



Vertriebs- und Pricingstrategien

Zukunftsweisende Ansätze für Vertrieb und Pricing im Baugewerbe

21.01.20 | Autor / Redakteur: Prof. Dr. Markus B. Hofer & Dr. Lukas Petrikowski* / [Julia Krause](#)



Die Herausforderungen der Digitalisierung für das Baugewerbe gilt es, durch gezielte Optimierungen im Vertrieb und Preismanagement zu meistern. (Bild: gemeinfrei / [Unsplash](#))

Dem Baugewerbe mag ein traditioneller Ruf anhängen, doch auch hier bringt die Digitalisierung neue Herausforderungen mit sich, denen es mit gezielten Optimierungen im Vertrieb und Preismanagement entgegen zu treten gilt.

Dem Baugewerbe mag aus den letzten Jahrzehnten der Ruf einer traditionellen und womöglich auch konservativ geführten Branche anhaften. Veränderungen im Umfeld wirken jedoch immer stärker auch auf diesen Sektor. So wird die Bereitstellung einer breiten Palette von Dienstleistungen rund um das greifbare Produkt aus der Kundensicht immer wichtiger. Darüber hinaus gewinnt die Digitalisierung auch im Baugewerbe zunehmend an

Bedeutung. Dies wird beispielsweise in neuen Serviceangeboten, Geschäftsmodellen sowie Abrechnungsformen sichtbar, die immer breiter Einzug in die Branche finden. Diese Herausforderungen gilt es durch gezielte Optimierungen im Vertrieb und Preismanagement zu meistern.

Wer durch deutsche Städte und Dörfer fährt, kann den aktuellen Bauboom kaum übersehen. Überall entstehen neue Wohngebiete und Gewerbeimmobilien, in der gesamten Bundesrepublik werden Straßen ausgebessert und erneuert. In den vergangenen Jahren konnte die Baubranche regelmäßig ein Umsatzplus verzeichnen, die Beschäftigtenzahl ist stetig angestiegen. Das aktuell so erfolgreiche Bild des Baugewerbes und seiner Zulieferer kann aber nicht über die großen Herausforderungen hinwegtäuschen. Die Bau- und Bauzulieferbranche, die aus der Außenperspektive zu den stabilsten Sparten der Wirtschaft zu gehören scheint, befindet sich in einer komplizierten Gemengelage.

Auf leisen Sohlen kommen die Probleme

Die Branche ist überdurchschnittlich stark von konjunkturellen Schwankungen betroffen, bekommt konjunkturelle Schwächephasen also ebenso überdeutlich stark zu spüren wie sie gerade überdurchschnittlich profitiert. Die derzeit gute



marconomy

B2B Marketing, Kommunikation und Vertrieb

Auftragslage führt zu „Luxusproblemen“ wie hohen Preisen und langen Wartezeiten besonders bei kleinen Aufträgen. Betroffen sind davon sowohl Kunden als auch das Baugewerbe selbst durch Engpässe bei den Zulieferern.

Zu einem weiteren zentralen Problem hat sich das Agieren einzelner Anbieter bei Ausschreibungen entwickelt. Was auf den ersten Blick eine Erfolgsgeschichte des freien Marktes suggeriert, bereitet den Unternehmen der Baubranche bei näherem Hinsehen oftmals Sorgen. Um den Zuschlag in einer Ausschreibung zu bekommen, werden Preise angeboten, die das Überleben einer Firma kaum mehr sicherstellen oder hohe Nachforderungen notwendig machen. Der bisherige Ansatz, Ausschreibungen zu „erkaufen“, kann schnell negative Folgen zeigen – für die Öffentlichkeit häufig nur bei den großen Bauprojekten zu erkennen. Dies potenziert sich besonders dann, wenn ein Controlling der Projekte (beispielsweise durch das Monitoring von Maschinenstandorten, -einsatz und -auslastung) nicht ausreichend konsequent betrieben wird. Im Ergebnis kann die Profitabilität von aktuellen Projekten und damit auch die Entscheidungsgrundlage für kommende Ausschreibungen kaum bestimmt werden.

Eine weitere Herausforderung ist aus der steigenden Transparenz auf allen Stufen des Vertriebs entstanden. Dank des Internets können sowohl das Baugewerbe als auch Privatkunden problemlos Preise und eine Vielzahl jeweils interessanter Informationen abfragen. Mit der entsprechend erhöhten Vergleichbarkeit der Leistung verschiedener Anbieter steigt auch der Preisdruck, auch wenn komplette oder komplexe Projekte nicht in Gänze ‚googlebar‘ sind.

Auch in der Definition des „Angebots“ oder der „Produkte“ sind Änderungen sichtbar: Über lange Jahre waren Kunden des Sektors am physischen „Produkt“ interessiert, entsprechend orientierte sich die Branche in Vertrieb und Preissystemen an scheinbar harten Faktoren wie Maßen und Beschaffenheit von Baustoffen oder Geräten. Zunehmend erwarten Kunden jedoch Lösungen und Systeme sowie Dienstleistungen rund um die eigentlichen Produkte. Eine Neuausrichtung sowohl auf der Vertriebsebene als auch beim Pricing lässt sich auch im Hinblick auf diese Herausforderung nicht mehr umgehen.

Neue Wege auf einem umkämpften Markt

Wir sehen zahlreiche Notwendigkeiten und Ansatzpunkte für Änderungen. Die gute Nachricht: wenn diese durchdrungen und verstanden wurden, kann diversen Herausforderungen fokussiert und effektiv begegnet werden. Kunden müssen auf den verschiedenen Vertriebsebenen differenziert angesprochen werden, um die unterschiedlichen Anforderungen abzudecken. Die inhaltliche Argumentation verlagert sich von Preis und Produkt hin zum Nutzen, dies



marconomy

B2B Marketing, Kommunikation und Vertrieb

geschieht analog zum neuen Kundenfokus auf Lösungen und Systeme, unterstützt durch umfassende Dienstleistungsangebote. Da Kunden inzwischen sehr gut informiert sind, ändert sich die Rolle des Verkäufers. Gefordert sind deutlich höhere fachliche Qualifikationen, das Spektrum sollte sich vom reinen Warenanbieter mehr und mehr zum Berater, Planer und/oder Ausführer verlagern.

Wichtig ist ebenfalls, die Aufmerksamkeit des Vertriebs auf die unterschiedlichen Verkaufskanäle zukunftsfähig zu verteilen. Der ausschließlich mehrstufige Verkauf wird zunehmend unter Druck geraten und verändert sich – auch hier analog zum Kundeninteresse – vom Einzelproduktverkauf zu Systemangeboten und Lösungen. Eine Systematisierung der Konditionen und Vorgaben für den Vertrieb, unterstützt durch Eskalationssysteme im Rahmen von Konditionsvergaben, sorgt für Sicherheit und bessere Kontrolle. Als besonders erfolgversprechend hat sich bisher die Umorientierung der Konditionssysteme von reiner Umsatzbasis zu Erfolg und Gewinn erwiesen.

Als starker Pfeiler im Verkauf sollte der Onlinehandel in die eigenen Vertriebsüberlegungen mit einbezogen werden: auch in Zukunft wird feststehen, dass es für vergleichbare oder identische Produkte mehr als nur einen (dann stationären) Verkaufskanal geben wird. Es hat sich bereits gezeigt, dass die Argumentation aus den 2000er Jahren, nach der die Nutzung des Internets für die Baubranche uninteressant, zu aufwendig und zu teuer sei, nicht länger haltbar ist.

Im Sinne der bereits mehrfach angesprochenen Lösungs- statt Produktorientierung auf Kundenseite ist zudem die Installation neuer Geschäfts- oder Abrechnungsmodelle zu prüfen. Denkbare Möglichkeiten umfassen zum Beispiel Miete, Leasing oder Full Service statt des Kaufs. Im Bereich der Werkzeughersteller sind solche Modelle schon angekommen, so bietet der liechtensteinische Produzent Hilti mit seinem „Flottenmanagement“ einen Komplettservice an, mit dem Kunden nach jeweils aktuellem Bedarf Geräte des neuesten technischen Standes mieten können. Kunden bezahlen somit nicht mehr für den physischen Besitz, sondern für die Verfügbarkeit und Nutzung bedarfsgerechter Hilti-Produkte. Bosch zielt mit seinem „VollService“ auf lückenlose Funktionsfähigkeit erworbener Geräte und bietet im Rahmen des Servicevertrags kostenlose Ersatzgeräte und Reparaturen an. Wacker Neuson geht den Weg eines zunehmend prozess- und lösungsorientierten Vertriebs über die Division „Concrete Solutions“ und ermöglicht seinen Kunden damit Produkt- und Serviceverfügbarkeit aus einer Hand.

Fazit: Änderungen für den Erfolg

Das herausfordernde Umfeld hält für die Baubranche eine Menge Ansatzpunkte

<https://www.marconomy.de/zukunftsweisende-ansatze-fuer-vertrieb-und-pricing-im-baugewerbe-a-895925>



marconomy

B2B Marketing, Kommunikation und Vertrieb

für Veränderungen bereit. Die dank des Internets inzwischen gut informierten Kunden erwarten von einem Unternehmen mehr als ein reines Warenangebot. Verkaufsargumente sind nicht mehr der Preis und das Produkt, sondern zunehmend Dienstleistungen und Nutzen rund um den Auftrag. Vertrieb und Pricing vieler Unternehmen können angelehnt an aktuelle Anforderungen des Markts optimiert und somit zukunftsfähig gemacht werden. Optimierungen können die Erschließung neuer Vertriebswege beinhalten, aber auch recht umfassende Schritte wie die Einführung neuer Geschäfts- beziehungsweise Abrechnungsmodelle mit sich bringen.

Quellen: [Statistisches Bundesamt](#), [Handelsblatt](#), [Statista](#)

* Prof. Dr. Markus B. Hofer, Geschäftsführer & Dr. Lukas Petrikowski, Consultant bei [EbelHofer Strategy & Management Consultants](#)