

Verursachungsgerechtes Kreditpricing: ein Muss?

Michael F. Reiff

Im Kreditgeschäft mit Firmenkunden existieren keine Marktpreise, was zu fatalen Fehlentscheidungen bei der Preisgestaltung führen kann. Der Beitrag illustriert dieses Phänomen an einem einfachen, aber wirklichkeitsnahen Beispiel und zeigt auf, dass die Kenntnis der eigenen Kosten und damit der verursachungsgerechten Preise die elementare Voraussetzung für richtige Entscheidungen ist.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	2
2	Ausgangslage	2
3	Analyse am Beispiel	3
3.1	Annahmen	3
3.2	Situation bei Bank B1	3
3.3	Situation bei Bank B2	3
3.4	Fälle	4
3.5	Varianten	6
3.6	Zusammenfassung der Ergebnisse für Bank B1	8
4	Fazit und Ausblick	9

1 Einführung

Wer sich mit verursachungsgerechtem Pricing im Kreditgeschäft befasst, stösst häufig auf das Argument, dass diese Thematik irrelevant sei, da der Markt den Preis bestimme und somit der Marktpreis den verursachungsgerechten Preis dominiere und damit dessen Ermittlung überflüssig mache. Hierbei wird davon ausgegangen, dass im Kreditgeschäft Marktpreise existieren und diese den Banken bekannt sind. Dies mag für bestimmte Marktsegmente wie beispielsweise das Hypothekar- oder Konsumkreditgeschäft richtig sein, da dort die Anbieter recht transparent um Kunden werben und zu diesem Zweck ihre Konditionen bekanntgeben. Ausserdem sind die Preise für alle Kunden mehr oder weniger gleich, wenn sie bestimmte Voraussetzungen wie Tragbarkeit, Eigenkapitalanteil, keine Vorstrafen, geregeltes Einkommen oder Ähnliches erfüllen. Erfüllen die Kunden diese Kriterien nicht, wird der Kredit in der Regel gar nicht gewährt. In Ausnahmefällen wird ein offensichtlich begründeter Zuschlag erhoben. Im Kreditgeschäft mit Firmenkunden ist die Situation deutlich anders. Hier kann von einem Markt nicht wirklich die Rede sein. Wenn man überhaupt von einem Markt sprechen will, handelt es sich um einen äusserst intransparenten Markt.

Dieses Phänomen soll im Folgenden anhand eines Beispiels illustriert werden. Daraus werden dann Konsequenzen für das Pricing im Kreditgeschäft mit Firmenkunden abgeleitet.

2 Ausgangslage

Anders als bei Konsum- oder Hypothekarkrediten gibt es keine öffentlich zugänglichen Informationen, zu welchen Konditionen Banken ihren Firmenkunden Kredite geben. Auch für Banken sind die einzige Informationsquelle die eigenen Kunden, die über andere Banken berichten, die Kredite zu günstigeren Konditionen offerieren.

Über andere Banken, die zu schlechteren Konditionen offerieren, werden die Kunden aus naheliegenden Gründen nicht berichten. Hier liegt bereits das erste Problem: Als Bank erhält man nur Informationen über den Teil des Marktes, der zu besseren Konditionen als man selbst offeriert. Über den Teil, der für den Kunden zu ungünstigeren Konditionen offeriert, erfährt man nichts. So entsteht ein verzerrtes Bild des Marktes.

Des Weiteren weiss man als Bank nicht, ob der Kunde wirklich die Wahrheit sagt, wenn er von besseren Konditionen bei einer anderen Bank berichtet. Möglicherweise hat er nur über einen Bekannten oder gerüchteweise davon gehört, ohne selbst wirklich eine verbindliche Offerte eingeholt zu haben. Dieses Problem soll bei den weiteren Betrachtungen ausgeklammert werden, d.h. es wird davon ausgegangen, dass die Aussagen des Kunden der Wahrheit entsprechen. Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Aussagen des Kunden vollständig sind. Man muss also annehmen, dass der Kunde zwar über Offerten mit besseren Konditionen bei anderen Banken berichtet, aber gleichzeitig verschweigt, dass er im gleichen Zeitraum auch schlechtere Offerten bei anderen Banken erhalten hat.

Auch wenn die Aussagen des Kunden über bessere Konditionen bei anderen Banken wahr sind, kennt man als Bank trotzdem nicht den Grund dafür, denn diesen kennt der Kunde auch nicht. Vorstellbar sind vielerlei Gründe. Denkbar ist beispielsweise, dass die andere Bank in einem bestimmten Kundensegment oder einer bestimmten Region aus strategischen Gründen Marktfläche gewinnen will und deswegen Konditionen anbietet, die ihre Kosten nicht decken. Möglicherweise führt ein anderes Ratingmodell zu einer anderen Bewertung der Bonität des Kunden. Auch aus einer anderen Bewertung der Güte der Sicherheiten könnten sich bessere Konditionen ergeben. Vielleicht ist auch der eigene Preis oder der der anderen Bank schlichtweg falsch bzw. nicht verursachungsgerecht. Vielleicht hat die andere

Bank aber auch eine andere Kostenstruktur und der niedrigere Preis ist gerechtfertigt.

Möglich ist aber auch, dass es eine viel grössere Gruppe von Kunden gibt, denen die andere Bank schlechtere Konditionen offeriert. Dies wird man allerdings nicht erfahren.

Im Folgenden wird anhand eines Beispiels analysiert, welche Ursachen sich hinter einer solchen Situation verbergen können, welche Konsequenzen sich daraus ergeben und wie man sich als Bank rational verhalten müsste.

3 Analyse am Beispiel

3.1 Annahmen

Bei Bank B1 liegt der Zinssatz P_1 für Kunden des Segments S_5 bei 7%. Dieser Zinssatz setzt sich aus einem Minimalzinssatz (der Zinssatz, der gerade alle Kosten deckt) von 6,5% und einer Marge von 0,5% zusammen. Für das Beispiel wird der Einfachheit halber angenommen, dass sich der Minimalzinssatz nur aus zurechenbaren Kosten zusammensetzt. In der Realität müssen im Rahmen des Minimalzinssatzes natürlich auch Gemeinkosten umgelegt werden. Dies könnte man auch im Beispiel tun, würde dieses aber verkomplizieren und wird deswegen für die Betrachtungen ausgeklammert.

Die Kundensegmente bei Bank B1 ergeben sich aufgrund verschiedener Kriterien wie beispielsweise Rating, Branche oder Deckungsgrad. Im Segment S_5 hat die Bank B1 100 Kunden. Jeder der Kunden hat einen Kredit in der Höhe von 100 GE (Geldeinheiten). Bei 20 Kunden steht eine Verlängerung der Kredite um 1 Jahr an. 10 dieser Kunden berichten, dass sie bei Bank B2 einen Kredit gleicher Höhe und gleicher Laufzeit zum Zinssatz P_2 von 5% bekommen könnten.

3.2 Situation bei Bank B1

Aus Sicht der Bank B1 lassen sich nun die folgenden Fälle denken:

- Der Preis P_1 von 7% ist richtig bzw. verursachungsgerecht, und die Bank B1 weiss dies oder ist sich diesbezüglich zumindest ziemlich sicher.
- Der Preis P_1 von 7% ist richtig, aber die Bank B1 weiss dies nicht, da grosse Unsicherheiten bezüglich der Gestaltung der Preise bestehen.
- Der Preis P_1 von 7% ist falsch. Richtig wäre ein Preis von 5%. Bank B1 weiss dies nicht.

Selbstverständlich lassen sich auch noch andere mögliche Fälle denken wie beispielsweise, dass der Preis P_1 falsch ist und richtig wären 3%, dass der Preis P_1 falsch ist und richtig wären 9% oder dass die Segmentierung der Kunden ungeschickt gewählt wurde und es für das Segment S_5 überhaupt keinen einheitlichen Preis gibt. Um das Beispiel überschaubar zu halten, beschränken sich die folgenden Betrachtungen im ersten Schritt auf die 3 oben genannten Fälle.

3.3 Situation bei Bank B2

Bezüglich der Situation bei Bank B2 lassen sich die beiden folgenden Fälle denken:

- Der Preis P_2 von 5% ist aufgrund der Kostenstruktur von Bank B2 richtig. Ob Bank B2 dies weiss oder nicht, ist für die Betrachtungen irrelevant.

- Der Preis P2 von 5% ist falsch. Richtig wäre ein Preis von 7%. Dies kann verschiedene Gründe haben. Beispielsweise könnte es sein, dass sich Bank B2 durchaus bewusst ist, dass der richtige Preis bei 7% liegt, aber aus strategischen Gründen Marktfläche gewinnen will und die Konkurrenz gezielt unterbietet, ohne dabei kostendeckend zu sein. Es ist aber auch möglich, dass Bank B2 nicht weiss, dass der Preis P2 von 5% falsch ist, da dieser die Folge eines ungünstigen Kalkulationsschemas, schlechter Ratingmodelle oder anderer Gründe ist.

Auch hier lassen sich wie bei Bank B1 noch weitere mögliche Fälle denken, die aber für die weiteren Betrachtungen ebenfalls ausgeklammert werden.

3.4 Fälle

Aus den betrachteten Situationen bei Bank B1 und Bank B2 ergeben sich insgesamt sechs Fälle, deren Konsequenzen im Weiteren analysiert werden sollen:

	P1 richtig, B1 weiss es	P1 richtig, B1 weiss es nicht	P1 falsch, richtig wäre 5%
P2 richtig	Fall 1	Fall 3	Fall 5
P2 falsch, richtig wäre 7%	Fall 2	Fall 4	Fall 6

Bank B1 hat nun in allen sechs Fällen grundsätzlich zwei Handlungsalternativen:

- Bank B1 hält am Preis P1 von 7% fest und verliert deswegen voraussichtlich 10 Kunden an Bank B2. Für die weiteren Betrachtungen wird angenommen, dass Bank B1 die Kunden tatsächlich verliert.
- Bank B1 passt den Preis P1 auf 5% an und kann voraussichtlich die 10 Kunden halten. Für die weiteren Betrachtungen wird angenommen, dass Bank B1 die Kunden tatsächlich behält.

Daraus ergeben sich zwölf verschiedene Konsequenzen für Bank B1 und Bank B2. Dabei werden Synergien und Cross-Selling-Effekte nicht berücksichtigt, d.h. Bank B1 macht mit den hundert Kunden im Segment S5 weder tatsächlich noch potentiell andere Geschäfte als die betrachteten hundert Kredite.

3.4.1 Fall 1

Der Preis P1 von Bank B1 von 7% und der Preis P2 von Bank B2 von 5% sind aus Sicht der jeweiligen Bank richtig. Bank B1 weiss, dass der Preis P1 richtig ist und hält deswegen am Preis von 7% fest und verliert 10 Kunden und 10 Kredite.

Konsequenzen für Bank B1:

- Das Kreditvolumen im Segment S5 sinkt um 1'000 GE ($10 \cdot 100$ GE) von 10'000 GE auf 9'000 GE.
- Der Umsatz pro Jahr sinkt im Segment S5 um 70 GE ($10 \cdot 7\% \cdot 100$ GE) von 700 GE auf 630 GE.

- Der Gewinn pro Jahr sinkt im Segment S5 um 5 GE ($10 \cdot 0,5\% \cdot 100 \text{ GE}$) von 50 GE auf 45 GE.

Konsequenzen für Bank B2:

- Bank B2 gewinnt 10 neue Kunden und das Kreditvolumen steigt um 1'000 GE ($10 \cdot 100 \text{ GE}$).
- Der Umsatz pro Jahr steigt um 50 GE ($10 \cdot 5\% \cdot 100 \text{ GE}$).
- Der Gewinn pro Jahr steigt um 5 GE ($10 \cdot 0,5\% \cdot 100 \text{ GE}$).

Würde Bank B1 trotz besseren Wissens den Zinssatz von 7% auf 5% senken, hätte dies die folgenden Konsequenzen:

- Die Bank B1 verliert keine Kunden und das Kreditvolumen im Segment bleibt unverändert 10'000 GE.
- Der Umsatz pro Jahr sinkt im Segment S5 um 20 GE ($10 \cdot (7\% - 5\%) \cdot 100 \text{ GE}$) von 700 GE auf 680 GE.
- Der Gewinn pro Jahr sinkt im Segment S5 um 20 GE ($10 \cdot 2\% \cdot 100 \text{ GE}$) von 50 GE auf 30 GE.

Für Bank B2 hätte dieses Verhalten keine Konsequenzen. Sie gewinnt keine neuen Kunden. Kreditvolumen, Umsatz und Gewinn bleiben unverändert.

3.4.2 Fälle 1 bis 4

Die Konsequenzen für Bank B1 sind in den Fällen 1 bis 4 (P1 ist richtig) immer die gleichen. Wenn der richtige Zinssatz von 7% beibehalten wird, sinkt das Kreditvolumen von 10'000 GE auf 9'000 GE, der Umsatz von 700 GE auf 630 GE und der Gewinn von 50 GE auf 45 GE.

Senkt Bank B1 hingegen den Zinssatz auf 5%, bleibt das Kreditvolumen unverändert bei 10'000 GE, der Umsatz sinkt von 700 GE auf 680 GE und der Gewinn sinkt von 50 GE auf 30 GE.

Für Bank B1 ist es also in den Fällen, in denen der richtige Zinssatz 7% beträgt, unter Profitüberlegungen immer deutlich besser, am Zinssatz von 7% festzuhalten. Das Problem besteht darin, dass Bank B1 in den Fällen 3 und 4 nicht weiss, dass P1 der richtige Zinssatz ist und dadurch versucht sein wird, auf vermeintliche Marktsignale zu reagieren, was viermal so hohe Gewinneinbussen wie das Festhalten am richtigen Preis zur Folge hätte.

Für Bank B2 sind in allen vier Fällen die Konsequenzen die folgenden:

- Wenn Bank B1 den Zinssatz auf 5% senkt, gibt es für Bank B2 keine Konsequenzen.
- Wenn Bank B2 den Zinssatz bei 7% belässt, gewinnt Bank B2 10 neue Kunden und der Umsatz steigt um 50 GE. Falls der Zinssatz P2 für Bank B2 richtig ist, steigt der Gewinn um 5 GE. Falls auch für Bank B2 ein Zinssatz von 7% richtig wäre, sinkt der Gewinn um 15 GE.

3.4.3 Fälle 5 und 6

Der Preis P_1 von Bank B1 von 7% ist nicht verursachungsgerecht. Der richtige Preis wäre 5%, was Bank B1 aber nicht weiss. Deswegen ist es denkbar, dass sie am Preis P_1 von 7% festhält.

Wenn Bank B1 am Preis P_1 festhält, sind dies die Konsequenzen:

- Die Bank B1 verliert die 10 Kunden und das Kreditvolumen im Segment S5 sinkt um 1'000 GE ($10 \cdot 100$ GE) von 10'000 GE auf 9'000 GE.
- Der Umsatz pro Jahr sinkt im Segment S5 um 70 GE ($10 \cdot 7\% \cdot 100$ GE) von 700 GE auf 630 GE.
- Der Gewinn pro Jahr sinkt im Segment S5 um 25 GE ($10 \cdot 2.5\% \cdot 100$ GE) von 250 GE auf 225 GE.

Senkt Bank B1, ohne sich der Richtigkeit der Entscheidung bewusst zu sein, den Zinssatz von 7% auf 5%, hätte dies die nachstehenden Folgen:

- Die Bank B1 verliert keine Kunden und das Kreditvolumen im Segment bleibt unverändert 10'000 GE.
- Der Umsatz pro Jahr sinkt im Segment S5 um 20 GE ($10 \cdot (7\% - 5\%) \cdot 100$ GE) von 700 GE auf 680 GE.
- Der Gewinn pro Jahr sinkt im Segment S5 um 20 GE ($10 \cdot 2\% \cdot 100$ GE) von 250 GE auf 230 GE.

Die Konsequenzen für Bank B2 sind die gleichen wie in den Fällen 1 bis 4.

Für Bank B1 ist es also in den Fällen, in denen der richtige Zinssatz 5% beträgt, unter Profitüberlegungen besser, den Zinssatz auf 5% zu senken. Das Problem besteht auch hier darin, dass Bank B1 nicht weiss, dass 5% der richtige Zinssatz ist und dadurch versucht sein könnte, am Zinssatz von 7% festzuhalten. Allerdings ist die Auswirkung einer Fehlentscheidung in den Fällen 5 und 6 nicht so gross wie in den Fällen 1 bis 4.

3.5 Varianten

Im Folgenden wird der oben geschilderte Standardfall etwas variiert, um zu illustrieren, dass es unter Profitgesichtspunkten immer besser ist, am Preis festzuhalten, wenn der Preis verursachungsgerecht ist, und dass es immer besser ist, sich dem Konkurrenzpreis anzupassen, wenn der verursachungsgerechte Preis unter dem Konkurrenzpreis liegt. Ob der Konkurrenzpreis für die Konkurrenz verursachungsgerecht ist oder nicht, ist dabei irrelevant.

3.5.1 Variante 1: Zinssatz P_1 6% statt 7%

Wenn man davon ausgeht, dass der Zinssatz P_1 nicht 7% sondern 6% beträgt und der Zinssatz P_1 von 6% richtig ist (Fälle 1 bis 4), sehen die Konsequenzen für Bank B1 wie folgt aus. Wenn der richtige Zinssatz von 6% beibehalten wird, sinkt das Kreditvolumen von 10'000 GE auf 9'000 GE, der Umsatz von 600 GE auf 540 GE und der Gewinn von 50 GE auf 45 GE.

Senkt Bank B1 hingegen den Zinssatz auf 5%, bleibt das Kreditvolumen unverändert bei 10'000 GE, der Umsatz sinkt von 600 GE auf 590 GE und der Gewinn sinkt von 50 GE auf 40 GE.

Für Bank B1 ist es also auch in dieser Variante besser, am Zinssatz von 6% festzuhalten. Die

Gewinneinbussen bei einer Fehlentscheidung sind allerdings nur doppelt so gross wie bei der richtigen Entscheidung.

3.5.2 Variante 2: Zinssatz P1 8% statt 7%

Wenn man davon ausgeht, dass der Zinssatz P1 nicht 7% sondern 8% beträgt und der Zinssatz P1 von 8% richtig ist (Fälle 1 bis 4) sind die Konsequenzen für Bank B1 folgendermassen. Wenn der richtige Zinssatz von 8% beibehalten wird, sinkt das Kreditvolumen von 10'000 GE auf 9'000 GE, der Umsatz von 800 GE auf 720 GE und der Gewinn von 50 GE auf 45 GE.

Senkt Bank B1 hingegen den Zinssatz auf 5%, bleibt das Kreditvolumen unverändert bei 10'000 GE, der Umsatz sinkt von 800 GE auf 770 GE und der Gewinn sinkt von 50 GE auf 20 GE.

Für Bank B1 ist es also bei dieser Variante signifikant besser, am Zinssatz von 8% festzuhalten. Die Gewinneinbussen bei einer Fehlentscheidung sind sechsmal so gross wie bei der richtigen Entscheidung.

3.5.3 Variante 3: Richtiger Zinssatz für Bank B1 ist 4%

Wenn man davon ausgeht, dass der Zinssatz P1 7% beträgt, aber der richtige verursachungsgerechte Zinssatz 4% beträgt (Fälle 5 und 6), ergeben sich folgende Konsequenzen für Bank B1. Wenn der falsche Zinssatz von 7% beibehalten wird, sinkt das Kreditvolumen von 10'000 GE auf 9'000 GE, der Umsatz von 700 GE auf 630 GE und der Gewinn von 350 GE auf 315 GE.

Senkt Bank B1 hingegen den Zinssatz auf 5%, bleibt das Kreditvolumen unverändert bei 10'000 GE, der Umsatz sinkt von 700 GE auf 680 GE und der Gewinn sinkt von 350 GE auf 330 GE.

Für Bank B1 ist es also bei dieser Variante besser, sich dem Konkurrenzzinssatz von 5% anzupassen. Die Gewinneinbussen bei einer Fehlentscheidung sind knapp doppelt so gross wie bei der richtigen Entscheidung.

3.5.4 Variante 4: 50 Kunden berichten von besseren Konditionen bei Bank B2, Fälle 1 bis 4

Die Grundsituation wird derart variiert, dass im Segment S5 für alle 100 Kunden eine Verlängerung der Kredite ansteht und nicht nur 10, sondern 50 Kunden berichten, dass sie bei Bank B2 einen Kredit gleicher Höhe und gleicher Laufzeit zum Zinssatz P2 von 5% angeboten bekommen.

Die Konsequenzen für Bank B1 sind in den Fällen 1 bis 4 immer die gleichen. Wenn der richtige Zinssatz von 7% beibehalten wird, sinkt das Kreditvolumen von 10'000 GE auf 5'000 GE, der Umsatz von 700 GE auf 350 GE und der Gewinn von 50 GE auf 25 GE.

Senkt Bank B1 hingegen den Zinssatz auf 5%, bleibt das Kreditvolumen unverändert bei 10'000 GE, der Umsatz sinkt von 700 GE auf 600 GE und der Gewinn sinkt von 50 GE um 100 GE auf einen Verlust von 50 GE.

Für Bank B1 ist es also unter Profitüberlegungen deutlich besser, am richtigen Zinssatz von 7% festzuhalten.

3.5.5 Variante 5: 50 Kunden berichten von besseren Konditionen bei Bank B2, Fälle 5 und 6

Auch hier wird die Grundsituation so variiert, dass im Segment S5 für alle 100 Kunden eine Verlängerung der Kredite ansteht und nicht nur 10, sondern 50 Kunden berichten, dass sie bei Bank B2 einen Kredit gleicher Höhe und gleicher Laufzeit zum Zinssatz P2 5% bekommen könnten. Der Preis P1 von Bank B1 von 7% ist nicht verursachungsgerecht. Der richtige Preis wäre 5%, was Bank B1 aber nicht weiss.

Die Konsequenzen für Bank B1 sind in den Fällen 5 und 6 die folgenden:

Wenn der falsche Zinssatz von 7% beibehalten wird, sinkt das Kreditvolumen von 10'000 GE auf 5'000 GE, der Umsatz von 700 GE auf 350 GE und der Gewinn von 250 GE auf 125 GE.

Senkt Bank B1 hingegen den Zinssatz auf 5%, bleibt das Kreditvolumen unverändert bei 10'000 GE, der Umsatz sinkt von 700 GE auf 600 GE und der Gewinn sinkt von 250 GE auf 150 GE.

Auch wenn 50 Kunden betroffen sind, ist es für Bank B1 in den Fällen, in denen der richtige Zinssatz 5% beträgt, unter Profitüberlegungen besser, den Zinssatz auf 5% zu senken.

3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse für Bank B1

Zum Zwecke der Übersichtlichkeit sind die Konsequenzen für Bank B1 in den verschiedenen Fällen und Varianten in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

	Fälle 1-4		Fälle 5 und 6		Variante 1		Variante 2	
	5%	7%	5%	7%	5%	6%	5%	8%
Zinssatz								
Volumen vorher	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
Volumen nachher	10'000	9'000	10'000	9'000	10'000	9'000	10'000	9'000
Volumeneinbusse	0	1'000	0	1'000	0	1'000	0	1'000
Umsatz vorher	700	700	700	700	600	600	800	800
Umsatz nachher	680	630	680	630	590	540	770	720
Umsatzeinbusse	20	70	20	70	10	60	30	80
Gewinn vorher	50	50	250	250	50	50	50	50
Gewinn nachher	30	45	230	225	40	45	20	45
Gewinneinbusse	20	5	20	25	10	5	30	5
Gewinneinbusse in %	40	10	8	10	20	10	60	10

	Variante 3		Variante 4		Variante 5	
Zinssatz	5%	7%	5%	7%	5%	7%
Volumen vorher	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
Volumen nachher	10'000	9'000	10'000	5'000	10'000	5'000
Volumeneinbusse	0	1'000	0	5'000	0	5'000
Umsatz vorher	700	700	700	700	700	700
Umsatz nachher	680	630	600	350	600	350
Umsatzeinbusse	20	70	100	350	100	350
Gewinn vorher	350	350	50	50	250	250
Gewinn nachher	330	315	-50	25	150	125
Gewinneinbusse	20	35	100	25	100	125
Gewinneinbusse in %	5.7	10	200	50	40	50

4 Fazit und Ausblick

Es wurde dargelegt, dass im Kreditgeschäft mit Firmenkunden kein wirklicher Markt und somit auch keine Marktpreise existieren. Des Weiteren wurde anhand einfacher Beispiele gezeigt, wie in Anbetracht dieser Tatsache bei der Zielsetzung der Gewinnmaximierung rationale, vorteilhafte Verhaltensweisen aussehen müssten. In den Beispielen war es immer besser, am Preis festzuhalten, wenn der Preis verursachungsgerecht war, und es war immer besser, sich dem Konkurrenzpreis anzupassen, wenn der verursachungsgerechte Preis unter dem Konkurrenzpreis lag.

Die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist in den beschriebenen Situationen nur möglich, wenn man die eigenen verursachungsgerechten Preise kennt oder zumindest weiss, auf welche Preise man vertrauen kann. Um herauszufinden, auf welche Preise man vertrauen kann und auf welche nicht, bietet sich der Einsatz von Werkzeugen und Methoden der Business Intelligence an. Detaillierte Ausführungen zu dieser Thematik und konkrete Vorschläge zum Vorgehen findet man in: Michael F. Reiff, Optimierung der Preisgestaltung in Banken durch den Einsatz von Business Intelligence Werkzeugen am Beispiel des Kreditgeschäfts, MIREICO GmbH, Richterswil 2011. Dort wird gezeigt, wie durch den Einsatz von Business Intelligence Werkzeugen die Frage beantwortet werden kann, ob beim Pricing die einzelnen Kostenkomponenten wirklich von den angenommenen Parametern abhängen und falls ja, ob die Höhe der Kosten richtig ist. Ausserdem wird ausgeführt, wie darauf basierend Verbesserungen in der Preisgestaltung erzielt werden können, woraus sich signifikante Wettbewerbsvorteile ergeben.

Aus dem Wissen um die Richtigkeit der eigenen Preise ergibt sich die Möglichkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen, die in der Realität natürlich weit komplexer als in den hier beschriebenen Beispielen sein können. So müssen beispielsweise in den Überlegungen auch Deckungsbeiträge zu Gemeinkosten, Cross-Selling-Effekte und strategische Überlegungen hinsichtlich Produkt- und Kundensegmenten berücksichtigt werden. Dies macht die Entscheidungen komplexer. Wenn es aber ohne das Wissen um die Qualität der eigenen Preise bereits in den einfachen, konstruierten Situationen unmöglich ist, die richtigen Entschei-

dungen zu treffen, so ist dieses Wissen in komplexeren, realitätsnäheren Situationen erst recht die grundlegende Voraussetzung für rationale, vorteilhafte Entscheidungen. Vor den eigenen Kostenstrukturen die Augen zu verschliessen und anzunehmen, dass es sich bei bruchstückhaften Informationen über die Preise der Konkurrenz um Marktpreise handeln müsse, kann kein adäquates Vorgehen zur Bewältigung der Komplexität der Situation sein.

Wenn der eigene Preis sehr häufig durch Konkurrenzpreise unterboten wird und die Konkurrenzpreise einen sehr homogenen Eindruck machen, legt dies die Vermutung nahe, dass es sich bei diesen Preisen möglicherweise tatsächlich um eine Art von Marktpreisen handelt. Weiss man nun aber nicht, ob die eigenen Preise richtig sind, ist die Versuchung gross, sich diesen Preisen einfach anzupassen und damit den eigenen Kostenstrukturen nicht mehr gerecht zu werden. Weiss man hingegen, dass die eigenen Preise den aktuellen Kostenstrukturen entsprechen, müssen grundsätzliche Fragen hinsichtlich der Kostenstrukturen und der Ausrichtung der Geschäftstätigkeit gestellt werden.



Kontakt

Dr. Michael Reiff

MIREICO GmbH

Erlenstrasse 60 / Erlenstrasse 89

CH-8805 Richterswil

Schweiz

044-8889494

michael.reiff@mireico.ch

www.mireico.ch