



RETAIL BANKING

Wertvolle Preisentscheider

Die Kunden, die nur nach dem Preis entscheiden, sind wertvoller, als viele Banken heute denken. Das preisbezogene Kaufverhalten ist daher Ausgangspunkt für eine verhaltens- und nutzenorientierte Kundensegmentierung, die IM-PREIS-Kundentypologie.

➤ Oliver Mihm / Björn Frank / Bettina Jacobs

Angesichts des fortgesetzten Preis- und Qualitätswettbewerbs kommt dem aktiven Preismanagement im Retail Banking eine zentrale Rolle zu. Trotzdem hat sich das systematische Preismanagement in vielen Banken und Sparkassen noch nicht durchgesetzt. Auch wenn die Preisgestaltung Mindestmargen und Wettbewerbskonditionen reflektiert, folgt die Preisfestlegung nicht immer klaren Spielregeln.

Stattdessen herrscht in der Vertriebspraxis oft die Vielfalt der Sonderkonditionen.

Unsicherheit über die Auswirkungen von Preisadjustierungen bei sensiblen Produkten wie Girokonten und Einlagen führt zudem dazu, dass Preisspielräume nicht gehoben werden und teilweise Millionenbeträge nicht realisiert werden.

Die üblichen Segmentierungen nach Alter, Einkommen, Vermögen, nach Service- und Individualkunden oder nach Lebensphasen sind nicht dazu geeignet, Kunden nach ihrer Preissensibilität oder Zahlungsbereitschaft einzuordnen. Dies

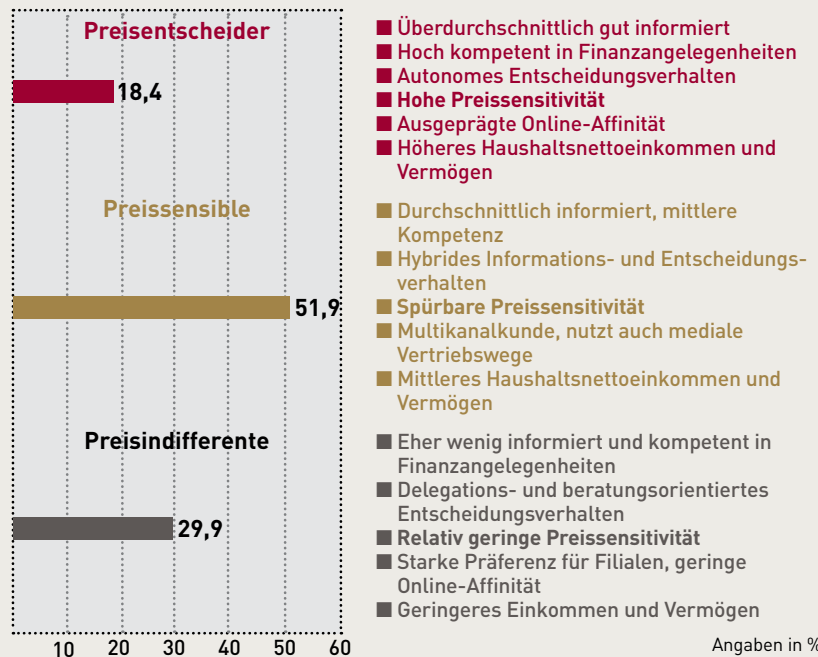
führt dazu, dass einerseits die vorhandene Preisbereitschaft nicht abgeschöpft wird, andererseits wertvolle Kunden zur Konkurrenz abwandern.

UNTERTEILUNG IN DREI KUNDENTYPEN

Vor diesem Hintergrund wurde die IM-PREIS-Kundentypologie entwickelt (die Untergliederung der Kundentypen zeigt die Abbildung auf S. 23). Rund 30 % der 49 Millionen Finanzentscheider in der deut-

7 DIE IM-PREIS-KUNDENTYPOLOGIE

IM-PREIS verdichtet die signifikanten Unterschiede im Informations- und Kaufverhalten zu drei prägnanten Kundentypen



Quelle: Investors Marketing Privatkundenstudie 2010, N = 1.023

schen Gesamtbevölkerung gehören zu den preisindifferenten Kunden, die sich in Finanzdingen nicht sicher fühlen, die Beratung suchen, in vielen Fällen auch kein Gegenangebot einholen und am Ende nicht nach dem Preis entscheiden, auch wenn sie betonen, wie wichtig ihnen einer guter Preis eigentlich ist. Bei Sparkassen (35 %) und Genossenschaftsbanken (31 %) ist dieser Kundentyp überdurchschnittlich häufig vertreten.

Dagegen sind nur rund 18 % der erfassten Finanzentscheider so genannte Preisentscheider, die sich in Finanzdingen gut auskennen, die häufig selbst und auch tatsächlich vor allem nach dem Preis entscheiden. Preisentscheider findet man insbesondere bei Direktbanken (38 %) und bei der Postbank (33 %).

Der Großteil der Kunden lässt sich in der Mitte zwischen diesen beiden Extremen einordnen: 52 % sind Preissensible, die zum Beispiel ein Tagesgeld-Konto bei einer Direktbank abschließen und trotzdem auf

ihre Hausbank um die Ecke nicht verzichten möchten. Diese Kunden sind zum Beispiel bei der Commerzbank (58 %) und der Deutschen Bank (56 %) stark vertreten.

STABILES KONSTRUKT ZUR ERKLÄRUNG DES KAUFVERHALTENS

Hinter den Kundentypen stehen grundlegende, stabile Verhaltensmuster, die sich trotz intensivem Preiswettbewerb und offensiver Preiskommunikation nur sehr langsam verändern. Die Kundentypologie IM-PREIS bietet damit ein stabiles Konstrukt zur Erklärung des Kaufverhaltens.

Die Implikationen für die Preispolitik liegen hierbei auf der Hand: Bei preisindifferenten Kunden können Preise erhöht und Ertragsspielräume genutzt werden, während bei Preisentscheidern mindestens marktübliche Konditionen erforderlich sind, um sie zu halten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Preisentscheider und Preissensible unterschiedliche Produkte und Kanäle nutzen.

In einem konkreten Fall stellte eine Bank fest, dass 75 % des Volumens im klassischen Sparbuch (immerhin 40 % des gesamten Einlagenvolumens) von Preisindifferenten stammte. Selbst bei weiteren Zinssenkungen war hier kaum mit Volumenabflüssen zu rechnen. Etwas anders stellte sich die Situation beim Tagesgeld dar: Mehr als 90 % des Volumens wurden je zur Hälfte von Preisentscheidern und Preissensiblen gehalten. Im aktuellen Zinsumfeld hatten die wenig wertpapier-affinen Preissensiblen kaum Anlagealternativen. Sie zogen die Flexibilität des Tagesgelds trotz geringer Verzinsung den (noch geringer verzinsten) längerfristigen Einlagen vor. In den vorangegangenen Monaten waren Abflüsse vor allem bei Preisentscheidern zu beobachten. Ein Ansatzpunkt war daher die Einführung eines besser verzinsten Online-Tagesgelds (mit Online-Abschluss), um online-affine Preisentscheider gezielt zu binden.

Die Bindung von Preisentscheidern ist unter Ertragsgesichtspunkten äußerst rele-



Foto: © iStockphoto.com

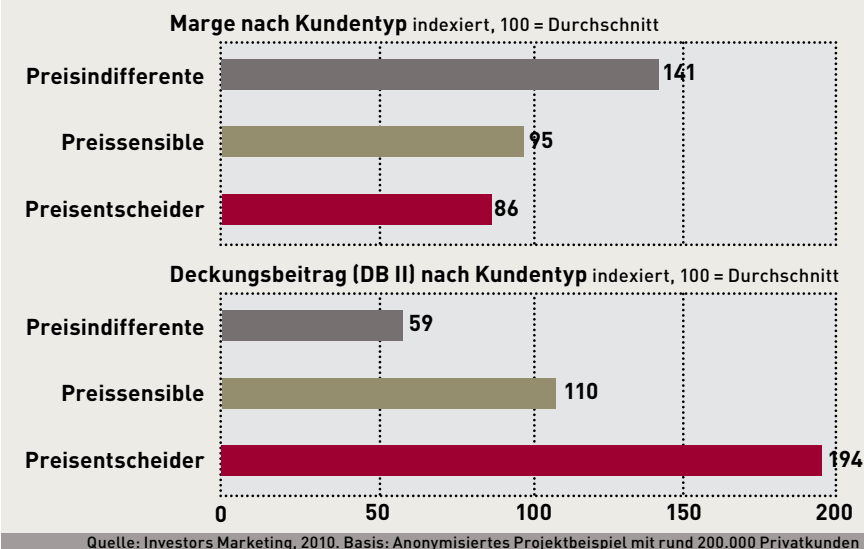
vant. Auf den ersten Blick scheint es erstrebenswert, über einen Kundenstamm zu verfügen, der Empfehlungen in der Regel folgt und auch bei den Konditionen nicht um Prozent- und Promillepunkte feilscht. Tatsächlich werden mit den preisindifferenten Kunden höhere Margen realisiert: In einem Projekt betrug die Bruttomarge bei den Preisindifferenten das 1,6-Fache der Preisentscheider.

Preisentscheider verfügen jedoch im Schnitt über deutlich höhere Einkommen, über ein mehr als doppelt so großes Anlagevermögen und sie planen fast viermal so viele Abschlüsse wie Preisindifferente. Die intensivere Produktnutzung und die durchschnittlich höheren Volumina führten dazu, dass ein Preisentscheider trotz geringerer Marge einen dreimal so hohen Deckungsbeitrag (DB II) als andere Kunden hat. Ein Preisentscheider ist in dieser Betrachtungsweise also dreimal so „wertvoll“ wie ein Preisindifferent (siehe dazu oben stehende Abbildung)!

Um zu diesen Ergebnissen zu kommen, wird das Segmentierungsmodell auf den

7 MARGEN UND DECKUNGSBEITRÄGE NACH KUNDENTYP

Trotz höherer Marge liefern Preisindifferente deutlich geringere Erträge (DB II) pro Kunde als die anderen Kundentypen



gesamten Kundenbestand angewendet. Die IM-PREIS-Kundentypen lassen sich für einzelne Kunden feststellen, indem Einstellungen und Verhalten im Beratungsgespräch direkt erfragt werden.

Zur Anwendung im gesamten Bestand geht man jedoch anders vor. Anhand von Kundenstammdaten und Kundenverhalten, wie Nutzung des Online-Bankings, Online-Abschluss von Produkten, Inanspruchnahme von Sonderkonditionen oder Reaktion auf Zinsänderungen, lässt sich auf die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kundentyp schließen. Diese Daten aus den operativen Systemen oder dem Data Warehouse werden mit statistischen Verfahren analysiert, sodass jeder Kunde einem Segment zugeordnet werden kann.

Durch die Hinterlegung des Kundentyps im CRM-System und die Schulung der Berater wird die Segmentierung auch im Beratungsprozess anwendbar. So sind die Besucher der Filialen besonders häufig Preisindifferente, die mehr Wert auf persönliche Ansprechpartner und örtliche Nähe als auf den Preis legen. Geschulte Berater wählen

den Beratungsansatz und die Produkte zielgruppenspezifisch aus.

FAZIT

Die intuitiv verständliche und statistisch fundierte Segmentierung bildet die Basis zur Entwicklung gezielter Strategien und Maßnahmen über alle Zielgruppen, Produkte und Vertriebskanäle hinweg. Entscheider können so die Produkt- und Preisgestaltung optimieren, die Kundenkommunikation zielgerichtet auf verschiedene Kundentypen ausrichten und Reaktionen auf Preismaßnahmen genauer prognostizieren – und sich damit erfolgreich im Preis- und Qualitätswettbewerb behaupten. Die Entwicklung, Umsetzung und dauerhafte Verankerung einer systematischen Preispolitik ist somit auch eine zentrale Aufgabe des erfolgreichen Vertriebsmanagements. ↗

INFO **AUTOREN:** Dr. Oliver Mihm ist Vorstandsvorsitzender, Björn Frank Partner und Bettina Jacobs Senior Managerin der Investors Marketing Management Consultants in Frankfurt.