Preisfindungsprozess für Leistungssysteme im Maschinen- und Anlagenbau

Günther Schuh, Michael Lenders, Markus Bartoschek und Dennis Bender

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. *Günther Schuh* ist Inhaber des Lehrstuhls für Produktionssystematik am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen.

Dipl.-Ing. *Michael Lenders* ist Leiter der Abteilung Innovationsmanagement des Lehrstuhls für Produktionssystematik am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen.

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. *Markus Bartoschek* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Innovationsmanagement des Lehrstuhls für Produktionssystematik am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen.

Dipl.-Ing. *Dennis Bender* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Innovationsmanagement des Lehrstuhls für Produktionssystematik am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen.

Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus erweiterten ihr Leistungsprogramm zunehmend um produktbegleitende Dienstleistungen, um eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern zu erreichen. Leistungssysteme können bei einer ganzheitlich geplanten und kundenorientierten Integration der Teilleistungen, bestehend aus Sach- und Dienstleistungsanteilen, die abnehmerseitige Zahlungsbereitschaft erhöhen. Diese gilt es gezielt am Markt auszuschöpfen, was gegenwärtig im Maschinen- und Anlagenbau nur in geringem Umfang geschieht. Viele Unternehmen verstehen es nicht, kunden- und leistungsgerechte Preisforderungen zu definieren und am Markt durchzusetzen.

Dem Controlling kommt die wichtige Rolle zu, durch die Schaffung von Transparenz in der Angebotspreisbildung die vielfältigen Preisentscheidungen aktiv zu unterstützen und somit die Preisqualität und Preisintegrität des Unternehmens am Markt zu sichern. In diesem Beitrag wird ein Prozessmodell zur integrierten Bepreisung von Leistungssystemen des MABs vorgestellt, auf dessen Grundlage die Anforderungen an das Preiscontrolling und die Rolle des Controllers im Preisfindungsprozess herausgestellt werden.

1. Preismanagement – Status Quo im Maschinen- und Anlagenbau

Ausgangssituation und Problemstellung

Das Preismanagement erfährt gegenwärtig im MAB sowie im gesamten Industriegütermarkt eine hohe Aufmerksamkeit, da die enorme Wirkung des Preises auf die Ertragslage von vielen Unternehmen erkannt wurde. Jedoch zeigt sich, dass bisher Maßnahmen zur Professionalisierung des Preismanagements im MAB nur vereinzelt angegangen worden sind, so dass das Preismanagement vieler Industriegüterhersteller Defizite aufweist (*Kossmann*, 2006, S. 5ff). Hierzu gehören z. B. die mangelnde Verankerung von Preisfindungsprozessen in den Unternehmen, der sporadische Einsatz von Methoden der Marktforschung und -bearbeitung sowie die unzureichende Etablierung geeigneter Anreizsysteme für Vertriebsmitarbeiter.

Allgemein ist im Industriegütermarkt die Tendenz festzustellen, dass die Preise für Erzeugnisse im Durchschnitt sinken (*Sebastian/Schmidt-Gallas*, 2003, S. 2; *Homburg* u. a., 2005, S. 6). Neben strukturellen Kosteneinsparungen waren zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren bestrebt, Kosteneinsparungen über den Einkauf zu erzielen (*Wübker/Schmidt-Gallas*, 2006, S. 18). Hierzu zählt insbesondere die Automobilindustrie, die zu 10% den Kundenstamm des MABs darstellt. Die Zulieferfirmen der Automobilindustrie, ein weiterer bedeutender Kundenstamm des MABs, versuchten in dieser Situation selbst Kostensenkungsprogramme umzusetzen. In Folge dessen ist es dem MAB kaum möglich gewesen, Preiserhöhungen über dem bereits niedrigen Marktniveau durchzusetzen (*Sebastian/Schmidt-*

Gallas, 2003, S. 2). Grundtenor der meist intensiven Verhandlungen in den Verkaufsprozessen waren Bemühungen um Preissenkungen und Rabatte. Dieser Umstand führte dazu, dass sich der MAB selbst auf Programme zur Kostensenkung konzentrierte und Maßnahmen des proaktiven Preismanagements vernachlässigt hat (*Homburg* u. a., 2005, S. 2).

Besonders gravierend treten die Defizite im Preismanagement bei der Vermarktung von Leistungssystemen in Erscheinung. So werden produktbegleitende Dienstleistungen als Bestandteil eines ganzheitlichen Leistungssystems in der Praxis den Kunden selten separat in Rechnung gestellt (*Engelhardt/Reckenfelderbäumer*, 2006, S. 239). Dienstleistungen, deren Nutzen dem Kunden nicht explizit kommuniziert werden kann, werden derweilen als Gratisleistung angeboten, um den Absatz der Sachleistung zu fördern. Es ist in dieser Situation nicht verwunderlich, dass dem Kunden eine mangelnde Zahlungsbereitschaft gegenüber produktbegleitenden Dienstleitungen anerzogen wird (*Sturm* u. a., 2007, S. 11). Kunden müssen für die wirtschaftlich erfolgreiche Vermarktung von Leistungssystemen jedoch dahingehend erzogen werden, den gestifteten Zusatznutzen von Dienstleistungen entsprechend zu honorieren. Hierzu ist es insbesondere wichtig, den Kunden transparent zu machen, welchen Nutzen sie mit der angebotenen Dienstleistung erhalten. Es erfordert angepasste Konzepte, um die Anforderungen und Merkmale der Kundenwünsche identifizieren, in marktadäquate Leistungsbündel überführen und erfolgswirksam bepreisen zu können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Ermittlung der richtigen Preisforderungen für die angebotenen Leistungen. Die integrierte Entwicklung und Bepreisung von Dienstleistungsbündeln sowie ein adäquates Preiscontrolling sind gegenwärtig Herausforderungen, denen sich die Unternehmen des MABs im Preismanagement allerdings noch stellen müssen.

Lösungsansatz

Den Grundstein zur Professionalisierung der Preismanagements stellt ein systematischer Preisfindungsprozess dar. Für viele Unternehmen, auch im MAB, sind klar definierte Preisfindungsprozesse der wesentliche Stellhebel zur Verbesserung der Ertragslage am Markt (*Simon*, 2004, S. 1083 ff.). Umso erfolgversprechender ist der Ansatz, einen bereits in den Entwicklungsprozess von Leistungssystemen integrierten Preisfindungsprozess zur Bestimmung und Durchsetzung der richtigen Preisforderungen für die richtige Leistung am Markt in den Unternehmen des MABs zu etablieren. Integriert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Informationen über die am Markt erzielbaren Preise, die kundenseitigen Zahlungsbereitschaften, Wettbewerberpreise sowie geeignete Preispositionierungsstrategien durchgängig bei der Entwicklung und Ausgestaltung der Sach- und Dienstleistungsbestandteile Berücksichtigung finden.

Ein derartiger Preisfindungsprozess strukturiert die notwendigen Aktivitäten der Informationsbeschaffung und -bewertung sowie der Entscheidungsfindung, er regelt die Verantwortlichkeiten einzelner Mitarbeiter und deren Befugnisse im Rahmen der Preisfindung und gibt darüber hinaus Hinweise zum notwendigen Einsatz von Methoden und Werkzeugen.

Ein integrierter Preisfindungsprozess bietet zudem einen geeigneten Ordnungsrahmen für das Controlling der gesamten Preisfindungsaktivitäten. Dabei umfasst das Controlling einerseits die prozessuale Abwicklung der notwendigen Preisfindungsaktivitäten im vorgegebenen Projektrahmen, ähnlich dem Projektmanagement und -controlling. Aufgabe des Controllings innerhalb der Preisfindung ist andererseits die Bereitstellung notwendiger Informationen zur Unterstützung der Entscheidungen zur Preisfestsetzung.

2. Prozessmodell zur integrierten Bepreisung von Leistungssystemen des Maschinen- und Anlagenbaus

Anforderungen an das Prozessmodell

Die wesentliche Anforderung an ein Prozessmodell zur integrierten Bepreisung von Leistungssystemen ist die Berücksichtigung der unterschiedlichen Sichtweisen einzelner Fachbereiche, wie z. B. Produkt- oder Servicemanagement, Forschung und Entwicklung, After Sales, Marketing, Vertrieb oder Finanzen, die allesamt bei der Entwicklung, Ausgestaltung und Bepreisung eines Leistungssystem mit involviert sind. Leistungssysteme zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass Bestandteile von Sach- und Dienstleistungen beliebig zu kundenindividuellen Leistungsbündeln bzw. hybriden Produkten zusammengestellt werden können, je nach dem, welche Konfiguration die Probleme der Kunden bestmöglich löst und vom Anbieter wirtschaftlich realisiert werden kann.

Dabei sind Fragen zur Ausgestaltung und Bepreisung von Leistungssystemen stets im Spannungsfeld zwischen Kosten- und Ertragseffekten zu treffen, wie in *Abbildung 1* dargestellt ist. Im Falle der Alternative 1 eines Leistungssystems hat der Kunde beispielsweise eine eingeschränkte Auswahl aus wenigen vorkonfigurierten Leistungsbündeln. Dieser Fall liegt meistens vor, wenn vom Anbieter mehrstufige Service Level am Markt angeboten werden, innerhalb derer die Leistungskonfiguration vorgegeben ist. Beginnend mit einer Basiskonfiguration, die grundlegende Dienstleistungsbestandteile wie z. B. die Inbetriebnahme und Mitarbeiterschulung enthält, werden höherwertige Leistungspakete um Premiumdienstleistungen wie das Engineering oder Tele Services ergänzt. Das besondere ist hierbei, dass der Kunde kaum Möglichkeiten hat, die einzelnen Bestandteile des Leistungsbündels seinen Wünschen nach selbst zusammenzustellen. Über die Standardisierung der Leistungen und die Nut-

zung von Skaleneffekten können die Kosten der Leistungserstellung meist gering gehalten werden, jedoch mit dem Effekt, dass auf Grund der geringen Individualisierung Kunden in der Regel eine geringere Preisbereitschaft aufweisen. Demgegenüber wachsen die Kosten der Leistungserstellung auf Grund zunehmender Komplexitätskosten mit dem Freiheitsgrad der Konfigurierbarkeit (siehe Alternative 3). Der ertragsoptimale Bereich der kundenindividuellen Konfigurierbarkeit des Leistungssystems (siehe Alternative 2) liegt in der Regel unterhalb der maximalen Konfigurationsfreiheit, da entgegen dem exponentiellen Anstieg der Kosten die Preisbereitschaft lediglich mit einem abnehmendem Grenznutzen ansteigt.

Die Schwierigkeit bei die Entwicklung und Bepreisung von Leistungssystemen liegt gerade in der Festlegung einer ertragsoptimalen Konfigurationsfreiheit der Teilleistungen, der Bestimmung angepasster Kombinationsver- und Kombinationsgebote als Restriktion für bestimmte Kundengruppen sowie der Belegung unterschiedlicher Leistungskonfigurationen mit den richtigen Preisforderungen.

Als ein Ergebnis des vom BMBF geförderten und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt DLR betreuten Forschungsprojektes „SmartWert“ wurden die im Weiteren beschriebenen sieben Hauptphasen eines integrierten Prozessmodells gestaltet, um ausgehend von der Sach- und Dienstleis-

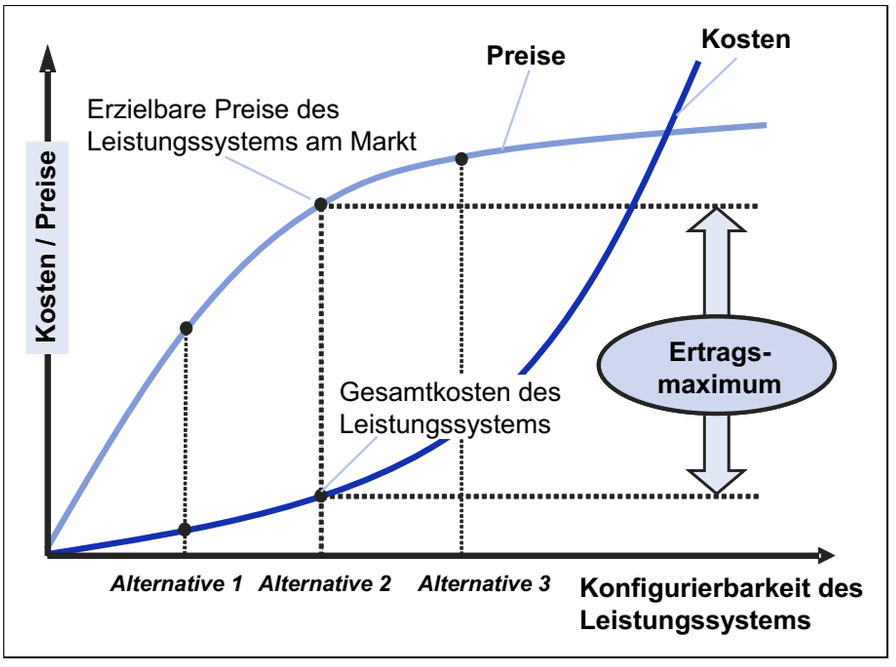

Abb. 1: Preis- und Kosteneffekte von Leistungssystemen in Abhängigkeit vom Grad der Konfigurierbarkeit

tungsidee ein marktadäquates Leistungssystem entwickeln und dieses mit kundengerechten Preisforderungen am Markt belegen zu können (siehe *Abbildung 2*).

Anforderungsanalyse und Preisbereitschaftsmessung

Die Ausgangssituation einer jeden Leistungsentwicklung, ganz gleich ob es sich um Sach- oder Dienstleistungen handelt, ist die Erhebung von Anforderungen des Markts bzw. einzelner Kunden an ein neu zu gestaltendes Leistungssystem. Bereits hier bietet es sich im Zuge der meist engen Interaktion mit Kunden an, eine Messung von Preisbereitschaften vorzunehmen. Zielsetzung ist es herauszufinden, welche Preisbereitschaft ein Kunde für die Befriedigung seiner spezifischen Anforderungen hat und wie sich diese Preisbereitschaft auf einzelne Leistungskomponenten bzw. Sach- und Dienstleistungsbestandteile eines möglichen Leistungssystems und deren Ausprägungen aufteilt. Gleichsam gilt es zu analysieren, ob ein Kunde Bereitschaft zeigt, ein vom Anbieter vorkonfiguriertes Leistungsbündel ohne Möglichkeiten der Individualisierung zu

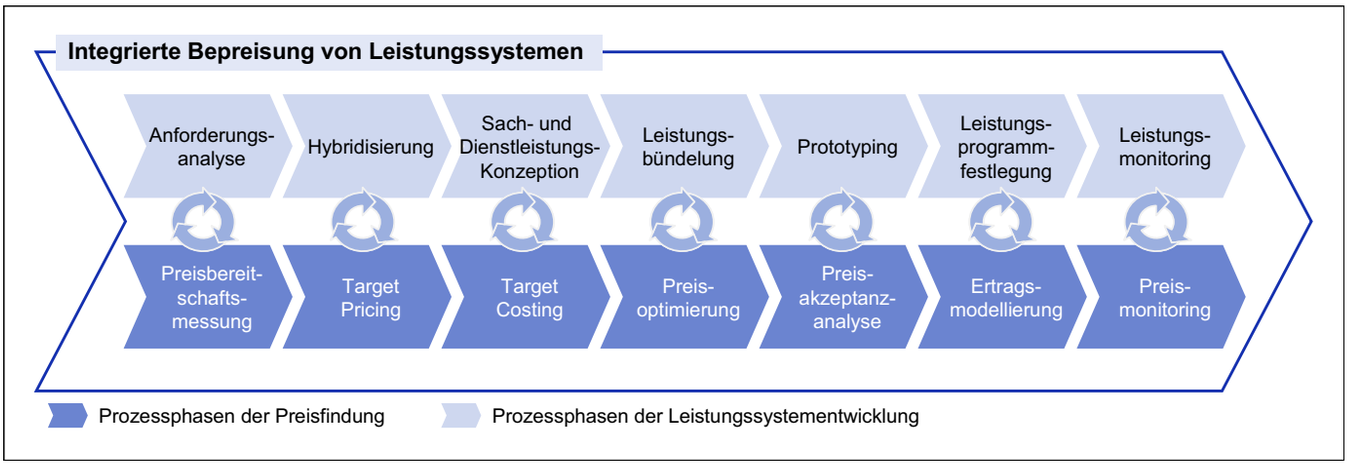

Abb. 2: Prozessmodell zur integrierten Bepreisung von Leistungssystemen

beschaffen und welche Auswirkungen dies auf seine Preisbereitschaft hat. Hierfür wurden in der Marktforschung zahlreiche multiattributive Messmethoden entwickelt, von denen die Conjoint Analyse, insbesondere deren hybride Varianten, hervorzuheben ist.

Hybridisierung und Target Pricing

Mit der Kenntnis über die Anforderungen des Markts und entsprechender Preisbereitschaften liegt die Zielsetzung in der Phase der Hybridisierung und des Target Pricing darin, mögliche Teilleistungen eines Leistungssystems vorzudenken und markt- sowie kundenbezogene Restriktionen bzw. Regeln für die Konfiguration dieser Teilleistungen zu definieren. Hierbei ist einerseits die Frage zu klären, mit welchen Komponenten von Sach- und Dienstleistungen und möglichen Konfigurationen die Anforderungen von Kunden bestmöglich befriedigt werden können. Andererseits ist zu klären, wie durch die Ausgestaltung und Bepreisung der Leistungen für den Markt und deren Einbindung in das gesamte Leistungsprogramm der Ertrag als vordergründiges Ziel unternehmerischen Handelns maximiert werden kann. Dies erfolgt nach dem Prinzip: „Die richtige Leistung in der richtigen Kombination für die richtigen Kunden“. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Markt gewisse Standards als Unternehmensleistung verlangt und nicht mehr gezielt anfragt. Hierzu zählen Dienstleistungen wie Inbetriebnahme, Mitarbeiterschulung oder Wartung. Diese gilt es als Basiskonfiguration stets anzubieten. Gleichsam ist das Leistungsspektrum von Wettbewerbern bei der Festlegung von Regeln zur Kombination von Teilleistungen mit zu berücksichtigen.

Bei der Bestimmung der ertragsoptimalen Leistungskonfiguration sind verlässliche Informationen über die Preis- und Kostenwirkungen unterschiedlicher Alternativen erforderlich. Marktseitige Preisschwellen bzw. Preisobergrenzen für bestimmte Leistungskomponenten sowie Wettbewerbspreise vergleichbarer Leistungen müssen bei der Festlegung von Zielpreisen als ein Ergebnis dieser Phase mit berücksichtigt werden. Die in Abstimmung mit dem Produktmanagement ermittelten Zielpreise sollten dabei die unternehmensseitige Positionierung des Leistungssystems am Markt widerspiegeln und somit einen strategischen Handlungsrahmen für die weiteren Phasen des Preisfindungsprozesses darstellen.

Sach- und Dienstleistungskonzeption sowie Target Costing

Die Hauptaufgabe der Sach- und Dienstleistungskonzeption besteht in der Konkretisierung und Überführung der zuvor definierten Teilleistungen in ein Pflichtenheft und realisierbares Konzept des Leistungssystems. Dabei erfolgt die Konzeption der Sachleistungsbestandteile nach den in der Praxis etablierten Vorgehensweisen innerhalb der Entwicklung. Die Konzeption einer Dienstleistung gliedert sich im Wesentlichen in drei Bestandteile (*Bullinger*, 2006, S. 72 ff.). Einerseits ist es erforderlich, dass das Ergebnis einer Dienstleistung, d. h. die konkrete Leistung dem Kunden gegenüber, bestimmt wird. Andererseits müssen der Prozess zur Leistungserbringung sowie das zugehörige Dienstleistungssystem, d. h. die strukturelle und organisatorische Verankerung der Leistungserbringung im Unternehmen, konzipiert werden. Ähnlich der Ermittlung technischer Lösungsprinzipien in der Sachleistungskonzeption werden potenzielle Dienstleistungsergebnisse nach Art und Umfang bestimmt. Daraufhin können Dienstleistungen in unterschiedliche Bestandteile strukturiert und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewertet werden.

Neben der reinen Betrachtung der Anforderungserfüllung durch Sach- und Dienstleistung müssen in dieser Phase auch die anfallenden Kosten sowie der Ressourcen- und Investitionsbedarf bewertet werden, auf dessen Basis schließlich in Ergänzung zu den technischen Kriterien die Lösungen bewertet und ausgewählt werden. Als methodisches Vorgehen empfehlen sich hierzu die ressourcenorientierte Prozesskostenrechnung bei der Sachleistung (*Schuh*, 2005, S. 189 ff.), sowie das Service-Blueprinting bei der Bewertung des Erbringungsprozesses der Dienstleistung (*Benkenstein/von Stenglin*, 2006, S. 58 ff.). Diese Kosten- und Ressourceninformationen erlauben es nicht nur, die Umsetzbarkeit einzelner Prozesse einzuschätzen, sondern bilden auch die Basis für die Auswahl geeigneter Erbringungsprozesse.

Leistungsbündelung und Preisoptimierung

Durch die zunehmende Detaillierung der Leistungen in der Konzeptionsphase stehen für die weitere Planung des Angebots zunehmend mehr Informationen zu Verfügung. So können im Rahmen der Ausgestaltung der Sachleistung Einschränkungen beispielsweise durch verwendete Technologien auftreten, die die Kombinierbarkeit verschiedener Elemente unmöglich machen. Ebenso können im Rahmen der Konkretisierung einer Dienstleistung Einschränkungen auftreten, die die Kombinierbarkeit von Teilleistungen aus Sach- und Dienstleistung weiter beschränken. Ebenfalls kann die weitere Konkretisierung von Kostenschätzungen ergeben, dass die Realisierung bestimmter Teilleistungen zu kostenintensiv und damit nicht wirtschaftlich ist. Alle diese Einschränkungen verändern somit die Grundgesamtheit der ursprünglichen Konfigurationsmöglichkeiten und machen eine erneute Bewertung der Alternativen erforderlich. So können sich durch den Wegfall ehemals optimaler Konfigurationen nun andere Zusammenstellungen des Leistungssystems als optimal erweisen oder sich die Bewertungsreihenfolge der möglichen Konfigurationen durch veränderte Wirtschaftlichkeitsrechnungen ändern (vgl. *Abbildung 3*).

Auf Basis der aus der Ausgestaltung der Leistungen gewonnenen Informationen über die Kombinierbarkeit und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Teilleistungen aus Sach- und Dienstleistungen lässt sich nun erstmals die Bündelung der Leistungen festlegen. Integriert in diesen Bündelungsprozess erfolgt eine Optimierung der Preise des

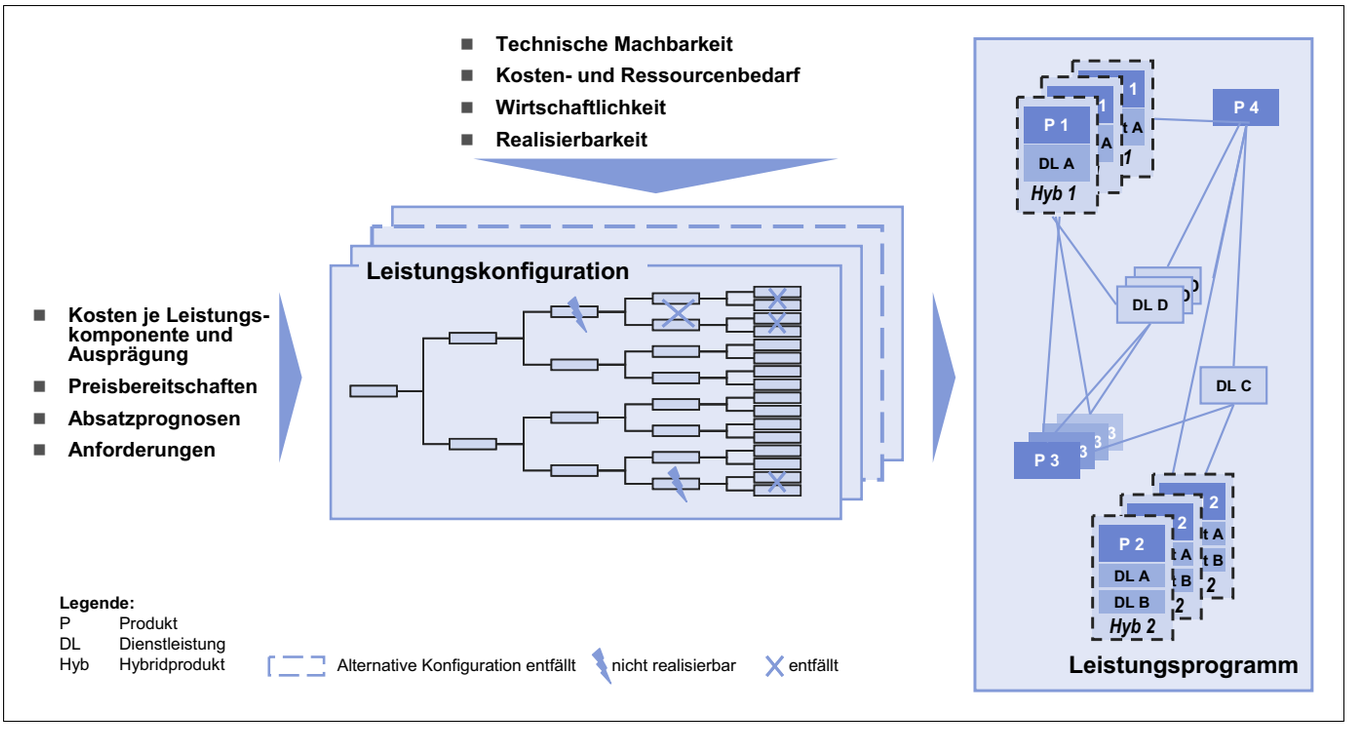

Abb. 3: Anpassung des Konfigurationsraums und Leistungsbündelung

Leistungsangebots auf Basis der nun vorliegenden Absatzprognosen und Kostenschätzungen für die realisierbaren Leistungen.

Prototyping und Preisakzeptanzanalyse

In dieser Phase wird parallel zur Prüfung der Marktfähigkeit des Prototyps die Akzeptanz der im Vorfeld ermittelten Preise überprüft. Hierfür kann z. B. eine repräsentative Gruppe ausgewählter Kunden aus der Zielgruppe befragt werden. Neben der reinen Kaufneigung sollen auch Gründe für eine eventuelle Ablehnung näher untersucht werden. So lassen sich neben einer reinen Akzeptanzabfrage, Kaufwahrscheinlichkeits- oder Präferenzbewertung gegenüber Wettbewerbern die Gründe für eine Ablehnung des angebotenen Leistungssystems erheben und Hinweise für eine mögliche Verbesserung des Angebots ableiten.

Leistungsprogrammfestlegung und Ertragsmodellierung

Im Rahmen von Neuentwicklungen oder Modifikationen des bestehenden Leistungssystems kann es erforderlich werden, das gesamte Leistungsprogramm des Unternehmens neu festzulegen. So können Prototyping und Preisakzeptanzanalyse neue Informationen zu Kundenwunscherfüllung und Absatzpotenzialen der Unternehmensleistungen hervorgebracht haben. Ebenso kann im Rahmen des Leistungs- und Preismonitorings für bestehende Produkte festgestellt werden, dass beispielsweise aufgrund veränderter Wettbewerbsstrukturen eine Neuordnung des Leistungsangebots erforderlich ist. Bei der Durchführung der Leistungsangebotsneuordnung sollten verschiedene, alternative Leistungsprogramme gegenübergestellt und bewertet werden.

Leistungs- und Preismonitoring

Nach der Markteinführung wird das Leistungs- und Preismonitoring in enger Zusammenarbeit von Controlling und Marketing kontinuierlich begleitend zu dieser Phase des Lebenszyklus des Leistungssystems durchgeführt. Um frühzeitig auf Veränderungen, die sich direkt oder indirekt auf den Erfolg des angebotenen Leistungssystem auswirken können, zu reagieren, werden verschiedene Monitoringgrößen mit geeigneten Toleranzgrenzen definiert, die in regelmäßigen Abständen mit den im Markt und im Unternehmen erhobenen Daten abgeglichen werden. Als Monitoringgrößen kommen neben quantitativ fassbaren Größen wie Absatzvolumina, erzielte Deckungsbeiträge oder erzielte Preise auch qualitative Größen wie Veränderungen im Leistungsangebot von Wettbewerbern in Frage. Sollten während des Leistungs- und Preismonitorings Abweichungen in den Kenngrößen auftreten, so können beispielsweise durch eine Neugestaltung des Leistungsangebots Gegenmaßnahmen getroffen werden.

3. Aufgaben des Controllings bei der Entwicklung und Bepreisung von Leistungssystemen

Dem Ansatz von Weber folgend, sind unter Preiscontrolling die erforderlichen Aktivitäten zu verstehen, um im Verlauf eines Preismanagementprozesses die Rationalität der vielfältigen Entscheidungen zu sichern (*Weber/Florissen*, 2005, S. 17). Bei der Entwicklung und Bepreisung von Leistungssystemen kann das Controlling

auf Grund der Kompetenzen und der Nähe zum Finanz- und Rechnungswesen im Sinne des Preiscontrollings einen aktiven Beitrag im Preisfindungsprozess leisten. Dieser Beitrag geht weit über die Bereitstellung und Aufbereitung von z. B. Kosten-, Preis- und Umsatzinformationen hinaus.

So ist innerhalb der Anforderungsanalyse und Preisbereitschaftsmessung die Schaffung von Transparenz über die unterschiedlichen Kundenprofile ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In seinen Untersuchungen hat *Simon* nachgewiesen, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Märkte und Kunden, deren Anforderungen sowie Geschäftsmodelle explizit kennen und beschreiben können (*Simon*, 1997, S. 42 ff.). Somit stehen die Marketing- und Vertriebsabteilungen einerseits, andererseits aber auch das Controlling in der Pflicht, Kundeninformationen im Sinne des Customer Relationship Management kontinuierlich zu pflegen und geeignet aufzubereiten. Seitens des Controllings müssen mindestens die am Markt und bei einzelnen Kunden erzielten Deckungsbeiträge, Absatzmengen und gewährten Konditionen nachgehalten und im Rahmen der Preisfindung aufbereitet werden. Diese Informationen liefern wichtige Hinweise für die Segmentierung von Kundengruppen auf Basis von Preisbereitschaften, mit entsprechenden Implikationen für die Auswahl geeigneter Leistungsbestandteile zur Erfüllung der Anforderungen.

Eine weitere Aufgabe des Preiscontrollings in den frühen Phasen des integrierten Prozesses ist die Unterstützung bei der Definition der strategischen Zielsetzung, insbesondere der Preisstrategie, für die Vermarktung eines Leistungssystems. Die jeweiligen strategischen Zielsetzungen des Unternehmens wie Umsatzmaximierung, Erhöhung von Marktanteilen oder Gewinnmaximierung haben direkten Einfluss auf die Ausgestaltung der angebotenen Leistungen, deren Belegung mit Zielpreisen und somit die Positionierung des Unternehmens im Markt- und Wettbewerbsumfeld. Jedoch ist festzustellen, dass im MAB oft eine klare Preisstrategie bei der Vermarktung von Leistungssystemen fehlt, so dass Preisentscheidungen losgelöst von deren Wirkung auf die Zielerreichung des Unternehmens getroffen werden. Dem Controlling obliegt die Aufgabe, die Zielerreichung von Preisentscheidungen im Gesamtkontext des Unternehmens quantitativ zu bewerten und Preis- sowie Produktmanager durch die Methodenkompetenz innerhalb des formalen Preisstrategieprozesses bei der Festlegung von Preisstrategien zu unterstützen. Gleichzeitig muss das Controlling Umsatz- und Erlösvorgaben als Voraussetzung einer Zielpreisbildung zur Verfügung stellen und entsprechende Zielpreise auf deren Konformität mit markt- und erlösbezogenen Planzielen hin bewerten. Insbesondere bei der Festlegung von Zielpreisen für die angebotenen Dienstleistungen ist die Einhaltung der Zielkonformität von besonderer Relevanz, da Dienstleistungen nicht selten unter Wert am Markt angeboten werden.

Im gleichen Kontext ist die Aufgabe des Controllings bei der Preisdurchsetzung am Markt zu sehen, durch geeignete Controllinginstrumente die Vergabe von Sonderkonditionen und Rabatten seitens der Mitarbeiter im Vertrieb transparent zu machen und die Einhaltung von Zielvorgaben zu überprüfen. Oft werden Anreizsysteme für den Vertrieb derart gestaltet, dass diese sich stärker an Umsatzzahlen und weniger an dem tatsächlichen Erfolgsbeitrag von Transaktionen orientieren. Vertriebsmitarbeiter werden dadurch eher zu Preiszugeständnissen und Rabatten verleitet, als sich in Verkaufsgesprächen um die Durchsetzung von Preisforderungen zu bemühen. In der Regel wird dabei die Sachleistung über die Rabatte bei der Dienstleistung verkauft. Durch geeignete Controllinginstrumente und die Festlegung von Regeln für die Konditionen- und Rabattvergabe als Handlungsanweisung für Vertriebsmitarbeiter kann diesem Umstand begegnet werden.

4. Fazit

Wesentlich für die Professionalisierung des Preismanagements in den Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus ist die Einführung eines klar strukturierten Preisfindungsprozesses. Das in diesem Beitrag vorgestellte Prozessmodell beschreibt die notwendigen Phasen zur integrierten Entwicklung und Bepreisung von Leistungssystemen. Wesentliches Merkmal dieses Prozessmodells und der darin verwendeten Methoden ist die gezielte Zuschneidung von angebotenen Produkten und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Kunden. So lassen sich neben Basisdienstleistungen wie Wartung und Instandsetzung auch Premium-Dienstleistungen zu für die Kunden attraktiven Paketen schnüren. Die Aufgaben des Controllings innerhalb des Prozessmodells liegen einerseits in der Unterstützung der vielfältigen Entscheidungen durch die Bereitstellung notwendiger Markt-, Wettbewerbs- und Unternehmensdaten, andererseits in der Wahrung der Preisqualität und -integrität am Markt durch den Einsatz geeigneter Controllinginstrumente. Das Controlling hat dabei die Rolle einer Kontrollinstanz, welche die Entscheidungen zur Ausgestaltung der Unternehmensleistungen und der Festlegung der Angebotspreishöhe im Kontext mit den finanzwirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens bewertet und regulierend eingreift.

Stichwörter

- Dienstleistungsentwicklung
- Leistungssystem
- Preismanagement
- Preisfindungsprozess

Summary

This article describes the existing deficits in pricing processes and how these processes are applied in the German engineering industry. In particular the pricing deficits of development processes for customer service

systems, comprising products and services, are addressed. A pricing process which closely connects pricing activities with product and service development is presented. Within this pricing process the controlling activities are of particular importance. In the following article these activities will be highlighted.

Keywords

- Customer Service System
- Service Engineering
- Pricing
- Pricing Process

Literatur

Benkenstein, M./von Stenglin, A., Prozessorientiertes Qualitätscontrolling von Dienstleistungen, in: *Bruhn, M./Strauss, B.*, Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden, 2006, S. 55–70.

Bullinger, H. J., Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: *Bullinger, H. J.* (Hrsg.), Service Engineering, Berlin, 2006

Engelhardt, W.H./Reckenfelderbäumer, M., Industrielles Service-Management, in: *Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A.*, Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden, 2. Aufl., 2006, S. 209–318.

Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A, Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden, 2. Aufl., 2006.

Schuh, G., Produktkomplexität managen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2005

Simon, H., Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus, Frankfurt, 4. Aufl.,1997

Simon, H., Ertragssteigerung durch effektive Pricing-Prozesse, Zeitschrift für

Betriebswirtschaft, Heft 11, 2004, S. 1083–1102.

Weber, J./Florissen, A., Preiscontrolling. Der Weg zu einem besseren Preismanagement, Weinheim, 2005.

Der Wert eines Unternehmens

Von Prof. Dr. Heike Langguth, Berlin
2008. XXII, 349 Seiten. Kartoniert € **48,–**
ISBN 978-3-8006-3429-3

Zum Werk

Die Frage, wonach sich der »Wert« eines Unternehmens bemisst, hat in den letzten Jahren besonders an Aktualität gewonnen. Gründe hierfür sind u.a. die zunehmende Globalisierung der Kapitalmärkte und die Intensivierung des Wettbewerbs um internationales Beteiligungskapital, der Trend zur Konzentration auf Kerngeschäftsfelder und Kernkompetenzen sowie wachsende politische, soziale und klimabedingte Risiken. Aus Sicht der an den Kapitalmärkten agierenden Unternehmen lassen sich diese Herausforderungen letztlich nur mit einem umfassenden kapitalmarktorientierten Wertmanagement bewältigen.

Zum Inhalt

1. Die drei Perspektiven des kapitalmarktorientierten Wertmanagements
2. Die externe Perspektive – Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung
3. Die interne Perspektive – Kapitalmarktorientierte Unternehmensführung
4. Die Perspektive Unternehmen/Kapitalmarkt – Kapitalmarktorientierte Berichterstattung

Fallstudie: Unternehmensbewertung und Wertorientierte Kennzahlen

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:
Verlag Vahlen · 80791 München · Fax (089) 3 81 89-402
Internet: www.vahlen.de · E-Mail: bestellung@vahlen.de

VERLAG VAHLEN MÜNCHEN

Preis inkl. MwSt./152784