

Wettbewerb der Kompetenzen und Systeme

Baustoffhandel, Holzhandel und Baumärkte im Wettbewerb um Endverbraucher und die gewerblichen Kunden

Michael Thürmer*, Braunschweig

Eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten verbinden Baustoffhandel, Holzhandel und Baumärkte. Betrachtet man die Strukturen und Wertschöpfungsketten genauer, so findet man erhebliche Unterschiede. Der Holzhandel als die älteste der drei Branchen ist immer noch mit einem Anteil von weit über 90 % durch mittelständische Unternehmen geprägt. Konzerne wie CRH oder Saint Gobain, Einkaufsgenossenschaften wie ZEG oder DEG Alles für das Dach sowie Hersteller wie die Cordes-Gruppe kommen nicht einmal zusammen auf einen Marktanteil von 10 %.

Dabei waren vor 20 Jahren Konzerne wie Raab Karcher oder Werhahn noch Marktführer. Auch die vor zehn Jahren noch großen Unternehmen wie Sundermann, Mühl, Schweyer oder Lauprecht sind heute vom Markt verschwunden. Die besonders ausgeprägte Individualität der mittelständischen Holzhändler ist einer der wesentlichen Gründe dafür, dass Konzerne in dieser Branche bisher keine nennenswerten Marktanteile erlangen konnten.

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

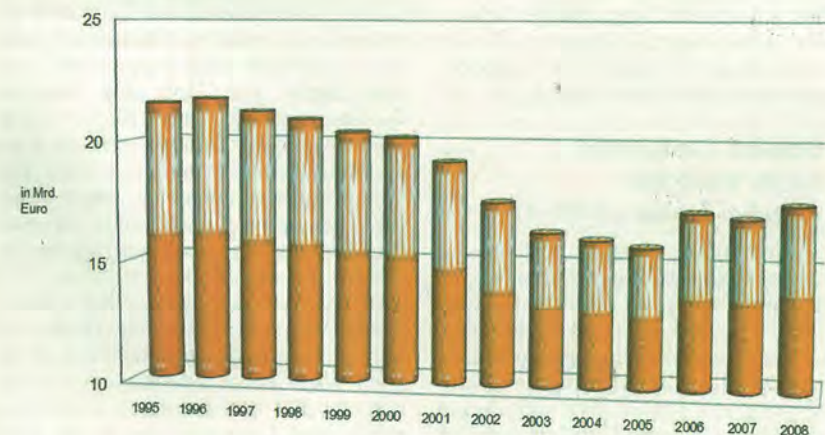
Der hierdurch entstandene neue Betriebstyp Holzzentrum – mit Umsätzen von 15 bis 30 Mio. Euro – konnte seinen Marktanteil in den letzten 20 Jahren erheblich ausbauen. Ebenso haben in den letzten Jahren eine Vielzahl von Gründungen neuer Holzeinzelhandlungen durch Sägewerke, Hobelwerke, Parkettwerke, Zimmereien und Tischlereien sowie durch Mitarbeiter aufgegebener oder insolventer Holzhandlungen dazu geführt, dass die Anzahl der Standorte sich mit etwa 2100 – ohne Holz- und Baustoffhandel – kaum verändert hat.

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

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

Die wesentliche Kompetenz des

*Der Autor ist Dipl.-Holzwirt und arbeitet als Unternehmensberater.



Umsätze der Tischler und Schreiner

Quelle: BHKH



» Tischler und Schreiner sind eng an den Holzhandel gebunden. «

Michael Thürmer

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

Hier geht es eher um die lokalen Aktivitäten und Kontakte des Unternehmers und seiner Familie und die auch daraus resultierende Kundenbindung. Diese persönlichen Kontakte sind dann auch der Vorteil gegenüber den in der Regel besser organisierten und meistens auch besser einkaufenden Niederlassungen der größeren Gruppen.

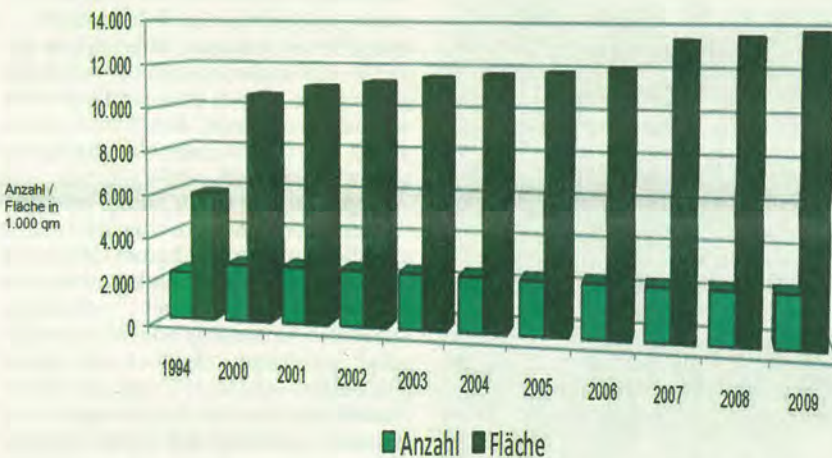
Die wichtigsten Kunden für den Holzhandel sind nach wie vor Tischler und Schreiner. Auch wenn diese Kundengruppe in nicht einmal zehn Jahren mehr als 25 % Marktvolumen verloren hat, sind Tischler bzw. Schreiner mit den diversen Gewerken eng an den Holzhandel gebunden. Die wesentlichen Gründe hierfür sind die Kompetenz des Holzhandels im Handling großformatiger Platten und immer noch das Sortiment Schnittholz. Daher ist der Holzhandel bei dieser Kundengruppe immer noch unter sich und braucht andere Branchen mit Ausnahme des Direktvertriebes der Industrie kaum zu fürchten. Insgesamt konnte der Holzhandel laut Betriebsvergleich des GD Holz seinen Umsatz mit dem Handwerk in den letzten zehn Jahren um mehr als 30 % erhöhen.

In der nach und teilweise auch aus dem Holzhandel entstandenen Branche Baustoffhandel kommt der Mittelstand noch auf einen Anteil von etwa 50 %.

Konzerne auf der Herstellerseite wie Saint Gobain, CRH und SIG bündeln auch auf der Handelsseite inzwischen etwa 20 % Marktvolumen. Konzerne und Genossenschaften aus dem Agrarhandel wie BayWa, Raiffeisen oder Agravis bündeln weit über 10 % der Branche. Einkaufsgenossenschaften des Dachdeckerhandwerkes sowie die Baustoffhandelsaktivitäten des Hornbach-Konzerns haben weitere nennenswerte Marktanteile erreicht.

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

Die Unternehmen im Baustoffhandel sind im Durchschnitt nicht nur deutlich



Baumarktentwicklung

Quelle: Gemaba

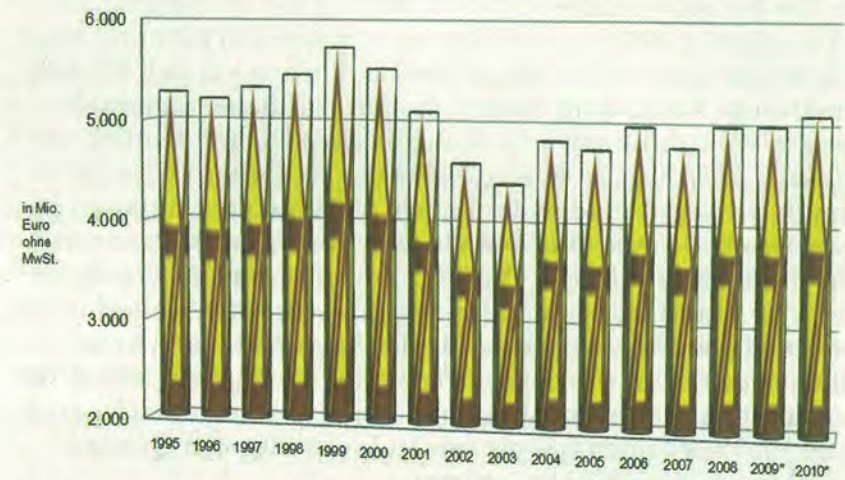
größer als die im Holzhandel, sondern verfügen durch Neugründungen und Übernahmen auch über wesentlich mehr Standorte. Die Top-50-Baustoffhändler betreiben im Schnitt etwa 5-mal so viele Niederlassungen wie die Top-50-Holzhandwerker.

Den Einstieg in den Einzelhandel hat der Baustoffhandel überwiegend durch Franchisesysteme wie Obi und zuletzt Toom oder durch Gründung ähnlicher Systeme wie Hagebaumarkt oder i+m Bauzentrum sowie in jüngerer Zeit auch Werkmarkt und EMV-Profi gefunden. Weit über 300 Baumärkte betreiben so allein die Top-50-Baustoffhändler, während die Top-50-Holzhandwerker an weniger als 20 Baumärkten beteiligt sind.

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

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

Ein wesentlicher Schritt in dem Konzentrationsprozess des Baustoffhandels waren ebenfalls Übernahmen und Neugründungen in den Neuen Bundesländern. Ein weiterer Konzentrations-schub war durch den Einstieg der Her-



Umsätze der Zimmerer im Holzbau

Quelle: BDZ

steller wie SIG 1996 mit WKT und Golski, Saint Gobain 2000 mit Raab Karcher und CRH 2005 mit Bauking zu verzeichnen. Danach übernahmen diese Hersteller eine Vielzahl weiterer namhafter Mittelständler, was erst der Anfang weiterer Konzentrationsprozesse sein soll.

Die wesentliche Kompetenz der noch mittelständischen Baustoffhändler liegt ähnlich wie auch im Holzhandel in der durch Unternehmer regional geprägten Vertriebsleistung. Durch die Filialisierung geht aber ein Teil dieses Vorteils verloren und wird durch regionale Ein-

der Baustoffhändler in Verbundgruppen sowie die Einbindung in deren Fachgruppen und regionalen und nationalen Allianzen. Die Kooperationsquote der Holzhandwerker liegt immer noch bei etwa 50 % des Umsatzvolumens und der Standorte. Fachgruppen oder Allianzen finden sich in den Verbundgruppen des Holzhandels bisher nicht.

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

Da der Holzbau und die Zimmerer ein wichtiges Glied in der Wertschöpfungskette Renovierung, Modernisierung und Sanierung bilden, haben in den letzten fünf Jahren weit über 50 Standorte des Baustoffhandels Holzbauprodukte für diese schon mit Baustoffen belieferten Gewerke bzw. Kundengruppen aufgenommen. Allein 21 Standorte davon mithilfe der Spezialisierung Holzbau der Hagebau.

Strukturen und Kompetenzen Baumarkt

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

Aufgrund der Expansion der Konzerne durch Neugründungen, Flächenerweiterungen und Übernahmen haben auch die Verbundgruppen wie EDE und EK, später Hagebau Deutschland und Öbau bzw. Hagebau Österreich ihre Aktivitäten in der Zeu gebündelt. Kleinere Baumarktketten wie Knauber, Leitermann, Herkules, Cactus oder jüngst Raiffeisen bündeln zumindest ihren Einkauf inzwischen ebenfalls über die Zeu.

Mit der Bündelung der Umsätze schafften nunmehr außer der Zeu auch Eurobaustoff mit Nowebau und Bauspezi sowie EMV Profi mit einigen Raiffeisenmärkten noch den Sprung unter die Top-10-Baumärkte in Deutschland. Die Anzahl der Baumärkte hat sich in den letzten 20 Jahren fast verdoppelt, wobei sich die Verkaufsfläche bei sinkender Flächenproduktivität fast verfünffacht hat. Dabei wurden bestehende Baumärkte nicht nur erweitert, sondern teilweise auch durch besser gelegene und größere Baumärkte – gelegentlich unterstützt durch eine Abwrackprämie – verdrängt.

Die Baumärkte haben ihr Marktvolumen

Aktuell dokumentiert die Aufnahme des Agrarhandelskonzerns Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen in die Hagebau und deren Fachgruppen – bei gleichzeitigem Verbleib in der DRWZ und deren Einkaufskooperation – die Notwendigkeit der inzwischen äußerst vielschichtigen Ausschöpfung aller Bonustöpfe der Industrie.

Weitere Gründe sind die inzwischen fast 100-prozentige Kooperationsquote

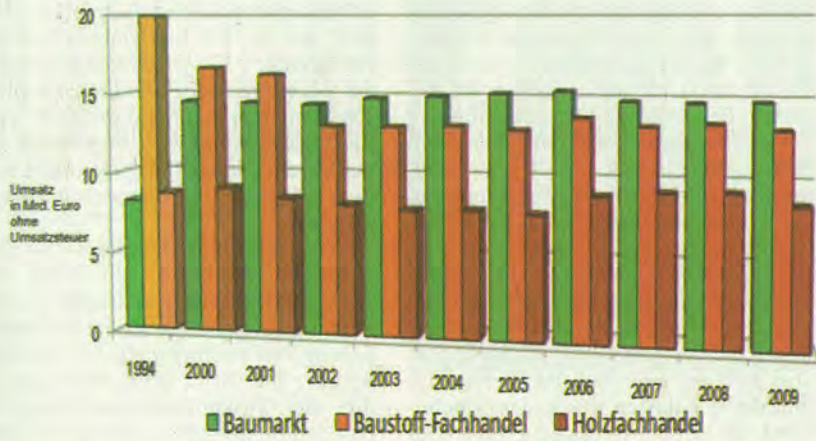
Fortsetzung auf Seite 575

Wettbewerb der Kompetenzen und Systeme

Fortsetzung von Seite 574

men etwa verdoppelt und erreichen inzwischen einen Marktanteil von fast 40%. Die wichtigste Kompetenz der Baumärkte liegt in der hohen Verfügbarkeit der Artikel für Endverbraucher, Montagebetriebe und Handwerker. Mit einer der größten Baumarktdichten in Europa muss kein Kunde in Deutschland weit fahren, um typische Kernsortimente wie Baustoffe, Fliesen, Holz und Bauelemente einzukaufen. Die Formate der einzelnen Ketten sind ähnlich bis

auch die fortschreitende Entwicklung und Differenzierung dieser Formate für die Zielgruppe Endverbraucher ist sicherlich derzeit in Trier zu beobachten. Direkt neben dem Holzzentrum „Holzland Leyendecker“ hat sich das „Bauzentrum Thomas“ mit dem „Ausbauzentrum Thomas+Roensch“ angesiedelt. Beide Fachzentren – über dieselbe Verbundgruppe Hagebau sowie EDE bzw. Zeus kooperiert – stehen nicht nur im direkten Wettbewerb untereinander,



Baumarkt, Baustoffhandel und Holzhandel

Quellen: BHB, BDB, GD Holz

austauschbar und die Leistungen bis hin zu den Öffnungszeiten vergleichbar. Weder dem Holzhandel noch dem Baustoffhandel ist es bisher gelungen, sich als Betriebstyp für Endverbraucher zu profilieren. Die Vielfaltigkeit der einzelnen Firmen in Bezug auf Format, Erscheinungsbild, Sortiment, Serviceleistungen bis hin zu den Öffnungszeiten ist riesig. Selbst durch die Errichtung von Holzfachmärkten und weniger ausgeprägt auch Baufachmärkten mit Beilagenwerbung und Anpassung der Öffnungszeiten konnte für den Endverbraucher kein eigenständiges Format geprägt werden. Daran ändert auch nichts der Aufdruck auf den Beilagen „Wir führen keine Tapeten und keine Farbe“. Das ganze Dilemma zeigt sich auch bei den hierfür gebildeten Marken wie Holzland. Die einzelnen Standorte werben unter der einheitlichen Marke Holzland nicht für ein eigenständiges Format Holzfachmarkt oder Holzzentrum, son-

dern auch mit den nur 1 km entfernten Baumarktfilialen von „Hornbach mit Baustoffabhollager“ sowie „Praktiker“.

Wettbewerb der Systeme

In der Branche Baumarkt sind die Konzerne untereinander die wesentlichen Wettbewerber. Hier kann man allenfalls noch nach Lebensmittelkonzernen, reinrassigen Baumarktkonzernen oder Verbundkonzernen des Baustoffhandels, Eisenwarenhandels oder Agrarhandels unterscheiden. Im Baustoffhandel kommen zu den Konzernen auf der Herstellerseite und aus dem Agrarhandel noch die Verbundgruppen und die Einkaufsgenossenschaften ebenfalls im Wettbewerb untereinander sowie zunehmend auch „aktive“ Allianzen hinzu.

Im Holzhandel dominiert der direkte Wettbewerb der Mittelständler zunehmend auch der Wettbewerb zwischen

die Discounter oder die aktionsgetriebenen Händler und Handelsformen. Die Differenzierung erfolgt daher überwiegend im Bereich der Boni oder noch verdeckter in Werbekostenzuschüssen und vergleichbaren Sonderkonditionen. Diese sind weder für die Außendienstler noch für die Verkäufer transparent, als dass diese Konditionen im Tagesgeschäft oder der Kalkulation berücksichtigt werden. Den Zentralen der Konzerne, Verbundgruppen und Allianzen sind aber auch diese Konditionen transparent und werden in den Jahresgesprächen und für die Überprüfung des eigenen Rankings bei den Herstellern verwendet. Für Transparenz in den Baumarktzentralen sorgen hier schon die Category- oder Produktmanager, in deren Lebensläufen schon fast jede Baumarktkette einmal oder sogar mehrfach auftaucht. Auch nach Übernahmen wird dann die eigene Positionierung überprüft und bei Bedarf eine Konditionsanpassung eingefordert.

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

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

Die Gründung der einzelnen Verbundgruppen in der Baumarktbranche war dagegen eher vom Systemgedanken oder der Erweiterungen der Geschäftsfelder getragen. Der Zusammenschluss der Verbundgruppen in den letzten Jahren ist allerdings ebenso dem Konzentrationsprozess der Konzerne und wiederum dem Ausschöpfen der Bonustöpfe der Lieferanten zuzuschreiben.

Im Holzhandel hatte dagegen jede Verbundgruppe aufgrund des geringen Wettbewerbsdrucks der Konzerne ihre eigene Gründungsgeschichte. Holzring und der erste Holzkreis wurden als Interessensvertretung und Holzland als Marketingverbund gegründet. Alle anderen dienten lediglich zur Erweiterung der Geschäftsfelder bestehender Verbundgruppen anderer Branchen.

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

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

Ob es der Baustoffindustrie damit nun tatsächlich gelungen ist, die Leistungsträger zu honorieren und die Bo-

nussteigerungen einzudämmen, muss bezweifelt werden.

Die Unterschiedlichkeit der Systeme und Branchen zeigt sich auch auf der Vertriebsseite. Die Baumärkte steuern die Standorte zentral und diese werden durch die Marktleiter nur noch punktuell an den lokalen Markt angepasst. Unternehmer, die ihren systemgestützten Markt noch selber führen, sind die seltene Ausnahme.

Im Baustoffhandel sind die meisten Unternehmen mit Niederlassungen zwar zentral organisiert, werden aber im Vertrieb durch Niederlassungsleiter geführt, die wie „Unternehmer vor Ort“ agieren. Im Holzhandel dominiert dagegen der mittelständische Unternehmer, der seinen einzigen Standort teilweise schon gemeinsam mit der nächsten Generation führt.

Die filialisierten Unternehmen im Baustoffhandel und auch im Holzhandel versuchen wie etwa Saint Gobain, ZEG oder Klöpfer durch nationale oder regionale Vertriebsleitungen auch die Marketing- und Vertriebsaktivitäten vermehrt zentral zu steuern. Auch die Verbundgruppen der Baustoffhändler bieten mit ihren Fachgruppen und Spezialisierungen Marketing- und Vertriebsunterstützung in Bezug auf Sortimente und/oder Zielgruppen an.

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

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

Wettbewerb der Branchen

Der interessanteste Wettbewerb findet derzeit zwischen den Branchen Holzhandel und Baustoffhandel statt. Dabei geht es zum einen um die Zielgruppe Zimmerer bzw. Holzbau sowie die Endverbraucher.

Baustoffhändler haben ihre Sortimente für den Zimmerer, aber auch Dachdecker und Bauunternehmen erweitert und kaufen das Sortiment Holz nun direkt bei den Säge- und Hobelwerken ein. Dieser Einstieg wurde durch Verbundgruppen wie die Hagebau über Einkauf, Planung oder mit der Fachgruppe Holzbau wesentlich erleichtert. Damit verliert die Branche Holzhandel

nicht nur Umsätze bei den Kundengruppen Zimmerer und Dachdecker, sondern auch im Großhandelsgeschäft mit dem Baustoffhandel. Auch für die Zielgruppe Endverbraucher haben gerade in jüngster Zeit viele Baustoffhändler, insbesondere die Spezialisten Fliesenhandel und Bauelementhandel, Holzsortimente aus dem Segment Boden/Wand/Decke aufgenommen. Diese Entwicklung steht mit den schon gestarteten Aktivitäten des Baustoffhandels im Bereich Renovierung, Modernisierung und Sanierung aber gerade erst am Anfang.

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

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

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

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

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

Fortsetzung auf Seite 576

Status quo und Entwicklung der Verbundgruppen im Baustoff- und Holzhandel sowie der Baumärkte

dem mal mit „Ihr Baumarkt in ...“ oder auch „Die Alternative zum Baumarkt“ oder auch „Besser als Baumarkt“. Den „neuen“ Bauzentren gelingt es aber zunehmend, sich als eigenständiges Format – wenn auch unter dem Eigennamen der Inhaber oder zuletzt auch mit Allianzmarken – als Kompetenzzentrum rund ums Bauen, Sanieren, Renovieren und Modernisieren zu profilieren. Hier machen sich die Investitionen in Ausstellung – bei Verzicht auf SB-Flächen – und Kampagnen wie Energieeinsparung und Modernisierung bemerkbar. Auch die „neuen“ Holzzentren profilieren sich zunehmend sowohl mit Eigennamen als auch mit der Marke Holzland. Allerdings ist der Begriff „Holzzentrum“ nicht so eng mit Bauen oder Renovieren verknüpft wie „Bauzentrum“ oder „Baumarkt“. Es fehlt den Holzzentren auch häufig noch an den Ausstellungen, Sortimenten und Dienstleistungen zum konstruktiven Bauen mit Holz und damit an einer eindeutigen Profilierung im Marktsegment Holzbau. Der interessanteste Wettbewerb und

den national bzw. regional aufgestellten Top 10 und lokal bedeutenden Einzelunternehmen. Ein Abgleich zwischen Konzernen, Verbundgruppen und Mittelstand ist in allen drei Branchen schwierig, da es eine Vielzahl von Mischformen gibt. Konzerne wie Saint Gobain führen Beteiligungen einzelner Unternehmen wie Mittelständler mit lokalem Management. Mittelständische Unternehmer sind Franchisenehmer des Obi-Konzerns, Verbundgruppen wie der Holzring passen ihre Satzung an, um auch Unternehmen aufnehmen zu können, in denen der Inhaber nicht selbst tätig ist. Konzerne wie CRH rechnen Beteiligungen wie die Gétaz Group zur Bonusoptimierung über die Hagebau ab. Wesentliche Anteile an diesen Strukturen haben der Einkauf und die an Absatzmengen orientierten Marketingstrategien der Lieferanten. Hierbei ist der Einkaufspreis des Handels in allen Branchen transparent. Dafür sorgen nicht nur die Hersteller und ihre Vertriebsmitarbeiter selber, sondern auch



Holzhandel, Baustoffhandel, Baumärkte und Direktvertrieb

Der »Schweinezyklus« herrscht auch beim Holz

Überlegungen und Anregungen für eine differenzierte Preisgestaltung – Margenverfall belastet die Unternehmen

Olaf Rützel*, Bremen

In der aktuellen Berichterstattung in den einschlägigen Wirtschaftsmagazinen über Teile der Holzwirtschaft ist wieder von Wachstumsschwäche in der Branche, mangelnde Ertragskraft und eine schwierige Wettbewerbsposition zu lesen. Es wird deutlich, dass es nicht nachhaltig gelingt, sowohl in der Industrie als auch im Handel ein Preis- und Ertragsniveau herzustellen, das für alle Beteiligten auskömmlich ist.

Die Vertreter der Industrie klagen über Preise, die nicht kostendeckend sind und der Handel bemängelt, dass speziell mit vielen Produkten der Holzwerkstoffindustrie aufgrund der teilweise sprunghaften Preispolitik der Hersteller keine ausreichenden Handelsspannen zu erwirtschaften sind und ein effizientes Lager-Management durch Kapazitätsverschiebungen erschwert wird. Diese Aussagen sind umso alarmierender, da Holzwerkstoffe in den unterschiedlichsten Ausführungen im Holzhandel immer noch ein Hauptumsatzträger sind.

Es lohnt sich also für alle Beteiligten darüber nachzudenken, ob es systematische Auswege aus dieser unbefriedigenden Situation gibt. Auch deshalb, weil das beschriebene Ertragsproblem sich nach Belieben auf andere Produktbereiche übertragen lässt. In den Segmenten Brettschichtholz, Konstruktionsvollholz, Hobelware und teilweise auch bei Innenausbauprodukten gibt es Unzufriedenheit mit der Ertragsituation, sowohl auf der Hersteller- als auch auf der Handelsseite.

Das Ertragsproblem wird nicht nur in der Holzwirtschaft meistens zuerst von der Kostenseite her angegangen. Die

*Der Autor ist Geschäftsführer der Holzhandelskooperation Der Holzring in Bremen.

Kostensenkungspotenziale sind jedoch nach diversen Phasen der Optimierungen und Reorganisationen in den Unternehmen zu einem großen Teil ausge-



» Es ist ein Irrglaube, dass der Holzhandel nur an Preisen auf niedrigstem Niveau interessiert ist. «

Olaf Rützel

schöpft. Die empirische Gesetzmäßigkeit der Erfahrungskurve, dass mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die auf die Wertschöpfung bezogenen (Grenz-)Stückkosten um ca. 20 bis 30 % sinken können, ist speziell der Industrie zugute gekommen. Zu einer nachhaltigen Besserung der Situation hat das allerdings nicht geführt.

Es ist unbestritten, dass permanent die Effizienz der Arbeitsabläufe verbessert, die Produktivität gesteigert und Kostensenkungspotenziale realisiert worden sind. Das allein reicht aber für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens nicht aus. Mindestens gleich bedeutend – wenn nicht vielleicht noch wichtiger – ist es, die Preispolitik, also

alle Entscheidungen des Unternehmens, die mit der Festlegung von Konditionen für Unternehmensleistungen im Zusammenhang stehen, zu optimieren.

Die Industrie und auch der Handel in der Holzbranche haben sich in einigen Bereichen in einen Zyklus hinein manövriert, der die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse immer wieder unter Druck geraten lässt. Die Effekte der Preiselastizität, also das Verhältnis zwischen einer relativen Änderung des Preises und der dadurch bewirkten relativen Änderung der Absatzmenge, werden sowohl vom Handel, als auch von der Industrie tagtäglich aufs Neue ausprobiert. Die Ergebnisse sind jedoch zweifelhaft. Speziell bei austauschbaren, standardisierten Produkten wird oft der Preis zum einzigen verkäuferischen Mittel. In den Bilanzen des Holzhändlers, aber auch in denen der Industrie hinterlässt dies tiefe Spuren.

Die groben Richtlinien der Preisgestaltung unterliegen auch in der Holzwirtschaft zu einem großen Teil den Regeln des so genannten „Schweinezyklus“: Bei hohen Preisen kommt es zu verstärkten (Ferkel-)Produktionen, die sich allerdings wegen der Aufzuchtzeit/Anpassung der Kapazitäten erst verzögert auswirken und dann zu einem Überangebot und Preisverfall führen. Infolgedessen kommt es zur Reduzierung der Produktion/Kapazitäten, die sich ebenfalls erst zeitverzögert auswirken und dann zu einem Nachfrageüberschuss und steigenden Preisen führt. Dieser Vorgang wiederholt sich zyklisch.

Es obliegt der Beurteilung jedes einzelnen Marktteilnehmers, in welcher Phase wir uns derzeit befinden. Die Beantwortung dieser Frage ist für viele Lagerhaltenden Händler entscheidend für die Einkaufspolitik und die Ressourcenplanung.

Es ist ein Irrglaube, dass speziell der Holzhandel nur an Preisen auf niedrigs-

tem Niveau interessiert ist. Ganz im Gegenteil: gerade auf Basis des im Handel gängigen Verfahrens der Zuschlagskalkulation, in dem der Selbstkostenpreis die Basis darstellt, führt ein höherer Einkaufspreis zu einer besseren Marge. Voraussetzung ist natürlich, dass der kalkulierte Verkaufspreis marktgerecht ist und Geschäfte auf der Basis realisiert werden können. Schwierig sind dagegen die drastischen (zyklischen) Preissprünge, die gerade in jüngster Vergangenheit wieder zu beobachten waren. Gerade im Großhandel, in dem die Lagerfunktion zum Selbstverständnis gehört, hat aber Preiskontinuität und Preisdifferenzierung auf der Beschaffungsseite eine überragende Bedeutung.

Es ist notwendig, dass Industrie und Handel in der Holzwirtschaft gemeinsam zu einem neuen Preisverständnis kommen, das nicht zu einem großen Teil vom Schweinezyklus beeinflusst wird. Es ist nicht die Rede davon, dass sich der eine Teil der Wertschöpfungskette zulasten des anderen bereichert. Es ist aber notwendig, dass über die gesamte Wertschöpfungskette eine differenzierte Preispolitik praktiziert wird.

Hier kann z.B. eine Deckungsbeitrags orientierte Preissteuerung eine Lösung sein. Ziel muss es sein, systematisch individuelle Preisräume durch eine kundenindividuelle Preisdifferenzierung maximal auszuschöpfen und damit den Deckungsbeitrag zu erhöhen. Merkmale der Preisdifferenzierung können aus logistischen Kriterien (Entfernung, Ausladung, Auftragsgröße usw.) oder die sich in Staffelpreisen ausdrückende Kategorisierung nach A-, B- oder C-Kunden sein. Zurechenbare Vertriebskosten oder die Definition als attraktiver Zielkunde können sich auf die Preisbildung auswirken. Im Endeffekt müssen leistungs- und nachfragestarken Kunden im Vergleich zu anderen Preisvorteile erhalten. Undifferenzierte Preisvorteile über die gesamte

Kundenstruktur aus Gründen der Kapazitätsauslastung sind hinsichtlich des Ertrages und einer nachvollziehbaren, einschätzbaren Preispolitik kontraproduktiv.

Auf der Kundenseite gleicht die bloße Weitergabe von Einkaufsvorteilen über einen reduzierten Verkaufspreis vom Ertragsgedanken her einem Nullsummenspiel. Es ist tragisch, dass auch in der Holzwirtschaft wirtschaftliche Vorteile durch Produktivitätsfortschritte, erfolgreiche Kostensenkungsprogramme oder Preisvorteile durch Mitgliedschaft in einer Kooperation direkt in eine Reduzierung des Verkaufspreises einfließen. Dieses Phänomen kann man über alle Wertschöpfungsstufen beobachten.

Kooperationen können in ihrer „Sparkassenfunktion“ zu einer verstärkten Marktpflege beitragen. Ein diskussionsfähiger Gedanke ist die Vereinbarung von nachträglichen Rückvergütungen, die strikt kalkulationsneutral für die Verkaufspreisgestaltung des Handels behandelt werden und von den einschlägigen Kooperationen treuhänderisch verwaltet werden. Über eine solche Sparkassenfunktion wird das allgemeine Preisniveau angehoben, die Effekte der Zuschlagskalkulation wirken und der abwärts gerichteten Preisspirale würde künstlich Einhalt geboten, was letztlich allen zugute kommt. Im Baumarktbereich wird dieses Verfahren von einigen großen Ketten seit langem praktiziert. Dort werden Verkaufspreise grundsätzlich nicht auf Basis der Netto-Einstandskonditionen kalkuliert.

Eine differenzierte, intelligente Preispolitik kann deutlich erfolgreicher wirken als Kostensenkungen oder Mengensteigerungen. Für die Umsetzungen ist jedoch ein gemeinsames Grundverständnis notwendig, das sich über die gesamte Wertschöpfungskette spannt. Die aktuelle Lage sollte Anlass genug sein, sich mit diesem Thema intensiv auseinander zu setzen.

Wettbewerb der Kompetenzen und Systeme

Fortsetzung von Seite 575

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

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

Immer mehr Fachhändler überlassen das klassische SB-Geschäft den Baumärkten und konzentrieren sich auf ganz andere Ebenen der Endverbraucher. Bau- oder Renovierungsmanager, Energieberater, Projektbetreuer oder Baustellenkoordinatoren beraten Endverbraucher in entsprechenden Ausstellungen und vermitteln oder koordinieren bei Bedarf geeignete und qualifizierte Handwerks- oder Montagebetriebe. Mit diesem Konzept erreichen die

Standorte Kundengruppen, die Baumärkte für solche Projekte meiden und vor der Koordination der verschiedenen Handwerker zurückschrecken.

Im Unterschied zu den klassischen Fachmärkten endet die Beratung nicht bei vorhandenen Sortimenten, sondern ist auf das komplette Projekt einschließlich der Umsetzung ausgerichtet. Das schließt auch die Endverbraucher nicht aus, die solche Projekte selber umsetzen wollen und können. Die Sortimente werden dann über den Großhandel und dessen Lager abgewickelt.

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

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

Ausblicke

Die Branchen Baumarkt, Baustoffhandel und Holzhandel haben alle ihren Schwerpunkt in den Wertschöpfungsketten Neubau sowie Renovierung, Sanierung und Modernisierung. Daher sind viele Lieferanten, Dienstleister und auch Verbundgruppen in allen drei Branchen aktiv. Auch verschiedene Kundengruppen tauchen in allen Branchen auf. Im Wettbewerb um die

Kunden unterscheiden sich die Branchen, die vorherrschenden Systeme und deren Marktanteile aber erheblich.

Unterschiedliche Schwerpunkte bei den Sortimenten, Dienstleistungen und Zielgruppen beschränken den Wettbewerb auf einige Segmente. Auch innerhalb der Branchen haben Konzerne, Verbundgruppen und mittelständische Unternehmen höchst unterschiedliche Marktanteile.

Die gesamte Vielfalt und die Entwicklungen der aufgeführten Branchen spiegelt die Verbundgruppe Hagebau am besten wieder. 1964 als Einkaufsverband norddeutscher Baustoffhändler gegründet, sieht sich die Hagebau 1995 noch als „Instrument zur Mittelstandsförderung“ und „mittelständische Baustoffhandelsgruppe“. Aktuell bezeichnet sie sich als ein „Verbund selbständiger mittelständischer Händler“. Betrachtet man die Entwicklung in den vergangenen zehn Jahren, so haben sich die Leistungen, die Anzahl der aktiven Gesellschafter und deren Außenumsatz kaum verändert. Auch die Anteile von Baumarkt, Baustoffhandel, Holzhandel und Fliesenhandel haben sich fast überhaupt nicht verschoben. Der Konzernumsatz hat sich aber um fast 60 % erhöht und die Anzahl der Mitarbeiter in Soltau etwa verdoppelt. Diese Umsatzsteigerung spiegelt einerseits die durch allumfassende Lieferantenaufnahmen und Einbindung der Allianzen gestiegene Einkaufsquote wieder. Der deutlich größere Umsatzzuwachs ist aber auf die Nicht-Gesellschafter und damit auf den Zusammenschluss mit EDE, EK und deren Partner zurückzuführen. Auf dem Weg von einer regionalen Einkaufskooperation hin zu einem internationalen Handelskonzern bündelt die Hagebau inzwischen die höchst unterschiedlichen Interessen kleiner und noch von Unternehmern geführten Baustoff-, Holz- und Fliesenhandlungen sowie Baumärkten bis hin zu Beteiligungen von Herstellerkonzernen wie CRH und

Strategien im Holzhandel – vorgestellt auf dem „Branchentag Holz 2009“

SIG, Großkonzernen wie Otto, Edeka oder EDE sowie dem aktuell noch hinzugekommenen Agrarhandelskonzern. Auch für die ebenso unterschiedlichen Interessen der Branchen Baustoffhandel, Holzhandel, Fliesenhandel und Baumarkt und deren Ausprägungen in Generalisten und Spezialisten sowie Bauzentren, Fliesenzentren und Holzzentren hat die Hagebau eine einheitliche Marke mit Einkaufs-, Marketing- und Vertriebskonzepten bis hin zu den gleichen systematisierten Internetauftritten entwickelt.

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

Die Anzahl der Verbundgruppen in den Branchen wird sich auch zukünftig

weiter verringern, bis – je nach Wettbewerbsdruck – wohl nur noch eine Verbundgruppe pro Branche übrigbleibt.

Ob die Hagebau auch zukünftig das Spiegelbild aller dieser Branchen sein wird, bleibt sicherlich spannend. Die Zusammenführung der Branchen Baustoffhandel, Fliesenhandel und Holzhandel zu einer Branche Fachhandel und auch die Integration der Konzerne in Österreich läuft ja nicht gerade reibungslos, wie den letzten Personalmeldungen der Hagebau zu entnehmen ist. Ob die Branchen dieser Entwicklung folgen werden, darf aufgrund der Vielfalt des Mittelstandes zumindest für den Holzhandel bezweifelt werden.

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