

# White Paper



## Preismanagement im B2B-Umfeld: Ergebnisse der europäischen Zahlungsverkehrsstudie 2018

Dr. Jörg Staudacher, Fachstelle Sales & Distribution an der HWZ

September 2018

# HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft  
in Zürich

in Kooperation mit

**WATC**  
WHAT ABOUT THE CUSTOMER

# HWZ

## Die Hochschule für Wirtschaft in Zürich

Mit 2'300 Studierenden und rund 500 Dozierenden aus der Praxis ist die HWZ die grösste Hochschule mit ausschliesslich berufsbegleitenden Studiengängen im Bereich Wirtschaft der Schweiz. Sie ist Teil der Zürcher Fachhochschule (ZFH). Im Sinne des «Careerlong Learning» offeriert sie ein breites Angebot passend für jede Karrierestufe.

Die HWZ wurde 2016 als erste Hochschulinstitution der Schweiz nach neuem HFKG institutionell akkreditiert

### **HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich**

Lagerstrasse 5, Postfach  
8021 Zürich  
+41 43 322 26 00  
[www.fh-hwz.ch](http://www.fh-hwz.ch)

# WATC

WHAT ABOUT THE CUSTOMER

WATC Consulting AG ist die führende europäische Strategieberatung im Bereich Kundenmanagement. Wir unterstützen unsere Klienten dabei, profitabel zu wachsen; basierend auf einer konsequenten Kundenorientierung und neusten Methoden und Ansätzen. Wir sind die führenden Experten im Aufbau kundenorientierter Unternehmen: von einer transaktionsgetriebenen zu einer beziehungsorientierten Organisation.

### **WATC Consulting AG**

Binderstrasse 60  
8702 Zollikon  
+41 44 289 60 00  
[www.watc.ch](http://www.watc.ch)

# INHALT

---

ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	3
VORWORT .....	4
EXECUTIVE SUMMARY .....	5
AUSGANGSLAGE .....	6
ERGEBNISSE .....	7
AUSBLICK.....	18
BIBLIOGRAPHIE.....	19
WEITERE AKTIVITÄTEN.....	20
KONTAKT .....	21

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Forschungsdimensionen der Studie .....	6
Abbildung 2: Einschätzung Heterogenität Nutzungsverhalten im Zahlungsverkehr.....	13
Abbildung 3: Branchenvergleich Erfolgsfaktoren im Preismanagement .....	17
Abbildung 4: Bewertung generischer Preismodelle .....	18

## VORWORT

---


Gutes Preismanagement und auskömmliche Erträge sind kein Zufall, sondern die Folge einer Vielzahl systematischer Entscheidungen. Ziel der Studie war daher, den Status quo, die Trends und Herausforderungen des Preismanagements im Zahlungsverkehr für Firmenkunden zu untersuchen. Diese dienen als Grundlage, um mögliche Handlungsfelder als Reaktion auf neue Herausforderungen im Markt zu prüfen.

Die Pricing-Studie der HWZ in Kooperation mit WATC, gibt Antworten auf wesentliche Fragen zur aktuellen „Pricing-Fitness“ europäischer Banken im Zahlungsverkehr des Firmenkundengeschäfts. Die Studie reiht sich ein in mehrere Forschungsprojekte der Fachstelle für Sales & Distribution zu diesem Themengebiet und soll, für das bisher weniger beachtete Preismanagement im B2B-Bereich, weitere Erkenntnisse liefern.

Mit grosser Spannung (und Vorfreude) haben wir für die Erstellung der Studie Hypothesen und Meinungen zusammengetragen, diskutiert, recherchiert, Ideen entwickelt, verworfen und neu ausgearbeitet. Die vorliegende Studie deckt wesentliche Aspekte des Preismanagements ab. Die hohe Anzahl von Teilnehmenden an unserer Studie zeigt, dass das Preismanagement nach wie vor ein wichtiges Thema für Banken ist und ein wichtiger Ansatzpunkt für Ertragssteigerungen und Kundenloyalität darstellt. Wir möchten uns bei allen teilnehmenden Banken herzlich bedanken – für ihr Vertrauen, ihre Offenheit und ihr Engagement. Diese Studie soll allen Entscheidern, die sich den Herausforderungen des Preismanagements stellen, neue Impulse geben.

Gerne präsentieren wir Ihnen die Studienergebnisse auch persönlich und stellen uns Ihrem Urteil. Die Fachstelle Sales & Distribution der HWZ würde sich freuen, zukünftig Ihr bevorzugter Forschungspartner bei Fragen rund um die Themen Pricing und Verkauf/Vertrieb zu sein. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Herzlichst, Ihr



Dr. Jörg Staudacher

Leiter Fachstelle Sales & Distribution

Hochschule für Wirtschaft Zürich

## EXECUTIVE SUMMARY

Das Preismanagement im Zahlungsverkehr für Firmenkunden gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Es kann grundsätzlich festgestellt werden, dass die Banken die Preisentwicklung im Zahlungsverkehr sehr unterschiedlich einschätzen. Alle teilnehmenden Banken gehen davon aus, dass die technischen und regulatorischen Veränderungen einen Einfluss auf das Preismanagement haben werden. Ob die Preise aber steigen oder sinken, kann nicht prognostiziert werden.

Die Studie zeigt, dass Banken noch viel ungenutztes Potenzial im Preismanagement aufweisen. Diese Lücken gilt es systematisch zu schliessen und den Mythos zu überwinden, dass ein reines Ausrichten am Wettbewerb und den Kosten zu optimalen Preisen und einer Differenzierung führt. Gerade in der Schweiz existiert bisher kein kundenorientiertes Preismanagement. Während in Skandinavien und Deutschland vor mehreren Jahren schon vermehrt ein kundenorientiertes Preismanagement integriert wurde, arbeiten die Schweizer Banken nach wie vor auf Basis eines Wettbewerbspricings. Damit ist die Pricingkompetenz der Schweizer Banken im Zahlungsverkehr für Firmenkunden deutlich niedriger als diejenige europäischer Anbieter einzuschätzen. Dies zeigt sich auch an der zentralen Schwachstelle des Preismanagements im Firmenkundenbereich; dem Individualpricing. Dieses erfolgt unsystematisch und wird auf 70% bis 90% des Transaktionsvolumens angewendet. Hier liegt das grösste Potential für Banken, die Ertragssituation nachhaltig zu verbessern. Ertragspotenziale lassen sich jedoch nur heben – dies als zentrales Ergebnis der vorliegenden Pricing-Studie – wenn die identifizierten Erkenntnisse integriert angegangen werden. Auf europäischer Ebene zeichnen sich „Pricing-Champions im Zahlungsverkehr“ durch einen hohen Reifegrad in den folgenden 10 Aspekten aus:

Erkenntnis 1: Es bedarf einer klaren Differenzierung

Erkenntnis 2: Es bedarf eines klaren Zielsystems

Erkenntnis 3: Es bedarf relevanter Kundeninformationen

Erkenntnis 4: Es bedarf einer Serviceperspektive auf den Zahlungsverkehr

Erkenntnis 5: Es bedarf eines kundenorientierten Value Pricings

Erkenntnis 6: Es bedarf einer geringen Vergleichbarkeit der Preispläne

Erkenntnis 7: Es bedarf eines systematischen Individualpricings

Erkenntnis 8: Es bedarf des Mutes, die Preise kontinuierlich zu optimieren

Erkenntnis 9: Es bedarf der Überzeugung und der Befähigung des Vertriebs

Erkenntnis 10: Es bedarf eines flexiblen sowie leistungsfähigen IT-Systems

## AUSGANGSLAGE

Den Zahlungsverkehr im Firmenkundengeschäft von Universalbanken kennzeichnen fünf Dimensionen aus: (1) er wird von allen Universalbanken angeboten; (2) er ist in zahlreichen Dimensionen umsonst/nicht kostendeckend aufgrund der Historie; (3) er weist kaum Unterschiede zwischen den Wettbewerbern auf (Commodity); (4) Preise werden für die grossvolumigen Kunden individuell vereinbart und (5) er dient vor allem zur Kundenbindung. Bei steigendem Wettbewerb und dem aktuellen Zinsniveau geraten Banken im Zahlungsverkehr immer stärker unter Druck.<sup>1</sup> Für die Verantwortlichen stellt sich die Frage, ob der Zahlungsverkehr höhere Erträge abwerfen oder zugunsten von Kundenakquise und -bindung weiterhin nicht kostendeckend betrieben werden soll?

Wir haben die europäische Studie in fünf Länder durchgeführt. In unserer Studie betrachten wir dabei drei Dimensionen des Pricing-Prozesses: Preisstrategie, Preissetzung und Preisimplementierung. Preiscontrolling ist nicht Teil der Studie.

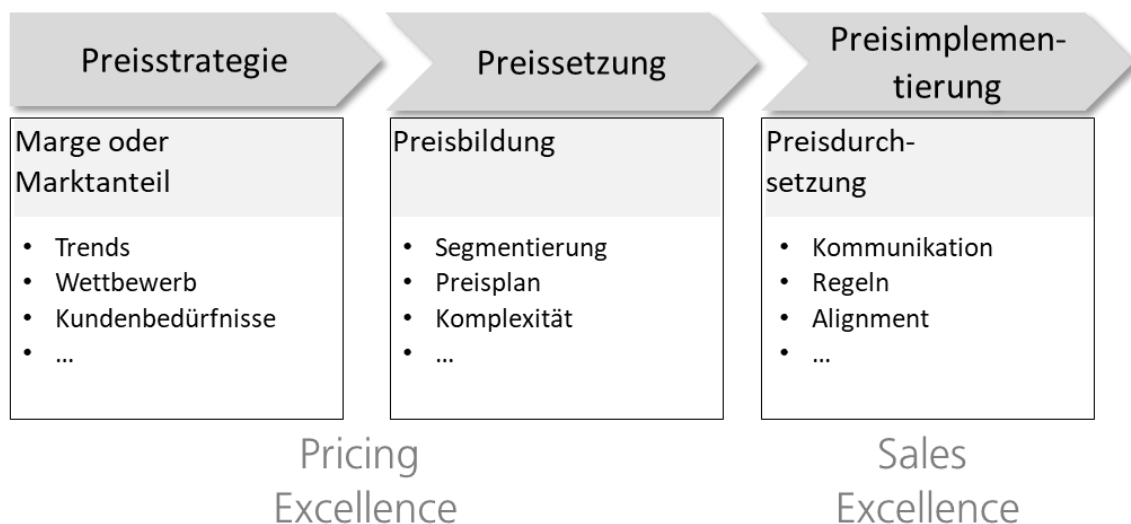


Abbildung 1: Forschungsdimensionen der Studie

### Studiendesign:

Insgesamt wurden zwischen März und Juni 2018 fünfzehn Pricingverantwortliche/Produktmanager des Zahlungsverkehrs für Firmenkunden auf Basis eines 30minütigen Leitfadeninterview telefonisch befragt. Vier Banken haben ihren Sitz in Skandinavien, drei in Deutschland und acht in der Schweiz. Um die Ergebnisse vergleichbar zu halten, wurden in jedem Land, bzw. jeder Region, die grössten Banken im Bereich Zahlungsverkehr für Firmenkunden befragt.

<sup>1</sup> Vgl. Imwinkelried, D. (2018).

## ERGEBNISSE

Es existieren zahlreiche Studien zum Thema Preismanagement. Die meisten fokussieren sich auf den B2C-Bereich. Zentrale Erkenntnis aus diesen Studien ist, dass Preisentscheidungen vielen Managern erhebliches Kopfzerbrechen bereiten.<sup>2</sup> Die Ursachen sind vielfältig:

1. Eine fehlende oder nicht präzise formulierte Preisstrategie.
2. Wenig „Gefühl“ dafür, was eine erfolgreich durchgeführte Preiserhöhung für die Gewinn- und Verlustrechnung bedeutet.
3. Keine zeitnahe Transparenz über Wettbewerbsinitiativen sowie die eigene, aktuelle Preisdurchsetzung bei Hauptprodukten.
4. Ungenaue Kenntnis der Preis-Absatz-Funktionen für Hauptprodukte aufgrund fehlender Marktforschungsdaten.
5. Mangelnde Bereitschaft seitens der kundenbetreuenden Mitarbeitenden, das Thema „Preis“ offensiv gegenüber den Kunden zu thematisieren.
6. Hohe Kosten für IT-Anpassungen

Die bestehenden Erkenntnisse wurden als Basis für die vorliegende Pricingstudie im Zahlungsverkehr für Firmenkunden genommen. Ein weiteres Ziel war es zu verstehen, ob Besonderheiten von Preisentscheidungen im B2B-Umfeld zu beachten sind. Eine Besonderheit konnte schon beim Stellenwert des Angebots Zahlungsverkehr festgemacht werden. Das Image des Zahlungsverkehrs innerhalb der Banken kann mit folgendem Zitat eindrücklich zusammengefasst werden.

*" In diesem Angebotsbereich kann man nur verlieren. "*

Der Zahlungsverkehr genießt anscheinend keinen hohen Stellenwert innerhalb der Banken. Im Vergleich zu anderen Bereichen einer Bank können nur sehr geringe Erträge mit dem Zahlungsverkehr erwirtschaftet werden. Aus Perspektive des Preismanagements ergeben sich jedoch sehr interessante Erkenntnisse.

### **Allgemeine Trends im Zahlungsverkehr**

In einem ersten Schritt wurden die Teilnehmenden zu möglichen Trends und deren Relevanz befragt. Alle Teilnehmende bestätigen den hohen Einfluss der technischen und regulatorischen Veränderungen auf das Preismanagement im Zahlungsverkehr für Firmenkunden. ISO 20022, Instant Payment, PSD2, Digital Ecosystems etc.<sup>3</sup> unterstützen den Wunsch der Kunden nach einer Verbesserung des Geldflusses. Daher werden die einzelnen technischen Entwicklungen auf unterschiedliche Bereiche des Zahlungsverkehrs abzielen. Die Harmonisierung des Zahlungsverkehrs auf regulatorischer

---

<sup>2</sup> Vgl. beispielhaft Rieckhof und Ha (2015).

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2016) und Rufer et al. (2006), S. 53 f..

Ebene wird ebenfalls einen Einfluss auf das Preismanagement haben. Die Kosten dürften für die Banken steigen und Themen wie technische Anbindung, Fraud, etc. werden an Stellenwert gewinnen. Die regulatorischen Vorgaben könnten dazu führen, dass die hohe Vergleichbarkeit der Kernproduktleistung noch verstärkt und der Zahlungsverkehr als eine Art Commodity "zementiert" wird.

Darüber hinaus galt es zu verstehen, wie die Banken die Preisentwicklung für das Angebot Zahlungsverkehr in Zukunft einschätzen. Bei der Beurteilung, ob es Preiserhöhungen oder Preisreduktionen in der Zukunft geben wird, sind sich die Teilnehmenden uneinig. Während 60% der Teilnehmenden davon ausgehen, dass die Preise sinken werden, gehen 40% davon aus, dass die Preise aufgrund des Zinsumfeldes steigen werden. In der Schweiz argumentieren die Teilnehmenden, die von einer Preiserhöhung ausgehen, dass die Postfinance mit ihrer Sonderstellung im Markt die Preise erhöhen muss. Diese besitzt den grössten Marktanteil im Zahlungsverkehr und steht aufgrund der fehlenden Banklizenz und der hohen Abhängigkeit vom Zinsgeschäft besonders unter Druck.<sup>4</sup> Eine Einschätzung der Preisentwicklung ist auch deshalb sehr herausfordernd, weil die Kundenbasis im Zahlungsverkehr sehr heterogen ist. Konsens unter den Teilnehmenden ist, dass alle Banken auf den offiziellen Preisplänen die Preise erhöhen werden. Bei den Kunden mit grossen Transaktionsvolumen<sup>5</sup> sehen die Verantwortlichen aber wenig Möglichkeiten für Preiserhöhungen, sondern gehen eher von Preissenkungen aus. Die Teilnehmenden gaben an, dass es kaum mehr "low-hanging fruits" im Zahlungsverkehr gibt. Während der Studienzeit konnte aber beobachtet werden, dass einzelne Banken die Preise von "Randprodukten" im Zahlungsverkehr erhöht haben. Dass die Zukunft des Preismanagements im Zahlungsverkehr herausfordernd wird, wird von allen Teilnehmenden bestätigt. Es bedarf von Seiten der Banken grösserer Anstrengungen, um den Entwicklungen positiv zu begegnen. Diese scheinen laut Auskunft viele zu scheuen.

## **Erkenntnisse auf Ebene Preisstrategie**

### Erkenntnis 1: Es bedarf einer klaren Differenzierung

In einem zweiten Schritt wurde der Bereich Preisstrategie untersucht. Studien zeigen, dass in Unternehmen Preisstrategien allgemein kaum vorhanden sind.<sup>6</sup> Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen dieser Studie. 65% der Teilnehmenden geben an, dass keine explizite Strategie hinsichtlich des Zahlungsverkehrs in ihrer Bank existiert. 20% fokussieren die Strategie nur auf die grossvolumigen Kunden, die es unbedingt zu halten gilt. Das Fehlen einer Preisstrategie scheint dabei eng verbunden mit der Herausforderung einer Differenzierung. Ohne Differenzierung nehmen die Kunden den Zahlungsverkehr verstärkt als Commodity wahr. Für Banken mit einem starken

---

<sup>4</sup> Vgl. Imwinkelried, D. (2018).

<sup>5</sup> Die Definition, was genau ein grossvolumiger Kunde ist, ist nicht einheitlich. Im Rahmen dieser Studie wird von Kunden mit mehr als 4.000 bis 7.000 Inlandszahlungen im Jahr ausgegangen.

<sup>6</sup> Vgl. Staudacher et al. (2018).



internationalen Netzwerk eignet sich der Auslandszahlungsverkehr zu einem gewissen Mass zur Differenzierung. Dies führt aber zu neue Herausforderungen hinsichtlich Komplexität und Kundenerwartungen. Kleinere Banken setzen darauf, dass sie bei Problemen aufgrund der geringeren internen Komplexität schneller reagieren können. Vor dem Hintergrund der technischen Trends und der dadurch einhergehenden Fehlerreduktion in der Abwicklung des Zahlungsverkehrs, wird dieser Vorteil aber immer geringer werden. Darüber hinaus werden von einzelnen Teilnehmenden IT-Beratung und Fraud-Unterstützung als Differenzierungsoptionen genannt. Inwieweit diese Punkte in Zukunft genutzt werden können, scheint ungewiss. Zwar wird allgemein angeführt, dass es Innovationen und relevante Zusatzleistungen in Zukunft bedarf, um Preise zu erhöhen. Wie diese aber genau aussehen sollen, bleibt in den Aussagen nebulös.

#### Erkenntnis 2: Es bedarf eines klaren Zielsystems

Die zweite Erkenntnis im Bereich Preisstrategie bezieht sich auf das Zielsystem. Die Teilnehmenden geben an, dass die Verantwortlichen in den Banken vor allem Angst haben, Kunden aufgrund von Preiserhöhungen zu verlieren. Alle Teilnehmenden nutzen den Zahlungsverkehr als Kundenbindungsinstrument. Zwar werden auch Gewinnsteigerung als Zielgrösse vom Management vorgegeben (75% der Teilnehmenden verfolgen auch Gewinnziele), im Alltag opfern dieses Ziel aber alle der Steigerung des Marktanteils bzw. der Kundenbindung. Allgemein werden viele Produkte innerhalb des Zahlungsverkehrs umsonst angeboten, im Rahmen von Preisvereinbarung auf kostenlos gesetzt oder zu deutlich geringeren Preisen als auf den Preisplänen ausgeschrieben an die Kunden verrechnet. Ein genaues Verständnis, wie Preisanpassungen auf die Kundenakquise, Kundenbindung und den Ertrag einwirken, besitzen nur 20% der Teilnehmer. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus anderen Preisstudien. Zentrale Zielgrösse im Zahlungsverkehr bleibt die Kundenbindung, auch weil die Ertragspotentiale nicht analysiert werden. Ertragssteigerungen durch Preiserhöhungen werden angedacht aber vielleicht aufgrund des etablierten Preisimages im Markt wieder verworfen.

*" Die Branche hat ein Preisimage erzeugt. Da fällt es schwer, die Preis zu erhöhen. "*

#### Erkenntnis 3: Es bedarf relevanter Kundeninformationen

Aufgrund der ersten beiden Erkenntnisse überrascht es, dass Banken kaum Marktforschung betreiben, um die Kunden besser zu verstehen. Die Preiselastizitäten und Zahlungsbereitschaften der einzelnen Produkte im Zahlungsverkehr sind 60% der Teilnehmenden unbekannt. Während in Skandinavien und Deutschland regelmässig Preismessungen vorgenommen werden, verzichten Schweizer Banken zum Grossteil auf Preismessungen. Dies erklärt drei Phänomene: (1) Unsicherheit bezüglich Preiserhöhungen, (2) wenige Ansätze zur Differenzierung des Zahlungsverkehrs und (3) geringer Einsatz von Preisdifferenzierung in bestehen Preisplänen. Das fehlende

Kundenverständnis zeigt sich auch bei der Einschätzung der Preiskompetenz der Bankkunden. 60% der Teilnehmenden gehen davon aus, dass alle Kunden über eine hohe Preiskompetenz verfügen. 20% schätzen die Preiskompetenz der Kunden als gering ein. Dies wird durch folgendes Zitat verdeutlicht.

*" Alleine Preiserhöhungen tun schon weh. Die Kunden vergleichen gar nicht so viel mit dem Wettbewerb. "*

20% der Teilnehmenden gehen davon aus, dass grossvolumige Kunden sehr preiskompetent sind, wohingegen kleinvolumige Kunden eher auf die Kontoführungsgebühr achten. Diese Einschätzung deckt sich mit der gängigen Preisforschung.<sup>7</sup> Das bedeutet, dass 80% der teilnehmenden Banken die Preiskompetenz ihrer Kunden falsch beurteilen. Diese Einschätzung scheint dazu zu führen, dass Banken im Moment eher Preise von "Randprodukten" im Zahlungsverkehr erhöhen und die Preise von "Kernprodukten" nicht anfassen.<sup>8</sup> In den Gesprächen wurde deutlich, dass das fehlende Kundenverständnis ein zentrales Hemmnis für die Verantwortlichen darstellt, die "Preissackgasse" im Zahlungsverkehr zu verlassen. Auch diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen anderer Studien. Zwar nutzen einzelne Banken seit 2 Jahren verstärkt Marktforschung, von einer Erkenntnis bei allen Teilnehmenden kann aber nicht gesprochen werden.

Erkenntnis 4: Es bedarf einer Serviceperspektive auf den Zahlungsverkehr

Ein einzelner Teilnehmender der Studie sieht die Lösung der aktuellen Situation darin, von einer transaktionsorientierten Bepreisung hin zu einer serviceorientierten Bepreisung zu migrieren. Seine Bank führt regelmässig Marktforschung durch und die Ergebnisse scheinen zu zeigen, dass nur durch ein grundlegendes Umdenken in der Bank, Preiserhöhungen möglich sind. So werden die vielen technischen und regulatorischen Veränderungen zu Beratungsbedürfnissen auf Seiten der Kunden führen. Der Zahlungsverkehr ist eine Commodity und die Banken haben das Preisimage erzeugt, dass viele Produkte "kostenlos" oder sehr günstig zu beziehen sind. Ein transaktionsorientiertes Preismanagement bietet aus seiner Sicht vor diesem Hintergrund wenig Potential für die Zukunft. Dies deckt sich mit den zukünftigen Trends und der Erkenntnis 1, dass eine Differenzierung angestrebt werden sollte. Durch diese Aussage wird wiederum bestätigt, dass Banken, die ihre Kunden auf Basis von Marktforschung verstehen, eher in der Lage sind, Lösungsansätze zu entwickeln. Ob die bestehenden Entscheidungswege und Risikobereitschaft innerhalb der Banken ein solches Umdenken erlauben, wird spannend zu verfolgen sein. Sicher handelt es sich um eine Herkules-, wenn nicht sogar

---

<sup>7</sup> Vgl. Pechtl (2014), S. 39.

<sup>8</sup> Als Kernprodukt im Zahlungsverkehr können Inlandszahlungen und als Randprodukt Quick-Pay-Zahlungen gesehen werden

Sisyphus-Aufgabe. Zusammenfassend decken sich die vorliegenden Erkenntnisse mit denen anderer Studien im Bereich Preisstrategie.

### **Erkenntnisse auf Ebene Preissetzung**

#### Erkenntnis 5: Es bedarf eines kundenorientierten Value Pricing

In einem weiteren Schritt wurde der Bereich Preissetzung untersucht. Allgemein existieren drei Ansatzpunkte für das Preismanagement: Kosten, Wettbewerb und Kunden (Value Pricing).<sup>9</sup> Während in der Theorie die Berücksichtigung aller drei Dimensionen des «Magischen Dreiecks des Preismanagements» empfohlen wird, setzen nur 20% der teilnehmenden Banken ein kundenorientiertes Value Pricing ein. Dies zeigt auch die historische Entwicklung dieses Produkts. Der Zahlungsverkehr wurde in der Vergangenheit als Kostenblock gesehen und Kunden mit grossem Volumen sogar "abgeschreckt". Inzwischen ist erkannt worden, dass der Zahlungsverkehr ein Ankerprodukt ist, der hilft die Loyalität zu stützen und die Geschäftsbeziehung auszubauen. Die Nichtberücksichtigung eines Value Pricings scheint dazu zu führen, dass gerade bei den grossvolumigen Kunden ein sehr harter Preiskampf im Markt existiert. Dabei können Banken in zwei Gruppen unterteilt werden. Die Gruppe, welche Preise in den Preisplänen ausschreiben und in den Verhandlungen deutlich geringere Preise den Kunden verrechnen und die Gruppe, welche keine Preise in den Preisplänen ausschreiben aber bei grossen Volumen ihren Kunden Preise verrechnen. Die Branche scheint grossvolumige Kunden dahin «erzogen zu haben», dass Preise im Zahlungsverkehr stark verhandelbar sind. Die teilnehmenden Banken, die ein Value Pricing im Bereich Zahlungsverkehr etabliert haben, gaben an, den Verhandlungsdruck deutlich reduziert zu haben. Insgesamt schätzen sich diese Banken nicht nur selber besser ein, sondern scheinen bei der Kundenakquise und der Ertragsentwicklung auch tatsächlich deutlich im Vorteil zu sein. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus anderen Studien.<sup>10</sup> Die Teilnehmenden, die Preise aus der Kosten- und Wettbewerbsperspektive bestimmen, unterbieten sich kontinuierlich in den individuellen Preisverhandlungen bei grossvolumigen Kunden, senken somit den Ertrag und heizen den Preiskampf systematisch an. In dieser Situation gewinnen die grossvolumigen Kunden, die meist nur 1 bis 2% der Kunden aber zwischen 70% und 90% des Transaktionsvolumens ausmachen. Darüber hinaus ist anzumerken, dass Loyalisierung bei allen teilnehmenden Banken als wichtigstes Ziel hinsichtlich des Zahlungsverkehrs genannt wurde. Es überrascht, dass bisher keine Bank die Kundenloyalität (z.B. in Form von Kundenwert, Dauer der Kundenbeziehung, Cross-Selling-Quote) in die Preissetzung integriert. 20% der teilnehmenden Banken gaben an, dass die Kundenberater dies individuell machen bzw.

---

<sup>9</sup> Value Pricing ist eine Preisstrategie, die Preise hauptsächlich, aber nicht ausschliesslich, vom wahrgenommen Wert für den Kunden bestimmt. Wenn erfolgreich umgesetzt, führt dies zu einer höheren Profitabilität aufgrund steigender Preise bei unveränderter Absatzmenge. Vgl. Pechtl, H. (2014), S.14.

<sup>10</sup> Vgl. o.V. (2016), S. 3.

machen können. Eine systematische Integration der Kundenloyalität in die Preisbestimmung bleibt jedoch aus. Obwohl in zahlreichen Branchen eine systematische Integration der Kundenloyalität in die Berechnung von Zahlungsabschlägen sehr erfolgreich ist, scheint dies für das Produkt Zahlungsverkehr keine Wirkung bei den Kunden zu haben. Ansonsten würde es überraschen, dass Banken diese Dimension nicht systematisch berücksichtigen.

#### Erkenntnis 6: Es bedarf einer geringen Vergleichbarkeit der Preispläne

Neben zahlreichen Kritikpunkten in Bezug auf das Preismanagement im Bereich Zahlungsverkehr für Firmenkunden kann eine positive Erkenntnis gezogen werden. Banken setzen zahlreiche Modelldimensionen innerhalb des Preisplans im Zahlungsverkehr für Firmenkunden ein (z.B. Bundlings, Höhe Zahlungsbetrag, Transaktionsvolumen). Dies erschwert die direkte Vergleichbarkeit für die Kunden. Da das Produkt Zahlungsverkehr nur geringe Unterschiede in der Produktleistung aufweist, sind Banken sehr gut beraten, bei der Gestaltung der Preispläne die Vergleichbarkeit zu erschweren. In Deutschland und mehrheitlich in Skandinavien setzen Banken auf Bundlingangebote in Kombination von Kontoführungsgebühr und Zahlungsverkehrprodukten. Zwar setzen die Banken auf die gleiche Modelldimension (Bundling) die Ausgestaltung der Bundles ist aber so unterschiedlich, dass für die Kunden die Vergleichbarkeit erschwert wird. Die Heterogenität der Preispläne hat aber auch Auswirkungen auf die unterschiedlichen Zielsetzungen im Zahlungsverkehr. Für Neukunden ergibt sich daraus eine sehr hohe Intransparenz. Bestehenden Kunden kann das Preismodell erklärt und zusätzlicher Nutzen vorgestellt werden. Für die Kundenakquise sind die bestehenden Preispläne aber eher eine Hürde, die dazu führen könnten, dass Kunden ihre Entscheidung auf Basis der allgemeinen Markenpräferenz und nicht des Preis-Leistungsverhältnisses im Zahlungsverkehr treffen. Nach Aussage aller Studienteilnehmenden vergleichen kleinvolumigen Kunden nur in einem sehr geringen Umfang. Grossvolumige Kunden hingegen besitzen im Schnitt 3 Konten und schreiben ihr Zahlungsverkehrstransaktionsvolumen oft bei mehreren Banken aus. Die Preispläne dürften für diese Kunden weniger Relevanz besitzen; bzw. diese Kunden sind deutlich besser informiert und simulieren die Auswirkungen des Preisplans auf das eigene Transaktionsvolumen. Am Beispiel der Schweiz wurde versucht, den Stellenwert von Preistransparenz für die Kunden zu bestimmen. Dort sind die Preispläne der einzelnen Banken sehr unterschiedlich. Hinsichtlich Transparenz wurde die UBS als sehr transparent und die Postfinance als sehr intransparent bewertet. Vor dem Hintergrund, dass die Postfinance den grössten Marktanteil hat, kann davon ausgegangen werden, dass Kunden aufgrund der Produkteigenschaften und der langfristigen Kundenbeziehung Preistransparenz im Zahlungsverkehr nicht so hoch bewerten. Die zahlreichen Modellkomponenten führen aber auch dazu, dass 50% der Teilnehmenden ihr eigenes Preismodell als komplex beurteilen. Mehrere Banken planen deshalb, ihr Modell zu

vereinfachen. Dabei werden Banken vor der Herausforderung stehen, ein einfaches Modell zu entwickeln, das sich weiterhin im Wettbewerb differenziert und hinsichtlich Kundenakquise, Ertrag und Kundenbindung optimiert ist. Diese Quadratur des Kreises ohne entsprechende Kundeninformationen zu lösen, wird vielen Managern Kopfzerbrechen bereiten. Das könnte auch die Erklärung dafür sein, dass in der Branche relativ selten Preisänderungen vorgenommen werden. 80% der teilnehmenden Banken gaben an, in den letzten drei Jahren keine oder nur sehr homöopathische Preisänderungen vorgenommen zu haben. Die beschriebenen Schwächen im Bereich Preisstrategie haben somit anscheinend eine direkte Auswirkung auf die Preissetzung. Es besteht eine hohe Unsicherheit in den Banken. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, dass Preiserhöhungen nur sehr zurückhaltend erfolgen.

#### Erkenntnis 7: Es bedarf eines systematischen Individualpricings

Die Studienteilnehmer gaben an, dass zwischen 70% und 90% des Transaktionsvolumens mit den Kunden individuell verhandelt wird. Teilnehmende, deren Banken integrierte Kontenbundlings (Kontogebühr in Verbindung mit Zahlungsverkehrprodukten) nutzen, sind aber signifikant weniger gefordert Transaktionsvolumen individuell zu verhandeln.

*" Die Preise für das relevante Volumen im Zahlungsverkehr werden individuell verhandelt. "*

Es überrascht, dass im Interview keine der teilnehmenden Banken den hohen Grad der Individualisierung als Kernherausforderung genannt hat.<sup>11</sup> Es kann nur vermutet werden, dass sich die Verantwortlichen darüber nicht bewusst sind oder sich in ihr "Schicksal" gefügt haben. Darüber hinaus überrascht, wie unterschiedlich die Teilnehmenden das Nutzungsverhalten und die Bedürfnisse ihrer Kunden im Zahlungsverkehr einschätzen.

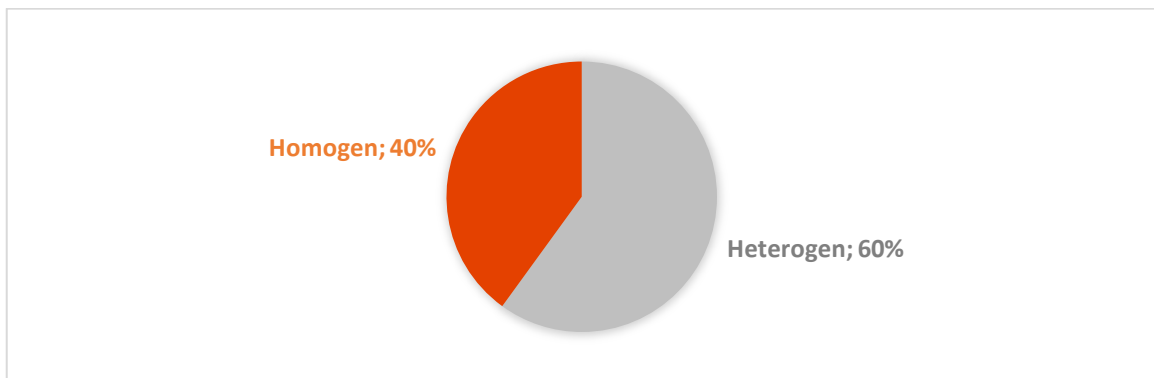


Abbildung 2: Einschätzung Heterogenität Nutzungsverhalten im Zahlungsverkehr

<sup>11</sup> Vgl. von Poser, Penzel (2014), S. 14

Während 60% von einem heterogenen Nutzungsverhalten ausgehen. Beurteilen 40% das Nutzungsverhalten als homogen. Entweder unterscheidet sich die Kundenbasis zwischen den Banken sehr oder aber die Kunden und ihr Nutzungsverhalten im Zahlungsverkehr sind nicht in jeder Bank umfänglich bekannt. Hier kann nur spekuliert werden. Aber es ist wohl davon auszugehen, dass Banken das Nutzungsverhalten zu wenig analysieren und dadurch kennen. Es ist davon auszugehen, dass das Nutzungsverhalten im Zahlungsverkehr sehr heterogen ist.

*Zentrale Erkenntnis der Studie:*

*Die individuellen Preisverhandlungen werden von den Banken zu unsystematisch geführt und führen zu signifikanten Ertragsminderungen.*

Eine systematische Antwort auf die Herausforderung der grossen Heterogenität scheint nicht zu existieren. Im Moment sind dadurch die grossvolumigen Kunden gegenüber den Banken im Rahmen der Preisverhandlung im Vorteil. Im Ergebnis verlieren Banken Erträge durch die zunehmenden Preiskämpfe. Eine weitere Konsequenz eines fehlenden systematischen Individualpricings ist, dass den Kundenberatern zu viel Verantwortung in der Preisgestaltung gegeben wird. Auf die Frage, wer individualbepreist werden soll, mit welchen Argumenten, mit welchem Prozess und mit welchem Preis, gibt es anscheinend nur ein paar grundlegende Eckpfeiler. Keine Bank hat bisher eine Systematik entwickelt, um Kundenakquise, Kundenbindung und Ertragssteigerung für dieses Kundensegment zu optimieren. Es kann festgehalten werden, dass die Preispläne für 80% bis 98% der Kunden angewendet werden, die aber aufgrund ihres geringen Volumens kaum relevant für den Ertrag einer Bank sind. Dagegen wird 70% bis 90% des Volumens individuell vereinbart ohne klare Systematik. Hier zeigt sich eine Besonderheit des Zahlungsverkehrs Firmenkunden. Wie z.B. die Airline-Branche in den zurückliegenden Jahren, scheinen Banken nicht erkannt zu haben, dass sie die eigene Verhandlungsposition aufgrund der fehlenden Preiskompetenz systematisch und kontinuierlich schwächen. Hier sollten die Banken ansetzen und hinsichtlich Preismodell und Preisimplementierung stärker und systematischer vom Kunden her vorgehen. Dies geht sicher nicht mit einem "Schnellschuss", sondern setzt voraus, dass die zahlreichen Erkenntnisse dieser Studie berücksichtigt werden. Dass es auch anders gehen kann, zeigen die deutschen Teilnehmenden. Deutsche Banken scheinen diese Situation schon länger antizipiert zu haben und mit Kontenbundlings in einem gewissen Rahmen eine Antwort auf diese Herausforderung gefunden zu haben. Durch die Bundlings konnte die Individualisierungsquote deutlich reduziert werden. Im Ergebnis können deutsche Banken höhere Preise als in der Vergangenheit stellen. Die deutschen Teilnehmenden gaben aber auch an, dass ihr Preismodell sehr hilfreich ist, aber mit Regeln für die Preisimplementierung durch den Vertrieb ergänzt werden muss. Zusammenfassend decken sich viele Erkenntnisse im Bereich Preissetzung mit denen anderen Studien.

Zentraler Unterschied ist der hohe Stellenwert des Individualpricings und der fehlenden Systematik innerhalb der meisten Banken. Der Zahlungsverkehr wird als Standardprodukt mittels Preisplänen angeboten. Die Bepreisung des meisten Transaktionsvolumens erinnert aber eher an einen Basar auf dem jeder Händler den anderen unterbieten möchte.

### **Erkenntnisse auf Ebene Preisimplementierung**

Erkenntnis 8: Es bedarf des Mutes, die Preise kontinuierlich zu optimieren

Abschliessend wurde der Bereich Preisimplementierung untersucht. Hier attestierten die meisten Teilnehmenden ihrer Bank fehlenden Mut in der Umsetzung. Zwar stellen manche ihr Modell jährlich auf den Prüfstand und haben anscheinend systematische Prozesse zur Optimierung. Die "Entscheidungsfreude" im Management scheint wohl aber sehr verhalten. Gerade die skandinavischen Banken versuchen seit 5 Jahren ihre Preise zu erhöhen. Trotz zahlreicher Projekte fehlte aber immer wieder der Mut in der Organisation, Preiserhöhungen durchzusetzen. Ein Grund für den fehlenden Mut in der Organisation könnte sein, dass die Bedürfnisse und Präferenzen nicht bekannt sind. Dass auch Banken, die regelmässig ihre Preispläne mittels Marktforschung und internen Analysen überprüfen, der Mut bei der Entscheidung abhandenzukommen scheint, widerlegt diese Aussage. Mehrere Teilnehmende berichten, dass Marktforschungsdaten einen schweren Stand bei Preisentscheidungen innerhalb von Banken haben. Somit scheinen Kundeninformationen alleine die Unsicherheit für Entscheidungsträger nicht reduzieren zu helfen. Dies ist ein zentrales Forschungsthema der Fachstelle für Sales & Distribution an der HWZ in den kommenden Jahren, weil dies in zahlreichen Branchen zu beobachten ist.<sup>12</sup> Die Erkenntnis 3 gilt es zu erweitern. Kundeninformationen zu beschaffen, reicht anscheinend nicht aus. Diesen muss vertraut und in der Entscheidungsfindung zum Einsatz gelangen.

Erkenntnis 9: Es bedarf der Überzeugung und der Befähigung des Vertriebs

Bei den Modellentscheidungen und der Implementierung spielt der jeweilige Vertrieb eine herausragende Rolle. Jede Bank stimmt neue Preispläne und Änderungen vor der Einführung umfassend mit dem Vertrieb ab. Zwar kommt dem Vertrieb ein hoher Stellenwert bei der Modellentwicklung und Preisveränderung zu. In keiner der teilnehmenden Banken ist der Vertrieb aber für die kontinuierliche Optimierung des Preismanagements verantwortlich. Der Vertrieb treibt dieses Thema nicht aktiv, sondern unterstützt das Produktmanagement/ Strategieabteilung. Dies deckt sich ebenfalls mit der Erkenntnis anderer Studien. Darüber hinaus kann als zentrale Schwäche die zu grosse Freiheit des Vertriebs bei der Preissetzung identifiziert werden. Aufgrund der fehlenden

---

<sup>12</sup> Vgl. [Fachstelle Sales & Distribution der HWZ](#)

Systematik für die Preisverhandlungen steht der einzelne Vertriebsmitarbeitende sprichwörtlich mit dem Rücken zur Wand. Es scheint bisher nur wenigen Banken gelungen zu sein, den Vertrieb zu überzeugen, dass Preiserhöhungen und eine Umpositionierung des Zahlungsverkehrs von einem "austauschbaren Produkt" zu einem "individualisierten Service" einen signifikanten Einfluss auf den Ertrag haben kann. Der einzelne Vertriebsmitarbeitende benötigt einen systematischen Prozess für die Preisverhandlungen, klare Nutzenargumente und ein Preismodell, das seine Verhandlungsposition stärkt. Alle Teilnehmenden beurteilen die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb in der Vergangenheit als – abgesehen von kleineren Auseinandersetzungen – konstruktiv. Diese Aussage ist aber vor dem Hintergrund zu sehen, dass in den vergangenen fünf Jahren 80% der teilnehmenden Banken vor signifikanten Preiserhöhungen zurückgeschreckt sind. Es ist davon auszugehen, dass bei ambitionierteren Gewinnzielen und damit verbundenen Preiserhöhungen der Überzeugung und Befähigung des Vertriebs ein ganz zentraler Stellenwert zukommen wird.

#### Erkenntnis 10: Es bedarf eines flexiblen sowie leistungsfähigen IT-Systems

Abschliessend führten mehrere Teilnehmende an, dass die IT einen sehr grossen Einfluss auf das Preismanagement hat. Eine Bank war in den letzten zwei Jahren überhaupt nicht in der Lage, ihr Preismodell anzupassen, da erst die technischen Grundlagen geschaffen werden mussten. Die Teilnehmenden waren sich darüber hinaus einig, dass die Kosten für die Preisumstellung nicht zu vernachlässigen sind. So führen Änderungen am Preismodell sehr schnell zu hohen Umstellungskosten in der IT und zu Komplexität im Umgang mit anderen Produkten und Zielgruppen. Dies spricht dafür, eine Preisstrategie zu entwickeln und Preismanagement nicht rein operativ durchzuführen. Auch die frühe Einbindung der IT-Anforderungen in Preisprojekten sollte berücksichtigt werden.

#### **Vergleich der Studienergebnisse mit anderen Branchen:**

Die vorliegende Preisstudie hat zehn Erkenntnisse erbracht, die es für die Verbesserung des Preismanagements im Zahlungsverkehr für Firmenkunden zu berücksichtigen gilt. Mehrere Erkenntnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus anderen Studien. Eine Besonderheit ist der Stellenwert des Individualpricings und der Entwicklungsstand innerhalb der Banken; gerade auch vor dem Hintergrund, dass dieser Bereich 70% bis 90% des Volumens im Zahlungsverkehr betrifft. Um die Studienergebnisse in Beziehung zur existierenden Preisforschung zu setzen, wurden die Erkenntnisse über ausgewählte Dimensionen zusammengefasst und mit dem Durchschnitt anderer Branchen verglichen.



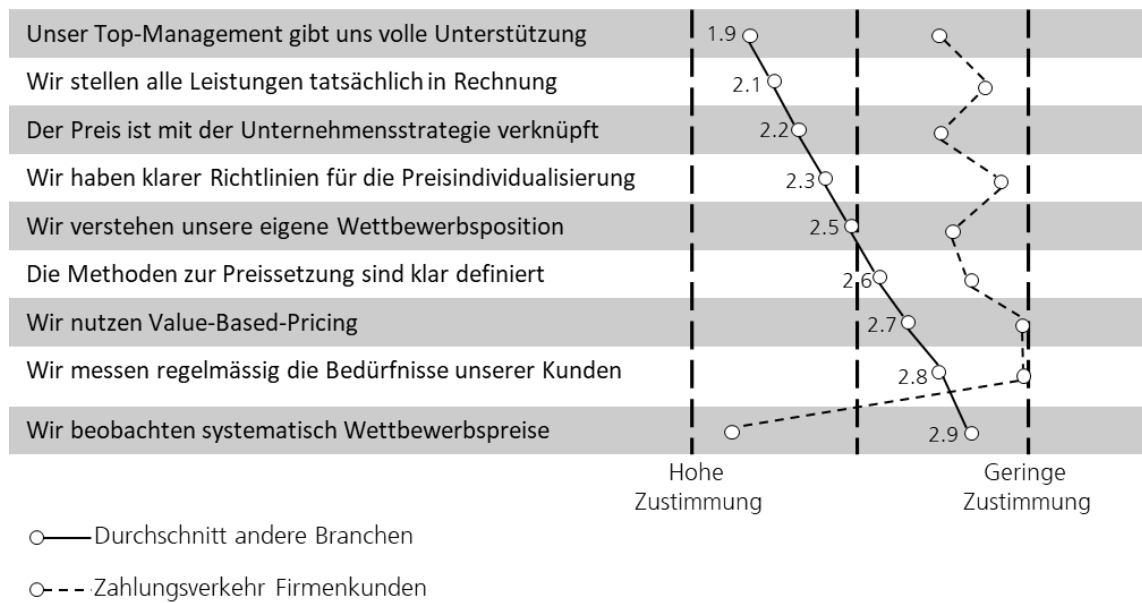


Abbildung 3: Branchenvergleich Erfolgsfaktoren im Preismanagement

Quelle: Roll et al. (2011), S. 15 und WATC Consulting AG

Die Abbildung verdeutlicht, wie sehr sich das Preismanagement im Bereich Zahlungsverkehr Firmenkunden von anderen Branchen auf Basis der Selbstausskunft der Verantwortlichen unterscheidet. Ein weiterer Beleg dafür, dass ein Potential für die Verbesserung des Preismanagements und im Ergebnis eine Steigerung der Profitabilität bei vielen Banken zu bestehen scheint.

# AUSBLICK

Die Studie hat zehn wichtige Erkenntnisse hinsichtlich des Preismanagements im Zahlungsverkehr für Firmenkundengeschäft aufgezeigt. Diese werden in Bezug auf drei generische Preismodelle, die von unserem Kooperationspartner WATC entwickelt wurden, in der folgenden Abbildung zum Teil angewendet.

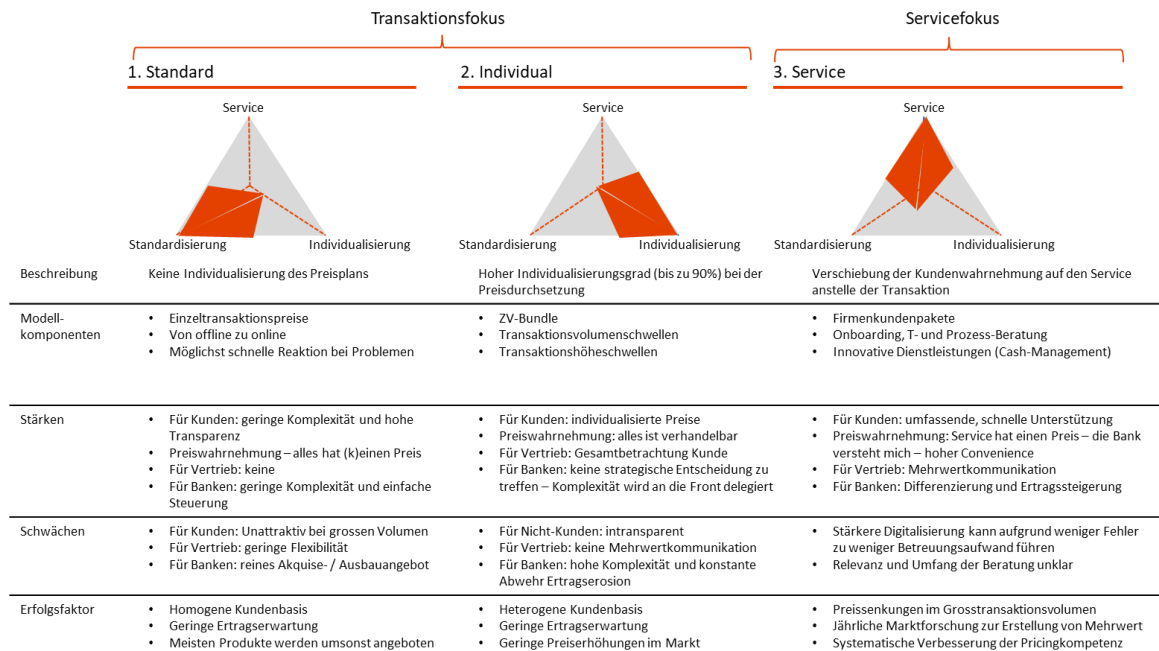


Abbildung 4: Bewertung generischer Preismodelle

Quelle: WATC Consulting AG

Die Attraktivität der unterschiedlichen Modelle hängt zu einem Grossteil von der Entwicklung der Preise im Grossvolumenbereich ab. Wenn in Zukunft der Preiskampf im Grossvolumenbereich zunehmen wird, wird es spannend zu beobachten sein, ob Banken die Chance ergreifen, das Preismanagement im Zahlungsverkehr stärker an eine Servicepositionierung anzulehnen, oder weiterhin einen Transaktionsfokus zu verfolgen. Bei einem Transaktionsfokus werden Ertragssteigerungen kaum möglich sein und die Kunden in den Verhandlungen in der Zukunft ihre Position stärken können. Dies gilt es aus Sicht der Banken zu vermeiden, damit auch in einer anhaltenden Niedrigzinsphase der Zahlungsverkehr für Firmenkunden einen Beitrag zur Profitabilität einer Bank leistet. Somit gilt es, die Wettbewerbsperspektive auf das Preismanagement zu verlassen und stärker den Kunden bei Preisentscheidungen zu berücksichtigen.

"Pricing is actually pretty simple...Customers will not pay literally a penny more than the true value of the offer." - Ron Johnson CEO JCPenny

## BIBLIOGRAPHIE

---

Bildquelle Titelblatt: <https://pxhere.com/de/photo/819790>

Imwimkelried, Daniel (2018): Postfinance ist in einer verzwickten Lage. NZZ. Abgerufen am 02.07.2018 unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/postfinance-ist-in-einer-verzwickten-lage-ld.1392760>

o.V. (2016): Gibt es mit Instant Payments eine neue Revolution im Zahlungsverkehr? Ibi research der Universität Regensburg. White Paper.

Pechtl, Hans (2014): Preispolitik. 2. Aufl. Konstanz.

Riekhof, Hans-Christian / Ha Anton (2015): Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis. Abgerufen am 02.07.2018 unter <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/Pricing-Prozesse-in-der-unternehmerischen-Praxis-Ha-Riekhof-2015.pdf>

Roll, Oliver/ Buchwald, Gregor/ Pastuch, Kai (2011): Erfolgsfaktoren im Preismanagement – Ergebnisse der European Pricing Study 2011. Abgerufen am 02.07.2018 unter [https://www.rollastuch.de/uploads/artikel/Erfolgsfaktoren\\_im\\_Preismanagement.pdf](https://www.rollastuch.de/uploads/artikel/Erfolgsfaktoren_im_Preismanagement.pdf)

Rufer, Rebekka/ Peters, Martin/ Wagner, Andrea (2016): Analyse des Schweizer Zahlungsverkehrs.

Staudacher, Jörg/ Warlich, Karolin/ Vinzens, Michel (2018): Nutzung der Preismessung zur Evaluation des Geschäftsmodells. Swiss Marketing Review (6). S.15 – 18.

von Poser, Hubertus/ Penzel, Hans-Gert (2014): Exzellenz im Zahlungsverkehr. Regensburg

## WEITERE AKTIVITÄTEN

Vielen Dank für Ihre Interesse an unserer Preisstudie. Falls Sie weitere Fragen zu diesem Thema haben, bestehen folgende Möglichkeiten:

### Studie Preismanagement

Zur Studie Preismanagement im B2B-Umfeld: Zahlungsverkehr Firmenkunden

Gerne stellen wir die detaillierten Studienergebnisse in Ihrer Bank unverbindlich vor und diskutieren mit Ihnen mögliche Optimierungspotentiale.

### Allgemeine Unterstützungsmöglichkeiten

Allgemein bietet die Fachstelle Sales & Distribution der HWZ folgende Unterstützungsmöglichkeiten:

1. Sie haben eine Fragestellung im Bereich Verkauf und Vertrieb und wollen diese durch eine Studie beantworten? Wir entwickeln und führen für Sie Forschungsstudien aus.
2. Sie wollen Ihr Unternehmen in der Schweizer Verkaufs- und Vertriebscommunity positionieren? Wir bieten...
  1. ... Partnerschaften für den Masterstudiengang Sales Excellence an der HWZ,
  2. ... Partnerschaften innerhalb unserer jährlichen Sales-Excellence Befragung,
  3. ... Partnerschaften für das Sales Power Forum, dem jährlichen Event für Entscheidungsträger im Bereich Verkauf und Vertrieb sowie
  4. ... Partnerschaften für den Sales Excellence Award an.

Zögern Sie nicht, mit uns in Kontakt zu treten. Über ein Kennenlernen würden wir uns freuen!



### **Dr. Jörg Staudacher**

Leiter Fachstelle Sales & Distribution  
Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ)

Lagerstrasse 5  
8021 Zürich

Tel.: +41 44 289 60 01

E-Mail: [joerg.staudacher@fh-hwz.ch](mailto:joerg.staudacher@fh-hwz.ch)



This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; applications of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication. WATC Consulting AG would be pleased to advise readers on how to apply the principles set out in this publication to their specific circumstances.

© 2018 HWZ & WATC Consulting AG. All rights reserved.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

Designed and produced by The Creative Studio at WATC Consulting AG, Leipzig.