

Verlorenes Handwerk? Wie Hersteller der Bauzuliefererindustrie Wachstumspotenziale mit ihren Zielgruppen heben können.

Vorschau auf das Sonder-
thema „Bauzulieferer-
industrie“ der PwC Deals
Strategy Baustudie 2018.



Die Baustellen der Hersteller

Building-Information-Modeling-Anbindung, Erosion des klassischen dreistufigen Vertriebs durch den Onlinekanal und neue Spieler wie Amazon oder Alibaba, neue Technologien in der Fertigung oder zunehmender Druck von osteuropäischen und asiatischen Herstellern: Die deutschen Hersteller der Bauzuliefererindustrie sind – trotz der guten konjunkturellen Bedingungen – derzeit mehreren tektonischen Verschiebungen auf Markt-, Wettbewerbs- und Kundenseite ausgesetzt.

Der Handlungsdruck ist enorm, viele Hersteller beschäftigen sich mit der digitalen Agenda, Onlinekanalstrategien, neuen Geschäftsmodellen, der Veränderung der Handelslandschaft oder Maßnahmen zur Steigerung der Innovationskraft. Dennoch scheint in vielen Fällen das Handwerk aus dem Fokus der Unternehmen zu fallen. Und gerade hier, bei den Anwendern und somit der wichtigsten Zielgruppe der Bauzuliefererindustrie, gibt es massive Verschiebungen, auf die sich Hersteller und Handel in Zukunft einstellen müssen.

Unsere Erkenntnisse aus Deals Strategy Projekten, Experteninterviews und Befragungen von Installationsbetrieben zeigen: Sowohl große als auch kleinere Installationsbetriebe stehen vor großen Herausforderungen, die sie allein nicht meistern können. Für die veränderten Bedarfe der Installateure müssen neue Angebote entwickelt werden, vornehmlich beim Hersteller, aber auch gemeinsam mit dem Fachhandel. Wir möchten einen kurzen Überblick über die Herausforderungen der Installationsbetriebe geben, um diese dann zu klassifizieren, deren Bedarfe aufzuzeigen und Handlungsempfehlungen für Hersteller zu formulieren.



Neue Herausforderungen bei den Installationsbetrieben

Die anhaltend positive Baukonjunktur der vergangenen zehn Jahre hat dem Baunebengewerbe augenscheinlich beste Voraussetzungen geschaffen. Die Auftragsbücher sind voll und der Preisdruck hat sogar bei größeren Ausschreibungen nachgelassen, in einigen Fällen werden Angebote mit hohen Aufschlägen versehen und trotzdem gewonnen.

Doch die gute Auftragslage sowie die demografische und vor allem die technologische Entwicklung der vergangenen Jahre haben beim Handwerk Spuren hinterlassen:

Erhöhte Komplexität durch neue Technologien

- In der jüngeren Vergangenheit ist der Anteil komplexer Technologieprodukte stetig gewachsen, getrieben durch den Smart-Building-Trend. Zunehmend werden in Funktions-, Büro- und Wohnräumen intelligente Netze, Sensoren und Steuerungssysteme verbaut, die vom Licht über Fenster und Dusche bis hin zur Heizung und Lüftung alle Elemente im Gebäude steuern.
- Dies erfordert einen höheren Ausbildungsgrad vom Handwerk sowie ständige Weiterbildungen, um das eigene Know-how aktuell zu halten.

Personalmangel und Qualifikation

- Getrieben durch den demografischen Wandel und da immer mehr Schulabsolventen ein Studium anstreben, ist das Handwerk einem Personalmangel ausgesetzt. Lehrstellen mit qualifizierten jungen Menschen zu besetzen, die darüber hinaus den kompletten Ausbildungszeitraum im Betrieb bleiben, wird zunehmend zur Herausforderung für das Handwerk.
- Vor allem kleinere Installationsbetriebe stehen vor dem Dilemma, entweder keine oder nur unterqualifizierte Auszubildende einzustellen.

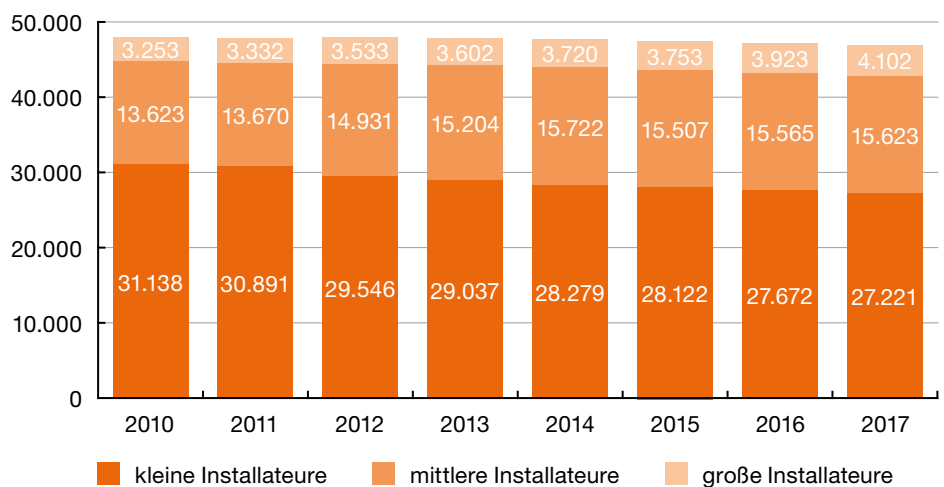
Gesteigerter Zeitdruck durch gestraffte Projektierungsprozesse und Regularien

- Der Kostendruck im Bau, vor allem bei mittleren und größeren Projekten, führt darüber hinaus verstärkt zu gestiegenen Effizienzanforderungen an die Projektleitung auf der Baustelle. So werden auf der Baustelle stets Prozesse optimiert, um die Objekte in immer kürzeren Zeiträumen fertigzustellen. Der Druck wird an das Handwerk weitergegeben, sei es hinsichtlich schnellerer Anlieferungszeiten oder kürzerer Einsatzzeiträume etc. Zusätzlich haben regulatorische Vorgaben (z. B. in den Bereichen Normen, Sicherheit und Arbeitnehmerschutz) den Aufwand der am Bau beteiligten Gewerke deutlich erhöht.
- Dies führt zu einer weiteren Belastung der Installateure, die immer mehr Regularien und Normen einhalten und gleichzeitig schneller, effizienter und fehlerfrei arbeiten müssen.

Diese Entwicklungen verstärken sich gegenseitig, denn es wird immer qualifizierteres Personal benötigt, das aber nicht verfügbar ist, was die Wahrscheinlichkeit von Mängeln am Bau (und damit drohenden Regresszahlungen) erhöht. Nicht zuletzt deshalb hat sich die Anzahl der Installateurbetriebe in den vergangenen Jahren stetig verringert, hier am Beispiel der Elektroinstallateure veranschaulicht (siehe unten stehende Abbildung).

Zusätzlich löst sich der klassische dreistufige Vertriebsweg auf. Die Grenzen zwischen E-Commerce, Fachhandel und Do it yourself (DIY) verschwimmen zunehmend und sorgen für erhöhten Preisdruck entlang der Wertschöpfungskette sowie für neue Modelle zur Preisabsicherung. Installateurbetriebe stehen deshalb vor gewaltigen Herausforderungen, die je nach Betriebsgröße und Gewerk unterschiedlich ausgeprägt sind.

Anzahl der Elektroinstallateurbetriebe in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt, Zentralverband des deutschen Handwerks, 2017.

Segmentierung der Installateurbetriebe



1. Große Allrounder

- Hierzu gehören nationale technische Gebäudeausstatter und große, überregionale Fachinstallateure. Beispiele hierfür sind große Installateurbetriebe mit tiefem und oder breitem Leistungsangebot in der technischen Gebäudeausstattung wie zum Beispiel Beckhoff, Sauter oder Hagenauer.
- Diese Betriebe sind gekennzeichnet durch eine hohe vertikale Integration (eigene Planung, operative Umsetzung und Betrieb von Gebäudetechnik) und ein breites Angebot an Bauinstallationen (z. B. Elektro, Heizung und Lüftung etc.).
- Topherausforderungen dieser Unternehmen liegen in der Sicherung der technologischen Kompetenz und dadurch der Absicherung ihrer vergleichsweise höheren Preise, um komplexe Großprojekte aus einer Hand profitabel abwickeln zu können.



2. Technologiefokussierte Spezialisten

- Dies sind Installateurbetriebe, die eine hohe technologische Komplexität aufgrund der angewandten Produkte meistern müssen. Beispiele hierfür sind Unternehmen für Elektro-, Lüftungs- und Klima- oder Heizungsinstallationen.
- Sie sind gekennzeichnet durch einen hohen Spezialisierungsgrad (v. a. bei kleineren Installateurbetrieben); die Ausbildung des Personals und die Material- und Werkzeugbeschaffung sind kostenintensiv.
- Topherausforderungen dieser Betriebe sind die Sicherung der Akquise und Ausbildung des eigenen Personals sowie Effizienzsteigerungen im Umgang mit komplexen Produkten, um eine schnelle und reibungslose Installation zu garantieren.



3. Commodity-Anbieter

- Diese Betriebe weisen einen relativ niedrigen Technologiegrad auf und nehmen meist einfachere Installationen vor. Beispiele hierfür sind Betriebe, die einfachere Maler- oder Putzarbeiten durchführen und einen vergleichsweise hohen Personalaufwand aufweisen.
- Sie sind gekennzeichnet durch einen starken Fokus auf Kostenoptimierung, da sie sich hauptsächlich über den Preis differenzieren können.
- Topherausforderungen dieser Betriebe sind effizienzsteigernde bzw. personaleinsparende Maßnahmen, die Akquise von kostengünstigerem Personal sowie einfach anzuwendende Produkte.

Neben den reinen Installationsbetrieben spielen die Planer eine bedeutende Rolle, da sie im Projektgeschäft die Gebäudeplanung und somit die Ausschreibung der zu installierenden Produkte vornehmen. Während Allrounder meistens eigene Planungsabteilungen unterhalten, sind unabhängige Planungsbüros für die unterschiedlichen Gewerke in der Projektierungsphase grundsätzlich den Installateurbetrieben vorgelagert. Planer sind ebenfalls einem hohen Zeitdruck und sich stetig ändernden Regularien ausgesetzt, auf die sie reagieren müssen.¹



¹ Auf Planer wird hier nicht weiter eingegangen, die Herausforderungen und Anforderungen dieser Zielgruppe sind Bestandteil einer folgenden Studie.

Anforderungen der Zielgruppen und ihre Bedeutung für die Hersteller der Bauzuliefererindustrie

Hersteller, die auf diese Herausforderungen ihrer Kunden eingehen, können durch gezielte Ausrichtung ihres Produkt- und Serviceangebots auf deren Bedarfe die Kundenbindung und somit den eigenen Geschäftserfolg signifikant erhöhen. Abhängig von ihrer strategischen Ausrichtung sollten sich Hersteller entlang ihrer Vertriebskanäle und ihres Produkt- und Serviceportfolios auf ihre jeweiligen Zielgruppen ausrichten und diese mit maßgeschneiderten Prozessen bedienen, um so Pull-Effekte beim Handel zu erzeugen.

Große Allrounder sind meist sowohl an gemeinsamen Kooperationen in der Produktentwicklung mit innovativen Herstellern interessiert als auch an maßgeschneiderten Services, um den Organisationsaufwand zu minimieren (z. B. ganzheitliche Betreuung vom Planer bis zum Betreiber mit Produkt-hilfen, Softwaretools etc.). Hier müssen sich Hersteller als Sparringspartner in der Produktentwicklung positionieren und auf die Bedarfe der Allrounder zugeschnittene Produkte mit Softwarelösungen (Apps, Planungstools etc.) aber auch Services (schnellster Retourenservice, wirkungsvolle und schnelle Anwendungsberatung etc.) erweitern.

Technologiefokussierte Spezialisten sind meist mittlere und kleinere Betriebe mit weniger Ressourcen zur Aus- und Weiterbildung des Personals, sie müssen jedoch immer dem Anspruch gerecht werden, auf dem neuesten Stand der Technik zu sein. Hersteller können sich bei diesen Betrieben klar positionieren, indem einerseits Schulungskonzepte, aber andererseits auch Produkterweiterungen angeboten werden, die schnellere

Installationen und Einstellungen erlauben (z. B. Remote-Apps für Bluetooth- oder funkfähige Produkte). Darüber hinaus spielt es eine wesentliche Rolle, dass die Basisdesigns von Produkten konsistent bleiben, da sich somit die Anforderungen an Installationen nicht kontinuierlich ändern (z. B. gleiche Grundplatte mit gleichen Bohranschlägen bei Weiterentwicklungen oder Überarbeitungen von Baureihen für Aufputzanwendungen).

Commodity-Anbieter verfügen oftmals über rudimentär ausgebildetes Personal und wenig Ressourcen, um hochtechnologische Produkte einzusetzen. Hersteller können sich auf diese Gruppe von Installateuren einstellen, indem intuitive Produkte mit einfachen Installationsanleitungen angeboten werden. So ist es beispielsweise für einen Commodity-Anbieter von großem Wert, wenn das zu installierende Produkt nach dem Prinzip „Plug & Play“ aufgebaut ist und die Wahrscheinlichkeit eines Fehlers im Einbau verhindert wird. Zusätzlich können über eine Smartphone-App oder beigefügte Produktbeschreibung einfachste, bilderbasierte Anleitungen zur Installation angeboten werden (v. a. auch Videos). So kann die oftmals vorherrschende Sprachbarriere beim Personal von Commodity-Anbietern umgangen werden.

Durch das Verständnis der eigenen Zielgruppe und daraus abgeleiteter Maßnahmen für das eigene Leistungsangebot kann so ein erheblicher Mehrwert vom Hersteller gestiftet werden, der einerseits vom Installateur mit Markentreue belohnt wird und andererseits einen Wettbewerbsvorteil schafft.

„Die meisten Hersteller kennen die Bedarfe des Handwerks und der Planer nicht bzw. bedienen sie nicht, weil sie zu sehr im Tagesgeschäft mit dem Handel gefangen sind.“

Geschäftsführer, Installateurbetrieb

„Ich kenne die großen Installateurbetriebe. Die müssen sich mehr und mehr als Komplettanbieter differenzieren und haben deshalb natürlich eine Menge Komplexität im Haus. Die wollen die neuesten Technologien, sich aber auf keinen Fall ständig damit rumärgern müssen.“

Elektrofachplaner, Ingenieurbüro

„Wir haben das große Problem, dass unsere eingebaute Technik immer komplexer wird, aber unsere Leute immer weniger können. Ein zentrales Thema für uns ist auf jeden Fall die Fehlervermeidung durch unsachgemäße Installation. Da könnte der eine oder andere Hersteller schon besser sein – man sollte kein Ingenieur sein müssen, um die Produkte zu installieren.“

Geschäftsführer, Installateurbetrieb

„Es wird immer schwieriger auf der Baustelle. Da ist eine Menge Druck, der auf den einzelnen Gewerken lastet. Gerade bei Installateurbetrieben mit geringerem Ausbildungsstand besteht das Problem, dass viele Fehler begangen werden. Worst Case für mich ist, wenn wir wegen eines Installationsfehlers unseren Prozess nicht wie geplant umsetzen können.“

Projektleiter, Generalunternehmer

Unsere Handlungsempfehlungen

Um diese Potenziale zu heben, sind unserer Erfahrung nach vier Handlungsfelder für Hersteller der Bauzuliefererindustrie zentral:

1. Klare Identifikation eigener Istsituation:



Unternehmen müssen in einem ersten Schritt die für sie relevante Zielgruppe definieren. Dazu ist es erforderlich, das bisherige Leistungsangebot, den Markt für bestehende und potenzielle Produkte, die Bedarfe der Zielgruppe(n) und die Positionierungseigenschaften des Wettbewerbs zu kennen.

2. Definition einer Zielpositionierung mit eindeutigem Zielgruppenfokus:



Aus der Istsituation kann dann die zukünftige Positionierung abgeleitet werden. Es ist von höchster Bedeutung, die richtige Zielgruppe bei den Installateurbetrieben zu identifizieren und sich entsprechend auszurichten. Dabei sind zentrale Fragestellungen unter anderem, welche Zielgruppen welches Potenzial aufweisen und welche Produkt- und Serviceleistungen sie benötigen.

3. Ausrichtung des Leistungsangebots auf die Zielgruppe(n):



Abgeleitet aus der Zielpositionierung ergeben sich dann Initiativen und Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, die heutigen Prozesse und Strukturen des Unternehmens so auszurichten, dass das Leistungsangebot dem Anforderungsprofil der Zielposition entspricht.

4. Effektive Implementierung und Nachverfolgung der Maßnahmen:



Um die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Maßnahmen zu gewährleisten, ist es erforderlich, die Umsetzung zentral zu steuern und nachzuverfolgen. Nur so kann das Verebben des Veränderungsprozesses verhindert werden.

Ihre Ansprechpartner



Ralph Niederdrenk

Partner

Tel.: +49 89 5790 5320

ralph.niederdrenk@pwc.com



Christoph Blepp

Manager

Tel.: +49 89 5790 6611

christoph.blepp@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

