

Preiscontrolling

- 1 Notwendigkeit des Preiscontrollings.....487
- 2 Ziele des Preiscontrollings.....488
- 3 Aufgabenfelder des Preiscontrollings.....489
 - 3.1 Pricing-Audit.....489
 - 3.2 Preisfindung/Preisoptimierung.....490
 - 3.3 Target Costing/Target Pricing492
 - 3.4 Life Cycle-Pricing494
 - 3.5 Preisdifferenzierung.....496
 - 3.6 Preisprämissen definieren.....497
 - 3.7 Internationales Pricing.....499
 - 3.8 Effiziente Steuerung über intelligente Anreizsysteme.....503
 - 3.9 Außendienst-Informationssystem.....505
- 4 Einordnung des Preiscontrollings in das Marketingcontrolling.....505

Autoren



Dieter Lauszus

Partner
 dieter.lauszus@ebelhofer.com



Dr. Regine Kalka

Professorin
 regine.kalka@fh-duesseldorf.de

Über eine professionelle Preispolitik lassen sich Gewinn, Liquidität und auch Shareholder Value eines Unternehmens signifikant verbessern. Vielfältige und komplexe Faktoren erschweren jedoch die Preisentscheidungen der zuständigen Manager. Das Preiscontrolling kann hier unterstützend wirken. Im Folgenden werden Ziele und Aufgabengebiete des Preiscontrollings beschrieben sowie aktuelle Methoden und Instrumente erläutert. Zusätzlich diskutieren die Autoren die Eingliederung des Preiscontrollers in die Marketingcontrollingorganisation.

1 Notwendigkeit des Preiscontrollings

Die Anstrengungen vieler Unternehmen, Gewinne durch Kostensenkungs- und Mengensteigerungsprogramme zu erhöhen, sind vielerorts an Grenzen gestoßen. Der Preis als dritte beeinflussbare Determinante des Gewinns rückt daher im Rahmen der Gesamtstrategie des Unternehmens immer mehr in den Mittelpunkt. Allseits wird erkannt, dass eine professionelle Preispolitik den Gewinn, die Liquidität und letztlich auch den Shareholder Value entscheidend verbessern kann.

Die zunehmende Bedeutung des Preises führt zu der Einsicht, dass herkömmliche Methoden wie etwa eine Kosten-plus- oder eine wettbewerbsbasierte Preissetzung, wesentliche Preisentscheidungsparameter außer Acht lassen und einer professionellen Preispolitik nicht gerecht werden. Mehr und mehr werden neuere, intelligenter Preisbestimmungsverfahren eingesetzt, die den Preis nicht als prozentualen Gewinnaufschlag auf die Kosten, sondern als Spiegelbild des aus der Produkt-/Serviceleistung resultierenden Kundennutzens betrachten. Selbstverständlich müssen auch Kosteninformationen bei der Preisfindung berücksichtigt werden. Neben ihrem Einfluss auf das Niveau des gewinnoptimalen Preises dienen sie jedoch primär zur Ermittlung von Preisuntergrenzen, das heißt dem niedrigsten Preis, zu dem ein Produkt verkauft werden kann. Auch der Einbeziehung von Wettbewerbspreisen und Konkurrenzreaktionen bei eigenen Preissetzungsmaßnahmen kommt im Prozess der Preisfindung eine ausschlaggebende Rolle zu.

Die Vielfalt und die Komplexität der Preisentscheidungsfaktoren zwingen zur systematischen Informationssammlung und -analyse, zur Preisentscheidungsplanung, zu Preiskoordinierungsmaßnahmen, zu Preisanalysen und -kontrollen. Auch der Implementierung von Preisstrategien, etwa über strategiekonforme Rabatt-/Konditionen- oder Außendienst-Incentivesysteme, kommt eine große Bedeutung zu. Der zuständige Vertriebsleiter oder Preismanager ist häufig nicht mehr in der Lage, die Komplexität in den Griff zu bekommen. Mängel in der Preiskonzeption sind daher in der Praxis keine Seltenheit. So überrascht es nicht, dass der Preis beziehungsweise die Preispolitik unter Marketingmanagern als das größte „Sorgenkind“ betrachtet wird (vgl. Ebel/Simon 1996, S. 15).

Vor diesem Hintergrund ist es mehr als verwunderlich, dass in diesem komplexen Umfeld ein Prozess nach wie vor zu wenig Beachtung findet, der in allen anderen Unternehmensbereichen schon längst selbstverständlich ist – das Controlling. Es drängt sich daher die Überlegung auf, das Konzept des Controllings auf Fragen der Preisgestaltung zu übertragen. Wie kann ein Preiscontrolling die Geschäfts- und Vertriebs-/Verkaufsleitung beim Preismanagement unterstützen?

Im Folgenden beschreiben wir die Ziele und Aufgabenfelder des Preiscontrollings und zeigen die Preiscontrolling-Methoden und -Instrumente anhand von mehreren Aufgabenfeldern. Abschließend diskutieren wir die Einordnung der Preiscontrollerfunktion in die Organisation des Marketingcontrollings.

2 Ziele des Preiscontrollings

Generell umfasst die Controllingtätigkeit Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung (vgl. Ehrmann 1995, S. 44). Werden diese Aufgaben nun auf die spezielle Funktion des Preiscontrollings übertragen, so bedeutet dies, dass Preisaktivitäten mithilfe eines wirksamen Informationsmanagements geplant und unterstützt werden müssen. Verfolgt wird dabei das Ziel, das gesamte Preismanagement fortlaufend an sich ändernde Unternehmens-, Wettbewerbs- und sonstige Umweltbedingungen anzupassen.

Das Preiscontrolling ist nicht nur bestrebt, preisentscheidungsrelevante „harte“ quantitative Informationen zu ermitteln, zu analysieren und zu verdichten. Es soll ebenfalls „weiche“ qualitative Informationen über Auswirkungen zukünftig zu treffender Preisänderungen verdichten und als Preisentscheidungshilfen zur Verfügung stellen. Weiterhin zielt das Preiscontrolling darauf, im Rahmen eines Pricing-Audits Verbesserungen im Preisfindungs- und -umsetzungsprozess aufzuzeigen, die optimalen Preise am Markt umzusetzen sowie die tatsächlich erzielten Marktpreise zu beobachten und zu steuern.

3 Aufgabenfelder des Preiscontrollings

3.1 Pricing-Audit

Das Pricing-Audit ist als erste Stufe im Rahmen des Preiscontrollings anzusehen. Es betrachtet den Prozess der Preisfindung und -umsetzung im Detail und sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten.

Tabelle 3-1: Mögliches Vorgehen bei einem Pricing-Audit (Quelle: Ebel/Simon 1996, S. 24)

Maßnahmen im Preisfindungsprozess	Wichtigkeit (1= wenig wichtig, 5 = sehr wichtig)	Derzeitiger Erfüllungsgrad (1= wenig gut, 5 = sehr gut)
1. Schätzung des Kundennutzens für die Produkte/Dienstleistungen		
2. Bestimmung des Preis-Absatz-Zusammenhangs		
3. Berücksichtigung von Konkurrenzreaktionen		
4. Systematische Erhebung von Informationen für die Preisfindung		
5. Kenntnis des Verhandlungsspielraums (in Prozent des Preises) der einzelnen vertrieblischen Ebenen bzw. Vertriebsmitarbeiter		
6. Kontrolle von Rabatten und Konditionen		
7. Definition und Einführung eines systematischen Preis-Info-Systems (inkl. Aufwand-/Ertrags-Bewertung der einzelnen Kunden)		
8. ... etc.		

Aufgrund der Vielfältigkeit der Preisentscheidungssituationen ist ein einheitlicher Prozess zur Preisfindung außerordentlich komplex (vgl. Simon 1992, S. 645). Bei den meisten Preisentscheidungen empfiehlt sich daher ein formaler Prozess der Problemdefinition, Informationssammlung und Analyse. Dieser Ablauf beziehungsweise diese „Checkliste“ der Preisfindung, anhand deren der Preiscontroller in der Folge den Preisbildungsprozess ständig auf Verbesserungen überprüft, wird im Rahmen des Pricing-Audits erarbeitet. Gemeinsam mit Führungskräften verschiedener Funktionen werden dabei Preisfindungsmaßnahmen definiert sowie der jeweilige Erfüllungsgrad

dieser Maßnahmen individuell überprüft (vgl. Ebel/Simon 1996, S. 23). Tabelle 3-1 zeigt ein mögliches Vorgehen im Rahmen eines Pricing-Audits.

Die Ergebnisse des Pricing-Audits dienen dem Preiscontroller als Anhaltspunkt für Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung von preispolitischen Maßnahmen. Sowohl der Stellenwert verschiedenster Bereiche als auch Stärken und Schwächen im Prozess der Preisfindung werden dadurch offen gelegt.

3.2 Preisfindung/Preisoptimierung

Der Preis wird durch drei grundlegende Determinanten bestimmt (vgl. Simon 1993, S. 194):

1. Ziele des Unternehmens (in der Regel Gewinnmaximierung)
2. Kosten
3. Nachfrage beziehungsweise Absatz

Die Unternehmensziele und die Produktionskosten sind für den Preiscontroller normalerweise durch andere Unternehmensfunktionen vorgegeben. Traditionell dominiert im Controlling bei Preisentscheidungen die Kostendeterminante. Preisentscheidungen werden auf Basis von Kosten-plus-Kalkulationen festgelegt, wobei die Wertschätzung des Produkts durch die Kunden und deren Preisbereitschaft außer Acht gelassen werden. Neben den Kosten sollten daher zusätzlich die vom Kunden wahrgenommene Produktleistung erfasst und der daraus resultierende Kundennutzen quantifiziert werden.

In diesem Rahmen spielt die vom Preis beeinflusste Nachfrage beziehungsweise der Absatz eine entscheidende Rolle. Die Nachfrage ist fast immer eine fallende Funktion des Preises und spiegelt sich in der Preisabsatzfunktion wider. Die Kenntnis dieses Zusammenhangs ist Grundvoraussetzung für jegliche Preisoptimierung. Es muss dem Preiscontroller bekannt sein, welche Mengen sich bei unterschiedlichen Preissetzungen im Markt absetzen lassen. Die Auswirkung, die eine Preisänderung auf die Absatzmenge hat, wird üblicherweise durch die Preiselastizität erfasst:

$$\text{Preiselastizität} = \frac{\text{Absatzänderung (Prozent)}}{\text{Preisänderung (Prozent)}}$$

Je nach Produkt variieren Preiselastizitäten zwischen Werten nahe null (z. B. bei lebenswichtigen Medikamenten) und sehr hohen Werten (z. B. bei problemlos austauschbaren Commodity-Produkten).

In der Praxis besteht das Problem darin, die Preisabsatzfunktion zu ermitteln. Hierzu stehen dem Preiscontroller prinzipiell drei Methoden zur Verfügung:

- *Preisabsatzfunktion auf Basis von Marktdaten:* Die Bestimmung der Preisabsatzfunktion auf Basis von Marktdaten stützt sich auf Informationen über in der Vergangenheit realisierte Preise und die korrespondierenden Absatzmengen. Mithilfe ökonomischer Verfahren lassen sich die Beziehungen zwischen Preis und Absatzmenge zu einer Preisabsatzfunktion verdichten (vgl. Laker/Jeschke/Kiermaier 1996, S. 4). Zudem können Marketing-Mix-Effekte, Auswirkungen von Produktlinienerweiterungen und Preissensibilitätswirkungen geschätzt werden, wenn dem Preiscontroller alle Daten in einer einheitlichen Struktur, wie z. B. Wochenpreise und -absätze für ein oder mehrere Jahre, vorliegen. Aufgrund der oft nur unzureichenden Qualität dieser Daten muss auch die Qualität der erzielten Preisresultate als nur durchschnittlich beurteilt werden.
- *Preisabsatzfunktion auf Basis von Expertenschätzung:* Liegen keine brauchbaren historischen Marktdaten vor, ist die Schätzung der Preisabsatzfunktion auf Basis von Expertenwissen eine sinnvolle Alternative. Sie ist preiswert und kann schnell angewendet werden. Mithilfe einer strukturierten Befragung schätzen und begründen die Experten die Mengenauswirkungen von Preisänderungen. Die Ergebnisse werden anschließend im Rahmen von Plausibilitätsdiskussionen zusammengeführt und verabschiedet. Aufgrund der oft politischen Preissetzungsdimension hat sich der Einsatz eines externen, neutralen Moderators mit entsprechender Erfahrung und Kompetenz bewährt.
- *Preisabsatzfunktion auf Basis von Kundenbefragungen:* Da die Kunden wohl am ehesten wissen, welchen Preis sie zu zahlen bereit sind, liefert eine Kundenbefragung prinzipiell die besten Ergebnisse. Es gibt zwei Möglichkeiten der Datenerhebung: Zum einen kann man direkt danach fragen, ob ein bestimmtes Produkt oder ein bestimmter Service zu einem bestimmten Preis gekauft würde. Diese Abfragetechnik hat jedoch gravierende Nachteile. Dadurch, dass man das Produkt nicht als Ganzes betrachtet, sondern isoliert nach der Wichtigkeit des Preises fragt, wird der Stellenwert des Preises in Relation zu den übrigen Faktoren der Kaufentscheidung tendenziell überschätzt. Zudem führen direkte Abfragen nach vorhandenen Preisbereitschaften aus taktischen Gründen häufig zu niedrigen Angaben des Befragten (insbesondere im B2B-Bereich). Diese Nachteile lassen sich durch den Einsatz der zurzeit wohl besten Methode zur Messung von Preisabsatzfunktionen – dem Value-Based Pricing (vgl. Lauszus/Sebastian 1997) – vermeiden. Value-Based Pricing basiert auf modernen Methoden zur Messung des Kundennutzens. Dabei wird der Tatsache Rechnung getragen, dass ein Kunde niemals für ein Produkt oder eine Dienstleistung selbst zahlt, sondern immer für die Befriedigung seiner Bedürfnisse.

Die Kernfrage lautet also stets: Welchen Nutzen verbindet der Kunde mit der Leistung eines bestimmten Produkts, und wie hoch ist seine resultierende Zahlungsbereitschaft? Nur wenn die Differenz aus dem vom Produkt gestifteten Nutzengewinn und dem aus dem Preis resultierenden Nutzenverlust einen Nutzenvorteil für den Kunden bietet, wird er kaufen. Die Kundenabwägungen werden dabei auf systematische Weise erfasst. Ähnlich der realen Kaufentscheidungssituation werden dem Kunden mehrere alternative Produktprofile (mit Preis) zur Wahl angeboten. Aus diesen „Kaufentscheidungen“ lassen sich dann mithilfe eines Computermodells Nutzenwerte für alle relevanten Eigenschaften berechnen. Auf dieser Basis werden mittels eines speziellen Simulationsmodells Preisabsatzfunktionen abgeleitet (vgl. Simon 1994). Liegen relevante Kosteninformationen vor, können entsprechende Gewinnfunktionen und damit das profitoptimale Preisniveau ermittelt werden.

Auf Basis der ermittelten Preisabsatzfunktion beziehungsweise der Preiselastizitäten ist der Preiscontroller in der Lage, die Wirkungen von Preismaßnahmen quantitativ zu schätzen und so den optimalen Preis zu bestimmen.

3.3 Target Costing/Target Pricing

Eine wichtige Komponente für den Markterfolg eines neu zu entwickelnden Produkts ist das frühzeitige Ermitteln von Target-Preisen und daraus resultierenden Target Costs. Hier kommt der Kooperation zwischen Produktentwicklung und Preiscontrolling eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Traditionelle Vorgehensweisen orientieren sich bei der Produktgestaltung primär an der technologischen Machbarkeit. Die definitiven Kosten der Neuprodukte liegen zum Zeitpunkt der Produkteinführung vor, die Preisbildung erfolgt dann auf Basis einer Kosten-plus-Kalkulation. Nicht selten stellen Unternehmen in der Folge entsetzt fest, dass sich die so entwickelten und gepreisten Produkte im Markt nicht absetzen lassen. Eine sinnvolle und damit marktgerechte Produktentwicklung erfordert von Anfang an eine funktionsübergreifende, marktgerechte Produktkonzeption, die auf Kundenanforderungen basiert. Dies ist der Grundgedanke des Target Costings/Target Pricings. Darunter verstehen wir die Entwicklung eines konsequent auf den Kundennutzen ausgerichteten Produkt-/Leistungsangebots innerhalb des vom Markt akzeptierten Preisrahmens (vgl. Lauszus/Kalka 2000).

Nach Messung der Kundenanforderungen lässt sich das gewünschte Produktkonzept beispielsweise mithilfe des QFD-Ansatzes (Quality Function Deployment, vgl. Akao 1992) ableiten. Nun gilt es, den vom Markt akzeptierten Preis (Target Price) für dieses Produktkonzept zu ermitteln. Nach Abzug der angestrebten Gewinnmarge ergeben sich die vom Markt erlaubten Kosten (Target Costs), zu denen ein Produkt hergestellt werden muss, um im Markt erfolgreich zu sein und zugleich Gewinne zu erwirtschaften.

Entscheidend bei diesem Vorgehen ist es, die so genannten Targets (Zielgrößen) zu bestimmen. Dazu müssen vier Fragen beantwortet werden:

1. Für wen soll das Produkt konzipiert werden? (Identifikation und Definition der Zielsegmente und Zielkunden auf Basis von Kundenanforderungen)
2. Wo wollen wir uns in den Zielsegmenten positionieren? (strategische Festlegung der eigenen Zielposition in den Zielsegmenten)
3. Welchen Nutzen stiften dem Kunden einzelne Produkteigenschaften, und was will der Kunde dafür zahlen? (Ermittlung der Nutzenfunktionen und Ableitung von Zahlungsbereitschaften)
4. Was ist der kundengerechte optimale Preis, und welche Absatzmenge, welcher Umsatz und welcher Gewinn resultieren aus dieser Preissetzung? (Ableitung des optimalen Preises und Ermittlung von erzielbarer Absatzmenge, Umsatz und Gewinn)

Bei der Beantwortung dieser Fragen kommt dem Preiscontrolling eine wichtige Bedeutung zu. Benötigt wird ein ganzheitlicher, funktionsübergreifender Ansatz, in dem sämtliche relevanten Unternehmensfunktionen eng zusammenarbeiten, von F&E bis hin zu Einkauf und Vertrieb. Dabei können immer wieder Konflikte auftreten, weil nicht alle Beteiligten vollständig informiert sind und jeder Bereich unterschiedliche Schwerpunkte setzt. So möchte etwa die F&E-Seite ihre neu entwickelte Technik auf den Markt bringen. Der Vertrieb denkt eher an die Realisierung seiner Absatz- und Umsatzziele. Aufgabe des Preiscontrollings ist es, einen Konsens zwischen allen Beteiligten herbeizuführen. Dazu muss der Preiscontroller über die notwendigen Methoden und Instrumente verfügen, um jene Informationen liefern zu können, die für die Bestimmung der Targets notwendig sind.

Der beste Weg, Rationalität an das Thema zu bekommen, ist wiederum der Einbezug des Kunden und zwar in einem sehr frühen Stadium. Auch hier würden direkte Befragungen der Kunden nach dem Nutzen einzelner Produkteigenschaften und ihren Preisbereitschaften zu wenig validen Ergebnissen führen. Der Einsatz der oben skizzierten indirekten Befragungstechniken erlaubt es dem Preiscontrolling, die Informationen auf intelligente Weise zu erfragen.

Für ein erfolgreiches Target Costing/Target Pricing ist das Kennen zuverlässiger Zielvorgaben innerhalb einer Produktplanung notwendig. Mit zunehmender Konkretisierung des Produktkonzepts steigen die Kosten von Produktmodifikationen überproportional (vgl. Lauszus/Kalka 2000). Controlling des Target Costings/Target Pricings heißt deshalb auch, im Lauf der einzelnen Produktplanungsphasen die Zielvorgaben nach Plan- und Istwerten zu überprüfen, damit im Team mit den anderen Unternehmensfunktionen das Produktkonzept gegebenenfalls angepasst werden kann.

Ein professionelles Target Costing/Target Pricing sollte vom Preiscontrolling konsequenterweise nicht nur bei Produktneukonzeptionen, sondern gleichermaßen auch bei Produktmodifikationen angewendet werden.

3.4 Life Cycle-Pricing

Sowohl Produkte als auch Dienstleistungen unterliegen in der Regel Lebenszyklen. Im Zuge der zeitlichen Entwicklung ändern sich die Rahmenbedingungen für die Preispolitik. Das eigene Produkt veraltet technologisch, die Konkurrenz bringt neue Produkte auf den Markt, die Präferenzen der Kunden ändern sich usw. Darauf muss neben Modifikationen am Produkt auch mit entsprechenden Preisanpassungen reagiert werden.

Bei dynamischen Preisentscheidungen im Rahmen des Lebenszyklus sind hinsichtlich der Rahmenbedingungen folgende Situationen zu unterscheiden:

1. Dynamische Preisentscheidungen bei echten Innovationen
2. Dynamische Preisentscheidungen in etablierten Wettbewerbsmärkten

■ *Dynamische Preisentscheidungen bei echten Innovationen:* Bei wirklichen Produktinnovationen bieten sich dem Preiscontroller bezüglich der strategischen Preissetzung viele Freiheiten. Grundsätzlich bestehen zwei Optionen der Preisstrategie: die Skimming- und die Penetrationsstrategie. Bei der Skimmingstrategie steht das Abschöpfen kurzfristiger Gewinne im Vordergrund. Ein neues Produkt wird zu einem vergleichsweise hohen Preis eingeführt, um eine hohe Preisbereitschaft bei einem Teil des Kundenpotenzials auszunutzen. In späteren Phasen des Produktlebenszyklus kann der Preis dann in mehreren Schritten gesenkt werden, um auch die Kunden mit geringerer Zahlungsbereitschaft zu erreichen. Bei der Penetrationsstrategie hingegen wird der Einführungspreis relativ niedrig angesetzt. Auf diese Weise soll möglichst schnell eine gute Marktdurchdringung erreicht werden, um Kostensenkungen durch Skaleneffekte beziehungsweise Erfahrungskurveneffekte zu realisieren. In späteren Phasen des Life-Cycles können dann sowohl Preissenkungen als auch -erhöhungen erfolgen.

Die Aufgabe des Preiscontrollings besteht hier im Bereitstellen der je nach Strategie benötigten Informationen zur Bestimmung des dynamisch optimalen Preises. Diesen gilt es, im Lauf des Lebenszyklus ständig zu kontrollieren, um notwendige Anpassungen durchführen zu können. Hierfür müssen die Determinanten dynamisch optimaler Preise vom Preiscontrolling ständig überprüft werden. Dabei handelt es sich um die Preiselastizitäten, die Grenzkosten und das in Tabelle 3-2 beschriebene Verhältnis

zwischen dynamisch-optimalem und statisch-optimalem Preis (Barwert der zukünftigen Deckungsbeiträge) sowie den Kundennutzen (vgl. Simon 1992, S. 39).

Table 3-2: *Dynamisch-optimale Preise bei unterschiedlichen Beziehungen*
(Quelle: Simon 1992, S. 41)

Art der dynamischen Beziehung	Dynamisch-optimaler Preis im Verhältnis zum statisch-optimalem Preis
Positiver Carryover: mehr Absatz heute bedeutet mehr Absatz in der Zukunft	niedriger
Negativer Carryover: mehr Absatz heute bedeutet weniger Absatz in der Zukunft	höher
Carryover mit wechselnden Vorzeichen	ganz oder teilweise unbestimmt
Preisänderungswirkung: Preissenkung als solche stimuliert Absatz	höher
Erwartungseffekt: nach Preissenkung werden weitere Preissenkungen erwartet und Käufe aufgeschoben	tendenziell höher
Erfahrungskurve	niedriger

- *Dynamische Preisentscheidungen in etablierten Wettbewerbsmärkten:* Bei diesen Preisentscheidungen existiert zum Einführungszeitpunkt bereits eine weitgehend festgefügte Preisstruktur im Markt, in die der Preis des neuen Produkts optimal eingefügt werden muss. Das Preiscontrolling muss dazu Beobachtungen über das bisherige Nachfrage- und Reaktionsverhalten analysieren. Im Lauf der Zeit sind wiederum Informationen zur Bestimmung des optimalen Preises bereitzustellen. Der optimale Preis in etablierten Märkten hängt von der Entwicklung der Preiselastizität, der Differenz zwischen dynamisch- und statisch-optimalem Preis sowie den Grenzkosten ab. Die Nachfrageeinflüsse müssen vom Preiscontrolling durch Überprüfung des Kundennutzens in den einzelnen Phasen ermittelt werden.

Schließlich geht es darum, Konkurrenzreaktionen auf die eigene Preissetzung zu prognostizieren. Dabei ist das subjektive Wissen des Vertriebsmanagements mit der Objektivität des Preiscontrollings zu kombinieren, um die entsprechende Preisabsatzfunktion zu bestimmen. Wertvolle Hilfe leisten in diesem Zusammenhang auch Marktsimulationsmodelle, mit denen die Effekte verschiedener Reaktionsszenarien der Wettbewerber getestet werden können, ohne im realen Markt teures Lehrgeld für Fehlentscheidungen zahlen zu müssen. Weiterhin ist durch das Preiscontrolling kontinuierlich zu überprüfen, ob die prognostizierten Konkurrenzpreise noch realistisch sind.

3.5 Preisdifferenzierung

Kunden beziehungsweise Kundengruppen weichen in ihrem Nachfrageverhalten und ihren Zahlungsbereitschaften voneinander ab. Selbst wenn der optimale Preis für den Gesamtmarkt ermittelt und umgesetzt wird, kann zu einem einheitlichen Preis, wie in Abbildung 3-1 beispielhaft dargestellt, nur ein Teil des insgesamt möglichen Gewinnpotenzials realisiert werden. In diesem Beispiel wird der bei einem Einheitspreis erzielte Gewinn durch das Rechteck A beschrieben. Gewinnpotenziale in einer Größenordnung wie durch die Dreiecke B und C dargestellt, können mit einem Einheitspreis nicht realisiert werden. Im Dreieck B wird mit den Kunden kein Geschäft gemacht, die nur eine geringere Zahlungsbereitschaft haben – jedoch immer noch bereit sind, mehr als die variablen Stückkosten zu zahlen. Das Dreieck C spiegelt die Kunden mit einer nicht ausgeschöpften Zahlungsbereitschaft oberhalb des heutigen Preises wider. In beiden Fällen wird Gewinn „verschenkt“. Nur durch Preisdifferenzierung lassen sich diese Gewinnpotenziale ausschöpfen (vgl. Lauszus/Sebastian 1997, S.4).

Das grundsätzliche Ziel der Preisdifferenzierung besteht darin, die individuelle Preisbereitschaft möglichst abzuschöpfen. Nur so lässt sich ein höheres Gewinnniveau erzielen, als es zu einem Einheitspreis für alle Segmente möglich ist.

Bei der Preisdifferenzierung lassen sich fünf Arten unterscheiden (vgl. Laker/Jeschke/Kiermaier 1996, S. 12):

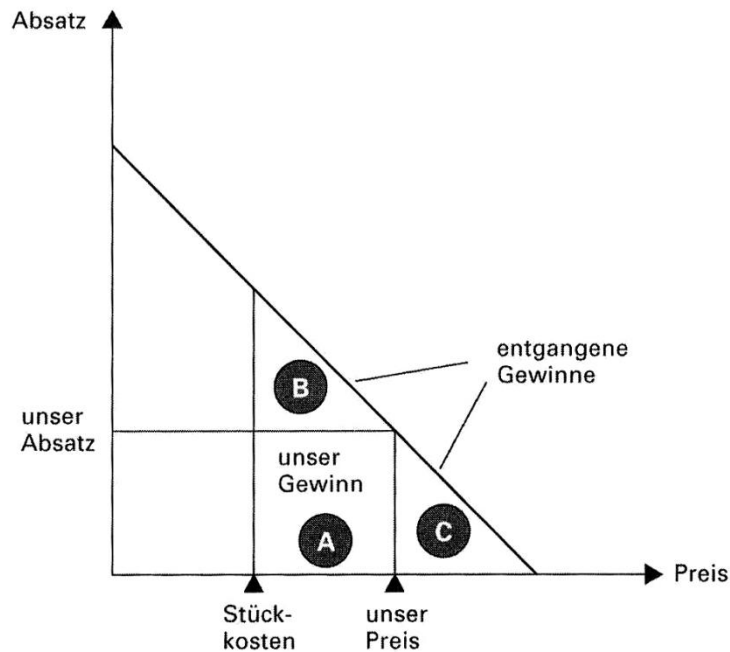
- Kundengruppenbezogene Preisdifferenzierung (z. B. Halbtax-Abo der SBB oder Business-/Privat-Tarif beim Mobilfunk)
- regionale Preisdifferenzierung (z. B. international verschiedene Preisniveaus für ein identisches Produkt)
- zeitliche Preisdifferenzierung (z. B. Telefentarife, Elektrizität, Tourismus)
- Nutzungsbezogene Preisdifferenzierung (z. B. Strom für verschiedene Anwendungen, Kraftstoff für Heizungen [Heizöl] oder für Kraftfahrzeuge [Diesel])
- Preisdifferenzierung durch Bundling (z. B. gleichzeitiges Angebot von Einzelleistungen und Paketen bei Sonderausstattungen in der Automobilindustrie oder bei Bankdienstleistungen)

Bei der Preisdifferenzierung hat das Preiscontrolling die Aufgabe, die relevanten Kundensegmente zu identifizieren und die Art der Preisdifferenzierung festzulegen. Analog zu obigen Bereichen sind für die einzelnen Segmente Kundennutzen und Preisbereitschaft zu ermitteln und regelmäßig zu überprüfen. Deren Messung erfolgt idealerweise wie beschrieben mit indirekten Befragungstechniken.

Damit sich die erhofften Effekte der Preisdifferenzierung auch einstellen, obliegt es dem Preiscontrolling zu überprüfen, ob die differenzierten Segmente ihre Nachfrage nicht bündeln beziehungsweise zusammenfassen und damit in den Genuss niedriger

Preise kommen. Besondere Beachtung verdient auch die Kommunikation. Hier sollte das Preiscontrolling viel Wert auf Verständlichkeit und Transparenz der Preisdifferenzierung im Hinblick auf die Nachfrager legen. Nur wenn es gelingt, dem Kunden die persönlichen Vorteile der Preisdifferenzierung deutlich zu machen, wird die erhoffte Absatz- und Gewinnwirkung zustande kommen.

Abbildung 3-1: Profitpotenzial bei Preisdifferenzierung (Quelle: Eigene Darstellung)



3.6 Preisprämien definieren

Bei der Festlegung von Preisen für Produkte oder Dienstleistungen müssen in der Regel interne und externe Prämissen berücksichtigt werden. Zur Bestimmung der Preisprämien sind unter anderem folgende Informationen heranzuziehen, die vom Preiscontrolling systematisch ermittelt, analysiert und ständig aktualisiert werden müssen:

- interne Preisvergleiche,
- Wettbewerbsvergleiche,
- wirtschaftspolitisches Umfeld,
- angefallene Kosten,

- Transaktionspreise,
- Kostennachlässe wie Rabatte, Boni usw.,
- Mengen,
- Ergebnisauswirkungen.

Die Gesamtheit der Informationen wird vom Preiscontroller zur Ableitung konsistenter Preisprämissen qualitativ bewertet. Tabelle 3-3 vermittelt einen Überblick über die benötigten Informationen zur Festlegung von Preisprämissen. Hierbei kommt dem Bereich der Preisvergleiche eine besondere Bedeutung zu. Ein Vergleich der eigenen Preise mit denen der Wettbewerbsprodukte ist in der direkten Gegenüberstellung aufgrund der häufig nicht gegebenen Vergleichbarkeit dieser Produkte nur sehr eingeschränkt aussagefähig. So können Preisgrößen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind immer im Verhältnis zu der gebotenen Leistung zu sehen. Ziel des Preiscontrollings muss es folglich erst einmal sein, die Preise der relevanten Produkte vergleichbar zu machen. Eine Bedingung dabei ist, dass nur Produkte eines Typus oder einer Klasse untereinander in Beziehung gesetzt werden. Dies allein reicht jedoch nicht aus, um einen Preisvergleich zwischen Produkten sicherzustellen. So unterscheiden sich auch Produkte einer Klasse durch ihre Ausstattung oder technische Merkmale, die für die Käufer „geldwerte Vorteile/Nachteile“ bedeuten. Das wiederum relativiert den Grundpreis des Produkts.

Die Schaffung einer Vergleichbarkeit von Produkten bedarf einer Preisbereinigung. Diese ist noch relativ leicht durchführbar, falls es sich bei den Ausstattungsunterschieden um so genannte „harte Faktoren“ handelt, für die ein separater Aufpreis bekannt ist. So lassen sich beispielsweise im Automobilbereich oder im Maschinenbau vergleichbare (fiktive) Fahrzeuge bzw. Maschinen durch Herein- oder Herausrechnen bestimmter Komponenten konstruieren. Um nun aber den im Wettbewerbsvergleich „wahren“ Preis eines Produkts zu ermitteln, genügt die Preiskorrektur um den Wert dieser „harten Faktoren“ nicht. Es müssen auch die so genannten „weichen Faktoren“ eines Produkts – wie etwa Prestige der Marke (Image), Umweltverträglichkeit, Design, Qualität des Services – berücksichtigt werden. Die Zahlungsbereitschaft der Käufer wird von solchen Imagefaktoren genauso beeinflusst, wie etwa von einer reichhaltigen technischen Ausstattung (vgl. Mengen/Tacke 1995). Das Preiscontrolling sollte bei der Preisbereinigung dreistufig vorgehen:

1. Preiskorrektur um den Wert der Produktunterschiede aufgrund der „harten Faktoren“
2. Quantifizierung der Vor- und Nachteile der „weichen Faktoren“ in monetären Beträgen
3. Preiskorrektur um den Wert der Produktunterschiede aufgrund der „weichen Faktoren“

Tabelle 3-3: Information zur Ableitung von Preisprämissen (Quelle: Eigene Darstellung)

Interne Preisvergleiche	zum Vorgängermodell	Paarweiser Preisvergleich zwischen den entsprechenden Produkttypen
	zu anderen Produkttypen	Paarweiser Preisvergleich anhand von Ecktypen
Wettbewerbsvergleiche	heutige Wettbewerbsprodukte	Paarweiser Preisvergleich zu entsprechenden Wettbewerbsprodukten
	zukünftige Wettbewerbsprodukte	Paarweiser Preisvergleich zu zeitnahen Konkurrenzprodukten
	Preisstrukturen der Wettbewerber	Ermittlung der Preisaufschläge für bestimmte Produktausstattungen durch Paarvergleiche
	Preisstrategien	Verfolgung der Preisentwicklung der Konkurrenz, Identifikation dahinter liegender Strategien
	Kostenstrategien	Ermittlung der Kostenposition und -strategie der Konkurrenz
Kosten	Zielkosten	Festlegung der Zielkosten für Produkt und Produkteigenschaften/-ausstattungen
	Plan-/Istkosten	Vergleich der Plan- und Istkostenwerte
Mengenprämissen		Festlegung der Mengenprämissen nach Produkttyp
Ergebniswirkung		Bewertung jeder Veränderung in den Prämissen
Transaktionspreise/Kundennachlässe		Festlegung der Transaktionspreise/Kundennachlässe
Wirtschaftspolitisches Umfeld		Berücksichtigung von Inflationsraten, gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Letztlich erhält der Preiscontroller dadurch einen Wert, der den „wahren“ Preis eines Produkts, gemessen an den Konkurrenzprodukten, widerspiegelt und somit objektive Preisvergleiche zulässt.

3.7 Internationales Pricing

In der Vergangenheit war es in vielen Industrien möglich, in einzelnen Ländermärkten die jeweils optimalen Preise zu fordern. Diese waren allein abhängig von spezifischen Einflussfaktoren wie Kaufkraft, Konsumentenverhalten und Wettbewerbssituation im betreffenden Land. Diese internationale Preisdifferenzierung wird zunehmend aufge-

weicht. So gleichen sich etwa die Länder in Europa gemäß einer aktuellen Studie von AC Nielsen seit Einführung des Euro preislich immer stärker an. Lag die Preisdifferenz zwischen dem billigsten und dem teuersten Land bei einem Warenkorb von 160 ausgewählten Markenprodukten im Jahr 2002 noch bei 71 %, so liegt sie derzeit nur noch bei 50 %. Problematisch ist diese Entwicklung deshalb, weil sich die Preisdifferenzen durch eine Annäherung der Preisniveaus in den Hochpreismärkten an die der Niedrigpreismärkte reduzieren. Die Folge ist klar: Erträge bleiben auf der Strecke.

Ein professionelles internationales Pricing bedeutet, europäische Länderpreise im Gesamtzusammenhang, das heißt nicht isoliert voneinander, zu optimieren. Sinnvoll ist ein Vorgehen in drei Schritten (vgl. Lauszus/Kalka 1997):

1. optimale Preise in jedem Land bestimmen (vgl. Abbildung 3-2)
2. abschätzen, ob Preise angepasst werden müssen
3. bei Notwendigkeit einer Anpassung: internationalen Preiskorridor festlegen

Für Preisanpassungen lassen sich generell zwei Gründe anführen: Zum einen agieren international tätige Kunden zunehmend professioneller, d. h. versuchen zunehmend ihre gesamte Einkaufsmenge zum jeweils niedrigsten Landespreis einzukaufen. Zum anderen drohen aufgrund der vollkommenen Preistransparenz verstärkt Grauiimporte. Bis zu einem gewissen Grad sind diese unter Preisdifferenzierungs Gesichtspunkten durchaus positiv zu betrachten (vgl. Lauszus/Kalka 1997); sie sollten jedoch oberhalb eines bestimmten Volumens nicht mehr toleriert werden. Um das drohende Risiko durch Großhandelsaktivitäten oder Grauiimporte einschätzen zu können, muss das Preiscontrolling Informationen über anfallende Arbitragekosten (z. B. durch Transport, Produktanpassungen an Landesspezifika, Drucken von Labeln, Bedienungsanleitung in der Landessprache usw.) bereitstellen.

Müssen die Preise angepasst werden, so sind die internationalen Landespreise vom Preiscontrolling in der Form zu optimieren, dass sie sich innerhalb eines bestimmten vordefinierten Preiskorridors befinden. Je enger der Preiskorridor angesetzt wird, desto mehr Deckungsbeitrag geht im Vergleich zur „idealen“ – aber aufgrund der Preistransparenz durch den Euro nicht mehr haltbaren – landesspezifischen Preissetzung verloren. Je nach Weite des Preiskorridors wird, wie in Abbildung 3-3 dargestellt, ein geringerer oder größerer Teil des gesamten Deckungsbeitragspotenzials realisiert (vgl. Kucher 1989). Die optimale Ausnutzung des Preiskorridors erfordert einen erhöhten Informationsbedarf und Koordinationsaufwand. Permanente Analysen des Kundenwerts und -nutzens sowie der adäquaten strategischen Wettbewerbspositionierung sind durchzuführen. Mögliche Veränderungen sind systematisch zu beobachten und stets zu aktualisieren, damit rechtzeitig Preisanpassungen erfolgen können. Das bedeutet für das Preiscontrolling, dass bereits schwache Signale für Veränderungen im europäischen Umfeld durch ein Früherkennungssystem identifiziert werden müssen, um notwendige Preiskorrekturen rechtzeitig vorzunehmen (vgl. Auerbach 1994, S. 67 ff.).

Abbildung 3-2: Ermittlung eines internationalen Preiskorridors
(Quelle: Eigene Darstellung)

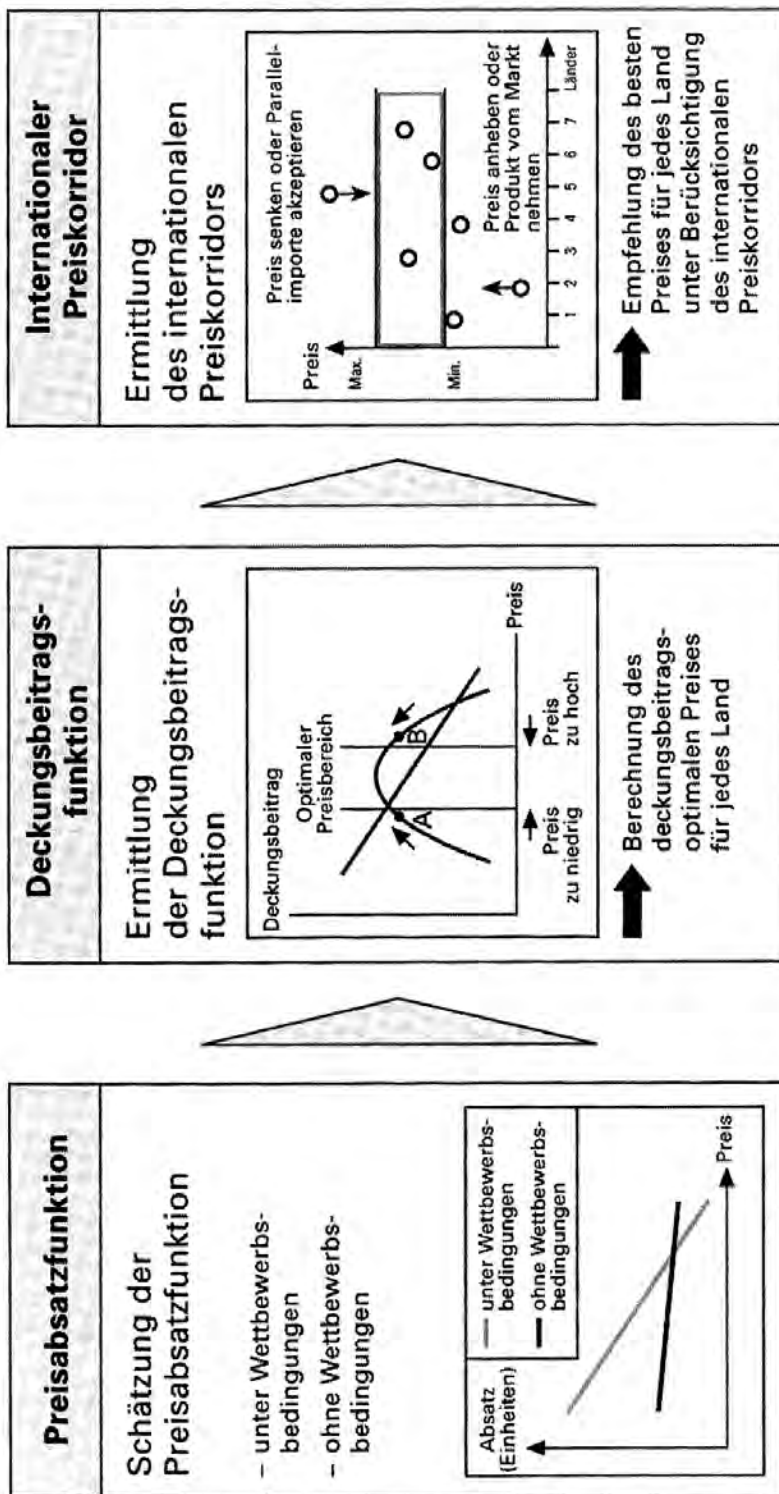
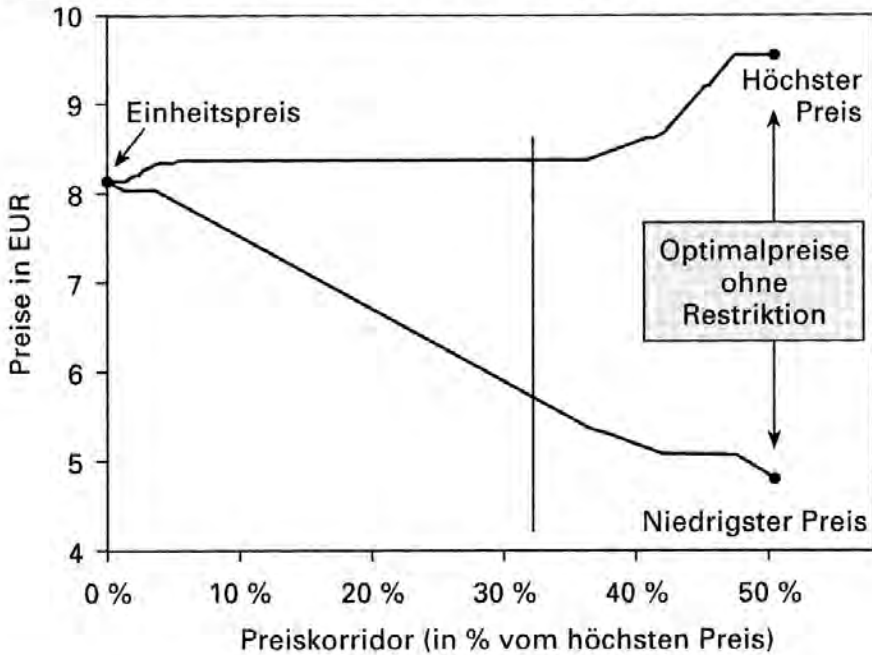
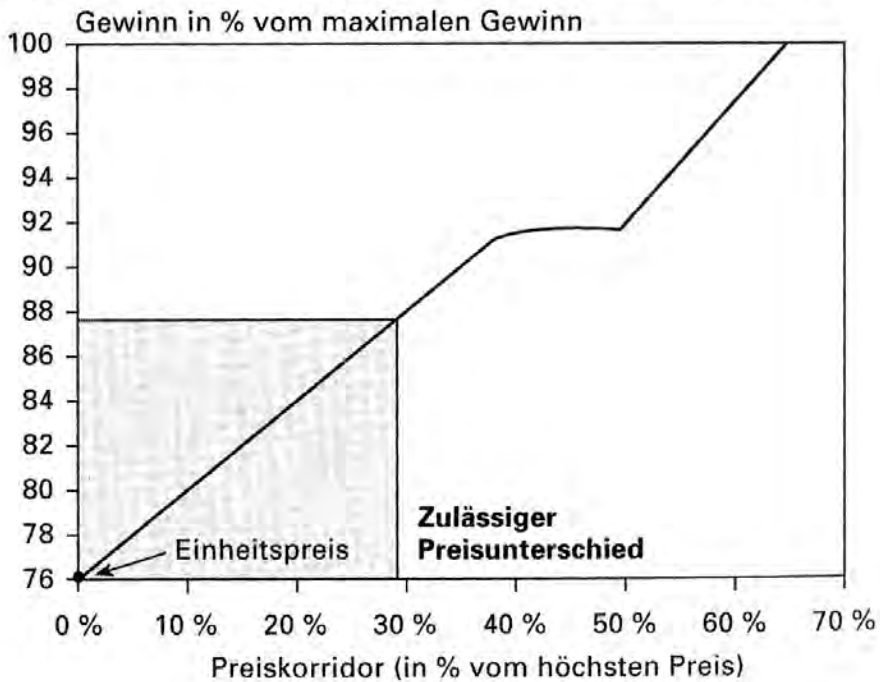


Abbildung 3-3: Gewinnpotenzial – Einheitspreis versus Preiskorridor
(Quelle: Eigene Darstellung)

Extrempreise in Abhängigkeit vom Preiskorridor



Gewinnentwicklung in Abhängigkeit vom Preiskorridor



3.8 Effiziente Steuerung über intelligente Anreizsysteme

Die optimale Preisfindung ist eine Sache, die Preisdurchsetzung am Markt durch den Außendienst eine andere. Hierbei kommt einem in Bezug auf die Unternehmenszielsetzungen konsistenten Außendienst-Vergütungssystem große Bedeutung zu (vgl. Lauszus/Schmidt-Gallas 2004).

Für den Preiscontroller geht es generell darum, das Zielsystem des Unternehmens und das der Außendienstler weitestgehend zur Deckung zu bringen. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, den Erfolg des Außendienstes nicht nur über den Umsatz, sondern auch über Erträge zu definieren. Letztlich sichern nur diese das langfristige Überleben eines Unternehmens am Markt.

Die Ursache dafür, dass das leistungsabhängige Einkommen des Außendienstes primär auf Umsatzbasis ermittelt wird, liegt häufig in der relativ einfachen und objektiven Messbarkeit dieses Kriteriums. Hieraus resultieren jedoch aus Unternehmenssicht zwei unerwünschte Effekte: Zum einen stellt jeder Umsatz, der dem Außendienstler verloren geht, eine entgangene Provision dar. Zum anderen verdient der Außendienstler auch dann weiter, wenn das Unternehmen bei Tiefstpreisen nur noch unbefriedigende Erträge erzielt („Umsatz kaufen“). Der Zielkonflikt mit strategischer Zielsetzung des Unternehmens ist vorprogrammiert.

Eine Umsatzzielvorgabe seitens des Controllings, bei deren Erfüllung der Außendienstler einen vorher festgelegten Bonusbetrag erhält, ist ähnlich problematisch. Man kann sich vorstellen, wie preisoffensiv der Mitarbeiter seine Produkte verkauft, wenn er knapp unter dem Ziel liegt und seinen Bonus verpassen könnte. In dieser Situation ist der Außendienstler versucht, bei vorhandener Preiskompetenz dem Kunden einen „Kampfpreis“ anzubieten, mit dem er relativ sicher verkauft. Er wird also tendenziell die wert orientierte Preisbereitschaft des Kunden unterschreiten und seinen persönlichen Nutzen, aber nicht den des Unternehmens optimieren.

Um Motivation dafür zu schaffen, dem Preisdruck durch den Kunden und den Wettbewerb standzuhalten, muss seitens des Preiscontrollings in das Anreizsystem eine zusätzliche variable Komponente integriert werden, die deckungsbeitragsabhängig ist. Diese sensibilisiert den Außendienst für die Auswirkung von Preisnachlässen (Rabatte, Sonderkonditionen oder Nettopreisangebote) auf Deckungsbeiträge. Er muss dann zwischen Umsatzprovision und deckungsbeitragsabhängiger Provision abwägen. Mit hohen Rabatten erreicht man eher die Umsatzvergütung, verfehlt aber die erreichbare Entlohnung für die Deckungsbeitragsoptimierung.

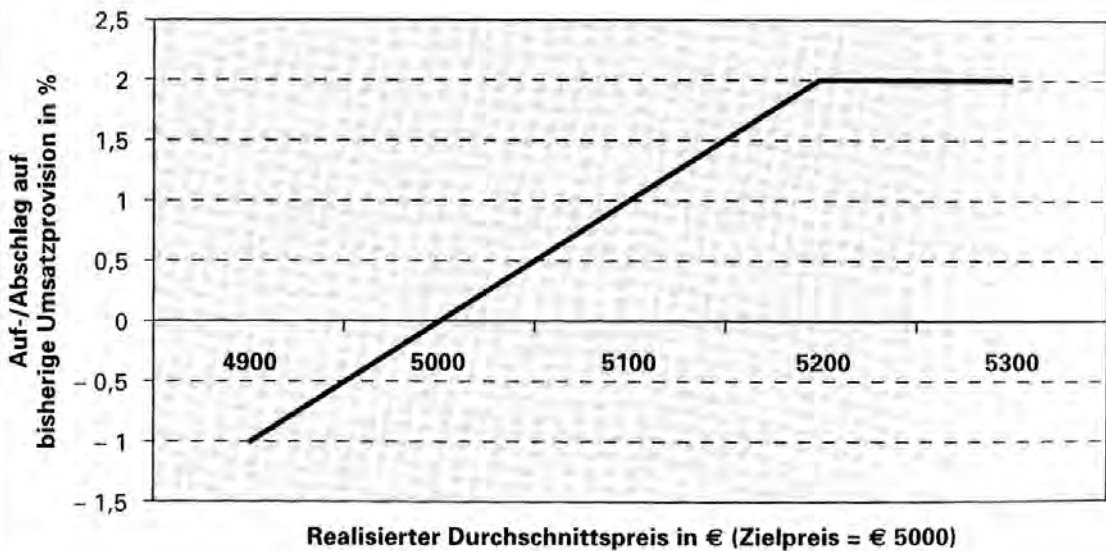
So einfach diese Erkenntnis erscheint, so schwierig ist deren Umsetzung. Würde die Entlohnungskomponente unmittelbar an den Deckungsbeitrag gekoppelt, so müsste dieser dem Außendienst seitens des Preiscontrollings offen gelegt werden. Damit

würden Einkaufspreise/Herstellkosten bekannt, was nicht im allgemeinen Unternehmensinteresse liegen kann. Einen Ausweg bieten hier professionelle Konditionensysteme, deren Gestaltung häufig einen gewaltigen Effekt auf die Profitabilität besitzen. So führte etwa im Fall eines industriellen Zulieferers mit zirka € 5 Milliarden Umsatz die Einführung einer „Preisverteidigungsprovision“ für den Außendienst zu einer Gewinnsteigerung von € 5 Millionen pro Monat; die Umsatzrendite stieg infolgedessen von 4 Prozent auf 6,5 Prozent.

Nun werden nicht in jedem Fall Erfolge dieses Ausmaßes möglich sein. Es lassen sich jedoch bereits mit einfachen, über die Umsatzdimension hinausgehenden Maßnahmen, wie etwa der Einführung einer Preisprämie, deutliche Erfolge realisieren. Auf dieser Basis lässt sich ein Anreizsystem entwickeln, das

- attraktive Leistungsanreize bietet,
- die Zielsysteme von Unternehmen und Außendienst synchronisiert sowie
- einfach und überschaubar strukturiert ist.

Abbildung 3-4: Modell zur Berechnung von Preisprämissen für den Außendienst
(Quelle: Eigene Darstellung)



Die Preisprämie ergibt sich aus der Relation zwischen einem marktgerechten Zielpreis für ein Produkt zu dem tatsächlich vom Außendienstler erzielten Durchschnittspreis. Soll beispielsweise der Durchschnittspreis für ein Produkt im nächsten Jahr € 5000 betragen, so erhält der Außendienstler bei Erreichung eines besseren, das heißt höheren Durchschnittspreises eine weitere Prämie (z. B. Aufschlag auf Umsatzprovision).

Liegt er jedoch mit den realisierten Preisen im Durchschnitt unter dem Zielpreis, so reduziert sich seine Umsatzprovision. Abbildung 3-4 skizziert diesen Zusammenhang. Ein positiver und nicht zu unterschätzender Nebeneffekt der Preisprämie liegt in der Erhöhung der Transparenz von Preisentwicklungen im Markt für den Außendienst, da dieser bei der Prämienabrechnung über die aktuellen Durchschnittspreise informiert sein muss.

3.9 Außendienst-Informationssystem

Für eine vernünftige Vorbereitung der Verkaufsgespräche benötigt der Außendienstmitarbeiter umfangreiche Informationen über den aktuellen Markt. Ein Außendienst-Informationssystem ist daher erfolgsrelevant für das Erreichen des vorgegebenen Zielpreises und damit des Unternehmensertragsziels sowie der eigenen Entlohnung. Letztlich werden sich die Zielsysteme des Unternehmens und des Außendienstes nur dann in idealer Weise synchronisieren lassen, wenn es dem Preiscontrolling gelingt, dem Außendienst ein direktes Feedback über die Effekte seiner Preismaßnahmen zu geben. Hier wirken innovative Laptop-basierte Systeme geradezu Wunder. Dem Außendienstler wird dabei auf Knopfdruck mitgeteilt, wie negativ sich eine beabsichtigte Preisreduzierung auf das eigene Portemonnaie auswirkt.

4 Einordnung des Preiscontrollings in das Marketingcontrolling

Von ausschlaggebender Bedeutung für ein erfolgreiches Agieren ist das organisatorische Einbetten des Preiscontrollings. Das Preiscontrolling sollte als zentrale Stabsstelle der Unternehmens- oder Marketingleitung installiert werden. Dadurch wird die ihm beizumessende Bedeutung, nach außen dokumentiert. Zudem sollte es nicht losgelöst von den anderen Marketingcontrolling-Funktionen gesehen, sondern als Unterfunktion angesiedelt werden. Nur so wird auch eine enge Zusammenarbeit mit den anderen Funktionen im Marketingcontrolling gewährleistet.

Als Stabsstelle berichtet das Preiscontrolling direkt an die für Preisaktivitäten Verantwortlichen. Dies sind in der Regel die Geschäftsleitung und der Vertriebs- oder Marketingleiter. Das Preiscontrolling belässt die Preisentscheidung bei den jeweiligen Entscheidungsträgern und bietet lediglich Entscheidungshilfen beziehungsweise sorgt für eine übersichtlichere Gestaltung des Entscheidungsprozesses. Für eine erfolgreiche Umsetzung des Preiscontrollings ist es unerlässlich, dass der Funktion ausreichende Kompetenzen eingeräumt werden.

Literaturverzeichnis

- AKAO, Y. (1992): QFD – Quality Function Deployment, Landsberg.
- AUERBACH, H. (1994): Internationales Marketing-Controlling, Stuttgart.
- EBEL, B./SIMON, H. (1996): Erfolgreiches Preismanagement, in: Signale, Nr. 1/1996, S. 15-24.
- EHRMANN, H. (1995): Marketing-Controlling, 2., überarb. u. erw. Auflage, Ludwigshafen, S. 44.
- KUCHER, E. (1989): Pharma-Preismanagement für Innovationen, in: SIMON, H. (Hrsg.): Wettbewerbsstrategien im Pharmamarkt, USW – Schriften für Führungskräfte, Bd. 18, Stuttgart, S. 102-123.
- LAKER, M./JESCHKE, J./KIERMAIER, R. (1996): Kalkulation und Preisbildung, in: Loseblatt Marketing, Nr. 6/1996, Nachlieferung 16, S. 1-15.
- LAUSZUS, D./KALKA, R. (1997): Europäische Preispolitik: Die „Preisfalle“ der Einheitswährung, in: Gabler's Magazin, Nr. 9/1997, S. 22-25.
- LAUSZUS, D./KALKA, R. (2000): Marktgerechte Produktentwicklung mit Hilfe von Target-Pricing/Target-Costing, in: Service-Leistungen für KMU – Innovative Modelle für Beratung und Qualifizierung, Kölner Texte und Thesen, Februar 2000, S. 48-55.
- LAUSZUS, D./SEBASTIAN, K.-H. (1997): Value-based-Pricing: „Win-Win“-Konzepte und Beispiele aus der Praxis, in: Thexis, Nr. 2/1997, S. 2-8.
- LAUSZUS, D./SCHMIDT-GALLAS, D. (2004): Ertragsfalls Vertriebs – Oder wenn der Fuchs die Hühner bewacht, in: Versicherungswirtschaft, Ausgabe 20, 59. Jahrgang/1997, S. 1554-1557.
- MENGEN, A./TACKE, G. (1995): Methodengestütztes Automobil-Pricing mit Conjoint Measurement, in: REUSS, H./MÜLLER, W. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Frankfurt a. M./New York, S. 220-240.
- SIMON, H. (1992): Preismanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.
- SIMON, H. (1993): Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: SIMON, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 187-218.
- SIMON, H. (1994): Management-Lernen und Strategie, Stuttgart.
- SIMON, H./LAUSZUS D./KNELLER M. (1998): Der Euro kommt: Implikationen für das europäische Preismanagement, in: DBW, 58. Jg., Nr. 6/1998, S. 768-802.

Autor: Dieter Lauszus



Dieter Lauszus ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln und München. Davor war er mehr als 20 Jahre bei einer internationalen Unternehmensberatung tätig und hat deren Aufbau in dieser Zeit maßgeblich mitgestaltet, hiervon in den letzten Jahren als Senior Partner.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bielefeld (Abschluss: Dipl.-Kfm.) und absolvierte ein Studium der Volkswirtschaftslehre an der University of Georgia, USA (Abschluss: Master of Arts in Economics). Vor seiner Beratertätigkeit hat er mehrere Jahre bei einem großen Unternehmen in der Möbelindustrie gearbeitet.

Dieter Lauszus hat sich auf die Beratung von Unternehmen zu Wachstum und Ergebnisverbesserung auf der Marktseite spezialisiert. Dies beinhaltet insbesondere Vertriebs-, Wettbewerbs-, Preis- und Marketingstrategien sowie Organisationsfragen.

In seiner bisherigen Beratungspraxis hat er eine Vielzahl von Projekten in Unternehmen der Automobil-, Logistik-, Maschinen-/Anlagenbau- und Consumer-Industrie sowie im Bereich Finanzdienstleistungen in Europa und weltweit durchgeführt. Ein Schwerpunkt liegt im Bereich der Beratung von Finanz-/Private Equity-Investoren zur marktseitigen Weiterentwicklung ihrer Portfoliounternehmen.

Dieter Lauszus tritt häufig als Referent bei Tagungen und Kongressen zu seinen Spezialgebieten auf und ist Autor vieler Publikationen bei seinen Schwerpunktthemen.