

# Rheinischer Sparkassen- und Giroverband | Preismanagement im Firmenkundengeschäft

## Ausgangssituation und Projektziel

Der Preis angebotener Produkte und Leistungen ist einer der zentralen Ertragstreiber der Sparkassen. Bereits relativ kleine Schwankungen in der Kundenkondition können bedeutende Auswirkungen auf die Erträge eines Instituts haben. Dennoch wurde die vertriebliche Bedeutung des Preises im Firmenkundengeschäft in vielen Instituten bislang unterschätzt und der Preis vorrangig unter Kosten- und Risikoaspekten und weniger aus der Vertriebsicht betrachtet.

Ein ganzheitliches und systematisches Preismanagement im Firmenkundengeschäft war daher Gegenstand eines Projekts des Rheinischen Sparkassen- und Giroverbandes mit zeb/, an dem die Stadtparkasse Düsseldorf, die Kreissparkasse Köln, die Sparkasse KölnBonn und die Stadtparkasse Oberhausen als Pilotinstitute sowie die Finanz Informatik teilnahmen.

Ziel des Projekts war die Formulierung eines „Fachkonzepts Preismanagement“ und eines „Fachkonzepts Preisinformationssystem“ für die Sparkassen, in denen sowohl konzeptionelle Vorschläge als auch konkrete Instrumentarien zur Optimierung des Preismanagements geschaffen wurden.

## Projektvorgehen und -ergebnisse

Entlang der Dimensionen Preisstrategie, Preisfindung, Preisdurchsetzung, Preiscontrolling und Preisinformationssystem wurden gemeinsam mit den Sparkassen wesentliche Handlungsfelder festgelegt und bearbeitet (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Dimensionen im Preismanagement

Kernerfolgswert eines effektiven Preismanagements für Firmenkunden und damit Kernelement des Projekts ist die Verknüpfung der steuerungsorientierten Sichtweise von Treasury und Controlling mit einer marktorientierten Sichtweise des Vertriebs zu einem integrierten Preissteuerungsansatz im Gesamtbankkontext. Den übergeordneten Rahmen eines erfolgreichen Preismanagements bildet eine mit der Gesamthausstrategie und der Vertriebskonzeption im Firmenkundengeschäft vernetzte Preisstrategie, die in Form von konkreten Preisleitlinien ein gemeinsames Verständnis von preislichen Zielrichtungen im Geschäftsfeld sicherstellt und den Kundenberatern einen konkreten Orientierungsrahmen für ihre tägliche Arbeit liefert.

Weitere wesentliche Bestandteile des Preismanagements sind die klare Strukturierung und Informationsverbreiterung im Preisfindungsprozess. In manchen Instituten war dieser Prozess zu einseitig durch das Controlling getrieben und beruhte weitestgehend auf Kostenkalkulationen. Im Projekt wurde daher die Basis dafür gelegt, Wettbewerbsinformationen und individuelle Preissensitivitätsanalysen zukünftig stärker berücksichtigen zu können. Durch die Informationsdimensionen „Konkurrenz“ und „Kunde“ wird die Preisfindung dabei systematisch ergänzt.

Aufbauend auf dem nach der oben beschriebenen Grundlogik festgesetzten Preis gilt es im nächsten Schritt, diesen beim Kunden im Rahmen der Preisverhandlungen aktiv durchzusetzen. Dazu erarbeitete man ein eigenes Trainingsprogramm. Daneben konnte ein Konzept für die Vergabe von Sonderkonditionen (Soko) entwickelt werden, die sich derzeit oft lediglich am Geschäftsvolumen und der Hierarchie des Mitarbeiters orientieren. Damit können zukünftig die jeweiligen Kundenspezifika – und dabei insbesondere der Kundenwert und die offenen Potenziale – stärker berücksichtigt werden (vgl. Abb. 2).

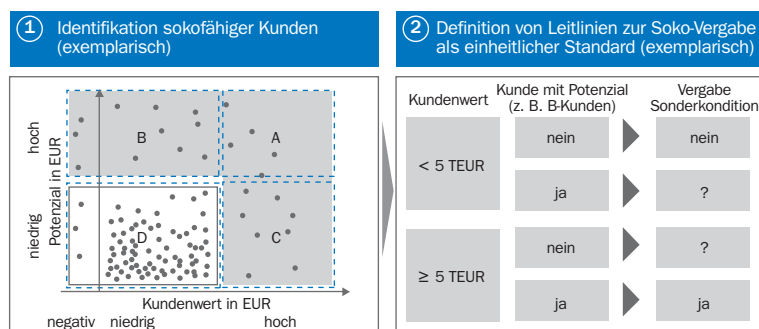


Abb. 2: Kundenwert- und potenzialorientierte Sonderkonditionsvergabe

Im Projekt wurden außerdem konkrete Ansatzpunkte für eine effiziente Ausgestaltung der Antrags- und Bewilligungsprozesse von Sonderkonditionen erarbeitet.

Ein weiteres wesentliches Themenfeld in der Projektarbeit lag in der Erarbeitung eines Konzepts zur Verbesserung der Preisinformationssysteme, um künftig deutlich mehr Transparenz rund um das Thema Preismanagement zu schaffen. Hier wurden Vertreter der Finanz Informatik von vornherein aktiv in die Projektarbeit eingebunden. Das Preissystem soll zum einen ermöglichen, dass sich die Firmenkundenberater gezielter auf Kundengespräche und Preisverhandlungen vorbereiten können, um vertriebliche Ansatzpunkte im Preismanagement zu identifizieren. Zum anderen soll die Vertriebssteuerung und das Reporting um die Dimension „Preis“ erweitert werden, um künftig Preisdurchsetzungen, Sonderkonditionshöhen und -strukturen zwischen Produktfeldern in den einzelnen Kundengruppen bzw. Beraterportfolios besser überwachen und managen zu können.

Insgesamt wurde durch das Projekt eine Basis dafür geschaffen, das Thema Preis zukünftig systematischer und gezielter als Ertragsstellhebel im Firmenkundengeschäft der Sparkassen zu nutzen. Viele der Ansatzpunkte sind dabei auch auf das Preismanagement im Privatkundengeschäft übertragbar.



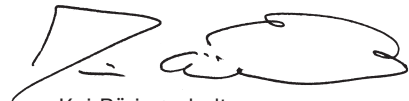
Jürgen Linneweber  
Abteilungsdirektor Marketing/Vertrieb  
Rheinischer Sparkassen-  
und Giroverband



Viktoria Roleff  
Referentin Marketing/Vertrieb  
Rheinischer Sparkassen-  
und Giroverband



Dr. Jens Sträter  
Partner  
zeb/



Kai Böringschulte  
Senior Manager  
zeb/