

Pricing als Erfolgsfaktor für Regionalbanken

Optionen und Tools zur Ableitung intelligenter Produkt- und Servicepreise

CFIN Impact Studies

IMPULSE FÜR MEHR WISSEN UND INNOVATION – 2026 (II)

Regionalbanken können ihr Pricing auf ein neues Level heben – der Kundennutzen steht dabei immer im Vordergrund

Vorteile des CFIN Pricings

Bis zu

2,3x

Deutlich **weniger Kundenabwanderung** bei Preiserhöhungen

Bis zu

1,4x

Höhere Marge im Vergleich zum Status quo

Bis zu

38%

Höhere Kundenzufriedenheit durch faire Pricing-Lösungen

- Vorteile für Regionalbanken -



Kundenzentriertes Pricing

Preis und Produktmerkmale werden gemeinsam weiterentwickelt, um eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen



Mit Emotionalisierung zu Ertrag

Kunden von Regionalbanken sind vergleichsweise positiv emotionalisiert – Banken nutzen diesen Vorteil bislang nicht aus



Gesamtstrategischer Zusammenhang

Jede Bank ist einzigartig – entsprechend berücksichtigt CFIN die individuellen internen und externen Rahmenbedingungen



Pricing als zentraler Erfolgsfaktor

Der intensive Wettbewerb erfordert eine intelligente Preisgestaltung, wie zum Beispiel „Emotional Pricing“



Methoden und Tools zur Preisgestaltung

Wissenschaftliche Erhebungsmethodik zur optimalen Preisfindung im Bankgeschäft

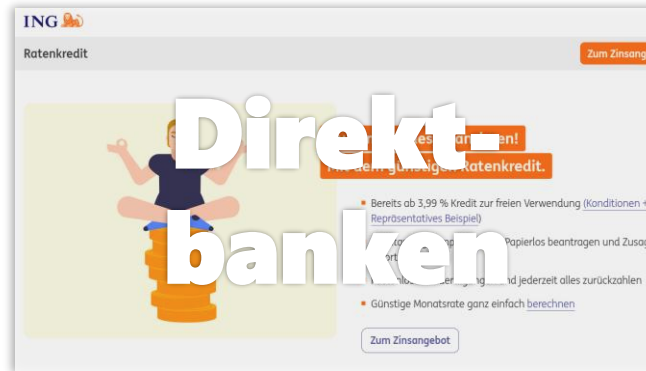


Kompetenzen und Referenzen

Erfolgreiche Pricing-Projekte in verschiedenen Produktbereichen als Basis des Erfolgs

Die Preishoheit der Regionalbanken liegt in der Vergangenheit, verschiedene Wettbewerbertypen positionieren sich mit hochkompetitiven Preismodellen am Markt

Wettbewerbssituation an der Kundenschnittstelle



- **Direkt- und Neoanbieter** greifen häufiger ertragsrelevante TouchPoints ab (z.B. Geldanlage)
- Ausländische Banken (zuletzt BBVA) positionieren sich mit **hochkompetitiven Preismodellen**
- Regionalbanken stehen massiv unter Druck und müssen **zielgruppenorientiertes Pricing** betreiben

Regulatorik verschärft die Situation:

Seit April 2021 keine Zustimmungsfiktion mehr, sondern aktive Zustimmung bei Änderung der Kontoführungsgebühr erforderlich

Die BBVA positioniert sich mit einem aggressiven Kontopricing am deutschen Markt, Ziel ist die Kundengewinnung und -bindung

Best-Practice-Beispiel BBVA

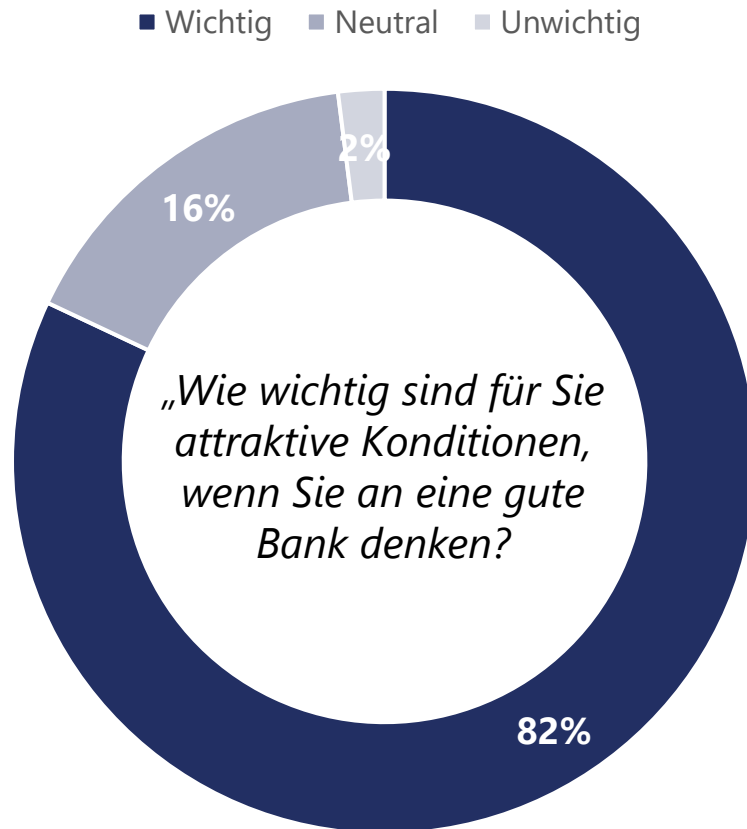


Quelle: BBVA, ursprüngliches Angebot zum Marktstart in Deutschland

- **Kostenlose Kontoführung** (dauerhaft)
- **Kostenlose Debitkarte** (Mastercard)
- **3% Guthabenzins** für 12 Monate
- **0,25% Extrazins** für geworbene Kunden (KWK)
- **0,25% Extrazins** für werbende Kunden (KWK)
- **30 Euro pro geworbenen Kunden** (max. 240 Euro)
- **3% Cash Back** auf Einkäufe bis 350 Euro monatlich
- **20 Euro für erstmalige Nutzung** der Debitkarte

Der Preis hat sich zu einem zentralen Auswahl- und Entscheidungsfaktor für Bankkunden entwickelt, über vier von fünf erachten diesen Faktor als wichtig

Kundenperspektive



- **Über vier von fünf** Bankkunden werten den Faktor Preis als wichtig ein, wenn es um die Wahl einer Bank geht
- Weitere **78% sprechen der Transparenz** eine hohe Bedeutung zu
- **Nur eine kleine Minderheit** vermutet, dass Regionalbanken die fairsten Konditionen bieten
- **Insbesondere Selbstentscheider-Kunden** erwarten attraktive Preise und eine hohe Usability

Quelle: CFIN

Entscheider in Regionalbanken berichten vielfach von unzureichenden Pricing-Prozessen, welche in der heutigen Zeit nicht mehr angemessen sind

Perspektive der Regionalbanken

!

„In vielen Häusern reagieren wir auf Kostensteigerungen **nach dem Prinzip ‚Augen zu und durch‘** – statt aktiv kundenzentriert zu denken. Für eine nachhaltige Rentabilität brauchen wir ein viel differenzierteres Modell.“

!

„Wir haben über Jahre hinweg Gebühren- und Entgeltentscheidungen getroffen, sobald sie unausweichlich waren. Ein wirklich **dynamisches Pricing**, das auf Daten und Segmentierung basiert, war dabei selten.“

!

„Seit die **aktive Zustimmung der Kundinnen und Kunden** bei Gebührenänderungen Pflicht ist, reicht es nicht mehr, einfach nur Preise nachzuziehen. Wir brauchen ein Pricing, das gut begründet, nachvollziehbar und wertorientiert ist – sonst verlieren wir **Akzeptanz und Zustimmung**.“

!

„Digitale Angebote haben die Erwartungshaltung verändert: Kundinnen und Kunden vergleichen Preise in Sekunden. Ein modernes Pricing muss deshalb **dynamisch und datenbasiert** sein, nicht nur statisch im Preis- und Leistungsverzeichnis.“

!

„Die verschärften **Vorgaben zur Kundenzustimmung** sind kein Hemmschuh, sondern eine Einladung, Pricing endlich professioneller aufzusetzen. Wer sauber argumentiert, kann **Zustimmung sogar als Qualitätsbeweis nutzen**.“

Quelle: CFIN, Vorstands- und Bereichsleitergespräche, Bildquelle: KI



KI-Anwendungen werden zukünftig zur neuen Recherche-Methode Nummer eins, Banken müssen ihre Produkt- und Preisparameter (ähnlich SEO) optimieren

Pricing im Zeitalter der generativen KI



Hey ChatGPT, welche Bank bietet mit derzeit das attraktivste Kontomodell? Der Preis ist mir wichtig.

Die aktuell günstigsten Girokonten (ohne oder mit sehr niedriger Grundgebühr) sind:

- **C24 Smart** – komplett kostenlos, gute App.
- **Santander BestGiro** – bedingungslos kostenlos.
- **Revolut Standard** – gratis, aber teils Limits bei Bargeld.

Wenn Du vor allem sparen willst und kein Filialnetz brauchst, ist C24 Smart oder Santander BestGiro am attraktivsten.



Wie bewertest du Regionalbanken (z.B. Sparkasse, Volksbank)?

Regionalbanken sind meist teurer als Direkt- oder Onlinebanken, lohnen sich aber, wenn dir persönliche Beratung, Bareinzahlungen und Filialservice wichtig sind. Für reines Sparen sind Direktbanken günstiger.



- **53% der Deutschen nutzen generative KI im Alltag**, bei den unter 35-jährigen sind es 78%
- Einer der wichtigsten **Use Cases ist die Online-Recherche** („Google 2.0“)
- Regionalbanken müssen Strategien entwickeln, um ihre **Preiskompetenz für die KI zu optimieren**
- **Zukünftig** werden Produkt- und Anbieterempfehlungen deutlich häufiger über KI-Systeme ausgegeben

Emotionalisierte Kunden weisen eine geringere Preiselastizität auf als Kunden, welche keine positiven Emotionen mit ihrer Hausbank verbinden

Emotionalisierung führt zu Pricing-Vorteilen



Stärkere Kundenloyalität

Emotional verbundene Kunden bleiben langfristig treu, da sie seltener zu Mitbewerbern wechseln und auch in schwierigen Zeiten zur Marke stehen.



Höhere Weiterempfehlung

Starke emotionale Verbindungen fördern authentische Weiterempfehlungen – zufriedene Kunden berichten über ihre positiven Erfahrungen und empfehlen das Unternehmen aktiv weiter.



Geringere Preissensibilität

Preisempfindlichkeit nimmt bei emotional gebundenen Kunden ab, da ihre Kaufentscheidungen stärker durch das Vertrauen zur Marke als durch den Preis beeinflusst werden.



Größerer Customer Lifetime Value

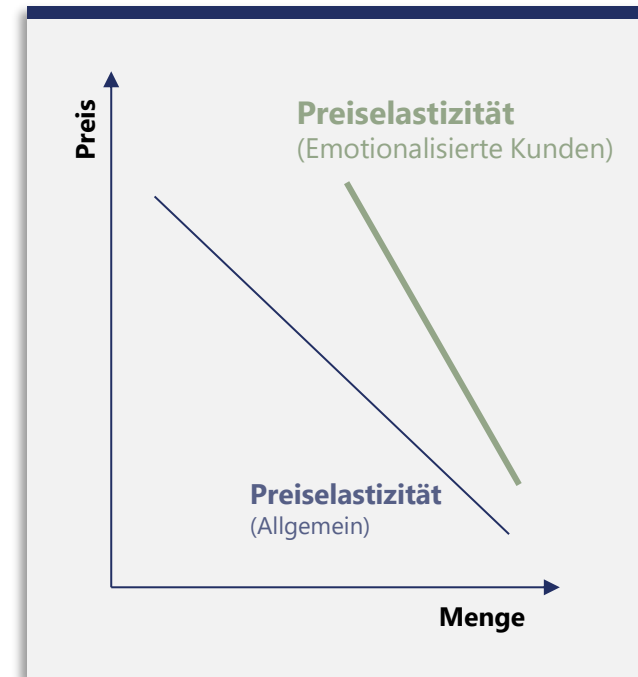
Die Kundenbeziehung wird über die gesamte Lebensdauer wertvoller, da loyale Kunden regelmäßig wieder kaufen und so für stabile Umsätze sorgen.



Effizienteres Krisenmanagement

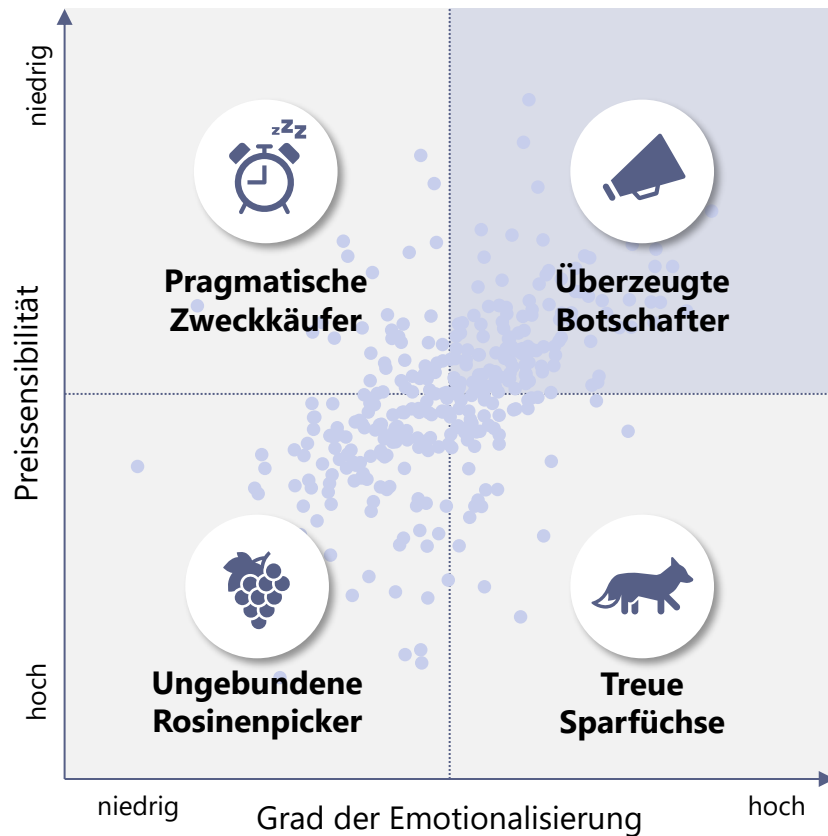
Emotional verbundene Kunden zeigen höhere Fehlertoleranz und bleiben der Marke oft treu, selbst wenn gelegentliche Probleme oder Servicefehler auftreten.

Führt zu: Emotional Pricing



Es lässt sich ein Zusammenhang zwischen individueller Preissensibilität und dem individuellen Grad der Emotionalisierung messen – „Überzeugte Botschafter“ sind dabei der präferierte Kundentypus

Emotional Pricing



... geben bis zu **30% mehr für Finanzprodukte** aus als andere Kundentypen, da für sie das emotionale Markenerlebnis wichtiger ist als der Preis

... haben eine **Weiterempfehlungsrate von 75%**, da ihre emotionale Bindung sie zu aktiven Markenbotschaftern macht

... 85% der „Überzeugten Botschafter“ bleiben ihrer Bank **mindestens 5 Jahre treu**, da sie langfristige Beziehungen höher schätzen als kurzfristige Vorteile

... ca. zwei Drittel dieser Gruppe entscheidet sich für **Premium-Produkte und exklusive Angebote**, weil sie Wert auf Einzigartigkeit und Exklusivität legen



Pricing als zentraler Erfolgsfaktor

Der intensive Wettbewerb erfordert eine intelligente Preisgestaltung, wie zum Beispiel „Emotional Pricing“



Methoden und Tools zur Preisgestaltung

Wissenschaftliche Erhebungsmethodik zur optimalen Preisfindung im Bankgeschäft



Kompetenzen und Referenzen

Erfolgreiche Pricing-Projekte in verschiedenen Produktbereichen als Basis des Erfolgs

Ziel ist keine reaktive Anpassung von Konditionen, sondern eine langfristig und ganzheitlich konzipierte Pricing-Strategie

Ganzheitliche Pricing-Strategie



„Pricing ganzheitlich gedacht“

- Integration von Strategie, Produktportfolio und Ertragsstruktur
- Berücksichtigung interner und externer Rahmenbedingungen
- Individuell angepasst auf den Kundenstamm und die Zielgruppen der Bank

➔ **Langfristig ausgerichtete Pricing-Strategie zur Kundenbindung und -gewinnung**

Ein Produktpreis setzt sich in der Regel aus verschiedenen Komponenten zusammen, die darauf abzielen Kunden zu binden und zu gewinnen

Beispiel: Komponenten Girokonto-Pricing

Incentivierung

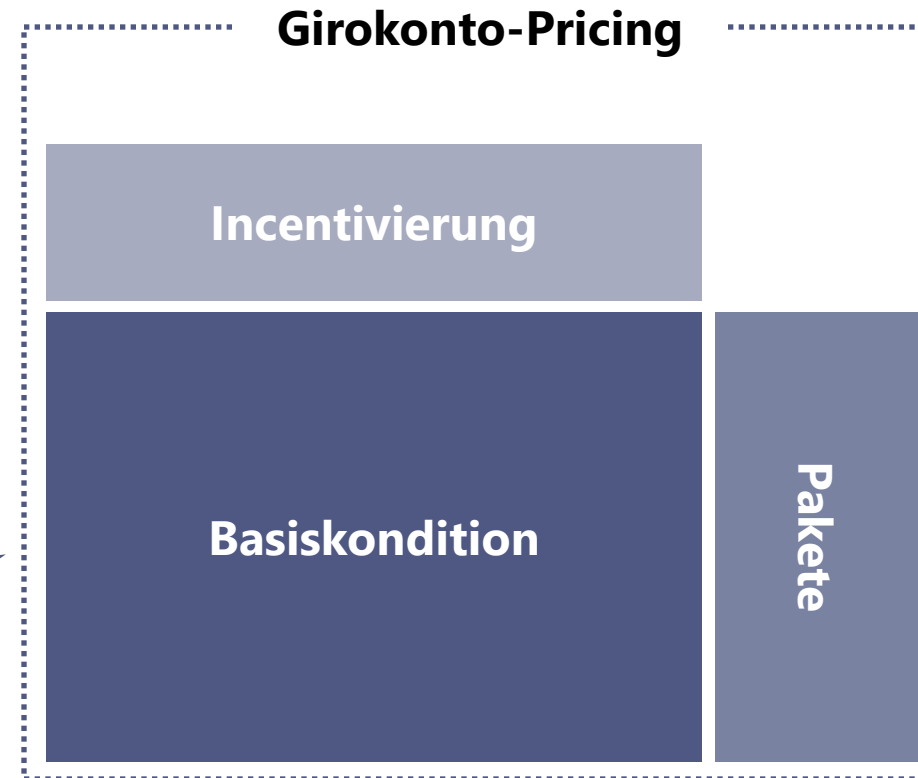
Ziel: Gewinnung von Neukunden und Bindung preissensibler Kunden

Beinhaltet: Bonuszahlungen (z.B. nutzungsabhängig), Vergünstigungen, KwK etc.)

Basiskondition

Ziel: Möglichst breite Preisakzeptanz in der Zielgruppe

Beinhaltet: Kontoführung, Buchungsposten, Sondergebühren (ggfs. gestaffelte Modelle)



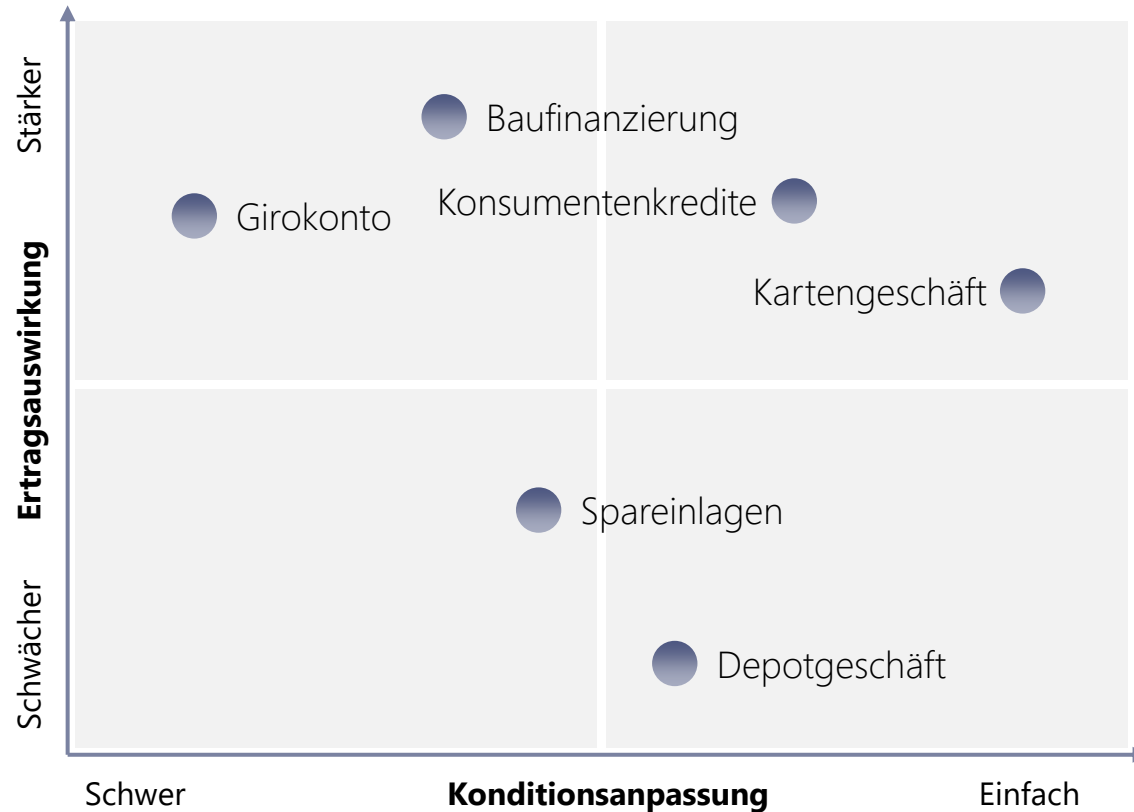
Pakete

Ziel: Bündelung von Produkten zur Erhöhung der Preisakzeptanz und Steigerung des Cross-Sellings

Beinhaltet: Produktbündel für verschiedene Zielgruppen (z.B. Kartenprodukt, Sonderzins bei Spareinlage)

Die Anpassung des Pricings unterscheidet sich nach Produktbereichen, aufgrund regulatorischer Vorgaben ist die Anpassung der Girokontokonditionen hochkomplex

Felder für eine Preisoptimierung (Beispiel B2C)



Girokonto: Aufgrund Zustimmungsklauseln und Wettbewerbsdruck komplexer Anpassungsprozess, bei starker Ertragsauswirkung

Kartengeschäft: Einfachere Anpassung durch intransparenten Markt und Zusatzleistungen, attraktive Ertragsauswirkung

Spareinlagen: Aufgrund interner Steuerungsregeln nur stufenweise anpassbar, hohe Markttransparenz bei mittlerer Ertragsauswirkung

Depotgeschäft: Depot-B-Geschäft in der Regel schwach ausgeprägt, Bestandskunden akzeptieren stufenweise Anpassungen

Konsumentenkredite: Im Neugeschäft einfache Anpassung, Markt gewinnt an Transparenz, Online-Abschluss wird wichtiger

Baufinanzierung: Starke Zunahme von Vergleichsportalen erschwert Anpassung, hohe Ertragsauswirkung aufgrund hohen Volumens

Firmenkunden (B2B):

Firmenkunden häufig mit insgesamt geringerer Wechselneigung, wobei auch hier Markttransparenz durch neue Anbieter zunimmt

Quelle: CFIN, Projekterfahrungen, Expertengespräche

Die Untersuchung basiert auf vier Hauptmodulen, sowohl interne als auch externe Faktoren werden bei der Analyse berücksichtigt

Projekthinhalte (Ergebnistypen)

Event Study

„Wie haben meine Kunden reagiert?“

- **Portfolioanalyse:** Produkte, Preise, Volumina, Margen
- **Kunden- und Kanalnutzung:** Durchdringung, Abschlusskanal
- **Wanderungsverhalten:** Zu- und Abwanderung bei vergangenen Preisänderungen
- **Strategic Alignment:** Einbezug der Gesamtstrategie der Bank
- ...



Wettbewerbsanalyse

„Wie verhalten sich meine relevanten Wettbewerber?“

- **Clusterung:** Zielführende Aufteilung des Wettbewerbs je Produktbereich (z.B. klassisch, Direktbanken, FinTechs)
- **Screening:** Regelmäßiges Marktscreening für Produkt- und Leistungskonditionen
- **Bewertung:** Evaluierung von Besonderheiten (z.B. Kombiangebote, Lockangebote)
- ...



Zielgruppenerhebung

„Welche Veränderungen sind zu erwarten?“

- **Zielgruppendefinition:** Auswahl des geeigneten Samples (z.B. B2B, B2C, Produktnutzer)
- **Durchführung Befragung:** Repräsentative Erhebung von Preissensitivitäten etc.
- **Auswertung:** Auswertung der Ergebnisse und ggfs. Überführung in Pricing-Tool
- ...



Optimales Pricing

„Welches Pricing macht meine Bank zukunftssicher?“

- **Empfehlung:** Beschreibung neuer Pricing-Rahmen und Differenzierung
- **Ausgestaltungsoptionen:** z.B. Gebühren vs. Pauschalpreise, dynamisches Pricing
- **Umsetzungsbegleitung:** Workshop-Moderation, Testing, Kundenfeedback
- ...



KPIs und Monitoring

Produktmargen, Churn, Cross-Selling-Rate | Pricing-Cockpit, Reporting-Zyklen | ...

Durch die Einzelbetrachtung relevanter Zielgruppencuster gewinnen Regionalbanken tiefe quantitative und qualitative Einblicke in das Kundenverhalten

Zielgruppenerkenntnisse durch Clusterbildung

Altersgruppen



Clusterung des Datensatzes nach ausgewählten Altersgruppen

Generation Z

Middle Ager

Best Ager

Silver Ager

Kumentypen



Clusterung des Datensatzes nach definierten Kumentypen

Servicekunden

Digitale Betreuungskunden

Hybride Betreuungskunden

Persönliche Betreuungskunden

Private Banking

Preissensitivität



Clusterung des Datensatzes nach der Preissensitivität

„Träge Kunden“

„Interne Optimierer“

„Wechselbereite“

„Angebotsjäger“



In Abhängigkeit von den im Projekt festgelegten Projekt- und Erkenntniszielen kommen verschiedene wissenschaftliche Erhebungsmethoden zum Einsatz

Wissenschaftliche Erhebungsmethoden



Conjoint-Analyse

Methode zur Simulation realistischer Kaufentscheidungen, bei denen Befragte verschiedene Attribute (u.a. Zins) bewerten

Van Westendorp Price Sensitivity Meter

Möglichkeit zur direkten Bestimmung der Preissensitivität durch Abfrage unterschiedlicher Preiswahrnehmungen

Discrete Choice Modelling

Simulation von Entscheidungsprozessen zwischen unterschiedlichen Produkten bei der Wahl einer Option

Maximum Difference Scaling

Methodik, bei der wichtige und unwichtige Faktoren eines Produkts bewertet werden

Gabor-Granger-Methode

Ansatz für die Ermittlung des umsatzmaximierenden Preispunkts und der Preiselastizitäten zwischen den Preispunkten

...

...

Zu Beginn des Projekts werden die Ziele (Scope) mit den Projektverantwortlichen diskutiert und abgestimmt

Prozessuale Perspektive



Vorteile für Regionalbanken

- Ertragssteigerung & Profitabilität
- Optimierte Kundensegmentierung
- Förderung von Cross-Selling / Up-Selling
- Sicherstellung von Compliance



Vielfach erprobter Prozess zur Pricing-Optimierung



Pricing als zentraler Erfolgsfaktor

Der intensive Wettbewerb erfordert eine intelligente Preisgestaltung, wie zum Beispiel „Emotional Pricing“



Methoden und Tools zur Preisgestaltung

Wissenschaftliche Erhebungsmethodik zur optimalen Preisfindung im Bankgeschäft



Kompetenzen und Referenzen

Erfolgreiche Pricing-Projekte in verschiedenen Produktbereichen als Basis des Erfolgs

CFIN kann umfassend bei der Optimierung der Konditionierung unterstützen – keine Produkt- oder Leistungsbereiche bleiben unberücksichtigt

CFIN Pricing Toolbox

Konto und Karte

- Kontoführungsgebühren
- Buchungsposten
- Kartenentgelte
- Bargeldverfügungen
- Dispo-/BMK-Zinsen
- ...

Kreditgeschäft

- Sollzins für Ratenkredite
- Sollzinssatz Firmenkredite
- Baufinanzierungszinsen
- Nachlässe (z.B. ESG)
- Bearbeitungsgebühren
- ...

Spareinlagen

- Zins Sichteinlagen
- Zins Festgelder
- Laufzeiten
- ...

Versicherungen

- Prämien und Serviceentgelte
- ...

Wertpapiergeschäft

- Depotgebühr
- Ordergebühren
- ...

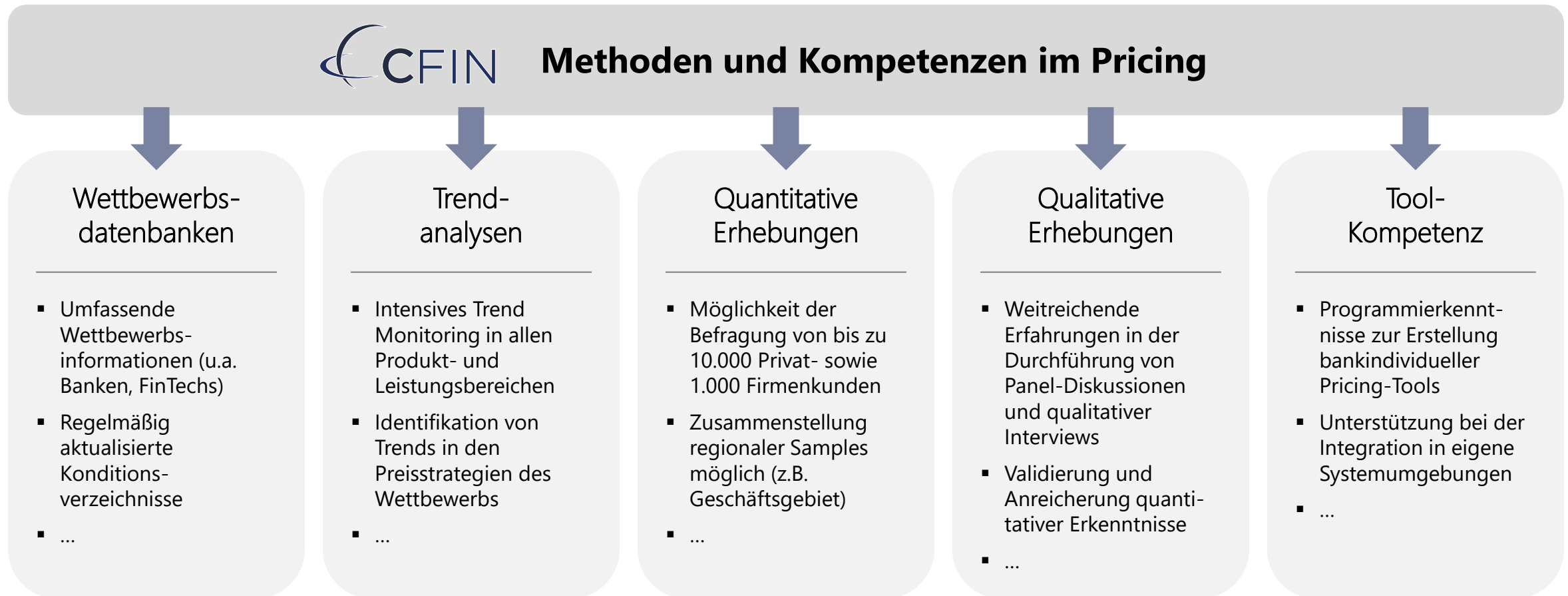
Sonstiges

- Schließfachgebühren
- Einzahl-/Wechselgebühren
- Premium-Leistungen
- Honorarberatung
- ...



CFIN verfügt über umfassende Recherche und Erhebungskompetenzen, die Erkenntnisse können zudem in digitale Tools überführt werden

Basis für Projekterfolge im Pricing



CFIN hat erfolgreich verschiedene Projekte im Pricing begleitet, diese liefern sowohl qualitative als auch quantitative Erkenntnisse für Projektpartner

Referenzprojekte

Einlagengeschäft

Erhebung von Preiselastizitäten zur Konzeption eines Pricing-Tools für Banken

Girokontomodelle

Neupositionierung der Girokontomodelle zur Verschlinkung der Angebotspalette

Karten-Pricing

Optimierung der Debit- und Kreditkartenkonditionen für eine große Regionalbank

Honorarberatung

Erhebung von Absatzpotenzialen im Bereich des Private Bankings

Depotgeschäft

Identifikation preissensitiver Zielgruppen zur Optimierung des Brokerage-Angebots

FK-
Tools

Acquiring

...



Projekt-referenzen

Im Rahmen eines umfassenden Projekts wurden interne und externe Rahmenbedingungen untersucht, die Ergebnisse münden in einem Pricing-Tool für Banken

Referenzprojekt: Einlagen-Pricing

Fokus:

Research

Strategy

Concept

Projektpartner: Bankenverband

Hintergrund und Ziele

- EZB-Zinsentscheidungen und steigende Markttransparenz durch Vergleichsplattformen sowie neue Wettbewerber erschweren die Durchdringung des Einlagenmarktes
- Pricing-Tool inkl. aktueller Wettbewerbskonditionen zur optimalen und individuellen Bepreisung von Sparprodukten

Methodik

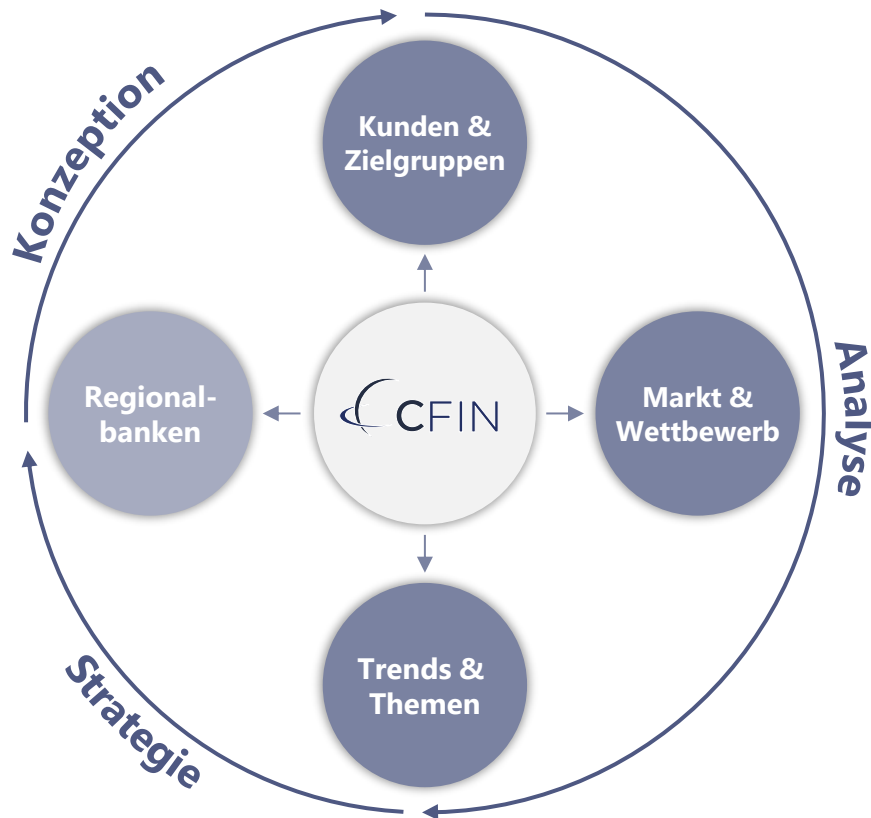
- Analyse der Markt- und Wettbewerbspreise
- Befragung zur Preisempfindlichkeit in der Kundenbasis und einer Vergleichsgruppe
- Programmierung eines Pricing-Tools für die individuelle Nutzung in Banken

Ergebnisse

- Intuitives Preistool zur Bestimmung der eigenen Wettbewerbsposition sowie zur Anpassung und Optimierung der eigenen Einlagenpreise
- Umfassende Einblicke in die Preisentscheidungen verschiedener Zielgruppen

Neben einem inhaltlichen Fokus verfügt das CFIN über ein starkes Netzwerk sowie Kenntnisse über Regionalbanken und kann somit als Partner im Bereich der Strategieentwicklung agieren

Markt- und Zielgruppenkenntnis des CFIN



Kunden und Zielgruppen

CFIN verfügt über ein breites Kunden- und Zielgruppenwissen durch jahrelange Studien- und Beratungstätigkeiten, mit einem starken Fokus auf die Anforderungen verschiedener Kundenstammcluster

Markt und Wettbewerb

Breite Knowledge-Base über klassische und neuartige Marktakeure zur Beurteilung von Chancen und Risiken sowie deren Einfluss auf die Kundenschnittstelle von Regionalbanken

Trends und Themenfelder

Aktuellster Überblick über bank- und finanz-technische Trends und Themenfelder sowie deren Einfluss auf verschiedene Zielgruppen sowie die Positionierung von Banken

Regionalbanken

CFIN verfügt über langjährige Forschungs- und Beratungserfahrungen im Regionalbankensektor sowie eine hohe Kenntnis über die Rahmenbedingungen und Eigenschaften

CFIN verfügt über Referenzen in verschiedensten Produkt- und Zielgruppenbereichen, es wurde eine Vielzahl von Pricing-Projekten erfolgreich begleitet

CFIN-Projektpartner

