



WHITEPAPER

Konditionssysteme: Vom Rabattdschungel zur Regel

Wie gewachsene Rabatte, Boni und Sonderpreise in ein nachvollziehbares System überführt werden — inklusive Simulation der Margeneffekte vor der Einführung.

Simon Mühlbacher · preispunkt
Munderfing, Österreich · Ausgabe 08/2026
Anonymisierte Projektdarstellung

Ausgangslage

Ein Industrielieferer mit rund 600 aktiven Kunden hatte über zwei Jahrzehnte ein Konditionssystem angesammelt, das niemand mehr vollständig überblickte. Jahresboni, Mengenstaffeln, Sonderkonditionen aus einzelnen Verhandlungen, historische Zusagen an Altkunden — nebeneinander gewachsen, nie zusammen betrachtet.

Die Analyse der Rechnungsdaten der letzten drei Jahre zeigte das Ausmaß:

- Für identische Artikel in identischer Menge lagen zwischen dem günstigsten und dem teuersten Kunden bis zu **34 Prozentpunkte** Preisunterschied.
- Die Höhe des Nachlasses korrelierte nur schwach mit dem Umsatz des Kunden. Mehrere kleine Kunden hatten bessere Konditionen als die drei größten.
- Rund 40 Prozent der gewährten Nachlässe ließen sich auf keine dokumentierte Vereinbarung zurückführen.
- Die Gesamtdifferenz zwischen Listenpreis und tatsächlich fakturiertem Preis betrug im Schnitt 26,3 Prozent — im Unternehmen ging man von etwa 18 Prozent aus.

Kernproblem

Preisdifferenzierung ist richtig und notwendig — Kunden haben unterschiedliche Zahlungsbereitschaften. Falsch wird es, wenn die Differenzierung nicht nach Kundenwert erfolgt, sondern nach Verhandlungsgeschick und historischem Zufall.

Zielsetzung

- **Nachvollziehbarkeit.** Jede Kondition muss aus einer Regel ableitbar sein, nicht aus Historie.
- **Fairness nach Kundenwert.** Wer mehr Umsatz bringt, verlässlicher abnimmt oder weniger Aufwand verursacht, bekommt bessere Konditionen — messbar, nicht gefühlt.
- **Umsetzbarkeit ohne Kundenverlust.** Ein Konditionssystem, das zwanzig Prozent der Kunden vertreibt, ist wertlos, egal wie logisch es ist.

600

aktive Kunden

34 pp

Preisspanne vorher

+6,1 %Nettopreisniveau nach
12 Monaten**3**

Kunden verloren

Vorgehen

Phase 1 — Transparenz herstellen

Der erste Schritt war reine Buchhaltung, aber mühsam: Für jeden Kunden und jeden Artikel wurde der tatsächlich realisierte Nettopreis ermittelt — Listenpreis abzüglich Rabatt, Bonus, Skonto, Frachtzugeständnissen und Naturalrabatten. Erst diese Zahl ist die Wahrheit.

Die Darstellung erfolgte als Preiswasserfall je Kundensegment. Sichtbar wurde damit nicht nur die Höhe der Nachlässe, sondern auch ihre Herkunft — und wie viele davon niemand mehr begründen konnte.

Phase 2 — Kundenwert definieren

Statt Umsatz als einziger Größe wurde ein Kundenwert aus vier Faktoren gebildet. Jeder Faktor ist aus vorhandenen Daten berechenbar, keiner beruht auf Einschätzung:

Faktor	Messgröße	Gewicht
Umsatzvolumen	Rollierender Zwölfmonatsumsatz	40 %
Verlässlichkeit	Schwankung der Abnahmemenge, Zahlungsverhalten	25 %
Aufwand	Auftragsgröße, Sonderwünsche, Reklamationsquote	20 %
Entwicklung	Wachstum gegenüber Vorjahr, Sortimentsbreite	15 %

Aus dem Punktwert ergaben sich vier Konditionsstufen. Entscheidend war die Festlegung, dass die Einstufung **jährlich automatisch neu berechnet** wird — sonst entsteht innerhalb weniger Jahre wieder derselbe historische Wildwuchs.

Phase 3 — Simulation vor Einführung

Bevor ein einziger Kunde informiert wurde, ist das neue System vollständig gegen die realen Vorjahresdaten durchgerechnet worden. Für jeden der 600 Kunden stand damit fest, wie sich seine Kondition verändern würde:

Betroffenheit	Anzahl Kunden	Vorgehen
Kondition verbessert sich	94	Sofort umsetzen, aktiv kommunizieren
Kondition bleibt gleich	268	Keine Kommunikation nötig
Verschlechterung bis 3 pp	171	Zum nächsten Jahreswechsel, schriftlich angekündigt
Verschlechterung über 3 pp	67	Persönliches Gespräch, Übergang über 24 Monate

Der entscheidende Punkt

Ohne diese Simulation wäre die Einführung gescheitert. Sie macht aus einer Grundsatzentscheidung 600 konkrete Einzelfälle — und zeigt, dass nur 67 davon wirklich heikel sind.

Phase 4 — Durchsetzung im Vertrieb

Der beste Konditionsrahmen hält nicht, wenn der Außendienst ihn im Gespräch aufweicht. Drei Bausteine waren nötig:

- **Freigabegrenzen.** Abweichungen bis drei Prozentpunkte entscheidet der Außendienst, bis acht die Vertriebsleitung, darüber die Geschäftsführung. Jede Ausnahme wird mit Begründung protokolliert.
- **Argumentationshilfen.** Für jede Konditionsstufe eine Rechnung, die dem Kunden zeigt, warum er dort steht und was er tun kann, um eine Stufe aufzusteigen. Das verlagert das Gespräch von „gib mir mehr Rabatt“ zu „wie komme ich in die nächste Stufe“.
- **Monatliches Monitoring.** Gemessen wird der realisierte Nettopreis, nicht der Listenpreis. Wer nur die Preisliste betrachtet, sieht ein erfolgreiches Projekt und übersieht, dass die Differenz über Ausnahmen wieder abfließt.

Ergebnis

Zwölf Monate nach der Einführung:

Kennzahl	Vorher	Nachher	Veränderung
Ø Abstand Liste zu Nettopreis	26,3 %	20,2 %	–6,1 pp
Preisspanne identischer Artikel	bis 34 pp	unter 9 pp	deutlich enger
Nicht begründbare Nachlässe	ca. 40 %	unter 5 %	weitgehend beseitigt
Verlorene Kunden durch Umstellung	—	3 von 600	0,5 %

„Die drei verlorenen Kunden waren jene, die über Jahre unter Deckungsbeitrag beliefert wurden. Ihr Abgang hat das Ergebnis verbessert.“

Der häufigste Einwand vor Projektbeginn lautet, eine Konditionsreform koste Kunden. Die Erfahrung zeigt das Gegenteil: Kunden akzeptieren Systematik deutlich eher als Willkür. Schwierig wird es nur dort, wo jemand jahrelang von einer Ausnahme profitiert hat, die ihm nie jemand erklärt hat.

Übertragbarkeit

Das Vorgehen eignet sich für jedes B2B-Geschäft mit gewachsener Rabattstruktur und mehr als etwa fünfzig Kunden. Drei Voraussetzungen:

- Rechnungsdaten auf Positionsebene über mindestens 24 Monate, inklusive aller Nachlassarten.
- Bereitschaft der Geschäftsführung, Freigabegrenzen auch dann zu halten, wenn ein wichtiger Kunde Druck macht.
- Zeit für die Simulation. Wer sie überspringt, führt blind ein und verliert Kunden, die er nicht verlieren wollte.

Erster Schritt

Berechnen Sie für die zwanzig umsatzstärksten Kunden den realisierten Nettopreis eines identischen Artikels und stellen Sie die Werte nebeneinander. Wenn die Spanne größer als zehn Prozentpunkte ist und Sie die Reihenfolge nicht erklären können, lohnt sich das Projekt.

Über preispunkt

preispunkt ist die Pricing-Beratung von Simon Mühlbacher aus Munderfing, Oberösterreich. Schwerpunkt sind zwei Segmente: automatisiertes Repricing im E-Commerce sowie wertbasierte Preissysteme in Industrie und B2B. Seit 2022 über 30 Projekte mit einer durchschnittlichen Margensteigerung von rund 12 Prozent.

Kontakt: muehlbacher@preispunkt.com · +43 660 524 68 07 · preispunkt.com