

BRZ- Mittelstands FORUM



In Zusammenarbeit mit



„Hochwertig bauen zu
Dumpingpreisen?
Ohne uns!“

Christian Otto, HOCHTIEF Construction AG

Wie es gelingt in einem Niedrigpreis-Markt Preise richtig zu bestimmen, zu verteidigen und konsequent umzusetzen

Das Unternehmen HOCHTIEF beschloss vor rund zwei Jahren, sich zur Wehr zu setzen. Man wollte weg von der „Minimum-Mentalität“, hochwertige Produkte nicht länger zu Dumpingpreisen anbieten. Dabei ging es nicht darum, höhere Preise zu erzielen, sondern bessere Preise. Mit Erfolg. Dank des neuartigen fünfstufigen Preiskonzepts sind die Renditen heute besser und die Kunden zufriedener.



Organisation und Bauinformatik 

BRZ-Mittelstandsforum 2010

Preise im schwierigen Marktumfeld richtig bestimmen, verteidigen und umsetzen



Schwieriges Marktumfeld drückt den Preis

Mehr als jede andere Branche hat die Baubranche eine Tendenz zum unauskömmlichen Preis. Gründe dafür sind u. a. das Nachfragemonopol, geringe Markteintrittsbarrieren, Überkapazitäten sowie der Zwang zum Anschlussauftrag.

Dass das nicht so bleiben kann – davon war man bei HOCHTIEF überzeugt. Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners entwickelte man ein Konzept für eine bessere Preisfindung und -durchsetzung.

Ehrliche Kostenkalkulation als Basis eines erfolgreichen Pricings

Am Anfang des fünfstufigen Pricing-Modells steht die Kostenkalkulation, bei der die Herstellkosten auf Vollkostenbasis ermittelt werden. Gemeint ist hier eine „ehrlische“ Kalkulation, eine Kalkulation, bei der man sich nicht selbst betrügt.

„Wenn wir hier schon Fehler machen, bewusst minimal kalkulieren, dann ist die Profitabilität des Projektes gefährdet“, so Christian Otto über die Bedeutung der Trennung von Kosten und Preisen.

Durch Addition der Standardzuschläge auf die Herstellkosten erhält man den Minimumpreis, unter dem keinesfalls angeboten werden sollte. Bis zu diesem Punkt wird ausschließlich die Kostenseite betrachtet. „Man schafft sich eine saubere Absprungbasis, eine gesicherte Profitabilität. Pricing geht erst danach los“, so Christian Otto.

Wer seine Kunden versteht, ist dem Wettbewerb einen Schritt voraus

Die Preise werden situationsgerecht angepasst, abhängig vom Kunden, vom Projekttyp und vom Wettbewerb. Das ist aber nur dann möglich, wenn man den Kunden und seine Ziele versteht. Deswegen gehört es heute zum Angebotsprozess dazu, dass sich alle Beteiligten zusammensetzen und das Projekt ausführlich besprechen.

Es soll herausgefunden werden, was die Anforderungen des Kunden sind, was die wirklichen Werttreiber sind. Der Preis spielt zwar immer eine Rolle, aber daneben gibt es meist noch andere Punkte, z. B. Umweltaspekte.

Vielleicht ist dem Kunden das Netzwerk wichtig oder er will mit einem bestimmten Bauleiter zusammenarbeiten. Diese Punkte werden gesammelt und quantifiziert.

Auch die Wettbewerber werden genau unter die Lupe genommen.

Chancen erkennen und Optionen anbieten

Christian Otto kennt den Einwand, dass diese Analysen viel Zeit kosten. Zeit, die man gerade im Angebotsprozess eben nicht habe. Dennoch ist er überzeugt, dass man sich diese Zeit einfach nehmen müsse, egal wie groß das Projekt ist. Nur so hat man eine Chance dem Kunden Optionen anzubieten. Und damit meint er nicht die üblichen technischen Sondervorschläge, sondern echte Alternativen: Paket A oder Paket B.

Boni-Regelungen statt Nachträgen

Die letzte Stufe sind die sogenannten Anhänge. Anstelle von Nachträgen kann man sich z. B. auch auf Boni-Regelungen einigen. Das Modell funktioniert natürlich nur dann, wenn der Kunde einen echten Mehrwert hat. Wenn eine Kläranlage früher fertiggestellt wird, kann sie früher in Betrieb genommen werden und der Kunde verdient auch früher Geld. Dann ist er auch bereit über Boni-Regelungen nachzudenken.

Die Mannschaft als Erfolgsgarant

Einfach nur nachgeben um des Nachgebens willens gibt es bei HOCHTIEF heute nicht mehr. Mit dem neuen Pricing-Modell lassen sich zwar nicht automatisch höhere Preise erzielen, sie sind aber deutlich besser geworden und auch die Ergebnisse geben dem Vorhaben Recht.

Dabei war der Weg dorthin nicht immer einfach. Immerhin musste man die Mitarbeiter dazu bringen, sich von der alten Denkweise „Wir müssen mit dem Preis noch runter“ zu verabschieden. Dies war mit viel Arbeit verbunden, vielen Gesprächen, Workshops und Fallstudien.

Christian Otto: „Wenn man es nicht schafft, die Mitarbeiter für die Idee zu gewinnen, kann man sich die schönste Strategie sparen. Denn jegliches Strategieprojekt steht und fällt mit den Mitarbeitern.“

Die 5 Phasen des Pricing-Prozesses

- 1 Basis**
Saubere Absprungbasis legen
- 2 Standards**
Profitabilität sichern
- 3 Chancen**
Preise situationsgerecht anpassen
- 4 Optionen**
Zahlungsbereitschaft ausloten
- 5 Anhänge**
Renditepotenzial im Projektverlauf steigern

Saubere Kostenseite
Pricing-seite

Sie wollen mehr über das BRZ-Mittelstandsforum und die dort präsentierten Vorträge erfahren?

Mehr Infos:
forum2010.brz.de