

**Financial Services
Banking**

Preise intelligent senken: Zahlungsverkehr im Institutional Banking

Dr. Georg Wübker, Dr. Dirk Schmidt-Gallas



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

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

Zahlungsverkehr in der Zerreißprobe

Der Zahlungsverkehr in Deutschland ist in Bewegung: In den letzten fünf Jahren hat sich der Einsatz der Zahlungsinstrumente erheblich verschoben. So hat sich die Anzahl der Schecktransaktionen seit 1999 jedes Jahr um ein Viertel reduziert. Im Gegenzug haben die Kreditkartenzahlungen um mehr als 20% pro Jahr zugenommen. Auch die Zahl der Lastschriften hat sich signifikant gesteigert und liegt jetzt mit einem Plus von 24 % deutlich über dem Niveau von 1999 (Abbildung 1).

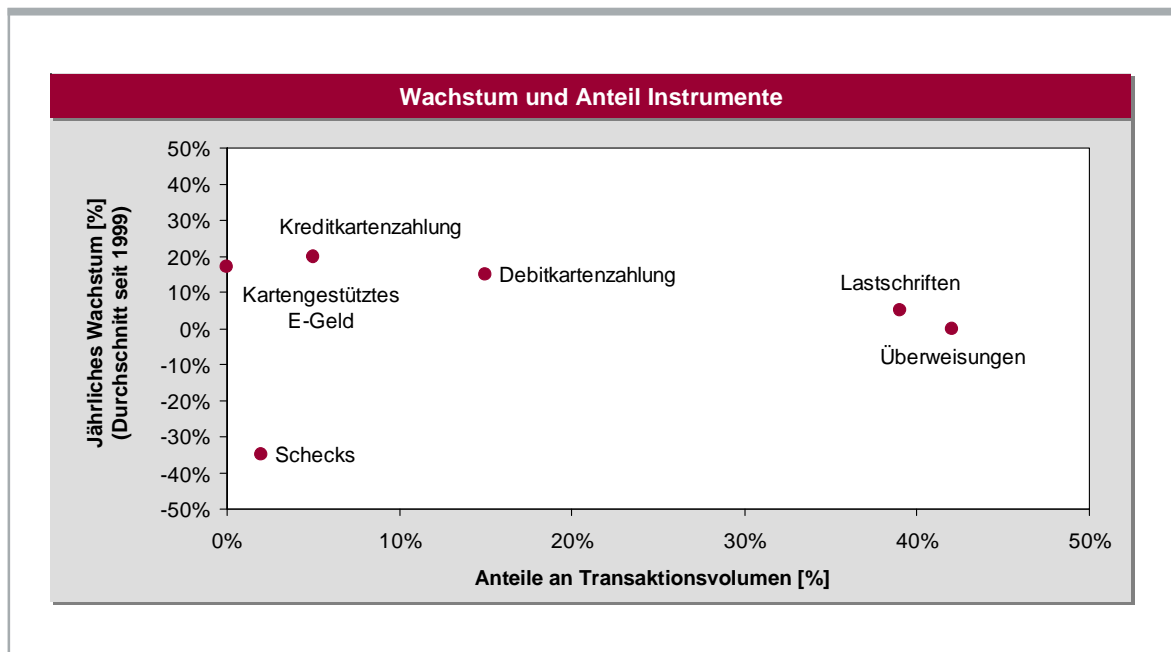


Abb. 1: Wachstum der Zahlungsinstrumente und Anteile am gesamten Transaktionsaufkommen 2003

(Daten zu Zahlungssystemen und Verfahren der Deutschen Bundesbank, Stand September 2004. Quelle: Deutsche Bundesbank, Analysen Simon - Kucher & Partners)

Die Deutsche Bundesbank berichtet zwar, dass die Anzahl der Transaktionen im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr (GZV) seit 1999 um mehr als ein Viertel zugenommen hat, die Anzahl der inländischen Transaktionen (IZV) ist jedoch kaum gewachsen. Insgesamt hat dies auf Grund der überragenden Bedeutung des IZV nur zu einem kaum wahrnehmbaren Wachstum von durchschnittlich 0,2 % p. a. geführt (Abbildung 2). Mit anderen Worten: Die wesentliche

Herausforderung für den Erfolg im Zahlungsverkehr liegt im Management in einem stagnierenden Markt.

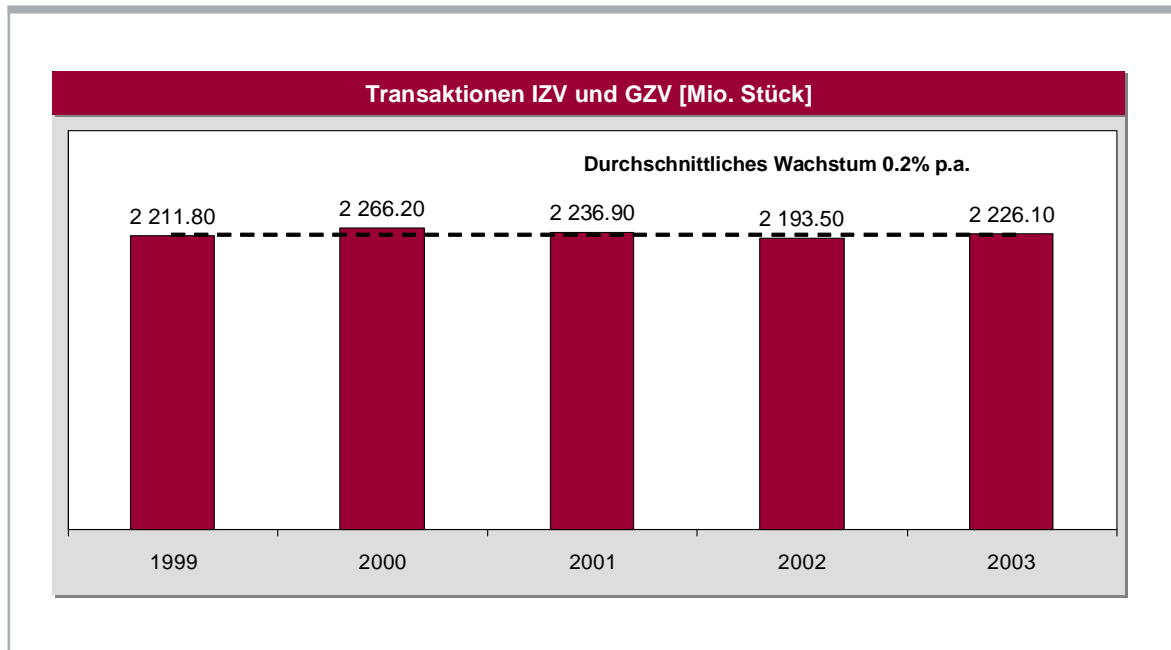


Abb. 2: Entwicklung der Transaktionen im Zahlungsverkehr in Deutschland
(Daten zu Zahlungssystemen und Verfahren der Deutschen Bundesbank,
Stand September 2004. Quelle: Deutsche Bundesbank, Analysen Simon - Kucher & Partners)

Dieser Befund ist umso beunruhigender als es sich beim Zahlungsverkehr um ein stark skalengetriebenes Geschäft handelt. Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen halten immens hohe Fixkostenstrukturen vor, die auf eine hohe Auslastung angewiesen sind. Das Geschäft folgt der Logik „jede zusätzliche Transaktion senkt die Kosten für alle Transaktionen“.

Insofern ist der Zahlungsverkehr in der Zerreißprobe: Die etablierten Anbieter wie die Deutsche Bundesbank, die Postbank (die den Zahlungsverkehr etwa für die Deutsche und die Dresdner Bank abwickelt und auch international nach Kunden sucht) oder die Sparkassen und Landesbanken sowie das Transaktionsinstitut des genossenschaftlichen Sektors haben eines gemeinsam: Sie alle brauchen Menge; Menge wiederum heißt Wachstum und Wachstum bedeutet im Zahlungsverkehr Verdrängungswettbewerb.

Dieser Wettbewerb geht einher mit sinkenden Preisen. Hierin liegt oft ein Kernproblem. Preissenkungen werden erfah-

Preissenkung kein triviales Problem

rungsgemäß nicht ausreichend differenziert durchgeführt. Durch die fehlende Integration von Leistungsanreizen in das heutige Preismanagement gelingt es bis dato nicht, solche Kunden, die durch eine hohe Auslastung des Systems für eine Grundauslastung der Kapazitäten sorgen, gezielt und systematisch zu belohnen.

Außerdem zielen die bestehenden Geschäftsmodelle in vielen Fällen stark auf die reine Abwicklung der Transaktionen. In diesem stark standardisierten Geschäft kann ein Anbieter den reinen Preiswettbewerb jedoch abmildern, indem er seinen Kunden wertschöpfende Zusatzleistungen offeriert, die er auf Grund seiner Kompetenz besser oder schneller erbringen kann als der Kunde.

Aus dieser Diagnose ergeben sich die drei wesentliche Zielsetzungen für ein professionelles Pricing im Zahlungsverkehr:

- Erstens: Durch eine intelligente Preissenkung die maximale Wirksamkeit des zur Verfügung stehenden Geldbetrags zu erzielen. Eine Preissenkung nach dem „Gießkannenprinzip“ wird vom Kunden kaum wahrgenommen.
- Zweitens: Ein Preissystem zu entwerfen, das das Prinzip „Leistung und Gegenleistung“ implementiert sowie Transparenz in die Konditionen bringt. Denn niedrige Preise wirken als Wettbewerbsvorteil nur dann, wenn der Kunde sie auch wahrnimmt.
- Drittens: Eine Aufwertung der Geschäftsbeziehung durch das Angebot sinnvoller Mehrwertleistungen zu erreichen.

Der Weg zu professionellem Pricing im Zahlungsverkehr

Abbildung 3 zeigt die notwendigen Maßnahmen, die zu ergreifen sind, um die oben skizzierten Zielsetzungen zu verwirklichen.

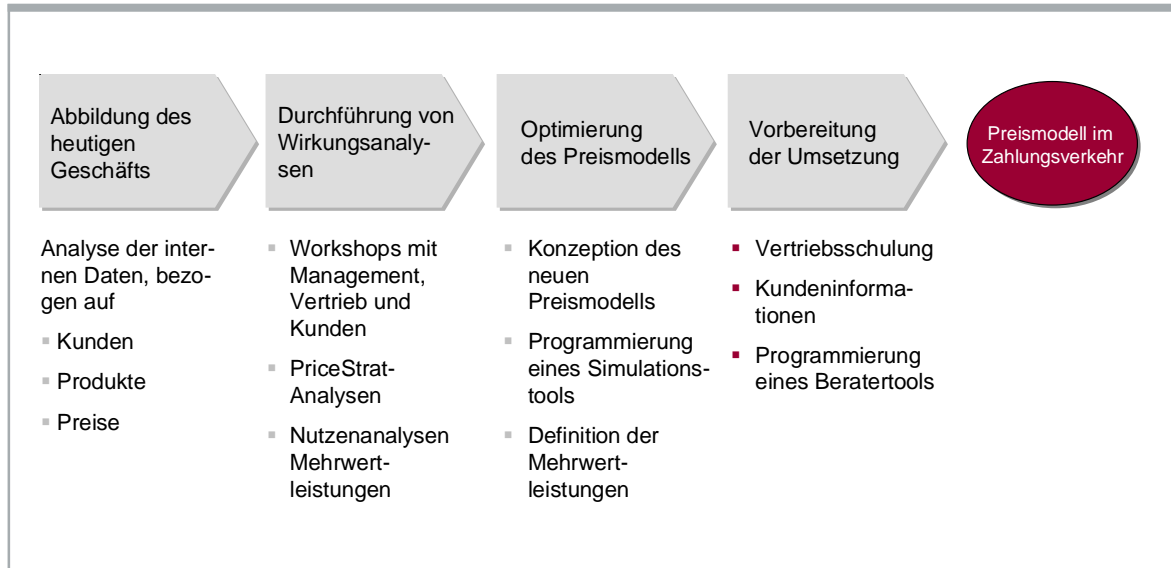


Abb. 3: Der Weg zu professionellem Pricing im Zahlungsverkehr

Abbildung des heutigen Geschäfts

Zunächst ist der Status Quo des Geschäfts in einer Datenbank abzubilden. Relevant ist dabei die Erfassung der Geschäftsvorfälle nach der Fragestellung „welcher Kunde hat welche Produkte zu welchen Preisen gekauft?“ In fast jedem Projekt hören wir vom zuständigen Vorstand, dass alle notwendigen Daten auf Knopfdruck verfügbar seien. Dies ist allerdings ein Trugschluss! Zwar liegen im Regelfall die notwendigen Informationen in den Systemen vor, sie jedoch aus der oft verteilten IT-Landschaft zusammenzutragen und für eine fundierte Analyse aufzubereiten ist mit einem Aufwand verbunden, der immer unterschätzt wird. Andererseits liegt in den hiermit verbundenen Problemen bereits die erste Erkenntnis. Wenn die Beschaffung der Daten mit erheblichen Problemen verbunden ist, ist dies ein klares Indiz dafür, dass die Datenhaltung für ein zielgerichtetes Preismanagement im operativen Geschäft ungeeignet ist und dringend der Überarbeitung bedarf.

Durchführung von Wirkungsanalysen

Danach müssen die Daten um das Fachwissen der Experten ergänzt werden. Dies geschieht im Zuge mehrerer Workshops mit dem Management, dem Vertrieb und ausgewählten Kunden. Die Integration des Vertriebs bereits in einer frühen Phase von Pricing-Projekten ist enorm wichtig, da dies den Buy-In derjenigen sichert, die die Veränderungen später einmal im Markt vertreten müssen. Die Integration von Kunden lässt nicht nur Wissen aus erster Hand in das Projekt einfließen, sondern sichert ebenfalls eine leichtere Umsetzung im Markt. Daher sollte ein hoher Anteil an Meinungsführern einbezogen werden, um die spätere Multiplikation im Markt zu erleichtern.

Integration der
Marktsicht
erfolgskritisch

Mit Hilfe der von Simon-Kucher & Partners entwickelten PriceStrat-Systematik werden durch die Marktexperten die Reaktionen der Kunden und Wettbewerber auf Preisveränderungen abgeschätzt. Diese Methodik erlaubt es, die Expertenmeinung der am Pricing Beteiligten zu analysieren, transparent zu machen, zur Diskussion zu stellen und Empfehlungen basierend auf geschätzten Preiselastizitäten abzuleiten. Konkret beurteilen mehrere marktnahe Experten wie sich Mengen ändern, wenn Preise für verschiedene Produkte erhöht oder gesenkt werden. Diese Einzeleinschätzungen werden durch das Analysesystem transparent gemacht, so dass Abweichungen zwischen den verschiedenen Aussagen sichtbar werden. Die verschiedenen Sichtweisen werden dann diskutiert, um einen Konsens in der Gruppe über das zu erwartende Marktverhalten zu erreichen. Auf Basis dieser gemeinsamen Ansicht lässt sich schließlich das zu erwartende Kunden- und Wettbewerbsverhalten abschätzen. Im Ergebnis lässt sich so identifizieren, bei welchen Produkten die Preiselastizität am höchsten ist, bei welchem Produkt also eine Preissenkung die höchste Wirkung entfaltet. Eine Vielzahl von Validierungsstudien hat gezeigt, dass sich so sehr präzise Empfehlungen für die Preisgestaltung ableiten lassen, obwohl die Systematik auf subjektiven Schätzungen beruht.

Um eine ideale Unterstützung des Geschäfts zu gewährleisten, müssen Mehrwertleistungen geschaffen werden, die dem Kunden dabei helfen sein Zahlungsverkehrsgeschäft zu durchschauen, zu steuern und auszubauen. Im Rah-

men von Workshops mit dem Vertrieb, aber auch einigen Kunden können hierfür ebenso Anregungen gewonnen werden wie aus einem Benchmarking bereits am Markt angebotener Leistungen. Folgende Kernfragen sollten die Auswahl der Leistungen leiten:

- „Wie können wir dem Kunden helfen, seinen Zahlungsverkehr besser zu verstehen?“ (Denn heute ist das Geschäft auch auf Kundenseite häufig intransparent.)
- „Was können wir tun, um dem Kunden die aktive Steuerung seines Geschäfts zu ermöglichen oder zu erleichtern?“ (Denn heute sehen viele Kunden den Zahlungsverkehr eher als Restgröße anderer Geschäfte denn als eigenständiges und aktiv zu steuerndes Geschäft.)
- „Welche Instrumente können wir dem Kunden an die Hand geben, um sein Geschäft im Zahlungsverkehr auszubauen?“ (Denn Ziel muss ja sein, die Mengen zu erhöhen, um die Skaleneffekte des Zahlungsverkehrs optimal zu nutzen.)

Optimierung des Preismodells

Zur Konzeption des neuen Preismodells sind die beiden folgenden Kernfragen zu beantworten:

- „Was soll honoriert werden?“
- „Wie soll es honoriert werden?“

Vor dem Hintergrund des vitalen Ziels, Mengen zu halten und zu akquirieren, sollten besonders solche Leistungen eines Kunden in das Modell integriert werden, die für den Abwickler des Zahlungsverkehrs zu mehr Menge führen. Dies sind z. B. die Größe des Geschäfts (gemessen an der Anzahl an Transaktionen), der Verzicht auf das „Cherry-Picking“ einzelner Leistungen bei verschiedenen Anbietern, die Abwicklung einer möglichst großen Breite des Geschäfts oder das Wachstum als Ausdruck der erfolgreichen Bemühungen des Kunden um das Zahlungsverkehrsgeschäft. Als Modus der Honorierung kommen einerseits sofort wirkende (z. B. Rabatte oder Preisstaffeln) oder nachträglich wirkende Nachlässe (Boni, sog. Kickbacks) in Betracht. Rabatte

Innovative Pricing-Ansätze nötig

bieten den Vorteil, dass sie den Kunden direkt besser stellen und für ihn eine sichere Kalkulationsgrundlage sind. Andererseits fordern Rabatte eine Gegenleistung des Kunden nicht zwingend ab. Im Gegensatz hierzu sind Boni direkt an das Erbringen einer Gegenleistung geknüpft, haben jedoch den Nachteil der Vorfinanzierung durch den Kunden.

Die Größe des Geschäfts lässt sich besonders sinnvoll über einen zweiteiligen Tarif mit einem Fixbetrag und einem Preis pro Transaktion honorieren und damit steuern. Die Philosophie: Jeder Kunde kann die Kombination aus Fixum und variablem Preis frei wählen. Dabei gilt: Je höher das Fixum, desto niedriger der Preis pro Transaktion. Dies schafft weitere Transparenz durch die Trennung in die „reinen“ Transaktionskosten und die begleitenden zahlungsverkehrsnahen Dienstleistungen. Außerdem berücksichtigt es die individuellen Präferenzen der Kunden: Das Fixum gibt Planungssicherheit, die variable Komponente sichert die Flexibilität. Schließlich entspricht diese Preisgestaltung dem Leistungsprinzip: Jeder erhält Preise nach seinem Beitrag zum System: Wer eine große Menge in das Abwicklungssystem ein speist, sorgt für Kostendegression in der Abwicklung und nimmt andererseits transaktionsbegleitende Dienstleistungen in starkem Umfang in Anspruch.

Bekannt ist dieses Prinzip z. B. von der BahnCard der Deutschen Bahn, die ebenfalls von Simon-Kucher & Partners entwickelt wurde. Hierbei zahlt der Passagier einen jährlichen Fixbetrag, der ihn zu einem Rabatt auf die gefahrenen Kilometer berechtigt. Auch hier gilt: Je höher der Fixbetrag, desto geringer der Preis pro Kilometer.

Auf Grund der Skalierbarkeit des Geschäfts ist ein Abwickler im Zahlungsverkehr daran interessiert, einen möglichst großen Anteil an den gesamten Transaktionen eines Kunden abzuwickeln. Daher belohnt das Preismodell gezielt solche Kunden, die kein „Cherry-Picking“ betreiben, sondern ihr gesamtes Geschäft über unseren Klienten abwickeln. Ein Loyalitätsbonus belohnt solche Kunden, die in möglichst vielen verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv sind (Breite des Geschäfts) und solche Kunden, die innerhalb eines Geschäftsfelds verschiedene Varianten nutzen (Tiefe des Geschäfts). Dies hat für den Abwickler den Vorteil, dass „Cherry-Picking“ auf beiden Ebenen vermieden wird und dass

der Kunde in den Genuss der Weitergabe erzielter Vorteile durch Kostendegression kommt.

Degressionsvorteile werden zusätzlich an solche Kunden weitergegeben, die ein starkes Wachstum im Zahlungsverkehr realisieren. Durch die kombinierte Honorierung von Größe einerseits und Wachstum andererseits ist gewährleistet, dass ein großer Kunde, der auch schnell wächst, die besten Konditionen bekommt, aber auch solche Kunden, die zwar klein sind, aber schnell wachsen Leistungsanreize erhalten und zusätzlich große Kunden, die jedoch kaum noch wachsen, ebenfalls im System gehalten werden. Abbildung 4 zeigt das Preismodell für den Zahlungsverkehr.

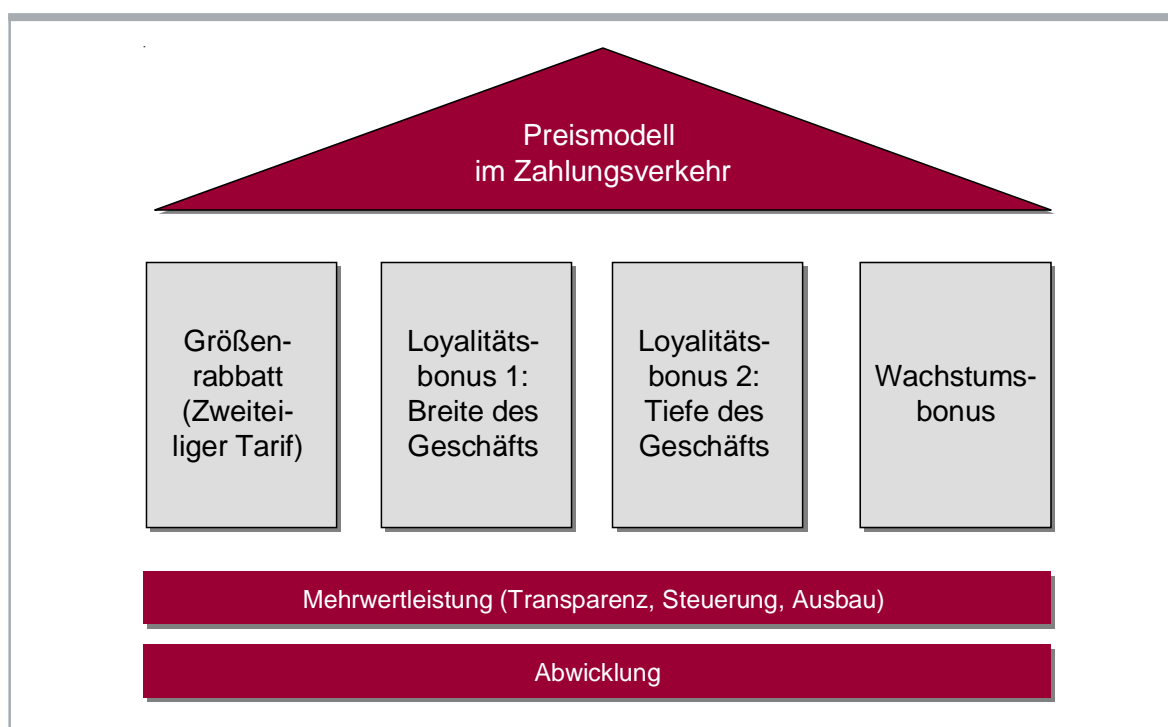


Abb. 4: Professionelles Pricing im Zahlungsverkehr

Die Informationen zum Status Quo, die Ergebnisse der Wirkungsanalysen und die Strukturkomponenten des Preismodells werden in einem Decision-Support-Modell integriert, mit dessen Hilfe es möglich ist, alternative Preiskonzeptionen hinsichtlich der Wirkung auf die Preise, Mengen und Erträge zu beurteilen. Das Modell sollte einen Drill-Down bis hinunter zum einzelnen Kunden erlauben, so dass sowohl die Auswirkungen für den Abwickler insgesamt als auch die Auswirkungen für die einzelnen Kunden analysiert werden können.

Das oben skizzierte Preismodell führt zu einem optimalen Einsatz der zur Verfügung stehenden Preissenkung. Projekterfahrungen zeigen, dass alternative Preismodelle einen drei- bis viermal höheren Mitteleinsatz erfordern, um den gleichen Entlastungs- und Anreizeffekt zu entfalten.

Neben der spürbaren finanziellen Entlastung der Kunden zeichnet sich das neue Preismodell durch seine Transparenz, Einfachheit und Fairness aus:

- Leistung gegen Gegenleistung
- Preislogik
- keine versteckten Kosten
- nachvollziehbare Staffeln
- klare Leistungsanreize

Vorbereitung der Umsetzung

Die Umsetzung des neuen Modells im Markt ist durch ein zweigleisiges Vorgehen abzusichern. Einerseits muss der Vertrieb intensiv hinsichtlich der Prinzipien, Bestandteile und Stellhebel des neuen Modells geschult werden, andererseits müssen die Kunden mit den Vorzügen des Modells vertraut gemacht werden.

Den Vertrieb ins Boot holen

Hierfür ist entscheidend, dass neben mehreren Vertriebs-Workshops ein umfangreiches Dokument mit den häufigsten Fragen zum neuen Preismodell kreiert wird, auf das der Vertrieb im täglichen Geschäft zugreifen kann. Darin sollten nicht nur die Erläuterungen zum Aufbau des neuen Modells enthalten sein, sondern auch Argumentationsleitlinien, die das Gespräch mit dem Kunden erleichtern. Außerdem sollte jeder Vertriebsmitarbeiter eine Analyse der Konsequenzen des neuen Systems für jeden einzelnen seiner Kunden erhalten. In Veranstaltungen mit Meinungsführern werden die wichtigsten Kunden zeitlich privilegiert mit den Konsequenzen des neuen Modells vertraut gemacht. Sukzessive werden alle Kunden besucht und mit Hilfe aussagekräftiger Informationsmaterialien über das neue System informiert. Zentrale Bedeutung hat dabei ein computerbasiertes Simulations-Tool,

das jeder Vertriebsmitarbeiter auf seinem Notebook mit sich führt. Darin ist es nicht nur möglich, die Auswirkungen des Preismodells detailliert zu analysieren, sondern auch die Berechnung verschiedener Szenarien wird möglich. So können gemeinsam mit dem Kunden die verschiedenen Stellhebel zum gemeinsamen Wachstum im Zahlungsverkehr eruiert und konkrete Umsetzungsmaßnahmen vereinbart werden. Solche so genannten Berater-Tools wie in Abbildung 5 sind wichtig, um die innovativen Preiskonzepte erfolgreich im Markt zu implementieren.

SIMON • KUCHER & PARTNERS											
Strategy & Marketing Consultants											
Kd.-Nr.		Kunde		Kundenselektion		Preiskategorie		Seite drucken		Opt. Kategorie	Anzahl ändern
823445234		Kunde A				5				Kat. ändern	Vergleich alt/neu
Altes Preissystem					Neues Preissystem						
Transaktionstyp 1		Anzahl	Preis	Profit Wertstellung	Gesamt alt	Stückpreis neu		Preis neu			
Überweisung		1.789.342	0 €	10.541 €	10.541 €	Grundgebühr		150.000 €	150.000 €		
Überweisung taggleich		1.593	1.832 €	9 €	1.841 €	Typ 1		0,005 €	14.797 €		
Lastschrifteinreichung		1.042.034	0 €	6.139 €	6.139 €	Typ 2		0,080 €	814.937 €		
Rücklastschriften		126.435	0 €	745 €	745 €	Preis vor Boni		979.734 €			
Gesamt		2.959.404	1.832 €	17.434 €	19.266 €						
Transaktionstyp 2		Anzahl	Preis	Gesamt alt							
Ausgang Überweisung		6.234.253	748.110 €	748.110 €	Loyalität		95%	Typ -24.493 €			
Ausgang Lastschrift		3.952.465	355.722 €	355.722 €	Dynamik des Geschäfts		4,0%	Dynamik -9.797 €			
Gesamt		10.186.718	1.103.832 €	1.103.832 €	Breite des Geschäfts		80%	Breite -14.696 €			
Überweisungen Gesamt		8.025.188	749.942 €	10.550 €	760.493 €						
Lastschriften Gesamt		5.120.934	355.722 €	6.884 €	362.605 €						
Gesamt		13.146.122	1.105.664 €	17.434 €	1.123.098 €		Preis nach Boni		930.748 €		

Abb. 5: Berater-Tool für den Vertrieb



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



Dr. Dirk Schmidt-Gallas ist Director im Competence Center Financial Services und Leiter des Frankfurter Büros der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.

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
E-Mail: georg.wuebker@simon-kucher.com

Office Frankfurt:
Mainzer Landstraße 51
D - 60329 Frankfurt am Main
Tel: +49 69 905010-0
Fax: +49 69 905010-649
E-Mail: dirk.schmidt-gallas@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>