



Preisgestaltung im Retailbanking

Chancen für Kundenzufriedenheit & Profitabilität

7. März 2013

Autor

Patricia Wruuck
+49 69 910-31832
patricia.wruuck@db.com

Editor

Bernhard Speyer

Deutsche Bank AG
DB Research
Frankfurt am Main
Deutschland
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

www.dbresearch.de

DB Research Management

Ralf Hoffmann | Bernhard Speyer

Preisgestaltung ist für Retailbanken derzeit relevanter denn je: Preise spielen eine zentrale Rolle für Kundenzufriedenheit und Profitabilität. Gerade in der aktuellen Situation, geprägt von Kostendruck und sich wandelnden Kundenerwartungen, ist Preisgestaltung daher von besonderer Bedeutung. Sie ist Herausforderung – aber gleichzeitig auch Chance – für Banken.

Trend zu Transparenz prägend: Treiber hierfür sind vor allem Technologie und Regulierungsbestrebungen. Technologie senkt Informationskosten und verändert Vergleichs- und Kaufverhalten, Regulierung definiert die Rahmenbedingungen für Preisgestaltung von Unternehmen. Dabei kann sie wichtige Impulse für Transparenz und Markteffizienz geben, muss allerdings auch Besonderheiten von Finanzprodukten und Kundenpräferenzen hinreichend berücksichtigen, um Verzerrungen und Ineffizienzen zu vermeiden sowie ein vielfältiges Angebot zu ermöglichen.

Zufriedenheit ist komplexe Steuerungsgröße: Kundenzufriedenheit ist wichtig für Banken, da ihre Dienstleistungen auf längerfristige Kundenbeziehungen ausgerichtet sind. Zufriedenheit ist aber keine einfache Steuerungsgröße, was deren systematische Berücksichtigung in der Preisgestaltung erschwert bzw. eine besonders intensive Analyse erfordert.

Entscheidend für erfolgreiche Preisgestaltung sind

1. *Informationen als zentrale Grundlage*

Preissetzungsentscheidungen sind nur so gut wie die ihr zugrundeliegende Information, etwa über Marktentwicklungen, Wettbewerber und Kundenwünsche. Die Kapazität, die relevanten Informationen zu identifizieren, auszuwerten und auf dieser Basis schnell Entscheidungen zu treffen, wird künftig noch wichtiger werden.

2. *Konsistente Einbettung der Preissetzungsstrategie in Gesamtstrategie*

Preisgestaltung muss passen, sowohl in der Außenwahrnehmung aus Kundensicht als auch zu den Abläufen innerhalb des Unternehmens.

3. *Kommunikation der Preisgestaltung und der damit verbundenen Leistungen*

Gerade durch mehr Transparenz steigt für Banken auch die Notwendigkeit, die mit ihrem Angebot verbundenen Leistungen überzeugend zu vermitteln.



1. Einleitung

Preisgestaltung ist für Unternehmen aus zwei Gründen wichtig: Sie beeinflusst Kundenzufriedenheit und Profitabilität.

Banken gestalten ihre Preise gegenwärtig in einem Umfeld, in dem Kunden vielfach anspruchsvoller geworden sind und ihre Wechselbereitschaft gestiegen ist. Untersuchungen legen nahe, dass Preise für Bankprodukte eine zentrale Rolle bei der Abwägung, die Bank zu wechseln, spielen. So nennen in aktuellen Umfragen etwa die Hälfte der Befragten Zinsen und Gebühren als einen Faktor, der die Wechselentscheidung beeinflusst.¹ Auch identifizieren Kunden Preisgestaltung als einen Bereich, in dem sie sich Verbesserungen wünschen, und beurteilen diese als geeignet, um die Zufriedenheit mit der eigenen Bank zu steigern.²

Gleichzeitig befinden sich Retailbanken in Deutschland unter anhaltendem Kosten- und Ertragsdruck. Die Refokussierung auf das Privatkundengeschäft bei vielen Instituten und das Auftreten neuer Wettbewerber aus anderen Sektoren, etwa für mobile Zahlungsdienstleistungen, verstärken den Wettbewerb. Preispolitik kann vor diesem Hintergrund durch Steigerung von Profitabilität und Kundenzufriedenheit sowohl kurz- als auch langfristige Wettbewerbsvorteile schaffen.

Preissetzung für Retailfinanzprodukte ist zudem von hoher gesamtwirtschaftlicher Relevanz. Preise haben eine Leitfunktion auf Märkten, sind Information und beeinflussen damit Angebot und Nachfrage nach Finanzprodukten. Sie wirken also auf Ersparnis, Vermögensbildung und die effiziente Vermittlung von Kapital als Produktionsfaktor in einer Volkswirtschaft und haben zudem Verteilungswirkungen. Schließlich befindet sich Preispolitik für Finanzprodukte zunehmend auch in einem regulatorisch-politischen Spannungsfeld.

Wie gestalten sich Preise und Preissetzungsprozesse für Retailfinanzprodukte vor diesem Hintergrund? Diese Untersuchung gibt zunächst einen Überblick zu konzeptionellen Grundlagen der Preissetzung im Retailbanking. Im Anschluss analysiert sie die Rolle von Zufriedenheit für Preispolitik. Abschließend wird der Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen und Trends diskutiert, die Preissetzung für Retailfinanzprodukte derzeit und in näherer Zukunft beeinflussen.

2. Preisgestaltung für Retailfinanzprodukte – Grundlagen

2.1 Preise und Preispolitik

Der Preis bezeichnet das (in der Regel monetäre) Entgelt, das ein Käufer an den Verkäufer im Austausch für ein Gut oder eine Leistung zahlt. Preise entstehen aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage – soweit die kürzeste und gleichzeitig umfassendste Antwort.

Aus Anbietersicht ist der Preis zentrale Determinante für die Erwirtschaftung von Gewinn, d.h. an ihm entscheidet sich die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Ist hier langfristig kein profitables Angebot möglich, das die Kosten deckt und Kapitalgebern eine wettbewerbsfähige Rendite ermöglicht, wird das Unternehmen den Markt verlassen müssen. Auf der Nachfrageseite reagieren Kunden auf Preise und beeinflussen diese gleichzeitig durch ihr (Kauf)Verhalten.

Preise, Werte und Zahlungsbereitschaft

1

Der *Marktpreis* bezeichnet denjenigen Preis, bei dem Angebot und Nachfrage auf einem Markt im Gleichgewicht sind. Der *Wert* eines Gutes ist dagegen über den Nutzen definiert, den man einem Gut subjektiv beimisst. Je stärker die Wertschätzung, desto höher üblicherweise die *Zahlungsbereitschaft*, d.h. der Preis, zu dem man das Gut gerade noch kaufen würde. Die persönliche Zahlungsbereitschaft kann höher oder niedriger als der tatsächliche Marktpreis sein. Ist sie geringer, wird man das Gut nicht kaufen. Ist sie größer, hat man aus dem Kauf einen entsprechenden Nutzengewinn, denn der ihm beigemessene Wert ist höher als der gezahlte Preis. Aus der Addition individueller Zahlungsbereitschaften ergibt sich die *Marktnachfrage*. Diese ist üblicherweise fallend bei steigenden Preisen, d.h. mehr Personen sind bereit, ein Gut zu einem geringeren Preis zu kaufen.

¹ Vgl. u.a. Cappgemini (2012) oder Ernst & Young (2012). Beide Umfragen beziehen sich auf eine weltweite Stichprobe.

² Vgl. Ernst & Young (2012). Auf die Frage, welche Maßnahmen/Aktivitäten der eigenen Bank der Befragte als am besten geeignet erachtet, um seine Zufriedenheit mit deren Angebot (potentiell) zu steigern, sind Änderungen bei Gebühren bzw. Gebührenstrukturen die am häufigsten genannte Kategorie (insgesamt 15 mgl.).



Preisgestaltung im Retailbanking

Marktsituation & Preissetzung: Wettbewerb, Monopole und Oligopole

2

In Märkten mit einer hinreichend großen Zahl an Anbietern und hoher Transparenz agieren einzelne Unternehmen als Preisnehmer, d.h. sie können die Höhe des Preises für ein Produkt nicht beeinflussen. Dieser wird durch den Markt bestimmt und entspricht den Grenzkosten.

Bei einem Monopol ist der Marktpreis üblicherweise höher als bei vollständiger Konkurrenz. Der einzige Anbieter kann zudem Preisdiskriminierung betreiben, d.h. er verlangt von Kunden unterschiedliche Preise entsprechend ihrer Zahlungsbereitschaft.

Als Oligopol bezeichnet man eine Situation mit mehreren Anbietern auf dem Markt, die aber durch ihr Verhalten den Marktpreis beeinflussen können. Der Preis ist abhängig von strategischer Interaktion zwischen Anbietern, d.h. die Entscheidungen eines Anbieters beeinflussen die der anderen und *vice versa*. Aussagen über die Höhe des Preises sind in diesem Fall nicht eindeutig bestimmbar; wenn Unternehmen aber über den Preis konkurrieren, kann dieser im Ergebnis ähnlich ausfallen wie bei perfektem Wettbewerb.

Für eine Einführung s. Varian (2003).

Unterschiedliche Marktkonzentration auf dem europäischen Bankenmarkt

3

G-5 Anteil Konzentrationsrate in %

	2006	2010
Deutschland	22	33
Spanien	40	44
Italien	26	39
UK	36	43
Frankreich	52	47

Anmerkung: Die G5-Konzentrationsrate misst den Anteil der fünf größten Kreditinstitute an der Summe der Aktiva und ist ein möglicher Indikator zur Messung von Marktkonzentration. Ein höherer Wert deutet dabei auf höhere Konzentration hin.

Quelle: EZB

Präferenzen, Einkommen und Nachfrageelastizität der Käufer, Anzahl und Verhalten der Anbieter, Produktcharakteristika, Produktionskosten und regulative Rahmenbedingungen auf dem Markt beeinflussen, „wie viel“ ein Produkt kostet und auch, welchen Spielraum ein einzelnes Unternehmen bei der Preisgestaltung hat.

Preispolitik ist darüber hinaus der Teil des Marketing, der sich insbesondere auf die Frage konzentriert, wie Unternehmen Preise gestalten können, um Kaufanreize für Produkte zu bieten. Dies betrifft nicht nur die Höhe des Entgeltes, sondern auch Entscheidungen darüber, wie Preise ermittelt, dargestellt und durchgesetzt werden. Ziele von Preispolitik sind dabei typischerweise sowohl Gewinnsteigerung als auch Kundenbindung.

2.2 Der Markt für Retailfinanzprodukte

In der Theorie lassen sich drei idealtypische Marktsituationen unterscheiden, die den Gestaltungsspielraum von Preispolitik und das zugrundeliegende Preissetzungskalkül beeinflussen: (vollständiger) Wettbewerb, Oligopol und Monopol.³ In der Praxis ist die genaue Bestimmung der Wettbewerbssituation auf Bankenmärkten mit einigen konzeptionellen und empirischen Herausforderungen verbunden.⁴ So spielen hierbei nicht nur Wettbewerb zwischen Banken im Markt sondern auch mögliche Marktein- bzw. -austritte auf der Angebotsseite sowie Wechselbarrieren und Kundenverhalten auf Nachfrageseite für die Intensität des Wettbewerbs auf einem Markt eine Rolle. Strukturelle Maße, wie die Anzahl der Wettbewerber oder Marktanteile, geben für sich genommen noch keine eindeutige Indikation dafür, wie hoch das Preisniveau ist und wie intensiv sich der Preiswettbewerb für einzelne Produkte gestaltet.

Entsprechend werden mehrere Faktoren zur Beurteilung der Wettbewerbssituation herangezogen, die etwa Marktstrukturen, wie Anzahl der Wettbewerber, Marktanteile oder Konzentrationsmaße, beschreiben sowie durch modellbasierte Wettbewerbsindizes und preisbasierte Maße ergänzt werden. Grundidee für die zwei letzteren Kategorien ist, dass Abweichungen der tatsächlichen Preise gegenüber geschätzten Werten verwendet werden können, um Rückschlüsse auf Marktmacht und deren Nutzung zu ziehen, d.h. Preissetzung bzw. (mangelnde) Preisanpassungen selbst werden zur Einschätzung der Wettbewerbsbedingungen verwendet. Letztlich zeigt sich in diesen theoretischen Ansätzen der enge Zusammenhang zwischen der Wettbewerbssituation auf einem Markt und der Preissetzung.

Gründe für Abweichungen von perfektem Wettbewerb „nach dem Lehrbuch“ sind in der Praxis vielfältig. Für den Retailbankenmarkt spielen etwa die Existenz von Skalen- oder Netzwerkeffekten oder Informationsasymmetrien eine wichtige Rolle.

Preissetzung im Retailbankenmarkt ist zudem stark beeinflusst durch regulative Rahmenbedingungen. Diese wirken zum einen indirekt auf Preisgestaltung über Kosten und Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt, zum anderen durch Regelungen, die direkt auf Preispolitik zielen, wie bspw. Vorgaben hinsichtlich der Darstellung von Preisinformation, zur Berechnung und Anpassung von Preisen und mitunter sogar explizite Preisober- bzw. Untergrenzen. Regulierer stehen hierbei vor der Aufgabe, Verbraucherschutz, Effizienz und Stabilität des Finanzsystems zu vereinbaren; die Preispolitik von Unternehmen passt sich insoweit den bestehenden Regeln an.

³ Während bei Monopol, Oligopol und perfektem Wettbewerb stets von einer Situation mit vielen Nachfragern aber unterschiedlich vielen Anbietern ausgegangen wird, lässt sich darüber hinaus noch das Monopson, eine Situation mit vielen Anbietern aber nur einem Nachfrager, unterscheiden. Diese Situation tritt etwa bei Ausschreibungen von Behörden auf, ist allerdings für die Analyse von Retailbankenmärkten in der Praxis nicht relevant.

⁴ Vgl. Northcott (2004) für einen Überblick und EZB (2009) insbesondere für Hypothekarkredite.



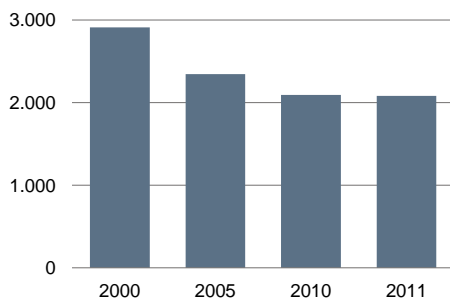
Preisgestaltung im Retailbanking

In Europa weisen Retailbankenmärkte nach wie vor größere Unterschiede im Hinblick auf Wettbewerb und Preisgestaltung auf und spiegeln die jeweilige Wettbewerbssituation sowie lokale Besonderheiten wider. Dies bedingt nicht nur Preisdifferenzen für bestimmte Produkte, etwa für Einlagen oder Kreditzinsen, sondern auch Unterschiede in preispolitischen Entscheidungen, die Kalkulation und Darstellung von Preisen betreffen. Beispielsweise sind in den Niederlanden Staffelzinsen für Dispokredite häufig, in Großbritannien waren jahrelang Preismodelle für Konten ohne jährliche Kontoführungsgebühr gängig und Kontoleistungen wurden stattdessen stärker über andere Entgeltmodelle bezahlt, und in Spanien gibt es beim Kauf von Finanzprodukten mitunter „Zugaben“ wie etwa Koffer oder Messersets, wie man sie in Deutschland eher als Prämienleistung bei Loyalitätsprogrammen aus dem Einzelhandel kennt.

Weniger Banken in Deutschland

4

Gesamtzahl der Kreditinstitute



Einschl. rechtl. unselbstständige Bausparkassen

Quelle: Bankstellenstatistik

Der Retailbankenmarkt in Deutschland erscheint dabei zwar als vergleichsweise wettbewerbsintensiv, wenn man etwa Konzentrationsmaße heranzieht. Gleichzeitig bilden Maße für Wettbewerbsintensität, die auf Länderebene erhoben werden, lokale Wettbewerbsbedingungen aber nur bedingt ab.⁵ Dies ist wiederum ein wichtiger Faktor für Preispolitik, weil viele Bankprodukte „vor Ort“ nachgefragt werden; gibt es hier nur wenige Angebote, können gewissermaßen lokale Oligopole oder Monopole entstehen.

Der Markt für Retailfinanzprodukte in Deutschland lässt sich zudem als „gesättigt“ charakterisieren, Anbieter konkurrieren in dieser Situation um Marktanteile: Je schwieriger die Gewinnung von Neukunden, desto mehr steht Kundenbindung für Preispolitik im Fokus. Gleichzeitig bedeutet eine höhere Wechselbereitschaft – und einige Umfrageergebnisse legen nahe, dass diese im internationalen Vergleich in Deutschland verhältnismäßig ausgeprägt ist – eine doppelte Herausforderung an Preispolitik von Banken. Einerseits sind diese bestrebt, bestehende Kundenbindungen zu stärken, und andererseits kann es attraktiv sein, potentielle Wechsler auch über den Preis vom eigenen Angebot zu überzeugen.

2.3 Besonderheiten von Finanzprodukten und deren Bedeutung für Preispolitik

Leistungen bei Finanzprodukten

5

Leistung	Beispiel
Risikoübernahme	Kreditvergabe
Transaktion	Überweisungen
Verwaltung & Verwahrung	Konto, Depot
Vermittlung	Devisengeschäfte
Bereitstellung von Zahlungsmitteln	Kredite, Karten

Quellen: Büschgen/Börner, 2003, DB Research

Finanzprodukte weisen zudem einige Besonderheiten auf, die Preispolitik auf dem Retailbankenmarkt nachhaltig beeinflussen. Beim Kauf ist es typischerweise aus Verbrauchersicht schwieriger als bei vielen anderen Produkten und Dienstleistungen, die erworbene Leistung zu beurteilen – dies gilt zunächst einmal unabhängig vom Preis oder dem Preismodell. Finanzprodukte werden vergleichsweise selten gekauft, und oft fallen die Zeitpunkte für Zahlung und Nutzung auseinander, was Beurteilung und Wertzuschreibung typischerweise erschwert. Höhere Unsicherheit bei der Leistungsbeurteilung ist zunächst einmal typisch für Dienstleistungen im Vergleich zu vielen Gütern, etwa im Einzelhandel. Bei Finanzdienstleistungen gilt dies verstärkt, weil die dahinterstehenden Leistungen mitunter recht abstrakt sind und sich Qualität und der Nutzen aus Kundensicht, etwa die Funktionalität von Zahlungsdienstleistungen oder Wertentwicklung und Zinsen von Anlageprodukten, häufig erst über die Zeit erweisen – was sie wiederum von anderen Dienstleistungen, wie handwerkliche Reparaturen, Kulturveranstaltungen oder Urlaubsreisen, unterscheidet, die sichtbarer und darüber hinaus häufig unmittelbar mit Nutzengewinnen verknüpft sind.

Zudem ist das Interesse am Produkt „an sich“ vielfach gering, man spricht hier von *Low-Involvement*-Gütern. Konto- und Zahlungsdienstleistungen werden ähnlich wie andere Infrastrukturleistungen wahrgenommen oder besser: *nicht* wahrgenommen – außer, wenn sie nicht wie gewünscht funktionieren. Bei Anlage- und Kreditprodukten richten sich Interesse und Wertschätzung dagegen auf

⁵ Vgl. u.a. Fischer/Hempell (2006) und (2007).



Preisgestaltung im Retailbanking

das Ziel, d.h. Vermögensaufbau, den Haus- oder Autokauf, während die Geldanlage selbst mit einem gewissen Aufwand, häufig auch wieder Unsicherheit, assoziiert wird und der Kredit vor allem mit Verpflichtungen (und ggf. Unsicherheit bzgl. der Fähigkeit, diesen in Zukunft zurückzahlen zu können).

Was bedeutet das für Preispolitik? Ein geringer wahrgenommener Nutzen bedingt zunächst einmal eine geringere Zahlungsbereitschaft. Dem entgegen wirkt allerdings, dass der Kauf vieler Finanzprodukte zweck- bzw. notwendigkeitsorientiert ist, und je dringender das zugrundeliegende Bedürfnis, also Vermögensaufbau, Absicherung, Finanzierung oder die Nutzung von Zahlungsdienstleistungen, desto größer wiederum die Zahlungs- und Kaufbereitschaft. Auch wirkt die Dringlichkeit von Bedürfnissen auf Preiselastizität, d.h. inwieweit Preisänderungen Nachfrageänderungen zur Folge haben.

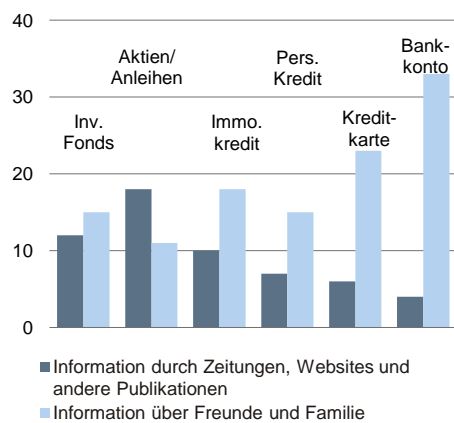
Bei seltener gekauften Produkten ist üblicherweise das Wissen über Preise geringer, d.h. Käufer können nicht genau einschätzen, ob ein Angebot nun besonders günstig oder teuer ist, weil sie den Marktpreis nicht (oder nicht genau) kennen und sich an den Preis für vergangene Transaktionen oft nicht erinnern können. Dies kann größere Spielräume für Preispolitik bedeuten. Möglichkeiten zur Informationssuche und Konkurrenz wirken hier allerdings in der Praxis begrenzend. Kaufhäufigkeit und Verbreitung von Produkten können (implizites) Wissen über Preise und Produkte erhöhen. Gleichzeitig sinken hierdurch Informationskosten, etwa weil man unkompliziert im Umfeld nach Information fragen kann. Gleichzeitig besteht gerade bei größeren Finanzentscheidungen, etwa bei der Aufnahme eines Immobilienkredites, ein stärkerer Grundanreiz, sich zu informieren, weil die Entscheidung eine hohe Bedeutung für die eigene Lebens- und Vermögensplanung hat.

Wie Kunden sich informieren, welche Preis- und Produktbestandteile dabei im Fokus stehen und auf welcher Grundlage sie vergleichen, ist daher wichtig für Preisgestaltung, denn auf dieser Basis definieren sich Erwartungen und werden Preise beurteilt. Ein Beispiel hierfür ist etwa die zunehmende Nutzung von Vergleichstools, die aber häufig dazu führt, dass nach ganz bestimmten Merkmalen gesucht und verglichen wird. Berücksichtigt Preisgestaltung dies nicht entsprechend, schneiden Angebote in Vergleichen schlecht ab oder tauchen gar nicht erst auf. Hier zeigt sich, dass Preisgestaltung den Zusammenhang zwischen Informationsverhalten, Vertriebswegen und Kaufentscheidung berücksichtigen muss und dass das Such- und Informationsverhalten entsprechend auch auf Preis- (und Produkt)gestaltung rückwirkt.

Schließlich bedeutet Unsicherheit bei der *Leistungsbeurteilung* beim Kauf von Finanzprodukten eine besondere Herausforderung für Preisgestaltung, weil Kunden Preise und Leistungen üblicherweise in Relation zueinander bewerten. Sind Kunden unsicher, was den Nenner betrifft, ist weniger klar, welcher Preis eigentlich überzeugen kann oder mit einem bestimmten Zufriedenheitsniveau aus Kundensicht einhergeht. Gleichzeitig bleiben Preishöhe und Preismodelle ein wichtiges Kriterium beim Kauf und fließen in die längerfristige Bewertung der Kundenbeziehung mit ein. Preispolitik kann Unsicherheit bei der Leistungsbeurteilung nur bedingt auflösen, ist aber dennoch mitentscheidend dafür, ob sich Preishöhe und Preismodelle nachteilig auf Kundenzufriedenheit und Profitabilität auswirken. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass – bedingt durch Unsicherheit bei der Leistungsbeurteilung – Faktoren wie Preisfairness aus Kundensicht eine größere Rolle für Preiszufriedenheit spielen.

Empfehlungen auf unterschiedlichen Wegen 6

Anteil der Produktkäufer, die vor Erwerb Empfehlungen aus jeweiliger Quelle erhalten haben

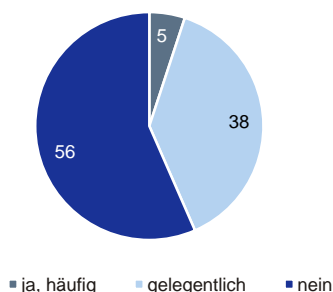


Angaben EU gesamt.

Quelle: Europäische Kommission (Eurobarometer 373), 2012

Baufinanzierung wird beobachtet 7

"Informieren Sie sich über die Entwicklung der Baufinanzierungszinsen?"



n=1000, Stichprobe dt. Gesamtbevölkerung, Angaben in %.

Quelle: TNS/ING-Diba 2012

2.4 Nur eine Frage des Preises?

Schließlich ist es für die Gestaltung von Preispolitik auch relevant, inwieweit der Preis eigentlich maßgeblich für die Kaufentscheidung ist. Dabei bedeutet ein geringes Interesse am Produkt selbst nicht notwendigerweise, dass der Preis beim Kauf nicht als wichtig erachtet wird. Hierbei ist die Höhe des Preises in der

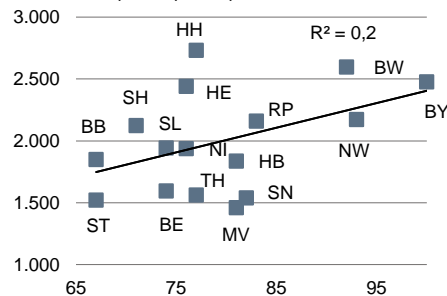


Preisgestaltung im Retailbanking

Mehr Geld, mehr aktive Information über Sparprodukte

8

X-Achse: Suche nach "Festgeld",
Y-Achse: Ersparnis pro Kopf



Indexierte Suchhäufigkeit (2004-2012), Ersparnis (2009).

Quellen: Google Trends, DSGV/stat. Bundesämter d. Ld.

Regel nur ein Faktor. Während bei vielen Konsumgütern etwa Neuheit, Design oder Prestige häufig die Kaufentscheidung beeinflussen und dazu beitragen können, Produkte zu differenzieren und die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen – man denke an Unterhaltungselektronik oder Autos –, kommen bei Finanzprodukten andere moderierende Aspekte hinzu. „Convenience“-Faktoren wie Nähe und Zugänglichkeit des Angebots, also, ob eine Bank vor Ort ist und welche Leistungen sie über welche Kanäle anbietet, spielen in die Kaufabwägung mit hinein. Diese Aspekte können auch dazu beitragen, dass unterschiedliche Teilmärkte entstehen, d.h. je nachdem, wie stark Kunden andere Faktoren neben dem Preis berücksichtigen, differenziert sich das Angebot, wie etwa zwischen Filial- und Direktbanken. Hinzu kommt, dass der Kauf von Finanzprodukten – eben weil die Leistungsbeurteilung aus Kundensicht häufig schwierig ist – einen gewissen Vertrauensvorschuss erfordert. Entsprechend fallen Reputation, (wahrgenommene) Kompetenz und Sicherheit mit ins Gewicht. Faktoren, die bei der Kaufentscheidung neben den Preis treten, können zudem die Preiselastizität senken und sind ein Grund dafür, dass in einem Markt über längere Zeit Preisunterschiede bestehen können.

2.5 Preispolitik für Finanzprodukte erfordert differenzierte Betrachtung auf Produktebene

Neben der Beachtung dieser generellen Charakteristika braucht es eine genaue Betrachtung auf Produktebene, weil sich die Parameter für Preisgestaltung ebenfalls unterscheiden. Dies bedingen Produktmerkmale und die unterschiedlichen Einflüsse von Wettbewerbs- und Umweltfaktoren. Produktcharakteristika, die auf die Gestaltung von Preispolitik wirken, sind etwa:

1. **Standardisierungsgrad:** Je homogener das Produkt, desto stärker üblicherweise der Preiswettbewerb. Für Girokonten sollte dieser also tendenziell stärker ausgeprägt sein als etwa für individuelle Vermögensverwaltung.
2. **Neuheit:** Bei neuen Produkten besteht oft größerer preispolitischer Gestaltungsspielraum, da der Vergleichsmaßstab weniger klar ist und der Neuheitsaspekt des Produkts im Mittelpunkt steht. Entsprechend folgt ein stärkerer Preiswettbewerb in Bereichen mit wenig Innovation(smöglichkeit) und tendenziell ein stärkerer Preiswettbewerb für „Klassiker“ wie Girokonten oder einfache Ratenkredite.
3. **Saison- und Trendabhängigkeit:** Trendprodukte können typischerweise zu höheren Preisen verkauft werden als Standards, da Käufer bereit sind, eine entsprechende Prämie zu zahlen. Finanzprodukte sind zwar weniger saisonabhängig als Konsumartikel wie Kleidung, Skier oder Speiseeis, gerade bei Anlageprodukten gibt es aber dennoch Trends, z.B. Investments in bestimmte Branchen oder Regionen, die sich auf die Nachfrage auswirken.
4. **Dringlichkeit und Substitutionsmöglichkeiten:** Während Dringlichkeit in der Regel die Zahlungsbereitschaft erhöht und die Preiselastizität senkt, sind Substitutionsmöglichkeiten zwischen Anbietern und Produkten ein wichtiger Faktor bei der Preisgestaltung für einzelne Produkte. Je mehr offensichtliche Alternativen es gibt, desto weniger lassen sich Prämien bei einzelnen Produkten durchsetzen. Auch werden über Substitute häufig preisliche Einschränkungen in Teilmärkten umgangen.

Hieraus wird deutlich, dass Preispolitik für operative Entscheidungen sehr spezifisch Produktcharakteristika und Kaufsituation berücksichtigen muss, gleichzeitig aber auch ein Produkt nicht isoliert betrachten kann, weil Substitutionsmöglichkeiten die Nachfrage beeinflussen. Gleichzeitig wirken sich äußere Einflüsse auf Angebot und Nachfrage einzelner Retailfinanzprodukte unterschiedlich aus. So beeinflusst das makroökonomische Umfeld Kredit- und Anlageprodukte stärker, während die Nachfrage nach „Finanzprodukten des täglichen Bedarfs“, wie

Geldmarktfonds in den USA und Substitutionseffekte

9

In den USA galten seit Beginn der 30er Jahre Zinsobergrenzen für Einlagen bei Geschäftsbanken, für Sichteinlagen ein Zinsverbot. Dies sollte einem gesamtwirtschaftlich schädlichen Wettbewerb um Einlagen vorbeugen und die Stabilität des Bankensystems sichern. De facto führte die Regulierung dazu, dass Sparer nach alternativen Anlagemöglichkeiten suchten. So entstanden in den 70er Jahren, als der Zins für US-Staatsanleihen deutlich über die Zinsobergrenze für Spareinlagen stieg, verstärkt Geldmarktfonds als Alternativen.

S. auch Gilbert (1986).



Preisgestaltung im Retailbanking

Preismodelle für Konten in der EU 10

In Deutschland sind wesentliche Kostenkomponenten für Konten jährliche oder monatliche Basispreise für Kontoführung sowie Gebühren für Zahlungs- und Kreditkarten. Hier bestehen jedoch Unterschiede zwischen Mitgliedstaaten der EU. So waren in Großbritannien gebührenfinanzierte Modelle dominant, d.h. das Konto selbst war häufig kostenfrei, solange Guthaben vorhanden war. Kosten aus Kundensicht fielen primär für die Bezahlung von Gebühren an, etwa für Eröffnung, Schließung, bei Überziehungen oder Abhebungen. Bei Einführung beliebt, ist dieses Modell dort jedoch zunehmend in die Diskussion geraten. Generell spiegeln Unterschiede in den Preismodellen für Konten sowohl Unterschiede im Wettbewerb als auch in der Nutzung von Konto- und Zahlungsdienstleistungen wider.

Unterschiedliche Infrastruktur ... 11

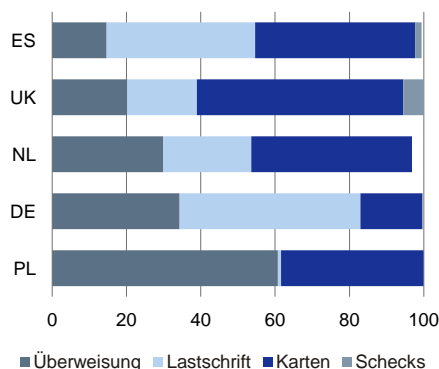
	ATM pro EW Mio. EW	POS-Terminals pro Mio. EW	Bevölkerung / Filiale (Tsd.)
DE	1.030	8.693	2,2
FR	893	22.152	2,3
IT	859	20.795	1,8
UK*	1.006	19.083	5,3

*Werte 2011, UK 2009.

Quellen: DB GM Research, BIZ, 2012

... und unterschiedliche Zahlungsgewohnheiten 12

Anteil an bargeldlosen Transaktionen (2011)



Ohne e-money Transaktionen u. andere Zahlungsmittel, daher z.T. weniger als 100%.

Quelle: EZB, 2012

etwa Bankkonten, eher stabil ist. Für letztere haben dagegen der Trend zu Onlinebanking, der Wettbewerb zwischen klassischen und Direktbanken sowie die verstärkte Nutzung von Vergleichstools als Unterstützung bei der Kaufentscheidung eine stärkere Rolle für Preispolitik gespielt.

Die Aufgabe von Preispolitik ist nun, die relevanten Markt- und Produktcharakteristika zu kennen, deren relative Bedeutung und Zusammenspiel richtig einzuordnen und hieraus Entscheidungen über Preishöhe und Modelle abzuleiten.

Für welche Produkte wird wie gezahlt?

Preise für Bankprodukte werden sowohl in Form von Gebühren, Zinsen oder Provisionen gezahlt. Generell kann man zwischen stück- und wertabhängigen Preisen unterscheiden. Dies gilt sowohl aus Sicht des Kunden, der etwa für den Versand eines zusätzlichen Kontoauszugs einen Preis pro Stück und für Kredite Zinsen nach Wert bezahlt, als auch aus Sicht einer Bank, die für Preiskalkulation und -gestaltung stück- und wertabhängige Bezugsgrößen wählen kann, etwa die Zahl der vorhandenen Depots oder den Wert der getätigten Depottransaktionen.⁶ Zudem stellt sich die Frage, ob ein fixer Betrag oder variabel nach Nutzung einzelner Leistungen gezahlt wird.⁷ Dies ist häufig verknüpft mit der preispolitischen Überlegung, ob Einzelleistungen oder ein Leistungspaket bepreist werden. Sowohl Bündelung als auch Aufspaltung in Einzelleistungen bzw. Preise kann preispolitisch Sinn machen, weil sie die Wahrnehmung von Preisen und damit die Zahlungsbereitschaft beeinflussen können.

Unterscheiden kann man drei Bereiche:

1. Preissetzung für Konto und Zahlungsdienstleistungen

Typischerweise wird hier ein Leistungsbündel bepreist, d.h. die Nutzung eines Kontos sowie damit verbundene Zahlungs- und Serviceleistungen; Entscheidungen über Preishöhe und Leistungsumfang sind eng miteinander verknüpft. Eine reine Bepreisung nach Nutzung der einzelnen Komponenten, etwa Zahlungsdienstleistungen oder Services wie Telefon- und Onlinebanking, wäre aufwändig und für Kunden- und Anbieter mit Unsicherheit behaftet. Für jeden Kunden würde sich ein anderer Preis ergeben, der zudem ex ante unklar wäre. Hier besteht aus Konsumentensicht häufig eine Präferenz für einfache Modelle, etwa regelmäßig gezahlte Grundpreise, die bequem und leicht überschaubar sind und zudem wiederholte Kaufentscheidungen, die häufig als unangenehm empfunden werden, vermeiden. Inwieweit ein Basispreis den tatsächlich gezahlten Endpreis widerspiegelt, hängt dabei vom Leistungsumfang des Pakets und der etwaigen Inanspruchnahme von (Zusatz)Leistungen ab, wie etwa der Nutzung von Zahlungsdienstleistungen in unterschiedlicher Form, Kontoüberziehungen, Anzahl und Art der vorhandenen Zahlungs- und Kreditkarten etc. In der Praxis ergibt sich daraus, dass für einen Teil der Nutzer das Grundmodell, d.h. der einfache Pauschalpreis, gilt, und für einige ein Preismodell mit fixer Basis und variablem top-up. Entsprechend nötig für die Preiskalkulation sind Informationen zu Kosten und Nutzung der einzelnen Bestandteile sowie über die Nachfrage nach bestimmten Leistungspaketen zu einem bestimmten Preis und Informationen darüber, wie einzelne Preisbestandteile und Zahlungsmodelle (etwa jährliche oder monatliche Gebühren) aus Sicht des Kunden wahrgenommen werden.

2. Preissetzung für Kreditprodukte

Preise für Kreditprodukte beinhalten in der Regel Gebühren und Zinsen. Grundsätzlich ist der Zins der Preis für die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln. Sparer, die Kapital zur Verfügung stellen, enthalten Kompensation dafür, dass

⁶ Büschgen/Börner (2003).

⁷ Kombinationen beider Modelle, etwa eine Grundgebühr, mit der bestimmte Leistungen abgedeckt sind, und weitere bei Inanspruchnahme zusätzlich gezahlt werden, sind dabei ebenfalls möglich.



Gängige Kreditarten für Privatkunden **13**

- *Überziehungskredite/Dispokredite* dienen der Überbrückung von kurzfristigen Finanzierungsengpässen, für deren Inanspruchnahme kein separater Kreditantrag seitens des Kunden bzw. eine Kreditvergabeentscheidung seitens der Bank üblich ist. Ein möglicher Kreditrahmen wird typischerweise für ein Lohn- und Gehaltskonto vorab vereinbart und orientiert sich an Bonität, bisheriger Kontoführung und Kundenbeziehung. Auch werden keine expliziten Rückzahlungsbedingungen festgelegt.
- *Konsumentenkredite* werden zur Finanzierung von Anschaffungen genutzt und nach Prüfung durch die Bank zu vorab festgelegten Rückführungsbedingungen (Laufzeit und Tilgung) vergeben. Als Sicherheiten dienen hier vor allem Lohn- und Gehaltsansprüche.
- *Anschaffungsdarlehen* für höherwertige Konsumgüter mit mittelfristiger Laufzeit erfolgen ebenso unter separater Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit und fester Tilgung, meist in Monatsraten. Als Sicherheiten für den Kreditgeber können hierbei Sicherungsübereignung der erworbenen Gegenstände selbst, pfändbare Gehaltsansprüche oder auch Grundpfandrechte dienen.
- *Hypothekar- und Grundschuldkredite* sind langfristige Darlehen, die durch Grundpfandrechte besichert sind. Sie dienen typischerweise der Finanzierung von Grundstücken bzw. dem Bau von Gebäuden. Grundsätzlich können Hypothekarkredite mit festen oder variablen Zinsen vergeben werden, vorherrschend in Deutschland sind dabei Festzinskredite mit mehrjähriger Zinsbindung. In der Regel werden Abschnittsfinanzierungen vereinbart, d.h. Zins und Tilgungssätze werden für einen bestimmten Zeitraum festgelegt und danach werden für die verbleibende Restschuld Bedingungen für eine Anschlussfinanzierung verhandelt.

S. u.a. Büschgen/Börner (2003).

sie heute auf Konsum verzichten, denn in der Regel besteht eine höhere Präferenz für gegenwärtigen Konsum. Gleichzeitig erhält der Kreditnehmer die Möglichkeit zur Finanzierung für unmittelbare Konsumwünsche oder Investitionen. Zinsen variieren entsprechend mit der Laufzeit von Krediten, aber auch mit dem Risiko, das zur Verfügung gestellte Kapital möglicherweise nicht zurück zu erhalten (Kreditrisiko).

Banken als Kreditgeber vermitteln zwischen Kapitalgebern und -nehmern in einer Volkswirtschaft. Aus Sicht einer Bank müssen durch den Zins die Kosten der Kreditvergabe gedeckt werden. Gleichzeitig sollte der erwartete Ertrag aus der Kreditvergabe mindestens dem einer alternativen Anlage auf dem Kapitalmarkt entsprechen, andernfalls wäre es nach dem Opportunitätskostenprinzip attraktiver, Kapital dort zu investieren, als es zu verleihen. Wesentliche Kostenkomponenten, welche die Kalkulation von Kreditzinsen beeinflussen, sind:

- *Refinanzierungskosten*: bezeichnen die Kosten der Bank, um sich am Finanzmarkt Mittel zur Kreditvergabe zu beschaffen. Banken können sich über den Kapitalmarkt refinanzieren oder über Einlagen. Steigen die Kosten der Refinanzierung – bspw. aufgrund einer Zinserhöhung der Zentralbank, regulatorischen Änderungen oder durch verstärkten Wettbewerb um Einlagen – zeigt sich dies üblicherweise auch in höheren Kreditzinsen.⁸
- *Risikokosten*: entstehen durch das Ausfallrisiko des Kreditnehmers. Die Bank versucht, dies vor der Kreditvergabe entsprechend abzuschätzen und stützt sich hierbei z.B. auf Informationen aus bestehenden Kundenbeziehungen, Selbstauskünften, öffentlichen Quellen oder Informationen der SCHUFA. U.a. mit Hilfe von Scoring-Modellen, welche Informationen aus diesen unterschiedlichen Datenquellen bündeln, kann die erwartete Rückzahlungswahrscheinlichkeit berechnet und im Kreditzins berücksichtigt werden. Dabei können sich Modelle zur Bepreisung von Risiken zwischen Anbietern unterscheiden und entsprechend auch der Preis. Stehen einem Kredit entsprechend Sicherheiten gegenüber, reduziert dies die Risikokosten.
- *Eigenkapitalkosten*: ergeben sich für Banken, weil sie für unerwartete Verluste Eigenkapitalreserven vorhalten müssen und die Eigenkapitalgeber für ihren Kapitaleinsatz eine entsprechende Rendite erwarten.
- *Betriebskosten*: sind die mit der Kreditvergabe verbundenen Kosten für Antrag, Prüfung und Entscheidung über die Kreditvergabe aus Sicht der Bank. Hierunter fallen etwa aufgewendete Arbeitszeiten für Beratungsgespräche aber auch Kosten für interne Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse über die Kreditvergabe oder etwa IT-Kosten zur Programmierung und Unterhaltung von Modellen, die im Rahmen dieses Prozesses zum Einsatz kommen. Insofern spielt auch die operative Effizienz einer Bank in die Gestaltung der Kreditkonditionen mit hinein. Für den deutschen Markt zeigen Analysen, dass entsprechend ein positiver Zusammenhang zwischen Kosten und Kreditzinsen besteht, d.h. niedrige Kosten werden preispolitisch zur Gewinnung von Marktanteilen genutzt.⁹

Der Wertbeitrag aus der Kreditvergabe für die Bank ergibt sich schließlich daraus, inwieweit die Kreditvergabe zu relevanten Steuerungsgrößen, d.h. Gewinn oder anderen Zielvorgaben, beigetragen hat.

Kredite für Privathaushalte dienen in der Regel der Konsum- oder Immobilienfinanzierung. Sie unterscheiden sich in ihrer Verfügbarkeit, typischen Dauer, der Vereinbarung von Rückzahlungsbedingungen, ihrer Besicherung und damit den mit ihnen verbundenen Risiken und Aufwendungen (s. auch Box 13). Diese Unterschiede spiegeln sich entsprechend auch in der Preisgestaltung wider.

⁸ Vgl. Ahlswede/Schildbach (2012), Zähres (2012).

⁹ Vgl. Schlüter et. al., (2012).



Preisgestaltung im Retailbanking

Wichtige Gebührenarten bei Fonds 14

Ausgabeaufschlag: Wird einmalig bei Kauf gezahlt, Höhe auch abhängig von Fondstyp.

Gesamtkostenquote: Jährlich anfallende Gebühren, die Kosten für Verwaltung und Management des Fonds sowie administrative Ausgaben und Depotbankgebühren beinhalten.

Transaktionskosten: Fallen an, wenn Umschichtungen innerhalb des Fondsvermögens stattfinden.

Erfolgshonorar: Kann bei aktiv gemanagten Fonds bei Übertreffen eines vorab festgelegten Vergleichswerts an Fondsmanager gezahlt werden.

So haben Kredite mit höherem Ausfallrisiko und ohne Besicherung typischerweise einen höheren Preis. Bei längerfristigen Krediten fallen entsprechend die längerfristig zu erwartenden Refinanzierungskosten stärker ins Gewicht.

3. Preissetzung für Anlageprodukte

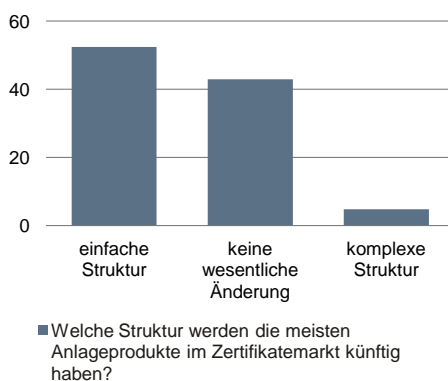
Beim Kauf von Anlageprodukten kann man grundsätzlich zwischen Preisen für Wertpapiere und den mit ihrem Erwerb im Zusammenhang stehenden Beratungsleistung unterscheiden.

- Unterschiedliche Anlageprodukte sind mit unterschiedlichen Preisbestandteilen verbunden. Diese beinhalten einmalige Entgelte, etwa An- und Verkaufsprovisionen für Aktien oder Ausgabeaufschläge bei Fonds, sowie laufende Bestandteile, z.B. Verwaltungsgebühren bei Fonds.
- Beratungsdienstleistungen reichen von Beratung beim Kauf eines einzelnen Wertpapiers, über die Erarbeitung persönlicher Anlagestrategien bis zu Portfoliomanagement. Entgelte für Beratungsleistungen können in Form von Honoraren oder Provisionen gezahlt werden.¹⁰

Zudem fallen Entgelte für Verwahrung von Wertpapieren im Depot und den damit verbundene Informationsleistungen, z.B. der Aufstellung von Erträgen oder Steuerbescheinigungen sowie der Abwicklung von Transaktionen, etwa Platzierungen an der Börse, an. Retailbanken bieten Wertpapierdienstleistungen in unterschiedlichem Umfang an und treten hier sowohl als Vermittler als auch Anbieter von Produkten auf.

Trend zu einfacheren Produkten im Zertifikatemarkt 15

Umfrage unter 21 Wertpapieremittenten, Angaben in %



2.6 Wie werden Preise kalkuliert?

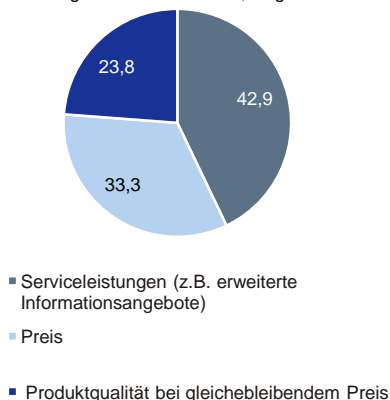
Zur Kalkulation von Preisen braucht es Informationen darüber, zu welchem Preis welche Mengen eines Produkts verkauft werden können und wieviel letztlich vom Umsatz übrigbleibt, wenn man die Kosten abzieht.

Vor diesem Hintergrund werden Preise für Retailfinanzprodukte meist über einen marktbasieren Ansatz bestimmt. Grundlage hierfür sind interne Kostendaten, Analysen über Zahlungsbereitschaft, Preissensitivität und das Wettbewerberverhalten. Kosten definieren Preisuntergrenzen; Analysen der Zahlungsbereitschaft helfen, eine Vorstellung von der Preisobergrenze zu definieren. Mit Hilfe von Deckungsbeiträgen wird ermittelt, inwieweit Produkte mit ihren gegenwärtigen Preisen zum Unternehmenserfolg beigetragen haben. Schließlich wird analysiert, wie Wettbewerber auf Preisänderungen reagieren könnten und ob sich entsprechend eine Preiserhöhung oder -senkung positiv auswirken könnte. Wichtig bei dieser Abwägung sind sowohl Absatzelastizitäten, d.h. inwieweit Preisänderungen die Verkäufe eines Produkts beeinflussen, als auch Kreuzpreiselastizitäten – also, ob Kunden auf andere Produkte ausweichen. Das Preissetzungskalkül bei marktbezogenen Verfahren ist damit immer ein Stück weit iterativ und strategisch, d.h. Anbieter reagieren auf das Verhalten der anderen, und das Ergebnis ist damit der Preis, der „am Markt durchsetzbar“ ist. Diese Grundlogik ist sowohl auf Anpassungen der Preishöhe als auch auf Änderungen der Preismodelle, also etwa die Umstellung von Einzelzahlungen auf eine Flatrate, anwendbar.

Insbesondere das Verhalten der Wettbewerber spielt im Preisfindungsprozess für Banken eine wichtige Rolle; so gab in einer Befragung zu Pricing-Strategien unter europäischen Retailbanken knapp die Hälfte an, Benchmarks als zentrales Entscheidungskriterium zu nutzen, und für mehr als 90% ist der Vergleich mit Wettbewerbern zumindest eines der verwendeten Pricing-Instrumente.¹¹

Wettbewerb um Preis und Service erwartet 16

Umfrage unter 21 Wertpapieremittenten, Einschätzung für Zertifikatemarkt, Angaben in %



"Worauf wird sich der Wettbewerb künftig konzentrieren?"

Quelle: Derivateverband, 2012

¹⁰ Vgl. hierzu Ahlswede (2012).

¹¹ Vgl. Oliver Wyman (2012), Umfrage unter 107 europäischen Retailbanken.



Kostenorientierte Ansätze sind ein alternatives Kalkül zur Preisfindung. Der Ansatz entspricht einer „Kosten+X“ Regel, d.h. auf Basis interner Kostenrechnung werden Kosten pro Einheit ermittelt und eine Marge addiert. Was auf den ersten Blick simpel erscheint, ist gerade bei Unternehmen, mit einem hohen Anteil immaterieller Inputs und Gemeinkosten nicht trivial, da sich häufig nicht genau festhalten lässt, wieviel Arbeitszeit auf bestimmte Prozesse entfällt, und die Zuteilung von Gemeinkosten immer ein Stück weit Spielraum lässt. Ein Grundproblem kostenorientierter Verfahren ist, dass die Zahlungsbereitschaft und der Zusammenhang zwischen Preis und Absatz ausgeblendet werden; gewissermaßen erfolgt Preissetzung „am Markt vorbei“. Dies bedeutet nicht nur möglicherweise „verschenktes“ Gewinnpotential aus Unternehmenssicht, sondern u.U. auch Nachteile für Kunden, da wenig Anreiz für nachfrageorientierte Preis- und Produktinnovationen bestehen. Gerade in gesättigten Märkten mit starkem Wettbewerb, wo eine aktive Preispolitik genutzt werden könnte, um Marktanteile zu gewinnen, wiegt dieser Nachteil schwer.

Die Ausrichtung an anderen Marktteilnehmern kann auf starken Wettbewerb in einem Markt hindeuten. Gleichzeitig spiegelt sich hier wider, dass im Rahmen der Kostenrechnung ein gewisser Spielraum besteht. Dies folgt durch die Aufteilung der Gemeinkosten auf unterschiedliche Produkte und/oder Einheiten und dadurch, dass es Wechselwirkungen zwischen Produkten gibt. So kann der Gewinn aus dem Verkauf eines einzelnen Produkts gering oder sogar negativ sein. Trägt das Produkt zur Stärkung der Kundenbeziehung insgesamt bei, kann dies preispolitisch dennoch längerfristig oder über Produktsegmente hinweg Sinn machen. Ein Beispiel sind etwa günstige Konditionen für Studentenkonten, die man als eine Art „Vorschussinvestition“ in eine längerfristige Kundenbeziehung sehen kann und zudem die üblicherweise geringe Zahlungsbereitschaft dieser Kundengruppe widerspiegelt.¹² Ökonomisch handelt es sich hierbei um Quersubventionen, entweder über die Zeit oder über Kundengruppen hinweg.

3. Zufriedenheit als Ziel für Preispolitik

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht begründet sich Kundenzufriedenheit als Ziel für Preisgestaltung über einem positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Profitabilität. Grundprämisse ist, dass zufriedene Kunden wiederkommen, mehr kaufen und durch Empfehlungen helfen, neue Kunden zu gewinnen, bzw. dass Unzufriedenheit Beschwerden, die Abwanderung von Kunden und Reputationsschäden zur Folge hat. Die Treiber für Zufriedenheit und die Möglichkeiten aus Anbietersicht, diese zu erhöhen bzw. Unzufriedenheit zu vermeiden, und deren Auswirkungen auf Geschäftserfolg sind allerdings vielschichtig.

Ansätze, die Zufriedenheit in den Mittelpunkt stellen, betrachten Kundenbeziehungen längerfristig. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass kurzfristig ein Spannungsverhältnis zwischen Profitabilität und Kundenzufriedenheit bestehen kann, z.B. bei Entscheidungen über Preiserhöhungen. Grundsätzlich gilt jedoch, dass langfristiger Geschäftserfolg ohne zufriedene Kunden bei einem Mindestmaß an Konkurrenz bzw. möglichem Markteintritt neuer Wettbewerber, Voraussetzungen, die im Retailbankenmarkt grundsätzlich gegeben sind, nicht möglich ist. Da gerade Finanzdienstleistungen auf längerfristige Kundenbeziehungen zielen, spricht dies für eine hohe Bedeutung von Zufriedenheit für Preispolitik.

Zufriedenheit entsteht, wenn Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden. Zufriedenheit beruht damit stark auf Vergleich und Bewertung, die von objektiven/objektivierbaren Faktoren, aber eben auch von subjektiver Wahrnehmung beeinflusst wird. Damit ist sie ein Konzept, das im Rahmen der klassischen Pricing-Forschung und in mikroökonomischen Modellen, die von rationalem Verhalten und vollkommener Information über Preise, Produkte und Präferenzen ausgehen, schwer zu fassen ist. So wäre es einem perfekt informierten Käufer egal, ob er etwa fix oder nach Nutzung zahlt; solange der Preis insgesamt derselbe ist, hätte dies keinen Einfluss auf die Nachfrage. In der Realität lässt sich jedoch häufig beobachten, dass unterschiedliche Preismodelle oder die optische Darstellung von Preisen Kaufentscheidungen beeinflussen – was etwa die Beliebtheit von Preisen, die auf die Ziffer „9“ enden, oder eine Tendenz zur Unterschätzung nachgelagerter Entgelte erklärt. Auch rufen Preise häufig (emotionale) Reaktionen wie Zweifel, Ärger oder Bedauern hervor – und zwar nicht nur beim Kauf selbst, sondern auch davor bzw. danach.

Verhaltensökonomische Ansätze untersuchen, wie Käufer auf unterschiedliche Angebote reagieren, wie sie Preis(information) aufnehmen, bei Entscheidungen nutzen und bewerten.¹³ Sie können damit in Ergänzung zu klassischer Pricing-

¹² Beispiele hierfür finden sich auch in Preismodellen anderer Sektoren, etwa bei unterschiedlichen Eintrittspreisen für bestimmte Kundengruppen bei Kulturveranstaltungen.

¹³ Vgl. Homburg/Koschate (2005) für eine Überblicksdarstellung.



Forschung helfen, Verhaltensmuster von Käufern und auch mögliche Treiber für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zu verstehen.

3.1 Determinanten von Preis(un)zufriedenheit und der Einfluss auf Gesamtzufriedenheit

Preiszufriedenheit ist nicht identisch mit Gesamtzufriedenheit, aber für diese ein wichtiger Treiber. So haben einige Untersuchungen Probleme mit Preisen als eine wesentliche Ursache für Unzufriedenheit und als Einflussfaktor auf die Entscheidung, seine Bank zu wechseln, identifiziert.¹⁴ Dabei ist zu beachten, dass Preiszufriedenheit und Unzufriedenheit mit Preisen keine symmetrischen Konzepte sind, d.h. sind Bankkunden nicht explizit unzufrieden mit der Preisgestaltung, bedeutet dies nicht automatisch eine positive Bewertung, auch werden Preiszufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit Preisen nicht notwendigerweise von denselben Faktoren (im gleichen Maß) beeinflusst.¹⁵

Unzufriedenheit mit Preisen wird häufig durch wahrgenommene Unfairness verursacht.¹⁶ Bewertet wird hierbei Ergebnis und Prozess, d.h. die Höhe des Preises und wie er aus Verbrauchersicht zustande gekommen ist. Fairnessurteile implizieren Vergleiche, entweder auf der Grundlage eigener Erfahrungen (frühere Preise) oder interpersonell, d.h. ob andere eventuell einen günstigeren Preis zahlen. Auf dieser Grundlage bewerten Käufer Preise entweder als angemessen, vorteilhaft oder ungerecht, wobei Letzteres offensichtlich negative und in der Regel die stärksten Reaktionen hervorruft. Forschungsergebnisse legen nahe, dass:¹⁷

1. die Begründung für Preissetzung in deren Bewertung hineinspielt¹⁸

Kostenbasierte Preissetzung bzw. Preisanstiege werden eher akzeptiert, insbesondere wenn diese durch Faktoren verursacht werden, die der Anbieter selbst nicht beeinflussen kann und der Gewinn des Unternehmens durch die Erhöhung nicht steigt. Erhöht ein Anbieter aber den Preis, weil Kunden eine Leistung aus ihrer Sicht dringend brauchen oder wenig Alternativen zur Verfügung stehen, und steigert das Unternehmen dadurch seinen Gewinn, wird ein solches Verhalten häufig als sehr unfair empfunden.

2. nicht nur einzelne Transaktionen bzw. Preise zählen.

Käufer bewerten Preise für Einzelleistungen oder Preisänderungen im Kontext ihrer Gesamterfahrung mit dem Anbieter, d.h. haben sie in der Vergangenheit positive Erfahrungen gemacht und sind zufrieden, kann dies dazu beitragen, dass Preiserhöhungen weniger negative Reaktionen hervorrufen.

3. auch die allgemeine Wahrnehmung des Unternehmens bzw. Sektors die Beurteilung von Preisen beeinflusst.

Imageeffekte einzelner Unternehmen spielen hierbei eine Rolle, d.h. gilt ein Unternehmen insgesamt als günstiger Anbieter, wird dies häufig auch für einzelne Transaktionen unterstellt – ob tatsächlich gegeben oder nicht. Dass auch übergeordnete Faktoren, etwa die Wahrnehmung einer Branche insgesamt oder gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen in Bewertungen mit hineinspielen, bedeutet für Preispolitik, dass diese entsprechend kontextsensitiv agieren muss.

Schließlich sind die Vergleichbarkeit von Transaktionen und die Wahl von Referenzpunkten, d.h. was als Maßstab für Vergleiche dient, ein wichtiger Faktor. Unterschiedliche Preise für die gleiche Leistung sind kaum vermittelbar – auch

¹⁴ Vgl. Colgate/Hedge (2001).

¹⁵ S. auch Abschnitt 3.2.

¹⁶ Vgl. Xia/Monroe/Cox (2004).

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Vgl. Homburg/Koschate(2005) und Kahnemann/Knetsch/Thaler (1986 a,b).

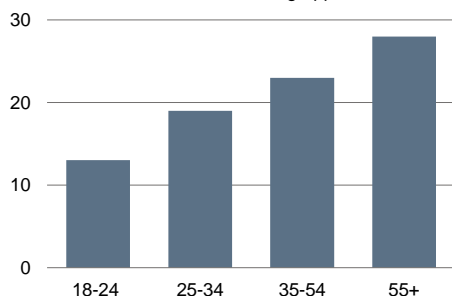


Preisgestaltung im Retailbanking

Preise mit Erfahrung wichtiger?

18

Anteil der Befragten, die sich Änderungen bei Preisstrukturen und Zinsen als Toppriorität von ihrer Bank wünschen. Nach Altersgruppen



Angaben Befragte weltweit (n=28.560).

Quelle: Ernst & Young, 2012

wenn eine Preisdifferenzierung ökonomisch begründet sein kann, bspw. aufgrund unterschiedlicher Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft einzelner Kunden. Hier zeigt sich die enge Verzahnung zwischen Preispolitik und Produktgestaltung, denn für unterschiedliche Produkte können wiederum entsprechend unterschiedliche Preise verlangt werden, ohne dass dies mit negativer Wahrnehmung von Seiten des Kunden einhergehen muss.

Als unfair empfundene Preise mindern typischerweise die Wertschätzung für das gekaufte Produkt, und häufig sind weitergehende Reaktionen die Folge. Untersuchungen legen allerdings nahe, dass als unfair wahrgenommene Preise von Retailfinanzprodukten zwar ein wichtiger Grund für Anbieterwechsel sind, aber seltener zu direkten Beschwerden beim Anbieter führen.¹⁹ Für Preispolitik ist dieses Muster ein Problem, weil es bedeutet, dass sich die Auswirkungen von Preisunzufriedenheit häufig erst mit Verzögerung zeigen und letztlich auch andere Möglichkeiten genutzt werden, um Unmut Ausdruck zu verleihen.²⁰ Beschwerden über soziale Netzwerke oder politischer Druck für eine stärkere Regulierung der Preisgestaltung sind hierfür Beispiele.

Analog zu Zufriedenheit insgesamt entsteht Preiszufriedenheit, wenn die gedankliche Gegenüberstellung von erwartetem und wahrgenommenem Preis aus Kundensicht passt.²¹ Hierfür braucht es nicht notwendigerweise den günstigsten Preis. Ebenso wenig sinkt Preiszufriedenheit automatisch, wenn der Preis steigt. Auch hier beeinflussen Vergleiche, Kontext und Vermittlung das Ergebnis.

Preiszufriedenheit setzt sich aus mehreren Bestandteilen zusammen, für Retailfinanzprodukte können insbesondere folgende Faktoren unterschieden werden:²²

1. *Preis-Qualitätsverhältnis*, d.h. ob der Preis als angemessen entsprechend der Leistung wahrgenommen wird.
2. *Relativer Preis*, d.h. wie sich das Angebot objektiv im Wettbewerbe ausnimmt.
3. *Preisverlässlichkeit*, d.h. ob der Preis gegenwärtig günstig ist und ob der vermutete Preis dem tatsächlichen entspricht oder „versteckte Bestandteile“ beinhaltet, die auf den ersten Blick nicht sichtbar sind.
4. *Preisfairness*, d.h. ob der Preis aus Sicht des Kunden als angemessen und gerecht(fertigt) beurteilt wird
5. *Preistransparenz*, d.h. ob der Preis klar ersichtlich und gut verständlich ist.

Die relative Bedeutung der einzelnen Aspekte kann im Rahmen von Marktforschungsanalysen, auf Basis von Umfragedaten und mit Hilfe statistischer Methoden ermittelt werden. So legen etwa Ergebnisse einer Analyse mit österreichischen Bankkunden nahe, dass alle der oben genannten Faktoren einen signifikanten Einfluss auf Preiszufriedenheit haben, aber diese gleichzeitig in unterschiedlicher Weise beeinflussen.²³ Einige Bestandteile, wie das Preis-Qualitätsverhältnis, der relative Preis und Preisfairness, mindern die Preiszufriedenheit stark, wenn die Zufriedenheit in diesen Teilaspekten gering ist; hohe Werte bei den Teilzufriedenheiten steigern die Preiszufriedenheit insgesamt in wesentlich geringerem Ausmaß. Andere Faktoren wie Preisverlässlichkeit wirken dagegen stärker, wenn die Zufriedenheit hier hoch ist. Eine dritte Gruppe wirkt relativ symmetrisch, hierunter fällt etwa Preistransparenz. Für Preispolitik folgt aus diesen Ergebnissen vor allem die Erkenntnis, dass die Einzelbestandteile unterschiedlich geeignet sind, um Preiszufriedenheit (und damit

¹⁹ Vgl. Colgate/Hedge (2001).

²⁰ Untersuchungen legen zudem nahe, dass es Länderunterschiede im Beschwerdeverhalten gibt.

²¹ Vgl. Diller (2007).

²² Vgl. Matzler et al. (2007).

²³ Ibid.



Preisgestaltung im Retailbanking

Wer entscheidet eigentlich über Preise – und warum ist das wichtig?

19

Preispolitik beinhaltet auch die Organisation von Preissetzungsentscheidungen und deren Umsetzung im Unternehmen und wie (de)zentralisiert diese erfolgen. Je mehr Spielraum bei der Preissetzung besteht, desto eher können Besonderheiten vor Ort oder auch einzelne Kundenbeziehungen berücksichtigt werden, was Profitabilität und Kundenzufriedenheit steigern kann. Ein möglicher Nachteil dezentraler Preisgestaltung bzw. Anpassung ist ein Mangel an Konsistenz nach innen und außen, Effizienzverluste und verstärkte Unsicherheit bei der Gesamtkalkulation für das Unternehmen. Auch bestehen z.T. regulatorische Anforderungen, die Unternehmensweit einheitliche Prozesse erfordern.

Welche Lösung praktisch sinnvoll ist, entscheidet sich u.a. an Unternehmensgröße, geographischer Präsenz und nach Produkten. Für letztere besteht tendenziell ein positiver Zusammenhang zwischen Standardisierung und Zentralisierung von Preissetzung.

Wichtig aus organisatorischer Sicht ist zudem, dass dezentrale Entscheidungsspielräume bei Preisgestaltung mit klugen Anreizen kombiniert und diese zudem regelmäßig evaluiert werden.

indirekt auch Zufriedenheit insgesamt) zu steigern – und auch wenn einige Faktoren wenig positive Wirkung erzielen, sie dennoch sehr nachteilig wirken können, wenn Anbieter diese vernachlässigen.

Die konzeptionelle Grundlogik, d.h. die Aufteilung in einzelne „Teilzufriedenheiten“ und die Erkenntnis, dass diese asymmetrisch wirken können, erscheint für die Gestaltung von Preispolitik im Retailbanking dabei wichtiger als die konkreten Resultate einzelner bestehender Analysen. Diese sind zwar informativ, aber ihre Ergebnisse sind mitunter nur bedingt verallgemeinerbar. Ursache hierfür sind nicht nur übliche Einschränkungen bei der Arbeit mit Umfragedaten²⁴, sondern noch zwei weitere Faktoren: 1. Ältere Untersuchungen dürften die geänderte Situation nach der Finanzkrise und auch den Wettbewerb durch Direktbanken nur unzureichend widerspiegeln, und 2. Resultate aus unterschiedlichen Ländern sind nur bedingt übertragbar, weil Erwartungen hinsichtlich Preisniveau, Leistungen, Kostenbewusstsein und auch Wechseloptionen stark vom nationalen Kontext geprägt sind. Dies ist nicht nur ein theoretisches Problem für Untersuchungen, deren Ziel es ist, länderübergreifend zu vergleichen. Vielfach bilden länderübergreifende Analysen die Grundlage zur Definition regulatorischer Rahmenbedingungen für Preispolitik, etwa auf europäischer Ebene. So informativ Vergleiche sein können, so wichtig ist es, geeignete Indikatoren heranzuziehen und den marktspezifischen Kontext angemessen zu berücksichtigen, um hierbei Fehlschlüsse zu vermeiden.

Aus Unternehmenssicht lassen bestehende Analysen allerdings eine andere Lücke, denn es ist schwierig, auf ihrer Basis konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der eigenen Preispolitik oder gar für einzelne Produkte abzuleiten. Für Anbieter ist es zudem von Interesse, inwieweit sich die Erwartungen und Erfahrungen *ihrer* Kunden konkret von denen der Mitbewerber unterscheiden. Gewissermaßen bieten aggregierte Analysen und Forschungsergebnisse hier den ersten Schritt, etablieren konzeptionelle Grundlagen und können auf Unzufriedenheit(spotential) hinweisen und sind gleichzeitig Aufforderung an Anbieter für weitergehende Analysen.

3.2 Zufriedenheit: Angestrebt, aber keine einfache Zielgröße

Im Vergleich mit anderen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (z.B. Gewinn), bleibt Zufriedenheit schwerer abzuschätzen. Dies liegt daran, dass die Treiber für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nicht notwendigerweise identisch sind, man es häufig nicht mit linearen Zusammenhängen („je mehr X, desto mehr Zufriedenheit“) zu tun hat, Faktoren zusammenwirken oder Effekte nur in bestimmten Kundengruppen auftreten etc. Um Zufriedenheit als Zielgröße für Preispolitik nutzbar zu machen, braucht es daher vor allem gute und zeitnahe Daten.²⁵ Ein besseres Verständnis dieser Zusammenhänge liegt letztlich im Interesse aller Marktteilnehmer. Zweitens unterstreichen die Erkenntnisse verhaltensökonomischer Forschung, dass Preispolitik letztlich nicht für sich alleine steht, sondern Preispolitik und Gesamteindruck aus Kundensicht zusammenpassen müssen. Aus Anbietersicht braucht es hierfür eine kohärente Strategie und deren Vermittlung nach außen.

²⁴ Zu beachten sind hierbei bspw. Umfang und Zusammensetzung der Gruppe der Befragten sowie Umfragekontext und genaue Formulierung der Fragen.

²⁵ Hierfür könnten z.B. die Bedeutung von Preisen und den einzelnen Bestandteilen für Preiszufriedenheit in unterschiedlichen Phasen der Kaufentscheidung sowie die Wirkung auf unterschiedliche Kundengruppen detailliert untersucht werden. Auch der Einfluss von Kontextfaktoren und der Vermittlung von Preisdarstellung, Preisänderungen etc. bedürfte weiterer Analyse.



3.3 Aktuelle Pricingtrends – Chancen für mehr Zufriedenheit?

Datenanalyse ist nicht nur Voraussetzung für eine bessere Handhabung von Kundenzufriedenheit als Zielgröße für Preispolitik, sondern auch Grundlage derzeitiger Pricingtrends in- und außerhalb des Retailbankensektors. Auf einige dieser Trends wird im Folgenden eingegangen.

1. **Dynamic Pricing:** bezeichnet die schnelle Anpassung von Preisen an Nachfragegegebenheiten basierend auf Echtzeitdaten. Beispiele hierfür sind etwa Fluggesellschaften, die Tickets nach verbleibender Verfügbarkeit bepreisen. Zunehmend wird Dynamic Pricing auch im Einzelhandel eingesetzt, um Lagerbestände und Zuliefererkapazitäten besser zu managen. Für Verbraucher bedeutet dies vor allem eine häufigere Anpassung von Preisen, was aber durch Erfahrungen mit Onlineeinkäufen zunehmend auch offline akzeptabler wird. Auch werden Preisanpassungen zunehmend in Verbindung mit gezielten Marketingmaßnahmen für bestimmte Kundengruppen genutzt, etwa via Mail oder soziale Netzwerke. Potentieller Nachteil dieses Ansatzes ist ein Mangel an Konsistenz und damit Verlässlichkeit in der Kundenwahrnehmung sowie die Tatsache, dass offensive Werbeangebote häufig auch als störend empfunden werden können.
2. **Behavioural Pricing:** ist eine Form der Preisdiskriminierung nach Verhalten, d.h. basierend auf der Nutzungs- bzw. Einkaufshistorie werden unterschiedliche Preise verlangt. Anwendungsmöglichkeiten bieten sich vor allem bei elektronischen Einkäufen, da hier das Sammeln und Auswerten großer Datenmengen leichter ist. Auch in diesem Fall werden Preisangebote häufig mit gezielten Werbemaßnahmen kombiniert. Nachteile sind auch hier, dass Werbemaßnahmen negativ wahrgenommen werden, dass Bedenken im Hinblick auf Wahrung der eigenen Daten und Privatsphäre bestehen und auch, dass Preisunterschiede, selbst wenn durch das eigene Verhalten bedingt, als unfair bewertet werden können.
3. **Loyalty Pricing:** ist gewissermaßen eine Sonderform verhaltensbasierter Preisunterscheidungen, denn die Idee ist, dass gute Kunden mit besseren Konditionen belohnt werden. Verbreitet ist dies beispielsweise im Einzelhandel, wo typischerweise der wiederholte Kauf von bestimmten Produkten beim selben Anbieter oder ein Kauf über einem bestimmten Wert durch günstigere Konditionen oder Prämien belohnt wird.

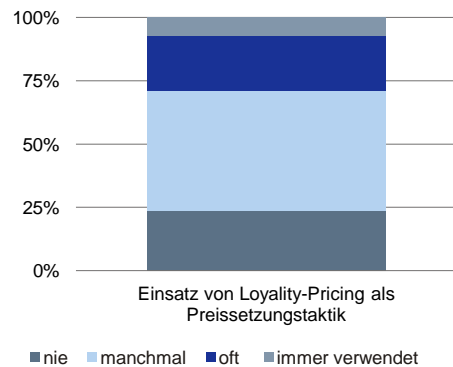
Gewissermaßen eine Variante ist das sogenannte Relationship-Pricing, das die Kundenbeziehung insgesamt bei der Preissetzung berücksichtigt. So erhalten etwa Kunden in Netzwerkindustrien häufig einen günstigeren Preis, wenn sie ein Komplettangebot für mehrere Dienstleistungen wie Internet, Telefon und Fernsehen zusammen erwerben.

Was bedeuten diese Trends für Preisgestaltung im Retailbanking? Zunächst einmal ist keiner dieser Ansätze wirklich neu: Kreditprodukte spiegeln sich ändernde Refinanzierungskosten wider und beinhalten damit zumindest eine gewisse dynamische Komponente, der Einbezug persönlicher Risikofaktoren in den Zins schließt gewissermaßen verhaltensbasierte Preisunterschiede ein und Preisnachlässe für gute Kunden unterscheiden sich der Grundidee nach nicht wesentlich von Loyalitätsprogrammen.²⁶

Gleichzeitig bieten die Ansätze Chancen, etwa eine schnellere Anpassung an Wettbewerber durch Dynamisierung der Preissetzung, eine bessere Preis- und Leistungsdifferenzierung entsprechend unterschiedlicher Kundenbedürfnisse und lokaler Marktbedingungen und damit potentiell die Steigerung von Profitabilität und Kundenzufriedenheit. Wahrscheinlich ist hierbei eine schrittweise Anpassung an sich ändernde Kundengewohnheiten, etwa im Hinblick auf Techno-

Loyalty Pricing: Einsatz eher sporadisch 20

Umfrage unter 107 europ. Retailbanken



Quelle: Oliver Wyman 2012

²⁶ Ein Unterschied liegt allerdings in der Organisationsform (dezentral/zentral) und in der Tatsache, dass ein feststehendes Programm auch entsprechend beworben werden kann.



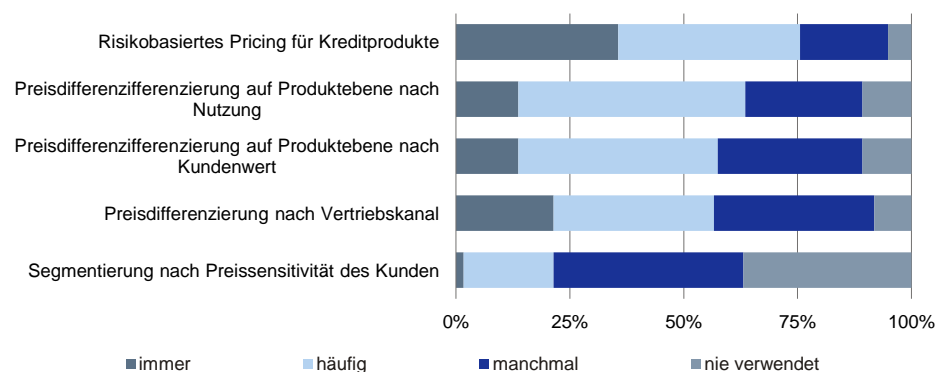
logienutzung, Auskunftsverhalten oder Käuferfahrungen in anderen Branchen, und eine entsprechende Optimierung von Preissetzungskalkülen und -modellen.

Hierfür spricht auch eine relativ stabile Produktpalette im Kerngeschäft des Retailbanking. Grundlegende Herausforderungen für Preismodelle können sich aber in einigen Bereichen durch neue Wettbewerber (auch jenseits des Bankensektors) ergeben sowie durch regulative Vorgaben, die explizit Änderungen von Preismodellen erfordern oder implizit das Preissetzungskalkül beeinflussen.

Welche Ansätze zur Preissegmentierung werden aktuell genutzt?

21

Umfrage unter 107 europäischen Retailbanken



Quelle: Oliver Wyman 2012

4. Preispolitik im regulativen Spannungsfeld

Regulierung bedeutet neue Anforderungen für Preispolitik auf unterschiedlichen Ebenen; so kann sie bspw. Vorgaben hinsichtlich der Methoden zur Berechnung, zur Zulässigkeit bestimmter Preisbestandteile, zur Höhe oder zur Darstellung von Preisen beinhalten. Transparenz steht hierbei verstärkt im Fokus, etwa im Hinblick auf Gebühren für Konten oder bei der Kreditvergabe und auch für Provisionen, die beim Kauf von Anlageprodukten gezahlt werden. Mehr Transparenz soll Verbraucherschutz fördern und Markteffizienz erhöhen, denn Transparenz ist eine der Voraussetzungen für funktionierenden (Preis)Wettbewerb.

4.1 Transparenz & Verbraucherschutz

Es gibt keine allgemeingültige Definition, wann bzw. welche Preise von Verbrauchern als transparent wahrgenommen werden. Bestrebungen für mehr Transparenz zielen in der Regel auf drei Punkte: 1. Zugänglichkeit, 2. Verständlichkeit und 3. Vergleichbarkeit von Preisinformation. Während der erste Aspekt vergleichsweise gut überprüfbar und die Grundvoraussetzung für Verständlichkeit und Vergleichbarkeit ist, bleiben die letzten beiden Punkte immer ein Stück weit subjektiv. Verständnis von Preisinformation wird etwa von Vorwissen beeinflusst und Vergleichbarkeit vom gewählten Vergleichsmaßstab. Zudem heißt Vergleichbarkeit noch nicht automatisch, dass auch aktiv verglichen wird.

Dabei bedeutet ein als einfach wahrgenommener Preis nicht immer auch tatsächlich gute Vergleichbarkeit. So ist beispielsweise ein Pauschalpreis einfach verständlich, aber deshalb nicht notwendigerweise transparent. Zur Beurteilung, ob der Preis für ihn persönlich günstig ist, müsste ein Verbraucher eigentlich wissen, wie sich sein Nutzungsverhalten gegenüber anderen gestaltet. Gerade

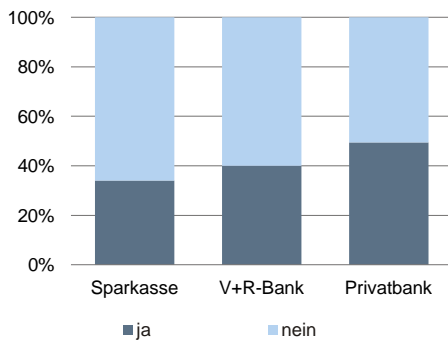


Preisgestaltung im Retailbanking

Kunden nutzen Wahlmöglichkeiten

22

"Ich bin auch Kunde einer weiteren Bank"
Hauptkonto bei ...

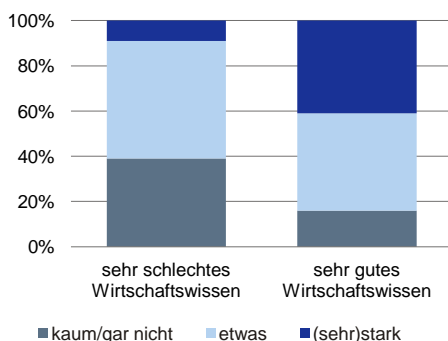


Quelle: BdB, 2011

Wissen und Interesse gehen zusammen

23

"Wie stark interessieren Sie sich für Wirtschaft?"



Umfrage unter Jugendlichen./jungen Erwachsenen (14-24J).

Quelle: GfK/BdB, 2012

die Einfachheit des Preismodells reduziert aber häufig das Bewusstsein für die eigene Nutzung der darin enthaltenen Komponenten.²⁷

Um mit anderen Angeboten zu vergleichen, müsste zudem nicht nur der Preis, sondern auch die Qualität einer Leistung vergleichbar sein. Dies ist schwieriger, weil Qualität häufig multidimensional ist und auch mit Hilfe standardisierter Leistungsbeschreibungen nicht vollständig erfassbar. Banken können zudem nicht nur über den Preis, sondern auch über andere Faktoren, etwa Service oder ein gut funktionierendes und innovatives Online-Angebot, im Wettbewerb miteinander stehen.

Schließlich haben Kunden auch unterschiedliche Bedürfnisse an Bankleistungen und daher kann auch ein vielfältiges Angebot einen Nutzen für Kunden stiften. Vielfalt beinhaltet gewissermaßen die Chance, das individuell passende Angebot zu finden, erfordert allerdings auch etwas mehr Zeit und Mühe für die individuelle Suche und den Vergleich. Voraussetzung hierfür ist zweifellos die Verfügbarkeit von (Preis)Information aber auch die Vermittlung von Kompetenzen, diese zu handhaben, sowie die angebotenen Leistungen zu beurteilen und die eigenen Bedürfnisse ein Stück weit zu reflektieren.

Will man Transparenz und Vergleichbarkeit bei Finanzprodukten nachhaltig verbessern, erscheint daher auch ein gewisses Bewusstsein und Verständnis für das Produkt bzw. die damit einhergehenden dahinterstehenden Leistungen wichtig. Dies bedeutet nicht einseitige Anforderungen an Verbraucher, sondern fordert vielmehr Mitarbeit auf Angebots- und Nachfrageseite. Zudem bedarf es der Ansätze, die über Preispolitik im engeren Sinne hinausgehen. Die Stärkung der finanziellen Bildung ist vor diesem Hintergrund ein wichtiger Bestandteil zur Schaffung tatsächlicher und nachhaltiger Vergleichbarkeit. Gleichzeitig kann dies auch den Willen, aktiv zu vergleichen, stärken, weil vorhandene Kompetenzen Informationskosten senken.

4.2 Transparenz & Markteffizienz

In Märkten für Retailfinanzprodukte sind häufig anhaltend unterschiedliche Preise beobachtbar. Aber bedeutet dies automatisch Wettbewerbsversagen, und welche Rolle spielt hierbei Preistransparenz? Dauerhafte Preisspreizung kann unterschiedliche Ursachen haben:

1. Sie tritt bei *heterogenen Produkten* auf, weil unterschiedliche Leistungen entsprechend unterschiedlich bepreist werden.
2. Durch *Wechselbarrieren* kann Kundenmobilität und damit Wettbewerb gemindert werden.
3. Bestehen *Suchkosten* für Verbraucher und systematische Informationsunterschiede, kann dies entsprechend dazu führen, dass (ex ante) gut informierte Kunden einen geringeren Preis zahlen.

Heterogenität von Produkten ist zunächst einmal nicht gleichzusetzen mit Marktversagen. Spiegeln Preisdifferenzen entsprechend unterschiedliche Bedürfnisse wider, erscheinen sie daher erst einmal nicht problematisch. Gleichzeitig kann auch ein eigentlich homogenes Produkt mitunter durchaus unterschiedlich wahrgenommen werden, weil etwa die Begleitumstände des Kaufs, die Qualität des Service oder Faktoren wie Marke und Reputation des Anbieters mit hineinspielen.²⁸ Diese begründen sich nur zum Teil mit objektiven bzw. standardisierbaren Kriterien und sind oft Ausdruck persönlicher Präferenzen, etwa im Hin-

²⁷ So ist etwa ein Faktor bei der Entscheidung für Flatrateangeboten das Bestreben zur Vermeidung wiederholter Kaufentscheidungen, die häufig als unangenehm empfunden werden.

²⁸ Zu beobachten ist dies Art der Preisdifferenzierung selbst bei einfach vergleichbaren alltäglichen Produkten und Dienstleistungen, wie beispielsweise Preisen für eine Tasse Café, wo der Preis sehr transparent (im Sinne von gut auffindbar und verständlich) ist und sich dennoch mitunter stark unterscheidet.



Preisgestaltung im Retailbanking

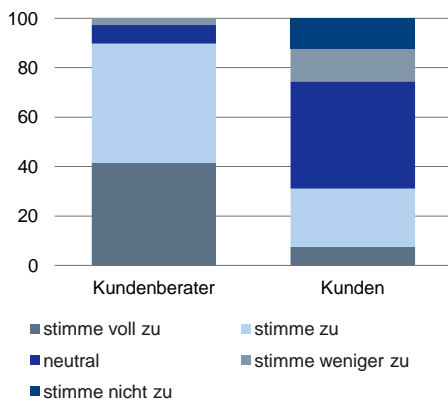
blick auf situationsbezogene Verfügbarkeit, Markenpräferenzen oder Wünsche an Service, können aber aus Kundensicht nutzenstiftend sein.

Wechselbarrieren dagegen können ein Problem sein – aus Verbrauchersicht und weil sie Markteffizienz nachhaltig behindern können. Die Herausforderung ist hierbei, dass sich zwar ein Ergebnis, d.h. geringe Wechselquoten, gut beobachten lässt, dessen tatsächlich zugrundeliegenden Ursachen dagegen weit weniger genau. Eine geringe Anzahl aktiver Wechsler bedeutet nicht notwendigerweise wenig Wettbewerb, denn gerade wenn Wechsel einfach ist, müssen sich Anbieter besonders um Kunden bemühen. Tun sie dies erfolgreich, sind geringe Wechselraten ebenfalls das Ergebnis. Hinzu kommt, dass Wechselbarrieren bei Finanzprodukten mitunter durch implizite Faktoren entstehen können, etwa durch persönliche Beziehungen zu Kundenberatern oder die Tatsache, dass Familie oder Freunde denselben Dienstleister nutzen, die sich kaum sinnvoll regulieren ließen. Auch zeigt sich, dass etwa sozio-demographische Faktoren das Bedürfnis zu wechseln und die Wahrnehmung von Wechselbarrieren bei Finanzprodukten beeinflussen; so wechseln etwa jüngere Berufstätige tendenziell eher als Rentner. Will man durch Regulierung Abhilfe schaffen, ist daher eine detaillierte Untersuchung der Ursachen unter Berücksichtigung spezifischer Marktbedingungen Voraussetzung für Verbesserungen. Gerade Unzufriedenheit mit Preisen kann ein Treiber für Wechsel sein.

Wunsch und Wahrnehmung: Transparenz im Trend

24

"Die Kunden verlangen verstärkt nach einfachen, nachvollziehbaren und transparenten Produkten."



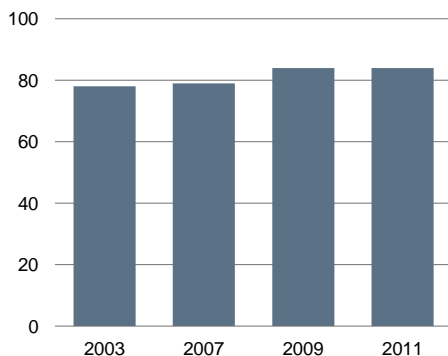
n=147 Berater bzw. 2.016 Kunden

Quelle: Steinbeis Hochschule, 2012

Mehr Wirtschaft in der Schule

25

Die Vermittlung wirtschaftlicher Zusammenhänge in der Schule sollte verstärkt werden". Zustimmung in %



Quelle: BdB, 2011

Jedoch kann eine übermäßig komplexe Preisgestaltung Wechsel erschweren, wenn sie den Vergleich erschwert und damit Suchkosten erhöht. Hierbei lautet eine Argumentation, dass eine komplexere Preisgestaltung bewusst eingesetzt werden kann, um höhere Preise durchzusetzen. Theoretische Modelle legen nahe, dass dies auftreten kann, wenn Verbraucher unterschiedlich gut informiert sind. Auch neue Markteintritte bewirken in diesem Fall nicht notwendigerweise Preissenkungen.²⁹

Allerdings gibt es ebenfalls Gründe, die Komplexität als Strategie unattraktiv machen. Technologie senkt Informationskosten für Verbraucher und erleichtert es daher potentiell, sich über Produkte und Preise selbst zu informieren. Dies gilt nicht nur anlass- bzw. produktspezifisch, sondern auch im Hinblick auf laufende Konditionsvergleiche für bereits erworbene Finanzprodukte und die Bewertung möglicher Alternativen.

Ein hoher Komplexitätsgrad kann mitunter schwerer darstellbar sein, gerade wenn Verbraucher schnelle Informationen „auf einen Blick“ suchen. Zudem bestehen gerade infolge der Finanzkrise aus Kundensicht vielfach schlichtweg der Wunsch nach besonders einfachen Produkten und mitunter hohe Vorbehalte gegenüber wahrgenommener Komplexität. Hierauf deuten sowohl Umfragen hin, in denen Faktoren wie Transparenz und Einfachheit vielfach von Befragten Kunden höher gewichtet werden als vor der Finanzkrise, als auch der hohe Zufluss von Vermögen in einfache Sparprodukte. Gute Verfügbarkeit und Aufbereitung von relevanten Informationen kann – gerade vor diesem Hintergrund – besonders positiv gewertet werden bzw. gegen einen Kauf sprechen, wenn dieser Aspekt aus Kundensicht zu kurz kommt. Dagegen kann ein gutes Informationsangebot, das auch über Preisinformation hinausgeht, besonders für qualitätsorientierte Kunden interessant sein.

Schließlich wird Komplexität zunehmend unattraktiv, wenn Verbraucher gut informiert sind und dies als Strategie durchschauen. Dass Informationsunterschiede zwischen Kunden und Anbietern bestehen, folgt ein Stück weit aus Spezialisierungsvorteilen. Dennoch ermöglicht es häufig schon die Kenntnis grundlegender wirtschaftlicher Zusammenhänge und Anlageprinzipien, zentrale Fragen zu stellen. Auch erleichtern es Grundkenntnisse, neue Informationen besser zu handhaben. Verbraucher können damit bewusstere Anlageentscheidungen treffen und diejenigen Produkte und Finanzdienstleistungen auswählen,

²⁹ Vgl. Carlin (2009).



die den eigenen Bedürfnissen tatsächlich am besten entsprechen. Dies unterstreicht die Bedeutung finanzieller Bildung aus Verbraucherschutz- und Wettbewerbsgesichtspunkten.

5. Fazit

Preispolitik ist insbesondere in der gegenwärtigen Situation, in der Banken nach Ertragsquellen und Wachstumsmöglichkeiten suchen und sich gleichzeitig das Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Bank neu definiert, von besonderer Wichtigkeit. Zwar bietet sie kein Allheilmittel, ist aber notwendiger Bestandteil, um diese zentralen Herausforderungen zu meistern. Diese Analyse hat gezeigt, dass Preissetzungskalküle für Retailfinanzprodukte komplex sind und dass für deren langfristigen Erfolg eine Reihe unterschiedlicher Faktoren – insbesondere die Reaktionen und Sichtweisen des Kunden – einbezogen werden müssen.

Hieraus folgt für Retailbanken, dass die Kapazität, die für Preisgestaltung notwendigen Informationen zu identifizieren, zusammenzuführen und auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen, ein entscheidender Erfolgsfaktor für Preisgestaltung ist. Die technischen Möglichkeiten zur Analyse sind in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen. Hier bietet sich Potential, Preisentscheidungen fester zu fundieren, komplexere Indikatoren, wie etwa Zufriedenheit, besser zu handhaben und auch Entscheidungen schneller evaluieren zu können. Herausforderung für Retailbanken ist es, diese neuen Möglichkeiten klug zu nutzen, um kundenorientierter Angebote zu entwickeln.

Gerade angesichts des Trends zu mehr Transparenz folgt für Banken zudem verstärkt die Notwendigkeit, nicht nur ihre Preise, sondern auch die dahinterstehenden Leistungen ihres Angebots überzeugend zu vermitteln.

Idealerweise können regulative Rahmenbedingungen in diesem Prozess positive Impulse geben. Entscheidend ist jedoch auch hier ein evidenzbasierter Ansatz, der die Vielschichtigkeit von Preisfindungsprozessen im Retailbanking hinreichend berücksichtigt. Insbesondere die Gestaltung europaweiter Regelungen bleibt hierbei eine besondere Herausforderung.

Patricia Wruuck (+49 69 910-31832, patricia.wruuck@db.com)



Literatur

- Ahlswede, Sophie (2012). Honorar vs. Provision: Vergütung allein entscheidet nicht über Qualität. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen. Frankfurt am Main.
- Ahlswede, Sophie und Jan Schildbach (2012). Vor dem Comeback: Einlagen bei Banken. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen. Frankfurt am Main.
- Büschgen, Hans und Christoph Börner (2003). Bankbetriebslehre. Lucius & Lucius. Stuttgart.
- Capgemini (2012). World Retail Banking Report.
- Carlin, Bruce (2009). Strategic Price Complexity in Retail Financial Markets. Journal of Financial Studies, Vol. 91(3), S.278-287.
- Colgate, Mark und Rachel Hedge (2001). An Investigation into the Switching Process in Retail Banking Services. International Journal of Bank Marketing, Vol.19(5), S.201-212.
- Diller (2007). Preispolitik (4. Auflage). Kohlhammer Edition Marketing.
- EZB (2009). Housing Finance in the Euro Area. Structural Issues Report, EZB (März 2009), Frankfurt am Main.
- Ernst & Young (2012). Global Consumer Banking Survey.
- Fischer, Karl-Hermann und Hannah Hempell (2006). Regional Markets, Oligopoly and Market Power in Banking. Conference Paper.
- Fischer, Karl-Hermann und Hannah Hempell (2007). Regional Differences in Banks Interest Rate Setting – The Impact of Local Banking Competition and Local Economic Structure. Conference Paper.
- Gilbert, Alton (1986). Requiem for Regulation Q: What it Did and Why it Passed Away. Federal Reserve Bank of St.Louis Review, (Feb. 1986). S.22-37.
- Homburg, Christian und Nicole Koschate (2005): Behavioral Pricing Forschung im Überblick. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Teil 1 und 2), H4/5, S.383-423 und 501-524.
- Kahnemann, Daniel/Knetsch, Jack und Richard Thaler (1986a). Fairness as a Constraint to Profit-Seeking: Entitlements in Markets. American Economic Review, Vol.76(4), S.728-741.
- Kahnemann, Daniel/Knetsch, Jack und Richard Thaler (1986b). Fairness and the Assumption of Economics. Journal of Business. Vol.59, S.285-300.
- Matzler, Kurt/Renzl, Birgit und Rita Faullant (2007). Dimensions of Price Satisfaction: A Replication and Extension. International Journal of Bank Marketing. Vol.25(6), S.394-405.
- Northcott, Carol (2004). Competition in Banking: A Review of the Literature. Bank of Canada Working Paper No.24.
- Oliver Wyman (2012). Pricing at European Retail Banks.



Preisgestaltung im Retailbanking

Schlüter, Tobias/Hartman-Wendels, Thomas/Busch, Ramona und Sönke Sievers (2012). Determinants of the Interest Rate Pass-Through of Banks – Evidence from German Loan Products. Discussion Paper No.26/2012, Bundesbank, Frankfurt am Main.

Varian, Hal (2003). Mikroökonomie (6. Auflage). Oldenbourg, München.

Xia, Lan/Kent Monroe und Jennifer L. Cox (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. Journal of Marketing, Vol.68 (Oktober), S.1–15.

Zähres, Meta (2012). Kapitalmarktbasierende Bankenrefinanzierung: (Nicht so) schöne neue Welt... Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen. Frankfurt am Main.

© Copyright 2013. Deutsche Bank AG, DB Research, 60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.

Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg