

licher Masseschulden erbracht werden kann.<sup>80</sup> Vielmehr steht dem Insolvenzverwalter das Wahlrecht gem. § 103 zu.<sup>81</sup>

## V. Pflichten nach Restrukturierungsmaßnahmen

Das TKG enthält Melde- und Anzeigepflichten für den Fall, dass sich Änderungen bei dem Unternehmen ergeben.

### 1. Wesentliche Änderungen mit Auswirkungen auf die Mindestversorgung mit Telekommunikationsdienstleistungen, § 161 Abs. 4 TKG

Das TKG enthält Regelungen (§§ 156 ff. TKG), um eine Mindestversorgung mit Telekommunikationsdienstleistungen sicherzustellen. Stellt die Regulierungsbehörde eine Interventionspflicht fest, kann ein Unternehmen sich freiwillig verpflichten, diese Unterversorgung zu beenden (Verpflichtungszusage, § 160 Abs. 2 TKG). Wird keine Verpflichtungszusage abgegeben, kann die Bundesnetzagentur ein oder mehrere Unternehmen verpflichten, Telekommunikationsdienste in dem unterversorgten Bereich zu erbringen. Das sind i.d.R. solche Unternehmen, die bereits über Netze in räumlicher Nähe verfügen.<sup>82</sup>

Der Regulierungsbehörde sind wesentliche Änderungen, welche sich auf die Versorgung auswirken können, rechtzeitig im Voraus anzuzeigen. Diese Pflicht adressiert sowohl Unternehmen, die eine Verpflichtungszusage abgegeben haben, als auch solche, die zur Versorgung verpflichtet wurden. Eine wesentliche Änderung ist insbesondere die Veräußerung eines wesentlichen Teils oder der Gesamtheit der Anlagen des Ortsanschlusnetzes an eine andere juristische Person mit anderem Eigentümer, § 161 Abs. 4 TKG.

### 2. Änderung der für das Sicherheitskonzept relevanten Grundlagen, § 166 Abs. 4 Satz 2 TKG

Netzbetreiber sind nach § 166 Abs. 1 TKG verpflichtet, einen Sicherheitsbeauftragten zu bestimmen, einen Ansprechpartner

mit Sitz in der EU zu benennen und ein Sicherheitskonzept zu erstellen. Ein aktualisiertes Sicherheitskonzept ist der Bundesnetzagentur unverzüglich vorzulegen, wenn sich die dem verpflichtenden Sicherheitskonzept zugrunde liegenden Gegebenheiten ändern, § 166 Abs. 4 Satz 2 TKG. Dies kann der Fall sein, wenn sich die Netzstruktur verändert, etwa, wenn nur ein Teil eines Netzes übertragen wird.

## VI. Fazit

Die Insolvenz eines Glasfasernetzbetreibers wirft insofern insolvenzrechtliche Besonderheiten auf, als dass neben den allgemeinen insolvenzrechtlichen auch die telekommunikationsrechtlichen Hürden zu meistern sind. In dieser Hinsicht sind insbesondere das Wegerecht (§ 125 TKG) sowie die Zustimmung des Wegebaulastträgers (§ 127 TKG) hervorzuheben, da diese durch Verwaltungsakt verliehen werden. Dieses interdisziplinäre Zusammenspiel ist der Grund dafür, dass sich die Frage, ob im Fall der Insolvenz eines Glasfasernetzbetreibers eine Sanierung im Wege einer übertragenden Sanierung oder mittels eines Insolvenzplans die richtige Wahl ist, nicht pauschal beantworten lässt. Ein nicht unerheblicher Vorteil der Sanierung im Wege einer übertragenden Sanierung ist die Schnelligkeit ihrer Umsetzung. Eine Sanierung mittels Insolvenzplan braucht bis zur Umsetzung des Insolvenzplans regelmäßig mehr Zeit und bedarf der Zustimmung verschiedener Verfahrensbeteiligter. Sollte es für ein Fortführungszenario von erheblicher Bedeutung sein, dass sowohl die öffentlich-rechtlichen Verwaltungsakte für das Betreiben eines Glasfasernetzes als auch privatrechtliche Verträge bestehen bleiben, so ist eine Sanierung mittels eines Insolvenzplans die rechtssichere Wahl.

<sup>80</sup> BGH, Ur. v. 20.10.2011, Rn. 6.

<sup>81</sup> MünchKommInsO/Casper, § 113 Rn. 5.

<sup>82</sup> Beck TKG/Corratis (Fn. 14), § 161 Rn. 79.

## Pricing im Sanierungs- und Restrukturierungsprozess

von Professor Dr. Oliver Roll, Osnabrück

### 1. Pricing als unterschätztes Instrument im Sanierungs- und Restrukturierungsprozess

Das Pricing als Instrument zur Ertragssteigerung wird von Führungskräften vieler Unternehmen häufig unterschätzt und gehört für die meisten Berater und Insolvenzverwalter bei Sanierungen (auch unter Insolvenzschutz) nicht in deren typischen Werkzeugkasten, obwohl gerade die vertiefte Krise eines Unternehmens eine große Offenheit auch für nachhaltige Veränderungen in sich trägt. Trotz der unmittelbaren Wirkung von Maßnahmen zur Verbesserung der Preissetzung messen viele Unternehmen, aber leider auch Berater und Insolvenzverwalter, der Kostenoptimierung eine höhere Bedeutung bei. Auch in den meisten Handbüchern zu Krise, Sanierung und Insolvenz sucht man vergeblich nach Pricing als

einer effektiven Maßnahme im Umstrukturierungsprozess. Diese Vernachlässigung wirkt sich besonders in Krisenzeiten und während eines Sanierungs- oder Restrukturierungsprozesses negativ aus.<sup>1</sup> Zudem sind die Spielräume für Kostenreduzierungsmaßnahmen durch den zunehmenden Margendruck der letzten Jahre weitgehend ausgeschöpft. Unternehmen, die unter zunehmender Preistransparenz und kürzeren Innovationszyklen leiden, benötigen ein professionelles Preismanagement. In der Praxis wird das Preismanagement jedoch

<sup>1</sup> Professor Dr. Oliver Roll ist Gründer der Unternehmensberatung Prof. Roll & Partner. Gleichzeitig ist er Inhaber des Lehrstuhls für internationales Marketing und Preismanagement an der Hochschule Osnabrück.

<sup>1</sup> S. Roll, return 2/2018, 62.

häufig nicht als separates Themenfeld betrachtet, sondern als Neben thema von Marketing und Vertrieb behandelt sowie eher als effektive Maßnahme abgetan und als „nice to have“ verstanden. Wichtige Impulse aus diesen Bereichen sind zwar möglich, jedoch sollte dem Preismanagement als eigenständigem Themenfeld mehr Bedeutung beigemessen werden. Zudem fokussieren sich viele Unternehmen nur auf die Preissetzung ihrer wichtigsten Produkte, anstatt Preismanagement als ganzheitlichen Prozess zu verstehen. Im Folgenden werden die Vorteile und Potenziale eines optimierten Preismanagements aufgezeigt, ergänzt durch praxisnahe Fallbeispiele.

## II. Analyse des Umgangs von Unternehmen mit Pricing als Instrument zur Ertragssteigerung

### 1. Relevanz von Pricing im Allgemeinen

Eine Studie im Bereich Pricing zeigt, dass fast 40 % der befragten Führungskräfte Maßnahmen zur Kostenoptimierung eine deutlich höhere Relevanz für die Ertragssteigerung bezeichnen als der Optimierung des Preismanagements.<sup>2</sup> Dies spiegelt sich auch in der öffentlichen und medialen Darstellung wider, wo Maßnahmen zur Kostensenkung häufiger diskutiert werden als zukunftsweisende Preisstrategien und Preismodelle.

Dabei lassen sich durch typische Pricing-Ertragshebel signifikante Ertragssteigerungen erzielen. Zu diesen Hebeln gehören das Value-Pricing, bei dem der Kundennutzen systematisch zur Ableitung von Zahlungsbereitschaften genutzt wird, und das Konditionensystem, das die Vergabe von auftrags- und kundenspezifischen Konditionen (z.B. Boni, Rabatte, Skonti) regelt. Ein historisch gewachsenes Konditionensystem führt oftmals zu inkonsistenter und unsystematischer Rabattvergabe. Ein wichtiger Ertragshebel ist auch die Preisdurchsetzung, da geplante Preisanpassungen nur mit entsprechenden Kompetenzen im Vertrieb realisiert werden können.

### 2. The Power of 1 %

Auch ohne riesige Projekte kann das Unternehmensergebnis durch einfache Pricing-Maßnahmen, die sich direkt auf den Gewinn auswirken, deutlich verbessert werden. Insbesondere bei geringen Margen lassen sich durch intelligente Preismaßnahmen deutliche Gewinnsteigerungen erzielen, gleichwohl ist es im Denken und Handeln vieler Akteure nicht etabliert. Ein Beispiel: Ein Unternehmen arbeitet mit einer Marge von 5 %. Wird der Preis um 1 % erhöht (ohne Umsatzrückgang), führt das zu einer deutlichen Gewinnsteigerung von 20 %.<sup>3</sup>

### 3. Überblick über den Pricing-Prozess

Die Optimierung des Preismanagements ist stets als ganzheitliche Umsetzung vieler Einzelmaßnahmen zu verstehen. Dabei lassen sich vier Phasen unterscheiden, die im Folgenden näher erläutert werden. Die erforderlichen Maßnahmen in den einzelnen Phasen müssen durch zugehörige Prozesse und ein entsprechendes Controlling begleitet und gesteuert werden.



## III. Grundlagen des Preismanagements

### 1. Markt- und Preisstrategie

Um das Preismanagement zu optimieren, muss zunächst die strategische Ausrichtung festgelegt werden. Das ist wichtig, damit die Markt- und Preisstrategie mit der übergeordneten Unternehmensstrategie in Einklang steht und die Positionierung im Markt widerspiegelt. Es ist zu entscheiden, ob das Unternehmen eine Erhöhung des Gewinns oder des Umsatzes anstrebt, da diese Ziele unterschiedliche Maßnahmen erfordern.<sup>4</sup> Wenn das Marktwachstum im Vordergrund steht, ist eine entsprechende preisstrategische Ausrichtung erforderlich, um im Wettbewerb und in der Kundenwahrnehmung eine bessere Positionierung zu erreichen. Wenn sich ein Unternehmen im Sanierungs- und Restrukturierungsprozess befindet, bietet es sich an, die Markt und Preisstrategie festzulegen. Sie bietet dem Management die Chance, eine meist allgemeine Unternehmensstrategie spezifisch und differenziert herunterzubrechen. Dies schafft ein neues Steuerungsinstrument, um gezielt Vorgaben zu definieren, deren Einhaltung dann einfacher und präziser kontrolliert werden kann.

#### Fallbeispiel:

*Ein Unternehmen für Anlagentechnik hatte gegen Jahresende immer wieder langwierige Diskussionen zwischen dem zentralen Marketing und Vertrieb, da der durchgesetzte Preis am Markt deutlich unter den Erwartungen lag. Das Unternehmen verstand sich als Premiumanbieter von hochwertigen Anlagen, die ein Preispremium gegenüber dem Wettbewerb erzielen sollten. Eine Detailanalyse ergab, dass die Premiumstrategie im Vertrieb nur teilweise bekannt war und im Markt nicht durchgesetzt wurde, da der Vertrieb nur über den Umsatz und die Anzahl der erfolgreichen Vertragsabschlüsse incentiviert wurde. Durch eine systematische interne Kommunikation der Markt- und Preisstrategie und eine Anpassung der Anreizsysteme im Vertrieb konnte diese Inkonsistenz behoben und die Premiumstrategie nachhaltig im Markt durchgesetzt werden.*

- 2 S. Absatzwirtschaft (2015): Management-Studie: Führungskräfte trauen sich beim Preismanagement zu wenig. <https://www.absatzwirtschaft.de/management-studie-fuehrungskraefte-trauen-sich-beim-preismanagement-zu-wenig-208639466-7-2015/>, S. 1.
- 3 S. Roll/Pastuch/Bachwald, Praxishandbuch Preismanagement: Strategien – Management – Lösungen, 2. Aufl. 2018, S. 16.
- 4 S. Roll/Pastuch/Bachwald (Fn. 3), S. 24.

## 2. Preissetzung: Produkt

In vielen produzierenden Unternehmen wird das sog. Cost-Plus-Pricing angewendet, bei dem die Produktionskosten als Basis für eine Aufschlagskalkulation herangezogen werden. Diese Methode vernachlässigt allerdings die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die durch den wahrgenommenen Produktwert bestimmt wird. Durch die Umstellung des Pricings auf einen kundenwertorientierten Ansatz lassen sich daher häufig erhebliche Ertragspotenziale realisieren, da das Wertempfinden und die Zahlungsbereitschaft der Kunden oftmals höher ist als der Cost-Plus-Preis.<sup>5</sup>

Für viele Unternehmen stellt die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft eine Herausforderung dar. Oftmals ist sie aufwendig und wird daher selten durchgeführt. Eine direkte Abfrage der Zahlungsbereitschaft ist ohnehin in vielen Fällen nicht durchführbar.<sup>6</sup> Intern durchgeführte Expertenschätzungen der Preiselastizität können jedoch gute Ergebnisse liefern, da hierbei auf die Marktkennnisse aus dem Vertrieb und Marketing zurückgegriffen werden kann, um die Reaktionen des Marktes auf Preisänderungen abzuschätzen.<sup>7</sup>

Bei einer ausreichenden Produktkenntnis der Kunden und damit möglichen externen Befragung, gibt es eine Vielzahl von Methoden aus der Marktforschung, um den Wert eines Produkts und die damit verbundene Zahlungsbereitschaft der Kunden zu ermitteln.<sup>8</sup> So lassen sich z.B. mit der Conjoint-Analyse sehr gute Ergebnisse erzielen, allerdings ist zu beachten, dass diese Methode mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Die Van-Westendorp-Methode bietet die Möglichkeit, die Zahlungsbereitschaft von Kunden indirekt abzufragen und liefert ebenfalls gute Ergebnisse bei vergleichsweise niedrigem Aufwand.

Sind Maßnahmen zur Preisfindung, die sich am Produktwert und der Zahlungsbereitschaft orientieren, im Unternehmen etabliert, kann eine regelmäßige Optimierung der Preissetzung erfolgen. Unternehmen, die besonders viele Produktvarianten haben oder Ersatzteile verkaufen, stehen vor einer zusätzlichen Herausforderung. Hier müssen Methoden entwickelt werden, die eine systematische, werbasierte Bepreisung aller Produkte ermöglichen, ohne dass dafür jedes Produkt einzeln betrachtet werden muss. Hierzu können produkt- und marktspezifische Wertreiber, bspw. die Komplexität eines Ersatzteils oder die Wettbewerbsintensität in einer Produktgruppe systematisch identifiziert und quantifiziert werden und anschließend in die Preissetzung einfließen.<sup>9</sup>

Bei einer geringen Anzahl von Produkten oder sehr komplexen Produkten sollten Unternehmen den Fokus auf innovative und marktgerechte Preismodelle legen. Typische Beispiele sind nutzungssabhängige Preismodelle, bspw. für Software und andere digitale Inhalte oder auch die Aufteilung in mehrere Preiskomponenten, bspw. Basispreise in Kombination mit mengenabhängigen Preisen im Energie- und Telekommunikationsbereich.

### Fallbeispiel:

*Der neue Vertriebsleiter eines Sensorherstellers hatte es sich zur Aufgabe gemacht, in kurzer Zeit die Profitabilität des Unternehmens deutlich zu erhöhen. Daher versuchte er, neben Kosteneinsparungen, durch eine pauschale*

*Preiserhöhung von 6 % über das gesamte Produktportfolio zusätzliche Gewinne zu erzielen.*

*Der Widerstand seitens der Kunden und des Vertriebs war jedoch groß, und die tatsächlichen Nettopreise stiegen nur marginal, was verheerende Auswirkungen auf das Preisimage des Unternehmens hatte. Nach massiven Absatzeinbrüchen mussten die Preiserhöhungen zurückgenommen werden.*

*Eine differenzierte Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation sowie der Kundenanforderungen in den einzelnen Produktsegmenten hätte es ermöglicht, die Preise für Produkte mit geringem Kundenfokus überdurchschnittlich zu erhöhen, während die Preise für Produkte mit hohem Kundenfokus stabil gehalten oder gesenkt werden können.*

## 3. Preissetzung: Kunde

In vielen Branchen sind Listenpreise nur ein erster Orientierungswert. Wesentlich entscheidender für den Unternehmenserfolg sind die gewährten Konditionen. Hier liegt im besten Fall eine große Chance, durch kundenspezifische und leistungsorientierte Konditionen die individuelle Zahlungsbereitschaft der einzelnen Kunden voll auszuschöpfen. In der Praxis sind Konditionensysteme jedoch meist historisch gewachsen und richten sich nach keiner eindeutigen Systematik. Hierdurch ergeben sich oftmals individuell und keiner eindeutigen Logik folgend gewährte Rabatte und Boni. Im Rahmen eines Sanierungs- und Restrukturierungsprozesses sollte auch über eine Anpassung und Optimierung des Konditionensystems nachgedacht werden. Dabei sind folgende Grundsätze zu beachten:

1. **Gegenleistungsprinzip:** Jede Kondition sollte an kunden- oder auftragsbezogene Bedingungen geknüpft sein. Klassische Beispiele sind Rabattstufen. Bei Nichterfüllung der Bedingungen werden die Konditionen nicht oder nicht mehr gewährt.
2. **Transparenz:** Um Willkür bei der Gewährung von Konditionen auszuschließen, sollte die Konditionenvergabe transparent und nachvollziehbar sein.
3. **Konsistenz und Leistungsgerechtigkeit:** Wichtige und für das Unternehmen wertvolle Kunden dürfen keine schlechteren Konditionen erhalten als weniger wichtige Kunden.
4. **Anreizfunktion:** Loyalität, Mengenwachstum und die Erweiterung des Produktangebots durch den Kunden sollten durch Konditionen gefördert werden. So können Kunden gezielt aufgebaut und für erbrachte Leistungen belohnt werden.

Der Aufbau eines neuen Konditionensystems ist initial mit einem Aufwand verbunden, der sich aber durch eine verbesserte Konditionenvergabe, zufriedenerer Kunden und damit ein besseres Unternehmensergebnis auszahlt. Zudem wird durch

5. S. Nogie/Müller/Groynert, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 7. Aufl. 2024, S. 3.
6. Ungenauere Schätzung der Zahlungsbereitschaft durch Bias, v. Deszcioff *CrucialDecisions/Decision/Process*, PLoS ONE 14(2019) Nr. 7, 1.
7. S. dazu Price-Assessment-Tool (PASST), *Roll/Patensch/Buchwald* (Fn. 3), S. 91.
8. S. Schmidt/Rijmsh, *Journal of the Academy of Marketing Science* 48(2020) Nr. 3, 409.
9. S. Roll/Patensch/Buchwald (Fn. 3), S. 146.

ein einheitliches System die weitere Steuerung der Konditionen und Kunden vereinfacht und somit ressourcenschonend umgesetzt. Um auch der Tatsache gerecht zu werden, dass nicht alle Kunden in starre Systeme eingeordnet werden können, sollten Flexibilitätskomponenten wie z.B. strategische Rabatte oder Übergangsrabatte berücksichtigt werden. Diese ermöglichen es, in Einzelfällen Ausnahmen zuzulassen, ohne das gesamte System außer Kraft zu setzen.<sup>10</sup>

#### Fallbeispiel:

*In einem Unternehmen der Baustoffindustrie hatten sich im Laufe der Jahre eine Vielzahl unterschiedlichster Rabatte und Boni angesammelt. Diese führten zu einem schlechten Preisverfall und zu Erlösproblemen. Einmal gewährte Rabatte und Boni konnten nicht ohne erheblichen Widerstand der Kunden zurückgenommen werden.*

*Im Rahmen einer systematischen Überarbeitung des Konditionensystems wurden daher Rabatte und Boni konsequent an Bedingungen geknüpft. Andere Konditionen wurden vollständig entfernt und dürfen vom Vertrieb nicht mehr gewährt werden. Verblieben sind lediglich Konditionen mit verhaltenssteuernder Wirkung, wie z.B. Mengenstaffeln, Rabatte bei Bestellungen über den Onlineshop oder Boni für Werbemaßnahmen. Die neuen Konditionselemente wurden transparent und nachvollziehbar gestaltet, was zu einer mittelfristigen Reduzierung der Konditionen führte und die Kunden dazu motivierte, gemeinsam im Sinne der Marke agieren.*

#### 4. Preisdurchsetzung im Markt

Um die angestrebten Erträge realisieren zu können, müssen geeignete Maßnahmen zur Preisdurchsetzung ergriffen werden. In den meisten Unternehmen im B2B-Bereich werden die finalen Preisentscheidungen im Vertrieb getroffen. Allerdings wird hier oftmals noch zu viel Freiraum gelassen, insbesondere wenn man bedenkt, welche Auswirkungen ein Preisunterschied von nur wenigen Prozent auf das Unternehmensergebnis haben kann. Daher ist es essenziell, die Rahmenbedingungen und Vorgaben im Vertrieb optimal zu gestalten. Dies kann einerseits durch interne Eskalations- und Preisrichtlinien geschehen, andererseits sollte das Vergütungssystem die richtigen Anreize setzen. Wenn Vertriebsmitarbeiter nur Anreize zur Umsatzoptimierung erhalten, besteht die Gefahr, dass sie nur über den Preis verkaufen. Stattdessen sollten Anreize zur Preisqualität bzw. Rabatthöhe gesetzt werden. Darüber hinaus kann die Preisdurchsetzung durch eine optimierte Unterstützung des Vertriebs verbessert werden. Dazu gehören insbesondere die Bereitschaffung von Marketingmaterialien und die Durchführung von Vertriebsschulungen. Die Materialien sollten so gestaltet sein, dass neben den technischen Eigenschaften auch der Kundennutzen kommuniziert werden kann. Auf diese Weise wird im Kundengespräch aus der Preisdiskussion eine Wertediskussion, die den Preisdruck deutlich mindern kann.

#### Fallbeispiel:

*Der Anbieter von komplexen und individuell konfigurierbaren Maschinen sah sich mit dem Problem konfrontiert, dass der technische Vertrieb für einen Großteil der Kunden ein individuelles System zusammenstellte. Lis-*

*tenpreise gab es nur für die Standardkomponenten, nicht aber für die zahlreichen Sonderkomponenten. Dem kaufmännischen Vertrieb fehlten somit Anhaltspunkte für angemessene Preise, da i.d.R. keine Vergleichswerte von anderen Kunden vorlagen. Die Vergütung des Vertriebs orientierte sich deshalb ausschließlich am Jahresumsatz und berücksichtigte die Preisqualität in keiner Weise.*

*Durch die strikte Reduktion des Angebots auf die für den Kunden relevanten Standardkomponenten und die konsistente Definition von Zielpreisen für alle verbleibenden Komponenten wurde die Grundlage geschaffen, die Leistung des Vertriebs an der Erreichung der Zielpreise zu messen. Die Einführung einer Vergütungskomponente, die an die Preisdurchsetzung gekoppelt ist, führte innerhalb weniger Monate zu einer deutlichen Gewinnsteigerung.*

#### 5. Preisorganisation und Preiscontrolling

In vielen Unternehmen ist die Verantwortung für das Preismanagement auf die Bereiche Marketing, Finanzen und Vertrieb verteilt. Um alle für das Preismanagement notwendigen Informationen aus Produktmanagement, Controlling und Vertrieb zu bündeln, empfiehlt es sich einen klar definierten Preismanagementprozess zu etablieren. Hierzu bietet es sich an, separate Positionen für das Preismanagement im Marketing oder Vertrieb zu schaffen.<sup>11</sup> Auf diese Weise wird die Bedeutung des Preismanagements an sich unterstrichen und ein effizienter Know-how-Aufbau sichergestellt. Für eine zuverlässige Kontrolle der Preisqualität sind zudem geeignete Instrumente des Preiscontrollings erforderlich, z.B. Kennzahlen, die die Rabattvergabe oder die Abweichung vom Zielpreis erfassen. Alle Daten und Informationen, die für ein effektives Preiscontrolling auf Basis der Kennzahlen erforderlich sind, sollten durch geeignete Tools, Dashboards und Reports zur Verfügung gestellt werden.<sup>12</sup>

#### Fallbeispiel:

*Ein Hersteller von Elektrobauteilen konnte durch die Einführung eines BI-Tools für das Preiscontrolling die Transparenz der Kunden- und Produktpflichtigkeit deutlich erhöhen. In den jährlichen Verhandlungen mit den Handelspartnern setzte der Hersteller aufgrund der neu gewonnenen Erkenntnisse deutlich bessere Konditionen durch. Gleichzeitig reduzierte er den personellen und zeitlichen Aufwand für die operative Erstellung und Überarbeitung der Dashboards und Reports, indem er Informationen in einem Tool bündelte. Dies hatte zur Folge, dass die Analyse und Interpretation aller relevanten Daten und Informationen effizienter vorgenommen werden konnte und die Ableitung notwendiger Maßnahmen wesentlich schneller und zielgerichteter erfolgen konnte.*

#### IV. Fazit

Die Potenziale des Preismanagements als differenzierter Managementansatz und systematischer Prozess werden in vielen Unternehmen noch nicht umfassend wahrgenommen. Insbesondere im Rahmen von Sanierungs- und Restrukturierungs-

<sup>10</sup> S. Roll/Schreiner, Performance 2/2011, 67, 71.

<sup>11</sup> S. Roll/Pastusch/Bachwald (Fn. 3), S. 243.

<sup>12</sup> S. Roll/Schreiner, Performance 2/2011, 67, 74.

prozessen ergeben sich für das Management, aber auch für die beratenden und begleitenden Akteure, Chancen, das Preismanagement fest im Unternehmen zu verankern. Das gilt insbesondere für den mit großer Durchsetzungskraft agierenden Insolvenzverwalter oder Restrukturierer. Die in diesem Beitrag vorgestellten Elemente und Maßnahmen greifen ineinander, sodass der Preismanagementprozess eines Unternehmens immer ganzheitlich analysiert werden muss.

Auf dieser Grundlage kann ein Maßnahmenplan entwickelt werden, um auch und gerade das Unternehmen in der Krise in Richtung eines integrierten Preismanagements zu entwickeln und die wichtigsten Ertragshebel zu identifizieren und zu optimieren. Die

Bereiche, in denen sich Ertragspotenziale verbergen können, sind dabei so vielfältig wie die Branchen und Unternehmen. Preismanagement als Steuerungsinstrument ermöglicht eine Neuausrichtung auf aktuelle Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse und führt damit langfristig zu einer besseren Positionierung in der Kundenwahrnehmung und im Wettbewerbsumfeld.

Die Dauer von Projekten im Preismanagement ist abhängig von Komplexität und Anzahl der zu bearbeitenden Inhalte und kann zwischen wenigen Wochen und mehreren Monaten betragen. Der Aufwand lohnt sich i.d.R., da Projekte sich sehr schnell amortisieren – oft schon innerhalb weniger Wochen nach Abschluss der Implementierung.

## Personalmanagement für mehr Anpassungsfähigkeit – mit den richtigen Mitarbeiter:innen zur (digitalen) Transformation

von Professor Dr. Sascha Armutat, Hochschule Bielefeld

### I. Umfeldtrends und Erfolgsfaktoren zukunftsorientierter Unternehmen

Ob es um New Work, neo-ökologische Werthaltungen, demografische Besonderheiten der Silver Society, die Veränderungen in der digitalen Konnektivität oder gesellschaftliche Individualisierungsphänomene geht<sup>1</sup> – der Druck im Kessel der Maschinenräume aller Unternehmen steigt. Sie sind mit einer hohen Umfeldynamik und -komplexität konfrontiert, mit tiefgreifenden Veränderungen der Kundenerwartungen, misstreuenden Geschäftsmodelle entstauben, die Leistungserstellungprozesse digitalisieren und Arbeit vor dem Hintergrund veränderter Haltungen der Mitarbeitenden neu denken. Die Fähigkeit sich darauf einzulassen, sich den Herausforderungen einer „kontinuierlichen Selbststerneruerung“<sup>2</sup> zu stellen, wird zum Erfolgsfaktor zukunftsfähiger Unternehmen.

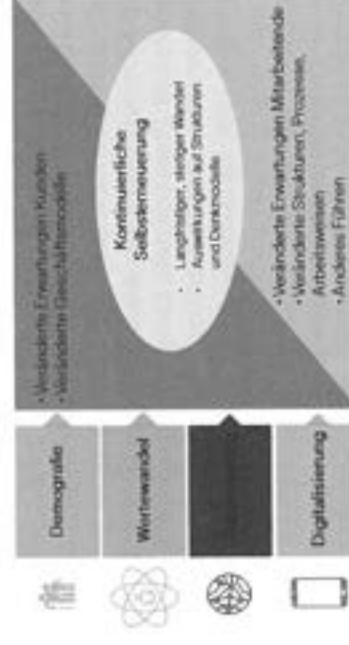


Abb. 1: Trends und deren Konsequenzen (eigene Darstellung)

Zukunftsfähige Unternehmen zeichnet laut de Smet, Gagnon und Mygatt<sup>3</sup> drei Charakteristika aus: Erstens ihre „Identity“; Sie wissen, wer sie sind und wofür sie stehen und richten ihre Belegschaftsteuerung am Purpose und am Bild des „fully formed adult“ aus. Zweitens ihre Agility; Sie arbeiten in einfachen, anpassungsfähigen, eher dezentralen Strukturen und Prozessen und gewinnen dadurch Geschwindigkeit und Flexibilität. Drittens ihre „Scalability“; Sie fördern die bedarfsorientierte Kompetenzentwicklung ihrer Belegschaften durch vielfältige Lernarrangements auf allen Ebenen, nutzen intelligente Algorithmen

für ihre Belegschaftsteuerung, generieren dadurch Innovationen und schaffen so Grundlagen für ihren Wachstum.

### II. Herausforderung generative Künstliche Intelligenz

Aktuell fordert die generative KI die zukunftsorientierte Anpassungsfähigkeit der Unternehmen in besonderem Maße heraus. Die Bitkom<sup>4</sup> versteht unter generativer KI maschinengestützte Systeme, die in unterschiedlichen Ausmaßen autonom arbeiten, sich an ihre Umwelt anpassen können und dadurch in der Lage sind, Vorhersagen, Inhalte, Empfehlungen oder Entscheidungen zu erzeugen, die Einfluss auf die Umgebung nehmen können.

Das eruptive Potenzial dieser Anwendungen ist enorm; McKinsey berechnet, dass generative KI ein Wertpotenzial in der Größenordnung von 6,1 – 7,9 Billionen US-\$ besitzt<sup>5</sup>. Das ist einerseits auf neue Use Cases zurückzuführen, andererseits auf Produktivitätssteigerungen bei Mitarbeitenden. In Verbindung mit den klassischen KI-Anwendungen ergibt sich sogar ein Wertpotenzial bis zu 25,6 Billionen US-\$<sup>6</sup>.

- 1 Zukunftsinstitut (2024): Die Megatrend-Map. Unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftstrends/idee-avergatrend-map>. (Zugriff: 7.7.2024).
- 2 Geiges, Hans-Joachim (2017): Change the Change Management! Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Unternehmen. IN: Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 48(4). <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0288-0>.
- 3 De Smet, Aarvo/Gagnon, Chris/Mygatt, Elizabeth (2021): Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company. McKinsey & Company. Unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company> (Zugriff: 7.7.2024).
- 4 BITKOM (2024): Generative KI im Unternehmen – Rechtliche Fragen zum Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz im Unternehmen. <https://www.bitkom.org/sites/default/files/2024-02/Bitkom-Leitfaden-Generative-KI-im-Unternehmen.pdf> (Zugriff: 7.7.2024).
- 5 Chui, Michael/Hazan, Eric/Roberts, Roger/Singla, Alex/Svajic, Kater/Sukharravji, Alex/Yee, Larissa/Zimmel, Rodney. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, 2023. Unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>. (Zugriff: 7.7.2024).
- 6 Chui, Michael/Hazan, Eric/Roberts, Roger/Singla, Alex/Svajic, Kater/Sukharravji, Alex/Yee, Larissa/Zimmel, Rodney (Fn. 5).

## FOKUS Sanierung

### • ZINSO FOKUS – Editorial

Die ZINSO Fokus restrukturiert sich selbst und erscheint zum neuen Jahr mit neuem Gesicht (S. 1961)

### • ZINSO FOKUS – Außergerichtliche Sanierung und Restrukturierung

**Glasfasernetzbetreiber in der Insolvenz** (S. 1962)  
von Rechtsanwalt Dr. Andreas Schuler und Rechtsanwalt Sebastian Richter, Düsseldorf

**Pricing im Sanierungs- und Restrukturierungsprozess** (S. 1969)  
von Professor Dr. Oliver Roll, Osnabrück

**Personalmanagement für mehr Anpassungsfähigkeit – mit den richtigen Mitarbeiter:innen zur (digitalen)**

**Transformation** (S. 1973)  
von Professor Dr. Sascha Armutat, Hochschule Bielefeld

### • ZINSO FOKUS – Statistiken, Berichte

**Sanierungsmonitor II. Quartal 2024 – Insolvenzanierungen in der Kurzanalyse** (S. 1977)  
von Dr. Andreas Fröhlich, Baker Tilly München

### • ZINSO FOKUS – Rechtsprechungsreport

**Haftung des ausgeschiedenen Geschäftsführers wegen Insolvenzverschleppung** (S. 1980)  
BGH, Urt. v. 23.7.2024 – II ZR 206/22

**Befugnis des Insolvenzverwalters zur Inanspruchnahme des Scheingesellschafters: Umgehungsgeschäft mit Konzessionsträger bei GbR-Gründung** (S. 1997)  
OLG Brandenburg, Urt. v. 29.3.2023 – 7 U 39/22

**Glaubhaftmachung der Zahlungsunfähigkeit durch institutionelle Gläubiger** (S. 2001)  
LG Hamburg, Beschl. v. 23.8.2024 – 326 T 54/24

**Zulässige Kürzung der Auslagenpauschale bei nicht zeitgerechtem Abschluss** (S. 2007)  
LG Münster, Beschl. v. 26.1.2024 – 5 T 533/23

Schriftleitung: Andreas Ziegenhagen

Carl Heymanns Verlag

