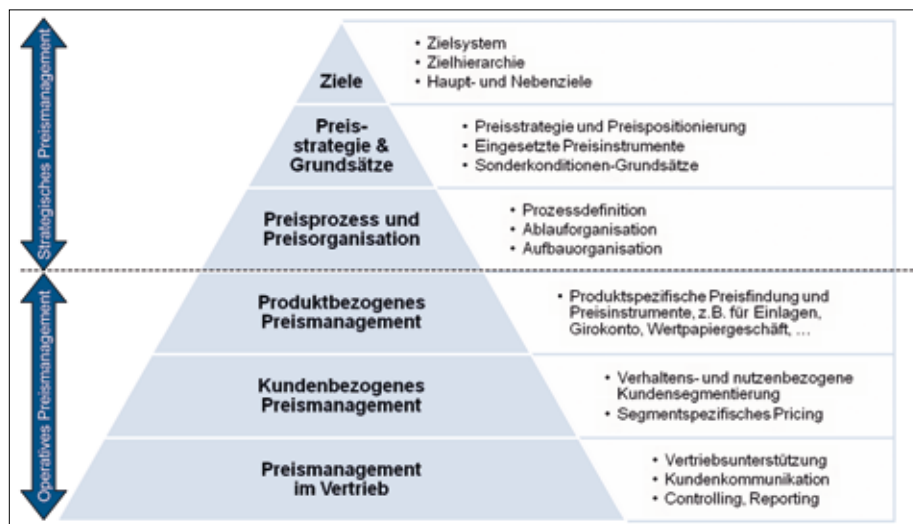


Abb. 1: Handlungsfelder im Preismanagement bestehen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene.

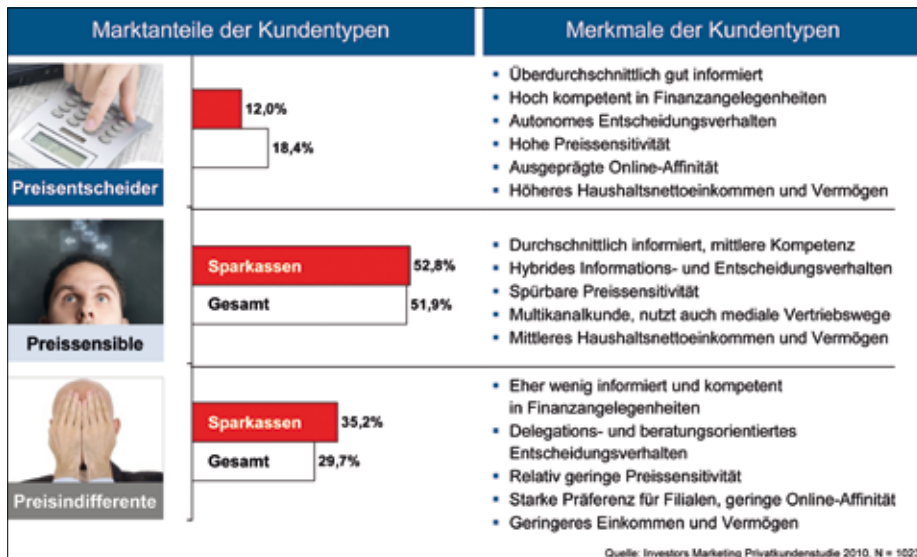


Abb. 2: Verhaltensorientierte Kundentypen beschreiben grundlegende, stabile Verhaltensmuster mit hoher Relevanz für die Praxis.

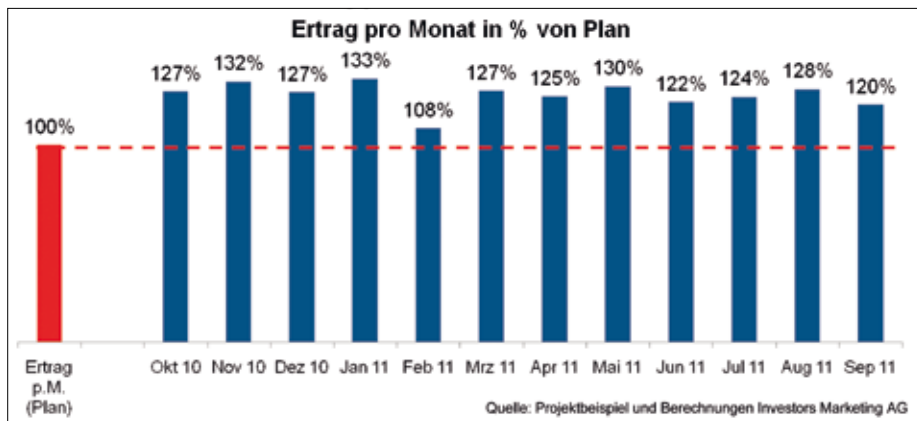


Abb. 4: Fallbeispiel 2: Hauptziel Mehrertrag mit über 1 Mio. Euro über Plan p.a. bereits im ersten Jahr deutlich übertroffen.

der letzte Anbieter ohne kostenloses Girokontoangebot (abgesehen vom Jugendkonto), während gleichzeitig im universitär geprägten Stadtgebiet eine deutliche Nachfrage nach Konten mit attraktivem Preis bestand. Dadurch sank die Zahl der bepreisten Girokonten gerade in der attraktiven Zielgruppe der 30- bis 50-Jährigen um mehr als zwei Prozent jährlich. Unter Einbeziehung der Preistypen wurden die Kontomerkmale, die das Kundenverhalten beeinflussen können (Einstiegshürde ja/nein/welche, Kanalausrichtung Filiale/Multikanal/Direkt), auf die Ziele der Sparkasse hin ausgestaltet. Dazu wurde zusätzlich zum Standardkonto Giro Komfort, einem mit 6,50 Euro pro Monat attraktiv bepreisten Pauschalkonto, und dem Giro Gold, für 9,50 Euro pro Monat, das kostenlose Online-Konto „Giro Aktiv“ eingeführt. Es wurde ohne Zugangshürde ausgestaltet, aber mit einem Prohibitivpreis für beleghafte Posten von 2,50 Euro ausgestattet, um die Kannibalisierung zu beherrschen.

Die Kundeneffekte sind seit dem Jahr 2008 deutlich positiv, die Trendwende

wurde geschaffen. Entscheidend ist, dass durch das Stoppen der Abwanderung die Erträge am Konto und auch am Kunden gehalten wurden. Außerdem wurde der Verzicht auf Provisionen bei den neu gewonnenen Kunden (Preisentscheider und -sensible) durch entsprechend hohe Zinskonditionenbeiträge am Girokonto und die Potenzialausschöpfung klar überkompensiert. Die Ertragssteigerung von mehr als sechs Mio. Euro gegenüber dem Soll-Szenario nach zwei Jahren wurde zusätzlich durch leichte Produktpassungen und damit einhergehende Preiserhöhungen im Bereich der preisindifferenten Kunden unterstützt (siehe Abbildung 3).

**Fallbeispiel 2: Ertragssteigerung und Stoppen der Kundenverluste**

Die Sparkasse verzeichnete leichte Abwanderungstendenzen in allen Kontomodellen im Girobereich von circa einem Prozent p.a. Anders als bei Sparkasse 1 ist die Konkurrenzsituation vornehmlich durch regionale Wettbewerber geprägt, die sich wie die Sparkasse im höherpreisigen Segment bewegen. Ein kostenloses Girokonto konnte für



Abb. 3: Fallbeispiel 1: In den zwei Jahren nach Optimierung der Kontomodelle wurde die Kontenzahl um acht Prozent gesteigert

die Sparkasse nicht der richtige Weg sein. Dagegen sprach zum einen die Positionierung der Sparkasse, aber auch die Konkurrenzsituation vor Ort. Vielmehr ergab die Analyse, dass das bestehende Kontomodell zwar auf den ersten Blick differenzierend wirkte, aber dennoch nicht klar auf das Nutzungsverhalten und die preisbezogenen Verhaltensweisen der Kunden ausgerichtet war. Schlussendlich entschieden sich die Verantwortlichen für ein radikal vereinfachtes Modell mit nur noch zwei Varianten: das „Giro Aktiv“ als Einzelpreismodell mit geringer Grundgebühr, aber Postenpreisen und die nach außen in der Vermarktung stehende Online-Variante für einen Euro pro Monat, die nur im Internet abschließbar ist und flankiert wird von einem mengenmäßig nicht bedeutenden Pauschalmodell.

Fazit: Nach einem Jahr in der konkreten Umsetzung zeigt sich eine deutliche Trendumkehr in der Kundenentwicklung. Von einem Netto-Minus von einem Prozent noch im Jahr 2009 drehte das Saldo nach Einführung im Sommer 2010 in ein kleines Plus. Das Hauptziel Mehrertrag zum Status quo wurde mit über eine Mio. Euro über Plan p.a. bereits im ersten Jahr deutlich übertroffen (siehe Abbildung 4). Und: Kundenbeschwerden gab es trotz zum Teil signifikanter Preiserhöhungen für einzelne Kundensegmente kaum, und zwar dank einer sehr engen Einbindung der Vertriebsführungskräfte von Anfang an und der detaillierten Umsetzungsplanung und Schulung aller Mitarbeiter.

Betrachtet man die Erarbeitung und Umsetzung der obigen Beispiele im Nachhinein, so sieht es stets sehr einfach aus. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass solche Ergebnisse nur erzielt werden, wenn ein sehr systematischer Prozess den Rahmen vorgibt und die Ausrichtung der Produkt- und Preisgestaltung sich konsequent am tatsächlichen preisbezogenen Kundenverhalten orientiert. Die konsequente Umsetzung im Vertrieb ist letztlich entscheidend. Denn nur wenn der Berater vor Ort hinter der Strategie steht und sie umsetzen kann, schließt sich der Kreis einer systematischen Produkt- und Preispolitik in der Sparkasse.

Dr. Oliver Mihm  
Frankfurt am Main