
Wie entwickelt sich die
Bauzulieferindustrie in 2022?

SCHUTZGEBÜHR 20 EURO

Perspektiven zur
Marktentwicklung,
zum Führungsverhalten
und zu inhaltlichen
Schwerpunkten

PERSPEKTIVEN 2022

BAUZULIEFERINDUSTRIE



Editorial



Dr. Stephan W. Schusser,
KEYLENS

Eine Coronakrise, die uns weiterhin im Griff hält, Lieferengpässe und Materialpreissteigerungen, die den Unternehmen viel Flexibilität abverlangen, ein vergleichsweise deutlicher Anstieg der Inflationsrate zum Jahresende oder eine schärfer werdende gesellschaftliche Debatte über notwendige Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung: Beispiele, die zeigen, wie anfällig auch im Jahr 2021 unsere globalisierten wirtschaftlichen Strukturen sind und wie fragil unsere Solidargemeinschaft ist.

Der mit der Einführung der Vaccine erhoffte Befreiungsschlag gegen die Pandemie hat nicht die erhoffte Wirkung entfaltet: Neue ‚Immunescape-Varianten‘ unterlaufen die Immunabwehr mindestens teilweise. Die Impfquote von ca. 70 % (Stand: Dezember 2021) ist für eine Herdenimmunität noch nicht ausreichend. Vor dem Hintergrund dieser gefühlten Ohnmacht nimmt die Schärfe der gesellschaftlichen Diskussion um Maßnahmen (wie z. B. die Impfpflicht) zur Pandemiebekämpfung zu. Und sie hat mit der verordneten Arbeitgeberverpflichtung, den Impfstatus der Mitarbeiter zu erfassen, inzwischen auch die betriebliche Ebene erreicht. Unternehmen sind hier gefordert, mit Multiperspektivität und viel Fingerspitzengefühl die Befindlichkeiten zu moderieren, um Brücken zu bauen, statt zu spalten.

Ungeachtet dessen haben sich mit der Pandemie auch erfreuliche Entwicklungen verfestigt: Das Homeoffice, zunächst nur ein Notnagel zur Einhaltung von ‚Social-Distancing-Maßnahmen‘, ist mittlerweile ein fester Bestandteil des Arbeitslebens. Vielen Arbeitnehmern eröffnet es neue Möglichkeiten in deren individueller Work-Life-Balance-Gestaltung. Arbeitgeber können die ungenutzte Bürofläche nutzen, um sie in Kommunikations- und Kollaborationsflächen umzuwandeln. Neue Formen hybrider Arbeitsplatzmodelle entstehen.

Der für das Jahr 2021 prognostizierte konjunkturelle Aufschwung verschiebt sich allerdings in das Frühjahr 2022, wie Bundesbank-Präsident Jens Weidmann im Dezember erklärte. Die Bundesbank prognostiziert entsprechend für 2022 ein gestiegenes Wachstum von 4,2 % (ifo Institut: 3,7 %). Der private Konsum sowie der Rückgang der Lieferengpässe und die Eindämmung der Pandemie werden als mögliche Konjunkturtreiber genannt. Bis mindestens zum Frühjahr bleibt es aber wohl bei einer pandemiebedingten Umschichtung privater Budgets: Segmente mit Großveranstaltungen wie Musik-, Sport- oder Kultur-Events oder die Tourismusbranche werden zunächst weiter stagnieren, während die Bereiche Wohnen, Well-Being, Fitness oder Entertainment (z. B. Streaming) profitieren.

Positiv sieht die Zukunft für das Bauhauptgewerbe aus. Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (HDB) und der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes e. V. (ZDB) rechnen für 2022 mit einem preisbereinigten Realzuwachs von 1,5 % (Quelle: Digitale Pressekonferenz am 15. Dezember 2021). Treiber dieser Entwicklung sind der hohe Auftragsbestand und der Wohnungsbau.

Wir haben auch in diesem Jahr wieder Gestalter in der Bauzulieferindustrie gefragt, mit welcher Perspektive sie auf das nächste Jahr schauen und wie sie planen, auf Entwicklungen zu reagieren. Es ging uns nicht um die Erstellung einer Prognose, sondern um das Darstellen von Perspektiven. Es geht uns um Impulse und einen inhaltlichen Diskurs.

Viel Spaß beim Lesen.

Bleiben Sie gesund und passen Sie auf sich und andere auf.

Dr. Stephan W. Schusser



Im Fokus unserer Befragung zum Ausblick 2022 standen drei große Themenfelder:

Drei große Themenfelder standen im Fokus unserer ‚Perspektiven-Interviews‘ für die deutsche Bauzulieferindustrie: 1. Die Einschätzung, wie sich das Jahr 2022 für das eigene Marktsegment entwickeln wird und was die maßgeblichen Einflussfaktoren sein werden; 2. 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; 3. und schließlich, welche inhaltlichen Schwerpunkte sie im Jahr 2022 setzen werden.

Insgesamt haben wir dazu im November und Dezember 2021 Meinungen und Einschätzungen von 25 Eigentümern und Organmitgliedern aus den wesentlichen Kernsegmenten der Bauzulieferindustrie erhoben: Bauchemie, Bauelemente, Bodenbeläge, Dach, Fenster, Gebäudehüllen, Glas, SHK (Sanitär, Heizung und Lüftung), Sonnenschutz und Türen.

Herausgekommen sind 15 Perspektiven von Entscheidern. Sie sollen Gedankenimpulse für den Leser geben und eine Anregung sein, die eigene Sicht auf den Markt zu reflektieren, ohne einen prognostischen Anspruch erheben zu wollen.

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

1

Marktentwicklung 2022

„Das ganze Thema Bauen und Wohnen finde ich weiterhin bullish.“

Daniel Barth,
A.S. Création

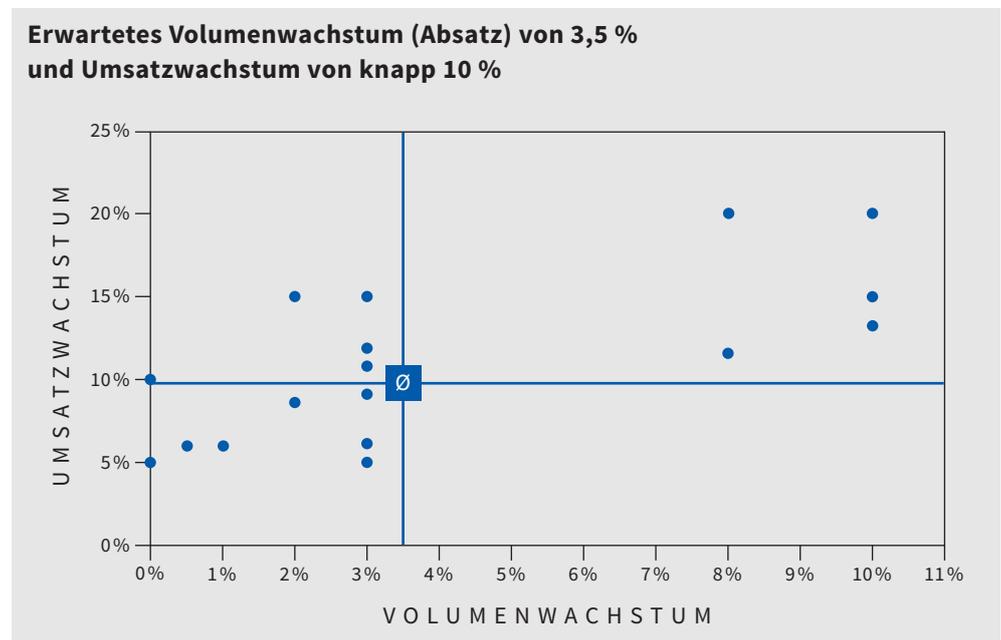
„3D-Druck, BIM oder digitale Plattformen zeigen, wie wichtig es ist, die bestehenden Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.“

Timo Kirstein,
STARK Deutschland

Wachstumsmotor bleibt weiterhin der Wohnungsbau

Auch 2022 wird für die Bauzulieferindustrie ein Wachstumsmotor sein. Die Befragten rechnen im Durchschnitt mit einem Volumenwachstum (Absatz) im deutschen Markt von 3,5 % und einem Umsatzwachstum von knapp 10 %. Es kristallisieren sich zwei Erwartungs-Cluster heraus: Die Mehrheit plant mit Volumenwachstum von bis zu 3 %. Einige planen dagegen mit mehr als 8 %, da sie Nachholbedarf sehen oder von Förderprogrammen profitieren.

Erwartetes Volumenwachstum (Absatz) von 3,5 %
und Umsatzwachstum von knapp 10 %



Das höhere Umsatzwachstum geht vor allem auf gestiegene Materialpreise und nur teilweise auf eine Verschiebung des Warenkorbes hin zu höherwertigen Produkten zurück. Der Großteil der Befragten erwartet, die gestiegenen Materialpreise auch weiterhin an die Kunden weiterreichen zu können.

Trotz gestiegener und weiter steigender Materialpreise und der damit einhergehenden Teuerungen wird der Wohnungsbau auch 2022 ein Wachstumstreiber bleiben. Auch wenn einzelne Gesprächspartner im Wohnungs-Neubau eine abflachende Wachstumskurve bzw. eine Stagnation erwarten, so wird vor allem ein Wachstum bei Mehrfamilienhäusern, weniger bei Einfamilienhäusern, in Bezug auf Zahl, Fläche und Wohneinheiten erwartet. Mindestens im ersten Halbjahr 2022 wird dieses Wachstum noch durch materialverfügbarkeitsbedingte Nachholeffekte aus dem Jahr 2021 befeuert.

Der größere Anteil des Wachstums im Wohnbaubereich wird durch die Fortsetzung der (energetischen) Renovierungs- und Sanierungsaktivitäten erwartet. Ein weiterhin sehr niedriges Bauzins-Niveau, der mittlerweile etablierte hohe Anteil an Homeoffice-Arbeit, der anhaltende Trend zum Cocooning, die zunehmende Bedeutung von Wohngesundheit sowie die ambitionierten Klimaziele und Förderprogramme der neuen Ampelregierung werden den Renovierungs- und Sanierungsbedarf auf einem hohen Niveau halten. Zudem stimulieren die Hersteller immer erfolgreicher mit beispielsweise eigenen Showrooms und digitalen- und Social-Media-Kampagnen die Nachfrage direkt beim Endkunden.

Im Nicht-Wohnungsbau wird weiterhin mit einer Stagnation der Investitionstätigkeit gerechnet. Aufgrund eines strukturbedingten Wandels haben einzelne Branchen (z. B. die Automobilindustrie oder der Einzelhandel) ihre Bautätigkeit noch nicht wieder hochgefahren. Andere verharren aufgrund der COVID-bedingten Sonderkonjunktur (z. B. der Tourismus) noch in einer Warteschleife. Dagegen wird erwartet, dass Sektoren wie Logistik oder Bürogebäude auch 2022 ihre Bautätigkeiten weiter steigern werden. Gerechnet wird auch damit, dass einzelne Marktsegmente (z. B. die Hotellerie) ihren 2021 aufgestauten Renovierungs- und Sanierungsbedarf abbauen werden.

Bei öffentlichen Bauten wird auf kommunaler Ebene weiterhin ein Rückstau, was beispielsweise die Investitionstätigkeit bei Schulen etc. angeht, erwartet. Es bleibt abzuwarten, ob und wie es der neuen Regierung gelingt, die Förderprogramme und Finanzmittel auf die weiterhin finanzschwachen Kommunen zu verteilen, und ob diese dann im Jahr 2022 Bautätigkeiten im größeren Stil anstoßen werden.

Vertrag der Ampelkoalition als Wachstumstreiber des privaten Wohnungsbaus

Der seitens der Ampelkoalition geplante Bau von 400.000 Wohnungen pro Jahr, die Anhebung der Effizienzstandards für Aus- und Umbauten auf KfW-Effizienzhaus 70 bzw. bei Neubauten auf KfW-Effizienzhaus 40 in den nächsten drei Jahren oder die (verpflichtende) Nutzung von Solarenergie – alle diese Maßnahmen werden das Wachstum im Wohnungsneubau und in der Renovierung zusätzlich befeuern.

Allerdings trifft dieser politische Stimulus auf einen Überhang aus noch nicht abgearbeiteten Aufträgen aus dem Jahr 2021, auf einen aktuellen Engpass bei Materialien und Rohstoffen, auf einen seit Jahren vorherrschenden Mangel an Fachhandwerkern sowie auf langwierige Planungs- und Genehmigungsverfahren. Es bedarf daher einer zusätzlichen Modellierung der Rahmenbedingungen, damit dieser Stimulus zur Entfaltung kommen kann, wie beispielsweise einer Beschleunigung von Genehmigungsverfahren, einer staatlichen Unterstützung zur Behebung des Fachkräftemangels etc. Zusätzlich müssen die Förderungen attraktiv genug sein, damit die Eigentümer die zusätzlichen Kosten der energetischen Maßnahmen tragen werden.

Globale Lieferketten, Warenverfügbarkeit und Materialkosten

2021 war geprägt durch eine Preisspirale bei den Rohstoff- und Materialkosten: Preise für Materialien wie Holz, Bitumen, Stahl oder andere Rohstoffe sind 2021 zum Teil explodiert. Weltweit unterbrochene Lieferketten, eine COVID-bedingte Drosselung von Rohstoffproduktionen oder neue wirtschaftspolitische Ausrichtungen von Ländern wie China („Strategisches Geofencing“) und Russland sind nur einige Gründe dafür.

Es ist zu erwarten, dass die Kosten für Bauherren auch im Jahr 2022 hoch bleiben werden. Es gibt wenig Gründe, die einen Rückgang der hohen Material-, Energie- und Transportkosten erwarten lassen. Auf der anderen Seite sind aber zusätzlich höhere Kosten durch den Anstieg des Mindestlohns zu erwarten. Zudem werden Hersteller so lange wie möglich versuchen, die Zusatzkosten in ihrer Preisstrategie an die Bauherren abzuwälzen.

Anders sieht es dagegen beim Umgang mit unterbrochenen Lieferketten und dem Fehlen von Rohstoffen und Vorprodukten aus. Um ihre Lieferfähigkeit abzusichern, werden

„Der Koalitionsvertrag der neuen Regierung gibt für die Dekarbonisierung im Wärmemarkt sehr anspruchsvolle Ziele vor.“

Heinz-Werner Schmidt
BDR Thermea Gruppe

„Die Globalisierung entwickelt sich weiterhin zu einer zentral gesteuerten Lokalität rund um die großen Konsumzentren dieser Welt.“

Oliver Zimmermann,
Condair

„Unsicherheiten entstehen aufgrund weltpolitischer Spannungen und infolge von Wirtschaftskonflikten der großen Player USA, China und Russland.“

Johannes Schwörer,
SchwörerHaus

„Die Entkopplung globaler Lieferketten und Warenströme ist Teil unseres Risikomanagements.“

Hans-Jürgen Kalmbach,
Hansgrohe

„Das Thema Employer Branding treibt uns sehr. Wir brauchen gute Leute, und davon viele.“

Dr. Tillmann von Schröter,
Vaillant

Hersteller sich nach Alternativen, wie beispielsweise regionalen Lieferanten, umsehen. Das kann in der Konsequenz, sofern sie dabei ihr gesamtes Supply-Chain-Ökosystem ansehen, bis zu einer Rückverlagerung von Produktionen führen. Erste Anzeichen dafür sind schon ersichtlich. Womöglich ergeben sich zukünftig rund um die großen weltweiten Konsumzentren neue regionale Produktions- und Lieferantennetzwerke. Die Globalisierung würde damit in ihrer jetzigen Ausprägung in Teilen rückabgewickelt.

Inflation: Die unbekannte Kraft im Spiel

Mit Sorge stellen einzelne Gesprächspartner die Frage, wie lange sich private Bauherren noch die Preissteigerungen leisten können und wie lange die durch den Wohnungsbau getriebene Sonderkonjunktur der Bauzulieferindustrie anhält.

Der Entwicklung der Inflation scheint bei dieser Frage eine wegweisende Rolle zuzukommen: Hält die Inflation im Jahr 2022 das vergleichsweise hohe Niveau zum Jahresende 2021, dann könnten materialkostenbedingte Preissteigerungen für den privaten Endkunden weniger schmerzhaft scheinen, als wenn diese Preissteigerungen in den Kontext einer allgemein rückläufigen Inflation fallen. Letzteres könnte zu einem Rückgang der Preisbereitschaft führen.

Prognosen, wie sich die Inflation entwickeln wird, sind derzeit sehr unterschiedlich: Während die US-Notenbank (Federal Reserve System, Fed) bereits davon abgerückt ist, dass die Inflation vorübergehend ist, hält die Europäische Zentralbank (EZB) offiziell noch an dieser Sprechweise fest. Gleichwohl mehren sich die Stimmen auch innerhalb der EZB und in Wirtschaftsinstituten, die von der Sprechart der vorübergehenden Inflation abrücken. Die Deutsche Bundesbank hat sich allerdings festgelegt: Sie erwartet für 2022 einen Anstieg der Lebenshaltungskosten um 3,6 % (ifo Institut: 3,3 %).

Der Fachkräftemangel bekommt ein Geschwisterchen: Arbeitskräftemangel bei Herstellern

Seit Jahren mahnen die Hersteller, dass der Mangel an Fachhandwerkern – sei es aus einer quantitativen oder qualitativen Perspektive – einer der limitierenden Faktoren für ihre Industrie ist. Eine fehlende politische Unterstützung, unattraktive Arbeitszeiten und teilweise auch unattraktive Arbeitsplätze (z.B. bei Wind und Wetter auf einer Baustelle), eine geringe soziale Anerkennung oder das Festhalten an alten tradierten Rollenmodellen innerhalb der Betriebe sind Beispiele, weshalb sich Handwerksbetriebe schwertun, genügend Nachwuchskräfte und perspektivisch auch Nachfolger zu finden. Eine Trendumkehr ist nicht zu erwarten, auch wenn Hersteller mit digitalen Tools (z. B. Kalkulation, Angebotserstellung), höherer Arbeitsteiligkeit auf der Baustelle (z.B. separate Abrissarbeiten) oder Vorinstallationen versuchen, die Fachhandwerker um nicht-wertschöpfende Tätigkeiten zu entlasten und sich so mehr Montagekapazitäten zu sichern.

Erstmalig und mit einer überraschenden Heftigkeit beschreiben auch die Hersteller, wie schwierig es für sie ist, ausreichend qualifiziertes Personal für sich selbst zu rekrutieren. Betroffen sind dabei alle Funktionsbereiche von der Produktion über administrative Bereiche, vom Marketing und Vertrieb bis hin zu allen Themenfeldern rund um die Digitalisierung. Die Konsequenz sind eine mangelnde Flexibilität in der Produktion, da zum Teil auch qualifizierte Leiharbeiter fehlen, Stillstand bei dringend benötigten Digitalisierungsprojekten oder fehlende Außendienstmitarbeiter zur Betreuung von Kunden.

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland und unserer aktuellen Zuwanderungspolitik stellen sich viele Unternehmen die Frage, ob die Knappheit an Arbeitskräften nicht nur temporär, sondern chronisch wird und welche Handlungsmöglichkeiten sie haben. Employer Branding und das Experimentieren mit neuen, unkonventionellen Wegen zur Rekrutierung von Mitarbeiter werden daher zentrale Handlungsfelder für 2022 und die kommenden Jahre.

Nachhaltigkeit und Wohngesundheit rücken noch mehr in den Fokus

Die Themen Nachhaltigkeit und Wohngesundheit werden 2022 nochmals zusätzlich an strategischer Bedeutung gewinnen. Während bei der letzten Befragung in diesem Kontext konkrete Einzelmaßnahmen genannt wurden, wie beispielsweise die Elektrifizierung der PKW-Flotte, die Einführung von LED-Beleuchtung oder grüne Produktlinien, steht die Thematik 2022 in einem deutlich größeren und strategischeren Kontext.

Zwei wesentliche strategische Kernfragen beschäftigen die Hersteller derzeit: Was bedeuten Nachhaltigkeit und/oder Wohngesundheit für die jeweiligen Produkte und das Geschäftsmodell? Und werden Kunden bereit sein, dafür zu bezahlen, oder dient die Nachhaltigkeit lediglich der Wettbewerbsdifferenzierung, für die es (noch) wenig Preisbereitschaft am Markt gibt?

Die Meinungen beim Thema Nachhaltigkeit gehen derzeit in verschiedene Richtungen, ohne dass es schon eine klar erkennbare Richtung gibt: Produktlebenszyklus (Planung, Errichtung, Nutzung und Rückbau – ‚Cradle to Cradle‘), eigenes Unternehmen (z. B. CO2-Footprint, Produktion) bis hin zum gesamten eigenen Ökosystem (Lieferanten, Supply Chain, Rohstoffe etc.). Deutlich wurde aber in den Gesprächen, dass Hersteller, deren Produkte von Kunden als ‚per se nachhaltig‘ angesehen werden (z. B. Holzprodukte), einen leichteren Zugang zum Thema Nachhaltigkeit haben als Hersteller, deren Produkte (z. B. Klebstoffe) nicht intuitiv als nachhaltig erachtet werden. Für letztere besteht die Herausforderung, das Thema für sich und ihr Ökosystem authentisch zu definieren und umzusetzen.

Außer dass die CO2-Reduktion richtigerweise zum (politischen) Ziel auserkoren wurde, ist die Frage, was die Themen Nachhaltigkeit und Wohngesundheit für die Kunden bedeuten, noch weitgehend unbeantwortet. Hier besteht Nachholbedarf, um die Themen nicht nur aus der Herstellersicht anzugehen, sondern auch mit den Erwartungen der Kunden zu synchronisieren. Und am Ende auch abzuleiten, ob und wofür es seitens der Kunden eine Zahlungsbereitschaft gibt.

Trotz vieler Ansätze und Ideen ist die Frage noch unbeantwortet, wie das Thema Nachhaltigkeit strategisch abgebildet wird und welche Maßnahmen dem zugrunde liegen. Für fast alle Gesprächspartner gilt aber: Dies wird eine der Kernfragen, die 2022 zu beantworten ist.

„Wir werden unsere Nachhaltigkeitsstrategie bezogen auf Produkte und Prozesse weiterentwickeln.“

Jörg Ludwig Jordan,
Jordan

„Sind die Kunden bereit, für mehr Nachhaltigkeit auch mehr zu bezahlen, oder wird es lediglich ein Differenzierungsfaktor werden?“

Marc Köppe,
PCI Augsburg

2

Neues Führungsverhalten

„Flexibilisierung und Geschwindigkeit der Organisation sind die grössten Herausforderungen.“

Klaus Brammertz,
Bauwerk Group

„Wir lösen Funktionsilos auf und bilden End-to-End-Prozesse aus.“

Dominik Marte,
Gira

„Der Kundennutzen ist der gemeinsame Nenner für die Entwicklung unserer Prozesse.“

Stephan Hettwer,
Roto Frank

Resilienz und ‚Responsiveness to Change‘

Digitalisierung, COVID, Lieferengpässe, Ausdifferenzierung der Marktsegmente usw. – es besteht Konsens, dass die dynamische Synchronisierung mit komplexen Märkten zur obersten Maxime der Unternehmensführung werden muss. Geschwindigkeit in der Orientierung und (Re)Aktion sowie Flexibilität in der Marktbearbeitung werden leitende Prinzipien.

Das bedeutet: Marktveränderungen schnell aufnehmen und umsetzen zu können, zu lernen – sich also stetig zu wandeln und dauerhaft wandelbar zu bleiben. Die Konsequenz ist die weitere Veränderung von Führungsparadigmen: von ‚langfristig planbar‘ hin zu ‚dynamisch und unvorhersehbar‘, von ‚top-down-hierarchisch‘ hin zu ‚eigendynamisch und selbstorganisiert‘ oder von ‚planen und delegieren‘ hin zu ‚testen, lernen und coachen‘.

Konkrete Beispiele sind die mittlerweile fast durchgängig adaptierten Planungsverfahren: Statt starrer, kleinteiliger Detailplanungen wird immer mehr in Szenarien gedacht. Mithilfe von Stresstests werden die Eckpunkte der maximalen Belastbarkeit für Wachstum und Schrumpfung getestet. Detail-Planungszyklen werden beispielsweise auf Quartalsebenen verkürzt, um genügend Reaktionszeit für Anpassungen zu haben. Budgets werden nicht mehr in Gänze, sondern in Abhängigkeit von Zielerfüllung freigegeben.

Zunehmend häufig berichten die Gesprächspartner, Entscheidungen bis auf die maximal niedrigste Organisationsebene zu delegieren und so Eigenverantwortlichkeit zu fördern. Damit beschleunigen sie Entscheidungen und legen diese vor allem in die Hände derjenigen, die die entsprechende Fachkompetenz dafür haben. Das erfordert eine neue Art von Führungs- und vor allem auch Selbstführungskompetenz. Der Umstand, dass viele altgediente Führungskräfte langsam aus dem Berufsleben ausscheiden und durch junge Nachwuchskräfte, die weniger in Hierarchien denken, ersetzt werden, scheint diese Veränderung zu erleichtern.

Verstetigt und etabliert hat sich die mit Beginn der Coronakrise eingeführte neue Art und Taktung der Kommunikation – sowohl innerhalb der Führungsteams als auch innerhalb der gesamten Belegschaft. Morning Briefings, Shopfloor Meetings, Videostatements an die Belegschaft, All-Hands-Meetings usw. – alles Formate, die während des ersten Lockdowns initiiert wurden und die sich mittlerweile etabliert haben, um zu informieren, sich auszutauschen, Richtungen vorzugeben oder sich menschlich zu begegnen und Sorgen zu nehmen.

Interner und externer Kundennutzen als Fixstern

Die letzte Befragung hatte bereits aufgezeigt, wie einzelne Hersteller parallel zur bestehenden Aufbauorganisation funktionsübergreifende Teams etabliert haben, um kurzfristig auf Marktdynamiken und Kundenanforderungen zu reagieren.

Jetzt hat sich gezeigt, dass diese funktionsübergreifenden Teams mittlerweile zum Standard geworden sind. Neu dazugekommen ist die klare strategische Richtung, die einige Hersteller diesen Teams vorgeben: die Ausrichtung der Prozesse und der Aufbauorganisation am Kundennutzen (Customer Centricity).

Kunden und ihre Nutzenerwartungen werden zum gemeinsamen Fixstern und Zielpunkt der Organisation. Nicht mehr die Tür, das Fenster oder die Heizung, sondern der Kunde rückt in den Vordergrund des Tuns. Ein echter Paradigmenwechsel für die Bauzulieferindustrie, der gleichzeitig Energien und Kreativität freisetzt, aber auch Schmerzen erzeugt.

Energien und Kreativität deshalb, weil das Hinterfragen, inwieweit bestehende Prozesse, Strukturen und Leistungen einen echten Kundennutzen liefern, unweigerlich darin mündet, in End-to-End-Prozessen und nicht mehr in Funktionen zu denken. Schmerzen, weil es in der Konsequenz zu einer Enthierarchisierung und einer Auflösung bestehender Machtstrukturen führt.

Transformation: Vom Produkt zur (Dienst-)Leistung

Einher mit der Ausrichtung am Kunden geht die Transformation der Hersteller weg vom reinen Produkt hin zur skalierbaren (Dienst-)Leistung. In diesem Zusammenhang umfasst der Begriff ‚Ausrichtung am Kunden‘ die aktuell auch häufig verwendeten anglosächsischen Begriffe Customer Centricity, Customer Journey Management und Customer Experience Design/Management.

Je intensiver sich die Hersteller mit den Nutzenerwartungen und Bedürfnissen ihrer Zielkunden auseinandersetzen, desto deutlicher wird für sie, dass ihr langfristiger Erfolg weniger in den reinen Produkten (Hardware) liegen wird, sondern in innovativen, integrierten Leistungsbündeln (Hardware und Services) für die einzelnen Zielgruppen.

Inhaltlich arbeiten deshalb die meisten Hersteller daran, skalierbare (Dienst-)Leistungen zu entwickeln, die sie zusammen mit oder unabhängig von ihrer Hardware als mehrwertstiftendes Leistungsbündel für die einzelnen Zielgruppen (Endkunde, Planer, Handwerker etc.) vermarkten können. Ziele sind dabei die Differenzierung vom Wettbewerb, die Partizipation an neuen Marktsegmenten und perspektivisch die Erschließung neuer Ertragsquellen. Bis heute gehen die Hersteller noch unterschiedliche Wege, um diese (Dienst-)Leistungen zu entwickeln und auch später zu betreiben: aus der eigenen Organisation heraus, durch die Rekrutierung von branchenfremden Experten, durch Kooperationen mit oder durch den Zukauf von Start-ups und Unternehmen.

Eine Herausforderung eint dabei die meisten Hersteller: Parallel das bestehende klassische produktgetriebene Geschäftsmodell weiter erfolgreich zu betreiben und gleichzeitig das neue (Dienst-)Leistungsgeschäft zu entwickeln und am Markt zu etablieren. Für diese Ambiguität bieten die wenigsten klassischen, funktionalen Organisationsstrukturen Raum für Kreativität und Experimente.

Investitionen: Kerngeschäft versus Diversifikation

Für die meisten Marktteilnehmer in der Bauzulieferindustrie war 2021 wieder ein erfolgreiches und profitables Jahr. Wie also sollte man die Gewinne sinnvoll nutzen, um die Zukunftsfähigkeit für die kommenden Jahre zu stärken? In das Kerngeschäft investieren, um die Wettbewerbsfähigkeit abzusichern, oder diversifizieren, um das bestehende Angebots- und Serviceportfolio zu erweitern?

Die Investitionen in das Kerngeschäft nehmen einen hohen Stellenwert ein. Beispiele sind der Aufbau neuer Produktionsanlagen innerhalb Europas, um die Abhängigkeit von weltweiten Lieferketten zu reduzieren, die Investition in neue Werkzeuge, um Durchlaufzeiten und auch die Flexibilität in der Produktion zu erhöhen, der Ausbau der Digitalisierung und die Etablierung von Tools (z. B. CRM, PIM), um die Schnittstelle hin zu den Kunden besser auszugestalten, oder auch die Investition in neue Bürogebäude bzw. die Einrichtung von Kommunikations- und Kollaborationsflächen, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen.

„Wir verkaufen keine Produkte mehr, sondern Lösungen.“

Dr. Clemens von Trott,
Triflex

„Wir müssen unsere Kunden und deren Herausforderungen besser verstehen.“

Lukas Deschwanden,
Ampack

„Wir suchen und diskutieren laufend mögliche disruptive Entwicklungen.“

Wieland Frank,
SIEGENIA-AUBI

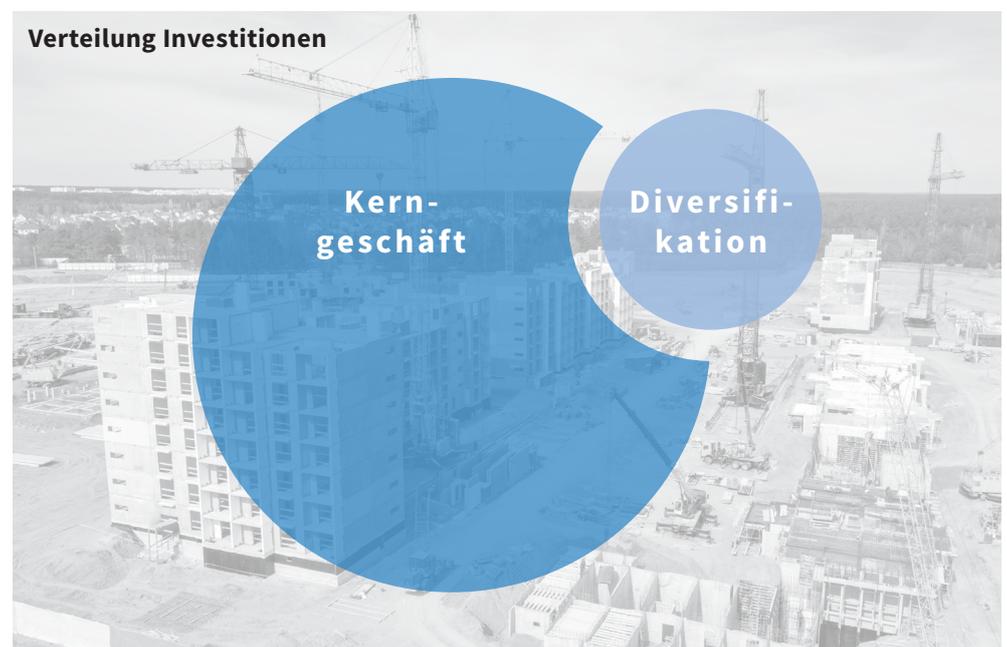
„Wir werden weiter mit neuen Ertragsquellen experimentieren.“

Mirko Mondan,
Gebrüder Dorfner

„Wir werden auch 2022 weiter investieren.“

Heiko Braun,
Zehnder

Gezielt investieren einige Gesprächspartner aber auch außerhalb ihres Kerngeschäfts mit dem Ziel, das eigene Geschäftsmodell weiter in Richtung (Dienst-)Leistung zu entwickeln oder neue Marktsegmente zu erschließen. Beispiele sind die Beteiligung bzw. der Aufkauf von Start-ups mit dem Ziel, sich die Geschäftsmodell-Ideen, die Softwareplattformen und die IT-Mitarbeiter zu sichern, oder der Aufkauf von Dienstleistungsbetrieben, um mit den Mitarbeitern und den Marktzugängen den Aufbau einer eigenen Dienstleistungsorganisation zu beschleunigen.



3 Inhaltliche und taktische Schwerpunkte 2022

Festhalten an langfristigen Plänen, aber Reaktion auf Trends

Die Pandemie, die unterschiedlichen Entwicklungen in den Marktsegmenten, die Entwicklung der Materialpreise, die neuen politischen Rahmenbedingungen und Förderansätze – all das wird für die Gesprächspartner u. a. auch wegen des zu erwartenden Wachstums im Jahr 2022 wenig Einfluss auf die langfristigen strategischen Pläne haben. Die inhaltliche Ausrichtung der wesentlichen unternehmerischen Eckpfeiler hat auch über die nächsten Jahre Bestand.

Gleichwohl klang aus den Gesprächen durch, dass insbesondere die drei eingangs genannten Trends ‚Globale Lieferketten‘, ‚Nachhaltigkeit‘ und ‚Arbeitskräftemangel‘ so an Bedeutung zunehmen werden, dass sich die Hersteller damit 2022 und in den Folgejahren aktiv inhaltlich beschäftigen werden. Auch scheint sich aufgrund ihrer Tragweite und Bedeutung abzuzeichnen, dass sie perspektivisch Eingang in die langfristigen strategischen Pläne erhalten werden.

Parallel dazu wurden in den Gesprächen folgende weitere inhaltliche und taktische Schwerpunkte für 2022 genannt:

Ein hybrides Miteinander verbunden mit der Frage nach Begeisterung

Hybride Beziehungsmodelle werden das neue Normal: Lokale und überregionale Messen werden ausfallen und durch digitale Formate ersetzt. Mögliche Lockdowns führen zu einer Verlagerung ehemals persönlicher Kundenbesuche in den digitalen Raum. Und Teams, die fluide zwischen Homeoffice und persönlichen Vorort-Meetings wechseln, müssen adäquat geführt werden.

Seit Pandemiebeginn haben die meisten das digitale Miteinander gelernt. Das Nutzen von Tools wie Teams, Zoom, Miro Boards etc. ist in vielen Bereichen zur Routine geworden. Das transaktionale Miteinander funktioniert in weiten Teilen. Offen und noch nicht gelöst sind beispielsweise folgende Fragen: Wie binden Hersteller ihre Mitarbeiter über virtuelle Instrumente? Wie vermitteln sie über ein rein prozessuales und transaktionales Miteinander Unternehmenskultur und -werte, wenn die Mitarbeiter in ihren Homeoffices sitzen? Wie feiert man Erfolge im virtuellen Raum? Wie wird ein Unternehmen transformiert, wenn es nur wenig persönliches Miteinander gibt? Und welche Rolle spielen persönliche Kontakte, wenn sich die Kollegen tatsächlich einmal wieder treffen?

Nicht nur bei Mitarbeitern, sondern auch in Bezug auf die Kunden stellt sich diese Frage: Wie lassen sich mit hybriden Kontaktmodellen Neukunden gewinnen? Wie werden Kunden begeistert und wie wird die emotionale Bindung hochgehalten? Wie wird im virtuellen Kontext die Herstellermarke inszeniert und wie werden in hybriden Beziehungsmodellen neue Produkte eingeführt, wenn es die bekannten Plattformen wie beispielsweise Messen nicht mehr gibt?

Die Klärung dieser Fragen und die Hinterlegung mit Konzepten und Maßnahmen wird eine der Aufgaben für 2022. Damit einher geht auch die Frage nach den zukünftigen Aufgaben von Marketing und Vertrieb in der realen und virtuellen Kundeninteraktion. Oder wie die Aufgaben und Kompetenzen sowie der Werkzeugkasten des Personalbereichs aussehen werden, wenn es darum geht, im hybriden Miteinander Kultur zu leben, Unternehmenswerte zu vermitteln oder einfach Mitarbeiter im Homeoffice zu begeistern bzw. an das Unternehmen zu binden.

„Wir haben sehr viel Kraft und Dynamik entwickelt in dieser Covid-Zeit.“

Martin Mulhaupt,
Vorwerk Teppiche

„Unsere Zukunft wird im Miteinander und hin zu unseren Kunden hybrid sein.“

Christian Steinberg,
Warema

„Wie begeistern wir in Zeiten von Pandemie und Homeoffice Mitarbeiter für unser Unternehmen?“

Gregor Gaisböck,
MEA Building Systems

„Wir haben unseren Lagerbestand deutlich erhöht, um lieferfähig zu bleiben.“

Christian Kurth,
Dachdecker1kauf Ost

„Bei der Digitalisierung kommen wir mit dem Fokus auf Mehrwert in die nächste Stufe des Reifegrades.“

Dr. Thomas Kneip,
Wolf

Lieferfähigkeit ist King

Mindestens für die ersten Monate des Jahres 2022 wird die Sicherstellung der Lieferfähigkeit weiter im Fokus stehen. Fast alle Gesprächspartner – Hersteller und Händler – haben angegeben, dass sie im Vergleich zu den Vorjahren ihre Lagerbestände an Rohstoffen und Vorprodukten maximal aufgestockt haben. Auch haben sie aus den Erfahrungen des Jahres 2021 gelernt und zusätzliche Lieferanten identifiziert, mit denen sie jetzt zusammenarbeiten. Andere sind einen Schritt weiter gegangen und haben Teile der Logistik wieder internalisiert, um die Abhängigkeit von Kontraktlogistikern zu reduzieren bzw. um sich Flexibilität zu sichern. Womit die meisten Hersteller allerdings im Moment trotz der Materialknappheit noch hadern, ist, sich mit langfristigen Lieferkontrakten Rohstoffe und Vorprodukte auf dem jetzigen hohen Preisniveau abzusichern, da sie perspektivisch mit sinkenden Preisen rechnen.

Perspektivisch hinterfragen die Hersteller vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit, Lieferfähigkeit und der gesamten Supply-Chain-Ökosysteme (siehe Kapitel 1), in welche Richtung sich die Globalisierung und die Stabilität weltweiter Lieferketten entwickeln. In der Konsequenz gilt es zu prüfen, ob aus einer Rückverlagerung von Produktionen bzw. einer Regionalisierung von Lieferkettensystemen Vorteile entstehen.

Digitalisierung ‚next Level‘

Die Maßnahmen zur weiteren Digitalisierung von Prozessen, Schnittstellen und Services werden 2022 auch weiterhin ein großer Punkt auf der Agenda der Hersteller sein – allerdings ändern sich Organisationsform und inhaltlicher Fokus.

In den letzten Jahren, als es darum ging, die Grundlagen in den internen Wertschöpfungsketten für die Digitalisierung zu legen und ein Bewusstsein dafür in der ganzen Organisation zu schaffen, wurde das Themenfeld in der Regel als Projekt oder als Programm organisiert.



Mittlerweile haben die meisten Gesprächspartner das Thema nun in bestehende Fachfunktionen (IT, Service, Produktion etc.) integriert oder eigens dafür Funktionen oder Bereiche geschaffen. Damit ist das Thema endgültig in der Aufbauorganisation angekommen.

Mittlerweile wurden digitale Zielbilder formuliert und Effizienzen in der internen Wertschöpfungskette (z. B. Produktion, Logistik, Stammdaten) realisiert. Außerdem ist die Nutzung digitaler Methoden und Tools zur virtuellen Kollaboration zur täglichen Routine geworden. Nun richtet sich der Fokus des Managements auf die nächste Entwicklungsstufe: Digitalisierung der Kundenschnittstelle und Marktbearbeitung, digitale Services und Produkte sowie die Einführung digitaler Geschäftsmodelle.

CRM-, PIM- und sonstige Systeme zur Automatisierung von Kundenkontakten, die entweder gerade ausgesucht wurden oder noch werden, müssen nun in die tägliche Arbeit integriert werden, um deren Potenziale nutzen zu können. Planungstools werden benutzerfreundlicher gemacht und das Leistungsspektrum erweitert. Es wird mit Plattformkonzepten experimentiert, um Zielgruppen zu vernetzen, Daten zu gewinnen und Leads zu generieren.

Endkundenfokus und Inszenierung der Herstellermarke

Für fast alle Gesprächspartner steht fest, dass 2022 der (private) Endkunde noch intensiver in den Fokus der eigenen Vermarktungsaktivitäten gestellt werden muss. Verglichen mit 2021 wird es noch stärker darum gehen, mit eigens auf den Endkunden zugeschnittenen Kampagnen (digital, Print, Fernsehen etc.), mit eigenen Showrooms, mit Hotlines, mit digitalen Planungs- und Virtualisierungstools einen Pull für die Herstellermarke zu generieren. Aufgabe wird sein, gezielt die relevanten Leads und Interessenten zu gewinnen, diese zu qualifizieren und sie dann so weiterzuleiten, dass mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit beim Händler, Planer oder Verarbeiter ein Verkaufsabschluss mit der eigenen Marke erfolgt.

Dafür wird es notwendig werden, die Produkte und Herstellermarken Endkunden-adäquat in den verschiedenen Kanälen und an den einzelnen Kontaktpunkten zu inszenieren und emotional aufzuladen. Es bedarf hybrider und idealerweise automatisierter Customer Journeys, die dem Endkunden Produktvorteile adäquat und nutzenbasiert vermitteln und ihm einen problemlosen Wechsel zwischen den Kanälen ermöglichen. Und eine der größten Herausforderungen: Es bedarf der Einbindung der nachgelagerten Vertriebsstufen wie des Verarbeiters, des Planers oder des Handels.

Erste Erfahrungen wurden bereits 2021 gemacht. Konsens besteht aber, dass hier 2022 noch ein weiter Weg zu gehen ist.

„Wir steigern unsere Geschwindigkeit in der Digitalisierung – intern und an der Kundenschnittstelle.“

Stefan Holtgreife,
Solarlux

„Wir denken historisch stark in Produkten, ergänzen dies nun um die neue Dimension ‚digitaler Zwilling‘.“

Thorsten Stute,
HEWI

KEYLENS

Perspektive '22



Eine Transformation nimmt Fahrt auf

Die gute Nachricht: Die Bauzulieferindustrie setzt 2022 dank des Wohnungsbaus ihren Wachstumskurs fort.

Altbekannte Herausforderungen bekommen allerdings eine höhere Prägnanz, neue kommen hinzu. Exemplarisch ein paar Beispiele: Zum Fachkräftemangel gesellt sich der Arbeitskräftemangel bei den Herstellern selbst; die Themen Nachhaltigkeit und Wohngesundheits bekommen einen deutlich höheren Stellenwert; unterbrochene Lieferketten bzw. eine unzureichende Warenverfügbarkeit geben den Anstoß, die gesamte Supply Chain auf den Prüfstand zu stellen; das Thema Digitalisierung erreicht einen neuen Reifegrad; das Denken in Produkten weicht einem Denken in (Dienst-)Leistungen; der Kunde rückt – auch in den Aufbauorganisationen – immer mehr in den Fokus und die Führung steht vor der Herausforderung, der gesellschaftlichen Multiperspektivität mit Neugier anstelle mit Ausgrenzung zu begegnen.

Lösungen, wie beispielsweise neue virtuelle Arbeitsformen, Flexibilität in der Supply Chain oder hybride Formen der Kundeninteraktion, die kurzfristig geschaffen wurden, um trotz COVID-19 noch handlungsfähig zu bleiben, wirken wie ein Veränderungsturbo auf die gesamte Industrie. Während die Bauzulieferindustrie im Kontext der Digitalisierung immer als das Schlusslicht im deutschen Industrievergleich galt, scheint sie nun ihre Chance zu nutzen, sich konsequenter an den Kundenbedürfnissen auszurichten, sich dabei zu wandeln und im Idealfall auch dauerhaft wandelbar zu bleiben.

Ergänzend dazu richten sich die Führungsparadigmen neu aus: Prinzipien wie Eigendynamik, Selbstorganisation sowie Testen, Lernen und Coachen gewinnen an Bedeutung. Organisationen scheinen beweglicher zu werden. Dafür werden neue Führungskompetenzen inklusive einer starken Selbstführung auf Basis eines fundierten individuellen und unternehmensweiten Wertekanons notwendig.

Ein aus unserer Sicht noch nie dagewesener Transformationsprozess setzt sich in Gang. Er sollte sich aber nicht nur auf die einzelnen Hersteller beschränken, sondern die ganze Industrie umfassen. Denn nicht alle Herausforderungen lassen sich von den Herstellern allein lösen. Für Themen wie Nachhaltigkeit oder Arbeitskräftemangel bedarf es aus unserer Sicht einer unternehmensübergreifenden Kollaboration. Ein Denken und Handeln aus einem Unternehmensverbund, einer großangelegten übergreifenden Kooperation heraus haben einen deutlich höheren Wirkungsgrad als Einzelinitiativen – sei es für die Umwelt oder das Employer Branding.



Wir danken unseren Gesprächspartnern für ihre Zeit
und die inspirierenden und vertrauensvollen Diskussionen.

„Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren.“

André Gide

Wenn Sie mehr über „Perspektiven 2022“ in der Bauzulieferindustrie erfahren wollen, kontaktieren Sie uns.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Stephan W. Schusser
stephan.schusser@keylens.com

Dr. Jörg Meurer
joerg.meurer@keylens.com

Unsere Haltung und Einstellung zu aktuellen Fragen der Bauzulieferindustrie finden Sie auf www.keylens.com/bauen-wohnen



Werden Sie Teil unserer LinkedIn Gruppe „Zukunft Bauzulieferindustrie“



KEYLENS
a PROPHET company