
PROPHET

Perspektiven zu Marktentwicklung,
Führungsverhalten und
inhaltlichen Schwerpunkten

Perspektiven 2025 Bauzulieferindustrie



Inhalt

01	Editorial	03
02	Vorgehen und Hintergrund Perspektiven	04
03	Marktentwicklung 2025	05
	Wohnungsneubau weiter rückläufig, gewerblicher Neubau differenziert und Investitionsstau im öffentlichen Neubau	05
	Bauen im Bestand als Chance für Wachstum	06
	Serielles Bauen – Revolution, Durchbruch oder Perspektivenwechsel?	07
	Konsolidierung wird sich weiter fortsetzen	08
	Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft – Überzeugung, Kaufkriterium oder Pflichterfüllung?	08
	Stabilität, Vertrauen und Zukunftsbild – hohe Erwartungen an die neue Regierung	09
	Katastrophen als humanitäre und ökonomische Chance	10
	Internationalisierung als klare Wachstumschance	10
04	Schwerpunkte in der Führung 2025	12
	Multidimensionale Transformationen als Führungsaufgabe	12
	Nordstern vorgeben, Anker sein und vorwärtsgerichtet führen	12
	Produktivität und Ergebniskraft werden ergänzt um Narrativ für Wachstum	13
	Verpasste Chancen – mehr Resilienz und Agilität in der Planung	15
	Restrukturierung und Innovation – Ambidextrie erfordert neue Muskeln	15
	Sicheren Raum für Koexistenz von Technologie, Daten und Menschen schaffen	16
	Delegation, Empowerment und Personalabbau – Leistungskultur vertieft sich	17
05	Inhaltliche und taktische Schwerpunkte 2025	18
	Aus eigener Kraft Wachstumschancen kreieren – mehr Präzision und Potenzialorientierung	18
	Damit der Fachhandwerkerkern nicht zur Wachstumsbremse wird	19
	„Bauen im Bestand“ in der Bearbeitung professionalisieren	21
	Marktgerichtete Innovation vorantreiben	21
	Künstliche Intelligenz in den Alltag integrieren und vorantreiben	22
	Digitalisierung der Kundenschnittstellen ausbauen und verzahnen	23
	Servicegeschäft als konjunkturregulierender Wachstumstreiber	23
	Marke, Zielgruppe, Abverkauf, Strategie etc. – weitere Professionalisierung im Marketing	24
06	Prophet Perspektive 2025	26



Dr. Stephan W. Schusser
Partner bei Prophet

Die Welt sortiert sich neu: China fordert systemisch und wirtschaftlich den Westen heraus. Russland verfolgt mit dem Ukrainekrieg weiter seine imperialistischen Ambitionen. Beide Großmächte rütteln als neue geopolitische Allianz zusammen mit Indien und Iran politisch und wirtschaftlich an der tradierten Weltordnung. Und die USA wenden sich von langjährigen Partnern ab, um sich mit ‚America First‘ auf den Wettbewerb mit China zu konzentrieren.

Dazwischen Europa – ohne passende Antwort. Ohne klare und ambitionierte Vision wird Europa marginalisiert. Es braucht eine einende, kraftvolle europäische Vision. Eine klare Haltung und Perspektive, wie wir Freiheit und Wohlstand nach außen verteidigen, unsere Werte und kulturelle Vielfalt wahren, unsere Rechtsstaatlichkeit, demokratische und soziale Werte absichern und wie wir als Wirtschaftsraum relevant bleiben, um den Wohlstand aller zu fördern.

Deutschland sollte dabei – zusammen mit Frankreich – eine tragende Rolle spielen. Dafür müssen wir für innenpolitische Stabilität sorgen, Sozialstaat und Verwaltung zukunftsfähig machen, die Rahmenbedingungen für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Und wir brauchen ein inspirierendes Narrativ nach vorne, um uns selbst aus der Lethargie zu befreien.

Für den Erhalt und die Stabilisierung unserer Sozialgemeinschaft bedarf es für die drängenden Alltagsorgen der breiten Bevölkerung politische Lösungen. Es braucht Impulse, ökonomische Widerstandskraft und Innovation, um Deutschland aus der wirtschaftlichen Stagnation zu befreien. Notwendig sind dafür zuverlässige rechtliche und politische Rahmenbedingungen, mit denen Unternehmen planen können und die sie im globalen Wettbewerb nicht benachteiligen. Die Wirtschaftspolitik sollte Wandel und Veränderung fördern, ohne dabei die Marktwirtschaft (ideologisch) zu lenken.

Es bleibt zu hoffen, dass die neue Regierung im Jahr 2025 sich nicht im Klein-Klein verzettelt, sondern diese Aufgabe annimmt und mutig gestaltet: mit den notwendigen strukturellen Reformen unseren Sozialstaat zielgenauer zuschneidet und unsere fragile Solidargemeinschaft stabilisiert, mit Kontinuität und Rechtssicherheit die Basis für Investitionen und Innovationen schafft und mit Vertrauen und Zuversicht eine Aufbruchstimmung erzeugt und so den privaten Konsum ankurbelt.

Auch die Bauindustrie, eine der systemrelevanten Industrien in Deutschland, ist abhängig von verlässlichen politischen Rahmenbedingungen. Im Jahr 2025 erwartet sie im fünften Jahr in Folge einen realen Umsatzverlust. Mit -2,5% scheint die Talsohle erreicht und für das Jahr 2026 zeichnet sich wieder ein Wachstum ab. Voraussetzung sind stabile politische Rahmenbedingungen.

Wir haben auch in diesem Jahr wieder wesentliche Gestalter in der Bauzulieferindustrie nach ihren Perspektiven für das Jahr 2025 befragt: Wie schauen sie auf das kommende Jahr? Welche Schwerpunkte setzen sie? Wie planen sie, auf Entwicklungen zu reagieren?

Herausgekommen sind zum Jahresbeginn 2025 Perspektiven, Impulse und Anstöße für den inhaltlichen Diskurs.

Viel Spaß beim Lesen. Bleiben Sie gesund und passen Sie auf sich und andere auf.

Dr. Stephan W. Schusser

Drei große Themenfelder standen im Fokus unserer Perspektiven-Gespräche für die deutsche Bauzulieferindustrie. Erstens: Die Einschätzung, wie sich das Jahr 2025 für das eigene Marktsegment entwickeln wird und was die maßgeblichen Einflussfaktoren sein werden. Zweitens: Ob und wie die Befragten ihr Führungsverhalten und ihre organisatorischen Strukturen anpassen, um flexibel mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität der Märkte umgehen zu können. Und drittens: Welche inhaltlichen Schwerpunkte sie im Jahr 2025 setzen werden.

Insgesamt haben wir dazu im November und Dezember 2024 Meinungen und Einschätzungen von 27 Eigentümern und Organmitgliedern aus den wesentlichen Kernsegmenten der deutschen Bauzulieferindustrie erhoben: Bauchemie, Bauelemente, Bodenbeläge, Elektro, Fenster, Gebäudehüllen, Glas, SHK (Sanitär, Heizung und Lüftung), Sonnenschutz und Trockenbau.

Herausgekommen sind dieses Jahr 23 Perspektiven von Entscheidern sowie unsere eigene, ergänzende Prophet-Perspektive. Wir haben uns wieder bewusst entschieden, die hohe Anzahl an Perspektiven in ihrer Vielfalt abzubilden und sie nicht weiter zu verdichten. Diese Multiperspektivität hat sich als Charakteristikum in den letzten Jahren verfestigt. Sie soll dem Leser Gedankenimpulse geben und eine Anregung sein, die eigene Sicht auf den Markt zu reflektieren, ohne einen prognostischen Anspruch erheben zu wollen.

Wir danken den Gesprächspartnern für ihre Zeit und die inspirierenden Diskussionen.





Wir beobachten einen deutlichen Einbruch im Segment der Einfamilienhäuser sowohl in der Fertighausindustrie als auch bei den System-Massivhäusern.

Guido Kuphal
DAW

Wohnungsneubau weiter rückläufig, gewerblicher Neubau differenziert und Investitionsstau im öffentlichen Neubau

Für 2024 erwartet das Bauhauptgewerbe einen Umsatzrückgang von -4%. Die stagnierende Gesamtkonjunktur in Deutschland, die Sorge um eine schleichende Deindustrialisierung, gepaart mit unklaren politische Rahmen- und Förderungsbedingungen für die Bauwirtschaft und weiterhin hohen Material- und Finanzierungskosten sind wesentliche Gründe. Für das Jahr 2025 rechnet das deutsche Bau-gewerbe nun zum fünften Mal in Folge mit einem weiteren preisbereinigten Umsatz-rückgang. Mit -2,5% würde dieser Rückgang allerdings niedriger ausfallen als in den Vorjahren. Eine Bodenbildung scheint sich abzuzeichnen.

Die Gesprächspartner aus den diesjährigen Perspektiven-Gesprächen erwarten, dass sich das Jahr 2025 für sie ähnlich entwickeln wird wie das Jahr 2024. Manch einer spricht vom ‚Spiegelbild-Jahr 2025‘. Anbieter mit Fokus auf dem gewerblichen und öffentlichen Bau sowie Sanierung blicken positiv auf das kommende Jahr. Wie im Vorjahr schon erwarten diejenigen Hersteller mit internationalem Tätigkeitsradius, dass sie die Schwäche des deutschsprachigen Raums in anderen euro-päischen Ländern, in den USA und Asien (ohne China) kompensieren können. Weiterhin pessimistischer als der Gesamtmarkt sind diejenigen Hersteller, die ihren Fokus im privaten Wohnungsneubau haben, sowie diejenigen Gewerke, die von der Unsicherheit gesetzlicher Vorschriften (z. B. Wärmeerzeugung) und Ausgestaltung staatlicher Förderprogramme betroffen sind.

Die Inflation scheint als Einflussfaktor im kommenden Jahr keine große Rolle zu spielen. Geringere Ausschläge werden bei Material- und Energiekosten erwartet, wengleich der Umgang mit der Berechnung der CO₂-Abgabe für Diskussionen sorgt. Bei den Lohnkosten werden höhere Abschlüsse erwartet, die sich auf die Baukosten niederschlagen werden. Die gegenläufigen Effekte zwischen Preis- und Margendruck gilt es auszubalancieren.

Mit erwarteten ca. 250.000 fertiggestellten Wohneinheiten – nach 294.000 Wohn-einheiten im Vorjahr – wird im Jahr 2024 wieder das seitens der Ampelkoalition vorge-gebene Ziel von jährlich 400.000 Wohneinheiten verfehlt. Insbesondere das Segment des Ein- und Zweifamilienhauses und damit auch die Fertighausindustrie leiden, u. a. weil Kommunen sich eine bessere Flächennutzung wünschen und bei den Genehmigungen zurückhaltender sind oder den sozialen Wohnungsbau bevorzugen.

Die Gesprächspartner rechnen auf Basis der sinkenden Bauanträge und Baugenehmigungen auch für 2025 und 2026 mit einer rückläufigen Tendenz. Dabei beobachten sie mit Sorge die sozialen Spannungen und den schwindenden gesellschaftlichen Zusammenhalt, die sich aus dem Wohnraumbedarf und der Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum ergeben. Einzelne Gesprächspartner erhoffen sich mit der neuen Bundesregierung im Jahr 2025 positive Impulse und eine Belebung des Wohnungsneubaus. Erwartet wird, dass die Wohnungswirtschaft aufgrund ihrer geringen Leerstände, gestiegener Mieten und günstigerer Finanzierungskosten wieder als Investor aktiv wird.

Für den gewerblichen Neubau wird im Kontext der gesamtwirtschaftlichen konjunkturellen Stagnation in Deutschland insgesamt ein weiterer Rückgang erwartet – sei es entweder durch eine Fortsetzung der Abwanderung von energie- und rohstoffintensiven Industrien (z. B. Chemie) oder aufgrund der Zurückhaltung bei (Erweiterungs-)Investitionen am Standort Deutschland. Für einzelne Industrie-segmente prognostizieren die Gesprächspartner allerdings Sondereffekte und damit Wachstumschancen: Dazu zählen die Logistikbranche, große Rechen- und Datenzentren und neuerdings auch die Rüstungsindustrie, die gegen den Trend in neue Standorte und neue Bürogebäude investieren.

Für den öffentlichen Neubau erwartet kaum ein Gesprächspartner einen deutlichen Anstieg der kommunalen Bautätigkeit im kommenden Jahr. Es wird bei dem niedrigen Grundrauschen der Vorjahre bleiben, bei weiterhin hohem Investitionsstau. Gründe sind wiederum die seit Jahren fehlenden öffentlichen Budgets bei den Kommunen sowie die zu erwartende Haushaltsplanung und -diskussion nach der Bundestagswahl auf Bundesebene.



Der Sanierungsmarkt überkompensiert in Teilmärkten den Einbruch im Neubau.

Dirk Sieverding
Remmers

Bauen im Bestand als Chance für Wachstum

Für Endkunden ist das Bauen im Bestand aufgrund der Regulatorik und der Vorschriften risikobehaftet. Ein Großteil der Gesprächspartner richtet trotzdem seinen Fokus auf das Bauen im Bestand, weil Impulse für Neubautätigkeiten in den verschiedenen Gebäudeklassen und Marktsegmenten kurzfristig nicht zu erwarten sind. Diese Verschiebung von Ressourcen konnte in der Vergangenheit schon bei Fachhandwerkern beobachten werden, die bei rückläufigen Neubauten ihre Kapazitäten in Renovierungstätigkeiten umwidmeten.

Die Anlässe für das Bauen im Bestand sind vielfältig und reichen von überschaubaren Renovierungen (z. B. ästhetische Verschönerungen einzelner Räume), Modernisierungen (z. B. Smart-Home Integration) bis hin zu Flächenerweiterungen (z. B. Anbau oder Wintergarten) und (Kern-)Sanierungen, bei denen heute oft energetische Maßnahmen (z. B. Dämmung, neue Verglasung, Verschattung, Energieträger bei der Wärmeerzeugung) im Vordergrund stehen. Nutzungsbedürfnisse sind entscheidend. So kommt im gewerblichen und öffentlichen Marktsegment die Revitalisierung (z. B. Umwidmung von Bürogebäuden in Altersheime oder Wohnfläche) hinzu und im privaten Marktsegment ist barrierefreies Wohnen ein Zukunftsthema.

Es gab kaum einen Gesprächspartner, der für sich nicht in mindestens einem dieser Segmente erhebliche Wachstumschancen sieht. Festgemacht wird das an Genehmigungen, der gestiegenen Architektentätigkeit oder ihren eigenen Vertriebsaktivitäten.

Dabei unterliegt das Bauen im Bestand anderen Gesetzmäßigkeiten als der Neubau: Gerade im privaten Bereich sind weniger Architekten, Planer oder GUs involviert. Der Markt ist deutlich fragmentierter, kleinteiliger und im privaten Bereich intransparenter. Die unterschiedlichen Anlässe für Bauen im Bestand resultieren in verschiedene Customer Journeys, welche wiederum detaillierter und zielorientierter Vermarktungsmodelle bedürfen. Ein hoher Grad an Datenintelligenz und Digitalisierung ist unumgänglich, um dieses Marktsegment profitabel zu betreuen. Und es bedarf u. a. spezieller Renovierungsprodukte, die für das Verbauen in Bestandsstrukturen geeignet sind und die auch von weniger qualifizierten Kräften verbaut werden können.

Marktintransparenz und -chancen haben auch neue Marktteilnehmer für sich erkannt. OBI bedient mit einer ‚Do-it-for-you‘-Lösung dieses Marktsegment. Inspirations- und Vermittlungsplattformen wie z. B. Aroundhome helfen Endkunden bei der Orientierung. Green Techs wie z. B. Enpal oder Enter beraten zu energetischer Sanierung mit einer Endkundennähe, wie es sie selten in der Bauindustrie gab. Serielle Sanierung gibt es z. B. bei ecoworks aus einer Hand und regionale Spezialisten sowie Bauunternehmen wie z. B. Town & Country erweitern ihr Portfolio um Renovierungsservices.



Der Erwerb von Alt-Immobilien ist aufgrund der Sanierungsvorschriften risikobehaftet.

Michael Scheller
Oventrop

Noch fällt es vielen Gesprächspartnern mit mehrstufigen Vertriebsmodellen über den Großhandel schwer, in ihrem Geschäftsmodell zwischen Neubau und Bauen im Bestand zu unterscheiden oder die Customer Journey vom Interessenten auf der Homepage bis zum Verbau der Produkte zu steuern. Lösungsansätze sind aber zeitnah zu erwarten.

Gemein ist allen, dass sie sich vom Bauen im Bestand Wachstumschancen erwarten und das Thema entsprechend strategisch priorisieren und mit Ressourcen unterlegen. Bisherige Erfolge in allen drei Marktsegmenten (privat, gewerblich und öffentlich) scheinen ihnen recht zu geben.



Seriell Bauen wird an Bedeutung gewinnen, kurzfristig den Markt aber nicht revolutionieren.

Wieland Frank
SIEGENIA

Seriell Bauen – Revolution, Durchbruch oder Perspektivenwechsel?

Nach Aussage einer Reihe von Gesprächspartnern fristet das ‚serielle Bauen‘ (Synonym für modulares Bauen oder Prefabrication) weiter ein Nischendasein in Deutschland. Der Umsatzanteil ist für sie in diesem Marktsegment weiter gering. Der erwartete Durchbruch des seriellen Bauens zur Lösung des Fachkräftemangels, Beschleunigung von Bauvorhaben oder wetterunabhängiges Bauen hat sich noch nicht eingestellt. Lediglich der Fertighausbau nutzt modulare und serielle Technologien, bei den großen Baukonzernen hat sich die Technologie noch nicht großflächig durchgesetzt.

Andere Gesprächspartner erwarten sich vom seriellen Bauen eine Marktrevolution. Sie verweisen beispielsweise auf Gropypus, wo sich einer der Delivery Hero-Gründer im deutschen Markt der Mehrfamilienhäuser versucht. Er verspricht mit Modularbau dank automatisierter Herstellungsprozesse die Bauzeit seiner Holz-Hybrid-Gebäude um bis zu 50% zu senken. Ein anderer Teilnehmer, Ecoworks, positioniert sich als Partner der Wohnungswirtschaft für massentaugliche, serielle energetische Sanierung der Gebäudehüllen und wirbt mit beschleunigter Renovierung im bewohnten Zustand.

Das sind zwei Beispiele, die aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass Deutschland beim seriellen Bauen noch deutlich hinter dem Ausland hinterherhinkt. Woran liegt es, dass bei uns kaum Industrieunternehmen entstehen, die Vorfertigung machen? Am Hang zur Individualisierung? Dem hohen Anteil beim Bauen im Bestand anstelle ‚Neubau auf der grünen Wiese‘? Sind ‚Giga Factories‘, ähnlich wie sie in Asien schon zu beobachten sind, bei uns in Deutschland überhaupt vorstellbar?

Oder muss seriell Bauen anders, kreativer neu gedacht werden? Vielleicht ist seriell Bauen auf der Ebene des Gesamtgebäudes noch zu aufwendig, zu komplex für unsere Gebäudeinfrastruktur? Vielleicht muss es auf Ebene von Einzelgewerken gedacht werden? Gewerke-spezifische Produkte in vorgefertigten Lösungen denken? Den Klebstoff für den Bodenbelag gleich im Werk applizieren statt auf der Baustelle? Die Hydraulikregulierung gleich in der Produktion einstellen? Trockenbauelemente als vorgefertigte Module verbauen? Bäder, ähnlich wie wir das in Asien bereits sehen, als komplette Elemente anliefern?

Es ist zu erwarten, dass seriell Bauen noch seine Chance bekommen wird – in welcher Form auch immer. Der Veränderungsprozess kann sich noch über die nächsten Jahre hinziehen, sofern der Fachkräftemangel, erfolgreiche Disruptoren oder ein möglicher Boom ihn nicht beschleunigen. Konsens besteht aber weiter zwischen den Gesprächspartnern, dass diejenigen erfolgreich an diesem Marktsegment partizipieren werden, die sich sehr frühzeitig Markt- und Kundenzugänge sichern. Entsprechend gilt es sich mit Produkt- und Servicelösungen für das serielle Bauen zu beschäftigen, um später, sobald der Markt skalieren wird, zu partizipieren.



Die Konsolidierung setzt sich auf allen Ebenen fort. Größe wird zum Wettbewerbsvorteil.

Georg Lörz
Villeroy & Boch

Konsolidierung wird sich weiter fortsetzen

Auch wenn Hersteller-Konglomerate wie Sika, Saint Gobain oder Wienerberger nach den Zukäufen der letzten Jahre unter ihrer Verschuldungsquote und den mittlerweile hohen Zinsen leiden und aktuell weniger finanziellen Spielraum für die Gestaltung ihrer Zukunft haben, ist mit einer Fortsetzung der Konsolidierung in den nächsten Jahren zu rechnen.

Insbesondere Gesprächspartner einzelner großer Hersteller sind für weitere Übernahmen interessanter Targets aufgeschlossen, um die eigene Marktposition zu stärken, Sortimente und Systeme zu erweitern, unterschiedliche Preispunkte zu besetzen oder Zugänge zu neuen (internationalen) Markt- und Kundensegmenten zu erwerben. Auch erwarten sie sich Kosteneffizienzen durch Skaleneffekte. Sie beobachten die Herausforderungen kleinerer und mittlerer Hersteller, beispielsweise die EU-Taxonomie umzusetzen oder die Kosten für die Digitalisierung zu stemmen, und sehen dort zukünftige Übernahmekandidaten.

Ergänzend dazu ist zu beobachten, dass einzelne Hersteller angefangen haben, Fachhandwerksbetriebe aufzukaufen und diese entweder in den internen (Werks-) Kundendienst oder auch in Eigenvertriebskanäle zu integrieren. Ziel ist die Sicherung von Fachkräften und damit Verarbeitungskapazität. Ihnen geht es dabei um die Unterstützung bestehender Handwerkspartner und nicht um den Wettbewerb zu ihnen.

Auch auf (Groß-)Handelsebene schreitet die Konsolidierung voran, allerdings mit umgekehrtem Vorzeichen, wie die öffentlichkeitswirksame Sanierung der BayWa zeigt. Realisierung von Effizienzen und Erhöhung des Working Capital steht bei diesen Konsolidierungen im Vordergrund, beispielsweise durch Ausdünnung des Standortnetzwerkes oder Lagerhaltungsoptimierung. Auch verschwinden einzelne kleine Teilnehmer vom Markt, die für die aktuell geringe Nachfrage nicht ausreichend vorbereitet waren.

Es ist daher zu erwarten, dass wir im Jahr 2025 auf der Herstellerseite weitere Übernahmen sehen werden und sich die Handelslandschaft weiter konsolidiert. Mangelnde politische Rahmen- und Förderungsbedingungen können hier zum Turbo werden. Nicht auszuschließen ist, dass es nach den letzten Insolvenzen und Durststrecken der vergangenen Jahre auch bei Entwicklern und Wohnungsbaugesellschaften Konsolidierungen geben wird – spätestens dann, wenn Private Equity-Gesellschaften auf diesen Zug aufspringen.



Circular Economy ist für uns auch die Chance für neue Geschäftsmodelle.

Heiko Braun
Zehnder

Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft – Überzeugung, Kaufkriterium oder Pflichterfüllung?

Kein Gesprächspartner, dessen Organisation sich nicht mit den Themen Dekarbonisierung der Gebäude, Kreislaufwirtschaft, Auditierung und Nachhaltigkeit beschäftigt. Sei es zur Erfüllung der Regularien aus der EU-Taxonomie im eigenen Unternehmen oder als Scope 3 in der Supply Chain, der Umstrukturierung operativer Prozesse bzw. eingesetzter Materialien oder zur Entwicklung neuer Wachstumschancen. Einige stoßen Einzelmaßnahmen an, einige sind mitten im „Target Setting“- und Auditierungsprozess, andere initiieren ein übergreifendes (Transformations-)Programm mit dem Ziel, alle Aktivitäten auf deren Nachhaltigkeit zu überprüfen bis hin zu dessen Verankerung im Markenkern. Frust macht sich zum Teil breit, wenn der bürokratische Aufwand für Wesentlichkeitsanalysen in keinem Verhältnis zu der Größe des von der EU-Taxonomie betroffenen Umsatzes steht.

Reich- und Tragweite dieser Ansätze werden davon beeinflusst, inwieweit Nachhaltigkeit in dem jeweiligen Gewerk bzw. Marktsegment für gewerbliche und private Investoren ein Kaufkriterium ist, für das sie ggfs. sogar bereit sind, ein Preispremium zu bezahlen. Je stärker Nachhaltigkeit als reiner ordnungspolitischer Zwang und weniger als Differenziator angesehen wird, umso mehr beschäftigen sich die Hersteller mit der Erfüllung von Regularien und Vorschriften, so der Anschein.



Ökologie und Ökonomie
müssen gemeinsam gedacht
werden und Spaß machen.

Thorsten Stute
HEWI

Anders im Themenfeld ‚Kreislaufwirtschaft‘ bzw. ‚Zirkularität‘: Dieses Thema muss per Definition End-to-End gedacht werden und zumeist auch in einem konzertierten Miteinander mit Partnern. Vermarktung, Planung, Herstellung, Installation, Nutzung und am Ende die Dekonstruktion bzw. Entsorgung – all diese Schritte müssen vernetzt und im Miteinander konzipiert werden. Es bedarf Materialien, die zirkulär angelegt sind, und Lösungen, die zeigen, welche Materialien in welchen Objekten verbaut wurden, wer zum Zeitpunkt des Abbruchs diese Materialien dekonstruiert, lagert und (wie) wieder zu den Herstellern bringt. Und die Hersteller benötigen Technologien, wie sie diese Materialien wieder in den Kreislauf zurückführen. Ideen-Anlehnung nehmen sich einzelne Gesprächspartner aus den Niederlanden, wo Ansätze wie ‚Refurbishment of used Products‘ oder ‚Climate as a Service‘ schon erfolgreich umgesetzt werden.

In dieser „Multi-Optionen-Lage“ liegt eine große Chance für Hersteller, Nachhaltigkeit aktiv zum Kaufkriterium und Differenziator zu machen. Initiative zu ergreifen, Mut zu haben und selbst Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen. Netzwerke mit anderen Herstellern und nachgelagerten Vertriebsstufen zu initiieren, um Kreislaufwirtschaft zum Leben zu erwecken. Neue Geschäftsmöglichkeiten zu etablieren, innovative oder sogar disruptive Produkte zu entwickeln, unabhängiger von Primärrohstoffen zu werden und als Marke und Arbeitgeber für Kunden und Belegschaft attraktiv zu bleiben. Und sicher ist: An der zentralen Rolle der Industrie für eine Entwicklung in Richtung nachhaltiges Bauen wird auch ein Regierungswechsel nichts ändern.



Für das 2. Halbjahr 2025
sind wir wieder optimistisch.

Hubertus Vollmert
TRILUX

Stabilität, Vertrauen und Zukunftsbild – hohe Erwartungen an die neue Regierung

Zu welcher Unsicherheit und Verwerfung der Mangel eines verlässlichen wirtschafts- und ordnungspolitischen Rahmens führen kann, haben alle Akteure der Bauindustrie in den letzten beiden Jahren erlebt.

Entsprechend groß sind die Erwartungen an die neue Regierung im Jahre 2025. Von ihr wird ein starkes Zukunftsbild, eine Vision für Deutschlands zukünftiges Geschäftsmodell gefordert. Bezogen auf die Bauindustrie wird eine praktikable und besonnene Verwebung von zukunftsweisender Baupolitik und Klimaschutz erwartet. Verlässliche Rahmenbedingungen und Planungssicherheit sind wesentliche Anforderungen von Investoren und Herstellern. Ebenso bedarf es ideologiefreier Förderprogramme, die eine breite Bevölkerungsmasse ansprechen, die einfach zu beantragen sind, die ökologische und ökonomische Aspekte in sich ausbalancieren und die sowohl dem Neubau als auch dem Bauen im Bestand zugutekommen.

In den Perspektiven-Gesprächen gab es auch skeptische Stimmen, die geringe Erwartungen in mögliche Impulse und neue Rahmenbedingungen der neuen Regierung setzen. Gründe sind vor allem die kurzfristig fehlende Finanzierbarkeit von großen Bau- und Konjunkturprogrammen. Sie benennen das zurückhaltende Konsumklima, die hohe Sparquote und die zugrunde liegende schlechte Stimmung im Land als Ursache für geringe Investitionen.

Unabhängig davon gibt es – seit Jahren – eine Vielzahl von Forderungen der Gesprächspartner an die (neue) Regierung, um Bauen zu vereinfachen, zu beschleunigen und kostengünstiger zu machen. Dazu zählen die Beschleunigung von Genehmigungen, die Entschlackung und Vereinfachung von Bauvorschriften, attraktivere Abschreibungsmöglichkeiten – auch für die Eigennutzung – oder eine Veränderung der Grunderwerbssteuer. Zudem bleibt die offene Frage, wohin sich der Gebäudetyp E entwickeln wird.

Angesichts der Relevanz der Bauindustrie für unser Bruttoinlandsprodukt, der Notwendigkeit von verfügbarem und bezahlbarem Wohnraum sowie der Bedeutung von energetischer Effizienz im Bestand für das Erreichen der Klimaziele ist zu erhoffen, dass die neue Regierung sich dem Thema Neubau, Bauen im Bestand und Förderpolitik mit hoher Priorität zuwendet. In Abhängigkeit von der Kraft dieser Ergebnisse erhoffen sich die Gesprächsteilnehmer, dass der Aufschwung im Bau schon Mitte 2025 beginnt.



Nachhaltig handeln bedeutet auch, bei Naturkatastrophen kurzfristig unterstützen zu können.

Oliver Zimmermann
Dantherm Group

Katastrophen als humanitäre und ökonomische Chance

Klimabedingte Naturkatastrophen haben sich in den letzten Jahren vervielfacht. Menschen verlieren durch Überschwemmungen, Stürme und Brände ihr Zuhause. Ganze Regionen und deren Infrastrukturen werden zerstört. Das Jahrhunderthochwasser im Ahrtal oder die Flutkatastrophe in Andalusien stehen exemplarisch dafür. Nach den Aufräumarbeiten beginnt für die Menschen in den betroffenen Regionen der Wiederaufbau. Dafür werden vor Ort kurzfristig große Mengen an passenden Materialien und idealerweise ausreichend Fachkräften für die Installation benötigt.

Ähnlich verhält es sich mit geopolitischen Krisen, humanitären Katastrophen oder beim Wiederaufbau (kriegs-)zerstörter Regionen: Kurzfristig werden vor Ort große Mengen an passendem Material für den (Wieder-)Aufbau von Wohn- und Verwaltungsgebäuden und Infrastrukturen benötigt.

Einzelne Gesprächspartner haben das flexible Reagieren auf Human- und Naturkatastrophen für sich als Chance ausgemacht – humanitär und ökonomisch. Hier geht es um ein ausbalanciertes Lindern von Not und Menschlichkeit, gepaart mit ökonomischen Interessen. Zu den nötigen Voraussetzungen dafür gehört es, den Bedarf zu verstehen, die passenden Produkte für das Sanieren und Bauen im Bestand zu haben und in der Lage zu sein, die eigene Supply Chain (ggfs. unter Einbindung des Großhandels) so flexibel anzupassen, dass die Materialien kurzfristig vor Ort zur Verfügung stehen. Die Erfahrungen aus diesen Marktchancen nutzen sie, um ihre gesamte Organisation und Steuerung agiler zu gestalten, um resilienter zu werden und auch auf konjunkturelle Schwankungen geschmeidiger zu reagieren.

Losgelöst von singulären Katastrophen sehen Gesprächspartner den Marktbedarf, Lösungen für aus dem Klimawandel entstehende Folgen zu bieten und zu vermarkten. Verschattung als Lösung gegen überhitzte Räume oder Abdichtungen und Wassermanagement bei Starkregen sind nur zwei Beispiele, die zeigen, wie die Bauzulieferindustrie auf Marktbedarfe reagieren kann.



Wir sehen in vielen europäischen Ländern Wachstumsmöglichkeiten.

Hans Jürgen Kalmbach
Hansgrohe

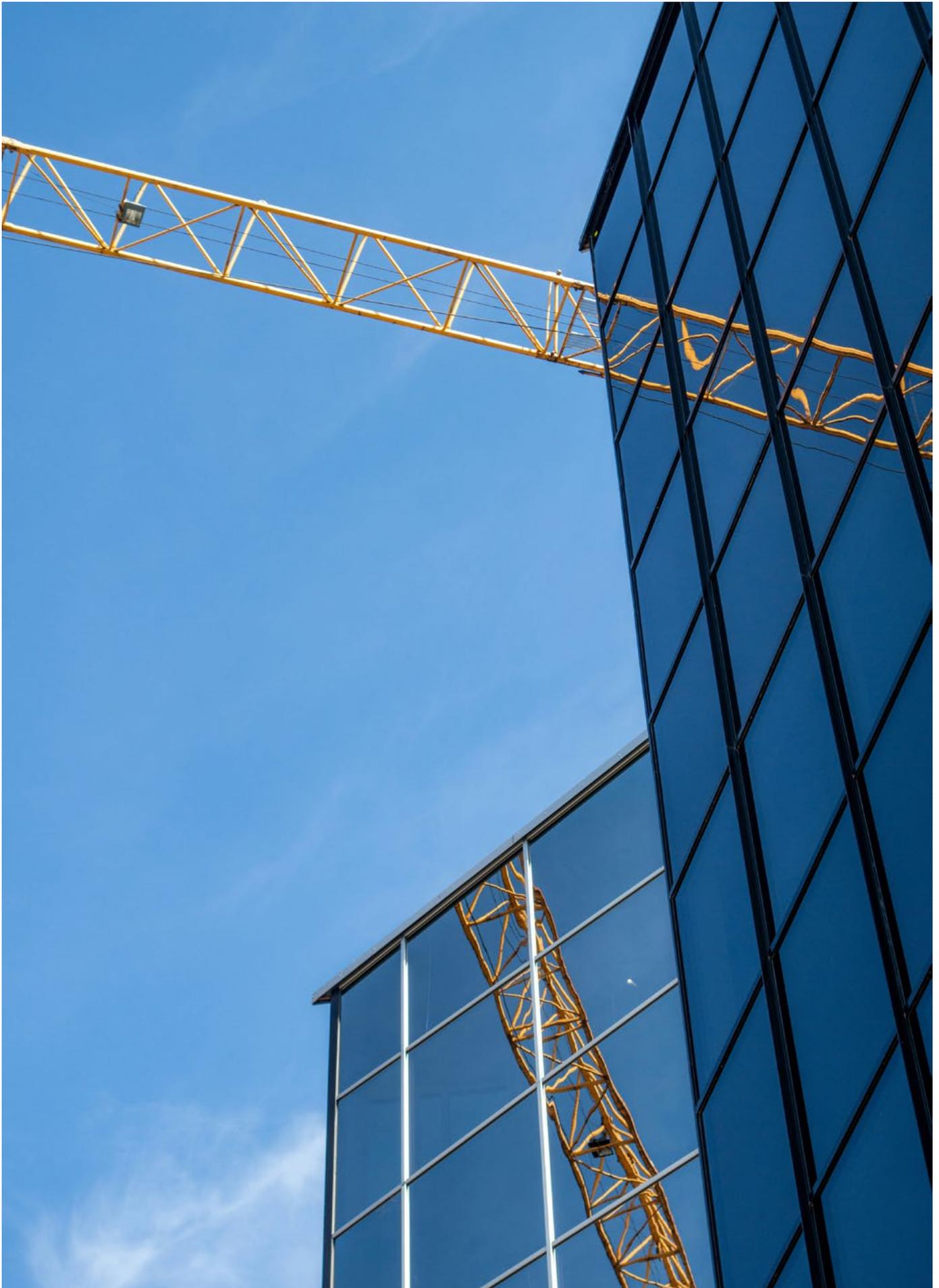
Internationalisierung als klare Wachstumschance

Auch für das Jahr 2024 galt, dass diejenigen Gesprächspartner, die ihre Abhängigkeit von der Entwicklung des deutschen Wohnbaumarkts reduziert haben und internationale Märkte bearbeiten, von den unterschiedlichen Entwicklungsphasen ihrer Auslandsmärkte profitieren – sei es in Europa, in den USA oder in Asien.

Entsprechend werden die Auslands-Aktivitäten im Jahr 2025 fortgesetzt und intensiviert. Erstmals explizit ausgenommen wurde in den Gesprächen der Markt in China, dessen Immobilienmarkt konsolidiert und der mittlerweile auch von inländischen Herstellern bedient wird. Ebenso neu sind Fragen, wie mit den protektionistischen Regularien einzelner Länder umzugehen ist, sofern es dort noch keinen eigenen Produktionsstandard gibt. In Erwartung eines hoffentlich absehbaren Endes des Ukraine-Krieges wird sich auch mit der Frage beschäftigt, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um den Wiederaufbau mit zu unterstützen und daran zu partizipieren.

Mit den Erfahrungen der letzten Jahre wurden Aufbauorganisationen, Führungsstruktur, Unternehmenskultur und Steuerungsmodelle weiterentwickelt und modifiziert. Es wurde Führungsverantwortung dezentralisiert, Prozessverantwortung ins Ausland verlagert und es wurden Führungsmannschaften mit Kollegen aus den internationalen Märkten besetzt. Change-Programme wurden aufgesetzt, um für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren und ein inklusives Miteinander zu fördern.

Bewusst sind sich alle Gesprächspartner, dass es viel Fingerspitzengefühl und Zeit benötigt, um mittelständische Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu internationalisieren und zu transformieren. Dabei steht immer wieder die Frage im Raum, welche Organisations- und Führungsmodelle zu einer wachsenden Zahl und Bedeutung von Auslandsmärkten passen. Ebenso wichtig erscheint die Frage, wie sich eine meist regional verwurzelte Unternehmenskultur internationalisieren und globalisieren lässt, ohne dabei die eigene Identität zu verlieren.





Wir haben mutige Schritte unternommen, um uns strukturell weiterzuentwickeln.

Dr. Thomas Kneip,
Wolf

Multidimensionale Transformationen als Führungsaufgabe

Für einen Großteil der Gesprächspartner haben die großen angestoßenen Querschnittsthemen – von denen viele parallel vorangetrieben werden – transformativen Charakter. S/4HANA-Einführung, Restrukturierung, Digitalisierung, Internationalisierung der Aufbauorganisationen, Einführung von Nachhaltigkeit oder Kreislaufwirtschaft, um nur einige Beispiele zu nennen. Bei ihnen steht nicht das Abarbeiten jedes Themas in Form eines Projektes im Vordergrund, sondern das Umsetzen von weitreichenden (technokratischen) Programmen unter Einbindung möglichst aller Teile der Organisation.

Einzelne Gesprächspartner erwarten, dass mit dem Überschwappen von Best Practices aus anderen Industrien, von Herstellern der Bauzulieferindustrie aus den USA oder China oder Start-ups von erfolgreichen branchenfremden Gründern der Transformationsbedarf gerade im Bereich Daten und Digitalisierung exponentiell ansteigen wird, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Konsens besteht darin, dass die Transformationen zu den originären Führungsaufgaben der Gesprächspartner zählen, in die sie ihre Leidenschaft, ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen einbringen können. Mit Visions- und Innovationskraft die Richtung vorgeben und über Fortschritte und das Erreichte laufend informieren. Sich permanent hinterfragen, was die richtige Abfolge der Themen und Schritte sind. Das Tun mit Zielbildern und Narrativen in die Belegschaft kommunizieren, dafür Formate für den Austausch initiieren, sich den Fragen stellen. Gleichzeitig aber auch das Handwerkszeug einfordern, die einzelnen Handlungsstränge voranzutreiben, unternehmensübergreifend zu verzahnen und deren Fortschritt zu messen.

Die in den Perspektiven-Gesprächen skizzierten Initiativen lassen vermuten, dass das Jahr 2025 ein Jahr der nachhaltigen Veränderung und Transformation vieler wird. Die Industrie scheint bereit zu sein, nach Jahren der Stagnation wieder den Vorwärtsgang einzulegen und eine noch nie dagewesene Veränderungsdynamik zu entfachen.



Gerade jetzt in dieser unsicheren Welt haben wir als Führungsmannschaft die Verantwortung, allen einen Anker zu bieten.

Dr. Clemens von Trott
Triflex

Nordstern vorgeben, Anker sein und vorwärtsgerichtet führen

Die Strukturkrise unserer systemrelevanten Industrien, die Diskussion um die Gefahr einer Deindustrialisierung, anstehende Neuwahlen mit erstarkten Parteien am linken und rechten Rand, Kriege und Krisenherde am Rande Europas und im fernen Osten und eine Bevölkerung, die aus Angst ihren Konsum reduziert und stattdessen mehr spart – das alles sind Beispiele dafür, wie unsicher und instabil unsere Welt derzeit im Außen ist. Erschwerend hinzu kommen Arbeitsplatzabbau, Restrukturierung und permanenter Wandel, welchen viele der Beschäftigten in der Bauzulieferindustrie derzeit erleben.

Im Jahre 2025 wird es für Führungskräfte weiter darum gehen, ein sicheres Umfeld zu schaffen, das den Mitarbeitern Stabilität und einen Nordstern gibt. Ein Anker zu sein für das unternehmerische Handeln und die Entwicklungen in der Gesellschaft. Klar mit einfachen Bildern und Metaphern zu kommunizieren, weder schönzureden noch schwarzzumalen, sich zu erklären, dabei authentisch und konsistent zu bleiben und eine Perspektive zu geben. Und Erfolge zu feiern und zu zeigen, dass es vorangehen kann und dass es sich auszahlt, sich zu engagieren, wie einer der Gesprächspartner berichtete.

Es wird darum gehen, in diesen Zeiten der Unsicherheit Halt, Sinn und Inspiration für das tägliche Tun zu geben, Leidenschaft und Engagement zu wecken, auch wenn mit den Effizienzprogrammen Kosten eingespart und absehbar Arbeitsplätze abgebaut werden. Und es braucht Antworten auf die Frage: Wie kann man unter diesen Umständen auch für potenziell neue Mitarbeiter attraktiver werden?

Nach teilweise einschneidenden Restrukturierungen gilt es, wieder den Gang einzulegen, das große Bild aufzuzeigen und mit Selbstvertrauen und Stärke ein gemeinsames ‚Nach-vorne‘ vorzugeben. Chance und Herausforderung wird sein, so die Aussage einzelner Gesprächspartner, die Kräfte in den Organisationen wieder freizusetzen, Mut, Kompetenz und Wertbeitrag eines jeden einzelnen wieder einzufordern.

Noch mehr als in den Vorjahren wird wichtig sein, sich nicht in Kleinteiligkeit zu verzetteln und sich auf die wesentlichen Werttreiber zu fokussieren, Halt zu geben, jeden einzelnen und die Organisation wieder zu befähigen die Kernkompetenzen auszuspielen. Dafür werden die Führungskulturen weiterentwickelt und Führungskräfte befähigt – häufig im Kontext einer fortschreitenden Internationalisierung.



Um die Klima-Ziele des Pariser Abkommens zu erfüllen, braucht es Lösungen, welche die Produktivität in der Bauindustrie adressieren, sonst schaffen wir die Zahl der notwendigen Modernisierungen nicht.

Nils Wagner
Rehau

Produktivität und Ergebniskraft werden ergänzt um Narrativ für Wachstum

Seit 2023 und über das Jahr 2024 hinweg haben sich Hersteller angesichts der Absatzrückgänge und unausgelasteten Produktionskapazitäten darauf konzentriert, ihre Ertragskraft zu steigern und Roherträge zu sichern. Ziel war es, mit der Optimierung der Kosten, des Working Capital, der Debt-to-Equity-Quote und einer auskömmlichen EBIT-Marge Handlungsspielräume für die Zukunft zu sichern.

Was häufig zunächst als eine Ansammlung an Einzelmaßnahmen begonnen hatte, mündete im Laufe des Jahres 2024 in übergreifende, zum Teil einschneidende Restrukturierungs- und Transformationsprogramme. Charakteristisch ist für viele dieser Programme, dass aus Gründen der Transparenz und Integration eine hohe Anzahl an Führungskräften beteiligt war. Ziel: Steigerung der Produktivität, Sicherung des Ergebnisses und kritische Hinterfragung des Fixkosten-Niveaus. Die Programme bündelten Maßnahmen zur Synchronisierung der Organisationsstrukturen mit der rückläufigen Nachfrage, Optimierung von Prozessen durch Einführung digitaler Tools (z. B. CRM, ERP), Hinterfragung und Automatisierung der gesamten Supply-Chain-Strategie oder Neuausrichtung der Vertriebskanäle und Marktbearbeitung. Sie machten nicht halt vor dem Abbau von Arbeitsplätzen, der Restrukturierung unprofitabler Landesgesellschaften oder der Verlagerung von Produktionsstandorten in Niedriglohnländer.

Bei vielen Gesprächspartnern werden diese Programme im Jahr 2025 fortgesetzt, häufig verbunden mit einer weiteren Welle von Personalabbau und ergänzenden Kosteneinsparungen. Verändert hat sich angesichts der erwarteten Talsohle in der Bauindustrie und eines möglichen Aufschwungs im Jahre 2026, dass diese Transformationsprogramme nach und nach um ein inspirierendes Narrativ nach vorne ergänzt werden.

Bezweckt wird damit, Mitarbeiter wieder ‚wachzuküssen‘, eine einende und begeisternde Unternehmenskultur zu formen, die Gemeinschaft wieder auszubilden, die Spaß hat und mutig ist, Marktchancen zu nutzen. Eine mutige Geschichte, ein Narrativ, ein Motto zu entwickeln, für das sich die Mitarbeiter engagieren und sich einbringen. Kurzum: ein Change-Programm nach vorne umzusetzen. Es wird Aufgabe der Führungsmannschaft werden, die Notwendigkeit zu vermitteln, die Transformationsprogramme fortzusetzen, und gleichzeitig mit diesen Change Programmen und dem Narrativ nach vorne die notwendigen Energien freizusetzen.

Es ist zu erwarten, dass diejenigen, denen es gelingt, die Programme zur Steigerung der Produktivität und Ergebniskraft mit ihren gemeinschaftsbildenden und inspirierenden Change-Initiativen zu verzahnen, gestärkt aus der Krise der letzten Jahre herausgehen werden. Sie werden die ersten sein, die von Ertragskraft in Wachstum umschalten können.





Verzahnung von Sales und Operations ist der Kern unseres Planungsprozesses.

Patrick Hardy
Bauwerk Group

Verpasste Chancen – mehr Resilienz und Agilität in der Planung

Mit COVID haben die Hersteller gelernt, Marktveränderungen schnell aufzunehmen und umzusetzen. Sie haben damals ihre Führungsparadigmen angepasst und diese in den letzten Jahren verfeinert: von ‚langfristig planbar‘ hin zu ‚dynamisch unvorhersehbar‘, von ‚top-down hierarchisch‘ hin zu ‚eigendynamisch und selbstorganisiert‘. Statt kleinteiliger Detailplanung haben sie angefangen in Szenarien zu denken. Stresstests wurden zu Standards. Planungszyklen und Budgetallokationen wurden auf Quartalsebene verkürzt und freigegeben.

Umso überraschender war in den Perspektiven-Gesprächen zu erfahren, dass einzelne Gesprächspartner im Jahr 2024 Marktchancen nicht realisieren konnten, weil sie das Jahr zu vorsichtig geplant hatten. Sie waren nicht in der Lage eine außerplanmäßige Nachfrageentwicklung in dem gewünschten Maße zu bedienen – Grundstrukturen, Materialien und Produktionskapazitäten waren nicht ausreichend vorhanden, trotz dynamischer Planung, Stresstests und Anwendungen von Szenario-Technik.

Eine ähnliche Entwicklung ist auch für 2025 zu erwarten: Quellenabhängig gibt es große Spreizungen in den Marktprognosen. Hersteller werden sich darauf einstellen müssen. Ein praktizierter Ansatz für mehr Resilienz und Agilität in der Planung ist, die durch Automatisierung der Kundenschnittstellen gewonnenen Informationen als Frühindikator zu nutzen, um Material-, Produktions- und Logistikplanung mit belastbaren Prognosemodellen zu hinterlegen. Ergänzt wird dieser Informationsfluss durch ein verbindliches Miteinander in Form strukturierter Prozesse zwischen Vertrieb und Operations, indem beide Bereiche ihre (Trend-)Einschätzungen austauschen und gemeinsam agil die Planung anpassen. Risiken aus hohem Networking Capital und nicht realisierten Marktchancen sollen so ausbalanciert werden.

Gesprächspartner erwarten sich von Ansätzen wie diesem, mit ausreichendem Vorlauf agil ihre Beschaffung, Produktion und Logistik anpassen und auf Marktveränderungen reagieren zu können.



Wir haben den Peak der Ambidextrie erreicht.

Mirko Mondan
Gebrüder Dorfner

Restrukturierung und Innovation – Ambidextrie erfordert neue Muskeln

Marktveränderungen schnell aufnehmen und umsetzen zu können, also zu lernen, sich stetig wandeln und wandelbar bleiben zu können – das war eines der großen Learnings aus der ersten Digitalisierungswelle und der COVID-Krise. Welche Strukturen, Kompetenzen und (Führungs-)Mechanismen sind aber notwendig, wenn die Steigerung von Effizienz- und Innovationskraft gleichermaßen zur Daueraufgabe wird? Wieviel Wandelbarkeit und Kontinuität wird dafür benötigt?

Einzelne Gesprächspartner beschäftigen sich mit der Frage, wie Freiheit innerhalb der Organisationen geschaffen wird, um in den etablierten hierarchischen Kernprozessen der Hersteller innovativ und experimentell zu arbeiten? Welche Skillsets und welche Kompetenzen sie dafür bereitstellen müssen – auf individueller und organisatorischer Ebene? Wie sie eine konfliktfreie Co-Existenz sichern? Wie sie Strukturen und Agilität konfliktfrei verzahnen lassen? Wie sie Exploit- und Explore-Ansätze gleichberechtigt organisieren können? Und, nach welchen Kriterien die Budgets verteilt werden?

Die Erfolge der Restrukturierung erhalten, Marktanteile in bestehenden Segmenten ausbauen versus Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft entwickeln, die Innovations-Pipeline bis 2035 befüllen – Beispiele, mit denen sich Gesprächspartner beschäftigen und bei denen sie sich fragen, wie ihre Führungsteams Effizienz und Innovation ausbalancieren müssen. Das operative Geschäft und den Cash Flow aus dem alten Geschäft – solange es ihn noch gibt, wie ein Gesprächspartner anmerkte – absichern und die Zukunft mitgestalten. Dazu zählt auch wie ein anderer Gesprächspartner ausführte, mit Investitionen autark und unabhängig in der Energieversorgung zu werden.

Es braucht daher eine Kompetenz, eine kraftvolle Geschichte nach vorne zu formulieren und gleichzeitig den Stellenabbau umzusetzen, damit die verbleibenden Mitarbeiter an Wachstum glauben und nicht verzagen oder kündigen.

Damit auch andere Hersteller in diesem Sinne wandelbar bleiben, ist zu erwarten, dass sie ihre Strukturen, Unternehmenskulturen, Führungsmodelle und Steuerungsmodelle weiterentwickeln werden, um diesen Aufgaben gerecht zu werden. Change Programme werden die notwendigen Veränderungen bei Führungskräften, aber auch Mitarbeitern unterstützen. Um die einzelnen Führungskräfte und Teams zu befähigen, braucht es konstruktives Feedback, Coaching und sichere Räume ebenso wie Vernetzung, Austausch und Raum für Experimente. Inwieweit es paralleler organisatorischer Strukturen bedarf oder eine Koexistenz im Bestehenden möglich ist, ist im Einzelfall zu entscheiden.



Führung bedeutet gerade aktuell Kommunikation, Transparenz und Menschen mitnehmen.

Fabian Kölliker
SWISS KRONO

Sicheren Raum für Koexistenz von Technologie, Daten und Menschen schaffen

Familiär, bezogen und menschlich – Eigenschaften, die viele Hersteller der deutschen Bauzulieferindustrie auszeichnen und die mit ein Grund dafür sind, weshalb die meisten Unternehmen eine überdurchschnittliche Zugehörigkeit ihrer MitarbeiterInnen haben.

Spätestens mit dem Aufkommen von Chat GPT und den ersten Erfolgen aus den Experimenten mit KI stellt sich die Frage, wie diese Eigenschaften mit transaktionalen nackten Daten und Technologien verwoben und im Alltag verankert werden können? Einzelne Gesprächspartner sind schon weiter, haben Investitionen in Daten, Datenmanagement und KI getätigt und bauen eine Koexistenz mit Mitarbeitern im relevanten Umfang auf. Für sie stellen sich konkrete operative Fragen, wie sich beispielsweise die Aufgaben- und Anforderungsprofile der Mitarbeiter oder die Fehlerkultur verändern. Welchen Wert haben jahrzehntelange Erfahrungen im Vergleich zu einem KI-Ergebnis? Das reicht bis hin zu strategischen Fragen nach der richtigen Veränderungskultur und des Narrativs des Mensch-Maschine Miteinanders, den Handlungsspiel- und Entscheidungsraum, den Mitarbeiter bei datenbasierten Prozessen haben.

Gesprächspartner mahnen, dass Führungsebenen dazu tendieren, die bestehende Angst von Teilen der Belegschaft vor Arbeitsplatzverlust oder Bedeutungslosigkeit zu übersehen. Während beispielsweise in den USA der Umgang mit Daten und Technologie natürlicher ist, muss mindestens im deutschsprachigen Europa die Chance aus Daten, Fakten und Methoden noch vermittelt werden.

Deshalb werden wir erleben, wie Hersteller in einem transparenten und integrativen Veränderungsprozess neue Formen der Mensch-Maschine-Zusammenarbeit integrieren, ihre Führungsmodelle adaptieren und den Umgang mit Daten und Technologien in ihre Führungsprinzipien integrieren – gerade eben weil Daten- und Technologien disruptiven Charakter haben können. Das Bekenntnis der Unternehmensleitung zu langfristigen Investitionen in Daten und Technologien und deren Konsequenzen für die tägliche Arbeit des einzelnen werden entweder elementarer Bestandteil bestehender Transformationsprozesse oder ein eigenständiger Treiber von Veränderung mit Change-Begleitung werden.



Delegation und Empowerment als Voraussetzung für mehr Flexibilität in der Marktbearbeitung.

Florian Ebner
Tarkett

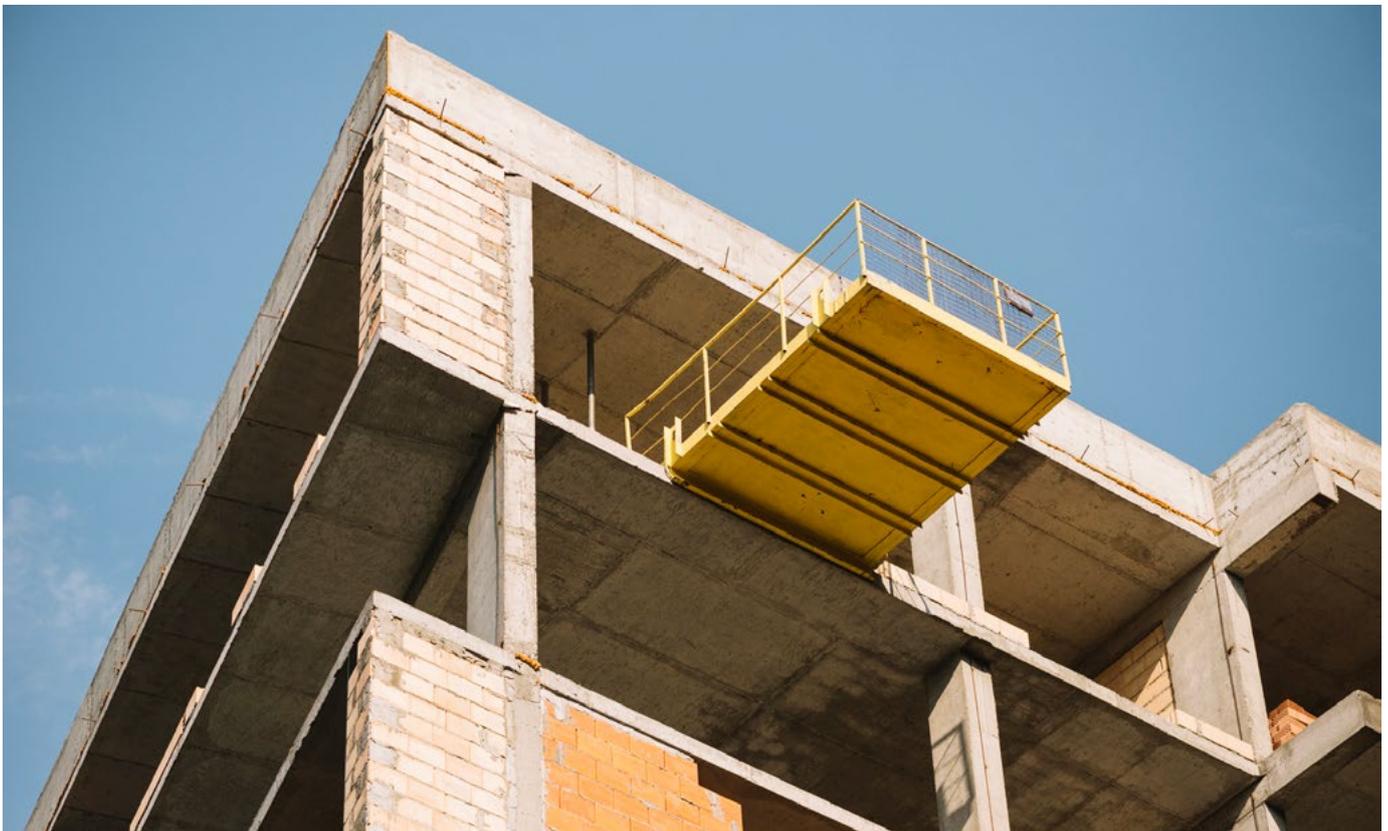
Delegation, Empowerment und Personalabbau – Leistungskultur vertieft sich

Erstmals in den letztjährigen Perspektiven-Gesprächen wurde die Frage gestellt, was der Beitrag jedes Einzelnen ist, um das eigene Team und das Gesamtunternehmen nachhaltig erfolgreich und zukunftsfähig zu machen, und damit die Frage aufgeworfen, an welchen Kennzahlen und Ergebnissen sich jeder Einzelne messen lassen muss.

Gesprächspartner hatten im letzten Jahr begonnen, gemeinsam verabschiedete Strategien mit synchronisierten Kennzahlen-, Mess- und Steuerungslogiken und einem rahmengebenden Wertekodex in Unternehmenskultur und Miteinander zu hinterlegen. Raum für Empowerment und Delegation von Verantwortung wurde bewusst geschaffen. Führungskräfte und MitarbeiterInnen wurden ermutigt, die ihnen zugeteilte Verantwortung anzunehmen, sich einzubringen und zu gestalten. Gezielt wurden Leistungskulturen gefördert, Entscheidungen an die niedrigstmögliche Organisationseinheiten delegiert. Dynamik ist entstanden.

Leistungskulturen offenbaren aber auch Leistungsunterscheide. Der Umgang mit Leistungsunterschieden war für viele im Kontext des familiären Miteinanders und der lokalen Verwurzelungen ein Tabu-Thema. Entlassungen als letzte Instanz wurden lange vermieden. Zu groß war die Sorge, dass dies schwer mit den Unternehmenswerten und der regionalen Verwurzelung vereinbar sein und dieses Personal beim kommenden Aufschwung fehlen würde. Tatsächlich haben viele Gesprächspartner im Zuge der Effizienzprogramme Personal abgebaut. Leistungs- und Performanceunterschiede waren eines von mehreren Kriterien für die Auswahl. Es ist absehbar, dass im Jahr 2025 im Zuge weiterer struktureller Veränderungen zusätzliche Wellen des Personalabbaus folgen werden.

Das Führen von Leistungskulturen, wie sie in anderen Industrien schon lange etabliert sind, ist ein Lernprozess für viele Führungskräfte und Organisationen. Fördern und fordern, transparent sein, konstruktives Feedback geben zu können und Leistung positiv und negativ zu sanktionieren, gehören zum Handwerkszeug in diesem Lernprozess.





Den Vertrieb neu zu denken
– potenzialorientiert,
datengetrieben mit
persönlicher Betreuung.

Stephan Hettwer
Roto Frank

Aus eigener Kraft Wachstumschancen kreieren – mehr Präzision und Potenzialorientierung

Das Sentiment in der Marktbearbeitung hat sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich verändert. In den Perspektivengesprächen für das Jahr 2024 standen Themen im Vordergrund, wie ‚Ausnutzung von Schwächen des Wettbewerbs‘, oder ‚Hinterfragung der Ausstattung, Struktur und Rollen im Vertrieb‘. Reagieren war gefühlt das Maß der Dinge.

In den diesjährigen Perspektivengesprächen ging es weniger darum, sich eine bestmögliche Startposition zu erarbeiten für die Zeit, sobald die Märkte wieder anziehen. Im Vordergrund stand die Frage, wie aus eigener Kraft Markt- und Wachstumschancen kreiert und realisiert werden können. Wie bestehende Potenziale bei Kunden oder in Marktsegmenten abgeschöpft werden können. Im Fokus stand das Steigern der Topline über aktives Identifizieren und Erschließen von Chancen, das Kombinieren von Daten und Tools mit menschlicher Bezogenheit und Nähe durch den Außendienst.

Die etablierten Markt-, Kundensegmente und Bearbeitungsmechanismen scheinen zu grob, als dass daraus neue Marktchancen abgeleitet werden können. Es bedarf eines besseren faktenbasierten Verständnisses, mehr Präzession in Analyse und Maßnahmen sowie vor allem Potenzialorientierung in der Vertriebsarbeit. Basis dafür sind Markt- und Kunden(potenzial)daten, Tools, das Denken in End-to-End-Prozessen, Lösungs- statt Produktansätzen sowie die Bedeutung, Rolle und Aufgaben des Außendienstes in der Beziehung zu Kunden.

Der Optionenraum ist groß: Relevante Markt- und Kundenkennzahlen, passgenauere und differenziertere Vertriebs- und Servicekonzepte erschließen, indem beispielweise expansive Vertriebskanäle (z.B. Discounter für Gewerke wie Farben) besser erschlossen oder Zielgruppen wie die Endkunden besser aktiviert werden. Mit dem bestehenden Produktsortiment in neue geographische Regionen außerhalb des DACH-Raums expandieren, um so weiter zu skalieren. Oder auch, das Produktsortiment innovieren um passgenauere Lösungen für einzelne Marktsegmente, wie z.B. den Renovierungsmarkt, zu bieten.

Kaum einer der Gesprächspartner hat im Zuge seiner Produktivitäts- und Ergebnisprogramme Personal im Außendienst abgebaut. Einzelne Stimmen haben sogar Personal aufgebaut, weil sie analysiert haben, dass sich durch eine intensivere Außendienst-Betreuung im dem Zusammenspiel mit den oben genannten Faktoren messbare Topline Steigerungen ergeben.

Es ist zu erwarten, dass sich die vertriebliche Arbeit in den kommen Jahren weiterentwickeln und verfeinern wird. Der Faktor Mensch wird weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Daten, Technologien und Tools werden ihn unterstützen und seine Aufmerksamkeit auf potenzialträchtige Markt- und Kundensegmente lenken. Wir werden neue Formen der vertrieblichen Arbeit sehen, eine potentialorientierte Koexistenz zwischen Daten, Technologie und Mensch.



Der Mangel an
Fachhandwerkern ist
eine große Wachstums-
barriere in Europa.

Philipp Utz
Uzin Utz

Damit der Fachhandwerkermangel nicht zur Wachstumsbremse wird

Demographischer Wandel, fehlende politische Unterstützung, unattraktive Arbeitszeiten und -plätze, geringe soziale Anerkennung – die Aufzählung mit Gründen, weshalb sich Handwerksbetriebe schwertun, genügend Nachwuchskräfte und auch perspektivisch Nachfolger zu finden, lässt sich beliebig verlängern. Eine Trendumkehr ist nicht abzusehen, auch wenn Hersteller bemüht sind, Fachhandwerker um nicht-wertschöpfende Tätigkeiten zu entlasten und sich so mehr Montagekapazitäten zu sichern.

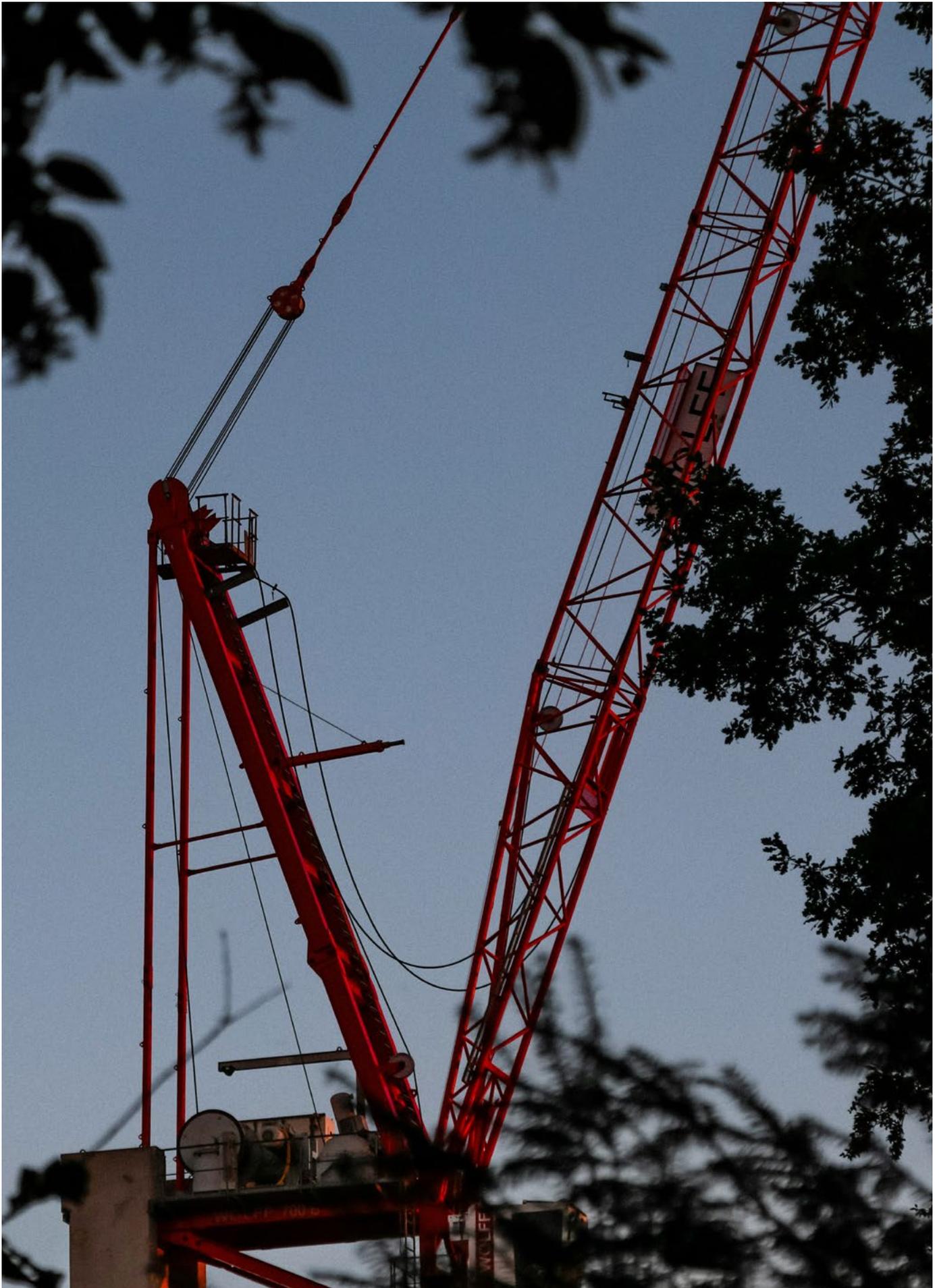
Mit dem Mangel an Fachhandwerkern, sei es qualitativ und/oder quantitativ, sehen viele Gesprächspartner eine drohende Wachstumsbremse auf sich zukommen. Entsprechend gehen die Gedankenspiele deutlich über die bis dato schon etablierten Lösungsansätze mit digitalen Planungstools, höherer Arbeitsteiligkeit auf der Baustelle oder Vorinstallationen hinaus.

Erste Hersteller sichern sich nun mit der gezielten Übernahme von Handwerksbetrieben Verarbeiterkapazitäten für ihren eigenen Werkskundendienst, die sie als Ergänzung und Unterstützung, nicht als Wettbewerb, zu ihren Fachpartnern positionieren. Ein Gesprächspartner denkt über mögliche Franchise-Ansätze nach, um Kapazitäten zu binden. Ziel ist es dabei immer, Arbeitskräfte zu sichern und Private Equity-Firmen zuvorkommen, bevor diese anfangen, Ketten aufzubauen. Mögliche Skaleneffekte sind bei diesen Überlegungen noch zweitrangig.

Andere experimentieren damit, Interessenten und Bau- und Projektanfragen nicht einfach nur an den Fachhandwerker weiterzuleiten, sondern diese mit KI-gestützten Planungs- und Kalkulationsentwürfen anzureichern, um Fachhandwerker zu entlasten, aber auch um mehr Kontrolle im Leadmanagement zu haben. Wieder andere entwickeln Produkte mit deutlich höherer Fehlertoleranz als mögliche Lösung für fehlende Qualifikationen auf der Baustelle. Oder sie entwickeln gewerkeübergreifende Kooperationen, um Arbeitsschritte auf der Baustelle zu sparen und die Installation zu beschleunigen. Andere sehen im zunehmenden Wissensmangel bei Verarbeitern (Grund: Komplexität bei Produkten und Regularien) eine Chance, sich mit entsprechender Unterstützung als unabdingbarer Lösungspartner zu positionieren und sich so Kapazitäten zu sichern.

Um unabhängig davon attraktiv für Fachhandwerker zu bleiben und sich deren Loyalität zu sichern, positionieren sich die meisten Hersteller als verlässlicher Marken- und Fachhandwerkspartner, sei es mit Partnerprogrammen, Serviceleistungen oder mit persönlicher Betreuung durch den Vertrieb. Dies geschieht auch, weil sich der Wettbewerb um Handwerkskapazitäten mittlerweile nicht mehr nur auf andere Hersteller beschränkt, sondern Plattformbetreiber von zum Teil branchenfremden Disruptoren Fachhandwerkskapazitäten an sich binden und damit das Spielfeld für Hersteller verknappen.

Damit der Mangel an Fachhandwerkern nicht zur Wachstumsbremse wird, planen die meisten Gesprächspartner, sich mit attraktiven Lösungen und Angeboten entlang der gesamten Wertschöpfung Fachhandwerker-Kapazitäten zu sichern und sich gleichzeitig von den schrumpfenden Kapazitäten unabhängig zu machen. Ein Gesprächspartner bezeichnete die Lösung dieser Herausforderung als kommenden Game Changer.





Renovierung
und Sanierung
sind ein großes
Wachstumsfeld.

Dominik Marte
Gira

„Bauen im Bestand“ in der Bearbeitung professionalisieren

Weil Impulse für Neubautätigkeiten mindestens bis 2026 fehlen, richtet ein Großteil der Gesprächspartner seinen Fokus auf das Bauen im Bestand. Die Anlässe für das Bauen im Bestand sind vielfältig und reichen von energetischen Maßnahmen, über Renovierung und Modernisierung bis hin zur Flächenerweiterung und – im gewerblichen und öffentlichen Marktsegment – auch Flächenumwidmung.

Neue Marktteilnehmer, die von der Attraktivität des Marktsegments und des Konsolidierungsbedarfs dieses fragmentierten Marktes profitieren möchten, machen den etablierten Herstellern Konkurrenz. Dazu zählen beispielsweise OBI, die ihr klassisches DIY-Geschäft um ein ‚Do it for you‘-Geschäftsmodell ergänzen, oder Spezialisten, wie 1KOMM5, Enpal oder die eingangs erwähnten Ecoworks.

Um erfolgreich in diesem komplexen ‚Bauen im Bestand‘-Markt zu reüssieren, ist es für Hersteller wichtig, den Dreiklang ‚Daten, Prozesse und Customer Experience‘ zu beherrschen und strategisch die eigene Rolle in diesem Markt zu definieren.

Auch wenn Bauen im Bestand als separates Marktsegment angesehen wird, hat es im Moment (noch) keinen eigenen Platz in den Hersteller-Organisationen. Es ist meist ein Querschnittsprozess, der funktionsübergreifend die einzelnen Komponenten des ‚Push-Pull‘-Vermarktungsansatzes orchestriert. Die Komplexität liegt darin, die anlassspezifischen Kundenkontaktpunkte und Customer Journeys zu synchronisieren. Es bedarf passender Produkte, die für Bauen im Bestand geeignet sind. Daten und Prozesse müssen aus einer internen Sicht beherrscht werden – ebenso wie eine begeisterte Customer Experience aus Kundensicht. Es gilt auf Basis von Echt-Daten mit Algorithmen und Prognosemodellen die Opportunitäten-Bearbeitung zu steuern und die nächsten Schritte in der Customer Journey zu gestalten. KI kann vielfältig unterstützen, beispielsweise mit Scoring-Modellen, Next Best Activity-Vorschlägen oder Planungs- und Designvorschlägen.

Über digitale Medien gewonnene Interessenten werden von Herstellern häufig in der Rolle eines ‚Lead-Generators‘ mit geringer weiterer Qualifizierung des Interessenten an Verarbeiter weitergeleitet, selten mit Transparenz und Kontrolle über einen späteren Abschluss. Durch den Einsatz von KI, beispielsweise für Planungsentwürfe, hätten die Hersteller die Möglichkeit, ihre eigene Wertschöpfung in der Customer Journey bis hin zur (Detail-)Planung und ggfs. erstem Angebotsvorschlag zu verlängern. Aus dem ‚Lead-Generator‘ ergibt sich so für Hersteller die strategische Option des ‚Lead-Orchestrators‘ und damit ein neues Spielfeld für mehr Stärke und Dominanz im Segment Bauen im Bestand.

Die Gespräche lassen erwarten, dass Hersteller ihre Marktbearbeitungsmodelle für dieses Marktsegment verfeinern und weiterentwickeln werden – im Wettbewerb untereinander und auch im Wettbewerb mit neuen Marktteilnehmern.



Innovationen sind
für uns ein klarer Weg
nach vorne.

Clemens Rapp
Geberit

Marktgerichtete Innovation vorantreiben

Die letzten beiden Jahre waren geprägt von Zukunftssicherung, weniger von Zukunftsgestaltung. Der Fokus lag dabei auf Kurzfristigkeit, während die Langfristperspektive in den Hintergrund rückte. Das galt insbesondere dort, wo der Schuldendruck hoch war oder das Ergebnis drohte negativ zu werden.

Gesprächspartner von Herstellern, deren Geschäft nur begrenzt vom privaten Neubau in Deutschland abhängig war, berichteten, dass sie den aus den Effizienzprogrammen gewonnenen finanziellen Spielraum schon im letzten Jahr genutzt und gezielt in marktgerichtete Innovationen investiert haben. Sie planen, diesen Prozess im Jahr 2025 fortzusetzen. Andere Gesprächspartner haben ebenfalls angekündigt, im Jahr 2025 wieder verstärkt in Produkte und Service zu investieren.



Wir werden auch im nächsten Jahr weiter in unser Zukunftsfähigkeit investieren.

René Grupp
Sievert

Viele der im Jahr 2024 bereits gestarteten Innovationen werden auf den kommenden Leitmesen präsentiert werden. Beispiele für Fachhandwerker oder Endkunden sind Produkte für den Renovierungsmarkt, Produkte mit höherer Installations-Fehlertoleranz, in sich geschlossene effizientere Systeme, Innovationen durch gewerkeübergreifende Lösungen, Erhöhung des Anteils von Rezyklaten, neue Designlinien oder eine Systemintelligenz im Zusammenspiel von Komponenten. Auch scheint sich ein Trend weg von Smart Home-Innovationen hin zu Smart Building abzuzeichnen.

Beweggründe für diese Innovationen sind u. a. der Beitrag zu Energieeffizienz, Vereinfachung und Beschleunigung der Installationsarbeiten für Fachhandwerker, Erschließung neuer Marktsegmente, Zementierung der Positionierung und Marktführerschaft oder Gesprächs- und Differenzierungsansätze für den Außendienst, aber auch, um zu diversifizieren und das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig zu machen und international aufzustellen.

Insgesamt entstand der Eindruck, dass es den diesjährigen Gesprächspartnern nun wieder darum geht, die Zukunft zu gestalten. Sie werden wieder stärker in marktgerichtete Produkt- und Service-Innovationen investieren, um im Gespräch mit Kunden zu bleiben, Marktsegmente zu besetzen und neue Ertragsquellen zu erschließen.



KI wird uns befähigen mehr Wertschöpfung hin zu unseren Partnern und Endkunden zu übernehmen.

Tim Földner
Weinor

Künstliche Intelligenz in den Alltag integrieren und vorantreiben

Auch in der Bauzulieferindustrie hat KI im letzten Jahr einen echten Hype erlebt. Es wurde viel experimentiert und gelernt. Das Spektrum an Themenfeldern, in denen KI mittlerweile genutzt wird, ist groß. Um nur einige Beispiele zu nennen: Beantwortung von Kundenanfragen mit Chat- und Voicebots, Dokumenten- und Ausschreibungsanalysen, Leadidentifikation und -management, Marketingautomation, Kreativarbeit, Social-Media-Analysen, Routenplanung oder KI-gestützter e-commerce. Die Ergebnisse sind beeindruckend: 30-40% mehr Content in der gleichen Zeit im Marketing, Selektion der Top-Verarbeiter in einem Auslandsmarkt auf Knopfdruck, Beantwortung fast aller Standardfragen im Kundenservice und richtiges Ruten der ungeklärten Sachverhalte.

Entsprechend ist KI bei den meisten Herstellern angekommen und in Alltagsprozesse integriert – mit sicherlich noch viel Luft nach oben. Bei vielen der Gesprächspartner hat sich eine erste Haltung zum Thema KI verfestigt. Erste Arbeitshypothesen kristallisieren sich heraus. Erste Richtungen zeichnen sich ab. Der Fokus liegt weiterhin in Effizienzen in nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten und an Kundenschnittstellen.

Einigkeit besteht, dass es einer hohen Flexibilität bedarf, um auf die weiteren Entwicklungen zu reagieren bzw. von ihnen zu partizipieren. Erste Erfahrungen zeigen, dass Einsatz und Nutzung von KI nicht kostenlos sein werden. Investitionen mit teils hohen laufenden Kosten werden notwendig, sobald Unternehmen KI über die ersten Quick Wins hinaus nutzen möchten. Beispiele sind Kosten für Lizenzen, das Generieren und Sammeln von Daten, Daten-Governance und -Management, Energie-Kosten, Kosten für Entwickeln, Trainieren und Anwenden der KI sowie Lizenzkosten. Hinzu kommen die Kosten für die Transformation etablierter Arbeitsabläufe und Gewohnheiten.

Entsprechend steht der weitere Umgang mit KI bei allen Gesprächspartnern im Jahr 2025 weiterhin ganz oben auf der Agenda. Es wird interessant sein zu sehen, ob und wann der Einsatz von KI über die Eliminierung interner, nicht-wertschöpfender Prozesse und Optimierung von Kundenschnittstellen hinausgehen wird und ob daraus (disruptive) neue Geschäftsmodelle entstehen. Ob KI-Kompetenzen intern aufgebaut werden oder ob Kooperationen dazu entstehen – sei es innerhalb der Bauzulieferindustrie oder mit Think Tanks an Universitäten, Tech-Firmen oder Think Tanks. Und natürlich, welcher Veränderungskultur und welches Mensch-Maschinen-Miteinander es bedarf, sobald der Experimentierstatus verlassen wurde.



Digitalisieren und Transformieren werden im Jahr 2025 und darüber hinaus Fokusthemen.

Dr. Tillmann von Schroeter
Vaillant

Digitalisierung der Kundenschnittstellen ausbauen und verzahnen

Die Digitalisierung der Unternehmen ist seit Beginn der Perspektiven-Gespräche eine zentrale Aufgabe. Ihre Bedeutung zur Automatisierung von Prozessen ist im Zuge der letztjährigen Effizienz- und Restrukturierungsprogramme weiter gestiegen. Initiativen umfassen alle Wertschöpfungsstufen der Hersteller, häufig in Verbindung mit einer S4/HANA-Einführung. Ein Gesprächspartner bezeichnete die ‚Digitale Transformation‘ als die Hauptaufgabe der Bauzulieferindustrie, die seit Jahren noch in den Kinderschuhen stecke.

Im Zuge dessen gewinnt die Digitalisierung der Kundenschnittstellen im Kontext der sich immer weiter ausdifferenzierenden Marktbearbeitungsmechanismen weiter an Bedeutung: Social Media-Plattformen, Kundenportale und -shops, digitale Zwillinge, Vernetzung von Kundenkontaktpunkten über Kanäle hinweg, Vertriebskanäle oder Kooperationspartner, um nur ein einige Beispiel zu nennen.

All dies muss gesteuert, bewirtschaftet und gehandhabt werden. Es geht um Bereitstellen und Auswerten von verknüpften Realtime-Daten, die intuitive Bereitstellung dieser Informationen, das Automatisieren von internen Prozessen, das Bespielen von Kommunikations- und Vertriebskanälen und die Interaktion mit Kunden und ggfs. das Durchrouten von Bestellungen. Auch muss die User Experience deutlich verbessert werden.

Tool-Auswahl und -Integration sind nur ein kleiner Teil im Aufgabenspektrum. Es geht um Positionierung und Strategie, die Frage der eigenen Wertschöpfung, die Unterstützung und Integration der täglichen Arbeit, die Schulung von Mitarbeitern und Kunden usw. – und natürlich um die Frage, wo und wie künstliche Intelligenz eingesetzt wird.

Alle Gesprächspartner gehen davon aus, dass Möglichkeiten und Fähigkeiten von KI weiter exponentiell wachsen werden. Deshalb experimentieren und testen sie mit künstlicher Intelligenz, um den Umgang damit, sei es bei der Eliminierung nicht-wertschöpfender Aktivitäten oder der Verbesserung des Kundenerlebnisses, zu lernen und sie in den Alltag zu integrieren. Chat Bots auf der Homepage oder im Service-Center, automatisierte Marketingkommunikation, Kreativkampagnen oder Planungs- und Designvorschläge – das alles sind Beispiele für Ansätze, von denen wir in den nächsten Jahren noch viel mehr sehen werden.

Vor dem Hintergrund dessen, dass immer mehr Hersteller in ihrer Marktbearbeitung in End-to-End-Prozessen denken, die mehrere Wertschöpfungs- und Vertriebsstufen umfassen, ist zukünftig bei der Digitalisierung der Kundenschnittstelle im Trend eine Abwendung von Einzelaktivitäten hin zu einem geordneten Prozess zu erwarten, der einhergeht mit der transformatorischen Veränderung der Marktbearbeitung. Die Frage, wann sich aus diesen Investitionen sichtbare, tangible Ergebnisse einstellen werden, schwingt dabei für viele Gesprächspartner immanent im Raum mit.



Das Servicegeschäft entwickelt sich losgelöst von der Baukonjunktur.

Christian Steinberg
Warema

Servicegeschäft als konjunkturresilienter Wachstumstreiber

Auf der Suche nach – konjunkturresilienten – Wachstumshebeln haben einige Gesprächspartner vor Jahren begonnen zu diversifizieren und ein Servicegeschäft Richtung Endkunden aufzubauen. Ursprünglich war das endkundeninduzierte Servicegeschäft ein Geschäft der Verarbeiter und bestand im Kern aus Reparaturen – in Zeiten boomender Neubauten, meist unbeliebt, weil zeitaufwendig, kleinteilig, unprognostizierbar und verhältnismäßig wenig Umsatz pro Auftrag generierend.

Allerdings geht es im Kern des seitens der Hersteller vorangetriebenen Servicegeschäfts – ergänzend zu klassischen Reparaturen – um Ersatzteile, Wartung, System- bzw. Komponenten-Upgrades zur Leistungsverbesserung (z. B. Smart Home bzw. Building), Verschönerungen sowie Austausch und Erneuerung. Es geht um die Generierung von Daten, die Partizipation am Customer Lifetime Value, die Bindung von Endkunden an die Herstellermarke und die Differenzierung zum Wettbewerb.

Endkunden sichern mit diesen Serviceangeboten ihr Investment langfristig ab. Auch nach Jahren haben sie so die Möglichkeit, ihre Produkte upzugraden oder zu verschönern. Regelmäßige Wartungen verlängern die Lebensdauer und erhalten den Wert der Produkte.

Im Gegensatz zum klassischen Produktgeschäftsmodell unterliegt das Dienstleistungs- und Servicegeschäftsmodell anderen Anforderungen, welche sich Hersteller erst aneignen müssen. Dazu zählen beispielsweise: Reaktionszeiten zu verkürzen und Serviceerlebnis zu kreieren, um den Ansprüchen der Endkunden zu genügen, Wissen aufzubauen, wo und welche Produkte verbaut sind, um Serviceleistungen anzubieten, transparente und partnerschaftliche Regeln mit den Fachhandwerkern für das Erbringen und Verrechnen zu entwickeln oder die Rolle des eigenen Werkskundendienstes zu definieren, der Serviceleistungen erbringt, sofern die Verarbeiter kein Interesse oder keine Kapazität haben.

Für diejenigen, welche Serviceleistungen bereits erbringen, gilt es, diese weiter auszubauen und zu skalieren. Für alle anderen gilt es zu überlegen, ob dieser Wachstumspfad für sie Chancen bietet und was für sie notwendig ist, dieses Geschäftsmodell aufzubauen.



Der Endkunde wird in unserer Marktbearbeitung weiter an Bedeutung zunehmen.

Stefan Holtgreife
Solarlux

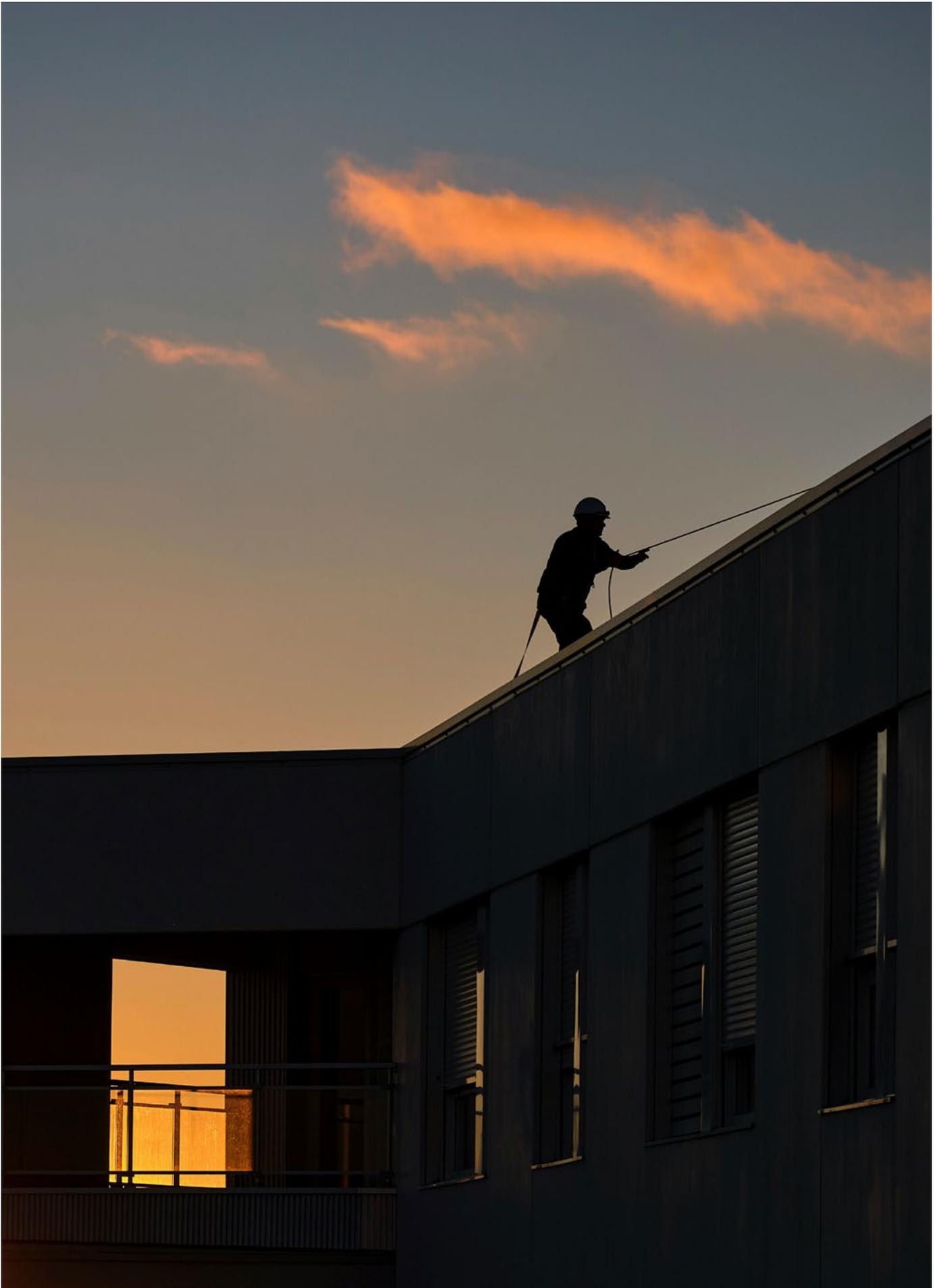
Marke, Zielgruppe, Abverkauf, Strategie etc. – weitere Professionalisierung im Marketing

Mehr Präzision in der Marktbearbeitung durch Nutzung von Daten und Technologien, Ausgestaltung der diversen Customer Journeys für das Bauen im Bestand, Weiterentwicklung der Zielgruppenansprache in Richtung Vermarktungszielgruppe Millennials, kommunikative Vermarktung der anstehenden Innovationen, Weiterentwicklung des Einsatzes von KI, Schärfung Markenpositionierung – die Liste an Aufgaben für das Marketing für 2025 lässt sich beliebig fortsetzen.

Dabei wurden in vielen Marketingabteilungen im Zuge der Effizienzprogramme im Jahr 2025 die Sach- und Personalkosten gekürzt. Entsprechend werden die Marketingabteilungen im Jahr 2025 einen Spagat vollführen, um mit den reduzierten Budgets die Komplexität und Fülle an Aufgaben zu bewerkstelligen. Die Chance dabei: Rolle und Bedeutung der Marketingabteilungen und -leiterInnen wird sich ändern. Sie werden im Vermarktungskanon der Hersteller an Bedeutung gewinnen und zusätzliche Rollen übernehmen, wie Advokat der Kunden, Wachstumstreiber oder Kundendaten-Verantwortlicher. Darüber hinaus liegt auch eine Chance in Fokussierung, systematischem Testen und Lernen, um mit weniger Ressourcen mehr zu erreichen.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, strukturieren Gesprächspartner ihre Marketingabteilungen um, besetzen Leitungspositionen teilweise mit branchenexternen Kandidaten, binden Marketing deutlich stärker in die Gestaltung der Unternehmensstrategie mit ein, fordern den verstärkten Technologieeinsatz und deutlich mehr Kundenzentrierung. Damit werden sich auch Rollen und Aufgaben zwischen Marketing und Vertrieb verändern. Es wird ein stärkeres Miteinander geben, in dem das Marketing deutlich mehr Verantwortung und Aufgaben in der Bearbeitung des Sales Funnel übernehmen wird.

Wir werden eine Professionalisierung des Marketings mit all seinen Teilaufgaben erleben. Das wird notwendig sein, denn die Attraktivität von Segmenten wie ‚Bauen im Bestand‘ lockt viele externe Branchenteilnehmer an, die zumeist eine hohe Marketingkompetenz mitbringen. Hier gilt es, das eigene Terrain abzusichern und auszubauen.



Initiative ergreifen, Polaritäten managen, mutig und authentisch führen

Im Jahr 2025 erwartet die deutsche Bauindustrie zum fünften Jahr in Folge einen realen Umsatzverlust. Der Wohnungsneubau ist weiterhin rückläufig. Marktchancen werden im Bauen im Bestand, in Nischen und außerhalb Deutschlands gesehen. Die Ertragskraft zu steigern und Rohertträge zu sichern wird genauso zu den Kernaufgaben zählen wie bestehende Strukturen und Mechanismen zukunftsfähig zu machen – Polaritäten zu managen. Klare Haltungen und Richtungsentscheidungen werden notwendig.

Angesichts der Herausforderungen verweilen Differenziertheit und Multiperspektivität der Gesprächspartner auf einem sehr hohen Niveau. Bewusst haben wir deshalb alle 23 Perspektiven abgebildet und nicht weiter verdichtet. Diese Multiperspektivität sehen wir als eigenständiges Charakteristikum angesichts der Herausforderungen und als Inspiration für den Leser.

Die globale Unsicherheit ist groß, das Zukunftsbild Deutschlands weiter ungewiss und technologische Disruptionen haben das Potenzial zum Game Changer. Die Politik erweist sich nur bedingt als verlässlicher Partner. Es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass das Jahr 2025 weniger schwierig als das Vorjahr werden wird. Abwarten ist keine Option.

Notwendig wird es in der Bauzulieferindustrie, mutig Initiative zu ergreifen und inhaltlich die Zukunft zu gestalten. Dazu gehört: Wachstumschancen aus eigener Kraft mit deutlich mehr Präzision und Potenzialorientierung zu kreieren. Marktnischen konsequent zu erschließen und auszubauen. Die Bearbeitung des Segments Bauen im Bestand weiter zu professionalisieren. Das Servicegeschäft als konjunkturreilienten Wachstumsmotor aufzubauen. Die Digitalisierung der Kundenschnittstelle voranzutreiben und die gewonnenen Informationen konsequent in anderen Wertschöpfungsstufen zu nutzen. Marktgerichtete Innovationen zu forcieren und die entstehenden neuen Impulse gezielt aufzugreifen. Anwendungen mit künstlicher Intelligenz weiter in Alltags-Prozesse zu integrieren. Angesichts der Budgetrestriktionen, Technologiesprünge und neuen Aufgaben die Professionalisierung des Marketings voranzutreiben. Neue Lösungsansätze im Umgang mit dem Fachkräftemangel zu entwickeln, damit dieser nicht zur Wachstumsbremse wird.

Erforderlich dafür ist, wieder den Vorwärtsgang einzulegen, eine noch nie dagewesene Veränderungsdynamik zu entfachen und mutig zu führen. Dazu zählt: Die Multiperspektivität und die inhärenten Polaritäten zu managen und so die notwendigen Transformationen voranzutreiben. Produktivität und Ergebniskraft weiter zu steigern und um ein Narrativ nach vorne in Vorbereitung auf den anstehenden Wachstumsschub zu ergänzen. Ein sicheres Umfeld zu schaffen, das den Mitarbeitern Stabilität und einen Nordstern gibt. Angesichts der Marktschwankungen Resilienz und Agilität in der Planung zu verankern. Der Ambidextrie aus Restrukturierung und Innovation flexibel zu begegnen und sie gekonnt zu balancieren. Einen sicheren Raum für die Koexistenz zwischen Technologie, Daten und Menschen zu schaffen. Die Leistungskultur im Kontext von Delegation, Empowerment und Personalabbau mit Fingerspitzengefühl zu vertiefen und zu managen. Nach vorne gerichtet zu führen.

Damit werden die inhaltliche Gestaltung der Zukunft und Transformation der Unternehmen in Kombination mit mutiger und authentischer Führung die zentralen Themen sein, wenn es darum geht, das Jahr 2025 aktiv zu gestalten. Es wird darauf ankommen, das Erreichte als Absprungbasis zu nutzen, aber mutig weiterzuentwickeln. Konsequente Weichen für die Zukunft zu stellen, mit Bedacht alte Zöpfe abzuschneiden. Scheinbaren Gegensätzen offen zu begegnen, zu lernen und so Einseitigkeit in den Polen zu vermeiden. Authentisch voranzugehen, die Mitarbeiter mitzunehmen, transparent zu kommunizieren, dabei Sorgen und Ängste ernst zu nehmen und darauf einzugehen. Statt in Aktionismus zu verfallen, mit verständlichen Zielbildern den Weg nachvollziehbar vorzugeben. Eine gut sichtbare Vorbildrolle zu übernehmen und das Unternehmen zu einem in sich kohärenten und produktiven System auszubauen – zu einem stabilen und inspirierenden Zuhause in einer instabilen und unsicheren Welt. Ermutigen, Eigenverantwortung zu übernehmen, Dinge voranzutreiben und Polaritäten auszubalancieren und zu managen.

Wir bleiben dabei: Unternehmertum wird weiterhin eine klare Haltung brauchen – gegenüber dem eigenen Tun, dem unternehmerischen Handeln, der Gesellschaft und dem Planeten. Das ist heute relevanter denn je. Es bedarf des Mutes, sich in dieser grenzenlosen Unsicherheit zu positionieren und diese Haltung im Handeln auszudrücken. Die Zukunft zu gestalten und dafür Verantwortung zu übernehmen. Für die Entscheidungen in der Belegschaft zu werben und sich den Diskussionen zu stellen, sich und anderen einzugestehen, wenn Entscheidungen korrigiert werden müssen. Mit anderen Worten: Führungsprinzipien auch auf sich selbst anwenden.

Und, zu guter Letzt: Wir glauben weiterhin an Kollaboration – sei es, um sich gegenseitig zu inspirieren, um miteinander einen höheren Kundennutzen zu stiften und um geschäftlich gemeinsam einen höheren Wirkungsgrad zu erreichen. Der Markt für die deutsche Bauzulieferindustrie ist riesig und gleichzeitig sind viele der Marktteilnehmer in Deutschland mittelständisch. Es gibt Platz für (fast) alle. Wann, wenn nicht jetzt, wäre ein guter Zeitpunkt zu kooperieren, um die Branche gemeinsam stark zu machen?



//

Der Mann, der den Wind der Veränderung spürt, sollte keinen Windschutz, sondern eine Windmühle bauen.

Mao Tse-tung

Wenn Sie mehr über „Perspektiven 2025“ in der Bauzulieferindustrie erfahren wollen, kontaktieren Sie uns:



Dr. Stephan W. Schusser
Partner
sschusser@prophet.com



Wenke Lieder
Senior Engagement
Manager
wlieder@prophet.com



Daniela Maczassek
Senior Engagement
Manager
dmaczassek@prophet.com

Aaron-Bernstein-Platz 1 | 10117 Berlin
+49 30 84710780
prophet.com

Über Prophet

Wir sind die Beratung für Wachstum und Transformation.

Weitreichende Veränderungen und Umbrüche erfordern neues Denken und transformative Wachstumsansätze. Von Wachstum und Transformation, Marke, Marketing- und Vertrieb, über Kundenerlebnis und Innovation bis hin zu Organisation und Kultur: Wir bieten ein tiefgehendes Verständnis, die erforderliche Erfahrung und das Wissen für echte, nachhaltige und ergebniswirksame Transformation.

Mit seinen 15 Standorten weltweit und 600+ Strateg:innen, Datenanalyst:innen, Vermarkter:innen, Expert:innen für Digitales und kreativen Köpfen hat Prophet bereits mit den erfolgreichsten Unternehmen der Welt von der Strategie bis hin zur Umsetzung zusammengearbeitet.

Prophet vereint die Kraft von Menschen, Marken und Unternehmen, um gemeinsam die Zukunft zu gestalten.

Unsere Haltung und Einstellung zu aktuellen Fragen der Bauzulieferindustrie

PROPHET

