



Management-Info

Ausgabe Nr. 58

Inhaltsverzeichnis

- Der Preis ist heiß - Grundlagen der optimalen Preisfestsetzung
- Innovationscontrolling schafft Rahmenbedingungen für erfolgreiche Neuerungen
- Mehrfache Konventionalstrafe als Abschreckung beim gemeinsamen Abwerben von Kollegen

Der Preis ist heiß - Grundlagen der optimalen Preisfestsetzung

Wenngleich die **klassische Preistheorie** davon ausgeht, dass primär der Preis die **nachgefragte Menge** bestimmt, so ist dies für die Preisgestaltung im Unternehmen nur ein bedingt hilfreicher Anhaltspunkt. In **Theorie und Praxis** haben sich daher unterschiedliche Ansatzpunkte herauskristallisiert. Ein Preis für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung kann grundsätzlich kostenorientiert, gewinnorientiert, nachfrageorientiert, konkurrenz-/branchenorientiert oder nutzenorientiert festgelegt werden.

Dem Namen entsprechend basiert die **kostenorientierte Preisbestimmung** auf der **Kostenrechnung**. Der Preis setzt sich dabei regelmäßig aus den **Selbstkosten** (z.B. pro Stück) und einem **Gewinnaufschlag** zusammen. Er kann allerdings auch so ausgestaltet sein, dass bei einem geschätzten Absatzvolumen eine bestimmte Rentabilität erreicht wird. Der Vorteil bei dieser Herangehensweise liegt darin, dass die Kosten dem Unternehmen typischerweise besser bekannt sind als etwa die auf einem Markt herrschende **Nachfragesituation**. Wichtige Kennzahlen in diesem Zusammenhang sind die **langfristige und die kurzfristige Preisuntergrenze**. Die langfristige Preisuntergrenze bezeichnet jenen Preis, welcher **sämtliche Kosten deckt** (Stückkosten, welche sich aus variablen Kosten und Fixkosten zusammensetzen). Hingegen muss bei der **kurzfristigen Preisuntergrenze** der Preis den **variablen Stückkosten** entsprechen. Liegt der tatsächliche Preis über der kurzfristigen Preisuntergrenze, so trägt der Mehrbetrag zur Deckung der Fixkosten bei. Umgekehrt werden bei der kurzfristigen Preisuntergrenze die **Fixkosten nicht gedeckt**, da die Fixkosten per se kurzfristig auch nicht verändert werden können. Die kostenorientierte Preisbestimmung ist - wohl auch, weil es sich um ein einfaches und schematisches Verfahren handelt - besonders bei Handelsunternehmen beliebt und als **Handelsspannenkalkulation** bekannt.

Zirkelbezug erschwert gewinnorientierte Preisbestimmung

Bei der **gewinnorientierten Preisbestimmung** wird eine andere Vorgehensweise gewählt. Der Preis soll **aus dem Gewinnziel abgeleitet** werden, wobei diese Zielsetzung mit mehreren Problemen behaftet ist. Eines besteht darin, dass das Unternehmen ausreichend Kenntnis über den Verlauf der **Gesamtkostenkurve** haben muss und auch über die entsprechenden **Produktionskapazitäten** verfügen muss. Überdies liegt eine grundsätzliche Schwierigkeit darin, dass der Preis basierend auf dem geschätzten Absatz bestimmt wird und die **Absatzmenge** gleichwohl wiederum **vom Preis abhängt**. Hierbei läuft das Unternehmen mitunter Gefahr, sich aus dem Markt zu kalkulieren.

Die **nachfrageorientierte Preisbestimmung** wird auch **Werteprinzip** genannt. Dabei wird der Preis in Hinblick auf die aktuelle bzw. die **erwartete Nachfragesituation** hin festgelegt und somit bei erwarteter höherer Nachfrage auch entsprechend erhöht. Wichtiger Parameter für die Preisbestimmung ist die **Einschätzung** des Produkts bzw. der Dienstleistung **durch den Kunden** - dies kann davon abhängen, welchen Ruf das Unternehmen genießt, welche Spannen typischerweise gefordert werden oder ob ein "gebrochener" oder ein "runder" Preis gewählt werden soll. Rechnerisch konkret umgesetzt wird diese Preisbestimmung regelmäßig durch eine **retrograde Kalkulation**. Ausgangspunkt dabei ist ein zur Wahrung der Absatzchancen erzielbarer Preis, aus dem sich nach Berücksichtigung der Erlösschmälerungen und der variablen Kosten ein **Deckungsbeitrag** ergeben soll, welcher ausreichend **hoch** ist, um die **Fixkosten** und die erwartete **Gewinnspanne** abzudecken. In eine ähnliche Richtung geht auch die sogenannte **"nutzenorientierte Preisbestimmung"**. Maßgeblich für den unternehmerischen Erfolg ist dabei, ein **besseres Preis-Leistungs-Verhältnis** anzubieten als die Konkurrenz und somit den Nutzen für den Kunden zu maximieren.

Wenn das Unternehmen gänzlich auf eine eigene Preissetzung und **aktive Preispolitik** (d.h. unter Berücksichtigung von Nachfrage oder Kosten) **verzichtet**, so verfolgt es oftmals die **konkurrenz- bzw. branchenorientierte Preisbestimmung**. Maßgebend für die Preisgestaltung sind dann der Preis des Marktführers (**Leitpreis**) oder der Durchschnittspreis für vergleichbare Produkte und Dienstleistungen (**Branchenpreis**).

Längerfristige preispolitische Strategien

Um die Preisfestsetzung mit den übergeordneten **Unternehmenszielen** in Einklang zu bringen, können **verschiedene preispolitische Strategien** herangezogen werden. Wichtig ist dabei auch die Übereinstimmung mit den übrigen absatzpolitischen Instrumenten wie auch mit dem **Produktlebenszyklus**. Langfristig ist ebenso mitzubedenken, dass der Preis einer Periode die Preiserwartungen in späteren Perioden formt (etwa durch Spekulationen). Außerdem sind **"Carry-over-Effekte"** wie Markentreue beim Wiederkauf, das Bedürfnis nach **Abwechslung** oder "Mund-zu-Mund-Propaganda" zu beachten wie auch der Aspekt der Kostendynamik (Stichwort Erfahrungskurve, Lernkurve, Verschleißeffekte etc.).

Grundsätzlich können als Ausprägungen preispolitischer Strategien **Hochpreispolitik**, **Niedrigpreisstrategie**, **Durchdringungspolitik** und **Abschöpfungspreisstrategie** unterschieden werden. Hochpreispolitik (Prämienpreisstrategie) und Niedrigpreisstrategie (Promotionspreispolitik) verfolgen diametrale Ziele, wobei der Fokus auf der jeweils entsprechenden **Qualität** des Produkts bzw. der Dienstleistung liegt. Im Rahmen der **Hochpreispolitik** wird die **Zielgruppe** regelmäßig **klein** und **exklusiv** gehalten, während mittels Image eines Niedrigpreisprodukts typischerweise eine größere Zielgruppe angesprochen wird.

Die **Durchdringungspolitik** oder Penetrationspreisstrategie ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass **bei Produkteinführung** zunächst ein **niedriger Preis** verlangt wird, der in

Folge sukzessiv erhöht wird. Indem idealerweise rasch neue Massenmärkte erschlossen werden, können **Markteintrittsbarrieren** errichtet werden und potentielle Konkurrenten ferngehalten werden. Problematisch kann dabei oftmals die **längere Amortisationsdauer** der **Investitionen** sein wie auch der Umstand, dass durch den bereits niedrigen Einstiegspreis der preispolitische Spielraum nach unten begrenzt ist. Auf der anderen Seite lassen sich - aufgrund des niedrigen Einstiegspreises - Preiserhöhungen gegenüber den Kunden nur schwer durchsetzen.

Vergleichsweise umgekehrt ist die Vorgehensweise bei Anwendung der **Abschöpfungspreisstrategie**. Dabei wird mit einem eher **hohen Einführungspreis** begonnen, welcher mit **zunehmender Markterschließung** sowie wachsendem Wettbewerbsdruck schrittweise **abgesenkt** wird. Erfolgreich ist diese Strategie insbesondere, wenn ausreichend Kunden bereit sind, einen relativ hohen Preis für das neue Produkt bzw. die neue Dienstleistung zu zahlen. Typischerweise hat das passende Produkt lediglich einen **kurzen Produktlebenszyklus** und ist am Markt einzigartig - d.h. es gibt keinen Vergleichsmaßstab, mit dem der Nutzen sinnvoll gemessen werden könnte. Schließlich wirkt es sich vorteilhaft aus, sofern die Produktions- bzw. Vertriebskapazitäten beschränkt sind und nur relativ langsam ausgebaut werden können.

Innovationscontrolling schafft Rahmenbedingungen für erfolgreiche Neuerungen

Innovationen werden typischerweise als **Wachstumsschub** und wesentlicher **Erfolgsfaktor** für Unternehmen gehandelt. Dies gilt insbesondere, wenn eine **Idee** nicht nur in ein Produkt umgewandelt werden kann, sondern dieses **Produkt** auch **erfolgreich vermarktet** wird. Ein häufiges Problem für Unternehmen zeigt sich schon darin, dass der **Wert einer Innovation** aus Kundenperspektive regelmäßig eine Kombination aus mehreren Faktoren darstellt (beispielsweise aus verschiedenen Produkten und Services) und folglich der **Nutzen** einer Neuerung **nicht** auf den ersten Blick **ersichtlich** sein muss. Dem sogenannten **Innovationscontrolling** kommt dabei eine **Unterstützungsfunktion** zu, indem Innovationsaktivitäten gestaltet und gelenkt werden sollen, um deren **Effektivität und Effizienz steigern** zu können.

Vergleichbar der Situation bei anderen wichtigen Unternehmensbereichen können **Innovationen** beispielsweise durch die folgenden **vier Bereiche beeinflusst** werden: **Innovationsstrategie**, **Innovationsmanagementsystem**, **Innovationskultur** und **Innovationscontrolling**. Erfolgreich ist jenes Unternehmen, welches das Zusammenspiel dieser vier Bereiche am besten gestaltet und umsetzt. Während die **Innovationsstrategie** für die **Rahmenbedingungen** und etwa für die Festlegung der Ziele und Maßnahmen verantwortlich ist, bietet das **Innovationsmanagementsystem** eine Hilfestellung zur **Systematisierung** der **täglichen Innovationsarbeit** (z.B. durch die Schaffung organisatorischer Verantwortlichkeiten). "**Soft facts**" werden im Rahmen der **Innovationskultur** erfasst und umfassen beispielsweise die Förderung seitens der Geschäftsleitung, **offene Kommunikation**, Fehlertoleranz oder internationale und interdisziplinäre Teams. Schließlich zeichnet sich das **Innovationscontrolling** - vergleichbar dem "normalen" Controlling - durch die Aufgaben **Planung, Kontrolle und Informationsversorgung** aus. Bei der Kontrolle dreht es sich im Rahmen des Innovationscontrollings besonders um Entscheidungen zur **Weiterführung**, zum **Abbruch** oder zur Modifikation von **Innovationsprojekten**. Für das Controlling grundsätzlich wichtige **Kennzahlen** können dabei prozessbezogen, umsatzbezogen oder kundenbezogen erhoben werden - bedeutsame Kennzahlen sind etwa die Anzahl der Ideen, Time-to-Market, ROI, Umsatzanteil, Kundenzufriedenheit usw.

Innovationscontrolling auf strategischer und auf operativer Ebene

Im Detail muss das Innovationscontrolling auf strategischer wie auch auf operativer Ebene aktiv werden. Auf **strategischer Ebene** macht es sich das Innovationscontrolling zum Ziel, die **Wirkungszusammenhänge** zwischen Markt, Technologie und Organisation **zu identifizieren** und ein **Erfolgsfaktorenmodell** zu **skizzieren**. Idealerweise unterstützt das Innovationscontrolling das Innovationsmanagement bei der Schaffung **innovationsfördernder Rahmenbedingungen** wie auch bei der Identifikation von **Vermarktungspotentialen**. Ebenso muss auf strategischer Ebene darauf geachtet werden, dass **Innovationen** gegebenenfalls auch **gestoppt** (und nicht immerzu gefördert) werden. Ein solcher Schritt ist gerade dann notwendig, wenn andernfalls die **Existenzgefährdung des Unternehmens** durch unwirtschaftliche und im Sinne einer Vermarktung nicht erfolgsversprechende Innovationsprojekte oder auch durch ein unausgewogenes Innovationsportfolio an sich, droht. Auf der **operativen Ebene** soll das Innovationscontrolling wertvolle Unterstützung für das Innovationsmanagement leisten (durch **entscheidungsrelevante Informationen**, Analysen und Handlungsempfehlungen) und damit Zielfindung, **Umsetzung** und Vermarktung **verbessern**.

Für den Einsatz im Rahmen des Innovationscontrollings müssen traditionelle **Controllinginstrumente** und -konzepte entsprechend **angepasst** werden. Ohne Ausrichtung des Controllings an innovationsspezifischen Rahmenbedingungen könnte nämlich das Innovationsmanagement bei der Steuerung der Innovationsprozesse nicht optimal unterstützt werden. Wichtiger Ausgangspunkt dabei ist, dass der **Innovationsprozess** genau **analysiert** wird und davon ausgehend die **Aufgaben und Instrumente** des Innovationscontrollings (gleichsam standardisiert) **festgelegt** werden. In Anlehnung an das sogenannte "**Stage-Gate-Modell**" von Cooper können etwa die Phasen Chancenerkennung, Ideengenerierung, Konzepterstellung, Entwicklung, Test, Einführungsvorbereitung und Markteinführung unterschieden werden.

Unsicherheit gerade am Beginn des Innovationsprozesses

Das Thema Innovation ist insbesondere deshalb komplex, da **jede Phase des Innovationsprozesses unterschiedliche Charakteristika** aufweist - so sind in frühen Projektphasen Unsicherheit und Informationsmangel besonders hoch. Die Instrumente des Innovationscontrollings müssen deshalb phasenspezifisch identifiziert und eingesetzt werden, weil sie auch in den einzelnen Phasen unterschiedlichen Zwecken dienen. Besonders augenscheinlich sind noch zwei weitere Herausforderungen an das Innovationscontrolling. Innovationsprozesse sind in Unternehmen manchmal gerade deshalb so erfolgreich, da **Personen mit ganz unterschiedlichem fachlichem Hintergrund** involviert sind (z.B. Betriebswirte, Ingenieure, Physiker usw.). Dabei ist es nur zu verständlich, dass jeder Fachbereich sein **eigenes Sprachverständnis** hat und daher **Kommunikationsprobleme** eintreten können. Eine wichtige **Aufgabe des Innovationscontrollings** liegt also darin, von Anfang an eine **einheitliche Sprache** innerhalb des Innovationsteams zu schaffen. In einem anderen Bereich muss das Innovationscontrolling schließlich unterstützend eingreifen, indem **bereits vorhandene**, eigene aber auch fremde **Ideen**, immer **wieder** miteinander **kombiniert** werden, wodurch es zu einer **Weiterentwicklung** von Innovationen kommen kann. Wissens- wie auch Informationsmanagement sind für das Innovationscontrolling hierbei von besonderer Relevanz.

Mehrfache Konventionalstrafe als Abschreckung beim gemeinsamen Abwerben von Kollegen

Dienstverträge können mitunter vorsehen, dass **Arbeitnehmer** zur Zahlung einer **Konventionalstrafe** (Pönale) verpflichtet werden, wenn sie während des Dienstverhältnisses wie auch **nach** dessen **Beendigung Mitarbeiter** direkt oder indirekt **abwerben oder** dies **zumindest** versuchen. Ähnliche Vereinbarungen (sogenannte **Mitarbeiterschutzklauseln**) gibt es auch zum Schutz von Handelspartnern bzw. **Kunden** des bestehenden bzw. früheren Arbeitgebers. Anders formuliert zählt das Unterlassen des Abwerbens von Arbeitskollegen zur arbeitsvertraglichen Pflicht eines Arbeitnehmers.

Der **OGH** hatte sich (GZ 9 ObA 87/18m vom 27.9.2018) mit einem dazu passenden Sachverhalt zu beschäftigen. Konkret war in den **jeweiligen Dienstverträgen** eines Ehepaars vereinbart, dass sie eine Konventionalstrafe in Höhe von 2.500 € pro Fall bezahlen müssen, wenn sie (auch nach Beendigung ihres eigenen Dienstverhältnisses) Mitarbeiter direkt oder indirekt abwerben bzw. abzuwerben versuchen. Bedeutsam ist hierbei, dass **beide versucht haben, möglichst viele** ihrer ehemaligen **Teammitglieder** zu einem **Wechsel zum Konkurrenzunternehmen** zu bewegen.

Eintritt eines materiellen Schadens ist keine Voraussetzung für die Konventionalstrafe

Die Kernfrage im vorliegenden Fall ist die **Höhe der Konventionalstrafe**, wenn **mehrere Personen** an der Abwerbeaktion beteiligt sind und z.B. ein (ehemaliger) Arbeitskollege gleichzeitig von zwei Personen abgeworben wird. Als **Alternative zur doppelten Konventionalstrafe** bestünde auch die Möglichkeit, dass die **beiden Abwerbenden** für die Konventionalstrafe **solidarisch haften** und somit der Arbeitgeber die **Konventionalstrafe nur einmal** verlangen darf. Der Oberste Gerichtshof betonte in seiner Entscheidung, dass es für die **Konventionalstrafe nicht** einmal zum Eintritt eines **materiellen Schadens** beim Arbeitgeber kommen muss (keine Ausgleichsfunktion der Strafe sondern eine Pauschalierung des Schadenersatzanspruchs). **Sinn und Zweck** liegen vielmehr darin, den Arbeitnehmer von dem **ungewünschten Verhalten abzuhalten**.

Andernfalls würde die **Abschreckungsfunktion konterkariert** werden, wenn zwei Arbeitnehmer, die sich gesondert ausdrücklich zur Unterlassung von Abwerbungen verpflichtet haben, **bei gemeinsamer Abwerbung** eines Kollegen **nur solidarisch haften** würden. Schließlich könnten sich beide die dann nur einfache **Strafe** im Endeffekt **teilen**, wodurch die **Abschreckungsfunktion** erheblich **entwertet** wäre.

Die **Abschreckungsfunktion** würde immer stärker an **Bedeutung verlieren**, je **mehr "Mittäter"** an der Abwerbeaktion beteiligt sind. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass oftmals die **Wahrscheinlichkeit steigt**, dass eine Person gemeinsam mit den Abwerbenden zu einem Konkurrenzunternehmen wechselt, umso **mehr Personen** auf sie **eingewirkt** haben. Der OGH entschied somit, dass **beide** Beteiligten **jeweils** gesondert die **Konventionalstrafe** an ihren ehemaligen Arbeitgeber **bezahlen müssen**.