

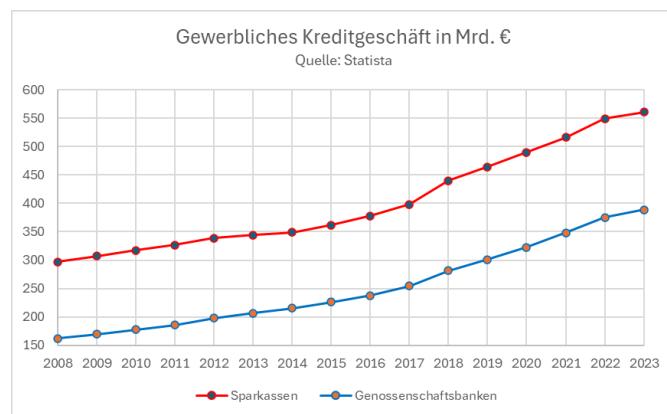
Wettbewerbsfaktoren: 7 Preise

Zum Geleit

Frage ich Firmenkundenbetreuer in unseren Workshops, weshalb sie Geschäfte an die Konkurrenz verlieren, höre ich am häufigsten den niedrigeren Preis als ausschlaggebenden Faktor. Frage ich umgekehrt, weshalb Kunden Geschäfte bei ihnen und nicht bei der Konkurrenz machen, höre ich andere Gründe: persönliche Beziehung, gute Beratung, Bequemlichkeit. Als "Winner" fungiert der Preis demnach am ehesten bei der Konkurrenz. Das kommt mir erst einmal komisch vor, zumal die Konkurrenz dasselbe umgekehrt ja auch behauptet. Könnte aber trotzdem stimmen.

Ruinöser Preiswettbewerb?

Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind aufgrund ihres Geschäftsmodells keine geborenen Kostenführer, können also auch keine Preisbrecher sein. Wäre der Preis aus Kundensicht **der** entscheidende Faktor, müsste das Geschäft tendenziell erodieren. Tut es aber nicht. Nehmen wir das gewerbliche Kreditgeschäft als Beispiel: Der oft beklagte Preiswettbewerb konnte das Wachstum weder bei Sparkassen noch bei Genossenschaftsbanken verhindern, besonders in den letzten ca. 15 Jahren. Von Erosion keine Spur.



Der Feind in den eigenen Reihen oder "Gespenster unterm Bett"

Nehmen wir als weiteres Beispiel die "drei Geschwister" aus der letzten Niedrigzinsphase: Giropreise, Bereitstellungsprovision, Verwahrentgelt. Manche Bank hat lang gezögert, bis sie sich getraut hat. Um dann festzustellen, dass die Kundenreaktionen durchweg gemäßigt ausfielen. Die Sorge der Berater vor heftigen Kundenreaktionen hat uns einträgliche Trainingsmandate (Preisverhandlungen) beschert. Im Nachhinein waren das teure Beruhigungspillen. Große Abwanderungen waren nicht zu verzeichnen. Als Kinder hatten wir Angst, unter unseren Betten könnten sich Gespenster verstecken. Meine jüngere Schwester ist vorsichtshalber aus einiger Entfernung mit Anlauf ins Bett gesprungen.

Preis-Leistungs-Wettbewerb

Wenn ich die 2023er Zahlen des BVI richtig interpretiere, lag der Mittelzufluss bei netto € 12,9 Mrd. Darin enthalten: € 18 Mrd. Zufluss in ETF. Was auf den ersten Blick wie Preiswettbewerb (ETF = günstiger als Fonds) daherkommt, ist in Wirklichkeit Leistungswettbewerb: genauso gut oder besser und dazu noch billiger. Ich selbst halte neben passiven ETF auch aktiv gemanagte Fonds. Die müssen mir allerdings den Nachweis führen, dass sie die passiven ETF nach Kosten outperformen, und zwar nachhaltig. Tun sie das nicht, sind sie die Mehrkosten nicht wert. Dabei steht nicht der Preis im Vordergrund, vielmehr die Frage: Bekomme ich für den Mehrpreis auch tatsächlich mehr relevante Leistung?

Reinrassiger Preiswettbewerb

Ja, den gibt es natürlich auch, z.B. (a) bei Ausschreibern, die nach dem besten Preis nicht nur schauen *wollen*, sondern *müssen* (Kommunen, Finanzabteilungen großer Betriebe), und (b) auch bei Kunden, für die der Preis unter allen zehn Faktoren der ausschlaggebende ist¹ und die das Geschäftsmodell der Sparkassen und Genossenschaftsbanken nicht honorieren können oder wollen. Besonders betroffen sind Schaufensterprodukte mit relativ wenig Differenzierungsmöglichkeit und digitalem Zugang: Girokonten, Tagesgeld², Kreditkarten, Trading, Depots, zunehmend leider auch Baufinanzierungen, halt alles, was sich gut skalieren lässt. Die "herkömmlichen" Anbieter müssen sich fragen, ob die rein preisorientierte Kundschaft ohne Beratungsbedarf ihre Zielkundschaft ist. Will oder kann man auf diese Kunden nicht verzichten oder ist zu befürchten, dass man nicht nur einzelne Geschäfte, sondern perspektivisch den ganzen Kunden verliert, braucht es ein Sortiment, das sich hinsichtlich der Kosten an der Preiserwartung der Kunden orientiert³.

ING Group plan Revolution:
 Hypothekenkredit in 10 Minuten abschließen?

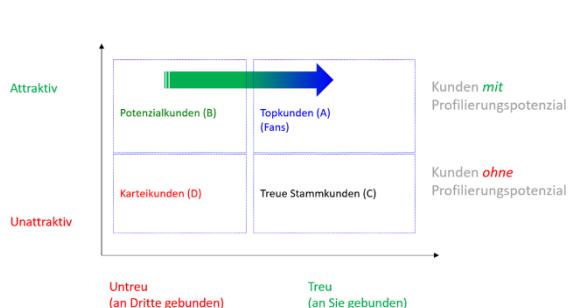
(Pressemeldung am 20.06.2024)

Schaufensterpreise

Wo Kunden sich von Schaufensterpreisen anlocken lassen, braucht es Schaufensterpreise. Einige Institute sind da kreativ:

- Größen- oder mengenabhängige Rabattstaffeln (Giropreise, Avale, Festgeld)
- Differenzierte Preismodelle für aktive / passive Kunden = Flatrate oder nutzungsabhängige Preise (Konto, Depot)
- Besonders günstige Preise für reine Online-Kunden
- Cross-selling-abhängige Preise (Kombination Festgeld + Fondskauf, Immobilienfinanzierung + Versicherungen, Garantien + Akkreditiv + Währung / Zahlung...)
- Sonderkonditionen für Mitglieder (Genobanken)
- Zugang zu vergünstigten Zusatzleistungen für Nutzer eines bestimmten Produktes / Kontomodells

Selektiv Preiszugeständnisse



Leider lassen sich Preiszugeständnisse nicht immer vermeiden. Dabei verstehe ich Zugeständnisse stets als Investition in die Kundenbeziehung = *künftige* Deckungsbeiträge. Bietet der Kunde keine entsprechende Ertragsperspektive, bekommt er kein Zugeständnis, es sei denn, das Geschäft rechnete sich auch zum niedrigeren Preis noch immer ordentlich. Dabei geht der Blick

nach vorn: Preisnachlässe wegen alter Meriten gibt es in meiner Welt nicht. Preiszugeständnisse

¹ In Deutschland gibt es rund 1.000 Preisvergleichsportale

² Trade Republic zahlt aktuell verlockende 3,75%, im Gegenzug müssen es Kunden mitunter monatelang ertragen, weder Zugriff auf ihre Wertpapiere zu haben noch Zugang zu einem echten Menschen, der einem helfen kann und will, lese ich am WE in der FAS.

³ ING Deutschland hat Mitte Juni 2024 angekündigt, eine Instant-Baufinanzierung (analog Instant-Konsumentenkredit) zu launchen, die auf 80% der bisher manuellen Prozesse verzichtet. Einfache Standardfälle, die den Benchmarks des Portals genügen, könnten damit noch aggressiver gepreist werden.

gibt es zur Sicherung *künftiger* Geschäfte. Damit sind bei C- und D-Kunden (beide potenzialschwach) Sonderkonditionen in aller Regel unnötig und unwirtschaftlich, bei A-Kunden (hohes Potenzial, starke Bindung) kann es im Einzelfall nötig sein, das Preisangebot eines Wettbewerbers zu kontern, um ihn sich vom Halse zu halten, bei B-Kunden schließlich (hohes Potenzial, geringe Bindung) finde ich bedingte und befristete Preiszugeständnisse zur Erleichterung eines ersten Abschlusses legitim, solang klar ist, dass ein erstes Eisbrecher-Angebot die künftige Preisgestaltung nicht präjudiziert.

Systematische Erziehung zum Preiszugeständnis

In Häusern mit Volumensteuerung (Vertriebsziel z.B. "Aktivvolumen") ist die Sonderkondition hingegen in allen Kundenportfolio-Quadranten normal. Sie erleichtert dem FKB seine Zielerreichung. Die Legitimation für den Verzicht auf einen Teil des Deckungsbeitrags holt er sich beim Kompetenzträger, der die Sonderkondition absegnet, womit die Verantwortung gleich mitabgegeben wird. Wenn es für den FKB nun einfacher ist, beim Vorgesetzten einen Preisnachlass auszuhandeln als beim Kunden die Normalkondition, dann braucht man sich nicht zu wundern. Wasser fließt stets bergab. Die besseren Geschäftsleute unter den FKB begegnen mir in Häusern mit Ertragssteuerung.

Der Weg des
geringsten
Widerstands
führt
meistens
abwärts

Wer Preisverhandlungen mit dem Kunden scheut und stattdessen lieber mit dem Vorgesetzten verhandelt, dem fehlt möglicherweise Verhandlungssicherheit. Die lässt sich aber lernen, weil sie weniger mit Persönlichkeit, mehr mit Methodik zu tun hat. Davon mehr im nächsten Essay.

!!! Werbeblock für Sparkassen - Am 28. und 29.11.24 leite ich an der S-Akademie in Stuttgart das nächste [Verhandlungstraining für Firmen- und Gewerbekundenbetreuer](#) – Werbeblock Ende

Monitoring

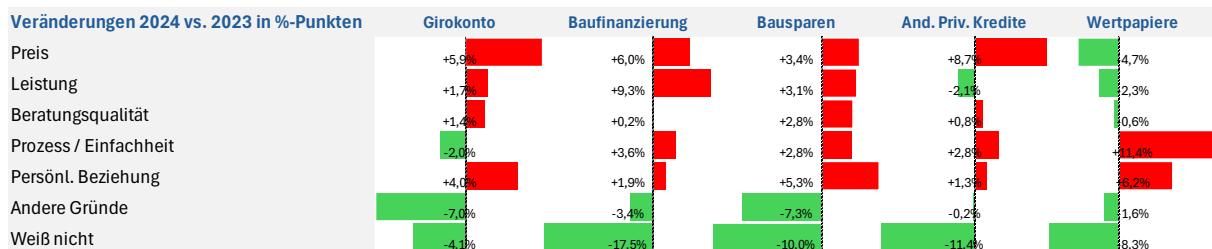
In unseren [Kundenbefragungen](#) bemängeln Kunden häufig zu hohe Kontogebühren und zu niedrige Tagesgeldzinsen. Trotzdem sind und bleiben sie insgesamt bei ihrer Bank. Im Rahmen eines „Kundenbindungschecks“ haben wir im August 2024 für ein Haus erneut gemessen, wie hoch die Kundenbindung im Retail insgesamt und – bei Kunden, die eine Zweitbank haben – in einzelnen Produkten ist. Hier die Ergebnisse:

- 73% der Kunden machen ihre Bankgeschäfte (fast) ausschließlich bei der Bank.
- Von den Kunden mit Zweitbank (27%) bezeichnen 82% das Institut als Hausbank.
- Bei diesen Kunden liegt die Produktbindung bei
 - Girokonten: 63% (Vj 54%)
 - Baufinanzierung: 60% (48)
 - Bausparen: 58% (48%)
 - Anderen privaten Krediten: 34% (54%)!
 - Wertpapieren: 27% (31)

Die Gründe, deretwegen Kunden Produkte woanders nutzen, sind vielfältig, der Preis wird jedoch durchweg am häufigsten genannt:

Anzahl Nennungen in % (2024)	Girokonto	Baufinanzierung	Bausparen	And. Priv. Kredite	Wertpapiere
Preis	32%	39%	23%	38%	31%
Leistung	18%	29%	21%	17%	20%
Beratungsqualität	8%	9%	8%	9%	5%
Prozess / Einfachheit	12%	5%	8%	9%	21%
Persönl. Beziehung	11%	9%	13%	8%	10%
Anderer Gründe	7%	5%	6%	6%	5%
Weiß nicht	13%	4%	21%	14%	8%
Nennungen gesamt	100%	100%	100%	100%	100%

Auffällig ist, dass in den klassischen Bankprodukten die hard skills (Preis, Leistung, Prozess) dominieren. Da ist der Vorstand gefordert. Auffällig ist zudem, dass der Preis als Erfolgsfaktor in 4 von 5 Produkten weiter zugenommen hat, bei Wertpapieren hingegen der einfache Prozess der (digitalen) Konkurrenz überzeugt:



Fazit

Als Wettbewerbsfaktor wirkt der Preis in erster Linie auf einzelne Transaktionen, nicht gleich auf die gesamte Kundenbeziehung. Das ist zunächst beruhigend, perspektivisch aber gefährlich, weil die Wechselbereitschaft der Kunden generell und durch die Digitalisierung speziell weiter zunimmt und die preisaggressiven Skalierer am Ende von irgendwas leben, d.h. das gesamte Kunden-Wallet ins Visier nehmen müssen. Die gute Nachricht: Über alle Produkte ist der Preis in nur 30% der Fälle die vom Kunden genannte Ursache für den Anbieterwechsel. Wer am Preis nichts machen kann oder will, schaue sich die übrigen 70% an und erwäge Verbesserungen dort. Das gilt besonders für die Produkt- oder Lösungsqualität und einen für den Kunden unkomplizierten, ergonomischen Prozess.

Im nächsten Essay geht es um Verhandlungssicherheit. Angesichts der hohen Kundenbindungs-werte ist der Aspekt nicht zu unterschätzen, wollen die Institute nicht ohne Not Geld verschenken.

Kelkheim, im September 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>