

Erfolgsstrategien für Bauunternehmer, Teil 3

Wie man bessere Preise erzielt

Profitable Projekte sind am Bau nicht selbstverständlich. Ein wichtiger Faktor dabei ist die Preisbildung. Wie man Preise im schwierigen Marktumfeld richtig bestimmt, verteidigt und konsequent umsetzt, macht das Pricing-Konzept von Hochtief vor.

VON NADINE HAID, BRZ NÜRNBERG

Die Hochtief Construction AG, heute Hochtief Solutions AG, beschloss vor rund drei Jahren, ihre Strategie zu ändern: Man wollte weg von der „Minimum-Mentalität“, hochwertige Produkte nicht länger zu Dumpingpreisen anbieten. Dabei ging es nicht unbedingt darum, höhere Preise, sondern bessere Preise zu erzielen. Mit Erfolg. Dank des neuartigen fünfstufigen Preiskonzepts sind die Renditen heute besser und die Kunden zufriedener.

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 (siehe auch Teil I „Wie kann in der Baubranche wieder Geld verdient werden?“ der Serie „Erfolgs-Strategien für Bauunternehmer“).

Häufig werden diese Umstände als marktgegeben betrachtet und eine abwartende Haltung eingenommen. „Die überwiegende Zahl der Unternehmen verfolgt eine Strategie des „Augen-zu-und-durch“, senkt die Preise und hofft auf bessere Zeiten.“¹

In den letzten Jahren sind die Unternehmen den Herausforderungen in erster Linie mit Maßnahmen zur Kostensenkung begegnet. So ist beispielsweise die Zahl der Fachwerker wie auch der Facharbeiter in den vergangenen zehn Jahren um jeweils 37% zurückgegangen. Der Nachunternehmeranteil am Umsatz in den Betrieben ist kontinuierlich gestiegen². Doch weder der Kapazitätsabbau noch die Weitergabe des Preisdrucks an andere brachte den gewünschten Erfolg. Die Umsatzrenditen sind nach wie vor so niedrig, dass das, was in den Projekten verdient wird, nicht ausreicht, eine vernünftige Eigenkapitalausstattung sicherzustellen.

Es sind eben nicht nur die Kosten, die betrachtet werden sollten. Chancen zur Ertragssteige-



Christian Otto präsentierte auf dem 3. BRZ-Mittelstandsforum in Berlin das Pricing-Konzept der Hochtief Solutions.

rung liegen auch auf der Erlösseite. Wenn es gelingt, eine Position zu erreichen, in der noch etwas anderes zählt als der Preis, dann lassen sich Preise leichter durchsetzen und letztlich bessere Projektergebnisse erzielen.

Pricing-Konzept bei Hochtief

Diese wichtigen Ansatzpunkte des Themas Pricing wollte man auch bei Hochtief nutzen. Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners entwickelte man deshalb ein Konzept für eine bessere Preisfindung und -durchsetzung. Die Ziele: „Durchsetzen, was einem zusteht“ und „Preiskriege in der Branche vermeiden“.

Dabei wird die Preisbildung als Prozess verstanden, bei dem u.a. herausgefunden wird, was dem Kunden wichtig ist und was er zu zahlen

bereit ist. Neben der Preisbildung selbst werden im gesamten Pricing-Prozess diverse weitere Ansatzpunkte aufgegriffen, um den Preis zu optimieren und auch durchzusetzen.

Ehrliche Kostenkalkulation als Basis

Den Ausgangspunkt des fünfstufigen Preisbildungsprozesses bildet die Kostenkalkulation, bei der die Herstellkosten auf Vollkostenbasis ermittelt werden. Schon hier werden oft unbewusst Weichen gestellt.

„Jeder, auch der beste Kalkulator, ist nicht frei von schwankenden Einflüssen. Wenn ein Bauunternehmen einen Auftrag dringend benötigt – seien das schlechte Konjunkturzeiten oder betriebliche Situationen – wird das Unternehmen unbewusst Risiken für weniger wahrscheinlich halten, dadurch zu niedrige Kosten

¹ Bosh, Gerhard, Rehfeld, Dielei (2003): Zukunftsinitiative Bau NRW Zukunftsstudie Baugewerke Nordrhein-Westfalen Veröffentlichung des BGSu im RKW für Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen, 2003

² Presseninformation 011/2020 des ZDB „Loiwenstein: Preisdruck und Qualifikationsabbau durch Subunternehmerketten führen in letzter Konsequenz zu „Pflusch am Bau“, vom 02.03.2020



Größte Herausforderung bei der Umsetzung des Pricing-Konzeptes war es, die Mannschaft für die Idee zu begeistern und ein Umdenken einzuleiten.

ermitteln, optimistisch kalkulieren. Wenn dagegen Auftragslage und Auslastung des Betriebs gut sind, werden Risiken eher hoch veranschlagt, es wird eher pessimistisch kalkuliert. Das heißt, je nach Baukonjunktur haben daher die Preise automatisch eine Grundtendenz zur Verschlechterung oder zur Erhöhung.³

In dieser Phase ist es deshalb besonders wichtig, einen realistischen Blick auf das Projekt zu haben. Gefragt ist eine „ehrliche“ Kalkulation, eine Kalkulation, bei der man sich nicht selbst betrügt.

„Wenn wir hier schon Fehler machen, unbewusst minimal kalkulieren, dann ist die Profitabilität des Projektes gefährdet“, so Christian Otto, damals Senior-Projektleiter Strategie bei der Hochtief Construction AG, über die Bedeutung der Trennung von Kosten und Preisen. Anschließend werden die Standardzuschläge auf die Herstellkosten addiert, also Zuschläge

für AGK, Risikovorsorge und Renditen. Im Ergebnis erhält man den Minimumpreis, unter dem keinesfalls angeboten werden sollte. „Man schafft sich eine saubere Absprungbasis, eine gesicherte Profitabilität. Pricing geht erst danach los“, so Christian Otto.

„Kunden-Versteher“ sind dem Wettbewerb voraus

Der Preis auf Basis der internen Kosten – ein reines Cost-Plus-Pricing – nach dieser Formel wurde auch bei Hochtief lange gerechnet. Heute werden die Preise nicht mehr ausschließlich auf Basis der Kosten festgelegt, sondern 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 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, Fertigstellungstermine oder Budgetsicherheit. Vielleicht ist dem Kunden das Netzwerk wichtig oder er will mit einem bestimmten Bauleiter zusammenarbeiten. Bei öffentlichen Auftraggebern könnte die Nachhaltigkeit eine Rolle spielen. Diese Punkte werden gesammelt und quantifiziert.

Auch die Wettbewerber werden genau unter die Lupe genommen, schließlich ist es wichtig zu wissen, gegen wen man eigentlich antritt. Eine Auswertung der Submissionsergebnisse zeigt, wie die Wettbewerber ihre Preise gestalten. Aber auch Fragen wie „Wie ist der Wettbewerber vernetzt?“ oder „Wie ist sein Standing beim Kunden?“ gilt es zu beantworten.

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. „Wir denken sehr viel und intensiv über technische Lösungen nach. Das ist wichtig und richtig. Genauso wichtig ist es aber auch, sich Zeit zu nehmen, um über nicht-technische Themen nachzudenken und diese zu diskutieren.“

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

Das Pricing-Konzept von Hochtief Solutions besteht aus einer sauberen Kostenseite und darauf aufbauenden Pricing-Seite.

Serie „Erfolgs-Strategien für Bauunternehmer“

Warum wird in Bauunternehmen eigentlich kein Geld verdient? Warum ist es so schwierig, nachhaltig Erfolg zu haben? Die Facetten und Handlungsfelder einer strategischen Unternehmensentwicklung stehen im Fokus unserer Serie „Erfolgs-Strategien für Bauunternehmer“. Sie zeigt die Notwendigkeit fundierter Strategien und beleuchtet wichtige Instrumente für die Strategieumsetzung. Alle hier vorgestellten Themen wurden für das 3. BRZ-Mittelstandsforum 2010 in Berlin ausgearbeitet und dort präsentiert. Das Forum wurde von BRZ in Zusammenarbeit mit dem Betriebswirtschaftlichen Institut der Bauindustrie, BWI-Bau 2006 ins Leben gerufen. Informationen zum BRZ-Mittelstandsforum unter: www.forum2010.brz.de

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. Beim privaten Auftraggeber gestaltet sich das natürlich einfacher. Nach den Erfahrungen von Christian Otto gibt es hier zahlreiche Möglichkeiten, wie z.B. Vertragsoptionen, Leistungsoptionen oder Zahlungsoptionen. Aber auch wenn es sich um einen öffentlichen Auftrag handelt: Seinen Kunden und seinen Wettbewerb möglichst gut zu kennen, hilft bei jedem Projekt. Mit oder ohne Submission.

Boni-Regelungen anstelle von Nachträgen

Die letzte Stufe sind die sogenannten Anträge, mit denen sich das Renditepotenzial im Projektverlauf steigern lässt. Anstelle von Nachträgen kann man sich z.B. auf Boni-Regelungen einrichten. 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 Erfolgsfaktor

Welche Pricing-Methode die richtige ist, hängt von der jeweiligen Situation des Unternehmens ab. In jedem Fall handelt es sich dabei um einen systematischen Prozess, der von den Mitarbeitern mit Leben gefüllt werden muss. 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.“

Aus diesem Grund hat man bei Hochtief Solutions viel investiert, um das Bewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen. Immerhin musste man sie dazu bringen, sich von der alten Denkweise „Wir müssen mit dem Preis noch runter“ zu verabschieden. Dieser Veränderungsprozess wurde intensiv begleitet mit Gesprächen, Workshops und Fallstudien. Auch an der Einstellung der Mitarbeiter wurde gearbeitet. Angenommen der Minimumpreis liegt bei 4,129 Millionen Euro. Früher hätte man vermutlich mit 4,1 Millionen Euro angeboten und 29.000 Euro reine Rendite verschenkt. Warum nicht mal in die andere Richtung gehen und zu 4,2 Millionen anbieten? Einfach nur nachgeben um des Nachgebens willen gibt es bei Hochtief Solutions heute nicht mehr.

Dazu muss man natürlich wissen, wo der Wettbewerb steht und wie der Kunde „tickt“. Auch eine ordentliche Portion Disziplin gehört dazu, denn die Herangehensweise führt natürlich auch dazu, dass man Aufträge verliert. Je nach Firmenstrategie müssen derartige Möglichkeiten zum Ausstieg offen bleiben, wenn der langfristige Unternehmenserfolg gesichert bleiben soll.

Als Fazit lässt sich sagen: Mit der neuen Vorgehensweise lassen sich zwar nicht automatisch höhere Preise erzielen, sie sind aber deutlich besser geworden, und auch die Ergebnisse geben dem Vorhaben Recht.

Vorschau: in der nächsten Ausgabe lesen Sie den Beitrag „Partnerschaftliche Projektabwicklung als strategisches Element“.

Tipps & Trends vom MarketingIngenieur.de

Wer hat Angst vorm Social Web?

Soziale Netzwerke sind „in“ und allgegenwärtig. Man kann den Eindruck bekommen, dass, wer nicht mitmacht, bald unternehmerisch im Aus steht. Ein Bericht in „absatzwirtschaft“, Zeitschrift für Marketing (Sonderausgabe 2010) zeigt aber – bei genauerem Hinsehen – ein etwas anderes Bild.

Was global, für Konzerne und in Konsumbranchen durchaus berechtigt ist, relativiert sich für deutsche Mittelständler, insbesondere wenn diese eher im B2B-Geschäft aktiv sind. Deutsche tummeln sich weniger in sozialen Netzwerken als Angehörige anderer Nationen. Führend in Communities und Blogs sind Brasilien, USA und Italien. Somit hat SocialMedia in Deutschland eine geringere Reichweite als weltweit, „Fehler“ sind also hierzulande verzeihbarer als in anderen Ländern.

Private Netzwerke sind deutlich mehr im Aufwärtstrend als berufliche, nämlich um den Faktor 7 (Quelle: ARD/ZDF-Online-Studie). Auf Platz 2 der Nutzung: Wikipedia - hier könnte sich auch für kleine und mittlere Unternehmen ein Engagement lohnen (zumal das Portal inzwischen etabliert ist), was aber einen gewissen Aufwand und ein Thema von besonderem Interesse bedeutet.

Das Interesse an einer aktiven Beteiligung im Internet lässt seit ca. 2008 deutlich nach – das „Mitmach-Web“ verliert an Reiz,

nicht zuletzt wohl aufgrund zu vieler Möglichkeiten zum mitmachen.

Fazit: Was für Consumer-Branchen und Konzerne global gesehen ein wichtiger Trend ist, befindet sich für mittelständische deutsche B2B-Unternehmen schon wieder auf dem Rückmarsch. Das Internet selbst ist und bleibt wichtig, SocialMedia ist darin ein Baustein, der vor allem von der jüngeren Generation (überwiegend für private Kontakte) genutzt wird. Konzerne wie die Telekom oder Starbucks tun gut daran, eigene Abteilungen für dieses Thema vorzuhalten, der Bau- und Bauplanungs-Mittelstand kann das Thema entspannter angehen. Zur Unterstützung des Rankings und des Suchmaschinenmarketings der eigenen Internetseite empfehle ich weiterhin das Thema Online-PR.

Bei Fragen zum Thema wenden Sie sich an den Autor, Dr.-Ing. Knut Marhold, Telefon 0202 751933, bi-BauMagazin@marhold.de

Online-Magazin mit Stellenmarkt

Mit dem Jobletter erhalte ich neue Stellenangebote bequem per E-Mail

Im Stellenmarkt von bauingenieur24 finde ich attraktive Jobangebote für Bauingenieure

bauingenieur24.de
content for constructors

10 Jahre (2001-2011)
Online-Magazin für Bauprofessionelle

www.bauingenieur24.de/stellenmarkt