ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Stenger, Daniel; Friesen, Mark

Article

Alles agil oder was? - Potenziale agiler Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Stenger, Daniel; Friesen, Mark (2022) : Alles agil oder was? - Potenziale agiler Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 1, pp. 40-47

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/276175

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

1 | 2022 **SCHWERPUNKT** Pricing in der Automobilbranche • Methodenvergleich zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft • Akzeptanz von Preiserhöhungen bei Industriegütern • A Framework for Price Changes in Luxury • Fallstudie zur Integration impliziter Preisforschung im Controlling • Agile Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement **KOMMENTAR** Zukunft des Pricings **SPEKTRUM** Teamvergütung als modernes Vergütungssystem • Naming Product Features

www.marketing-review.ch

Universität St.Gallen

"From insight to impact"

Alles agil oder was?

Potenziale agiler Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement

Der Beitrag identifiziert Potenziale und Grenzen agiler Organisationsformen für das Preismanagement in B-to-B-Unternehmen. Während der Mehrwert agiler Strukturen und Methoden bei komplexen Einmalprojekten unstrittig ist, zeigt der Beitrag unterschiedliche Potenziale für die verschiedenen Aufgaben im Preismanagementprozess auf.

Prof. Dr. Daniel Stenger, Dr. Mark Friesen

Prof. Dr. Daniel Stenger
Professor für Marketing
Hochschule Kaiserslautern
daniel.stenger@hs-kl.de
www.hs-kl.de

Dr. Mark Friesen
Managing Partner
QUINTA Consulting
mark.friesen@quinta-consulting.de
www.quinta-consulting.de

Die Covid-19-Krise hat verdeutlicht, dass sich Unternehmen mehr denn je in einer hochgradig volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umweltsituation (sog. „VUCA") befinden (vgl. Worley & Jules, 2020). Die Krise hat die Geschwindigkeit von langfristigen Trends wie Digitalisierung, kürzer werdenden Produktlebenszyklen, steigenden Kundenanforderungen und einem immer dynamischeren Marktumfeld nochmals verstärkt (vgl. Kalaignanam et al., 2021). Lieferketten passen sich zudem nur langsam an das „new normal" an und führen kurzfristig zu einem stark gestiegenen Kostendruck (Logistik, Energie, Rohstoffe, Löhne, etc.) (vgl. Abdelnour et al., 2021). So verspüren zwei Drittel der in einer Kienbaum-Studie im März 2019 befragten Unternehmen starken Veränderungsdruck, um erfolgreich zu bleiben (Feuersinger et al., 2019). Insbesondere B-to-B-Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Organisationsstrukturen an diese Dynamik und Komplexität anzupassen. Der dort weit verbreitete hierarchische Organisationsaufbau ist jedoch nur bedingt geeignet, um auf die vorherrschende VUCA-Umwelt erfolgreich zu reagieren (vgl. Eckert, 2017).

Während moderne Organisationsformen in einmaligen, komplexen Projektstrukturen, bspw. im Rahmen der Produktentwicklung, bereits erste Anwendungsfelder in B-to-B-Unternehmen gefunden haben, stellt das *Preismanagement* ein noch vernachlässigtes Feld dar. Der Preismanagementprozess wird als System von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von Preisen verstanden, welches die Aspekte Preisstrategie, Preisanalyse, Preisfindung, Preisumsetzung und Preiskontrolle beinhaltet (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Praxisbefragungen zeigen, dass die Potenziale eines systematischen, innovativen Value-Based-Pricing (Nutzenorientierte Preisfindung) auch in Zeiten der Pandemie nur vereinzelt genutzt wurden. So haben die Krisengewinner 2021 nur in 21 Prozent der Fälle angegeben, dass verbesserte Preise den zentralen Umsatz- und Gewinntreiber darstellten (vgl. Simon Kucher & Partners, 2021). Der Fokus des Ressourceneinsatzes lag – wie in der Vergangenheit auch – eher auf Absatz- oder Kostenverbesserungen, um die Wachstumsziele zu erreichen (vgl. Friesen, 2020). Eine mögliche Antwort auf die wachsenden Herausforderungen und zugleich ein Schlüssel zur Potenzialentfaltung von State-of-the-Art-Pricing ist die Einführung agiler Organisationsstrukturen. Ziel des Beitrags ist es daher, Potenziale und Grenzen agiler Organisationsformen für Pricing-Aufgaben in B-to-B-Organisationen zu identifizieren.

Aktuelle B-to-B-Pricing-Organisation und Stand der Forschung

Pricing in B-to-B-Organisationen zeigt vielerorts deutliches Professionalisierungspotenzial im Vergleich zu verwandten Marketingfunktionen wie Markenkommunikation oder Produktmanagement. Internationale Studien belegen, dass nur 22 Prozent der *Fortune*-500-Unternehmen eine professionelle organisatorische Verankerung des Preismanagements vorweisen können (vgl. Liozu, 2019). Praxisbefragungen im industriellen Mittelstand zeigten bereits im Jahr 2012, dass bei 72 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland das Preismanagement mehrheitlich im Vertrieb verankert ist und dass nur 8 Prozent der Unternehmen das Preismanagement in einer eigenen Pricing-Abteilung bzw. in der Hand eines Pricing-Managers bündeln (vgl. Riekhof & Wacker, 2012). Eine weitere aktuelle Studie bestätigt, dass Pricing vom Top-Management oftmals nur als taktische Maßnahme gesehen und an Controlling, Vertrieb oder Key-Account-Management delegiert wird (vgl. Liozu & Hinterhuber, 2021).

Dies kann in B-to-B-Unternehmen zu einer Reihe *negativer Implikationen für das Preismanagement* führen (vgl. Johansson et al., 2012; Visser et al., 2015):

- Verteidigung der „Preishoheit" durch Einzelpersonen
- Isolierte Datensilos (z.B. Stammdaten, Kaufverhalten, Produktprofitabilität, Rabatthöhen, Wettbewerbspreise, etc.)
- Geringer interdisziplinärer Austausch
- Geringer Innovationsgrad
- Fokus auf Kosten- und Wettbewerbs-Pricing

Innovative Pricing-Ansätze wie Value-Based-Pricing, Dynamic Pricing oder sogar KI-Pricing (mithilfe von Künstlicher Intelligenz) werden durch derartige Strukturen in ihrer Potenzialentfaltung gebremst oder kommen nur vereinzelt zum Einsatz (vgl. Johansson et al., 2012). Während in der Vergangenheit diese Defizite noch z.T. ausgeglichen werden konnten, muss im heutigen hochdynamischen und komplexen Umfeld die Marketing- und Pricing-Organisation als wichtiger Erfolgsfaktor für den Markterfolg neu gedacht werden. Unternehmen, die diese Herausforderung annehmen und die gesamte Pricing-Organisation darauf ausrichten, können mit 1 bis 2 Prozent höheren Gewinnen pro Jahr rechnen (vgl. Hutchinson et al., 2017).

Ein innovativer Ansatz, die aktuellen Herausforderungen zu adressieren, bildet die „*agile Organisation*“, welche sich aus den Methoden und Denkansätzen des „agilen Arbeitens“ ableitet und als eine mögliche strukturelle Antwort auf die VUCA-Umwelt gilt.

Zusammenfassung

Der Beitrag identifiziert Potenziale und Grenzen agiler Organisationsformen für das Preismanagement in B-to-B-Unternehmen. Die Potenzialanalyse agiler Strukturen im B-to-B-Pricing zeigt, dass insbesondere bei klar abgegrenzten Projekten in den Preismanagementprozessphasen „Preisanalyse“ und „Preisfindung“ agiles Arbeiten in interdisziplinären Squads, die von der restlichen Organisation entkoppelt sind, zu schnellen und hoch relevanten Ergebnissen führt.

Kernthesen

These 1:
In einer VUCA-Welt muss die Pricing-Organisation als wichtiger Erfolgsfaktor für den Markterfolg neu gedacht werden.

These 2:
Das B-to-B-Preismanagement ist in der Regel in einer klassischen hierarchischen Organisation in Marketing, Vertrieb oder Controlling verankert.

These 3:
Agile Organisationsformen haben im Projektmanagement einen nachweislichen Mehrwert für den Projekterfolg.

These 4:
Insbesondere in den Phasen „Preisanalyse“ und „Preisfindung“ können agil organisierte Squads einen hohen Mehrwert leisten.

These 5:
In den Prozessphasen „Preisumsetzung“ und „Preiskontrolle“ sollten weiterhin standardisierte Pricing-Prozesse dominieren.

Agile Organisation als Antwort

Die Kernwerte und Prinzipien von agilem Arbeiten wurden im „Agile Manifesto“ (vgl. Beck et al., 2021) im Jahr 2001 mit Bezug auf Software-Entwicklung festgehalten. Im Kern verkörpert es die Überzeugung, Wandel als Chance zu verstehen, eine enge Kooperation und Interaktion von Individuen, konsequente Einbindung von Kundenbedürfnissen sowie iteratives Arbeiten in kurzen Kreisläufen.

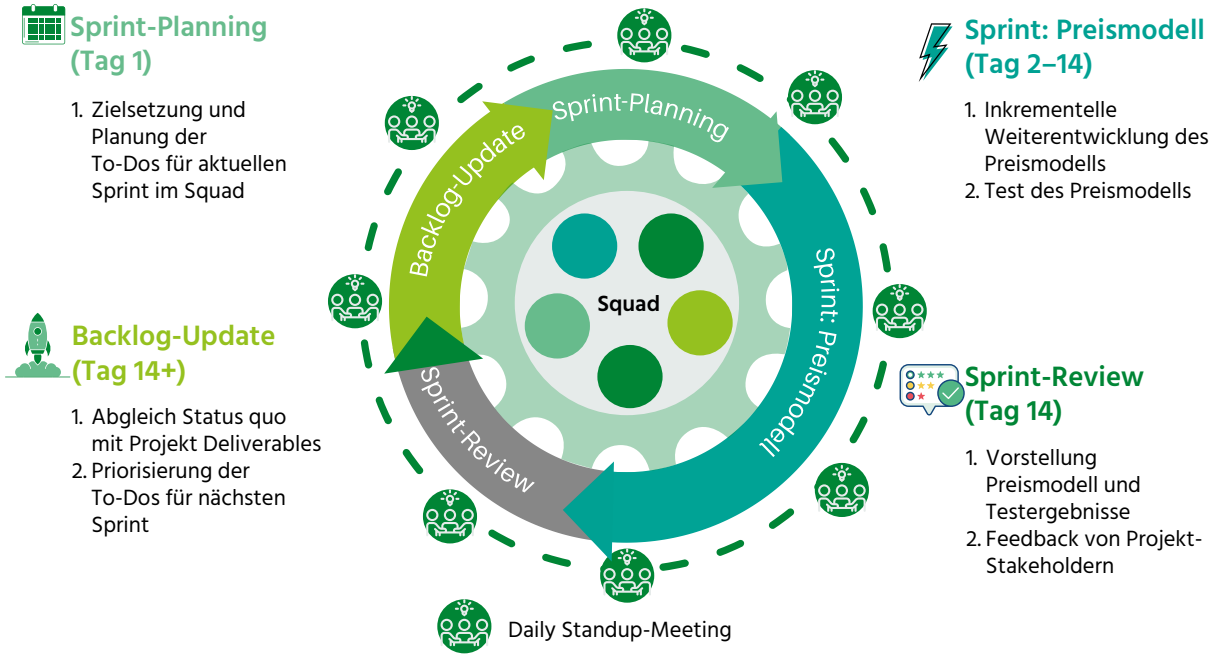
Die daraus abgeleitete organisationale Agilität wird von Hofert (2016) definiert als „[...] die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren“. In der Umsetzung heisst dies, dass ein Netzwerk von selbstorganisierten, interdisziplinären Teams, in einer menschenzentrierten Kultur, geleitet von einem sinnstiftenden „Purpose“ („Reason why“) anhand kurzer, lernorientierter Entscheidungszyklen Mehrwerte für die Stakeholder schafft (vgl. Aghina et al., 2018; Carreira et al., 2020).

Die selbstorganisierten Teams (sog. „*Squads*“) werden von erfahrenen Coaches unterstützt. Es herrschen flache Hierarchien und klare Rollenzuteilungen mit End-to-end-Verantwortung für die Aufgaben. Die Teams operieren mit unbürokratischen, kurzen Entscheidungswegen und Top-Management-Support mit klaren Zielen und Rahmenbedingungen. Operativ werden Lösungen in einer Vielzahl von „*Sprints*“, die zwei bis vier Wochen andauern, erarbeitet. Tägliche Kurz-Meetings (ca. 15 Min.) sichern einen engen Austausch und sollen zur kritischen Reflexion und Anpassungsplanung genutzt werden (vgl. Visser et. al, 2015).

Erste Untersuchungen zeigen den *Erfolg agil organisierter Unternehmen*:

- 5-mal so hohe Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittliche Renditen und Wachstumsraten zu erzielen (vgl. Roghé et al., 2017)

Abb. 1: Agile Projektorganisation zur Entwicklung eines dynamischen Preismodells



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Visser et al., 2015.

- 1,5-mal höhere Kundenzufriedenheit (vgl. Feuersinger et al., 2019)
- 2-mal schnellere Markteinführung neuer Produkte (Time-to-Market) (vgl. Feuersinger et al., 2019)
- 2-mal höhere Mitarbeiterzufriedenheit (Feuersinger et al., 2019)

Aktuell sind agile Organisationsstrukturen nur sehr vereinzelt in Unternehmen vorzufinden. So gaben nur 10 Prozent der Teilnehmer einer Studie von Kienbaum und Stepstone (vgl. 2020) an, agil zu arbeiten. Im Rahmen isolierter Projekte hingegen haben agile Organisationsformen bereits in vielen Unternehmen Einzug gehalten. In der Automobilindustrie bspw. werden je nach Unternehmensbereich zwischen 22 Prozent (Controlling & Vertrieb) und 56 Prozent (IT) der Projekte mit agilen Methoden durchgeführt (vgl. Schmidt et al., 2019). Das Zusammenspiel von interdisziplinären Teams und der iterativen Arbeitsweise führt dazu, dass agil organisierte Projekte im Schnitt 28 Prozent erfolgreicher sind als klassische „Wasserfall-Projekte“ (vgl. Sweeney, 2020).

Agile Organisation bei Pricing-Projekten

Die Funktionsweise einer agilen Projektorganisation soll anhand eines Praxisbeispiels verdeutlicht werden. Abbildung 1 zeigt exemplarisch die agile Projektorganisation und Arbeitsweise im Rahmen der Entwicklung eines dynamischen Preismodells bei einem internationalen Aviation-Konzern.

Ziel des Projekts war es, eine Lösung (Minimum Viable Product) zu finden, welche die Preise für eine Mobilitätsdienstleistung täglich dynamisch ausgibt (zu den methodischen Grundlagen des Dynamic Pricing vgl. Gönsch et al., 2009). Als weitere „Deliverables“ des Projekts wurden u.a. definiert, dass die Preisvorschläge täglich in einem Export vorliegen, ein Dashboard die relevanten KPIs anzeigt und die Lösung über die tägliche dynamische Preisgestaltung eine Erlössteigerung von mehr als 5 Prozent gegenüber den aktuell manuell dynamisierten Preisen bietet.

Die *agile Projektorganisation* wurde im Rahmen eines interdisziplinären Projekt-Squads mit Vertretern aus den folgenden Bereichen umgesetzt:

- Digital Factory im Bereich Strategie und Digitalisierung
- Informations- und Kommunikationsdienstleistungen
- Mobilität
- Externer Pricing-Software-Anbieter
- Externer Pricing-Spezialist

Die agile Arbeitsweise wurde iterativ anhand von Sprints umgesetzt und in einer Projektmanagement-Lösung dokumentiert. Den Start jedes Sprints markierte ein Sprint-Planning-Meeting, in dem die Ziele und Deliverables für den aktuellen Sprint unter Einbezug der Review-Ergebnisse des vorangegangenen Sprints festgelegt und im Squad die To-Dos abgestimmt wurden. Im eigentlichen Sprint wurden die Ansätze zur Gestaltung und Optimierung des dynamischen Preismodells konzeptionell erarbeitet sowie parallel IT-seitig im Pricing-Tool umgesetzt und getestet. Das Sprint-Review-Meeting diente dazu, den aktuellen Status des Preismodells und die Testergebnisse den Stakeholdern vorzustellen und kritisch zu reflektieren. In einem halbstündigen Backlog-Update fand ein Abgleich des Status quo des Preismodells mit dem definierten Projekt Deliverables sowie eine Priorisierung der Aufgaben für den nächsten Sprint statt.

In komplexen Projektstrukturen, die einen hohen Grad an Interdisziplinarität zur Umsetzung bedürfen, bietet die agile Organisation deutliche Vorteile gegenüber der klassischen Wasserfall-Organisation. Die iterative Arbeitsweise erhöhte deutlich die Geschwindigkeit in der Umsetzung von (vorläufigen) Projektergebnissen, z.B. bei IT-Anpassungen. Die Sprints kreierten rasch einen belegbaren „Proof of Concept". In selbstständig arbeitenden, autonomen Squads konnten z.T. bestehende Abteilungsegoismen und Datensilos überwunden werden. Der enge, fast tägliche Austausch verbesserte nicht nur den Informationsaustausch, sondern erhöhte auch das Commitment aller Team-Mitglieder. Dies zeigte sich u.a. in einer höheren konstruktiven Fehlertoleranz und Kompromissbereitschaft im Sinne einer pragmatischen Lösungsfindung. Insgesamt führte die agile Projektorganisation zu einer Halbierung der Projektdauer im Vergleich zu anderen Projekten mit klassischer Vorgehensweise. Die Gestaltung eines reibungslosen Roll-outs aus einer agilen Projektorganisation in die formale Organisation stellte jedoch eine Herausforderung dar.

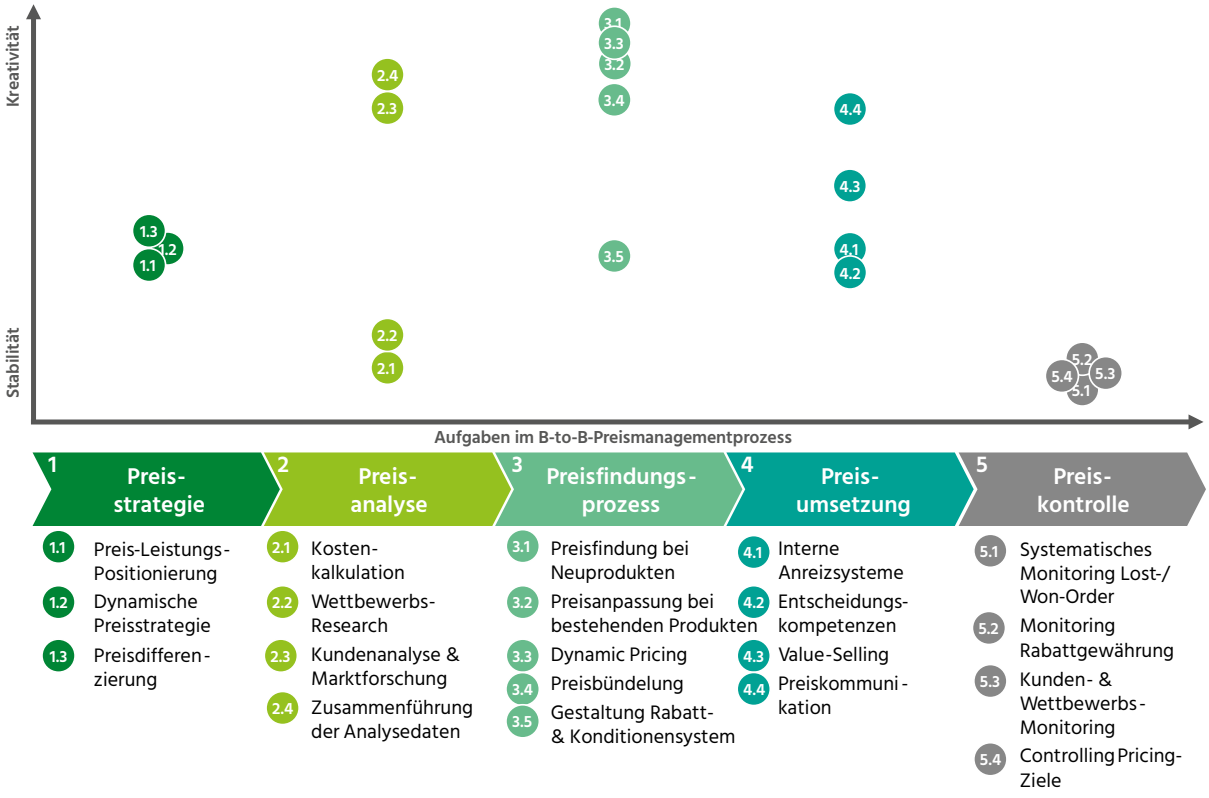
Handlungsempfehlungen

1. **Wenn komplex, dann agil**
   Die Einführung agiler Organisationsstrukturen kann vor allem bei komplexen und dynamischen Pricing-Aufgaben mit definiertem Endprodukt (in der Preisanalyse und Preisfindung) einen grossen Mehrwert leisten.
2. **Agil hat Grenzen**
   Wenn Effizienz und Stabilität im Vordergrund stehen, führt die Einführung agiler Strukturen zu einem negativen Aufwand-Nutzen-Verhältnis. In den Prozessphasen „Preisumsetzung" und „Preiskontrolle" sollten weiterhin standardisierte Pricing-Prozesse dominieren.
3. **Einsatz agiler Inseln**
   Ein Pricing-Squad kann als „agile Insel" parallel zur bestehenden hierarchischen Organisation implementiert werden, um den „Transformationsschmerz" zu lindern.
4. **Nachhaltige Umsetzung**
   Ein interdisziplinärer Austausch mit einer iterativen, datengetriebenen und systematischen Vorgehensweise lässt sich nur in nachhaltig veränderten, agilen Organisationsstrukturen realisieren.

Potenzialanalyse agiler Strukturen im B-to-B-Pricing

Während der Mehrwert agiler Organisationsstrukturen in B-to-B-Pricing-Projekten unbestritten ist, sollte eine agile Transformation der gesamten Pricing-Organisation differenziert betrachtet werden. Eine umfassende Studie des Fraunhofer-Instituts zur Umsetzung agiler Organisationsformen im industriellen Mittelstand zeigt, dass agile Strukturen ihre Potenziale immer dann am besten entfalten, wenn Kreativität und Innovation in komplexen Fragestellungen gefragt sind. In Unternehmensbereichen, in denen es besonders auf effiziente und stabile Prozesse ankommt, bietet hingegen die hierarchische Organisation Vorteile (vgl. Heidelbach et al., 2020). Insbesondere der Transformationsprozess von hierarchischer zu agiler Organisationsform ist nicht immer „schmerzfrei" für Unternehmen und sollte daher gründlich abgewogen werden. Bestehende Strukturen und Hierarchien müssen aufgebrochen werden, was nicht selten zu Spannungen im Unternehmen führt. Die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen insbesondere in Bezug auf Selbstorganisation, Kommunikation, Methodenkompetenz sowie Frustrationstoleranz stark an. Der Schulungsaufwand ist folglich nicht zu unterschätzen. (vgl. Jahn et al., 2019).

Abb. 2: Potenzialanalyse der Aufgaben im B-to-B-Preismanagementprozess für agile Organisationsstrukturen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klenk et al., 2009.

Um Handlungsempfehlungen für das optimale Mass an „Agilität" für das B-to-B-Preismanagement abzuleiten, sollte eine differenzierte Betrachtung entlang des Preismanagementprozesses erfolgen.

Zunächst wurde hierzu der B-to-B-Preismanagementprozess in seine Phasen und Aufgaben zerlegt. Im Anschluss daran erfolgte eine qualitative, unternehmensübergreifende Expertenbewertung dieser Pricing-Aufgaben in den Polen „hohe Bedeutung von Innovation & Kreativität" bzw. „hohe Bedeutung von Effizienz & Stabilität". Die Analyseergebnisse finden sich in Abbildung 2 wieder.

Die Festlegung der eigenen *Preisstrategie* (Preis-Leistungs-Positionierung, Skimming vs. Penetration, etc.) erfordert die Zusammenführung bestehender strategischer Informationen sowie einen interdisziplinären Austausch mit Unternehmensführung, Produkt- und Preismanagement (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Der Prozess ist jedoch wenig kreativ und der Bedarf an innovativen Ideen gering. Eine Umsetzung dieser Aufgaben im Rahmen agiler Organisationsstrukturen führt nur bedingt zu einem messbaren Mehrwert. In der *Preisanalyse* kann der Einsatz von agilen Teamstrukturen hingegen zu einer höheren Qualität und Geschwindigkeit, insbesondere in den Aufgabenfeldern „Marktforschung", „Analyse von Kundendaten" (Big Data) und der IT-seitigen „Konsolidierung der Daten" führen. Der B-to-B-Kauf- und Entscheidungsprozess auf Kundenseite ist oft komplex und beinhaltet eine Reihe von Akteuren. Eine ganzheitliche Nutzenanalyse, die durch enge Verzahnung von Vertrieb, Marken- sowie Produktmanagement durchgeführt wird, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die anschlies-

sende Preisfindung (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Die kontinuierliche Erhebung von Kosten- und Wettbewerbsinformationen kann effizienter in klassischen Organisationsprozessen erfolgen.

Der grösste Mehrwert agiler Strukturen findet sich in der *Preisfindung*. Die Anforderungen an interdisziplinären Austausch, die Zusammenführung von Daten verschiedener Bereiche (Controlling, Marktforschung, Marketing, Vertrieb, etc.) sowie der Einsatz von IT-Tools ist hier am prominentesten. Innovative Ansätze wie Value-Based-Pricing oder Dynamic Pricing im B-to-B-(E)-Commerce bedingen oftmals ein Aufbrechen klassischer Datensilos und Hierarchien (vgl. Bages-Amat et al., 2018). Im B-to-B-Bereich erfordert die Preisfindung für neue wie bestehende Produkte nicht selten eine IT-seitige Unterstützung des Vertriebs, z.B. bei der Preiskalkulation von individuell bepreisten Angeboten. Das Arbeiten des Squads in Sprints kann hier auf schlanke Art und Weise mehrere Entwicklungsstufen eines Pricing-Tools konzipieren, direkt mit dem Vertrieb testen und inkrementell weiterentwickeln. Im Gegensatz zur hochdynamischen Preisfindung eines B-to-C-Händlers wie Amazon sollten B-to-B-Unternehmen neu geschaffene Preissysteme eher über längere Zeiten stabil halten und dafür Sorge tragen, dass die neuen Prozesse zur Preiskalkulation in der Organisation (insbes. Vertrieb) erlernt und standardisiert eingesetzt werden.

> Je höher die Dynamik und der marktseitige Veränderungsdruck in einem Unternehmensbereich, desto eher bietet sich eine agile Organisation im B-to-B-Preismanagement an.

Im Rahmen der *Preisumsetzung* ist der Bedarf an Stabilität und Effizienz deutlich grösser. So sollten Anreizsysteme und Kompetenzen im Vertrieb nach einmaliger Entwicklung über längere Zeiträume konstant und stabil umgesetzt werden. In der Preiskommunikation können psychologische Ansätze des Behavioral Pricings (bspw. Nutzung von Referenzpreisen, Reihenfolgeeffekte bei der Visualisierung von Preisen, etc.) im Rahmen eines kreativen interdisziplinären Austauschs genutzt werden, um die Preiswahrnehmung zu optimieren. Die Aufgaben der *Preiskontrolle* wie die systematische Analyse gewonnener und verlorener Angebotsstellungen (Lost-/Won-Orders-Monitoring) oder die Kontrolle zur Einhaltung definierter Regeln in der Rabattvergabe (nach dem Gegenleistungsprinzip) sollten in standardisierten Prozessen in der Organisation verankert werden. Die Weitergabe der generierten Informationen zur Optimierung der anderen Prozessschritte im Preismanagement sollte jederzeit gewährleistet sein. Einzig in der Entwicklung neuer Monitoring- und Controlling-Tools kann eine agile Organisation einen signifikanten Mehrwert stiften (vgl. Simon & Fassnacht, 2016).

Fazit – agile Transformation mit Mass

Die Einführung agiler Organisationsstrukturen kann vor allem bei komplexen und dynamischen Aufgaben mit defi-

Literatur

Abdelnour, A., Bages-Amat, A., Moss, S. & Prabhu, M. (2021). Defying cost volatility: A strategic pricing response. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/defying-cost-volatility-a-strategic-pricing-response

Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Muraka, M. & Handscomb, C. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries,R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mekkor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agilemanifesto. https://agilemanifesto.org

Bages-Amat, A., Baker, W., Magnette, N. & Winkler, G. (2018). What really matters in B2B dynamic pricing. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-really-matters-in-b2b-dynamic-pricing

Carreira, D., Horii, M., Kim, M. & Rocha, A. (2020). Organizing for speed Agile as a means to transformation in Japan. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-speed-agile-as-a-means-to-transformation-in-japan

Eckert, R. (2017). Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? In H. Roehl & H. Asselmeyer (Hrsg.), Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management, (S. 148–153). Schäffer-Poeschel Verlag.

Feuersinger, N., Schwill, M., Zeuzem, T., Beckehoff, K. & Wright, V. (2019). All Agile Organization. Kienbaum Studienreport (Hrsg.), Kienbaum Consultants International. Kienbaum. https://www.kienbaum.com/de/publikationen/all-agile-organization-studie

Friesen, M. (2020). «Pricing» in Zeiten von Corona – was jetzt sinnvoll ist. HSLU Hochschule Luzern. https://hub.hslu.ch/ikm/2020/04/29/pricing-in-zeiten-von-corona-was-jetzt-sinnvoll-ist/

niertem Endprodukt einen grossen Mehrwert leisten. Insbesondere bei klar abgegrenzten Projekten führt agiles Arbeiten in interdisziplinären Squads, die von der restlichen Organisation entkoppelt sind, zu schnellen und hoch relevanten Ergebnissen. Im Preismanagement ist dies insbesondere in der Preisanalyse und Preisfindung der Fall. In den Prozessphasen „Preisumsetzung" und „Preiskontrolle" dominieren standardisierte Prozesse, die punktuell durch neue Tools unterstützt werden sollten. Hier steht Effizienz und Stabilität im Vordergrund, sodass bei der Einführung agiler Strukturen ein eher negatives Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu erwarten ist. Grundsätzlich gilt: *Je höher die Dynamik und der marktseitige Veränderungsdruck in einem Unternehmensbereich, desto eher bietet sich eine agile Organisation im B-to-B-Preismanagement an* (vgl. Heidelbach et al., 2020). Die agile Transformation bspw. von Preisanalyse und Preisfindung in einem interdisziplinären Pricing-Squad kann parallel zur bestehenden hierarchischen Organisation erfolgen. Der Einsatz sog. „agiler Inseln" in der Organisation minimiert den organisatorischen „Transformationsschmerz" und lässt dennoch die Vorteile agiler Arbeitsweisen zur Entfaltung kommen. Die eingeführten agilen Strukturen sollten jedoch über kurzfristigen Projektcharakter hinausgehen. Ein interdisziplinärer Austausch mit einer iterativen, datengetriebenen und systematischen Vorgehensweise lässt sich nur in nachhaltig veränderten, agilen Organisationsstrukturen realisieren. Die Forschung zur Umsetzung und Wirkung von agiler Organisation im Preismanagement steht jedoch noch am Anfang und bietet viel Raum für weitere Untersuchungen.

Gönsch, J., Klein, R., Steinhardt, C. (2009). Dynamic Pricing — State-of-the-Art. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3 'Operations Research in der Betriebswirtschaft', 1–40.

Heidelbach, J., Schmidhäuser, P., Volkwein, M., Stahl, T., Hesping, S. & Schöllhammer, O. (2020). Agile Organisation. Die beste Organisationsform – Orientierung und Handlungsempfehlungen für den industriellen Mittelstand. Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA (Hrsg.). Frauenhofer IPA. https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/studie_agile_organisation.html

Hofert, S. (2016). Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Gabler.

Hutchinson, R., Petzke, A., Banerjee, S. & Pineda, J. (2017). Building a Strategic Pricing Organization. BCG. https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/digital-go-to-market-transformation-building-strategic-pricing-organization

Jahn, R., Nolten, A. & Weigand, M. (2019). Leadership gefragt – das agile Organisationsprinzip Scrum und die „heilige Ordnung" angesichts der Facts of Organization. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 26(2), 227–241. https://doi.org/10.1007/s11613-019-00602-1

Johansson, M., Hallberg, N., Hinterhuber, A., Zbaracki, M. & Liozu, S. (2011). Pricing strategies and pricing capabilities. Journal of Revenue and Pricing Management, 11(1), 4–11. https://doi.org/10.1057/rpm.2011.42

Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. & Gal, D. (2021). Marketing Agility. The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. Journal of Marketing, 85(1), 35–58. https://doi.org/10.1177/0022242920952760

Kienbaum, S. (2020). Agile Unternehmen – Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt?. Media Kienbaum. https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/02/Kienbaum_StepStone_Agile_Unternehmen_2020.pdf

Klenk, P., Potthoff, P. F. & Göpfert, A. (2009). Ganzheitliches Preismanagement: Trends und Lösungen in B2B-Märkten. Marketing Review St. Gallen, 26(5), 14–19. https://doi.org/10.1007/s11621-009-0070-1

Liozu, S. M. (2019). Penetration of the pricing function among global Fortune 500 firms. Journal of Revenue and Pricing Management, 18(6), 421–428. https://doi.org/10.1057/s41272-019-00209-2

Liozu, S. & Hinterhuber, A. (2021). Pricing as a driver of profitable growth: An agenda for CEOs and senior executives. Business Horizons. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.06.002

Riekhof, H.-C. & Wacker, P. (2012). Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau. PFH (Hrsg.), Forschungspapiere No. 2012/2. PFH Private Hochschule Göttingen. https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/fp_2012_02_riekhof_wacker.pdf

Roghé, F., Toma, A., Scholz, S., Schudey, A. & Koike, J. (2017). Boosting Performance Through Organization Design. BCG. https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/people-boosting-performance-through-organization-design

Schmidt, T., Vogg, M., Thöle, B., Kirchfeld, A., Huemer, G. Bock, C. H., Gemünde, D., Schubert, I. & Metz, F. (2019). Agile Organizations. Capgemini Invent. https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/02/Capgemini-Invent_Agile-Organization-PoV.pdf

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung (4. Aufl.). Springer Gabler.

Simon Kucher & Partners (2021). Global Pricing Study 2021. Simon-Kucher & Partners. https://www.simon-kucher.com/en/simon-kucher-global-pricing-study

Sweeney, M. (2020). Agile vs Waterfall. Which method is more successful?. CLEARCODE. https://clearcode.cc/blog/Agile-vs-waterfall-method

Visser, J., Field, D. & Sheerin, A. (2015). The Agile Marketing Organization, BCG. https://www.bcg.com/de-de/publications/2015/marketing-brand-strategy-agile-marketing-organization

Worley, C. G. & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3), 279–283. https://doi.org/10.1177/0021886320936263