

Value-Based Pricing

Stefan Michel
Professor of Strategy and Marketing

IMD / Real learning
Real impact



Wie wichtig sind die Kosten beim Pricing?

CHF 1657
Gesamtkosten
Wählen

Hinreise Mi, 27. Mrz
09:30 Zürich ZRH → 13:20 Istanbul IST
Direktflug 2h 50m  SWISS 1800

[+ Flugdetails](#)

CHF 754
Gesamtkosten
Wählen

Hinreise Mi, 27. Mrz **Gesamtzeit 8h 25m** [- Flugdetails](#)

Abreise	Zürich , Schweiz Zürich Flughafen (ZRH)		Turkish Airlines 8072 Economy Class Airbus A320 1'782 Km 2h 50m
Stops: 1	Istanbul , Türkei Atatürk Flughafen (IST)		
Flugzeug wechseln. Aufenthaltszeit: 2h 35m Flug 8072 Durchgeführt von Swiss			
Abreise	Istanbul , Türkei Atatürk Flughafen (IST)		Turkish Airlines 1705 Economy Class Airbus A321 1'782 Km 3h 0m
Ankunft	Stuttgart , Deutschland Flughafen Stuttgart (STR)		

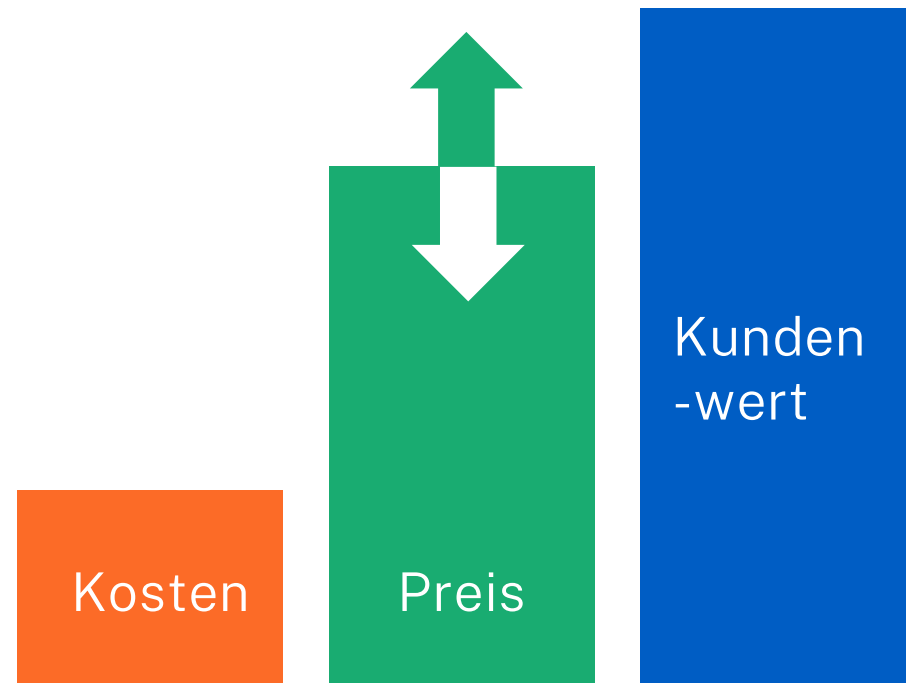
Cost-Plus Pricing

Die Kosten definieren
den Preis



Value-Based Pricing

Wir definieren den Preis
nach dem Kundenwert



Was ist der beste Preis für diese Schraube?

Ecosyn lubric Fastener



	ohne	mit
Kosten	0.20	0.30
Preis	0.40	
Markup	100%	
NB: fiktive Zahlen		

BOSSARD

IMD



Ferienwohnung in Lenk

Kosten pro Jahr: CHF 40'000.-

Pro Woche: ca. CHF 800.-

Cost-Plus mit 100% Zuschlag: CHF 1600.- Mietpreis
pro Woche

Was passiert?

Mit Cost-Plus Pricing verlieren wir
zweimal: wenn die Nachfrage hoch
ist und wenn die Nachfrage tief ist.

Stefan Michel

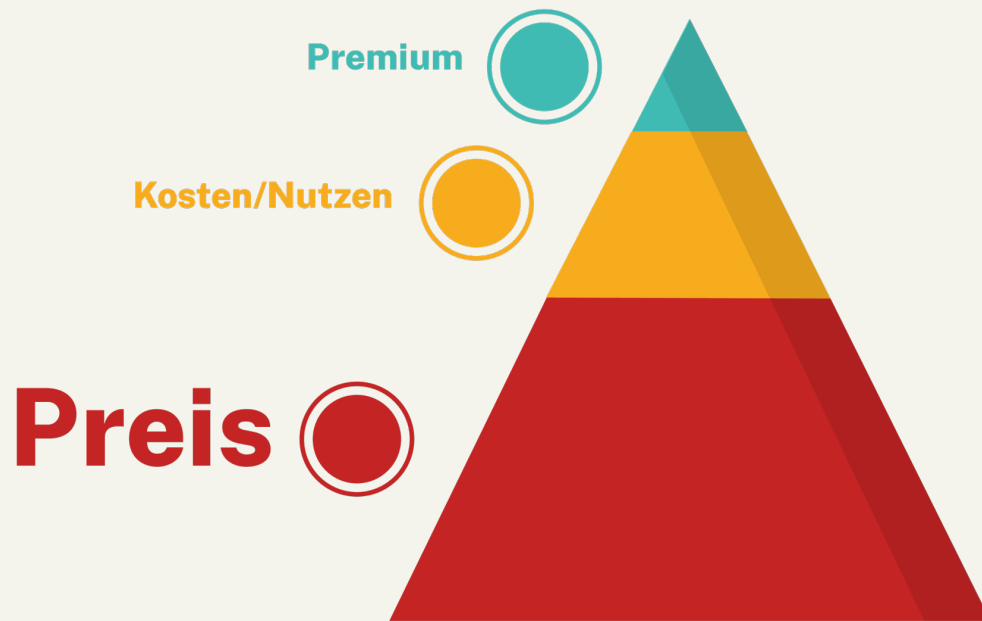


Value-Based Pricing

Es macht keinen Sinn, den Preis aufgrund der Kosten zu bestimmen (Cost-Plus Pricing).

Entscheidend ist die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden, welche getrieben wird vom Kundenwert (Value-Based Pricing).

Die Segmente im Küchenmarkt



A family consisting of a man, a woman, and two children are in a modern kitchen. A salesperson, a man in a dark suit, is standing and talking to them. The kitchen features red upper cabinets, a stainless steel range hood, and a countertop with a vase of tulips and a knife block. The scene is brightly lit, suggesting a showroom or a well-lit home.

Was Kunden denken: «Die Küche ist sehr schön»
Was Kunden sagen: «Die Küche ist aber sehr teuer.»

Das preisfokussierte Segment ist am lautesten, aber meistens kleiner als erwartet



Pricing ist ein bisschen wie Poker. Wer immer mitbietet, verliert auf lange Sicht.

Stefan Michel



Das Grundübel beim Pricing sind Rabatte



Credits: © Worldatlas.com

Es gibt nur zwei Sorten von Rabatten: kluge Rabatte und dumme Rabatte. Eliminieren Sie die dummen Rabatte.



Credits: © Worldatlas.com

Bei einem «klugen» Rabatt kriegst du was zurück vom Kunden. Bei einem "dummen Rabatt" verlierst du fünfmal.

Stefan Michel



Rabatt: die fünffache Strafe

1. Überproportionaler Effekt auf den Gewinn
2. Abwertung des Produktes und der Marke
3. Die Kunden lernen, dass es sich lohnt, hartnäckig Rabatte zu fordern, und fordern immer mehr Rabatte.
4. Rabatte führen zu inkonsistenten Preisen und internen Abstimmungsproblemen.
5. Kunden, die den vollen Preis bezahlen, fühlen sich betrogen.

OK, Leute, jetzt
müssen wir die
Preise nach
oben anpassen.
Sagt es Euren
Kunden!

Die Leute:



Warum sind dumme Rabatte so schlecht fürs Geschäft?

Rabatt: die fünffache Strafe

1. Überproportionaler Effekt auf den Gewinn
2. Abwertung des Produktes und der Marke
3. Die Kunden lernen, dass es sich lohnt, hartnäckig Rabatte zu fordern, und fordern immer mehr Rabatte.
4. Rabatte führen zu inkonsistenten Preisen und internen Abstimmungsproblemen.
5. Kunden, die den vollen Preis bezahlen, fühlen sich betrogen.

Hebeleffekt des Preises

Umsatz	CHF 4'000'000	
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000	
Bruttomarge	CHF 2'000'000	50.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000	
Gewinn	CHF 200'000	5.0%

Wie stark sinkt der Gewinn, wenn die Firma 1% Rabatt gibt?

Hebeleffekt des Preises

Wie stark sinkt der Gewinn, wenn die Firma 1% Rabatt gibt?
Der Gewinn sinkt um 20%.

				1% Rabatt=20% Gewinneinbruch		
Umsatz	CHF 4'000'000			Umsatz	CHF 3'960'000	-1.0%
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000			Direkte Kosten	-CHF 2'000'000	
Bruttomarge	CHF 2'000'000	50.0%		Bruttomarge	CHF 1'960'000	49.5% -2.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000			Fixkosten	-CHF 1'800'000	
Gewinn	CHF 200'000	5.0%		Gewinn	CHF 160'000	4.0% -20.0%

Was ist der Hebeleffekt des Preises für Sie?

$$\frac{1}{\text{Gewinnmarge}} = \text{Hebeleffekt des Preises}$$

Beispiel

Heutige Gewinnmarge: 5%

Preiserhöhung: +1%

Neue Gewinnmarge: 6%, was 20% mehr Gewinn bedeutet.

1% Preiserhöhung wirkt auch 20-fach

				1% Preiserhöhung=20% Gewinnsteigerung			
Umsatz	CHF 4'000'000			Umsatz	CHF 4'040'000		1.0%
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000			Direkte Kosten	-CHF 2'000'000		
Bruttomarge	<u>CHF 2'000'000</u>	50.0%		Bruttomarge	<u>CHF 2'040'000</u>	51.5%	2.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000			Fixkosten	-CHF 1'800'000		
Gewinn	<u>CHF 200'000</u>	5.0%		Gewinn	<u>CHF 240'000</u>	6.1%	20.0%

Was passiert bei einer durchschnittlichen Preiserhöhung von 10%?

Die Firma erhöht den Durchschnittspreis um 10%, indem es unter anderem keine Zeit verschwendet mit unrentablen Kunden, sondern sich auf rentable Kunden konzentriert. Trotzdem gehen wir davon aus, dass Plus 10% im Preis ein Minus von 10% im Volumen ergibt. Der Umsatz bleibt praktisch konstant, weil $110\% \cdot 90\% = 99\%$.

Umsatz	CHF 4'000'000	
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000	
Bruttomarge	CHF 2'000'000	50.0%
Fixkosten	-CHF 1'800'000	
Gewinn	CHF 200'000	5.0%

Fokussierung auf rentable Kunden und Projekte hat einen grossen Hebeleffekt!

Auch wenn der Umsatz leicht sinkt, steigt der Gewinn um 50%, weil weniger Waren eingekauft werden müssen. Die Zeit wird genutzt, um rentable Projekte zu gewinnen und die Beziehungen zu rentablen Kunden zu verbessern. Qualität vor Quantität.

				10% Preiserhöhung bei 10% Auftragsverlust			
Umsatz	CHF 4'000'000			Umsatz	CHF 3'960'000		-1.0%
Direkte Kosten	-CHF 2'000'000			Direkte Kosten	-CHF 1'800'000		
Bruttomarge	<u>CHF 2'000'000</u>	50.0%		Bruttomarge	<u>CHF 2'160'000</u>	54.5%	8.0%
Fixkosten	<u>-CHF 1'800'000</u>			Fixkosten	<u>-CHF 1'800'000</u>		
Gewinn	<u>CHF 200'000</u>	5.0%		Gewinn	<u>CHF 360'000</u>	9.1%	80.0%

Eine Preissteigerung um 10% steigert den Gewinn überproportional, auch wenn 10% der Kunden abspringen.

Stefan Michel



Wie nutzen wir Psychologie für Value-Based Pricing?

IMD Krawatte

1. Am IMD International in Lausanne, Schweiz) werden Krawatten mit dem IMD-Logo verkauft. Glauben Sie, dass der Preis der Krawatte höher als 60 € ist?

20% ja 80% nein

2. Wie hoch schätzen Sie den Preis für eine Krawatte (in €)?

45€

Am IMD International in Lausanne, Schweiz) werden Krawatten mit dem IMD-Logo verkauft. Glauben Sie, dass der Preis der Krawatte höher als 20 € ist?

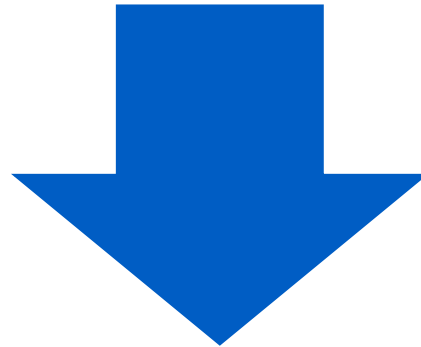
73% ja 27% nein

2. Wie hoch schätzen Sie den Preis für eine Krawatte (in €)?

31€

Ankereffekt (Anchoring)

Anker: 60€



Schätzung: 45€



Schätzung: 31€

Anker: 20€

Verlust- aversion

Die Kunden wollen nicht “verlieren”. Was man ihnen wegnimmt, bewerten sie höher, als was hinzugefügt wird.



K 7 Premium Full Control Plus Home
790.00 SFr. *



Inkl. Schlauchtrommel und Home Kit: Der K 7 Premium Full Control Plus Home. Die Pistole des Hochdruckreinigers ermöglicht mit +/- Tasten und LCD-Anzeige die Einstellung des idealen Drucks.



K 7 Premium Full Control Plus
730.00 SFr. *



Inkl. Schlauchtrommel: Der K 7 Premium Full Control Plus. Die Pistole des Hochdruckreinigers ermöglicht mit +/- Tasten und LCD-Anzeige die Einstellung des idealen Drucks.



K 7 Full Control Plus Home
730.00 SFr. *



Der ideale Hochdruckreiniger für häufige Einsätze gegen hartnäckigen Schmutz. K 7 Full Control Plus Home mit Home Kit und Pistole inkl. +/- Tasten zur Druckregulierung sowie LCD-Anzeige.



K 7 Full Control Plus
670.00 SFr. *



Der Kärcher Hochdruckreiniger K 7 Full Control Plus inkl. Pistole mit Druckstufenregulierung und Reinigungsmitteldosierung per Tastendruck sowie einer LCD-Anzeige für die Druckkontrolle.

	Vivo XL	Vivo L	Vivo M	Vivo S	Vivo XS	Vivo light
FESTNETZ						
Anrufe rund um die Uhr inkl. schweizweit in alle Netze ²	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert	unlimitiert
Anrufe ins Ausland	unlimitiert ³	optional	optional	optional	optional	optional
INTERNET						
Internetgeschwindigkeit Download Upload (max.)	 1 GB 100 Mbit/s ⁴	 200 40 Mbit/s ⁴	 50 10 Mbit/s	 20 4 Mbit/s	 10 2 Mbit/s	 5 1 Mbit/s
		Jetzt noch schneller!				
SWISSCOM TV	Swisscom TV 2.0 plus		Swisscom TV 2.0 basic		Swisscom TV 2.0 light	
Anzahl TV-Sender davon HD ⁵	über 250, über 80		über 250, über 70		über 100, über 40	
HD-Paket⁵ mit zusätzl. HD-Sendern	1 HD-Sprachpaket inbegriffen		9.–/Mt.		9.–/Mt.	
Replay	7 Tage auf über 250 Sendern		30 Stunden auf über 250 Sendern		–	
Über 25 000 Radiosender⁶	✓		✓		✓	
Unbegrenzt gleichzeitig aufnehmen	bis zu 1200 Stunden		bis zu 30 Stunden		–	
Laufende Sendungen anhalten oder zurückspulen	✓		✓		✓	
TV-Boxen: 2. bis 5. Box (bis 4 zusätzl. TV-Boxen, insg. bis zu 5 Boxen)	je 5.–/Mt. (mit Aufnahmefunktion und Live Pause)		je 5.–/Mt. (mit Aufnahmefunktion und Live Pause)		je 5.–/Mt. (ohne Aufnahmefunktion und mit Live Pause)	
TV auf allen Bildschirmen Computer, Tablet, Smartphone	✓		✓		✓	
Serienprogrammierung	✓		✓		–	
Über 3600 Top-Filme mit Teleclub on Demand ab 3.50/Film	✓		✓		✓	
Teleclub Play Serien, Filme, Dokumentationen und ein grosses Sportarchiv im Abo – 12.90/Mt.	✓		✓		✓	
Rund 5000 Live Sport Events mit Teleclub Sport Live 3.50/Event ⁷	✓		✓		✓	
Abopreis pro Monat mit Festnetztelefonie¹	169.–	139.–	129.–	109.–	89.–	69.–
Abopreis pro Monat ohne Festnetztelefonie¹	154.–	124.–	114.–	94.–	74.–	54.–

Wie verkauft man ein höherwertiges Auto?



Downselling?

Upselling?

Wein für das silbrige Hochzeit

4% Cabernet Sauvignon Stone Cellars Beringer, 2006 75cl (USA), € 6.60

41% Châteauneuf-du-Pape AOC Château Mont-Redon 2005 75cl (France), € 20

43% Chianti Classico Riserva DOCG Ducale Oro Ruffino, 2004 75cl (Italy), € 24

12% Shiraz Stonewell P. Lehmann, 2001 75cl (Australia), € 36

9% Chianti Classico Riserva DOCG Ducale Oro Ruffino, 2004 75cl (Italy), € 6.60

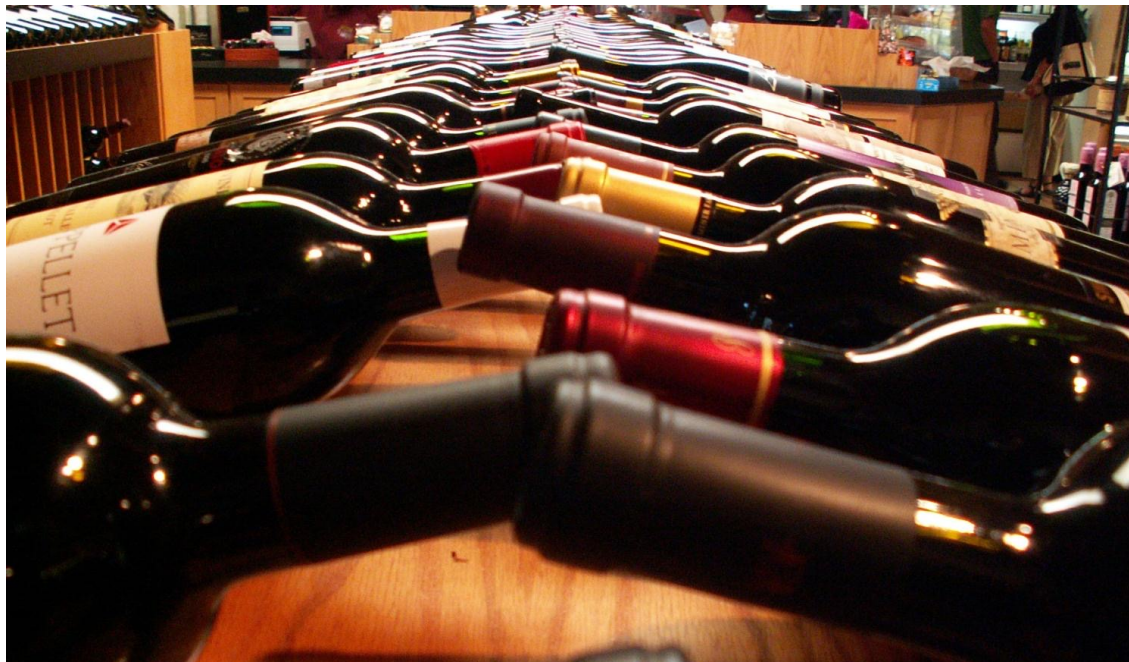
47 % Châteauneuf-du-Pape AOC Château Mont-Redon 2005 75cl (France), € 20

35% Cabernet Sauvignon Stone Cellars Beringer, 2006 75cl (USA), € 24

9% Shiraz Stonewell P. Lehmann, 2001 75cl (Australia), € 36



Der Preis ist ein wichtiges Signal für den Kunden. Er signalisiert Qualität und Wert, egal, ob das gerechtfertigt ist oder nicht.



- Value-Based Pricing ist kundenorientiert.
- Der Preis hat einen hohen Hebeleffekt auf den Gewinn.
- Sie können 10% der Aufträge verlieren und trotzdem 80% profitabler werden.
- Dumme Rabatte kosten fünffach.
- Preispsychologie (Ankereffekt, Verlustaversion, Signalisierung) helfen beim Verkauf

