

Grundlagen des Value-Based-Pricings

Johannes Schackniß

Matrikel-Nr.: 2160612

Arbeitspapier

Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen

eingereicht an der
Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen
der Hochschule Mannheim

Mannheim, 25. April 2022

Betreuer: Prof. Dr. Gerald Graf
Kurs: Controlling im Produktmanagement (TPM3)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung zu den Grundlagen des Value-Based-Pricings	1
1.1 Ausgangssituation beim Value-Based-Pricing	1
1.2 Abgrenzung der Grundlagen des Value-Based-Pricings	1
2 Pricing – Einordnung der Grundlagen des Value-Based-Pricings	2
3 Kundennutzen (Value) als Ausgangspunkt des Value-Based-Pricings	3
4 Total Cost of Ownership-Analyse zur Abschätzung des Kundennut- zens beim Value-Based-Pricing	5
4.1 Total Cost of Ownership-Analyse als Nachfrageranalyse beim Value- Based-Pricing	5
4.2 Wertelemente und einzubeziehende Faktoren bei der Total Cost of Ownership-Analyse beim Value-Based-Pricing	7
4.3 Eignung der Total Cost of Ownership-Analyse für das Value-Based- Pricing	8
5 Zusammenfassung der Total Cost of Ownership-Analyse als Grund- lage des Value-Based-Pricings	10
Literaturverzeichnis	IV

Abkürzungsverzeichnis

KNR	Kundennutzenrechnung
TCO	Total Cost of Ownership
VBP	Value-Based-Pricing

Abbildungsverzeichnis

1	Nutzenkomponenten	4
2	Eignung der TCO-Analyse zur Quantifizierung der Nutzenkomponenten	9

1 Einleitung zu den Grundlagen des Value-Based-Pricings

1.1 Ausgangssituation beim Value-Based-Pricing

„Unternehmen müssen immer dann einen Preis zum ersten Mal festlegen, wenn sie ein neues Produkt entwickeln, ein reguläres Produkt in neue Vertriebskanäle bringen oder in neuen Gebieten einführen oder wenn sie sich an Ausschreibungen beteiligen.“¹

Häufig kommt hierfür die kostenorientierte Preisfindung, die sich besonders zur Bestimmung der Preisuntergrenze eignet, zum Einsatz.² Jedoch vernachlässigt dieses Verfahren das Nachfragerverhalten und die Wettbewerbssituation.³ Die Analyse von Wettbewerbspreis und -reaktion erfolgt bei der konkurrenzorientierten Preisfindung sowie die Analyse des Nachfragerverhaltens bei der nachfrageorientierten Preisfindung, dem Value-Based-Pricing (VBP).⁴

Der Ausgangspunkt des VBP ist die Quantifizierung des Kundennutzens.⁵ Die Basis bzw. die Grundlagen für die Nutzenquantifizierung und somit auch für das VBP sind die Nachfrageranalysen, die auch die Total Cost of Ownership (TCO)-Analyse umfassen.⁶ Hierbei stellen die allgemeine Anwendung, die Analyse der Nutzenfaktoren sowie deren Quantifizierung eine Herausforderung beim VBP dar.

1.2 Abgrenzung der Grundlagen des Value-Based-Pricings

Das vorliegende Arbeitspapier befasst sich mit der Beantwortung der Leitfrage: *Wie lässt sich der Kundennutzen mit Hilfe der Total Cost of Ownership-Analyse quantifizieren bzw. ermitteln, um somit einen kundenorientierten Preis festzulegen?*

¹Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 582.

²Vgl. Meffert et al. 2019, S. 542.

³Vgl. Meffert et al. 2019, S. 542.

⁴Vgl. Meffert et al. 2019, S. 549.

⁵Vgl. Homburg 2020, S. 798.

⁶Vgl. Diller et al. 2021, S. 170.

Zur Herleitung der Leitfrage umfasst der Grundlagenteil des Arbeitspapiers zunächst eine Betrachtung des Pricings, die eine allgemeine Einordnung, Begriffserklärung und einen Überblick zu Preisbildungsverfahren beinhaltet. Dabei sind VBP als Preisbildungsverfahren und Nachfrageranalysen zur Bestimmung des Kundennutzens thematisiert. Anschließend folgt ein allgemeiner Teil zum Kundennutzen als Ausgangspunkt des VBP. Im Rahmen der Grundlagen, die Abschnitt 2 und Abschnitt 3 umfassen, sind verschiedene Definitionen und Auffassungen gegenübergestellt, sodass hier die Auswahl der des Arbeitspapiers zugrundeliegenden Begriffsauffassungen erfolgt.

Der Hauptteil beschreibt und bewertet die TCO-Analyse als Nachfrageranalyse und Hilfsmittel des Preisbildungsverfahrens VBP. In Folge dessen ist die Vorgehensweise bei der TCO-Analyse, auch als Kundennutzenrechnung (KNR) bekannt, thematisiert. Hier geht das Arbeitspapier auf die einzubeziehenden Wertelemente und Faktoren ein. Schlussendlich findet eine qualitative Bewertung der TCO-Analyse bzgl. des quantifizierten Kundennutzens und der Eignung der Analyse statt.

2 Pricing – Einordnung der Grundlagen des Value-Based-Pricings

„Pricing umfasst alle von den *Pricing-Zielen* des Anbieters geleiteten und gesteuerten *Aktivitäten* zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von *Preis-Leistungs-Relationen* und damit verbundenen *Problemlösungen* für Kunden (p_3).“⁷

Die Preisfindung ist eine Aktivität zum Erreichen der Pricing-Ziele. Hierbei unterscheidet Meffert et al. (2019) zwischen den folgenden drei Arten der Preisfindung⁸:

- kostenorientierte Preisfindung
- konkurrenzorientierte Preisfindung
- nachfrageorientierte Preisfindung

Homburg (2020) spricht hingegen von einer wettbewerbsorientierten, anstatt einer konkurrenzorientierten Preisbestimmung.⁹ Demgegenüber verwendet Diller et al. (2021) die Begrifflichkeiten Cost-Based-, Competitor-Based- und Value-Based-Pri-

⁷Diller et al. 2021, S. 41.

⁸Vgl. Meffert et al. 2019, S. 542.

⁹Vgl. Homburg 2020, S. 777.

cing. Da es bei der Preispolitik im Allgemeinen einen Wandel hin zum Begriff des Pricings gab, nutzt dieses Arbeitspapier die Begrifflichkeiten nach Diller et al. (2021). Im Konkreten kommt der Begriff VBP für die nachfrageorientierte Preisfindung zum Einsatz.

Die Grundlage bzw. der Ausgangspunkt des VBP ist der vom Nutzer wahrgenommene Wert – der Kundennutzen.¹⁰ Dieser ist genauer in Abschnitt 3 thematisiert. Somit kann ein Unternehmen „... die maximale Preisbereitschaft der Kunden ... und damit den Preis, den das Unternehmen für sein Produkt verlangen kann ...“¹¹ ableiten. Um schwer quantifizierbare Faktoren besser greifbar zu machen, kommen Analysen zum Einsatz. „Die Nachfrageranalyse stellt die Grundlage für eine nutzenbasierte Preisfestlegung – also für das *Value-Based Pricing* dar ...“¹² Als Verfahren für das VBP stellen Diller et al. (2021), Kotler/Keller/Opresnik (2017) und Homburg (2020) die folgenden drei Verfahren vor¹³:

- Conjoint-Analyse
- TCO-Analyse (zuvor KNR¹⁴ genannt)
- auf Basis einer Preis-Reaktionsfunktion (ausschließlich Diller et al. (2021))

3 Kundennutzen (Value) als Ausgangspunkt des Value-Based-Pricings

Hinterhuber (2017a) definiert Kundennutzen wie folgt: „Value is the sum of quantitative, financial, and qualitative, intangible benefits delivered to customers.“¹⁵ Der Nutzen ist vom Kunden selbst definiert und abhängig von dessen Erfolgsindikatoren bzw. -metriken. Somit ist der Kundennutzen bzw. Value in Bezug auf die qualitativen Faktoren subjektiv, kundenspezifisch und abhängig vom Kontext.¹⁶ Durch die Zusammenarbeit des Unternehmens mit dessen Kunden und die Befriedigung von Kundenbedürfnissen mit Hilfe von Produkten bzw. Dienstleistungen entsteht Value.¹⁷ Zudem basiert der Kundennutzen auf der relativen Differenzierung zur

¹⁰Vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 595.

¹¹Homburg 2020, S. 798.

¹²Diller et al. 2021, S. 170.

¹³Vgl. Diller et al. 2021, S. 41; Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 595; Homburg 2020, S. 798.

¹⁴Vgl. Diller 2008, S. 322 ff.

¹⁵Hinterhuber 2017a, S. 65.

¹⁶Vgl. Hinterhuber 2017a, S. 64.

¹⁷Vgl. Hinterhuber 2017a, S. 64 f.; Diller et al. 2021, S. 170.

nächstbesten Alternative für den Kunden.¹⁸ Grundsätzlich ist beim Kundennutzen eine fundierte Begründung, wie z.B. eine Fallstudie oder ein Pilot-Projekt, notwendig.¹⁹

Der Kundennutzen kann, wie in Abbildung 1 dargestellt, in Nutzenkomponenten gegliedert werden. Dabei unterteilt Homburg (2020) den Kundennutzen in die fünf Komponenten: funktionaler, ökonomischer, prozessbezogener, emotionaler und sozialer Nutzen.²⁰ Im Gegensatz dazu umfassen die Nutzenkomponenten nach Diller et al. (2021) den Produkt-, Transaktions- und Beziehungsnutzen.²¹

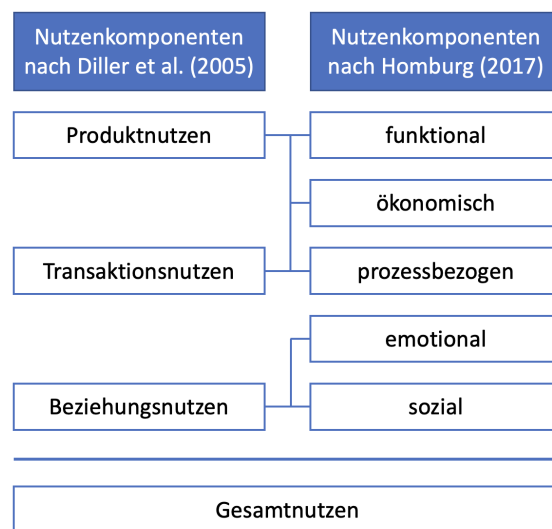


Abbildung 1: Nutzenkomponenten (Quelle: In Anlehnung an Diller et al. (2021, S. 172))

Die Nutzenkomponenten nach Homburg (2020) lassen sich den Kategorien nach Diller et al. (2021), wie in Abbildung 1 gezeigt, zuordnen und umgekehrt.²² Hierbei lassen sich dem Produkt- und Transaktionsnutzen der funktionale, ökonomische und prozessbezogene Nutzen zuordnen. Weiterhin besteht eine Parallele zwischen dem Beziehungsnutzen und dem emotionalen und sozialen Nutzen.

¹⁸Vgl. Hinterhuber 2017a, S. 64 f.

¹⁹Vgl. Hinterhuber 2017a, S. 65.

²⁰Vgl. Anderson et al. 1993; Anderson/Narus 1998; 1999; Anderson/Thomas 1997; Beutin 2008; Johnson/Weinstein 2004, zit. in: Homburg 2020, S. 549.

²¹Vgl. Diller et al. 2005, zit. in: Diller et al. 2021, S. 171.

²²Vgl. Diller et al. 2021, S. 172.

4 Total Cost of Ownership-Analyse zur Abschätzung des Kundennutzens beim Value-Based-Pricing

4.1 Total Cost of Ownership-Analyse als Nachfrageranalyse beim Value-Based-Pricing

„TCO-Analysen sind ... der Versuch, den Kundennutzen eines Produktes bzw. einer Dienstleistung aus einer umfassenden und alle mit einer Leistung im Gebrauchszyklus verbundenen direkten und indirekten Nutzenkomponenten einschließlich Kundenperspektive zu quantifizieren.“²³ Auf Basis der TCO-Analyse ist der Preis unterhalb des quantifizierten Kundennutzens und oberhalb der Preisuntergrenze festzulegen. Somit kann der Kunde an den Einsparungen gegenüber einer Alternative teilhaben und bekommt eine Konsumentenrente, welche eine Win-Win-Situation erzeugt.²⁴ Diese wirkt sich positiv auf das Verkaufsgespräch und die damit verbundene Argumentation aus.

Diller (2008) gliedert den Prozess der TCO-Analyse bzw. der KNR, wie er die Analyse zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nennt, in die folgenden zwei Phasen²⁵:

1. wertbestimmende Elemente auflisten
2. systematische monetäre Bewertung der Wertelemente

Die erste Phase umfasst das Auflisten der wertbestimmenden Elemente. Grundvoraussetzung hierfür ist ein fundiertes Wissen zur Wertschöpfungskette und den kritischen Erfolgsfaktoren des Kunden, die sich nur mit Hilfe des Außendienstes oder des Key Account Managements identifizieren lassen.²⁶ Das Erfassen der wertbestimmenden Elemente ist am Besten unter Anwendung des sogenannten Open-book Ansatzes, bei dem alle Parteien ihre Kosten offenlegen, möglich.²⁷ Des Weiteren lassen sich kundenindividuelle Daten auch durch eine enge Kooperation mit dem Kunden sowie Kundenfokusgruppen mit diversen Bewertungsteams sammeln.²⁸ Aufgrund der engen Kooperation und Transparenz kommt es zu einem Wandel von einer Ver-

²³Diller et al. 2021, S. 353.

²⁴Vgl. Diller et al. 2021, S. 174.

²⁵Vgl. Diller 2008, S. 323.

²⁶Vgl. Diller et al. 2021, S. 174.

²⁷Vgl. Vitasek 2017, S. 113.

²⁸Vgl. Diller 2008, S. 322.

handlung mit Kunden hin zu einer Zusammenarbeit mit Kunden.²⁹ Während der ersten Phase sind betriebswirtschaftliche, psychische und soziale Aspekte aufzuführen, wobei stark qualitative Faktoren in Form eines „Platzhalters“ aufgenommen werden.³⁰ Grundsätzlich zeichnet sich der Trend ab, dass auch Risiken entlang der Wertschöpfungskette, auf Basis einer Risikobewertung, mit einbezogen werden.³¹ Die für die TCO-Analyse relevanten wertbestimmenden Faktoren sind genauer in Unterabschnitt 4.2 betrachtet.

In der zweiten Phase der TCO-Analyse sind die zuvor erfassten Wertelemente systematisch und monetär zu bewerten. Basierend auf dem kundenindividuellen Mengen- und Wertgerüste erfolgt die Berechnung einer Kostenabschätzung bzw. Erlösauswirkung.³² In den meisten Fällen sind für die monetäre Bewertung Annahmen notwendig oder es erfolgt eine relative Betrachtung im Vergleich zu Alternativprodukten bzw. -dienstleistungen.³³ Um mögliche Chancen und Risiken zu berücksichtigen, können hierbei auch unterschiedliche Szenarien betrachtet werden.³⁴

Grundsätzlich entscheiden sich Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung mit dem größten Mehrwert. Bei der Betrachtung längerer Zeiträume oder bei Investitionsgütern ist für eine fundierte Entscheidung eine Wirtschaftlichkeitsrechnung bei der TCO-Analyse sinnvoll.³⁵ Dabei eignet sich die Kapitalwertmethode, wobei sich der Kunde für das Produkt bzw. die Dienstleistung mit dem höheren Kapitalwert entscheidet.³⁶ Der Kapitalwert C_0 lässt sich unter Berücksichtigung der Anschaffungsauszahlung a_0 und des Cashflows CF_t über die Nutzungsdauer t mit dem Kalkulationszinssatz i wie folgt berechnen³⁷:

$$C_0 = -a_0 + \sum_{t=1}^T CF_t(1+i)^{-t}$$

²⁹Vgl. Vitasek 2017, S. 113.

³⁰Vgl. Diller 2008, S. 323.

³¹Vgl. Vitasek 2017, S. 113.

³²Vgl. Diller 2008, S. 323.

³³Vgl. Diller 2008, S. 323.

³⁴Vgl. Vitasek 2017, S. 111.

³⁵Vgl. Diller et al. 2021, S. 174.

³⁶Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 466.

³⁷Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 466.

4.2 Wertelemente und einzubeziehende Faktoren bei der Total Cost of Ownership-Analyse beim Value-Based-Pricing

Das Auflisten der Wertelemente und einzubeziehenden Faktoren ist eine große Herausforderung bei der TCO-Analyse. Laut einer Studie von Hinterhuber (2017b) wirken sich die vier Faktoren „... risk taking and creativity, sales manager questioning style, customer-oriented sales, and cross-functional collaboration ...“³⁸ positiv auf die Fähigkeit der Nutzenquantifizierung aus.

Nach Snelgrove (2012) quantifiziert die TCO-Analyse den Nutzen mit Hilfe der folgenden Faktoren im Vergleich zu einer Produkt- bzw. Dienstleistungsalternative³⁹:

- Senkung der Kosten
- Steigerung des Umsatzes
 - höhere Mengen
 - höhere Preise
- Reduktion des Risikos
- Reduktion des gebundenen Kapitals

Vitasek (2017) schlägt hingegen die folgenden Faktoren bzw. Wertelemente als Empfehlung für eine TCO-Analyse vor⁴⁰:

- Design- und Entwicklungskosten
- „Harte“ Kosten (z.B. Arbeit und Anlagen)
- Betriebskosten (z.B. Energie- und Wartungskosten)
- „Weiche“ Kosten (z.B. Gemeinkosten, Unternehmensumlagen, Ausbildung)
- Kosten für Installation und Inbetriebnahme
- Software-Kosten
- Kosten für den Support in der Lieferkette
- Ausmusterung, Entsorgungskosten oder Restwert
- Opportunitätskosten (reduzierte Ausfallzeiten, erhöhte Produktionsmenge, erhöhter Verkaufswert oder Umsatz)
- Transaktionskosten (z.B. Kosten für einen Lieferantenwechsel)
- Umwelt- und Nachhaltigkeitskosten/-einsparungen

³⁸Hinterhuber 2017b, S. 173.

³⁹Vgl. Snelgrove 2012, S. 79.

⁴⁰Vgl. Vitasek 2017, S. 111 f.

Die empfohlenen Wertelemente nach Vitasek (2017) lassen sich teilweise den Wertelementen nach Snelgrove (2012) gegenüberstellen. Der Großteil der aufgelisteten Elemente von Vitasek (2017) sind dem Faktor Senkung der Kosten von Snelgrove (2012) zuzuordnen. Lediglich die reduzierte Ausfallzeit nach Vitasek (2017) lässt sich bei der Reduktion des Risikos nach Snelgrove (2012) eingliedern. Ebenso lassen sich die Wertelemente erhöhte Produktionsmenge und erhöhter Verkaufswert oder Umsatz von Vitasek (2017) bei der Steigerung des Umsatzes von Snelgrove (2012) eingruppieren.

Grundsätzlich sind die nach Snelgrove (2012) einzubeziehen Faktoren sehr abstrakt und allgemeingültig formuliert. Dadurch sind die Wertelemente vollumfänglich definiert, jedoch praktisch schwer anwendbar. Somit besteht ein hohes Risiko Wertelemente in der TCO-Analyse zu vernachlässigen.

Die einzubeziehenden Wertelemente und Faktoren nach Vitasek (2017) sind hingegen konkret und anwendungsbezogen formuliert. Dies führt zu einer Standardisierung der Wertelemente und besseren Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen TCO-Analysen. Hierdurch verringert sich zum einen das Risiko Faktoren zu vernachlässigen und zum anderen ist die Empfehlung nicht für alle Anwendungsfälle allgemeingültig geeignet.

Sowohl Snelgrove (2012) als auch Vitasek (2017) gehen nicht konkret auf qualitative Faktoren ein. Hierfür empfiehlt Diller et al. (2021) die qualitativen Komponenten abhängig von der Geschäftsart, den Entscheidern und einer möglichen höheren Zahlungsbereitschaft einzubeziehen.⁴¹

4.3 Eignung der Total Cost of Ownership-Analyse für das Value-Based-Pricing

Die Quantifizierung von Nutzenkomponenten steht bei der TCO-Analyse im Vordergrund. Somit eignet sich diese Analyse im Projekt- bzw. Anlagengeschäft, da hier Entscheidungen basierend auf rationalen Betrachtungen getroffen werden.⁴² Im System- und Zulieferergeschäft ist die Geschäftsbeziehung besonders relevant und nur eine teilweise Eignung der TCO-Analyse gegeben. Diese kann zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führen, wobei sich der Mehrwert für das Unternehmen selbst

⁴¹Vgl. Diller et al. 2021, S. 175.

⁴²Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 465 ff.

meist nur in einer höheren Kooperations- oder Weiterempfehlungsbereitschaft widerspiegelt.⁴³ Die TCO-Analyse hat hingegen in Folge der Consumerization im Produktgeschäft eine geringe Eignung, da hier bei den Entscheidern der psychologische Nutzen, der nicht bzw. nur schwer mit der TCO-Analyse quantifiziert werden kann, eine große Rolle spielt.⁴⁴

Grundsätzlich ist der Einbezug qualitativer Nutzenkomponenten in die TCO-Analyse, wie bereits zuvor in Unterabschnitt 4.1 und Unterabschnitt 4.2 thematisiert, möglich. Der Zweck ist davon abhängig, ob diese zu einer höheren Zahlungsbereitschaft beim Kunden führen.⁴⁵ Die Eignung der TCO-Analyse für die Quantifizierung der einzelnen Nutzenkomponenten ist in Abbildung 2 dargestellt. Im Allgemeinen ist die Analyse nur bedingt für die Quantifizierung der qualitativen Wertelemente, im konkreten für den Beziehungsnutzen bzw. für die emotionalen und sozialen Nutzenkomponenten geeignet. Diese Elemente sollten mit besonderer Vorsicht quantifiziert werden, da es sich lediglich um subjektive Wahrnehmungen und Schätzwerte handelt.

Nutzenkomponenten nach Diller et al. (2005)	Nutzenkomponenten nach Homburg (2017)	Quantifizierung durch TCO-Analyse
Produktnutzen	funktional	✓
	ökonomisch	✓
Transaktionsnutzen	prozessbezogen	✓
	emotional	?
Beziehungsnutzen	sozial	?
Gesamtnutzen		✓

Abbildung 2: Eignung der TCO-Analyse zur Quantifizierung der Nutzenkomponenten (Quelle: In Anlehnung an Diller et al. (2021, S. 172))

Besonders in sehr dynamischen Märkten wirkt sich die Fähigkeit der Nutzenquantifizierung und damit auch die TCO-Analyse positiv auf das Unternehmensergebnis aus.⁴⁶ In stabilen Märkten ist die Auswirkung der Nutzenquantifizierung hingegen sehr gering, sodass sich eine Abhängigkeit zur Marktcharakteristik ableitet.⁴⁷

⁴³Vgl. Diller et al. 2005, zit. in: Diller et al. 2021, S. 175.

⁴⁴Vgl. Hinterhuber 2017a, S. 163.

⁴⁵Vgl. Diller et al. 2021, S. 175.

⁴⁶Vgl. Hinterhuber 2017b, S. 172.

⁴⁷Vgl. Hinterhuber 2017b, S. 172.

Bei der TCO-Analyse besteht aufgrund des sogenannten „Preisberges“ ein hohes Risiko der Fehlkalkulation bzw. -berechnung.⁴⁸ Hierbei handelt es sich um einen Bezug zum Eisberg-Modell. Ebenso wie bei einem Eisberg, der sich zu circa 80 % unterhalb der Wasseroberfläche befindet, ist ein Großteil der Wertelemente und deren Quantifizierung nicht direkt ersichtlich.⁴⁹ Somit ergibt sich die Gefahr Wertelemente zu vernachlässigen oder diese falsch monetär zu bewerten. Zu diesem Risiko und dessen Auswirkung auf die Quantifizierung und somit auch auf die TCO-Analyse schrieb Marshall (1925): „In my view every economic fact, whether or not it is of such a nature as to be expressed in numbers, stands in relation as cause and effect to many other facts: and since it *never* happens that all of them can be expressed in numbers, the application of exact mathematical methods to those which can, is nearly always a waste of time, while in the large majority of cases it is positively misleading; and the world would have been further on its way forward if the work had never been done at all.“⁵⁰

Hieraus ergibt sich eine branchen- und marktabhängige Eignung der TCO-Analyse zur Nutzenquantifizierung. In der ersten Phase der Analyse ist besonders auf die Vollständigkeit der Wertelemente (insbesondere indirekte Elemente) zu achten, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen. Die Herausforderung der zweiten Phase ist hingegen die korrekte Abschätzung der monetären Bewertung, wobei besonders die qualitativen und somit auch subjektiven Wertelemente zu Verzerrungen bei der Nutzenquantifizierung führen können.

5 Zusammenfassung der Total Cost of Ownership-Analyse als Grundlage des Value-Based-Pricings

Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers war die Beantwortung der Frage: *Wie lässt sich der Kundennutzen mit Hilfe der Total Cost of Ownership-Analyse quantifizieren bzw. ermitteln, um somit einen kundenorientierten Preis festzulegen?* Zunächst wurde VBP in Abschnitt 2 mit Hilfe einer Einordnung in das Pricing im Allgemeinen hergeleitet. Anschließend kam es in Abschnitt 3 zur Definition des Kundennutzens als Ausgangspunkt des VBP. Die TCO-Analyse sowie die zu betrachtenden Wertelemente und die Eignung der Analyse sind in Abschnitt 4 thematisiert.

⁴⁸Vgl. Vitasek 2017, S. 112.

⁴⁹Vgl. Vitasek 2017, S. 112.

⁵⁰Marshall 1925, S. 422.

Grundsätzlich dient die TCO-Analyse zur Kundennutzenquantifizierung. Davon ausgehend ist der Preis oberhalb der Preisuntergrenze und unterhalb des quantifizierten Kundennutzens festzulegen. Die Differenz zwischen Preis und quantifizierten Kundennutzen ist dabei die Konsumentenrente und dient unter anderem als Verkaufsargument.⁵¹

Der Prozess der TCO-Analyse, wie zuvor in Unterabschnitt 4.1 beschrieben, lässt sich in zwei Phasen unterteilen. Die erste Phase umfasst das Auflisten aller wertbestimmenden Elemente (siehe Unterabschnitt 4.2), deren monetäre Bewertung in der zweiten Phase erfolgt.⁵² Voraussetzung der ersten Phase ist dabei ein umfängliches Wissen zum Kunden und dessen Wertschöpfungskette.⁵³ Auf Basis der Wertelemente kommt es in der zweiten Phase zu einer Kostenabschätzung bzw. zur Berechnung der Erlösauswirkung.⁵⁴

Die Herausforderung bei der TCO-Analyse, wie zuvor in Unterabschnitt 4.3 thematisiert, besteht zum einen darin die wertbestimmenden Faktoren vollständig zu ermitteln, da es sich bei dem Großteil der Wertelemente um indirekte Faktoren handelt.⁵⁵ Zum anderen stellt die Quantifizierung von qualitativen Komponenten eine Herausforderung dar, da es aufgrund der subjektiven Wahrnehmung zu Abweichungen kommen kann. Im Allgemeinen ist die Eignung der TCO-Analyse branchen- und marktabhängig. Besonders geeignet ist die TCO-Analyse im Projekt- und Anlagen-geschäft sowie in dynamischen Märkten.⁵⁶

⁵¹Vgl. Diller et al. 2021, S. 174.

⁵²Vgl. Diller 2008, S. 323.

⁵³Vgl. Diller et al. 2021, S. 174.

⁵⁴Vgl. Diller 2008, S. 323.

⁵⁵Vgl. Vitasek 2017, S. 112.

⁵⁶Vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 465 ff.; Hinterhuber 2017b, S. 172.

Literaturverzeichnis

- Diller, H. (2008). *Preispolitik*. 4. Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Diller, H. et al. (2021). *Pricing. Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik*. 5. Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Hinterhuber, A. (2017a). „Value quantification–Processes and best practices to document and quantify value in B2B“. In: *Value first then price. Quantifying value in business-to-business markets from the perspective of both buyers and sellers*. Hrsg. von A. Hinterhuber/T. C. Snelgrove. 1. Aufl. Abingdon und New York: Routledge, S. 61–74.
- Hinterhuber, A. (2017b). „Value quantification capabilities in industrial markets“. In: *Journal of Business Research* 76, S. 163–178.
- Homburg, C. (2020). „Preispolitik“. In: *Marketingmanagement*. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 721–824.
- Kotler, P./Keller, K. L./Opresnik, M. O. (2017). *Marketing - Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien*. 15. Aufl. Hallbergmoos: Pearson.
- Marshall, A. (1925). „Letter to A. L. Bowley, 3 March 1901“. In: *Memorials of Alfred Marshall*. Hrsg. von A. C. Pigou. London: Macmillan, S. 421–423.
- Meffert, H. et al. (2019). „Marketing-Mix: Preispolitische Entscheidungen“. In: *Marketing*. 13. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 487–576.
- Simon, H./Fassnacht, M. (2016). „Preismanagement für Industriegüter“. In: *Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 461–487.
- Snelgrove, T. (2012). „Value pricing when you understand your customers: Total cost of ownership – Past, present and future“. In: *Journal of Revenue and Pricing Management* 11, S. 76–80.
- Vitasek, K. (2017). „Using best value to get the best bottom line“. In: *Value first then price. Quantifying value in business-to-business markets from the perspective of both buyers and sellers*. Hrsg. von A. Hinterhuber/T. C. Snelgrove. 1. Aufl. Abingdon und New York: Routledge, S. 108–122.