

Bundling im Bankensektor

**Eine versprechende Mehrwertstrategie
für Unternehmen**

Dr. Georg Wübker



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Während Banken sich in den neunziger Jahren sehr stark mit Kostenfragen und -themen (Reengineering, Prozessoptimierung etc.) auseinandergesetzt haben, so gilt es heute, mit Hilfe von innovativen, am Kundenbedürfnis ausgerichteten Mehrwert-Angeboten Umsatzsteigerungen zu erzielen. Ein versprechender Ansatz für Banken stellt hierbei das Bundling dar, d.h. das Bündeln von Produkten und Dienstleistungen zu einem Paket. Bei richtiger Umsetzung verspricht diese Angebotsstrategie zahlreiche Vorteile für den Anbieter (besseres Cross-Selling, Kostensynergien und Profitsteigerung). Doch warum scheitert Bundling gelegentlich? Was sind die Umsetzungsaspekte und Erfolgsfaktoren dieser Strategie?

**Bundling bietet
zahlreiche Vorteile.**

Bankkunden sind anspruchsvoller geworden. Mit zunehmendem Wettbewerb seitens der Online-Banken, wachsender Markttransparenz und gestiegenem Selbstbewusstsein der mündigen Verbraucher haben sich die Bankkunden zu „Rosinenpickern“ entwickelt, die Beziehungen zu mehreren Instituten unterhalten und für jede Leistung je nach Preis/Leistungsverhältnis die günstigste Bank wählen. So führen heute viele Kunden ihr Girokonto bei einem Kreditinstitut, das dieses kostenlos anbietet, Wertpapiergeschäfte hingegen werden bei einer Online-Bank getätigt, die niedrige Depot- und Transaktionsgebühren verlangt oder ganz darauf verzichtet.

Dieses Rosinenpicken bereitet Banken Probleme. Denn Lockprodukte wie ein kostenloses Girokonto rechnen sich nur, wenn Cross-Selling stattfindet, d.h. der Kunde aufgrund des kostenlosen Girokontos an die Bank gebunden wird und zusätzlich Leistungen mit höherer Marge abnimmt. Tut er das nicht, sondern sucht sich für weitere Bankleistungen andere Institute, so geht diese Art der Mischkalkulation nicht auf. Doch wie können Banken dieses Problem lösen?

Eine strategische Antwort liegt in der Bündelung von Produkten und Dienstleistungen. Unter Bundling verstehen wir Angebote, bei denen verschiedene Produkte in einem Pa-

ket zu einem Gesamtpreis offeriert werden. In der Praxis setzen Banken zunehmend auf diese Angebotsstrategie, wie die folgenden Beispiele zeigen. Dabei wird zunächst die Systematisierung von Bundles dargestellt.

Systematisierung von Bundles: Bundling von Bankprodukten

Während früher Kunden lediglich Einzelleistungen offeriert wurden und sie diese auch separat bezahlen mussten, bieten heutzutage viele Kreditinstitute Bündel von Bankprodukten an. Dabei verbindet man in der Regel ein Einstiegsprodukt wie Girokonto oder Sparsbuch mit zusätzlichen Leistungen wie Kreditkarte, Wertpapierdepot oder Baufinanzierung. Neben diesen weit verbreiteten Paketen finden sich zunehmend Kombinationen aus Fonds und Bausparverträgen (z.B. 4P von Schwäbisch Hall und Union Investment) oder Bündel aus Girokonto und Zinsboni bei Geldanlage bzw. Krediten. Aber auch das Girokonto an sich kann als Bündel einer Vielzahl unterschiedlicher Leistungen wie Kontoführung, Nutzung von Geldautomaten, Bereitstellung von Dispositionskrediten, Daueraufträgen und Überweisungen verstanden werden. Während noch vor wenigen Jahren diese Leistungen über einen zweiteiligen Tarif, bestehend aus einer Gebühr für die Kontoführung und Einzelpreisen der jeweiligen Transaktionen, abgerechnet wurden, haben sich mittlerweile Bündel durchgesetzt.

Unter Bundling verstehen wir Angebote, bei denen verschiedene Produkte in einem Paket zu einem Gesamtpreis offeriert werden.

Bundling von Bank- und Versicherungsprodukten

Neben der Kombination bankbezogener Basiselemente kommen im Zuge der Renaissance des Allfinanzgedankens immer mehr um Versicherungsleistungen erweiterte Pakete auf den Markt. Bereits die Kombination von Zahlungsfunktionen einer Kreditkarte mit Versicherungsleistungen stellt einen Anwendungsfall des Bundling-Prinzips dar. Einen großen Schritt weiter geht die Credit Suisse, die das gesamte Bedürfnis Wohneigentum durch ein Angebot aus Hypotheken, Lebens- und Sachversicherungen abdecken möchte. Bedingt durch Fusionen und Kooperationen von Banken und Versicherungsunternehmen ist zu erwar-

ten, dass immer mehr umfassende Financial Service-Pakete entstehen.

Bundling von Bank-, Versicherungs- und Zusatzprodukten

Häufig ergänzt man darüber hinaus solche Pakete um Zusatzleistungen, die nicht in unmittelbarem Bezug zur Basisleistung stehen. Da die Kernprodukte im Bankbereich recht homogen sind, stellen Zusatzleistungen Stellgrößen zur Profilierung gegenüber der Konkurrenz dar. So offerierte die DAB Bank aktuell ihren Kunden ein Produktbündel aus Wertpapierdepot, attraktiv verzinstem Verrechnungskonto, 50 Euro Startguthaben und einem Gratis Jahres-Abonnement der Zeitschrift €URO. Im Rahmen bankfremder Zusatzleistungen bieten sich vor allem Elemente aus dem Bereich Service, Fun, Reise und Freizeit an. Abb. 1 verdeutlicht den ringförmigen Aufbau solcher Bündel aus Bankprodukten, Versicherungen und bankfremden Zusatzleistungen.

Ein bekanntes Bündel, das Bank-, Versicherungs- und Zusatzleistungen miteinander verbindet, ist das Bonviva-Pa-

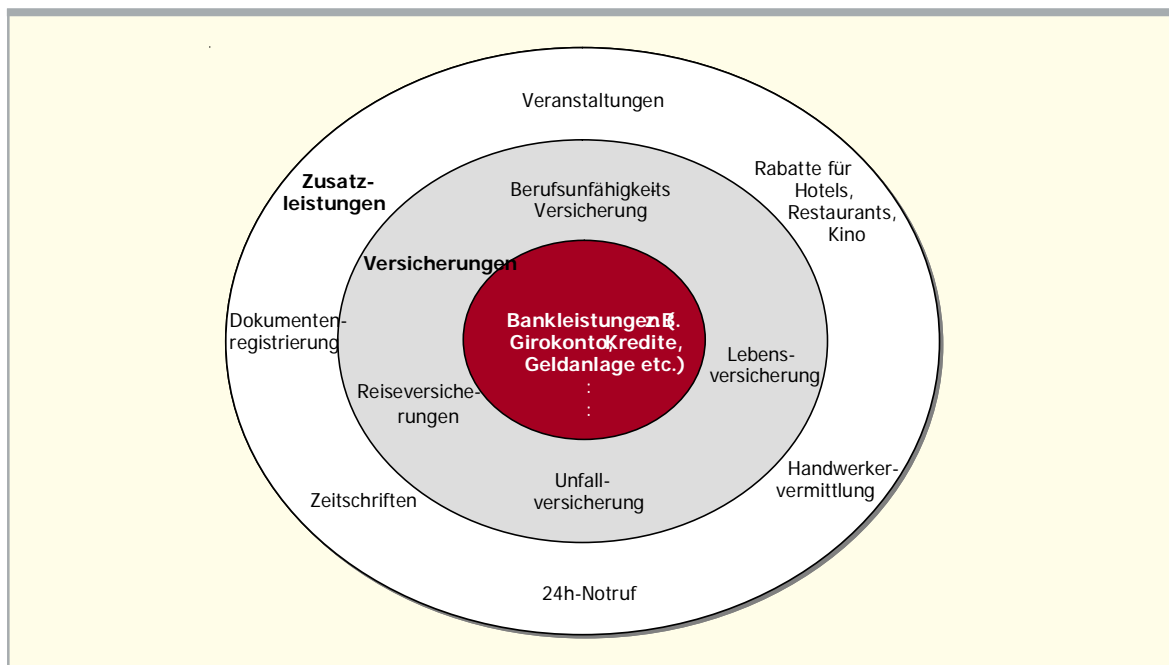


Abb. 1: Elemente eines Bündelpakets von Banken

ket der Credit Suisse, das Kunden mit einem Mindestanlagevermögen von CHF 15.000 oder einer Hypothek ab CHF 200.000 zugänglich ist. Diesen Kunden wird ein Dienstleistungspaket angeboten, das über Sonderkonditionen von Bankdienstleistungen hinausgeht und unter anderem attraktive Preisvorteile in Restaurants, Hotels oder bei Ferienreisen umfasst. In der Schweiz und Österreich ist die Bündelung sehr viel länger verbreitet als hierzulande, da dort weder Zugabeverordnung noch Rabattgesetz Bündelvorhaben begrenzen. Bereits seit vielen Jahren werden in den beiden Ländern darüber hinaus solche Pakete oft als Bonusprogramme angeboten.

Seit dem Fall des Rabattgesetzes und der damit verbundenen Zugabeverordnung im Jahre 2001 in Deutschland finden auch in allen drei Leistungskategorien Bündel zunehmend Verbreitung. So bieten mittlerweile fast alle Finanzdienstleister Pakete an, in denen Bankprodukte (Girokonto, Kreditkarten, etc.) mit Versicherungs- und Zusatzleistungen

Kontomodelle	Privatgirokonten	maxxy start	maxxy plus	maxxy top
Kontoführung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Buchungsposten	1)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zahlungskarten-Ersatz	Jeweiliger Kartenpreis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kreditkarten (wahlweise MasterCard/Visa Classic Karte)	20,45 €/Jahr	20,45 €/Jahr	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Spezieller Dispozins			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
DekaBank-Depot				<input checked="" type="checkbox"/>
Internet Banking	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SparkassenCard	1 Karte frei, jede weitere 5,00 €/Jahr	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Einrichten/Ändern/Löschen von Daueraufträgen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ausgabe von Scheckvordrucken (Inland)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kartensperren	6,00 €	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vordrucke	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Nutzung der Geldautomaten und Kontoauszugsdrucker der Sparkassen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Die folgenden Leistungen sind ebenfalls im maxxy Paket enthalten				
Sicherheit		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Reise		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Freizeit		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Service		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Monatspreise	4,80	6,00	8,00	10,00

1) 50 Posten frei, sonst 0,10€ beleglos bzw. 0,75€ beleghaft

Tab. 1: Paket maxxy der Sparkasse Celle

aus den Bereichen Sicherheit, Reise, Freizeit und/oder Service kombiniert werden. Tab. 1 stellt exemplarisch das Paket maxxy der Sparkasse Celle, das in drei Varianten zu verschiedenen Preisen erhältlich ist, vor.

Doch warum ist Bundling für die Banken vorteilhaft? Im

Folgenden werden die Gründe für die Vorteilhaftigkeit des Bundling aufgezeigt.

Vorteile der Bündelung aus Anbietersicht

Gewinnsteigerung durch besseres Abschöpfen der Zahlungsbereitschaften:

Durch Bundling wird ungenutzte Zahlungsbereitschaft von einem Produkt auf ein anderes übertragen. Ein einfaches Praxisbeispiel aus dem Bankenbereich soll dies verdeutlichen. Eine Bank wollte ihr Girokonto um weitere Dienstleistungen wie Online-Banking und Kreditkarte erweitern. Zu entscheiden war über den Preis dieser Zusatzleistungen. Mittels einer nutzenbasierten Clusteranalyse wurden vier etwa gleich große Segmente identifiziert. Die ermittelten Zahlungsbereitschaften (Maximalpreise) sind in Tab. 2 dargestellt. Während für Segment 1 das Online-Banking einen großen Nutzen hat, stiftet die Kreditkarte Segment 4 einen hohen Nutzen. Bei Einzelpreisstellung betragen die optimalen monatlichen Preise: 4 Euro für das Online-Banking bzw. 6,5 Euro für die goldene Kreditkarte. Bei diesen Preisen kaufen jeweils zwei Segmente, sodass sich der monatliche Umsatz bzw. – bei vernachlässigbaren Kosten – der Gewinn auf 21 Euro beläuft. Beim Bundling ist der optimale Bündelpreis 7,5 Euro pro Monat. Bei diesem Preis kaufen alle vier Segmente und der monatliche Umsatz bzw. Gewinn beträgt 30 Euro – eine Gewinnsteigerung gegenüber der Einzelpreisstellung von 42 Prozent, und das, obwohl der optimale Bündelpreis (7,5 Euro) um 28 Prozent günstiger ist als die Summe der optimalen Einzelpreise (10,5 Euro). Doch Vorsicht: Bundling ist nicht immer gewinnoptimal. Entscheidend ist die Kenntnis über die Verteilung der Zahlungsbereitschaften, die Größe der jeweiligen Segmente sowie über die Kosten.

**Signifikante
Gewinnsteigerung
durch Bundling**

Gewinnsteigerung durch Mehrabsatz und Cross-Selling:

Wie das obige Praxisbeispiel verdeutlicht, führt Bundling zu höherem Cross-Selling und damit zu Absatzsteigerungen. Anstelle von vier Service-Einheiten werden acht Einheiten abgesetzt. Dies liegt daran, dass der optimale Bündelpreis geringer ist als die Summe der optimalen Einzelpreise (7,5

Kundensegment	Online-Banking (Maximalpreis in Euro pro Monat)	Goldene Kreditkarte (Maximalpreis in Euro pro Monat)	Bundle (Online-Banking plus Kreditkarte; Maximalpreis in Euro pro Monat)
1	5	2,5	7,5
2	4	4	8
3	2,5	6,5	9
4	1,5	6,5	8

Tab. 2: Maximalpreise für Online-Banking und Kreditkarte

vs. 10,5 Euro). Ein sehr gutes Praxisbeispiel für erfolgreiches Cross-Selling mittels Bundling liefert Microsoft: Die Marktanteile von Word, Excel, PowerPoint und Access konnten durch Bundling sehr stark ausgebaut werden. Dies war das wichtigste Erfolgselement der Microsoft-Strategie. Die Bündelung verschiedener Leistungen bewirkt folglich eine Absatzsteigerung geringerer nachgefragter Produkte. Gerade im Bankenbereich ist dieses Motiv von zentraler Relevanz. Durch das Aufkommen von Direktbanken hat sich der Wettbewerb und damit der Preisdruck stark erhöht. Dies gilt insbesondere für Schlüsselprodukte wie Girokonto oder Sparbuchverzinsung. Da diese im Fokus des Kundeninteresses stehen, müssen sie günstig oder gar kostenlos angeboten werden und sind daher oft wenig profitabel. Bündelt man sie hingegen mit anderen Leistungen, so steigt die Bereitschaft der Kunden, dafür zu bezahlen. Das bereits angesprochene „Rosinenpicken“ der Kunden soll dadurch verhindert bzw. vermindert werden. Von der Bündelung mit margenstärkeren Leistungen erhofft man sich deshalb eine Verbesserung der finanziellen Situation.

Vermeiden der Preisfalle:

Durch Bundling gelingt es dem Anbieter, sich der Preisvergleichbarkeit zu entziehen, da er verstärkt als Problemlöser auftritt. Das Kundeninteresse wird auf den Wert des Paketes umgelenkt. Ein weiterer Grund für das Vermeiden der Preisfalle ist, dass sich der Wettbewerb von der Einzelprodukt-

auf die Systemebene verlagert. Hierdurch wird die Anzahl der Wettbewerber reduziert, was letztlich ebenfalls zu am Markt höher durchsetzbaren Preisen führt.

Reduktion der Kosten:

Die Reduktion von Produktions- und Komplexitätskosten kann aus der Kombination von Produkten zu einem Paket resultieren. Der Anbieter realisiert durch die Bündelung Synergieeffekte, die er z.T. in Form von Preisnachlässen an die Kunden weiterleiten kann. So verringerte beispielsweise der Automobilhersteller Chrysler in den 80er Jahren durch Bundling die Anzahl der Kombinationsmöglichkeiten von Sonderausstattungskomponenten für seine Modelle Dodge Omni und Plymouth Horizon von über acht Millionen auf lediglich 42. Die damit verbundenen Kosteneinsparungen in der Produktion ermöglichten einen Preisnachlass auf die jeweiligen Modelle von circa zehn Prozent. Dies führte zu einer Erschließung neuer Marktsegmente. Beachtliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen waren die Folge. Ähnliche Synergien können Banken realisieren. Darüber hinaus zielt die Bündelung auf die Einsparung von Distributions- und Kommunikationskosten bzw. die Steigerung der Effizienz, vor allem im administrativen Bereich, ab. Da verschiedene Leistungen auf ein Mal statt in mehreren Etappen verkauft werden, lassen sich Synergieeffekte nutzen und Personal- und Transaktionskosten einsparen. Schließlich hat sich in empirischen Studien gezeigt, dass die Wechselneigung von Kunden mit zunehmender Zahl der Produkte, die sie von einem Unternehmen abgenommen haben, sinkt. Deshalb sollen durch den Aufbau emotionaler und ökonomischer Wechselbarrieren die Kunden an das Unternehmen gebunden werden.

Reduktion von Produktions- und Komplexitätskosten

Kundenziele:

Durch die Bildung von Angebotsbündeln können sich für Kunden verschiedene Vorteile ergeben. Zum einen erhält der Abnehmer alle Leistungen aus einer Hand und hat damit auch nur einen Ansprechpartner (Bequemlichkeits-

aspekt). Dies führt zu mehr Komfort, spart Transaktionskosten, reduziert die Komplexität und schafft größere Übersichtlichkeit. Zum anderen erwirbt der Kunde das Paket i. d. R. zu einem erheblich günstigeren Preis. Dies führt letztlich auch zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit zu einer höheren Kundenbindung.

Die angeführten Vorteile des Bundling erlauben letztlich Ertragssteigerungen von ca. 15 – 30 Prozent. Voraussetzung ist allerdings die Kenntnis der Kundenpräferenzen für verschiedene Bündel Elemente sowie der Verteilung der maximalen Zahlungsbereitschaften der Kunden.

Umsetzungsaspekte und Erfolgsfaktoren der Bündelungsstrategie

Dass Bundling trotz der oben aufgezeigten Vorteile gelegentlich scheitert, liegt unserer Erfahrung nach meist an folgenden Faktoren:

Erfolgsfaktor 1: Zusammenstellung der Pakete

Allergrößte Bedeutung für den Erfolg des Vorhabens kommt der optimalen Zusammenstellung der Pakete zu. Dabei kann man sich dieser Aufgabe von zwei Seiten nähern: der Unternehmens- und der Kundensicht. Beide Seiten sind in Einklang zu bringen, will man von der Bündelung profitieren. Aus Unternehmenssicht ist es empfehlenswert, attraktive Mussprodukte durch weniger interessante Elemente zu ergänzen, um so deren Absatz zu steigern. Neben dem bereits angeführten Beispiel des Microsoft Office-Paketes reflektieren auch die McDonald's Menüs dieses Prinzip.

Die Einnahme der rein unternehmensorientierten Sichtweise bei der Paketbildung läuft jedoch Gefahr, an den Kundenbedürfnissen vorbei zu gehen und damit den Absatz des Bundles zu gefährden. Enthält dieses zu viele unattraktive Leistungen, so werden viele Kunden nicht das Paket, sondern das Zugpferdprodukt separat erwerben. Deshalb bedarf es zwingend der Ergänzung um die nachfragerorientierte Perspektive. Hierzu benötigt man zunächst eine klare Definition des Zielkundensegments. Um die so abgegrenzten Teilsegmente optimal anzusprechen, sollten mehrere Bün-

Zentrale Erfolgsfaktoren der Umsetzung sind zu berücksichtigen.

Prinzip der Abdeckung eines kompletten Bedürfniskomplexes

del gestrickt werden. In diesem Fall bietet man Pakete in verschiedenen Varianten mit unterschiedlichem Leistungsumfang zu differenzierten Preisen an, wie das angeführte Beispiel der Sparkasse Celle belegt.

Bei der nachfragerorientierten Zusammenstellung der Bündel sind die Bedürfnisse der Kunden ausschlaggebend. In sehr professioneller Form wird das Prinzip der Abdeckung eines kompletten Bedürfniskomplexes von Fluggesellschaften umgesetzt. Dabei werden rund um die Kernleistung Fliegen Zusatzleistungen wie Reisen, Prämien, Informationen etc. gruppiert, um die Kunden an die Gesellschaft zu binden. Analog hierzu ließe sich im Bankbereich um das Kernbedürfnis Sicherheit ein komplexes Angebot an Zusatzleistungen stricken, das alle Facetten dieses Bedürfnisses abdeckt. Hierzu gehören dann neben Versicherungspolice Anlageprodukte, Beratung in steuer- und erbrechtlichen Fragen, 24h-Notdienst etc. Andere derartige Bedürfnisse sind jenes nach Wohneigentum oder das Thema Reisen. Als vorteilhaft erweist sich dabei das Ansprechen der emotionalen Ebene, wovon man sich eine stärkere Bindung an die Bank und eine Minderung der Austauschbarkeit der Leistungen der Kreditinstitute verspricht.

Sind die wesentlichen Bank- und Versicherungsprodukte selektiert, so stellt sich die Frage nach der Ergänzung um Zusatzleistungen. Diese sollen der Schaffung von Mehrnutzen bei den Kunden dienen und somit die Differenzierung gegenüber Konkurrenten erleichtern. Da die Kernprodukte sehr ähnlich sind und sich der Wettbewerb daher zunehmend auf die preisliche Ausgestaltung der Produkte bezieht, erhofft man sich durch die Kombination mit bankfremden Leistungen eine Ablenkung des Kundeninteresses vom Preis. Dabei ist es für den Erfolg der Pakete ausschlaggebend, Zusatzleistungen zu offerieren, die zum einen den Kunden tatsächlich attraktiv erscheinen und zum anderen nicht in gleicher Form von anderen Unternehmen offeriert werden.

In der Praxis weisen die im Rahmen solcher Bündel angebotenen Zusatzleistungen indes große Ähnlichkeit auf. In fast allen Paketen sind Notrufservice, Vergünstigungen bei Hotelübernachtungen, Ticket-Service, etc. enthalten. Durch diese Austauschbarkeit verfehlen die Zusatzleistungen ihr

Ziel, die Bank gegenüber der Konkurrenz zu profilieren. Es scheint daher geboten, bei der Auswahl besondere Sorgfalt walten zu lassen und darauf zu achten, nicht nur solche Elemente zu offerieren, die schon in Paketen von Wettbewerbern enthalten sind.

Zur Ideenfindung lohnt ein Blick ins Ausland. Als Benchmark bei der Leistungskombination können Kreditinstitute anderer Länder dienen, da diese in dieser Hinsicht weiter fortgeschritten sind. Neben der Schweiz und Österreich sind Bündel auch in England und Italien verbreitet. In UK beispielsweise bietet die NatWest die Pakete Advantage Premium und Advantage Premier an, bei denen das Konto mit Zinsvergünstigungen bei der Kreditaufnahme, Nachlässen bei der Hausratversicherung sowie verschiedenen Zusatzleistungen wie Niedrigstpreisgarantien für verschiedene Artikel, Nachlässe auf Videos, DVDs, T-Shirts, Kundenzeitschrift, etc. gebündelt werden. Für Italien sei exemplarisch das Beispiel der Deutschen Bank S.p.A. exemplarisch angeführt, die zwei verschiedene Bündel namens Pass bzw. Pass Premium zum Preis von 11 bzw. 14 Euro monatlich anbietet.

Erfolgsfaktor 2: Mehrstufiger Evaluierungsprozess der geeigneten Paketleistungen

Letztlich bedarf es für eine zielführende und fundierte Zusammenstellung der Produkte zu einem attraktiven Bündel eines mehrstufigen Prozesses: In einem ersten Schritt müssen sämtliche interessanten Produkte aufgelistet werden. Hierzu eignet sich ein Brainstorming mit den zuständigen Produktmanagern. Anschließend gilt es, aus der Vielzahl der so generierten Ideen die aus interner Sicht relevanten Produkte auszuwählen. Dabei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis aus der Kombination von Zugpferdprodukten mit schwächer nachgefragten Produkten und der Orientierung an den Kundenbedürfnissen zu achten. Eine nachgelagerte Grobanalyse auf der Basis von Fokusgruppen erlaubt eine erste Abschätzung der Marktadäquanz der Pakete. Unbedingt zu empfehlen ist der Abschluss des Prozesses durch eine Feinanalyse auf der Basis einer fundierten Marktforschung. Hierzu eignet sich beispielsweise das Conjoint Measurement, das die Ermittlung des

**Mehrstufiger Prozess
garantiert optimale
Ausgestaltung.**

Nutzens der einzelnen Bündelbestandteile und damit eine optimale Kombination der Elemente erlaubt.

Erfolgsfaktor 3: Preisgestaltung der Pakete (optimale Preisstruktur und Preise)

Von zentraler Relevanz für den Erfolg der Bündelung ist darüber hinaus das Pricing. Dabei gilt es zunächst, die geeignete Preisstruktur festzulegen, bevor in einem zweiten Schritt über das Preisniveau entschieden wird. Hinsichtlich der Preisstruktur unterscheidet man zwei Optionen: Zum einen kann für das Bündel lediglich ein einziger Preis, der Paketpreis, verlangt werden, durch den dann alle Komponenten des Bundles abgedeckt sind. Zum anderen besteht die Möglichkeit, so genannte Preisbaukästen zu entwickeln, bei denen sich der Preis je nach Art und Anzahl der abgenommenen Leistungen stufenweise zusammensetzt. Welche dieser beiden Optionen empfehlenswert ist, hängt von verschiedenen Parametern ab wie Zielsetzungen des Unternehmens, Kundenwünsche, rechtliche Fragestellungen etc.

Wichtig: Preisstrukturen und Preisniveaus

Nach der Festlegung der Preisstruktur ist anschließend das optimale Preisniveau zu bestimmen. Um einen Anreiz zum Kauf des Bündels zu geben, wird dieses in der Regel zu einem Preis angeboten, der günstiger ist als der Erwerb der Einzelleistungen. Erfahrungen auch aus anderen Branchen zeigen, dass der Bündelrabatt in der Regel zwischen 5 und 15 Prozent liegt und zumeist von der Anzahl der abgenommenen Komponenten abhängt. Alternativ zur skizzierten Vorgehensweise kann man auf die Nachlassgewährung verzichten und stattdessen höhere Leistungen (z.B. Zinsboni) anbieten. In jedem Fall ist es von großer Bedeutung, Preis-schwellen zu berücksichtigen.

Empirische Studien haben darüber hinaus gezeigt, dass eine gemischte Preisbündelung, bei der neben dem Paket auch die Einzelleistungen erworben werden können, unter Gewinnoptimierungsaspekten sinnvoller ist als das reine Bundling, bei dem man die Leistungen nur im Paket und nicht einzeln offeriert. Dieses beinhaltet die Gefahr, dass manche Kunden gar nicht gewonnen werden können, da sie an bestimmten Bündelementen nicht interessiert sind.

Optimierung mittels Conjoint Measurement und Marktsimulations- modellen

Dabei ist eine Preisdifferenzierung nach der Anzahl der abgenommenen Produkte, d.h. nach dem Umfang des Paketes gang und gäbe, wie die bereits angeführten Beispiele belegen.

Bei der Ausschöpfung des Gewinnsteigerungspotenzials durch Bundling leistet das Conjoint Measurement gute Dienste. Es erlaubt die Bestimmung der Wichtigkeit der einzelnen Paketbestandteile aus der Sicht der Abnehmer sowie die Ermittlung des Nutzens, den diese dem Kunden stiften. Da der Kundennutzen letztendlich die Zahlungsbereitschaft determiniert, muss dieser für die Festlegung des gewinnoptimalen Preises bekannt sein. Mittels des Conjoint Measurement lässt sich bestimmen, durch welche Veränderungen man das Paket am stärksten verbessern kann und wie viel den Kunden bestimmte Pakete in Geldeinheiten wert sind. Die so gewonnenen Erkenntnisse lassen sich in einem Marktsimulationsmodell verwenden, um den gewinnoptimalen Preis zu bestimmen.

Im Zusammenhang mit der Festlegung eines Bündelpreises stellt sich auch die Frage nach der Vergütung von Informations-/Beratungsleistungen. Bislang erfolgte zumeist eine implizite Vergütung über den Produktverkauf. Diese Option ist allerdings mit dem Trittbrettfahrerproblem behaftet, d.h. dass Kunden zwar Beratung in Anspruch nehmen, schließlich aber bei einem Online-Broker kaufen, der keine persönliche Beratung leistet. Deshalb finden sich in letzter Zeit verstärkt Überlegungen in Richtung einer expliziten Vergütung für Information und Beratung. So hat die Deutsche Bank nach dem Vorbild Schweizer Banken begonnen, „orderbegleitende“ Beratungsleistungen im Private Banking gesondert zu bepreisen und im Gegenzug niedrigere Transaktionspreise zu verlangen.

Erfolgsfaktor 4: Berücksichtigung rechtlicher Schranken

Neben der Preisgestaltung und der Paketzusammensetzung gilt es für den Erfolg der Bündelstrategie wettbewerbsrechtliche Grenzen zu berücksichtigen. Auch nach Aufhebung des

Rechtliche und organisatorische Aspekte

Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung beschränken weiterhin die Bestimmungen des UWG (insbesondere §1: Verstoß gegen die guten Sitten und §3: Irreführende Werbung) die Gestaltungsfreiheit. Nicht wenige Bündel wurden auf der Grundlage dieser Rechtsvorschriften von deutschen Gerichten als unzulässig erklärt. In diesem Zusammenhang sind vor allem so genannte „Vorspannangebote“, bei denen ein Hauptprodukt mit einem „Lockprodukt“ gekoppelt ist, das den Absatz der Hauptleistung fördern soll, problematisch. Mit der gemischten Form des Bundling lässt sich dieses Problem allerdings meist umgehen, da der Kunde die Wahl zwischen Einzelprodukten und Bündelangebot hat. Hinzu kommen Vorschriften des GWB, sofern ein Unternehmen seine marktbeherrschende Stellung ausnutzt oder bestimmte Abnehmer diskriminiert.

Erfolgsfaktor 5: Schaffung der internen Voraussetzungen

Bündel bestehen häufig aus Produkten, die verschiedenen Profit Centern oder Organisationssparten im Unternehmen zugeordnet sind. Da der Paketpreis in der Regel unter der Summe der Einzelpreise liegt, muss diese Differenz von mehreren Profit Centern getragen werden. Über die Aufteilung entstehen bei einer derartigen Organisationsstruktur häufig Konflikte. Man muss daher zunächst eine geeignete Struktur schaffen, um zu verhindern, dass die Bündelstrategie in der Praxis an solchen Problemen scheitert. Um dies zu umgehen, eignet sich beispielsweise eine Organisation nach Kundengruppen. Zur Gewährleistung einer kompetenten Beratung der Kunden ist darüber hinaus eine umfassende Schulung des Personals hinsichtlich aller im Paket enthaltenen Leistungen zwingend notwendig. Insbesondere wenn das Bündel um Versicherungsleistungen ergänzt wird, genügt die herkömmliche Ausbildung zumeist nicht den Anforderungen, die der Kunde an ein umfassendes Informationsgespräch stellt. Des Weiteren bedarf es eines geeigneten Incentive-Systems für die Vertriebsmitarbeiter. Besondere Bedeutung kommt der Incentive-Gestaltung zu, wenn die Bündel aus Bank- und Versicherungsprodukten bestehen, um die gedankliche Fokussierung der Mitarbeiter auf einen der beiden Bereiche zu unterbinden und so das Silodenken zu verhindern.

Erfolgsfaktor 6: Steuerung des komplexen Bundling-Prozesses

Insgesamt erweist sich damit die Bündelung verschiedener Bankleistungen zu einem attraktiven Paket in der Praxis als anspruchsvolles Vorhaben. Aus unseren vielfältigen Erfahrungen wissen wir, dass den Unternehmen das Know-how zur Steuerung des komplexen Bundling-Prozesses fehlt (Auswahl der Produkte und rechtliche Prüfung, Ermittlung der Zahlungsbereitschaften und Segmentgrößen, Simulation und Optimierung der relevanten Kombinationen etc.). Für den Erfolg bedarf es daher eines durchdachten Konzeptes, um Kunden nicht durch die Kombination uninteressanter Produkte oder eine falsche Preisgestaltung abzuschrecken.

Tab. 3 fasst die verschiedenen Aspekte, die bei der Ausgestaltung von Bündeln zu beachten sind, in Form einer Empfehlungsliste zusammen. Berücksichtigt man die genannten Erfolgsfaktoren, so stellt die Bündelung ein probates Mittel zur Ausschöpfung des Cross-Selling-Potenzials dar. Die Ertragssteigerungen liegen erfahrungsgemäß zwischen 15 und 30 Prozent.

Problem-bereiche	Umsetzungsaspekte und Empfehlungen
Paketzusammenstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Der Anbieter sollte die aus Kundensicht attraktiven Komponenten (Zugpferde) mit weniger attraktiven Komponenten bündeln. Hierbei sollte er die Auswahl der Bündelprodukte durch fundierte Analysen validieren (Workshops, Fokusgruppen, Conjoint Measurement).
Art der Bündelung	<ul style="list-style-type: none"> • Der Anbieter sollte die gemischte Preisbündelung anwenden, da sich dadurch im Regelfall ein höherer Profit erreichen lässt. Außerdem können rechtliche Probleme durch diese Art des Bundling in der Regel vermieden werden.
Rabathöhe	<ul style="list-style-type: none"> • Die Höhe des Rabattes hängt von der Anzahl der Bündelkomponenten und von der Zahlungsbereitschaft der Kunden ab. In der Regel liegt der Bündelrabatt zwischen 5 und 15 Prozent. Der optimale Preisnachlass kann erst auf Basis der Verteilung der kunden-individuellen Zahlungsbereitschaften ermittelt werden.
Preis-schwellen	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Preisgestaltung sollten preispsychologische Aspekte beachtet werden, d.h. der Anbieter sollte Preisschwellen berücksichtigen.
Juristische Prüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelangebote sollten geprüft werden, ob sie juristisch einwandfrei sind.
Technologische Prüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Hier sollte im Vorfeld geprüft werden, ob die hinter den einzelnen Produkten liegenden IT-Systeme zueinander kompatibel sind, bzw. wie die Schnittstellen zwischen den Systemen gemanagt werden können.
Vertriebs-incentivierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Erfolgsfaktor im Rahmen der Bündelung ist die richtige Incentivierung des Vertriebspersonals zum Verkauf der Pakete.

Tab. 3: Umsetzungspakete und Empfehlungen zur Ausgestaltung von Bundles



Dr. Georg Wübker ist Leiter der weltweiten Financial Services-Aktivitäten und Geschäftsführer des Zürcher Büros von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Bonn.

Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern und 16 Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.

Für weitere Informationen:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Office Bonn:
Haydnstraße 36
D - 53115 Bonn
Tel: +49 228 9843-253
Fax: +49 228 9843-448

Office Zürich:
Löwenstrasse 40
CH - 8001 Zürich
Tel: +41 44 22650-40
Fax: +41 44 22650-50

E-mail: georg.wuebker@simon-kucher.com
Internet: <http://www.simon-kucher.com>