

- PRESSEINFORMATION -

Erfolgsfaktor Pricing im Private Banking

I.C.M.E.-Studie: Private Banking-Befragung in Deutschland, Österreich und der Schweiz

- Für die Nutzung von Ertragspotenzialen spielt das Preismanagement im Private Banking eine entscheidende Rolle
- Als Ausgangspunkt für die Preisfindung dominiert die Wettbewerbsorientierung als „Preiskorsett“
- 78% der Private Banking-Anbieter geben an, dass sich ihre Marktpositionierung in den Preisen widerspiegelt
- 64% der Anbieter kennen die Preise und Preismodelle der bedeutenden Wettbewerber
- Die Einzelbepreisung verliert zukünftig im Private Banking an Bedeutung
- Relationship Pricing findet verstärkt Einsatz
- Bei der Vermögensverwaltung wird zukünftig verstärkt auf Performance-Modelle gesetzt
- Zunehmende Bepreisung der kundenindividuellen Beratung
- Verstärkter Einsatz der Performance-Fee in Kombination mit anderen Preismodellen in der Vermögensverwaltung

Zürich/ München, 26. Oktober 2006 – Private Banking – das Geschäft mit vermögenden Privatkunden ist starken Veränderungen unterworfen: Der wachsende Markt wird beeinflusst durch zunehmend intensiveren Wettbewerb, verändertes Kundenverhalten und neuen Technologien. Vor dem Hintergrund des steigenden Margendrucks führte die ICME Management Consultants eine Befragung unter Private Banking-Anbietern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Eine wichtige Erkenntnis ist die Bestätigung durch die Führungskräfte, dass das Pricing eine entscheidende Rolle für die Erzielung von Ertragssteigerungen spielt. Weitere interessante Kernergebnisse beziehen sich auf die unterschiedlich stark ausgeprägte Kosten- und Ertragsanalyse im Markt, der hohen Bedeutung der Wettbewerbsorientierung als Ausgangspunkt der Preisfindung und des teilweise nur gering institutionalisierten Pricing-Prozesses. Bei den Preismodellen wird eine Abkehr von der Einzelbepreisung hin zu Beratungs-Fee, Performance-Modell und Relationship Pricing erwartet.

Nutzung von Ertragspotenzialen durch „intelligentes Pricing“ im Private Banking

Das umkämpfte Private Banking-Segment wächst stark. Während der Konkurrenzdruck steigt, erhöht sich gleichzeitig der Qualitätsanspruch. In Folge dessen wird die Beratungsqualität heute und auch zukünftig als die entscheidende wettbewerbsbestimmende Größe von Marktteilnehmern in Deutschland, Österreich und der Schweiz gesehen, so die Autoren der I.C.M.E.-Studie. Erst danach folgt die Servicequalität, die Performance sowie die Vertrauensbildung der Marke. Der absoluten Höhe der Preise wird eine geringe Bedeutung zugeordnet. Jedoch gewinnt zukünftig dieser Faktor am stärksten an Bedeutung im Vergleich zu den anderen Größen.

„Während die absolute Höhe der Preise nicht bestimmend für die Wahl eines Instituts durch den Kunden ist, so spielt sie jedoch eine entscheidende Rolle zur Erzielung von Ertragssteigerungen“, so Ralph Siebald, Partner von ICME Management Consultants. Bei der I.C.M.E.-Befragung bewerteten 64% der Teilnehmer das Preismanagement als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ zur Erreichung der gewünschten Ertragssteigerungen.

Differenziertes Bild bei der Analyse der Ausgangssituation für das Pricing

Im Rahmen der I.C.M.E.-Studie wurden insbesondere die Kosten- und Ertragsanalyse und die Segmentierungsstrategie als Ausgangspunkt des Pricing-Prozesses untersucht. Insgesamt ist feststellbar, dass die Ertragsquellen deutlich besser zugeordnet werden können als die Kosten. Während beispielsweise alle Studienteilnehmer die Erträge auf Produktebene und 90% der Erträge auf Kundenebene zuordnen können, berechnen nur zwei Drittel die Kosten, die ein Kunde erzeugt. Auffällig ist, dass die beschriebenen Grobtrends zur Kosten- und Ertragsanalyse bei allen Größencluster der Private Banking-Anbietern zutreffen. Die Professionalisierung der Ertragsanalyse der Dienstleistungen und Beratungsleistungen ist bei den größeren Private Banking-Anbietern tendenziell weiter fortgeschritten.

Erwartungsgemäß werden in der Segmentierung hauptsächlich rendite- und wertorientierte Kriterien verwendet, wie z.B. der Deckungsbeitrag.

Die wettbewerbsorientierte Preisfindung dominiert

Im Rahmen der Befragung von Private Banking-Anbietern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch die I.C.M.E. gaben 78% an, dass sich ihre Marktpositionierung in den Preisen widerspiegelt. Auf strategischer Ebene genießt die wettbewerbsorientierte Preisfindung die höchste Bedeutung im Private Banking. In Folge dessen kennen 64% der Anbieter die Preise und Preismodelle der bedeutendsten Mitbewerber. Zukünftig wird laut der Befragung unter den Führungskräften die nachfrageorientierte Preisfindung an Bedeutung gewinnen. Aktuell überprüfen etwa die Hälfte der Befragten die Preissensibilität ihrer Kunden jährlich oder alle zwei bis drei Jahre, um die Nachfragestruktur ihrer Kunden zu

kennen und die Preise und Preismodelle entsprechend anpassen zu können. Bei dem Einsatz der Ermittlungsmethoden wird hauptsächlich auf Erfahrungswerte vertraut. Es folgen Marktdaten und Befragungen von Kunden durch den Private Banking-Anbieter. Der Einsatz von Conjoint Measurements-Verfahren ist hingegen noch wenig verbreitet. Hierzu der Pricing-Experte der ICME Management Consultants Roland Thoma: „Eine stärkere Professionalisierung des Methodeneinsatzes zur Ermittlung der Preiselastizität ist im Private Banking zukünftig unabdingbar.“

Trotzdem ist das Private Banking, im Vergleich zu anderen Privatkundensegmenten oder anderen Branchen, wenig vom Wettbewerb beeinflusst. Nur für die Anbieter im Niedrigpreissegment innerhalb des Private Banking-Marktes haben Discount-/Onlinebroker als Konkurrenz in der Transaktionsdurchführung eine Bedeutung. Der Preis wird auch nur von diesen als Instrument zur Neukundengewinnung eingesetzt.

Die Ausgestaltung der organisatorischen Umsetzung des Preisfindungsprozesses unterscheidet sich stark im Markt. Während nahezu alle Studienteilnehmer angeben, in Ansätzen einen definierten Prozess zur Preisermittlung zu besitzen, haben laut der befragten Führungskräfte deutlich weniger als die Hälfte der Anbieter einen vollständigen Pricing-Prozess. Die Steuerung und Umsetzung des Prozesses selbst übernimmt meist das Produktmanagement. 60% der Befragten setzen feste Prozess- und Teilprozessverantwortliche ein.

Trend: Einzelbepreisung verliert an Bedeutung

Der Einsatz und die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Preismodelle ist ein viel diskutiertes Thema in der Branche. 70% der Studienteilnehmer setzen aktuell Bundling zur Gestaltung der Preismodelle ein. Hingegen wird Unbundling nur bei rund 40% verwendet. Hauptkriterium für die Preisdifferenzierung sind die Kundensegmente, erst danach folgen die Vertriebskanäle.

Im Private Banking werden aktuell hauptsächlich Einzelbepreisung und Pauschalpreismodelle eingesetzt. Pauschalpreismodelle dominieren bei Konto und Depot sowie der Vermögensverwaltung. Bei den Leistungsbereichen „orderbegleitende bzw. separate Beratung“, „Transaktionen“ sowie „sonstige banknahe Dienstleistungen“ findet in den meisten Fällen die Einzelbepreisung Anwendung. Für die Vergabe von einzelkundenbezogenen Sonderkonditionen werden meist die Assets under Management als Hauptsteuerungskriterium eingesetzt. Eine Überprüfung der gewährten Nachlässe findet bei 64% der Studienteilnehmer jährlich statt.

Zukünftig verliert insbesondere die Einzelbepreisung stark an Bedeutung. Es profitiert die Beratungs-Fee bei der unabhängigen Beratung, Performance-Modell in der Vermögensverwaltung und der zunehmende Einsatz des Relationship Pricings.

Betonung der Beratungsleistung und –qualität durch Einsatz von Beratungs-Fee´s

„Die Bepreisung der Beratungsleistung wird sich zunehmend am Markt durchsetzen.“, so Thoma. Die I.C.M.E.-Studie zeigt einen deutlichen Anstieg der Bedeutung der Beratungs-Fee im Rahmen der orderbegleitenden bzw. separaten Beratung.

Als Maßstab für die Bepreisung von Beratungsgesprächen wird die Differenzierung nach Beratungsinhalten als besonders sinnvoll eingestuft. Nach Meinung der befragten Führungs-kräfte wird dies als sinnvollste Ausgestaltungsmöglichkeit der Beratungs-Fee gesehen. Danach folgt die Bepreisung nach dem Vermögensbestand des Kunden als Orientierungs-kriterium für den Aufwand der Beratung und der Beratungsvorbereitung. Hierzu Ralph Siebald: „Vom Private Banking Kunden kann nur erwartet werden, dass er für die tatsächliche Beratungsleistung bezahlt. Die Bepreisung nach Beratungsinhalten könnte zukünftig verstärkt eingesetzt werden.“

Trends: Relationship Pricing als Chance zur Potenzialnutzung der gesamten Kundenbeziehungen und Einsatz des Performance-Modells als Qualitätsmerkmal

Unabhängig vom Leistungsbereich wird in Zukunft ein verstärkter Einsatz des Relationship Pricing erwartet. Zukünftig besonders hohe Bedeutung dieses Preismodells wird in den Leistungsbereichen „Vermögensverwaltung“ und „orderbegleitende bzw. separate Beratung“ gesehen.

Ähnlich wie im institutionellen Bereich findet zukünftig das Performance-Modell stärkeren Einsatz in der Vermögensverwaltung. „In der praktischen Ausgestaltung ist oftmals keine Reinform, sondern eine Kombination mit anderen Preismodellen zu erwarten“, so die I.C.M.E.-Autoren.

Fazit der I.C.M.E.-Studie:

▪ **Zukünftige Voraussetzungen eines effizienten Pricings**

- Notwendigkeit der zunehmenden Professionalisierung der Preisfindung durch branchenweite Implementierung eines vollständigen Pricing-Prozesses
- Derzeit geringe Professionalisierung bei der Ermittlung der Preiselastizität
- Die Ertragsquellen können aktuell deutlich besser zugeordnet werden als die Kosten
- Da Preisdifferenzierung hauptsächlich nach Kundensegmenten stattfindet, ist die Segmentierungsstrategie von hoher Bedeutung: Momentan werden hauptsächlich rendite- und wertorientierte Kriterien verwendet
- Es besteht im Markt ein hoher Bedarf, den Überprüfungsprozess einmal gewährter Sonderkonditionen zu institutionalisieren

▪ **Bedeutung des Preises im Private Banking**

- Die absolute Höhe des Preises ist aktuell im Private Banking keine wettbewerbs-bestimmende Größe – die Bedeutung steigt zukünftig jedoch enorm an
- Ertragssteigerungen und Neukundengewinnung sind zentrale Ziele des Preismanagements im Private Banking

▪ **Strategisches Pricing**

- Trotz teilweise hoher Differenzierung zwischen den Anbietern trägt die wettbewerbs-orientierte Preisfindung die höchste Bedeutung als Ausgangspunkt für die Preisfindung
- Aktuell werden hauptsächlich Pauschalpreismodelle und die Einzelbepreisung eingesetzt. Der Trend entwickelt sich hin zu Relationship Pricing, Beratungs-Fee (insb. Beratung) und zum Performance-Modell (insb. Vermögensverwaltung)

▪ **Taktisches Pricing**

- Derzeit dominiert das Bundling vor Unbundling
- Die Assets under Management dienen als Hauptsteuerungskriterium für einzelkunden-bezogene Sonderkonditionen

Die ICME Management Consultants veröffentlicht regelmäßig Studien zu aktuellen Themen in unterschiedlichen Bereichen des I.C.M.E.-Leistungsspektrums. Die I.C.M.E.-Studie „Erfolgsfaktor Pricing im Private Banking“ von Ralph Siebald, Roland Thoma und Marc Blahusch beruht auf einer Befragung von rund 400 Private Banking-Anbietern in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zielgruppe der Befragung waren hauptsächlich Vorstände, Geschäftsführer sowie Führungskräfte.

Ansprechpartner

Ralph Siebald

Partner

ralph.siebald@icme.com

I.C.M.E. GmbH

Nymphenburger Straße 5

80335 München

Tel.: +49 89-55 05 95 – 0

Fax: +49 89-55 05 95 – 29

www.icme.com