

**Klenk (Hrsg.)**

# **Ihr Weg zur PRICING EXCELLENCE**

Schritt für Schritt zu besseren Preisen und stärkerer  
Kundenbindung

**2. Auflage**

Zitiervorschlag:

*Autor* in: Klenk (Hrsg.), *Ihr Weg zur PRICING EXCELLENCE*, 2. Auflage, RdNr. XX.

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit und Unterstützung des Leseflusses wurde im nachfolgenden Buch auf die Verwendung des generischen Maskulinums zurückgegriffen. Selbstverständlich schließen jedoch alle Formulierungen und Personenbezeichnungen alle Geschlechter gleichermaßen ein.

ISBN: 978-3-95725-987-5

© 2022 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH  
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg  
[www.FCH-Gruppe.de](http://www.FCH-Gruppe.de)  
[info@FCH-Gruppe.de](mailto:info@FCH-Gruppe.de)

Satz: Finanz Colloquium Heidelberg

Druck: VDS-VERLAGSDRUCKEREI SCHMIDT, Neustadt an der Aisch

Klenk (Hrsg.)

# Ihr Weg zur PRICING EXCELLENCE

Schritt für Schritt zu besseren Preisen und stärkerer  
Kundenbindung

## 2. Auflage

**Daniel Amberger**

Manager

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Frankfurt am Main

**Dr. Eddie Dubiel**

Geschäftsführer

zeb.applied GmbH

Münster

**Florian Hagenow**

Senior Manager

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Münster

**Frank Hippen**

Geschäftsführer

Mehrwerk GmbH

Bielefeld

**Maximilian Huth**

Senior Consultant

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Frankfurt am Main

**Klaus Gloger**

Senior Manager

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Münster

**Dr. Peter Klenk (Hrsg.)**

Partner

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

München

**Timo Knackstedt**

Senior Consultant Strategie & Organisation

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Frankfurt am Main

**Carolin Knoop**

Innovation Strategist

Sparkassen Innovation Hub

Hamburg

**Niels Kokkeel**

Geschäftsführer

Mehrwerk GmbH

Bielefeld

**Frank Koschuth**

Vorstand

Volksbank eG Bremerhaven-Cuxland

Bremerhaven

**Constantin Lotz**

Senior Consultant

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Berlin

**Florian Martl**

Senior Manager

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

München

**Sarah Matthies**

UX-/Product Designer  
zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh  
Münster

**Patrick Pertl**

Manager  
zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh  
München

**Dr. Frauke Schlütz**

Seniorberaterin  
compentus/ gmbh  
Münster

**Dr. Jörn Stöppel**

Vorstandsvertreter und Bereichsleiter  
Unternehmenssteuerung  
Sparkasse Münsterland Ost  
Münster

**Christine Utendorf**

Manager  
zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh  
Frankfurt am Main

**Benjamin Winter**

Senior Manager  
zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh  
München

**Julian Zikmund**

Senior Manager  
zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh  
Frankfurt am Main

A. Pricing Excellence – zentrale Entscheidungsfelder und Erfolgsfaktoren ( <i>Klenk/Stöppel</i> )	13
I. Marktumfeld und Relevanz des Preismanagements	13
II. Erfolgsfaktoren eines systematischen Preismanagements kennen und nutzen	17
1. Erfolgsfaktor 1: Potenziale präzise kennen	18
2. Erfolgsfaktor 2: Die Markenstärke monetarisieren	20
3. Erfolgsfaktor 3: Preise und Leistungen differenzieren	21
4. Erfolgsfaktor 4: Data Analytics für bessere Preisentscheidungen nutzen	22
III. Fazit	24
B. Bessere Preise im Kreditgeschäft – kundenindividuelle Margentreiber nutzen! ( <i>Klenk/Zikmund</i> )	25
I. Aktuelle Situation im Zinsgeschäft verstehen und Herausforderungen begegnen	25
II. Lösung – individuelle Zusatzmargen differenziert steuern	27
1. Flexibilisierungsoptionen zielgerichtet bepreisen	27
2. Neugeschäft und Prolongationen differenziert betrachten	30
3. Dauer der Kundenbeziehung berücksichtigen	30
4. Cross-Selling und Loyalität gewerblicher Kunden messen und in die Preisfindung einbeziehen	31
III. Umgang mit zunehmender Transparenz über Wettbewerbsbedingungen im Vermittlergeschäft	32
IV. Zusammenfassung, Use Cases und Praxistipps	34

C. Erträge in der Kontokorrentlinie durch gezieltes Zusammenspiel von Zins und Bereitstellungsprovision steigern ( <i>Amberger/Zikmund</i> )	36
I. Einleitung	36
II. Vorgehen	37
1. Datenbank auf Einzelkontoebene aufbauen, dabei Berücksichtigung von Rahmenvereinbarungen	37
2. Auswirkungen unterschiedlicher Provisionsätze im Kundenbestand simulieren und transparent machen	38
3. Prüfung Höhe vereinbarter Zinssätze im Kundenbestand	39
4. Vertragliche Ausgestaltung optimieren	40
5. Sonderkonditionskompetenzen auf Preismodell anpassen	42
6. Reporting aufsetzen	43
7. Umsetzung vorbereiten	44
III. Fazit	45
D. Verwarentgelte zur Etablierung einer neuen Ertragssäule für Banken in Zeiten des Niedrigzinsumfelds ( <i>Hagenow/Klenk/Knackstedt</i> )	46
I. Einleitung	46
II. Auslöser zur Einführung von Verwarentgelten	46
III. Einführung von Verwarentgelten	48
IV. Wie sich Banken und Sparkassen geschickt positionieren können	49
V. Fazit	51
E. Revolution der Depotpreise – ertragsstarke und kundenorientierte Depotmodelle ( <i>Winter</i> )	52
I. Kundenzentrierte Depotmodelle etablieren sich am Markt	53
II. Startpunkt Depotmodelle – Kundenbedürfnisse und strategische Rahmenbedingungen verstehen	53
III. Depotmodelle entlang der Kundenbedürfnisse strukturieren	54

IV. Preisbereitschaften für die neuen Depotmodelle ableiten und Preise setzen	55
V. Strukturen und Preise – innovative Beispiele	55
1. Klubmodell mit aufwandsbasierter Bepreisung	56
2. Mehrstufiges Leistungsmodell mit Staffelpreisen	57
3. Modulares Paketmodell mit Minimum- und Maximumpreisen	58
4. Individualmodell mit Flat-Preis	59
VI. Wesentliche Erfolgsfaktoren im Depot-Pricing	60
F. Preisdurchsetzung in Zeiten wachsender Regulatorik ( <i>Gloger/Koschuth</i> )	62
I. Die Marke Volksbank eG Bremerhaven-Cuxland	62
II. Die Ausgangssituation	62
III. Die Erfolgsfaktoren	62
IV. Ein klarer Plan und der notwendige Schuss Pragmatismus	63
V. Kundenzentrierung	63
VI. Kommunikation/Ansprache	64
VII. Befähigung	64
VIII. Die Ambition	65
1. Die Ergebnisse	65
2. Quellenverzeichnis	67
G. Über datengestützte Produkt- und Preisoptimierung Ertragspotenziale im Girokonto realisieren ( <i>Utendorf/Zikmund</i> )	68
I. Pricing-Datenbank auf Einzelkontoebene aufbauen	68
II. Preismaßnahmen der vergangenen Jahre berücksichtigen	70
III. Neues Kontenangebot auf Einzelkontoebene simulieren	71
IV. Datenbanken bei großen Datenmengen erfolgreich digitalisieren	71
V. Kontomodelle intelligent differenzieren	72



1.	Berücksichtigung unterschiedlicher Kanäle im privaten Girokonto	72
a)	Onlinekunde (ca. 20 % bis 40 % des Kundenbestands)	72
b)	Hybridkunde (ca. 30 % bis 50 % des Kundenbestands)	72
c)	Filialkunde (ca. 20 % bis 30 % des Kundenbestands)	72
2.	Private Kontomodelle vertrieblich voneinander abgrenzen	74
3.	Kontomodelle für gewerbliche Kunden nach Nutzungsintensität differenzieren	75
4.	Gewerbliche Kontomodelle durch gezielte Anreize zur Mehrnutzung vom Wettbewerb differenzieren	76
VI.	Datennutzung und Kundenverständnis mithilfe von Data Analytics weiter ausbauen	77
VII.	Zustimmungsprozesse mithilfe von Kanalaffinitäten verbessern	79
VIII.	Abwanderungsgefährdete Kunden frühzeitig erkennen	80
IX.	Fazit	81
H.	Open Banking im Zahlungsverkehr und Monetarisierungsansätze ( <i>Hagenow/Knoop/Lotz</i> )	83
I.	Das Payment-Ökosystem	83
II.	Durch Monetarisierung von Zusatzservices können Banken neue Ertragsquellen erschließen	85
III.	Das ideale Giro-Ökosystem gestalten	86
IV.	Fazit: Open Banking hat den Markt nur partiell revolutioniert – aber relevante Erträge abgeschöpft	87
I.	Design und Einsatz digitaler Applikationen im Pricing ( <i>Dubiel/Matthies</i> )	89
I.	Warum digitale Applikationen?	89
II.	Zielgruppen und Use Cases	90
1.	Extern – Kundenperspektive	91
2.	Kunden-Betreuer-Beziehung – Perspektive Kundenbetreuung	91
3.	Finanzdienstleister – Backoffice/Marktfolge, Produktspezialisten	92
4.	Finanzdienstleister – Management und Steuerung	93

III. Design	94
1. Barrierefreiheit	96
2. Usability	96
3. User Experience	97
IV. Technische Umsetzung	98
1. Externe Lizenzierung	98
2. Individualentwicklung	98
3. Gruppenlösung	98
V. Praxisbeispiele	100
1. Hausbankbonus	100
2. Kontofinder	101
3. Zustimmungslösung	102
4. Pricing-Dashboard	102
VI. Quo vadis, digitales Pricing?	104
J. „Der wahre Elefant im Raum“? – Nachhaltigkeit/ESG in Regionalbanken ( <i>Schlütz</i> )	106
I. Einleitung	106
II. Was ist Nachhaltigkeit, was ESG?	107
III. Was wollen Kunden?	110
IV. Ideen für mehr ESG im Privatkundengeschäft	112
1. Das „nachhaltige“ Girokonto?	112
2. Anlage-/Wertpapierprodukte	115
3. Privater Kredit	116
4. Baufinanzierungen	117
V. Fazit	119
K. Das Management von Sonderkonditionen – Erfolgsfaktoren aus der Bankpraxis ( <i>Klenk</i> )	120
I. Sonderkonditionen weit gefasst definieren	120
II. Transparenz über Ausgangssituation schaffen	122

III. Zielbild für das Sonderkonditionsmanagement ableiten	122
L. Erlösnavigator – Potenziale durch Optimierung der Systemeinstellungen heben ( <i>Huth/Martl/Pertl</i> )	127
I. Historie und neueste Entwicklungen	127
II. Analysebausteine im Überblick	128
1. Vorstellung der Analysebausteine	128
2. Detailvorstellung Produktverschlüsselung	130
3. Detailvorstellung Buchungsverschlüsselung	130
III. Vorgehensmodell, Datenbasis, Datenmanagement und Analysetool	132
1. Vorgehensmodell	132
2. Überblick der Datenbasis	133
3. Datenmanagement und -vernetzung	133
4. Simulations- und Analysetool	134
IV. Erfahrungen und Ergebnisse aus bisherigen Projekten	135
1. Allgemeine Erfahrungen und Ergebnisse	135
2. Erfahrungen bei Genossenschaftsbanken	139
3. Erfahrungen bei Sparkassen	140
4. Erfahrungen bei weiteren Bankengruppen und im Ausland	141
V. Fazit und Ausblick	141
M. Mehrwertleistungen in digitalen und regionalen Ökosystemen als neues Spielfeld der Banken, um das Preis-Leistungs-Verhältnis neu zu definieren und Provisonerträge zu generieren ( <i>Hippen/Kokkeel</i> )	143
I. Einführung in das wachsende Feld des Mehrwertmarketings	143
1. Wirksame Differenzierung mit Mehrwertleistungen anhand des Schalenmodells	143
2. Typen von Mehrwertleistungen	144
a) Rabatte, Cashbacks und exklusive Vorteile	144
b) Sicherheits- und Komfortleistungen	145
c) Einführung der grundsätzlichen Umsetzungsmöglichkeiten: Bundling und Cross-Selling	145

II. Umsetzungsmöglichkeit 1: das Bundling	145
1. Argumentation für höhere Bankpreise in Zeiten post-still-schweigender Zustimmung	145
2. Der „Buffet-Effekt“ im Bundling von Leistungen	146
III. Umsetzungsmöglichkeit 2: das Cross-Selling	146
1. Grundlagen des Mehrwert-Cross-Sellings	146
2. Der Provisionshebel	147
3. Die Renaissance des Telemarketings bei Banken	147
4. Das Bank-Asset Online-Traffic optimal für Cross-Sellings nutzen	147
IV. Die Kombination beider Umsetzungsmöglichkeiten: der Kon- tokonfigurator im Rahmen eines digitalen Ökosystems der Bank	148
1. Bedarfsgerechte Leistungsauswahl für den Kunden	148
2. Datengetriebene Kampagnen für maximale Aktivität und Zusatzertrag	148
3. Der schnelle Weg zur Umsetzung	149

# Ihr Weg zur PRICING EXCELLENCE

Schritt für Schritt zu besseren Preisen und stärkerer Kundenbindung

## A. Pricing Excellence – zentrale Entscheidungsfelder und Erfolgsfaktoren

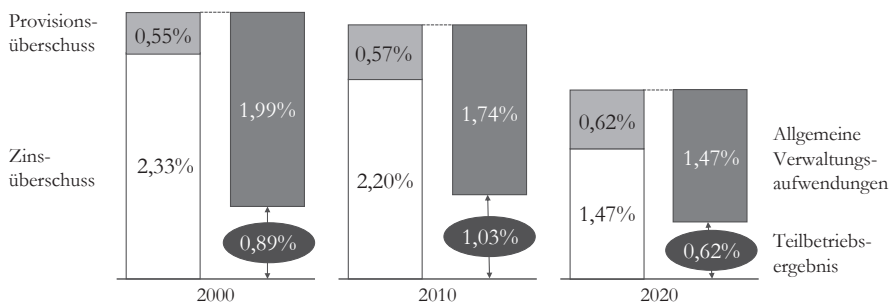
### I. Marktumfeld und Relevanz des Preismanagements

Das Marktumfeld für Banken in Deutschland hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Insbesondere die Finanzmarktkrise, ausgelöst durch die Subprime-Krise in den USA ab dem Sommer 2007, sowie die Eurokrise ab dem Jahr 2010 und die daraus resultierende Staatsschulden-, Banken- und Wirtschaftskrise haben zu deutlichen Verwerfungen in der Bankenlandschaft geführt. Durch Schließungen von Banken (z. B. Lehman Brothers, Kaupthing Bank) ist zudem seinerzeit das Vertrauen in die Bankenbranche massiv eingebrochen. Die Sicherheit der Einlagen bekam quasi „über Nacht“ aus Sicht der Sparer eine existenzielle Bedeutung, gleichzeitig trat die bis dahin vorherrschende hohe Preissensibilität bei Einlagen spürbar in den Hintergrund. Profitieren konnten hiervon insbesondere

die regional verankerten Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit ihren Institutsicherungssystemen. Ferner hat die Europäische Zentralbank als Reaktion auf die Krisen den Leitzins sukzessive auf 0,0 % und die Einlagefazilität im September 2019 sogar auf -0,5 % gesenkt.

Durch diese Negativ-/Niedrigzinspolitik der Notenbanken haben sich die Zinsspannen der Banken in Deutschland deutlich reduziert. Konnten z. B. die Sparkassen 2000 noch einen Zinsüberschuss von 2,33 % der durchschnittlichen Bilanzsumme erzielen, ging dieser um über ein Drittel auf 1,47 % im Jahr 2020 zurück. Trotz Ausweitung des Kreditgeschäfts, Erhöhung des Provisionsüberschusses sowie Reduktion der Sach- und Personalkosten hat sich das Teilbetriebsergebnis der Sparkassen in den letzten 20 Jahren um weitere 27 Basispunkte verschlechtert (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Erfolgsentwicklung am Beispiel der Sparkassen im Zeitvergleich



Angabe in Prozent der Bilanzsumme im Jahresdurchschnitt basierend auf den Monatsberichten („Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute“) der Deutschen Bundesbank.

Im Jahr 2019 war der Zinsüberschuss bei den Sparkassen erstmals genauso hoch wie der Verwaltungsaufwand. Die erfolgten deutlichen Kostenreduktionen insbesondere durch Fusionen, Prozessstandardisierungen, Automatisierungen, Outsourcing, Filialschließungen sowie Personalmaßnahmen durch Ausnutzen der natürlichen Fluktuation reichen noch nicht aus – und das, obwohl der Verwaltungsaufwand in den letzten 20 Jahren um ein Viertel gesenkt werden konnte. Da die Europäische Zentralbank aufgrund der Coronapandemie an den niedrigen Zinssätzen festhält und zusätzlich günstige Finanzierungsbedingungen durch den Nettoerwerb von Vermögenswerten im Rahmen des Pandemie-Notfallankaufprogramms (Pandemic Emergency Purchase Programme – PEPP) schafft, ist davon auszugehen, dass die Zinssätze langfristig weiter niedrig bleiben werden. Die Abwärtsdynamik im Zinsüberschuss bleibt daher die nächsten Jahre hoch. Erst wenn alle Zinscoupons bei langfristigen Anlagen auf das neue niedrige Niveau gedreht worden sind, wird eine Stabilisierung des Zinsüberschusses

auf niedrigem Niveau einsetzen. Ob es den Sparkassen in den nächsten Jahren gelingt, in diesem Tempo auch den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, bleibt abzuwarten.

Die Deutsche Bundesbank und die BaFin haben im Jahr 2019 rund 1.400 kleine und mittelgroße Kreditinstitute in Deutschland zu den Auswirkungen niedriger Zinsen befragt und sie gebeten, neben der eigenen Planung fünf weitere Szenarien bis zum Jahr 2023 zu befüllen. Die Banken planten im Durchschnitt einen Anstieg der Gesamtkapitalrentabilität (Jahresüberschuss vor Steuern zur Bilanzsumme) bis 2023 um rund 10 % (2017: –16 %). Diese sehr positive Prognose kam nach Angaben der Bundesbank zustande, weil rund die Hälfte der Institute mit steigenden Zinsen kalkuliert hatte. Die Kreditinstitute, die mit einer konstanten Zinsentwicklung planten, rechnen hingegen angabegemäß mit einem Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität um 2 %. Wenn das Niedrigzinsumfeld andauert oder sich verschärft, zeigen die Simulationen der Bundesbank, dass sich die Ertragskraft der Banken

und Sparkassen in Deutschland deutlich verschlechtern würde.

Neben der Reduktion des Verwaltungsaufwands planen viele Institute, alternative Ertragsquellen im Provisionsgeschäft auszubauen, um die schrumpfenden Konditionenbeiträge im Zinsgeschäft zu kompensieren. Zum aktuellen Zeitpunkt ist zudem nicht abzusehen, wie sich die Bewertungsergebnisse und damit auch die Betriebsergebnisse der Sparkassen durch die Coronapandemie mittel- bis langfristig entwickeln werden. Das wirtschaftliche Umfeld und die Wettbewerbssituation unter den Banken werden daher anspruchsvoll bleiben, wobei dem Preismanagement in diesem Kontext sowohl auf der Kredit- als auch der Passivseite eine besondere Bedeutung zukommt.

Auf der Passivseite ist der Wettbewerb durch die Negativ- und Niedrigzinsphase aktuell praktisch zum Erliegen gekommen, da fast alle Banken – wenn überhaupt – nur noch sehr geringe Zinsen zahlen und in der Kundenwahrnehmung keine Preisdifferenzierung mehr zwischen den Banken besteht. So beträgt die aktuelle Spanne zwischen bestem und schlechtestem Zins für ein Tagesgeldkonto eines Privatkunden (ohne befristete Sonderaktionen) innerhalb der Ranglisten im Internet lediglich 0,25 Prozentpunkte. Zusätzlich begrenzen viele Anbieter den maximalen Anlagebetrag auf z. B. 50 TEUR oder 100 TEUR bzw. zahlen darüber hinaus keine Zinsen, oder es werden Verwahrentgelte erhoben. Die Insolvenz der Bremer Greensill Bank im Frühjahr 2021 hat den Anlegern zudem verdeutlicht, dass betriebswirtschaftlich höhere Zinsen typischerweise auch mit höheren Risiken ein-

hergehen. Welche Auswirkungen diese Insolvenz auf das Kundenverhalten hat, bleibt abzuwarten.

Sehr viele Banken nutzen die Option, den Zinsaufwand zu senken, indem sie Verwahrentgelte für Einlagen vereinnahmen. Wurden in der Vergangenheit vor allem großvolumige Sichteinlagen im Firmenkundengeschäft negativ verzinst, konstatiert die Bundesbank im Monatsbericht Februar 2021 für das Jahr 2020, dass sich negative Zinsen gegenüber Unternehmen nicht mehr auf bestimmte Bankengruppen beschränken, sondern mittlerweile eine übliche Praxis sind. Eine Erhöhung der Verwahrentgelte im Firmenkundengeschäft gelingt also nur noch, indem ggf. gewährte Freibeträge gesenkt werden oder ein Aufschlag einer Marge auf die weitergereichte EZB-Einlagefazilität erhoben wird. Bei den Sichteinlagen privater Haushalte lag der Anteil der deutschen Institute, die einen negativen volumengewichteten Durchschnittszinssatz meldeten, im Dezember 2020 gemäß Bundesbank bei 42 % und hat sich gegenüber 2017 nahezu vervierfacht. Gerade bei den variablen Sicht- und Spareinlagen wird der Margendruck noch ansteigen, da die durch die üblicherweise längeren Mischungsverhältnisse höheren Opportunitätszinsen sukzessive weiter sinken werden. Der Druck, Verwahrentgelte im Privatkundengeschäft einzuführen bzw. auch hier durch Reduktion der gewährten Freibeträge zu erhöhen, steigt somit weiter an, sofern aus der Hereinnahme von Kundeneinlagen noch Erträge erwirtschaftet werden sollen. Durch die Erhöhung von Verwahrentgelten auch über die EZB-Einlagefazilität hinaus würde die Spanne zwischen den einzelnen

Kundenzinsen der Banken wieder größer, sodass dann annahmegemäß ein „normalisierter“, d. h. intensiver Wettbewerb zwischen den Banken eintreten könnte. Die bekannten Instrumente der Preispolitik würden wieder greifen – unter der Voraussetzung, dass die Kunden das Geld dann nicht in Form von Bargeld horten bzw. die Sparquote „gen null“ tendiert. Nur diesmal wären die Vorzeichen umgekehrt, das geringste Verwarentgelt stünde ganz oben in der Gunst der Kunden. Die Prüfung der „richtigen Festsetzung“ von Negativzinsen ist somit ein zentrales Handlungsfeld für die Preispolitik der Retailbanken (siehe vertiefend den Abschnitt zu „Verwarentgelte zur Etablierung einer neuen Ertragsssäule für Banken in Zeiten des Niedrigzinsumfelds“ in diesem Leitfaden).

Ein weiteres Handlungsfeld für die Preispolitik von Retailbanken ist die perspektivische Absicherung der Kundeneinlagen bei einem möglichen Zinsanstieg. In 2020 liegen fast drei Viertel der Einlagen und aufgenommenen Kredite von inländischen und ausländischen Nichtbanken bei den Sparkassen in täglich fälligen Sichteinlagen. Zusammen mit den Termineinlagen mit einer Laufzeit von maximal einem Jahr und den Spareinlagen erhöht sich der Anteil an den gesamten Kundeneinlagen auf rund 99 %. Für das Szenario steigender Zinsen sind daher Preis- und Anlagestrategien zu erarbeiten, wie die Gelder gegen die dann aus der Vergangenheit bekannten und erwartbaren „Lockangebote“ abgesichert und im eigenen Institut rentabel gehalten werden können.

Chancen für Banken, bei dem aktuellen Szenario konstant niedriger oder moderat stei-

gender Zinsen im Kundengeschäft Geld zu verdienen, liegen insbesondere im Aktivgeschäft. Hier zeigt sich in den aktuellen Kundenkonditionen, z. B. in der Wohnungsbaufinanzierung oder im Ratenkreditgeschäft, dass sich die Banken gegenseitig unterbieten und bereit sind, geringe Margen für immer längere Laufzeiten bei einer Finanzierung zu akzeptieren. Dieser intensive Wettbewerb liefert ebenfalls zahlreiche Anknüpfungspunkte für eine systematische Preispolitik (siehe vertiefend den Abschnitt zu „Bessere Preise im Kreditgeschäft“ in diesem Leitfaden).

Weitere Ertragsquellen aus einer aktiven Preispolitik liegen auch im Provisionsgeschäft. Da aktuell wieder rund 17 % der Deutschen in Aktien, Aktienfonds oder aktienbasierte ETFs investieren, was beinahe dem Wert um die Jahrtausendwende entspricht, kommt dem Wertpapiergeschäft eine hohe Bedeutung zu. Die Wertpapierprovisionen können zurzeit durch hohe Indexstände an den Weltbörsen bei volumenabhängigen Provisionsätzen, durch gestiegene Umsätze sowie zunehmende regelmäßige Wertpapiersparverträge deutlich gesteigert werden. Aufgrund des weiter stark wachsenden Wettbewerbs durch Direkt- und aktuell insbesondere Neobanken, die über attraktive Smartphone-Apps mit (nahezu) kostenlosen Angeboten besonders junge Erwachsene an die Börse locken („Generation Aktie“), ist eine passende Preissetzung im Wertpapiergeschäft ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das mögliche Verbot von Rückvergütungen („Payment for Order Flow“) und deren Auswirkungen auf den Markt sind hierbei besonders zu beachten (siehe auch den



Abschnitt zu „Revolution der Depotpreise“ in diesem Leitfaden).

Bei Girokonten ist das „Null-Euro-Konto“ zu einem Auslaufmodell geworden. Neben der Einführung diverser Bedingungen/Preise für bisher kostenlose Girokonten (z. B. zusätzliche Bedingungen für Mindestgeldeingang, Onlinenutzung, Genossenschaftsanteile oder separate Preise für Kunden- und Kreditkarten) haben viele Regionalbanken, aber auch Direktbanken die bestehenden Preise teilweise deutlich erhöht. Durch das Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH), dass Änderungen der Geschäftsbedingungen – inklusive aller Preiserhöhungen – ohne ausdrückliche Zustimmung der Kunden unwirksam sind und es nicht ausreicht, die neuen Bedingungen mit der Möglichkeit zum Widerspruch mitzuteilen, erhöhen sich die Herausforderung an Preismanager in Banken und Sparkassen weiter.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die aufgezeigten zentralen Entscheidungsfelder und Erfolgsfaktoren stark vom Pricing beeinflusst werden. Pricing Excellence in einer Bank kann hier unter den weiter herausfordernden Rahmenbedingungen den entscheidenden Unterschied zwischen einer betriebswirtschaftlich erfolgreichen und einer weniger erfolgreichen Bank ausmachen.

## II. Erfolgsfaktoren eines systematischen Preismanagements kennen und nutzen

Die eingangs beschriebene Ausgangssituation verdeutlicht in eindringlicher Weise die Notwendigkeit, sich mit dem Thema

Pricing systematisch(er) zu beschäftigen. Dennoch bereiten Preisentscheidungen immer noch vielen Entscheidern in Banken und Sparkassen erhebliches Kopfzerbrechen. Dies kann vielfache Ursachen haben:

- Eine fehlende oder nicht präzise formulierte Preisstrategie
- Wenig „Gefühl“ dafür, was eine erfolgreich durchgeführte Preiserhöhung für die Gewinn-und-Verlust-Rechnung bedeutet
- Keine zeitnahe Transparenz über Wettbewerbsinitiativen sowie über die eigene, aktuelle Preisdurchsetzung bei Hauptprodukten
- Moderne Analysemethoden (Data Analytics, KI), die noch zu wenig auf Pricing-„Use Cases“ ausgerichtet sind
- Ungenaue Kenntnis der Preis-Absatz-Funktionen für Kernleistungen/Produktfelder und damit Unklarheit, was Preisänderungen für Volumina, Stückzahlen etc. bedeuten
- Höhere Priorisierung von Kostensenkungs- oder Wachstumszielen, obwohl deren Gewinnwirkung oft deutlich schwächer als eine vergleichbare Preisanpassungsmaßnahme ausfällt
- Mangelnde Bereitschaft seitens der kundenbetreuenden Mitarbeitenden, das Thema „Preis“ offensiv und idealerweise mit Rückenstärkung der Führungskräfte gegenüber ihren Kunden zu thematisieren

Vor dem Hintergrund, dass der Preis im Vergleich zu einer Vielzahl alternativer Maßnahmen als größter Stellhebel für Profitabilität gilt (vgl. Abbildung 2) und in bestimmten Szenarien z. B. die Wirkung von Fixkosten-

einsparungen um das (mehr als) Fünffache übersteigt, möchten wir in diesem einleitenden Abschnitt eine grundlegende Hilfestellung zur weiteren Professionalisierung des Preismanagements geben (vgl. Abbildung 2).

Das Preismanagement als Querschnittsfunktion tangiert Prozesse und Aufbauorganisation eines Kreditinstituts in vielerlei Hinsicht. Zur Systematisierung des Preismanagements hat sich seit vielen Jahren folgende Pricing-Landkarte bewährt, die Entscheidungen im Hinblick auf die Preisstrategie, Preisfindung, Preisdurchsetzung, das Preiscontrolling sowie deren Rahmenbedingungen mit besonderem Fokus auf Mitarbeitende im Vertrieb und der IT umfassend abbildet (vgl. Abbildung 3).

Diese Strukturierung hilft auf der einen Seite bei der Aufnahme der Ist-Situation des Preismanagements in einer Bank oder Sparkasse sowie darauf aufbauend bei einer Bewertung im Hinblick auf Stärken, Schwächen, Preisanpassungspotenzial etc. Auf der anderen Seite wird sichergestellt, dass alle wesentlichen Felder bei einer Pricing-Optimierung nicht außer Acht gelassen werden – besonders die Aspekte einer systematischen Gestaltung der Preisdifferenzierung, der Pricing-Prozesse innerhalb einer Bank/Sparkasse sowie der erfolgreichen Durchsetzung von Preisen im Vertrieb.

Darüber hinaus liegt diese Strukturierung auch regelmäßigen zeb.Pricing-Studien zugrunde, um Erfolgsfaktoren und Investitionsfelder im Preismanagement zu identifizieren und einer Betrachtung im Hinblick auf die Entwicklung im Zeitablauf zu unter-

ziehen. Schaut man sich zentrale Ergebnisse der zeb.Pricing-Excellence-Studien der Jahre 2013 bis 2021 an, die institutsspezifisch Fragen stellen wie „Wo bestehen im Vergleich zum Wettbewerb die größten Handlungsfelder?“, „Was kann mit bestehenden Mitteln oder Instrumenten im Preismanagement in Angriff genommen werden?“ etc., so lassen sich vier zentrale Faktoren erfolgreicher Preismaßnahmen identifizieren, die im Zeitablauf sehr stabil sind und in den folgenden Abschnitten dieses Praxisleitfadens aufgegriffen werden. Bessere Preisentscheidungen sind hierbei kein Zufall, sondern basieren auf einer bewährten Strukturierung relevanter Pricing-Aspekte sowie der gezielten Investition in Produktfelder, die durch ein hohes Mengengerüst und damit hohe GuV-Relevanz gekennzeichnet sind (z. B. Kontomodelle, Verwahrentgelte für Einlagen oder private und gewerbliche Finanzierungen).

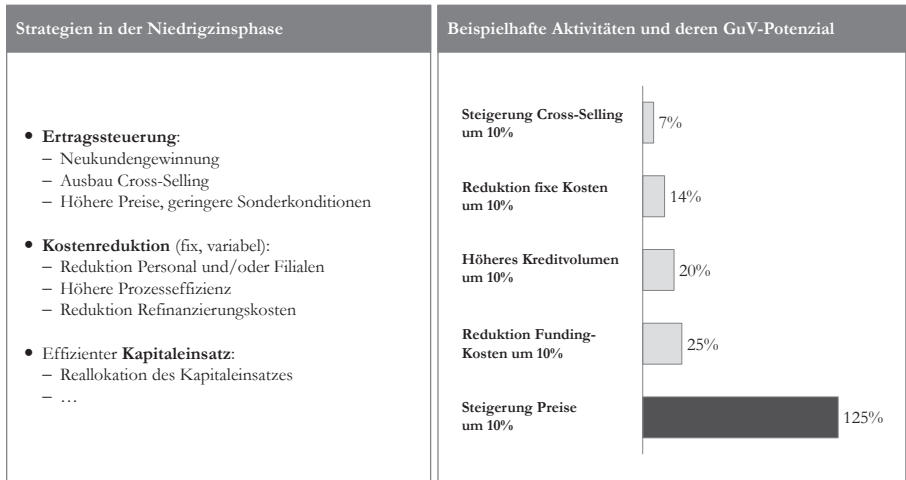
## 1. Erfolgsfaktor 1: Potenziale präzise kennen

Ertragsstark zu sein und zu bleiben, gehört daher zu den großen Herausforderungen für Banken und Sparkassen im deutschsprachigen Raum. Dabei das richtige Preismanagement anzuwenden, ist einer der zentralen Eckpfeiler für nachhaltige Rentabilität.

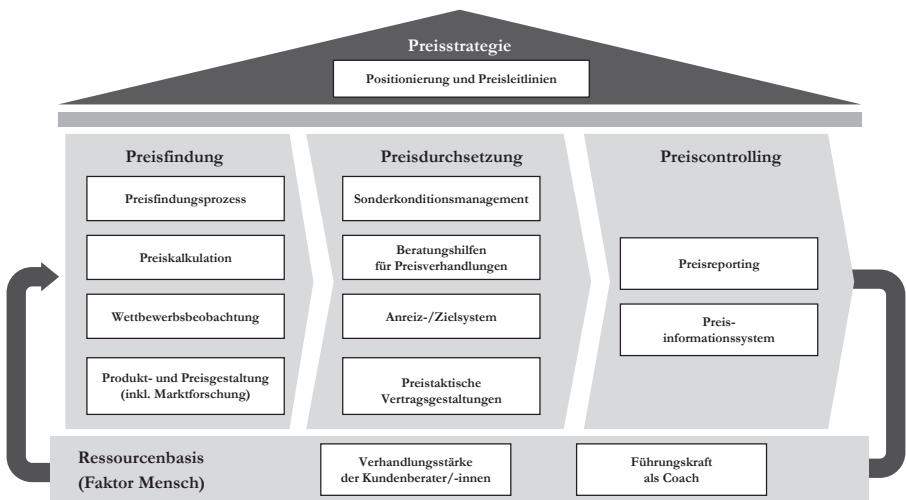
Unsere aktuellen Analysen zeigen, dass mit systematischen Preisoptimierungen im Kundengeschäft erhebliche Ertragszuwächse – in Summe mindestens 3 Mio. EUR p. a. für eine mittelgroße Regionalbank mit rund 3 Mrd. EUR Bilanzsumme – erzielt werden können, z. B. durch:

**Abbildung 2: Preismanagement als Stellhebel für Profitabilität (Quelle: zeb.research)**

GuV-Effekte alternativer Strategien



**Abbildung 3: Handlungsrahmen im Preismanagement („Pricing-Landkarte“)**



- 1,5–2 Mio. EUR p. a. – Weiterentwicklung der Privat-/Geschäftsgirokontomodelle (für ein Institut mit ca. 45.000 Privatkunden und ca. 5.500 Firmenkunden)
- 150–200 TEUR p. a. – verbessertes Individual-Pricing in gehobenen Segmenten
- 500–750 TEUR – bessere Preise im Baufinanzierungs- und gewerblichen Finanzierungsgeschäft sowie KK-Linien mit 10–20 Basispunkten Margenausweitung im Neugeschäft
- 600 TEUR p. a. je 1 Mrd. EUR DBS – Durchsetzung von Verwahrentgelten im PK- und FK-Geschäft
- 300 TEUR p. a. je 1 Mrd. EUR DBS – systematisches Management von Sonderkonditionen
- 200–300 TEUR p. a. je 1 Mrd. EUR DBS – Identifikation von fehlerhaften Parametereinstellungen im Kernbankensystem („technisches Pricing“ – Erlösnavigator)
- 100–200 TEUR p. a. – bedarfsgerechte Differenzierung und Bestandmigration in nutzertypenoptimierte Depotmodelle

Auf dieser Basis lassen sich gezielt Pricing-Excellence-Programme entwickeln, die mit der Mehrjahresplanung einer Bank oder Sparkasse synchronisiert sind und das Thema Pricing als permanente Aufgabe für das Management eines Kreditinstituts verankern.

## 2. Erfolgsfaktor 2: Die Markenstärke monetarisieren

Eine klare Markenpositionierung ist die Basis für eine konsistente „Brand Delivery“ an allen Kontaktpunkten zu Kunden und potenziellen Kunden. Dies beinhaltet

besonders den Kontaktpunkt „Beratungsgespräch“, an dem meist Preisverhandlungen stattfinden und somit die Notwendigkeit gegeben ist, den Mehrwert oder Alleinstellungsmerkmale als Verhandlungsargument einfließen zu lassen. Die aktuellen Studiergebnisse zeigen jedoch, dass gerade Institute mit einer starken Marke einen deutlichen „Abrieb“ erkennen lassen. Die herausragende Positionierung knickt von der Kenntnis des Markenmehrwerts bis hin zur Nutzung im Kundengespräch deutlich ein. Die starke Marke spiegelt sich daher in vielen Fällen nicht in den tatsächlich durchgesetzten Preisen wider. Institute, die ihre Markenpositionierung besser „monetarisieren“, zeichnen sich nach zeb-Erfahrung vor allem dadurch aus, dass

- besonders die Führungskräfte im Vertrieb in die Pflicht genommen werden, regelmäßige Preisdialoge mit ihren Mitarbeitenden zu führen,
- regelmäßig geschult und trainiert wird, welchen Nutzen sowie Mehrwert das Institut im Vergleich zu Wettbewerbern stiftet,
- hierbei aufgezeigt wird, wie diese Nutzenkomponenten in die Preisfindung/Preisstellung einfließen,
- dargelegt wird, welche Preiseinflussfaktoren in den jeweiligen Produktfeldern bestehen und wie diese für Preisspielräume genutzt werden können,
- Methoden der Einwandbehandlung und „Überzeugung“ (zur aktiven Zustimmung) bei der Einführung neuer Preismodelle eine zentrale Bedeutung zukommt sowie
- zur nachhaltigen Verstetigung und Verhaltensänderung die Selbstmotivation

der Kundenbetreuer in intelligenter Weise aktiviert wird.

### 3. Erfolgsfaktor 3: Preise und Leistungen differenzieren

Methoden der Preis- und Leistungsdifferenzierung dienen traditionell dazu, Zahlungsbereitschaften unterschiedlicher Kunden sowie Kundengruppen besser zu treffen. So gelingt es beispielsweise dem amerikanischen Grillhersteller Weber, der wie viele Banken und Sparkassen als hochpreisiger Qualitätsanbieter mit einem eigentlich austauschbaren Produkt gilt, der Hochpreisdiskussion auszuweichen, indem er eine Erlebniswelt um seine teuren Ankerprodukte aufgebaut. Die Preisdifferenzierung erfolgt hierbei primär über eine hohe (wahrgenommene) Angebots- und

Dienstleistungsqualität. Banken können auf diese Weise von Branchen, die auf den ersten Blick weit entfernt von der Finanzindustrie scheinen, noch viel lernen. Verschiedene Arten der Preisdifferenzierung lassen sich z. B. gut auf die Girolandschaft oder auf Verwahrtgelte übertragen, sind jedoch häufig nur bei ausgewählten Instituten erfolgreich etabliert.

So hat mit Einführung des Onlinebankings auch der Einsatz von kanalbezogener Preisdifferenzierung an Bedeutung gewonnen. Die monatliche Pauschale reiner Onlinekonten, wie sie in vielen Banken und Sparkassen existieren, findet sich in der Regel am unteren Ende des Preisspektrums wieder. Eine gelungene Differenzierung zeigt beispielsweise das aktuelle Angebot der Sparkasse Münsterland Ost (vgl. Abbildung 4).

**Abbildung 4: Preis-Leistungs-Differenzierung am Beispiel der Privatgirokonten der Sparkasse Münsterland Ost (Quelle: Sparkasse Münsterland Ost)**

Welches Girokonto? Reine Typfrage		GiroKOMFORT Mit dem gewissen Extra.	GiroAKTIV Einfach zum Mitnehmen.	GiroOK Einfach durchstarten.
Allgemein	Monatspreis	8,95 €	2,95 €	0,- €
	Bedingung: Geldeingang > 750 € p. M.	nein	ja, sonst 8,95 € p. M.	nein
	Bedingung: Onlinefreischaltung	nein	ja	ja
	Kontoauszüge	KAD oder ePostfach	nur ePostfach	nur ePostfach
Transaktionen	Beleglose Buchungen (ohne SB-Terminal)	0,- €	0,- €	0,- €
	Beleglose Buchungen (SB-Terminal)	0,- €	1,- €	0,25 €
	Beleghafte Buchungen	0,- €	2,50 €	1,00 €
Karten	SparkassenCard	0,- €	12,- € p. a.	0,- € p. a.
	MasterCard Standard	1 J. 0 €, dann 30,- €	30,- €	0,- € <sup>1)</sup>
	MasterCard Gold	1 J. 50,- €, dann 85,- €	85,- €	0,- € <sup>1)</sup>

1) Preis für Auszubildende und Studierende, sonst Preis wie GiroAKTIV

1 Konto pro Kunde

Speziell für alle vom 18. bis zum 28. Geburtstag

Die Preisbündelung stellt ein weiteres Instrument der Preisdifferenzierung dar. Hier wird bei der Abnahme von Produkten in bestimmten Kombinationen ein Preisnachlass im Vergleich zur Summe der Einzelpreise gewährt. Um Kontoinhaber zur Nutzung weiterer Produktklassen zu motivieren, kann eine Bündelung des Girokontos beispielsweise mit einem Wertpapierdepot oder der Kreditkarte zielführend sein. Der Kunde zahlt so weniger, als wenn er die Produkte bei verschiedenen Banken zusammenstellt. Die Bank profitiert im Gegenzug von einer höheren Cross-Selling-Quote und gesteigerten Kundenloyalität.

Insgesamt offenbaren zahlreiche Girokontoangebote aber noch deutliches Optimierungspotenzial im Hinblick auf absolutes Preisniveau, die Abstände der Preise zwischen den Modellvarianten oder die konsequente Bepreisung von nutzenstiftenden Leistungsbestandteilen (siehe auch den Abschnitt „Über datengestützte Produkt- und Preisoptimierung Ertragspotenziale im Girokonto realisieren“ in diesem Leitfaden).

#### **4. Erfolgsfaktor 4: Data Analytics für bessere Preisentscheidungen nutzen**

Da (richtige) Preisentscheidungen Gewinngrößen schnell und sehr stark beeinflussen, ist es essenziell, dass diese auf einer umfangreichen und intelligenten Pricing-Informationenbasis erfolgen, die je nach Bedarf zentralen und dezentralen Einheiten offensteht.

In der Bankpraxis fehlt jedoch eine dynamische Verzahnung von preis- und gebührenbezogenen Informationen mit Merkmalen aus dem CRM und aktuellem Kauf/Transaktionsverhalten. Zwar transformieren und normieren Data-Warehouse-Konzepte Ausgangsdaten in ein einheitliches Datenmodell, um benötigte Auswertungen und Analysen zu vereinfachen. Für bessere Preisentscheidungen sind jedoch häufig Detailinformationen notwendig, die nur – wenn überhaupt – in dezentralen Systemen vorgehalten werden. Daher erhält die Nutzung großer (Transaktions-)Datenbestände für Preisentscheidungen durch den vermehrten Einsatz von Pricing- und Analyse-Tools, welche die Zusammenführung unterschiedlichster Informationen für Preisentscheidungen unterstützen, neuen Schwung. Ein sehr fortgeschrittenes Beispiel für ein derartiges dynamisches Pricing ist der Onlinemarktplatz Airbnb aus Kalifornien, der seinen „Kunden“ (= Vermieter von Wohnraum) umfangreiche Hilfen für bessere Preisentscheidungen zur Verfügung stellt und hierfür sein Wissen zu Kundenerfahrungen, Buchungshistorien, regionalen Besonderheiten etc. maschinell verarbeitet (vgl. Abbildung 5). Ähnlich „smart“ leitet der Fahrdienst Uber kundenindividuell Preise aus einer Vielzahl von Variablen ab (vgl. Abbildung 6).