

# Statt auf Preiskampf lieber auf Value-Pricing setzen

Von Georg Wübker und Dirk Schmidt-Gallas

**-20%**  
**-50%**  
**-70%**

**„Geiz ist geil“ Dieser Slogan des Mediamarktes macht mehr als deutlich, worum es derzeit im Marketing geht. Um den Preis! Das geht auch an den Finanzdienstleistern nicht vorüber. Allerdings sind bloße Rabattschlachten kein Ausweg, meinen die Autoren. Denn dabei würden die zugrunde liegenden Strukturen, die in der Regel für die hohen und damit nicht wettbewerbsfähigen Preise verantwortlich sind, nicht verändert. Erfolgreiche Unternehmen bräuchten vielmehr eine Preisstrategie, die angefangen von grundsätzlichen Zielen über die Bestandsaufnahme und die Implementierung bis hin zur richtigen Kommunikation den gesamten Geschäftsprozess umfasst. Klingt doch eigentlich relativ einfach. Red.**

In der Wirtschaftspresse liest man täglich Berichte über Preiskämpfe. Sie führen zu einer enormen Ertrags- und Wertevernichtung. Dies belegen zahlreiche Fallbeispiele aus verschiedensten Branchen:

■ Der Lebensmittelhandel befindet sich seit Jahren in einem Preiskrieg. Als Auslöser in Deutschland gilt der Markteintritt des größten Einzelhändlers der Welt, des US-Konzerns Wal-Mart. Katastrophale Umsatzrenditen (in der Regel unter ein Prozent) sind das Ergebnis.

■ Der Preisverfall im Telekommunikationsbereich ist noch dramatischer. So sind mit der Liberalisierung die Preise für innerdeutsche Ferngespräche während der Hauptzeit (9 bis 18 Uhr) innerhalb von 15 Monaten von zirka 31 Cent/Minute um mehr als 95 Prozent gefallen.

■ Auch im Mobilfunkgeschäft hat der Anbieter E-Plus mit der Billigmarke Simyo den Preiswettbewerb eröffnet. Das Volumen steigt, die Erträge purzeln.

■ Auf dem Automarkt tobt derzeit einer der härtesten Preiskriege seit Jahren. Ford und Seat senkten die Listenpreise für eine Reihe ihrer Modelle. Der Autokonzern Fiat buhlt mit einem zinslosen Darlehen über vier Jahre um Kunden. General Motors bietet sogar Autos kostenlos an.

In der Finanzindustrie (Banking wie auch Versicherungen) kann man ähnliche Preiskriege beobachten.

■ Die Dresdner Bank wehrt sich im Privatkundengeschäft gegen Angriffe ausländischer Wettbewerber. „Die Produkte werden preisgünstig sein, um Anbieter wie Royal Bank of Scotland (RBS) Geschäft abzugraben“, so die Ankündigung von Vorstandschef Herbert Walter. Die Kampf-ansage ist eine Reaktion auf das zuletzt kräftige Wachstum ausländischer Anbieter wie RBS, Santander oder ING auf dem deutschen Massenmarkt.

## Preiskriege in der Finanzindustrie

■ Im Hypothekbereich in der Schweiz ließ die Postfinance beispielsweise bei Abschluss einer Hypothek zu attraktiven Marktzinsen Kunden sechs Monate lang gratis wohnen. Analysen bei einer Bank ergaben, dass zirka 75 Prozent der Neuabschlüsse in 2005 über hohe Sonderkonditionen erfolgten. Die dabei kalkulierten Margen deckten teilweise nicht mehr die Kosten.

■ Insbesondere im Online-Banking wird der Wettbewerb fast immer über den Preis ausgetragen. Die Folge: zahlreiche neue Anbieter wie Systracom, EQ-Online oder Youtrade verschwinden vom Markt. Von zeitweise zehn Online-Brokern in der Schweiz sind 2005 nur noch drei Anbieter am Markt – mit unterschiedlichen Geschäftsaussichten. In den USA senkte Charles Schwab einige seiner Provisionen um bis zu 35 Prozent.

## Zu den Autoren

**Dr. Georg Wübker** ist Leiter der weltweiten Financial Services-Aktivitäten und Geschäftsführer des Züricher Büros von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Bonn. **Dr. Dirk Schmidt-Gallas** ist Managing Director und leitet das Frankfurter Büro von Simon-Kucher & Partners.

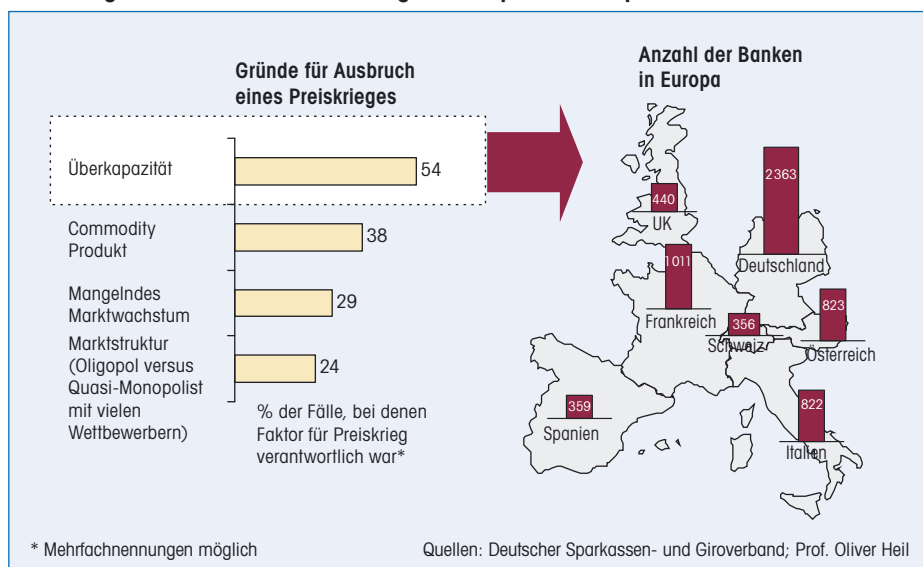
■ In Frankreich offeriert die Sparkasse Caisse d'Épargne als erste Großbank des Landes Guthabenzinsen auf Girokonten (Stand: Juni 2005). Der Schritt ist ein Symbol für eine flexiblere Gestaltung der Tarife. In Frankreich war die Verzinsung von Girokonten sogar bis März 2005 verboten.

■ Selbst im Private-Banking beginnt der Kampf um Neukunden zunehmend über den Preis. Sonderkonditionen gehen zu Lasten der Marge (siehe Abbildung 1). Jeder Punkt stellt eine Kontobeziehung dar. Es besteht keine Korrelation zwischen der Höhe der Sonderkondition und der Höhe des Kreditvolumens.

■ Bei Großkunden werden enorme Sonderkonditionen auf Kredite vergeben. Der Volkswagen-Konzern zahlt für seinen Großkredit im Volumen von 12,5 Milliarden Euro lediglich 20 Basispunkte über Euribor.

■ Auch in der Versicherungsbranche wurde 2004 ein Preiskrieg eingeläutet. So kämpfen beispielsweise die großen deutschen Autoversicherer mit aggressiven Preissenkungen um ihre Kunden. Aber: Schon einmal hatte der Marktführer Allianz auf fallende Marktanteile mit einem Preiskrieg reagiert, als 1996 ein neues großzügiges Rabattsystem eingeführt wurde. Das war der Auslöser für jahrelange

Abbildung 2: Ursachen für Preiskriege – Beispiel Überkapazitäten in Deutschland



hohe Verluste der Branche in der Auto-sparte.

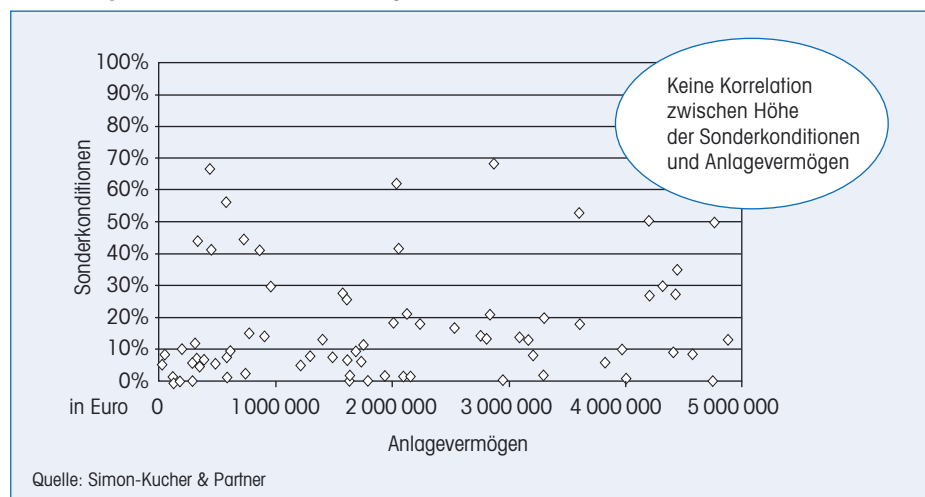
**Gründe für einen Preiskrieg**

Doch warum geraten Finanzdienstleister in einen Preiskrieg? Die Ergebnisse einer Studie von Heil zeigen, dass Überkapazitäten und Commodities die zwei wichtigsten Ursachen für Preiskriege darstellen (vergleiche Abbildung 2). Deutschland verfügt über fünfmal mehr Banken als Großbritannien. Eine weitere Analyse zeigt auf, dass es in Deutschland pro 1 600 Einwohner eine Bankfiliale gibt (EU-Durch-

schnitt: eine Filiale pro 2 500 Einwohner; Stand: Juni 2005).

Die Folge: Das Konsolidierungstempo nimmt zu. 2004 sind 1 777 Filialen geschlossen worden – Tendenz weiter steigend. So will nahezu die Hälfte der deutschen Sparkassen Filialen schließen oder zusammenlegen. Auch die Gesamtzahl der Kreditinstitute ist zurückgegangen. Schwerpunkt der Konsolidierung in Deutschland war in den letzten zwei Jahren wiederum der Genossenschafts Sektor, in dem es zu zirka 100 Fusionen kam. Während 1990 noch rund 3 400 genossenschaftliche Kreditinstitute existierten, gab es 2006 etwa 1 300 Institute.

Abbildung 1: Sonderkonditionsanalyse



Auch das aggressive Buhlen um die Kunden – insbesondere ausgelöst durch neue Anbieter – erhöht den Konsolidierungsdruck. Im Privatkundengeschäft sind neben die traditionellen Institute Direktbanken sowie Non- und Near-Banks getreten. Dazu gehören Industrie- oder Handelsunternehmen, die Bankdienstleistungen in der Regel über Banktöchter anbieten. Der Autokonzern Daimler-Chrysler ist im Juli 2002 ins Bankgeschäft eingestiegen und konnte etwa 1 000 000 Kunden mit einem Einlagevolumen von mehr als drei Milliarden Euro einsammeln. Der Handelskonzern Karstadt-Quelle hat innerhalb von

Monaten zirka eine Million Kreditkarten an seine Kunden verteilt.

**Aggressives Pricing**

Bei Tchibo kann man neben Auto auch Hausrat, Unfälle und seine Ausbildung versichern. Der Kaffeeröster bietet zukünftig auch ec-Karten an, mit denen über einen Kredit verfügt werden kann. Diese neuen Bankinstitute haben inzwischen einen beachtlichen Kundenstamm. Ein Grund: Der Preis wird aggressiv eingesetzt, um sich Marktanteile gegen die etablierte Konkurrenz zu erkämpfen. Eine solche Strategie verfolgen auch Direktbanken. Die ING-Diba hat mehr als 15 Millionen Kunden in Europa (alleine in Deutschland sind es bereits mehr als 5,5 Millionen). Tendenz weiter steigend.

Weitere Gründe für den Ausbruch von Preiskriegen sind: Geringes beziehungsweise stagnierendes Marktwachstum sowie eine falsche Einschätzung von Wettbewerbsreaktionen. Die Manager unterschätzen schlichtweg die Wirkungen des Pricing.

Der Preis (zum Beispiel Kreditzins) wird als Waffe falsch eingesetzt. Die Folge: Zahlreiche Banken befinden sich in einer selbst verursachten Krise. Als typische Reaktion wird massiv an der Kostenschraube gedreht. Deutsche Banken haben zwischen

2000 und 2005 mehr als 50 000 Mitarbeiter entlassen (amerikanische Banken sogar mehr als 100 000 Mitarbeiter).

Die Bankmanager müssen sich wesentlich intensiver um die Erlös- und Preisseite kümmern. Dort liegen heute größere unausgeschöpfte Ertragssteigerungspotenziale als bei den Kosten. Zudem locken „Quick Wins“ durch rasch zu realisierende Preismaßnahmen. Die Margenverbesserungen schlagen sofort auf den Ertrag durch und erfordern in der Regel keine teuren Vorabinvestitionen. Richtiges Preismanagement beinhaltet also gleich drei Chancen: Zeitgewinn, Vermeidung zusätzlicher Ausgaben und höhere Ertragssteigerung. Es geht nicht durch „einfache“ Preiserhöhungen, etwa die Anhebung der vorliegenden Preise oder den „simplen“ Auftrag an den Vertrieb, höhere Preise „durchzusetzen“. Mit solchen Frontalmaßnahmen wird man scheitern.

**Auswege**

Was Institute brauchen, sind innovative, am Kundenbedürfnis und -nutzen ausgerichteten Preisstrategien, so genanntes Value-Pricing, sowie damit einhergehend die völlige Neuorganisation der Pricing-Prozesse. Hierunter verstehen wir ein System von organisatorischen Regeln, Strukturen und Maßnahmen, die dazu dienen, Preise festzulegen und zu implementieren.

Im Regelfalle empfiehlt sich ein Vorgehen in fünf Phasen, wie es in Abbildung 3 veranschaulicht ist. Die Umsatzrendite lässt sich durch effektivere Pricing-Prozesse in der Regel um drei bis fünf Prozentpunkte steigern. Das darf angesichts der schwachen Renditen deutscher Finanzinstitute als revolutionär gelten.

**Ertragssteigerung**

Abbildung 4 verdeutlicht die Ertragssteigerungen für eine Reihe ausgewählter Praxisbeispiele aus verschiedenen Bereichen der Finanzindustrie.

■ Im Wertpapiergeschäft einer Bank lag der Hebel zur Gewinnverbesserung in einer gezielteren Preisdifferenzierung der Kundensegmente. Es wurde festgestellt, dass eine bestimmte Stammkundengruppe sehr stark auf eine Veränderung der Konditionen reagierte, während ein anderes Segment und Neukunden keine Reaktion auf die gleiche Maßnahme zeigten. Die bessere Koordination von Pricing, Segmentierung, Angebotsdifferenzierung und Kommunikationspolitik führte zu deutlich erhöhter Marketing- und Preiseffizienz. Eine zentrale Rolle – insbesondere für das Cross-Selling – spielte die Bündelung bestimmter Leistungen und Preise zu Paketen. Das Ergebnis: Der Umsatz wurde um zirka drei Millionen Euro pro Jahr erhöht. Die Cost Income Ratio konnte um drei Prozentpunkte nachhaltig verbessert werden.

■ Bei einer anderen Bank gelang es im Private-Banking, mit Hilfe einer fundierten Analyse (Wettbewerbspreise, Preiselastizitäten, Benefit-Segmentierung, Werttreiberanalyse) den Gewinn um 15 Millionen Euro pro Jahr zu erhöhen. Eine detaillierte Untersuchung verschiedener Produktbereiche ergab, dass das Institut keinen systematischen Pricing-Prozess hatte. Pricing-Guidelines, das heißt übergeordnete Richtlinien als Rahmen für die Preispolitik, existierten nicht. Die Preiselastizitäten für die untersuchten Produkte waren nicht bekannt.

**Abbildung 3: Phasenschema für die Reorganisation von Pricing-Prozessen**

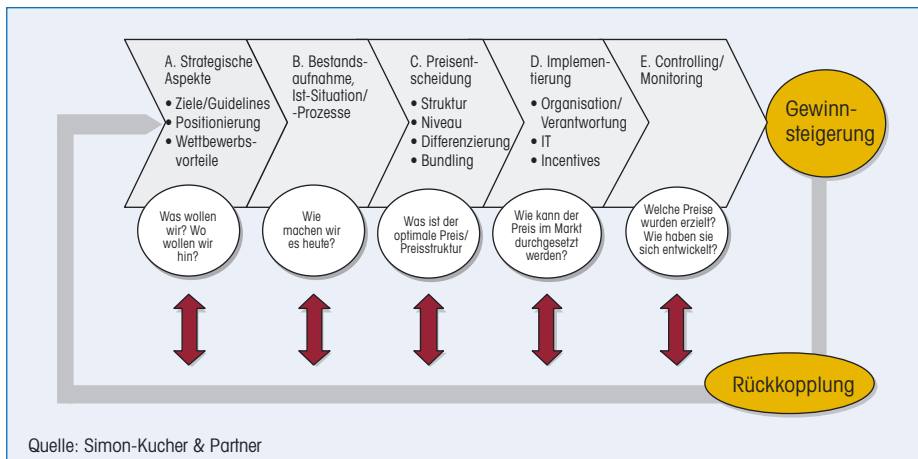


Abbildung 4: Ertragsverbesserung durch Pricing-Prozesse

Bereich	Erlöskategorie in Millionen Euro	Ansatzpunkte zur Erlössteigerung	Steigerung des Return on Sales (in Prozentpunkten)
Retail-Wertpapier	100	– Systematische Quantifikation des „Value-to-Customer“ – Anwendung intelligenter Formen der Preissegmentierung	3
Retail-Zahlungsverkehr	75	– Reorganisation des Pricing-Prozesses – Beraterpool zur Preisdurchsetzung	2,8
Retail-Kontolandschaft	50	– Bereinigung des Produkt- und Preisportfolios – Innovative und segmentspezifische Mehrwertpakete	4
Retail-Karten	50	– Messung der segmentspezifischen Preiselastizitäten – Innovative Preis- und Angebotsstrukturen	6,5
Private-Banking-Wertpapier	200	– Entwicklung einer umfassenden Pricing-Datenbank – Systematisierung der Sonderkonditionen (Regeln/Prozesse)	5
Private-Banking-Services	200	– Entwicklung neuer „Value-added-Services“ – Umsetzung der Mehrwertstrategie (modulare Lösungspakete)	3,4
Private Banking Gesamtbank	250	– Umfassendes Pricing-Audit für sämtliche Kernprodukte/Segmente – Tools zur Preisdurchsetzung	6
Fonds	500	– Bereinigung des Fondsportfolios – Preisoptimierung von über 100 Fonds	3
Firmenkunden	250	– Systematische Entwicklung der Werttreiber – Prozess der Preis- und Wertdurchsetzung	4

Quelle: Simon-Kucher & Partner

Im Private-Banking einer Schweizer Bank lag der Hebel zur Gewinnsteigerung in einer pragmatischen Analyse der Preis-sensitivitäten. Auf Basis dieser Analyse und mittels einiger neuer Preisstrukturen konnte die Bank rasche „Quick Wins“, das heißt unmittelbar erlöswirksame Maßnahmen, umsetzen. Der Mehrgewinn aus der Umsetzung lag im zweistelligen Millionenbereich.

Bei einer anderen Bank wurde festgestellt, dass die Corporate- und Private-Banking-Berater bei der Vergabe von Rabatten zu großzügig waren. Mit Hilfe von klaren Regeln für die Vergabe von Sonderkonditionen, Argumentationsleitfäden und eines neuen Incentivesystems wurde dieses Problem gelöst. Die Gewinnsteigerungspotenziale lagen im hohen zweistelligen Millionenbereich in Euro. Im Laufe der Umsetzung wurden der Umsatz und der Gewinn um jeweils mehr als 20 Millionen Euro pro Jahr gesteigert.

Doch wie verhindert man einen Preiskrieg beziehungsweise wie entkommt man der Preisfalle? Hierzu gibt es mehrere Maßnahmen:

**Berücksichtigung des antizipierten Wettbewerbsverhaltens:** Jede Bank sollte vor Preisänderungen versuchen, das Verhalten der Wettbewerber richtig einzuschätzen. Hierzu gibt es speziell konzipierte Szenarioanalysen, die solche Abschätzungen und ihre Folgen quantifizieren. Hilfreich sind Überlegungen aus der Spieltheorie, bei der das Wettbewerbsverhalten bei Preisänderungen und die Gewinnauswirkungen mittels verschiedener Szenarien „durchgespielt“ werden.

**Signaling:** Hierbei handelt es sich um eine Kommunikationsstrategie, bei der die Bank im Vorfeld der geplanten Preisanpassung öffentlich „Signale“ an Konkurrenten und Kunden sendet. Auf diese Weise wird ein Abstimmungsprozess zwischen den

Marktteilnehmern in Gang gesetzt. Mit Hilfe des Signaling liefert das Institut Hinweise auf seine Vorhaben, Motive, Ziele oder seine interne Situation. Als Medien der Verständigung können neben Pressemitteilungen auch Auftritte auf Konferenzen und Web-Ankündigungen dienen. Die Wettbewerber verstehen so das Motiv. Doch Vorsicht: wettbewerbsrechtliche Aspekte müssen beim Signaling geprüft werden.

**Verhindern eines Preiskriegs**

**Differenzierte Preisstrukturen:** Ein gegenseitiges und wiederholtes preisliches Unterbieten ist wahrscheinlicher, wenn sich die konkurrierenden Angebote aufgrund ihrer Preisstrukturen leicht vergleichen lassen. Deshalb sollte der Anbieter Preisstrukturen schaffen, die sich von denen der Wettbewerber unterscheiden. Intelligente Preiskonzepte wie nichtlineare Preisbildung, Mehr-Personen-Pricing und ähnliches sollten angewendet werden.

**Systemanbieter:** Das Bundling von Produkten stellt eine weitere Möglichkeit zur Differenzierung und Vermeidung von Preiskriegen dar. Unternehmen wie Microsoft und McDonald’s setzen sehr erfolgreich auf solche Paketlösungen.

**Professionelles Sonderkonditionen-Management:** Die Vergabe von Sonderkonditionen sollte nach klaren Regeln und Prozessen erfolgen. In einem ersten Schritt ist es notwendig, die Transparenz über die Sonderkonditionsvergabe zu haben. Anschliessend sollten Strukturschwächen beseitigt und Regeln für die zukünftige Vergabe von Sonderkonditionen entwickelt werden. Die Auswirkungen der Preisnachteile auf den Gewinn, auf den Erlös und auf das Volumen sollte das Management mit Hilfe von Tools transparent gestalten. Auf diese Weise werden die Bankberater für das Thema „höhere Preisdurchsetzung“ sensibilisiert.

**Literaturhinweis:**  
Wübker, Georg (2006): Power Pricing für Banken, Wege aus der Ertragskrise, Campus