



Sieht zeitgemäße Kundenberatung in Zukunft so aus? Gesehen auf der Euroshop, der nach eigenen Angaben weltweit führende Investitionsgütermesse für den Handel. FOTO: RENE TILLMANN/MESSE DÜSSELDORF

Für die Verantwortlichen aus der Baustoffindustrie wird die zukünftige Rolle des Fachhandels zur wichtigen strategischen Frage. Warum das so ist, erklären Dr. Sven Kühlborn und Alexa Mühlen von der Unternehmensberatung Homburg & Partner, die die Antworten aus dem aktuellen Baustoffmonitor für uns ausgewertet haben.

Der Fachhandel muss sich neu erfinden

13. Baustoffmonitor mit Rekordbeteiligung

Zum mittlerweile 13. Mal hat die Unternehmensberatung in Zusammenarbeit mit dem *baustoffmarkt* im Dezember 2015 Geschäftsführer, Vertriebs- und Marketingleiter der deutschen Baustoffindustrie nach Ihrer Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Lage gefragt. Über 130 Führungskräfte sind dem Aufruf zur Befragung gefolgt – damit hat sich die Teilnehmerzahl fast verdoppelt. Die Unternehmen verteilen sich dabei auf 20 Sub-Branchen und repräsentieren Unternehmen aller Größenklassen.

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte geht mit verhalten positiven Erwartungen hinsichtlich der Geschäftsentwicklung in das Jahr 2016. Der Erwartungsindex (auf einer 6er-Skala, 1=sehr zufrieden bis 6=sehr unzufrieden) hat sich im Verlauf der letzten drei Befragungen kontinuierlich verbessert, liegt jedoch mit einem Wert von 2,7 weiterhin im mittleren Bereich.

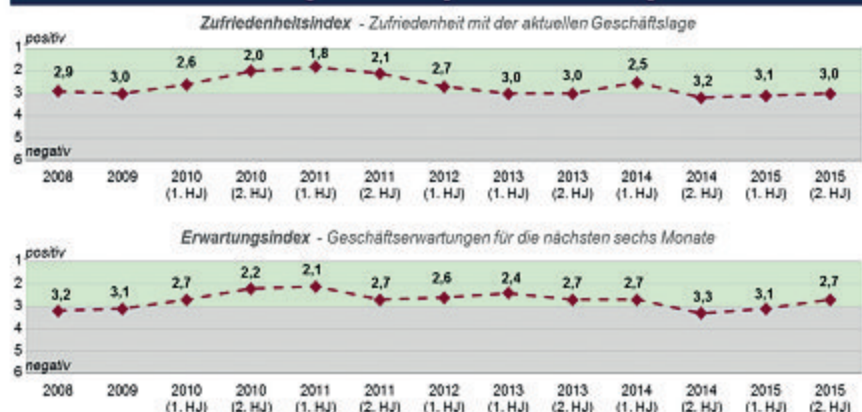
97 Prozent der Befragten erwarten allerdings im Vergleich zum Vorjahr in Deutschland steigende (84 Prozent) oder konstante Umsätze (13 Prozent) für 2016. Ein Fünftel geht sogar von Steigerungen von mehr als zehn Prozent aus. Auch im Ausland erwarten 89 Prozent eine positive bis sehr positive Umsatzentwicklung. Den hohen Erwartungen an die Umsatzentwicklung steht eine verhaltene Bewertung der aktuellen Geschäftslage mit drei Indexpunkten gegenüber. Sowohl der Zufriedenheits- als auch der Erwartungsindex steigen jedoch seit dem 2. Halbjahr 2014 und bestätigen damit den positiven Gesamttrend (vgl. Abbildung oben).

Die positive Entwicklung in Deutschland resultiert aus Sicht der Befragten vor allem aus dem Wohnungsbau.

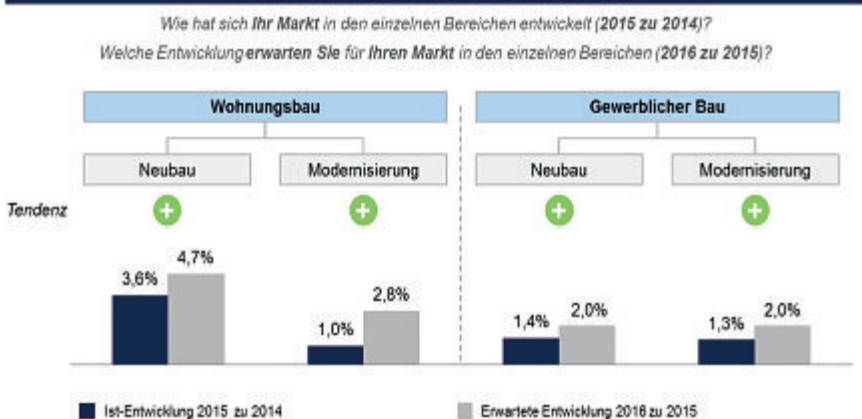
Wachstumsmotor bleibt der Neubau, für den die Teilnehmer im Durchschnitt fast fünf Prozent Wachstum erwarten. Noch deutlicher steigt die Erwartung in Bezug auf das Wachstum des Modernisierungsgeschäfts im Wohnbau: mit +2,8 Prozent erwarten die Teilnehmer hier fast das Dreifache im Vergleich zu 2015. Auch für den gewerblichen Bau liegen die Erwartungen für 2016 über der Ent-

wicklung in 2015 (vgl. Abbildung unten). Neben einer Einschätzung der Marktentwicklung zielt die Befragung vor allem auf die Analyse der bedeutendsten Branchenthemen der nächsten drei bis fünf Jahre. Die Teilnehmer wurden gebeten sieben Themenfelder hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Branche und ihrer konkreten Auswirkung für ihr Unternehmen zu bewerten.

Entwicklung der Geschäftslage und Geschäftserwartungen



Marktentwicklung in Deutschland nach Segmenten



GRAFIKEN: HOMBURG & PARTNER

Digitalisierung ist ein Top-Thema

Für die Branche sehen die Befragten „Digitalisierung“ als das wichtigste Thema der kommenden Jahre an – 73 Prozent stimmen dem zu. Gleichzeitig sagen aber auch 86 Prozent der Teilnehmer, dass die Digitalisierung den Faktor Mensch im Vertrieb nicht ersetzen wird. Dies kann so interpretiert werden, dass bei allem technischen Fortschritt immer noch der handelnde Mensch für die sinnvolle Anwendung der Möglichkeiten verantwortlich ist. So meinen beispielsweise drei Viertel der befragten Führungskräfte, dass die Fähigkeit, vorhandene Informationen zielgerichtet auszuwerten und in zielgerichtete Vertriebs- und Kundenmaßnahmen zu überführen, den Unterschied machen wird. Gleichzeitig sind die Vertriebsmitarbeiter gefragt: die Datenpflege im CRM muss zum Standard werden – erscheint jedoch heute noch häufig als notwendiges oder vernachlässigtes Übel. Auch die Ausrichtung von Kundengesprächen auf systematischen Informationsge-

winn wird bedeutender werden. Nur gepflegte Informationsbestände können zielführend ausgewertet werden und so wiederum den Außendienst unterstützen, die eigenen Ziele zu erreichen. Doch wie kann der Außen-

„Für 2016 ist eine deutlich positive Tendenz erkennbar.“

Dr. Sven Kühlborn

dienst – neben seiner operativen Vertriebsarbeit – mehr denn je dazu bewegt werden, relevante Kundeninformationen zu erfassen? Ein einfaches und intuitives System, die frühzeitige Einbindung in CRM-Neuentwicklungen und das Schaffen der richtigen Anreize sind hierzu häufig die Schlüssel.

Klare Erwartungen an den Fachhandel

Auf Platz zwei der wichtigsten Themen folgt die Frage nach der zukünftigen „Rolle des Handels“. 65 Prozent der Befragten sehen in diesem Thema einen Schwerpunkt. Die Erwartung seitens der Industrie ist klar umrissen: der Handel muss sich als Dienstleister des Herstellers in Bezug auf Beratung und Kundenkontakt neu erfinden. Sollte das mittelfristig nicht gewährleistet sein, werden Hersteller in veränderten Märkten verstärkt eigene Beziehungen zu den jeweiligen Zielgruppen aufbauen (müssen). Die direkte Ansprache von Verarbeitern entwickelt sich schon seit einigen Jahren. Zunehmend rücken aber auch für Fachhandelsmarken die privaten Bauherren ins Marketing-Visier. Zu Recht, denn auch hier – wie schon in anderen Branchen zuvor – werden die Entscheider durch eine Vielzahl verfügbarer Informationen mündiger und somit unabhängiger von ihren Dienstleistern, den Verarbeitern. Der dreistufige Vertrieb lebte lange von Push-Marketing, zunehmend wird Pull-Marke-

ting bedeutender. Die Nachfrage wird – auch für Fachhandelsmarken – verstärkt direkt bei den Verbrauchern generiert.

Neben der Bedeutung für die Branche wurden die Teilnehmer auch gefragt, welche Themen eine große strategische Bedeutung für den zukünftigen Erfolg des eigenen Unternehmens haben.

Der Preis bleibt heiß

Hier rücken „Neue Preissysteme“ und „Kennzahlenbasiertes Marktmanagement“ in den Vordergrund. Das Verbesserungspotenzial im Preismanagement sehen die Befragten in erster Linie in Zusammenhang mit der Digitalisierung. So stimmen 70 Prozent der Aussage zu, dass das Preismanagement digitaler werden muss und insbesondere den gleichzeitigen Vertrieb über mehrere Kanäle berücksichtigen sollte. Die Abbildung eines Mehrkanal-Ansatzes in der Preis-Architektur ist für viele herstellende Unternehmen ein entscheidender Faktor in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit des Preissystems. Im Direktvertrieb werden andere Preise angesetzt als im Vertrieb über den Fachhandel – das ist Usus in der Branche. In der Regel wird hier mit verschiedenen Rabattniveaus und -klassen gearbeitet. Herausfordernd ist es aber, dieses Rabattsystem so abzubilden, dass Deckungsbeiträge in allen Kanälen gesichert werden und Kannibalisierung vermieden wird.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Stimmung und die Ausblicke für 2016 eine deutlich positive Tendenz haben. Nichtsdestotrotz sehen viele Teilnehmer der Studie die strategischen Herausforderungen der Branche und setzen sich mit konkreten Ansätzen für ihr Unternehmen auseinander. In den nächsten fünf Jahren werden vor allem signifikante Herausforderungen in Bezug auf die Marktseite erwartet: Digitalisierung, Pull-Marketing und Preismanagement stehen auf der strategischen Agenda der Mehrheit der Führungskräfte der deutschen Baustoff-Branche.

Die Autoren



Dr. Sven Kühlborn ist Geschäftsführer und Partner der internationalen Unternehmensberatung Homburg & Partner, die auf die Themen Marktstrategie, Vertrieb und Preismanagement spezialisiert ist.



Dipl.-Kffr. Alexa Mühlen ist Principal der internationalen Unternehmensberatung Homburg & Partner und zusammen mit Dr. Kühlborn verantwortlich für das Kompetenzzentrum Building & Construction.