

DER FAKTOR MENSCH

IN DER PREISGESTALTUNG SCHLUMMERT NOCH VIEL ERTRAGSPOTENZIAL IM PRIVATE BANKING. ENTSCHEIDEND IST NEBEN DEN PREISMODELLEN ABER VOR ALLEM DER FAKTOR MENSCH IM KONKRETEN PREISGESPRÄCH ZWISCHEN BERATER UND KUNDE. DAFÜR IST DAS RICHTIGE RÜSTZEUG NÖTIG

Modernes Preismanagement und effektive Preisstrategien sind auf dem Vormarsch, und auch im Private Banking erkennen die Institute, wie viel Potenzial in einem gezielten Preismanagement liegt. Ebenso wichtig wie die richtige Strategie ist dabei auch die direkte Preisverhandlung des Beraters mit dem Kunden. Für beides sollte man einen Faktor nicht außer Acht lassen, der gravierende Folgen für die tatsächliche Tragfähigkeit und den kaufmännischen Erfolg des Behavioral Pricing hat: den Menschen.

Als Innovation wird oftmals schon angesehen, wenn man eine wettbewerbs- oder kostenbasierende Preisgestaltung hinter sich gelassen hat und dem neueren Value-based-Ansatz folgt. Der Gedanke, dem Kunden nicht unbedingt den niedrigsten, aber dafür einen fairen Preis anzubieten, zu dem er einen höheren Nutzen erhält, ist sicherlich sinnvoll. Sich in seiner Preisgestaltung nach dieser Idee

auszurichten, ist allerdings zu kurz gedacht und in der Betrachtung des Kunden und seiner tatsächlichen Entscheidungskriterien beim sogenannten Homo oeconomicus stecken geblieben. Dieser Typ Mensch entscheidet bekanntlich nach rein rationalen Gesichtspunkten, ist immer genau über die wichtigen Parameter seiner Kaufentscheidung informiert, weiß exakt, was er will, agiert stets vernünftig und fällt seine Entscheidung für das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. In der Realität treffen diese Attribute jedoch selbst beim größten Zahlenmenschen und abgeklärtesten Unternehmer selten zu, vor allem nicht in Reinform. Kurzum: Diesen Käufertypus gibt es nicht.

Denn ihm kommt immer der andere Teil in uns Menschen, der Homo heuristics dazwischen. Als Phänomen etabliert ihn Daniel Kahneman, Mitgründer der Verhaltensökonomie und Wirtschaftsnobelpreisträger. Der Homo heuristics stellt alle menschlicheren Wesenszüge des Kunden dar, wie beispielsweise von Pro-

dukt zu Produkt wechselnde Neigungen oder hedonistisch beeinflusste Kaufentscheidungen, die er nicht nutzenorientiert trifft. All diese Faktoren werden in Behavioral-Pricing-Modellen berücksichtigt, die deutlich stärker auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauen. Und sie lassen sich im direkten Kontakt mit dem Kunden nutzen.

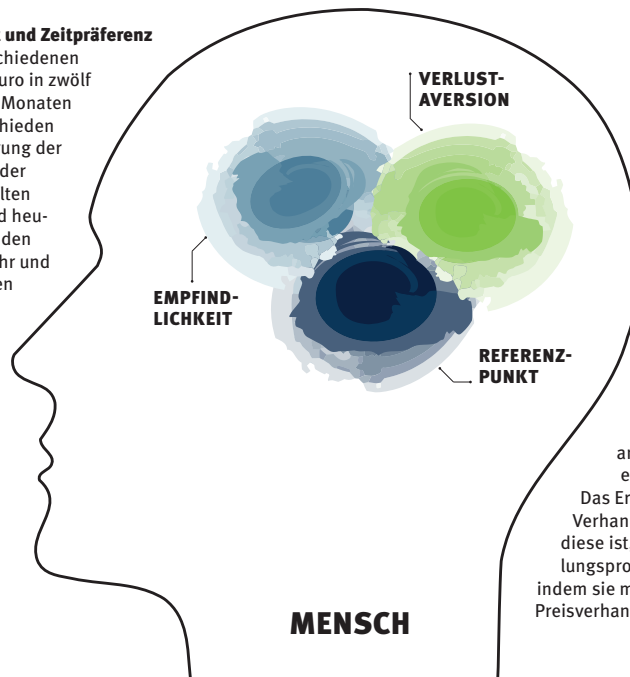
Sowohl in der Behavioral-Pricing-Strategie als auch im anschließenden Beratungsgespräch – das gilt nicht nur für das Private Banking – müssen wir uns darauf beziehen und vorbereiten, mit welchen realen Käufertypen wir es zu tun haben und was deren Entscheidungen beeinflusst. Anders ausgedrückt, wie wirken harte Fakten auf die psychologische Struktur und damit das Entscheidungsverhalten meiner Kunden und was heißt das für meine Kommunikationsstrategie? Der Mensch wird in seinem Entscheidungsverhalten von vier Grundbedürfnissen gesteuert, die befriedigt werden wollen und die zusammen vier Systeme bilden, die uns steuern: Es

Homo heuristicus: So treffen wir Menschen Entscheidungen

Den vollständig rationalen Menschen gibt es nicht. Stattdessen sind wir von drei Stellgrößen beeinflusst. Das Private Banking kann sich das bei Preisverhandlungen zunutze machen

Abnehmende Empfindlichkeit und Zeitpräferenz

Bei einem Versuch wurde verschiedenen Menschen angeboten, 1.000 Euro in zwölf Monaten oder 1.100 Euro in 13 Monaten zu erhalten. Die meisten entschieden sich für Letzteres. Bei Abänderung der Auswahl in 1.000 Euro sofort oder 1.100 Euro in einem Monat wollten die meisten Befragten das Geld heute. Das ist nicht rational. In beiden Fällen geht es um 100 Euro mehr und einen Monat Zeit. Wir Menschen treffen unsere Entscheidungen eben nicht konsistent und auch abhängig vom Zeithorizont. Es ist für uns schwierig, dem Zauber der Gegenwart zu widerstehen. Zudem haben wir quasi einen emotionalen Zinssatz und der steigt, je mehr ein Ereignis in der Gegenwart liegt. Somit ist das Versprechen von schnellen Gewinnen auch in der Preisstrategie zielführend.



Verlustaversion

Der sogenannte Besitzumseffekt lässt sich am plakativsten am Münzwurf-Beispiel nachweisen. Sie werfen mit einem Freund eine Münze. Bei Kopf gewinnen Sie x Euro, bei Zahl verlieren Sie 10 Euro. Wie groß muss x sein, damit Sie auf die Wette einsteigen? Die meisten Menschen lassen sich erst ab 20 Euro auf das Spiel ein, das dann jedoch gar keines mehr ist, da nun der Gewinn garantiert ist. Des Ausmaßes dieser Verlustaversion beim Menschen sollte man sich auch bei Preisverhandlungen deutlich bewusst sein.

Referenzpunkt

Professionelle Immobilienbewerter und Studierende besichtigen eine Immobilie und sollen anschließend den Wert schätzen. Zuvor wurde ihnen eine (zufällig gesetzte) Verhandlungsbasis genannt. Das Ergebnis: Studierende und Profis lassen sich von der Verhandlungsbasis gleichermaßen beeinflussen. Je höher diese ist, desto höher schätzen sie die Immobilie. Verhandlungsprofis nutzen dieses Wissen bei ihrer Preisgestaltung, indem sie möglichst früh einen eigenen Anker setzen und jede Preisverhandlung mit einem Wunschpreis, einem Zielpreis und einem Walk-away-Preis vorbereiten.

Quelle: Cormens, eigene Darstellung

handelt sich um das Lust-, das Bindungs-, das Selbstwert- und das Kontrollsystem. Diese vier Typen treten dann wiederum in Kontakt mit der Außenwelt und damit mit unseren Preismodellen und dem jeweiligen Berater. Grundsätzlich gilt daher für Preisstrategie und Verhandlung: Kenne deinen Kunden! Mit welchem Typ von Kunden habe ich es zu tun? Wie trete ich mit den verschiedenen Typen in Kontakt? Wie baue ich die Preisstruktur auf? Wie definiere ich Wunsch-, Ziel- und Walk-away-Preis?

Nur wer ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass die Käufer ebenso verschieden und individuell sind wie die angebotenen Produkte, und dies im Aufbau der Preisstruktur und in seiner Kommunikation mit dem Kunden entsprechend berücksichtigt, kann preispolitischen Spielraum nutzen und gleichzeitig auch noch zur stärkeren Kundenbindung beitragen.

Der Homo heuristicus, der reale Mensch und Käufer, wird in seinem Entscheidungs- und Kaufverhalten von drei Stellgrößen beeinflusst, die man für sich

nutzbar machen kann: Ein Referenzpunkt oder Anker, der als Ausgangsgröße für Verhandlungen fungiert, sind die menschliche Verlustaversion, die jegliche Verluste minimieren möchte, und die Empfindlichkeit, die dazu führt, dass wir Unterschiede verschieden wahrnehmen und diese entsprechend beurteilen.

Für Private-Banking-Häuser sollte nicht im Fokus stehen, bestimmte Preisstrategien zu bevorzugen und andere zu verteuern. Vielmehr geht es darum, in Strategie

und Beratungsgespräch einen harmonischen Dreiklang zu schaffen zwischen harten Fakten, dem individuellen, nach seinen Bedürfnissen ausgerichteten und teils sogar unbewussten Entscheidungsverhalten des Kunden sowie einer gezielten und gut vorbereiteten eigenen Kommunikation und Verhandlungsklarheit in Sachen Wunsch-, Ziel- und Walk-away-Preis, um alle Entscheidungsphänomene des Kunden bestmöglich für sich nutzen zu können. ■



Der Autor **Dirk Stoess** ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungsfirma Cormens. Zuvor sammelte er 20 Jahre Erfahrung im Private Banking und Firmenkundengeschäft. Jüngst wählten Kollegen und Klienten Cormens unter die besten Berater Deutschlands (Brand Eins Wissen 06/2017).