

Bauwirtschaft 2024

# Zwischen Todeszone und eitel Sonnenschein



Autor: Dr. Stephan Hundertmark,  
Partner & Leiter Bau-/Bauzulieferindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner

**Die beste Nachricht zum Jahresstart 2024 könnte ein vorsichtig positiver Ausblick auf eine Trendwende der Baukonjunktur in 2025 sein. Das hilft jedoch wenig bei der teilweise desaströsen wirtschaftlichen Lage in der Bauwirtschaft im aktuellen Jahr.**

Was die Branche in den letzten 3 Jahren erlebt hat, ist ein Art Doppel-Wumms im negativen Sinn. Zuerst die Rohstoffkrise in 2021/22, die das Gros der Unternehmen noch über geschicktes Bestandsmanagement, Zuteilungen und eine konsequente Weitergabe von Preissteigerungen bei Rohstoffen gut überstanden hat. In der Zeit wurden aber zugleich Reserven aufgezehrt und Preispotentiale ausgeschöpft, die nun fehlen. Der aktuelle Absatzeinbruch und die schlechte Baukonjunktur insgesamt bringt daher jetzt viele Unternehmen der Bauzulieferindustrie und der Gebäudetechnik im Speziellen in existenzielle Nöte.

Kurzarbeit, Restrukturierungen und vereinzelt Insolvenzanmeldungen prägten die Ticker-Meldungen schon in den letzten Monaten und werden dies auch weiter tun. So eindeutig wie das Bild scheinen mag, ist es aber auf den zweiten Blick nicht. Es gibt durchaus Branchenunternehmen, die gut durch diese Krise kommen. Was die Unternehmen unterscheidet ist also wichtig zu verstehen, um die richtigen Maßnahmen für die eigene Krisenbewältigung zu definieren.

Die Bauwirtschaft entwickelt sich in zwei wesentlichen Dimensionen tatsächlich sehr unterschiedlich. So variiert die Auftragslage stark in Abhängigkeit davon, auf welches Segment und auf welche internationalen Märkte man schaut.

## Sorgenkind Wohnbau bleibt

Ohne Zweifel finden sich die größten Probleme im Wohnbau, für den 2024 ein weiterer Einbruch um 14% prognostiziert wird. Das entspricht einer zusätzlichen Reduktion des Bauvolumens um grob 10 Mrd. Euro ggü. 2023 auf unter 50 Mrd. Euro, kommend von über 61 Mrd. Euro in 2022.

Besser sieht es da schon im privaten Gewerbebau aus, der in 2024 „nur“ stagniert bzw. mit einem leichten Rückgang von -1% rechnen kann. Geradezu rosig nimmt sich dagegen der öffentliche Hochbau aus, der in 2024 mit rund 4% sogar wachsen soll.

Für Unternehmen der Gebäudetechnik sind

das jedoch keine guten Nachrichten, da die wenigen Schulen, Kindergärten und Verwaltungsgebäude das fehlende Volumen im Wohnbau nicht kompensieren werden. Je stärker einzelne Unternehmen also vom Wohnbau abhängig sind, desto härter werden sie auch dieses Jahr von der Krise getroffen und können nicht auf den Markt hoffen, um ihre Probleme zu lösen.

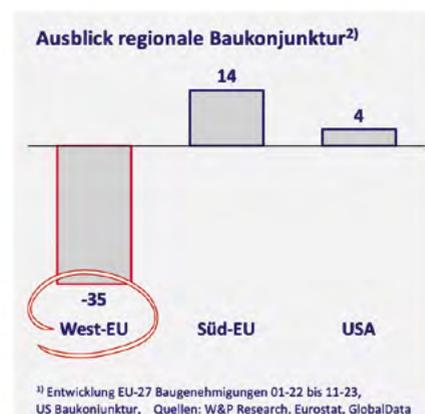
## Internationalisierung kann helfen

Neben den einzelnen Bausegmenten entwickelt sich auch die Baukonjunktur in vielen Regionen sehr unterschiedlich. Im Fokus der Krise stehen Deutschland, Frankreich, Schweden und die Benelux-Region. Hier sind die Baugenehmigungen in den letzten Monaten im Schnitt um 35% ggü. 2022 eingebrochen. In Südeuropa mit Spanien, Portugal, Griechenland und weiteren kleineren EU-Staaten dagegen haben diese um 14% zugelegt. Von Krise kann dort also keine Rede sein. Und der Blick über den Atlantik zeigt, dass für die USA ein Wachstum der Bauwirtschaft von 4% für 2024 prognostiziert wird.

Für Unternehmen die stark vom Wohnbau und dem deutschen sowie angrenzenden Märkten abhängig sind, sind die Aussichten also sehr düster. Gerade in der Gebäudetechnik trifft das leider viele Anbieter zu, was die vorgenannten Ticker-Meldungen ja auch zeigen.

Je internationaler Unternehmen aufgestellt

Abb. 1: Dynamische Entwicklung in unterschiedlichen Segmenten



sind, desto eher können Probleme im Heimatmarkt durch andere Ländermärkte kompensiert und das Geschäft stabilisiert werden. Gleiches gilt für das Angebot von Produkten und Lösungen, die in den Zweckbau gehen und typischerweise größere Installationstechnik umfassen, gegenüber einer gehobenen Badausstattungen, die vom privaten Wohnbau lebt.

Wo das eigene Unternehmen steht, kann man also leicht verorten, wenn man die Abhängigkeit von einzelnen Bausegmenten und Ländern betrachtet. Hier zeigt sich schnell, ob die Rahmenbedingungen eher einer „Todeszone“ gleichen, die unmittelbares und konsequentes Handeln notwendig machen oder doch alles gut ist, weil man von der Krise wenig spürt.

konzentriert sich auf die relevanten Kostentreiber und umgeht Einschnitte dort, wo Erfolgsfaktoren über Gebühr in Mitleidenschaft gezogen werden.

Eine Gliederung der Kosten nach ihrem grundsätzlichen Charakter vereinfacht es, Prioritäten zu setzen und rasch Erfolge bei der Kostensenkung zu erzielen.

- Exogen getriebene Kosten, die beispielsweise für Normenkonformität und Qualitätsanforderungen anfallen, mögen zwar Kostentreiber sein, ihre Reduzierung ist nur begrenzt möglich.
- Strategisch getriebene Kosten, die z.B. aus der Positionierung als Marke oder aus einem vielfältigem und breiten Markenportfolio resultieren, sind grundsätzlich beeinflussbar.

keine strukturellen Eingriffe in eine Organisation, gefährdet nicht die Positionierung, verbessert aber gleichzeitig das Ergebnis.

**Strategische Neuausrichtung**

Stehen bei Unternehmen nicht die unmittelbare Krisenbewältigung und Senkung des Break-Even im Vordergrund, ist die stark unterschiedliche Entwicklung der Bausegmente und Regionen dennoch Grund genug, die strategische Positionierung zu überprüfen und wenn notwendig anzupassen.

Gerade im Bau gilt: Die Märkte von morgen sind nicht die von heute. Nichtstun kommt also einer teilnahmslosen Beobachtung von Marktverschiebungen gleich. In der Folge führt dies dann zu ein freiwillige „Verzweigung“ und ist sicher kein gutes strategisches Ziel für den langfristigen Unternehmenserfolg. Vielmehr gilt es neben der Steigerung der Business Performance auch die Frage nach der Zukunftsfähigkeit von Märkten und Produktsegmenten zu stellen.

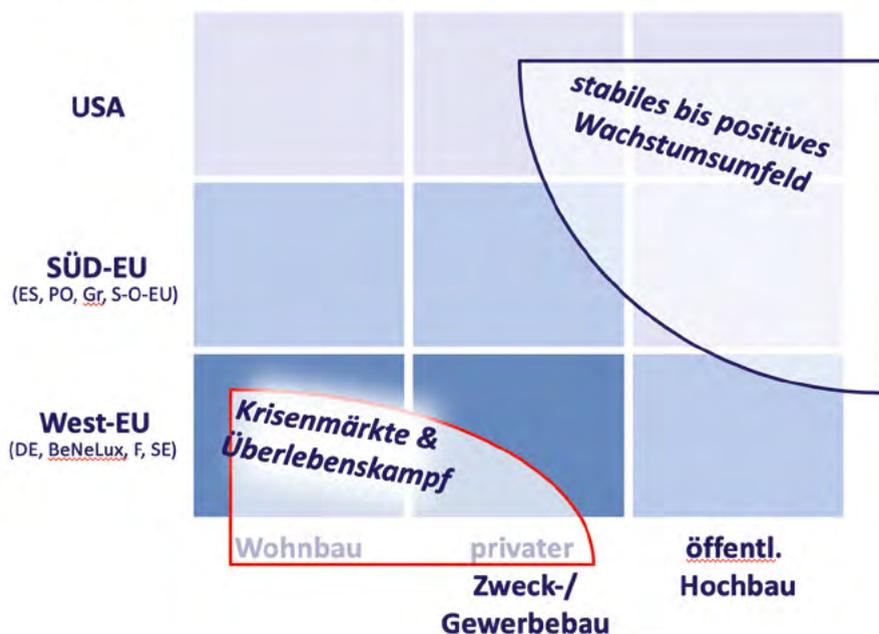
Zur Vermeidung einer Strategiekrise, dem Verlust von Marktanteilen und der Marginalisierung im Wettbewerb, braucht es daher eine ehrliche und analytisch fundierte Betrachtung der heutigen Geschäfte und deren Zukunftsfähigkeit. Im Kern geht es bei etablierten Märkten dann um verschiedene Regionen und die Chancen, Aufwendungen und Risiken, die sie mit sich bringen.

Zusätzlich sind neue Geschäftsfelder in den Blick zu nehmen, die aktuell entstehen. Gerade die Themen Nachhaltigkeit und industrielle Vorfertigung, kurz „prefab“, sind Wachstumfelder für die Bauwirtschaft.

Nachhaltigkeit betrifft v.a. das Leistungs- und Leistungsangebot in der Gebäudetechnik, also welcher Ressourcenverbrauch und Emissionseffekt steckt in den Produkten und was können die Produkte in der Nutzung zur Energie-, Ressourcen- und Klimaeffizienz beitragen? Die „Prefab-Disruption“ geht noch weiter und hat das Potential gerade im Bereich Wohnbau über Schnelligkeit und Bezahlbarkeit das tradierte, handwerkliche Bauen abzulösen. Ergebnis ist eine Industrialisierung der Bauwertschöpfung in der Fabrik mit hoher Automatisierung.

**Fazit:** In Abhängigkeit der Diversifizierung über Segmente und Regionen variiert in der Gebäudetechnik die Betroffenheit von der aktuellen Krise. Entsprechend sind kurzfristige robuste Maßnahmen zur Überlebensfähigkeit zu initiieren oder „nur“ die strategische Positionierung zukunftsfähig zu entwickeln.

Abb. 2: Positionierung im Markt definiert die Management-Agenda in der Gebäudetechnik



**Konsequente Restrukturierung und Kostensenkung**

Als Akutmaßnahmen stehen bei vielen Unternehmen der Gebäudetechnik, die zumindest mit einem relevanten Anteil Ihres Geschäfts in der „Todeszone“ verortet sind, daher Kostensenkungen und der Abbau von Leerkapazitäten ganz oben auf der Management-Agenda. Professionelle Kostensenkungsprogramme stellen dabei zwei Dinge sicher: Zum einen werden notwendige Ergebnisverbesserungen zeitnah realisiert. Gleichzeitig werden langfristige Erfolgsfaktoren gesichert.

„Rasenmäheransätze“ nach dem Motto „wir sparen 15 % der (Personal-)kosten“, sind selten dauerhaft erfolgreich und gefährden unter Umständen die langfristige Erfolgsbasis des Unternehmens. Ein überlegtes Konzept

- Strukturell getriebenen Kosten resultieren aus dem Produkt- und Kundenportfolio und der Fertigungstiefe und sind eine Frage von Managemententscheidungen. Auch wenn der Umsatz auf diesen Faktoren basiert, resultieren daraus aber auch Kostentreiber. Hierzu zählen fehlende Auslastung und damit Leerkosten, hohe Komplexität als Folge kleiner Losgrößen oder hoher Vertriebsaufwand aufgrund umsatzschwacher Kunden.
- Bei operativ getriebenen Kosten ist dies noch ausgeprägter. Eine kostenintensive, wenig leistungsfähige Unternehmensorganisation oder ineffiziente Prozesse sind typische Beispiele für diese Kostenkategorie. Hier liegt auch die Möglichkeit für „Quick Wins“ bei Kostensenkungsprogrammen. Eine Anpassung von Abläufen erfordert