



Pricing: Herausforderungen für das Controlling

Wie das Controlling dazu beiträgt, den „richtigen“ Preis zu finden. Günter Lubos

Das „richtige“ Pricing von Produkten, also die Ermittlung und Realisierung des Preises pro Stück aus dem Produktportfolio, entscheidet in hohem Maße über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Über den Produktpreis definiert sich – neben den Stückkosten – die Erlösqualität und damit der absolute und relative Deckungsbeitrag des Produktes. In Verbindung mit der verkauften Menge resultiert daraus das Ergebnis von Produktgruppen und der Deckungsbeitrag des gesamten Portfolios. Für jedes Unternehmen ist daher das „richtige“ Pricing ein entscheidender Faktor, um dauerhaft wirtschaftlichen Erfolg zu haben.

Das Spannungsfeld, um den „richtigen“ Preis zu finden

Der Begriff des „richtigen“ zeigt dabei schon ein erstes Dilemma auf. Denn die Bewertung dieser „Richtigkeit“



Summary

„Richtiges Pricing“ beeinflusst den Erlös in der GuV und damit das Unternehmensergebnis. Pricing obliegt daher nicht exklusiv dem Vertrieb. Das Controlling ist in vielfältiger Weise zu einem Beitrag gefordert. Hierzu gehört es, die richtigen Instrumente zur Preisfindung bereit zu stellen, Kostentransparenz als Grundlage der Stückkalkulation zu schaffen und frühzeitig die Auswirkungen des Pricing auf das Ebit darzustellen. Gerade in Zeiten steigender Kosten und Inflation muss sich das Controlling auch intensiv mit der Aufgabe des Pricing befassen.

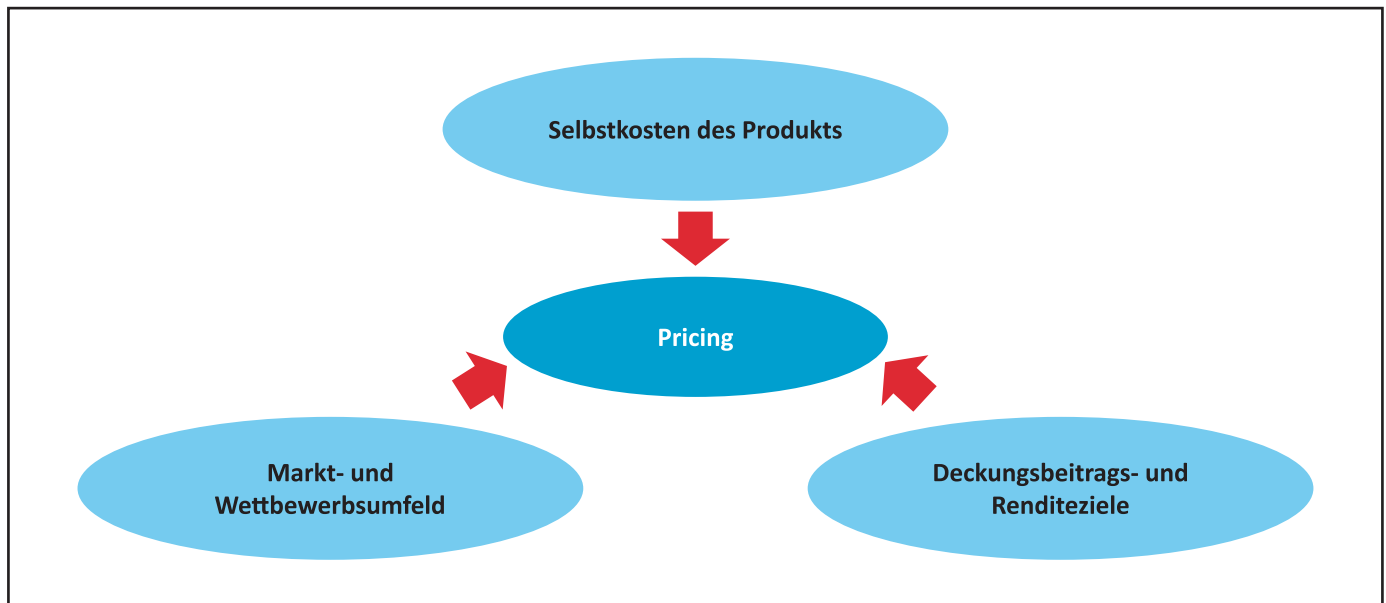


Abb. 1: Pricing im Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen

hängt durchaus vom Blickwinkel des Betrachters und vor allem unterschiedlichen Einflussgrößen ab. **Drei wesentliche Anforderungen** bestimmen dieses Spannungsfeld (Abb. 1).

Jede Preissetzung muss sich im Markt- und Wettbewerbsumfeld behaupten. Vertrieb, Marketing und Produktmanagement werden darauf dringen einen Preis zu finden, der für Konkurrenzfähigkeit sorgt. Für sie spielen dabei **drei Faktoren** eine Rolle:

1. Die grundsätzliche Preispositionierung z. B. im Hinblick auf die Markenpositionierung
2. Die Fähigkeit, mittels eines Differenzierungsmerkmal / des USP („Unique

Selling Point“) eines Produkts einen höheren Preis zu erzielen

3. Die Durchsetzbarkeit des Preises im Vertriebsalltag

Auch die Frage, ob es sich um ein eingeführtes Bestandsprodukt oder um ein Neuprodukt handelt, das die Kunden dem Vertrieb „aus den Händen reißen“, spielt hinsichtlich des Pricing eine Rolle.

Für das Management des Unternehmens sind die Ergebnisbeiträge aus dem Produktportfolio ein wichtiger Bestandteil, um die Ergebnis- und Renditeziele des Unternehmens zu realisieren. Um dies zu bewerkstel-

ligen ist es daher sinnvoll, übergeordnete Ziele auf Produkte oder Produktgruppen und deren Deckungsbeiträge herunterzubrechen. Da sich der Deckungsbeitrag einerseits aus den Stückkosten, andererseits aus den Stückerlösen und damit aus dem Pricing speist, beeinflussen produktbezogene Renditeziele auch das Pricing. Je anspruchsvoller die Ziele sind, desto höher der Druck auch auf das richtige Pricing.

Dritter Einflussfaktor sind die (Selbst)kosten des Produkts. Da ein Unternehmen Gewinn erzielen will und sollte, müssen die Produkte zumindest langfristig die Selbstkosten und einen angemessenen Gewinn-



Im Podcast „**CONTROLLING VORDENKER**“ sprechen die Controlling-Experten Prof. Ronald Gleich und Prof. Mischa Seiter mit CFOs bekannter Unternehmen über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. Sie hören den ungefilterten „O-Ton“ aus der Praxis.

Die Podcast-Reihe ist im Abonnement und in der App des Controller Magazins enthalten.



Aktuelle Folge mit Lars Mosdorf:

Krisen-Controlling wegen Corona: Maßnahmen und Learnings beim Flughafen Düsseldorf





Dipl.-Kfm. Dr. Günter
Lubos

Mitglied der Geschäftsleitung
bei Dr. Wieselhuber &
Partner, München.
Verantwortlich für das
Competence Center
Controlling & Gewinn-
management.
lubos@wieselhuber.de

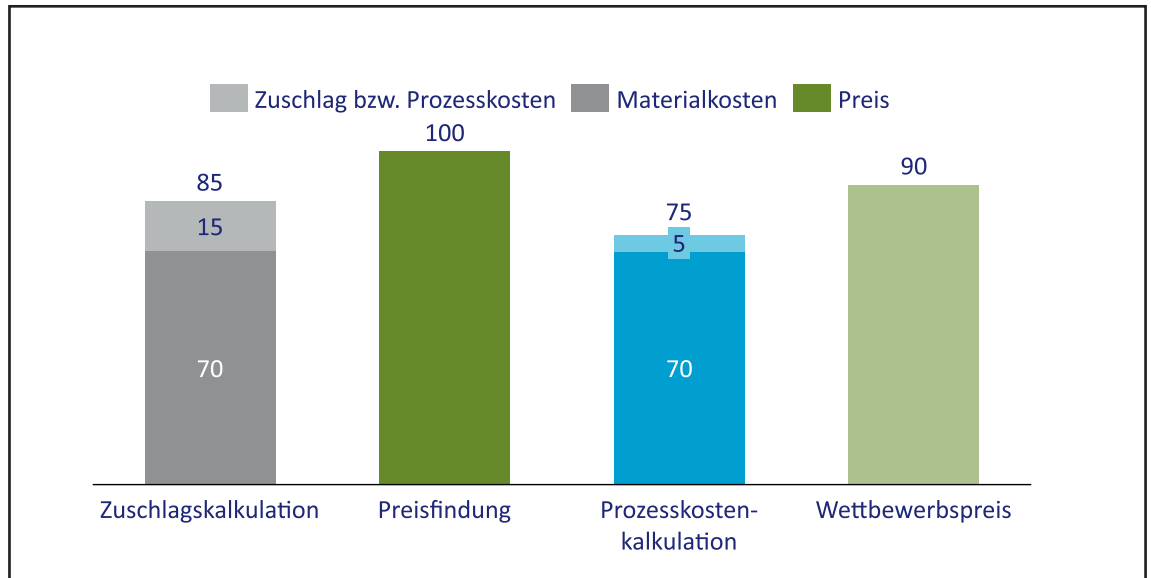


Abb. 2: Auswirkung der Prozess- und Zuschlagskalkulation auf die Selbstkosten und das Produktpricing

aufschlag erwirtschaften. Hier gilt auf den ersten Blick eine einfache Regel: Je höher die Kosten, desto höher der Preis. Leider ist die Realität nicht so einfach. Denn die Höhe der Selbstkosten kollidiert unter Umständen mit den Anforderungen des Wettbewerbsumfeldes und / oder den Deckungsbeitragszielen. Umfassende Kostentransparenz und daraus resultierendes Kostenmanagement sind eine wesentliche Voraussetzung, um den Einflussfaktor „Selbstkosten“ mit den übrigen Anforderungen in Einklang zu bringen. Hier beginnt die ureigene Aufgabe des Controllings: Kostentransparenz schaffen und Kostenmanagement ermöglichen bzw. betreiben und so die Basis für Spielräume beim Pricing legen.

Grundsätzliche Methoden des Pricing und deren Auswirkungen auf das Controlling

Um einen aus Sicht von Markt und Vertrieb „richtigen“ Preis zu definieren, gibt es eine Vielzahl von Methoden. Eigene Markt- und Wettbewerbsanalysen oder der Kauf von Marktdaten bei spezialisierten Instituten sind gängige Instrumente, um das eigene Pricing im Marketing und Vertriebsbereich zu unterstützen. Daraus leiten Marketing und Vertrieb die eigene Preispositionierung und das grundsätzliche Konditionensystem mit seinen Rabatten, Boni, etc. ab. Sie orientieren sich dabei an der Preisbereitschaft von Kunden und Zielgruppen, dem vom Wettbewerber verlangten Preis oder der Möglichkeit, für bestimmte Differenzierungsmerkmale einen Mehrwert oder „USP-Aufschlag“ pro Produkt z. B. für neue Technologien zu realisieren. Auch übergeordnete Markteintrittsstrategien via Preispositionierung und das „Kaufen“ von Marktanteilen zu Teilkosten fallen unter vertriebstypische Pricing Methoden. Das Controlling hat im Zusammenhang mit dieser vertrieblichen Preisfindung vor allem **zwei kosten- und ergebnisorientierte Aufgabenstellungen**:

1. Es stellt die erforderliche Kalkulationssystematik zur Verfügung, liefert die notwendigen Daten und bereitet diese als Grundlage der Preisfindung auf
2. Es simuliert die möglichen Auswirkungen des vom Vertrieb geplanten Pricing auf die Deckungsbeiträge und das Gesamtergebnis des Unternehmens

Die Kalkulationssystematik des Controllings hat – zumindest auf Basis einer ausreichenden Berücksichtigung von Kosten in der Preisfindung – erheblichen Einfluss auf das Ergebnis des Pricing. Die erste Frage ist dabei, ob es sich bei der Methodik um eine Zuschlags- oder Prozesskostenkalkulation handelt. Gerade bei einer „Cost+ Methode“, bei der der Preis durch einen Gewinnaufschlag auf die ermittelten Selbstkosten ermittelt wird, hat die Methode gravierende Auswirkungen auf die Preisfindung. Das nachfolgende Beispiel soll dies verdeutlichen (Abb. 2)

In dem dargestellten anonymisierten Projektbeispiel basierte die Preisfindung bislang auf einer Zuschlagskalkulation. Vor allem für ein Produkt, das in einem stark konkurrenzgeprägten Wettbewerbsumfeld vertrieben wurde und sich durch einen hohen Materialeinsatz auszeichnete, stellte sich die Frage, wie angemessen der Preis ist. Die Wettbewerber unterboten in der Regel den Preis des eigenen Produktes. Angesichts der geringen Marge verbot sich eine weitere Preissenkung auf das Niveau des Wettbewerbs. Es stellte sich sogar die Frage einer Portfoliobereinigung um dieses Produkt. Eine Prozesskostenbetrachtung, bei der die fixen Kosten für Verwaltung, Vertriebsabwicklung, etc. pro Auftrag ermittelt wurden führte zu deutlich niedrigeren Gemeinkosten pro Produkt. Aus dieser Erkenntnis ließen sich verschiedene Schlüsse ziehen:

- Die tatsächlichen Deckungsbeiträge pro Produkt sind deutlich höher als es die Zuschlagskalkulation suggeriert

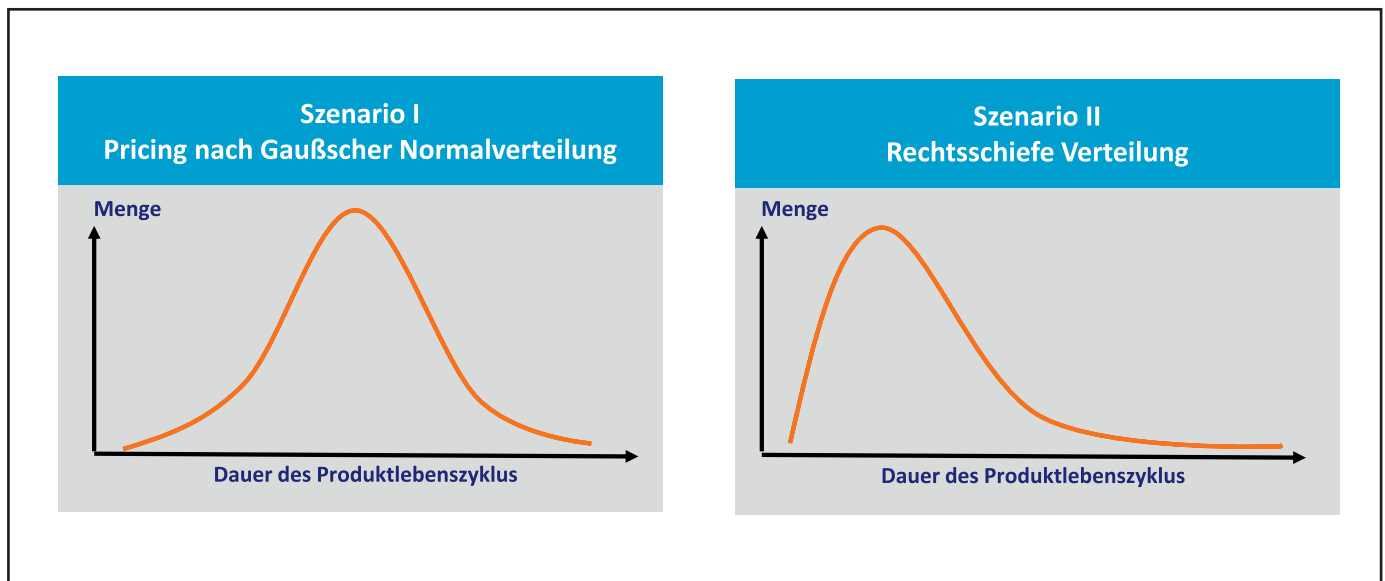


Abb. 3: Verlauf des mengengetriebenen Lebenszyklus und darauf abgestimmtes Pricing

- Allerdings muss es andere Produkte (mit niedrigerem Materialeinsatz geben) die zu günstig kalkuliert sind, da die absoluten Fixkosten ja unverändert bestehen und sich nur anders auf die Produkte verteilen
- Der Preis des Produktes könnte ohne wirklichen Verlust an Deckungsbeitrag auf das Niveau des Wettbewerbs reduziert werden; dies böte die Chance, den eigenen Marktanteil zu erhöhen und mehr Stückzahlen zu verkaufen

Das dargestellte Beispiel macht deutlich, wie stark das Controlling über die Wahl der Kalkulationsmethode unmittelbaren und gravierenden Einfluss auf das Ergebnis des Pricing ausübt.

Eine weitere pricingrelevante Fragestellung ist die nach den Life Cycle Kosten des Produktes sowie der Frage nach der voraussichtlichen Verkaufsstückzahl eines Produktes. Dies gilt vor allem für den Fall, dass sich für Produkte erhebliche Investitionen, Vorlaufkosten, F&E-Aufwendungen, Produktanpassungen, Variantenkosten und laufende Kosten bis zum Ende des Produktlebenszyklus ergeben. Deren notwendige Amortisation über den Preis muss ein Element der Preisbildung sein. Insbesondere bei Neuprodukten entscheidet dabei die Gesamtverkaufsmenge einerseits aber auch die Dauer des Produktlebenszyklus über die Kosten und den erforderlichen Preis, um dauerhaft einen angemessenen und stabilen Deckungsbeitrag zu erzielen. Dabei gibt es **zwei grundsätzlich mögliche Szenarien** hinsichtlich der zu erwartenden Verkaufsmengen:

1. Geringes Volumen am Anfang, Anstieg in der Mitte des Produktlebenszyklus und Rückgang zum Ende des Produktlebenszyklus (Gauß'sche Normalverteilung)
2. Hohes Volumen am Anfang, weil beispielsweise eine neue Technologie den Absatz pusht, abflachende Absatzkurve, weil ab einem bestimmten Zeitpunkt auch Wettbewerber über die Technologie in den Markt eintreten und durch deren niedrigere Preise Marktanteile wieder verloren gehen

Der Mengenverlauf im Produktlebenszyklus wird durch das richtige Pricing unterstützt oder durch das falsche Pricing behindert. Im ersten Fall behindert ein zu hohes Pricing unter Umständen den Markteintritt, da die Kaufschwelle für die Forcierung der Nachfrage zu hoch

ist. Dies verzögert u. U. den weiteren Anstieg der Verkaufsmenge. Über den gesamten Lebenszyklus des Produkts hinweg wird trotz auskömmlichem Preisniveau und sogar hohem Produkt-DB zu wenig verkauft. Im zweiten Fall lassen sich zum Verkaufsstart hohe Preise und Stückerlöse erzielen. Das Produkt ist begehrt und wird nachgefragt. Erst wenn Wettbewerber mit niedrigeren Preisen in den Markt eintreten, geht der technologische USP verloren und das Pricing wird zum entscheidenden Faktor. Werden die Preise nicht angepasst, so verliert das Unternehmen Mengen und damit trotz hohem Preisniveau Deckungsbeiträge. Es entsteht eine sogenannte rechtsschiefe Verteilung (Abb. 3).

Für das Pricing lassen sich daraus folgende Schlüsse ziehen:

- Das Produkt muss einen USP haben, der einen höheren Preis und einen entsprechenden Preisabstand zu Konkurrenzprodukten rechtfertigt
- Die Abschätzung der Gesamtmenge über den gesamten Lebenszyklus hinweg stellt eine wichtige Planungsgröße dar, die über die Stückkosten und damit die Preisfindung entscheidet
- Es erleichtert die Preisfindung zu wissen, welche Kosten an welchem Zeitpunkt des Lebenszyklus anfallen

Die Planung des Lebenszyklus und die Steuerung der relevanten Kosten gehört in bestimmten Branchen wie z. B. der Automotive Industrie zum Alltag. In anderen Branchen erfolgt dies oft nicht oder nur rudimentär. Das, obwohl diese Betrachtung erheblichen Einfluss auf die Ermittlung eines angemessenen Preises hat. Für das Controlling erfordert die Unterstützung des „Life Cycle Pricing“ ein ausgefeiltes Instrumentarium. Das beginnt bereits bei der Frage, welche erwartete Gesamtverkaufsmenge realistisch ist. Vom meist eher optimistisch eingestellten Vertrieb, dem Marketing und dem Produktmanagement sind in diesem Fall auch eher optimistische Mengenplanungen zu erwarten. Um diese zu hinterfragen, benötigt das Controlling Systeme und Methoden, die kritische Fragen ermöglichen. Auch Simulationsrechnungen und Vergleiche z. B. zu Marktdaten sind hierzu hilfreich. Für die Erfassung und Bewertung von Life Cycle Costs in Form von Investitionen oder F&E Aufwand können hierzu gängige Instrumente aus dem Investitionscontrolling herangezogen werden.

Kostenstrukturen des Unternehmens, Struktur der Stückkosten und Target Costing als Herausforderung für das Kostenmanagement

Da Kosten in allen Fällen eine wichtige Grundlage des Pricing sind, spielen auch die Kostenstrukturen des Unternehmens eine wichtige Eingangsgröße beim Pricing. Je variabler Kosten sind, je geringer der Fixkostenanteil ist, desto mehr Spielräume ergeben sich auch beim kostenbasierten Pricing. Ein hoher Anteil variabler Kosten eröffnet mehr Spielräume als ein hoher Anteil an Fixkosten. Damit einher geht die Frage nach der Wertschöpfungsstruktur des Unternehmens und der zu bepreisenden Produkte. Die Struktur der Stückkosten mit Materialeinzelkosten, Fertigungseinzelkosten und den Gemeinkosten bilden den Rahmen, an dem sich ein Pricing zumindest langfristig orientieren muss. Sie bilden die Basis, um Gewinn zu erzielen und die Substanz des Unternehmens zu erhalten. Zeigt es sich, dass die Kostenstrukturen und die daraus resultierenden Stückkosten zu keinem wettbewerbsfähigen Preis führen, so gibt es **zwei grundsätzliche Alternativen**:

- 1. Verzicht auf die Vermarktung des Produktes
- 2. Herstellung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit

Der Verzicht auf eine Vermarktung ist sicherlich als sehr einschneidende Managemententscheidung zu betrachten. Dies vor allem, wenn man z. B. bereits erhebliche Ressourcen in die Produktentwicklung investiert hat. Um das Risiko einer derartigen Entscheidung zu minimieren ist es erforderlich, frühzeitig marktgetriebene Pricinganforderungen mit den zu erwartenden Kosten eines Produktes und den damit einhergehenden Renditezielen abzugleichen. Das dafür nutzbare Instrument bildet das Target Costing. Mit Hilfe dieses Instrumentariums ist es möglich, die preisliche Wettbewerbsfähigkeit herzustellen. Abgeleitet von dem – angesichts des im Wettbewerb erforderlichen Zielpreises – sind diejenigen Stückkosten abzuleiten, die die Konkurrenzfähigkeit und den zieladäquaten Produktdeckungsbeitrag sichern. Diese Vorgehensweise greift unter Umständen in das Kostengefüge des Unternehmens ein. Denn es ist nicht damit getan, eine Zielstruktur der Stückkosten als Preisgrundlage zu definieren. Vielmehr bedarf es auch der entsprechenden Maßnahmen, um diese Zielstruktur zu erreichen.

Ermittlung von Preisuntergrenzen und Ergebnissimulation

Ein wichtiges Instrument für ein ergebnisorientiertes Pricing ist die Ermittlung von Preisuntergrenzen (PUG's) als Leitlinie für die Preisfindung. Dies ist vor allem für Geschäftsmodelle ein wichtiges Instrument, in denen der Vertrieb auf die Verhandlung von Angebotspreisen angewiesen ist. Nur wer weiß, was sein Vertragsabschluss bewirkt, kann auch renditeorientiert verhandeln. Die Formulierung von Preisuntergrenzen beinhaltet einen organisatorischen wie betriebswirtschaftlichen Aspekt. Der organisatorische Aspekt besagt, wer im Unternehmen welche Kompetenzen bei der Preisfestlegung hat. Was darf ein Außendienstmitarbeiter entscheiden, wann ist der Vertriebsleiter einzuschalten und welche Preise werden von der Unternehmensleitung entschieden. Der betriebswirtschaftliche Aspekt bildet die Grundlage für diesen hierarchiebezogenen Entscheidungsrahmen. Das am besten geeignete Instrumentarium ist eine differenzierte Abstufung, die auch aufzeigt, welche Konse-

PUG	Inhalt	Langfristige Auswirkungen
1.	Verzicht auf Gewinn	Ebit = 0
2.	Verzicht auf Gewinn und Deckung der Afa	Ebitda = 0
3.	Verzicht auf Gewinn, Afa und Deckung der V+V Kosten	Ebit = negativ
4.	Verzicht auf Gewinn, Afa und Deckung aller Gemeinkosten (V+V, MGK, FGK)	Ebit = stark negativ

Abb. 4: Beispiel von abgestuften Preisuntergrenzen und deren mögliche Auswirkungen auf das Ergebnis

quenzen aus einem dauerhaften und langfristigen Pricing zur jeweiligen Preisuntergrenze resultiert (Abb. 4).

Die Preisuntergrenzen bilden auch die Basis für Simulationsrechnungen. Ausgehend von den verkauften Stückzahlen lassen sich auf Basis der Gemeinkosten und dem Produktportfolio (Anzahl der Produkte x Deckungsbeitrag/Produkt) die zu erwartenden Ergebnisse ermitteln. Je nachdem, welche Preise der Simulation zugrunde gelegt werden, fällt dann das zu erwartende Ergebnis aus. Im besten Fall lässt sich daraus eine Preis-Mengen Kurve ableiten, die zum „idealen“ Preis führt.

Anforderungen an das Pricing im inflationären Umfeld und Preisgleitklauseln als Instrument gegen die Ertragserosion

Steigende Inflation und Lieferengpässe bei Vorprodukten rücken das Pricing aktuell stark in den Fokus. Die Kosten gestiegener Vorprodukte gehen entweder zu Lasten des Deckungsbeitrags und führen so zu einer Erosion des Unternehmensergebnisses oder erfordern eine Anpassung des Preises. Damit kommt der Ermittlung und der Prognose der Kostenentwicklung steigende Bedeutung zu. Dies gilt vor allem für Produkte und Geschäftsmodelle, bei denen der Preis für einen längeren Zeitraum zu fixieren ist. Dem Controlling obliegt dabei die Verantwortung, die Kostentreiber und deren voraussichtliche Entwicklung zu ermitteln bzw. abzuschätzen und so für die erforderliche Transparenz zu sorgen. Transparenz und Kostenszenarien bilden die Basis für die erforderlichen Preisverhandlungen des Vertriebs mit dem Kunden. Dabei kommt vor allem dem Instrument der Preisgleitklausel große Bedeutung zu. Preisgleitklauseln beinhalten eine Vereinbarung mit dem Kunden, die die Höhe oder den Anstieg des Verkaufspreises an die Entwicklung von Einstandspreisen z. B. bei Rohstoffen oder Vorprodukten binden. Um die richtige Vereinbarung treffen zu können, ist umfassende Kostentransparenz eine wesentliche Voraussetzung. Aufgabe des Controllings ist in diesem Zusammenhang die Identifikation der wesentlichen Kostentreiber und die Ermittlung von deren Veränderungen auf den Preis. Das Controlling liefert den wesentlichen Input für die Verhandlungen des Vertriebs mit den Kunden. Diese Transparenz ist einerseits die Grundlage für die Bestimmung des Preises, aber auch die Basis, um dem Vertrieb einen Argumentationsleitfaden für die Kundenverhandlungen zu geben.

Anforderungen an interne Prozesse beim Pricing

Gutes und zielführendes Pricing funktioniert nur, wenn die relevanten Funktionen im Unternehmen zusammenarbeiten. Dies betrifft vor allem die Zusammenarbeit von Vertrieb und Controlling. Gute Zusammenarbeit besteht vor allem in einer frühzeitigen Kommunikation zwischen beiden Funktionen. Ein wesentliches Kennzeichen ist dabei statt serieller Kommunikation die parallele Kommunikation. Bei einer seriellen Kommunikation erarbeitet das Controlling eine Kalkulation und stellt diese dem Vertrieb als Basis der Preisfindung zur Verfügung. Der Vertrieb leitet daraus eine Preisliste ab und vergleicht diese beispielsweise mit Wettbewerbspreisen oder führt bei kontraktbasierten Preisen Verhandlungen mit dem Kunden. Das Ergebnis dieses Prozesses wird dann wieder zurückgespiegelt, meist mit dem Ergebnis: Die Kosten bzw. der Preis sind nicht wettbewerbsfähig, also zu hoch. Das Ergebnis sind Diskussionen zwischen Vertrieb und Controlling, oft unter Hinzuziehung weiterer kostenbeeinflussender Funktionen wie der Fertigung, um Kostenreduktionspotenziale zu erkennen. Oft drehen sich diese Diskussionen um die Frage, von welcher Verkaufsmenge und welcher damit verbundenen Kostendegression auszugehen ist. Der Vertrieb legt optimistische Absatzerwartungen mit höherer Kostendegression zugrunde. Das Controlling ist eher pessimistisch und sieht daher weniger Spielräume für eine Kostendegression. Dieser Gegensatz ist oft nicht auflösbar. Es ist jedoch zielführend, ihn weniger auf Basis von Meinungen und Vermutungen und mehr auf Grundlage von Fakten und Daten zu diskutieren. Zu dieser faktenbasierten Diskussion gehört Transparenz über die eigenen Kosten aber auch hinsichtlich der Preise des Wettbewerbs. Auch hilft es, die Preisfindung auf Grundlage unterschiedlicher Absatzszenarien und ihren Auswirkungen auf das EBIT zu simulieren. Im Vorfeld simulieren anstatt im Nachgang analysieren ist hier der bessere Weg. Je früher und intensiver diese Abstimmung und Diskussion stattfindet, desto tragfähiger ist dann das daraus resultierende Ergebnis.

Möglichkeit zum Einsatz KI-gestützter Methoden im Pricing durch das Controlling

Gutes Pricing basiert auf der Auswertung und Nutzung einer Vielzahl von Daten und Informationen. Je größer ein Produktportfolio ist, desto mehr Daten fließen in das Pricing ein. Sowohl der Vertrieb als auch das Controlling stehen dabei vor der Herausforderung, diese Vielzahl an Daten effizient und effektiv zu handeln. Eine Möglichkeit dazu bieten Instrumente auf Basis Künstlicher Intelligenz (KI). Mit ihrer Hilfe lassen sich sowohl interne Daten mit Schwerpunkt Kosten als auch externe Daten in Form von Wettbewerbspreisen schnell und gezielt auswerten. Dies verbessert einerseits die Effizienz der Datenbereitstellung und erweitert andererseits den Umfang der auswertbaren Daten. Vor allem letzteres ermöglicht eine verbesserte Positionierung des eigenen Preises gegenüber Wettbewerbspreisen.

Fazit

Richtiges Pricing ist eine unabdingbare Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Das Controlling hat die Aufgabe, die notwendigen Daten für die Preisfindung bereitzustellen. Diese beinhaltet die Aufbereitung der Kalkulationsdaten mit der richtigen Systematik. Dabei kommen sowohl die Zuschlagskalkulation als klassisches Instrument als auch die Prozesskostenkalkulation in Betracht. Das Controlling sollte dabei nicht nur auf bestehenden Kostenstrukturen aufbauen, sondern auch mittels Target Costing wettbewerbsorientiert agieren. Indem es dem Vertrieb abgestufte Preisuntergrenzen an die Hand gibt, leistet es aktive Unterstützung beim Pricing. Die frühzeitige und koordinierte Zusammenarbeit des Controllings mit dem Vertrieb ist ein weiteres wichtiges Erfolgsmerkmal, um zum „richtigen“ Preis zu kommen. Mit Instrumenten der KI gibt es weitere Tools, um das Pricing und die erforderlichen Vorarbeiten effizient und zielorientiert durchzuführen. ■

FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Praxisnahe Weiterbildungsangebote
für Einzelpersonen oder komplette
Teams.

Ihre Pluspunkte:

- + Große Seminar-Auswahl – vor Ort oder online
- + Kompetente Trainer:innen / Expert:innen
- + Nachhaltige Wissensvermittlung für die Praxis
- + Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere
Qualifizierungsangebote für Ihren
Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

- Seminare und Trainings
- Live-Online-Trainings und E-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen