

Pricing

Preispotenziale heben

Die Ertragsquellen vergangener Tage versiegen, Kostensenkungspotenziale sind oft ausgereizt. Für viele Banken bestehen jedoch durch die richtige Preissetzung immense Wachstumsmöglichkeiten. Ein professionelles Preismanagement, das sich am Kundennutzen orientiert, kann helfen, Fehler zu vermeiden und Preispotenziale zu heben.

Andreas Pohle und Robert Schlütken

Im Alltag wird häufig über den Preis diskutiert. Dem Kunden ist er zu hoch, dem Institut mit Blick auf die Ertragslage zu niedrig. Gerne rückt er im Dialog zwischen Bank und Kunde in den Mittelpunkt, obwohl es doch noch so viele andere Punkte gibt, über die es sich zu sprechen lohnt. Aber unabhängig von der Fragestellung, ob der Preis im Kundengespräch immer so stark in den Mittelpunkt

gestellt werden sollte, lässt sich eine Tatsache klar erkennen: Im gesamten Marketingmix nimmt der Preis eine zentrale Bedeutung ein.

Der Preis ist mehr als nur der monetäre Gegenwert für eine Leistung oder ein Produkt. Ihm kommt eine wesentlich größere Bedeutung für Kunden und Bank gleichermaßen zu. Er ist

- ein Beurteilungs- und Qualitätsindikator für Kunden,
- ein Leistungsversprechen an Kunden (insbesondere bei Premiumanbietern mit hohem Preisniveau),
- eine Stellgröße für die Absatzmenge,
- eine Orientierungsgröße für den Wettbewerb.

Keine Maßnahme hat zudem einen so direkten Einfluss auf den Gewinn wie eine Preiserhöhung oder -senkung. Fehler in der Preispolitik können daher schwere Folgen für Ertrag und Image haben. Und was diese Tatsache noch verschärft: Die Fehler sind häufig schwer revidierbar.

Doch trotzdem werden Preisentscheidungen in der Praxis häufig aus dem Bauch heraus getroffen. Und sind mehr oder weniger an den Kosten und dem Wettbewerb orientiert. Als Ergebnis finden sich im Preis- und Produktmanagement zahlreicher Finanzdienstleister Unzulänglichkeiten:

- Preise werden zu hoch oder zu niedrig angesetzt,
- Durchführung von Preisreduzierungen, anstatt den Nutzen zu erhöhen oder Wettbewerbsvorteile herauszustellen,
- es werden Leistungsbestandteile in das Produkt integriert, die aus Kundensicht keinen Nutzen stiften (und damit keine Preisbereitschaft hervorrufen),
- reaktives statt aktives Preis- und Produktmanagement (Imitation statt eigene Aktion),
- Produktmängel oder Schwächen im Vertrieb werden durch Preisreduzierungen oder „Kostenlos-Angebote“ kaschiert,
- Sonderkonditionen mehren sich und untergraben die eigene Preispositionierung.



Andreas Pohle ist stellvertretender Geschäftsführer bei TNS Infratest in München.
E-Mail: andreas.pohle@tns-infratest.com



Robert Schlütken ist Senior Consultant bei TNS Infratest in München.
E-Mail: robert.schluetken@tns-infratest.com

Systematisierung des Preismanagements

Das Pricing darf somit nicht dem Zufall überlassen werden, sondern sollte aufgrund der Komplexität und Tragweite klaren Regeln folgen. Die Einführung eines professionellen Preismanagements mit einem geregelten Pricingprozess – von der Strategie über die Preisfindung und -durchsetzung bis zum Controlling – wird dieser Aufgabe am besten gerecht. Durch die Definition von Verantwortlichkeiten und die Vergabe fester Rollen muss gleichzeitig die Durchsetzung und Kontrolle gesichert werden.

Doch wie gelangt man zum „richtigen“ Preis? Während man sich im Finanzbereich bei der Preisfindung noch weitestgehend an den Kosten, der Margenvorgabe oder den Konditionen des Wettbewerbs orientiert, sind andere Branchen in der Preisforschung deutlich weiter. Der Kunde – als Entscheider über den Kauf oder eben Nichtkauf – wird bei der Preisgestaltung in den Mittelpunkt gestellt. Durch Ermittlung seiner Präferenzen und Preisbereitschaften wird unter Einbezug von Kosten und Wettbewerb der Preis ermittelt, der aus Anbieter- und Kundensicht optimal ist. Man spricht daher von einem kundennutzenorientierten Preismanagement.

In der Automobilbranche ist es beispielsweise gängige Praxis, Fahrzeugkonzepte inklusive Preisung durch den engen Einbezug des Kunden (Kundenbefragungen, Live-Tests, so genannte Car Clinics) vor dem Verkaufsstart auf den größtmöglichen Markterfolg zu testen. Auch die Neugestaltung von Mobilfunkverträgen und das Reiseangebot von Verkehrsunternehmen folgen diesem Prinzip. TNS Infratest begleitet Unternehmen aus den unterschiedlichen Branchen seit Jahren bei diesen Prozessen. Nach und

nach werden die Vorteile und Chancen im Finanzsektor erkannt und auch hier wird das entsprechende Instrumentarium und Fachwissen eingesetzt.

Konkret bedeutet dies, dass im Rahmen von persönlichen Befragungen Kunden unterschiedliche Produkte mit variierenden Leistungen und Preisen beurteilen. Durch diese Bewertungen wird auf individueller Ebene der jeweilige Nutzen einer Leistung berechnet. Dieser Nutzen lässt sich in Preisbereitschaften umrechnen, sodass sich für jedes Produkt eine Preis-Absatz-Funktion ermitteln lässt. Diese stellt die Grundlage für die Preisfindung dar. Durch sie ist es möglich, für jeden Preis die Absatzmenge vorherzusagen. Gleichzeitig werden durch den Verlauf der Funktion Preisspielräume sichtbar, die für Ertragssteigerungen genutzt werden können.

Chance für langfristigen Markterfolg

Ein professionelles Preismanagement unter Einbezug des Kunden kann daher nachhaltig zur Erreichung folgender strategischer Ziele genutzt werden:

- Steigerung der Erträge,
- Marktanteils-/Kundenwachstum,
- Steigerung der Kundenzufriedenheit,
- Wettbewerbsdifferenzierung,
- Vermeidung von Kundenabwanderung,
- positive Beeinflussung der Kundenmeinung.

Der Vorteil in der Vorgehensweise liegt darin, dass Produkte und Preise gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden können und die Reaktionen der Kunden vor der eigentlichen Kommunikation der Preise nach außen bekannt sind. Ein Wissen, das für den Erfolg einer Bank entscheidend ist. BI