

EXCELLENCE
STUDIE

zeb/

PRICING EXCELLENCE STUDIE

Pricing-Excellence-Studie 2013 (gekürzte Version)

Studienergebnisse zum aktuellen Stand und zur Entwicklung
der Preisstrategie, Preisfindung, Preisdurchsetzung und des
Preiscontrollings in der Finanzdienstleistungsindustrie

PRICING
EXCELLENCE
STUDIE
PRICING

ING
LLENCE
IE
PRICING
EXCELLENCE
STUDIE
G
ENCE
ICING
CELLENCE
JDIE

Inhalt

Vorwort	4
Management Summary	5
1.	<hr/>
Einführung	6
2.	<hr/>
Erfolgsfaktoren im Preismanagement	9
2.1 Pricing-Champions	9
2.2 Retail Banking, Private Banking und Firmenkundengeschäft	12
3.	<hr/>
Pricing-Kompetenzen in Europa inklusive CEE	14
3.1 Ergebnisse für Finanzinstitute aus Deutschland	15
3.1.1 Spezialthema: Vergleich von Genossenschaftssektor, Sparkassen und Privatbanken	16
3.1.2 Spezialthema: Chancen für den Sparkassen-Sektor	17
3.1.3 Spezialthema: Chancen für den Genossenschaftssektor	19
3.2 Ergebnisse für Finanzinstitute aus Österreich	22
3.3 Ergebnisse für Finanzinstitute aus der Schweiz und Luxemburg	23
3.4 Ergebnisse für Finanzinstitute aus Polen	24
3.5 Ergebnisse für Finanzinstitute aus Russland und der Ukraine	25
3.6 Ergebnisse für Finanzinstitute aus Italien	26
4.	<hr/>
Erfolgreiches Preismanagement – der zeb/-Ansatz zur Professionalisierung des Pricings	27
Wer ist zeb/	33
Kontakt	34

Vorwort

Gutes Preismanagement und auskömmliche Margen sind kein Zufall, sondern die Folge einer Vielzahl richtiger Entscheidungen. Welche Entscheidungen bzw. Investitionen hier diejenigen Banken, die in den letzten Jahren rentabel gewachsen sind, von denen unterscheidet, die sich hier weniger gut aufgestellt sehen – dies war Kern der vorliegenden zeb/-Pricing-Excellence-Studie 2013.

Ziel der Studie war daher, den Status quo, die Trends und Herausforderungen des Pricing-Managements zu untersuchen und mögliche Handlungsfelder als Reaktion auf neue Herausforderungen im Markt zu prüfen. Die zeb/-Pricing-Excellence-Studie, in ihrer Form die detaillierteste ihrer Art, gibt damit auch Antworten auf wesentliche Fragen zur aktuellen „Pricing-Fitness“ in europäischen Banken.

Mit großer Spannung (und Vorfreude) haben wir für die Erstellung der Studie Hypothesen und Meinungen zusammengetragen, diskutiert, recherchiert, Ideen entwickelt, verworfen und neu ausgearbeitet. Wir möchten uns bei allen teilnehmenden Banken herzlich bedanken – für ihr Vertrauen, ihre Offenheit und ihr Engagement.

Die vorliegende Studie deckt alle Aspekte des Pricing-Managements ab. Die Selbsteinschätzungen der Experten bezüglich der Pricing-Aspekte können pessimistisch oder optimistisch ausfallen. Dementsprechend sind die Interpretation und der Vergleich der Ergebnisse mit dem eigenen Institut nur auf Durchschnittsbasis empfehlenswert sowie die institutsspezifische Einordnung der Ergebnisse individuell vorzunehmen.

Gerne präsentieren wir Ihnen die Studienergebnisse auch persönlich und stellen uns Ihrem Urteil.

Wir bei zeb/ würden uns freuen, auch zukünftig Ihr bevorzugter Partner bei Fragen rund um das spannende Thema Pricing zu sein und wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Herzlichst, Ihr



Dr. Peter Klenk

Management Summary

Die Studie zeigt, dass Finanzinstitute noch viel ungenutztes Potenzial in der praktischen Umsetzung eines systematischen Preismanagements aufweisen. Diese Lücken gilt es systematisch zu schließen und den Mythos zu überwinden, dass es die Konkurrenz besser schafft, Preisspielräume gezielt zu nutzen und höhere Preise für ihre Leistungen zu realisieren.

Die erwarteten Ertragspotenziale lassen sich jedoch nur heben – dies als zentrales Ergebnis der vorliegenden Pricing-Studie – wenn die identifizierten Erfolgsfaktoren integriert angegangen werden.

Auf europäischer Ebene zeichnen sich „Pricing-Champions“ durch einen hohen Reifegrad in folgenden fünf Aspekten aus:

Erfolgsfaktor 1: Klare Marktpositionierung

Erfolgsfaktor 2: Preiskalkulationstransparenz, d. h. Kenntnis der Preisuntergrenzen

Erfolgsfaktor 3: Gewinnorientierung im Zielsystem

Erfolgsfaktor 4: Richtlinien im Preismanagement

Erfolgsfaktor 5: Gleichgewicht zwischen zentraler und dezentraler Preisbestimmung

Auf Basis der Studienergebnisse ergibt sich Pricing Excellence bereits aus einigen wenigen Erfolgsfaktoren – hier gilt es mit Priorität zu investieren.

Einführung

Die Bedeutung eines professionellen Preismanagements für die Ertragssituation von Finanzdienstleistern ist unbestritten. Dennoch können in der praktischen Umsetzung wichtiger Pricing-Instrumente in manchen Bereichen erhebliche Lücken festgestellt werden. Durch die von zeb/ durchgeführte internationale Studie zum Reifegrad bei Finanzdienstleistern im Preismanagement wurden wichtige Investitionsfelder identifiziert. Eine Adressierung dieser Felder kann Finanzdienstleister im In- und Ausland deutlich nach vorne bringen.

Wie ist es generell um den Reifegrad im Preismanagement von Finanzdienstleistern in Deutschland und im europäischen Ausland bestellt? In welchen Bereichen existiert eine „Preiskultur“ und wo fehlt eine systematische Auseinandersetzung mit der Thematik? Gibt es Länder oder Geschäftsfelder, die einen hohen Anteil an „Pricing-Champions“¹ beheimaten?

Diese Fragen werden von einer webbasierten internationalen Studie des zeb/ beantwortet (vgl. Abb. 1). Über 170 Entscheidungsträger aus den Bereichen Topmanagement, Marketing, Vertrieb sowie Vertriebs- und Produktmanagement beteiligten sich im Sommer 2013 an dieser Studie. Der Anteil der Vorstände bzw. des Topmanagements an der Stichprobe war mit ca. 34 % sehr hoch und spiegelt die strategische Relevanz eines systematischen Preismanagements wider. Zudem stammen rund 70 % der Antworten aus dem europäischen Ausland, wodurch die internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet wird (vgl. Abb. 2).

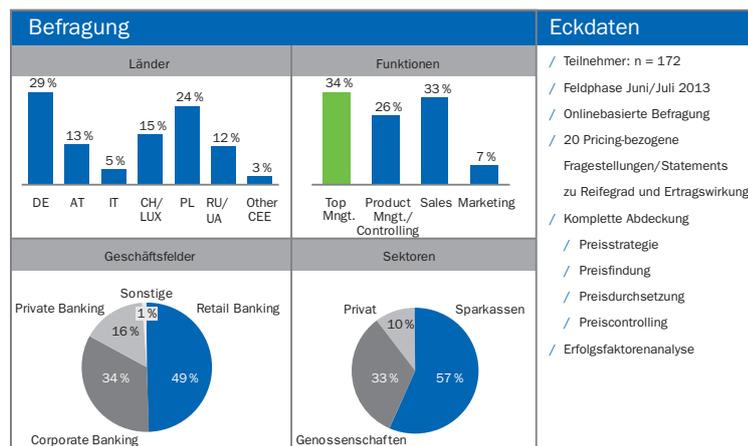


Abb. 1: Steckbrief zeb/-Pricing-Excellence-Studie 2013

Die zeb/-Pricing-Excellence-Studie 2013 wurde in vier bedeutende Themenfelder im Preismanagement unterteilt, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Ausgestaltung mit sich bringen: preisstrategischer Rahmen, Preisfindung, Preisdurchsetzung und Preiscontrolling. Der aktuelle Reifegrad dieser Themen wurde anhand von 20 Aspekten eingestuft.

20 Aspekte, die die Pricing-Kompetenz einer Bank beeinflussen:

1. Fokus auf Gewinn- und Margenorientierung der Unternehmensstrategie
2. Wirkung einer starken und robusten Marke (Brand) am Markt
3. Einsatz einheitlicher Richtlinien im Preismanagement in den Vertriebs- und Verkaufsprozessen
4. Die Bank verfügt über eine Funktion/Abteilung in der Organisation, die sich ausschließlich mit Aufgaben im Preismanagement beschäftigt

¹ Pricing-Champions haben sowohl Geschäftsvolumen als auch Gewinn in den letzten drei Jahren ausgeweitet

Internationale Befragung der Experten



Abb. 2: Internationale Befragung der Experten

5. Gesundes Gleichgewicht zwischen zentraler und dezentraler Preisbestimmung ist erreicht und wird aktiv gelebt
6. Preiskalkulationstransparenz: kalkulatorische Preisuntergrenze kann für die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen bestimmt werden
7. Das optimale Volumen/Preis-Verhältnis ist bekannt, Instrumente zur Bestimmung der Preis-Absatz-Funktionen und Preiselastizitäten werden regelmäßig eingesetzt
8. Marktstudien/empirische Schätzungen, z. B. regelmäßige Experten- oder Kundenbefragungen, werden eingesetzt
9. Die Preisfindung basiert auf Erkenntnissen der Preispsychologie, d. h. auf Faktoren wie Unterschätzungseffekte, die Tendenz zur Wahl von „mittleren“ Preisalternativen etc.; diese Effekte werden bei der Ableitung einer Preisempfehlung berücksichtigt
10. Die Bank kennt den genauen „Mehrwert“ bzw. das Premium der Marke (Brand)
11. Preiskalkulationstransparenz: Die Bank kann die Profitabilität eines Produktes/einer Dienstleistung für einzelne Geschäfte berechnen
12. Preisdifferenzierung – z. B. demografische, geografische, temporale, mengenbasierte, bündelbasierte Differenzierung – wird eingesetzt, um die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kunden optimal zu nutzen
13. Einsatz der Preisdifferenzierung in den Vertriebskanälen, insbesondere bei digitalen Kanälen
14. Sonderkonditionen (Rabatte) werden nur temporär gewährt, als Euro-Wert quantifiziert und berücksichtigen definierte „Gegenleistungen“ seitens der Kunden wie Kundenwert, Cross-Selling-Potenzial etc.

15. „Preis-Typ“ des Kunden ist im Kundenportfolio hinterlegt und die Bank richtet die Vertriebs- und Verkaufsprozesse danach aus
16. Preismanagement stimuliert direkt Cross-Selling, d. h. die weitergehende Nutzung der Produktpalette
17. Effekte der Preiskommunikation (z. B. stufenweise Erhöhung der Preise) auf die Marke (Brand) und auf den Gewinn sind bekannt und werden in der Bank entsprechend berücksichtigt
18. Die Mitarbeiter der Bank kennen die Markenidentität bzw. das Markenversprechen der Bank und können diese bei Preisverhandlungen gezielt einsetzen
19. Für die ganzheitliche Steuerung der Preismanagementprozesse werden schlagkräftige Pricing-Tools oder Pricing-Cockpits (Preisinformationssysteme) eingesetzt
20. Zur systematischen Bestimmung der Preisstrategie, Preisfindung sowie Preisdurchsetzung werden regelmäßig Reports aus den Preisinformationssystemen eingesetzt

Die zeb/-Pricing-Excellence-Studie 2013 deckt den kompletten Pricing-Prozess ab und ermittelt – basierend auf Selbsteinschätzungen und Indikation der Experten – die Pricing-Kompetenz und Handlungsfelder für die teilnehmende Bank. Neben dem derzeitigen Reifegrad wurden die befragten Experten gebeten, die Relevanz der Aspekte zu bewerten. Eine Verknüpfung der Bewertung von der „Wichtigkeit eines Aspektes“ mit dessen „Reifegrad“ können jene Bereiche identifiziert werden, in die ein Finanzdienstleister mehrheitlich seine Ressourcen investieren sollte (im Sinne einer angemessenen Ressourcenallokation).

Eine erstaunliche Erkenntnis vorab: Die Zustimmung zum Statement „Unsere Produkte und Dienstleistungen sind grundsätzlich teurer als bei der Konkurrenz“ bestätigen nur ca. 30 % der Teilnehmer, obwohl dies auf ca. die Hälfte tatsächlich zutreffen wird. Ein Großteil der Befragten geht somit davon aus, dass Wettbewerber ihre Preisspielräume besser ausschöpfen und/oder eigene Produkte und Dienstleistungen zu günstig verkauft werden. Dies gilt für alle betrachteten Geschäftsfelder (Retail, Corporate und Private Banking) gleichermaßen.

Zudem erfolgte eine Selbsteinschätzung der Befragten, ob in den letzten drei Jahren Geschäftsvolumen und Gewinn ausgeweitet werden konnten, also ob ein rentables Wachstum erzielt wurde. Dies bildet die Basis für eine fundierte Erfolgsfaktorenanalyse, die im Folgenden dargestellt wird.

Die Studie zeigt, dass Finanzinstitute noch viel ungenutztes Potenzial in der praktischen Umsetzung eines systematischen Preismanagements aufweisen. Diese Lücken gilt es systematisch zu schließen und den Mythos zu überwinden, dass es die Konkurrenz besser schafft, Preisspielräume gezielt zu nutzen und höhere Preise für ihre Leistungen zu realisieren.

Die erwarteten Ertragspotenziale lassen sich jedoch nur heben – dies als zentrales Ergebnis der vorliegenden Pricing-Studie – wenn die identifizierten Erfolgsfaktoren integriert angegangen werden.

Erfolgsfaktoren im Preismanagement

2.1 Pricing-Champions

Nur das integrierte Zusammenspiel mehrerer Erfolgsfaktoren schafft Pricing-Champions

Was unterscheidet nun konkret Pricing-Champions von Finanzdienstleistern, die eine deutlich geringere Performance aufweisen? Finanzdienstleister, die in den letzten drei Jahren Geschäftsvolumen und Gewinn verbessern konnten, bestätigen auf globaler Ebene einen sehr hohen Reifegrad besonders in den folgenden Feldern (vgl. Abb. 3):

- Erfolgsfaktor 1:** Marktpositionierung
- Erfolgsfaktor 2:** Preiskalkulationstransparenz
- Erfolfsfaktor 3:** Gewinnorientierung im Zielsystem
- Erfolgsfaktor 4:** Richtlinien im Preismanagement
- Erfolgsfaktor 5:** Gleichgewicht zwischen zentraler und dezentraler Preisbestimmung

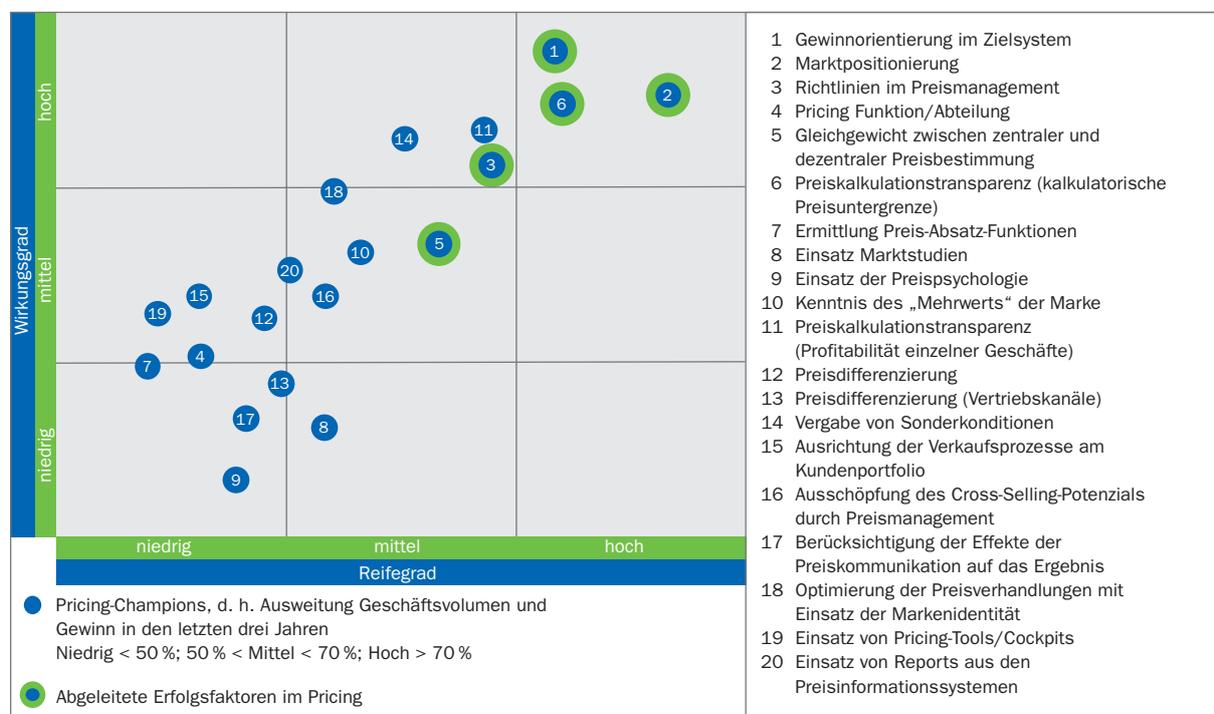


Abb. 3: Erfolgsfaktoren von Pricing-Champions klar eingrenzbar

Erfolgsfaktor 1: Marktpositionierung

Eine klare Marktpositionierung ist die Basis für eine konsistente „Brand Delivery“ an allen Kontaktpunkten zu Kunden und potenziellen Kunden. Dies beinhaltet auch den Kontaktpunkt „Beratungsgespräch“, in welchem Preisverhandlungen stattfinden und die Notwendigkeit gegeben ist, den Mehrwert oder die Alleinstellungsmerkmale als Verhandlungsargument einfließen zu lassen. Zudem setzt z. B. eine Positionierung als Qualitätsanbieter voraus, dass Leistungen/Leistungs-pakete (und nicht Einzelpreise) in der Kundenkommunikation im Vordergrund stehen. Hiermit wird auch für Verhandlungssituationen eine Argumentation über Leistungen statt über Preise gefördert, indem der Kundenberater bei „Preisdruck“ seitens des Kunden auf Leistungsbündel ausweicht, die besser auf den Kundenbedarf und dessen Zahlungsbereitschaft zugeschnitten sind.

Weit fortgeschritten sind derartige Preis-/Leistungsdifferenzierungen in der Girolandschaft, deutlich weniger im Depot- oder Finanzierungsbereich. Die Preis-/Produktmodelle sind hierbei konsequent auf Bedürfnisse homogener Kundensegmente sowie auf Ertragssteigerung ausgerichtet. Die Pricing Excellence eines Instituts wird daher stark davon getrieben, inwieweit es gelingt, eine (angestrebte) Markenpositionierung sowohl in den Preis-/Leistungsmodellen als auch im Gespräch mit den Kunden umzusetzen. Dies umso mehr, als in fast allen Produktfeldern – wie auch die aktuelle zeb/-Privatkundenstudie zeigt – ein starker Verdrängungswettbewerb herrscht.

Erfolgsfaktor 2: Preiskalkulationstransparenz

Die Kenntnis der kalkulatorischen Preisuntergrenze für die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen ist die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Preisdurchsetzung im Markt – besonders dann, wenn neben klassischen Kostenbestandteilen auch Kunden- und Wettbewerbsmerkmale in der Preisfindung berücksichtigt werden. Je feiner und detaillierter hierbei insbesondere auch Merkmale mit in die Kalkulation einfließen, die die individuelle Preissensitivität von Kunden oder Kundengruppen abbilden, umso aussagekräftiger wird auch die „Absprungmarke“ für eine wie auch immer geartete Preisdurchsetzung.

So kann beispielsweise im Aktivgeschäft analysiert werden, ob sich bestimmte Kunden-, Produkt- oder Wettbewerbsmerkmale in der Vergangenheit als „Margentreiber“ gezeigt haben, die zukünftig über ein Scoring-Modell in einen Basispunktaufschlag oder auch -abschlag transformiert werden können und damit zu einer deutlich differenzierten Preisempfehlung führen. Abbildung 4 verdeutlicht dies am Beispiel einer gewerblichen Finanzierung im FK-Geschäft:

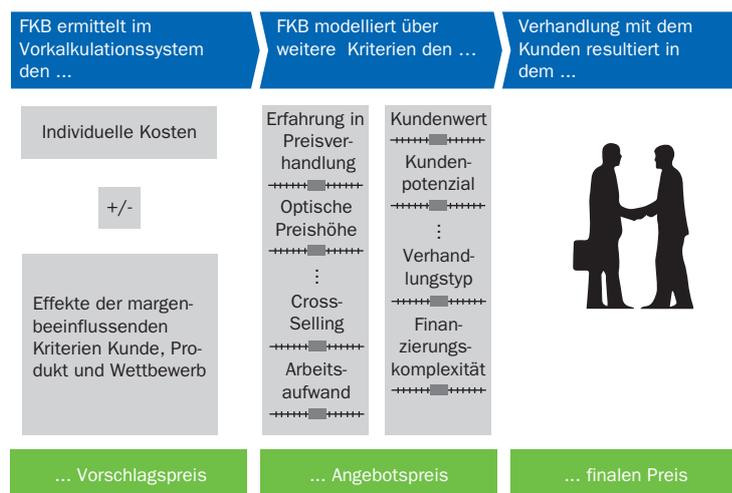


Abb. 4: Prozesskette von der Vorkalkulation zum finalen Preis

Erfolgsfaktor 3: Gewinnorientierung im Zielsystem

Die Gewinn- und Margenorientierung steht bei vielen Pricing-Champions im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie und damit häufig auch des Ziel- und Anreizsystems. Grundsätzlich muss ein Ziel- und Anreizsystem hierbei die Bedürfnisse der einzelnen Abteilungen eines Finanzdienstleisters mit denen der Kunden synchronisieren und vermeiden, dass die Nichterreichung des Ertragsziels durch die Erreichung/Übererfüllung eines anderen Ziels (z. B. Aktivitäten, Kundenloyalität, Produktnutzung etc.) kompensiert werden kann. Idealerweise ist das Zielsystem so gestaltet, dass klare Wirkungszusammenhänge zwischen Ertrags- und weiteren Zielgrößen bestehen.

Erfolgsfaktor 4: Richtlinien im Preismanagement

Einheitliche Richtlinien im Preismanagement, die besonders für Verkaufs- und Vertriebsprozesse pricingrelevante Leitplanken definieren, kommen bei Pricing-Champions häufig zum Einsatz.

Derartige Preisrichtlinien regeln unter anderem eine möglichst geringe und effiziente Vergabe von Sonderkonditionen, indem z. B. die notwendigen „Gegenleistungen“ seitens der Kunden definiert werden – sei es der aktuelle Kundenwert, die aktuelle Produktnutzung des Kunden, ein Potenzial-Score o. Ä. Zudem geben Preisrichtlinien in der Regel vor, wie in Preisverhandlungen agiert werden soll und auf welcher Informationsbasis diese aufsetzen.

Erfolgsfaktor 5: Gleichgewicht zwischen zentraler und dezentraler Preisbestimmung

In der Studie zeigen Pricing-Champions ein überdurchschnittlich hohes Ausmaß eines „gesunden Gleichgewichts zwischen zentraler und dezentraler Preisbestimmung“.

Neben der notwendigen unternehmerischen Ausrichtung, um in einer Beratungssituation auch auf „Soft Facts“ des Kunden (preislich) reagieren zu können, ist hiermit besonders die Gesamtbanksteuerung angesprochen. Wichtiges Element ist dabei die Integration von Impulsen aus der Gesamtbanksteuerung in die Preisfindung am Point of Sale, da die Preisbestimmung sich nicht nur an der Kunden- und Wettbewerbsperspektive, sondern besonders auch an internen Notwendigkeiten orientieren muss. So sollte je nach Aktiv- oder Passivlastigkeit eines Instituts der Steuerungsimpuls sowohl die Preissetzung als auch das damit einhergehende gewünschte Verhalten im Vertrieb unterstützen.

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

Auf Basis der Studienergebnisse ergibt sich Pricing Excellence bereits aus einigen wenigen Erfolgsfaktoren, deren Erfüllung deutliche Ertragsvorteile nach sich ziehen können. Entscheidend ist, dass sich diese Effekte nur im integrativen Zusammenspiel zeigen – die Fokussierung auf nur zwei, drei Erfolgsfaktoren erklärt auf Basis der Studie nicht die Einordnung als Pricing-Champion.

Wer ist zeb/

zeb/ ist eine auf den Bereich Financial Services spezialisierte Managementberatung. Das Unternehmen wurde 1992 von den Universitätsprofessoren Dr. Bernd Rolfes und Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck gegründet und hat seitdem seine Beratungsleistungen für Kunden aus der Finanzdienstleistungsbranche kontinuierlich ausgebaut. Insgesamt beschäftigt zeb/ an 17 Standorten in Deutschland, Dänemark, Italien, Luxemburg, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, der Schweiz, Tschechien, der Ukraine und Ungarn über 900 Mitarbeiter.

Die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke unserer Kunden auszubauen, ist unser Ziel – kompetente Beratung in Strategie, Vertrieb, Organisation und Unternehmenssteuerung der Weg dorthin. Flankiert wird unsere Beratungsleistung durch ein umfassendes Angebot der praxisorientierten Weiterbildung – von offenen Seminaren über individuelle Inhouse-Schulungen bis zum berufs begleitenden Studium, welches als Nachhaltigkeitskomponente den dauerhaften Erfolg unserer Beratung absichert. Wir verstehen uns als Partner der Veränderer und provozieren Zukunftsentscheidungen. Wir entwickeln Visionen und innovative Strategien, machen sie rechenbar und setzen sie um. Das moderne Bankmanagement erfordert umfassendes, aktuelles Know-how – dies liefert zeb/.

Die Competence Units

Selbst innerhalb einer Branche werden die Marktbedingungen immer komplexer. Wir haben den zunehmenden Spezialisierungserfordernissen durch die Bildung von Competence Units entsprochen. Diese sind als eigenständige Forschungs- und Entwicklungseinheiten etabliert, in denen spezifische Fragestellungen realitätsnah vorgedacht und zu beratungsfähigen Lösungen ausgebaut werden. Aktuell arbeiten wir in folgenden Competence Units:

- / Human Capital
- / IT
- / Organisation & Transformation
- / Steuerung
- / Strategy & Sales

Ob es sich um die Konzeption und Umsetzung aussagefähiger Ergebnisrechnungen, die notwendigen Instrumente zur Risikoquantifizierung und -beurteilung, den Aufbau der Risikoorganisation, die Verbesserung der Ablaufprozesse oder die Entwicklung einer schlagkräftigen Retailorganisation handelt: zeb/ unterstützt Banken, Sparkassen, Versicherungen und andere Finanzinstitute seit Jahren erfolgreich bei der Bewältigung dieser Aufgaben.

Kontakt

Deutschland

Dr. Peter Klenk

Senior Manager | Leiter Competence Team Pricing

Phone +49.89.543433-356

Fax +49.89.543433-300

E-Mail pklenk@zeb.de

Österreich

Dr. Michaela Schneider

Geschäftsführende Partnerin zeb/Österreich

Phone +43.1.5226370-11

Fax +43.1.5226370-30

E-Mail mschneider@zeb.at

Schweiz

Norman Karrer

Geschäftsführer zeb/Schweiz

Phone +41.44.56067-66

Fax +41.44.56067-69

E-Mail nkarrer@zeb.ch

Luxemburg

Armin Lauer

Geschäftsführer zeb/Luxemburg

Phone +352.27048490

Fax +352.278488-35

E-Mail alauer@zeb.lu

Polen

Dr. Maciej Meder

Geschäftsführer zeb/Polen

Phone +48.22.52853-52

Fax +48.22.52853-60

E-Mail mmeder@zeb.pl

Russland und Ukraine

Alexander Nefedov

Director zeb/Ukraine

Phone +38.044.49039-70

Fax +38.044.49039-71

E-Mail anefedov@zeb.com.ua

Italien

Paolo Biglieri

Associate Director Resolving

Phone +39.02.7227-51

Fax +39.02.72095241

E-Mail p.biglieri@rsosf.it

zeb/

Hammer Straße 165 | 48153 Münster | Deutschland

Phone +49.251.97128.0 | Fax +49.251.97128.101 | E-Mail muenster@zeb.de | Internet www.zeb.de

LENCE
E
PRICING
EXCELLENCE
STUDIE

CING
ELLENCE
DIE
ING