

Internationale Preisstrukturen - Preisstrategische Herausforderungen durch erhöhte Transparenz

Dieter Lauszus, Anne Knecht

International tätige Unternehmen sehen zunehmend Herausforderungen im internationalen Pricing bei preisstrategischen Entscheidungen entgegen. Die Zunahme an Grauiporten, ein verbessertes Informationsmanagement sowie die zunehmende Macht der Handelspartner bringen einen hohen Preisdruck mit sich. Eine Harmonisierung der internationalen Bruttopreise und Konditionsstrukturen in Kombination mit organisatorischen Aspekten kann hier Abhilfe schaffen.

Schlagwörter:

Graumarkt, Internationales Pricing, Preiskorridor
Preisharmonisierung, Konditionenharmonisierung, Parallelimporte

Herausforderungen im internationalen Pricing

Zunehmend stehen viele Unternehmen vor Herausforderungen bei preisstrategischen Entscheidungen. Eine große Sorge besteht darin, dass durch die angestiegene Transparenz auf dem Markt etwa durch Internetplattformen die fein ausgearbeiteten Preisdifferenzierungspotenziale in den unterschiedlichen Ländern den Anstieg von Graumarktimporten fördert sowie einen zunehmend hohen Preisdruck. Die stetig wachsende digitale Kommunikation und die hervorragende Vernetzung der gesamten Welt auf eine große Ebene, hat die Transparenz und somit die direkte Vergleichbarkeit über die Grenzen der Landesgesellschaften hinaus stark vereinfacht. Oftmals bieten Internethändler die Produkte eines Unternehmens zu Endkundenpreisen an, die nicht einmal die eigenen Händler im Inland erhalten. Konkret lassen sich die Herausforderungen im internationalen Pricing für Hersteller den folgenden Kategorien zuordnen:

- Probleme durch zunehmende Grauimporte aufgrund internationaler Preisunterschiede
- Probleme durch internationalen Zentraleinkauf und durch zunehmende Handelsmacht mit der Tendenz einer Preiserosion in den Höchstpreisländern
- Probleme bei der unternehmensinternen Organisation des internationalen Pricings

Probleme durch zunehmende Grauimporte

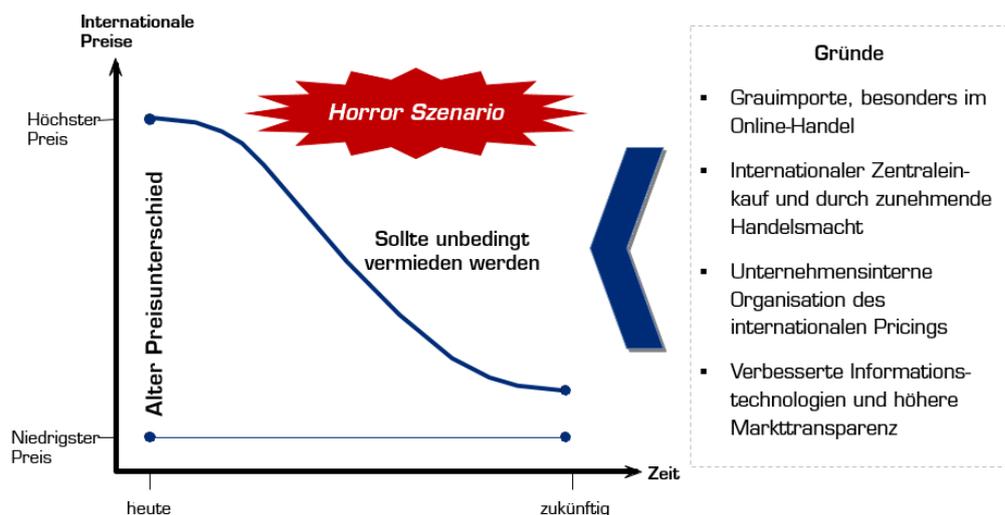


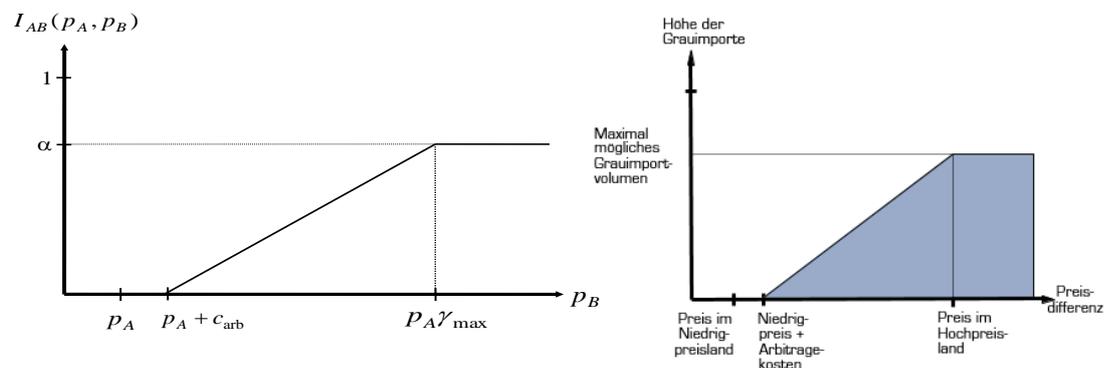
Abbildung 1: Das „Horror-Szenario“ im internationalen Pricing

Mit zunehmender Preissteigerung, etwa durch den Online-Handel, sind in vielen Ländern auch die Anzahl der Grauimporte in den letzten Jahren drastisch gestiegen. Die Waren sind schnell und einfach online verfügbar, der Händler kauft das Produkt günstiger aus dem Ausland per Klick ein, und verkauft es wieder-

rum, noch immer weit unter dem Originalpreis im Hochpreisland, an den Endkunden. Ein internationaler Einheitspreis oder ein Preiskorridor sind in diesem Zusammenhang häufig erwähnte Konzepte. Bevor hier jedoch vorschnell reagiert wird, sollte zunächst die Struktur und Wirkungsweise der Grauiporte genau analysiert werden. Sind Preissenkungen erst einmal durchgeführt, so lassen sich diese nur sehr langfristig wieder korrigieren. Eine wichtige Größe stellt in diesem Zusammenhang die Grauiportfunktion dar. Mit ihrer Hilfe lassen sich die preisabhängigen Volumenströme zwischen Niedrig- und Hochpreisland analysieren. Im konkreten Fall muss der Verlauf der Grauiportfunktion durch Expertenschätzung oder Marktdaten bestimmt werden.

Die Grauiportfunktion

Abbildung 2 verdeutlicht beispielhaft den Verlauf einer Grauiportfunktion. Erst wenn der Preis im Hochpreisland den Preis des Niedrigpreislandes plus Arbitragekosten (Transportkosten, notwendige Produktmodifikationen an Anforderungen des Hochpreislandes, etc.) übersteigt, werden Grauiporte interessant und steigen mit zunehmender Preisdifferenz. Je nach vorhandenen Rahmenbedingungen (vorhandenes Grauiportvolumen des Hochpreislandes, Marktgröße des Hochpreislandes) können durch Grauiporte lediglich Anteile, in Extremfällen aber das komplette Marktvolumen des Hochpreislandes gedeckt werden.



- $I_{AB}(p_A, p_B)$: Anteil des Grauiportes am Gesamtmarkt des Landes B
- p_A : Preis im Niedrigpreisland
- p_B : Preis im Hochpreisland
- c_{arb} : Arbitragekosten (Transport, Anpassung an die Landesvorschriften etc.)
- γ_{max} : bei $p_A \gamma_{max}$ erreicht der Grauiport seine Sättigung mit $\gamma_{max} > 1 + \frac{c_{arb}}{p_A}$
- α : maximal erreichbarer Anteil des Grauiportes am Gesamtmarkt des Landes B

Abbildung 2: Elemente & Verlauf der Grauiportfunktion

Der Grauiport nimmt zu, je größer die relative Preisdifferenz vom Hochpreisland B zum Niedrigpreisland A ist. Innerhalb des Modells wird eine stückweise

lineare Grauiimportfunktion angenommen, die das qualitative Verhalten eines Grauiportes gut beschreibt. Selbstverständlich können aber auch andere Wirkungszusammenhänge innerhalb dieses Modells berücksichtigt werden. Die Grauiimportfunktion beschreibt den Anteil der Grauiporte am Gesamtmarkt des Landes B und wird durch die oben genannten Parameter charakterisiert:

Wie wirken Grauiporte?

Grauiporte stellen allerdings nicht immer eine Gefahr dar. Unter bestimmten Rahmenbedingungen stellen sie, wie in Abbildung 3 gezeigt wird, einen durchaus willkommenen differenzierten Vertriebskanal mit der Chance zur Umsatz- und/oder Deckungsbeitragserhöhung dar. Hinsichtlich der Wirkung von Grauiporten lassen sich drei Fälle unterscheiden:

1. Voll substitutiver Grauiimport
2. Teilweise komplementärer Grauiimport
3. Voll komplementärer Grauiimport



Abbildung 3: Drei Fälle von Grauiporten

Fall 1: Voll substitutiver Grauiimport:

Bei "voll substitutiven Grauiporten" werden im Hochpreisland niedrigpreisige Grauiporte ausschließlich von Kunden gekauft, die ansonsten das teurere Produkt im Hochpreisland gekauft hätten. Der Effekt auf die Profitabilität ist eindeutig negativ; das Grauiportvolumen muss durch geeignete Maßnahmen (Produkt-/Servicedifferenzierung, andere Vertriebskanäle, Preisharmonisierung) unbedingt reduziert werden. Dieser Grenzfall kommt in der Praxis relativ selten vor.

Fall 2: Teilweise komplementärer Grauiimport:

In der Regel trifft man auf Märkten den Fall der "teilweise komplementären Grauiporte" an. Analog zum Fall 1 findet auch hier eine Kannibalisierung der Hochpreisprodukte statt. Zusätzlich erschließen die Grauiporte jedoch ein neues, bisher nicht bedientes Niedrigpreissegment, welches vom Vertrieb mit dem im Hochpreisland regulär vertriebenen teuren Produkt nicht bedient wer-

den kann. Das abgesetzte Gesamtvolumen inkl. der Grauiporte wächst. Hinsichtlich Umsatz und Profitabilität müssen die beiden gegenläufigen Effekte (Kannibalisierung vs. Volumenzuwachs) abgewogen werden. Nur dann, wenn die Grauiporte zu einem Rückgang der Profitabilität führen, sollten Preisharmonisierungsmaßnahmen zur Einschränkung der Grauiporte ergriffen werden.

Fall 3: Voll komplementärer Grauiport

Im rechten Grenzfall gelingt eine vollkommene Abschottung zwischen Hochpreisprodukt und Grauiporten. Es wird ein komplett zusätzliches Marktsegment erschlossen, welches zum bisherigen Hochpreis nicht gekauft hätte. Der Grauiport wirkt faktisch wie eine günstigere, nicht kannibalisierende Zweitmarke. Sowohl die Gesamtabsatzmenge als auch die Gesamterträge steigen. Diese Situation ist vor allem dann zu erwarten, wenn die Grauiporte über andere Vertriebskanäle an die Käufer kommen.

Preisharmonisierung

Wenn sich Grauiporte negativ auswirken, ist früher oder später eine internationale Preisharmonisierung notwendig. Hier stellt die Einführung eines internationalen Preiskorridors i.d.R. die sinnvollste Lösung dar. So einfach diese Erkenntnis ist, so schwierig ist häufig die Umsetzung. Der Hersteller muss für alle betroffenen Länder zwei Entscheidungen mit weitreichender Bedeutung für Absatzvolumen und Profitabilität treffen:

- Generelles Niveau des Korridors (Bruttopreise & Konditionen)
- Maximal erlaubte Abweichung individueller Landespreise von diesem generellen Preisniveau (Korridorbreite)

Die Entscheidungen zur Korridorbildung sollten mit größter Sorgfalt und auf Basis bestmöglicher Informationen erfolgen. Allerdings ist die Information, wie sich das Absatzvolumen in den betroffenen Ländern nach den zur Korridorbildung notwendigen Preisvariationen verändern wird (Kenntnis der Preisabsatzfunktion/Preiselastizität), in vielen Fällen unbekannt. Ohne diese Kenntnis lassen sich die aus Erfahrung von EbelHofer Consultants mit der Korridoreinführung verbundenen Volumen- und Profitabilitätseffekte jedoch nicht valide abschätzen. Die Einführung des Preiskorridors gerät zu einem Vabanque-Spiel. Zur Ermittlung der Preiselastizität haben sich unserer Erfahrung nach prinzipiell zwei Ansätze bewährt.

Preisharmonisierung durch Preiskorridore

1. Ermittlung der Preiselastizität auf Basis von Expertenschätzungen

Die Schätzung einer Preiselastizität durch interne Experten im Unternehmen (Repräsentanten aus den Bereichen Vertrieb, Marketing, Controlling etc.) ist eine einfache und kostengünstig anzuwendende Möglichkeit, da alternative Kundenbefragungen in mehreren Ländern ein hohes Budget erfordern können. Die Schätzung erfolgt in einem strukturierten Prozess, in dem stets auch die Wettbewerbssituation und mögliche -reaktionen berücksichtigt werden. Zur operativen Erhebung dieser Informationen hat EbelHofer Consultants bereits in mehreren Projekten kundenspezifische Tools entwickelt. Die Datenqualität aus der Expertenschätzung und den entsprechenden Wettbewerbs- und Marktreaktionen ist als mittel bis gut einzustufen.

Ermittlung von Preiselastizitäten

2. Ermittlung der Preiselastizität auf Basis von Kundenbefragungen

Da die Kunden am ehesten wissen, wie sie auf Preisänderungen reagieren werden, liefert eine Kundenbefragung die besten Ergebnisse. Der zur Zeit wohl beste Ansatz zur Messung von Preisabsatzfunktionen ist das "Value-based-Pricing". "Value-based-Pricing" basiert auf modernen Methoden zur Messung des Kundennutzens, wie etwa Conjoint Measurement. Die Kernfrage lautet hierbei stets: "Welchen Nutzen verbindet der Kunde mit der Leistung eines bestimmten Produktes und wie hoch ist seine resultierende Zahlungsbereitschaft?" Damit wird vermieden, direkt nach dem Stellenwert des Preises zu fragen, was in der Regel zu einer Überbewertung führt.

Da zur validen Ermittlung eines Preiskorridors die Preis-Absatz-Zusammenhänge in allen bedienten Ländern ermittelt werden müssen, sind Kundenbefragungen in allen Regionen mit erheblichem Aufwand und entsprechenden finanziellen Budgets verbunden. Einen sinnvollen Kompromiss zwischen Aufwand und Ergebnisqualität stellt die Beschränkung der Kundenbefragung auf die wichtigsten Landesgesellschaften dar, während die restlichen auf Basis von Expertenschätzungen untersucht werden. Die eigentliche Ermittlung eines optimierten Korridors erfolgt mittels eines von EbelHofer Consultants für die spezifische Situation zu entwickelnden Tools. Dieses integriert Informationen zu landesspezifischen Preisabsatz-Zusammenhängen (Elastizitäten), zur Grauimport-Sensitivität, zu Produktions- und Arbitragekosten sowie weitere relevante Einflussfaktoren.

Ermittlung der Preis-Absatz- Zusammenhänge

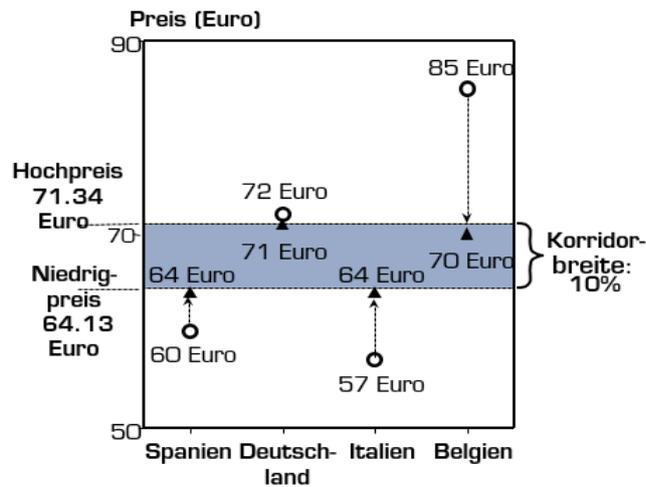


Abb. 4: Praxisbeispiel - Optimierter Preiskorridor für einen Hersteller von Sanitärprodukten

**Kundenspezifizierte
 Tools zur Szenarien-
 erstellung**

Das entwickelte EbelHofer Tool erlaubt es, Parameter zu ändern, und liefert für alle denkbaren Szenarien Empfehlungen zur Anpassung des Korridors und der Preise. Dabei wird ein bestmöglicher Kompromiss zwischen erwünschter Preisdifferenzierung und notwendiger Harmonisierung angestrebt. In obiger Abbildung 4 ist beispielhaft ein durch das EbelHofer Tool optimierter Preiskorridor für die relevanten Märkte eines Herstellers von Sanitärzubehör dargestellt. Bei diesem Hersteller war der hochpreisige Volumenmarkt Deutschland durch Graumimporte insbesondere aus Südeuropa gefährdet. Im Verhältnis zu Italien lag das Preisniveau im Volumenmarkt Deutschland um ca. 30% höher. Da identische Vertriebskanäle in allen Ländern genutzt wurden und auch keine Möglichkeit einer Produktdifferenzierung bestand, entschied man sich zur Einführung eines Preiskorridors mit einer Breite von etwa 10%.

Die durchgeführten Szenarioberechnungen schaffen Transparenz zu den Zusammenhängen zwischen der Breite des Preiskorridors und des Gewinns. Dabei gilt prinzipiell: Je enger der Preiskorridor gewählt wird, desto mehr Gewinn geht im Vergleich zur ursprünglich "idealen" landesspezifischen Preisdifferenzierung verloren.

Abbildung 5 stellt diese Zusammenhänge am Beispiel eines Unternehmens aus der Elektroindustrie dar. Ohne Preisdifferenzierung, d.h. zum europäischen Einheitspreis waren in dem Beispiel lediglich 76% der Deckungsbeiträge erzielbar, die bei völliger Abschottung der Länder erreichbar gewesen wären. Implementiert man zur Kontrolle der Grauiporte eine Korridorbreite von 30% des höchsten Landespreises, so steigen die erzielbaren Deckungsbeiträge auf 88%.

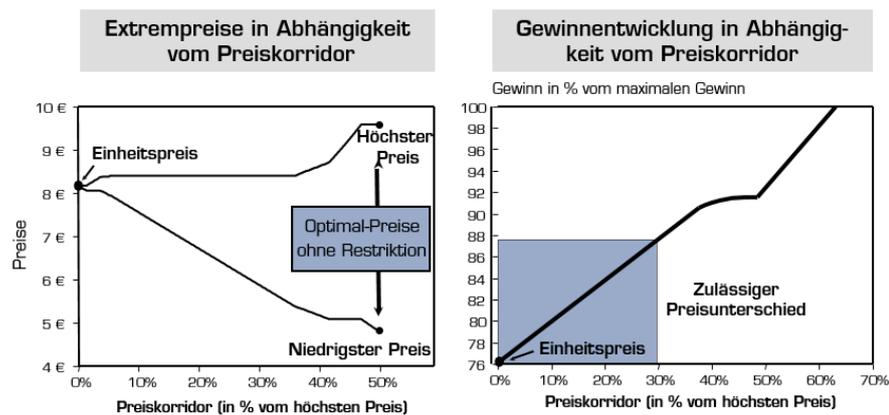


Abb. 5: Praxisbeispiel - Effekt der gewählten Korridorbreite auf die erzielten Gewinne

Diese mit der Einführung eines Korridors verbundenen Ertragseinbußen basieren allerdings auf der Annahme, dass sich die länderspezifischen Preise vor der Einführung des Korridors auf einem optimalen Niveau befunden haben. Unserer Erfahrung nach ist dies selten der Fall. Häufig führen die mit der Korridoreinführung einhergehenden Preisuntersuchungen in jeder betroffenen Region zur Identifikation bisher nicht genutzter Ertragspotenziale, die den Ertragsrückgang durch die Preisanpassungen überkompensieren. So realisierte dieser Hersteller trotz Korridorbildung einen Ertragszuwachs von 8% durch die erstmals systematisch durchgeführte Preisoptimierung.

Preisdruck durch zunehmende Handelsmacht

Der neben Grauiporten zweite Problembereich beim internationalen Pricing ergibt sich aus der Tatsache, dass die verbesserte Kommunikation durch den Wandel im digitalen Zeitalter eine erhöhte Preistransparenz mit sich führt und so den Preisdruck etwa durch einen internationalen Zentraleinkauf steigert. Zunehmende Fusionen, Akquisitionen, Beschaffungsk Kooperationen sowie eine drastisch verbesserte Vernetzung und Professionalisierung auf Einkaufsseite tun ihr übriges. Als Konsequenz werden die heute noch existierenden internationalen Preisdifferenzen von Handelsseite immer weniger akzeptiert. Die Pro-

Entwicklung des
Preiskorridors identifiziert
zusätzliche
Ertragspotenziale

Preisdruck auf dem
internationalen
Markt

dukte werden zunehmend zu den international jeweils niedrigsten Landespreisen verlangt.

So sah sich ein deutscher Hersteller von Werkzeugen, dessen Distribution ausschließlich über den Handel erfolgte, einem stetig zunehmenden Druck durch seinen größten Kunden, einer international präsenten Handelskette, ausgesetzt. Prekärerweise stellte der Volumenmarkt Deutschland den europäischen Niedrigpreismarkt dar, zu dessen Preisen die Handelskette auch für die anderen Länder einkaufen wollte. In der Vergangenheit wurden vom Hersteller ertragreiche europäische Preisdifferenzen von 70% realisiert, die nun gefährdet waren. Das Abrutschen der Europapreise auf deutsches Niveau hätte Gewinnverluste von über 30% bedeutet. Mit einem nur geringen Marktanteil und in Relation zur Konkurrenz technisch austauschbaren Produkten, war die Verhandlungsposition gegenüber der Handelskette schwach. Möglichkeiten zur nachhaltigen landesspezifischen Produkt- oder Servicedifferenzierung konnten von einem eingesetzten Projektteam nicht identifiziert werden.

In dieser Situation einen Preiskorridor zu etablieren macht wenig Sinn. Auch reduzierte Preisdifferenzen zwischen den europäischen Regionen wären von Handelsseite genutzt worden, um preislich Druck zu machen. Die häufig beste Lösung stellt in einem solchen Fall die Einführung eines optimierten internationalen Einheitspreises dar. Zu diesem Preis wurde der Gesamtdeckungsbeitrag über alle betrachteten Regionen gemeinsam optimiert. Landesspezifische Besonderheiten wurden dabei bewusst ignoriert, der europäische Binnenmarkt als eine homogene Region betrachtet. Das resultierende gemeinsame optimale Preisniveau lag etwa 5% über dem bisherigen deutschen Preisniveau. Die Deckungsbeitragsverluste betrugen im Vergleich zur bisher möglichen Preisdifferenzierung 13%.

Sie lagen damit um 3% ungünstiger als der theoretisch bessere, aber nicht durchsetzbare Preiskorridor. Jedoch wurden die absehbaren Gewinnverluste durch das Abrutschen auf das europäische Niedrigpreisniveau um mehr als die Hälfte reduziert (Vgl. Abb. 6).

Abrutschen von Marktanteilen und Preisniveaus

Szenario	Internationale Preis- differenzen (in% vom deutschen Preis)	Auswirkungen auf den Gewinn (Index heute 100%)	Stabilität des Szenarios
Heute unrealistische „heile-Welt-Situation“	70%	100	Sehr gering
„Horror“- Szenario	0% (Niedrigpreisniveau)	70	Hoch
Internationaler Preiskorridor	30%	90	Gering
Internationaler Einheitspreis	0%	87	Sehr hoch

Abb. 6 Die Auswirkung verschiedener strategischer Optionen auf den Gewinn und deren Stabilität.

Organisatorische Aspekte des internationalen Pricings

Internationale Preisharmonisierungen sind im Regelfall mit erheblichen Umsetzungsproblemen verbunden. Die Ableitung einer optimalen Preisstrategie ist oftmals eine ganz andere Sache als die praktische Implementierung. Die Marktposition in einem Land muss nicht nur unter dem Aspekt der kurzfristigen Gewinnmaximierung, sondern auch strategisch betrachtet werden. So kann etwa die Notwendigkeit, den Wettbewerb in Schach zu halten, durchaus ein niedriges Preisniveau rechtfertigen. Die im Zusammenhang mit dem internationalen Preiskorridor beschriebene Harmonisierung kann massiv mit dem bisherigen Anreizsystem eines Unternehmens in Widerspruch stehen. In den meisten Unternehmen sind Ländermanager für die Preissetzung in ihren Märkten verantwortlich und werden nach den Umsätzen oder dem Ertrag ihrer Landesgesellschaft beurteilt und bezahlt. Jede Koordination auf internationaler Ebene engt ihren Bewegungsspielraum und damit die Möglichkeit ein, ihre länderspezifischen Ziele zu erreichen. Dieser grundsätzliche Konflikt zwischen den Interessen der Zentrale und den dezentralen Einheiten kann in der Praxis nicht vollständig gelöst werden. Nehmen die Wechselbeziehungen zwischen den internationalen Märkten zu, ist es notwendig, die Preispolitik stärker zu zentralisieren. Je homogener die Märkte sind, desto stärker muss die Preispolitik zentral gesteuert werden. Preisharmonisierung ist aufgrund der immensen Bedeutung Chefsache.

Die aus der Harmonisierung resultierenden Konflikte zwischen den Ländern und der Zentrale sind oft unvermeidbar. Besondere Schwierigkeiten be-

Konflikanfälligkeit der Landesgesellschaften

reitet die häufig emotionsgeladene Abstimmung zwischen größeren und kleineren Ländern. Auf keinen Fall darf es passieren, dass der niedrige Preis in einem kleinen Land das Hochpreisniveau in einem Volumenmarkt zerstört. Hier muss die Zentrale auch gegen individuelle Länderinteressen einschreiten. Im Extremfall kann es sogar klüger sein, einen kleinen Markt ganz aufzugeben, als Preisrückgänge in den Volumenmärkten zu akzeptieren. Bei der Gradwanderung zwischen lokaler und globaler Entscheidungsfindung hat sich der Einsatz internationaler Preisfindungs- oder Großkundenteams bewährt. Von diesen multinational und multifunktional zusammengesetzten Gruppen werden Preisentscheidungen getroffen, die für alle Landesgesellschaften verbindlich sind.

**Internationales
Preiscontrolling &
Informationsma-
nagement**

Der Aspekt der Zentralisierung betrifft neben der Preishoheit auch den operativen Bereich der Information und Forschung zu internationalen Preisfragen. Ohne ein professionelles Informationsmanagement wird ein Angleichen der internationalen Preise nicht gelingen. Nur wenn die preisrelevanten Fakten wie Preiselastizitäten, Informationen zu Wettbewerbspreisen etc. in allen beteiligten Ländern systematisch erfasst und in vergleichbarer Weise gemessen werden, kann eine koordinierte Preisstrategie erreicht werden. Unseren Erfahrungen zufolge haben bisher nur sehr wenige Unternehmen einen in dieser Hinsicht akzeptablen Standard erreicht.

Eine Antwort auf dieses Problem bildet die Installation eines internationalen Preiscontrollings. So können Signale für Veränderungen im internationalen Umfeld durch ein Früherkennungssystem identifiziert werden, um notwendige Preiskorrekturen rechtzeitig durchzuführen.

**Thesen zum
Internationalen
Pricing**

9 Thesen als Zusammenfassung

- These 1** Die Markttransparenz ist in den letzten Jahren durch verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten drastisch angestiegen. Auf vielen Märkten droht das internationale "Horror-Szenario", eine Abrutschen der Preise auf das im Ländergefüge niedrigste Preisniveau.
- These 2** Bevor das länderspezifische Pricing-Problem zu vorschnellen Preismaßnahmen führt, ist die eigene Position im Verhältnis zu Kunde und Wettbewerb genauestens zu analysieren. Einmal gemachte Fehler in der Preissetzung sind nur schwer zu korrigieren. Preissenkungen sollten stets die letzte Maßnahme darstellen.

- These 3** Grundvoraussetzung für eine optimale internationale Preispolitik ist die Kenntnis der zugrunde liegenden Preisabsatzbeziehung in den einzelnen Märkten. Die besten Ergebnisse bietet die Ermittlung durch Kundenbefragungen oder in Expertenworkshops.
- These 4** Grauimporte sowie die Forderung des internationalen Zentraleinkaufs, in allen europäischen Regionen zum günstigsten Landespreis einzukaufen, haben zugenommen.
- These 5** Es gibt kein allgemein gültiges "Rezept" für das optimale internationale Pricing. Je nach identifiziertem Problembereich ist differenziert vorzugehen.
- These 6** Führt die Kannibalisierung bisheriger Hochpreisprodukte durch billige Grauimporte zu Umsatz-/ Gewinneinbußen, gilt es, den Anreiz für Grauimporte zu reduzieren. Hier bietet die Etablierung eines internationalen Preiskorridors die größte Aussicht auf Erfolg.
- These 7** Erschließen die Grauimporte im Hochpreisland ein zusätzliches, bisher nicht bedientes Niedrigpreissegment, sind Ertragspotentiale und Ertragseinbußen gegeneinander abzuwägen. Ergibt sich ein positiver Ertragseffekt, besteht kein Handlungsbedarf.
- These 8** Preisproblemen durch den internationalen Zentraleinkauf ist mit einem internationalen Preiskorridor selten beizukommen. Die Forderung des Handels, zum jeweils günstigsten Landespreis einzukaufen, wird nicht aus der Welt geschafft. Einen preisstrategischen Ausweg bietet die Einführung eines optimierten internationalen Einheitspreises.
- These 9** Die praktische Implementierung von internationalen Preisharmonisierungen in der Organisation steht oftmals in Widerspruch mit bestehenden Systemen und Strukturen. Der grundsätzliche Konflikt zwischen den Interessen der Zentrale und den dezentralen Einheiten lässt sich in der Praxis häufig nur schwer lösen.

Autoren



Dieter Lauszus ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln. 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.

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.

Kontakt: dieter.lauszus@ebelhofer.com



Anne Knecht ist Consultant im Kölner Büro von EbelHofer Strategy & Management Consultants. Ihre Schwerpunkte liegen u.a. in der Optimierung von internationalen Preisprozessen, auch im After Sales, und dem dazugehörigen Dienstleistungsmanagement.

Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der IUBH School of Business and Management in Bad Honnef bei Bonn, sowie an der Northern Arizona University, AZ, USA.

Kontakt: anne.knecht@ebelhofer.com

EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH

An der Wachsfabrik 10
50996 Köln

Telefon: +49 2236 38383-0
Telefax: +49 2236 38383-33

www.ebelhofer.com

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Dr. Bernhard Ebel, Dr. Markus B. Hofer