Deloitte.

Together makes progress



Rabatt- und Konditionensysteme in der Industrie: der unterschätzte Hebel für Marge und Wachstum

Viele Unternehmen investieren erhebliche Ressourcen in Preisstrategien, Vertrieb und Portfoliooptimierung. Gleichzeitig bleibt ein Bereich oft unbeachtet, obwohl er jeden Tag direkt auf die Marge wirkt: das Rabatt- und Konditionensystem. Denn die entscheidende Frage lautet nicht, welchen Preis ein Unternehmen erzielt, sondern was davon tatsächlich übrig bleibt. Ungesteuerte Rabatte, Boni, Skonti oder individuelle Sondervereinbarungen können selbst die beste Preisstrategie schleichend entwerten. In der Praxis entscheidet daher weniger der Listenpreis als vielmehr der Netto-Netto-Erlös über Profitabilität und Wachstum.

Warum das Thema gerade jetzt so relevant ist

Drei Entwicklungen treffen Industrieunternehmen aktuell besonders: Erstens bleiben Kosten volatil – ausgelöst durch geopolitische Unsicherheiten, Schwankungen bei Energie- und Rohstoffpreisen sowie wiederkehrende Störungen in globalen Lieferketten. Gleichzeitig lassen sich Preiserhöhungen in vielen Märkten nur begrenzt durchsetzen. Zweitens steigt die Komplexität durch Variantenvielfalt, kundenspezifische Lösungen und hybride Geschäftsmodelle. Drittens professionalisieren viele Einkaufsorganisationen ihr Benchmarking, und das häufig schneller als Anbieter ihre Preis- und Konditionenlogik anpassen.
Das Ergebnis: Ein konsistentes und gegenüber Kunden und Kundinnen verteidigbares Preis- und Konditionenmodell wird geschäftskritisch. Es schafft die Grundlage, Margen gezielt zu schützen, Wachstum über klare Anreize zu steuern und Preisverbesserungen im Markt nachvollziehbar umzusetzen.

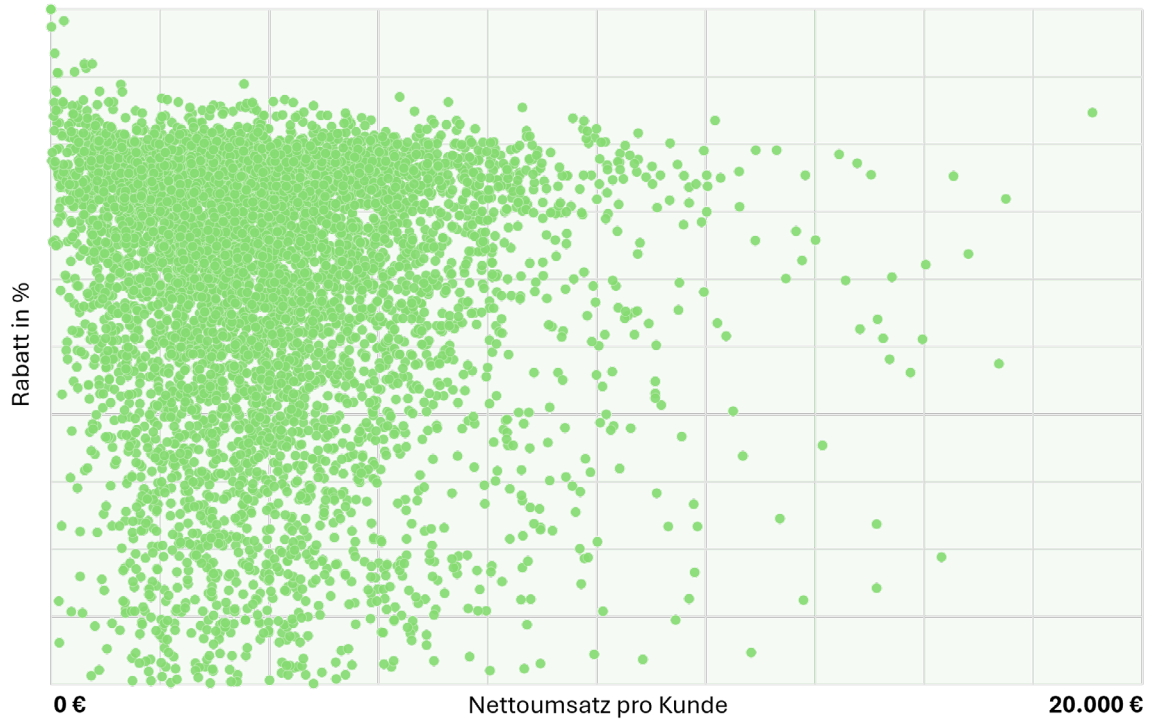
Die typischen Symptome: wenn Sonderkonditionen „System" werden

In vielen Organisationen sind Konditionen historisch gewachsen: ein Sonderrabatt für einen Großkunden, eine Rückvergütung aus alten Volumenlogiken, ein Projektabschlag, der nie zurückgenommen wurde. Hierdurch etablieren sich Konditionensysteme ohne systematische Steuerungslogik, in denen effektive Rabatthöhen stark variieren (s. Abb. 1). Über Jahre entsteht so ein Konditionenkonvolut, das drei Probleme erzeugt:

01. Intransparenz: Niemand überblickt exakt, welche Kunden, Produkte oder Regionen tatsächlich Profit bringen, weil Konditionen teils im ERP, teils in Excel und teils in Köpfen liegen und auch dort nicht immer eindeutig dem jeweiligen Produkt zugeordnet werden können.
02. Fehlende Logik: Rabatte sind nicht mehr konsequent an Segmentstrategie, Wertbeitrag oder Gegenleistung geknüpft, sondern an Historie, Verhandlungsmacht oder Gewohnheit.
03. Verhandlungsdynamik: Der Vertrieb nutzt Nachlässe als „Währung", um die Abschlusswahrscheinlichkeit zu erhöhen – oft ohne klare Leitplanken für Rabatthöhe und Leistungsgerechtigkeit

Diese Symptome sind nicht nur ein Pricing-Problem. Sie sind ein Steuerungs- und Governance-Thema und damit Chefsache.

Abb. 1 – Rabattwolke: Rabatthöhe vs. Nettoumsatz pro Kunde
Beispiel: Datenanalyse – Rabattwolke zur Prüfung der Leistungsgerechtigkeit des Rabattsystems und Identifikation von Rabatt-Ausreißern und Optimierungspotenzialen



Legende

C-Kunden

Was ein modernes Rabatt- und Konditionensystem leisten muss

Ein zukunftsfähiges System erfüllt mehrere Anforderungen:

- Strategische Ausrichtung: Konditionen müssen sichtbar die Kundensegmente und die Preisstrategie unterstützen. Dies kann z. B. durch einen Fokus auf profitable Wachstumskunden und -kundinnen und klare Regeln für eher preisgetriebene Segmente erfolgen.
- Wirtschaftliche Klarheit: Jede Kondition muss sich in ihrer Wirkung auf Marge und Ergebnis nachvollziehen lassen, idealerweise bis auf Kunden- und Produktebene.
- Pragmatische Umsetzbarkeit: Wenige, klar definierte Rabattarten schlagen viele „Sonderfälle". Das System muss verhandelbar und im Alltag nutzbar sein.
- Marktseitige Nachvollziehbarkeit: Gute Konditionensysteme sind nicht nur intern logisch, sondern auch extern erklärbar. Kunden und Kundinnen müssen verstehen können, welche Leistung oder Gegenleistung zu welchen Konditionen führt und wie sie durch Volumen, Planbarkeit, Prozessvereinfachung oder Zahlungsbedingungen bessere Konditionen erreichen können.
- Governance und Disziplin: Klare Entscheidungsrechte, Eskalationspfade und Leitplanken, wie etwa Rabattkorridore, Deal-Reviews und Freigaberegeln schaffen Konsistenz, ohne den Vertrieb zu lähmen.

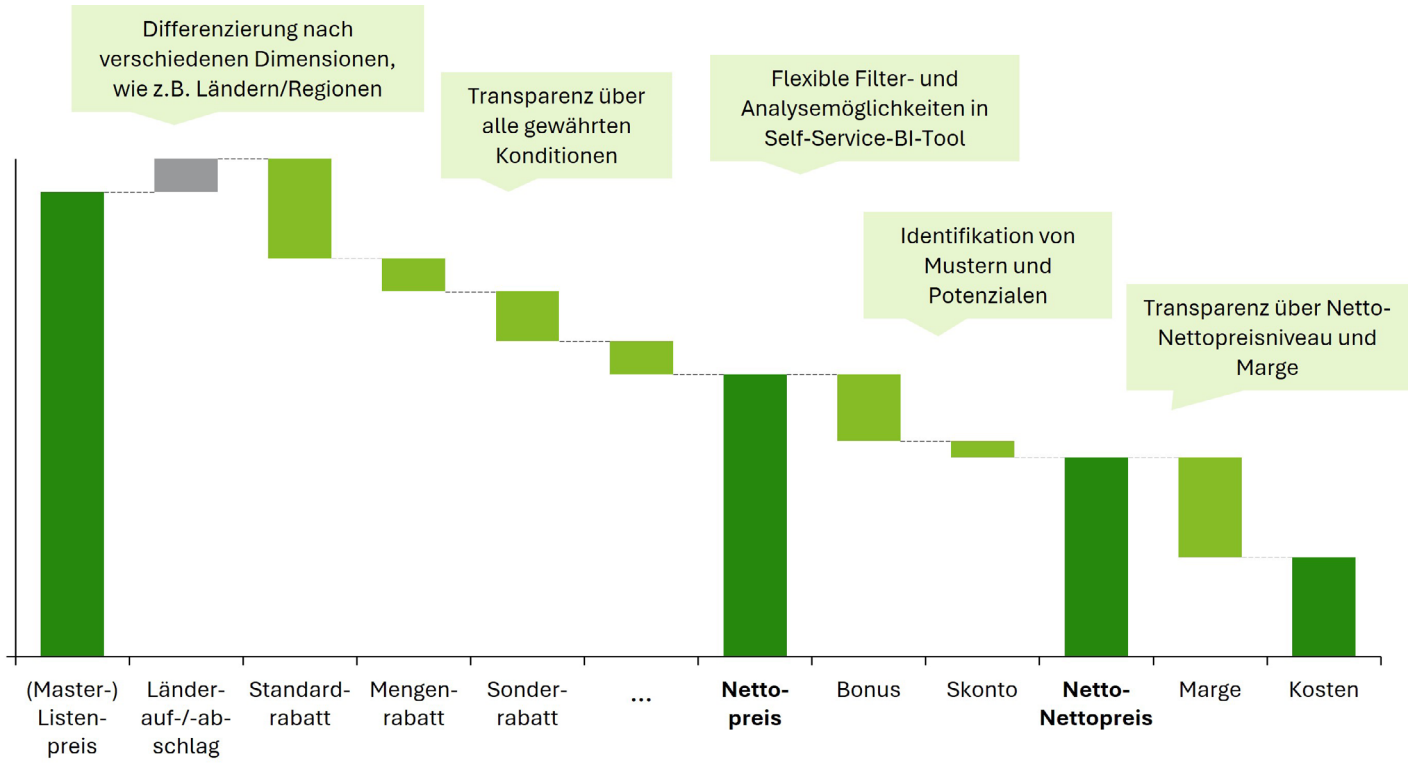
Der Grundsatz ist einfach: Rabatte nur gegen messbare Gegenleistung, etwa Volumenbindung, bessere Planbarkeit, Exklusivität, Forecast-Qualität, Prozessentlastung oder Zahlungsbedingungen.

Wer etwas bekommt, muss etwas geben. Alles andere ist ein Geschenk.

Dies ist allerdings nur möglich, wenn eine umfassende Transparenz über die gewährten Rabatte und Konditionen geschaffen wird. Nur wenn Rabatte und Konditionen systematisch auswertbar sind, lässt sich fundiert analysieren, welche Sonderkonditionen tatsächlich existieren, wo Margen-Leakages auftreten und in welchem Maß eine differenzierte Steuerung nach Kunden und Kundinnen, Ländern, Produkten oder weiteren Dimensionen erfolgt. Diese datengestützte Transparenz bildet die zentrale Voraussetzung, um Inkonsistenzen aufzudecken, gezielt gegenzusteuern und das Rabatt- und Konditionensystem strukturiert weiterzuentwickeln (s. Abb. 2).

Abb. 2 – Preiswasserfall

Beispiel: Preiswasserfall zur Schaffung von Transparenz über gewährte Konditionen und Netto-Netto-Preisniveaus, differenzierbar nach Kunde, Produkt, Land etc.



Typische Hebel mit schneller Wirkung

Erfolgreiche Initiativen starten häufig nicht mit einem „Big Bang", sondern mit pragmatischen Schritten:

- Sonderkonditionen bereinigen: Altvereinbarungen, Sonderrabatte und nicht mehr begründbare Nachlässe identifizieren und strukturiert zurückführen
- Struktur standardisieren: Rabattarten reduzieren, harmonisieren und systematische Ausreißer eliminieren
- Bonusmodelle neu aufsetzen: weg von pauschalen Rückvergütungen hin zu klaren, überprüfbaren Kriterien
- Rabattkorridore und Freigabelogiken verankern: klare Leitplanken für die Rabattvergabe schaffen und konsequent in der Organisation durchsetzen

Diese Maßnahmen liefern häufig bereits kurzfristig messbare Ergebnisverbesserungen. Ihr volles Potenzial entfalten sie jedoch erst als Teil eines ganzheitlichen Rabatt- und Konditionensystems. Nachhaltige Margenverbesserungen entstehen nicht durch einzelne Optimierungsmaßnahmen, sondern durch eine konsistente Steuerungslogik, die Preisstrategie, Kundensegmentierung, Governance und operative Umsetzung miteinander verbindet.

Warum viele Optimierungsinitiativen scheitern und wie sie gelingen

Viele Unternehmen wissen, dass ihr Rabatt- und Konditionensystem historisch gewachsen ist. Die eigentliche Herausforderung liegt jedoch meist nicht in der Analyse einzelner Konditionen, sondern in der Entwicklung einer konsistenten Logik, die Pricing, Vertrieb und Controlling gemeinsam tragen und im Tagesgeschäft anwenden können. Viele Initiativen scheitern genau hier: Es wird am Modell gearbeitet, aber nicht am Verhalten. Ein wirksames Rabatt- und Konditionensystem entsteht nur dort, wo wirtschaftliche Steuerbarkeit, Vertriebsakzeptanz und praktische Umsetzbarkeit zusammenkommen.

Externe Unterstützung schafft dabei vor allem durch eine objektive Sicht auf bestehende Strukturen, bewährte Marktpraktiken und belastbare Analysen Mehrwert. So wird sichtbar, wo Margen verloren gehen, welche Konditionen tatsächlich auf Strategie und Profitabilität einzahlen und welche Maßnahmen den größten wirtschaftlichen Hebel bieten. Wer diese Fragen fundiert beantworten will, sollte sein Rabatt- und Konditionensystem regelmäßig auf den Prüfstand stellen und gezielt weiterentwickeln.

Jetzt aktiv werden: Rabatt- und Konditionensysteme gezielt optimieren

Als Expertenteam für Pricing und Commercial Excellence unterstützen wir Sie bei der schnellen und gezielten Anpassung Ihres Rabatt- und Konditionensystems – präzise, effizient und datenbasiert. Mit unserer langjährigen Erfahrung und den richtigen Tools helfen wir Ihnen bei der Entwicklung und pragmatischen Umsetzung von Maßnahmen, die sich erfahrungsgemäß in spürbaren EBIT-Verbesserungen niederschlagen.
In partnerschaftlicher Zusammenarbeit befähigen wir Ihr Team, Konditionenanpassungen souverän und wirkungsvoll umzusetzen. So werden Konditionen zu einem aktiven Steuerungsinstrument für profitables Wachstum und nachhaltige Ergebnisverbesserungen.



Ihre Ansprechpartner



Benjamin Thelen
Partner
Performance Improvement & Restructuring
Tel.: +49 152 3369 8572
bthelen@deloitte.de



Wali Hosein
Director
Performance Improvement & Restructuring
Tel.: +49 152 0273 6061
whosein@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation"). DTTL (auch „Deloitte Global" genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90 % der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine über 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die über 470.000 Mitarbeitenden von Deloitte zusammenarbeiten, um das Leitbild „making an impact that matters" täglich zu leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation") erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigte haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer
2026/27
Best in Class
manager magazin
KI & digitale Transformation
beste-wirtschaftspruefer.de