Kontostrategie

Erträge und Kundennutzen im Fokus

Provisionserträge werden für Banken immer bedeutender. Um diese zu steigern, kann eine Optimierung der Kontomodelle weiterhelfen. Doch dabei müssen die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt werden. So können auch kleinere Institute ihre Erträge deutlich steigern, ohne wesentliche Kundenreaktionen befürchten zu müssen.

Apostolos Apergis und Norbert Waldhauser

Hirschau liegt in einer ländlichen Region in der Oberpfalz. Das Wirtschaftsleben ist von mittelständischen Firmen und Handwerkern neben zwei großen Bergbaubetrieben geprägt, die im Abbau der umfangreichen Kaolinvorkommen tätig sind. Die Bank ist stark regional verwurzelt und viele Kunden sind den Mitarbeitern persönlich bekannt, auch privat. Daher waren einige Kollegen skeptisch, was die Auswirkungen einer Preiserhöhung im Kontobereich auf die Kundenbeziehungen angeht.

Doch um die wirtschaftliche Existenz der Bank und damit die Arbeitsplätze langfristig zu sichern, beschloss der Vorstand im Frühjahr 2019, das Girokontoangebot grundlegend zu überarbeiten. Die letzte Anpassung der Modelle lag mehr als drei Jahre zurück, als das kostenlose Kontomodell abgeschafft worden war. Darauf folgte eine Reduktion der Serviceöffnungszeiten. Es war an der Zeit, hier einen neuen Impuls zu setzen. Aufgrund begrenzter eigener Ressourcen wurde externe Unterstützung mit ins Boot geholt. Da der Verbund den Ansatz des Beratungsunternehmens Kantar zur kundenorientierten Produktoptimierung (ValueDriver) unterstützt, entschieden sich die Verantwortlichen für dieses auf Genossenschaftsbanken adaptierte Angebot.

Kundennutzen ausreichend berücksichtigen

Voraussetzung für eine nachhaltig erfolgreiche Produkt- und Preisgestaltung ist es, die Ziele der Bank mit den Zielen der Kunden in Einklang zu bringen. Doch viele Institute berücksichtigen den Kundennutzen nicht oder nur unzureichend. Sie folgen Expertenschätzungen und Bauchentscheidungen oder setzen Patentlösungen ohne validierte Wirkung um. Im Ergebnis stehen häufig Fehler in der Ausgestaltung von Preisen und Produkten: zu hohe oder zu niedrige Preise, komplizierte sowie schwer erklärbare Modelle – alles an den Kundenbedürfnissen vorbei. Darüber hinaus ist die Umsetzung oft so aufwändig, dass sie gerade kleinere Genossenschaftsbanken überfordert.

Beim Kantar-Beratungsansatz sind die Kundenbedürfnisse der Ausgangspunkt der Produkt- und Preisoptimierung. Dabei werden alle vier wesentlichen Faktoren der erfolgreichen Produktgestaltung abgedeckt (siehe Abbildung 1):

- Die Kenntnis der Kundenpräferenzen und der Preissensitivitäten ist für die Bestimmung der Preisbereitschaft unabdingbar.
- Die Preisbeurteilung erfolgt im Kontext der regionalen und überregionalen Konkurrenz.
- Die Kalkulation des Ertrags erfolgt anhand der Nutzungsdaten auf Einzelkontoebene.
- Für die Preisdurchsetzung ist die gezielte Kommunikation und Nutzenargumentation in der Bank und im Markt entscheidend.

Die Kundenpräferenzen und Preissensitivitäten werden in umfangreichen, repräsentativen Kundenbefragungen ermittelt, die durch

Apostolos Apergis ist Client Partner bei Kantar in München. Er berät Unternehmen insbesondere zu den Themen Innovationsmanagement, Pricing und Customer Experience Management.

E-Mail: apostolos.apergis@kantar.com

Norbert Waldhauser ist Sprecher des Vorstands der Raiffeisenbank Hirschau eG.

E-Mail: norbert.waldhauser@rb-hirschau.de

Kantar im Auftrag des BVR-Fachrats Markt und Produkte durchgeführt werden. Die Daten werden regelmäßig anhand der Kantar-eigenen Projektdatenbank und des Finanzmarkt-Datenservice (FMDS) validiert. Die Analytics-Experten von Kantar bilden daraus ein Marktsimulationsmodell, das die Abbildung aller denkbaren Marktszenarien ermöglicht. Solche Grundlagenstudien wurden bereits für die Produktfelder PK-Giro, FK-Giro und Depot B umgesetzt. Die Simulationsmodelle stehen Volksbanken und Raiffeisenbanken im Rahmen eines Projekts mit dem Ansatz ValueDriver exklusiv zur Verfügung.

Projektablauf

Das Projekt bei der Raiffeisenbank Hirschau dauerte sieben Monate und bestand aus drei Phasen: der Analyse des Status quo, der Entwicklung der Kontomodelle und der Umsetzungsphase.

Status quo: Datenerfassung und Analyse

In der Analysephase wurden zunächst alle relevanten Daten der Bank erfasst. Insbesondere die Transaktionen auf Einzelkontoebene, die Leistungen und Preise der Raiffeisenbank Hirschau und ihrer regionalen, nationalen und online-Wettbewerber, Zinskonditionenbeiträge, Angaben zum Filialnetz, geschätzte Marktanteile, die historische Entwicklung der Kontozahlen sowie Verkaufs- und Marketingaktivitäten der Vergangenheit gehörten zum Analyseumfang. Auf dieser Basis wurden einerseits die Simulationstools für PK-Giro und FK-Giro für den individuellen Markt der bayrischen Genossenschaftsbank regionalisiert.

Damit war das Beraterteam in der Lage, alle Änderungen der Kontomodelle zu simulieren und deren Effekt auf die Kundenreaktionen – insbesondere der Wechsel zwischen den Modellen oder die Kündigung – zu prognostizieren. Andererseits wurden die Ertragszahlen aufgrund der Transaktionsdaten nachvollzogen und mit den tatsächlichen Erträgen abgeglichen. Im Ergebnis wichen die beiden Werte nur um 0,2 Prozent voneinander ab. Hierbei exakt vorzugehen, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Zuverlässigkeit der späteren Ertragsprognosen.

Zu Beginn des Projekts hatten Privatkunden bei der Raiffeisenbank Hirschau drei Kontomodelle zur Wahl, darunter ein Onlinemodell, in dem alle beleglosen Buchungen inklusive waren. Da der Großteil der Kunden keine belegbehaften Buchungen tätigt, stellt ein solches Konto für die Mehrheit eine attraktive Wahl dar. Die Analyse des Nutzungsverhaltens belegte dies deutlich: Aus Kostengesichtspunkten wäre das Onlinemodell für 99 Prozent der Privatkunden die günstigste Alternative. Allein in den zweieinhalb Jahren zuvor war der Anteil der Onlinekonten am Bestand deutlich gestiegen – zulasten des ertragreichen Einzelpreismodels „Classic". Wie in den meisten Häusern mit einem Onlinekonto führte dieser Umstand auch bei der Raiffeisenbank Hirschau zu einer schleichenden Ertragserosion.

Firmenkunden bot die RB Hirschau nur ein Modell an. Einerseits war das bei der geringen Zahl an Firmenkunden nachvollziehbar. Andererseits lieferte dieses Modell dem Vertrieb keine Argumente, um bei mittleren und größeren Kunden weitere Zahlungsverkehrsdienstleistungen anbieten zu können.

Ein Strategieworkshop der Berater mit dem Bankvorstand schloss die Analysephase ab. Hier wurden die Rahmenbedingungen für die Optimierung der Kontomodelle festgelegt. Das Bankmanagement war für alle Wege zur Optimierung offen, vorausgesetzt das Ziel – Mehrwert den

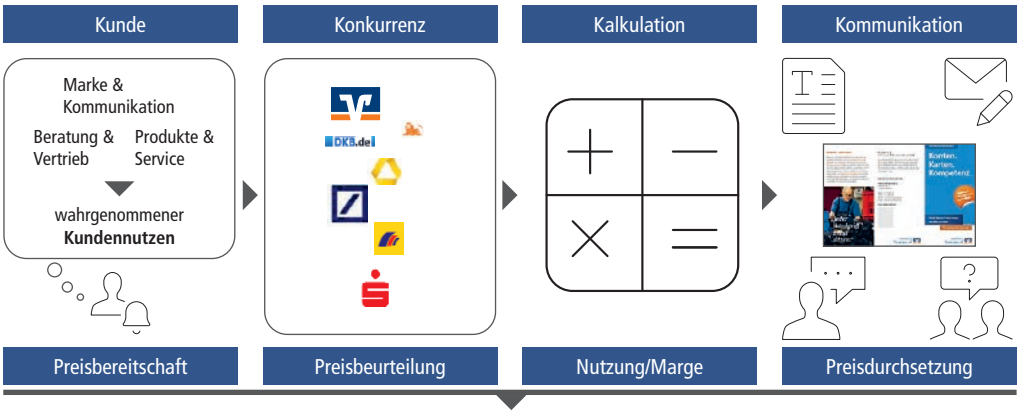
Raiffeisenbank Hirschau eG

Bilanzsumme	*173 Mio. Euro*
Kunden	*7.019*
Kundenkredite	*93 Mio. Euro*
Kundeneinlagen	*138 Mio. Euro*
Mitarbeiter	*28*
Filialen	*3*

Zahlen zum 31.12.2020

Abb. 1: Die vier wesentlichen Faktoren des Preis- und Produktmanagements

Der Kunde, die Konkurrenz und die Kalkulation bestimmen letztendlich über den Preis und damit den Ertrag, die Kommunikation über die Preisdurchsetzung.



kundennutzenorientierte Preisgestaltung mittels ValueDriver von Kantar

Quelle: Kantar

Kunden zu schaffen – wird nicht aus den Augen verloren. Als Leitlinien wurden somit die Erkenntnisse aus den Grundlagenstudien und die Erfahrung der Berater aus den zahlreichen Optimierungsprojekten zugrunde gelegt. Ergänzend kamen Anregungen und Vorschläge der Bank hinzu.

Entwicklung der neuen Kontomodelle

Die Optimierung des Modellportfolios im Simulationstool erfolgte schrittweise. Mit jeder Änderung der Portfoliostruktur und der Inklusivleistungen stieg die Attraktivität aus Kundensicht. Zeitgleich wurden die Preise so angepasst, dass der Ertrag steigt, ohne zu viele Kontoverbindungen zu gefährden. Die Obergrenze für die möglichen Kündigungen wurde auf 3 Prozent gesetzt. Nach der Erfahrung der Kantar-Berater kann ein gut geschultes Vertriebsteam Kundenreaktionen bis zu diesem Umfang gut auffangen – die tatsächliche Kündigungsrate fällt dann niedriger aus.

Pro Geschäftsfeld wurden mehrere Szenarien simuliert. Für jedes Szenario wurde der Effekt auf den Mehrertrag und die Kontozahl prognostiziert. Den Mehrertrag zu ermitteln, ist nicht besonders komplex. Aber die präzise Vorhersage der Kundenreaktionen ist nur mithilfe des individualisierten Simulationsmodells möglich. So weiß die Bank im Vorfeld genau, wie viele und welche Konten kündigungsgefährdet sind.

Im Rahmen des Ergebnisworkshops wurden alle Optimierungsschritte erläutert und diskutiert. Das Beraterteam gab eine eindeutige Empfehlung für die neuen Modelle und Preise im Kontext der individuellen Ausgangssituation und Strategie der Bank ab. Die Geschäftsleitung folgte der Empfehlung und beschloss im Privatkundenbereich die Einführung eines Portfolios bestehend aus einem Pauschal- und einem Einzelpreismodell. Das Onlinemodell wurde abgeschafft. Bei der Überführung dieser Kunden wurde eine Rabattphase von einem Jahr vorgesehen, um sie schonend an die neuen Preise zu gewöhnen.

Bei den Firmenkunden wurden zwei Einzelpreismodelle mit einfacher, transparenter Preisstruktur eingeführt. Auf diese Weise können in Zukunft die heterogenen Kundenbedürfnisse der Firmenkunden gezielter angesprochen werden. Mit dem Modell für Vielnutzer kann das Institut jetzt leichter mittelständische Firmen mit Kontoverbindungen bei anderen Banken abwerben.

Umsetzung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Vorbereitung auf die Markteinführung. Ziel ist es dabei, alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt für die neuen Kontomodelle zu gewinnen und in die Lage zu versetzen, mit der richtigen Einwandbehandlung Kundenreaktionen aufzufangen. Insbesondere bei einer Regionalbank wie der Raiffeisenbank Hirschau gilt dies, aber auch für Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt. Denn schließlich haben auch die Kollegen im Controlling und der Verwaltung Bankkunden im Freundeskreis. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin vertritt die Bank eben auch nach außen.

In einer vom Vorstand moderierten Informationsveranstaltung wurden die neuen Kontomodelle allen Mitarbeitern der Raiffeisenbank vorgestellt. Zudem wurden image- und produktbezogene Argumente erarbeitet. Einerseits ging es hierbei um die Positionierung der Bank als fairen, verlässlichen und stabilen Partner in der Region. Andererseits werden bei den produktbasierten Argumenten die Vorteile gegenüber dem bisherigen Angebot und den Wettbewerbsangeboten in den Vordergrund gestellt. Der Argumentationsleitfaden wurde im Detail ausgearbeitet und für einzelne Kundengruppen (Privatkunden, Firmenkunden, ehemalige Onlinekontokunden etc.) spezifiziert. Ergänzt wurde der Leitfaden um Tipps für die Gesprächsführung. Schließlich wurden Muster für das Kundenanschreiben zur Verfügung gestellt, die das Institut individuell anpasste.

Reaktionen im Markt

Die Einführung der neuen Kontomodelle erfolgte zum 1. Mai 2020 und verlief reibungslos. Die Bank wurde von der Kundenakzeptanz positiv überrascht. Es wurden weniger als 30 Reklamationen registriert, die jedoch meistens einvernehmlich geklärt werden konnten. Nur in einem sehr geringen Umfang kam es zu Kontoauflösungen, und zwar überwiegend von Zweitverbindungen. Die Abwanderungsquote lag sogar noch unter der Vorhersage der Berater. Auch in der lokalen Presse war keine Kritik zu lesen.

Der Provisionsertrag sowohl im Privatkunden- als auch im Firmenkundengeschäft konnte um einen mittleren zweistelligen Prozentwert erhöht werden. Die Ertragsprognosen haben sich somit mehr als erfüllt. Die Investition hat sich auch für die kleine Raiffeisenbank Hirschau schnell bezahlt gemacht.

Die strukturierte Vorgehensweise mit der sinnvollen Herleitung der Prognosen hat dem Management Entscheidungssicherheit gegeben. Ein Schlüssel für den Erfolg war auch die Umsetzungsunterstützung, die die Bankmitarbeiter überzeugen konnte. Die neuen Modelle werden vom Vertrieb positiv aufgenommen und ohne Scheu angeboten. Sie stellen kein Hindernis dar, sondern sind eher förderlich, da ihre Vorteile sicher vermittelt werden können.

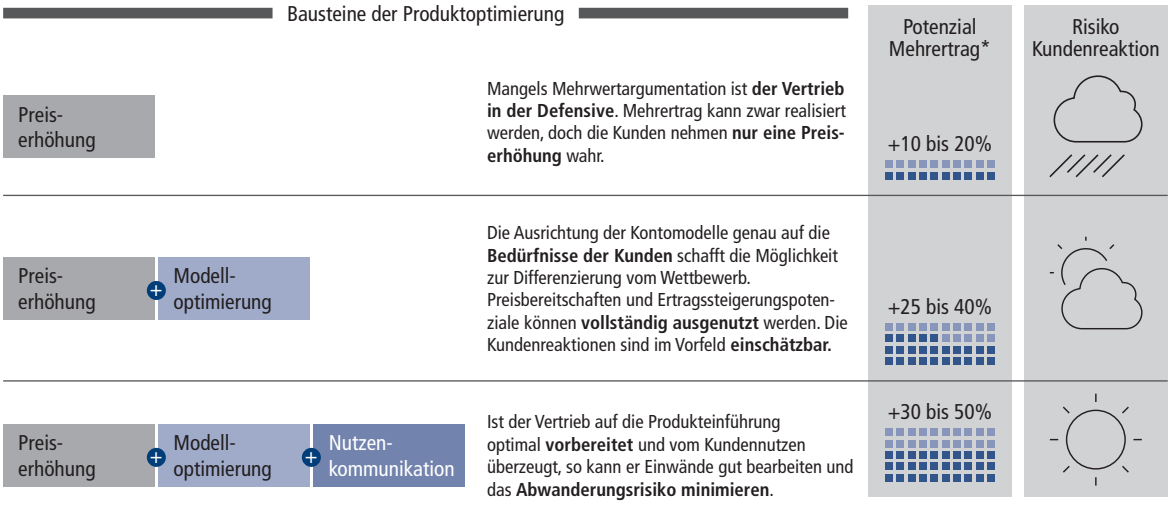
Ertragsschwache Modelle ablösen

Banken sollten ihr Angebot rund um den Zahlungsverkehr regelmäßig auf den Prüfstand stellen – noch nie war dies so wichtig wie jetzt: Die Coronapandemie hat den Trend zum Omnikanalbanking verstärkt und eine Fülle an neuen Kartenangeboten und digitalen Diensten werden in den Markt eingeführt. Im Privat- wie im Firmenkundenbereich sollte das Ziel sein, ertragsschwache Modelle in ertragsstarke zu überführen, administrativen Aufwand zu reduzieren und innovative Dienste zielgruppengerecht in das Portfolio zu integrieren. So kann sich die Bank vom Wettbewerb differenzieren und attraktive Kundensegmente ansprechen. Hierzu liefert auch die neueste Grundlagenstudie des BVR „Zahlungsverkehr PK in der Omnikanalwelt“ wertvolle Erkenntnisse (siehe dazu Artikel auf Seite 62).

Doch die Herausforderung steckt in der Umsetzung dieser Leitlinien im Kontext der konkreten Ausgangssituation und Strategie der Bank. Es existieren keine Patentlösungen. Doch es lohnt sich: Denn Genossenschaftsbanken, die ihr Kontoangebot am Kundennutzen orientieren, schöpfen Zahlungsbereitschaften gezielt ab, vereinfachen den Vertrieb und die Kommunikation, sparen Kosten in der Administration und realisieren Mehrerträge – ohne bedeutende Kundenreaktionen (siehe Abbildung 2). Und die Projektkosten amortisieren sich – abhängig von der Bankgröße - in drei bis acht Monaten. BI

Abb. 2: Optionen bei der Preis- und Produktoptimierung – Chancen und Risiken

Erst durch die **kundenorientierte Optimierung** der Kontomodelle können Ertragspotenziale vollständig ausgenutzt werden.



*basierend auf Erfahrungswerten

Quelle: Kantar