

Wettbewerb der Kompetenzen und Systeme - von Michael Thürmer (V.i.S.d.P.)

Eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten verbinden Baustoffhandel, Holzhandel und Baumärkte. Betrachtet man die Strukturen und Wertschöpfungsketten dieser Branchen jedoch genauer, so findet man auch erhebliche Unterschiede.

1. Strukturen und Kompetenzen Holzhandel

Der Holzhandel als die älteste der drei Branchen ist immer noch mit einem Anteil von weit über 90% durch mittelständische Unternehmen geprägt. Konzerne wie CRH oder Saint-Gobain, Einkaufsgenossenschaften wie ZEG oder DEG Alles für das Dach sowie Hersteller wie die Cordes-Gruppe kommen nicht einmal zusammen auf einen Marktanteil von 10%. Dabei waren vor zwanzig Jahren Konzerne wie Raab Karcher oder Werhahn noch Marktführer. Auch die vor 10 Jahren im Holzhandel noch großen Unternehmen wie Sundermann, Mühl, Schweyer oder Lauprecht sind heute vom Markt verschwunden.

Die besonders ausgeprägte Individualität der mittelständischen Holzhändler ist einer der wesentlichen Gründe dafür, dass Konzerne in dieser Branche bisher keine nennenswerten Marktanteile erlangen konnten.

Den Einstieg in den Einzelhandel begannen viele Unternehmen Anfang der 90er Jahre mit der Errichtung eines Holzfachmarktes. Diese Märkte waren überwiegend von Baumarktplanern oder Lieferanten konzipiert und wurden sowohl auf dem Gelände des Großhandels wie auch an besser frequentierten neuen Standorten errichtet. In den letzten Jahren wurden viele dieser Filialen wie zuletzt auch der größte Holzfachmarkt Stoellger in Garbsen wieder aufgegeben sowie der SB-Verkauf überwiegend zugunsten des Ausstellungsverkaufs zurückgeführt. Insgesamt ist damit der Anteil der Endverbraucherumsätze im Holzhandel deutlich zurückgegangen.

Der hierdurch entstandene neue Betriebstyp Holzzentrum - mit Umsätzen von 15 bis 30 Mio. Euro - konnte seinen Marktanteil in den letzten 20 Jahren aber dennoch erheblich ausbauen. Ebenso haben in den letzten Jahren eine Vielzahl von Gründungen neuer Holzeinzelhandlungen durch Sägewerke, Hobelwerke, Parkettwerke, Zimmereien und Tischlereien sowie durch Mitarbeiter aufgebener oder insolventer Holzhandlungen dazu geführt, dass die Anzahl der Standorte sich mit etwa 2.100 - ohne Holz- und Baustoffhandel - kaum verändert hat.

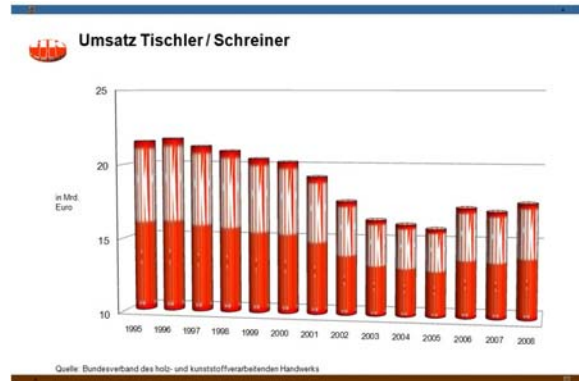
Die heute führenden Holzhändler wie Klöpfer, ZEG und Roggemann haben ihre heutige Größe in erster Linie nach der Wende durch Übernahmen bzw. Neuansiedlungen in den neuen Bundesländern erreicht. Aber auch die Niederlassungen der großen Holzhändler sind eher durch Individualität und Eigenständigkeit der Niederlassungsleitungen geprägt denn durch zentrale oder gar einheitliche Konzepte. Daran werden auch die neu geschaffenen Positionen der nationalen Vertriebsleiter bei Klöpferholz und der ZEG wohl kurzfristig nichts ändern.

Diese Strukturen des Holzhandels verhindern bzw. verlangsamen Konzentrationsprozesse, die in der Branche Baumarkt schon fast abgeschlossen bzw. im Baustoffhandel noch im vollen Gang sind.

Die wesentliche Kompetenz des Holzhandels liegt daher auch in der durch mittelständische Unternehmer lokal geprägten Vertriebsleistung. Diese Kompetenz zeigt sich eher nicht durch „schöne“ Internetauftritte, „Hochglanz“-Imagebroschüren oder „preisgekrönte“ Ausstellungen, auf die Lieferanten bei der Auswahl ihrer Zuwendungen aus den Marketingtöpfen achten. Hier geht es eher

um die lokalen Aktivitäten und Kontakte des Unternehmers und seiner Familie und die aus dieser „Familienmarke“ resultierende Kundenbindung. Diese persönlichen Kontakte sind dann auch der Vorteil gegenüber den in der Regel besser organisierten und meistens noch besser einkaufenden Niederlassungen der größeren Gruppen.

Die wichtigsten Kunden für den Holzhandel sind nach wie vor Tischler und Schreiner. Auch wenn diese Kundengruppe in nicht einmal 10 Jahren mehr als 25% Marktvolumen verloren hat, sind Tischler bzw. Schreiner gerade im wachsenden Modernisierungsmarkt mit den diversen Gewerken eng an den Holzhandel gebunden. Die wesentlichen Gründe hierfür sind die Kompetenz des Holzhandels im Handling großformatiger Platten und immer noch das Sortiment Schnittholz. Daher ist der Holzhandel bei dieser Kundengruppe noch unter sich und braucht andere Branchen mit Ausnahme des Direktvertriebes der Industrie kaum zu fürchten. Insgesamt konnte der Holzhandel laut



Betriebsvergleich des GD Holz seinen Umsatz mit dem Handwerk in den letzten 10 Jahren um mehr als 30% erhöhen.

2. Strukturen und Kompetenzen Baustoffhandel

In der nach und teilweise auch aus dem Holzhandel entstandenen Branche Baustoffhandel kommt der Mittelstand noch auf einen Anteil von etwa 50%. Konzerne auf der Herstellerseite wie Saint-Gobain, CRH und SIG bündeln auch auf der Handelsseite inzwischen etwa 20% Marktvolumen. Konzerne und Genossenschaften aus dem Agrarhandel wie BayWa, Raiffeisen oder Agravis bündeln weit über 10% der Branche. Einkaufsgenossenschaften des Dachdeckerhandwerkes sowie die Baustoffhandelsaktivitäten des Hornbach Konzerns haben weitere nennenswerte Marktanteile erreicht.

Generalisten wie BayWa oder Bauking sehen den Baustoffhandel als Vollsortimenter und verstehen die Branchen Fliesen, Bedachung, Trockenbau, Garten- und Landschaftsbau, Tiefbau und selbst Holz lediglich als Sortimente. Die Spezialisten wie die Dachdeckereinkaufsgenossenschaften und die SIG im Bereich Bedachung, ebenfalls die SIG und Baustoff+Metall im Bereich Trockenbau sowie Kemmler und Linnenbecker im Bereich Fliesen sind inzwischen unter die TOP 10 bzw. TOP 30 des Baustoffhandels vorgerückt und haben für diese Branchen teilweise eigene Verbände oder Verbundgruppen gegründet. Mit einer wieder Anfang 2009 gestarteten Reorganisation versucht Saint-Gobain beide Ausprägungen des Baustoffhandels umzusetzen und will mit Generalisten und Spezialisten die vorhandenen Marktpotentiale nun auch verstärkt mit der Marke Raab Karcher ausschöpfen.

Die Unternehmen im Baustoffhandel sind im Durchschnitt nicht nur deutlich größer als die im Holzhandel sondern verfügen durch Neugründungen und Übernahmen auch über wesentlich mehr Standorte. Die Top 50 Baustoffhändler betreiben im Schnitt etwa 5mal so viele Niederlassungen wie die TOP 50 Holzhändler.

Den Einstieg in den Einzelhandel hat der Baustoffhandel überwiegend durch Franchisesysteme wie OBI und zuletzt Toom oder durch Gründung ähnlicher Systeme wie hagebaumarkt oder i+m

Bauzentrum sowie in jüngerer Zeit auch Werkmarkt und EMV-Profi gefunden. Weit über 300 Baumärkte betreiben so allein die TOP 50 Baustoffhändler, während die TOP 50 Holzhändler an weniger als 20 Baumärkten beteiligt sind.

An vielen Standorten sind dadurch Bauzentren entstanden, die sich als Kombination aus zentralgeführtem Baumarkt und individuellen Baustoff-Fachhandel verstehen. In jüngerer Zeit entstehen aber auch Bauzentren ohne klassischen Baumarkt, die sich ähnlich wie die Holzcentren auf den Fachhandel mit Ausstellungsverkauf konzentrieren.

Das Marktvolumen sowie die Anzahl der Standorte des Baustoff-Fachhandels sind dabei in den letzten 20 Jahren erheblich zurückgegangen. Hierbei ist allerdings unter anderem zu berücksichtigen, dass einige Unternehmen sich vollständig auf den Betriebstyp Baumarkt konzentriert haben. Beides spiegelt sich auch im kontinuierlichen Rückgang des Endverbraucheranteils am Umsatz des Baustoff-Fachhandels wieder.

Ein entscheidender Schritt in dem Konzentrationsprozess des Baustoffhandels waren ebenfalls Übernahmen und Neugründungen in den Neuen Bundesländern. Ein weiterer Konzentrationsschub war durch den Einstieg der Hersteller wie SIG 1996 mit WKT und Golinski, Saint-Gobain 2000 mit Raab Karcher und CRH 2005 mit Bauking zu verzeichnen. Danach übernahmen diese Hersteller eine Vielzahl weiterer namhafter Mittelständler wie 2004 Kluwe, 2006 Melle sowie 2007 Mobau und Kapella. Insbesondere die Übernahmen der BayWa unter anderem 2005 von Küppers, 2006 von Mobau-Marba sowie 2008 von Voss und Westmünsterland sind nach jüngsten Veröffentlichungen erst der Anfang weiterer Konzentrationsprozesse.

Die wesentliche Kompetenz der noch mittelständischen Baustoffhändler liegt ähnlich wie auch im Holzhandel in der durch Unternehmer hier eher regional geprägten Vertriebsleistung. Durch die Filialisierung geht aber ein Teil dieses Vorteils verloren und wird durch regionale Einkaufsmacht sowie Optimierung der Logistik, Prozesse und Kosten kompensiert.

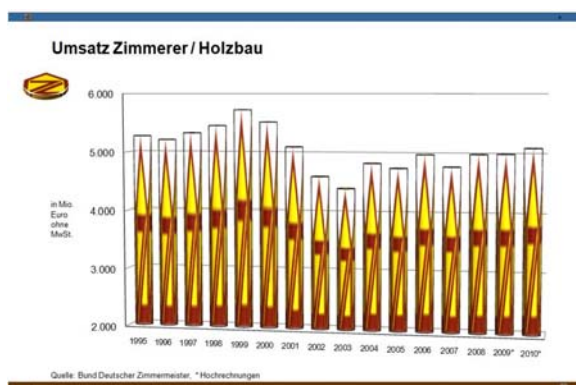
Der hohe Anteil der Streckengeschäfte, der nach der BDB Leistungsstatistik 2008 bei etwa 46% lag, ist einer der weiteren Unterschiede zwischen Holz- und Baustoffhandel. Grund hierfür ist neben Volumen oder Gewicht der Sortimente die intensive Objektbearbeitung der Industrie. Der Holzfachhandel kommt hier nur auf etwa 10%, weil ähnliche Objekte eher als Direktvertrieb der Lieferanten abgewickelt werden.

Ein ebenfalls gewichtiger Unterschied zwischen Baustoffhandel und Holzhandel liegt in den selbst bei gleichen Sortimenten erheblich höheren Bonusquoten des Baustoffhandels, die sich gerade in den letzten Jahren im Wettkampf der Konzerne mit den Verbundgruppen und beide auch untereinander nochmals verbessert haben.

Ein Grund hierfür ist der hohe Marktanteil der Konzerne und Genossenschaften. So konnte Saint-Gobain 2008 im Wesentlichen aufgrund höherer Lieferantenboni den Rohertrag um fast 1%-Punkt steigern. Auch Konzerne wie CRH oder SIG belassen ihre Beteiligungen zur Bonusoptimierung nicht nur in Verbundgruppen sondern bringen sie wie zuletzt die CRH Gétaz-Group noch zusätzlich ein. Aktuell dokumentiert die Aufnahme des Agrarhandelskonzerns Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen in die hagebau und deren Fachgruppen - bei gleichzeitigem Verbleib in der DRWZ und deren Einkaufskooperation Baustoffe für den Einzelhandel - die Notwendigkeit der inzwischen äußerst vielschichtigen Ausschöpfung aller Bonustöpfe der Industrie.

Weitere Gründe sind die inzwischen fast 100% Kooperationsquote der mittelständischen Baustoffhändler in Verbundgruppen, sowie die Einbindung in deren Fachgruppen und regionalen und nationalen Allianzen. Die Kooperationsquote der Holzhändler liegt immer noch bei etwa 50% des Umsatzvolumens und der Standorte. Fachgruppen oder Allianzen finden sich in den Verbundgruppen des Holzhandels bisher nicht.

Die wichtigsten Kunden für den Baustoffhandel sind nach wie vor Bauunternehmen und das Bauhandwerk. Da sich das für den Baustoffhandel wichtigste Marktsegment Neubau in den letzten 15 Jahren etwa halbiert hat, ist auch der Baustoffhandel deutlich geschrumpft. Insbesondere die Bemühungen der Baustoffhändler im Handel mit Bauelementen und Dämmstoffen, um die Kundengruppen Dachdecker und Zimmerer sowie Kampagnen zur Energieeinsparung und Modernisierung haben aber dafür gesorgt, dass die Branche auch vom Zuwachs im Bereich Renovierung, Modernisierung und Sanierung profitiert hat.



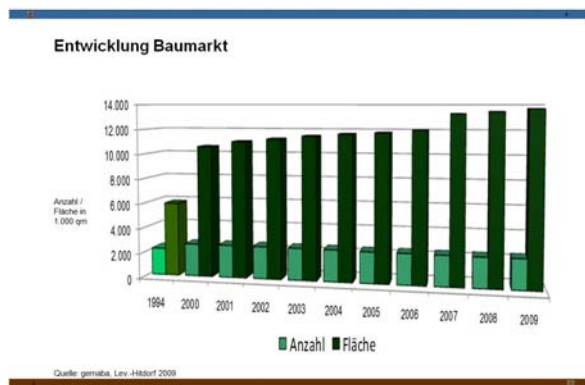
Da der Holzbau und die Zimmerer ein wichtiges Glied in der Wertschöpfungskette Renovierung, Modernisierung und Sanierung bilden, haben in den letzten fünf Jahren weit über 50 Standorte des Baustoffhandels Holzbauprodukte wie KVH und BSH für diese schon mit Baustoffen belieferten Gewerke bzw. Kundengruppen aufgenommen. Alleine 21 Standorte wie Firma DAEX in Hürth oder zuletzt Firma Hoch in Simmern haben mit Hilfe des Vertriebssystem Holzbau Fachhandel der hagebau den Einstieg in das Holzsortiment gefunden.

3. Strukturen und Kompetenzen Baumarkt

Auch Baumarktketten wie Max Bahr 1963, Hornbach 1968 und Hellweg 1971 sind nach und nach aus Holz- oder Baustoffhandlungen entstanden. Die in diesen Branchen noch aktiven Mittelständler sind fast alle in Franchisesystemen der Konzerne oder vergleichbaren Konzepten der Verbundgruppen eingebunden und kommen aufgrund des begrenzten Einflusses auf Konzern- und Verbundzentralen auch nur noch theoretisch auf einen Marktanteil von inzwischen deutlich weniger als 20%.

Aufgrund der Expansion der Konzerne durch Neugründungen, Flächenerweiterungen und Übernahmen von Praktiker 1997 Wirichs und 2007 Max Bahr, von Toom 2007 Marktkauf sowie von Globus 2007 Hela haben auch die Verbundgruppen zunächst E/D/E und EK später hagebau Deutschland und dann ÖBAU bzw. hagebau Österreich ihre Aktivitäten in dem Baumarktkonzern ZEUS gebündelt. Kleinere Baumarktketten wie Knauber, Leitermann, Herkules der EDEKA, Cactus oder jüngste Raiffeisen bündeln zumindest ihren Einkauf inzwischen ebenfalls über die ZEUS.

Mit der Bündelung der Umsätze schaffen auch EUROBAUSTOFF mit Nowebau und Bauspezi sowie EMV Profi mit einigen Raiffeisenmärkten noch den Sprung unter die TOP 10 Baumärkte in Deutschland.



Die Anzahl der Baumärkte hat sich in den letzten 20 Jahren fast verdoppelt wobei sich die Verkaufsfläche bei sinkender Flächenproduktivität fast verfünffacht hat. Dabei wurden bestehende Baumärkte nicht nur erweitert sondern teilweise auch durch besser gelegene und größere Baumärkte - gelegentlich unterstützt durch eine kollegiale Abwrackprämie - verdrängt.

Die Baumärkte haben ihr Marktvolumen etwa verdoppelt und inzwischen einen Marktanteil von fast 40% erreicht.

Die wichtigste Kompetenz der Baumärkte liegt in der hohen Verfügbarkeit der Artikel für Endverbraucher, Montagebetriebe und Handwerker. Mit einer der größten Baumarktdichten in Europa muss kein Kunde in Deutschland weit fahren, um typische Kernsortimente wie Baustoffe, Fliesen, Holz und Bauelemente einzukaufen. Die Formate der einzelnen Ketten sind ähnlich bis austauschbar und die Leistungen bis hin zu den Öffnungszeiten vergleichbar.

Weder dem Holzhandel bzw. Holzfachhandel noch dem Baustoffhandel bzw. Baustoff-Fachhandel ist es bisher gelungen, sich als Betriebstyp für Endverbraucher zu profilieren. Die Vielfältigkeit der einzelnen Firmen in Bezug auf Formate, Erscheinungsbild, Sortimente, Leistungen bis hin zu den Öffnungszeiten ist riesig. Selbst durch die Errichtung von Holzfachmärkten und weniger ausgeprägt auch Baufachmärkten mit Beilagen und Anpassung der Öffnungszeiten konnte für den Endverbraucher kein eigenständiges Format geprägt werden. Daran ändert auch nichts der Aufdruck auf den Beilagen „Wir führen keine Tapeten und keine Farbe“. Das ganze Dilemma zeigt sich auch bei den hierfür gebildeten Marken wie HolzLand. Die einzelnen Standorte werben unter der einheitlichen Marke HolzLand nicht für ein eigenständiges Format Holzfachmarkt oder Holzzentrum sondern mal mit „Ihr Baumarkt in ...“ als auch „Die Alternative zum Baumarkt“ oder auch „Besser als Baumarkt“.

Den „neuen“ Bauzentren gelingt es aber zunehmend sich als eigenständiges Format – wenn auch unter dem Eigennamen der Inhaber oder zuletzt auch mit Allianzmarken – als Kompetenzzentrum rund ums Bauen, Sanieren, Renovieren und Modernisieren zu profilieren. Hier machen sich die Investitionen in Ausstellung – bei Verzicht auf SB-Flächen - und Kampagnen wie Energieeinsparung und Modernisierung bemerkbar.

Auch die „neuen“ Holzzentren profilieren sich zunehmend sowohl mit Eigennamen als auch mit der Marke HolzLand. Allerdings ist der Begriff „Holzzentrum“ nicht so eng mit Bauen oder Renovieren verknüpft wie „Bauzentrum“ oder „Baumarkt“. Hier fehlt es den Holzzentren auch häufig noch an den Ausstellungen, Sortimenten und Dienstleistungen zum konstruktiven Bauen mit Holz und damit an einer eindeutigen Profilierung im Marktsegment Holzbau.

Der interessanteste Wettbewerb und auch die fortschreitende Entwicklung und Differenzierung dieser Formate für die Zielgruppe Endverbraucher ist sicherlich zurzeit in Trier zu beobachten. Direkt neben dem Holzzentrum „HolzLand Leyendecker“ hat sich das „Bauzentrum Thomas“ mit dem „Ausbauzentrum Thomas+Roensch“ angesiedelt. Beide Fachzentren - über dieselbe Verbundgruppe hagebau sowie E/D/E bzw. ZEUS kooperiert - stehen nicht nur im direkten Wettbewerb untereinander sondern auch mit den nur einen Kilometer entfernten Baumarktfilialen von „Hornbach mit Baustoffabhollager“ sowie „Praktiker“.

4. Wettbewerb der Systeme

In der Branche Baumarkt sind die Konzerne untereinander die wesentlichen Wettbewerber. Hier kann man allenfalls noch nach Lebensmittelkonzernen, reinrassigen Baumarktkonzernen oder Verbundkonzernen des Baustoffhandels, Eisenwarenhandels oder Agrarhandels unterscheiden. Im Baustoffhandel kommen zu den Konzernen auf der Herstellerseite und aus dem Agrarhandel noch die Verbundgruppen und die Einkaufsgenossenschaften ebenfalls im Wettbewerb untereinander sowie zunehmend auch „aktive“ Allianzen hinzu. Im Holzhandel dominiert der direkte Wettbewerb der Mittelständler hier zunehmend auch der Wettbewerb zwischen den national bzw. regional aufgestellten TOP 10 und lokal bedeutenden Einzelunternehmen.

Ein Abgleich zwischen Konzernen, Verbundgruppen und Mittelstand ist in allen drei Branchen schwierig, da es eine Vielzahl von Mischformen gibt und auch Grenzen kaum noch zu definieren sind. Konzerne wie Saint-Gobain führen Beteiligungen einzelner Unternehmen wie Mittelständler mit lokalem Management. Mittelständische Unternehmer wie Albert Gebhardt – Beiratsvorsitzender des HOLZRING – ist Franchisenehmer des OBI-Konzerns. Verbundgruppen wie der HOLZRING passen ihre Satzung an, um auch Unternehmen wie Pilipp aufnehmen zu können, in denen der Inhaber nicht selbst tätig ist. Konzerne wie CRH rechnen Beteiligungen wie die Gétaz Group zur Bonusoptimierung über die hagebau ab.

Wesentliche Anteile an diesen Strukturen haben der Einkauf und die an Absatzmengen orientierten Marketingstrategien der Lieferanten. Hierbei ist der Einkaufspreis des Handels in allen Branchen transparent. Dafür sorgen nicht nur die Hersteller und ihre Vertriebsmitarbeiter selber, sondern auch die Diskonter oder die aktionsgetriebenen Händler und Handelsformen. Die Differenzierung erfolgt daher überwiegend im Bereich der Boni oder noch verdeckter in Werbekostenzuschüssen und vergleichbaren Sonderkonditionen. Diese sind weder für die Außendienstler der Hersteller noch für die Verkäufer vor Ort so transparent, dass diese Konditionen im Tagesgeschäft oder der Kalkulation sofort berücksichtigt werden. Den Zentralen der Konzerne, Verbundgruppen und Allianzen sind aber auch diese Konditionen transparent und werden in den Jahresgesprächen und für die Überprüfung des eigenen Ranking bei den Herstellern verwendet.

Für Transparenz in den Baumarktzentralen sorgen hier schon die Category- oder Produktmanager, in deren Lebensläufen schon fast jede Baumarktkette einmal oder sogar mehrfach auftaucht. Auch nach Übernahmen wie zum Beispiel Wirichs durch Praktiker wird dann die eigene Positionierung überprüft und bei Bedarf eine Konditionsanpassung eingefordert.

Auch im Baustoffhandel oder Holzhandel sorgen Mitarbeiterwechsel, Übernahmen, Zusammenschlüsse von Verbundgruppen, das Wechseln der Verbundgruppe oder auch nur Bonusanalysen für eine entsprechende Transparenz in den Zentralen der Konzerne, der Verbundgruppen oder der Allianzen.



Da die Lieferanten den Konzernen aufgrund des Umsatzvolumens aber auch der mehrschichtigen Verhandlungsebenen deutlich höhere Konditionen und auch schon mal bessere Preise gewährt haben als mittelständischen Unternehmen, haben sie damit die Gründung der Verbundgruppen im

Baustoffhandel ausgelöst. Die Gründung der einzelnen Verbundgruppen in der Baumarktbranche war dagegen eher vom Systemgedanken oder der Erweiterungen der Geschäftsfelder getragen. Der Zusammenschluss der Verbundgruppen in den letzten Jahren ist allerdings ebenso dem Konzentrationsprozess der Konzerne und wiederum dem Ausschöpfen der Bonustöpfe der Lieferanten zuzuschreiben. Im Holzhandel hatte dagegen jede Verbundgruppe aufgrund des geringen Wettbewerbsdrucks der Konzerne ihre eigene Gründungsgeschichte. HOLZRING und der erste Holzkreis wurden als Interessenvertretung und HolzLand als Marketingverbund gegründet. Alle anderen dienten lediglich zur Erweiterung der Geschäftsfelder bestehender Verbundgruppen anderer Branchen.

In den letzten Jahren bemühen sich die Lieferanten in allen drei Branchen entsprechend ihrem Ranking bei den Konzernen und nationalen Verbundgruppen die Boni und sonstigen Zuwendungen so abzustufen, dass keine Gesellschafter- oder Mitarbeiterwechsel bzw. Fusionen oder Unternehmensverkäufe mehr zu Überraschungen führen. Dass das nicht immer gelingt, zeigt die bereits zuvor erläuterte Entwicklung der Lieferantenboni 2008 bei Saint-Gobain.

Die Rahmenkonditionen der Verbundgruppen wurden in den letzten 10 Jahren - auch auf Druck der Lieferanten - immer mehr individualisiert. Weg von der „Gießkanne“ und gleichen Konditionen für alle Mitglieder und Gesellschafter hin zu leistungsbezogenen Staffeln war die Verhandlungsstrategie der Verbundgruppen wie die der Hersteller. Für die Hersteller dürfte die geplante Leistungshonorierung aber wohl insgesamt eher ein Eigentor gewesen sein. Da diese Leistungsstaffeln sich an den größten Gesellschaftern der Verbundgruppen - wie in der Hagebau bei der frisch entstandenen Bauking - orientierten, haben sich bestehende lokale Allianzen - wie BHP und NOV zur Contract Company - zusammengeschlossen, um ebenfalls die Staffeln ausschöpfen zu können. Diesem Beispiel folgten in relativ kurzer Zeit fast alle anderen Allianzen sowie die noch freien Baustoffhändler und auch die Baumärkte gründeten weitere Allianzen. Nach der so erreichten Ausschöpfung der nationalen Rahmenkonditionen bündelten die Allianzen zudem neben den regionalen dann auch noch die Hauskonditionen der angeschlossenen Gesellschafter. Mit Hilfe der Allianzen und deren zusätzlichen Konditionen gelang es der Hagebau sogar kurzzeitig dem Wettbewerb große und namhafte Gesellschafter abzuführen. Schlussendlich sind dadurch nun fast alle Baumärkte, Baustoffhändler und auch einige Baustoffe führende Holzhändler in Allianzen eingetreten.

Ob es der Baustoffindustrie damit nun tatsächlich gelungen ist, die Leistungsträger zu honorieren und die Bonussteigerungen einzudämmen, muss bezweifelt werden. Selbst die Firma SIGA, die diese Konditioneskalation nicht mitmachen wollte, ist heute wieder mehrheitlich gelistet.

Die Unterschiedlichkeit der Systeme und Branchen zeigt sich auch auf der Vertriebsseite. Die Baumärkte steuern die Standorte zentral und diese werden durch die Marktleiter nur noch punktuell an den lokalen Markt angepasst. Unternehmer, die ihren systemgestützten Markt noch selber führen, sind die seltene Ausnahme. Im Baustoffhandel sind die meisten Unternehmen mit Niederlassungen zwar zentral organisiert, werden aber im Vertrieb durch Niederlassungsleiter geführt, die wie „Unternehmer vor Ort“ agieren. Im Holzhandel dominiert dagegen der mittelständische Unternehmer, der seinen einzigen Standort teilweise schon gemeinsam mit der nächsten Generation führt. Die filialisierten Unternehmen im Baustoffhandel und auch im Holzhandel versuchen wie zuletzt Saint-Gobain bzw. ZEG und Klöpfer durch nationale oder regionale Vertriebsleitungen auch die Marketing- und Vertriebsaktivitäten vermehrt zentral zu steuern. Auch die Verbundgruppen der Baustoffhändler bieten mit ihren Fachgruppen und Spezialisierungen zentrale Marketing- und Vertriebsunterstützung in Bezug auf Sortimente und / oder Zielgruppen an.

Einen Überblick über den Wettbewerb der Systeme der verschiedenen Branchen um die Zielgruppen Dachdecker und Zimmerer konnte man sich auf der letzten Dach + Holz in Köln verschaffen. Bemerkenswert war hier sicherlich auch, dass Unternehmen wie Melle und Milte sich einerseits auf dem Stand des SIG Konzerns mit dem neuen Sortiment Holz präsentierten und gleichzeitig auch von mittelständischen Unternehmern der Fachgruppen Dach + Fassade sowie Holzbau auf dem Stand der Verbundgruppe hagebau vertreten wurden.

Neu im Wettbewerb der Systeme ist insbesondere, dass Allianzen wie Bauen + Leben, bauXpert und jüngst auch Mobau Rheinland/Mobau Plus die Ebene der reinen Bonussammelvereine verlassen haben und eigene Marken sowie vielfältige Dienstleistungen unterhalb der Ebene der Verbundgruppen aufbauen. Damit wird sicherlich auch die Frage wieder spannender, ob zentral organisierte Konzerne bzw. große filialisierte Mittelständler im Wettbewerb mit den über aktive Allianzen und Verbundgruppen zentral organisierten aber dennoch lokal agierenden mittelständischen Unternehmern überhaupt gewinnen können.

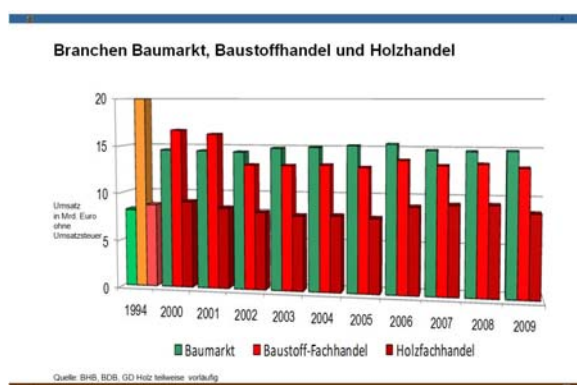
Das gewichtigste Problem der kleineren mittelständischen Unternehmen im Wettbewerb der Systeme ist daher im Grunde nur noch die Nachfolge. Auch hierbei könnten am ehesten noch Verbundgruppen und Allianzen helfen und rechtzeitig Ausbildung oder Suche eines „Nachfolgers des Unternehmers“ unterstützen. Da es natürlich deutlich einfacher ist, an Konzerne zu verkaufen oder die betreffenden Unternehmen dem nächsten großen Gesellschafter oder Mitglied anzubieten, wird der Konzentrationsprozess und der Marktanteil der Konzerne stetig zunehmen.

5. Wettbewerb der Branchen

Der interessanteste Wettbewerb findet derzeit zwischen den Branchen Holzhandel und Baustoffhandel statt. Dabei geht es vor allem um die Zielgruppe Zimmerer sowie die Endverbraucher.

Wie bereits erläutert haben Baustoffhändler ihre Sortimente für den Zimmermann aber auch Dachdecker und Bauunternehmen erweitert und kaufen das Sortiment Holz nun direkt bei den Säge- und Hobelwerken ein. Dieser Einstieg wurde durch Verbundgruppen wie die hagebau über Einkauf, Planung oder mit der Fachgruppe Holzbau wesentlich erleichtert. Damit verliert die Branche Holzhandel nicht nur Umsätze bei den Kundengruppen Zimmerer und Dachdecker sondern auch im Großhandelsgeschäft mit dem Baustoffhandel. Auch für die Zielgruppe Endverbraucher haben gerade in jüngster Zeit viele Baustoffhändler insbesondere die Spezialisten Fliesenhandel und Bauelementehandel Holzsortimente aus dem Segment Boden/Wand/Decke aufgenommen, wie die jüngsten Zuwächse bei der Eigenmarke PICOfloor der hagebau belegen. Diese Entwicklung steht mit den schon gestarteten Aktivitäten des Baustoffhandels im Bereich Renovierung, Modernisierung und Sanierung aber gerade erst am Anfang.

Weiterhin wurden noch nie so viele Holzhändler durch Baustoffhändler übernommen, wie in den letzten fünf Jahren. Hier ist auch zu berücksichtigen, dass viele größere Baustoffhändler sehr viel eher in der Lage sind, Unternehmen und gerade auch Spezialisten zu übernehmen und zu integrieren.



Diese Effekte erklären auch, dass der Holzhandel 2009 erstmals seit längerem einen mehr als doppelt so hohen Umsatzrückgang zu verzeichnen hatte als der Baustoffhandel. Im Holzhandel stellt sich daher weniger die Frage nach dem Konzentrationsprozess sondern eher, ob der Holzhandel die Kundengruppen Zimmerer und Endverbraucher und damit einen wichtigen Teil des Renovierungs-, Modernisierungs- und Sanierungsmarktes nicht an den Baustoffhandel bzw. den Bedachungsfachhandel verliert.

Ein weiterer Wettbewerb der Branchen wird immer wieder unter der Überschrift „Fachhandel versus Baumarkt“ diskutiert. Hierbei geht es dann allerdings meistens nicht um den Wettbewerb der Betriebe oder um die Kunden, sondern darum, ob die starken Marken der Baustoff- oder Holzindustrie im Baumarkt vertrieben werden dürfen oder nicht. Wenn Unternehmer wie Rolf Wertheimer schon mal Markenlieferanten wegen einer Platzierung in „aggressiven Baumarktketten“ im eigenen Baustoffhandel auslisten, gleichzeitig aber im Aufsichtsrat der hagebau bzw. im Beirat der ZEUS die Listung desselben Lieferanten für ihren eigenen hagebaumarkt und Werkmarkt zulassen müssen, wird das ganze Dilemma dieser Diskussion offensichtlich.

Das Thema „Fachhandel versus Baumarkt“ setzt weiterhin voraus es gäbe den „Fachhandel“ und den „Baumarkt“. Tatsächlich umfassen diese Betriebstypen aber eine Vielzahl von Ausprägungen und auch Mischformen. Zudem betreiben Baustoff-Fachhändler wie auch einige Holzhändler selber eine Vielzahl von Baumärkten, die einen nicht unerheblichen Teil des Baumarktumsatzes dieser starken Marken über den eigenen „Fachhandel“ eingekauft haben.

Auch die Kopie des Baumarktformates in „Baufachmärkten“ oder „Holzfachmärkten“ konnte die meisten Hersteller nicht dauerhaft dazu bringen, die Flächenexpansion der Baumärkte und deren Warenverfügbarkeit für den Endverbraucher zu ignorieren. Aktuell beträgt der Anteil Baustoffe/Bauchemie im Baumarkt etwa 12%, Holz kommt auf 8% und Fliesen erreichen 2%. Auch die Entwicklung dieser Warengruppen im Baumarkt deutet nicht gerade auf einen dramatischen Verdrängungswettbewerb hin.

Der wesentliche Grund für die Diskussion „Fachhandel versus Baumarkt“ dürfte dann meistens doch in einer punktuellen Verkaufsaktion mit nicht am Markt bzw. den Prozesskosten orientierten Preisfindung der Lieferanten liegen. Nach Glättung solcher Wettbewerbsverzerrungen versandeten fast alle Diskussionen relativ schnell wieder. Nur noch wenige Lieferanten mit Marken wie Roto – „Wir können alles. Außer Baumarkt“ oder Meister – „baumarktfreie Zone“ - berufen sich ausdrücklich auf ihre Ausrichtung auf den Fachhandel.

Dabei wären durchaus grundsätzliche Betrachtungen dieses Themas von Nöten. Sowohl Baustoff-Fachhandel als auch der Holzfachhandel oder der Fliesenfachhandel haben nicht ignoriert, dass die Produkte der Hersteller immer einfacher und damit auch für die Montage durch Endverbraucher geeigneter werden. Auch der Wandel des Handwerkes und die anderen Anforderungen der zunehmenden Montagebetriebe wurden im Fachhandel registriert. Viele Fachhändler haben daher eigene Baumärkte errichtet oder sich daran beteiligt. Eine andere Antwort auf diese Entwicklung waren dann die Fachmärkte, die die Endverbraucher – wie bereits ausgeführt – nicht nur nicht wahrgenommen, sondern auch noch Ärger mit den Handwerkskunden hervorgerufen haben.

Die jüngsten Entwicklungen in diesem Wettbewerb sind daher sicherlich besonders hervor zu heben. Immer mehr Fachhändler überlassen das klassische SB-Geschäft den Baumärkten und konzentrieren sich auf ganz andere Ebenen der Endverbraucher. Bau- oder Renovierungsmanager, Energieberater, Projektbetreuer oder Baustellenkoordinatoren beraten Endverbraucher in entsprechenden Ausstellungen und vermitteln oder koordinieren bei Bedarf geeignete und qualifizierte Handwerks- oder Montagebetriebe. Mit diesem Konzept erreichen die Standorte Kundengruppen, die Baumärkte für solche Projekte meiden und vor der Koordination der verschiedenen Handwerker zurückschrecken bzw. noch gar keine geeignete Beratung oder Handwerker zur Umsetzung gefunden haben. Im Unterschied zu den klassischen Fachmärkten endet die Beratung nicht bei vorhandenen Sortimenten sondern ist auf das komplette Projekt einschließlich der Umsetzung ausgerichtet. Das schließt auch die Endverbraucher nicht aus, die solche Projekte selber umsetzen wollen und können. Die Sortimente werden dann über den Großhandel und dessen Lager abgewickelt. Weitere Leistungen wie die Anlieferung bis hin zur Vermietung von Baugeräten und Werkzeugen können für diese Kunden ebenso über den Großhandel angeboten werden.

Auch in der Entwicklung dieser „neuen“ Zentren und der damit verbundenen Leistungen ist der Baustoffhandel deutlich weiter als der Holzhandel, was ebenfalls zu weiteren Verschiebungen der Marktvolumen zwischen den Branchen führen dürfte.

Diese „neuen“ Bauzentren oder Holzcentren wollen gar nicht mehr mit einem – ggfls. sogar dem eigenen - OBI-, TOOM oder hagebaumarkt in Verbindung gebracht werden, sondern entwickeln ein neues eigenständiges Format. Leider gibt es für dieses Format noch keine echten „Leuchttürme“, die den Branchen den Weg weisen könnten. Die schrittweisen Versuche auf diesem Weg kann man aber auch in den bereits zuvor genannten Zentren in Trier wahrnehmen.

6. Ausblicke



Die Branchen Baumarkt, Baustoffhandel und Holzhandel haben alle ihren Schwerpunkt in den Wertschöpfungsketten Neubau sowie Renovierung, Sanierung und Modernisierung. Daher sind viele Lieferanten, Dienstleister und auch Verbundgruppen in allen drei Branchen aktiv. Auch verschiedene Kundengruppen tauchen in allen Branchen auf. Im Wettbewerb um die Kunden unterscheiden sich die Branchen, die vorherrschenden Systeme und deren Marktanteile aber erheblich. Unterschiedliche Schwerpunkte bei den Sortimenten, Dienstleistungen und Zielgruppen

beschränken den Wettbewerb auf einige Segmente. Auch innerhalb der Branchen haben Konzerne, Verbundgruppen und Mittelständische Unternehmen höchst unterschiedliche Marktanteile.

Die gesamte Vielfalt und die Entwicklungen der aufgeführten Branchen spiegelt die Verbundgruppe hagebau am besten wieder. 1964 als Einkaufsverbund norddeutscher Baustoffhändler gegründet, sieht sich die hagebau 1995 noch als „Instrument zur Mittelstandsförderung“ und „mittelständische Baustoffhandelsgruppe“. Aktuell bezeichnet sie sich als ein „Verbund selbstständiger mittelständischer Händler“. Betrachtet man die Entwicklung der hagebau in letzten 10 Jahren, so haben sich die Leistungen, die Anzahl der aktiven Gesellschafter und deren Außenumsatz kaum verändert. Auch die Anteile von Baumarkt, Baustoffhandel, Holzhandel und Fliesenhandel haben sich

fast überhaupt nicht verschoben. Der Konzernumsatz der hagebau hat sich aber um fast 60% erhöht und die Anzahl der Mitarbeiter in Soltau etwa verdoppelt. Diese Umsatzsteigerung spiegelt einerseits die durch allumfassende Lieferantenaufnahmen und Einbindung der Allianzen gestiegene Einkaufsquote wieder. Der deutlich größere Umsatzzuwachs ist aber auf die Nichtgesellschafter und damit auf den Zusammenschluss mit E/D/E, EK und deren Partner zurückzuführen.



Auf dem Weg von einer regionalen Einkaufskooperation hin zu einem internationalen Handelskonzern bündelt die hagebau inzwischen die so höchst unterschiedlichen Interessen kleiner und noch von Unternehmern geführten Baustoff-, Holz- und Fliesenhandlungen sowie Baumärkten bis hin zu Beteiligungen von Herstellerkonzernen wie CRH und SIG, Großkonzernen wie Otto, EDEKA oder E/D/E sowie dem aktuell noch hinzugekommenen Agrarhandelskonzern. Auch für die ebenso unterschiedlichen Interessen der Branchen Baustoffhandel, Holzhandel,

Fliesenhandel und Baumarkt und deren Ausprägungen in Generalisten und Spezialisten sowie Bauzentren, Fliesenzentren und Holzcentren hat die hagebau eine einheitliche Marke mit Einkaufs-, Marketing- und Vertriebskonzepten bis hin zu den gleichen systematisierten Internetauftritten entwickelt.

Der Konzentrationsprozess im Holzhandel wird sicher an Fahrt gewinnen aber im Branchenvergleich auch wohl zukünftig nur langsam voranschreiten. Im Baustoffhandel wird sich wegen fehlender Nachfolge und fälliger Investitionen die Konzentration deutlich beschleunigen. Für Übernahmen stehen fast alle Konzerne und auch große Mittelständler bereit. Im Baumarktbereich sind dagegen nur noch wenige Übernahmen denkbar, die einen zusätzlichen Nutzen schaffen könnten.



Die Anzahl der Verbundgruppen in den Branchen wird sich auch zukünftig weiter verringern, bis – je nach Wettbewerbsdruck – wohl nur noch eine Verbundgruppe pro Branche übrigbleibt.

Ob die hagebau auch zukünftig das Spiegelbild all dieser Branchen sein wird, bleibt sicherlich spannend. Die Zusammenführung der Branchen Baustoffhandel, Fliesenhandel und Holzhandel zu einer Branche Fachhandel und auch die Integration der Konzerne in Österreich läuft ja nicht gerade reibungslos, wie den letzten

Personalmeldungen der hagebau zu entnehmen ist. Ob die Branchen dieser Entwicklung folgen werden, darf aufgrund der Vielfalt des Mittelstandes zumindest für den Holzhandel bezweifelt werden.

Ebenso interessant wird sein, wie sich die ebenfalls überschneidenden Kundengruppen Zimmerer und Dachdecker entwickeln werden. Auch die Entwicklung des Neubauvolumens werden alle Beteiligten verfolgen müssen. Falls der Baustoffhandel bei steigendem Neubauvolumen den Renovierungs-, Modernisierungs- und Sanierungsmarkt nicht wieder aufgibt – wovon auszugehen ist – wird der Holzhandel weitere Marktanteile verlieren.