



**STUDIE**

# **Bauwirtschaft im Wandel**

## **Trends und Potenziale bis 2020**

Thomas Baumanns  
Dr. Philipp-Stephan Freber  
Dr. Kai-Stefan Schober  
Dr. Florian Kirchner

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	4
1. Entwicklung des deutschen Baumarkts und des Marktumfelds .....	6
1.1 Marktanalyse .....	6
1.2 Strukturanalyse .....	10
2. Geschäftsmodelle der deutschen Bauwirtschaft .....	16
3. Kerntrends des Baumarkts – welche Geschäftspotenziale ergeben sich für deutsche Baufirmen? .....	20
3.1 Überblick über die wesentlichen Trends in der Bauindustrie .....	20
3.2 Strategische Stoßrichtungen und Potenziale für Bauunternehmen .....	24
4. Fazit: Was die verschiedenen Unternehmen tun könnten .....	33
Ansprechpartner .....	35
Glossar .....	36
Verwendete Quellen .....	37
Abbildungsverzeichnis .....	38
Impressum .....	39
Disclaimer .....	39

# Vorwort

---

Die vorliegende Studie wurde zusammen von der HypoVereinsbank und der Strategieberatung Roland Berger erstellt. Sie knüpft an die Studie „Strategien der deutschen Bauwirtschaft – Chancen nutzen, Risiken meistern“ aus dem Jahr 2011 an. Die Analyse basiert auf Desk Research, anonymisierten Daten der HypoVereinsbank sowie rund 30 Interviews mit Marktexperten. Sie beleuchtet die Entwicklung der Baubranche sowie des Wettbewerbsumfelds, identifiziert Trends und zeigt mögliche Stoßrichtungen für deutsche Bauunternehmen auf.

Ein kurzer Blick zurück auf die Vorgängerstudie: Die von uns 2011 erwartete positive Entwicklung des deutschen Bausektors hat sich bestätigt. Korrekt war auch die Annahme, dass sich das Wohnungsbausegment relativ stark entwickeln würde, der Nicht-Wohnungsbau dagegen relativ schwach. Insgesamt hat sich die deutsche Bauwirtschaft in den vergangenen fünf Jahren als stabil erwiesen. Die Insolvenzquote hat einen historisch niedrigen Stand erreicht.

## **Aufwärtstrend setzt sich fort**

Die neue Studie zeigt nun: Auch in den kommenden Jahren wird sich die deutsche Bauindustrie positiv entwickeln. Wir rechnen bis 2020 mit einer jährlichen Wachstumsrate von real 1,5%. Verglichen mit einigen Boom-Branchen sind das zwar kleine Zuwächse. Jedoch wächst der Markt weiter – was für das deutsche Bauwesen in der Vergangenheit keine Selbstverständlichkeit war.

Zu beobachten ist dieser moderate Aufwärtstrend seit 2005. Zwischen 2010 und 2015 lag das durchschnittliche jährliche Wachstum bei 1,3 Prozent. Damit hatte der deutsche Baumarkt in diesem Zeitraum nach Polen, Großbritannien, Schweden und Belgien die fünfthöchste Wachstumsrate in der EU. Beim Bauvolumen liegt Deutschland mit 294 Milliarden Euro europaweit auf Platz 1 – vor England und Frankreich.

## **Wohnungsbau treibt Wachstum – Infrastrukturbereich mit weiteren Impulsen**

Die größten Wachstumsimpulse werden in den kommenden Jahren vom Wohnungsbaumarkt ausgehen. Die Nachfrage nach Wohnraum wird weiter steigen, durch den Trend der Urbanisierung vor allem in Ballungsräumen. Ein weiter zunehmender Bedarf an Wohnraum für Flüchtlinge wird dieses Segment zusätzlich ankurbeln. Die kürzlich beschlossene „Wohnungsbau-Offensive“ von Bundesbauministerin Barbara Hendricks zielt auf einen Anstieg von aktuell ca. 270.000 auf mindestens 350.000 fertiggestellte Wohnungen durch ein 10-Punkte Programm. Die Maßnahmen sind ein Mix aus der Schaffung von Anreizen und dem Abbau von Hemmnissen.

Zusätzlich ergeben sich Wachstumsimpulse aus dem Infrastrukturbereich. Der Entwurf des Bundesverkehrswegeplans 2030 von Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt beinhaltet ein Investitionsvolumen von ca. 265 Mrd. EUR und damit eine Steigerung von fast 100 Mrd. EUR verglichen mit dem Vorgängerplan. Wachstumsimpulse sind besonders im Straßen- und Schienenbau zu erwarten.

Wachstumstreiber sind zudem gesellschaftliche und technische Trends wie die Digitalisierung, energetische Haussanierungen oder der demografische Wandel. Jedoch stellen diese Entwicklungen die Bauindustrie zeitgleich vor große Herausforderungen. Mit Blick auf den demografischen Wandel haben vor allem spezialisierte Bauunternehmen schon heute mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen. Gleichzeitig lässt der Trend die Nachfrage nach altersgerechten Sanierungen oder Neubauten steigen, was wiederum Wachstumspotenziale bietet.

---

### **Digitalisierung: Aufgabe und Chance**

Besonders im Fokus steht der Trend der Digitalisierung. Seit Jahren kämpft die deutsche Bauwirtschaft mit einer unterdurchschnittlichen Produktivitätsentwicklung. Zwischen 2000 und 2011 verbesserte sich die Produktivität der Bauindustrie nur um 4,1% – die gesamte deutsche Wirtschaft steigerte sich im gleichen Zeitraum um 11%. Hier gilt es aufzuholen. Analog zur Industrie 4.0 benötigt die Baubranche eine intelligente „Baustelle 4.0“, die eine Vernetzung aller Gewerke und Maschinen ermöglicht. Dadurch optimieren sich Prozesse in allen Bauphasen, was zu einer gesteigerten Produktivität führen wird.

Digitale Planungsmethoden wie Building Information Modeling (BIM) existieren bereits. Jedoch zeigt unsere Studie, dass viele Unternehmen diese Möglichkeiten noch nicht oder nur unzureichend nutzen. Mittelfristig gefährden sie damit ihre Wettbewerbsfähigkeit, weil sie den Anschluss an neue Geschäftsfelder verpassen. Intelligente Technologien im Bereich der Gebäudetechnik (Smart Homes) sowie innovative Entwicklungen wie 3D-Drucker oder Bauroboter werden immer weiter an Bedeutung gewinnen. Dies gilt auch für GreenTech-Produkte, die den Trend des nachhaltigen Bauens weiter vorantreiben werden.

### **Stoßrichtungen für die Unternehmen**

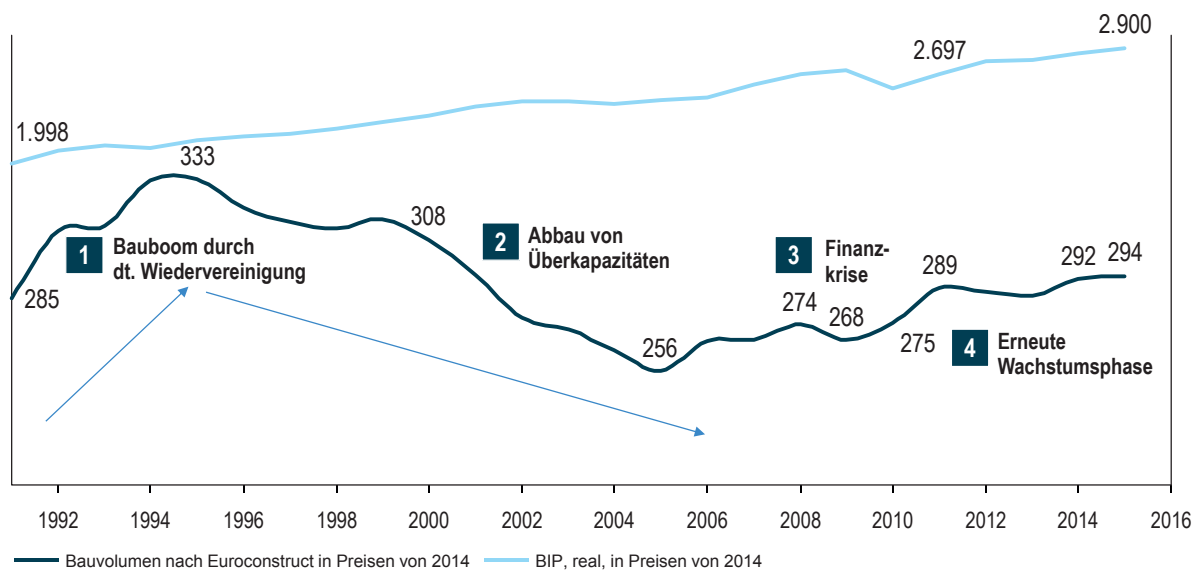
Für die Unternehmen der deutschen Baubranche ergeben sich damit je nach Größe und Geschäftsmodell verschiedene Strategien. Diese reichen vom Ausbau des Produktportfolios über die Fokussierung auf Wachstumssegmente bis hin zur Expansion in Deutschland oder international. Nicht zu handeln, ist für die Baufirmen keine empfehlenswerte Option. Nur, wer frühzeitig auf die Trends und ihre Herausforderungen reagiert, wird vom positiven Branchenumfeld profitieren und in den kommenden Jahren erfolgreich sein.

# 1. Entwicklung des deutschen Baumarkts und des Marktumfelds

## 1.1 Marktanalyse

Nach einem rapiden Wachstum in den frühen 1990er-Jahren und einer folgenden langen Rezession ist die deutsche Bauwirtschaft ab 2006 auf einen schmalen Wachstumspfad zurückgekehrt. Kleinere Rückschläge blieben dabei jedoch nicht aus.

Abbildung 1: Baubranche: Stetiges Wachstum nach der Talsohle 2005



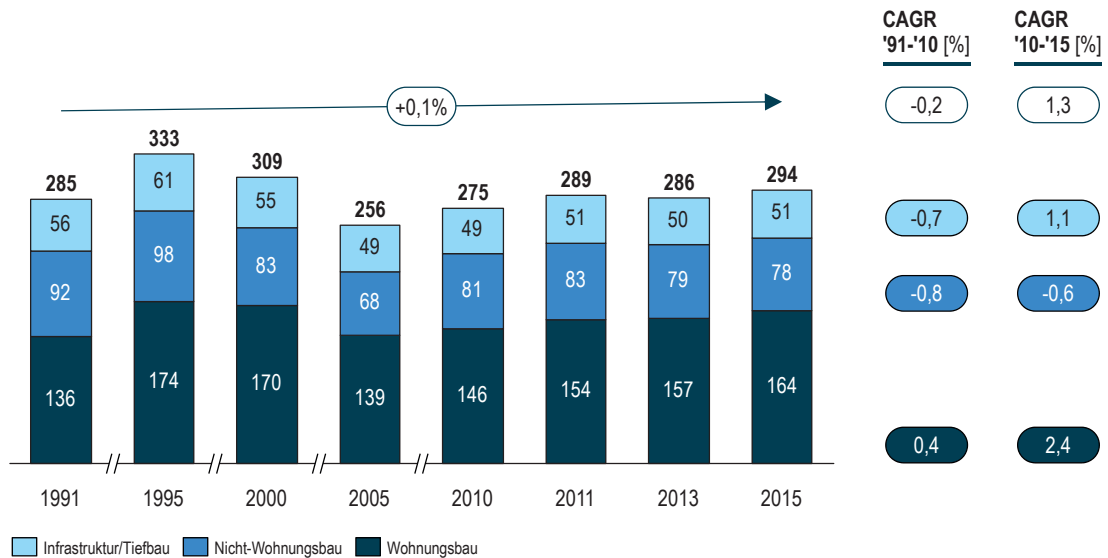
Historisches Wachstum des deutschen Bauvolumens und Bruttoinlandsprodukts 1991-2015

Quelle: Statistisches Bundesamt; Euroconstruct; Roland Berger

Die deutsche Wiedervereinigung hatte im Zeitraum von 1991 bis 1995 für erhebliches Wachstum gesorgt: Neue Wohnungen wurden gebaut, die Infrastruktur wurde instand gesetzt. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch staatliche Förderprogramme. Die Unternehmen investierten – und bauten vielfach erhebliche Überkapazitäten auf. Nach Ende des Booms litt die Branche daher unter einer langen Phase der Rezession. Erst 2005 war die Talsohle erreicht – und die Branche ging auf Wachstumskurs. Dabei halfen zunächst Sondereffekte im Wohnungsbau, zum Beispiel vorgezogene Baumaßnahmen aufgrund des anstehenden Endes der Eigenheimzulage (2006) sowie die Erhöhung der Mehrwertsteuer (2007). Unterbrochen wurde der Aufschwung durch die Finanzkrise 2009 sowie durch einen kleinen Einbruch 2012/13, als die Konjunkturpakete ausliefen. Unterstützt durch die niedrigen Zinsen, erreichte das Bauvolumen zuletzt rund 294 Milliarden Euro. Das ist signifikant mehr als in den Rezessionsjahren. Die Distanz zum Allzeithoch aus dem Jahr 1995 mit 333 Milliarden Euro ist jedoch weiterhin deutlich.

Blickt man auf die Langzeitperspektive von 1991 bis 2015, hat sich das (preisbereinigte) Bauvolumen der deutschen Bauwirtschaft kaum verändert. Ein deutliches Wachstum gab es zuletzt von 2010 auf 2011 (+5,2%), danach folgten marginale jährliche Änderungen im Zeitraum 2011 bis 2015 – mit einem starken Jahr 2014.

Abbildung 2: Wohnungsbau als Wachstumstreiber



Entwicklung des deutschen Bauvolumens in den jeweiligen Segmenten 1991-2015 in Preisen 2014 [Mrd. EUR]

Quelle: ifo

Für diesen positiven Trend verantwortlich ist der Wohnungsbau. Das Segment nimmt mit einem Anteil von annähernd 56% den größten Anteil am Bauvolumen ein. Mit einem durchschnittlichen Wachstum von 2,4% pro Jahr seit 2010 entwickelt es sich wesentlich besser als die Baubranche insgesamt. Bereits im Betrachtungszeitraum von 1991 bis 2010 war der Wohnungsbau das stärkste Segment. Mittlerweile liegt das Wohnungsbauvolumen um rund ein Fünftel höher als im Vergleichsjahr 1991. Bei einer genaueren Analyse stellt sich heraus: Bis 2010 waren die Wohnungsrenovierungen der bedeutendste Wachstumsmarkt, die durchschnittliche Rate lag bei 2,3% p.a. Der Wohnungsneubaumarkt dagegen schrumpfte. 2009 erfolgte die Trendwende: Seither wächst das Volumen im Wohnungsneubau mit signifikanten Wachstumsraten, die Wohnungsrenovierungen entwickeln sich dagegen nur noch mit geringen Wachstumsraten. Dennoch: Das Bauvolumen des Renovierungsmarkts ist mit circa 115 Milliarden Euro weiterhin nahezu zweieinhalb Mal so groß wie das des Neubaumarkts mit 50 Milliarden Euro.

Die positive Gesamtentwicklung der vergangenen fünf Jahre zeigt sich auch im Segment des Nicht-Wohnungsbaus, der am gesamten Bauvolumen einen Anteil von 27% einnimmt. Zwar ist das Bauvolumen in beiden Betrachtungszeiträumen geschrumpft, der jährliche Rückgang zwischen 2011 und 2015 liegt jedoch nur bei einem Minus von 0,6% p.a. Zum Vergleich: Zuvor lag er bei minus 0,8% p.a. Auch in diesem Segment hat sich bis 2010 zunächst der Renovierungsbereich besser entwickelt, dann legte der Neubau stärker zu. Jedoch sind die Renovierungen im Nicht-Wohnungsbau mit einem Volumen von 49 Milliarden Euro im Jahr 2015 wesentlich bedeutender als der Neubau mit 30 Milliarden Euro.

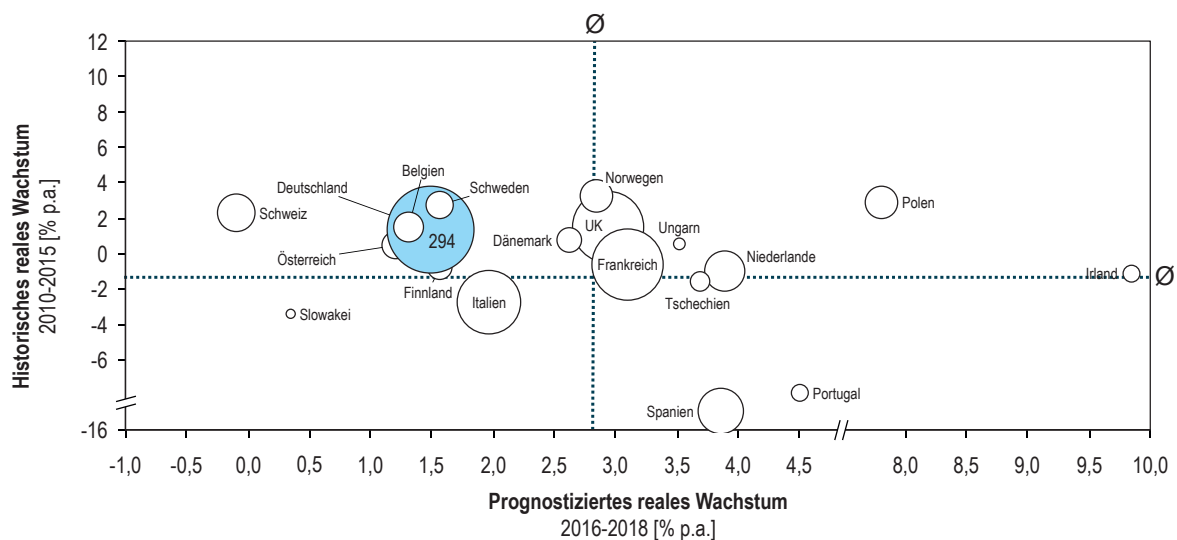


## 1. Entwicklung des deutschen Baumarkts und des Marktumfelds

Der Bereich Infrastruktur/Tiefbau nimmt mit rund 17% (51 Milliarden Euro) den kleinsten Anteil ein. Das Besondere an diesem Segment: Zwischen 1991 und 2010 sowie auch zwischen 2010 und 2015 entwickelte sich der Renovierungsmarkt spürbar besser als der Neubau. Das Renovierungsvolumen (2015: 23 Milliarden Euro) hat sich daher dem Neubauvolumen (2015: 28 Milliarden Euro) angenähert. Die Konjunkturpakete haben diese Entwicklung weiter angetrieben, da ihr Fokus auf Renovierungen lag.

Im europäischen Vergleich ist die deutsche Bauindustrie beim Blick auf das Bauvolumen weiterhin Spitze. Großbritannien und Frankreich liegen weiterhin zurück. Vor allem Länder, die von der Finanzkrise hart getroffen wurden, entwickelten sich schwach. Dazu zählen besonders die südeuropäischen Staaten Portugal, Spanien und Italien – aber auch Frankreich.

**Abbildung 3: Deutsche Baubranche hält europäische Konkurrenz auf Distanz**



Größe des Kreises entspricht Bauvolumen 2015 in Mrd. EUR in Preisen von 2014

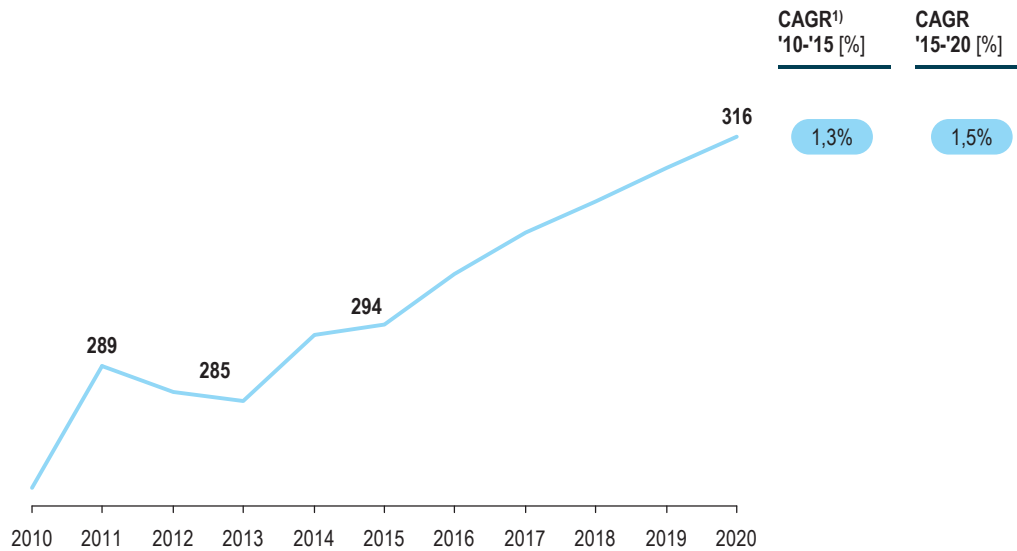
Wachstum in europäischen Baumärkten zwischen 2010 und 2015 sowie zwischen 2016 und 2018

Quelle: Euroconstruct; Roland Berger

Inzwischen hat Europa die Baurezession hinter sich gelassen. Seit 2014 steigt das Bauvolumen wieder. Nach den Prognosen von Euroconstruct werden in den kommenden Jahren die Länder am meisten aufholen, die zuvor am stärksten eingebrochen waren. Positiv sticht Polen heraus, dessen bislang kräftiges Wachstum sich sogar noch weiter beschleunigen soll.

Für Deutschland ist bis 2020 zu erwarten, dass das Bauvolumen von 294 Milliarden Euro in 2015 auf 316 Milliarden Euro steigt. Dass 2015 trotz der allgemein günstigen Rahmenbedingungen nur ein Wachstum von 0,4% erzielt werden konnte, hat statistische Gründe: Der Winter 2014 war sehr mild, sodass viele Bauaktivitäten vorgezogen wurden. Auf der anderen Seite verloren energetische Sanierungen an Attraktivität, da die Maßnahmen weniger gefördert wurden und der Ölpreis niedrig lag.

**Abbildung 4: Prognose: Relativ kräftiges Wachstum bis mindestens 2020**



1) Euroconstruct

Entwicklung des deutschen Bauvolumens seit 2010 einschließlich Roland Berger Szenario 2016-2020 [Mrd. EUR]

Quelle: Euroconstruct; Roland Berger Marktmodell

Für die kommenden Jahre ist ein relativ kräftiges Wachstum zu erwarten. Basis dafür ist eine allgemein gute Wirtschaftslage. Das Wohnungsbausegment wird von den positiven Konjunkturerwartungen der Haushalte sowie staatlichen Unterstützungen und Förderungen profitieren. Zudem erfordern Migrationsbewegungen nach Deutschland stärkere Aktivitäten im Wohnungsneubau.

Laut einem Bericht der Süddeutschen Zeitung vom 25.02.2016 rechnet die Bundesregierung neben den 1,1 Millionen eingereisten Personen bis 2020 mit weiteren 500.000 Zuwanderern pro Jahr. Das wären bis 2020 3,6 Mio. Menschen, gut 4% der aktuellen Bevölkerung. Bei einer prognostizierten Bleibquote von 60 bis 70% ergibt sich ein erheblicher Wohnungsbedarf für die Unterbringung anerkannter bzw. geduldeter Asylbewerber. Die Bundesbauministerin geht davon aus, dass jährlich mindestens 350.000 Wohnungen benötigt werden. Der Bauindustrieverband spricht von 400.000 Wohnungen. 2015 wurden 270.000 Wohnungen fertiggestellt. Die Herausforderung ist also gewaltig. Fördermaßnahmen, um die Investitionen in den Wohnungsbau anzukurbeln, gibt es bislang jedoch nur unzureichend. Für den Zeitraum bis 2020 ist zwar geplant, das Budget für den sozialen Wohnungsbau von ursprünglich gut 500 Millionen Euro auf 2 Milliarden Euro jährlich zu erhöhen. Auch hat das Bundeskabinett jüngst eine befristete, 2,1 Milliarden Euro schwere Sonderabschreibung für frei finanzierte Wohnungen im unteren Preissegment auf den Weg gebracht. Es darf jedoch bezweifelt werden, ob diese Summen ausreichen – gerade mit Blick auf Ballungsgebiete. Dennoch macht die kürzlich verabschiedete „Wohnungsbau-Offensive“ der Bundesbauministerin Hoffnung auf eine mittelfristige Förderung des Wohnungsbaus durch Schaffung von Anreizen und Abbau von Hemmnissen.

Die relativ gute Kassenlage der öffentlichen Hand ermöglicht kurzfristig ein kräftiges Wachstum im Segment Infrastruktur/Tiefbau. Da die große Koalition vereinbart hat, die Budgets für den Fernstraßenbau aufzustocken und damit die Verkehrsinfrastruktur zu sanieren und zu modernisieren, sind Mittel vorhanden. Ende 2015 sorgten öffentliche Bauaufträge für einen Wachstumsschub. Der



## 1. Entwicklung des deutschen Baumarkts und des Marktumfelds

---

Entwurf des Bundesverkehrswegeplans 2030 von Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt beinhaltet ein Investitionsvolumen von ca. 265 Mrd. EUR und damit eine Steigerung von fast 100 Mrd. EUR verglichen mit dem Vorgängerplan. Daraus sind, unter Annahme der Verabschiedung des Entwurfs, zusätzliche Wachstumspotentiale im Infrastrukturbereich zu erwarten. Mittel- bis langfristig jedoch wird die Schuldenbremse in diesem Segment wohl für spürbar geringere Wachstumsraten sorgen.

Als schwierig erweist sich dagegen der gewerbliche Bau. Die Vielfalt der Krisen hat die Unternehmen verunsichert, sodass die Bauherren trotz der guten Wirtschaftslage selbst bereits fertig geplante Investitionen immer wieder aufschoben. Deutschland droht bei den gewerblichen Gebäuden allmählich in einen Investitionsrückstand zu geraten.

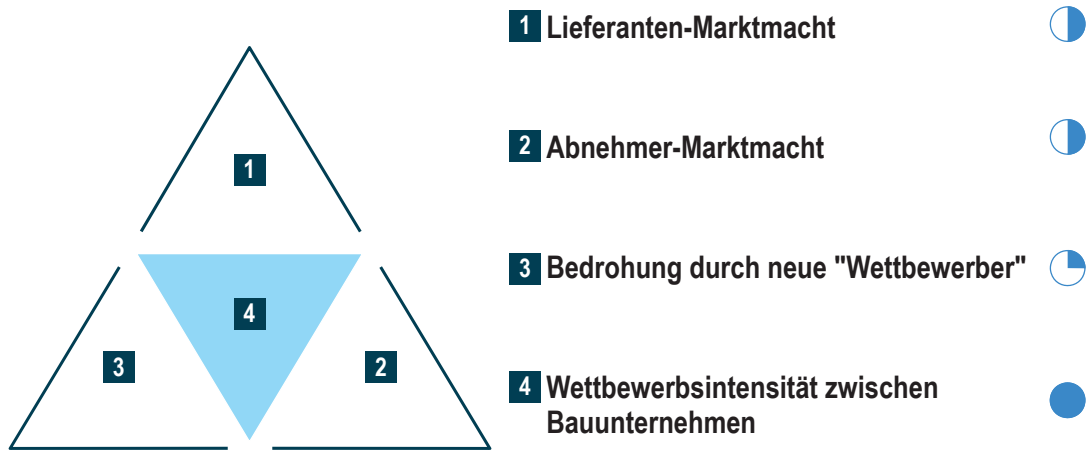
Risiken ergeben sich mittelfristig bei den Zinsen, die bei anziehender Konjunktur mittelfristig steigen könnten und dann einen dämpfenden Effekt auf die Bautätigkeiten haben werden. Zusätzliches Wachstumspotenzial steckt in einem möglichen Zuwachs des BIP, der sich z.B. dann ergibt, wenn mit Blick auf Russland oder den Iran politische Sanktionen oder Embargos wegfallen.

In allen drei Bausegmenten finden sich Bereiche, für die von 2016 bis 2020 ein überdurchschnittliches Wachstum zu erwarten ist. Im Wohnungsbau wird sich der Markt für Mehrfamilienhäuser besser entwickeln als der Markt für Einfamilienhäuser. Dennoch werden diese weiterhin das größte Segment bilden. Beim Nicht-Wohnungsbau ist zu erwarten, dass sich der Neubau von Büro- sowie Geschäftsgebäuden überdurchschnittlich gut entwickelt. Im Bereich Infrastruktur/Tiefbau stehen Investitionen in die Bahninfrastruktur an.

### 1.2 Strukturanalyse

Um die aktuellen Entwicklungen in der Baubranche zu verstehen, ist eine detaillierte Analyse der Struktur der Baubranche nötig. Den Rahmen bilden Gesetze und Verordnungen auf Bundes- und EU-Ebene, welche die Energieeffizienz eines Gebäudes, die Verwendung von Baumaterialien oder die Bauweise betreffen. Roland Berger hat innerhalb dieses Rahmens vier mögliche Einflussfaktoren ausgemacht. Dabei stellt sich heraus, dass sich die Wettbewerbssituation für Bauunternehmen auf dem deutschen Baumarkt gegenüber 2011 leicht verbessert hat. Der Wettbewerb zwischen den Bauunternehmen ist jedoch weiterhin intensiv.

Abbildung 5: Intensiver Wettbewerb, diverse Einflussnahmen



Übersicht über die Struktur des deutschen Bauparktes und die wesentlichen Einflussfaktoren

Quelle: Roland Berger

1. Die Marktmacht der **Lieferanten** ist aktuell als mittelhoch einzustufen. In vielen zentralen Baustoffzulieferer-Branchen gibt es zurzeit Überkapazitäten, die durch das Wachstum in den vergangenen Jahren langsam reduziert werden konnten. Das betrifft die Dämmstoff- und Ziegelindustrie, aber auch die Zementbranche. Preissteigerungen sind jedoch nicht zu beobachten, hier scheinen sich nicht zuletzt die Kartellverfahren der vergangenen Jahre auszuwirken.

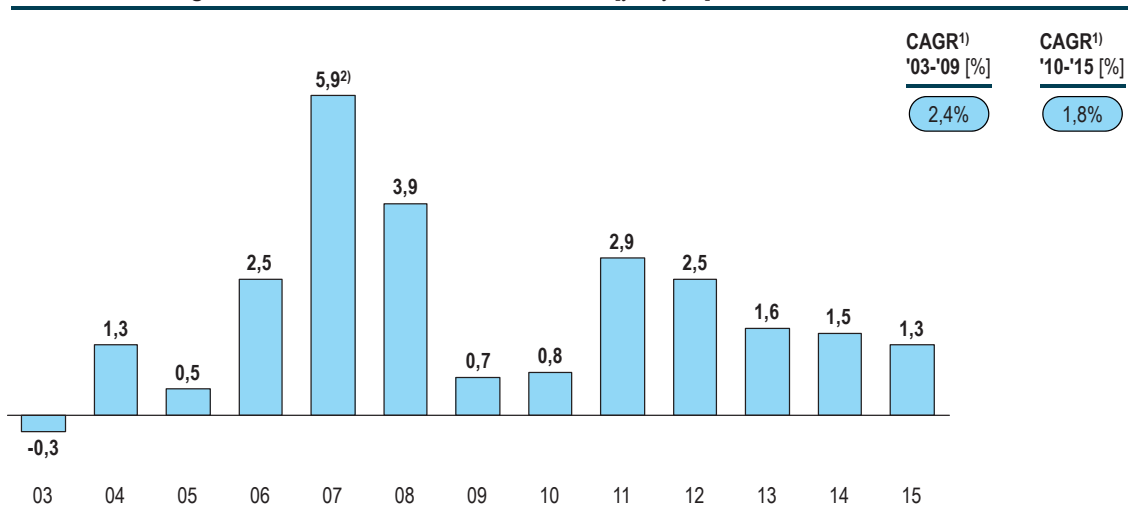
Die Macht der Lieferanten könnte jedoch durch die gestiegene Nachfrage nach ökologischen und nachhaltigen Baumaterialien zunehmen. Die gesetzlichen Vorschriften sowie der Trend zum Green Building werden weltweit den Markt für „grüne“ Baumaterialien erheblich anwachsen lassen. Wer als Hersteller und Lieferant schnell Baumaterialien in dem notwendigen Umfang liefern kann, wird sich gegenüber den Bauunternehmen in einer sehr starken Verhandlungsposition befinden. Beispiele für diese „grünen“ Materialien sind neue Betonarten oder innovative Holzwerkstoffe. Schon heute wird laut Branchenangaben mehr als jedes siebte neue Ein- bzw. Zweifamilienhaus in Deutschland aus Holz gefertigt. Die Tendenz dürfte steigend sein, auch bei Mehrfamilienhäusern. Beim Beton setzt der Green-Building-Trend wohl schon bald auf eine sich durch Bakterien selbstheilende Art, die in der Lage ist, Strom zu erzeugen.

## 1. Entwicklung des deutschen Baumarkts und des Marktumfelds

2. Die Marktmacht der **Abnehmer** von Bauleistungen hat sich aktuell auf einem mittleren Niveau eingependelt. Im Jahr 2011 konnte die Baubranche signifikante Preissteigerungen durchsetzen (siehe Abbildung 6). In den vergangenen beiden Jahren lagen die Preissteigerungen bei 1,5% bzw. 1,3%. Kostentreiber wie z.B. Energie- und Baustoffpreise gingen signifikant zurück. Damit haben sich die Margen in den vergangenen beiden Jahren positiv entwickelt.

**Abbildung 6: Preisentwicklung moderat positiv**

**Preisentwicklung in der Bauindustrie in DE 2003-2014 [y-o-y, %]**



1) CAGR der Preisindizes (1995 = 100) 2) Erhöhung der Mehrwertsteuer von 16 auf 19%

**Preisentwicklung in der Bauindustrie 2003-2014 [y-o-y, %]**

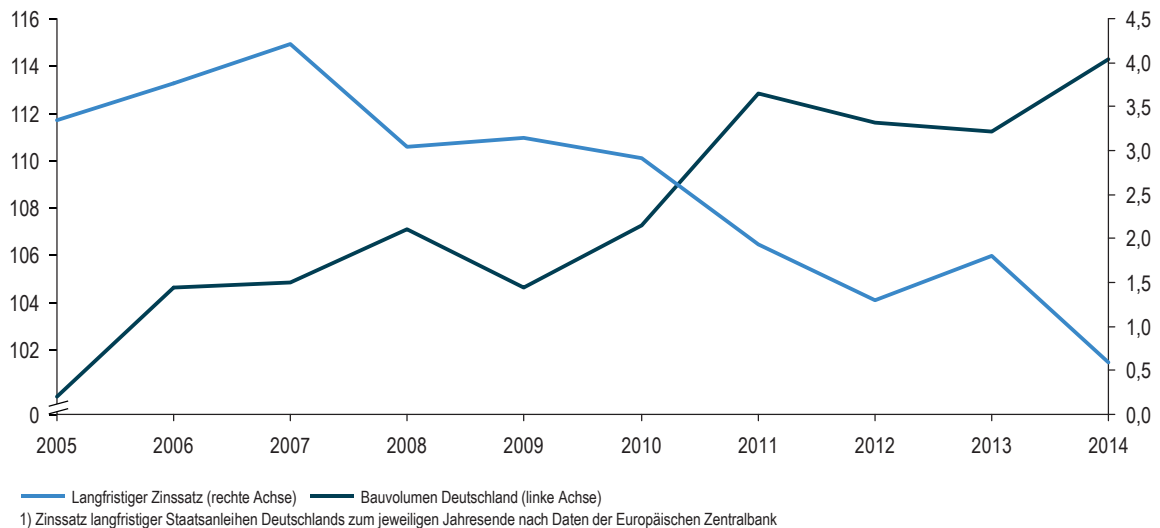
Quelle: Hauptverband der deutschen Bauindustrie

Ein Garant für steigende Preise im deutschen Baumarkt ist das Wachstum der Städte und Metropolen. Hier ist die Nachfrage groß und der Neubau beschränkt, sodass sich die Bauunternehmen gegenüber den Abnehmern in einer komfortablen Situation befinden. Zumal dann, wenn sie über ihr Netzwerk den Zugang zu Grundstücken ermöglichen oder Grundstücke im Paket anbieten. Während heute rund 75% der Deutschen in Städten leben, gehen Prognosen davon aus, dass sich der Anteil bis 2050 auf 84% erhöhen wird. In den „Big 7“ der deutschen Großstädte Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt am Main, Stuttgart und Düsseldorf lassen sich die Auswirkungen bereits heute erkennen. Hier leben zwar aktuell nur 12% der deutschen Bevölkerung, der Anteil am gesamtdeutschen Wohnungsneubaubedarf wird 2020 jedoch auf rund 17% geschätzt.

Zusätzlich wird die Nachfrage nach Bauleistungen in Deutschland durch das derzeit niedrige Zinsniveau enorm begünstigt (Abbildung 7). Doch muss jedem Akteur klar sein, dass langfristig betrachtet Zinsen auch wieder steigen können.

**Abbildung 7: Bauvolumen profitiert von Niedrigzinsen**

**Langfristiger Zinssatz<sup>1)</sup> [%] und Bauvolumen [Index: 2005=100] in Deutschland 2005-2014**



Langfristiges Zinsniveau [%] und Bauvolumen in Deutschland 2005-2014 [Index: 2005=100]

Quelle: EZB; Euroconstruct

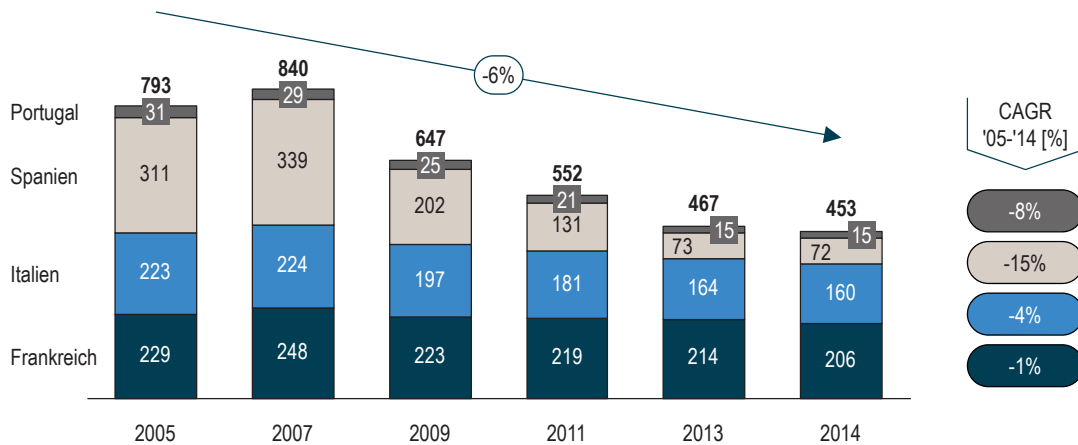
3. Eher gering ist die Bedrohung durch **neue Wettbewerber** einzuschätzen. Die EU-Osterweiterung 2004 sowie die volle Arbeitnehmerfreizügigkeit für die neu beigetretenen Staaten haben seit dem Jahr 2011 dafür gesorgt, dass der von osteuropäischen Billiganbietern ausgehende Konkurrenzdruck für deutsche Bauunternehmen sehr hoch eingestuft wurde. Die Befürchtungen haben sich jedoch nicht bestätigt. Zwar üben osteuropäische Bauunternehmen und Arbeitskräfte mitunter Druck auf die Preise aus. Auswirkungen sind jedoch nur punktuell zu erkennen. Gerade große und international tätige Unternehmen konnten hingegen von der Öffnung des Marktes profitieren. Nicht nur eröffneten sich neue Absatzmöglichkeiten, sondern auch Potenziale für neue Subunternehmungen.

Befürchtungen hatten auch wegen zunehmender Konkurrenz aus süd- und westeuropäischen Ländern bestanden. Abbildung 8 zeigt die erheblichen Einbußen in den von der europaweiten Baurezession schwer getroffenen Ländern Portugal, Spanien, Italien sowie Frankreich. Zwischen 2007 und 2014 hatte sich das Bauvolumen dort annähernd halbiert.

## 1. Entwicklung des deutschen Baumarkts und des Marktumfelds

**Abbildung 8: Baubranche in EU-Krisenstaaten bricht ein**

Marktvolumen und CAGR ausgewählter Länder 2005-2014 [Mrd. EUR; %]<sup>1)</sup>



Bauvolumina und zugehörige CAGRs in Frankreich, Italien, Spanien und Portugal 2005-2014 [Mrd. EUR; %]

Quelle: Euroconstruct

Baukonzerne aus diesen Ländern sind in den vergangenen Jahren in den deutschen Markt eingetreten. Die positiven Wachstumsprognosen (siehe Abbildung 3) für die europäischen „Krisenstaaten“ werden aber wohl dafür sorgen, dass die Engagements in Deutschland wieder gedämpft werden. Das Risiko einer neuen Konkurrenz ist demnach eher gering. Die deutschen Bauunternehmen selbst sind jedoch von den positiven Prognosen nicht überzeugt. Sie schätzen das Risiko neuer Mitbewerber deutlich höher ein.

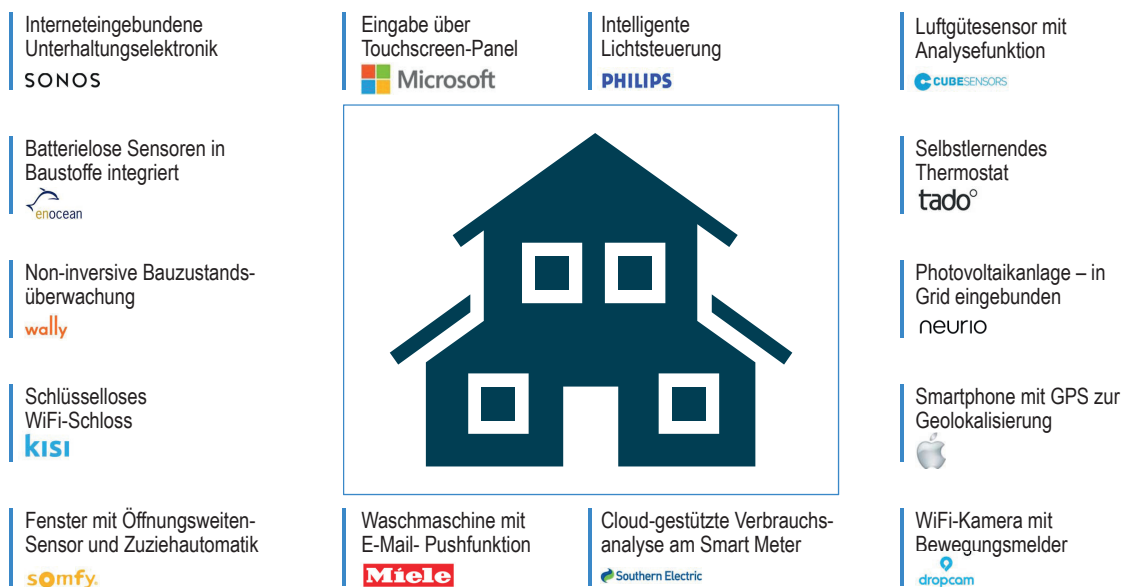
4. Die **Wettbewerbsintensität zwischen den deutschen Bauunternehmen** bleibt dagegen hoch. Dabei ist die deutsche Baubranche von einer hohen Fragmentierung geprägt. Im Bauhauptgewerbe vereinen die Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten über die vergangenen Jahre konstant mehr als 70% des Umsatzes auf sich. Zugleich sind keine echten Konsolidierungstendenzen erkennbar. Die Anzahl der Betriebe im Bauhauptgewerbe blieb zwischen 2008 und 2014 annähernd gleich. Selbst in der Finanzkrise ist die Zahl der Unternehmen kaum gesunken. Dass die Konsolidierung ausbleibt, zeigt auch ein Blick auf die beantragten Insolvenzen: Diese Zahl der beantragten Insolvenzen ist zwischen 2008 und 2014 durchschnittlich um fast 5% pro Jahr gesunken. Die Betriebe sind also stabiler geworden. Der Wettbewerb bleibt damit auf hohem Niveau.

Zusätzlicher Druck auf die klassischen Bauunternehmen entsteht durch eine leicht verstärkte Nachfrage der Fertigteilbauweise. In Deutschland werden mittlerweile im Jahr mehr als 16.000 Wohngebäude sowie mehr als 9.000 Nicht-Wohngebäude auf diese Weise errichtet. Das ergibt für das Jahr 2014 Marktanteile von 14,5% bzw. 32,5%. Insbesondere im Nicht-Wohnungsbau hat der Fertigbau in den vergangenen Jahren zulegen können. Die Bauherren schätzen hier die zeitlichen und finanziellen Vorteile.

Die anstehende und in Teilen bereits begonnene Digitalisierung der Baubranche fügt dem Wettbewerb zwischen den Bauunternehmen eine weitere Dimension hinzu. Baufirmen, welche die Möglichkeiten der Digitalisierung rasch und umfassend nutzen, erzielen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten. Dieser äußert sich durch eine höhere Produktivität und letztlich auch Rentabilität.

Noch sind jedoch die zusätzlichen Marktchancen, die sich aus den digitalen Trends Smart Home/Building ergeben, schwer zu quantifizieren. Prognose ist, dass vor allem die Installationsgewerke unmittelbar profitieren. Hier eröffnet sich ein vollkommen neues Segment. Smart Home/Building stellt für den Hausbewohner viele Erleichterungen zur Verfügung (siehe Abbildung 9). Es ist daher davon auszugehen, dass immer mehr Bauherren von ihrem Bauunternehmen erwarten, dass es in der Lage ist, diese Applikationen einzubauen. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, sollten Baufirmen daher den Aspekt Smart Home/Building aktiv in die Vermarktung der Bauleistungen einbringen – selbst dann, wenn von diesen Anwendungen unmittelbar kaum Mehrwerte zu erwarten sind. Wer hier später als andere eine Expertise aufbaut, wird wohl mit einem signifikanten Wettbewerbsnachteil leben müssen.

**Abbildung 9: Immer mehr Apps machen das Haus smart**



#### Ausgewählte Applikationen von Smart Home/Building und Unternehmensbeispiele

Quelle: Roland Berger Analyse

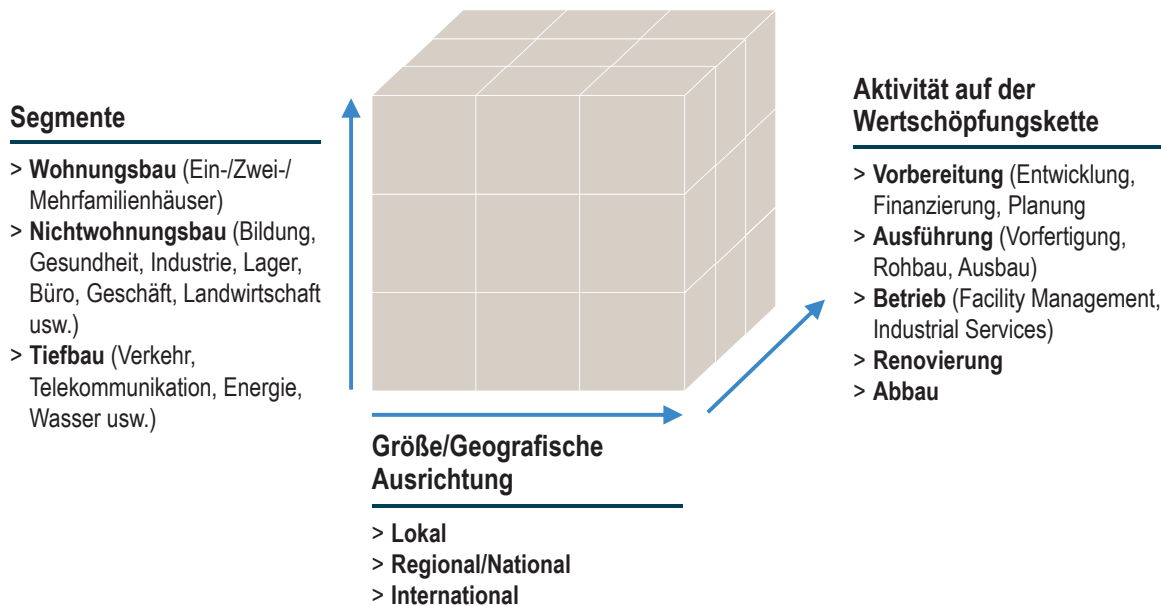
Mit Blick auf die digitale Planungsmethode BIM (Building Information Modeling) gilt Ähnliches: Für die Bauunternehmen, die schneller und besser die Methode beherrschen, stellt BIM einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar. Für Unternehmen, die mit BIM weniger vertraut sind, wird der Wettbewerbsdruck massiv ansteigen. BIM steht für die Planung von Bauprojekten auf vollständig digitaler Basis. Für alle wesentlichen am Bau beteiligten Personen besteht jederzeit Zugriff auf aktuelle Daten zu Kosten, Mengen und Zeitabläufen. Auch Grundrisse, 3D-Modelle und Visualisierungen des Objekts finden sich in der Datenbank. Der Auftraggeber verfügt damit über ein Tool, um den Bauprozess einfacher zu überwachen. Planer können im Entscheidungs- und Planungsprozess einfacher kommunizieren und koordinieren. Baustoffhersteller haben die Möglichkeit, neue Produktmodule und Dienstleistungen für die Bauindustrie anzubieten. Die Bauunternehmer selbst gewinnen durch BIM eine höhere Kostensicherheit, da sich Mengen und Kosten modellbasiert ermitteln lassen. Weitere Vorteile: Der Baufortschritt lässt sich leichter kontrollieren, die Vorfertigung von Teilen kann automatisiert werden.



## 2. Geschäftsmodelle der deutschen Bauwirtschaft

Die Geschäftsmodelle der Unternehmen in der deutschen Bauindustrie werden von drei Dimensionen beschrieben. Die erste Dimension gibt die Segmente an, in denen die Bauunternehmen aktiv sind. Die zweite Dimension zeigt die Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette, die dritte die geografische Ausrichtung.

Abbildung 10: Vielfalt der deutschen Bauunternehmen



Darstellung der Dimensionen, über die sich die Geschäftsmodelle deutscher Bauunternehmen beschreiben lassen

Quelle: Roland Berger

Roland Berger hat anhand dieser drei Merkmale fünf verschiedene Geschäftsmodelle identifiziert. Dabei verfügt jede Gruppe über spezifische Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken.

1. **Internationale Konzerne** üben alle Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette innerhalb aller Segmente aus. Sie sind damit in der Lage, auch größere Projekte nahezu vollständig aus einer Hand zu liefern. Im Normalfall erzielen sie – meist auch durch Tochterfirmen – Umsätze von mehr als einer Milliarde Euro. Sie sind dabei in vielen relevanten Märkten der Welt vertreten.

Unternehmen mit diesem Geschäftsmodell profitieren in vielfacher Hinsicht von ihrer Größe: Sie sind meist geografisch und mit Blick auf ihre angebotenen Leistungen hochdiversifiziert. Auch leisten sie sich ein systematisches Risikomanagement. Darüber hinaus ist es ihnen möglich, an internationalen Großprojekten zu partizipieren oder diese selbst auszuführen. Auch nutzen sie Synergien zwischen ihren Einheiten und führen größere Akquisitionen durch. Auf der anderen Seite sorgt die Größe dafür, dass sie sich weniger schnell an neue Marktverhältnisse anpassen können. Die Internationalität kann zum Nachteil werden, sollten einige der Zielländer politisch, wirtschaftlich oder sozial instabil werden. Generell sehen sich die Unternehmen dieser Gruppe hauptsächlich einem Wettbewerbsdruck vonseiten der Spezialisten sowie der lokalen Bauunternehmen vor Ort ausgesetzt.

- 
2. Die zweite Gruppe bilden **breit aufgestellte Mittelständler**. Ähnlich wie die Großkonzerne sind diese in allen Segmenten aktiv und führen einen Großteil oder alle Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette durch. Sie unterscheiden sich von internationalen Konzernen durch ihren auf Deutschland ausgerichteten Fokus und erzielen einen Umsatz von im Normalfall 100 Millionen Euro und mehr. Breit aufgestellte Mittelständler profitieren häufig von ihrer guten Vernetzung innerhalb Deutschlands. Sie finden Potenziale in noch nicht erschlossenen deutschen Märkten, aber auch international. Eine wichtige Stärke ist die ausgeprägte Produkt-Diversifizierung, so können sie schwache Entwicklungen einzelner Geschäftsfelder ausgleichen oder Synergien zwischen den Einheiten nutzen. Teilweise versorgen sie sich selbst mit Rohstoffen, was sie von schwankenden Rohstoffpreisen in gewisser Weise unabhängig macht. Zwar sind Unternehmen dieser Gruppe häufig in der Lage, recht zügig auf Veränderungen des Marktes zu reagieren. Jedoch ist selten zu beobachten, dass sie selbst Trends früh erkennen oder dementsprechend agieren. Eine weitere Schwäche kann die geringe geografische Diversifizierung sein, wodurch die Unternehmen stark vom deutschen Markt abhängig sind.
3. **Lokale/regionale Bauunternehmen** bilden die dritte Gruppe. Sie sind zum größten Teil auf den Wohnungsbau, den lokalen Tiefbau sowie Renovierungsarbeiten ausgerichtet und erzielen einen Umsatz von weniger als 100 Millionen Euro. Sie sind dabei in einem geografisch eng begrenzten Markt wie einer mittelgroßen bis großen Stadt oder einer Region tätig.

Die große Stärke lokaler Bauunternehmen liegt in ihrer guten Vernetzung vor Ort sowie der ausgeprägten Kenntnis des Heimatmarkts. So profitieren sie von einem vereinfachten Zugang zu Arbeitskräften, lokalen Firmen und zur öffentlichen Hand. Auf diesem Weg sind sie sehr häufig rechtzeitig über Ausschreibungen informiert oder haben bei Bauaufträgen im Privatsektor einen persönlichen Draht zu den Bauherren. Aufgrund ihrer schlanken Organisation und hohen Flexibilität profitieren sie davon, sich schnell an Veränderungen des Marktes anzupassen. Für viele Aufträge kommen sie aufgrund mangelnder Größe jedoch nicht infrage. Die Chance, neue Geschäftspotenziale zu erschließen, liegt daher darin, Kompetenzen zu bündeln und Netzwerke mit anderen kleineren Firmen zu bilden. Der sich abzeichnende Arbeitskräftemangel im Baugewerbe macht die Ausrichtung auf eine reine Subunternehmertätigkeit innerhalb eines größeren Projekts stetig lukrativer. Problematisch ist der verhältnismäßig geringe Professionalisierungsgrad, so fehlt es mitunter an einem Risikomanagement sowie an Know-how, betriebswirtschaftliche Investitionen zu bewerten. Die Verhandlungsmacht gegenüber Rohstoffproduzenten und Händlern ist wegen mangelnder Größe beschränkt, weshalb insbesondere die Rohstoffpreise einen bedeutenden Risikofaktor darstellen. Die Abhängigkeit von einem geografisch eng begrenzten Markt sowie die derzeit hohe Verschuldung der Kommunen stellen lokale Bauunternehmen vor weitere Herausforderungen.

4. Als viertes Geschäftsmodell identifizierte Roland Berger die **Spezialisten im klassischen Bau**. Charakteristisch für diese Gruppe ist ihr Fokus auf bestimmte Subsegmente wie beispielsweise den Wasser- oder Schienenbau. Zugleich üben diese Unternehmen häufig nicht alle Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette aus. Die Umsatzgröße in dieser Gruppe ist nicht homogen, sondern kann von kleineren nationalen oder regionalen Spezialanbietern bis hin zu großen internationalen Konzernen streuen.

Die Stärken der Unternehmen sind ihr Spezialisierungsgrad und die qualitativ hochwertigen Baudienstleistungen. Gegenüber den Generalisten besitzen sie eine höhere technische Expertise sowie häufig auch einen technischen Vorsprung. Die fortschreitende Urbanisierung bietet insbesondere den Tiefbauunternehmen Wachstumspotenziale. Durch neue Gesetze und Anforderungen der Bauherren entstehen zusätzliche Chancen für diese Unternehmen. Dies gilt zum Beispiel mit Blick auf Trends im ökologischen Bauen wie zum Beispiel Geothermie. Die hochspezialisierten Bauunternehmen stehen vor der Herausforderung, qualifiziertes Personal

## 2. Geschäftsmodelle der deutschen Bauwirtschaft

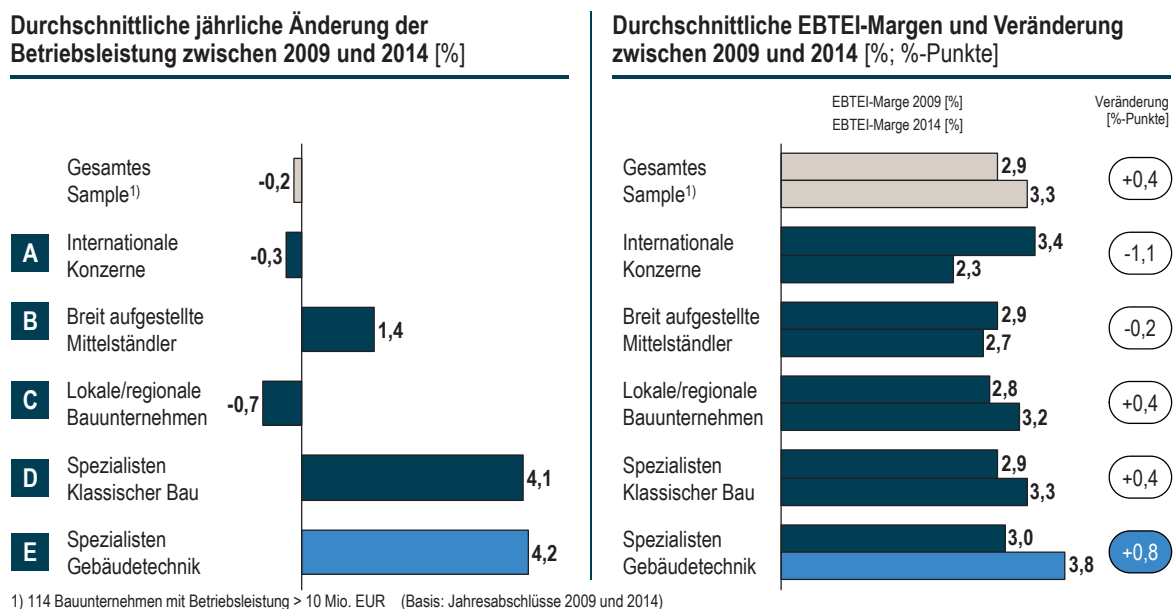
zu finden oder an spezielle Rohstoffe zu gelangen. Zudem sind sie teilweise riskant abhängig von wenigen Großauftraggebern.

5. Die fünfte Gruppe bilden **Spezialisten aus dem Bereich der Gebäudetechnik**. Sie unterscheiden sich von den Spezialisten im klassischen Bau im Wesentlichen durch ihr Tätigkeitsgebiet. Diese Unternehmen werden in verschiedenen Segmenten mit der Bauausführung im Bereich der spezifischen Gebäudetechnik betraut und sind zumeist national oder international ausgerichtet. Die Umsatzgröße dieser Gruppe ist nicht homogen, hier finden sich kleine Spezialanbieter, aber auch große internationale Konzerne.

Spezialisten der Gebäudetechnik besitzen im Gegensatz zu den Spezialisten im klassischen Bau den Vorteil, über eine breit diversifizierte Kundengruppe zu verfügen. Auch deshalb haben sich die Unternehmen dieses Bereichs in der Vergangenheit als krisenresistent erwiesen. Chancen bieten sich für Gebäudetechniker insbesondere in den Bereichen Heizung und Sanitär, weil hier in Deutschland ein massiver Sanierungsstau entstanden ist. Zwar können sie ebenso wie Spezialisten im klassischen Bau von ihrer hohen Spezialisierung profitieren. Will der Kunde eine Lösung aus einer Hand, können sie diesen Wunsch jedoch nicht erfüllen. Ein zentrales Risiko stellt die Kürzung oder vollständige Streichung von Förderprogrammen (z.B. von der KfW) dar, denn diese sind gerade in der Gebäudetechnik ein entscheidender Treiber der Nachfrage. Zudem gefährden sich ändernde makroökonomische Rahmenbedingungen die Nachfrage, beispielsweise ein steigendes Zinsniveau.

Die Auswertung der durch die HypoVereinsbank bereitgestellten Daten ermöglicht für die jeweiligen Gruppen eine Einschätzung der Branchenentwicklung zwischen 2009 und 2014.

**Abbildung 11: Betriebsleistung – Spezialisten überzeugen**



Veränderung von Betriebsleistung und EBTEI-Marge der Bauunternehmen 2009-2014

Quelle: HypoVereinsbank; Roland Berger Analyse

---

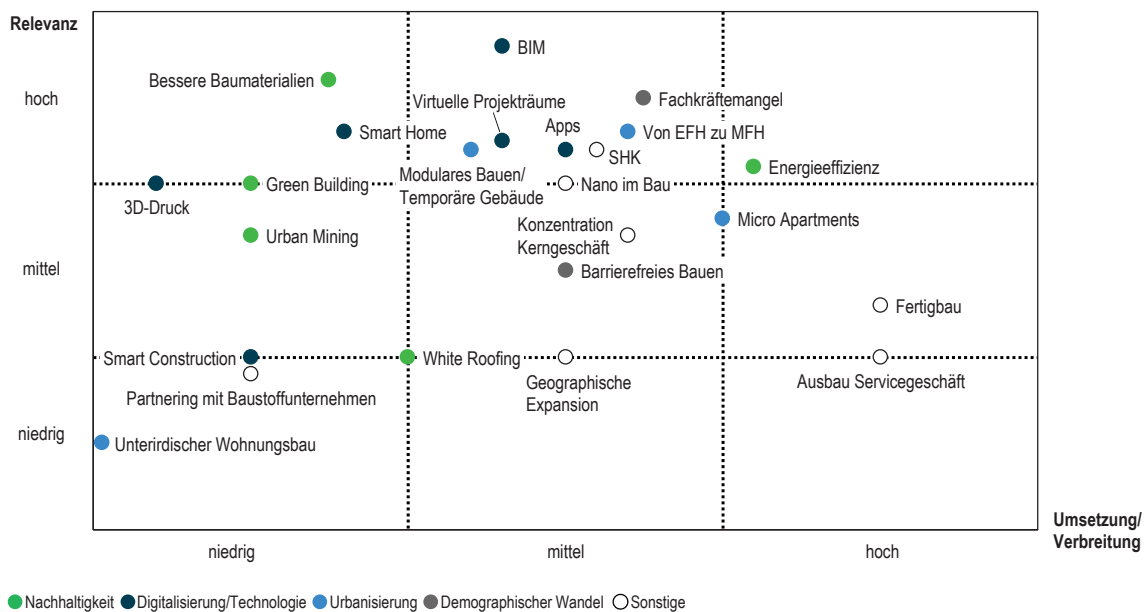
Betrachtet man die Geschäftsentwicklung der verschiedenen Gruppen von Bauunternehmen in den Jahren 2009 bis 2014, so werden unterschiedliche Verläufe deutlich. Indikatoren sind dabei die Betriebsleistung sowie die ETBEI-Marge. Während Spezialisten mit einer starken Performance überzeugen können, erzielten die internationalen Konzerne Ergebnisse unterhalb des Branchendurchschnitts. Auffällig ist die gegenläufige Entwicklung der Betriebsleistung von Branche und Spezialisten: Als die jährliche Betriebsleistung des gesamten Samples im Betrachtungszeitraum leicht zurückging, konnten Spezialisten im klassischen Bau und in der Gebäudetechnik durchschnittlich mehr als 4% pro Jahr wachsen. Damit weisen sie mit weitem Abstand das stärkste Wachstum auf. Es folgen dann die Mittelständler mit plus 1,4% pro Jahr. Die Betriebsleistung der internationalen Konzerne nahm um jährlich 0,3% ab. Lokale/regionale Bauunternehmen verloren am stärksten: 0,7% pro Jahr. Der Blick auf die EBTEI-Marge unterstreicht die starke Stellung der Spezialisten: Mit +0,4 bzw. +0,8 Prozentpunkten konnten beide Unternehmensgruppen ihre Profitabilität seit 2009 stark ausbauen. Die internationalen Konzerne zählen auch hier zu den Verlierern. Im Betrachtungszeitraum ging ihre EBTEI-Marge um 1,1 Prozentpunkte zurück. Mittelständler mussten zwischen 2009 und 2014 ebenfalls Einbußen bei der Profitabilität hinnehmen (-0,2 Prozentpunkte).

# 3. Kerntrends des Baumarkts – welche Geschäftspotenziale ergeben sich für deutsche Baufirmen?

## 3.1 Überblick über die wesentlichen Trends in der Bauindustrie

Die aktuellen Megatrends für die Baubranche finden sich in den Bereichen Klimawandel und Nachhaltigkeit, demografischer Wandel, Digitalisierung, Urbanisierung sowie Infrastruktur. Viele dieser Trends besitzen das Potenzial, die Baubranche erheblich zu verändern. Architekten und Bauunternehmer identifizieren den Bereich Energieeinsparung/Energieeffizienz als den wichtigsten Zukunftstrend. Auch Baustoffhersteller schätzen diesen Trend als besonders bedeutsam ein – wenn auch hinter der intelligenten Gebäudetechnik bzw. Smart Home/Building. Das deckt sich mit den veränderten Ansprüchen der Bauherren: Diese stellen beständig höhere Ansprüche an Energieeffizienz, moderne Technik (Smart Home/Building), Sicherheit sowie Komfort und Design. Folgt man den weiteren Einschätzungen der Akteure aus diesen drei Berufsgruppen, wird der Mangel an Fachkräften eine zentrale Herausforderung für die Baubranche werden. Der folgende Trendradar basiert auf Interviews und Recherchen. Er gibt einen Überblick über die Trends und gewichtet sie anhand ihrer Relevanz für die Baubranche.

Abbildung 12: Megatrends Nachhaltigkeit und Digitalisierung



Der Trendradar der deutschen Bauwirtschaft zeigt die wichtigsten Trends nach Relevanz und Verbreitung

Quelle: Roland Berger

Abbildung 12 zeigt, dass die Trends in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit die höchste Relevanz besitzen. Gleichzeitig sind sie noch relativ gering verbreitet. Für die Unternehmen könnte es daher sinnvoll sein, sich bereits heute auf diese Entwicklung einzustellen und entsprechende Expertise für die Zukunft in diesen Bereichen aufzubauen. Auch die Subtrends der Urbanisierung besitzen eine verhältnismäßig hohe Relevanz. Diese sind auch schon weiter verbreitet. Neben dem bereits erwähnten Arbeits- und Fachkräftemangel werden insbesondere auch BIM sowie neue, verbesserte Baumaterialien in der Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

Betrachtet werden soll nun die Frage, inwiefern die verschiedenen Geschäftsmodelle von den übergeordneten Trends profitieren – oder ob sogar die Risiken aus diesen Entwicklungen überwiegen.

**Abbildung 13: Chance Nachhaltigkeit, Problem demografischer Wandel**

	<b>A</b> Internationale Konzerne	<b>B</b> Breit aufgestellte Mittelständler	<b>C</b> Lokale/regionale Bauunternehmen	<b>D</b> Spezialisten – Klassischer Bau	<b>E</b> Spezialisten – Gebäudetechnik
Nachhaltigkeit	+	+	+	+	+
Digitalisierung/ Technologie	+	+	-	o	+
Urbanisierung	+	o	o	+	+
Demographischer Wandel	o	o	o	-	o
Zusammenfassende Bewertung	+	+	o	o	+

+ Chance - Herausforderung o Neutral

1) Einschätzung auf Basis von 32 Interviews

Trends: Chancen oder Herausforderungen für die Bauunternehmen in den verschiedenen Geschäftsmodellen

Quelle: Roland Berger

1. **Internationale Konzerne** werden in erster Linie von den großen Trends **profitieren** können. Ursache dafür ist vor allem die Digitalisierung der Baubranche. Durch ihre Finanzkraft sind sie in der Lage, auch umfangreiche Investitionen in neue Technologien zu tätigen. Beispiele sind Bauroboter oder 3D-Drucker. Notwendiges Know-how können sie sich durch das Recruiting oder Akquisitionen ins Unternehmen holen. Aufgrund ihrer Größe amortisieren sich diese Investitionen zudem schneller als bei anderen Unternehmen. Auf diesem Weg können sich Großkonzerne einen technologischen wie finanziellen und zeitlichen Vorsprung auf kleinere Wettbewerber erarbeiten. Demgegenüber steht die allgemeine Erfahrung, dass es großen Unternehmen selten gelingt, revolutionäre Geschäftsmodelle zu implementieren. Marktanteile gewinnen hier häufig neu eintretende Startups: Amazon, Skype, Airbnb oder Uber stehen nur für eine kleine Auswahl an solchen „Game Chängern“. Für die großen Bauunternehmen gilt es nun, dieser Entwicklung entgegenzutreten. Dies kann gelingen, indem sie entsprechende Konzepte frühzeitig selbst umsetzen. Der Urbanisierungstrend eröffnet den internationalen Konzernen die Chance, größere Bauprojekte zur Bekämpfung der Wohnungsknappheit in Metropolen zu stemmen. Im Zuge des Wachstums in den Städten werden weitere Infrastruktur-Großprojekte in Bereichen wie Energie, Wasser oder Telekommunikation notwendig sein. Der demografische Wandel dagegen wird für die internationalen Bauunternehmen Nachteile mit sich bringen. Durch den Arbeitskräftemangel könnte sich die Abhängigkeit gegenüber Subunternehmern und externen Dienstleistern erhöhen. Jedoch sind die großen Unternehmen in der Lage, den Arbeits- und Fachkräftemangel in Deutschland durch Mitarbeiter ihrer ausländischen Tochtergesellschaften abzufedern. Der Trend der Nachhaltigkeit hält für die Konzerne überwiegend Chancen bereit, neue Geschäftsfelder zu erschließen.



### 3. Kerntrend des Baumarkts – welche Geschäftspotenziale ergeben sich für deutsche Baufirmen

---

2. Auch für den breit aufgestellten **Mittelständler** überwiegen die **Chancen**. Die Digitalisierung sollte sich für Mittelständler als vorteilhaft erweisen. Auch sie bringen die nötige Finanzkraft und die Größe mit, um größere Investitionen in diesem Bereich tätigen zu können. Darüber hinaus werden die Prozesse in vielen Bereichen, in denen Mittelständler aktiv sind, durch diese neuen Technologien massiv vereinfacht. Ein Beispiel ist die Projektplanung. Einige der befragten Mittelständler erwarten durch die Digitalisierung bzw. Automatisierung zusätzliche Impulse für die Vorfertigung. Auch der Trend der Nachhaltigkeit könnte sich für diese Gruppe als vorteilhaft erweisen, weil die Mittelständler häufig bereits jetzt in diesem Geschäftsfeld aktiv sind. Verstärkt sich der Trend weiter, werden die Unternehmen ihren Vorsprung nutzen können. Zum Problem werden könnte hingegen auch hier der demografische Wandel – wenn auch nicht in den Dimensionen wie bei den Großkonzernen. Aufgrund der Attraktivität innerhalb der Region sehen sich die Mittelständler verhältnismäßig geringen, aber dennoch nicht zu leugnenden Nachwuchsproblemen gegenüber. Differenziert betrachtet werden sollte der Urbanisierungstrend. Zwar werden sich für Mittelständler auch hier Chancen auftun. Jedoch entsteht die Gefahr, dass die Kommunen statt des klassischen Baus auf temporäre Gebäude setzen. Diese kommen vor allem zum Einsatz, wenn die Flächen knapp bemessen sind und die Umsetzung schnell erfolgen soll. Mit Blick auf die aktuelle Flüchtlingsthematik ist von einem zusätzlichen Geschäft sowohl für temporäre als auch für nicht temporäre Bauten auszugehen. Jedoch könnte die Konkurrenz durch die temporären Bauten mittelfristig an Bedeutung gewinnen.
3. Für die **lokalen Bauunternehmen** halten sich die **Chancen und Risiken** aus den Trends in etwa **die Waage**. Erhebliche Nachteile ergeben sich für Unternehmen dieses Geschäftsmodells aus dem Digitalisierungstrend. Dem Großteil fehlen die finanziellen Mittel sowie das notwendige Know-how, um hier mit den Großen mitzuhalten. Ihre Position im Wettbewerb verschlechtert sich. Die Anzahl und das Volumen von Aufträgen, die über eine Subunternehmertätigkeit hinausgehen, werden sich verringern. Sich aus diesem Grund auf Projekte als Subunternehmer zu fokussieren, kann zur Chance werden, denn der demografische Wandel wird wohl dafür sorgen, dass die größeren Unternehmen in Zukunft abhängiger von Subunternehmern werden. Alleinstellungsmerkmale können sich die lokalen Bauunternehmer durch den Nachhaltigkeitstrend erarbeiten. Hier liegt sogar die Chance, sich dem Preiswettbewerb mit einer besonderen Expertise zu entziehen. Beim Blick auf die Urbanisierung zeigt sich: Unternehmen, die auf größere Städte fokussiert sind, können auf eine zusätzliche Nachfrage hoffen. Im ländlichen Raum tätige Bauunternehmen werden dagegen unter dem Urbanisierungstrend eher leiden. Sie werden tendenziell ihren Marktradius auf die Ballungsgebiete ausweiten müssen.
4. Die großen Trends bieten den **Spezialisten im klassischen Bau** eher **Geschäftspotenziale**, jedoch lassen sich auch einige **Herausforderungen** identifizieren. Dazu zählt der demografische Wandel. Da Spezialisten nur ein kleiner Kreis an potenziellen Arbeitskräften zur Verfügung steht, werden diese Unternehmen vom anstehenden Fachkräftemangel besonders betroffen sein. Die Auswahl möglicher Arbeitskräfte wird sich zukünftig weiter verringern. Der Wettbewerb um die Fachkräfte wird auch die Gehälter spürbar ansteigen lassen. Von der Urbanisierung können die Spezialisten im klassischen Bau dagegen profitieren: Großprojekte im Bereich Infrastruktur werden die Nachfrage nach Leistungen dieser Unternehmen massiv ankurbeln. Ähnlich positiv wird der Trend der Nachhaltigkeit wirken, wo hier teilweise sehr spezielle Leistungen gefragt sein werden. Ein Beispiel sind Bohrungen für Geothermie. Der Digitalisierungstrend wird für Spezialisten des klassischen Baus nicht für bedeutsame Umsatzgewinne stehen. Dennoch werden die neuen Technologien die entscheidenden Prämissen zukünftigen Erfolgs sein. Beispiele sind hier virtuelle Projekträume oder das Building Information Modeling (BIM): Wollen die Spezialisten erfolgreiche Subunternehmer sein, müssen sie diese Techniken beherrschen.

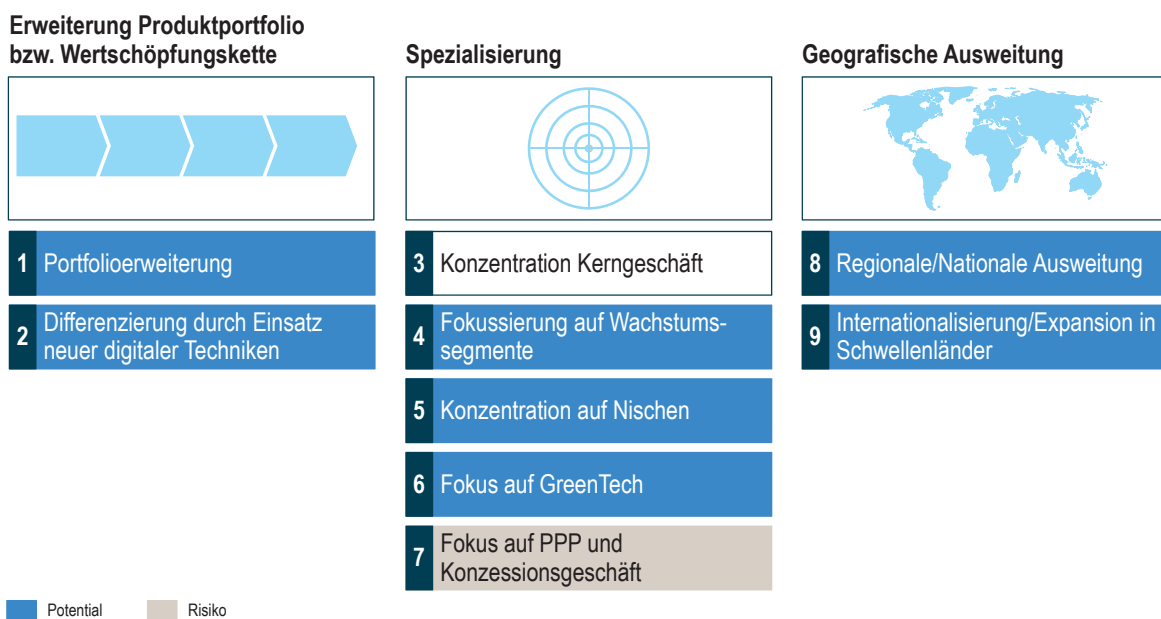
---

5. Die Trends werden langfristig die Stellung der **Gebäudetechnikspezialisten stärken**. Dazu trägt zum einen der Trend der Nachhaltigkeit bei. Das steigende Bewusstsein für Umweltschutz und wachsende Energiekosten stützen die Nachfrage nach energetischen Sanierungen. Die Politik stützt diesen Bereich, sei es durch strenge Gesetze oder umfangreiche Förderprogramme. Chancen könnten sich für die Gebäudetechnikspezialisten aus dem Digitalisierungstrend ergeben. Smart Home/Building eröffnet ein vollkommen neues Geschäftsfeld, in dem sich aktuell zudem noch verhältnismäßig hohe Preise durchsetzen lassen. Die einwandfreie Funktionalität von Smart Home/Building-Anlagen ist von großer Bedeutung. Weil die Anlagen komplex sind, ergeben sich für Gebäudetechnikspezialisten Chancen, wenn sie ihr Geschäftsmodell auf Wartungsdienstleistungen erweitern. Auch die Urbanisierung steht überall dort, wo gebaut wird, für eine steigende Nachfrage nach Leistungen aus dem Bereich Gebäudetechnik. Diese urbanen Projekte sind für Spezialisten besonders interessant, da sie in der Regel hochwertige und technisch anspruchsvolle Arbeit benötigen. Der demografische Wandel bietet einerseits die Gelegenheit, die Auftragsvolumina zu steigern, da die Nachfrage nach altersgerechten Renovierungen stetig zunehmen wird. Andererseits haben viele Gebäudetechniker bereits heute Probleme, die freien Ausbildungsplätze mit adäquaten Bewerbern zu besetzen. Für größere Gebäudetechnikspezialisten ist es zudem eine Herausforderung, Führungspositionen mit Ingenieuren zu besetzen.

### 3.2 Strategische Stoßrichtungen und Potenziale für Bauunternehmen

Auf Basis der vorangegangenen Trendanalyse konnte Roland Berger neun wesentliche Potenziale und Stoßrichtungen für die deutschen Bauunternehmen ableiten. Diese lassen sich in drei Gruppen einteilen: Erweiterung des Produktportfolios bzw. Vertiefung der vertikalen Integration, Spezialisierung sowie geografische Ausweitung.

Abbildung 14: Spezialisierung als Chance



Übersicht über mögliche strategische Stoßrichtungen und Potenziale für Unternehmen auf dem deutschen Baumarkt

Quelle: Roland Berger

1. Zur **Erweiterung des Portfolios** bieten sich den deutschen Bauunternehmen verschiedene Geschäftsfelder an. Folgende Felder sind dabei besonders bedeutsam. Sie setzen jeweils unterschiedliche Kompetenzen voraus und beinhalten Risiken für die Bauunternehmen, welches jedes Unternehmen für sich prüfen sollte:
  - > Eine Möglichkeit besteht im **Einstieg in den Gebäudetechnik-Markt**. So hat zum Beispiel der Sanitär-Heizung-Klima-Markt (SHK-Markt) aufgrund energetischer Sanierungen positive Zukunftsaussichten. Zwar dämpft der Verfall des Rohölpreises aktuell die Nachfrage. Aber das Potenzial bleibt groß: Erst ein Viertel der Heizungen in Deutschland befindet sich in einem modernen Zustand, drei Viertel haben dagegen noch erhebliches Modernisierungspotenzial. Die SHK-Branche profitiert außerdem massiv von Förderprogrammen für Renovierungen, beispielsweise durch die KfW. Hierin liegt allerdings auch ein Risikofaktor, da ein spürbarer Umsatzrückgang zu erwarten ist, sollten die Förderumfänge verringert werden.
  - > Die Erweiterung der Wertschöpfungskette auf das **Recycling von Baustoffen und Urban Mining** könnte weiteres Geschäftspotenzial für Bauunternehmen eröffnen. Das Baustoffrecycling wird in Deutschland beständig an Bedeutung gewinnen. Grund dafür sind knapper werdende Ressourcen und die Importabhängigkeit Deutschlands bei Primärrohstoffen.

- 
- > Das Produktportfolio der Bauunternehmen ließe sich um das Geschäftsfeld **temporärer Gebäude** erweitern. Hier ist der Markt geprägt von spezialisierten Anbietern. Nur knapp einem Dutzend international agierender Unternehmen mit Umsätzen von mehr als 50 Millionen Euro stehen laut Schätzungen in Deutschland mehr als 3.000 kleinere Anbieter gegenüber. Die Geschäftsentwicklung der größeren Unternehmen in Deutschland zeigt seit 2006 einen klaren Aufwärtstrend an, der jedoch starken konjunkturellen Schwankungen unterliegt. Abhängig ist die Umsatzentwicklung dieser Unternehmen häufig von wenigen Großaufträgen. In der aktuellen Flüchtlingsthematik dürften sich hier Möglichkeiten ergeben.
  - > Weitere Optionen bietet die **Geschäftsfelderweiterung durch Dienstleistungen**. Die herkömmliche Wertschöpfungskette „Planung – Bau – Betrieb/Wartung“ kann an beiden Schnittstellen zum Bau ergänzt werden. Die Digitalisierung agiert hier als wesentlicher Treiber. Wenn Planungsleistungen digitalisiert werden, kommen auf die Unternehmen nicht nur hohe Investitionen zu. Auch erhöht sich zunehmend die Komplexität, da vollständige Pläne weitestgehend im Voraus erstellt werden müssen. Hier können Bauunternehmen, die frühzeitig die technologischen Herausforderungen digitaler Planung (inklusive BIM) meistern, eine Vorreiterrolle einnehmen – und gezielt digitale Planungsleistungen anbieten.

Generell ergeben sich Chancen im Bereich Smart Home/Building. In den kommenden Jahren werden Technologien zur Hausautomatisierung oder Gebäudesicherheit an Bedeutung gewinnen. Bis 2020 wird in insgesamt 2,4 Millionen Haushalten eine Technologie zur Hausautomatisierung zum Einsatz kommen. Im Bereich Gebäudesicherheit ist bis 2020 ein Wachstum auf 1,6 Millionen Haushalte realistisch. Da ein störungsfreier Betrieb wichtig ist, ergeben sich für Bauunternehmen Chancen. So können sie Serviceleistungen im Anschluss an die Installation der Anlagen anbieten – vergleichbar mit dem technischen Störungsdienst im Gewerbebereich. Hier wirkt sich wiederum die Urbanisierung positiv aus, denn der verstärkte Bau von Mehrfamilienhäusern sowie die höhere Siedlungsdichte erleichtern eine wirtschaftlich sinnvolle Umsetzung. Dies ist vor allem für Gebäudetechnikspezialisten und lokale/regionale Bauunternehmen eine Chance.

Mit einem Produktivitätswachstum von nur 4,1% im Zeitraum 2000 bis 2011 entwickelt sich die Baubranche weit unterdurchschnittlich. Zum Vergleich: Die gesamte Produktivität der deutschen Wirtschaft steigerte sich in diesem Zeitraum um 11% (Quelle: HWWI). Treiber dieser Entwicklung war insbesondere die Industrie, die in vielen Unternehmen gegenwärtig unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ die digitale Transformation angeht. Diese Veränderungen könnten unter dem Stichwort „Baustelle 4.0“ auch für die Baubranche zum Erfolgsrezept werden. Darunter ist eine Baustelle zu verstehen, auf der alle beteiligten Personen und Maschinen vernetzt sind. Ziel ist es, sämtliche Ebenen des Bauprojekts zu optimieren. Das betrifft zum Beispiel die Einbindung von Lieferanten und Subunternehmern, die gesamte Logistik oder die schnelle Umsetzung von Planungsänderungen. Die intelligente Baustellenlogistik ist ein Gebiet mit einem herausragenden Optimierungspotenzial. Wie eine Studie der TU Dortmund zeigt, verwendet ein Bauarbeiter nur rund 30% seiner Arbeitszeit auf die Haupttätigkeiten wie zum Beispiel das Mauern. Ähnlich viel benötigt er jeweils für Wege und Transporte, Auf- und Umräumen sowie die Suche von Materialien und Gerät. Verbessert sich die Baustellenlogistik, könnte das zu einem erheblichen Produktivitätszuwachs führen, von dem die Bauunternehmen profitieren.

2. Die Digitalisierung eröffnet zudem neue Geschäftsfelder. Ein Beispiel stellt der Trend zu einer vernetzten Wohnung dar, das Stichwort lautet „Smart Home“. Dieser Bereich besitzt eine hohe Relevanz für technisch ausgerichtete Spezialisten. In der Trendstudie des Handelsblatts geben 58% der Befragten ein Interesse an Smart Home als Erstausrüstung bei einem Neubau an. 69% zeigen sich daran interessiert, bei einer Sanierung Smart-Home-Applikationen verbauen zu lassen. Besonders attraktiv sind Smart-Home-Funktionen bei Heizung, Fenster, Jalousien

### 3. Kerntrend des Baumarkts – welche Geschäftspotenziale ergeben sich für deutsche Baufirmen

---

und Beleuchtung. Experten erwarten, dass sich die Smart-Home-Haushalte in Deutschland zwischen 2015 und 2020 auf fast 1,5 Millionen Haushalte verdreifachen. Eine Umfrage von BauInfoConsult unter Architekten im Jahr 2015 bestätigt diese Einschätzung: 44% der Befragten sehen einen Anstieg der Nachfrage nach Smart Home in den nächsten fünf Jahren, nur 32% glauben das nicht. Eine Roland Berger Studie zu diesem Thema schätzt die aktuelle Marktgröße auf rund 0,12 Milliarden Euro im Jahr 2014; im optimistischen Szenario erwartet die Studie in Europa bis 2025 ein Marktvolumen für Smart Home von rund 7 Milliarden Euro.

Verwenden alle beteiligten Akteure einheitliche digitale Dokumentations- und Kommunikationsplattformen – sogenannte virtuelle Projekträume – würde sich das Projektmanagement weiter optimieren. Auch steigt dann die Transparenz, wovon insbesondere der Bauherr profitiert. Die virtuellen Projekträume sind für viele Unternehmen der erste Schritt auf dem Weg hin zu einer der bedeutendsten neuen Technologien der Baubranche: Dem bereits beschriebenen BIM. Über den aktuellen Einsatz von BIM liegt eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation aus dem Jahr 2015 vor. Demnach nutzen rund 40% der befragten Planer BIM bei Projekten mit einem Umfang von weniger als 25 Millionen Euro; 30% der Befragten planen zumindest den zukünftigen Einsatz von BIM. Bei den Planern von Projekten mit einem Volumen von mehr als 25 Millionen Euro liegt der Anteil derer, die BIM generell oder teilweise nutzen, bei sechs von zehn Befragten. BIM wird aktuell also in erster Linie bei umfangreicheren Projekten eingesetzt. Stellt man die Fragen einem größeren Personenkreis (also neben Planern auch Bauherrenvertretern, Projektsteuerern, Projektmanagern, Bauunternehmern und Handwerkern), geben 29% an, BIM in der 3D-Version sowie 6% an, BIM in der 4D-Version zu nutzen. Bei 10% bzw. 7% der Befragten ist der Einsatz entsprechender Versionen zumindest geplant. Hier wird der erhebliche Nachholbedarf deutlich – zumal, wenn man die Gesetzeslage einbezieht. Eine EU-Richtlinie aus dem Jahr 2014 empfiehlt die Nutzung von BIM als Kriterium bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Der Stufenplan „Digitales Planen und Bauen“ des Bundesministeriums für Verkehr und Digitale Infrastruktur vom 15.12.2015 greift diese Richtlinie auf und schreibt eine verbindliche Nutzung von BIM bei öffentlichen Infrastrukturprojekten in Deutschland ab 2020 vor. In Großbritannien, den Niederlanden, Dänemark, Finnland und Norwegen gelten bereits entsprechende Vorschriften. Fehlendes BIM-Know-how könnte damit in naher Zukunft zu einem signifikanten Wettbewerbsnachteil werden. Die Bauunternehmer sehen das jedoch anders: Nur 31% der Befragten stimmen der Aussage zu, wonach in drei Jahren Hersteller, die keine BIM-kompatiblen Informationen bereitstellen, einen erheblichen Nachteil erleiden. Unter Architekten sind die Zustimmungswerte mit 68% wesentlich höher. Es deutet sich also an, dass Bauunternehmen diesen Trend unterschätzen. Daraus können zukünftig Risiken für sie entstehen.

Apps erleichtern die Arbeit der Bauunternehmen schon heute. Das Angebot in der Bauindustrie reicht von Informationsportalen und Katalogen über Kalkulatoren und Projektmanagement-Apps bis hin zu Tracking-Tools, die beispielsweise Aufschluss über den Verbleib von Arbeitern sowie Maschinen und Werkzeugen liefern. Relativ jung, aber mit erheblichem Potenzial sind Apps, mit deren Hilfe die Bauunternehmen Baustoffe bestellen und auf ihre Baustellen verteilen können. Exemplarisch sind im Folgenden zwei interessante Apps dargestellt:

1. Eine Projektmanagement-App bietet die Möglichkeit, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu erfassen und auszulesen. Auch die benötigten und angeforderten Materialien, der Baufortschritt, das Wetter an der Baustelle sowie die Lieferanten- und Subunternehmer-Leistungen können erfasst werden. Alle Daten werden auf einem Server gespeichert, ein Zugriff ist jederzeit möglich. Die App bietet damit einen Überblick über alle Baustellen eines Unternehmens und vereinfacht die Organisation und das Projektmanagement. Darüber hinaus erleichtert die App die Erstellung der Rechnungen oder der von Behörden geforderten Berichte über die Arbeitszeiten.

- 
2. Eine weitere App ermöglicht den Zugriff auf das gesamte Sortiment eines Baustoffhändlers. Sie stellt Informationen über die Produkte bereit, unterstützt mithilfe eines Produktschanners die Suche nach dem richtigen Produkt und erleichtert per GPS-Ortung die Adresseingabe der Baustelle. Mit dieser App können die benötigten Baustoffe per Smartphone direkt zur Baustelle bestellt werden. Der Bestellprozess wird dadurch schneller und flexibler.

Perspektivisch wird auch der Einsatz von Robotern bedeutsamer. Füttert man einen in Australien entwickelten Bauroboter mit 3D-Bauplänen, ist dieser in der Lage, innerhalb von 48 Stunden ein komplettes Einfamilienhaus zu errichten. Zum Vergleich: Bauarbeiter benötigen für das Mauern des Hauses rund sechs Wochen. Ein solcher Bauroboter steht also für geringe Kosten und schnelle Arbeit. Noch sind diese Roboter aber Zukunftsmusik: Bevor sich der Einsatz lohnt, müssen die Roboter noch flexibler einsetzbar werden. Zudem müssen Stadtplaner und Bauherren bereit sein, verstärkt standardisiertes Baudesign zu akzeptieren. Drohnen hingegen werden in der Bauindustrie schon verbreitet eingesetzt. Zum Beispiel, um Straßenzüge im Hinblick auf Energieverluste der Häuser zu untersuchen, Land zu vermessen, große Industrieanlagen zu überwachen oder den Baufortschritt zu kontrollieren. Drohnen ermöglichen dabei einen effizienteren Einsatz von Ressourcen und Ausrüstung. Mithilfe der Technik lassen sich genauere Karten und Daten der Baustelle erstellen.

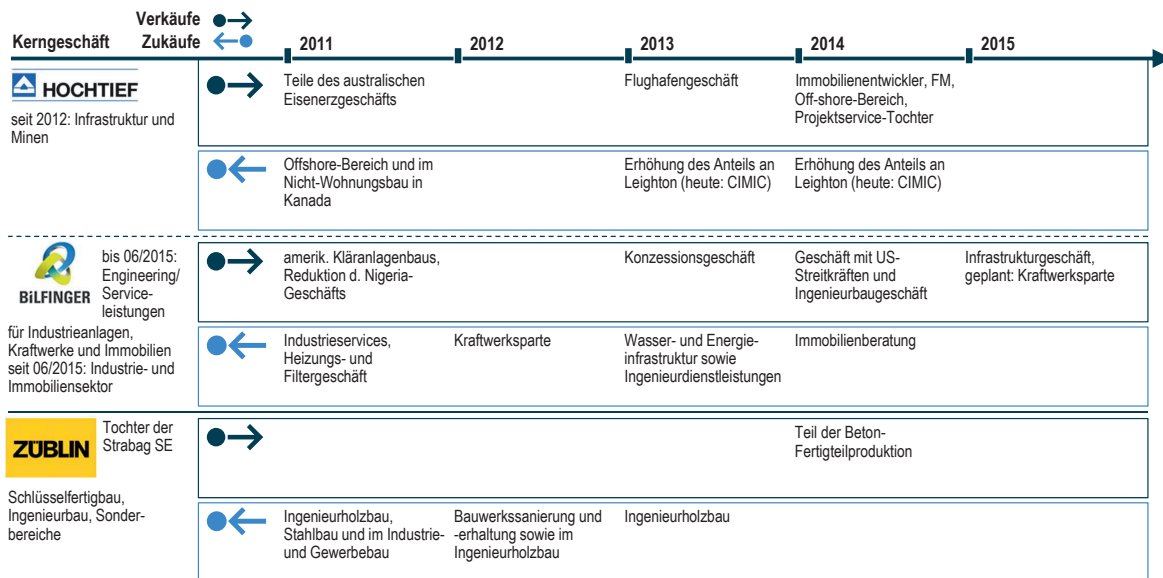
Auch der 3D-Druck besitzt das Potenzial, den Bau zu revolutionieren. Der Bau erster Häuser anhand von 3D-Druckern in China zeigt bereits die Vorteile dieser Technik. Die Bauzeit lässt sich um bis zu 70% reduzieren, der Materialeinsatz kann um 60% gesenkt werden. Zudem werden nur noch rund 20% der ursprünglich pro Haus benötigten Arbeitskraft notwendig sein. Nachdem die 3D Drucker des chinesischen Unternehmens die Baupläne eingelesen haben, werden die Hausbauteile ausgedruckt. Sie bestehen aus einer Mischung aus schnell härtendem Zement, Industrieabfällen, Bauschutt und Glas. Die Teile müssen dann zusammengesetzt werden, wobei sie sofort härtend sind – ein deutlicher Vorteil gegenüber Beton. Die Teile für ein dreistöckiges Haus mit mehr als 1.100 m<sup>2</sup> Wohnfläche können innerhalb von nur zwei Tagen gedruckt werden. Zudem kann das Baumaterial an die Umgebung angepasst werden: Für einen Großauftrag über 20.000 Häuser in Ägypten soll Sand als wesentliche Zutat für den Druck beigemischt werden. So gelingt es, lokale Baumaterialien zu nutzen.

3. Unter der Oberkategorie „Spezialisierung“ findet sich ein Bündel von Stoßrichtungen, die langfristig für viele deutsche Bauunternehmen an Bedeutung gewinnen könnten. Dazu zählt die in den vergangenen Jahren gestartete Entwicklung der **Fokussierung auf das Kerngeschäft**. Diese schließt den Aufbau neuer vielversprechender Geschäftsfelder nicht aus. Daher konnte bei den Großunternehmen in den letzten Jahren eine rege Zu- und Verkaufstätigkeit beobachtet werden.



### 3. Kerntrend des Baumarkts – welche Geschäftspotenziale ergeben sich für deutsche Baufirmen

Abbildung 15: Fokussierung auf das Kerngeschäft



Zukäufe und Verkäufe von Unternehmensteilen ausgewählter Unternehmen im Zeitraum 2011-2015

Quelle: Unternehmensmitteilungen

4. Eine weitere Spezialisierung ist mit Blick auf die **Wachstumssegmente** möglich. Beispiele hier sind die Urbanisierung oder der Trend zu Mehrfamilienhäusern, wobei der Ein- und Zweifamilienhaus-Sektor hinsichtlich der Baukosten mit Abstand das größte Segment ist und bleiben wird.

Die Anzahl neuer Wohnungen durch den Bau von Mehrfamilienhäusern in den „Big 7“-Städten Berlin, Hamburg, München, Köln, Frankfurt am Main, Stuttgart und Düsseldorf stieg bis 2014/15 exponentiell an. Seit 2009 ist der Wohnungsneubau von Mehrfamilienhäusern dem Wohnungsneubau von Einfamilienhäusern weit enteilt. Zwar zeigt sich für die Zukunft eine fallende Tendenz im Bereich des Baus von Mehrfamilienhäusern. Allerdings bleibt der Vorsprung zu den Einfamilienhäusern auch im Jahr 2025 auf einem hohen Niveau. Auf Gesamtdeutschland bezogen ist die Entwicklung ähnlich: 2009 lag das Verhältnis von genehmigten Wohnungen im Bereich Einfamilienhäuser zu genehmigten Wohnungen im Bereich Mehrfamilienhäuser laut Statistischem Bundesamt bei 59% zu 41%. 2014 hat es sich beinahe exakt ins Gegenteil gedreht.

5. Eine weitere Spezialisierungsmöglichkeit für Bauunternehmen kann der Einstieg in **Nischensegmente** sein. Zu diesen Nischen zählen zum Beispiel Micro Apartments. Dieses Segment profitiert schon jetzt von der Urbanisierung – und wird das in Zukunft noch verstärkt tun. Als kleine und entsprechend günstige Wohnform eignen sich Micro Apartments insbesondere für Großstädte mit knapp bemessenem Wohnraum und steigenden Mieten. Die potenzielle Kundenbasis ist breit: Studenten, Berufs- bzw. Wochenpendler, Geschäftsleute und Alleinstehende. Eine hohe Stabilität der Nachfrage ist daher anzunehmen. Zumal die Kundenbasis tendenziell weiter wachsen wird, da die Anzahl der Einpersonenhaushalte in Deutschland kontinuierlich zunimmt. Hier war zwischen 2004 und 2013 ein Wachstum von durchschnittlich 1,5% pro Jahr zu erkennen. Die Zahl der Single-Haushalte liegt damit mittlerweile bei 16,7 Millionen. Demgegenüber stehen allerdings nur 5,1 Millionen Ein- und Zweizimmerappartements. Dieses Zahlenverhältnis unterstreicht den Bedarf an Wohnungen dieser Größenordnung.

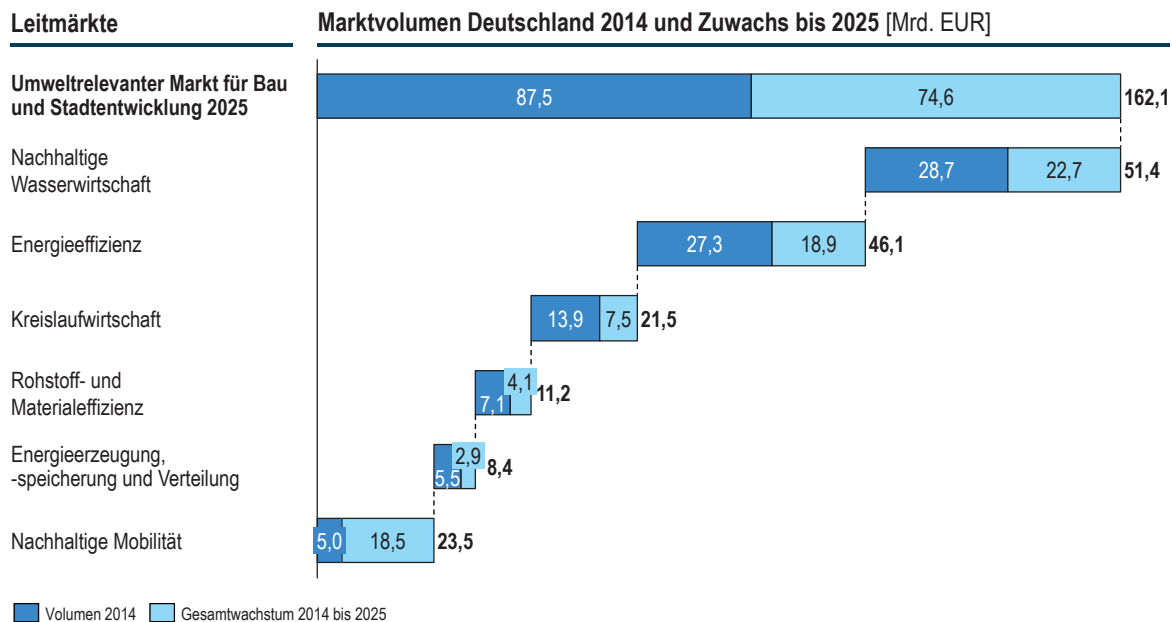
---

Zu den lohnenden Nischen zählt auch die Fertigbaubranche. Ihr Geschäft unterliegt zwar in erheblichem Umfang konjunkturellen Schwankungen, spätestens seit 2008 befindet sich diese Branche jedoch in einem stabilen Aufwärtstrend. Trotz der Volatilitäten weist das Fertigbauvolumen seit 2005 ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 2,7% auf. Es liegt damit in diesem Zeitraum leicht über dem Umsatzwachstum von 2,4% für das Bauhauptgewerbe. Die Mitgliedsunternehmen des Bundesverbands deutscher Fertigbau kommen laut Verbandsangaben im Jahr 2014 auf einen Umsatz von mehr als 1,8 Milliarden Euro. Der Marktanteil bei den Ein- und Zweifamilienhäusern liegt damit bei rund 14-15%, beim Nicht-Wohnbau bei ca. 32%. Diese Anteile sind zwar seit Jahren stabil – mit leichtem Wachstum im Nicht-Wohnbau. Die Aussichten sind jedoch positiv. Fertighäuser können schnell und energieeffizient gebaut werden, womit sie für eine Vielzahl von Förderprogrammen (z.B. KfW-Programme) infrage kommen. Aus dem modularen und seriellen Bauen ergeben sich auch für die Unternehmen große Vorteile. Der hohe Vorfertigungsgrad durch die Produktion der Bauteile in Fabriken sowie der Einsatz von weitgehend standardisierten Bauteilen ermöglichen einen verstärkten Einsatz von Robotern. Zum anderen sinkt durch die Vorfertigung die Abhängigkeit vom Wetter. Die Bauzeit wird damit leichter planbar und insgesamt kürzer.

6. Ein weiteres Kernthema der deutschen Wirtschaft ist die Energiewende. Durch den Fokus auf Entwicklungen im Bereich der erneuerbaren Energien ergeben sich für die Bauwirtschaft Chancen. Dezentrale Energieversorgung wird gefördert, konventionelle Kraftwerke können kaum noch wirtschaftlich geführt werden. Daher sind Aufträge mit Blick auf den Rückbau von Kraftwerken oder den Ausbau von Stromtrassen zu erwarten. Besonders der Rückbau wird Deutschland noch über die nächsten Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte beschäftigen. Diese Projekte bieten vor allem spezialisierten Unternehmen Chancen. Zusätzlich beeinflussen die Energieziele der Bundesregierung die Baubranche. Die Energieeinsparverordnung (EnEV) soll dazu beitragen, bis 2050 einen annähernd klimaneutralen Gebäudebestand zu erreichen. Seit dem 1. Januar 2016 gilt die nächste Stufe der EnEV, die weitere höhere energetische Standards festlegt. Diese erfordern, dass neue Gebäude des Wohnungs- und Nichtwohnungsbaus noch einmal 25% niedrigere Primärenergiewerte erreichen. Vor diesem Hintergrund gewinnen die Bereiche **GreenTech** und **nachhaltiges Immobilienmanagement** an Relevanz. Aktuelle Bauweisen stoßen dagegen an ihre Grenzen. Eine Spezialisierung in diesen Bereichen kann für Akteure der Baubranche daher vorteilhaft sein. Wie Abbildung 16 zeigt, wird zwischen 2014 und 2025 der für Bau und Stadtentwicklung relevante Teil in allen sechs Leitmärkten des GreenTech-Sektors spürbar wachsen.

### 3. Kerntrend des Baumarkts – welche Geschäftspotenziale ergeben sich für deutsche Baufirmen

Abbildung 16: Wasser und Energie prägen GreenTech-Sektor



Entwicklung des umweltrelevanten Markts für Bau und Stadtentwicklung in den Leitmärkten des GreenTech-Sektors zwischen 2014 und 2025 [Mrd. EUR]

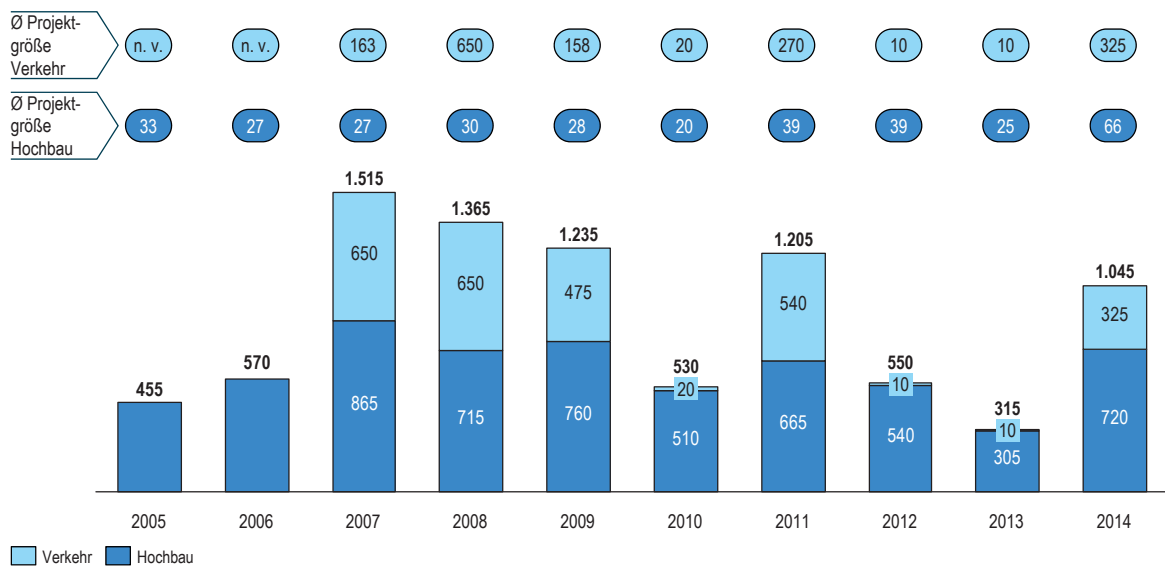
Quelle: Roland Berger; BMUB

Wies der deutsche GreenTech-Sektor im Jahr 2014 noch ein Volumen von 367 Milliarden Euro aus, so wird 2025 eine Marktgröße von 739 Milliarden Euro erwartet. Gleichzeitig steigt der für die Bauunternehmen relevante Anteil von 88 Milliarden Euro auf 162 Milliarden Euro. Damit besitzt GreenTech das Potenzial, seinen Anteil am gesamten deutschen Bauvolumen von 30% im Jahr 2014 auf rund 50% im Jahr 2025 zu steigern. Ein besonderes Augenmerk sollten Unternehmen auf die Bereiche nachhaltige Wasserwirtschaft, Energieeffizienz und nachhaltige Mobilität legen. Hier ist mit den höchsten absoluten Zugewinnen bis 2025 zu rechnen. Zusätzliche Unterstützung erhält das Marktsegment GreenTech/nachhaltiges Immobilienmanagement durch die Politik, die entsprechende Initiativen, Verordnungen und Gesetze auf den Weg bringt. Das politische Ziel lautet, bis 2050 den Primärenergieverbrauch um 50%, den Energiebedarf von Immobilien sogar um 80% gegenüber dem Niveau von 2008 zu senken. Darüber hinaus soll bis 2050 ein klimaneutraler Gebäudebestand erzielt werden. Um diese Ziele zu erreichen, hat die Politik ein Bündel von Maßnahmen verabschiedet: Gebäudesanierungs-Programme wurden aufgestockt, Anforderungen an die Endenergieeffizienz und Energiedienstleistungen wurden gesteigert, Steuervorteile an Maßnahmen zur Energieeinsparung gekoppelt. Diese Schritte schaffen sowohl für Unternehmen als auch für private Bauherren Anreize. Zudem fördern sie das Marktwachstum von Umwelttechnik für den Bau.

7. Eine mögliche Spezialisierung auf **PPP und Konzessionen** ist dagegen differenziert zu sehen. Gelingt es einem Bauunternehmen, den Auftrag für ein in Öffentlich-Privater-Partnerschaft zu betreibendes Projekt zu bekommen, kann es mit dem künftigen Cashflow planen. Daraus ergibt sich eine gewisse Unabhängigkeit von konjunkturellen Bewegungen. Wie Abbildung 17 zeigt, folgt das jährliche Investitionsvolumen im PPP-Bereich in Deutschland jedoch keinem klaren Trend, sondern unterliegt selbst hohen Volatilitäten.

Abbildung 17: PPP – ein ständiges Auf und Ab

Investitionsvolumen in Deutschland 2005-2014 [Mio. EUR]



Entwicklung des Investitionsvolumens im PPP-Bereich in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2014 sowie durchschnittliche Projektgrößen [Mio. EUR]

Quelle: Hauptverband der deutschen Bauindustrie

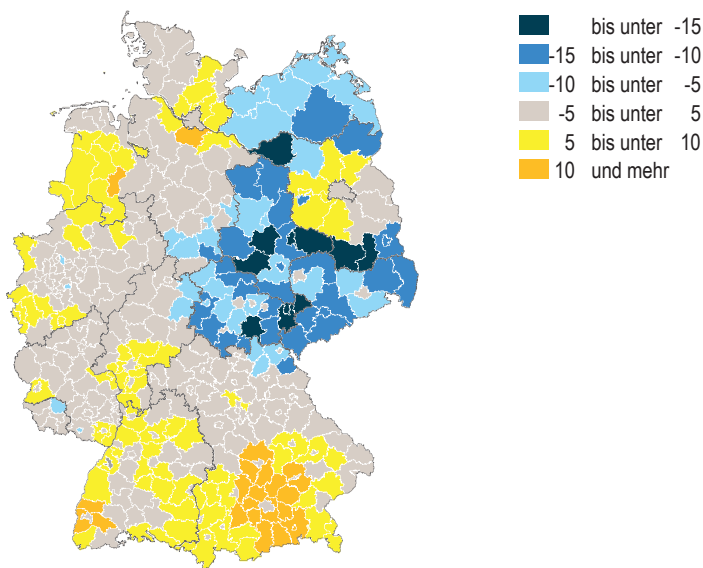
Verantwortlich dafür ist der Verkehrsbereich, der von 2007 bis 2011 in der durchschnittlichen Projektgröße eine Spannweite von 10 bis 650 Millionen Euro ausweist. Dagegen präsentiert sich der Hochbau stabiler, die durchschnittlichen Projektgrößen weisen 20 bis 66 Millionen Euro aus. Auch das Gesamtvolumen ist konstanter. Drei Viertel aller PPP-Projekte werden in Partnerschaft mit Kommunen durchgeführt. Diese sind nach Projektanzahl der wichtigste Partner, allerdings umfassen diese Projekte wesentlich geringere Volumina als beispielsweise Projekte auf Landesebene. Die aktuell bedeutsamsten PPP-Sektoren sind die Innere Sicherheit sowie der Gesundheitssektor. Zukünftige Wachstumsmärkte finden sich laut Prognosen aber in erster Linie in den Bereichen IT/Dienstleistungen und Medizintechnik. Insgesamt ist der deutsche Markt noch verhältnismäßig klein: An den öffentlichen Bauinvestitionen im Zeitraum 2002 bis 2014 besitzen PPP-Projekte nur einen Anteil von rund 3%. In Großbritannien lag dieser Anteil zeitweise bei mehr als 20%. Beim PPP-Markt ist daher – trotz des fehlenden Aufwärtstrends in der Historie – also noch deutlich Luft nach oben.

- Geografische Expansionen könnten für Bauunternehmen bedeutsam sein, sofern ihr Heimatmarkt geringe Wachstumsraten aufweist oder sehr hohe Wachstumsraten in anderen Regionen zu erwarten sind. Hinsichtlich möglicher **geografischer Ausweitungen** ist zunächst ein Blick auf deutsche Wachstumsregionen interessant. Abbildung 18 verdeutlicht, in welchen deutschen Landkreisen in Zukunft die Zahl der Haushalte steigt – und wo sie zurückgeht.

### 3. Kerntrend des Baumarkts – welche Geschäftspotenziale ergeben sich für deutsche Baufirmen

**Abbildung 18: Immer weniger Haushalte im Osten**

Entwicklung der Anzahl von Haushalten in DE 2015-2030 [%]



Prozentuale Veränderung der Anzahl von Haushalten zwischen 2015 und 2030 in Deutschland

Quelle: BBSR

Hier zeigt sich, dass für auf Ostdeutschland fokussierte Bauunternehmen eine geografische Ausdehnung des Geschäftsbetriebs nach Süden oder Westen unerlässlich werden könnte. Bis 2030 werden Großteile der Gebiete im Osten einen zweistelligen prozentualen Rückgang der Anzahl der Haushalte erleiden. Bedeutende Zuwächse werden dagegen für die Gebiete erwartet, welche die „Big 7“-Städte einrahmen. Hier sind die Wachstumsraten zugleich signifikant höher als in den Großstädten selbst. Besonders ausgeprägt wird dies rund um München zu beobachten sein. Die Entwicklung überrascht nicht: In den Großstädten wird der Wohnraum stetig knapper, die Miet-, Grundstücks- und Hauspreise steigen. Immer größere Teile der (zuziehenden) Bevölkerung weichen deshalb auf das Umland aus.

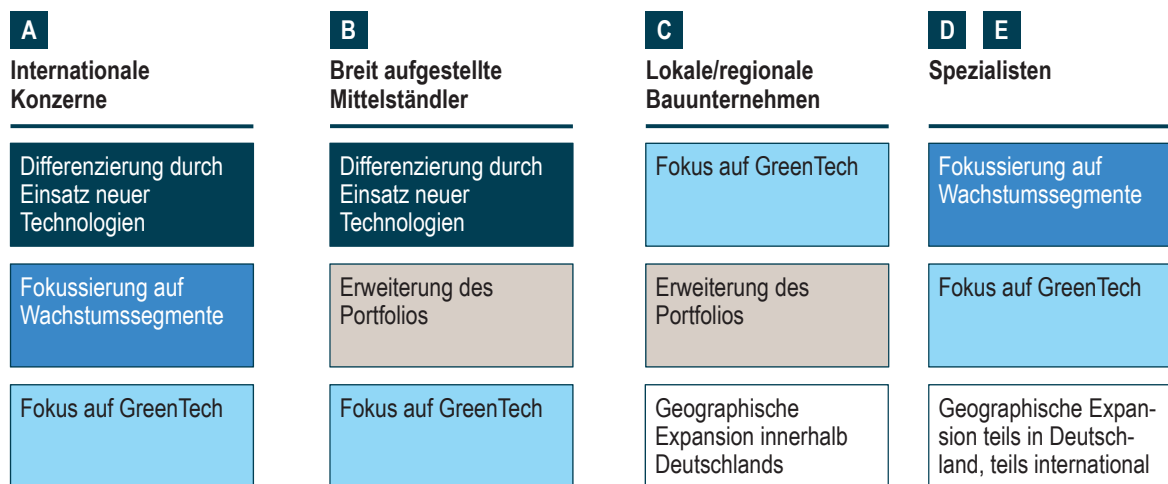
9. Eine Internationalisierung kann für Unternehmen, die den deutschen Markt schon weitgehend abdecken, Wachstumspotenzial bedeuten. Allerdings lässt sich beobachten, dass in vielen Fällen der Erfolg der Bemühungen der Bauunternehmen bislang sehr beschränkt war. Abgesehen von wenigen Großunternehmen, die bereits in weiten Teilen der Welt aktiv sind, ließen sich keine echten Internationalisierungsstrategien von deutschen Bauunternehmen erkennen. Bei der geografischen Expansion ist eine eher vorsichtige Vorgehensweise der Unternehmen zu beobachten.

## 4. Fazit:

# Was die verschiedenen Unternehmen tun könnten

Auf Basis der Interviews und dieser zugrunde liegenden Studie erkennen wir damit unterschiedliche Stoßrichtungen, die für verschiedene Gruppen von Bauunternehmen von Bedeutung sind.

Abbildung 19: Was die verschiedenen Unternehmen tun könnten



Top 3 der wesentlichen Stoßrichtungen pro Unternehmensgruppe

Quelle: Roland Berger

Für **internationale Konzerne** ergeben sich strategische Chancen aus der Differenzierung über neue digitale Möglichkeiten (z.B. den Einsatz von Robotern oder 3D-Druckern auf der Baustelle), da besonders Leuchtturm- und Großprojekte diese neue Technologien unterstützen und nachfragen werden. Ferner sollten sich internationale Konzerne in Deutschland klar auf die Metropolen und deren Umland konzentrieren, da hier die größten Wachstumsraten an Haushalten zu erwarten sind. Die schon existierenden Angebote im Bereich GreenTech sollten erweitert werden (z.B. neue Baumaterialien oder Bauweisen).

**Breit aufgestellte Mittelständler** haben in den vergangenen Jahren auf der Margenseite leicht verloren. Sie sollten daher die Digitalisierung als Chance zur Differenzierung und Optimierung der Kostenseite ergreifen. Neben einem weiteren Ausbau des GreenTech-Geschäfts könnte auch eine Portfolio-Erweiterung im Bereich der Gebäudetechnik oder temporärer Gebäude sinnvoll sein. So können Marktanteile zurückgewonnen und Umsätze gesteigert werden.

Für **lokale Bauunternehmen** bietet sich mit dem Bereich GreenTech die Chance, von zukünftigen Trends zu profitieren und Umsätze zu steigern. Zusätzlich bietet sich eine geografische Erweiterung in Deutschland an, die jedoch auf Metropolregionen und deren Umland fokussiert sein sollte. Dort könnte auch diese Gruppe von den wachsenden Haushaltszahlen profitieren.

Für **Spezialisten** ergeben sich besonders im Bereich Infrastruktur/Tiefbau in Metropolregionen Potenziale. Hier stehen durch die Urbanisierung komplexere Bauvorhaben an. Weitere Wachstumsmöglichkeiten bestehen durch einen Fokus auf den GreenTech-Sektor. Eine mögliche geografische Expansion könnte durch ein Projektgeschäft in Wachstumsregionen verfolgt werden, wobei mit hohen Umsetzungsrisiken gerechnet werden muss (z.B. aus juristischer Sicht oder auch im Umgang mit Subunternehmen).



#### 4. Fazit: Was die verschiedenen Unternehmen tun könnten

---

Alles in allem können deutsche Bauunternehmen aktuell zwar von dem seit mehreren Jahren anhaltenden stetigen Wachstum des Marktes profitieren. Dennoch bleibt der Branchenwettbewerb intensiv, der Margendruck aufgrund der ausschreibungsbasierten Auftragsvergaben hoch. Umso wichtiger ist es für die Baufirmen, die Potenziale konsequent zu nutzen, die sich aus der Digitalisierung, der Standardisierung sowie dem Ausbau der industriellen Vorfertigung ergeben. Das Ziel sollten Produktivitätsgewinne sein, damit das Geschäftsmodell Bau rentabler wird. Neben den Wachstumsmöglichkeiten für die gesamte Branche ergeben sich für die verschiedenen Gruppen der Bauunternehmen viele Chancen, um sich im Wettbewerb von der Konkurrenz abzuheben. Dazu zählen die Spezialisierung, die Abrundung des Leistungsspektrums oder der Einstieg in verwandte Branchen. Die möglichen strategischen Stoßrichtungen sollten für jedes einzelne Unternehmen jeweils auf ihre Relevanz hin geprüft werden. Auf diese Art und Weise können die Unternehmen individuelle Handlungsfelder und -optionen ableiten. Eine erfolgversprechende Zukunftsstrategie kann das Bauunternehmen nur dann ableiten, wenn es Zukunftstrends frühzeitig erkennt und deren Potenziale für das eigene Geschäftsmodell richtig einschätzt.

# Ansprechpartner

---

## HypoVereinsbank – UniCredit Bank AG



**Thomas Baumanns**

Managing Director  
Head of Senior Risk Management Maschinenbau, Metall, Bau & Automobil  
Apianstr. 2-6 Haus 3  
D-85774 Unterföhring  
Tel.: +49-89-378-44574  
Fax: +49-89-378-27511  
thomas.baumanns@unicredit.de



**Dr. Philipp-Stephan Freber**

Director  
Business Operations & Development  
Arabellastr. 12  
D-81925 München  
Tel.: +49-89-378-44979  
Fax: +49-89-378-33-44979  
philipp-stephan.freber@unicredit.de

## Roland Berger



**Dr. Kai-Stefan Schober**

Partner  
Practice Group Infrastructure Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
D-80538 München  
Tel.: +49 (89) 9230-8372  
Fax: +49-89-5485-8372  
kai-stefan.schober@rolandberger.com



**Dr. Florian Kirchner**

Project Manager  
Practice Group Infrastructure Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
D-80538 München  
Tel.: +49 (89) 9230-8286  
Fax: +49-89-5485-8286  
florian.kirchner@rolandberger.com

# Glossar

---

Baustelle 4.0	Baustelle, auf der alle beteiligten Personen und Maschinen sowie alle relevanten Bau- und Planungsabläufe (digital) miteinander vernetzt sind
BIM	Building Information Modeling: Planung von Bauprojekten auf vollständig digitaler Basis
BIP	Bruttoinlandsprodukt
EBIT	Earnings before income and taxes
EBTEI	Earnings before taxes and extraordinary items
EFH	Einfamilienhaus
EnEV	Energieeinsparverordnung
Grüne Baumaterialien	Ökologisch nachhaltige Baustoffe
GreenTech	Produkte, Verfahren und Dienstleistungen im Bereich Umwelttechnologie und Ressourceneffizienz
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MFH	Mehrfamilienhaus
Nicht-Wohnungsbau	Nicht-Wohnungshochbau
PPP	Public-Private-Partnership (Öffentlich-Private-Partnerschaft)
SHK	Sanitär, Heizung und Klima
y-o-y	Year-on-year (Jahresvergleich)

# Verwendete Quellen

---

## **Primärquellen:**

- > Interviews mit Verbänden
- > Interviews mit Experten der Baubranche

## **Sekundärquellen:**

- > BauInfoConsult 2015
- > Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
- > Bundesministerium der Finanzen (BMF)
- > Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
- > Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
- > Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden e.V. (BBS)
- > Bundesverband Deutscher Fertigbau
- > Bureau van Dijk
- > bytesandbuilding.de
- > Deutsche Bundesbank
- > Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)
- > Euroconstruct
- > Europäische Zentralbank (EZB)
- > Fraunhofer-Institut
- > Geschäftsberichte der Unternehmen
- > Handelsblatt-Trendstudie
- > Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut
- > Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
- > ifo Institut für Wirtschaftsforschung e.V.
- > Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
- > McGraw-Hill
- > Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
- > Roland Berger GmbH
- > Statista
- > Statistisches Bundesamt (Destatis)
- > Transparency Market Research
- > UniCredit Bank AG
- > Verein Deutscher Ingenieure (VDI)
- > Weltbank

# Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Baubranche: stetiges Wachstum nach der Talsohle 2005.....	6
Abbildung 2: Wohnungsbau als Wachstumstreiber .....	7
Abbildung 3: Deutsche Baubranche hält europäische Konkurrenz auf Distanz .....	8
Abbildung 4: Prognose: Relativ kräftiges Wachstum bis mindestens 2020.....	9
Abbildung 5: Intensiver Wettbewerb, diverse Einflussnahmen.....	11
Abbildung 6: Preisentwicklung moderat positiv .....	12
Abbildung 7: Bauvolumen profitiert von Niedrigzinsen .....	13
Abbildung 8: Baubranche in EU-Krisenstaaten bricht ein .....	14
Abbildung 9: Immer mehr Apps machen das Haus smart .....	15
Abbildung 10: Vielfalt der deutschen Bauunternehmen .....	16
Abbildung 11: Betriebsleistung – Spezialisten überzeugen.....	18
Abbildung 12: Megatrends Nachhaltigkeit und Digitalisierung .....	20
Abbildung 13: Chance Nachhaltigkeit, Problem demografischer Wandel .....	21
Abbildung 14: Spezialisierung als Chance .....	24
Abbildung 15: Fokussierung auf das Kerngeschäft.....	28
Abbildung 16: Wasser und Energie prägen GreenTech-Sektor.....	30
Abbildung 17: PPP – ein ständiges Auf und Ab.....	31
Abbildung 18: Immer weniger Haushalte im Osten .....	32
Abbildung 19: Was die verschiedenen Unternehmen tun könnten.....	33

# Impressum

---

Bauwirtschaft im Wandel – Trends und Potenziale bis 2020

**Roland Berger GmbH**

Sederanger 1  
D-80538 München

**UniCredit Bank AG**

Arabellastr. 12  
D-81925 München

Unter Mitwirkung von:

Thomas Baumanns, Dr. Philipp-Stephan Freber, Dr. Kai-Stefan Schober, Dr. Florian Kirchner

**Fotorechte**

Titel: HypoVereinsbank / HG Esch

## Disclaimer

---

Diese Studie dient ausschließlich der generellen Orientierung. Der Leser sollte Aktivitäten nicht ausschließlich auf Basis der Inhalte dieser Studie anstoßen, insbesondere nicht ohne vorherige professionelle und individuelle Beratung.

Roland Berger GmbH & UniCredit Bank AG sind nicht haftbar für Schäden, die aus Handlungen auf Basis dieser Studie entstehen.

**Order and download**

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

[www.hvb.de/unternehmer](http://www.hvb.de/unternehmer)

**Stay tuned**

[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

[www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants](https://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

[www.facebook.de/hypovereinsbank](https://www.facebook.de/hypovereinsbank)

© 2016 Roland Berger GmbH & UniCredit Bank AG.

All rights reserved.

Stand: 04/2016

