



Pricing & Selling

Erfolgsfaktoren, Erfahrungen und Ergebnisse

Prof. Dr. Florian Bauer

vocatus:

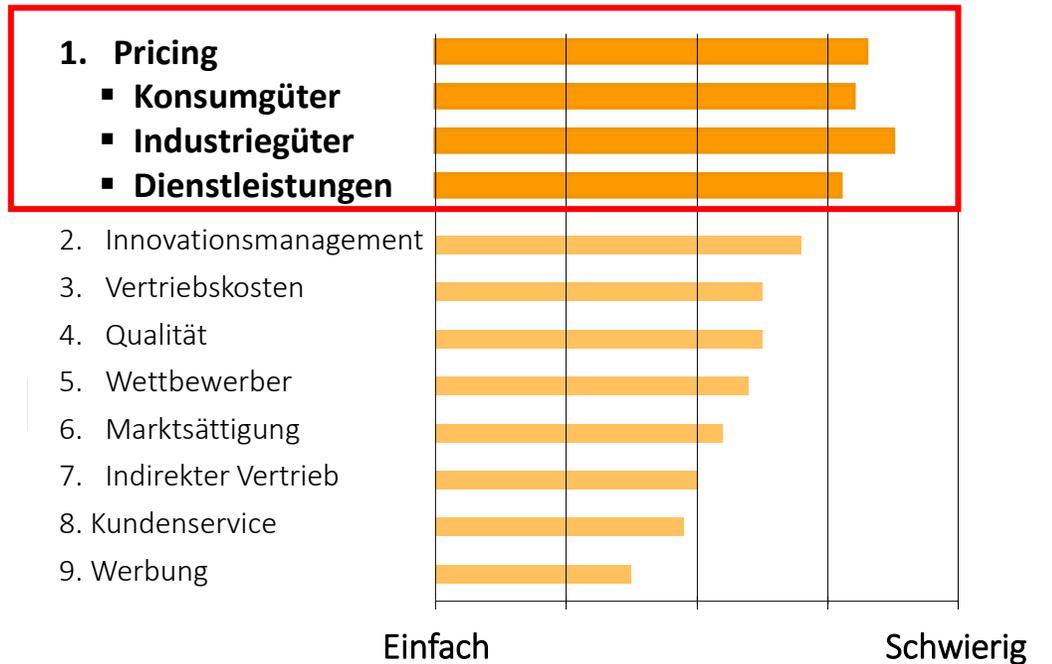
Kein Ergebnishebel ist größer als “Pricing” – allerdings wird auch kein Managementthema als schwieriger wahrgenommen und deshalb oft vermieden

Faktische Management-Relevanz

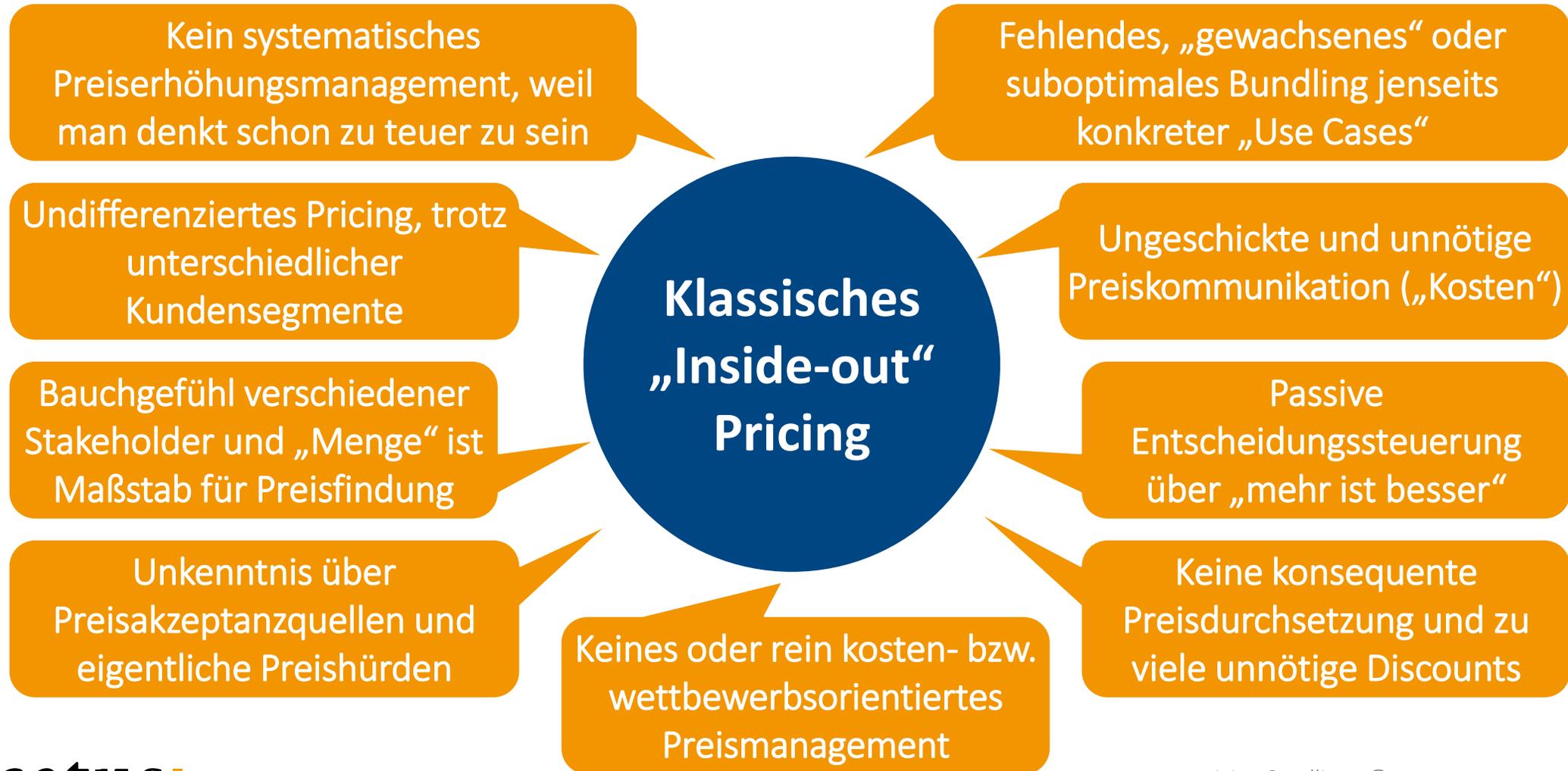
	Vorher	Nachher	= Profitsteigerung
...Preis	\$100	\$110	\$20 M = 100%
...var. Kosten	\$60	\$54	\$16 M = 60%
...Absatz	1 M	1.1 M	\$14 M = 40%
...Fixkosten	\$30 M	\$27 M	\$13 M = 30%

\$10M (Total Profit Increase)

Wahrgenommene Management-Schwierigkeit



Aus dieser Unsicherheit entstehen unweigerlich die typischen Pricing-Fehler des klassischen „inside-out Pricings“



Die große Unsicherheit im Pricing rührt daher, dass das klassisch unterstellte Kundenbild tatsächlich völlig an der Realität vorbeigeht



**Annahme
im klassischen Pricing**

**In der Annahme, dass
alle Kunden so sind...**



**Erkenntnisse des
„Behavioral Pricing“**

**...wird Marge und Conversion verschenkt, weil Kunden
bei weitem nicht immer so „rational“ entscheiden**

Kunden besitzen keine Zahlungsbereitschaft, sondern entwickeln Preisakzeptanz und wollen nicht entscheiden, sondern „entschieden gemacht“ werden

The Economist

Produkte haben im Portfolio unterschiedliche Funktionen – nicht nur die des **Umsatzbringers**, sondern bspw. auch die des **Entscheidungsbringers**

- Web Abo
- Print Abo
- Web & Print Abo

Es gibt keine vorab fixierte Zahlungsbereitschaft, sondern Kunden entwickeln ihre **Preisakzeptanz** im Entscheidungsprozess

- Web Abo
- Web & Print Abo

	Wahl (%)
\$59	16%
\$125	0%
\$125	84%

	Wahl (%)
\$59	68%
\$125	32%

Kunden bezahlen nicht nur für das Produkt, sondern auch für die **Entscheidungsarchitektur**, aber die meisten Portfolios sind historisch gewachsen und nicht darauf ausgerichtet

Umsatz/Kunde
ca. \$ 114,-

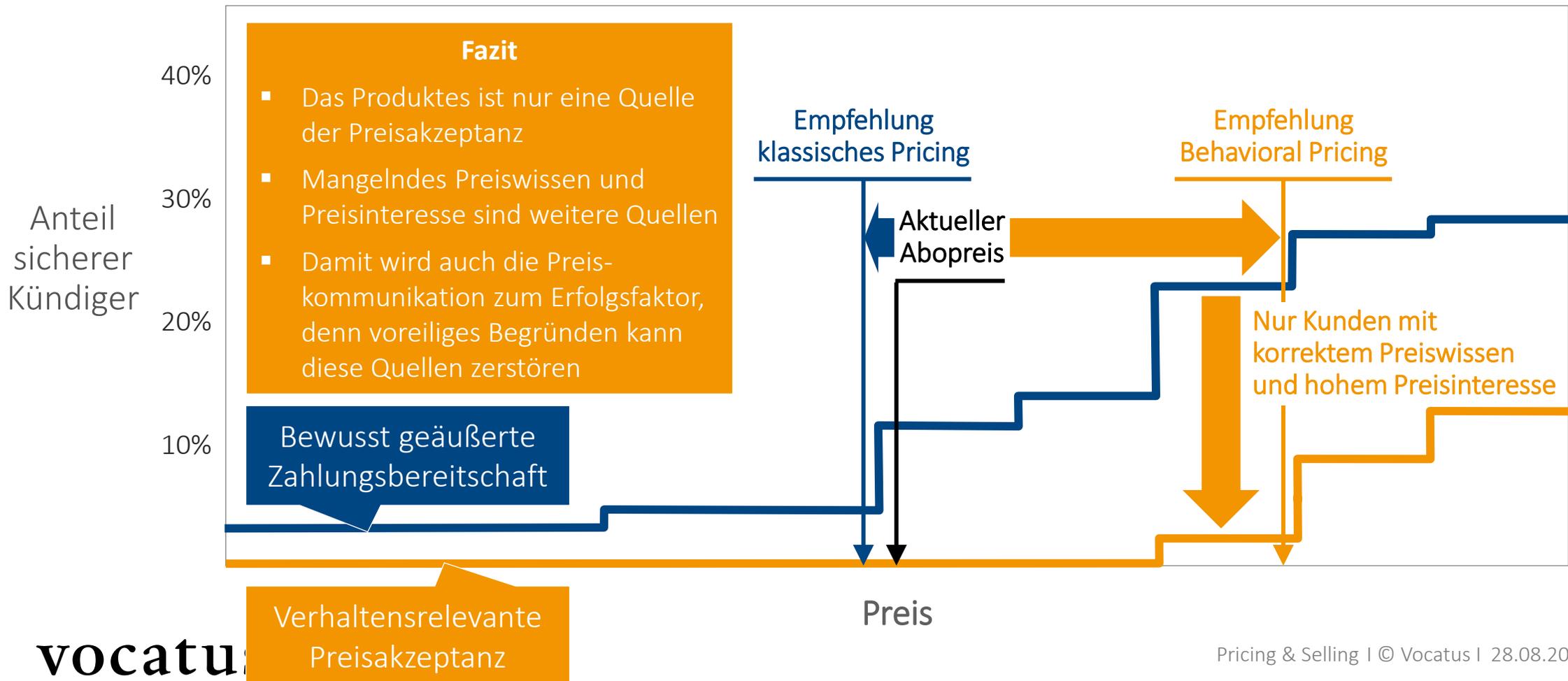
-30 % Durchschnittsumsatz/Kunde

Umsatz/Kunde
ca. \$ 80,-

Preisakzeptanz wird durch mehr Quellen gespeist als den Wert des Produktes – im Pricing müssen somit mehr Hebel beachtet werden als die reine Preishöhe

Source: Vocatus

Projektbeispiel Abonnement



Preisakzeptanz ist ein Muskel, der nicht wächst, wenn Sie ihn nicht aktiv trainieren oder sogar schrumpft, wenn sie ihn falsch trainieren

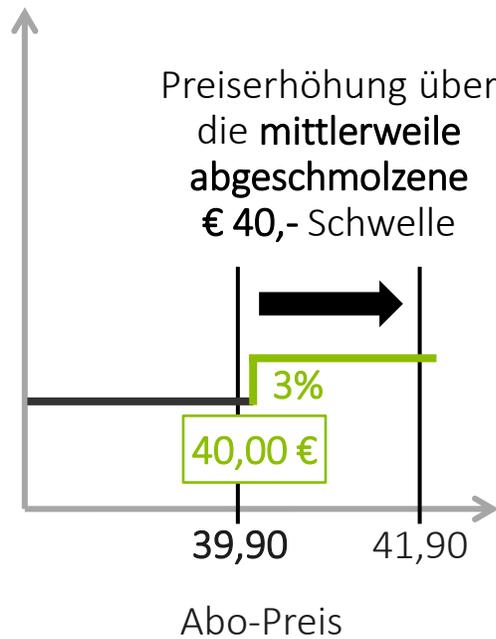
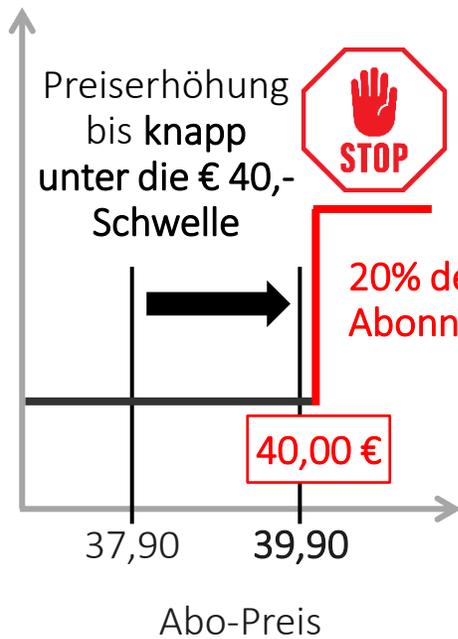
Projektbeispiel
Medien

Beste Practice:
Aktiv gesteuertes „Muskeltraining“

Anteil
sicherer Kündiger

Jahr 1

Jahr 2



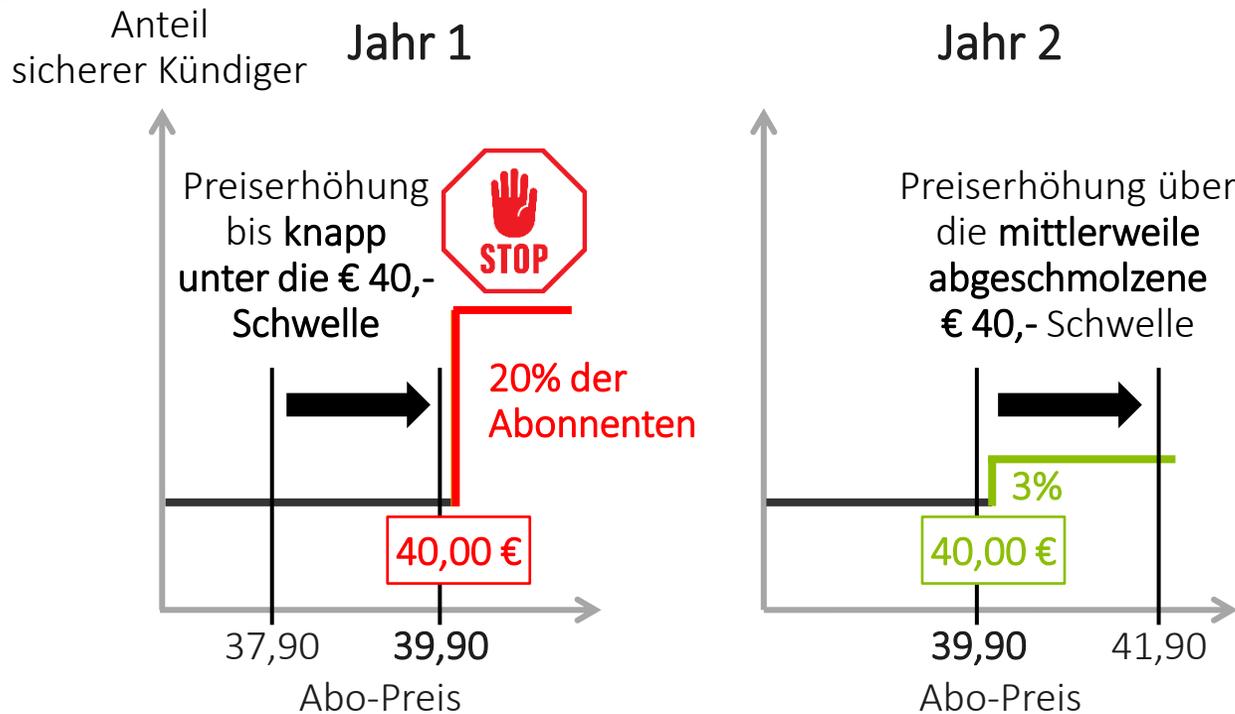
...aber: Muskeln, die nicht trainiert werden, wachsen auch nicht!
Optimales Preiserhöhungsmanagement zahlt sich kurz- und langfristig aus, denn Preiserhöhungen sind immer auch eine Investition in die Preiserhöhungsakzeptanz der Kunden

Preisakzeptanz ist ein Muskel, der nicht wächst, wenn Sie ihn nicht aktiv trainieren oder sogar schrumpft, wenn sie ihn falsch trainieren

Projektbeispiel
Medien

Beste Practice:
Aktiv gesteuertes „Muskeltraining“

Worst Practice:
Aktiv betriebene „Muskelzerstörung“

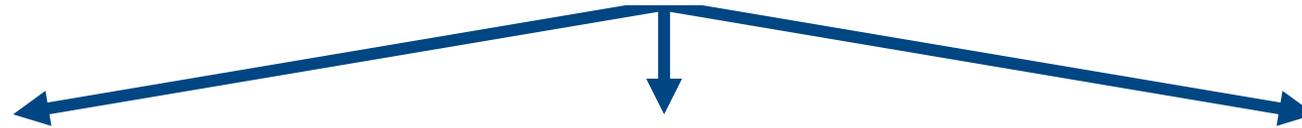


Praktiker
~~Hier spricht der Preis.~~
sprach

Insolvenz Juli 2013
nach innovativen
„30% auf alles“
im Frühjahr 2013

Preiserhöhung: Erfolgsfaktoren sind strategischer Natur, beziehen sich aber auch auf die systematische Durchsetzung und das konsistente Management

“Welche Erfolgsfaktoren müssen gesteuert werden?”



Strategie

- Rechtliche Anforderungen
- Zu erhöhendes Preiselement
- Ausmaß der Erhöhung
- Differenzierung zw. Segmenten
- Bezug und Metrik der Erhöhung
- Regelmäßigkeit der Erhöhung
- Wertveränderung

Durchsetzung

- Prozess der Preiserhöhung
- Framing der Preiserhöhung
- Timing der Preiserhöhung
- Kommunikation der Preiserhöhung (pro- versus reaktiv)
- Begründung der Erhöhung (ob und wie)
- Entscheidungsarchitektur für den Kunden

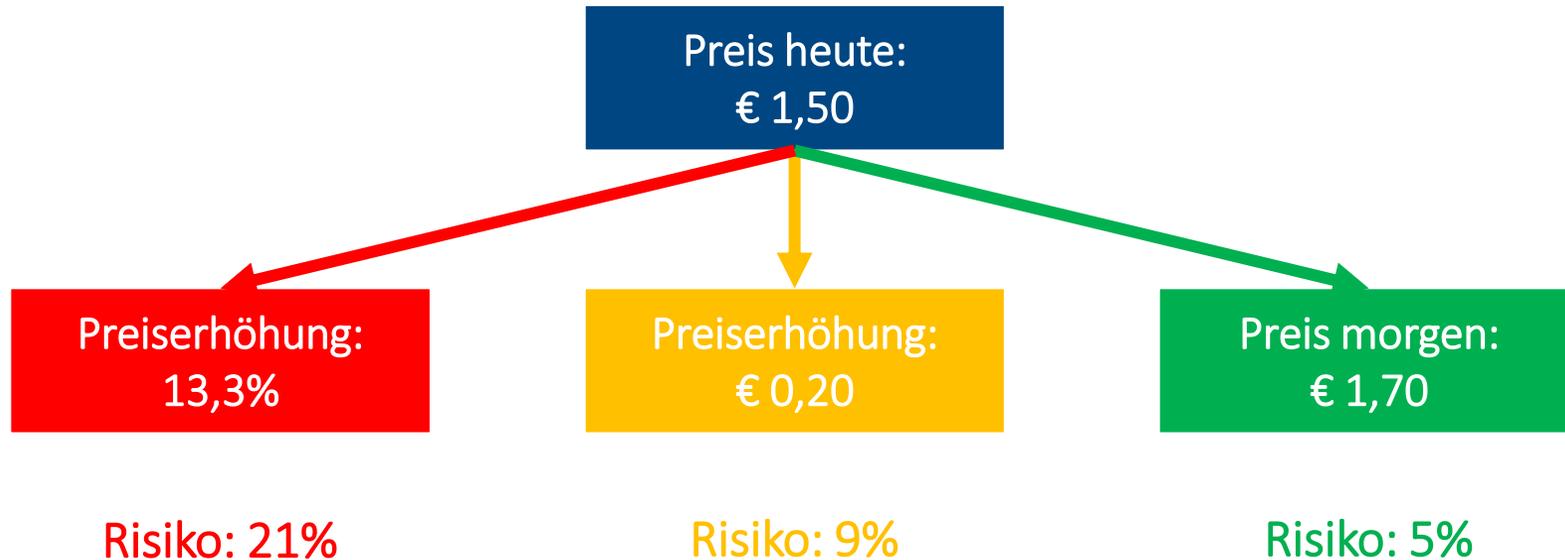
Management

- Einheitliches Vorgehen
- Verhandlungsstrategie
- Eskalationsprozess
- Rückgewinnungsstrategie

So wie es bei einer Preisstrategie nicht nur um das Preisniveau geht, geht es bei einer erfolgreichen Preiserhöhungsstrategie nicht nur um die richtige Erhöhung, sondern um **zahlreiche Facetten und Erfolgsfaktoren**, die gleichzeitig berücksichtigt werden müssen

Umsätze sind objektiv – Preisakzeptanz ist dagegen subjektiv und stark von der Perspektive abhängig, die Anbieter durch die Preiskommunikation steuern

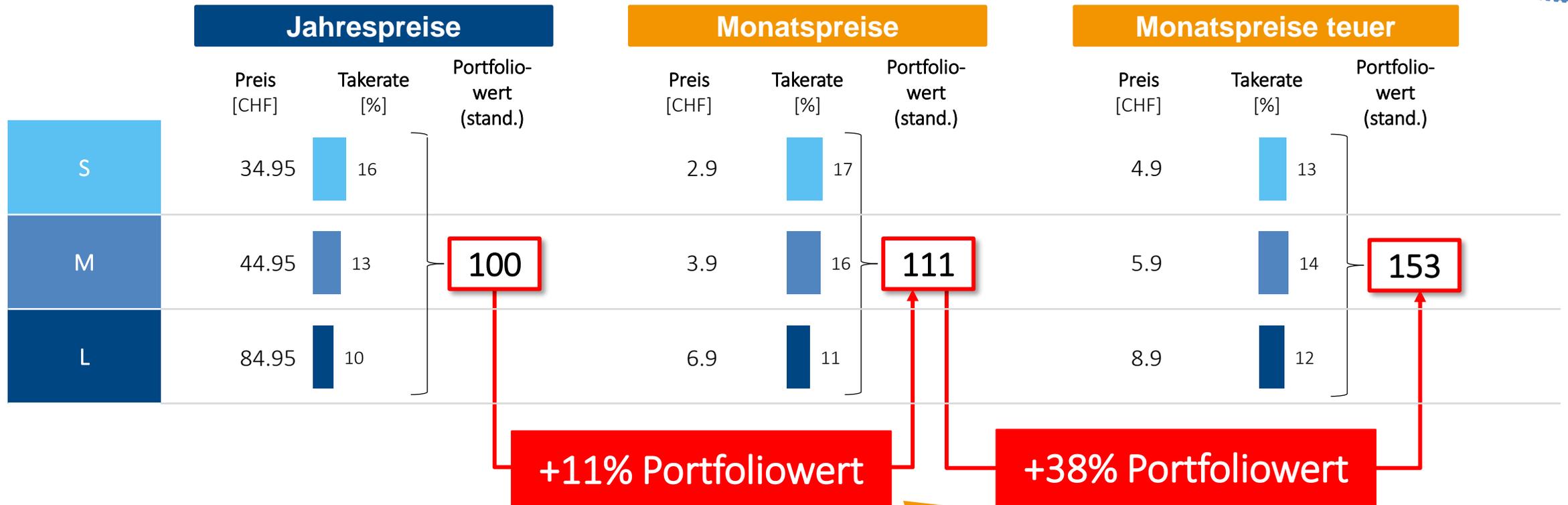
Fallbeispiel Zeitschrift im EV



...wenn schon Preiserhöhungen kommuniziert werden müssen, dann aber richtig!
Aber Vorsicht: Die Sensitivitäten je Kommunikationsform sind abhängig vom konkreten Preispunkt!

Monatspreise lassen Produkte manchmal kurzfristig deutlich preiswerter aussehen und langfristig deutlich leichter erhöhen

Fallbeispiel Hobbymagazin

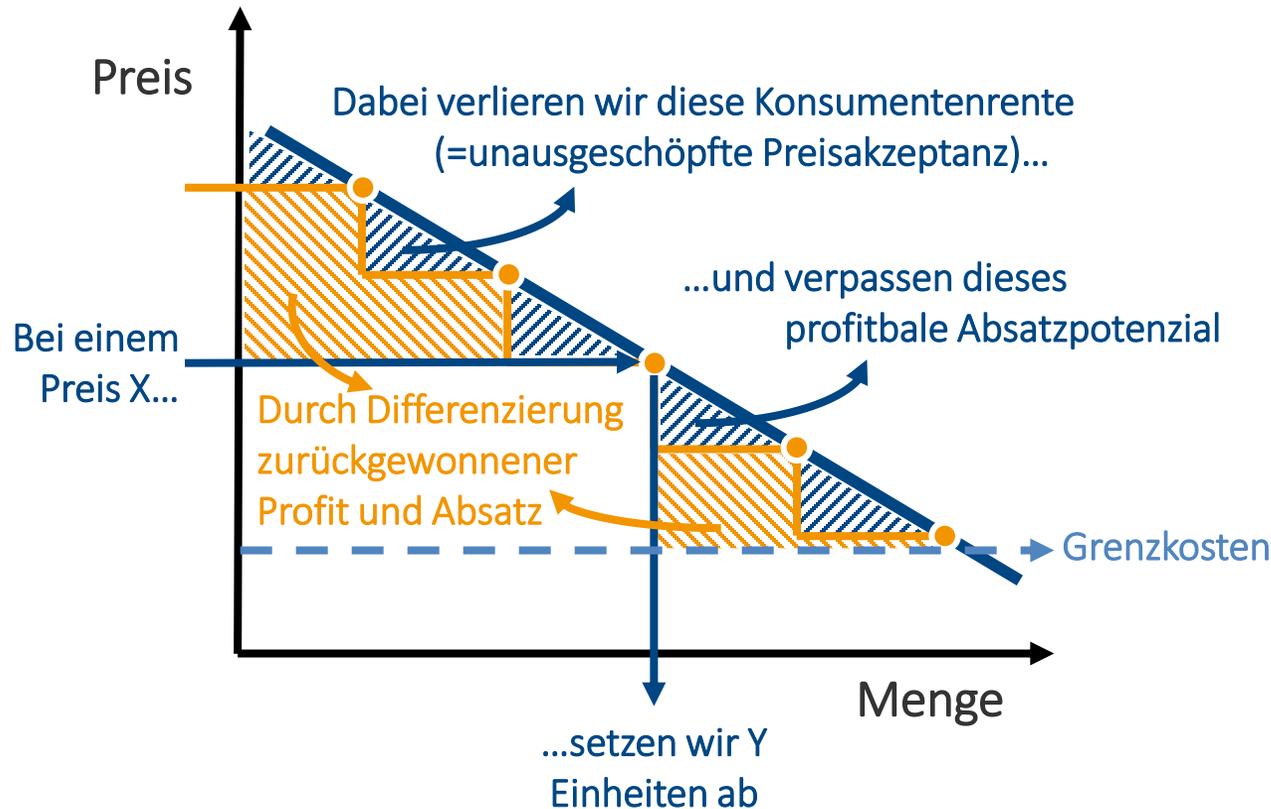


Wichtig bei der Betrachtung dieser strategischen Option:

1. Es kommt auf die Preishöhe an („kleinere Preise“ funktionieren nicht unbedingt immer besser)
2. Man muss sich von der geübten Praxis „Preisbezug = Zahlungsrythmus = Vertragslaufzeit“ verabschieden

Differenzierung ist keine vermeidbare Komplexitätssteigerung, sondern ideales Mittel zur Ergebnisoptimierung – sofern man die Herausforderungen meistert

Warum Preisdifferenzierung logisch sinnvoll ist...

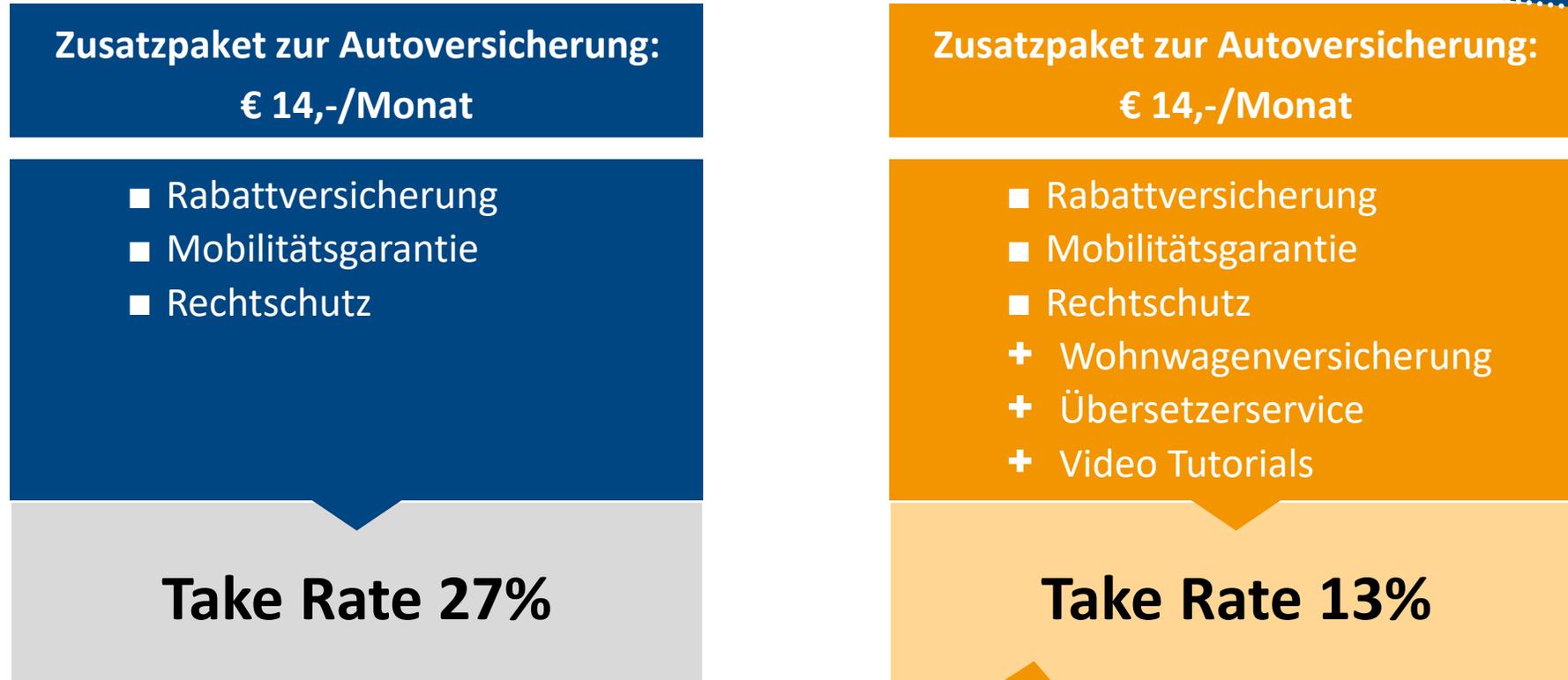


...und was die psycho-logischen Erfolgsfaktoren sind:



Das Preis-Nutzungsverhältnis ist wichtiger als das Preis-Leistungsverhältnis, denn nichts hassen Kunden mehr als für etwas zu bezahlen, das sie nicht nutzen

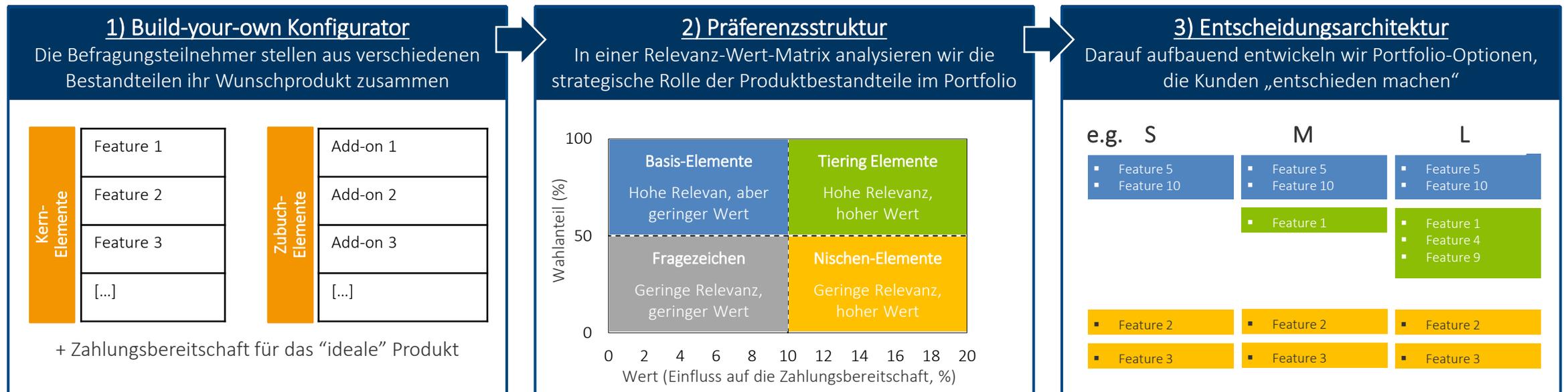
Projektbeispiel Versicherung



**Absatzrückgang um mehr als 50% trotz scheinbar
"wertigerem" Produkt zum gleichem Preis!**

Das bringt uns zum Portfolio: Weil sie ein Produktproblem nicht mit Pricing korrigieren sollten, muss das Portfolio „outside-in“ entwickelt werden

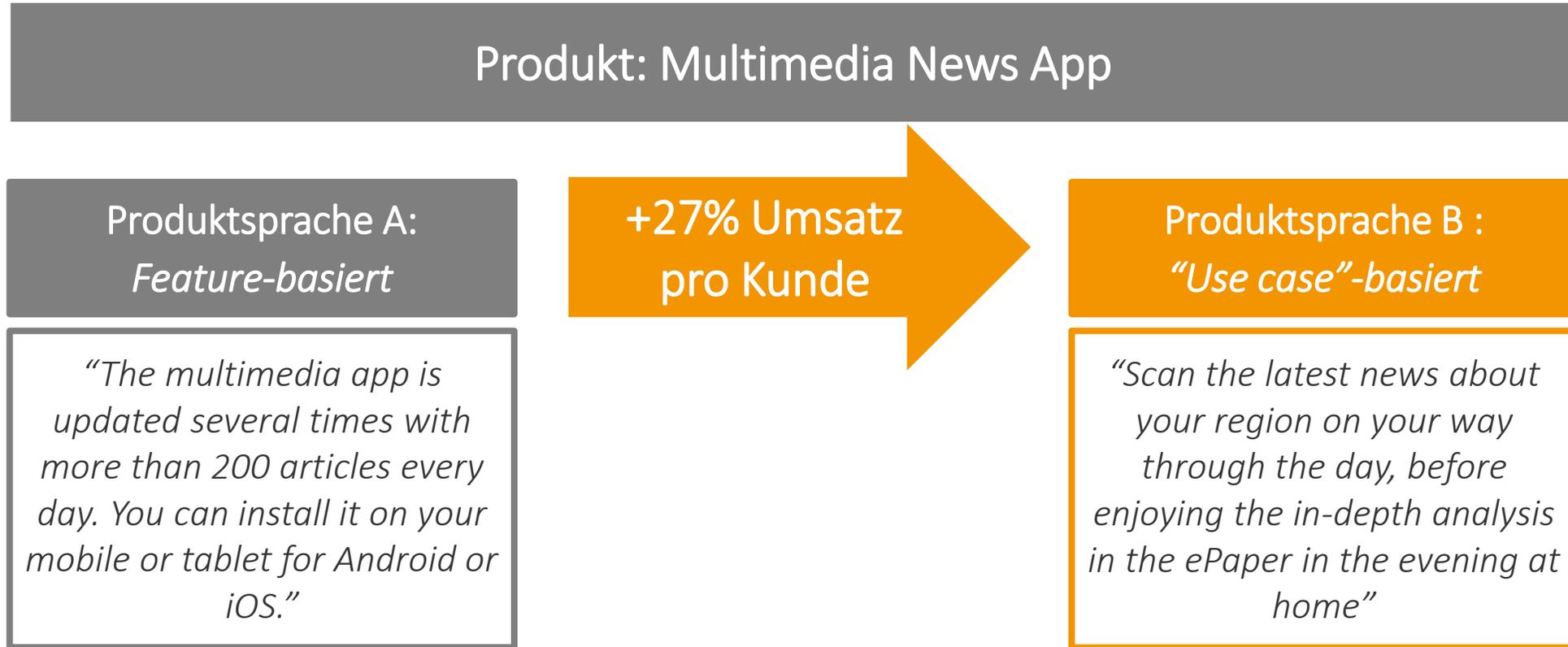
Portfolioentwicklung “outside-in”



Nachdem das optimale Portfolio entwickelt ist, geht es um das „Entschieden machen“ im Verkauf: Die Gestaltung der Entscheidungsarchitektur



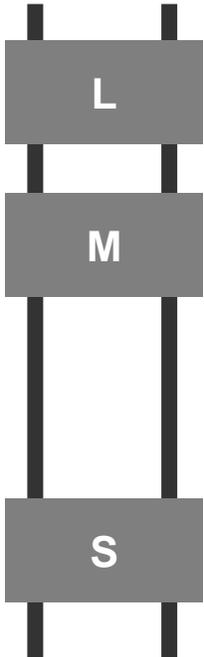
Wenn Sie mit Ihrem Portfolio Kunden „entschieden machen“ wollen, müssen Sie auch lernen, deren Sprache zu sprechen



Schließlich sollte ein Portfolio auch sinnvolle Preisleitern aufzeigen, entlang derer Kunden akquiriert und systematisch weiterentwickelt werden können

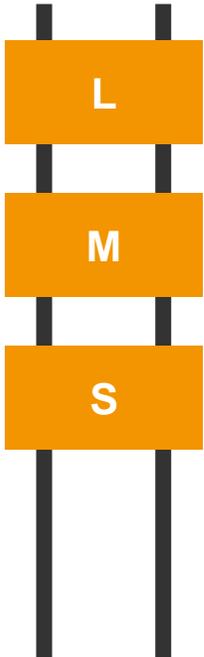
Projektbeispiel Medien

Lückenhafte Preisleiter mit „fehlender“ Preisschwelle



	Take-rates	Preise	Take-rates
L	5%	84,95	8%
M	32%	44,95	27%
S	16%	29,95	21%
	$\Sigma = 53\%$		$\Sigma = 56\%$

Lückenlose Preisleiter



Portfoliowert

23,42



26,27

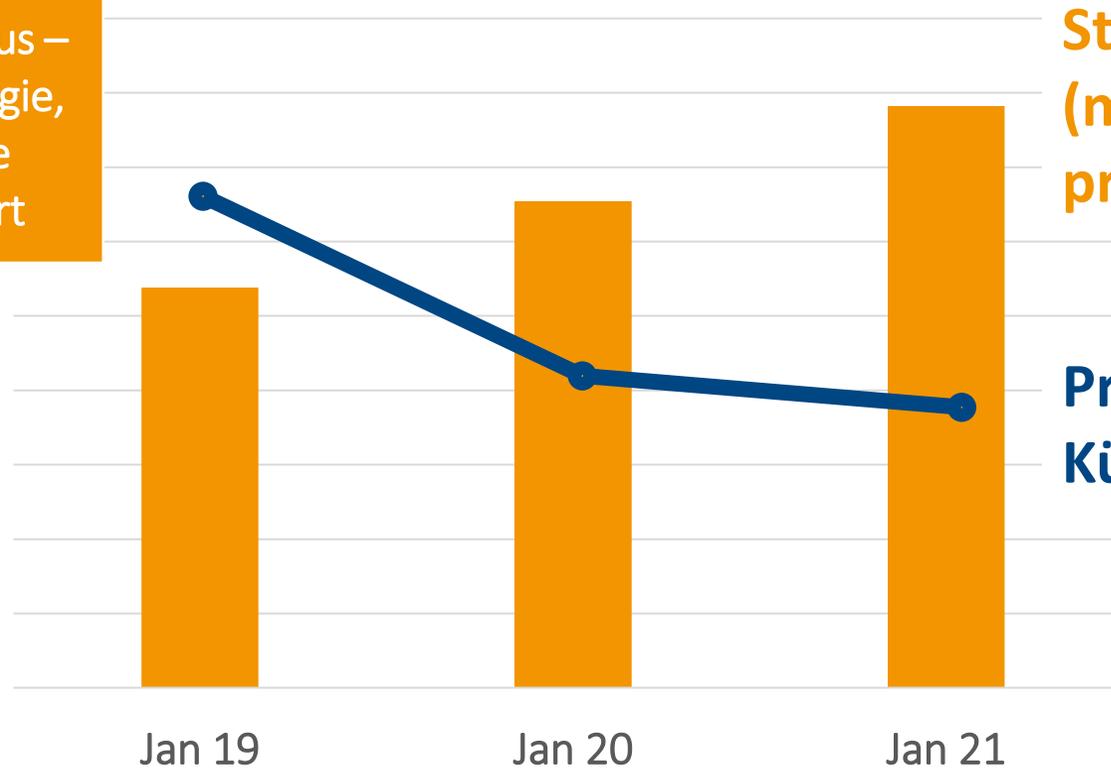
Schon allein diese vier Erkenntnisse des Behavioral Pricings eröffnen über neue Antworten auf klassische Pricing-Fragen neue Margenpotenziale



So kann aus einem Nullsummenspiel eine Win-Win-Situation werden, in der Kunden mehr Umsatz generieren und gleichzeitig zufriedener damit sind

Projektbeispiel Medien

Für unseren Kunden – ein skandinavisches Medienhaus – haben wir 2019 Preisstrategie, Produktportfolio und die Vertriebsstrecke optimiert



Steigerung in MRR
(monthly recurring revenue)
pro Kunde: +45%

Preisbezogene
Kündigungen: -42%



Entwickeln Sie Ihr Portfolio nicht aus der inflationären inside-out Bündelung von immer mehr Inhalten, sondern durch Bedienung **differenzierter Use Cases**

Hoffen Sie nicht auf Zahlungsbereitschaft, sondern fangen Sie an, den **Preismuskel aktiv zu trainieren**

Hören Sie auf Produkte zu verkaufen und fangen Sie an, **Entscheidungen gezielt zu managen**



Florian Bauer, Vorstand Vocatus AG

Wenn Sie laufend neue Beispiele und Inspirationen zu dem besprochenen Themen haben wollen, vernetzen Sie sich einfach mit mir über LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/prof-dr-florian-bauer/>

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Vocatus AG

Oppelner Straße 5
82194 Gröbenzell/München

Telefon: +49 8142 5069-0
Telefax: +49 8142 5069-299

beratung@vocatus.de
www.vocatus.de