



Die Preis- und Produktgestaltung sollte sich immer nach den Kundenbedürfnissen richten, ein fundiertes, validiertes Vorgehen ist dabei zu empfehlen. Corbis

PREIS- UND PRODUKTOPTIMIERUNG

Orientierung am Kundenbedarf

Um Ertragsspielräume im Firmenkundensegment ausnutzen zu können, müssen Preisbereitschaften für einzelne Angebotsleistungen ermittelt und die Produkte auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.

Das derzeitige Angebot von Produkten im Firmenkundengeschäft der Sparkassen ist sehr heterogen und häufig von vielen individuellen Lösungen mit Sonderkonditionen geprägt. Standardisierte Produktmodelle wie im Privatkundengeschäft gibt es oftmals nicht. Außerdem war in den letzten Jahren durch den zunehmenden Wettbewerb ein Preisverfall mit sinkenden Margen zu beobachten.

In der Praxis wird bei Produktumgestaltungen häufig auf das reine „Bauchgefühl“ gehört. Die Kunden, die die Veränderungen in besonderem Maße betreffen, bleiben bei diesen Entscheidungen zunächst unberücksichtigt. Dies hat zur Folge, dass die Kundenakzeptanz und der Erfolg von neuen Produkten oft hinter den Erwartungen der Sparkassen bleiben.

Diese Misserfolge sind teilweise auf Fehleinschätzungen von Mitarbeitern bezüglich der eigenen Marke und der Preisbereitschaften von Kunden zurückzuführen. Befragungen haben z.B. gezeigt, dass die Marke „Sparkasse“ von eigenen Mitarbeitern weniger stark eingeschätzt wird, als dies sowohl Kunden als auch Nichtkunden tun.

Auch besteht die Angst, mit Preiserhöhungen einen hohen Kundenverlust herbeizuführen. Diese Angst ist teilweise berechtigt. Werden Preiserhöhungen

und Portfolio-Umgestaltungen nur nach dem Bauchgefühl durchgeführt, können die Folgen dramatisch ausfallen: Kundenverärgerungen, Verschlechterung des Marken-Image und nicht zuletzt Kundenabwanderungen. Gezielte Portfolioanpassungen und Preiserhöhungen auf Basis von Marktforschungsergebnissen bei diversen Sparkassen haben allerdings auch gezeigt, dass Preisspielräume im Firmenkundenmarkt auch ohne größere Kundenverluste ausgenutzt werden können. Wich-

tig ist bei Preiserhöhungen, die richtigen Hebel zu identifizieren und somit an den richtigen Stellen Preismodifikationen vorzunehmen. Insbesondere müssen imaginäre Preisschwellen der Kunden berücksichtigt werden. Werden diese Preisschwellen überschritten, verschlechtert sich das Preis- und Markenimage eines Anbieters schnell.

Anstatt also dem reinen Bauchgefühl für die Preis- und Produktgestaltung zu folgen, sollte hierfür ein fundiertes und validiertes Vorgehen unter Einbezug der Kunden gewählt werden. Hierzu sind hoch entwickelte marktforschungsbasierte Ansätze außerordentlich hilfreich. Als Analysemethode zur Ermittlung individueller Preisbereitschaften und Simulation des Wahlverhaltens haben sich seit Jahren in vielen Branchen Trade-off-basierte Ansätze (Conjoint-Methoden) durchgesetzt. Auch im Finanzmarkt finden diese marktforschungsbasierten Ansätze durch ihre hohe Prognosegüte immer mehr Anklang.

Im Sparkassenmarkt haben sich Preis- und Produktoptimierungen auf Basis des „VALUE•PRICERS“ von TNS Infratest als sehr erfolgreich herausgestellt. Dieser basiert auf Conjoint-analytischen, indirekten Befragungsansätzen und zeigt auf, wie relevant unterschiedliche Produkteigenschaften für die Wahlentscheidung der Kunden sind.

Direkte Befragungen versus indirekte Befragungen

Wird die Bedeutung einzelner Produktmerkmale in direkten Abfragen ermittelt, so wird tendenziell jedes Merkmal als wichtig angesehen. Dies führt zu einer Überbewertung aller Merkmale und lässt nur bedingt Rückschlüsse auf die zentralen Wahlentscheidungskriterien zu. Des Weiteren werden Preisbereitschaften unterschätzt, da die Zielpersonen bei einer einfachen direkten Abfrage grundsätzlich angeben, die Leistungen möglichst kostengünstig erhalten zu wollen.



Abb. 1: Direkte Befragung versus indirekte Befragung: Durch indirekte erfährt man die wahren Präferenzen; nur so kann Wahlverhalten von Kunden valide prognostiziert werden.

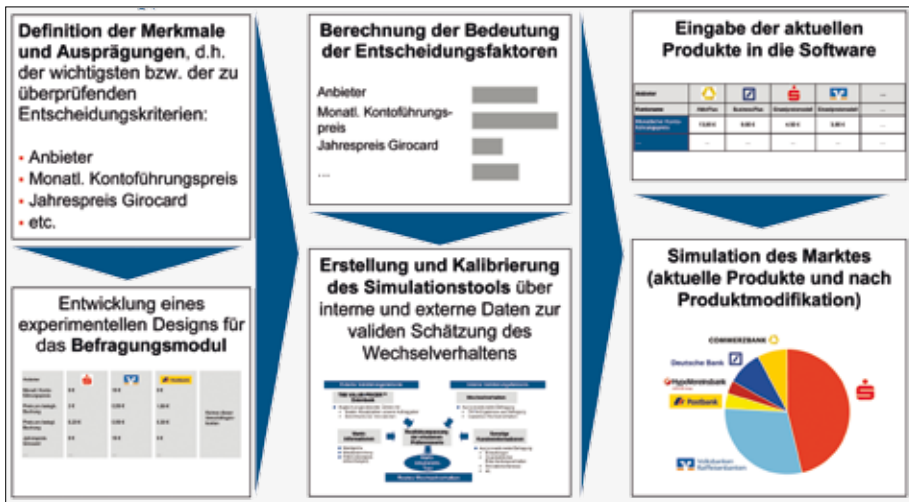


Abb. 2: Ablauf einer Preis- und Produktoptimierungsstudie mit VALUE•PRICER: von der Produktidee bis zur Produktoptimierung (Schematische Darstellung)

Welches dieser Geschäftsgirokonten würden Sie wählen?

Anbieter				Fiktives Beispiel
Monatl. Kontoführungspreis	5 €	15 €	0 €	Keines dieser Geschäftsgirokonten
Preis pro belegl. Buchung	2 €	0,50 €	1,50 €	
Preis pro belegl. Buchung	0,20 €	0,50 €	0,30 €	
Jahrespreis Girocard	0 €	15 €	5 €	

- Vor Beginn der Befragung erfolgt zunächst eine Einführung in das Thema (Erklärung relevanter Begriffe, einleitende Informationen etc.)
- Anschließend erhält jeder Befragte 10-15 dieser Auswahlentscheidungen, wobei die Merkmalsausprägungen variieren.
- Die Anzahl der Auswahlentscheidungen hängt dabei von der Anzahl der Produktmerkmale und deren Ausprägungen ab.

Abb. 3: VALUE•PRICER: Befragungsbeispiel für den Geschäftsgirokontomarkt

Bei einer indirekten VALUE•PRICER-Befragung wählt der Befragte wie in einer realen Entscheidungssituation aus unterschiedlichen Produktmodellen aus, wägt für seine Entscheidung also zwischen den einzelnen Leistungsbestandteilen und Preisen ab. Auf diese Weise können die Wichtigkeiten der Wahlentscheidungskriterien und zugehörige Preisbereitschaften valide ermittelt werden. Abbildung 2 zeigt den Ablauf eines typischen Preis- und Produkt-Optimierungsprojekts mit VALUE•PRICER.

Ablauf einer Preis- und Produktoptimierungsstudie

Zunächst werden die Produktmerkmale und Merkmalsausprägungen ausgewählt, die später in der Produktgestaltung berücksichtigt werden sollen. Neben der Marke sind dies z.B. der monatliche Kontoführungspreis, der Preis für Buchungsposten, Girocard/Kreditkarten etc. Auf dieser Basis wird ein Befragungsmodul entwickelt, an-

hand dessen die reale Auswahlentscheidung aus verschiedensten Produkten imitiert wird. In computergestützten persönlichen oder onlinebasierten Interviews werden diese Auswahlentscheidungen von den Kunden bewertet.

Befragungsbeispiel für den Geschäftsgirokontomarkt

Diese Vorgehensweise ermöglicht die Messung des Einflusses der verschiedenen Produktmerkmale und Merkmalsausprägungen auf die Wahlentscheidung. Die so gewonnenen Ergebnisse fließen in ein Marktsimulationstool ein, mit dem das Wahlverhalten in unterschiedlichen Angebotssituationen simuliert werden kann.

Conjoint-Befragungen ermöglichen per se keine valide Schätzung des tatsächlichen Wahlverhaltens. Trotz der hohen Realitätsnähe weicht die Befragungssituation an vielen Stellen von der „realen Welt“ ab (z.B. gleiche Bekanntheit und Vertriebsstärke aller Wettbe-

werber, keine Wechselbarrieren). Daher müssen weitere externe Daten in das Marktsimulationsmodell miteinbezogen werden (z.B. Vertriebsfaktoren, Kundenbindung). TNS Infratest steht hierfür zur Kalibrierung des VALUE•PRICERs eine einzigartige Datenbank zur Verfügung. Nur dadurch kann sichergestellt werden, dass reales Wahlverhalten simuliert wird.

Zur Simulation des Wahlverhaltens werden die aktuellen Produktangebote der Sparkasse und aller regionalen und überregionalen Wettbewerber eingegeben. So wird zunächst der aktuelle Markt abgebildet.

In sogenannten Szenarien können mit dem Simulationstool Modifikationen des aktuellen Produktportfolios hinsichtlich jedes untersuchten Merkmals simuliert werden (z.B. Preiserhöhungen). Die Szenarien zeigen die Auswirkung dieser Modifikationen auf das Wahlverhalten der Firmenkunden. Dadurch können Preisschwellen ermittelt werden. Preisbereitschaften der Firmenkunden lassen sich abschöpfen, ohne zu hohe Kundenverluste befürchten zu müssen.

Mit den so gewonnenen Ergebnissen hinsichtlich der Kundenpräferenzen werden unter Einbezug sparkasseninterner Informationen (z.B. Daten zur Leistungsnutzung) erste Schätzungen hinsichtlich der Auswirkungen auf den Ertrag durchgeführt. Diese Ertragsberechnungen in Verbindung mit den Kundenpräferenzen sind die Grundlage für die Neuausrichtung des Produktportfolios.

Anstatt dem reinen Bauchgefühl zu folgen, werden auf diese Weise die Preise und Produkte im Firmenkundensegment an Kundenbedürfnissen ausgerichtet und gleichzeitig Ertragspielräume optimal ausgenutzt.

Ein Projekt zur Preis- und Produktoptimierung ist mit der Entscheidung für ein neues Produktportfolio allerdings noch nicht zu Ende. Die Umsetzungsphase ist von zentraler Bedeutung für den Produkterfolg. Neben der technischen und operativen Umsetzung sind Themen wie Kommunikations- und Vertriebskonzept, Mitarbeitertrainings, Beschwerdemanagement, Umgang mit Sonderkonditionen etc. zu berücksichtigen. Für diesen Umsetzungsprozess sollte vor Produkteinführung ausreichend Zeit eingeräumt werden.

Eine marktforschungsbasierte Portfolio-Ausgestaltung in Verbindung mit einer strukturierten Umsetzungsphase sind die zentralen Erfolgsfaktoren. Zahlreiche Sparkassen haben so bereits ihr Produktportfolio optimiert und deutliche Ertragssteigerungen im Firmenkundengeschäft erwirtschaften können.

**Stefanie Hertling
Stephanie Klingshirm
München**