





# Ertragssteigerung durch professionelles Preismanagement

Viele Unternehmen verspüren in den letzten Jahren einen immer stärker werdenden Druck auf die Gewinnmargen. Der vorliegende Artikel zeigt Wege auf, wie diesem Druck durch ein professionelleres Preismanagement marktseitig begegnet werden kann. Da werden alle Facetten des Preissetzungsprozesses betrachtet und Ansatzpunkte zur nachhaltigen Verbesserung des Unternehmensgewinns diskutiert.

Viele Unternehmen verspüren in den letzten Jahren einen immer stärkeren Druck auf die Gewinnmargen. Wo in der Vergangenheit durch Kostensenkungsmaßnahmen noch Spielräume ausgenutzt werden konnten, um Gewinne zu sichern oder gar zu steigern, sind diese internen Möglichkeiten heute weitgehend ausgereizt. Gleichzeitig verschärft sich die Situation marktseitig: Online-Handelsplattformen und Suchmaschinen erzeugen in vielen Branchen eine sehr hohe Preistransparenz – auch im Business-to-Business-Bereich. Dies betrifft auch Branchen, die traditionell keinem echten Wettbewerb ausgesetzt waren, z. B. Apotheken.

Verschärfend kommt hinzu, dass durch immer kürzere Innovationszyklen kaum Zeit bleibt, um sich an neue Marktgegebenheiten anzupassen. Ein stabiler Marktpreis kann sich so kaum einstellen. In dieser Situation bietet ein professionelles Preismanagement neue Lösungsansätze. Durch eine systematische Optimierung der Preissetzung werden zusätzliche Ertragspotenziale sichtbar. Erfahrungsgemäß lassen sich durch die Kombination gezielter Preismaßnahmen im Mittel Gewinnsteigerungen von mindestens 1–3 Prozentpunkten realisieren. Zur Einordnung: Gelingt es zum Beispiel einem Unternehmen mit einer Umsatzrendite von 5 %, eine 2 %ige Preissteigerung ohne Mengenverluste im Markt durchzusetzen, so resultiert dies in einer Gewinnsteigerung von 40 %!

Eine Optimierung des Preismanagements ist immer als eine integrierte Durchführung vieler Einzelmaßnahmen zu sehen, die entlang des Preismanagementprozesses einzuordnen sind. Der Preismanagementprozess lässt sich dabei in vier Phasen gliedern. Alle Phasen sind durch entsprechende Prozesse und konsequentes Controlling zu unterlegen.

## Abkürzungen

### B2B

Business-to-Business; bezeichnet Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen in Abgrenzung zu Handelsbeziehungen zum (privaten) Endverbraucher

### VOC

Voice of the customer; bezeichnet im Allgemeinen Studien, die auf einer Abfrage der Kundenmeinung basieren

### KPI

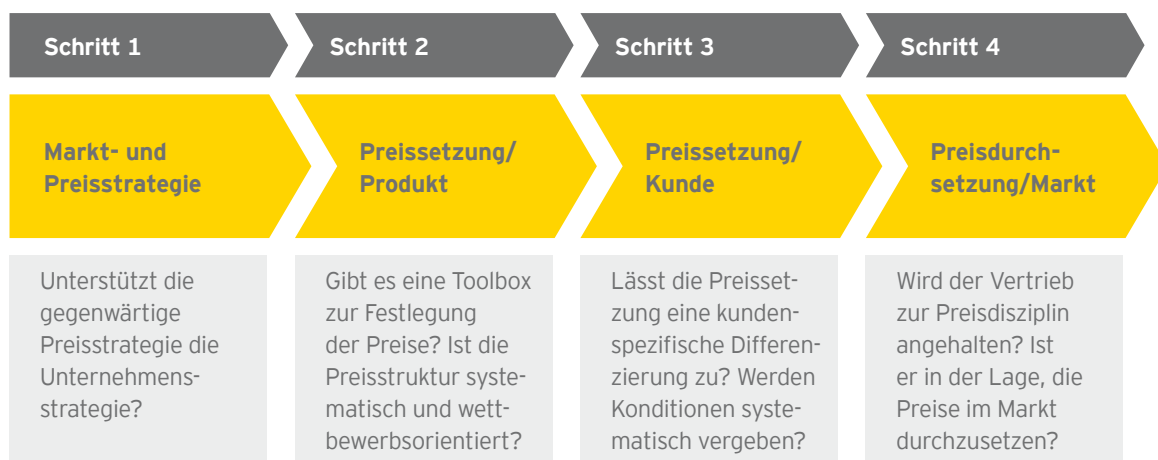
Key Performance Indicator; betriebliche Kennzahlen in einem Unternehmen zur Bewertung der Leistungsfähigkeit

### ERP

Enterprise Resource Planning; Warenwirtschaftssystem

### USP

Unique Selling Proposition; Alleinstellungsmerkmal eines Gutes, d. h. ein Verkaufsargument, das so von keinem Wettbewerber geboten wird



Quelle: Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

Abbildung 1: Integriertes Preismanagement

# Markt- und Preisstrategie

Im Rahmen des Preismanagements ist zunächst die grundlegende strategische Marktausrichtung zu bestimmen. Marktstrategie und zugehörige Preisstrategie müssen einerseits die Unternehmensziele umsetzen und andererseits die Marktpositionierung definieren. So ist zum Beispiel die Frage zu klären, ob und mit welchen Produktsegmenten eher eine Premiumpositionierung angestrebt werden soll - gewöhnlich verbunden mit einer entsprechend geringeren Absatzmenge. Alternativ können Marktanteile im Fokus stehen, um im Wettbewerb und in der Kundenwahrnehmung eine stärkere Position zu erringen. Da beide Ziele in der Regel gegenläufig sind, sollte in einer konsistenten Preisstrategie nicht pauschal beides gefordert werden. Vielmehr gilt es, folgende Fragen konsequent zu beantworten: Wie ist unser heutiges Produktportfolio im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt? Welche Preispositionierung streben wir mittelfristig an und welche Marktanteile sind bei der Umsetzung dieser Positionierung zu erwarten?



## ► Fallstudie: Konsistenz von Markt- und Vertriebsstrategie

In einem Unternehmen der Medizintechnik schien die Situation aus Sicht des Managements klar zu sein: Das Unternehmen verstand sich selbst als Premiumanbieter von hochwertigen Geräten; diese sollten ein deutliches Preispremium gegenüber dem Wettbewerb erzielen. Dennoch gab es zum Jahresende immer wieder heftige Diskussionen zwischen zentralem Marketing und Vertrieb, weil der tatsächlich im Markt erzielte Preis deutlich unter den Erwartungen lag. Eine Detailanalyse zeigte, dass die von der Geschäftsführung angedachte Premiumpremiumstrategie im Vertrieb nur teilweise bekannt war. Zudem wurde sie nicht im

Markt durchgesetzt, da der Vertrieb ausschließlich über die Anzahl der Vertragsabschlüsse und den Umsatz Anreize erhielt. Durch Anpassung der Anreizsysteme im Vertrieb und eine systematische interne Kommunikation der Markt- und Preisstrategie konnte diese Inkonsistenz aufgehoben werden. Nach Umsetzung der Maßnahmen konnte die Premiumpremiumstrategie nachhaltig im Markt umgesetzt werden.

# Preissetzung: Produkt

Traditionell wird in vielen produzierenden Unternehmen der Preis auf Basis der Produktionskosten zuzüglich einer Marge zur Deckung der Kosten und eines Mindestgewinns kalkuliert (Cost-Plus Pricing). Vielfach unberücksichtigt bleibt dabei, welchen Wert ein Produkt aus Sicht der Kunden hat. Beträchtliche Ertragspotenziale können daher häufig realisiert werden, wenn alle Preise konsequent auf eine kundenwertbasierte Preissetzung umgestellt werden, d. h. die Ermittlung eines fairen Gegenwerts für die dem Kunden gebotene Leistung eines Produkts. Die Preise orientieren sich bei diesem Ansatz nicht mehr an den Kosten, sondern primär an der Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Viele Unternehmen stellt die Ermittlung eines Preises, der auf der Wertwahrnehmung des Kunden basiert, jedoch vor enorme Herausforderungen, da Kundenbefragungen (sog. „Voice-of-the-customer-Studien“) aufwendig sind und eher selten durchgeführt werden. Insbesondere Studien mit Bezug zur Preissetzung fehlen häufig. Eine direkte Abfrage der Zahlungsbereitschaft bei Kunden scheidet in den meisten Fällen ohnehin aus. Jedoch existieren verschiedene Ansätze zur Preisoptimierung, die auch im Business-to-Business-Bereich eingesetzt werden können. So ist zum Beispiel das sogenannte „Conjoint Measurement“ ein Ansatz, der in bestimmten Anwendungsfällen hervorragende Ergebnisse liefert, gleichzeitig jedoch auch sehr komplex ist. Daneben gibt es Verfahren wie das von van Westendorp, durch die indirekt die Preisbereitschaft von Kunden erfragt werden kann. Mithilfe einer Expertenschätzung der Preiselastizitäten lassen sich auch mit internen Mitteln bereits relativ gute Ergebnisse erzielen. Dabei wird auf die im Unternehmen vorhandenen Marktkenntnisse in Vertrieb und Marketing zurückgegriffen, um Preisänderungen und Reaktionen der Wettbewerber abzuschätzen. Sind solche Ansätze zur wertbasierten Preissetzung schließlich einmal im Unternehmen

etabliert, so erlauben sie eine regelmäßige und systematische Optimierung der Preisniveaus.

Eine besondere Problematik ergibt sich bei Unternehmen mit einer besonders hohen Anzahl Produktvarianten bzw. in der Preissetzung von Ersatzteilen. Aufgrund der hohen Teileanzahl müssen Methoden entwickelt werden, die eine wertbasierte Preissetzung ermöglichen, ohne jedes einzelne Produkt manuell zu bepreisen. Die systematische Identifikation und Quantifizierung von Werttreibern ist hier ebenso ein Ansatz wie die permanente Kontrolle der Preiskonsistenz.

Bietet ein Unternehmen eine eher geringe Anzahl Produkte an und sind diese Produkte komplexer, so liegt der Fokus der Optimierung auf der Schaffung innovativer und marktgerechter Preismodelle. Typische Beispiele sind Preisbündelung, nutzungsabhängige Preismodelle (häufig bei Software und elektronischen Inhalten anzutreffen, aber auch bei Aufzügen und Kopiergeräten) oder die Verwendung mehrerer Preiskomponenten (z. B. Grundpreise in Verbindung mit mengenabhängigen Preisen im Energie- und Telekommunikationsbereich). Eher exotische Beispiele wie das sogenannte „Pay what you want“, bei dem der Kunde den Preis selbst festlegt, zeigen die große Bandbreite der Möglichkeiten auf.

## ► Fallstudie: differenzierte Preissetzung statt „Gießkannenprinzip“

Der neue kaufmännische Leiter eines Herstellers von Messgeräten hatte die Aufgabe, das Unternehmen innerhalb kürzester Zeit zurück in die schwarzen Zahlen zu führen. Neben kostenseitigen Einsparungen wurde daher versucht, durch die pauschale Preiserhöhung um 5 % über das gesamte Produktportfolio hinweg schnelle zusätzliche Gewinne zu erwirtschaften. Nach kurzer Zeit zeigten sich jedoch massive Widerstände seitens Kunden und Vertrieb einer-

seits und eine nur marginale Steigerung der tatsächlich durchgesetzten Nettopreise andererseits - bei gleichzeitig desaströser Auswirkung auf das Preisimage des Unternehmens. Das Unternehmen war aufgrund massiver Absatzeinbrüche gezwungen, die Preiserhöhungen zurückzunehmen. Durch eine sorgfältige Analyse der Wettbewerbsstärke, Marktsituation und Kundennachfrage in den verschiedenen Produktbereichen wurde ein differenzierteres Vorgehen vorbereitet. So wurden ganz gezielt in den Randbereichen des Sortiments mit geringem Kundenfokus die Preise teils deutlich angehoben, gleichzeitig jedoch die Preise im Kernsortiment stabil gehalten oder sogar leicht abgesenkt. Insgesamt konnte so die Ertragslage durch intelligente umsatzzeitige Maßnahmen deutlich verbessert werden.



# Preissetzung: Kunde

In vielen Branchen sind Listenpreise jedoch nur ein erster Orientierungspunkt. Sehr viel entscheidender für den Unternehmenserfolg sind die gewährten Konditionen und Rabatte. Im Optimalfall liegt hier eine große Chance, durch kundenspezifische Konditionen die individuelle Zahlungsbereitschaft der einzelnen Kunden voll auszunutzen. In der Praxis ist das Konditionensystem jedoch in der Regel historisch gewachsen. Das heißt, statt einer schlüssigen Preissystematik trifft man auf willkürlich vergebene Rabatte.

Die Effektivität eines Konditionensystems lässt sich durch die Einhaltung einiger zentraler Grundsätze optimieren:

1. Gegenleistungsprinzip: Konditionen müssen immer an Bedingungen geknüpft werden, die der Kunde kennt und akzeptiert, z. B. durch Rabattstufen. Bei Nichterfüllung der Bedingungen werden die Konditionen nicht gewährt.
2. Transparenz: Die Vergabe von Konditionen muss für Händler und Vertrieb transparent und durchschaubar sein. Nur so kann Vergabewillkür vermieden und die Nachvollziehbarkeit der Konditionenvergabe sichergestellt werden.
3. Konsistenz und Leistungsgerechtigkeit: Wertvolle Kunden dürfen keine schlechteren Konditionen erhalten als weniger wertvolle Kunden.
4. Anreizfunktion: Konditionen müssen Kunden zu loyalen Verhalten, Mengenwachstum und Verbreiterung des Produktangebots des Herstellers in seinem Sortiment motivieren. Dies ermöglicht es, Kunden gezielt aufzubauen und für zusätzliche Leistungen zu belohnen.

Abbildung 2 zeigt den Ausschnitt eines Konditionensystems, das die beiden Kriterien „Produktgruppe“ und „Abnahmemenge“ abbildet. Es schafft eine klare

Produktgruppe	Abnahmemengen						
	0-10 Einheiten	11-25 Einheiten	26-50 Einheiten	51-100 Einheiten	101-500 Einheiten	501-1000 Einheiten	>1000 Einheiten
Abdichtungsstoffe	-	2%	2%	2%	5%	10%	15%*
Dämmstoffe	-	2%	2%	2%	5%	10%	15%*
Estriche	-	-	5%	10%	15%	20%	25%*
Mörtel	-	-	5%	10%	15%	20%	25%*
Baustoffe	5%	5%	5%	10%	15%	15%	25%*
Grundierungen	-	3%	5%	7%	10%	10%	10%*
Anstriche	-	3%	5%	7%	10%	10%	10%*

\* ab 1000 Mengeneinheiten erfolgt grundsätzlich eine Abstimmung mit dem Vertriebsleiter bzw. Manager Projekt-/Objektgeschäft

Quelle: Prof. Roll & Pastuch - Management Consultants

**Abbildung 2:** Beispiel einer Rabattstaffelung nach Produktgruppen und Abnahmemenge (Beispielwerte)

Grundlage für Verhandlungen und besitzt überdies eine klare Anreizfunktion. Durch die Einbeziehung weiterer Kriterien wie Cross-Selling oder Werbeunterstützung wird eine Feinsteuerung möglich.

Um ein solchermaßen optimiertes System auch im Markt zu etablieren, bedarf es einiger Anstrengungen. Diese Mühen zahlen sich jedoch gewöhnlich innerhalb kurzer Zeit durch verbesserte Konditionen, zufriedeneren Kunden und letztlich ein verbessertes Unternehmensergebnis aus. Moderne Varianten von Konditionensystemen bauen zudem gezielt Flexibilitätskomponenten ein, die der Tatsache Rechnung tragen, dass nicht alle Kunden in das System hineingepresst werden können. Über die Flexibilitätskomponente ist es möglich, für bestimmte Kunden Ausnahmen zuzulassen, ohne das System sofort wieder auszuhebeln.

### ► Fallstudie: Konditionensysteme

Bei einem Unternehmen der Verpackungsindustrie hatte sich das Konditionensystem über einen langen Zeitraum entwickelt und sich eine Vielzahl der unterschiedlichsten Rabatte und Boni angesammelt. Diese führten zu einer schleichenden Preiserosion

und Erlösproblemen. Da die Rabatte von vielen Kunden als Besitzstand angesehen wurden, war es fast unmöglich, diese einmal gewährten Zugeständnisse wieder zurückzunehmen. Im Rahmen einer Neuauflage des Konditionensystems wurden daher Rabatte und Boni systematisch an Bedingungen geknüpft. Alle sonstigen Konditionen wurden vollständig aus dem System entfernt und durften durch den Vertrieb nicht mehr gewährt werden. Übrig geblieben sind lediglich Konditionen, die verhaltenssteuernde Wirkung haben, z. B. Mengenstaffeln, Logistikrabatte bei Abnahme ganzer Paletten, Boni für Werbemaßnahmen etc. Das neue Konditionensystem ist zudem so transparent gestaltet, dass für alle Kunden ersichtlich ist, weshalb bestimmte Konditionen gewährt oder verweigert werden. Dadurch werden unnötige Diskussionen in den Jahresgesprächen vermieden, da das neue Konditionensystem auch von den Kunden als fair empfunden wird. Mittelfristig ließen sich so die gewährten Konditionen im Schnitt deutlich zurückfahren - insbesondere wurde die Preiserosion über Konditionen gestoppt.



**BONUS SPIN**  
Starts  
**BONUS SPINNER!**  
Win up to  
**1000**  
CREDITS\* WITH MAX CREDITS 800\*



# Preisdurchsetzung im Markt

Um die zusätzlichen Erträge auch realisieren zu können, ist es notwendig, die Maßnahmen im Markt durchzusetzen. Letztlich findet in vielen Unternehmen im Business-to-Business-Bereich die Preisentscheidung im Vertrieb statt. Wenn man bedenkt, welcher durchschlagenden Effekt bereits ein einziges Prozent Preissteigerung auf den Unternehmensgewinn hat, ist es erstaunlich, wie viel Freiraum hier häufig gewährt wird.

Entsprechend wichtig ist es, die Rahmenbedingungen für den Vertrieb optimal zu setzen. Das bedeutet einerseits, intern die Preisdisziplin durch Eskalations- und Preisrichtlinien zu stärken. Andererseits helfen Anreize, den Vertrieb optimal zu motivieren. Das Vergütungssystem sollte

dabei nicht nur Anreize zur Umsatzgenerierung geben, sondern auch zur Preisqualität bzw. zur Rabatthöhe. Auf diese Weise wird verhindert, dass Mitarbeiter nur über den Preis verkaufen.

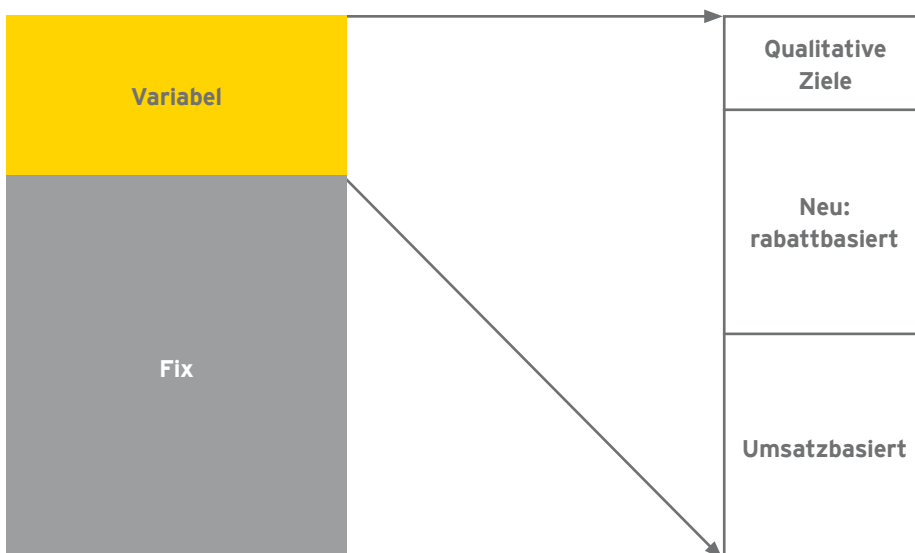
Das dritte Element zur Optimierung der Preisdurchsetzung ist eine bestmögliche Unterstützung des Vertriebs. In vielen Unternehmen sind Vertriebsstrainings und Marketingmaterial zur Unterstützung des Vertriebs mittlerweile Standard. Häufig fehlt diesen jedoch eine gezielte Preiskomponente. Gerade in der Phase der Preisverhandlung gibt es viele kleine Kniffe, die helfen, den letzten Prozentpunkt zu realisieren. Ebenso ist es wichtig, dass das Marketingmaterial nicht nur die reine Produktbeschreibung enthält, sondern auch

konkrete Argumentationshilfen. Diese betonen dann nicht die technischen Eigenschaften, sondern den Nutzen, den der Kunde aus dem Produkt realisiert. Auf diese Weise wird aus der Preisdiskussion eine Wertdiskussion, was den Preisdruck deutlich aus dem Gespräch nehmen kann.

► **Fallstudie: Anreizsysteme für Vertriebsteams**

Für einen Anbieter von komplexen und sehr individuell konfigurierbaren Anlagen ergab sich das Problem, dass der technische Vertrieb für fast jeden Kunden ein individuelles System zusammenstellte. Preislisten gab es lediglich für die Standardkomponenten, nicht jedoch für die vielen Varianten und Zusatzoptionen. Der kaufmännische Vertrieb hatte damit keinerlei Anhaltspunkte, welche Preissetzung für einen spezifischen Kunden sinnvoll ist, da Vergleichswerte von anderen Kunden fehlten. Dies war auch der Grund, weshalb sich die Vergütung des Vertriebs ausschließlich am Jahresumsatz orientierte und in keinsten Weise die Preisqualität berücksichtigte. Durch eine strikte Reduktion der Angebote auf die für die Kunden relevanten Optionen und eine systematische Definition von Zielpreisen für alle verbleibenden Optionen und Varianten konnte die Basis geschaffen werden, um den Vertrieb an den Zielpreisen zu messen. Durch Einführung einer Vergütungskomponente mit Bezug zur Durchsetzung der Zielpreise konnte innerhalb kürzester Zeit eine deutliche Gewinnsteigerung erzielt werden.

Abbildung 3: Anreizsystem mit Preisqualitätskomponente



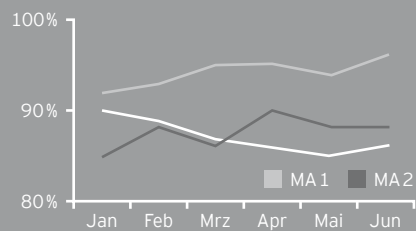
Quelle: Prof. Roll & Pastuch - Management Consultants



# Preisorganisation und Preiscontrolling

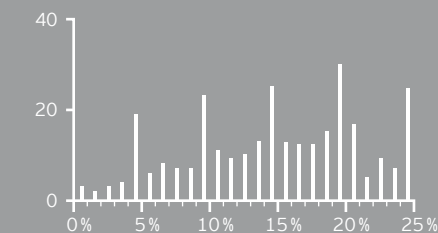
**Entwicklung Preisdurchsetzung**

Preisniveau in % über die Zeit



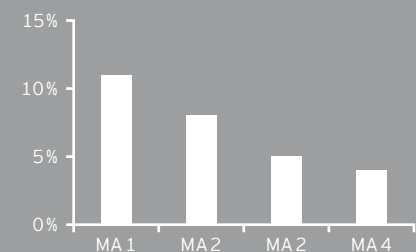
**Rabattverteilung**

Anzahl Aufträge pro Rabattstufe



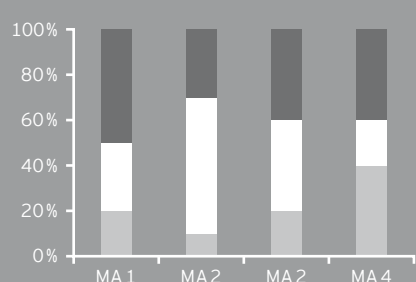
**Übersicht Aufträge jenseits Rabattgrenzen**

Anteil Preiseskalationen je MA



**Anteile Rabattklassen**

Anteil Rabattbänder je MA



In vielen Unternehmen ist die Verantwortung für das Preismanagement über die Bereiche Marketing, Finanzierung und Vertrieb verteilt. Um die notwendigen Informationen aus dem Produktmanagement, Controlling (Markt-, Absatz-, Kosten- und Ertragsdaten) und Vertrieb (Wettbewerb und Kunden) zu bündeln, muss der Preismanagementprozess klar definiert und fest verankert werden. Ideal ist die Schaffung von dezidierten Positionen für das Preismanagement in den Marketing- oder Vertriebseinheiten. Diese festen Stellen haben gleich mehrere Vorteile. Erstens rücken sie die Bedeutung des Preismanagements im Unternehmen insgesamt in den Vordergrund. Zweitens stellen sie einen sehr schnellen und effizienten Know-how-Aufbau sicher. Das Preismanagement ist heute ein sehr differenzierter und komplexer Managementprozess. Spezialisierten Stellen fällt es deutlich leichter, neuesten Entwicklungen zu folgen und aktuelle Erkenntnisse zu nutzen. Drittens können diese Manager zwischen den Positionen des Marketings und des Vertriebs vermitteln und damit als „objektive“ Dritte zu optimalen Preisentscheidungen kommen.

Eine zuverlässige Kontrolle der Preisrealisierung ist nur möglich, wenn geeignete Instrumente des Preiscontrollings zur Verfügung stehen. Zunächst sind dies Kennzahlen (sog. Key Performance Indicators, KPIs), die z. B. die Rabattvergabe oder die Abweichung vom Zielpreis erfassen. Alle Informationen sollten in einem integrierten Preismanagement-Cockpit zur Verfügung gestellt werden. Nur so kann eine effektive Preissteuerung auf Basis der KPIs erfolgen. Moderne Enterprise-Resource-Planning-(ERP-) Systeme erlauben die Definition entsprechender Berichte und stellen so eine wichtige Grundlage für ein effektives Preiscontrolling dar.

► **Fallstudie: Implementierung eines Tools für das Preismonitoring und -controlling**

Ein Hersteller von Industrieklebstoffen konnte durch die Implementierung eines Preiscontrolling-Tools die Transparenz der Kunden- und Produktprofitabilität deutlich erhöhen. Dadurch konnten aufgrund der neu gewonnenen Erkenntnisse in den Jahresgesprächen mit den Handelspartnern deutlich vorteilhaftere Konditionen durchgesetzt werden. Gleichzeitig reduzierte sich der Bearbeitungsaufwand zur operativen Erstellung der Berichte, sodass mehr Ressourcen für die Interpretation der Daten und die Ableitung entsprechender Maßnahmen zur Verfügung standen.



**Abbildung 4:** Beispiel für Kennzahlen im Preiscontrolling

## Quick Wins

Neben den großen Ertragshebeln verbergen sich im Preismanagement auch eine Vielzahl kleinerer Maßnahmen, die sich mit sehr geringem Aufwand relativ schnell umsetzen lassen. In fast allen Unternehmen schlummern derartige Potenziale. Sie sind jedoch von Branche zu Branche sehr unterschiedlich, sodass die folgenden Punkte als Beispiele zu sehen sind. Ein Ansatzpunkt sind häufig die Logistikkonditionen: Die Einführung von Mindestbestellmengen und einer Bearbeitungsgebühr für Kleinstaufträge ist im Prinzip sofort ertragswirksam. In vielen Unternehmen lassen sich solche Änderungen praktisch ohne Aufwand durchführen. Ein weiteres Beispiel sind Preisanhebungen im Randsortiment. Da im Allgemeinen der Kundenfokus sowie das

Preiswissen der Kunden im Kernsortiment am stärksten ausgeprägt sind, lassen sich durch gezielte Anhebungen im Randbereich zusätzliche Erträge erwirtschaften, mit geringem Einfluss auf die Preiswahrnehmung der Kunden und das Gesamtpreisimage eines Unternehmens. Wichtig ist dabei, die Maßnahmen durch gezielte Marketing- oder Vertriebsmaßnahmen im Kernbereich zu unterstützen und den Kundenfokus gezielt zu steuern.

### Autoren

**Prof. Dr. Oliver Roll**  
Lehrstuhl für Preismanagement  
und internationales Marketing  
University of Applied  
Sciences Osnabrück  
sowie  
Prof. Roll & Pastuch -  
Management Consultants

**Jens Schreiner**  
Senior Manager  
Prof. Roll & Pastuch -  
Management Consultants

# Fazit

Die genannten Elemente und Maßnahmen greifen fast immer ineinander, sodass der Preismanagementprozess eines Unternehmens als Ganzes analysiert werden muss. Darauf aufbauend lässt sich dann ein Maßnahmenplan erarbeiten, um ein Unternehmen in Richtung eines integrierten Preismanagements zu entwickeln und die wichtigsten Ertragshebel zu identifizieren und zu optimieren. Ebenso vielfältig wie die Branchen und Unternehmen sind hierbei die Bereiche, in denen sich Ertragspotenziale verstecken können.

Preismanagementprojekte können von wenigen Wochen bis hin zu mehreren Monaten dauern, je nach Komplexität und Anzahl der bearbeiteten Themen. Im Allgemeinen lohnt sich der Aufwand: Die Projekte amortisieren sich extrem schnell – häufig bereits innerhalb weniger Wochen nach Abschluss der Implementierung.