

baustoff markt

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN
FÜR DIE BAUSTOFFBRANCHE

FEBRUAR 2
2010

ZUGLEICH OFFIZIELLES ORGAN DES BUNDESVERBAND DEUTSCHER BAUSTOFF-FACHHANDEL E. V.



Durock 037 – ein weiterer Schritt
in der Flachdach-Dämmung.

www.innovationen.rockwool.de

ROCKWOOL
DÄMMT PERFEKT & BRENNT NICHT

SCHMELZPUNKT
> 1000 °C

Was werden Sie tun?

Zwischen Preissystem und Preisdiktat

Preise werden in der Baustoffbranche oft wie auf der holländischen Tulpenbörse behandelt – tagesabhängig mit stetigem Auf und Ab. Preise entziehen sich damit einer verlässlichen Kalkulation. Obwohl existenziell wichtig, werden Sie vielfach zum Spielball des Wettbewerbs. Willkür, Intransparenz und Inkonsequenz werden zu Preis bestimmenden Faktoren. Aber was ist zu tun, wenn auf Herstellerseite plötzlich die Rohstoffpreise steigen und Preiserhöhungen eigentlich unvermeidbar sind. Eigentlich? Ein Gespräch über Preise mit Joachim Andrös, ehemaliger Direktor Marketing und Vertrieb und Geschäftsführer

der Halfen GmbH.



? Herr Andrös, wahrscheinlich werden wir auch 2010 wieder mit steigenden Rohstoffkosten rechnen müssen. Ist das eher Fluch oder Segen für das Geschäft?

Joachim Andrös: „Ganz klar, segensreicher Freund. Das war aber nicht immer so. Es ist einiges passiert und vor allem, das geschah nicht über Nacht.“

? Das überrascht uns jetzt aber. Wovon sprechen Sie?

„Wenn die Kosten steigen, müssen unter gleich bleibenden Rahmenbedingungen auch die Preise steigen, sonst sinkt die Marge. Selbstverständlich versteht und weiß das jeder in Vertrieb und Marketing. Querbeet stimmt man dann auch in aller Regel den Preiserhöhungen zu. Diese Zustimmung entpuppt sich aber oft als bloßes Lippenbekenntnis. Natürlich versucht jeder, so gut er kann, die Preise zu erhöhen. Das reicht aber nicht. Es gibt immer wieder Fälle, wo Preise verzögert und unterproportional angepasst werden. Einige Kunden bekommen plötzlich höhere Nachlässe. Bei anderen wurden Objektpreise einfach fortgeschrieben. In der Folge kam es zu Preisverwerfungen, zu Inkonsistenzen und zu einer fehlerhaften Preispolitik. Bei unseren großen Kunden und im internationalen Geschäft wurden diese Fälle immer und sofort nach oben gespült und waren Gegenstand von unangenehmen Preisgesprächen.“

? Was musste also geschehen und was haben Sie gemacht?

„Entscheidend sind Transparenz, Klarheit und Nachvollziehbarkeit in der Preispolitik. Die Ziele werden klar definiert, detailliert vorgegeben und nach innen kommuniziert. Danach werden unsere Kunden frühzeitig und nachvollziehbar informiert. Die Umsetzung wird laufend gemessen und kontrolliert, so können wir bei eventuellen Abweichungen steuernd eingreifen.“

? Werden Preiserhöhungen also nicht mehr als Überraschungsangriff überfallartig durchgeführt?

„Nein, natürlich nicht. Die Profi-Kunden kalkulieren mit den Herstellerpreisen ihre Projekte. Für sie ist entscheidend, dass sie informiert und vorbereitet werden. Unkenntnis und Unsicherheit sind die Todfeinde jeder Preiserhöhung.“

? Wie machen Sie es denn besser?

„Durch Kommunikation und Information. Wir haben zwei funktionierende Kommunikations- und Steuerungsinstrumente geschaffen, und zwar eine im Markt akzeptierte Bruttopreisliste und ein atmendes Zu- und Abschlagssystem.“

? Was ist eine „akzeptierte Bruttopreisliste“?

„Eine Preisliste wird im Markt akzeptiert, wenn sie – wie ein Leuchtturm – als Referenz- und Orientierungspunkt genutzt wird. In vielen Preislisten spiegelt sich aber immer noch Wunschdenken wider. Die viel zu hohen Bruttopreise müssen dann mit inflationären Rabatten auf den Boden der Realität

zurück gebracht werden. In den Fällen wird die Bruttoliste nicht im Markt akzeptiert. In unserem Fall können wir über Veränderungen in der Preisliste jetzt die Preise im Markt bewegen. Der Preis resultiert

jetzt aus einem „Brutto Minus“ und nicht mehr aus einer Aufschlagskalkulation.“

? Und was ist ein „atmendes Zu- und Abschlagssystem“? Bisher sprach man immer nur von einer „atmenden Fabrik“...

„Wir sprechen hier über Teuerungs- und Legierungszuschläge, die wir eingeführt haben, nicht über einen Toilettenzuschlag (Andrös lacht). Außerhalb des Euroraums arbeiten wir mit Währungszuschlägen. Sinkende Kosten führen bei uns heute nicht mehr automatisch zu sinkenden Preisen. Die Zuschläge variieren mit den Kosten und werden bei den jährlichen Preislistenanpassungen in höhere Preise überführt. Mit den Abschlägen, sprich den Rabatten, steuern wir den kundenspezifischen Preis. Die Kunst besteht darin, höhere Preise zu

„Pricing ist wie Schwimmen gegen den Strom, ein ,never ending process‘.“

generieren, ohne Kunden- und Mengenverluste hinnehmen zu müssen."

? Ist diese Kunstfertigkeit gleichermaßen gut bei den europäischen Managern verteilt?

„Leider nein. Aber daran muss man arbeiten.“

? Was würden Sie also tun, um ein europäisches Preismanagement aus einem Guss zu haben?



Dr. Karl-Heinz Sebastian,
Seniorpartner bei
Simon-Kucher & Partners,
Bonn, führte:

Das STRATEGIE GESPRÄCH

„Es gilt zunächst europaweit einheitliche Bruttopreise zu etablieren. Das hört sich trivial an, ist es aber nicht. Die Artikel- und Produktsortimente werden standardisiert und harmonisiert. Die Usancen in der Rabatt- und Bonuspolitik sind von Land zu Land immer noch sehr unterschiedlich...“

? Würden Sie das wirklich ändern? Wie etwa sollen die Rabatte und Boni europaweit harmonisiert werden?

„Ganz klar, nein! Wir sprechen auch nicht von Harmonisierung, sondern von Koordination. Das ist ein sehr wichtiger und feiner Unterschied. Wir respektieren die länderspezifischen Geflogenheiten und Notwendigkeiten, räumen damit auch Freiheiten ein, legen aber Korridore fest, definieren Grenzen und verlangen nachprüfbar Nachlasskriterien. Einmal festgelegt, sollte man die Veränderungen beobachten und kontrollieren. Bei zu großen, sprunghaften und nicht nachvollziehbaren Veränderungen fragen wir gezielt nach und lassen uns die Hintergründe erklären. Das bereits hat zu einem viel sensibleren und gezielteren Umgang mit Nachlässen geführt.“

? Entscheidend ist aber, was „unter dem Strich rauskommt“, also wie sich der Nettoerlös und die Marge entwickeln!

„Richtig, und hier kommen jetzt die Zuschläge ins Spiel. Da die Kostendynamik

alle gleich trifft, arbeiten wir an einem europäischen Zuschlagssystem, das überall nach den gleichen Regeln funktioniert. Zentral werden die Kosten gesteuert und die Margenziele festgesetzt. Die Zu- und Abschläge steuern dann die Landesgesellschaften. Die Umschichtung hat im Land bei den jährlichen Preislistenanpassungen zu erfolgen. Damit schließt sich der Kreis.“

? Also doch ein zentrales europäisches Preisdiktat?

„Das wird nur von den Kritikern so gesehen. Mehr als 50 % der Landesgesellschaften sind „auf Linie“, d. h., wenden die gleichen Systeme und Regeln im Pricing an. Wir werden aber auch weiterhin nichts zentral verordnen, sondern versuchen, mit Nachdruck zu überzeugen. Dabei sollen allzu lange Diskussionen vermieden werden.

Die Befürworter von Richtlinien und Leitplanken im Preismanagement sind in der klaren Mehrzahl. Vergessen Sie nicht, dass jede erfolgreiche Umsetzung auch zu besseren Ergebnissen in der Landesgesellschaft führt und somit in deren Interesse ist.“

? Gehören die Leistungsträger zu den Befürwortern des neuen Systems?

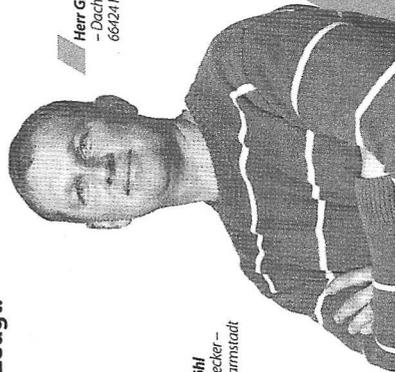
„Ja, vor allem die fordern klare Strukturen und überschneidungsfreie Verantwortlichkeiten. Sie sind gegen den Wildwuchs, und den Blindflug im Pricing und verlangen Disziplin in der Umsetzung. Halfen z. B. konnte in der Krise überall dort die Marge stabilisieren und steigern, wo das neue Preissystem schon implementiert war. In den restlichen Bereichen ist der Margendruck am höchsten. Das beschleunigt den weiteren Umsetzungsprozess.“

? Zu schön, um wahr zu sein, oder?

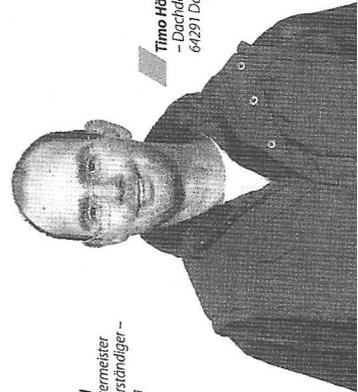
„Pricing ist wie Schwimmen gegen den Strom, ein „never ending process“. Wenn Sie nachlassen zu pushen, zu prüfen und zu fordern, dann fallen Sie sofort zurück. Flächendeckend wird das neue System Ende 2010 eingeführt sein. Danach sind wir in der Lage, die Preise aktiv zu steuern und zu kontrollieren. Man ist also nie am Ziel. Aber ich bin sicher, dass dies ein guter und richtiger Weg sind.“ ■

Wir wissen, WER der starke Partner für Verarbeiter-Profis ist, der mit Innovationen überzeugt.

Herr Grimm
- Dachdeckermeister -
66124 Homburg



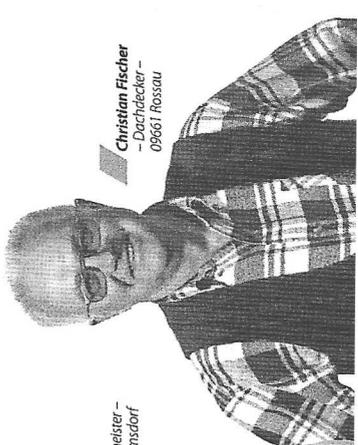
Timo Höhl
- Dachdecker -
64291 Darmstadt



Armin Prell
- Dachdeckermeister
und Sachverständiger -
95473 Haag



Christian Fischer
- Dachdecker -
09661 Rossau



Timo Grätz
- Dachdeckermeister -
01737 Oberhermsdorf

