

## Girokonto

# Angebote neu denken

Viele Banken bieten ihren Privatkunden seit Jahren Kontomodelle mit wohlklingenden Namen wie Online, Pauschal und Klassik an. Doch dieses Modell kostet Provisionserträge. Die klassische Differenzierung der Kontomodelle nach Kanälen besitzt in der Zeit der Digitalisierung keine Gültigkeit mehr. Es lohnt sich, das Thema Gestaltung innovativer Girokontoangebote völlig neu zu denken.

**Argjent Demiri und Ulrich Thaidigsmann**

**K**reditinstitute haben in den vergangenen Jahren immer mal wieder ihre Preise für die Kontoführung erhöht. Meist geht dies (noch) gut. Grundsätzlich ist nichts gegen wiederholte Preiserhöhungen einzuwenden, solange man die indirekten Auswirkungen auf das Kundenverhalten nicht unterschätzt. Denn wer auf Dauer nur Preise erhöht und nicht den empfundenen Nutzen beim Kunden mitwachsen lässt, wird als Anbieter eine zunehmende Entfremdung bei seinen Kunden verursachen (siehe Abbildung 1).

Preismanagement ist eines der wichtigsten Instrumente des Marketingmanagements und stellt mittlerweile eine zentrale Aufgaben unternehmerischer Aktivitäten dar. Einerseits haben die Preisentscheidungen kurzfristige und direkte Auswirkungen auf das Provisionsgeschäft der Banken. Andererseits versuchen viele Banken die Preisentscheidungen in eigener Regie und ohne Berücksichtigung möglicher Konsequenzen und ohne eine tiefgreifende Analyse zu treffen. Angesichts dieser Entwicklungen besteht die Gefahr, dass immer mehr Kunden zu Nebenbankverbindungen oder Zweitbankbeziehungen werden, um die Bankgeschäfte differenzierter und aus Kundensicht kostentoptimaler zu gestalten.

Im Fall der konventionellen Preispolitik reagiert auf die Marktgegebenheiten und die Entscheidungen für die Preissetzung basieren oft auf internen Kosten- oder Wettbewerbsüberlegungen. Beide Ansätze sind reaktive und beschränkte Preisfindungsansätze. Sie sind vergangenheitsorientiert und ineffektiv. Die Preisentscheidungen spiegeln oft die Erfahrungen der Vergangenheit wider. Der Kunde bewertet jedoch nicht die internen Kosten des Unternehmens, sondern den resultierenden Nutzen, Innovationen und die Einzigartigkeit der Kontomodelle im Wettbewerbsumfeld.

Das Problem der kostenorientierten Preisfindungsverfahren ist es, dass eine Zuschlagskalkulation meist nur die variablen Kosten berücksichtigt und den größten Anteil der Fixkosten nicht sauber (oder überhaupt nicht) auf die einzelnen Kontomodelle verteilt. Andererseits sind die Kosten in dem aktuellen Umfeld mit vielen Wettbewerbern außerhalb der Bankbranche nicht durchsetzbar und gegenüber dem Kunden nur schwer überzeugend zu vermitteln.



*Prof. Dr. Argjent Demiri ist Studiengangsleiter und Professor für BWL-Dienstleistungsmanagement, Consulting & Sales, Finanzberatung an der DHBW Heilbronn.  
E-Mail: mail@prof-demiri.de*



*Ulrich Thaidigsmann ist Inhaber von Thaidigsmann Consulting in Schwäbisch Hall.  
E-Mail: ulrich@thaidigsmann.de*

## **Kostenorientierung allein ist ineffektiv**

Preisentscheidungen basieren in der Praxis oft auf kostenorientierten Betrachtungen (Was kostet uns das alles bei unserem IT-Dienstleister?) und/oder wettbewerbsorientierten Überlegungen (Was verlangen unsere Mitbewerber?). Diese Vorgehensweise stellt den klassi-



*Zahlen per Handy verändert Kontomodelle*

Eine Alternative ist das wettbewerbsgesteuerte Preisfindungsverfahren. Auch hier sind vor allem Aspekte der fehlenden Differenzierung als Problem zu sehen. Eine Me-Too-Strategie zu verfolgen – wir erhöhen die Preise, weil die anderen es auch tun – wird dazu führen, dass man von den Regeln des Wettbewerbs gesteuert wird. Dies ist aus strategischer Sicht gefährlich, wenn man in der Kundenwahrnehmung keine nennenswerten Wettbewerbsvorteile hat. Dies verursacht langfristig eine Kundenerosion, sodass viele Kunden nach Direktbankalternativen suchen und Mehrfachkontobeziehungen eingehen. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung verlieren regionale Institute die Informationen über die Zahlungsverkehrsaktivitäten in der eigenen Bank und somit viele vertriebsrelevante Impulse für die gesamte Kundenbeziehung.

Bei den meisten Genossenschaftsbanken dominieren heute

die Kontomodellangebote differenziert nach der Kanalnutzung. Diese klassischen Kontomodelle finden sich nach Erfahrung der Autoren als langjährige Unternehmensberater bei nahezu allen Banken. Folgende drei Kontomodelle sind in der Praxis häufig in einer Bank vorzufinden:

- ein Kontomodell „Klassik“ mit Einzelabrechnung für den Filialkunden,
- ein Onlinekontomodell für den Onlinebankingkunden und
- ein Pauschal-Modell als „All-Inklusive“-Paket für den bequemen Kunden.

### ***Denkansatz kritisch hinterfragen***

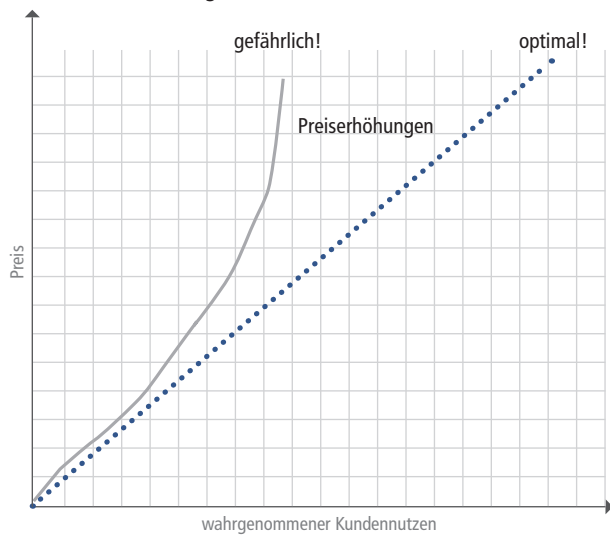
Dieser Denkansatz ist in der Zeit der Multikanalstrategie entstanden und muss in der aktuellen Zeit kritisch hinterfragt werden. Diese produkt- und preispolitische Entscheidung für ein solches Kontomodellangebot ist veraltet und vor dem Hintergrund der Omnikanal-

strategie der Banken und eines Ropo-Verhaltens der Kunden auch nicht mehr strategiekonform. Eine zukunftsorientierte Auseinandersetzung der Managementebene mit dem Themenfeld ist jedoch von hoher Bedeutung.

Mit einem Pauschalmodell laufen Banken Gefahr, dass durch kontinuierlich steigende digitale Transaktionen (nun noch beschleunigt durch Corona) die variablen Mehrkosten der Bank zur G+V-Belastung werden können.

Ein Onlinemodell passt darüber hinaus nicht mehr in die Zeit, da ein Onlinezugang bei der Mehrzahl der (hybriden) Kunden Standard ist oder in Kürze sein wird. Es kostet eine Bank jeden Tag Erträge, wenn wieder ein Kunde von einem höherpreisigen Modell in das Onlinemodell wechselt. Üblicherweise ist eine Entscheidung der Kunden für ein Onlinemodell nur wegen günstigerer Konditionen (ohne tatsächliche Wahrnehmung der Mehrwerte) gefährlich.

Abb. 1: Preiserhöhungen und Kundennutzen



Denn dadurch beginnt eine Preisspirale und Erosion der Einnahmen im Zahlungsverkehr. Dieses Kundenverhalten wird sich zudem auch in anderen Leistungs- und Bedarfsebenen der Kunde-Bank-Beziehung widerspiegeln. Es erfolgt im Verkauf eine Preisdiskussion und ein Preisvergleich mit Wettbewerberangeboten. Die Qualität der Leistung und die Beratung werden somit immer mehr in den Hintergrund rücken. Das passt

nicht zur Strategie von Genossenschaftsbanken. Wer im Kontomodell Rabattmöglichkeiten vermarktet, läuft Gefahr, dass Kunden auch bei allen anderen Bankthemen nach Rabatten fragen.

**Kundenorientierte Preispolitik ist angesagt**

Ein strategischer Preisfindungsansatz stellt hingegen immer den Kunden und die Trends in den Vordergrund. Die Prinzipien der Preispolitik sind dabei einfach: Einerseits sind die Entscheidungen nutzenorientiert zu treffen und gleichzeitig die Preisbereitschaften der Kunden auszuschöpfen. Konkret: Die Preispolitik berücksichtigt die unterschiedlichen Preisbereitschaften und den tatsächlichen Kundenbedarf. Andererseits können Innovationen, mögliche Mehrwerte und Digitalisierungstrends hinsichtlich künftigem Zahlungsverhalten frühzeitig einbezogen werden.

Hierbei sollte man vor allem jüngere Kunden und Kunden mit hoher Technikaffinität als interessante Zielgruppe im Blick haben. Die Trends und die Digitalisierung beeinflussen tagtäglich das Kundenverhalten. War es vor einigen Jahren unvorstellbar, dass der Kunde mit einer Uhr oder einem Mobilgerät bezahlen wird, ist das nun Realität. Die Ideen sollten auch in Richtung einer Einbindung bankfremder Leistungen und Services bei der Gestaltung der neuen und innovativen Kontomodelle gehen. Eine kundenorientierte Preispolitik ist mehr denn je die Notwendigkeit der Zeit.

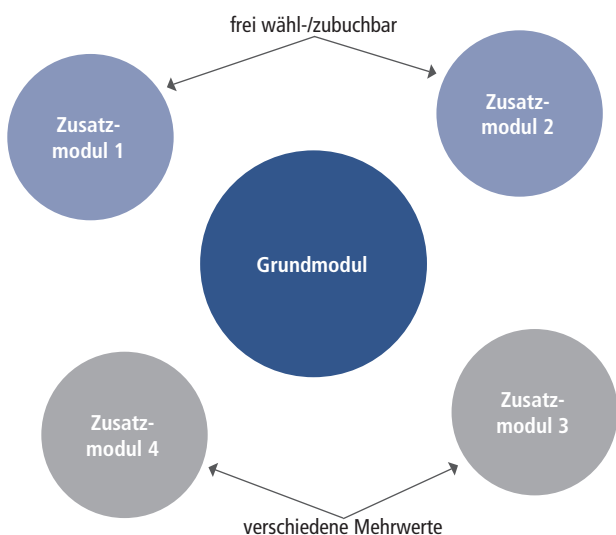
Um den (Mehr-)Wert zu bestimmen, den ein Girokonto mit allen Bestandteilen einem Kunden bietet, sollte zuerst der Wert der einzelnen Leistung und deren Kombination in einem Girokontomodellbündel (in Zusammenhang mit Markenwert und Preisbereitschaf-

ten der Kunden) ermittelt werden. Der Wert eines Girokontos stellt ein „subjektiv“ empfundenes Preis-Leistungsverhältnis seitens des Kunden dar, im Abgleich des Preises für das Girokonto und der empfundenen Qualität der einzelnen Leistungen des Girokontos. Je besser dieses Verhältnis, desto wertvoller erachtet der Kunde das angebotene Girokonto.

Die psychologischen Effekte, wie der Kunde die Urteile vornimmt, spielen dabei die wesentliche Rolle. Vor allem die Erfahrungen mit dem Berater, dem Beratungsprozess und der physischen Nähe der Bank spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle für die Kundenentscheidung hinsichtlich der Wahl eines Girokontomodells. Eine optimale Preisstruktur und bedarfsgerechte Kontomodelle zu entwerfen, erfordert eine Veränderung der aktuellen Sichtweise zu mehr Individualität für den Kunden, aber auch zu mehr Spielräumen für die Bank. Der wahre Mehrwert eines Kontomodells wird durch die individuelle Kombination der unmittelbaren Kontoleistungen, banknahen und auch bankfremden Leistungen geschaffen.

Kontomodelle der Zukunft erlauben dem Kunden, sein Produkt zu personalisieren. Die wissenschaftliche Idee „Mass Customizations“ stellt ein Baukastensystem dar, das einerseits die individuellen Wünsche der Kunden durch eine Art Selbstgestaltung berücksichtigt und andererseits die Preisbereitschaften durch ein höheres Mehrwertempfinden beim Girokonto ausschöpft (siehe Abbildung 2). Im Ergebnis erhält die Bank innovative, wettbewerbsdifferenzierende Kontoangebote. Der Kunde ist zufriedener und hat eine erhöhte, von ihm sozusagen gewollte Zahlungsbereitschaft, während die Bank mehr Ertrag im Zahlungsverkehr erzielen kann.

Abb. 2: Kontoangebote der Zukunft (Grundmodul und verschiedene Zusatzmodule, die unterschiedliche Mehrwerte enthalten).



## Marktforschung abgeschlossen

Als Grundlage für bankindividuelle Projekte zur kundennutzenorientierten Produkt- und Preisgestaltung wurde eine vom BVR-Fachrat Markt und Produkte in Auftrag gegebene neue Marktforschungsstudie zum Thema „Omnikanalpricing im Zahlungsverkehr Privatkundengeschäft“ im September 2020 abgeschlossen. Über die Ergebnisse dieser Studie wird der BVR im vierten Quartal 2020 im Rahmen von Webinaren und über das BVR-Extranet informieren.

Alle Informationen hierzu finden Sie im BVR-Extranet unter Direkteinstieg ► [Marktbearbeitung PK](#) ► [Produkte & Preise](#).

### Die besondere Ertragschance

In den monatlich bepreisten Zusatzmodulen kann die Bank Leistungen vermarkten, die aus Kundenperspektive einen echten Mehrwert darstellen, für ein Institut aber oft keinen großen Zusatzaufwand verursachen. Hier einige Beispiele möglicher Zusatzmodule:

#### Technik und Sicherheit

- aktive Begleitung und Unterstützung der Kunden bei allen digitalen Neuerungen, etwa bei (digitaler) Sicherheit von Dokumenten bis hin zu integrierten Geräteschutzpolen für Smartphone und Laptop.

#### VIP-Beratungspaket

- regelmäßige Jahresgespräche mit einem vertrauensvollen und selbst ausgewählten Betreuer,
- laufende Versicherung checks,

- aktive Information bei relevanten Neuerungen,
- VIP-Zugang zu Veranstaltungen etc.

Das Angebot ist losgelöst von einer Kundensegmentierung für alle Kunden verfügbar.

#### Persönlicher Schalter- und Bargeldservice

- Der Kunde kauft sich einen besonderen Service und das gute Gefühl, willkommen zu sein.

#### Diverse Dienstleistungspakete

- außerhalb von Bankthemen und Zahlungsverkehr, etwa Unterstützung rund um das eigene Haus oder das Dokumentenmanagement.

Diese Zusatzpakete können vertriebslich intensiviert und bei Bedarf auch geändert werden – je nach Marktsituation und neuen Mehrwertideen. So bleibt die Preispolitik flexibel und jederzeit kundenorientiert. BI

Lösung gesucht –  
Filiale gefunden

### // Store Visits

Lokales Online-Marketing bringt  
Kunden schnell in Ihre Filiale

Fast jede Kundenreise beginnt inzwischen mit einer digitalen Informationssuche.

Professionalisieren Sie mit unserer Hilfe Ihre digitale Vermarktung und unterstützen Sie Ihren stationären Vertrieb mit Filialkontakten. Zum Beispiel mit Google Store Visit Kampagnen, mit denen Nutzer gezielt in die nächste Filiale geführt werden. So können Sie den RoPo-Effekt nicht nur nachweisen, sondern gezielt mehr Beratungskontakte für Ihren Vertrieb vor Ort generieren.

[www.vr-networld.de](http://www.vr-networld.de)