

Pricing

Mehr Zustimmung

Nachhaltigkeit, Arbeitskräftemangel oder IT-Transformation stehen auf der Agenda nahezu jeder Bank. Doch darüber hinaus sollte auch die Erschließung von Ertragspotenzialen durch eine systematische Preisanpassung über das gesamte Produkt- und Dienstleistungsportfolio nicht außer Acht gelassen werden.

Christoph Manes Hoffmann und Michael Matt

Systematische Preisanpassungen benötigen aktuell die aktive Kundenzustimmung zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen. Die Durchsetzung von Preisanpassungen bei Kundinnen und Kunden hat sich mit dem Urteil des Bundesgerichtshofs vom 27. April 2021 erheblich verändert. Seither können Banken und Sparkassen ihre Geschäftsbedingungen (oder Preise) nur mit Zustimmung der Kundinnen und Kunden anpassen.

Doch die Einholung der Zustimmungen der Kundinnen und Kunden zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen nach neuer Recht-

sprechung erfolgt in einigen Instituten noch zögerlich. Obwohl damit auch Vorteile verbunden sein können: Abhängig vom Umfang der jeweiligen Preisspielräume und der Größe des Instituts zeigen konkrete Beispiele, dass jährliche Mehrerlöse im ein- bis zweistelligen Millionenbereich erzielt werden können.

Steigende Preise werden von Kundinnen und Kunden meist negativ wahrgenommen. Wie kann es dennoch gelingen, auf der einen Seite erfolgreich Mehrerlöse zu generieren und auf der anderen Seite die Kundinnen und Kunden nicht zu verstimmen oder sogar zu verlieren?

Sechs Schritte zum Erfolg

In Summe zeigen die Praxis und die gemachten Erfahrungen aus vergangenen Projekten vor allem sechs Erfolgsfaktoren, die den Instituten dabei helfen können, wenn es um die kundenseitige Zustimmung zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Preisanpassungen geht (siehe Abbildung).

Zunächst sollte eine Analyse erfolgen, bei welchen Produkten oder Dienstleistungen Preisspielräume genutzt werden können.

Diese sollten anschließend gleichzeitig umgesetzt werden, um ein wiederholtes Anschreiben von Kundinnen und Kunden zu vermeiden. Außerdem kann die Entwicklung einer Kundenbetroffenheitsmatrix helfen. Diese enthält notwendige Informationen, um Kundinnen und Kunden möglichst individuell und nur auf die für sie gültigen Preisänderungen anzusprechen. Zusätzlich helfen die Koordination und Steuerung durch eine zentrale Einheit. Diese Funktion sollte in der Linientätigkeit im Vertriebsmanagement angesiedelt werden. Im Projekt kann ein Tandem aus Vertriebsmanagement sowie einer externen Projektleiterin oder eines -leiters genutzt werden.

Im nächsten Schritt sollte eine kundenzentrierte Ansprache gewählt und die passgenauen Kanäle genutzt werden. Dabei geht es insbesondere um die Berücksichtigung segmentspezifischer Besonderheiten bei der Kundenansprache: Beispielsweise durch die persönliche und zeitintensivere Ansprache potenzialträchtiger Kundinnen und Kunden oder die ausschließliche Nutzung zentraler und aufwandsärmerer Kontaktwege bei potenzialschwächeren.



*Christoph Manes Hoffmann ist Senior Manager bei der Unternehmensberatung Eurogroup Consulting (EGC).
E-Mail: christoph.hoffmann@eurogroupconsulting.de*



*Michael Matt ist Partner bei der Unternehmensberatung Eurogroup Consulting (EGC).
E-Mail: michael.matt@eurogroupconsulting.de*

Darüber hinaus sollte die Nutzung smarter Ansprachemöglichkeiten – beispielsweise die „1-Cent-Guthabenbuchung“ – in Betracht gezogen werden. Hier kann der Text des Verwendungszwecks dabei unterstützen, Girokontokundinnen und -kunden anzusprechen, die über die klassischen Kanäle (Brief, E-Mail, Anruf) schwer erreichbar sind.

Zusätzlich sollten die Preisanpassungen in die wirtschaftliche Gesamtsituation – beispielsweise bezüglich gestiegener Personal- und Energiekosten – eingeordnet werden, um das Verständnis der Kundinnen und Kunden zu erhöhen. Außerdem hilft eine konkrete Planung, wie häufig und in welchem Zeitintervall Kontakte hergestellt werden.

Der dritte Erfolgsfaktor: die Vertriebseinheiten in den Prozess einbeziehen. Diese sollten frühzeitig für das Vorhaben gewonnen werden. Dazu gehört die transparente Kommunikation, aus welchen Gründen die Maßnahmen erforderlich sind und welchen Vorteil sie sowohl für die Bank als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen. Zusätzlich sollten Kolleginnen und Kollegen als positive Multiplikatoren ausgewählt werden, die im restlichen Vertrieb die Akzeptanz stärken.

Die Schulung von Vertriebsmitarbeitern hilft diesen dabei, souverän auf kritische Kundennachfragen zu reagieren. Die Einbindung von KSC-Outbound-Einheiten zur Unterstützung des Vertriebs kann zudem dazu beitragen, die Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst gering zu halten – bei gleichzeitig bestmöglicher Kundenansprache.

Auch limitierende Faktoren sollten bereits zu Beginn berücksichtigt werden. Hier geht es um die Frage, welche Mengen an Kundenanschreiben in welchem Zeitraum

Wesentliche Erfolgstreiber für die Umsetzung von Preisanpassung und Einholung von Kundenzustimmungen

- 1 Komplexität beherrschbar machen
- 2 kundenzentrierte Ansprache wählen und passgenaue Kanäle nutzen
- 3 Vertriebseinheiten einbeziehen und frühzeitig für das Vorhaben gewinnen
- 4 limitierende Faktoren bereits zu Beginn berücksichtigen
- 5 ausbleibende Zustimmungen einplanen und selbstbewusst reagieren
- 6 relevante Schlüsselfunktionen einbinden

Quelle: Projektbeispiel

– beispielsweise durch Druckdienstleister – umsetzbar sind. Das ist abhängig von der Institutsgröße und der Kundenzahl. Zusätzlich sollte die Absprache mit dem Vertrieb dabei helfen, einzuschätzen, welche Last an zusätzlichem Kundenaufkommen – beispielsweise durch Rückfragen oder Rückläufe – leistbar ist.

Der fünfte Erfolgsfaktor: ein Plan, wenn die Zustimmung der Kundinnen und Kunden ausbleibt. Es stellt sich die Frage, wie darauf selbstbewusst reagiert werden kann. Nicht alle Kundinnen und Kunden werden ihre Zustimmung erteilen und die Geschäftsbeziehung wird daher oft nicht wie bisher bestehen können. Konsequenzen – wie etwa eine Kündigung – müssen rechtzeitig vorbereitet werden.

Als abschließender Erfolgsfaktor sollten relevante Schlüsselpositionen aus dem Personalmanagement eingebunden werden. Dazu gehören Juristen, deren Aufgabe es sein muss, Prozesse und Anschreiben rechtssicher zu bewerten. Zusätzlich helfen Kommunikationsexperten dabei, für eine kundenfreundliche Ansprache auf verschiedenen Kanälen zu sorgen – beispielsweise durch die Gestaltung von Erklärvideos sowie aktiven und selbstbewussten Maßnahmen in den Medien

– wie der Tagespresse (online und offline) oder in den sozialen Netzwerken.

Darüber hinaus sollten ebenso bankintern regelmäßig Informationen erfolgen. Vertriebsmanagerinnen und -manager sollten schließlich die einzelnen Kanalsprachen im Detail steuern. Kampagnenmanager helfen bei der Planung und Durchführung von konkreten Maßnahmen. Die letzte Schlüsselposition sind die Gesamtbanksteuerer und Analysten, deren Aufgabe es sein sollte, unter anderem für ein regelmäßiges Erfolgscontrolling sowie die Erstellung des Business Cases zu sorgen.

Positive Resonanz

Die Erfahrungen aus diversen Projekten zeigen, dass – unter der Berücksichtigung der sechs beschriebenen Erfolgsfaktoren – eine Zustimmungquote der Kundinnen und Kunden von über 95 Prozent realistisch erreicht werden kann.

Bei der jährlichen Prüfung der Produktpreise von Banken und Sparkassen könnte das Verfahren als Blaupause genutzt werden, um einen Regelprozess zu etablieren oder ein vorhandenes Vorgehenssystem zu erweitern. Außerdem kann es beim bevorstehenden Kartentausch der Girocards im Rahmen des Co-Badge-Wechsels unterstützen.