

## Dynamische Preisanpassungen in der Bauindustrie

**PROF. ROLL & PASTUCH** – Nicht erst seit der Covid-Pandemie und den Energiepreiserhöhungen infolge des Ukraine-Krieges spielen dynamische Preisanpassungen am Bau eine wichtige Rolle. Wie Akteure der Bauindustrie jetzt erfolgreich agieren können, erläutert Pricing-Experte Martin Steinmeyer im Interview.

»Bei der Gestaltung eines Konditionensystems gilt das Credo: **Kein Nachlass ohne Gegenleistung!**«

Martin Steinmeyer, Associate Partner bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

### ZUR PERSON

Pricing-Experte **Martin Steinmeyer** ist Associate Partner bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants, einer auf Pricing, Vertrieb und Digitalisierung spezialisierten Unternehmensberatung. Er hat in den letzten acht Jahren umfangreiche nationale und internationale Projekte in unterschiedlichen Industrien mit Schwerpunkt Bau, Großhandel, Elektronik und Maschinenbau betreut. Selbst aus einem Familienhandwerksbetrieb stammend, hat er sich als Mathematiker auf Data Science-Themen (Simulation, Machine Learning) und internationale Rabatt- und Konditionensysteme, besonders im Kontext von Multichannel-Strategien, spezialisiert.

**bauMAGAZIN:** Die Baubranche befindet sich derzeit in turbulenten Zeiten. Wie schätzen Sie die aktuelle Entwicklung ein?

**Martin Steinmeyer:** Die aktuelle Situation ist für viele Unternehmen der Baubranche vor dem Hintergrund stetig steigender Energiekosten, gleichzeitigen Lieferengpässen, dem sich zuspitzenden Fachkräftemangel und nicht zuletzt der Inflation folgenden Lohnerhöhungen sehr herausfordernd. Die getroffenen Maßnahmen unterstreichen dies: Viele Bauunternehmen reagieren mit Preissteigerungen und einer Dynamisierung ihrer Preise. Diese Maßnahmen wirken jedoch eher kurzfristig und bergen bei falscher Umsetzung das Risiko, Kunden durch Intransparenz zu verärgern. Ich bin jedoch fest davon überzeugt, dass Bauunternehmen mit den richtigen Maßnahmen auch Wettbewerbsvorteile für sich erzielen und gestärkt aus dieser Situation hervortreten können.

**bauMAGAZIN:** Gibt es Geschäftsmodelle innerhalb der Branche, die besonders rentabel sind?

**Martin Steinmeyer:** Das lässt sich so pauschal nicht beantworten. Es variiert je nach angebotenenem Produkt bzw. Dienstleistung und hängt auch von den internen Gegebenheiten der Firmen ab. Aktuell profitieren aufgrund der rückläufigen Baugenehmigungen insbesondere Firmen am Bau, die stark im Sanierungsgeschäft positioniert sind. Es zeigt sich jedoch, dass diejenigen Unternehmen langfristig am erfolgreichsten sind, die auf eine intelligente Preissetzung bauen, einen starken Fokus auf ganzheitliche Lösungen insbesondere im Service- und After-Sales-Bereich legen und gleichzeitig eine transparente Kostenstruktur vorweisen.

**bauMAGAZIN:** Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, denen Bauunternehmen derzeit gegenüberstehen?



Pricing-Experte Martin Steinmeyer ist Associate Partner bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants.

**Martin Steinmeyer:** Eine der größten Herausforderungen ist sicherlich der Umgang mit steigenden Kosten. Auslöser sind neben den weltweiten Krisen und der unsichereren geopolitischen Lage auch die schwächelnde deutsche Wirtschaft. Die allgemeine Konjunkturschwäche führt zu einem Auftragsrückgang und zurückhaltenden Investitionen der Unternehmen. Die derzeitigen hohen Zinsen im Vergleich zu den Vorjahren belasten die Bauwirtschaft zusätzlich. Leider gehe ich davon aus, dass weitere regulatorische Entwicklungen die Situation noch verschärfen werden, mindestens jedoch bürokratischer werden lassen. Ein Beispiel hierfür ist die schrittweise Einführung des »Carbon Border Adjustment Mechanism« (CBAM)-Gesetzes. Die EU-Richtlinie hat das Ziel, die Verlagerung von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu vermeiden. Sie erreicht dies, indem sie Zölle auf den Import bestimmter Produkte aus Ländern einführt, die weniger strenge Vorschriften zur Emissionskontrolle haben. Die Grundidee ist sicher sinnvoll, jedoch hat das Gesetz auch Schattenseiten. Nehmen wir als Beispiel die Zementindustrie: Innerhalb der Branche wird aufgrund der Emissionsintensität geschätzt, dass voraussichtlich Zertifikatskosten in einer Größenordnung von etwa 730 Mio. Euro pro Jahr auflaufen werden. Dies stellt eine signifikante finanzielle Zusatzbelastung dar. Besonders Importe aus Russland (insofern Sanktionen entfallen), der Ukraine, Türkei oder China sind davon betroffen.

**bauMAGAZIN:** Welchen Einfluss hat die derzeitige Situation auf die Preisbildung?

**Martin Steinmeyer:** Die derzeitige Inflation, gepaart mit den beschriebenen makroökonomischen Faktoren, erhöht vor allem die Planungsunsicherheit. Dies muss bei der Preisbildung berücksichtigt werden. Daher rate ich jedem Unternehmen, sein aktuelles Preismodell zu überprüfen und bei Bedarf zu überarbeiten. Nur so können ein nachhaltiger Unternehmenserfolg gewährleistet und die Wettbewerbsfähigkeit bewahrt werden.

**bauMAGAZIN:** Sollten Preise in diesen wirtschaftlich bekanntlich schwierigen Zeiten grundsätzlich anders gesetzt werden?

**Martin Steinmeyer:** Zumindest sollte der Preisbildungsmechanismus auf den Prüfstand gestellt werden. Es gibt Unternehmen, die bereits heute sehr agil und marktorientiert agieren. Dies trifft jedoch nicht auf alle Marktakteure zu. Natürlich bildet die Kostenbetrachtung die Basis der Preissetzung, jedoch sollte im Zentrum der Überlegungen immer auch der Produktwert aus Sicht des jeweiligen Kunden stehen. Daneben ist es für Unternehmen essenziell, die eigenen Marktbegleiter und Zielgruppen zu kennen sowie Zahlungsbereitschaften und Preissensitivitäten zu verstehen.

**bauMAGAZIN:** Was wäre aus Ihrer Sicht die beste Vorgehensweise, um Preise festzulegen und am Markt durchzusetzen?

**Martin Steinmeyer:** Grundsätzlich sollte bei gelisteten Produkten die Kalkulation des Listenpreises differenziert erfolgen. Die Preise sollten dabei abhängig von Konkurrenz und Wertempfinden festgelegt werden. Bei Produkten in einem starken Wettbewerbsumfeld empfehlen wir Bauunternehmern, sich an den Wettbewerbspreisen zu orientieren. Grundlage bildet die eigene strategische Marktposition und eine detaillierte Wettbewerbsanalyse. Es gilt zu evaluieren, welche Vor- und Nachteile sowohl in Bezug auf das Produkt als auch auf das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz bestehen. Stellen Sie sich vor, Sie sind Schreiner und wollen eine Haustür verkaufen. Durch eine Marktanalyse stellen Sie fest, dass es in Ihrer Region viele Anbieter von Haustüren gibt. Ihr Hauptkonkurrent verkauft dabei eine identische Tür, jedoch ist bekannt, dass dieser in der Regel erst nach zehn Wochen liefern kann. Sie wiederum können Ihre Tür schon nach zwei Wochen liefern. Durch die schnellere Lieferung haben Sie einen Wettbewerbsvorteil, den Sie monetär nutzen können.

**baUMAGAZIN: Und wie wäre aus Ihrer Sicht die beste Vorgehensweise, um Produkte ohne starken Wettbewerb zu bepreisen?**

**Martin Steinmeyer:** Bei Produkten ohne starken Wettbewerb sollte der Produktwert aus Kundensicht im Zentrum der Überlegungen sein. Im ersten Schritt sollten dabei die wichtigsten Wertfaktoren eines Produkts bestimmt werden. Anschließend können diese monetär bewertet werden. Können Sie beispielsweise durch eine stabilere Konstruktion eine längere Lebensdauer des Produkts gewährleisten, so würde sich dies im Preis widerspiegeln.

**baUMAGAZIN: Gibt es noch weitere Ansatzpunkte, die das Preisystem robuster machen können?**

**Martin Steinmeyer:** Neben der Listenpreissetzung ist die Überprüfung des Konditionensystems ein wichtiger Ansatzpunkt. Bei der Gestaltung eines solchen ist es ratsam, die Konditionen je nach Vertriebsweg und Kundenkategorie zu differenzieren. Bei der Klassi-

fizierung der Kunden sollten nicht nur vergangene Umsätze, sondern auch das zukünftige Umsatzpotenzial berücksichtigt werden. Zusätzlich können verhaltensbasierte Faktoren wie das Bestellmuster

in die Gestaltung der Konditionen einbezogen werden. Es lohnt sich, über Anreizsysteme, wie zum Beispiel ein Element zur Förderung der Nachhaltigkeit, nachzudenken. Bei der Gestaltung des Konditio-

nensystems sollte jedoch immer das Credo sein: kein Nachlass ohne Gegenleistung. Ein Beispiel für einen nachhaltigen Rabatt könnte die Belohnung eines gewissen Bestellverhaltens sein.

# MAWEV SHOW 2024

## 10.-13. APRIL, VAZ ST. PÖLTEN, NÖ BAUMASCHINEN - LKW - KOMMUNALTECHNIK

