



HANDEL IST WANDEL

Der schleichenden Erosion des Großhandels
im Bausektor begegnen
Ein OC&C-Insight

Inhalt

- 04 **Die wichtigsten Trends in der Distribution von Baumaterialien –**
Der Markt verändert sich!
- 09 **Die möglichen Lösungsansätze –**
Klare Positionen sind notwendig!
- 11 **Die Implikationen –**
Die richtigen Fragen stellen und individuell beantworten!

Axel Schäfer
Partner, Düsseldorf
axel.schaefer@occstrategy.de

Dr. Björn Reineke
Partner, Düsseldorf
bjoern.reineke@occstrategy.de

HANDEL IST WANDEL

AUCH FÜR DEN GROSSHANDEL IM BAUGEWERBE

Der Großhandel ist im traditionellen Distributionsmodell des Baugewerbes das Bindeglied zwischen vielen überwiegend mittelständisch geprägten Herstellern und zahlreichen lokalen Verarbeitern. Strukturelle Marktveränderungen, Konsolidierungstrends sowie die zunehmende Bedeutung des Online-Kanals stellen diese Rolle jedoch mehr und mehr in Frage. Der „klassische“ Großhandel wird zwar weiterhin als wichtige Säule bestehen bleiben, ohne Anpassungen und Etablierung nachhaltiger Strategien wird er aber zunehmend an Bedeutung verlieren. Das alte Händlersprichwort „Handel ist Wandel“ gilt auch für den Großhandel im Bausektor – heute mehr denn je.

In dieser Unterlage stellen wir unsere Sicht auf die wichtigsten aktuellen Trends in der Distribution von Baumaterialien vor. Das Papier soll Gedankenanstöße geben, wie der Wandel erfolgreich gestaltet werden kann. Es werden nicht nur Großhändler angesprochen – auch Hersteller, Handwerker und Bauherren erhalten eine kompakte Übersicht der Veränderungen in der Branche und können Schlüsse für das eigene Geschäft daraus ziehen.

DER MARKT VERÄNDERT SICH!

Die wichtigsten Trends in der Distribution von Baumaterialien

Der Großhandel ist traditionell die zentrale Schnittstelle zwischen Herstellern und Verarbeitern

Im dreistufigen Vertriebsmodell des Baugewerbes wird heute – abhängig vom Produktsegment – über die Hälfte aller Materialbedarfe über den Großhandel vertrieben. Der Großhändler ist in der komplexen Vertriebswelt des Baugewerbes der historisch gewachsene, zentrale Ansprechpartner für die Verarbeiter. Er hat traditionell die gewachsenen Beziehungen zu den Herstellern als seine Lieferanten aber auch zu Endabnehmern und Investoren.

In dieser Rolle kann der Großhandel seine Stärken voll ausspielen: das Angebot eines bedarfsgerechten und markenübergreifenden Sortiments verschiedener Hersteller

und Marken; die lokale Vermarktung über ein flächendeckendes Netz von Standorten; und große vertriebliche Nähe zum Verarbeiter. Zudem nehmen die Großhändler neben dem Verkauf und der Abrechnung auch eine zentrale Rolle in der Logistik und oftmals in der After-Sales-Betreuung für die Hersteller wahr.

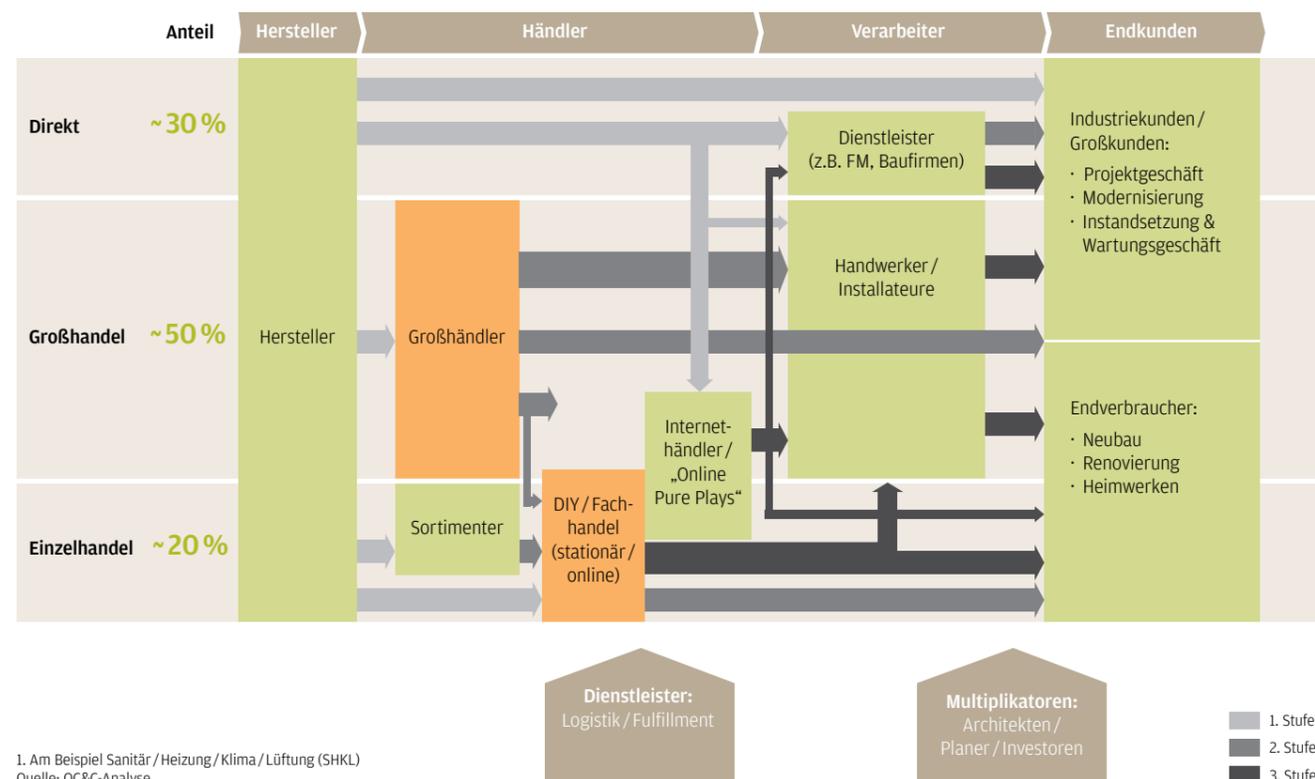
Unter Druck: Die traditionellen Stärken des Großhandels stoßen auf neue Herausforderungen

Die Stärken des Großhandels stehen heute aber auf dem Prüfstand: Vier wesentliche Trends verändern das Gefüge der Branche nachhaltig – oftmals auch als direkte oder indirekte Folge der steigenden Nutzung des Internets im Baugewerbe.

„VIELE UNSERER HANDWERKSKUNDEN NUTZEN HEUTZUTAGE SMARTPHONES ODER TABLETS“
VERTRETER DES GROSS-/FACHHANDELS



Entwicklungen in Vertriebskanalmix der Bauzuliefererindustrie¹



1. Am Beispiel Sanitär / Heizung / Klima / Lüftung (SHKL)
Quelle: OC&C-Analyse

1. Systemangebot statt Einzelprodukt

Von der traditionellen (Vor-)Auswahl bestimmter Produkte und Marken durch den Großhandel profitieren bislang sowohl Händler als auch Verarbeiter: Der Händler kann Volumina bündeln und somit Einkaufskosten einsparungen realisieren; der Verarbeiter trifft auf ein überschaubares, vorselektiertes und vollständiges Angebot.

Der Trend der letzten Jahre zum Angebot umfassender, vorkonfigurierter (Produkt-) Systeme lässt allerdings die Konfigurationsleistung des Handels zunehmend in den Hintergrund treten. Gleichzeitig sind solche Systeme auch besser für den Direktvertrieb geeignet als die einzelnen Systemkomponenten. Ein Beispiel hierfür ist die Veränderung der Bedeutung unterschiedlicher Heizungstechnologien in den letzten 15 Jahren: Zusätzlich zu den aktuellen Brennwerttechnologien kamen Systeme für Wärmepumpen, Verbrennung nachwachsender Rohstoffe, Solarthermie und Kraft-Wärme-Kopplung auf den Markt.

2. Steigende Attraktivität alternativer Vertriebswege

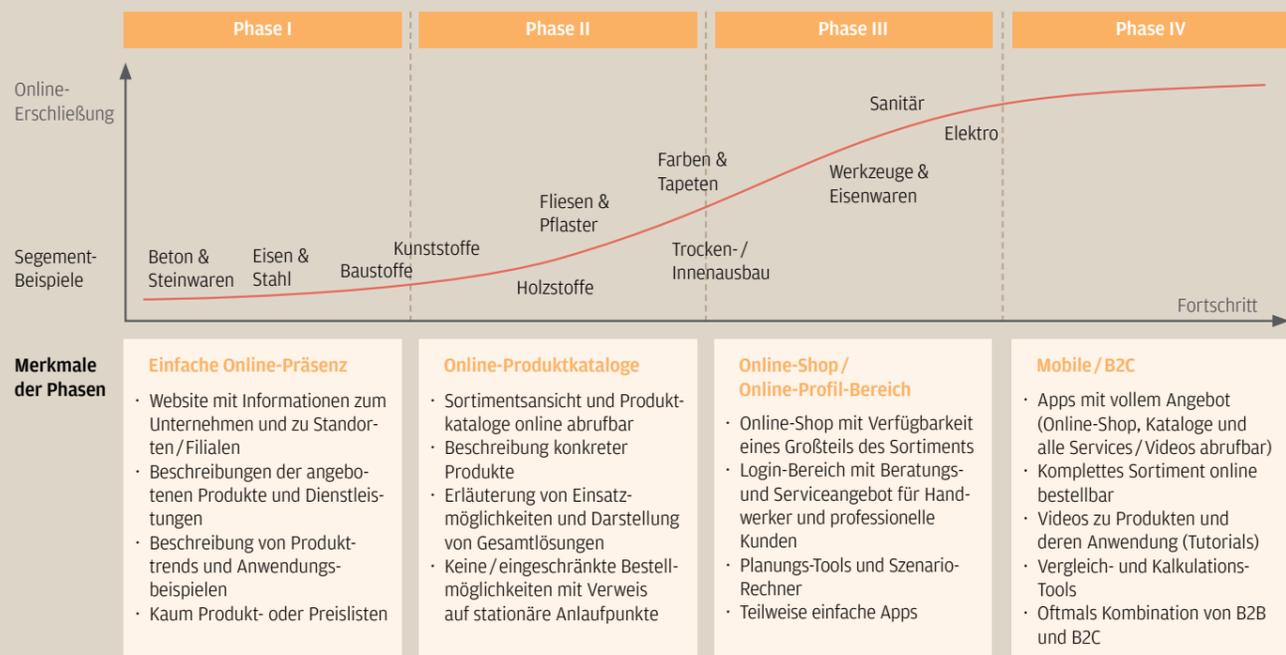
Zahlreiche Hersteller im Baugewerbe erweitern heute ihr Vertriebsmodell um die direkte Interaktion mit dem Verarbeiter und auch dem Bauherren, indem sie die Möglichkeiten der neuen Medien nutzen. Die Folge ist ein wachsendes Angebot mobiler Anwendungen und Kaufmöglichkeiten. Für den Handwerker stellt sich im Tagesgeschäft immer häufiger die Frage: Persönlicher Kontakt oder Effizienz? Über Laptop, Tablet oder Smartphone hat er die notwendigen Informationen sofort verfügbar – z.T. sogar noch interaktiv mit Anleitung per Video aufbereitet. So sind der persönliche Kontakt und die Beratung des Großhändlers heute zumindest für den Einkauf von Einzelteilen und Verbrauchsmaterialien häufig nicht mehr so wichtig. Auch der Rat des Verarbeiters selbst ist beim Bauherren nicht mehr so gefragt. Ganz im Gegenteil: Bestens informierte Endkunden/Investoren stellen seine Empfehlungen stärker infrage als früher.

Der Großhandel hat bereits reagiert und bietet seinerseits oft schon umfangreiche Services online an. Online-affinere Segmente, wie z.B. Elektro oder Sanitär, sind Vorreiter in der Nutzung des Internets als Informations- und Verkaufsmittel. Online-fremdere Segmente, wie z.B. Eisen & Stahl oder Beton & Steinwaren, nutzen diesen Kanal hingegen noch deutlich weniger. Schaut man sich die Online-Aktivitäten (wie z.B. die Verfügbarkeit von Online-Produktkatalogen, Apps, Planungs-Tools, Online-Shops, Login-Bereiche für Kunden etc.) der Spieler in den einzelnen Segmenten des Großhandels an, so zeigt sich ein sehr differenziertes Bild.

Zudem erobern erste „Online Pure Plays“ wie z.B. der Reuter Badshop den Markt, deren Geschäftsmodell heute ausschließlich online-basiert ist. Ähnlich wie die großen Konsumgüter-Pure-Plays – z.B. Amazon – bieten sie für ein spezifisches Fachsortiment eine breite und tiefe Produktpalette an.

„ICH MACHE MITTLERWEILE MEHR ALS DIE HÄLFTE MEINES UMSATZES ONLINE“
 VERTRETER DES GROSS-/ FACHHANDELS

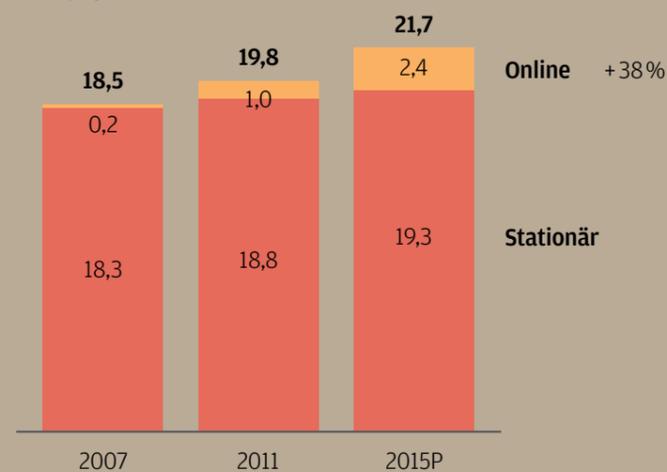
Entwicklungsstufen – Online-Aktivität im Baugroßhandel



Quelle: Unternehmenswebseiten; OC&C-Analyse

Neben Online übernimmt auch DIY Marktanteile vom Großhandel. Einzelne Baumarkt-betreiber bauen gezielt ihr Geschäft in Richtung Profis aus und erzielen damit gute Wachstumsraten. Sie gehen vermehrt auf die Bedürfnisse von Fachhandwerkern ein und attackieren damit das exklusive Leistungsversprechen des Großhandels, z.B. mit selektiven, qualitativ hochwertigen Fachkunden-Services, Großmengenpreisen und Lieferservice. Gleichzeitig bieten sie Endkunden mit komplexeren Bauprojekten die Vermittlung von Montageleistungen durch unabhängige Handwerksbetriebe. DIY heißt nicht mehr nur „selber bauen“. Die DIY-Händler entwickeln zudem ihre Online-Auftritte weiter. Sie erwarten zukünftiges Wachstum im hart umkämpften deutschen Markt vor allem über den Online-Vertriebskanal.

DIY-Umsatzprognose nach Vertriebskanal in Mrd. €



Quelle: Euromonitor; OC&C-Analyse

3. Bessere Markt- und Preistransparenz

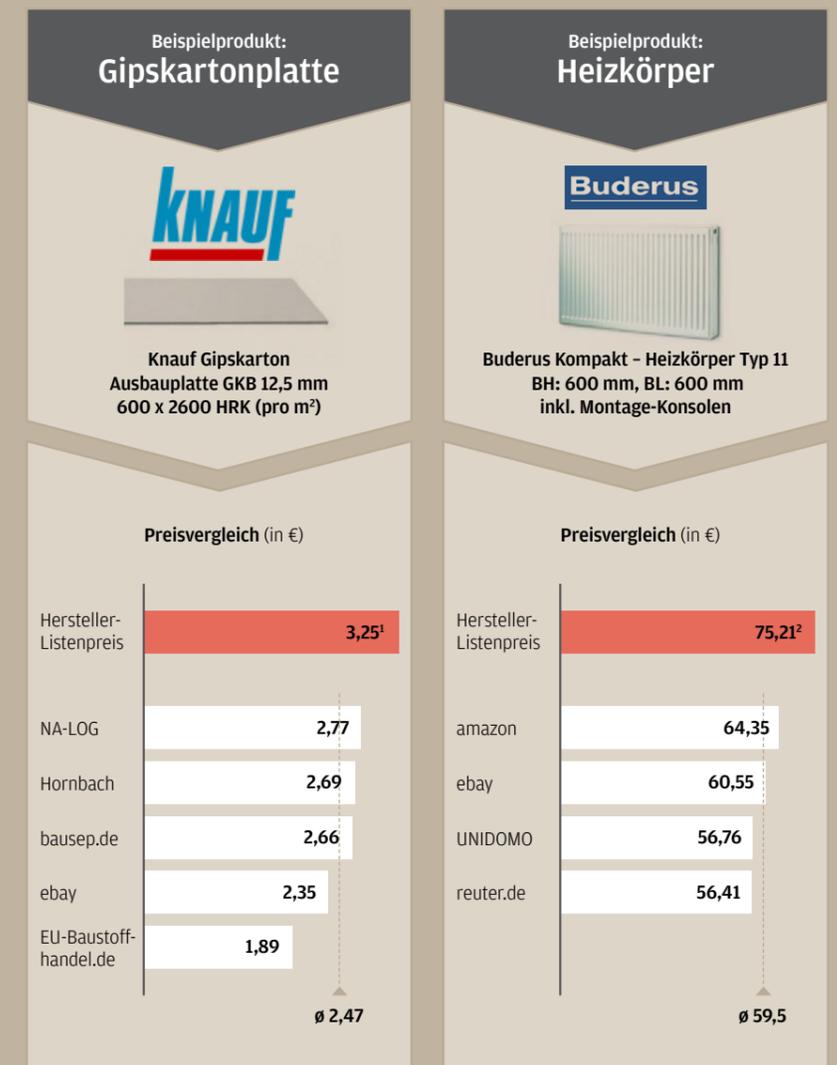
Die Rolle des Großhandels, als zentraler Ansprechpartner für das Handwerk, ist nicht nur dem teilweise über Jahrzehnte gewachsenen Vertrauensverhältnis geschuldet – es fehlten dem Handwerker in der Vergangenheit schlichtweg andere Informations- und Beratungsquellen im direkten Zugang zum Hersteller.

Die Möglichkeiten zum direkten Zugriff auf Herstellerinformationen werden allerdings immer besser. Denn die Hersteller nutzen ihre Websites und Online-Plattformen zur Kundeninformation und zur Profilierung ihrer Marke. Die Hersteller betreiben Marketing-Maßnahmen zur Verkaufsförderung, welche sich direkt an den Abnehmer – und nicht an den Handel – richten („Pull“-Effekt). Vermehrt werden innovative Anwendungen in Form von Apps genutzt.

Die Wissen vermittelnde Rolle des Großhandels zum Handwerk und weiter zum Endnutzer wird durch diese Entwicklungen zwar nicht obsolet – sie verliert aber zunehmend an Exklusivität.

Auch die Bildung von Marktpreisen lag traditionell überwiegend in der Hand des Großhandels. Neue Spieler im Marktumfeld bringen dieses Rollenmodell jedoch aus dem Gleichgewicht. Preisvergleichsportale, Marktplätze und Suchmaschinen ermöglichen Preis- und Angebotstransparenz innerhalb von Sekunden. Dies setzt traditionelle Margenvorstellungen unter Druck. Nicht nur beim Handel, sondern auch bei Herstellern kann diese neue Transparenz bei hohen Listenpreisen negative Absatz- und Imagewirkungen verursachen. Daneben steht auch das Handwerk vor Herausforderungen: So kann der Endkunde heute alle Preise für Materialien und Handwerkerleistungen genau recherchieren und vergleichen.

Preisvergleich für ausgewählte Produkte



1. Listenpreis auf yohammada verrechnet pro m²
 2. Preise inkl. MwSt., Angabe des Listenpreises auf telefonische Nachfrage beim Hersteller
 Quelle: Internetrecherche und Preisanfrage

4. Neue Anbieter für Zahlungsmanagement und Fulfillment

Der Großhandel kann durch seine traditionelle Nähe zum Kunden neben der Marktbearbeitung viele weitere Funktionen in der Wertschöpfungskette des Baugewerbes effizient wahrnehmen. So verfügt er über ein hochprofessionelles Zahlungsmanagement und über eine leistungsfähige Logistik. Doch auch diese Wettbewerbsvorteile schmelzen zunehmend dahin.

Die Baubranche ist in Deutschland mit durchschnittlich 15 Tagen Zahlungsverzug bei überfälligen Rechnungen absoluter Spitzenreiter, viele andere Branchen liegen

weit darunter. Entsprechend attraktiv ist die Baubranche für die Vielzahl von Unternehmen, die sich auf die Durchführung eines professionellen Zahlungs- und Forderungsmanagements sowie Inkassodienstleistungen spezialisiert haben. Diese Pure-Play-Anbieter – z.B. PayPal, Schufa, arvato infoscore, Saferpay, sofortüberweisung.de – bieten damit zunehmend leistungsfähige Alternativen für eine der traditionellen Aufgaben des Großhandels.

Außerdem intensivieren professionelle Fulfillment-Dienstleister den Wettbewerb im Bereich der Logistik. So gilt z.B. Amazon als Benchmark im Supply-Chain- und Logistikmanagement, neben weiteren Anbietern wie z.B. DHL oder Hermes.

Fazit: Der Druck auf den Großhandel nimmt zu

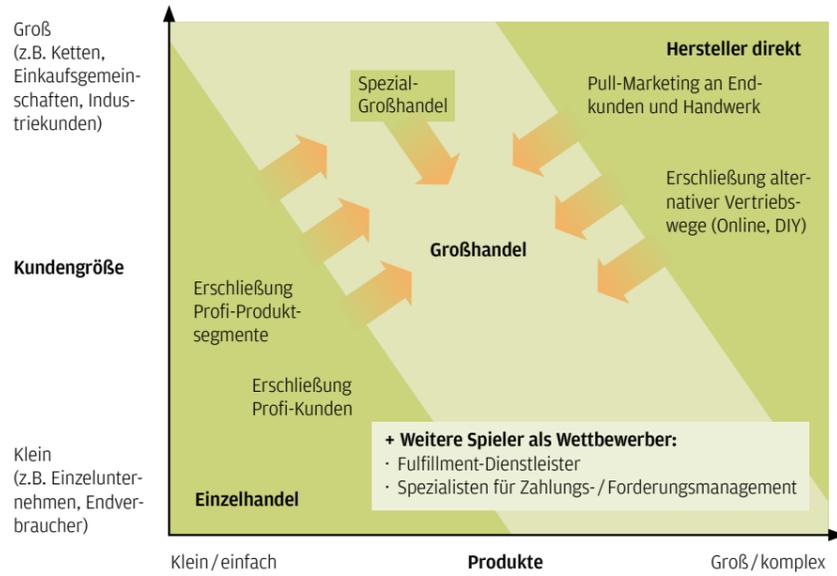
Die vorgestellten Trends zeigen es deutlich: Der Großhandel im Bausektor gerät von mehreren Seiten unter Druck. Hersteller intensivieren energisch ihr Direktmarketing und der Einzelhandel wird professioneller. Das Internet verschärft als Verkaufs- und Informationsplattform den Kanal- und Preiswettbewerb. Neue Spieler und Dienstleister können mit neuen Geschäftsmodellen und attraktiven Leistungsversprechen im Markt Fuß fassen. Spezial-Großhändler bedrängen die Generalisten der Branche und wachsen auf deren Kosten.

Der Großhandel ist der wichtigste Vertriebskanal im Baugewerbe und er wird es unserer Ansicht nach auch bleiben. Aber er wird Marktanteile zugunsten der Hersteller, der aufkommenden Online Pure Plays und des DIY-Einzelhandels verlieren.

In dieser Situation trennt sich im Großhandel die Spreu vom Weizen. Professionelle und innovative Häuser werden weiter wachsen. Häuser, die unverändert auf tradierte Strategien und Rollenmodelle setzen, werden nur schwer ihre Position behaupten können.

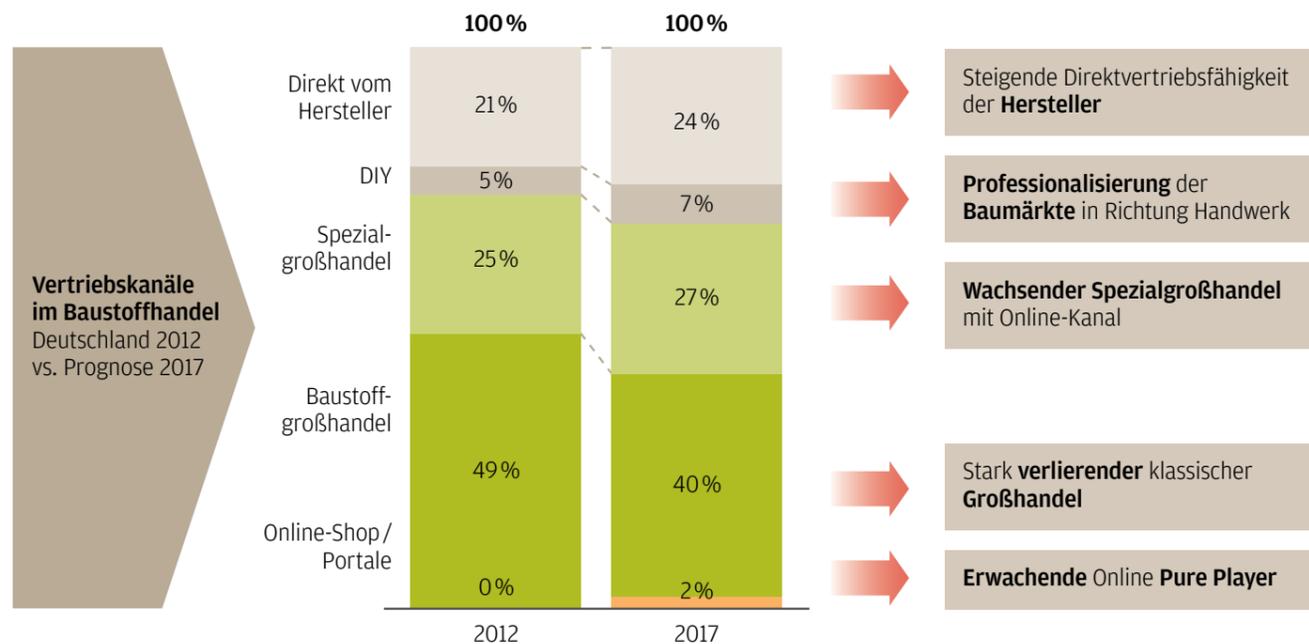
Kluge Lösungen sind nun gefragt, um angemessen auf diese Herausforderungen zu reagieren.

Zusammenfassung Markttrends und Herausforderungen für den Großhandel



Quelle: OC&C-Analyse

Verschiebung der Vertriebskanäle im Baustoffhandel



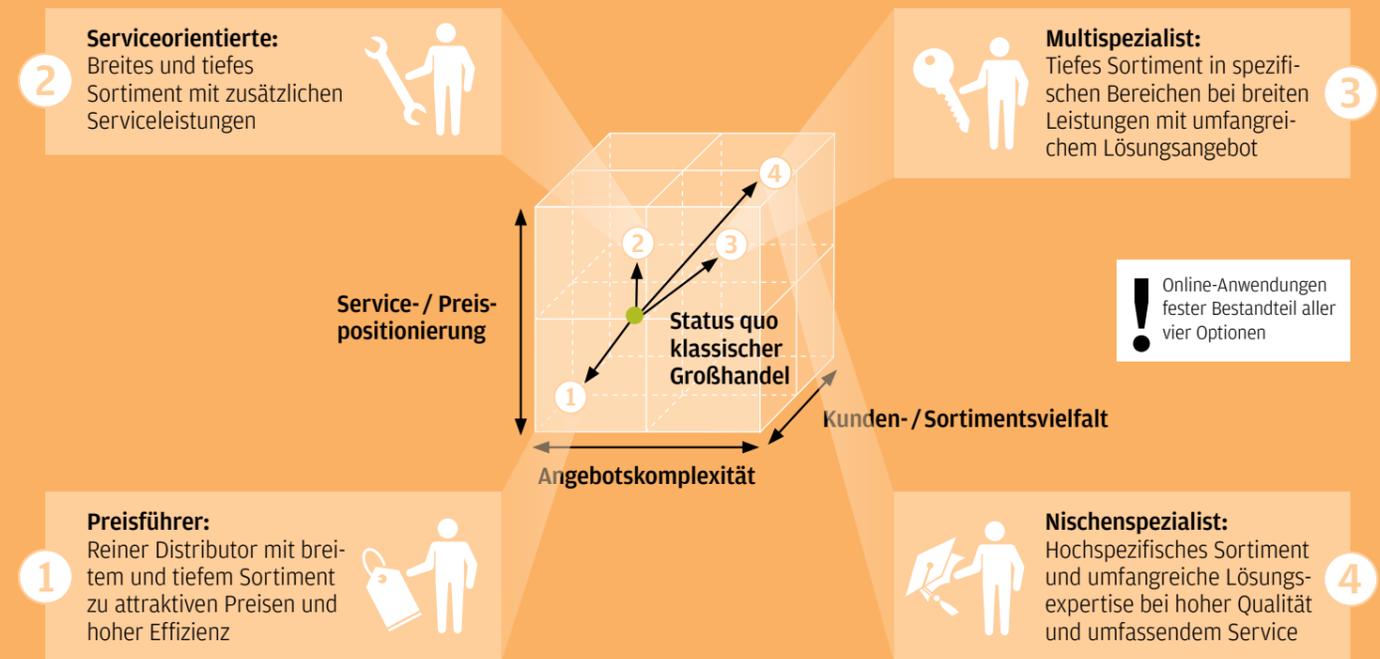
Quelle: OC&C-Research

DIE MÖGLICHEN LÖSUNGSANSÄTZE - KLARE POSITIONEN SIND NOTWENDIG!

Die Etablierung einer klaren und nachhaltig differenzierenden Marktposition ist heute für den Großhandel wichtiger denn je. Die Wahl der Strategie muss dabei natürlich unternehmensspezifisch erfolgen – eine generelle Blaupause für den „richtigen“ Weg gibt es nicht. Dennoch: Es zeichnen sich vier grundsätzliche Stoßrichtungen ab, die ein Großhändler verfolgen kann – und in allen vier Optionen spielt die Nutzung des Online-Kanals als Informations- und / oder Verkaufsinstrument eine wichtige Rolle. Eine Aussage gilt für nahezu jeden, der nicht neu nachdenkt und handelt: Die Null-Option, also „Ausharren und Abwarten“, ist aus unserer Sicht die schlechteste.

Die strategischen Stoßrichtungen unterscheiden sich anhand mehrerer Dimensionen: Service- / Preispositionierung (Qualitäts- / Serviceführer vs. Preisführer), Angebotskomplexität (Einzelprodukte vs. komplexe Systeme) und Kunden- bzw. Sortimentsvielfalt (Konzentration auf einzelne Kundengruppen / Sortimente vs. Vollsortimenter).

Optionenraum Großhandel im Baugewerbe



Quelle: OC&C-Analyse

Stoßrichtung 1:

Preisführer

Die strategische Stoßrichtung des „Preisführers“ verfolgt das Ziel einer Marktführerschaft über die besten Preise. Ein solches Preisversprechen kann einerseits über Mengeneffekte erzielt werden, so dass diese Strategie auf ein breites und tiefes Produktangebot mit hohem Volumen abzielt. Andererseits muss die gesamte Organisation auf einen ausgeprägten Kostenfokus ausgerichtet sein und über hocheffiziente Prozesse und schlanke Strukturen verfügen. Diese Effizienz kann durch sinnvolle Online-Prozesse unterstützt werden, z.B. durch die Nutzung von Online-Bestellmöglichkeiten, Online-Beratung und Online-Vertrieb.

Die Realisierung dieser Strategie bringt verschiedene Herausforderungen mit sich:

- Notwendigkeit einer hohen Disziplin bei der stetigen Optimierung der Organisation
- Bei Preisführern im Markenbereich fehlender nachhaltiger Schutz vor potenziell aufkommenden Billigangeboten oder Eigenmarkenprodukten
- Gefahr einer negativen Preisspirale durch den Wettbewerb
- Synchronisation der eigenen Vertriebsaktivitäten mit denen der Hersteller

Stoßrichtung 2:

Serviceorientierter Großhändler

Serviceorientierte Großhändler streben eine starke Marktstellung durch ein führendes Serviceangebot an, welches ein breites und tiefes Produktsortiment ergänzt. Für den Kunden wird Mehrwert durch vielfältige Dienstleistungen geschaffen, für die er ein Preispremium gegenüber dem günstigsten Angebot zahlt. Für den Großhändler bietet sich dadurch die Möglichkeit zur Kundenbindung und einer klaren Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb.

Der Online-Kanal bietet auch den serviceorientierten Anbietern viele Potenziale: Hochwertige Warenpräsentationen, Informationsplattformen für Produktinnovationen und Branchennews sowie auch interaktive Elemente als Kern ganzheitlicher Servicekonzepte, z.B. Beratung (Skype, Chat) und virtuelle Trainings.

Gleichwohl müssen auch bei Verfolgen dieser zweiten Option viele Herausforderungen bewältigt werden:

- Definition der „richtigen“ Services mit einem echten Mehrwert für die Kunden
- Notwendigkeit eines umfangreichen Kompetenzaufbaus zur Beherrschung der angebotenen Dienstleistungsmodelle
- Notwendigkeit der Erhebung eines Preispremiums zur Finanzierung der Dienstleistungen – Gefahr der Kundenabwanderung, wenn Preislücke zu Billiganbietern zu groß wird

Stoßrichtung 3:

Multispezialist

Multispezialisten schaffen ein überlegenes Angebot durch Abdeckung ausgewählter Marktsegmente mit Hilfe tiefer Sortiments-, Marken- und Lösungsangebote inklusive ergänzender Dienstleistungen. Dies kann bis zum Angebot von Komplettlösungen (z.B. Terrassen, Dachausbau) oder der Integration weiterer Arbeitsschritte der Wertschöpfungskette (z.B. Planung) reichen. Online-Anwendungen, wie z.B. markenübergreifende Konfiguratoren für Komplettlösungen, unterstützen das Leistungsversprechen. Auf diese Weise schaffen Multispezialisten neue Leistungsangebote, die bislang auf dem Markt nicht verfügbar sind. Die aufgebaute Kompetenz für integrierte Leistungen und Planungen ist schwer kopierbar und schafft nachhaltige Differenzierung. Auch Multispezialisten verlangen ein Preispremium gegenüber dem günstigsten Angebot.

Für die erfolgreiche Positionierung als Multispezialist müssen insbesondere drei Hürden überwunden werden:

- Aufbau der notwendigen Kompetenz für ein integriertes Komplettangebot
- Nachhaltige Differenzierung des herausgebildeten Leistungsangebots, das verteidigbar sein muss
- Lösung des potenziellen Kanalkonflikts mit den eigenen Kunden durch Eingriff in deren Geschäft

Beispiel für einen erfolgreichen Multispezialisten: Würth

- Überlegene technische Applikationen
- Direkte Integration in tägliche Prozesse der Kunden
- Erhöhte Kundenbindung durch ergänzende „Systemlandschaft“

Beispiel für einen erfolgreichen Multispezialisten: Reuter

- Schrittweise Erweiterung der Sortimente aus sanitären Bereichen
- Komplettlösungen über breites Netz an lokalen Partnern
- Best-Preis-Garantie und Preistransparenzversprechen

Stoßrichtung 4:

Nischenspezialist

Unternehmen mit dem Ziel „Nischenspezialist“ erreichen eine führende Marktposition durch die konsequente Ausrichtung auf ein spezifisches Nischensegment. Sie profilieren sich durch überlegene Lösungs- und Beratungskompetenz in diesem Segment. Dadurch können sich Nischenspezialisten nachhaltig von anderen Großhändlern und Online-Spielern abheben. Sie sollten den Online-Kanal ebenfalls intensiv nutzen zur Darstellung des integrierten Angebots sowie zur Bereitstellung von Apps (Planungs- und Lösungsanwendungen).

Die Realisierung dieser Strategie bringt verschiedene Herausforderungen mit sich:

- Intensiver Aufbau der entsprechenden Nischenkompetenzen
- Gegebenenfalls komplexer Transformationsprozess vom Komplettanbieter zum fokussierten Spezialisten
- Unter Umständen deutliche Veränderungen in der Unternehmensorganisation

Beispiel für einen erfolgreichen Nischenspezialisten: Lichtbasis

- Fokussierung auf den Beleuchtungsbereich für verschiedene Kundengruppen
- Ganzheitliches Produktkompetenzangebot inkl. spezieller Serviceelemente
- Multi-Channel-Ansatz: Stationäres Geschäft und Online-Shop

IMPLIKATIONEN

Die richtigen Fragen stellen und individuell beantworten!

1. Welcher Kanal(-Mix) eignet sich am besten für welches Produkt und wird sich langfristig durchsetzen (z.B. bezogen auf Beratung, Effizienz, Verfügbarkeit)?
2. Welche Zielgruppen und Marktsegmente erfordern ein hohes Maß an Spezialisierung und wie kann diese abgebildet werden? Wo ist ein generalistischer Ansatz erfolgversprechend?
3. Welche Effizienzreserven liegen an der Schnittstelle zwischen Herstellern und Händlern, insbesondere im Hinblick auf eine koordinierte Marktbearbeitung? Wie können diese gehoben werden?
4. Welche produktbegleitenden Dienstleistungen stiften echten Zusatznutzen und erlauben nachhaltige Differenzierung? Wie lassen sich diese sinnvoll abbilden?
5. Wie soll mit der entstehenden Preistransparenz umgegangen werden? Nach welchen Mechanismen erfolgt zukünftig die Marktpreisbildung?
6. Und abschließend: Was sind die spezifischen Stärken und Chancen des eigenen Unternehmens vor dem Hintergrund der aufgezeigten Marktveränderungen? Wie können diese genutzt werden und was heißt das für die strategische Ausrichtung?

Die richtigen Antworten auf diese Fragen für Ihr Unternehmen lassen sich nur individuell finden, unter Berücksichtigung der gewachsenen Struktur und Positionierung. Bei der Beantwortung dieser Fragen im Einzelfall und bei der Begleitung des Positionierungsprozesses kann externe Unterstützung wertvolle Beiträge leisten – OC&C hat die passende Expertise und unterstützt Sie gerne. Sprechen Sie uns an!

Büros

Belo Horizonte

T +55 31 3481 0092

Boston

T +1 617 896 9900

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hongkong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu-Delhi

T +91 11 4051 6666

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

São Paulo

T +55 11 3053 0434

Shanghai

T +86 21 6115 0310

Warschau

T +48 22 826 2457

www.occstrategy.com