

Wachstum in der Bau- zuliefererindustrie 2021

Die fetten Jahre sind vorbei

März 2019



Wachstum in der Bau- zuliefererindustrie 2021

Die fetten Jahre sind vorbei

März 2019

Wachstum in der Bauzuliefererindustrie 2021

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Christoph Blepp

Februar 2019, 24 Seiten, 10 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

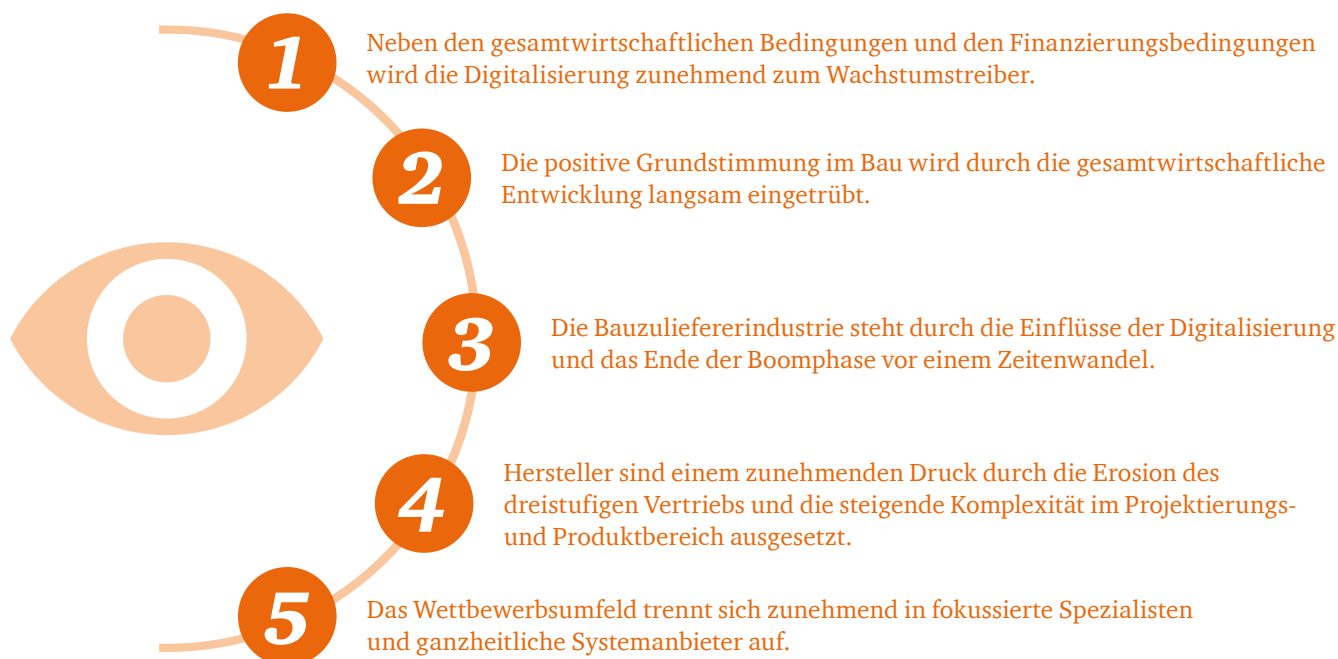
Die fetten Jahre sind vorbei

Nun ist es amtlich. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) legte im vergangenen Jahr um lediglich 1,5% zu, nach jeweils 2,2% in den beiden Vorjahren, so die Zahlen des Statistischen Bundesamts vom Januar 2019. Vor allem das dritte und vierte Quartal 2018 konnten kaum Wachstum verzeichnen, die Vorzeichen für 2019 stehen nicht viel besser. Nach dem Boom der vergangenen Jahre hat das deutsche Wirtschaftswachstum an Schwung verloren.

Währenddessen scheint es der deutschen Bauwirtschaft weiterhin glänzend zu gehen: Die Unternehmen investieren kräftig und es werden weiterhin unzählige Wohnungen benötigt; die Auftragsbücher sind somit voll. Doch wie ist es wirklich um die deutsche Bau- und Bauzuliefererindustrie bestellt? Welche Konjunkturerwartungen haben die Marktteilnehmer, vor welchen wesentlichen strukturellen Herausforderungen stehen die Hersteller in den kommenden Jahren und wie können sie darauf reagieren?

Um diese Fragen zu beantworten, hat PwC Deals Strategy von Oktober bis November 2018 Entscheidungsträger von 100 führenden Unternehmen der deutschen Bau- und Bauzuliefererindustrie befragt und zusätzlich einschlägige Projekterfahrung in die Analyse der Ergebnisse einfließen lassen.

Alle Ergebnisse auf einen Blick



Inhaltsverzeichnis

Die fetten Jahre sind vorbei.....	5
Abbildungsverzeichnis	7
A Neben den gesamtwirtschaftlichen Bedingungen und den Finanzierungsbedingungen wird die Digitalisierung zunehmend zum Wachstumstreiber	8
B Gesamtwirtschaftliche Entwicklung trübt die positive Grundstimmung in der Bauindustrie.....	9
1 Wohnungsbau, gewerblicher Bau und öffentlicher Bau	10
2 Neubau und Renovierung/Sanierung.....	11
C Betrachtung der Subbranchen	12
D Herausforderungen der Bauzuliefererindustrie	13
1 Hersteller der Bauzuliefererindustrie stehen vor Zeitenwandel.....	13
2 Bedeutung für die Unternehmen	16
E Strategische Handlungsempfehlungen.....	18
1 Technologiespezialisten	18
2 Systemanbieter	19
Interview mit Ingo Steinel zu den Herausforderungen im Marktumfeld.....	20
Ihre Ansprechpartner.....	22

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Erwartungshaltung gegenüber ausgewählten Treibern des Marktwachstums, 2018–2021	8
Abb. 2	Wachstumserwartungen der befragten Unternehmen pro Jahr/Halbjahr, 2018–2021	9
Abb. 3	Verteilung der Wachstumserwartungen pro Jahr/Halbjahr, 2018–2021	9
Abb. 4	Durchschnittliche erwartete jährliche Wachstumsrate Wohnungsbau, gewerblicher und öffentlicher Bau, 2018–2021	10
Abb. 5	Verteilung der Wachstumserwartungen Wohnungsbau, gewerblicher und öffentlicher Bau, 2018–2021	11
Abb. 6	Durchschnittliche erwartete jährliche Wachstumsrate Neubau und Renovierung/Sanierung, 2018–2021	11
Abb. 7	Erwartete zukünftige Entwicklung nach Gewerk, 2018–2021.....	12
Abb. 8	Herausforderungen nach Relevanz für Bauzulieferer, 2018.....	13
Abb. 9	Herausforderungen nach Subindustrie für Bauzulieferer, 2018	16
Abb. 10	Bauzulieferer müssen sich entweder als Spezialist oder Systemanbieter positionieren	17

A Neben den gesamtwirtschaftlichen Bedingungen und den Finanzierungsbedingungen wird die Digitalisierung zunehmend zum Wachstumstreiber

Neun unterschiedliche Treiber haben eine positive Wirkung auf das Wachstum in der Bauindustrie. Die stärksten Effekte werden durch **Finanzierungsbedingungen** (d. h. den immer noch niedrigen Bauzinsen) und die **gesamtwirtschaftliche Entwicklung** erwartet, dicht gefolgt von den Themen Renovierungsnachholbedarf und Anforderungen an die **Energieeffizienz** von Gebäuden.

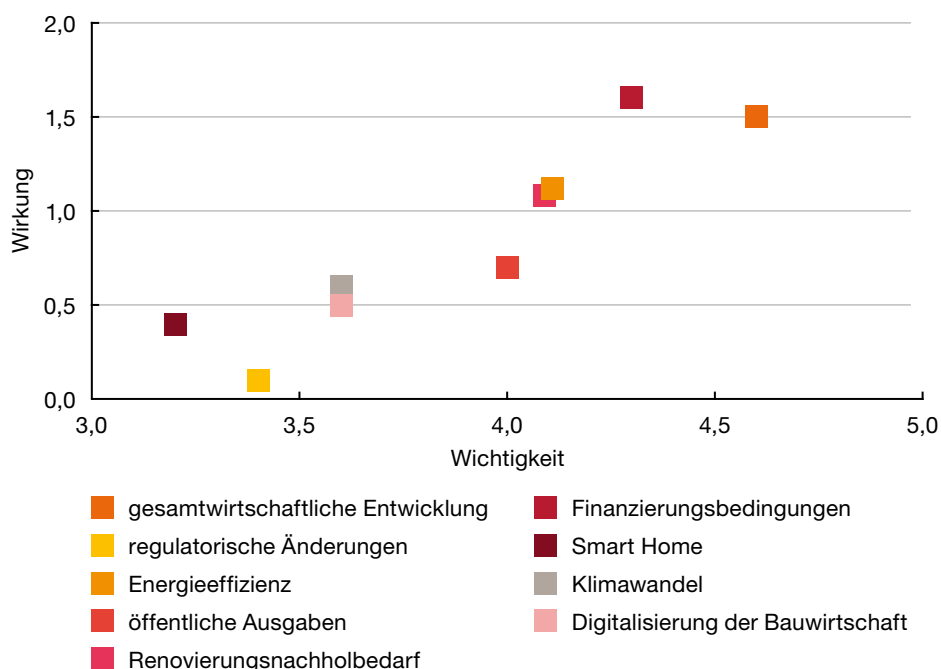
Digitalisierung und öffentliche Ausgaben als aufsteigende Markttreiber

Öffentliche Ausgaben werden als deutlich bedeutenderer Faktor gesehen als noch vor einem Jahr. Dies ist in erster Linie auf den Investitionsstau bei Bund, Ländern und Kommunen zurückzuführen.

Die Bedeutung der **Digitalisierung** ist für die Marktteilnehmer im Vergleich zu 2017 ebenfalls deutlich gestiegen. Maßgeblich dazu beigetragen hat die zunehmende Vernetzung der in Gebäuden installierten Technik (z. B. Bewegungsmelder) und Elemente (z. B. automatisierte Fenster).

Die Wirkung wird positiv, jedoch noch nicht als entscheidend wahrgenommen. Durch laufend neue Produktentwicklungen wird sich dies perspektivisch jedoch weiter verstärken, vor allem bei technologiegetriebenen Sektoren wie beispielsweise der Gebäudetechnik.

Abb. 1 Erwartungshaltung gegenüber ausgewählten Treibern des Marktwachstums, 2018–2021



B Gesamtwirtschaftliche Entwicklung trübt die positive Grundstimmung in der Bauindustrie

Die Erwartungen bis 2021 liegen mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate, CAGR) von 3,9% für den Zeitraum 2019–2021 leicht über dem erzielten Wachstum im ersten Halbjahr 2018 von 3,8%. Während die Wachstumserwartungen für 2019 nochmals positiver ausfallen, wird perspektivisch von einer Abflachung des Wachstums bis 2021 ausgegangen.

Das leicht geringere Wachstum im zweiten Halbjahr 2018 von 3,5% CAGR lässt sich mit den stets niedrigeren Auftragseingängen in der zweiten Jahreshälfte begründen, da die Lagerbestückung der Händler eher im Frühjahr stattfindet.

Nur weniger als 2% der Befragten sehen eine Stagnation des Gesamtmarktes. Ein Rückgang wird bis 2021 von keinem der 100 befragten Entscheidungsträger erwartet.

Abb. 2 Wachstumserwartungen der befragten Unternehmen pro Jahr/Halbjahr, 2018–2021

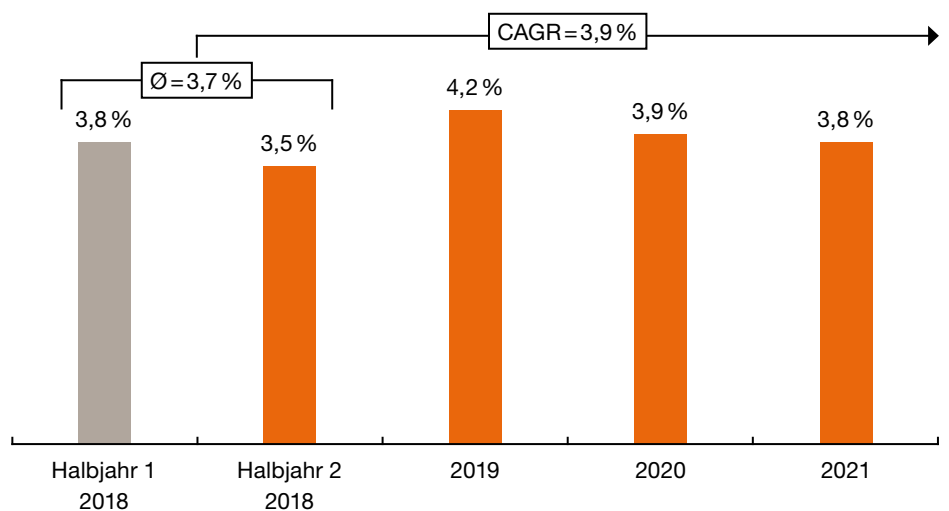
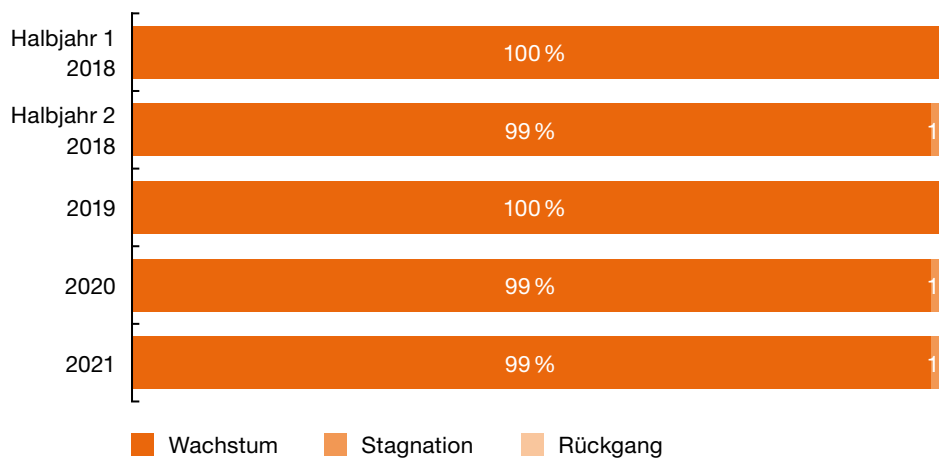


Abb. 3 Verteilung der Wachstumserwartungen pro Jahr/Halbjahr, 2018–2021



1 Wohnungsbau, gewerblicher Bau und öffentlicher Bau

Weiterhin starkes Wachstum im Wohnungsbau

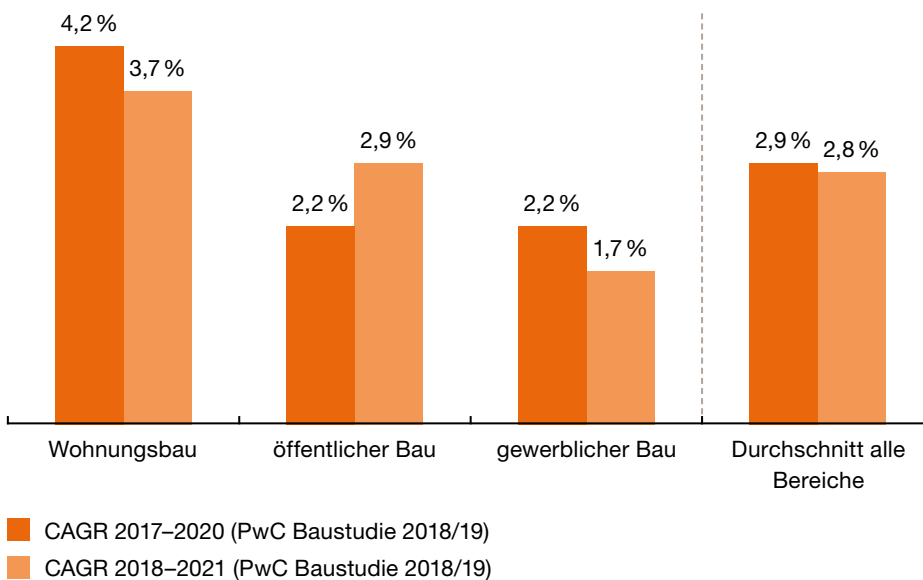
Der anhaltend hohe Bedarf an Wohnraum, insbesondere gekennzeichnet durch den starken Mehrfamilienhausbau in urbanen Gebieten, sowie die positive gesamtwirtschaftliche Situation treiben das Wachstum an. Die Eintrübung im Vergleich zum Vorjahr

lässt sich auf die erwartete Zinswende (was zu nachteiligen Finanzierungsbedingungen führt) zurückführen. Darüber hinaus arbeiten die bauausführenden Unternehmen, etwa Elektroinstallateure, Trockenbauer etc., bereits über ihren Kapazitätsgrenzen, was die Möglichkeit signifikanter Wachstumsimpulse einschränkt.

Deutlich erhöhte Wachstumserwartungen im öffentlichen Bau kompensieren Wohn- und Gewerbebau

Die Wachstumserwartungen im öffentlichen Bau hingegen sind im Vergleich zum Vorjahr weiterhin positiv. Treiber für die optimistischeren Erwartungen sind erwartete Infrastrukturmaßnahmen von Bund, Ländern und vor allem Gemeinden, nachdem sich zuvor im öffentlichen Sektor ein Investitionsstau gebildet hat. Vielerorts sind Bau- und Renovierungsvorhaben für Schulen, Ämter, Verkehrsinfrastruktur etc. in den vergangenen Jahren nicht angestoßen worden – einerseits aufgrund der Absicht der Bundesregierung, die „schwarze Null“ im Bundeshaushalt zu erzielen, andererseits aufgrund der fehlenden Kapazitäten im bauausführenden Gewerbe. Die Befragten erwarten im Rahmen einer Abkühlung im Wohn- und Gewerbebau eine Umsetzung dieser Projekte und somit keine großen Konflikte hinsichtlich der Kapazität bzw. Verfügbarkeit von Personal.

Abb. 4 Durchschnittliche erwartete jährliche Wachstumsrate Wohnungsbau, gewerblicher und öffentlicher Bau, 2018–2021



„Im öffentlichen Bereich gab es in den vergangenen Jahre einen erheblichen Investitionsstau. Dieser wird in den kommenden Jahren sicherlich abgebaut werden.“

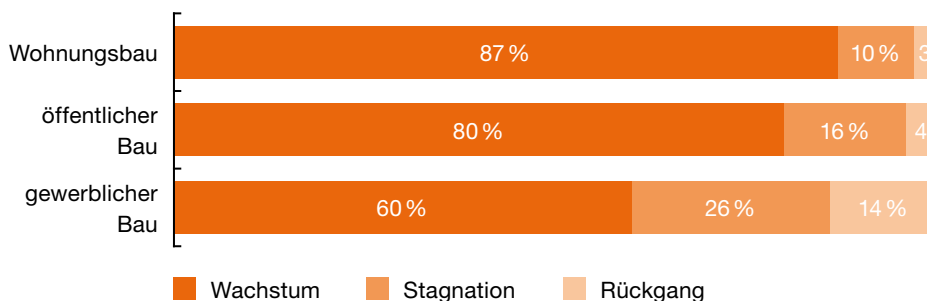
Anbieter für Baustoffe

Wachstumserwartungen im gewerblichen Bau zunehmend negativ

Im gewerblichen Bau wird ein vergleichsweise schwaches Wachstum von 1,7% p. a. erwartet. Dies bedeutet einen deutlichen Rückgang im Vergleich zum Vorjahreswert und ist auf die pessimistischere gesamtwirtschaftliche Entwicklung zurückzuführen.

Blickt man auf die Verteilung der Wachstumserwartung für den Wohnungsbau, den öffentlichen Bau und den gewerblichen Bau für 2018–2021, wird dieses Bild bestätigt. Die Mehrheit der befragten Entscheidungsträger erwartet weiterhin ein Wachstum in allen Bereichen, jedoch ist der Ausblick im gewerblichen Bau deutlich negativer als im Wohnungsbau oder öffentlichen Bau.

Abb. 5 Verteilung der Wachstumserwartungen Wohnungsbau, gewerblicher und öffentlicher Bau, 2018–2021



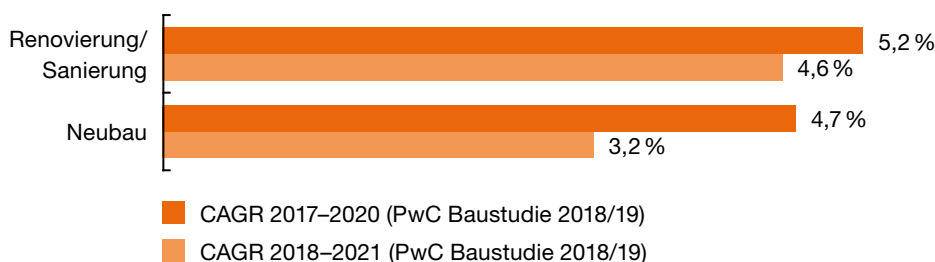
2 Neubau und Renovierung/Sanierung

Beide Segmente mit gedämpftem Wachstum – der Neubau verliert zugunsten von Renovierung und Sanierung

Vergleicht man die Erwartungen bezüglich Neubau mit denen für Renovierung und Sanierung, wird deutlich, dass eine gewisse Rückkehr zum renovierungsgetriebenen Markt zu verzeichnen ist: Renovierung und Sanierung nehmen im Vorjahresvergleich zu, der Neubau nimmt ab.

Zurückzuführen ist dies auf den dringenden Bedarf an Wohnraum in Großstädten. Während das Flächenangebot für den Neubau in den begehrten Großstädten jedoch begrenzt ist, gibt es noch einen vergleichsweise hohen Bestand an renovierungsbedürftigen Gebäuden. Zusätzlich werden die Erwartungen im Segment Neubau von der erwarteten Steigerung von Bauzinsen verstärkt eingetrübt.

Abb. 6 Durchschnittliche erwartete jährliche Wachstumsrate Neubau und Renovierung/Sanierung, 2018–2021

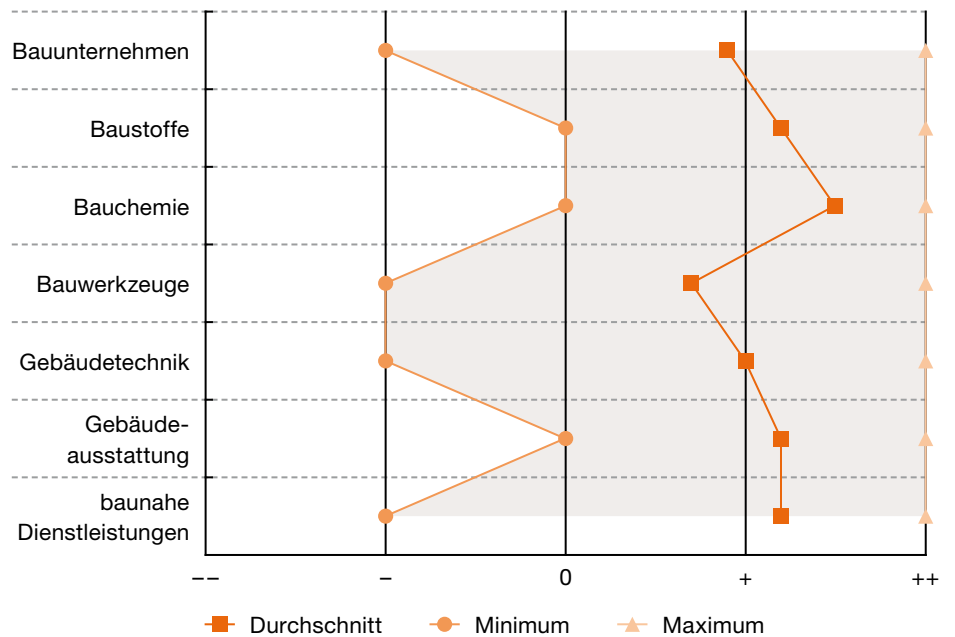


C Betrachtung der Subbranchen

Positive Entwicklung über alle Subbranchen hinweg

Grundsätzlich profitieren nahezu alle Subbranchen der Bau- und Bauzuliefererindustrie weiterhin vom Wachstum in der Baubranche. Entsprechend der gedämpften Wachstumserwartungen äußerten sich jedoch zunehmend mehr befragte Entscheidungsträger negativ über die Entwicklung einiger Bereiche. Während Bauwerkzeughersteller negativere Erwartungen formulieren, sind die Erwartungen im Bereich Gebäudetechnik – bedingt durch die zunehmende Komplexität im Bau und damit der Produkte – am positivsten.

Abb. 7 Erwartete zukünftige Entwicklung nach Gewerk, 2018–2021



D Herausforderungen der Bauzuliefererindustrie

Die Zeiten des unbeschwerten Wachstums und der Windfall Profits gehen zu Ende

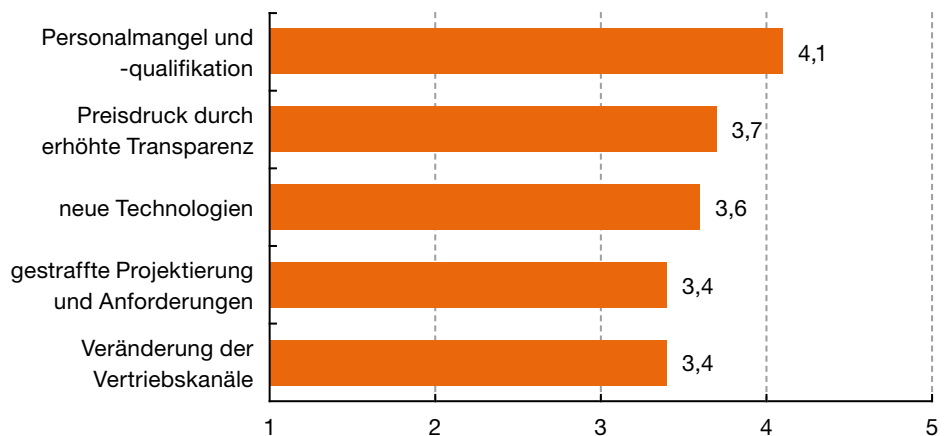
Die wesentlichen Treiber des Wachstums im deutschen Bauumfeld bleiben aus Sicht der Marktteilnehmer die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland sowie die Finanzierungsbedingungen. Doch genau diese Treiber verlieren nun, nach knapp zehn Jahren eines nahezu branchenübergreifenden Booms, an Kraft. Für die Hersteller der Bauzuliefererindustrie bedeutet dies das Ende einer unbeschwerten Zeit. Viele von ihnen haben sich mit den strukturellen Veränderungen in der Bauindustrie und den daraus erwachsenen Herausforderungen in den vergangenen Jahren kaum beschäftigt, da ihre Auftragsbücher dank der guten gesamtwirtschaftlichen Lage stets voll waren.

1 Hersteller der Bauzuliefererindustrie stehen vor Zeitenwandel

Um auch künftig Wachstumspotenziale heben zu können, wird es für die Hersteller der Bauzuliefererindustrie essenziell, sich auf die zukünftigen Herausforderungen einzustellen. Diese

sind in erster Linie der zunehmende Personalmangel, steigender Preisdruck, neue technologische Entwicklungen sowie disruptive Vertriebskanäle.

Abb. 8 Herausforderungen nach Relevanz für Bauzulieferer, 2018



„Die Vernetzung im Bau erfordert immer komplexer werdende Produkte und Dienstleistungen. Das stellt uns vor große Herausforderungen.“

Anbieter für Gebäudetechnik

„Die Digitalisierung unserer Produkte ist die größte Herausforderung für uns.“

Anbieter für Gebäudetechnik

„Der akute Personalmangel führt bei uns zu Engpässen in der Entwicklung. Eigentlich haben wir eine volle Pipeline für Neuprodukte, wir haben aber nicht die Ressourcen für die Markteinführung.“

Anbieter für Gebäudetechnik

1. Personalmangel und -qualifikation

Trotz Einbindung ausländischer Arbeitskräfte reichen die verfügbaren Kapazitäten an geschulten Arbeitskräften nicht aus, was zu zeitlichen Verzögerungen in der Auslieferung sowie höheren Reklamationsraten (z. B. durch unsachgemäße Installation) führt. Hersteller arbeiten deshalb in vielen Fällen an der Kapazitätsgrenze und sind nicht in der Lage, alle Aufträge anzunehmen.

2. Preisdruck durch erhöhte Transparenz

Installateure, Planer und Endkonsumenten nutzen inzwischen fast standardmäßig vielfältige Preisvergleichsmöglichkeiten im Internet. Dies setzt das etablierte Margenmodell des dreistufigen Vertriebs unter Druck. Die Angebotspreise des Handels müssen gegenüber den Onlinepreisen unterschiedlichster Anbieter konkurrenzfähig bleiben. Für Hersteller bedeutet dies, dass die Absicherung der Preise in den unterschiedlichen Kanälen immer wichtiger wird.¹

3. Neue Technologien

Über die neuen digitalen Geschäftsmodelle und die Prozessdigitalisierung hinaus müssen auch die Produkte zunehmend digitalisiert werden; hier fordert der Smart-Building-Trend seinen Tribut. So werden immer mehr Sensoren und Steuerungssysteme verbaut, um Gebäude intelligent zu vernetzen und Heizung, Lüftung, Licht, Beschattung etc. automatisiert zu steuern. Dies erfordert allerdings von den Herstellern, dass sie in immer kürzeren Zeiträumen immer höhere Ausgaben für Forschung und Entwicklung tätigen.

¹ Jeweils abhängig von der Subbranche. Während die Gebäudetechnik (bis auf die Hersteller großer Heizungsanlagen) bereits stärker von diesem Trend betroffen ist, sind Baustoffhersteller noch vergleichsweise stark an den Großhandel gebunden.

„Unsere größte Herausforderung ist es in den nächsten Jahren, ein Omni-Channel-Vertriebskonzept zu implementieren, um damit alle Zielgruppen zu erreichen. Das ist vor allem wegen des enormen Preisdrucks im Markt wichtig.“

Anbieter für Gebäudetechnik

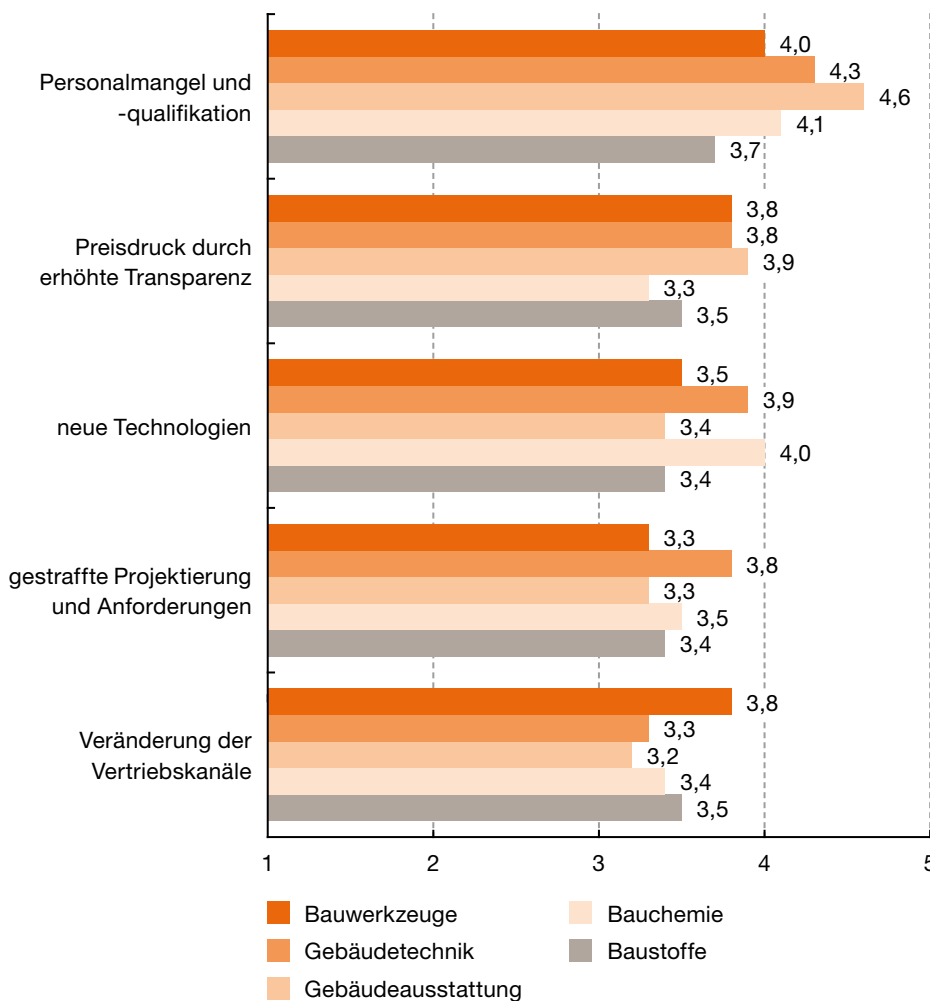
4. Gestraffte Projektierung und Anforderungen

Die technologische Entwicklung hat es in den vergangenen Jahren erlaubt, vor allem bei Großprojekten, eine hohe Effizienz zu erreichen und somit Kostengewinne zu erzielen. Dies wurde beispielsweise durch „Building Information Modeling (BIM)“-Planungen oder Weiterentwicklungen in Projektmanagementtools erzielt. Für Hersteller heißt dies aber auch, dass in vielen Fällen die Anforderungen an die Logistik (Dropshipment in engen Zeiträumen), den Service (schnellere Reaktionszeiten der Anwendungstechnik oder der Auftragsbearbeitung) oder das Produkt (Vorkonfektionierung, Bauanschluss etc.) deutlich gestiegen sind.

5. Veränderte Vertriebskanäle

War der klassische dreistufige Vertrieb in Deutschland über Jahrzehnte hinweg etabliert, sind in den vergangenen Jahren neue Vertriebskanäle wie Online-Marketplaces (z. B. Amazon, Alibaba), reine Onlinehändler (Pure Players), Plattformen (die Hersteller mit Installateuren und Endkunden verbinden) oder auch herstellereigene Webshops entstanden. Zudem bietet der früher ganz auf den Endkonsumenten fokussierten Baumarkt (DIY) mittlerweile Profisortimente für das Handwerk an. Die Geschäftsmodelle konkurrieren oftmals mit dem klassischen Vertriebsmodell des Großhandels und sind so eine weitere Herausforderung für Hersteller. Diese wollen die neuen Kanäle aufgrund der Wachstumsraten bespielen, jedoch keine Gefährdung der Handelspartner im klassischen dreistufigen Vertrieb riskieren.

Abb. 9 Herausforderungen nach Subindustrie für Bauzulieferer, 2018



Je nach Subbranche sind diese Herausforderungen unterschiedlich ausgeprägt. So sind zum Beispiel Hersteller von Gebäudetechnik und Bauchemie aufgrund der Vernetzung bzw. der hohen Anforderungen an die Produkte viel stärker den technologischen Veränderungen ausgesetzt.

2 Bedeutung für die Unternehmen

Die fünf zentralen Herausforderungen werden in Zukunft eher zu- als abnehmen. Die wachsende Komplexität der Gebäudehülle, vorangetrieben durch die Digitalisierung, wird steigende Produkt- und Serviceanforderungen mit sich bringen. Die zunehmende Erosion des dreistufigen Vertriebs aufgrund neuer Handels- und Logistikkonzepte (z. B. über Amazon, BIM Dropshipment), wird darüber hinaus höhere Anforderungen hinsichtlich Konditionssystemen und Omni-Channel-Konzepten stellen.

„Wir haben aktuell keine Ressourcen, um den Preis über alle Vertriebskanäle hinweg zu verfolgen und abzusichern.“

Anbieter für Gebäudeausstattung

„Die Grenzen zwischen DIY und Fachhandel lösen sich in unserer Branche fast komplett auf. Dazu kommt noch der Druck durch die Online Portale und Pure Player.“

Anbieter für Bauwerkzeuge

Diese beiden wesentlichen Einflussfaktoren auf die Bauzuliefererindustrie werden zwangsläufig zu einer Polarisierung des Herstellerumfelds führen. Denn unterschiedliche Vertriebskanäle ganzheitlich zu bedienen und hoch komplexe, digitale, auf Planer ausgerichtete Produkt- und Servicelösungen zu entwickeln und in den Markt einzuführen, kostet Ressourcen und steigert die Komplexität des eigenen Geschäftsmodells.

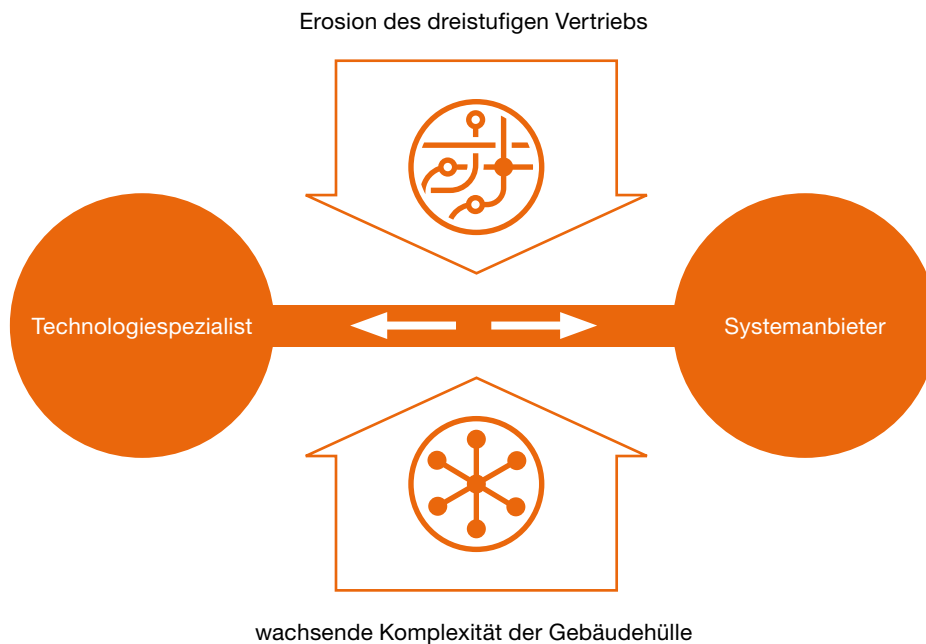
„Unsere größte Herausforderung wird es sein, uns aufetwaige Veränderungen im Vertriebsmodell einzustellen. Aktuell verkaufen wir den Großteil unserer Produkte über B2B an den Fachhandel. Zukünftig wird es wichtig sein, unsere Ausrichtung anzupassen und deutlich mehr über B2C zu verkaufen.“

Anbieter für Gebäudeausstattung

Um darauf reagieren zu können, werden zusätzliche Technologiekompetenzen (z. B. Forschung und Entwicklung) sowie Vertriebs- und Marketingkompetenzen erforderlich sein. Doch viele Hersteller verfügen nicht über diese Ressourcen oder sind bereits zu breit aufgestellt, um auf diese Entwicklung zu reagieren. Der wesentliche Erfolgsfaktor liegt darin,

sich je nach Ressourcenverfügbarkeit und Kompetenz auf eine Anwendung (z. B. Bodenleisten) oder ein zusammenhängendes Anwendungsegment (z. B. Bodenbelag, -leisten, -dämmung und -verlegung) auszurichten. Eine klare Positionierung hilft, den Markt fokussiert zu bearbeiten, die Komplexität zu beherrschen und so eine gezielte Marktdurchdringung zu erreichen. Unternehmen mit einer hohen Technologiekompetenz können sich zum Beispiel eher produktorientiert positionieren. Hersteller mit einem ausgeprägten Verständnis des Anwendungsbereichs (z. B. Bad) sind dagegen eher in der Lage, sich anwendungsorientiert zu positionieren (z. B. als One-Stop-Shop für Badinstallateure). Die Realität ist jedoch, dass die Masse der Hersteller in der Mitte verharrt und über keine klare Positionierung verfügt. Diese Anbieter müssen mittelfristig reagieren, um nicht von Technologiespezialisten und Systemanbietern überholt zu werden.

Abb. 10 Bauzulieferer müssen sich entweder als Spezialist oder Systemanbieter positionieren



E Strategische Handlungsempfehlungen

1 Technologiespezialisten

Technologiespezialisten werden in Zukunft ihre Anwendergruppen noch stärker in den Fokus des eigenen Geschäftsmodells richten müssen, um ihren Markt weiter zu durchdringen und so dominieren zu können. Nur die Unternehmen, die ihre Wertschöpfungskette sehr fokussiert auf eine klar abgegrenzte Anwendung (z. B. Gebäudesensoren) ausgerichtet haben, sind agil und schneller als ihre Wettbewerber. Dafür sind drei Faktoren zentral:

1. Hohe Kundennähe

Gerade Spezialisten mit klar identifizierten Anwendern im Bereich des Handwerks, der Planer, des Handels oder der Endkonsumenten müssen stärker die Bedarfe je Zielgruppe in den Fokus des Geschäftsmodells rücken. Nur durch die Kenntnis der Anwender können passgenaue Produkte und Services konzipiert und vor allem schnell umgesetzt werden. Dabei kommt es weniger darauf an, was der Kunde will, sondern was er braucht.

2. Wirksame Pull-Effekte

So lassen sich wirksame Pull-Effekte erzeugen, die es erlauben, die starke Abhängigkeit vom Handel abzubauen. Wer beispielsweise seine Produkte so konzipiert, dass mittlere und große Installateurbetriebe gar keine anderen Produktalternativen in der täglichen Arbeit mehr wollen, ist weniger auf den klassischen Push-Vertrieb mit dem Handel angewiesen. Dies gilt für das einfache Thekengeschäft über den Handel an den Installateur, aber insbesondere für das Projektgeschäft bei den Planern.

3. Fokussierte Innovationen und schlankes Produktportfolio

Um diese Potenziale zu heben, ist es erforderlich, die Schwerpunkte der eigenen Wertschöpfungskette weiter nach vorn in Richtung Kunde zu verlagern und die Fähigkeiten in der Produktentwicklung stärker mit dem Vertrieb, dem Produktmanagement und der Entwicklung zu

verknüpfen. Die so erzielbaren Effekte sind offensichtlich: zielgerichtete Entwicklung „echter Renner“, schlankes Portfoliomangement, kürzere Entwicklungszeiten und eine stärkere Verankerung beim Kunden. So wird das Produkt zur intelligenten Lösung und die Gefahr der Commoditisierung des Produkts kann abgewendet werden.

Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen STEINEL, das zu den führenden Unternehmen im Bereich Gebäudesensorik gehört. Einer der zentralen Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells ist die klare Fokussierung auf die Entwicklung von Sensoren, die mit höchster Genauigkeit Personen und deren Aktivitäten in- und außerhalb von Gebäuden erfassen. Somit ist STEINEL in der Lage, die gesamte Wertschöpfung gezielt darauf auszurichten, die Arbeit von Planern und Installateuren erheblich zu erleichtern. Diese Positionierung erlaubt hoch-innovative Produkte im Bereich Sensorik, aber auch auf den Planer und Installateur zugeschnittene Services (z. B. Weiterbildungen, Tools, individuelle Beratung in allen Projektphasen).



2 Systemanbieter

Systemanbieter verfügen über ein umfassendes Produktportfolio, das in der jeweiligen Anwendung einem Systemgedanken folgt. Indem sie für eine spezifische Anwendergruppe ein breites (komplettes) Produktportfolio bereitstellen, werden sie zum One-Stop-Shop im jeweiligen Gewerk. Ein ganzheitlicher Vertriebsansatz, eine starke Ausrichtung auf sämtliche Kunden und Anwender sowie eine Spezialisierung auf eine querschnittliche Funktion im Bereich der Digitalisierung sind hier die zentralen Erfolgsfaktoren. Die Akquise kleiner Spezialisten erlaubt dabei, die Kompetenz als Systemanbieter in den Bereichen Service oder Technologie auszubauen.

1. Ganzheitlicher Vertriebsansatz und Portfoliomanagement

Große Systemanbieter können ihr Portfolio über mehrere Kanäle gezielt anbieten, ohne ihre Konditionensysteme und historischen Kundenbeziehungen auflösen zu müssen. Hier sind ein breites, auf die Anwendung fokussiertes Produktportfolio und die strategische Ausrichtung des Vertriebs auf den jeweiligen Kanal und die Anwendergruppe (ganzheitlich mit Produktmanagement und Marketing als Unterstützung) die wichtigsten Hebel. Dies erfordert zusätzliche Ressourcen sowohl im Vertrieb, Produktmanagement und gegebenenfalls Marketing als auch in der Produktentwicklung.

2. Erweitertes Service-Portfolio

Durch die steigende Komplexität in allen Gewerken rund um die Baustelle sind vor allem Planer und das Handwerk immer neuen Herausforderungen ausgesetzt, die zusätzliche zeitliche und damit kostenseitige Belastungen mit sich bringen.²

Aufgrund ihrer Größe sind Systemanbieter in der Lage, diese Bedarfe zielgerichtet zu decken, so Pull-Effekte im Markt zu erzielen und damit die Kundenbindung zu stärken. Beispiele hierfür sind die umfassende Betreuung von Planern durch Beratung und Planungsunterstützung oder der direkte Support von Installateuren durch eine hoch flexible Gruppe von Anwendungstechnikern.

3. Spezialisierung auf querschnittliche Aspekte der Digitalisierung

Je mehr die Anwender (sowohl Planer als auch das Handwerk, aber auch Endkunden) mit digitalen Anwendungen arbeiten, die von den Herstellern als Produktergänzung bereitgestellt werden, desto stärker sind die Kundenbindung und der Lock-in-Effekt. Hersteller sollten sich dabei jedoch nicht übernehmen – die Herausforderungen in der Entwicklung, die Barrieren in Markt und Wettbewerb und die Komplexität in der Umsetzung sind hoch. Es empfiehlt sich, sich auf eine Digitalkompetenz (z. B. Aufbau eigener Plattform, BIM-Vorreiter, Technologieführer im Bereich Intelligent Building, Planungs- und Installations-App-Spezialisierung) zu konzentrieren und sich damit im Markt zu profilieren.

4. M&A als Hebel

Das Erfordernis, sowohl produkt- als auch serviceseitig Kompetenzen aufzubauen und daraus ein anwendungsbezogenes System zu generieren, führt jedes Unternehmen zwangsläufig in ein Spannungsfeld: Einerseits müssen neue Geschäftsfelder, Regionen, Vertriebskanäle oder Entwicklungen vorangetrieben werden, andererseits darf der Fokus auf das Kerngeschäft nicht außer Acht gelassen werden, um die weitere Marktdurchdringung sicherzustellen.

Deshalb kann es zumindest punktuell von Vorteil sein, sich gezielter M&A-Aktivitäten zu bedienen. Dabei gilt es, genau zu prüfen, welches Unternehmen das strategische Anforderungsprofil erfüllt sowie wo und in welchem Umfang eine Akquisition sinnvoll ist. So können beispielsweise kleinere Start-ups, die im Bereich spezialisierter Plattformen Vorreiter sind, oder passende Unternehmen in noch nicht erschlossenen Fokusregionen attraktive Übernahmeziele sein.

Ein Beispiel für den Wandel hin zum Systemanbieter ist WAGO. Das Unternehmen aus Minden liefert Produkte und Lösungen aus den Bereichen Verbindungstechnik, Interface-Elektronik und Automatisierungstechnik und ergänzt diese durch ganzheitliche Services für ihre jeweiligen Zielbranchen. Darüber hinaus bietet das Unternehmen über seine SmartDATA-Anwendungen zum Beispiel digitale Lösungen zur Optimierung von Engineering-Prozessen an. Der hohe Internationalisierungsgrad von WAGO sorgt zudem dafür, dass das Unternehmen nicht so abhängig von einzelnen Märkten ist.

Die Handlungsfelder für Unternehmen der Bauzuliefererindustrie sind weitreichend und vor allem müssen sie zügig bearbeitet werden, denn der Druck auf die Branche wird weiter zunehmen. Hersteller sollten sich eher heute als morgen über die eigene Position in Markt, Kundenumfeld und Wettbewerb bewusst werden und den Weg in die Zukunft mit klar definierten strategischen Initiativen und Maßnahmen wählen. Denn die fetten Jahre sind vorbei.

² So sind z. B. die regulatorischen und administrativen Anforderungen bei größeren Projekten in den vergangenen Jahren immer weiter gestiegen, gleichzeitig verstärkt sich der Druck, die Zeiträume für Planungen, Dienstleistungen und Installationen immer weiter zu verkürzen. Dies hat zur Folge, dass sowohl Planer als auch Installateure einen hohen Bedarf an Unterstützung in der Organisation oder an schnelleren Planungs- und Installationsprozessen haben.



Ingo Steinel

Die Steinel GmbH gehört zu den führenden Unternehmen für Lichtsteuerung und Sensortechnik weltweit und verfügt über eigene Entwicklungs- und Fertigungszentren in Deutschland, der Schweiz, Rumänien und der Republik Moldau.



„Hersteller werden das Problem der stetig wachsenden Sortimentsumfänge und Variantenvielfalt effizient beherrschen müssen.“

Interview mit Ingo Steinel zu den Herausforderungen im Marktumfeld

Wo sehen Sie derzeit die größten Herausforderungen im aktuellen Marktumfeld?

Vertriebskanäle, die jahrzehntlang klar und abgegrenzt waren, weichen immer mehr auf. Passend ist für mich das Bild aus der Chemie bzw. Physik, in dem man sich ein fest gefügtes Atomgitter in Ruhe vorstellt. Alle Teilchen haben eine klar definierte Zuordnung zueinander, und für Außenstehende ist diese Ordnung klar zu erkennen und nachvollziehbar. Nun wird ein derartiges Atom plötzlich von außen ganz massiv erwärmt. Was passiert? Alles kommt in starke Bewegung, und hier und da verlassen einzelne Teilchen ihre Position und gehen ganz neue Bindungen ein. Das Atomgitter bzw. Teilchengefüge ist die Struktur zwischen Anbietern, Händlern und Kunden. Die Hitze ist der steigende Wettbewerbsdruck durch Internationalisierung, Digitalisierung und ähnliche starke, von außen herangetragene Veränderungen.

Was bedeutet das für Ihr Wettbewerbsumfeld?

Die Schwierigkeit besteht nun für alle darin, eine möglichst stabile neue Position zu finden, in der man zumindest für einige Zeit erfolgreich agieren kann.

Welche Veränderungen sehen Sie dabei im klassischen dreistufigen Vertrieb?

Die früher sehr klare Dreistufigkeit des Vertriebs und die damit verbundene Abfolge weicht immer mehr auf. Alle Teilnehmer dieses dreistufigen Systems müssen ihren Beitrag in der Wertschöpfungskette immer besser ausgestalten und nachvollziehbar begründen. Nur wer für die jeweils nachfolgende Stufe eine bewertbare und qualitativ sinnvolle Leistung bietet, bekommt diese auch abgenommen

und bezahlt. Beim Hersteller sind dies ernst gemeinte und nachvollziehbare Qualitäts- und Serviceversprechen einer Marke, beim Großhändler adäquate Sortimentsgestaltung oder ausgefeilte Logistikkonzepte und beim Elektroinstallateur Zuverlässigkeit, Geschwindigkeit, Qualität der Arbeit und der sichere Umgang mit neuen Technologien. Diese beispielhaft genannten Elemente müssen dem jeweils Nachfolgenden in der Kette glaubhaft und nachvollziehbar verkauft werden und das, obwohl andere Anbieter, vor allem aus dem Ausland, mit schlanken Leistungsangeboten zu minimalen Preisen direkt in Großprojekte hineinliefern.

Ebenso sieht es bei einzelnen Onlineangeboten aus. Vieles wird zu Recht vom Kunden – sei es der Elektriker oder der Generalunternehmer – als sehr wichtig eingestuft und dementsprechend gern angenommen. Dazu gehören Aspekte wie die schnelle und umfangreiche Verfügbarkeit großer Sortimente, die Transparenz des Angebots, extrem schnelle Logistikkonzepte und vieles mehr.

Wie wirkt sich dies konkret auf die Hersteller der Bauzuliefererindustrie aus?

Um gegenüber asiatischen Herstellern weiter konkurrenzfähig sein zu können, wird es sicherlich auch in Zukunft notwendig sein, mit großer Innovationskraft einen technologischen Vorsprung zu erarbeiten und über möglichst lange Zeit zu halten. Dabei ist sicher zu berücksichtigen, dass sich der Zeitvorsprung durch eine Innovation immer weiter verkürzen wird. Hersteller werden das Problem der stetig wachsenden Sortimentsumfänge und Variantenvielfalt

effizient beherrschen müssen, da auch die Individualisierung der Produkte stetig zunimmt. Des Weiteren ist eine möglichst hohe Warenverfügbarkeit in kürzester Zeit eine elementare Voraussetzung für Erfolg. Die Komplexität und Technik der Produkte wird sicher weiter zunehmen, was bezüglich des Absatzes die Notwendigkeit mit sich bringt, innovative Technologien dem Markt schneller zu vermitteln, damit diese den Markt zügig penetrieren.

Was bedeutet das für die Marktbearbeitung von Steinel?

Oben Genanntes trifft in weiten Teilen auch auf die Firma Steinel zu. Wir versuchen stets, auf der Grundlage neuer Technologien zukunftsweisende Produkte zu entwickeln, deren Funktionalitäten sehr oft ganz neue Möglichkeiten der Anwendung eröffnen. Es gilt, diese Möglichkeiten den Planern und Elektrikern, aber auch den Projektentscheidern möglichst gut, aber auch zeitnah zu vermitteln, um die Vorteile der neuen Produkte in den Markt hinein zu transportieren.

Wie haben Sie auf diese Anforderungen reagiert?

Wir mussten in den letzten Jahren verstehen, dass die neuartigen Funktionen und Möglichkeiten unserer Produkte über die klassischen Methoden, das heißt den Push durch den dreistufigen Vertrieb, ihren Weg zu den Kunden viel zu langsam finden würden. Das heißt, wir haben vor einiger Zeit intensiv damit begonnen, die Fachplaner und Elektroinstallationsunternehmen über die Vorzüge bezüglich neuartiger Funktionen und Qualität unserer Produkte zu informieren und ihnen Serviceleistungen anzubieten, die ihren Alltag erleichtern und ihre Arbeit beschleunigen. Als Beispiele seien hier ausgefeilte Sensorplanungen für Bauprojekte genannt, die wir den Kunden kostenlos erstellen, oder unsere App-basierte Universalfernbedienung Smart Remote, die es dem Elektriker sehr schnell und sehr einfach erlaubt, Einstellungen an unseren Produkten auf

der Baustelle vorzunehmen. Bezüglich der Produktentwicklung versuchen wir, noch mehr auf die Anforderungen der Planer und Installateure einzugehen, indem wir uns auf Erfassungsbereiche und ihre auf eine Raumsituation spezifische Abstimmbarkeit, auf leichte Installationsmöglichkeit sowie schnelle Justage und Einstellung der Produkte besonders fokussieren.

Was waren aus Ihrer Sicht die höchsten Barrieren in der Umsetzung?

Ich denke, eine der höchsten Barrieren in der Bauzulieferindustrie ist das hohe Beharrungsvermögen aller Beteiligten, das heißt sowohl in der Planung als auch in der Verarbeitung der Produkte, bezüglich neuer Produkte und neuer Technologien. Dieses Verhalten ist selbstverständlich nachvollziehbar – alle Beteiligten wollen möglichst schnell und ohne große Risiken Produkte verarbeiten und scheuen Risiken, die sich aus der Verarbeitung neuer und bis dahin unbekannter Produkte ergeben könnten. Dabei wird leider außer Acht gelassen, dass die Chancen, die mit diesen neuen Produkten verbunden sind, dann auch nicht oder zu spät wahrgenommen werden.

Eine weitere Barriere ist sicher immer der Zeitfaktor. Jeder Planer oder Handwerker hat einen vollen Terminkalender und ist mit der Leistungserstellung mehr als ausgelastet. Es bleibt wenig Zeit, sich über neue Produkte oder Technologien informieren zu lassen oder selbst zu informieren. Dazu passt das alte Bild des Holzfällers, der so viel Holz fällen muss und dabei keine ausreichende Zeit mehr hat, seine Axt zu schärfen. Und ich denke, dieses Bild mag lustig klingen, hat aber viel Wahrheit in sich. Daran sieht man das Dilemma, in dem alle Beteiligten stecken, und genau das ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft – wie wir es schaffen, die Informationsflut aufzubereiten und zu verarbeiten, um daraus Schlussfolgerungen für unser Geschäftsmodell zu ziehen.

Welche Entwicklungen sehen Sie in den nächsten Jahren hinsichtlich der Digitalisierung der Gebäudehülle?

Die Digitalisierung bietet für Gebäude der Zukunft riesige Potenziale. Einer der größten Hemmschuhe ist dabei die mangelnde Kooperation zwischen den verschiedenen Herstellern und Verarbeitern der unterschiedlichen Gewerke am Bau. Dazu kann ich ein einfaches Beispiel nennen: Wir haben Heizung-Lüftung-Klima als einen Bereich, wir haben Sonnenschutz als den nächsten Bereich und wir haben Elektro und Licht als den dritten Bereich. All die genannten Bereiche existieren wunderbar ohne den jeweils anderen und machen hervorragende Geschäfte. Ein wirkliches Plus für das Gebäude, die Nutzer eines Gebäudes und die Investoren in Immobilien entsteht, wenn nur diese drei Gewerke schon miteinander eng verzahnt geplant und umgesetzt werden. Ich bin der festen Überzeugung, dass, insbesondere auch getrieben durch die integrative Planung basierend auf BIM, diese Grenzen mehr und mehr aufweichen werden.

Wie stellt sich Steinel diesbezüglich auf?

Wir als Firma Steinel sehen unsere Position darin, dass wir mehr und mehr die Sinnesorgane, sprich die Sensoren für vielerlei Steuerungsaufgaben im Gebäude, bereitstellen, und es ist unsere Überzeugung, dass genau die Qualität der Sensorinformationen, die wir bereitstellen, ganz entscheidend dazu beitragen wird, dass eine Gebäudedigitalisierung erfolgreich und im Sinne des Gebäude-Users und des Betreibers realisiert werden kann.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Ralph Niederdrenk
Partner
Tel.: +49 89 5790-5320
ralph.niederdrenk@pwc.com



Dr. Ralph Seemann
Senior Manager
Tel.: +49 89 5790-5348
ralph.seemann@pwc.com



Christoph Blepp
(fachlicher Ansprechpartner)
Manager
Tel.: +49 89 5790-6611
christoph.blepp@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Danksagung

Unser Dank gilt insbesondere Sarah Joye Böttcher, Florian Moll und Tim Stober.

