

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

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

1. Strukturen und Kompetenzen Holzhandel

Der Holzhandel als die älteste der drei Branchen ist immer noch mit einem Anteil von weit über 90%



durch mittelständische Unternehmen geprägt. Konzerne wie CRH oder Saint-Gobain, Einkaufsgenossenschaften wie ZEG oder DEG Alles für das Dach sowie Hersteller wie die Cordes-Gruppe kommen nicht einmal zusammen auf einen Marktanteil von 10%.

Die wesentliche Kompetenz des Holzhandels liegt in der durch mittelständische Unternehmer lokal geprägten Vertriebsleistung. Hier geht es um die lokalen Aktivitäten 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 Kundengruppen in nicht einmal 10 Jahren mehr als 25% Marktvolumen verloren haben, sind Tischler und Schreiner mit den diversen Gewerken eng an den Holzhandel gebunden. Der wesentliche Grund hierfür ist die Kompetenz des Holzhandels im Handling großformatiger Platten.

2. Strukturen und Kompetenzen Baustoffhandel

In der nach und teilweise auch aus dem Holzhandel entstandenen Branche Baustoffhandel kommt der Mittelstand noch auf einen Anteil von etwa 50%. Konzerne auf der Herstellerseite wie Saint-Gobain, CRH und SIG bündeln auch auf der Handelsseite inzwischen etwa 20% Marktvolumen. Konzerne und Genossenschaften aus dem Agrarhandel wie BayWa, Raiffeisen, Agravis oder Team bündeln weit über 10% der Branche.

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

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

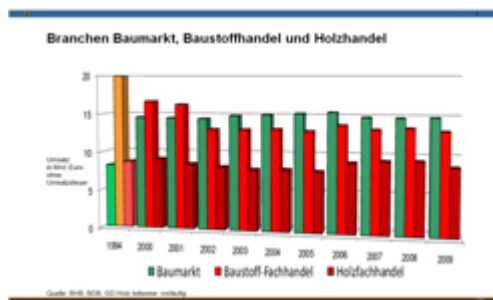
3. Strukturen und Kompetenzen Baumarkt

Auch Baumarktketten wie Max Bahr 1963, Hornbach 1968 und Hellweg 1971 sind nach und nach aus Holz- oder Baustoffhandlungen entstanden. Die in diesen Branchen noch aktiven Mittelständler sind fast alle in Franchisesystemen der Konzerne oder 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%.

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

4. Wettbewerb der Systeme und Branchen

In der Branche Baumarkt sind die Konzerne untereinander die wesentlichen Wettbewerber. Im



Baustoffhandel kommen zu den Konzernen noch die Verbundgruppen und die Einkaufsgenossenschaften ebenfalls im Wettbewerb untereinander sowie zunehmend auch „aktive“ Allianzen hinzu. Im Holzhandel dominiert der direkte Wettbewerb der Mittelständler hier zunehmend auch der Wettbewerb zwischen den national bzw. regional aufgestellten TOP 10 und lokal bedeutenden Einzelunternehmen. Ein Abgleich zwischen Konzernen und Mittelstand ist in allen drei Branchen kaum noch möglich,

da es eine Vielzahl von Mischformen gibt und auch Grenzen kaum noch zu definieren sind.

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. Noch nie wurden so viele Holzhändler durch Baustoffhändler übernommen, wie in den letzten fünf Jahren. Im Holzhandel stellt sich daher weniger die Frage nach dem Konzentrationsprozess sondern eher, ob der Holzhandel die Kundengruppen Zimmerer und Endverbraucher nicht an den Baustoffhandel verliert.

Die interessanteste Entwicklung und fortschreitende Differenzierung der Branchen für die Zielgruppe Endverbraucher ist sicherlich zurzeit in Trier zu beobachten. Direkt neben dem Holzzentrum „HolzLand Leyendecker“ hat sich das „Bauzentrum Thomas“ mit dem „Ausbauzentrum Thomas+Roensch“ angesiedelt. Beide Fachzentren stehen nicht nur im direkten Wettbewerb untereinander sondern auch mit den nur einen Kilometer entfernten Baumarktfilialen von „Hornbach mit Baustoffabhollager“ sowie „Praktiker“.

Eine wesentliche Frage wird sein, ob die Branchen Baustoffhandel, Fliesenhandel und Holzhandel langfristig – wie jetzt schon in der hagebau – zu einer Branche Fachhandel zusammenwachsen. 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, wird der Holzhandel weitere Marktanteile verlieren.