Holz-Fertighausbau: Mehr Marketing notwendig

Prolog »Fertighaus-Forum«: Weniger, dafür aber tatsächliche Innovationen bringen – ins Gemeinschafts-Marketing investieren

pn. **Ein in der jüngsten Zeit sicher sehr häufig genannten Begriffe ist die „Innovation". Abgesehen davon, dass man Neuerungen gerade in Zeiten der Konsumzurückhaltung dringend braucht, um wieder Nachfrage zu erzeugen, ist aber längst nicht alles innovativ, was sich so bezeichnet. Auf dem „Fertighaus-Forum", einer der drei Prolog-Veranstaltungen am Vortag (1. Dezember) des 10. Internationalen Holzbau-Forums in Garmisch-Partenkirchen, wurde vor zu vielen und nicht unbedingt innovativen Neuerungen gewarnt. Die Teilveranstaltung befasste sich mit der Strategiefindung für die Fertighausproduktion in gesättigten Märkten.**

Gute Besucherresonanz beim Fertighausforum zum Thema „Strategien in gesättigten Märkten" Fotos: Leo Pirson

Das von Rudolf Sellhorst vom Bundesverband Deutscher Fertigbau, Bad Honnef, moderierte (und von den Holzwerken Wimmer, Pfarrkirchen, finanzierte) Fertighausforum (Prolog 2) hatte sehr gute Teilnehmerresonanz und bildete einen interessanten Auftakt zum Holzbauforum 2004, der dem internationalen Charakter der Gesamtveranstaltung gerecht wurde. Zunächst wurde die Strategie der Erschließung eines ausländischen Massenmarktes (Japan) aus einem gesättigten Markt (Kanada) heraus und dann die Strategie-Alternative der Durchdringung eines für Holzhäuser schwierigen Individualmarktes (Irland) beleuchtet. Zu kurz kam hingegen der angekündigte Vergleich von Großserienproduktion und Individualität.

Japan mit Japanern erschlossen

Shaun St-Amour von Viceroy Homes Ltd. in Port Hope (Ontario/Kanada) stellte die Expansion des in den 50ern gegründeten kanadischen Herstellers von Holzfertighäusern nach Japan vor. Viceroy beliefert den japanischen Markt, der im Bereich des Wohnens großen Nachholbedarf hatte, seit den 80er Jahren mit Fertighäusern in Plattformbauweise. Der Einstieg in den schwierigen Markt gelang, indem man sich bemühte, „den japanischen Kunden zu verstehen". Viceroy stellte Japaner ein, die in die Häuserplanung eingebunden wurden, man fertigte nach japanischen Standards und schuf Design-Flexibilität. Mit politischer Unterstützung in Kanada wurden die japanischen Zimmerleute konsequent auf kanadische Bauweise getrimmt. Kanada hat sich den japanischen Fertighausmarkt so regelrecht erarbeitet. Dabei war das nicht das Resultat eines einzelnen Unternehmens, sondern des Zusammenwirkens mehrerer.

Das Kobe-Erdbeben (1995) sorgte nach Aussage des Viceroy-Vertreters für einen regelrechten Absatzschub, weil man in Japan feststellte, dass die Plattform-Bauweise sicherer ist als traditionelle Pfosten-Riegel-Konstruktionen. Neben der bloßen Lieferung von Gebäudehüllen erweiterte Viceroy sein Fertighaussystem nach und nach um Innenausbauelemente wie z. B. Böden, Küchen und Kamine. Heute versteht sich das Unternehmen im Exportgeschäft als Lieferant größerer Bauträger, die ihren Gewinn durch schnelles Bauen steigern wollen. Als Märkte für weitere Expansion hat man Korea, aber auch Schottland, Irland und Frankreich im Visier. Aber auch hier will man professionell an die Sache herangehen. Shaun St-Amour: „Lieber machen wir einen Markt gut als schnell".

Fertigbau in Irland: Holz als Baumaterial ohne Tradition

Gerald Mc Caughey als Vertreter des erst 1990 gegründeten, aber heute schon größten irischen Fertighausherstellers Century Homes in Monagham (Irland), erläuterte die Vorgehensweise des Unternehmens bei der Erschließung des Heimatmarktes Irland. Auch hier wurde konsequent ein Markt bearbeitet, wenn auch ein deutlich kleinerer als Japan. Weil Irland als Folge intensiven Schiffbaus über Jahrhunderte praktisch entwaldet war, hatte Holz als Material zum Häuserbau keinerlei Image; es diente in erster Linie noch als Brennmaterial. Zunächst galt es daher, Überzeugungsarbeit zu leisten, dass man auch in Irland in Holzhäusern wohnen kann.

Rückenwind erfährt der irische Holzbau heute durch einen generellen Trend zum Eigenheim und das vergleichsweise niedrige Durchschnittsalter der Bevölkerung – und damit eine große Zahl von Haushalts-Neugründungen. 2005 will Century Homes 9000 Einheiten ausliefern (2004: 7500), hergestellt aus Großelementen in Plattformbauweise. Die Fertighausbauteile werden offen auf die Baustelle geliefert, sämtliche Installationen und das Einbringen von Dämmmaterial erfolgt erst am Bauplatz, ebenso der Einbau von Türen und Fenstern. Damit will man Architekten und Bauherren größtmögliche Gestaltungsfreiheiten lassen. Obwohl Century Homes in Großbritannien bis 2016 noch einiges Marktpotenzial sieht, so will man sich künftig auch zum US-Markt hin orientieren.

Marketing-Professor Dr. Thomas Roeb, Sankt Augustin, glänzte als Fachmann der Lebensmittelbranche und lockerte die stickige Atmosphäre im für die Teilnehmerzahl viel zu klein bemessenen Konferenzsaal im Garmischer Dorint-Sporthotel mit seinem pointierten Vortrag auf. Aus seinen Ausführungen zu Entwicklungen im Lebensmitteleinzelhandel konnte man versuchen, Lehren für den Holzbau zu ziehen.

Die Lebensmittelbranche hat schon seit 1995 Marktsättigungssymptome. Sie ist seit 10 Jahren mit jährlichen Umsatzrückgängen von einem bis 2 % konfrontiert. Die deutsche Wiedervereinigung habe das Erreichen der Marktsättigung nur kurzfristig kaschiert, meinte Roeb, die Krise im Segment durch den Aufbau von Überkapazitäten sogar verschärft – mit der Folge konstanter Ergebnisbelastungen bei vielen Anbietern, auch in der DIY-Branche, die ja Anbieter von Holzprodukten ist. Die Umsatzrückgänge haben ihre Ursache im fehlenden Einkommenswachstum und der Vielfalt alternativer Konsummöglichkeiten für den Verbraucher – bei wenig Innovationsmöglichkeiten im Bereich Lebensmittel durch die Hersteller.

Vergleichsweise gut sei da ja noch die Situation im Einfamilienhausbau: Zwar sei auch hier die schrumpfende Bevölkerung spürbar, aber die Menschen beanspruchten wenigstens deutlich mehr Platz als früher und verbrauchten dadurch pro Kopf mehr Material.

Roeb machte auf das Problem der Zweiteilung des (Lebensmittel-)Marktes in gute und teure Produkte auf der einen Seite und weniger innovative, dafür aber billige Alternativen (Handelsmarken) auf der anderen aufmerksam. Premiummarken würden ihren Innovationsvorsprung zunehmend verlieren bzw. könnten ihn nur noch zeitlich begrenzt halten. Ihre Marktposition sei nur noch mit erheblichem Marketingaufwand zu halten, während Billigprodukte die bisherige Mittelklasse von unten kommend verdrängten.

» Nicht nur an technische Innovationen denken! «

Prof. Dr. Thomas Roeb, Sankt Augustin

Der Marktingprofessor wies auch auf „Schein-Innovationen" hin: Sie stellen keine wirklichen Innovationen dar, sondern sind billige Kopien von Produkten der Premiumanbieter. Dieses Nebeneinander führe letztlich zu Verunsicherung beim Verbraucher.

Emotionale Komponente im Auge behalten

Welche Strategie sollte ein Hersteller im gesättigten Markt nun wählen? Roeb nannte drei Möglichkeiten:

- Er entwickelt sich zur Premiummarke,
- Er gibt das (Eigen-)Markengeschäft auf und wird Handelsmarkenproduzenten, oder
- Er verfolgt beide Strategien parallel, die er mittels einer leistungsfähigen Kosten-Leistungs-Rechnung voneinander trennt – oder er baut völlig getrennte Organisationsstrukturen auf.

Der Weg zu einer Premium-Marke ist auf jeden Fall mit hohen Entwicklungskosten verbunden. Als Hersteller muss man sich fragen, ob sich das rentiert: Einerseits ist ein angemessener (also nicht zu großer) Preisabstand zu den Konkurrenzprodukten einzuhalten, andererseits müssten technische Innovationen 100%ig „funktionieren" und dem Kunden einen konkreten Nutzen bringen. Was nicht läuft, das schadet.

Im Zuge der o.g. Strategieentscheidung muss sich ein Hersteller auch fragen, ob er sich (als Premiumanbieter) sowohl mit der Produktion als auch mit dem Vertrieb seiner Produkte befassen will, oder ob er er als Handelsmarken-Hersteller auf die Produktion konzentriert (Kernkompetenz) und den Vertrieb in die Hände eines Partners legt. Ein Fertighaussteller könnte die Ansicht vertreten, dass er sich einen eigenen Außendienst leisten muss, weil seine Produkte höchst erklärungsbedürftig sind. Die Konzentration auf die bloße Produktion mache aber für einen sehr leistungsfähigen Markenartikelhersteller durchaus Sinn – sofern er eben sehr kompetent produziert.

Roeb erinnerte daran, in Deutschland die „emotionale Komponente" nicht zu unterschätzen: Die Amerikaner hätten beispielsweise kein Problem mit dem hiesigen Papp-Haus-Image des Holzhauses. Nicht zum Ziel führe aber eine Strategie, in erdbebengefährdeten Regionen (Italien, Japan) mit der Standsicherheit von Holzkonstruktionen zu werben: Das komme u. U. beim Kunden nicht gut an, auch wenn es eine nicht zu leugnende Tatsache sei.

„Wellness" nur ein Thema für die ältere Generation?

Roeb warnte auch vor der voreiligen Annahme bei Herstellern, dass der Name bereits eine „Marke" ist: Das sei erst der Fall, wenn die Kundschaft den Namen verinnerlicht habe – und nicht nur die Mitbewerber. Auch im Umgang mit Themen wie „Wellness" und „Health-Care" sei größte Vorsicht geboten, so Roeb. Seiner Ansicht nach sind beides typische Berater-Themen. Die Umsätze damit lägen (verglichen mit Aldi, Lidl & Co.) aber eher „im Nano-Bereich". Die über 50-jährigen ließen sich für das Thema erwärmen, nicht aber junge Leute. Roebs Einschätzung: „Denen geht das Thema Wellness sonstwo vorbei".

In der abschließenden Podiumsdiskussion stellte Prof. Heinz Köster, Fachhochschule Rosenheim, die Frage nach dem Sinn ständigen Strebens nach weiteren Qualitätssteigerungen in den Raum. Zahlt es sich aus, wenn das Produkt dadurch immer teurer wird? Die Hauptinvestitionen sollte man nicht in die Produktion, sondern in das Branchenmarketing stecken. „Lassen Sie sich nicht auf das Niveau von Anti-Holz-Werbekampagnen anderer Branchen herab, stellen Sie stattdessen konsequent die Vorteile der Holzrahmenbauweise in den Vordergrund", riet Gerald Mc Caughey (Century Homes).

Eindeutig zweideutige Aufforderung in der das 10. Internationale Holzbau-Forum begleitenden Fachausstellung im Kongresszentrum Garmisch-Partenkirchen