

# 1 Preiscontrolling als neues Aufgabenfeld für Controller?

Im Mai 2003 zog die Deutsche Bahn AG ihr sechs Monate zuvor eingeführtes Preissystem nach drastischen Umsatzeinbrüchen und zahlreichen Protesten unzufriedener Kunden zurück. Es war zu kompliziert, unflexibel und ignorierte außerdem wesentliche Kundenbedürfnisse. Im Herbst 2004 geriet die Deutsche Bahn AG erneut mit ihrem Tarifsysteem in die Schlagzeilen. Die Ankündigung von Preiserhöhungen im Langstreckennetz wurde als willkürlich und unzureichend begründet kritisiert.

Preisentscheidungen zählen mit zu den schwerwiegendsten und zugleich schwierigsten Entscheidungen, die ein Manager zu treffen hat. Kaum eine andere Managemententscheidung hat einen derart hohen Einfluss auf den kurz- und langfristigen Unternehmenserfolg und -fortbestand wie die Entscheidung über die optimale Preissetzung. Die Hebelwirkung des Preises auf den Gewinn eines Unternehmens ist sehr viel größer als der Absatz- oder Kostenhebel.<sup>1</sup> Außerdem besitzt das Preismanagement eine hohe Bedeutung für den Unternehmenswert.<sup>2</sup>

Kaum ein anderes Aufgabengebiet des Managements ist so schwer zu handhaben wie das Preismanagement, was auf die kurzen Wirkungszeiten und ho-

hen Wirkungskomplexitäten der Preisentscheidung und -umsetzung zurückzuführen ist. Preisentscheidungen haben häufig schnelle und drastische Reaktionen der Kunden und Wettbewerber zur Folge. Sie weisen außerdem vielfältige Interdependenzen zu den Produkt-, Distributions- und Kommunikationsstrategien eines Unternehmens auf. Zukunftsbezug und Unsicherheitsproblematik, insbesondere in Bezug auf Kunden- und Wettbewerbsreaktionen, stellen zudem hohe Ansprüche an das Management.

Trotz der hohen Bedeutung sind in der Unternehmenspraxis immer wieder gravierende Managementfehler im Pricing festzustellen. Das Beispiel der Deutsche Bahn AG ist nur eines von vielen für eklatante Fehler im Preismanagement einzelner Unternehmen. Und auch die Liste mit Beispielen von Preiskriegen, in deren Verlauf die Preisniveaus ganzer Branchen erodierten, Margen zerfielen und Marktteilnehmer auschieden, ist lang.<sup>3</sup>

Im Folgenden werden wir die These vertreten, dass Manager allein mit den vielfältigen Anforderungen der Festlegung und Umsetzung nachhaltig profitabler Preise nicht fertig werden. Wir werden ferner zeigen, dass Controller

**Preisentscheidungen haben einen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg**

**Trotz der hohen Bedeutung sind in der Praxis immer wieder gravierende Managementfehler im Pricing festzustellen**

**Preiscontrolling  
sollte zum festen  
Aufgaben-  
spektrum von  
Controllern  
zählen**

dabei einen entscheidenden Beitrag leisten können. Dazu prägen wir den Begriff Preiscontrolling als eine Funktion, die Manager bei der Preisbildung und -umsetzung unterstützen soll, um Fehler zu vermeiden oder zumindest zu vermindern.

Der Band gliedert sich wie folgt: Zu Beginn werden wir unser Verständnis von Preiscontrolling in Anlehnung an unser Verständnis von Controlling als Rationalitätssicherung der Führung kurz theoretisch fundieren. Wir beschreiben dabei typische Probleme im Handeln von Managern aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive und zeigen auf, welche Rolle das Controlling zur Vermeidung beziehungsweise Reduzierung dieser Defizite spielen kann. Daran anschließend werden wir für die unterschiedlichen Aufgabenfelder im Preis-

management – strategische und operative Preisbildung, Preisdurchsetzung und Preiskontrolle – jeweils markante Defizite, geeignete Preiscontrollingaufgaben zu deren Bewältigung und entsprechende Anforderungen an Controller, die mit diesen Aufgaben betraut werden, darstellen.

Mit dem AC-Band möchten wir Manager für die Kernprobleme der Preisbildung und -umsetzung sowie deren teilweise verhaltensbezogene Ursachen sensibilisieren. Wir wollen außerdem Controller dazu ermutigen, eine aktive Rolle bei der Vermeidung beziehungsweise Reduzierung von Defiziten im Preismanagement zu spielen. Wir würden uns freuen, wenn zukünftig Preiscontrolling zum festen Aufgabenspektrum von Controllern zählen würde.