



Baustoff-Jahrbuch 2025/26

Daten - Fakten - Hintergründe
23. Ausgabe

BaustoffMarkt

RM Rudolf Müller

Baustoff-Jahrbuch

2025/26

Daten - Fakten - Hintergründe

Impressum

Verlag:

RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG
Stolberger Straße 84, 50933 Köln
Telefon: +49 221 5497-0
Telefax: +49 221 5497-306
Geschäftsführung: Günter Ruhe

Programm:

Monika Verspohl (v.i.S.d.P.)
Alexander Kirschbaum M.A.
Telefon: +49 221/ 5497-826
redaktion-bau@rudolf-mueller.de

Leserservice:

Telefon: +49 6123 9238-258
Telefax: +49 6123 9238-244
rudolf-mueller@vuservice.de

Media Sales:

Moritz Brinkmann (Verantw. Anzeigenteil)
Telefon: +49 221 5497-248
mediasales.service@rudolf-mueller.de

Grafik + Layout:

RTK & SRS mediagroup GmbH, Offenburg
Franckensteinstraße 18
77749 Hohberg

© Copyright 2025 by

RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung der hier veröffentlichten Inhalte ist außerhalb der Grenzen des UrhG ohne Zustimmung des im Impressum genannten Rechteinhabers unzulässig und strafbar. Die Inhalte dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training, zur Anreicherung und/oder Anwendung von – insbesondere generativen – KI-Systemen, verwendet werden. Die Nutzung der Inhalte für Text- und Data-Mining ist ausdrücklich vorbehalten und daher untersagt.

Alle Rechte vorbehalten

Druck:

Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau
ISBN 978-3-481-05018-4



Die Politik redet, die Branche handelt

Und wieder ist ein Jahr vergangen, ein neues Baustoff-Jahrbuch liegt vor Ihnen. Wie gerne hätte ich in diesem Editorial kommentiert, dass die Situation in der Baubranche jetzt viel besser ist als beim Schreiben des letzten Editorials im Herbst 2024. Doch leider bleibt der seit langem erhoffte Aufschwung weiter aus – trotz neuer Bundesregierung. Kurz nach dem Erscheinen des vorigen Jahrbuchs ist die Ampel-Koalition geplatzt, Anfang des Jahres gab es Neuwahlen, und nun haben wir eine schwarz-rote Bundesregierung mit einem neuen Kanzler und einer neuen Bundesbauministerin.

Die ersten Aussagen seitens der Politik im Frühjahr klangen angenehm in den Ohren der Branchenakteure: Die „Bagger müssten rollen“, hieß es von Verena Hubertz, und es wurde ein Sondervermögen für Klimaschutz sowie Infrastruktur im Bundestag und ein Entwurf zum „Bau-Turbo“ im Bundeskabinett beschlossen. Doch inzwischen ist wieder Ernüchterung eingeleitet. Zwar steigt die Zahl der Baugenehmigungen in geringem Umfang stetig, doch von einer wirklichen Erholung der Baukonjunktur kann noch nicht die Rede sein.

Unter diesen Bedingungen sind die Unternehmen der Baustoffindustrie und des Baustoff-Fachhandels weiter weitestgehend auf sich gestellt – unterstützt von den Verbänden und Kooperationen. Es kann dauern, bis die politischen Maßnahmen greifen, und so sucht die Branche nach eigenen Wegen und Lösungen. Für die einen sind es neue Bautrends wie seriell, modulares und standardisiertes Bauen oder der Einsatz von KI. Andere fokussieren sich auf neue Geschäftsfelder und engagieren sich beispielsweise stärker im Bereich der Sanierung oder in neuen Produktbereichen.

Einige Beispiele, wie sich die Baustoffbranche den aktuellen Herausforderungen stellt, finden Sie liebe Leserinnen und Leser in diesem Buch. Darüber hinaus widmen sich mehrere Beiträge den großen Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Fachkräftemangel oder Unternehmensnachfolge. Wir hoffen, dass Sie in dieser 23. Ausgabe des Baustoff-Jahrbuchs eine Fülle Anregungen und Denkanstöße finden, und wünschen Ihnen wie gewohnt eine informative und interessante Lektüre!

Ihre
Monika Verspohl
Senior Managerin BaustoffMarkt



Monika Verspohl



Auf dem 16. Wohnungsbautag in Berlin forderten sieben führende Verbände und Organisationen der Bau- und Wohnungswirtschaft einen „Neubau-Turbo“.



Die Baukonjunktur läuft auch 2025 schleppend.

Katharina Metzger
Zum Gruß. 6

BDB und Gesprächskreis im Baujahr 2024/25 8

Katharina Metzger, Michael Hölker
Ist das „30 ha Ziel“ bis 2030 oder ein „0 ha Ziel“ bis 2050 der Knockout der Bauwirtschaft? 20

Michael Hölker
Neuer Leitfaden zum nachhaltigen Bauen 23

Christian Fechtig, Roman von Urbanowicz
Der größte Investitionstreiber ist beim starken Klimawandel Hitze 25

Dr. Markus Mayer, Sebastian Strasmann, Christian Alter
Zwischen Krise und Aufbruch – Der deutsche Bausektor 2025 28

Marc Dönges
Das 1x1 der Cybersicherheit 34

Michael Knüppel
Die Neuausrichtung des Baustoffhandels 42

Danijel Lučić
Grüner Umbau statt graue Routine 47

Christian Engelke
Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität 50

Christian Rabe
Kooperation als Antwort auf Wandel 53

Mario Gößwald
Digitale Prozessoptimierung bei Knauf 55

Wolfgang Hormuth
„Universelle Lösungen sind kein Trend – sie sind Notwendigkeit“ 64

Dr. Eckard Kern
Zusammen Zukunft bauen 66

Ralph Spielmann, Frank Holzäpfel
Systemlösungen für einfaches und schnelles Bauen 68

Dr. Hannes Zapf
Ein Blick auf das typisierte Bauen 71

Johannes Häringslack, Linda Adolf
Unternehmensnachfolge 74

Matthias König
Bewährtes bewahren, Neues wagen 76

Gregor Machura
Die Brücke zur Zukunft 81

Frank Schiewek
Digitalisierung als Wettbewerbsvorteil 84

Wolf Alexander Kappen
Roto ist dort, wo für den Kunden ein echter Nutzen entsteht 86

Dirk Baune
Sockelbereich im Fokus der Normung 88



Bildquelle: Redaktion

Der Neubau schwächelt, daher setzen Branchenunternehmen verstärkt auf Zukunftsmärkte wie Fassadenbegrünung.

Mario Sommer	
Der neue Sopro Campus	90
Christian Ewers, Heiko Heinlein	
Stauraum im Außenbereich	92
Jan Radmacher, Frederic Dörlitz	
„Unser Verband bringt gemeinsam Innovation auf den Weg – seit 125 Jahren!“	95
René Thaler-Uecker	
Mit Tempo zum Ziel	98
Christoph Nielacny, Sylvia Jäger	
Das Mögliche. Einfach. Gemacht.: „Aus einem verzagten Arsch kommt kein fröhlicher Furz.“	101
Verbände und Organisationen	110
Unternehmen und Management	119
Wir nehmen Abschied	133



Bildquelle: Pixabay

Zum Geleit

Liebe Fachhändler-Kollegen*innen, verehrte Geschäftspartner*innen in Baustoffindustrie und Handwerk, sehr geehrte Geschäftspartner*innen in Politik und Wirtschaft,

Das Ende der Ampelkoalition kam überraschend. Eine Neuwahl ließ Hoffnung aufkeimen! Neue Köpfe, weniger Dogmatik und Überzeugungen, mehr Pragmatik und Fakten sollten die neuen Leitplanken für die Große Koalition sein. Deutschland erstickt an Bürokratie, Gängelung und Misstrauen gegenüber den Unternehmern. Ernüchternd das Wahlergebnis für die Parteien der Mitte und bang die Hoffnung, ob sich damit eine Kehrtwende wirklich gestalten lässt, obwohl sie alternativlos ist.

Gut die Informationen im Koalitionsvertrag, dass die Schneisen bei der Förderung geschlossen werden sollten und der Bau weiterhin mit einem Ministerium vertreten ist. Zu wichtig sind gesellschaftlich die Aufgaben, die beim bezahlbaren Bauen und Wohnen und für eine leistungsfähige Infrastruktur zu leisten sind. Bleibt die Frage, wann geht es los?

Denn der Wohnungsbau ist im freien Fall. Ein weiterer Abbau von Kapazitäten in der Prozesskette Bau muss vermieden werden, denn Menschen, die gegangen sind, kommen so schnell nicht zurück. Fehlende Aufträge im Baugewerbe führen zu Werksschließungen in der Industrie. Dem folgt der Abbau von Kapazitäten im Fachhandel und bei anderen Partnern in der Prozesskette. Die Branche braucht schnelle Zeichen! Der „Bau-Turbo“ ist in Ordnung, aber er zündet bei mittel- bis langfristigen Projekten und ist darauf angewiesen, dass die Kommunen mitziehen. Die Themen Aufstockung, Nachverdichtung zählen mit zu den komplexesten Themen für Projektentwickler. Gut auch, wenn die Ministerin äußert, dass es mit den Fertigstellungen auf keinen Fall weiter in den Keller gehen darf, nachdem im Mai die 251.900 Wohneinheiten vom Statistischen Bundesamt gemeldet wurden. Allein sie wird daran kaum etwas ändern, denn die 220.000 in der Fertigstellungspipeline sind kaum aufzuhalten. Trotzdem gilt es die Signale zu hören... Aus der Baustoffindustrie, aus dem Baugewerbe, von den Projektentwicklern, aus dem Baustoff-Fachhandel, von den Mietern! Alle sind nah dran am Wohnungsgeschehen!

Es gilt an den Hebeln zu arbeiten, die schnell wirken – Senkung der Finanzierungskosten; Realisierung von Baugenehmigungen, die aufgrund gestrichener Förderungen nicht realisiert wurden. Das ändert kurzfristig etwas an den Baubeginnen – die schleunigst offiziell dokumentiert werden sollten. Das führt nicht zu mehr Bürokratie, sondern zu mehr Transparenz beim Baugeschehen.

Der Baustoff-Fachhandel engagiert sich als Fach- und Großhandel vielfältig in Bündnissen, um darzustellen, was die Bauwirtschaft leisten kann für eine lebenswerte, klimaresiliente Umwelt, für bezahlbares Bauen und Wohnen, für einen verantwortlichen, nachhaltigen Umgang mit Ressourcen, für eine funktionierende Volkswirtschaft. Wir arbeiten in regionalen Märkten, mit bewährten Produkten sind wir Partner vor Ort.

In diesem Sinne hoffen wir auf zeitnahe Entscheidungen für die Prozesskette Bau und darauf, dass die Bauwende in 2026 endlich kommt. Die Bauaufgaben, die es zu bewältigen gilt, sind groß. Bezahlbares und energiesparendes Wohnen, eine funktionierende Infrastruktur und ein verantwortungsvoller Umgang mit den Ressourcen – dafür setzen wir uns ein!

Mit besten Grüßen

Katharina Metzger

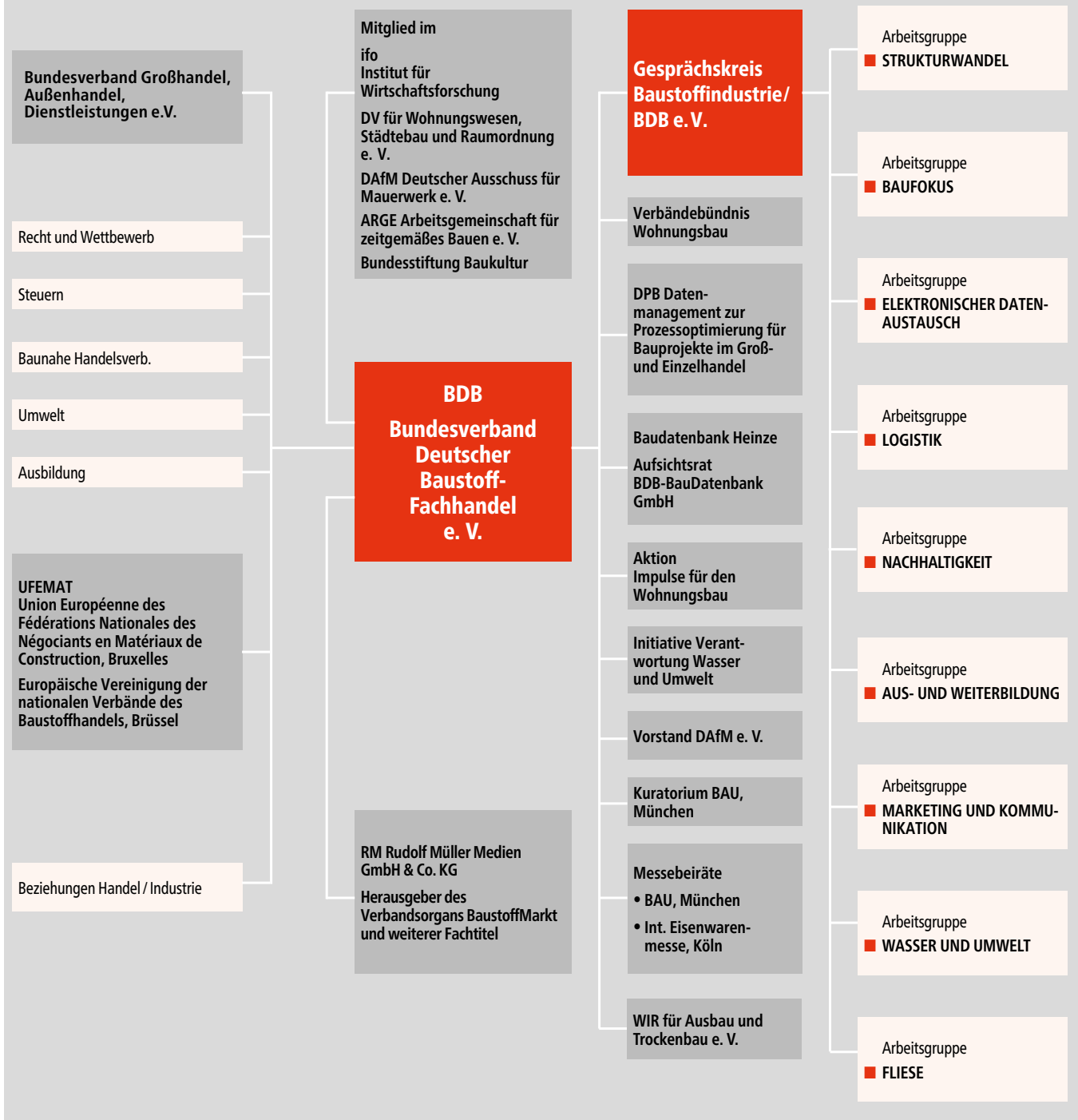
Präsidentin

Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel (BDB) e.V.



Katharina Metzger
Präsidentin

Der BDB im Gefüge der Wirtschaft



Die nachfolgenden Seiten bilden einen Ausschnitt aus den vielfältigen Aktivitäten des Bundesverbandes Deutscher Baustoff-Fachhandel (BDB). Dazu kommt ein kurzer Einblick in die Arbeit des Gesprächskreises Baustoffindustrie/BDB und seiner Arbeitsgruppen. Diese seit über 40 Jahren bestehende Einrichtung ist ein besonderer Beleg für die partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Herstellern und Handel, die wohl kaum in einer anderen Branche so ausgeprägt sind.

Dem Wirtschaftsmagazin BaustoffMarkt – seit 1971 zugleich offizielles Organ des Bundesverbandes Deutscher Baustoff-Fachhandel – sind die Beiträge für den folgenden Rückblick entnommen. Über die aktuellen Zahlen zum deutschen Baustoff-Fachhandel können Sie sich in der beiliegenden offiziellen Leistungsstatistik des BDB informieren. Die Kontaktadressen des BDB finden Sie am Anfang unseres Adressverzeichnisses im Serviceteil dieses Buches. ■



Auf der Tagesordnung der Mitgliederversammlung stand unter anderem ein Vortrag zum einfachen Bauen.

„Wir werden weiter den Finger in die Wunde legen“

Gut 130 Industrie- und Fachhandelsverantwortliche trafen sich Mitte November in Büdelsdorf bei Rendsburg zur Mitgliederversammlung des Gesprächskreises Baustoffindustrie im BDB. Eingeladen hatte nach 2012 zum zweiten Mal der dreimalige „Baustoffmarkt-Award“-Gewinner Aco. Thomas Bannas, Teil der deutschen Geschäftsführung, begrüßte die Anwesenden herzlich und gab den Gästen einen kurzen Einblick in das Unternehmen und seine traditionsreiche Geschichte.

Katharina Metzger ging in ihrer Begrüßungsrede auf die aktuelle politische Lage ein, die mit der erneuten Wahl Trumps zum US-Präsidenten sowie dem Aus der Ampelkoalition noch verworren geworden ist. „Wenn die Welt verrücktspielt, brauchen wir Unternehmer eine klare Strategie“, erklärte die BDB-Präsidentin. Sie warb dafür, dass Wechsel auch eine Chance zu gestalten sei – eben „Change-Management.“ Unabhängig davon benötige es seitens der Politik, konkret der nächsten Bundesregierung, Entscheidungen, die zu mehr Verlässlichkeit und mehr Planbarkeit beim Bauen führen,

sowie mehr Investitionen. „Investitionen in den Bau sind Investitionen in Deutschland“, betonte Metzger. Die Präsidentin sprach zudem über die Arbeit des Verbandes. „Wir verstehen, dass die Nerven bei den Mitgliedern blank liegen, und dass sie sich mehr Lautstärke wünschen.“ Doch als Verband müsse der BDB überparteilich agieren: „Wir können nicht für die ein- oder andere Partei werben, wer weiß, wie sich die nächste Regierung zusammensetzt und wer Minister wird.“ Der Baustoff-Fachhandel und die über ihn liefernde Industrie seien ein wichtiger Prozessenable mit rund 10 Prozent der Beschäftigten in der Prozesskette Bau. „Das sind mehr Menschen als bei Planern, Architekten und Ingenieuren zusammen. Aber wir sind nicht elementarer Part dieser Prozesskette. Da stehen Baugewerbe, Projektentwickler und Investoren anders im Fokus“, erläuterte Metzger.

Zudem habe der BDB begrenzte personelle und finanzielle Kapazitäten. „Trotzdem werden wir weiter den Finger in die Wunde legen – mit dem Verbändebündnis Soziales Wohnen, mit dem Verbände-

bündnis Wohnungsbau, mit dem Bündnis zum Mitarbeiterwohnen, mit dem Tiefbau-Bündnis und mit dem Bündnis zur Flächeninanspruchnahme.“ Der Verband werde weiterhin Allianzpartner suchen, um bei einer Interessenkongruenz gemeinsame Studien zu realisieren und so die wichtigen Themen in die Öffentlichkeit zu tragen. Aktuell werde an einer Gemeinschaftsstudie gearbeitet, „mit der wir gegen den Irrsinn vorgehen wollen, dass bestimmte Gruppen in dieser Gesellschaft kein Bauen mehr wollen. Jetzt haben wir das 30 ha-Ziel, bis 2050 soll daraus ein 0 ha-Ziel werden, also soll nur gebaut werden, wenn woanders etwas abgerissen wird.“

Empfehlungen zur KI-Implementierung

Wie üblich standen auf der Tagesordnung der Mitgliederversammlung auch Vorträge zu aktuellen Themen, die die Baustoffbranche bewegen. Benjamin Meckl, geschäftsführender Gesellschafter der Agentur Fullhaus, referierte in seinem Vortrag über die Potenziale von Künstlicher Intelligenz. „Wer heute mit dem Einsatz von KI startet, ist morgen voraus“, warb der Experte im Hinblick auf aktuelle Zahlen, nach denen nur 12 Prozent der Unternehmen in der Baustoffbranche KI nutzen. Weil es wichtig sei, schnell mit der Implementierung von KI im eigenen Unternehmen zu starten, regte Meckl an, die „low hanging fruits“ zu pflücken, sprich schnell und einfach umzusetzende Maßnahmen zu treffen. Dazu gehöre, möglichst KI-Tools mit diversen Funktionen einzuführen – „wie beim Schweizer Taschenmesser“ – und die Rahmenbedingungen festzulegen, wie damit gearbeitet werden soll und darf. Beispielsweise müsse geregelt werden, welche Informationen und Daten Nutzer ins KI-Programm hochladen dürfen. „Schon jetzt nutzen 34 Prozent der Mitarbeiter KI im Job, aber über ihre privaten Accounts, und in solchen Fällen haben Unternehmen keinerlei Kontrolle darüber, wie und wofür die KI eingesetzt wird“, warnte Meckl.

Künstliche Intelligenz könne Mitarbeitende sehr gut in ihrer alltäglichen Arbeit unterstützen. „Nutzen Sie KI beispielsweise als Basis fürs Weiterarbeiten, holen Sie sich Anregungen und Ideen – zwar müssen die Ergebnisse geprüft werden, aber es ist dennoch hilfreicher als vor einem leeren Blatt Papier zu sitzen“, schilderte Meckl. Dabei sei es wichtig, möglichst konkret zu „prompten“, sprich der KI zielführende Anweisungen zu geben, um vernünftige Ergebnisse zu erhalten. Nach den ersten Schritten gehe es schließlich um weitere Wissensaneignung. Dafür können Unternehmen aus den eigenen Mitarbeitern eine „Koalition der Willigen“ zusammenstellen, riet der Experte. Diese solle sich intensiver mit dem Thema KI auseinandersetzen, mögliche Anwendungsbereiche finden, Ziele definieren und vor allem interdisziplinär arbeiten sowie stetig das eigene Wissen teilen.

Mehr miteinander sprechen

In weiteren Vorträgen und einer Diskussion stand die Frage im Fokus, wie sich das Bauen vereinfachen lässt, um schneller und kostengünstiger zu werden. So warf Prof. Dr.-Ing. Gerhard Hausladen, geschäftsführender Gesellschafter der Ingenieurgesellschaft IB Hausladen in München, die Frage auf, wie viel Technik in einem Gebäude nötig sei, damit sich die Bewohner darin wohlfühlen. Um dies zu klären, sei es wichtig ausführlich mit den Bauherren über ihre

Wünsche und Bedürfnisse zu sprechen. „Wenn möglichst viele Aspekte der (technischen) Ausstattung bereits in der Phase 0 geklärt werden, lassen sich Zeit und Kosten sparen“, warb Prof. Hausladen. Und zeigte Beispiele aus dem eigenen Haus auf, wie durch einen konstruktiven Austausch zwischen Bauherrn und Planer individuelle, sinnvolle Lösungen in der Haustechnik entstehen können. Prof. Dietmar Walberg, der zum Wohnungsbautag im April eine Studie zu angemessenen Standards im Wohnungsbau in Deutschland vorgestellt hat, ging in seinem Vortrag auf dieses Thema ein. „Wir müssen einsehen, dass wir nicht an jeder Stelle für jeden bauen können, sprich man kann nicht jedes Gebäude so ausstatten, dass es jedem Nutzer gefallen würde“, betonte der Geschäftsführer der Arge Kiel. Deswegen forderte auch er einen besseren Austausch zwischen den Beteiligten der Prozesskette Bau: „Einfacher bauen bedeutet komplexer und mehr miteinander zu reden.“ Außerdem plädierte Walberg dafür, nicht immer nur die Energieeffizienz von Gebäuden in den Blick zu nehmen, sondern auch die CO₂-Emissionen, denn der Einsatz von mehr Baumaterial sei immer mit mehr CO₂-Emissionen für dessen Produktion verbunden. Zumal Regelstandards auch im Bestand realisierbar seien: „Wird ein Bauelement am Ende seiner Lebensdauer durch die zu diesem Zeitpunkt beste neue Lösung ersetzt, können Gebäude sinnvoll sukzessive modernisiert werden.“ Für eine Diskussion zum einfachen Bauen hatte der Verband die schleswig-holsteinische Ministerin für Inneres, Kommunales, Wohnen und Sport, Dr. Sabine Sütterlin-Waack, eingeladen. Die Ministerin sprach über den Regelstandard E aus Schleswig-Holstein, nach dem Fördermittel für den sozialen Wohnungsbau genehmigt und verteilt werden. „Die Bauminister anderer Bundesländer bestaunen diesen Regelstandard E, damit haben wir etwas losgetreten.“ Sie hoffe, erklärte Dr. Sütterlin-Waack, dass nicht nur andere Bundesländer diesen als Anregung nehmen, sondern dass dieser Standard sich auch auf den privaten Wohnbau ausbreite. Katharina Metzger verdeutlichte, warum der BDB das Thema immer wieder aufgreift: „Nach unserer Einschätzung ist vereinfachtes Bauen der vielversprechendste Ansatz in Deutschland, der auch in der Lage ist, kurzfristige Impulse zu setzen, egal ob viel Fördergeld vorhanden ist oder nicht – das ist der richtige Weg!“

Lob für viel Engagement

Im Rahmen der Mitgliederversammlung haben auch die verschiedenen Arbeitsgruppen im Gesprächskreis ihre aktuellen Themen und Projekte vorgestellt. Andreas Wilbrand, Präsidiumsmitglied des BDB, lobte in seiner Rede das Engagement der Teilnehmer: „Die Mitglieder der AGs arbeiten ehrenamtlich parallel zum anspruchsvollen Tagesgeschäft, das ist eine herausragende Leistung. Ein herzlicher Dank geht ebenfalls an die Gruppenführer und Obleute – die AGs leisten sehr gute Arbeit und entwickeln sich immer weiter.“ Der Sopro-Geschäftsführer ging in seiner Ansprache auch auf die aktuelle konjunkturelle Situation ein: „Das Sterben einiger Branchenteilnehmer hat bereits begonnen. Aber: Resignation ist keine Lösung. Ich persönlich habe in der Baubranche schon viele Berge und Täler erlebt, und auch nach diesem Tal wird es wieder aufwärts gehen. Denn der Bedarf nach mehr Wohnraum ist da.“ ■

Azubi Sternfahrt auf der BAU mit über 200 Teilnehmern



Der Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel (BDB) hat am 13. Januar 2025 zur traditionellen Azubi Sternfahrt auf die BAU 2025 eingeladen. Über 200 Auszubildende des Baustoff-Fachhandels aus ganz Deutschland blicken laut dem Verband zurück auf ein spannendes Programm, das praxisnahe Einblicke in die Branche geboten hat.

Seit 2007 ist diese Veranstaltung fester Bestandteil des Engagements des Verbands auf der Messe. Unter der Leitung von Christian Fechtig wurde dieses Event gemeinsam mit den Teilnehmern der AG Aus- und Weiterbildung im Gesprächskreis organisiert. Ein Highlight war laut dem BDB die digitale Schnitzeljagd, bei der die Azubis mithilfe einer App die Messe erkunden und an den Ständen teilnehmender Unternehmen ihr Wissen erweitern konnten. Neben der Wissensvermittlung stand der Austausch mit Industrievertretern im Fokus.

Abgerundet wurde der Tag durch eine Sofa-Talkrunde mit Bülent Ceylan unter dem Motto „Bau Dir Deine Zukunft“. Im Austausch mit Bülent sei klar geworden, wie wichtig eine gute Ausbildung für die eigene Zukunft ist, und wie breit gefächert die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Baustoff-Fachhandel sind, heißt es. Nach abschließenden Worten der BDB Präsidentin Katharina Metzger erhielten alle Azubis die Gelegenheit sich mit Bülent fotografieren zu lassen. ■

Transformationstreiber entlang der Wertschöpfungskette

Anlässlich der Mitgliederversammlung des Gesprächskreises Baustoffindustrie & Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel (GSKR) traf sich die Arbeitsgruppe (AG) Baufokus des GSKR zu ihrer turnusmäßigen Sitzung Mitte November 2024 in Büdelsdorf. Bei dieser Sitzung standen Informationen rund um und Diskussionen zum modularen und seriellen Bauen sowie Aspekte der Nachhaltigkeit im Mittelpunkt. In einem Impulsvortrag schilderte Dipl.-Ökonom Michael Neitzel (Neitzel Consultants) die Prozesse und Kommissionsrunden, die schlussendlich zum Rahmenvertrag 1.0 zum seriellen Bauen mit dem Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) führten. Eine Evaluation dieser Vereinbarung führte zur aktuellen Version 2.0, in der viele Aspekte (Vergaberecht, Planungshoheit, baukulturelle Qualität) Berücksichtigung fanden. Neitzel stellte klar, dass diese Art des Bauens nur eine Art neben vielen weiteren Möglichkeiten ist. Bezüglich der oft gehörten Aussagen, das deutsche Bauwesen hinke bei der Produktivitätssteigerung und Digitalisierung hinterher meinte er aber auch: „Serielles modulares systemisches Bauen ist ein Transforma-

tionstreiber entlang der Wertschöpfungskette Bau!“ Die Runde diskutierte anschließend angeregt, welche Folgen dies für den Baustoff-Fachhandel habe. Die Notwendigkeit zur stets weiter steigenden Expertise in der (auch Architektur-)Beratung und der Logistik sieht die Runde als existenziell für den Fachhandel an – auch und gerade angesichts globaler Akteure und neuer Geschäftsmodelle im Baustoffvertrieb.

Alexander Geißels, Leiter Public Affairs, Verbandswesen und Nachhaltigkeit bei Saint-Gobain sowie Leiter der AG Nachhaltigkeit im GSKR gab anschließend einen vertieften Blick in die Arbeit der AG. Die seit rund einem Jahr existierende AG kommt in der Abarbeitung Ihrer Aufgaben:

- Grundüberzeugung formulieren: Bauen ist sinnvoll und notwendig
- Leitfaden für die Mitglieder erstellen
- Empfehlungen erarbeiten für a. Tagesgeschäft, b. politische Entscheider

gut voran. Der angekündigte Leitfaden steht kurz vor Fertigstellung. ■

Im Metaversum

Zu ihrer Herbstsitzung war die AG Logistik im Gesprächskreis Baustoffindustrie & BDB zu Gast im GS1 Germany Knowledge Center in Köln. Im Rahmen des Treffens bekamen die Logistikexperten einen Einblick in das im Oktober 2023 eröffnete GS1 Metaverse und konnten in futuristisch gestalteten Räumlichkeiten in die virtuelle Welt des Handels eintauchen. Ist das Metaverse für viele Unternehmen noch Neuland und für die Baustoffbranche allenfalls Zukunftsmusik, so ist die Automatisierung von Prozessen ein wesentlicher Bestandteil des Tagesgeschäfts. In einem Impulsvortrag referierte Theresa Taller, Senior Manager Industry Engagement, über EDI-Formate in der Praxis. Die Qualität der Stammdaten beschreibt die Qualität der Prozesse, so eine Kernaussage des Vortrags. In einem folgenden Workshop diskutierten die Teilnehmer der AG über die Anwendung der EDI-Formate für die Baustoffbranche und Umsetzungshürden. Zudem richtete die AG Logistik ihren Blick bei dem Treffen auf die Unterstützung der Intralogistikprozesse im Lager und der Verladung. Auf einen Impulsvortrag zur Automatisierung im Lager der Firma Jugheinrich folgte ein Workshop zur Grundvoraussetzung für die Automatisierung in der Baustofflogistik.



Interessierte können bei GS1 in Köln das Metaversum erkunden.

Zum Abschluss stieß Prof. Michael Krupp von der technischen Hochschule Augsburg mit einem kurzen Blick auf eine Studie zur Fahrer-motivation im Nahverkehr auf großes Interesse der Teilnehmer. Das Forschungsprojekt „LeitFahr³ – Handlungshilfe zur Verbesserung des Berufsalltags von Fahrerinnen und Fahrern im Güter-Nahverkehr“ wurde von 2022 bis 2024 durchgeführt und durch das Bayerische Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr gefördert. ■

Herbsttagung in Iserlohn



Die Herbsttagung der AG Fliese fand in der Schlüter-Workbox in Iserlohn statt.

Über 60 Teilnehmer konnte Reinhard Fenski gemeinsam mit Guenther Broeks und Marc Schlüter begrüßen zur Herbstsitzung der AG Fliese in Iserlohn, teilt der BDB mit. Die Workbox-Räumlichkeiten von Schlüter-Systems böten einen attraktiven Rahmen für die Tagung. Mit Stolz präsentierten Marc Schlüter und Günther Broeks die neue Investition ins Logistikzentrum am Standort und zeigten die rasante Entwicklung des Familienunternehmens auf, heißt es in der

Mitteilung weiter. Die Mitglieder nahmen laut Mitteilung abschließend einen Abgleich der Social Media-Kampagne vor, die mit der Faszination Fliesen-Kampagne auf Pinterest sehr zufrieden sind und weitere Optimierungsmöglichkeiten für die Instagram und Facebook-Aktivitäten beschlossen haben. Weiterer Themenschwerpunkt sei die Marktdarstellung des Dienstleisters Heinze gewesen, der die regionalen Marktdaten erläuterte sowie auf die Branchenentwicklung eingegangen sei. Wie der Mitteilung zu entnehmen ist, wurden die Vorträge ergänzt durch Ausführungen zur Nachhaltigkeit von Robin Weiher, Ardexgruppe, sowie von Michael Hölker zum Regelstandard E – erleichtertes Bauen und den Chancen, die in diesem Förderstandard für die Fliese besteht. Dabei gehe es darum, hohe Technikkosten im Gebäude zu vermeiden und in nachhaltige Gewerke zu investieren, ohne die gesetzlichen Auflagen zum Regelstandard aufzugeben. Reinhard Fenski resümierte, dass die AG Fliese sich – auch dank der intensiven Vorarbeit des monatlich tagenden Lenkungs-kreises – gut inhaltlich positioniert habe und äußerste sich positiv über den regen Austausch und die gute Rückkopplung der Mitglieder. ■



Pressekonferenz zur Studie „Wohneigentum in Deutschland“ (v. l.): Christian Bruch, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau (DGfM), Matthias Günther, Leiter Pestel-Institut, BDB-Präsidentin Katharina Metzger und Michael Hölker, Hauptgeschäftsführer des BDB.

Wohneigentum schützt vor Altersarmut

Der Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel hat beim Pestel-Institut eine Studie zum Wohneigentum in Deutschland in Auftrag gegeben. In der Studie sind die Wissenschaftler unter anderem der Frage nachgegangen, ob und inwieweit Wohneigentum Altersarmut verhindert. Die Ergebnisse wurden bei einer Pressekonferenz im Rahmen der BAU vorgestellt.

Seit Jahrzehnten haben junge Menschen den Wunsch, „möglichst bald in den eigenen vier Wänden zu wohnen.“ Das berichtete Matthias Günther bei einer Pressekonferenz im Rahmen der Messe in München. Der Leiter des Pestel-Instituts hat die aktuelle Studie

„Wohneigentum in Deutschland“ vorgestellt, die der BDB beim Institut in Auftrag gegeben hatte. Die Realität sieht jedoch anders aus als gewünscht, denn immer weniger Menschen wohnen laut Studie in den eigenen vier Wänden: Die Eigentumsquote in Deutschland liegt nach aktuellen Zensuszahlen mittlerweile bei unter 44 Prozent. Das sei der niedrigste Wert seit 15 Jahren. Und die Tendenz sei weiter rückläufig: Die Zahl der Haushalte, die im Eigenheim oder in einer Eigentumswohnung leben, sinke kontinuierlich. Um ein weiteres Absinken der Eigentumsquote zu stoppen und den Abwärtstrend umzukehren, fordern die Wissenschaftler des Pestel-Instituts

eine staatliche „Offensive Wohneigentum“. BDB-Präsidentin Katharina Metzger ruft daher die Parteien dazu auf, „den Menschen wieder eine Perspektive auf die eigenen vier Wände zu geben – und das nicht als bloßes Wahlversprechen, sondern als Vorsatz für die künftige Regierungsarbeit“. 2025 müsse zum „Bau-Wendejahr“ werden: „Deutschland braucht mehr Sozialwohnungen, mehr bezahlbare Mietwohnungen, aber auch mehr Wohneigentum“, betonte Metzger im Rahmen der Pressekonferenz.

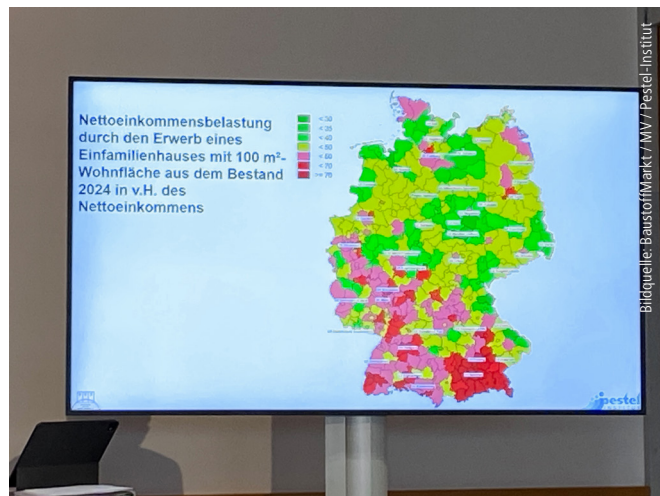
Steigende Mieten begünstigen Altersarmut

Ziel müsse es sein, pro Jahr 500.000 Haushalte in die Lage zu versetzen, sich zum ersten Mal selbstgenutztes Wohneigentum anzuschaffen, erläuterte Günther. Langfristig müsse Deutschland mehrheitlich vom Mieter- zum Eigentümerland werden: „Eine Eigentumsquote von 50 Prozent und mehr wie in Österreich, den Niederlanden und Schweden würde vor allem auch mehr soziale Stabilität bringen“, erklärte der Instituts-Leiter. Denn Wohneigentum sei ein wichtiger Garant für die Altersvorsorge, da Mieten für Seniorenhaushalte in Deutschland zunehmend zu einer finanziellen Belastung würden: „Steigende Mieten drängen mehr und mehr ältere Menschen in die Altersarmut.“

Wie groß das Risiko ist, zeigt eine Modellrechnung in der Studie mit einem direkten Vergleich zwischen einem Mieter- und einem Eigentümerhaushalt. In beiden Haushalten verdienen zwei Berufstätige gleich viel Geld – das Durchschnittseinkommen als Vollzeit- sowie Halbtagskraft – und leben auf gleicher Wohnfläche (100 Quadratmeter). Nach 45 Jahren im Job bleiben dem Mieterhaushalt laut Rechnung mit dem Eintritt in die Rente gerade einmal 1.450 Euro netto im Monat zum Leben. Der Eigentümerhaushalt habe dagegen 2.200 Euro zur Verfügung. „Die Miete zwingt die Menschen dazu, im Alter den Gürtel erheblich enger zu schnallen“, lautete das Fazit von Studienleiter Matthias Günther zu dieser Modellrechnung.

Verlässliche Baupolitik gefordert

In der Studie „Wohneigentum in Deutschland“ zeigen die Wissenschaftler des Pestel-Instituts auch auf, was passieren muss, um mehr Menschen auf dem aktuellen Immobilienmarkt eine Chance auf die eigenen vier Wände zu geben. Die Studie setzt dabei vier Schwerpunkte: Sicherheit und Verlässlichkeit, effektive Förderung, einen staatlichen Kredit als Eigenanteil-Ersatz sowie den Verzicht auf die Grunderwerbssteuer beim Ersterwerb von selbst genutztem Wohneigentum. Vor allem der erste Punkt sei wichtig, betonte Günther bei der Pressekonferenz. „Die neue Regierung muss wieder ein gesundes Vertrauen in eine verlässliche Wohnungsbaupolitik für mindestens zwanzig Jahre schaffen. Manche Eigentümer gehen bei den Kreditraten für ihr Haus mit einer Netto-Belastung von bis zu 40 oder 50 Prozent an ihre finanziellen Grenzen. Und besonders in Bestandsimmobilien haben viele Menschen Sorge, dass in den nächsten Jahren durch neue gesetzliche Anforderungen für Immobilien Investitionen nötig sind, die sie nicht mehr stemmen können“, schilderte der Leiter des Pestel-Instituts und forderte einen Bestandsschutz.



Eine Deutschlandkarte zeigt die Nettoeinkommensbelastung durch den Erwerb eines Einfamilienhauses mit 100 m² Wohnfläche aus dem Bestand im Jahr 2024.

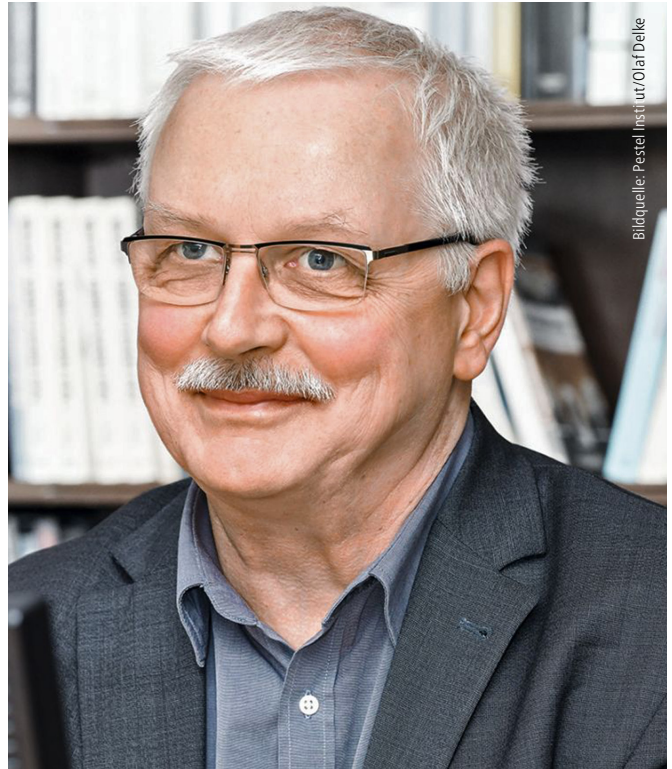
Förderung soll effektiver werden

Verlässlich müsse auch die Wohneigentumsförderung sein – und wirksam, führte Günther weiter aus. Der Staat habe sein Engagement bei der Bildung von Wohneigentum heruntergefahren. Das sei früher anders gewesen: Seit den Anfängen der Bundesrepublik war die Förderung von Wohneigentum über Jahrzehnte hinweg ein wichtiges Instrument der Wohnungsbaupolitik. Der soziale Wohnungsbau war ursprünglich – von den 50er- bis in die 80er-Jahre – zu rund 40 Prozent Wohneigentumsförderung. In diese Richtung muss es jetzt wieder gehen.“

Christian Bruch, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau, fasste bei der Pressekonferenz die Entwicklung der Fördermaßnahmen der vergangenen Jahre in einem Satz zusammen: „Die Regierung ist von der Breitenförderung zu einer ambitionierten Spitzenförderung gewechselt.“ Dies sei der falsche Weg. Um die Wohneigentumsquote zu erhöhen brauche es stattdessen sichere Förderprogramme, die mehr Haushalten das Bauen ermöglichen. Dazu würde nach Analyse des Pestel-Instituts auch ein staatliches Darlehen mit dauerhaft festgeschriebenem Niedrigzins beitragen, das fehlendes Eigenkapital ersetzen könne. Zu beachten sei, erklärte Günther in seinem Fazit, dass Wohneigentum nicht immer das freistehende Einfamilienhaus bedeute: „Es gilt, mehr Menschen den Erwerb von angemessenem Wohneigentum passend zum Einkommen und zur Haushaltssituation zu ermöglichen.“ So glaubt der Studienleiter an die Renaissance von Reihenhäusern, deren Bau- und Grundstückskosten geringer sind als die Kosten für freistehende Einfamilienhäuser. ■



Prof. Dietmar Walberg, Chef des Kieler Bauforschungsinstituts Arge.



Matthias Günther leitet das Pestel Institut, das Kommunen, Ministerien, Banken, Unternehmen und Verbände mit Analysen, Umfrage und Modellrechnungen zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fragestellungen unterstützt.

„Wohn-Notstand“

Deutschland steckt im „Wohn-Notstand“, finden die Forscher vom Pestel-Institut und dem Bauforschungsinstitut ARGE (Kiel). Bundesweit würden rund 550.000 Wohnungen fehlen, vor allem bezahlbare Wohnungen und Sozialwohnungen, betont Matthias Günther, Leiter des Pestel-Instituts, und ARGE-Chef Prof. Dietmar Walberg im Februar auf einer Pressekonferenz in Berlin zur Lage auf dem Wohnungsmarkt.

Konkret müssten bis 2030 pro Jahr mindestens 210.000 Sozialwohnungen neu geschaffen werden, hieß es in Berlin. Nur so könne es gelingen, in fünf Jahren die Zielmarke von 2 Millionen Sozialwohnungen zu erreichen. Das wären rund 930.000 mehr als heute „Doch selbst dann wäre nur die größte Not gelindert“, sagt Matthias Günther. Der Chef-Ökonom des Pestel-Instituts spricht von einem „chronischen Burnout am Sozialwohnungsmarkt“. Würde der Staat die Menschen, die einen Anspruch auf eine Sozialwohnung haben, tatsächlich versorgen, dann wären bundesweit sogar rund 5,6 Millionen Sozialwohnungen notwendig“, so Günther.

Neue Studie vorgestellt

Das Pestel-Institut hat zusammen mit dem Bauforschungsinstitut Arge (Kiel) des Landes Schleswig-Holstein auf der Pressekonferenz eine Studie zur Lage auf dem Wohnungsmarkt vorgestellt: „Das Bauen und Wohnen in Deutschland sozial neu justieren“ – so der Titel der Untersuchung, die die beiden Institute im Auftrag des Bündnisses „Soziales Wohnen“ gemacht haben. In dem Bündnis haben sich neben dem Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel (BDB) die Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau (DGfM), der Deutsche Mieterbund (DMB), die Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie (CBP) und die Bau-Gewerkschaft (IG BAU) zusammengeschlossen. Die Studie warnt: Es gebe immer weniger Sozialwohnungen. Ihre Zahl sacke seit Mitte der 90er-Jahre kontinuierlich ab. Sie halte sich nur noch knapp oberhalb der 1-Millionengrenze. „Rutscht die Zahl der Sozialwohnungen weiter nach unten, dann durchbricht sie mit der Millionen-Grenze auch eine ‚soziale Schallmauer fürs Wohnen‘: Die Menschen werden früher oder später auf die massive Wohnungsnot und dabei vor allem auch auf den eklatanten Mangel an Sozialwohnungen reagieren“, sagt Günther. Darin stecke sozialer Sprengstoff. Die neue Bundesregierung müsse

den Förderhebel rasch umlegen. „Für den Neubau von 100.000 Sozialwohnungen müssen Bund und Länder 11 Milliarden Euro in die Förderung investieren“, so Günther.

Baukosten senken

„Deutschland baut ‚Premium-Sozialwohnungen‘. Und die sind schlichtweg zu teuer. Es geht in guter Qualität auch deutlich günstiger“, betonte Prof. Dietmar Walberg. Konkret gehe es um den „Gebäudetyp E“ – E wie einfach oder experimentell. „In Schleswig-Holstein wird so bereits gebaut. Und das ‚E‘ steht dabei längst für ein erleichtertes und erfolgreiches Bauen“, so Walberg. Der Arge-Chef habe mit seinem Team eine Fülle von Bauprojekten begleitet und analysiert, wie er auf der Pressekonferenz erläuterte. Seine Erkenntnis: „Die reinen Baukosten bei Sozialwohnungen lassen sich um bis zu einem Drittel senken. Unterm Strich würde die bisherige vom Staat gezahlte Fördersumme von gut 3.200 Euro pro Quadratmeter Wohnfläche sogar ausreichen, um damit den Bau von Sozialwohnungen komplett zu finanzieren. Alles, was Sozialwohnungen darüber hinaus kosten, geht in ‚Nice-to-have-Extras‘“, so Prof. Walberg. Dazu zählen nach Arge-Angaben zum Beispiel zu viel Wand- und Deckenstärken, dreifach verglaste Fenster, überzogener Klima- und Lärmschutz, Kellerräume und auch Tiefgaragenplätze. Wichtig dabei sei, dass „der ‚Sozialwohnungsbau im Sparmodus‘ die geltenden Bauvorschriften auf Punkt und Komma berücksichtigt und gleichzeitig noch einen Beitrag zur Baukultur leistet“. Er funktioniere in der Baupraxis und liefere vor allem auch guten Wohnkomfort. Walberg warnte deshalb vor einer „Weiter-so-Förderung“ und nannte dazu ein konkretes Förderlimit: So lasse sich nach Berechnungen des Bauforschungsinstituts eine Sozialwohnung für rund 2.920 Euro pro Quadratmeter Wohnfläche bauen. Für diese reinen Baukosten

wären dann lediglich nur noch 1.840 Euro pro Quadratmeter an Fördergeld nötig. Dazu kämen allerdings noch die Grundstückskosten. „Hier ist es entscheidend, dass die Kommunen deutlich mehr günstiges Bauland für den sozialen Wohnungsbau bereitstellen als bislang“, so Prof. Walberg. Sein Fazit: „Deutschland muss anfangen, das Label ‚gut & günstiger‘ auf seine Sozialwohnungen zu kleben. Das spart Geld. Und mit weniger Förder-Euro pro Sozialwohnung lassen sich vor allem deutlich mehr Sozialwohnungen bauen.“ Und mehr Sozialwohnungen würden dringend gebraucht. „Die Baby-Boomer gehen bis 2035 komplett in Rente. Bei vielen von ihnen gab es immer wieder Phasen von Arbeitslosigkeit. Außerdem waren die geburtenstarken Jahrgänge die, die oft zum Niedriglohn gearbeitet haben. Also gehen viele der Baby-Boomer mit einer eher kleinen Rente nach Hause. Ihre Miete können sie sich damit nicht mehr leisten. Hunderttausende werden deshalb in den kommenden Jahren zusätzlich auf eine Sozialwohnung angewiesen sein“, sagt Günther. Auch für Menschen mit Behinderung, deren Zahl steige, sei es notwendig, zusätzlich sozialen Wohnraum zu schaffen.

Bau-Konjunkturprogramm gefordert

Die in der Studie formulierte Botschaft an die Politik: Der Staat müsse ein Bau-Konjunkturprogramm starten. „Damit würde der Bund dringend benötigte Wohnungen schaffen. Außerdem könnte er so die angeschlagene Baubranche stützen und einen weiteren Abbau von Kapazitäten – vor allem den Verlust von Arbeitsplätzen – verhindern. Entscheidend dabei ist: Es wäre ein erfolgreiches Binnenkonjunkturprogramm, das sich für den Staat auch noch rechnen würde“, so Günther auf der Pressekonferenz. Diese Chance auf einen „gesamtwirtschaftlichen Wachstumsschub per Wohnungsbau“ dürfe die neue Bundesregierung nicht verpassen. ■

Statement von BDB-Präsidentin Katharina Metzger

Die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: Drei Jahre Bauministerium haben nicht von 300.000 in Richtung 400.000 Wohnungen geführt, sondern in Richtung 250.000 und darunter. Besonders hart trifft es die Menschen am unteren Ende der Einkommensskala, die am meisten auf bezahlbare Wohnungen angewiesen sind. Statt – wie im Schnitt der letzten Jahre – 29.000 Sozialwohnungen jährlich zu bauen, liegt die Ampel in ihrem letzten vollen Regierungsjahr noch einmal deutlich darunter: 2023 hat sie lediglich den Neubau von 23.000 Sozialwohnungen gefördert. Trotzdem hat die Bundesregierung den zweifelhaften Mut gehabt, auf PR-Taktik zu setzen und eine Milliardensumme immer wieder als vermeintlichen Tatendrang und Polit-Engagement fürs soziale Wohnen zu verkaufen. Diese Schönfärberei mit Zahlen muss ein Ende haben. Die neue Bundesregierung muss sich – zusammen mit den Ländern und Kommunen – beim sozialen Wohnungsbau endlich ehrlich machen. Klare Fakten sollten für alle Minister Gradmesser ihrer Erfolge sein. Was Deutschland jetzt braucht: ein Bauwende-Jahr.



Bildquelle: BDB



Bildquelle: BaustoffMarkt / MV

Beim WohnungsbaU-TAG forderte das Verbändebündnis, dem auch der BDB angehört, unter anderem eine Neubauoffensive.

Branchen-Verbände fordern „Neubau-Turbo“

Der Aufschwung der Wirtschaft steht und fällt mit dem Schwung, den die neue Bundesregierung jetzt in den Wohnungsbau bringt. Das ist die zentrale Botschaft, die sieben führende Verbände und Organisationen der Bau- und Wohnungswirtschaft bei der Veranstaltung Mitte April in Berlin an die Koalitionsparteien von CDU/CSU und SPD gerichtet haben.

„Im Wohnungsbau steckt sozialer Sprengstoff: Wer schlecht wohnt, fühlt sich schlecht regiert. Deshalb muss die neue Bundesregierung alles daransetzen, den Menschen den Frust bei der Wohnungssuche und die Verzweiflung über die Mieten-Explosion zu nehmen“, mahnte Katharina Metzger, Präsidentin des Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel (BDB). Der Verband koordiniert den WohnungsbaU-TAG, der vom Deutschen Mieterbund (DMB) und der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) gemeinsam mit dem Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB), dem Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW), dem Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen (BFW) und der Deutschen Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau (DGfM) als Dachverband der Mauerstein-Industrie organisiert wird.

Auf dem Branchengipfel richteten die Verbände eine 100-Tage-Forderung nach einem „Aufschwung Wohnen“ an die neue Bundesregierung, deren Kernpunkt eine Neubau-Offensive ist. Um diese finanziell stemmen zu können, müsse Deutschland künftig einfacher und damit um bis zu einem Drittel günstiger bauen. Dann seien für 100.000 neu gebaute Sozialwohnungen pro Jahr 11 Milliarden Euro an Förderung von Bund und Ländern erforderlich. Würde nach bisherigem Standard gebaut, müsste der Staat dagegen jährlich 15 Milliarden Förder-Euro in den sozialen Wohnungsbau investieren. Außerdem soll für den Sozialwohnungsbau die Mehrwertsteuer komplett entfallen. Das Bündnis fordert „ein entschlossenes 0,0-Prozent-Steuer-Signal des Staates für mehr Wohnungen, auf die sozial schwache Haushalte dringend angewiesen sind.“ Darüber hinaus seien für 60.000 bezahlbare Wohnungen pro Jahr bei einfacherem Baustandard mindestens 4 Milliarden Euro an Subventionen vom Staat notwendig. Würde weiterhin nach gängigem Standard gebaut, müsse der Staat dagegen eine jährliche Förderung von 8 Milliarden Euro für das bezahlbare Wohnen aufbringen.

Die Berechnungen dazu liefert eine aktuelle Wohnungsbau-Studie, die auf dem Branchen-Gipfel vorgestellt wurde. Unter dem Titel „Bauplan D 2030“ hat das schleswig-holsteinische Bauforschungsinstitut Arge (Kiel) gemeinsam mit dem Berliner Forschungsinstitut Regiocontext im Auftrag des Wohnungsbau-Tages untersucht, was die neue Bundesregierung dringend umsetzen müsste, um den in die Krise geratenen Wohnungsbau rasch anzukurbeln und die Weichen für mehr Neubau in diesem Jahrzehnt zu stellen.

„Bauen geht in guter Qualität auch deutlich günstiger als es heute passiert: 25 Prozent lassen sich beim Neubau von Wohnungen sparen. Genau darin liegt der Schlüssel für die ‚Mehr-Bau-Chance‘, die Deutschland dringend braucht“, erklärte Prof. Dietmar Walberg auf dem Wohnungsbau-Tag.

Jeder Sechste wohnt in einer zu kleinen Wohnung

Dass mehr Neubau notwendig ist, macht die Wohnungsbau-Studie deutlich. So fehlen aktuell bundesweit mehr als 550.000 Wohnungen. 9,6 Millionen Menschen – und damit 11 Prozent der Bevölkerung – leben nach Angaben der Wissenschaftler in überbelegten Wohnungen. Das sind 1,1 Millionen mehr als noch vor fünf Jahren. In Mittel- und Großstädten lebe mittlerweile sogar jeder Sechste mit zu vielen Menschen in einer zu kleinen Wohnung. „Fast jeder fünfte Minderjährige wächst in dieser wichtigen Lebensphase in beengtem Wohnraum auf. Und die Wohnungsnot wird zementiert, wenn ältere Personen nicht in kleinere Wohnungen umziehen können, weil diese teurer sind als ihre aktuellen“, sagte Arnt von Bodelschwingh, Leiter des Forschungsinstituts Regiocontext. Der Experte sieht die „kritische Infrastruktur Wohnen“ in Gefahr: „Viele fahren stundenlang und kilometerweit zum Arbeitsplatz. Sie zahlen die Spritkosten extra, weil sie sich die Miete in der Stadt, in der sie arbeiten, nicht mehr leisten können. Das alles passiert, wenn Lohn und Wohnkosten bei massivem Wohnungsmangel immer krasser auseinanderlaufen“, lautete das Fazit von Arnt von Bodelschwingh.

Wissenschaftler fürchten Verschlimmerung der Wohnungsnot

Die Wissenschaftler warnen vor einem „Wohnungsbau-Kollaps“: Bei den Baugenehmigungen habe es einen enormen Einbruch gegeben. So hätten Bauämter im vergangenen Jahr nur noch knapp 216.000 Wohnungen genehmigt. Das sei ein Rückgang von 43 Prozent in nur drei Jahren. „Passiert jetzt nichts, dann wird das, was kommt, noch schlimmer, als wir es heute schon erleben. Der Einbruch bei den Baugenehmigungen ist der Vorbote für einen rapiden Absturz bei den Fertigstellungen. Dann haben wir eine ‚Wohnungsnot plus‘ – nämlich plus ‚Neubau-Not‘“, warnte Prof. Walberg. Was aktuell noch gebaut werde, sei durchfinanziert. Danach schlage der Zinshammer zu: „Für jeden Quadratmeter Wohnfläche müssen im Neubau heute rund 5 Euro pro Monat nur für Zinsen hereingeholt werden. Vor fünf Jahren war das noch 1 Euro“, verglich Studienleiter Prof. Walberg. Insgesamt müssten Investoren und private Bauherren für jeden Quadratmeter Wohnfläche heute deutlich tiefer in die Tasche greifen. So seien die Kosten für das Bauwerk – also ohne Grundstück – in den vergangenen 25 Jahren bundesweit im Schnitt um das 2,5-Fache nach oben gegangen. Allein in den letzten fünf

Jahren habe es einen rasanten Preisanstieg von gut 32 Prozent gegeben. Kostentreiber dabei sei vor allem die Technik – also Heizung, Lüftung, Sanitär und Elektro.

Es komme deshalb jetzt darauf an, solide zu bauen – mit scharfem Blick auf die Kosten. „Das bedeutet: einfaches Bauen, orientiert am notwendigen Regelstandard. Also keine High-End-Wohnungen mehr – jedenfalls nicht mit Geld vom Staat. Der sollte schleunigst dazu übergehen, nur noch den ‚Gebäude-Typ E‘ zu fördern“, forderte Prof. Walberg in seinem Vortrag. Denn solche Wohnhäuser hätten weniger Extras, seien robuster und damit weniger aufwendig in der Unterhaltung. Vor allem aber seien sie günstiger. Eine weitere Forderung des Verbändebündnis Wohnungsbau an die neue Bundesregierung ist, verlässliche Mittel für den Wohnungsbau als wichtigen Teil der Infrastruktur bereitzustellen. „Eine verlässliche Förderung muss unabhängig von der Schuldenbremse möglich sein, auch um Sicherheit für die Beschäftigten der Bauwirtschaft zu schaffen“, verdeutlichte Robert Feiger, Bundesvorsitzender der IG BAU. Und die BDB-Präsidentin Metzger ergänzte: „Familien benötigen Sicherheit beim Bauen. Denn die Wohneigentumsbildung führt über mehrere Jahrzehnte zu einer finanziellen Belastung, die kalkulierbar sein muss.“ Außerdem müsse der Bund ein Zinsverbilligungsprogramm auflegen, so eine weitere der beim Wohnungsbau-Tag erläuterten Forderungen des Branchen-Bündnisses: „Ein Zins-Zickzack-Kurs an den Finanzmärkten würgt den Wohnungsbau ab. Der Bund muss jetzt mit einem 1-Prozent-Zinssatz solide Finanzierungen für den Neubau von Wohnungen möglich machen. Die Niedrigzins-Garantie sollte er allerdings an eine Beschränkung der Miethöhe koppeln.“

Branche ist bereit für Veränderungen

Um einen aktuellen Status über die Aktivität des Wohnungsbaus zu bekommen, fordert das Verbändebündnis darüber hinaus eine monatliche „Bundesstatistik der Baubeginne“. Es sei wichtig, genau zu wissen, für wie viele Wohnungen der Bau neu begonnen habe. Denn diese würden in der Regel auch fertiggestellt. Bei Baugenehmigungen, die bereits bundesweit statistisch erfasst werden, sei dies anders, da immer wieder auch Baugenehmigung ablaufen, ohne dass gebaut würde. Die bereits geführte Statistik über fertiggestellte Wohnungen ziehe zwar jeweils eine Neubau-Bilanz vom Vorjahr. Diese sei aber ungeeignet, die Neubauaktivität – mit wohnungsbaupolitischen Instrumenten – aktuell und damit flexibel zu steuern. Wolfgang Schubert-Raab, Präsident des Zentralverbands Deutsches Baugewerbe, verdeutlichte beim Wohnungsbau-Tag, dass die Branche bereit sei für Veränderungen: „Bauunternehmen sind bereit, günstiger zu bauen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.“ Dennoch sei die Bauwirtschaft auf die Unterstützung aus der Politik angewiesen. „Der Markt allein kann und wird die Wohnungs- und Mietenprobleme nicht lösen“, stellte Lukas Siebenkotten, Präsident des Deutschen Mieterbunds, klar. BFW-Präsident Dirk Salewski appellierte dementsprechend an die neue Bundesregierung, wirklich schnell zu handeln: „Setzen wir schnell die Kräfte frei, um für ausreichend bezahlbaren Wohnraum zu sorgen. Nur mit Siebenmeilenstiefeln holen wir den Rückstand auf.“ ■

AG Strukturwandel



Bildquelle: Schöck

Die AG Strukturwandel hat sich beim Bauteilehersteller in Baden-Baden zur Frühjahrssitzung getroffen.

Ende April haben sich die Mitglieder der AG Strukturwandel des Gesprächskreis Baustoffindustrie – BDB auf Einladung von Schöck Bauteile in Baden-Baden getroffen. Nach einer kurzen Präsentation des gastgebenden Unternehmens durch Alfons Hörmann, Vorstandsvorsitzender bei Schöck, stand unter anderem der Bericht zu aktuellen Konjunkturdaten von Jörg Flasdieck, Senior Consultant Market Research bei Heinze, auf der Tagesordnung. Der Marktforscher berichtete mit Blick auf die flache badische Landschaft auf der einen Seite des Konferenzraums sowie die Weinberge auf der anderen, dass diese die aktuelle Lage ganz gut widerspiegeln: Die Talsohle sei erreicht, es werde wieder aufwärts gehen. Die Studienteilnehmer der letzten Marktforschung sehen eine leichte Aufwärtsbewegung von

+0,3 Prozent, berichtete Flasdieck. Auch das Thema Baukosten sprach der Experte in seinem Vortrag an, ein Vergleich zeige, dass die Kosten für Bauleistungen seit Anfang 2010 deutlich stärker gestiegen seien als die Inflation.

Nach einem Bericht von BDB-Geschäftsführer Michael Hölker zu den Aktivitäten des Verbandes ging die Runde in eine Diskussion mit Jan O. Schulz von BSP Architekten, BDA, zum Thema „Regelstandard erleichtertes Bauen“. Der Architekt berichtete von Bauvorhaben in Schleswig-Holstein, wo durch dieses Vorgehen günstiger Wohnraum geschaffen wurde. Denn je höher der Standard, desto höher seien die Baukosten. So verteuere ein Tiefgaragenstellplatz beispielsweise je nach Region die Baukosten um 600 bis 1.000 Euro pro Quadratmeter. Doch aufgrund entsprechender Urteile zu Baustandards und Normen in den vergangenen Jahren sei die Unsicherheit bei Planern und Architekten im Bezug auf einfacheres Bauen groß, sodass entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen nötig seien, um dieses Bauen zu forcieren. Schulz plädierte darüber hinaus für mehr Flexibilität: „Den Rohbau kann man 80-100 Jahre unverändert nutzen, aber das Drumherum sollte flexibler gestaltet werden. Denn dies ermöglicht eine leichtere Anpassung auf geänderte Nutzungssituationen und somit einen längeren Nutzungszeitraum.“ Außerdem sollten Produkte mit Blick auf den zunehmenden Fachkräftemangel wartungsärmer gestaltet werden. ■

AG Aus- und Weiterbildung bei Rudolf Müller

Die Frühjahrssitzung der AG Aus- und Weiterbildung im Gesprächskreis Baustoffindustrie - BDB fand in den Räumlichkeiten von Rudolf Müller Medien in Köln statt. Folgende Tagesordnungspunkte wurden abgearbeitet: Nach und während eines Impulsvortrags zum Thema KI im Bereich HR (Personalsuche) haben sich rege Diskussionen entwickelt. Der Wissenstand und der Umgang damit könnte bei den Teilnehmenden unterschiedlicher nicht sein.

Im nächsten Tagesordnungspunkt wurde die Erstellung von Ausbildungshilfen zur Vorbereitung auf das BDB-Fachverkäufer-Zertifikat beschlossen. Der betriebliche Ausbildungsplan wird mit den Schulungsunterlagen „Baustoffkunde für den Praktiker“ und „Handelskunde“ verknüpft. Es wird eine Link-Sammlung der Produkt-Schulungsvideos der Baustoff-Industrie nach Sortimentsbereichen erstellt. Zudem haben die Kooperationspartner des BDB maßgeschneiderte Seminarreihen neu im Angebot.



Bildquelle: BaustoffMarkt / VM

Die AG Aus- und Weiterbildung war zu Gast im Rudolf Müller-Medienhaus in Köln.

Als letzten TOP hat die Arbeitsgruppe alle BDB-Unterlagen aus dem Download-Angebot auf Aktualität geprüft. ■

AG Logistik besucht Logistikzentrum von Hornbach



Die AG Logistik traf sich bei Hornbach in Essingen.

Die AG Logistik im Gesprächskreis Baustoffindustrie/BDB hat sich Anfang April zu ihrer Frühjahrstagung bei Hornbach in Essingen (Pfalz) getroffen. Dort hat der Baumarktbetreiber im Frühjahr 2023 ein neues Logistikzentrum eröffnet, das zweite in dem rheinland-pfälzischen Ort. Auf einem Rundgang informierte Ingo Leiner, Mitglied des Vorstands der Hornbach Baumarkt AG, die rund 20 Logistikexperten ausführlich über das neue Logistikzentrum. In den Neubau hat Hornbach mehr als 25 Millionen Euro investiert, er umfasst

über 24.000 Quadratmeter Fläche, aufgeteilt in zwei Hallen. Die vordere Halle dient als Cross-Docking-Center für Lang- und Sperrgut. Hier werden Waren umgeschlagen, die von den Lieferanten vorkommissioniert wurden, ohne dass eine Einlagerung erfolgt. Die zweite Halle nutzt der Baumarktbetreiber als Regionallager für Waren, die nicht sofort an die Märkte ausgeliefert werden. Das Logistikzentrum in Essingen ist rein auf den Einzelhandel zugeschnitten. Die Baustoff Union, Teilkonzern von Hornbach im Bereich Großhandel, steuert ihre Logistikprozesse eigenständig, war vor Ort zu hören.

Die AG Logistik interessierte sich vor allem für die EDI-Prozesse, die Hornbach in Essingen umfassend etabliert hat. „Wir wollen Sensibilität für das Thema wecken“, betonte AG Sprecher Gerritt Höppner-Tietz. Beim elektronischen Datenaustausch müsse der Baustoffhandel besser werden. Insofern diene das Logistikzentrum in Essingen als gutes Anschauungsbeispiel für eine umfassende Digitalisierung der Wertschöpfungskette. In einer auf den Rundgang folgenden Diskussion ging es dann auch um Ableitungen für die Baustoffbranche und wie diese bei dem Thema vorankommt. Ein Patenrezept dafür gibt es nicht, so viel wurde bei der Diskussion deutlich. ■

AG Wasser und Umwelt

Die AG Wasser und Umwelt (vormals AG Tiefbau) im Gesprächskreis Baustoffindustrie - BDB hat Ende März bei ZG Raiffeisen Baustoffe in Rastatt getagt. Der Niederlassungsleiter Stephan Falk und sein Kollege Femel führten die interessierten Teilnehmer durch den fast fertiggestellten Regenwasserpark. Hier zeigt das Unternehmen Produkte in Funktion zum Thema Regenwasser-Management. Weitere Tagesordnungspunkte waren die Fortsetzung der Seminarreihe Starkregenmanagement/Klimaresiliente Stadtentwicklung im November 2025 in Hamburg und im Februar 2026 im Großraum Köln, sowie die Abstimmung einer neuen Studie vom Institut Prognos, beauftragt vom BDB und ZDB (Zentralverband Deutsches Baugewerbe). ■



Die Teilnehmer der AG haben sich den Regenpark der ZG Raiffeisen angesehen.



Ist das „30 ha Ziel“ bis 2030 oder ein „0 ha Ziel“ bis 2050 der Knockout der Bauwirtschaft?

Neue Studie „Wohnungsbau braucht (mehr) Fläche“

Der Bund hat sich im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie 2002 und mit der Neuauflage 2016 im Klimaschutzplan 2050 – Vorgaben der EU folgend – mit dem „30-Hektar-Ziel“ beziehungsweise dem „Null-Hektarziel für 2050“ dazu bekannt, die Flächenneuinanspruchnahme deutlich zu reduzieren. Angesichts einer anhaltend hohen Nachfrage nach Wohnraum muss man jedoch feststellen, dass nur mit einer reinen Innenentwicklung diese Ziele in einem deutlichen Widerspruch zu einer angemessenen Wohnraumversorgung stehen. Deshalb hat der BDB in der kaufmännischen Abwicklung unter der Koordination des Bundesverband Baustoffe - Steine Erden BBS gemeinsam mit 7 anderen Verbänden[1], eine Studie bei Inwis in Bochum beauftragt unter dem Titel „Wohnungsbau braucht (mehr) Fläche“. Ziel ist ein neuer Fokus auf die Außenentwicklung von Bauland, bei der das bisherige Konzept von Innenentwicklung und Flächenneuinanspruchnahme auf den Prüfstand gestellt werden soll. Zu der Thematik äußern sich BDB-Präsidentin Katharina Metzger und BDB-Hauptgeschäftsführer Michael Hölker.

Was war der Anlass für eine Untersuchung zur Baulandinanspruchnahme?

Katharina Metzger: Seit Mitte der 90 Jahre hat sich die Versorgungssituation mit Wohnungen deutlich geändert. Damals wurden 350.000 Wohnungen abgerissen. Der Bedarf für neue Wohnungen schien gedeckt und dies führte unter anderem zu der Formulierung des „30 Hektar Zieles“ in 2002, das eher als politisch motivierte Größe zu sehen ist als eine exakt empirisch nachgewiesene Größe. Die damals prognostizierte Bevölkerungsentwicklung hat sich an-

ders entwickelt als vorhergesagt. Es leben nicht 72 Millionen oder weniger Menschen in Deutschland, sondern über 83 Millionen Menschen und die wollen, die müssen wohnen. Spätestens 2010 hätte man hier umsteuern müssen. Stattdessen hat die EU vor dem Hintergrund des Pariser Klimagipfels weitere Schritte gefordert und ab 2050 steht ein „Null-Hektar Ziel“ auf der politischen Agenda. Gleichzeitig explodieren die Mieten in Deutschland und Wohngeld und Kosten der Unterkunft sind beim Bürgergeld die zweitgrößte Position aus Steuermitteln jährlich. Da muss sich etwas ändern!

Ist die Innenentwicklung keine sinnvolle Maßnahme um Wohnraum zu schaffen?

Michael Hölker: Zweifelsohne und der BDB hat in einer anderen Verbändekonstellation 2016 und 2018 mit den Aufstockungsstudien aufgezeigt, welches Potenzial in dem Thema liegt. Vielleicht würden wir heute weniger das theoretische Potenzial aufzeigen, sondern deutlicher in den Fokus stellen, wie schwierig die Abstimmung von Investitionen in Hauseigentümergeinschaften ist. Es ist wirklich ein theoretisches Potenzial, das seiner Zeit in der Aufstockung und Nachverdichtung auf Wohngebäuden und in der zweiten Studie auf Wirtschaftsgebäuden aufgezeigt wurde.

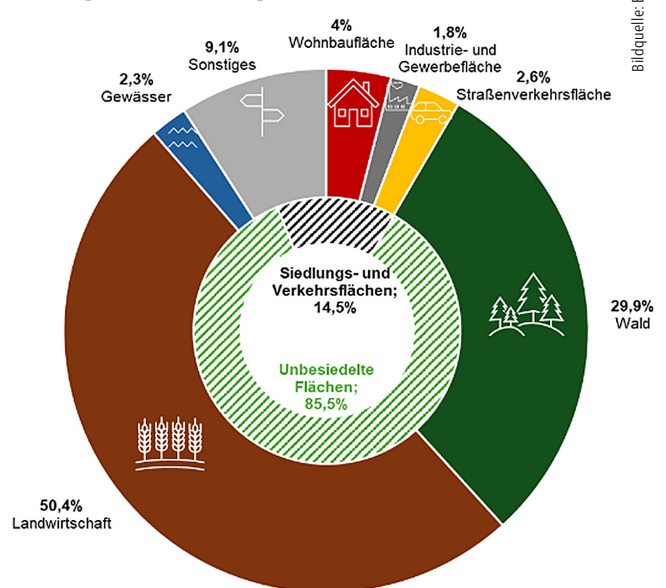
Nimmt die Studie den Faden von Altkanzler Scholz auf, 20 neue Vorstädte zu bauen und damit das Wohnungsproblem zu lösen?

Katharina Metzger: Der Vorschlag geht in die gleiche Richtung, uns geht es aber um eine mittel- bis langfristige Argumentationsgrundlage, um eine faktenbasierte Diskussion und nicht um Schlagworte. Der Kern in der Äußerung von Altbundeskanzler Scholz ist, dass wir Wohnungen gerade in Ballungsräumen brauchen, wo Arbeitsplätze entstehen und wo wir seit Jahren Zuzug feststellen. Dort sind bestehende Grundstücke teuer, kaum verfügbar und eine Innenverdichtung sehr langwierig. Der Bauturbo der Bauministerin setzt ein wenig bei diesem Thema an, aber sie wird nicht in die kommunale Verantwortung für das Baugeschehen eingreifen können. Wenn die Kommunen nicht wollen, tut sich nicht viel. Bauen muss immer noch ein Investor vor Ort und was gebaut wie gebaut wird, entscheiden die Kommunen durch ihre Vorstellungen erheblich mit. Schon NRW hat in der letzten rot-grünen Landesregierung feststellen müssen, dass nicht alle Brachflächen in den Kommunen geeignet sind für Wohnbebauung. Das sind zum Teil Industriebrachen, an die Investoren wegen der unwägbaren Sanierungskosten eher nicht heran gehen. Wenn das Land aber eine Auflage macht, Außenschließung erst, wenn alle brachliegenden Innenflächen erschlossen sind, darf man sich nicht wundern, wenn sich kein Investor findet oder nicht mehr gebaut wird.

Was trägt zur Versachlichung der Thematik bei?

Michael Hölker: Ein emotional aufgeladenes Stichwort ist die „Versiegelung“. Den Menschen wird suggeriert, dass Bauland automatisch bedeutet, dass das Land versiegelt wird, in dem es bebaut wird. Das ist nicht der Fall. Genauso wenig, wie eine Waldfläche im Flächennutzungsplan mit Bäumen bepflanzt sein muss. In deutschen Mittelgebirgen gibt es zig Flächen, die als Waldflächen ausgewiesen sind, auf denen kein einziger Baum mehr wächst, trotzdem wird die Fläche zur Waldfläche gezählt. Hier zählt, was im Flächennutzungsplan vorgesehen ist, nicht was real auf dem Gelände zu sehen ist. Wenn eine landwirtschaftliche genutzte Fläche veräußert wird, zählt sie als in Anspruch genommene Fläche, auch wenn sich jahrzehntelang nichts auf der Fläche tut. Der Landwirt pachtet sie, bewirtschaftet sie, aber es ist eine Fläche, auf der etwas anderes entstehen könnte. Selbst wenn dann irgendwann Einfamilienhäuser gebaut werden, führt dies nicht zu einer Komplett-Versiegelung. Garten und Grünräume sind für Menschen wichtig und nicht selten ist die Biodiversität in solchen Siedlungen höher als bei der

Abbildung 1: Flächennutzung in Deutschland 2022



Quelle: Eigene Darstellung nach: Statistisches Bundesamt, Flächennutzung am 31.12.20

landwirtschaftlich genutzten Fläche vorher. Hier gilt es wirklich darauf zu achten, wie das Land genutzt wird.

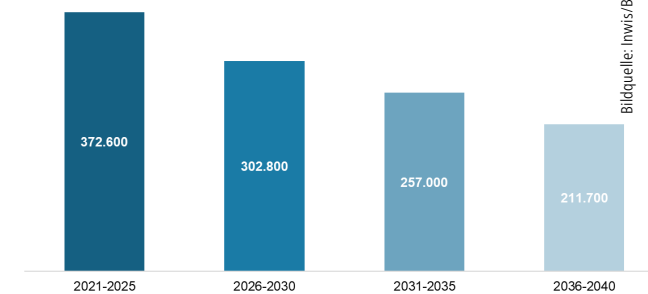
Wie lauten die Schlüsselfakten?

Katharina Metzger: Seit der industriellen Zeit, also in den letzten 150 Jahren, wurden in Deutschland circa 14,5 Prozent der Flächen als Siedlungs- und Verkehrsflächen genutzt, 85,5 Prozent der Flächen sind unbesiedelte Flächen wie Gewässer, Wald und Landwirtschaftsflächen. Ich glaube nicht, dass wir in den nächsten 150 Jahren weitere 14,5 Prozent der Fläche als Siedlungs- und Verkehrsfläche nutzen. Das wird deutlich weniger sein. Für den Wohnungsbau werden 4 Prozent genutzt, für Industrie-, Gewerbe- und Straßenverkehrsfläche weitere 4,4 Prozent. Auch diese Zahlen werden sich nicht verdoppeln. Wir sind weit davon weg, Deutschland bei der aktuellen Bautätigkeit zu versiegeln. Hinzu kommt, dass wir immer wieder auch Abriss-Neubau Konzepte realisieren, die zumeist dem Fakt Rechnung tragen, dass wir in Deutschland nach dem Krieg einen Mangel an guten Baustoffen hatten und es galt, den Menschen schnell ein Dach über dem Kopf zu schaffen. Dabei ist die Qualität auf der Strecke geblieben und unter heutigen Energieverbrauchs- und Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ist nicht jede Bausubstanz wirklich erhaltenswert.

Gibt es eine Flächenkonkurrenz, zum Beispiel zur Wirtschaft?

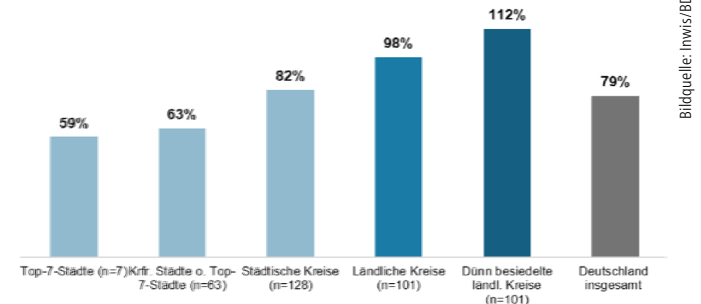
Katharina Metzger: Konkurrenz würde ich nicht sagen, sondern es gibt ein Miteinander von Wohnen und Wirtschaften. Die Definition des urbanen Gebietes in der letzten Legislaturperiode geht in diese Richtung, man versucht Wohnen und Wirtschaften unter einen Hut zu bringen und auch die Veränderung der Anforderungen an Standorte der Wirtschaft zu berücksichtigen. Eines ist sicher, versiegelungstechnisch sind Logistik- und Lagerhallen, auch wenn vielfach Ausgleichsflächen von den Kommunen gefordert werden, deutlich

Abbildung 9: Entwicklung der Wohnungsbedarfe in Deutschland (Wohneinheiten)



InWIS 2024, Datenbasis: Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln 2024b), eigene Darstellung

Abbildung 10: Relation der Fertigstellungen p. a. (2021-2023) zum Wohnungsbedarf (2021-2025)



Quelle: Eigene Darstellung nach Institut der deutschen Wirtschaft (2024)

kritischer zu sehen als die Nutzung von Flächen für Wohngebäude. Nur circa 45 Prozent der Wohnbauflächen sind versiegelt. Die Abnahme landwirtschaftlich genutzter Flächen hat unter anderem auch damit zu tun, dass Infrastrukturprojekte der Energiewende Flächen benötigen, wie der Ausbau regenerativer Energien mit Wind- und Solarparks, Biogasanlagen oder Stromtrassen.

Was ist das Fazit der Studie?

Michael Hölker: „Die Realität zeigt, dass das 30-Hektar Ziel durchgängig verfehlt wird und augenscheinlich im Hinblick auf die nicht einmal ansatzweise bedarfsgemäßen Wohnungsbaufertigstellungen zu ambitioniert ist“, das ist ein Kernsatz der Studie. Hier gilt es zu einer neuen Abwägung zu kommen, inwieweit auf der einen Seite die Inanspruchnahme von Wohnbauflächen je neuer Wohnung gesenkt werden kann und trotzdem die Sicherung einer ausreichenden Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum sichergestellt werden kann.

Was fordern die Verbände beziehungsweise was empfehlen die Studienverfasser der Politik?

Katharina Metzger: Die Träger der Regionalplanung sollten auch Entwicklungspotenziale im Außenbereich zulassen, um neue Siedlungsschwerpunkte und Stadtteile zur Entlastung des Wohnungsmarktes entwickeln zu können. Gleichzeitig müssen in solchen Räumen Innenstadtkonzepte ins Auge gefasst werden, um die dort auffindbaren Potenziale in jedem Fall auch zu nutzen. Richtig ist, was die Ministerin Hubertz jetzt mit dem „Bauturbo“ angestoßen hat, dass die Innenentwicklung vereinfacht wird. Angesichts der sozialen Verwerfungen, die bei zu wenig bezahlbarem Wohnraum drohen, sollte überlegt werden, ob die Nutzung von Flächen für Wohnbedarfe überhaupt angerechnet werden auf irgendwelche Ziele, wie das „30 ha Ziel“. Last but not least muss die statistische Datengrundlage verbessert werden und zum Beispiel bei Baugenehmigungen oder Baufertigstellungen festgehalten werden, ob die Flächen in der Innenentwicklung oder Außenentwicklung in Anspruch genommen werden und auf welchem ehemaligem Flächentyp die Baumaßnahmen realisiert werden. Wenn ehemalige Industrie- oder Brachflächen wieder sinnvoll genutzt werden und rekultiviert werden, hat dies auch positive Effekte für die Menschen, die dort leben. Die Studie kann auf der Homepage des BDB heruntergeladen werden: <https://www.bdb-bfh.de/unsere-studien.html>

Bildquelle: BDB

Wohnungsbau braucht (mehr) Fläche

Flächenneuinsprachnahme und Innenentwicklung auf dem Prüfstand

Torsten Bölting, Christoph Dylewski, Regina Höbel

unter Mitarbeit von:
Mira Boler, Adrian Bungarten, Leonie Gröning, Tobias Wendorff

Die Studie beleuchtet die Aspekte Flächenneuinsprachnahme und Innenentwicklung.

https://www.bdb-bfh.de/files/redaktion/bdb/Downloads/InWIS-Studie_Flaecheninsprachnahme_-_2020250425.pdf
 ferner empfehlen wir die Informationen des Bundesverbandes Miro:
<https://www.youtube.com/watch?v=h28j2H7rAlg>
 [1] Bundesarchitektenkammer BAK, Bundesverband Baustoffe - Steine Erden BBS, Immobilienverbände Die Wohnungswirtschaft GdW und Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen BFW, Verband Privater Bauherren VPB, Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau DGfM und Zentralverband Deutsches Baugewerbe ZDB. ■

Zu den Interviewten

Katharina Metzger

ist geschäftsführende Gesellschafterin der Metzger-Gruppe und Präsidentin des Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. (BDB).

Michael Hölker

ist Hauptgeschäftsführer des BDB.



Neuer Leitfaden zum nachhaltigen Bauen

Grundlagenwerk für Fachhandel, Industrie, Planende und Ausführende

Mit dem neuen „Leitfaden Nachhaltiges Bauen“ legt der Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. erstmalig ein Grundlagenwerk vor, das Fachhandel, Industrie, Planende und Ausführende bei der nachhaltigen Transformation der Bauwirtschaft unterstützen soll. Der Leitfaden bietet eine praxisnahe Orientierung, ordnet Begrifflichkeiten sowie Siegel ein und stellt konkrete Anforderungen, Kriterien und Fördermöglichkeiten dar. In der Diskussion zum Leitfaden wurde auch deutlich, dass der nachhaltigste Baustoff nicht zielführend ist, wenn er nicht sach- und fachgerecht verwendet wird.

Michael Hölker

Nachhaltigkeit ist eines der prägenden Themen unserer Zeit und gewinnt auch in der Baubranche immer mehr an Bedeutung. Mit dem „Leitfaden Nachhaltiges Bauen“, gibt der Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. (BDB) dem Baustoff-Fachhandel und seinen Partnern nun ein fundiertes, praxisnahes Instrument zu diesem Thema an die Hand. Der Leitfaden soll Orientierung schaffen in einem Feld, das von Komplexität, Regulierungen und teilweise auch irreführenden Marketingbotschaften geprägt ist. Erarbeitet wurde der Leitfaden von der 2022 gegründeten AG Nachhaltigkeit. In der Arbeitsgruppe sind im Bereich Nachhaltigkeit besonders engagierte Firmen aus Fachhandel und Baustoffindustrie vertreten. Die Positionen zur Nachhaltigkeit wurden konsensual zwischen Industrie und Fachhandel verabschiedet.

Die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit ist die jüngste Arbeitsgruppe im Gesprächskreis Baustoffindustrie im BDB e.V., aber eine, die sich einem Thema widmet, das in aller Munde ist. Der gesunde Menschenverstand erhält Rückenwind vom politischen Willen, und nicht

immer ist das Ergebnis mehr Orientierung. Umso wichtiger war es, dass die Arbeitsgruppe mit dem Leitfaden zur Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft eine sehr gute Orientierung und einen ersten Überblick zum Thema erarbeitet hat. Für langlebige Investitionsgüter wie Wohn- und Wirtschaftsgebäude und Infrastrukturinvestitionen sind die Nachhaltigkeit und die ressourcenschonende Fertigung und Nutzung maßgebliche Erfolgskriterien für den Einsatz von Bauprodukten und Bausystemen. Hier gilt es, eine klare Abgrenzung zu finden zu den vielfach sehr marketingorientierten Auslegungen von Nachhaltigkeit im Konsumgüterbereich.

Guter Überblick der komplexen Thematik

Nachhaltiges Bauen wird im Leitfaden über die drei bekannten Säulen definiert: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Für jede dieser Dimensionen beschreibt das Dokument Herausforderungen, etwa die Bedeutung der grauen Energie im Gebäudebestand, die Notwendigkeit langfristig wirtschaftlicher Nutzungskonzepte oder den eklatanten Mangel an Wohnraum.

Katharina Metzger, Präsidentin des BDB, weist auf die inhaltlichen Herausforderungen bei der Erarbeitung des Dokuments hin: „Die Komplexität der Thematik liegt vor allem darin, dass Produkte, die nachhaltig konzipiert und hergestellt wurden, die wirkliche Nachhaltigkeit erst bei Anwendung im richtigen System und in der richtigen Anwendung erzielen. Die zunehmende Komplexität von Bauprodukten, Bausystemen und involvierten Fachdisziplinen, -Ingenieuren am Bau führt nicht zwangsläufig zu besseren Systemen. Fachkräftemangel und stete Fortbildung sind Stichworte, denen sich die Branche widmen muss, wenn gute Produkt- und Bausysteme wirklich langlebig Nutzen stiften sollen. Hier gilt es in der weiteren Diskussion der Arbeitsgruppe Orientierung zu geben und pragmatische Ansätze für Industrie und Fachhandel zu verfolgen. Einer dieser Ansätze lag vor 35 Jahren in einer Ausgründung des Gesprächskreises, der ‚Arbeitsgemeinschaft Umweltverträgliches Bauprodukt‘, deren selbsterklärende Produktinformationen der Hersteller die Basis für die EPDs gelegt haben.“

Der Leitfaden unterstreicht unter anderem die Bedeutung transparenter Produktinformationen. EPDs (Environmental Product Declarations), die auf normierten Ökobilanzen basieren, liefern objektive Angaben zu Umwelteinflüssen wie CO₂-Ausstoß oder Wasserverbrauch. Auch Umweltzeichen wie der Blaue Engel, das EU Ecolabel oder das C2C-Siegel (Cradle-to-Cradle) werden eingeordnet, wobei klargestellt wird, dass für eine umfassende Nachhaltigkeitsbewertung Umweltzeichen allein nicht ausreichend sind.

Zusätzlich stellt der Leitfaden verschiedene Lebenszyklusmodelle wie Cradle-to-Cradle, Cradle-to-Grave und Cradle-to-Gate gegenüber und erläutert ihre Aussagekraft für die Umweltwirkung von Bauprodukten. Da es sich bei Massenbaustoffen vielfach um Produkte handelt, deren Logistikkosten nicht selten ein Drittel oder die Hälfte des Warenwertes ausmachen, sind anschließenden Überlegungen zum Recycling, Upgrading gewisse Grenzen gesetzt, denn ohne einen Erfolg auf eine gewisse Wirtschaftlichkeit und Mengenrelevanz lohnt der schönste gelungene Laborversuch nicht.

Ressourcenschonende Herstellung und Verpackung

Auch das Schonen endlicher Ressourcen ist ein zentrales Thema des Leitfadens. So werden unter anderem die Vermeidung von Verschnitt, der Rückbau von Bauteilen sowie Rücknahmesysteme für Verpackungen und Baustoffreste thematisiert. Ressourcenschonung beginnt laut Leitfaden bereits bei der Produktauswahl. Hier sei der Fachhandel besonders gefordert, durch gezielte Beratung den Einsatz sortenrein rückbaubarer, recyclingfähiger Materialien zu fördern.

Regulatorischer Rahmen und Förderprogramme

Der Leitfaden gibt zudem einen Überblick über die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen – von den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen über EU-Richtlinien bis zur nationalen Gesetzgebung wie dem Gebäudeenergiegesetz oder dem Klimaschutzgesetz. Ein zusätzlicher Anhang, der regelmäßig aktualisiert werden soll, listet darüber hinaus die Vielzahl an verfügbaren Förderprogrammen auf, von der Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) über KfW-Kredite bis zu landesspezifischen Angeboten.



Zielführende und konstruktive Arbeitsweise

Alexander Geißels, Sprecher der Arbeitsgruppe, lobt die Zusammenarbeit der Gruppenteilnehmer: „Nach insgesamt fünf sehr produktiven Workshops, zahlreichen Recherchen und intensiven Textkreationen kann die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit nun den ersten ‚BDB Leitfaden Nachhaltiges Bauen‘ präsentieren. Die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen aus Baustoff-Fachhandel und Baustoff-Herstellern hat mir unheimlichen Spaß gemacht. Wir hatten einen tollen Team-Spirit, was – wie ich finde – sich auch im Ergebnis zeigt“.

Auch Katharina Metzger hebt die konstruktive Arbeitsweise hervor: „Selten hat sich im Gesprächskreis Baustoffindustrie eine Arbeitsgruppe so schnell und zielführend zusammengefunden. Unser Dank gilt nicht nur Herrn Geißels als Gruppenverantwortlichem und Herrn Christian Fechtig als Organisator von BDB-Seite, sondern ausdrücklich allen, die sich in den bisherigen Arbeitsrunden eingebracht haben und zur sachgerechten Diskussion beigetragen haben.“

Die AG wurde vor drei Jahren auf Wunsch des BDB-Präsidiums gegründet, weil Nachhaltigkeit im Fachhandel als Thema mit zunehmender Priorität identifiziert wurde, das Einfluss auf viele Bereiche nimmt. Zur Eröffnungssitzung am 12. April 2022 trafen sich Vertreter des Fachhandels zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Nachhaltigkeit von Baustoff-Fachhandelsstandorten. Das Dokument wurde den BDB-Mitgliedern im vierten Quartal 2022 zur Verfügung gestellt. Der „Leitfaden Nachhaltiges Bauen“ kann auf der Website des BDB heruntergeladen werden. ■

Über den Autor

Michael Hölker

ist Hauptgeschäftsführer des Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. (BDB).



Der größte Investitionstreiber ist beim starken Klimawandel Hitze

Prognos-Studie „Klimaangepasste Gebäude“ zeigt Bedeutung der Klimaanpassung am Gebäude

Die Folgen des Klimawandels berühren immer mehr das tägliche Leben. Starkregen, Hochwasser, Hagel, Tornados in Europa und Hitzerekorde füllen immer häufiger die Schlagzeilen in den Medien. Viele Menschen bringen diese Auswirkungen in Verbindung mit einer Reduktion des Energieverbrauches und einem Konsumverhalten, das sich ändern muss. Für die gebaute Umwelt bedeutet das aber auch, dass sie schnellstmöglich an die veränderten klimatischen Rahmenbedingungen anzupassen ist.

Vor diesem Hintergrund haben das deutsche Baugewerbe (ZDB) und der BDB (die Initiative Verantwortung Wasser und Umwelt) bei Prognos eine Studie in Auftrag gegeben, die erstmalig für Deutschland aufzeigt, wie die Investitions- und Personalbedarfe zur Klimaanpassung im Gebäudebereich bis 2035 zu quantifizieren sind. Mit der Deutschen Anpassungsstrategie an den Klimawandel sind die Cluster vorgegeben, in denen Maßnahmen aus dem Baubereich zu überlegen sind. Die Studie beschäftigt sich zunächst mit den Maßnahmen für den Hochbau respektive den Gebäudebestand. Für die zwei Szenarien – „leichter Klimawandel“ und „starker Klimawandel“ – wurden fünf Klimarisiken analysiert: Hitze, Starkregen, Flusshochwasser, Sturm/Hagel und Gewitter/Sturm. Daraus ergeben sich für 19 bauliche Maßnahmen spezifische Investitionskosten und Zeitaufwände, differenziert nach Gebäudetyp [(Einfamilienhaus (EFH), Mehrfamilienhaus (MFH), Nichtwohngebäude (NWG)) und Bestand beziehungsweise Neubau.

Die zentralen Ergebnisse:

- **Investitionen:** Im Szenario leichter Klimawandel sind bis 2035 rund 137 Milliarden Euro erforderlich, im Szenario starker Wandel

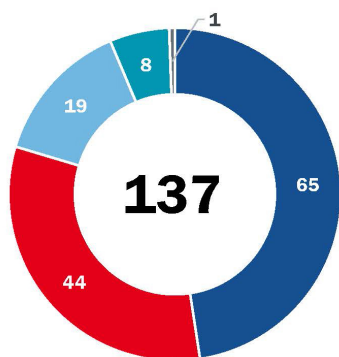
237 Milliarden Euro. Der größte Investitionstreiber ist beim starken Klimawandel Hitze, gefolgt von Starkregen.

- **Personalbedarf:** Im leichten Szenario werden circa 7.700 zusätzliche Vollzeitstellen benötigt, im starken Szenario etwa 15.300 – davon ein Drittel für Maßnahmen gegen Hitze.
- **Anteil der Maßnahmen:** 86 Prozent der Investitionen betreffen Bestandsgebäude, nur 14 Prozent den Neubau.
- **Kosten pro Gebäude:** Die Spannweite reicht bei Einfamilienhäusern von 3.600 Euro (Starkregen, geringer Bedarf) bis über 59.000 Euro (Hitze, hoher Bedarf); bei Nichtwohngebäuden sind es schnell Summen im mittleren sechsstelligen Bereich.

Die Studie betont die ökonomische Chance: Würden alle Maßnahmen umgesetzt, könnte die Bauwirtschaft ihre jährliche Wertschöpfung um etwa sechs Prozent steigern, gleichzeitig könnten aber erhebliche Schäden an Leib und Leben vermieden werden. Klimaanpassung und Klimaschutz sind eine Generationenaufgabe – sie erfordern politische Förderung, Investition in Fachkräfte und die Weiterentwicklung von Planungs- und Baukompetenzen im Hochbau. Die Studie können Sie unter folgendem Link kostenlos downloaden: <https://www.starkregenmanagement.de/downloads.html>.

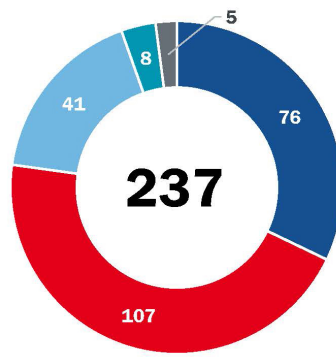
Die ökonomischen Folgen einer flächendeckenden Anpassungstransformation aller Gebäude bis 2035 sind massiv.

**Zusätzliche Investitionen,
Szenario „leichter Klimawandel“**
(Mrd. €)



■ Starkregen ■ Hitze ■ Hagel und Sturm ■ Gewitter ■ Hochwasser

**Zusätzliche Investitionen,
Szenario „starker Klimawandel“**
(Mrd. €)



prognos

Interview mit Roman von Urbanowicz (Bereichsleiter Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner) und Christian Fechtig (Regionalgeschäftsführer BDB)

Herr von Urbanowicz, warum braucht es gerade jetzt eine Studie zu klimaangepasstem Bauen?

Roman von Urbanowicz: Weil der Klimawandel längst Realität ist, und der Gebäudebestand in Deutschland dafür vielfach nicht gerüstet ist. Extremwetterereignisse wie Starkregen, Hitze und Hochwasser treffen uns häufiger und intensiver. Diese Studie zeigt erstmals auf, wie groß der konkrete Anpassungsbedarf ist und wie hoch die Kosten, aber auch die wirtschaftlichen Chancen für die Bauwirtschaft sind. Und sie beleuchtet, was das für den Fachkräftebedarf bedeutet. Denn irgendwer muss die Maßnahmen umsetzen, selbst wenn genügend Förderungen und Anreize zur Verfügung gestellt werden.

Herr Fechtig, mit welchem Aufwand ist zu rechnen?

Christian Fechtig: In einem moderaten Klimaszenario sprechen wir bis 2035 von rund 137 Milliarden Euro, im starken Szenario sogar von 237 Milliarden. Bis heute haben die Menschen in unseren Breitengraden zumeist den Wärmeschutz im Sinn. Doch im Mai, Juni 2025 konnten wir selbst in Deutschland erleben, dass 40°C erreicht werden. Das ist kein Ausreißer, sondern wenn man den Klimaforschern und Meteorologen glauben kann, folgt diese Entwicklung einem Trend. Diese Temperaturen sind gesundheitsgefährdend und deshalb müssen wir nach Maßnahmen fragen, die geeignet sind, auch den sommerlichen Wärmeschutz zu gewährleisten, also dafür zu sorgen, dass es in den Gebäuden angenehm kühl und lebenswert bleibt. Die Bandbreite der Investitionen liegt – je nach Gebäude – im EFH-Bereich zwischen einem mittleren vierstelligen Betrag,

kann aber auch mal um die 60 Tausend Euro betragen und bei Nichtwohngebäuden mittlere sechsstellige Beträge umfassen.

Herr von Urbanowicz, welche Gebäudetypen sind besonders betroffen?

Roman von Urbanowicz: Alle – aber natürlich in unterschiedlichem Ausmaß. Der Knackpunkt ist, dass die Gebäude stehen und zum Teil in einer Zeit gebaut wurden, in der man sich nicht vorstellen konnte, dass Starkregen und Hitze einmal Problemfelder für das Lebensumfeld in Gebäuden werden könnten. Im alten Mesopotamien, aber auch in Spanien und Italien hat man Häuser so gebaut, dass sie sich gegenseitig Schatten spendeten. Aber wir leben heute in einer anderen gebauten Realität. Die Wissenschaftler von Prognos haben Einfamilienhäuser, Mehrfamilienhäuser und Nichtwohngebäude analysiert. Rund 22 Millionen Gebäude sind allein von Starkregen betroffen. Und mehr als 11 Millionen Immobilien müssen besser gegen Hitze geschützt werden.

Herr Fechtig, was bedeutet das für die Bauwirtschaft?

Christian Fechtig: Es ist eine große Herausforderung, aber auch eine Wachstumschance. Wenn alle Maßnahmen umgesetzt würden, bräuhete es bis zu 15.000 zusätzliche Fachkräfte. Gleichzeitig könnte die Wertschöpfung um etwa sechs Prozent steigen. Wir sprechen hier nicht nur von Kosten, sondern von einer Investition in die Zukunftssicherheit von Gebäuden und in den Schutz von Leib und Leben in unseren Breitengraden.

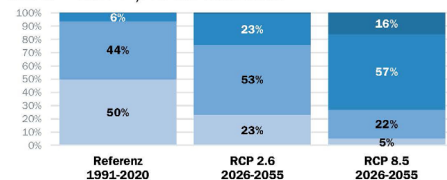
Und wie sieht es mit politischer Unterstützung aus?

Christian Fechtig: Da besteht noch Luft nach oben! Der Staat kann Akzente setzen und den Blick der Menschen mit Förderungen lenken. Aber nicht alles, was den Menschen betrifft, muss durch die

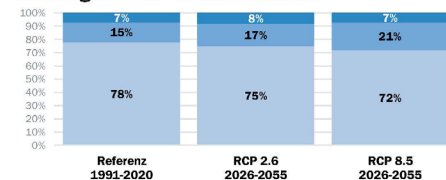
Politik finanziert werden. Hier sind Investoren und Eigentümer auch im eigenen Interesse gefordert. Derzeit werden etwa 5 Milliarden Euro pro Jahr für Klimaanpassung im Gebäudebereich eingeplant, das reicht nicht. Wir brauchen eine klare Förder- und Investitions-Strategie, ähnlich wie beim Klimaschutz oder der energetischen Sanierung.

Im Bereich Hitze zeigen sich die größten Veränderungssignale bei den Anpassungsbedarfen.

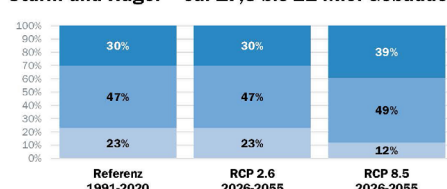
Hitze – ca. 11,2 Mio. Gebäude



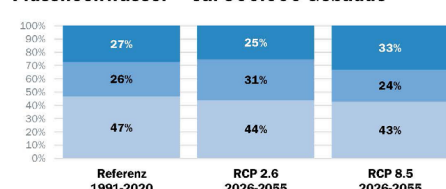
Starkregen – ca. 22 Mio. Gebäude



Sturm und Hagel – ca. 17,8 bis 22 Mio. Gebäude



Flusshochwasser – ca. 900.000 Gebäude



14

gering mittel hoch extrem

prognos

Bildquelle: Prognos / Lukas Sander

Die Studie beschäftigt sich ausschließlich mit Gebäuden. Ist mit Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen alles getan, um die Städte und Gemeinden für die Zukunft klimaresilient zu gestalten?

Christian Fechtig: Nein, tatsächlich nicht. Wir haben bewusst zuerst den Bereich Gebäude untersuchen lassen. Viele der genannten Maßnahmen können von den Eigentümern im Gebäudebestand sofort umgesetzt werden. Im Neubau kann die klimaresiliente Gestaltung bereits in die Planung miteinfließen. Neben den Gebäuden ist der noch viel größere, aber auch deutlich komplexere Bereich der Infrastruktur und das direkte Gebäudeumfeld zu betrachten. Stichworte: Entsiegelung sowie Versickerung, Rückhalt und Nutzung des wertvollen Gutes Wasser.

Herr von Urbanowicz, gibt es zu den von Ihnen genannten Bereichen dann noch weitere Informationen?

Roman von Urbanowicz: Die AG Wasser und Umwelt (vormals AG Tiefbau) des Gesprächskreis Baustoffindustrie BDB e.V. beschäftigt sich seit dem Jahr 2014 mit dem Thema Starkregenmanagement und Objektschutz. Mehrere Studien wurden dazu bei Prof. Günthert und Prof. Schmitt in Auftrag gegeben und jeweils zur IFAT der Fachöffentlichkeit präsentiert. In den Gesprächen und Aktionen der AG wurde klar, dass das Thema noch umfassender ist, eben auch um Hitze, Sturm und Hagel weitergedacht werden muss. Daher beschäftigen sich die Teilnehmer mittlerweile mit dem Themenfeld klimaresiliente Stadtentwicklung. Und dazu gehören eben nicht nur die Gebäude, die übrigens auch, ausgestattet mit Grün- und Retentionsdächern, ihren Beitrag leisten können. Mitzudenken ist die Gestaltung der Verkehrswege und der Freiflächen. Diese können zum Beispiel als temporäre Stauflächen bei Starkregenereignissen dienen. Multifunktional können Parkplätze und Parks gestaltet werden. Darüber hinaus sollten auch die Potenziale der unterirdischen Infrastruktur genutzt werden. Mögliche Maßnahmen sind bekannt. Eine Folgestudie soll diese nun auch qualifizieren und quantifizieren

für die Klimarisiken Hitze, Starkregen, Flusshochwasser, Sturm/Hagel und Gewitter.

Gibt es für die AG Wasser und Umwelt neue Schwerpunkte?

Roman von Urbanowicz: Nein, ich glaube nicht. Denn das Verständnis unserer Mitglieder bedeutet nicht nur, dass bei Starkregenereignissen das Wasser gezielt abgeleitet, temporär zurückgehalten und dann verzögert dem Grundwasser oder an die Vorflut abgegeben wird. Die AG hat sich zur Aufgabe gestellt, die Thematik ganzheitlich zu betrachten, sodass wir uns in den Städten wieder an eine natürliche Regenwasserbilanz annähern. Dies bedeutet, das Regenwasser nicht nur dem Grundwasser zugeführt, sondern es auch für die Bewässerung von Grünflächen und Pflanzen genutzt wird. Damit erhöhen wir die Verdunstungsrate und kühlen die Innenstädte ab und machen sie für den Menschen wieder lebenswerter.

Herr Fechtig, was raten Sie Bauunternehmen und Baustoff-Fachhändlern?

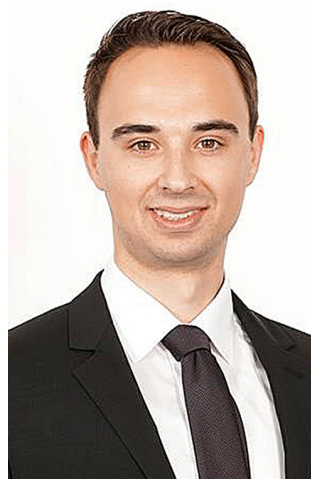
Christian Fechtig: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, sich zu qualifizieren – technisch, personell und strategisch. Klimaanpassung wird zu einem zentralen Kriterium in der Bauplanung und Gestaltung unserer baulichen Umwelt. Wer heute investiert, sichert sich einen Vorsprung in einem wachsenden Zukunftsmarkt. ■

Zu den Interviewten

Christian Fechtig

ist BDB-Regionalgeschäftsführer Süd, Starkregenmanager IKT und verantwortlicher Koordinator der AG Wasser und Umwelt im Gesprächskreis Baustoffindustrie im BDB e.V.

Roman von Urbanowicz ist Sprecher der Arbeitsgruppe Tiefbau im Gesprächskreis und Bereichsleiter Drainage Systems bei Fränkische Rohrwerke.



Zwischen Krise und Aufbruch – Der deutsche Bausektor 2025

Chancen, Perspektiven und Herausforderungen entlang der Bauwertschöpfungskette

Die Bauwirtschaft steht 2025 zwischen Unsicherheit und Aufbruch. Steigende Kosten, Fachkräftemangel und wachsende Regulierungen belasten die Branche, zugleich entstehen durch Innovationen und nachhaltige Konzepte neue Chancen. Die Studie „Neues Bauen“ zeigt, wie unterschiedlich die Akteure entlang der Wertschöpfungskette auf diese Herausforderungen reagieren und welche Strategien sie verfolgen. Wer Trends richtig einordnet und aktiv gestaltet, kann den Wandel als Wettbewerbsvorteil nutzen.

Markus Mayer, Sebastian Strasmann, Christian Alter

Die deutsche Baubranche befindet sich in kontinuierlichem Wandel. Neue Baustoffe, Planungs- und Bauweisen kommen auf den Markt, alte werden verdrängt. Aktuelle Trends reichen von Dauerbrennern wie BIM, nachhaltigen Bauweisen wie DGNB, Modulbau und Vorfertigung, über das Thema Heizung und Wärmepumpe bis zu Themen wie KI oder Automatisierung.

Welche Trends langfristig an Bedeutung gewinnen und welche nur Randerscheinungen bleiben oder wieder an Relevanz verlieren, steht insbesondere 2025 zur Diskussion, da der deutsche Bausektor sich vor einer doppelten Herausforderung sieht: Einerseits lasten steigende Baukosten und ein zunehmender Fachkräftemangel auf der Branche. Zudem wachsen die Anforderungen an Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Energieeffizienz – getrieben durch EU-Taxonomie, ESG-Vorgaben und neue Förderlogiken. Auf der anderen Seite haben sich die Finanzierungskosten zuletzt stabilisiert; das Baufinanzierungsvolumen sowie die Genehmigungszahlen steigen wieder, wenn auch noch immer weit unter dem Niveau von 2021.

In dieser Übergangszeit – zwischen Krise und Aufbruch – stellt sich die Frage, ob der Zeitpunkt gekommen ist, der einigen dieser Trends zum Durchbruch verhilft.

Vor diesem Hintergrund hat Simon-Kucher in Kooperation mit dem *BaustoffMarkt* Ende 2024 die Studie „Neues Bauen“ durchgeführt. Über 1.500 Entscheidungsträger aus Industrie, Handel, Handwerk, Architektur, Planung und Projektentwicklung wurden befragt – fundierte Kenner ihrer Märkte mit direktem Bezug zu Bauprojekten jeder Größenordnung. Die Studie beleuchtet, wie Akteure entlang der gesamten Bauwertschöpfungskette auf diesen Umbruch blicken. Von Herstellern über Handel und Handwerk bis hin zu Planern und Investoren zeigen sich dabei sehr unterschiedliche Perspektiven, Reifegrade und Handlungsansätze.

Baukosten, Regulatorik und Nachfrageeinbruch – Die Herausforderungen

Seit 2022 sind die Baukosten deutlich gestiegen – getrieben durch explodierende Materialpreise, Energiekosten, Transportkosten und

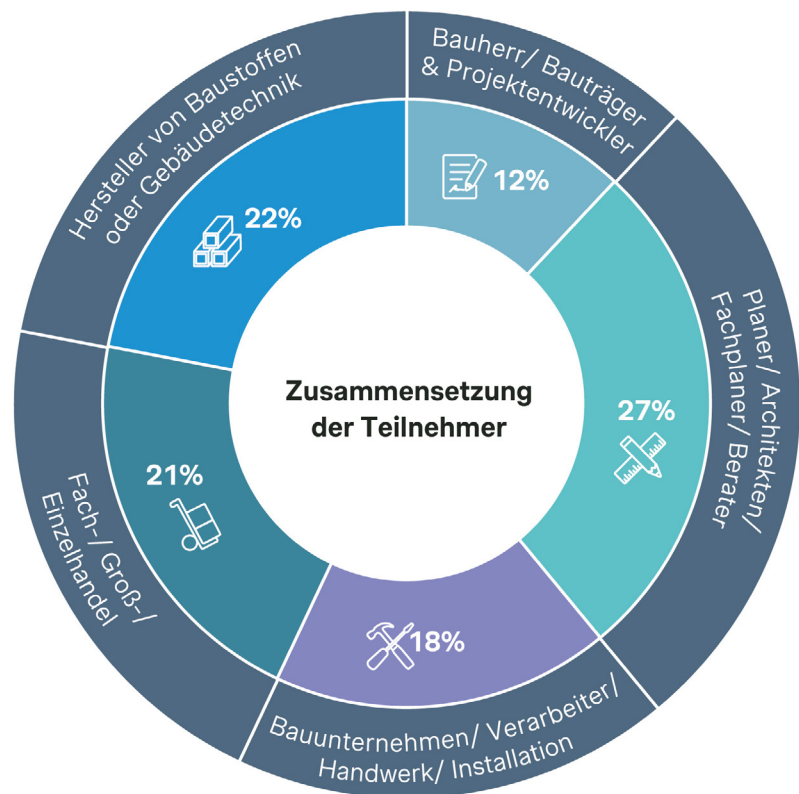
höhere Löhne, die sowohl der Inflation als auch dem Fachkräftemangel entspringen. Parallel dazu haben sich die Finanzierungskosten durch den Zinsanstieg vervielfacht. Die Folge: Immer mehr Bauvorhaben werden verschoben, verkleinert oder komplett gestrichen. Vor allem im Wohnungsneubau hat sich die Situation dramatisch zugespitzt. Viele Projekte wurden zurückgestellt, Bauträger kämpfen mit der Rentabilität. In den Jahren 2023 bis 2025 rutschten namhafte Unternehmen in die Insolvenz, allen voran die Signa Holding. Aber auch in der mittelständischen Bau- und Immobilienwirtschaft stiegen die Insolvenzen 2023 und 2024 um 20 Prozent beziehungsweise 40 Prozent an. Gleichzeitig nimmt die regulatorische Komplexität weiter zu. Anforderungen aus dem Gebäudeenergiegesetz (GEG), der EU-Taxonomie, Fördermittelrichtlinien oder kommunalen Bebauungsplänen stellen nicht nur technische Hürden dar, sondern auch einen erheblichen administrativen Mehraufwand. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen geraten dadurch zunehmend unter Druck. Die Bürokratie wird zum Innovationshemmnis.

Die Studie „Neues Bauen“ zeigt: Über 70 Prozent der Befragten sehen die hohe Regulierungsdichte als gravierenden Hemmschuh für Investitionen und Bauaktivitäten. Besonders betroffen sind Planer und Handwerker, die mit unklaren Rahmenbedingungen und wachsendem Dokumentationsaufwand kämpfen.

Gleichzeitig erkennen viele Entscheider, dass diese Entwicklungen auch als Katalysator für notwendige Veränderungen wirken können. Wer es schafft, Kosten- und Regulierungsdruck mit Innovation zu beantworten, kann nicht nur wettbewerbsfähig bleiben, sondern neue Geschäftspotenziale erschließen. So groß die Herausforderungen auch sind – sie eröffnen zugleich die Gelegenheit, über neue Materialien, digitale Prozesse und nachhaltige Baukonzepte den Wandel aktiv zu gestalten und sich strategisch neu zu positionieren.

Der Wandel als Chance – Innovationen entlang der Wertschöpfungskette

Trotz aller Belastungen sendet der Markt auch positive Signale. Nachdem das Baufinanzierungsvolumen von circa 12 Milliarden Euro 2023 kontinuierlich auf etwa 22 Milliarden Euro 2025 angestiegen ist, nehmen seit dem ersten Halbjahr 2025 die Genehmigungszahlen wieder leicht zu. Dies lässt Unternehmen verhalten positiv in die Zukunft blicken. Die Krise wirkt dabei als Katalysator: Unternehmen, die neue Technologien, nachhaltige Bauweisen und digitale Prozesse frühzeitig einsetzen, berichten laut Studie von stabiler oder sogar steigender Nachfrage. Besonders gefragt sind Lösungen, die nicht nur kurzfristige Einsparungen versprechen, sondern auch langfristig Betriebskosten senken und die ESG-Konformität von Projekten verbessern.



Bildquelle: Simon-Kucher

Das Potenzial liegt entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Hersteller entwickeln emissionsarme oder zirkuläre Materialien, Architekten planen mittels BIM oder auf Basis nachhaltiger Gebäude-Richtlinien wie DGNB, Handwerker setzen auf modulare Vorfertigung – und Investoren achten auf lebenszyklusbasierte Nachhaltigkeit. Dabei zeigt sich: Je früher neue Lösungen im Bauprozess berücksichtigt werden, desto größer ist ihr Effekt auf Kosten, Qualität und Umsetzungsdauer.

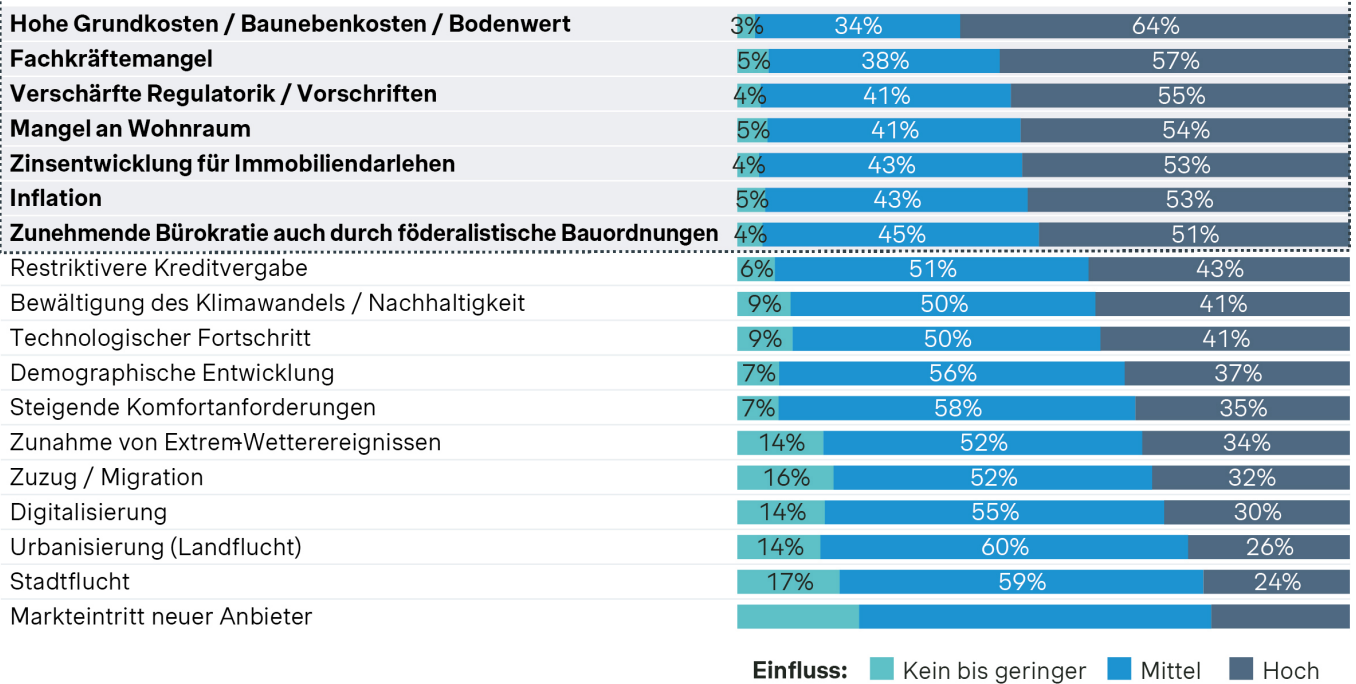
Die Studie unterstreicht, dass der Einsatz innovativer Materialien, Prozesse und Denkmodelle ein zentraler Differenzierungsfaktor für die Zukunft ist. Unternehmen, die Trends wie Energieeffizienz, Zirkularität und Digitalisierung aktiv aufgreifen, verschaffen sich Wettbewerbsvorteile – nicht nur in der Vermarktung, sondern auch im Zugang zu Ausschreibungen, Fördermitteln und Kapital. Besonders deutlich wird das Innovationspotenzial dort, wo es in konkrete Produktentwicklungen mündet – etwa bei Herstellern, die mit nachhaltigen Baustoffen und intelligenten Systemlösungen die Weichen für das Bauen von morgen stellen.

Die Sicht der Hersteller: Innovationsdruck und Taxonomie-Konformität

Kaum ein Glied der Bauwertschöpfungskette steht derzeit stärker unter Veränderungsdruck als die Baustoff- und Gebäudetechnikhersteller. Besonders durch die EU-Taxonomie und die steigende CO₂-Bepreisung entsteht für die Hersteller von Baustoffen und Gebäudetechnik ein Innovationszwang, der über eine klassische Produktoptimierung hinausgeht. Für größere Unternehmen wird eine verbindli-

Top 7

■ Hoher Einfluss >50%



Bildquelle: Simon-Kucher

Einfluss externer Entwicklungen auf Veränderungen im Bau

che Offenlegung der Nachhaltigkeitsleistung verlangt – inklusive Umsatz-, Investitions- und Betriebskostenanteilen für „ökologisch nachhaltige“ Aktivitäten.

Besonders deutlich wird dies beim Blick auf die Beton- und Zementhersteller, die sich aktuell in einer Transformation ihrer Geschäftsmodelle befinden. Was diese großen CO₂-Emittenten aktuell durchlaufen, wird kleinere Unternehmen mit geringerem CO₂-Ausstoß lediglich zeitversetzt erreichen. Mit Low-Carbon-Beton, Klinker-Substituten und anderen Lösungen wird die Produktpalette überarbeitet. Mit der Aufnahme neuer Geschäftsfelder wie Carbon Capture oder Urban Mining entwickeln sie sich weg vom Produzenten hin zum „Klima-Dienstleister“.

Laut Studie erzielen aber nur 22 Prozent der Hersteller aktuell mehr als 60 Prozent ihres Umsatzes mit taxonomiekonformen Produkten – doch genau diese Vorreiter verspüren bereits heute eine höhere Nachfrage, bessere Ausschreibungschancen und ein klareres Zukunftsbild. Gefragt sind emissionsarme Zemente, rezyklierbare Dämmstoffe, biobasierte Bindemittel oder digitale Schnittstellen, die eine nahtlose Integration in BIM-Modelle oder Gebäudeleitsysteme ermöglichen.

Dabei geht es nicht nur um technische Leistungsfähigkeit, sondern auch um Nachweisführung, Zertifizierungen und Planungssicherheit. Wer es als Hersteller schafft, Produkte strategisch entlang regulatorischer und marktseitiger Trends auszurichten, wird zunehmend nicht nur als Lieferant, sondern als Projektpartner auf Augenhöhe wahrgenommen. Die Baustelle der Zukunft beginnt im Werk.

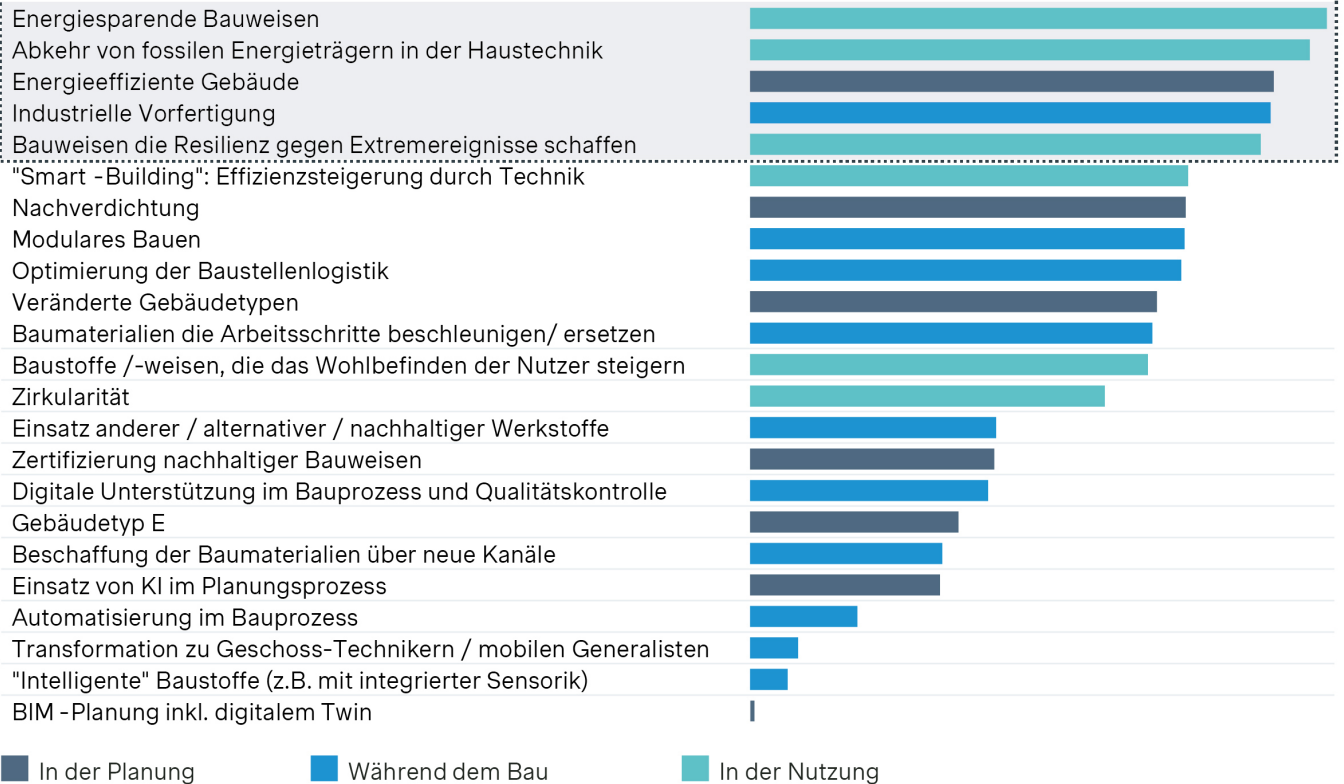
Baustoff- und Fachhandel im Rückstand – Wissenslücken bei Branchentrends

Der Baustoff- und Fachhandel spielt eine zentrale Rolle im Gefüge der Bauwirtschaft: Als Bindeglied zwischen Industrie, Handwerk und Bauherrschaft sichert er nicht nur Materialverfügbarkeit, sondern auch die logistische Grundlage für das Gelingen eines Projekts. Von der Nachfrageschwäche in den vergangenen Jahren war der Handel in besonderem Maße betroffen: Geprägt von den Lieferengpässen und steigenden Materialpreisen der Hersteller wurden hohe Lagerbestände geführt, was mit dem Nachfragerückgang 2023 zu besonders großen Schwierigkeiten geführt hat. Die Eurobaustoff vermeldete Umsatzrückgänge von 2022 nach 2024 um knapp 20 Prozent, BayWa Baustoffe einen Gewinnrückgang von knapp 90 Prozent im Jahr 2023. In jedem Fall also ein Umfeld, in dem neue Ansätze und die Fokussierung auf Wege aus der Krise unumgänglich erscheinen.

Umso überraschender ist das Ergebnis der Studie „Neues Bauen“: Gerade der Handel zeigt im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern die deutlichsten Wissenslücken, wenn es um aktuelle Bau-, Nachhaltigkeits- und Technologietrends geht.

Besonders eklatant ist der Rückstand bei Themen wie BIM-Planung, energieeffizienten Gebäudehüllen, zirkulären Materialien oder dem Gebäudetyp E. Während sich Planer, Hersteller und Bauunternehmen zunehmend strategisch mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen, fehlt im Handel oftmals das entsprechende Wissen. Zwar wird der Handel weder die BIM-Planung übernehmen noch für die Durchsetzung des E-Standards treibend sein, wohl aber muss er diese Entwicklungen kennen, um sich mit dem richtigen Sortiment zu

Top 5



Antworten auf die Frage, wie stark die einzelnen Trends das Bauen in den nächsten 3-5 Jahren beeinflussen.

rüsten, die neuen Abläufe zu durchdringen und die richtigen Geschäftschancen für die Zukunft zu erkennen. Diese können zum Beispiel in einer stärkeren Service-Orientierung auf der Baustelle oder in einer Spezialisierung beispielsweise auf Renovierung liegen. Ebenfalls schmälert dies die Beratungskompetenz des Handels hinsichtlich Produkten und Fördermitteln.

Dabei liegt genau hier eine große Chance: Handelsunternehmen, die auf Grund ihres Wissens um neue regulatorische Entwicklungen, technische Neuerungen oder neue Bauweisen ihre Kanal-Strategie, die Zielgruppenorientierung, das Sortiment und das Service-Angebot optimieren, positionieren sich als unverzichtbare Partner.

Bauunternehmen und Handwerk: Zwischen Effizienz und Umsetzbarkeit

Für Bauunternehmen und Handwerksbetriebe zählen in der aktuellen Marktphase vor allem Effizienz und Umsetzbarkeit. Während politische Vorgaben, Planungsmodelle und Materialinnovationen an Tempo zulegen, geraten die Ausführenden zunehmend unter Druck, diese Entwicklungen praktikabel und wirtschaftlich zu integrieren. Die Studie zeigt: Zwar ist die Bereitschaft zum Wandel vorhanden – insbesondere, wenn sich daraus Effizienzgewinne oder schnellere Bauprozesse ergeben. Doch viele Betriebe sehen sich mit überkomplexen Anforderungen, mangelnder Standardisierung und hoher Planungsunsicherheit konfrontiert. Da sind kleinere Schritte prag-

matischer und in Summe effektiver als der ganz große Wurf. Solche kleinen Schritte können dabei viele Aspekte abdecken: Ob werkseitig vorgefertigte Sanitär- und Elektroeinheiten; QR-Codes auf Produkten, die Datenblätter und Nachweise für Förderungen einfach verfügbar machen; Apps auf der Baustelle, welche Dokumentation und Mängeltracking vereinfachen; Plug-and-Play-Lösungen wie einhängbare Treppen oder PV-Module, die ohne Fachwissen installiert werden können; oder auch vorkonfektionierte Logistikkonzepte wie Etagenboxen, die Suchzeiten reduzieren und Abläufe effizienter machen. Den Unterschied macht, was in der Praxis wirklich funktioniert.

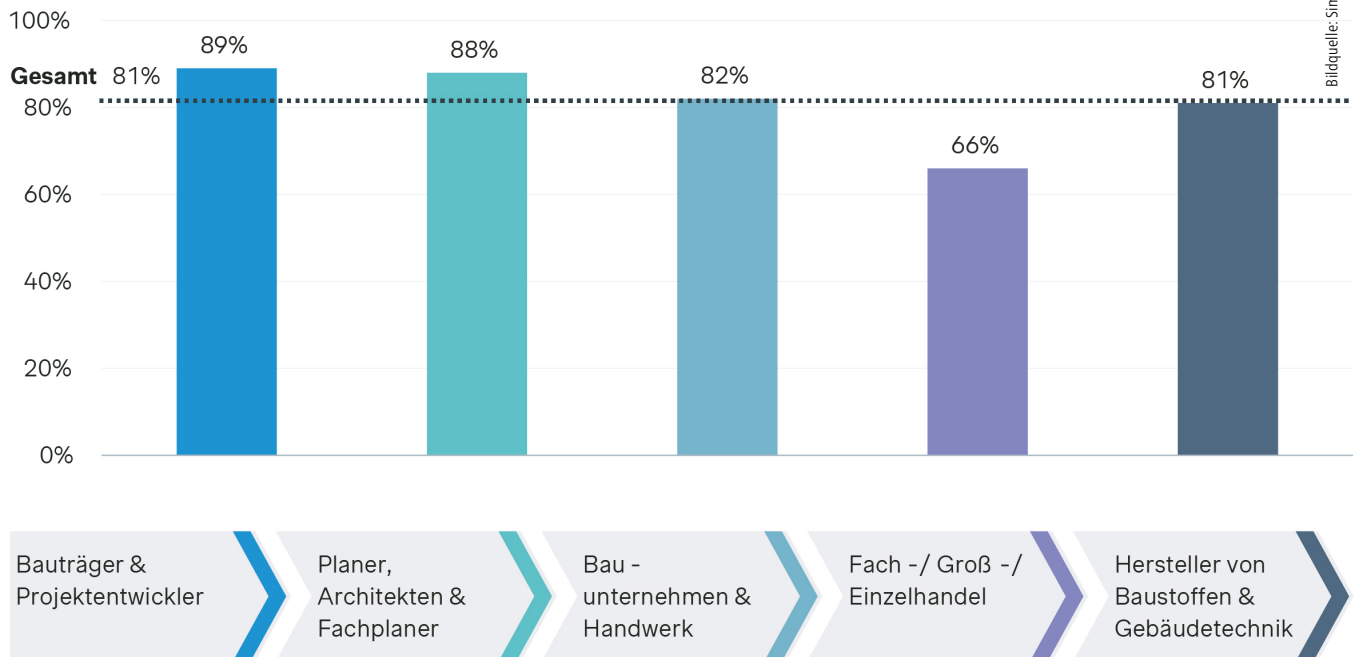
Die Studie offenbart damit auch ein Spannungsfeld: Während viele Innovationen auf langfristige Einsparung zielen, geht es für die Ausführenden oft kurzfristig um effizientere Abläufe und die Sicherung von Marge und Liquidität im Hier und Jetzt. Hier braucht es praxistaugliche Produkte, verlässliche Schnittstellen zur Planung und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Herstellern und Handel – damit Transformation nicht zur Überforderung wird, sondern die Ausführenden an den richtigen Stellen entlastet.

Planer und Architekten: Schlüsselrolle mit Unsicherheiten

Wie baut man zukunftssicher – wenn Anforderungen schneller wachsen als die Regeln, die sie steuern? Genau an diesem Punkt stehen viele Planer und Architekten im Jahr 2025. Zwischen wach-

Trendkenntnis der Marktteilnehmer im Bausektor¹

(Anteil jener mit durchschnittlichem Trendwissen über 4/10)



Bildquelle: Simon-Kucher

1) Wie gut kennen Sie sich mit den folgenden Trends im Bausektor aus?

Quelle: Simon-Kucher und BaustoffMarkt Studie „Neues Bauen“, durchgeführt August-Oktober 2024

senden Ansprüchen an Nachhaltigkeit, Energieeffizienz, Förderfähigkeit und digitaler Integration entsteht ein komplexes Spannungsfeld, das weit über das klassische Entwerfen hinausreicht. Die Erwartungen an diese Berufsgruppe sind hoch: Sie sollen neue Standards umsetzen, mit digitalen Tools wie BIM sicher umgehen, ESG-Kriterien berücksichtigen und zugleich ästhetisch wie wirtschaftlich tragfähige Lösungen finden.

Die Studie „Neues Bauen“ zeigt: In kaum einer Gruppe ist das Bewusstsein für Trends so ausgeprägt wie bei Planern. Und dennoch bleibt die Umsetzung häufig fragmentiert. Gründe sind vielfältig: fehlende Planungsstandards, uneinheitliche regulatorische Vorgaben, neue Standards wie der Gebäudetyp E, enge Budgets oder mangelnde Kommunikation mit nachgelagerten Akteuren. Und über allem kommt dem Planer eine weitere Rolle zu, nämlich den Bauherren zur wirtschaftlich sinnvollsten Lösung zu beraten. Bei Produkten wie Wärmepumpen oder der energetischen Sanierung, die sich erst im Laufe vieler Jahre amortisieren, wird diese Beratung immer komplexer. Konzepte wie eine systematische Lebenszyklusbetrachtung stoßen in der täglichen Praxis oft an Grenzen. Genau deshalb ist der Planer aber der Katalysator für Veränderungen im Bau: Nur wenn er den Bauherren vom Einsatz und den Vorteilen neuer Bauweisen, Baustoffe und Bauverfahren überzeugt, werden diese auch eingesetzt. Dies erfordert auch ein Umdenken bei Planern: weniger gestalterische Freiheit, mehr Standardisierung. Dass da noch ein weiter Weg zu gehen ist, zeigt sich, wenn man betrachtet, wie konventionell heute zumeist noch geplant wird, wie kategorisch der Kanal Fertighaus von der klassischen Architektenleistung getrennt bleibt und wie oft gerade für Passivhaus- oder DGNB-Standards dennoch zusätzliche Spezialisten benötigt werden.

Vielversprechend ist, dass insbesondere Planer und Architekten sich mit neuen Trends auseinandersetzen.

Dabei wäre genau hier der größte Hebel: Wer bereits in der Vorplanung zirkuläre Materialien, modulare Konzepte oder CO₂-Kennwerte berücksichtigt, kann nicht nur Bau- und Betriebskosten optimieren, sondern auch die Förderfähigkeit und Genehmigungschancen verbessern. Einige Büros machen es vor: Sie definieren ihre Rolle neu – mehr als strategische Schnittstelle zwischen Bauherrn, Behörden, Herstellern und Ausführung und weniger als Künstler für den Bauentwurf. Doch diese Entwicklung braucht Rückhalt: in Form von Zeitbudgets, verlässlichen digitalen Werkzeugen, Schulungen und klaren rechtlichen Rahmenbedingungen. Denn Planungskompetenz allein reicht nicht – gefragt sind Systemverständnis, Prozessführung und die Fähigkeit, die wachsende Komplexität in ganzheitliche Lösungen zu übersetzen.

Was Vorreiter anders machen – und warum sie erfolgreicher sind

Während viele Unternehmen der Bauwirtschaft noch mit Krisenbewältigung beschäftigt sind, hat eine wachsende Gruppe an Vorreitern längst in den Zukunftsmodus umgeschaltet. Die Studie zeigt: Diese Unternehmen erwarten nicht nur eine frühere Markterholung – viele profitieren bereits jetzt von wachsender Nachfrage, besseren Ausschreibungschancen und stärkerer Investorenresonanz. Was sie eint, ist kein einzelner Erfolgsfaktor, sondern eine konsequent strategische Herangehensweise an den Wandel. Vorreiter denken Trends nicht als Bedrohung, sondern als Chance zur Differenzierung. Sie investieren gezielt in nachhaltige Produkte,

digitale Planungsprozesse, zirkuläre Geschäftsmodelle und strategische Partnerschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei geht es nicht um punktuelle Innovationen, sondern um integrierte Lösungen: Hersteller bieten taxonomiekonforme Produktlinien mit CO₂-Daten und BIM-Schnittstellen, Händler bauen digitale Plattformen zur Kundenberatung auf, Planer arbeiten interdisziplinär mit Auditoren und Energieexperten zusammen.

Charakteristisch ist auch die Marktorientierung: Vorreiter richten ihre Angebote an ESG-Kriterien, EU-Taxonomie, QNG und Förderlandschaften aus – und sichern sich damit Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen und privatem Kapital. Zudem berichten sie häufiger von stabiler oder sogar steigender Nachfrage – trotz stagnierender beziehungsweise rückläufiger Gesamtmärkte.

Der Unterschied liegt nicht allein in Technik oder Produkt – sondern in Haltung, Tempo und Vernetzung. Wer Wandel frühzeitig zur Chancesache macht, klare Ziele formuliert und die eigene Rolle im Netzwerk neu definiert, wird in der neuen Bauordnung nicht nur bestehen, sondern gestalten.

Strategien für die Zukunft: Was Unternehmen jetzt angehen sollten

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich: Wer in der aktuellen Marktlage nur reagiert, riskiert den Anschluss zu verlieren. Stattdessen braucht es strategisches Vorausdenken – abgestimmt auf die jeweilige Rolle innerhalb der Bauwertschöpfungskette. Denn die Potenziale für Differenzierung und Wachstum liegen nicht nur in einzelnen Technologien oder Produkten, sondern vor allem in der Fähigkeit, sich entlang der Wertschöpfungskette zu vernetzen und daraus wirksame Strategien abzuleiten.

Hersteller sind gefordert, nicht nur CO₂-arme und zirkuläre Produkte zu entwickeln, sondern diese auch modular, digital anschlussfähig und in der Praxis einsetzbar anzubieten. Strategisch erfolgreiche Hersteller unterstützen Planer und Investoren zum Beispiel mit datenbasierten Services, Nachhaltigkeitslabels und Materialpässen in den frühen Projektphasen, um ihre Innovationen im Projekt zu platzieren.

Der Handel steht vor der Aufgabe, vom Versorger zum Informations- und Lösungspartner zu werden. Digitale Beratungsplattformen, sortimentsübergreifende Produktdatenbanken und ESG-konforme Sortimente zählen ebenso zu den zentralen Handlungsfeldern wie Weiterbildung für das eigene Personal und Serviceangebote für ausführende Kunden.

Bauunternehmen und Handwerker konzentrieren sich strategisch auf Standardisierung, Prozessoptimierung und Kooperation. Wer hier auf serielle Sanierung, modulare Vorfertigung oder gewerkspezifische Planungspartnerschaften setzt, kann dem steigenden Kostendruck begegnen und Effizienz steigern – insbesondere bei schrumpfenden Margen und Fachkräftemangel.

Planer und Architekten werden zum strategischen Bindeglied im Bauprozess. Ihre Zukunftsstrategie liegt in der Rolle als integrative Projektsteuerer: Sie koordinieren Förderberatung, Materialwahl, digitale Planung und Lebenszyklusoptimierung – idealerweise unterstützt durch datenbasierte Tools und Netzwerke von Spezialisten (zum Beispiel Auditoren, QNG-Berater, Hersteller).

Projektentwickler und Investoren wiederum differenzieren sich über frühzeitige Adoption neuer Gebäudetypen, Standards und Verfahren und gezielte Partnerschaften mit vorqualifizierten Akteuren.

Wer Nachhaltigkeit in Materialwahl und Nutzerflexibilität schon in der Konzeptphase mitdenkt, verbessert Finanzierungskonditionen, Marktakzeptanz und Genehmigungswahrscheinlichkeit.

Die Studie zeigt klar: Je nach Position im Bauprozess sind unterschiedliche Strategien gefragt – doch sie alle haben eines gemeinsam: Sie erfordern aktives Handeln und die Bereitschaft, über die eigene Kernfunktion hinaus zu denken. Wer das jetzt angeht, stellt die Weichen für nachhaltiges Wachstum.

Fazit: Wer die Trends versteht, baut an der Zukunft

Der strukturelle Wandel im Bauwesen ist kein kurzfristiges Phänomen, sondern eine dauerhafte Herausforderung – und zugleich eine Chance. Wer sich mit neuen Anforderungen, Technologien und Partnerschaften auseinandersetzt, kann morgen resilienter, wettbewerbsfähiger und nachhaltiger wirtschaften.

Entscheidend ist dabei nicht, jeden Trend sofort umzusetzen, sondern relevante Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, richtig einzuordnen und auf das eigene Geschäftsmodell zu übertragen. Ob CO₂-reduzierte Baustoffe, digitale Planungsprozesse, Förderlogiken oder neue Gebäudetypen – die Werkzeuge sind da. Wer sie intelligent kombiniert, schafft echten Mehrwert für Kunden und Partner.

Der Schlüssel liegt in der Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wenn Hersteller, Handel, Handwerk, Planer und Investoren nicht nur nebeneinander, sondern miteinander arbeiten, entstehen ganz neue Möglichkeiten – ökonomisch wie ökologisch. In einem anspruchsvollen Marktumfeld wird nicht der Lauteste gewinnen, sondern der Bestvorbereitete.

Den ausführlichen Studienbericht finden Sie unter www.simon-kucher.com/neuesbauen zum Download. ■

Über die Autoren

Dr. Markus Mayer

ist Partner in der Practice „Bau, Haus- & Gebäudetechnik“ bei Simon-Kucher. Seit 15 Jahren unterstützt er Kunden bei nationalen und internationalen Strategie-, Pricing- und Vertriebsinitiativen. Herr Mayer berät Klienten entlang der Wertschöpfungsketten von Herstellern über Handel bis zu Verarbeitern. Er spricht regelmäßig auf Konferenzen, publiziert in Fachmedien und ist Autor verschiedener Studien.

Sebastian Strasmann

ist Senior Advisor bei Simon-Kucher und seit über 20 Jahren zur Commercial Excellence im Bausektor tätig. Er hat Unternehmen vom Hidden Champion bis zum Global Player bei der Konzeption, Ausgestaltung und Umsetzung von Wachstumsprogrammen zur Steigerung der Erträge begleitet.

Christian Alter

ist Senior Manager in der Practice „Bau, Haus- & Gebäudetechnik“ bei Simon-Kucher. Er leitet Pricing- und Vertriebsprojekte und hat die Durchführung und Auswertung dieser Studie geführt.



Das 1x1 der Cybersicherheit

Cyberangriffe bedrohen Industrie und Handel immer stärker. So können Sie sich schützen!

Hackerattacken sind längst keine Ausnahmeerscheinung mehr, sondern betreffen täglich Unternehmen in Deutschland. So auch geschehen bei der Firmengruppe Leymann Baustoffe aus Sulingen. Das Familienunternehmen mit 125-jähriger Tradition aus Niedersachsen wurde im Juni 2025 Opfer einer Ransomware-Attacke. Die Verschlüsselung der IT-Systeme führte dazu, dass weder EDV noch Telefon funktionierte, der Verkauf in den Filialen nur mit Bargeld möglich war und alle 14 Niederlassungen an einem verkaufsstarken Samstag geschlossen bleiben mussten. Nur mit Hilfe von IT-Spezialisten konnten die Systeme des Groß- und Einzelhändlers für Baustoffe wiederhergestellt werden. Fälle wie dieser zeigen, welche schwerwiegenden und weitgreifenden Folgen ein Cyberangriff haben kann. Marc Dönges, Projektleiter der Transferstelle Cybersicherheit im Mittelstand, erläutert in einem Gespräch, wie sich die aktuelle Bedrohungslage im Bereich Cybersicherheit gestaltet, welche präventiven Maßnahmen sinnvoll sind und was in einem Ernstfall zu beachten ist.

Marc Dönges

Herr Dönges, handelt es sich bei Leymann Baustoffe um einen Einzelfall oder wie steht es um die Cybersicherheit in Deutschland?

Die Bedrohungslage spitzt sich in den letzten Jahren kontinuierlich zu. Die Zahlen sprechen hier eine deutliche Sprache. 178,6 Milliarden Euro Schaden durch Cyberangriffe. 8 von 10 Unternehmen von Datendiebstahl, Spionage oder Sabotage betroffen (<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Wirtschaftsschutz-2024>). Der Fall der Firmengruppe Leymann Baustoffe ist also nicht eine Ausnahme, sondern blanke Realität. Hackergruppen werden durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz immer professioneller und schneller. Das wirkt sich auch auf die Angriffszahlen aus. Hinzu kommt, dass vermehrt auch kleine und mittlere Unternehmen von Cyberattacken betroffen sind.

Wie kommt es dazu?

Bei kleinen und mittleren Unternehmen haben Hacker oftmals leichteres Spiel. Die Einfallstore sind bei Betrieben dieser Größe in den meisten Fällen nicht so gut abgesichert und sie haben zusätzlich in vielen Fällen keine personellen und finanziellen Ressourcen in das Thema Cybersicherheit investiert. Kleine und mittlere Unternehmen gehen davon aus, dass sie für Hacker nicht attraktiv genug sind. Doch genau das Gegenteil ist immer häufiger der Fall und das mit fatalen Folgen. Besonders bei mittelständischen Unternehmen kann ein Cyberangriff schnell existenzbedrohende Auswirkungen haben.



8 von 10 Unternehmen in Deutschland sind von Datendiebstahl, Spionage oder Sabotage betroffen.

Bevor wir zu den Folgen einer Hackerattacke kommen, würde ich gerne vorab über die Angriffsformen sprechen. Wie greifen Hacker Unternehmen an?

Cyberangriffe haben viele Gesichter. Die bekanntesten und für Hacker erfolgreichsten Methoden sind Phishing- und Ransomware-Angriffe. Laut der TÜV Cybersecurity Studie 2025 nennen 84 Prozent der befragten Unternehmen Phishing- und Spear-Phishing-Angriffe als häufigsten Grund für einen IT-Sicherheitsvorfall. Bei Phishing-Angriffen werden sensible Informationen, wie u.a. Benutzernamen, Passwörter oder Kreditkartendaten, gestohlen. Die Hacker geben sich als vertrauenswürdige Institutionen aus und manipulieren die Betroffenen so, dass sie die Daten preisgeben. Um an die Daten zu gelangen, werden gefälschte E-Mails, Websites oder Nachrichten eingesetzt, die den Anschein erwecken, von legitimen Quellen zu sein. Durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz sind die Phishing-E-mails in den meisten Fällen kaum noch von Original-Mails zu unterscheiden. Tonalität, Schreibstil und Layouts von Nachrichten oder auch Rechnungen werden perfekt imitiert.

Was passiert bei einem Ransomware-Angriff?

Bei Ransomware handelt es sich um Schadsoftware, die den Zugriff auf ein gesamtes Computersystem oder dessen Daten blockiert. Wie bei Leymann Baustoffe sorgt die Verschlüsselung dafür, dass Geschäftsprozesse beeinträchtigt oder ganze Geschäftsbetriebe lahmgelegt werden. In vielen Fällen fordern die Angreifer Lösegeld (engl. „ransom“), um den Zugang zu den Systemen und Daten wieder freizugeben. Eine aktuelle Sophos-Studie zeigt, dass deutsche Unternehmen durchschnittlich 412.000 Dollar an Lösegeldsummen zahlen ([https://www.sophos.com/de-de/content/state-of-ransom-](https://www.sophos.com/de-de/content/state-of-ransom-ware)

ware). Die Lösegeldforderungen sollten jedoch grundsätzlich immer abgelehnt und andere Lösungsansätze verfolgt werden. Denn letztlich garantiert eine Zahlung nicht die Freigabe der Daten, sondern kann im schlechtesten Fall eine weitere Zahlungsforderung nach sich ziehen.

Sie haben schon einige Folgen von Cyberangriffen genannt. Was sind weitere Konsequenzen, die eine Attacke nach sich ziehen können?

Ein Cyberangriff beschäftigt ein Unternehmen nicht nur einen Tag, sondern in den meisten Fällen Wochen oder sogar Monate. Das britische Handelsunternehmen Marks & Spencer brauchte fünf Monate, bis alle Prozesse wieder regulär funktionierten. Zeit und Ressourcen fließen in die Wiederherstellung des Geschäftsbetriebs, die vielen Unternehmen nicht zur Verfügung stehen und schwerwiegende Konsequenzen nach sich tragen können. Der Serviettenhersteller Fasana ist eines der aktuellsten Beispiele für ein Unternehmen, das aufgrund eines Cyberangriffs Insolvenz anmelden musste.

Was können oder sollten Unternehmen tun, damit es nicht so weit kommt?

Präventive Maßnahmen sind das A und O, um einen Cyberangriff zu vermeiden oder abzuschwächen. Bevor ich auf konkrete Maßnahmen eingehe, ist es wichtig zu betonen, dass Cybersicherheit kontinuierlich in Unternehmen mitgedacht und verankert werden muss. Entscheidend ist auch, dass die Führungsebene voll und ganz hinter dem Thema Cybersicherheit steht und mit gutem Vorbild vorangeht. Auch die Mitarbeitenden müssen mitgenommen und in dem Bereich aufgeklärt werden. Am Ende bringen die besten technischen

Lösungen und Vorbereitungen nichts, wenn ein Mitarbeitender unwissentlich einen Phishing-Link anklickt und damit den Domino-Effekt im Unternehmen startet.

Der Faktor Mensch scheint eine wichtige Rolle in der Cybersicherheit zu spielen. Wie können Betriebe ihre Mitarbeitenden sensibilisieren?

Die Themen Sensibilisierung und Awareness sind sehr wichtig. Regelmäßige Schulungen und Trainings helfen dabei, über Cyberangriffsmethoden aufzuklären und das theoretische Wissen in der Praxis anzuwenden. Unternehmen sollten sich eine klare Strategie überlegen und die Schulungen bestmöglich auf die Bedürfnisse und Vorkenntnisse des Teams anpassen. Die Personalabteilung ist wahrscheinlich anderen Bedrohungen ausgesetzt als Mitarbeitende in der Produktion. Diese Unterschiede gilt es zu berücksichtigen. Am Ende sollen die Schulungen einen Mehrwert für alle Teilnehmenden bieten und den gewünschten Effekt erzielen. Wenn interne Ressourcen dafür nicht vorhanden sind, können Drittanbieter für diesen Bereich zurate gezogen werden.

Welche weiteren Maßnahmen sollten Unternehmen umsetzen?

Die Themen Passwortsicherheit, Backups und Updates sind wichtige Faktoren, um Einfallstore gering zu halten. Neben Richtlinien für komplexe Passwörter sollten Unternehmen auch auf die Zwei-Faktor-Authentifizierung setzen, um besonders sensible Daten zu schützen. Bei der Zwei-Faktor-Authentifizierung wird neben dem Passwort ein weiterer Faktor abgefragt. Dabei kann es sich um einen Code oder einen biometrischen Scan (z.B. eines Fingerabdrucks) handeln.

Das Entscheidende bei Backups ist, dass die Daten nicht einmalig gesichert werden, sondern regelmäßig geprüft und aktualisiert werden. Nur so ist ein Betrieb im Ernstfall wirklich abgesichert. Empfehlenswert ist die sogenannte 3-2-1-Regel. Von drei Backups sollten zwei physische Kopien angelegt werden und eine in der Cloud.

Bei dem Thema Updates ist es wichtig zu betonen, dass diese wirklich regelmäßig von den Mitarbeitenden durchgeführt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Systeme und Software auf dem neuesten Stand sind und Sicherheitslücken geschlossen wurden.

Macht für kleine und mittlere Unternehmen ein IT-Notfallplan Sinn?

Absolut! Wer sich vorab Gedanken über den Ernstfall macht, hat bei einem Cyberangriff wichtige Ressourcen und vor allem mehr Zeit verfügbar, um auf den Vorfall zu reagieren. Ein IT-Notfallplan hält Informationen fest, die im Falle einer Hackerattacke greifen. Dazu zählen Fragen wie: Wer übernimmt welche Zuständigkeiten? Wer ist Teil des Krisenstabs? Wer muss über den Vorfall informiert werden? Welche sind die wichtigsten Notfallkontakte? Der IT-Notfallplan sollte ebenfalls wie das Backup sowohl physisch als auch digital ab-

liegen. Im Idealfall wird der Ernstfall auch geprobt, um die einzelnen Maßnahmen zu überprüfen und alle Mitarbeitenden zu dem Prozess abzuholen.

Sie haben Anfang des Jahres die CYBERSicher Notfallhilfe ins Leben gerufen. Was hat es damit auf sich?

Die CYBERSicher Notfallhilfe ist eines unserer kostenfreien Angebote und bietet schnelle, unkomplizierte Unterstützung im Fall einer Hackerattacke. Mit nur wenigen Klicks sprechen die Nutzer anonym und unverbindlich ein großes Netzwerk an Dienstleistern an, die bei dem Cyberangriff professionell unterstützen können. Die Unternehmen aus den Bereichen IT, Kommunikation und Recht reagieren auf das Hilfsgesuch in kürzester Zeit. Neben dem Kontakt zu verfügbaren Dienstleistungsunternehmen ermöglicht die Plattform außerdem einen Selbstcheck, um zu prüfen, ob tatsächlich ein Angriff vorliegt. Zusätzlich werden passende Tipps und zugeschnittene Übersichten zu öffentlichen Anlaufstellen zur Verfügung gestellt. Und das alles gebündelt, schnell und unkompliziert.

Was möchten Sie Unternehmen mit Blick auf das Thema Cybersicherheit abschließend mitgeben?

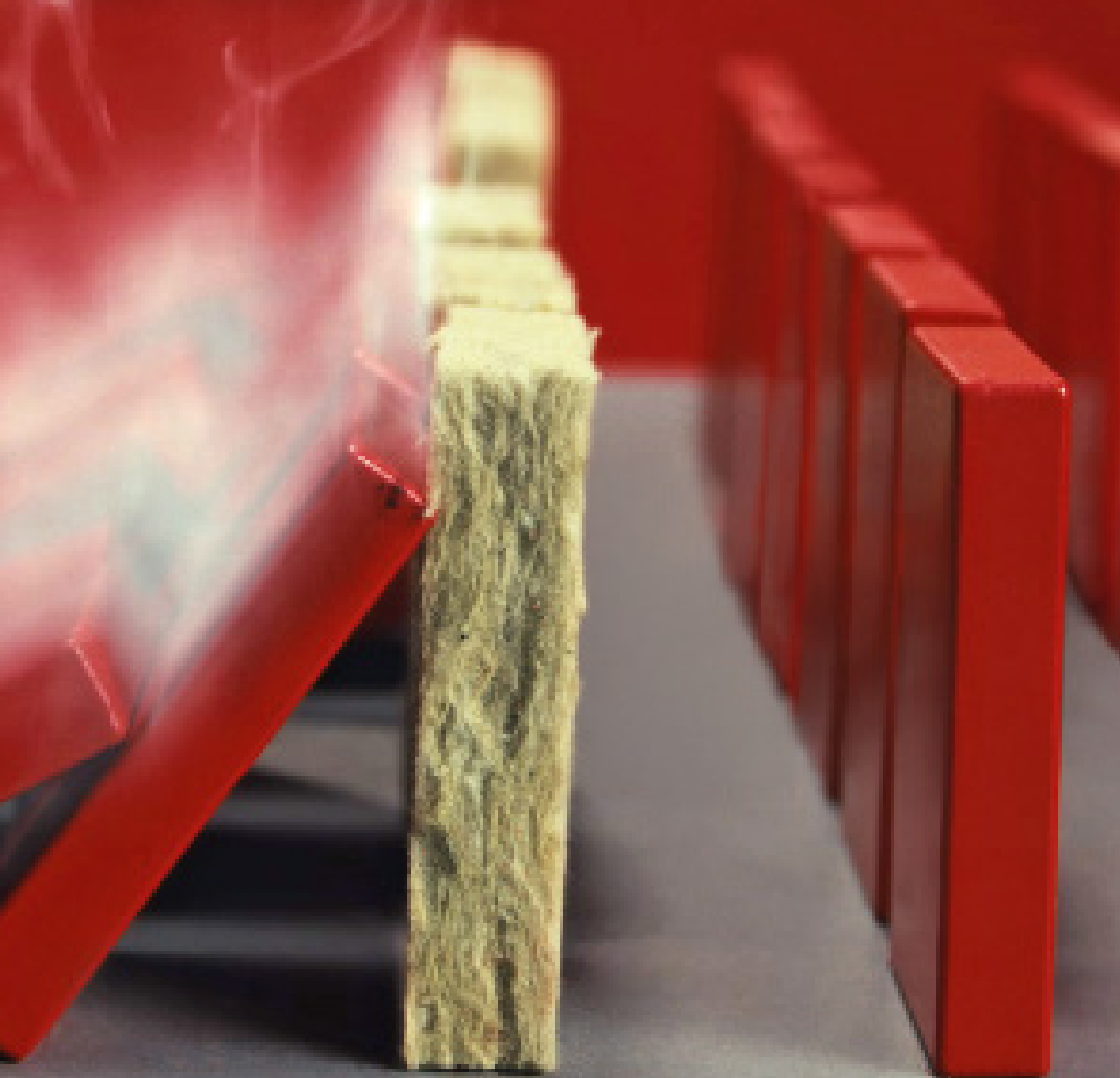
Werden Sie aktiv. Cybersicherheit stärkt nicht nur ihr Unternehmen, sondern auch die Beziehungen zu Partnern, Dienstleistern und Kunden. Bereits kleine Schritte erzielen einen großen Effekt und stärken die digitale Resilienz. Für Unternehmen sollte die Frage nicht lauten, ob sie von Hackern angegriffen werden, sondern wann. Wer beim Thema Cybersicherheit wartet, verspielt wertvolle Zeit und vergräbt großes Potenzial. ■

Zum Interviewten

Marc Dönges

ist Projektleiter der Transferstelle Cybersicherheit im Mittelstand. Das Förderprojekt des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie bietet kostenfreie Angebote, Veranstaltungen und Materialien, die das Cybersicherheitsniveau im Mittelstand steigern. Zu den Angeboten gehören die CYBERDialoge. Bei diesem Format handelt es sich um ein Erstgespräch mit Experten, um gemeinsam den Einstieg in das Thema Cybersicherheit zu evaluieren. Für den Fall eines Cyberangriffs gibt es die CYBERSicher Notfallhilfe, mit der Unternehmen innerhalb weniger Minuten Unterstützung erhalten. Außerdem gibt es die ISMS-Werkstatt. Dabei handelt es sich um eine kostenfreie Workshopreihe für mehr Informationssicherheit in kleinen und mittleren Unternehmen.

Brandschutz – eine der vielen Stärken von Steinwolle



ROCKWOOL

ALLES. SOFORT. IMMER.

Bist Du bereit für den Kunden von heute?

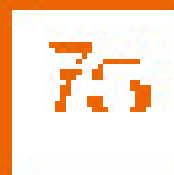


Unsere starken Leistungen für den mittelständischen Baustoffhandel.

EUROBAUSTOFF Baumaterialien & Dienstleistungen	EUROBAUSTOFF Baumaterialien & Logistik	EUROBAUSTOFF Baumaterialien & Vertrieb
EUROBAUSTOFF Baumaterialien & IT	EUROBAUSTOFF Baumaterialien & Montage	EUROBAUSTOFF Baumaterialien & Beratung

Der Dienstleistungscampus der EUROBAUSTOFF stellt ein umfangreiches Portfolio an zukunftsorientierten Instrumenten zur Verfügung, mit denen Sie Ihr Geschäft auch weiterhin erfolgreich gestalten können.

EUROBAUSTOFF
■ ■ ■ ■ **DE KOOOPERATION**



PCI
Für Bau-Profi

SANIEREN MIT DEN BESTEN

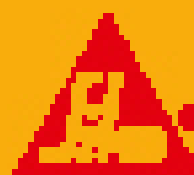
SYSTEMLÖSUNGEN
FÜR FLIESEN & BAUWERKE

PCI ist Trumpf und immer Gewinnaufschlag. Jedes Bauprojekt ist ein Bauprojekt. Es gibt keinen Zufall. Mit PCI haben Bau-Profi alle besten Karten für jede noch so große Herausforderung in der Hand.



www.pci-
de.com

BAUWERKE TRUST



WIR
FEIERN!
10
JAHRE

BAUVISTA

EINKAUFSSKOOPERATION

BAUSTOFF-FACHHANDEL | DIY-EINZELHANDEL

**INDIVIDUALITÄT
MITBESTIMMUNG
TRANSPARENZ**

Stärken Sie Ihre
Wettbewerbsfähigkeit
und **profitieren** Sie von
der **Unterstützung** und
dem **Know-how**
einer starken Kooperation.

JETZT
QR-Code scannen
und mehr über uns erfahren!
Sie erreichen uns auch
telefonisch: 05232 9497-646
und per E-Mail: info@bauvista.de



Das Robuste

**Leistungsstarkes
Verputzervlies für Profis**

- Für sicheren Untergrundschutz – auch bei groben Maler-, Mauer- und Verputzarbeiten
- Besonders dichte und reißfeste Vliesschicht – aus 100 % recycelten PET-Fasern
- Wasserdichte, widerstandsfähige Unterseite – mit Anti-Rutsch-Beschichtung
- Einfach abwasch- und abschabbar – und deshalb besonders lange nutzbar

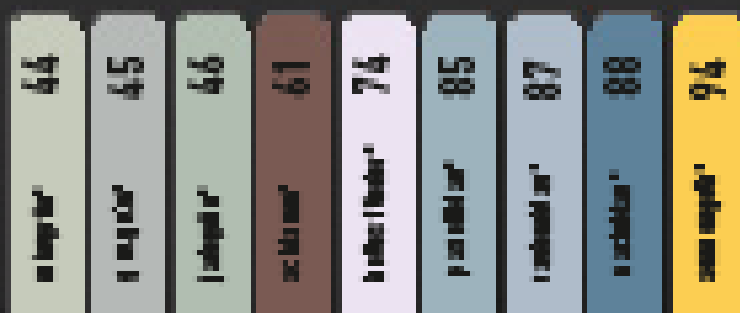
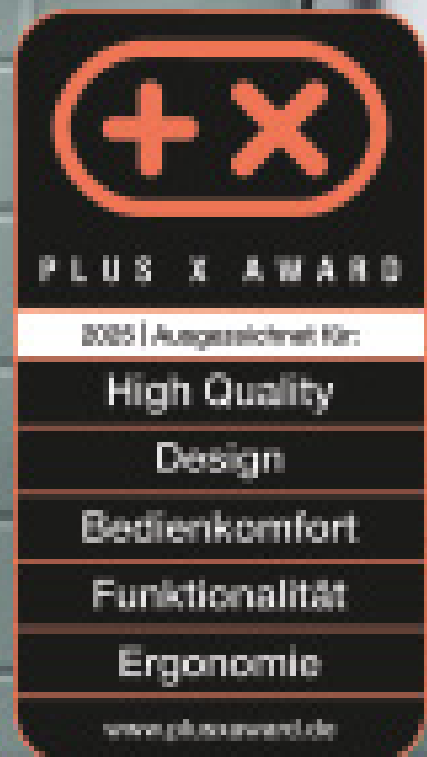
ROTA! 
kana 
masq 
prep 

www.rkmp.de

Sopro DesignFuge TrendLine

Gib den Ton an.

9 Trend-Farbtöne für maximale Farb-Harmonie!



Neue Trendfarben für die Ton-le-Ton Vertugung oder als farbiges Highlight

Passt besonders gut zu modernen Trendkeramiken wie z.B. Metrofliesen

Farbbrillant, kalkschleierfrei und beständig gegen Schimmelpilze



Jetzt scannen & mehr erfahren!



Die Neuausrichtung des Baustoffhandels

Mit der „Plattform des Bauens“ vom Händler zum Partner

Die anhaltende Krise in der Baubranche verändert auch den Baustoffhandel – und fordert ein Umdenken. Der Baustoffhandel der Zukunft muss sich neu erfinden. Er muss über den reinen Verkauf und die Lieferung von Waren hinaus Partner für alle Beteiligten des Bauens entlang der gesamten Wertschöpfungskette werden. Damit wandelt er sich vom klassischen Umschlagplatz zu einer Plattform des Bauens. Doch nur, wer dabei die Bedürfnisse der Endkunden berücksichtigt, wird langfristig erfolgreich sein. Ein Blick auf die Strategien großer Plattformanbieter zeigt, wie dieser Wandel gelingen kann.

Michael Knüppel

Ein Ausflug in die Wirtschaftsgeschichte zeigt eine spannende Entwicklung: Früher dominierten Produkt-Unternehmen das Geschehen. Wer ein herausragendes Produkt hatte, war erfolgreich. Dann begann die Ära der Service-Unternehmen, die Produkte mit Dienstleistungen kombinierten. IBM etwa wandelte sich vom Hardware-Hersteller zum Service- und Beratungsunternehmen und bot umfassende IT-Dienstleistungen und Wartungen an. Später traten Unternehmen wie Amazon, Ebay und Airbnb auf den Plan, die Anbieter und Kunden vernetzten und sich flexibel an die Bedürfnisse der Kunden anpassten. Der nächste Schritt sind so genannte Ökosystem-Unternehmen: Partner schaffen gemeinsam Angebote, die mehr Wert für die Kunden bieten, als jeder allein erreichen könnte. Amazon ist längst mehr als ein Händler, unzählige Partner bieten dort enormen Mehrwert. Bei Apple zählt das Zusammenspiel von Geräten, verschiedenen Apps und Cloud- und Bezahl-Diensten, die das gemeinsame Angebot stetig erweitern. Solche Plattformen vereinfachen unser Leben, sorgen über die Vielfalt der angebotenen

Leistungen für eine enge Kundenbindung. Wir bestellen online, kommunizieren per App, planen, kalkulieren, arbeiten mit digitalen Werkzeugen – am liebsten alles über eine Plattform. Der Erfolg und die Dominanz dieser Plattform-Modelle am Markt hat in den vergangenen Jahren geradezu dramatisch zugenommen.

Was heißt das nun für den Baustoffhandel? Was können wir davon lernen und auf unser Geschäft übertragen? Zwar ist unser Geschäftsmodell nicht gerade mit dem eines Tech-Konzerns vergleichbar. Aber darum geht es auch nicht, sondern um die Positionierung im jeweiligen Markt. Und hier gibt es durchaus eine Ähnlichkeit: Denn als Baustoffhandel sind wir ohnehin mit zahlreichen Marktteilnehmern im regelmäßigen Austausch, kennen Bedürfnisse und Herausforderungen der verschiedenen Marktteilnehmer. Wir nehmen in unserer Branche also im positiven Sinne eine Sonderrolle ein, die wir für die weitere Entwicklung nutzen sollten.

Zurück zum Ökosystem-Gedanken: Übertragen auf den Baustoffhandel sollten wir in ähnlichen Systemen denken. Also eng mit Her-

stellern, Handwerkern, Entscheidern, Architekten und digitalen Dienstleistern zusammenarbeiten und den Gesamtprozess des Bauens mit Handel, Beratung, Services, Logistikdienstleistungen und Partnerangeboten gemeinsam gestalten. Letztlich ermöglichen wir so, dass der Kunde von der ersten Idee bis zum fertigen Bauprojekt alles aus einer Hand erhält und die beteiligten Branchenakteure gleichermaßen davon profitieren.

Wäre da nicht die aktuelle Branchensituation – oder vielleicht gerade deshalb. Denn trotz aller Hoffnungen und Erwartungen hat sich bislang keine Erholung eingestellt. Bauanträge sind auf niedrigem Niveau, Aufträge werden verschoben, die Bürokratisierung steigt, Betrieben fehlt es an Fachkräften, Finanzierungen platzen – und viele Menschen können sich schlicht kein Eigenheim (mehr) leisten. Gleichzeitig fehlen in Deutschland heute schon Hunderttausende Wohnungen. Das passt nicht zusammen. Besonders der Neubaubereich bereitet Probleme. Daran ändern auch eine von Marktexperten erwartete leicht positive Tendenz für 2026 und positive Signale der Bundesregierung durch Investitionspakete und einen versprochenen „Bau-Turbo“ vorerst wenig.

Die Krise betrifft alle am Bau Beteiligten, egal ob Entscheider, Projektierer, Hersteller, Verarbeiter, Baukonzerne, Handwerksbetriebe und Privatkunden. Jeder muss seinen Teil für sich selbst bewältigen – und doch hängt alles zusammen. Genau hier setzen wir an, wenn wir die Herausforderungen aus der Perspektive eines Ökosystems betrachten: Der Baustoffhandel ist durch seine Netzwerk-Rolle in der Branche in einer geradezu natürlichen Situation, die Aufgaben der Branche weiterentwickeln.

Wie sieht der Baustoffhandel der Zukunft aus?

Damit dies gelingen kann, müssen wir uns als Baustoffhändler mit einem bundesweiten Netzwerk aus Niederlassungen, Logistik-Infrastruktur und Partnern folgende Fragen stellen: Reicht es noch aus, nur in unserem eigenen Markt mit Fokus auf unsere Kernkunden zu denken, wenn doch die komplette Wertschöpfungskette von der Krise betroffen ist? Kann unsere Rolle als Baustoffhändler nicht eine viel breitere sein, wenn wir die Wertschöpfungskette insgesamt in den Blick nehmen?

Ich stelle mir diese Fragen schon länger – denn unser klassisches Geschäft, nämlich Ware zu verkaufen und von A nach B zu liefern, bietet nach jetzigem Anschein nicht mehr die Perspektive, um zu früheren Umsatzgrößen zu kommen. Wir müssen daher neue Wege ergründen. Das gilt für uns, aber auch für unsere Kunden und Partner: Wenn wir nur Klinker, Dämmung oder Fliesen auf die Baustelle bringen, hilft das dem Handwerker, dem Bauherrn oder Großkunden heute nicht in dem Maße wie früher. Die Bedürfnisse sind inzwischen zahlreicher: Die Kunden brauchen heute Unterstützung bei Planung, Logistik, Fachkräften, Nachhaltigkeit oder Fördermitteln.

Wenn ich Niederlassungen besuche und mit Kunden und Mitarbeitenden spreche, nehme ich die veränderten Bedürfnisse wahr. Ging es früher um ein bestimmtes Produkt, geht es heute oftmals um konkrete Lösungen. Austausch und Beratung werden wichtiger – zunehmend auch beim Sanieren und Renovieren. Insbesondere Privatkunden wollen nicht nur das Produkt, sondern unser Know-how



Bildquelle: Stark Deutschland

Mit der Welt der Sanierung will Stark Deutschland bundesweit erfolgreich am Renovierungs- und Sanierungsmarkt teilhaben.

und sind offen für weitere Services. Das verändert auch das Geschäft für unsere Profikunden. Sie müssen gleichermaßen mit neuen Bedürfnissen ihrer Kunden arbeiten. Dafür müssen wir ihnen Lösungen an die Hand geben und klarmachen: Wir sind für sie da, gemeinsam kommen wir voran.

Veränderte Kundenbedürfnisse: vom Produkt zur Lösung

Das Bedürfnis unserer Profi-Kunden und die Bedürfnisse wiederum von deren Kunden müssen wir mehr denn je in den Fokus rücken. Als Baustoffhändler wollen wir uns in die Rolle der kleinen Familie, des Rentnerpaares, des Handwerkers, des Architekten, des Baukonzerns, der Hersteller in der Industrie und weiterer Akteure hineinversetzen und daraus neue Angebote ableiten. Wir müssen vom konkreten Produktvorteil zum Nutzen durch eine passende Lösung für das Kundenbedürfnis kommen.

Um es anschaulich zu machen. Kunden, egal ob Profi- oder Privatkunden, fragen bei uns nach Fliesen für das Badezimmer. Doch statt ihnen „nur“ die gewünschte Fliese zu verkaufen, wollen wir wissen: Wird das Bad komplett saniert? Muss es barrierefrei werden? Welche energetischen Aspekte sind zu berücksichtigen? Wer unterstützt den Umbau und begleitet das Projekt? Welche Fördermittel können das Ganze gegebenenfalls günstiger machen? Das heißt: Wir verkaufen nicht nur Fliesen. Wir sorgen dafür, dass das Bad termingerecht und passend zu den Bedürfnissen fertig wird. Nur wenn wir die Bedürfnisse unseres Kunden kennen, können wir wirklichen Nutzen schaffen, der weit über den reinen Kauf eines Produkts hinausgeht.

Wir denken und arbeiten künftig anders

Künftig betrachten wir die Prozesse vom Ende her, also vom dahinterstehenden Bedürfnis. Denn am Ende geht es darum, das Bedürfnis, beispielsweise das nach Wohnen, zu befriedigen. Somit stehen menschliche Bedürfnisse und deren Befriedigung im Fokus unseres Handelns. Der Mensch rückt ins Zentrum.

Schauen wir einmal auf die Grundbedürfnisse eines Menschen, dann nimmt Wohnen neben Bildung, Gesundheit und Mobilität einen wesentlichen Teil ein. Gerade im Wohnbereich sehen wir be-



Stark Deutschland will beim Modulbau die Nummer 1 im Baustoffhandel werden.

dingt durch die aktuellen Krisen veränderte Bedürfnisse: mehr Fokus auf Sanierung anstelle von Neubau, mehr Wert auf Qualität und Langlebigkeit, mehr Wunsch nach Sicherheit und Wertsteigerung. Dabei erfüllen wir indirekt die Bedürfnisse der Endnutzer: Die Produkte und Dienstleistungen, die wir den Bauprofis liefern, tragen dazu bei, dass die Menschen, die später in den Gebäuden leben oder arbeiten, ihre Bedürfnisse erfüllt sehen.

- Beispiel Sanierung: Mit der „Welt der Sanierung“ haben wir ein umfassendes Konzept für die Renovierung von Gebäuden geschaffen. Dies hilft Handwerkern, ihren Kunden ein ganzheitliches und komfortables Wohnumfeld zu schaffen. Auch wenn wir die Materialien und Konzepte an B2B-Kunden liefern, profitieren die privaten Bauherren oder Bewohner von diesen Lösungen.
- Beispiel Nachhaltigkeit: Wir investieren in erneuerbare Energien (z.B. Photovoltaik) und helfen unseren Kunden, umweltfreundlicher zu bauen. Dies trägt zu einem gesünderen und zukunftsfähigeren Lebensraum für alle bei.

Die aktuelle Situation zeigt, dass wir dafür über unser angestammtes Geschäft, den klassischen Baustoffhandel, hinausdenken müssen. Nur wenn wir den Blick weiten, finden wir neue Geschäftsmodelle, Services und Angebote. Dazu werden wir uns stärker vernetzen und unsere Kontakte zu allen Beteiligten am Bau nutzen. Denn unser großer Vorteil als Baustoffhändler sind gerade diese schon bestehenden Kontakte zu Handwerkern, Lieferanten, Baukonzern-

nen, Herstellern. So entstehen neue Services, Angebote und für die Kunden vor allem mehr Möglichkeiten.

Die „Plattform des Bauens“: Chancen gemeinsam nutzen

Kann ein Unternehmen all das allein abbilden? Wohl kaum. Nur mit kompetenten Partnern, deren Services gut zusammenpassen, gelingt es wirklich, Mehrwert zu schaffen. In vielen Gesprächen stellen wir fest: Handwerker, Bauherren und Privatkunden brauchen nicht nur Baustoffe, sondern Partner, die mitdenken. Darum verstehen wir uns heute als Berater, Projektbegleiter und Vermittler – als „Plattform des Bauens“. Wir nutzen unser Netzwerk, damit sie schneller an Aufträge, Lösungen und Fachwissen kommen. Unser Selbstverständnis dabei: Wir öffnen, verbreitern, vernetzen uns und sind für alle in der Branche wesentlicher Ansprechpartner. Dabei unterscheiden wir nicht zwischen Industrie, Entscheider, Baukonzern, Handwerker, Privatkunden oder Kommunen und Ländern. Für jeden Kunden und jedes Anliegen wollen wir die beste Lösung und den bestmöglichen Service bieten.

Nehmen wir ein aktuelles Beispiel – modulares Bauen: In Deutschland fehlen hunderttausende Wohnungen. Für viele Familien ist Wohnen kaum noch bezahlbar. Gleichzeitig steigen die Baukosten, Fachkräfte fehlen und Bauunternehmen stehen unter Druck, günstiger anzubieten. Genau hier wird modulares Bauen interessant – und zwar für die gesamte Wertschöpfungskette, vom Hersteller



Der Baustoffhandel für Profikunden bleibt das Kerngeschäft.

über Handel und Bauunternehmen bis hin zum Endkunden. Dieser Ansatz entsteht nicht am Reißbrett, sondern leitet sich direkt aus den Bedürfnissen aller Beteiligten ab: schneller bauen, günstiger bauen, bezahlbaren Wohnraum schaffen.

Für unsere Kunden bringt die „Plattform des Bauens“ schon jetzt konkrete Vorteile: etwa über Zusatzservices, die weit über Produkte und Logistik hinausgehen sowie den Rückgriff auf ein breites Netzwerk an Experten und Partner. So entsteht ein Mehrwert, aus dem unsere Kunden direkt schöpfen können. Und genau das ist in der Krise entscheidend: Wir helfen unseren Kunden mit unserem Expertenwissen, unseren Kontakten, unseren Angeboten und Services, etwaige Lücken zu schließen, Mehrwerte zu schaffen und ihren eigenen Kunden neue Leistungen anzubieten. Genau in diesem Denken liegt der Kern der Plattform des Bauens.

Plattform des Bauens: mit verschiedenen Initiativen zum Erfolg

Um die Plattform des Bauens mit Leben zu füllen, haben wir verschiedene Initiativen gestartet:

Da ist einmal die **Welt der Sanierung**. Mit ihr wollen wir als Marktführer bundesweit erfolgreich am Renovierungs- und Sanierungsmarkt teilhaben – bei Privat- und Profikunden. Hier sind wir schon sehr gut aufgestellt etwa mit unseren speziell geschulten 100 Sanierungsbotschaftern in rund 50 Standorten, die Kunden den bestmöglichen Service bieten und zu energetischen Sanierungen, technischen Lösungen und Fördermittelprogrammen beraten. Wir betrachten das Thema ganzheitlich und gewerkeübergreifend, unser Fokus liegt dabei aktuell auf energetischer Sanierung. Wir sehen eine „Renovierungs-Ära“ in Deutschland als notwendig – als Baustoffhändler wollen wir sie aktiv unterstützen, indem wir energieeffiziente Baustoffe fördern und Wissen vermitteln. Trotz des dringenden Handlungsbedarfs schrecken viele Eigentümer vor den hohen Kosten einer Sanierung zurück. Die Bereitschaft ist durch steigende Energiepreise zwar gestiegen, ohne finanzielle Anreize droht die Renovierungswelle jedoch zu stocken. Mit Blick auf die Klimaziele (Deutschland will bis 2045 klimaneutral sein) führt kein Weg an einer Sanierungsoffensive im Gebäudesektor vorbei.

Ein weiteres Zukunftsthema ist das **Modulare Bauen**. Wir wollen



Fliesenberatung

Modulbau zu unserem Thema machen und hier die Nummer 1 im Baustoffhandel werden. Seit dem Start des Projekts haben wir eine starke Entwicklung hingelegt und verzeichnen eine deutliche Umsatzsteigerung gegenüber dem Vorjahreszeitraum – weiteres Wachstum in Sicht. Auch das Nachunternehmermanagement für die Baustellen ist ein wichtiges Element. Für die Kunden schaffen wir hiermit einen echten Nutzen: Modulares Bauen ist schnell, planbar und sorgt dafür, dass die Kosten im Blick gehalten werden können. Auch im Bereich **Nachhaltigkeit** machen wir erhebliche Fortschritte: Um den aktuellen Herausforderungen des Marktes zu begegnen und die Energiewende aktiv mitzugestalten, setzen wir verstärkt auf den Ausbau im Bereich Photovoltaik. Gemeinsam mit Partnern für die Planung, Projektierung und die Elektroinstallation von Photovoltaiksystemen setzen wir so die Entwicklung vom Anbieter einzelner Komponenten hin zum Lösungsanbieter aktiv fort. Auch bei der Anzahl unserer Produkte mit Nachhaltigkeitsinformationen haben wir deutliche Steigerungen verzeichnet. Hiervon profitieren auch unsere Profikunden: Sie können Nachhaltigkeit aktiv als Pluspunkt gegenüber ihren Kunden benennen.

Im Bereich **Digitalisierung** fokussieren wir uns auf vollständig digitale Prozesse von der Bestellung über die Lieferung bis hin zur Abrechnung. Ebenso haben wir für unsere vier Kernmarken digitale Serviceplattformen installiert und die digitale Anbindung von Lieferanten über verschiedene e-Procurement-Lösungen vereinfacht – damit automatisieren und vereinfachen wir das Bestellwesen unserer Kunden bei uns als Lieferanten. Mit einem digitalen Bauteilkonfigurator bieten wir unseren Kunden fachgerechte und individuelle Bauteillösungen: So sparen sie Zeit bei der Planung, erfüllen technische Anforderungen und können das Projekt zuverlässig realisieren. Ein weiterer Grundpfeiler der Plattform des Bauens sind unsere **Mehrwert-Services**. Gemeinsam mit starken Partnern und über Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette bringen wir etwa die Baustelleninfrastruktur voran. Das geht von Mietmaschinen und -geräten über Entsorgungslösungen für die Baustelle bis hin zu weiteren Services. Alle Initiativen haben dabei eins gemeinsam: Sie greifen unmittelbar ineinander. Durch solche übergreifenden Angebote sparen Profis Zeit und Abstimmungsaufwand und wir festigen unsere Position als Problemlöser über das klassische Handelsgeschäft hinaus.

Von notwendiger Veränderung zu gelebtem Alltag

Den Startschuss für erste Initiativen für die Plattform des Bauens haben wir vor über einem Jahr gegeben. Diese haben wir erfolgreich aufgebaut, implementiert und wollen sie stetig weiterentwickeln. Was am Anfang eine Vision notwendiger Veränderungen war, füllen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nun täglich mit Leben. Ich bin mir bewusst, dass wir einen Weg einschlagen, der die Art, wie wir als Händler arbeiten, grundsätzlich verändert. Das erfordert Veränderungsbereitschaft von den Mitarbeitenden und den Führungsteams. Wir denken und arbeiten künftig anders. Der Mensch und seine Bedürfnisse rücken in den Fokus anstelle des Produkts und der Transaktion. Das bedarf der Bereitschaft eines Jeden in unserem Unternehmen.

Vor allen Dingen bedarf es der optimalen Steuerung durch ein zentrales, bereichsübergreifendes Projektteam, das unsere Vision intern weiter verankert, vorantreibt und die konsequente Umsetzung steuert. Letztlich kommt es darauf an, dass die Veränderung zur „Plattform des Bauens“ für diejenigen erlebbar wird und Nutzen bringt, für die wir das alles tun: für Kunden, Partner, Lieferanten und Mitarbeitende.

Über einzelne Kooperationen hinaus wollen wir in Brancheninitiativen und Netzwerken denken. Ziel ist es, gemeinsam Innovationen und Lösungen voranzutreiben – sei es bei digitalen Schnittstellen, neuen Baustoff-Technologien oder Lieferkonzepten. Die komplexen Herausforderungen der Branche wie Fachkräftemangel, Klimaschutz und Kostendruck lassen sich nur in Allianz mit anderen Akteuren bewältigen. Indem wir unser Ökosystem erweitern, bleiben wir am Puls der Zeit und können unseren Kunden stets ganzheitliche, zukunftsweisende Lösungen anbieten.

Wir sind die Plattform des Bauens

Die Grundidee, dass Stark Deutschland mehr kann als den klassischen Baustoffhandel, verankern wir fest in unserer Unternehmensphilosophie. Wir sind die Plattform des Bauens – das ist nicht nur ein Satz, das ist eine Haltung, ein Selbstverständnis, eine Mission. Wir bündeln all unsere Themen und stellen uns breit auf. Der Baustoffhandel für Profikunden bleibt unser Kerngeschäft und somit zentraler Bestandteil unseres Handelns. Die Handwerksbetriebe und Baufirmen wollen weiterhin Baustoffe bei uns kaufen und geliefert bekommen. Doch es funktioniert eben nicht mehr allein oder ausschließlich. Damit wir eine pünktliche und vollständige Bereitstellung der Ware sicherstellen können, optimieren wir unsere Logistikprozesse und verbessern so die Planungssicherheit für unsere Profi-Kunden, die dies wiederum als Vorteil gegenüber ihren Endkunden kommunizieren können. Das zeigt: Wir sehen unsere Kunden als Partner, die durch unsere Services für ihr Geschäft profitieren.

Unser Start mit der Welt der Sanierung zeigt, wie wir schon heute Bedürfnisse verschiedener Akteure befriedigen können: Mit dem Fokus auf den Endkunden bei der Sanierung steuern wir die Schnittstelle zu Handwerksbetrieben und vernetzen Lieferanten und Experten mit Abnehmern. Wir gestalten die Zukunft des Bauens nicht mehr produktgetrieben, sondern lösungsorientiert.

Unseren Kunden bietet das einen klaren Vorteil: Für alle Belange des Bauens sind wir zentraler Ansprechpartner, der mit Partnern und Experten Lösungen aus einer Hand bietet. Mit unseren Partnern finden wir gemeinsam die besten Lösungen.

Für uns als Stark Deutschland schafft die Plattform des Bauens somit auch die Möglichkeit, neue Erlösquellen zu erschließen. Das setzt den Wandel vom reinen Baustoffhändler zum Rundum-Anbieter zu allen Themen des Bauens und Wohnens in Gang und sichert die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens.

Dabei sind uns drei Ziele wichtig: 1. Durch neue Services und Synergien über das Kerngeschäft hinaus wollen wir unser Wachstum steigern und Umsatz sowie Profitabilität erhöhen. 2. Wir wollen unsere Zukunft sichern, multiple Krisen managen, Probleme adressieren, digitale Transformation vorantreiben und die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in jeden Bereich einfließen lassen. 3. Wir mobilisieren unsere Mitarbeitenden und begeistern sie für diese Themen. Das stärkt nicht nur die Unternehmenskultur, sondern fördert Engagement und schafft Identifikation. All diese Ziele verbindet die Plattform des Bauens.

Wir haben die Plattform des Bauens mit Ideen, Initiativen und konkreten Projekten gefüllt und setzen sie in die Tat um. Die Krisenzeit der Branche haben wir genutzt, um das Unternehmen weiterzuentwickeln und uns in eine sehr gute Ausgangslage zu bringen, sobald die Märkte wieder anziehen.

Wer im Baustoffhandel auch in Zukunft erfolgreich sein will, muss alle am Bau Beteiligten mit ins Boot holen – von Handwerkern und Baukonzernen über die Industrie und private Bauherren bis zu Lieferanten, Partnern und Investoren. Nur gemeinsam schaffen wir den Weg aus der Krise und sichern unser Geschäft für morgen. Wir packen es an. ■

Über den Autor

Michael Knüppel

begann seine Laufbahn im Baustoffhandel in Iserlohn mit einer Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel. Nach verschiedenen Tätigkeiten im Außendienst und im Sortimentsbereich Fliese übernahm er die Leitung einer Niederlassung. 1991 wurde er Geschäftsführer der HBZ Holz- und Bauzentren in Iserlohn. 2002 wechselte er als Generalbevollmächtigter zu Bauking, wo er ab 2011 als geschäftsführender Vorstand die Bereiche Vertrieb, Marketing & Personalentwicklung verantwortete. Seit 1. Januar 2021 hat er als Vorsitzender der Geschäftsführung die Leitung von Stark Deutschland in Offenbach übernommen.



Grüner Umbau statt graue Routine

Wohnbaupotenziale im Bestand aktivieren – endlich!

„Dachaufstockungen als Schnittstelle von Wohnraumschaffung und Klimaschutz – Die Nachverdichtung über Dachaufstockung lässt sich technisch und wirtschaftlich sinnvoll mit energetischen Sanierungsmaßnahmen kombinieren – etwa durch die Integration neuer Dämmstandards, effizienter Haustechnik oder Photovoltaik. Im Rahmen der Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) standen dafür allein im Jahr 2023 über 10 Milliarden Euro an Fördermitteln zur Verfügung. Trotz dieser finanziellen Anreize sinken die realen Sanierungs- und Investitionstätigkeiten inflationsbereinigt. Hauptgründe sind die anhaltend hohen Baukosten, langwierige Planungsprozesse und fehlende Sicherheit über Genehmigungsfähigkeit und Förderzugang. Gerade hier liegt das strategische Potenzial der Dachaufstockung und des Ausbaus: Beide Maßnahmen können zusätzlichen Wohnraum schaffen und gleichzeitig zur Modernisierung und Dekarbonisierung des Gebäudebestands beitragen.“ (Quelle: Deutschlandstudie „Mehr Wohnraum im Dach“; Leaftech)

Danijel Lučić

Das Ausmaß und die gesellschaftlichen wie ökonomischen Folgen des wachsenden Wohnraummangels in Deutschland – und auch mögliche Strategien gegen diesen Trend – werden seit Jahren diskutiert. Einzig: Die gezielte operative Umsetzung zur Schaffung neuen Wohnraums lässt, zumindest im größeren und notwendigen Rahmen, weiter auf sich warten. Zum Leid der wohnungssuchenden Bürgerinnen und Bürger. Jungen Familien beispielsweise, die bezahlbaren Wohnraum in städtischen Ballungszentren suchen, helfen gut gemeinte Absichtserklärungen wenig – wir müssen endlich ins Handeln kommen!

Das Momentum nutzen

Die Zeichen stehen gut, vielleicht so gut wie lange nicht, dass die anzustrebende Bauwende jetzt gelingt. Der von der neuen Bundesregierung beschlossene „Wohnungsbau-Turbo“ lässt auf entsprechendes Problembewusstsein schließen. Aktuelle Untersuchungen wie die Leaftech-Deutschlandstudie schaffen zudem eine neue qualitative und quantitative Basis für Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft. Die eingangs zitierte Untersuchung geht von einem sehr konkreten, aktivierbaren Wohnbaupotenzial von über 20 Millionen Quadratmetern aus – geschaffen allein durch die beiden Nachverdichtungsmöglichkeiten der Dachaufstockung und des Dachaus-



Bildquelle: Saint-Gobain Rigips

Aufgrund des vergleichsweise geringen Gewichts von Trocken- und Leichtbaukonstruktionen lassen sich statische Vorgaben im Bestand problemlos einhalten – ohne bei wichtigen Aspekten wie dem Brand-, Wärme- oder Schallschutz Kompromisse eingehen zu müssen.

baus. Beides „Disziplinen“, für die sich eine Bauweise wie keine andere empfiehlt: der moderne Leicht- und Trockenbau!

Lebens-, Umwelt-, Wirtschaftsfaktor Wohnungsbau

Den Leserinnen und Lesern des Baustoff-Jahrbuchs ist die Bedeutung eines starken Wohnbaus ohne Frage bewusst: Er trägt dazu bei, das Angebot an Wohnraum zu erhöhen und damit langfristige Mieten und Kaufpreise zu stabilisieren – sozialer Frieden und gesellschaftlicher Zusammenhalt inklusive. Gleichzeitig ist die Bauwirtschaft ein zentraler Bestandteil des deutschen Mittelstands und Wohlstands. Hier findet regionale Wertschöpfung statt zugunsten der gesamten Volkswirtschaft. Mit überdurchschnittlich vielen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist die Branche darüber hinaus ein bedeutender Arbeitgeber. Auch im Vergleich zu anderen Schlüsselindustrien. Und: Durch innovative Baustoffe und Systemlösungen sowie energieeffiziente Bauweisen kann der Sektor aktiv zur Erreichung der Klimaziele beitragen.

Um es konkret zu machen, sei auf die Initiative „Neues Bauen“ und deren Experten-Taskforce „Wachstumsinitiative Wohnungsbau“ unter Leitung von Prof. Dr. Bert Rürup verwiesen. Deren Ergebnisse sprechen für sich: Durch den Neubau von 50.000 Mietwohnungen wäre demnach ein BIP-Wachstum von bis zu 0,5 Prozent möglich und mit rund 5,5 Milliarden Euro an zusätzlichen Steuereinnahmen zu rechnen. Gleichzeitig würden pro 1 Million Euro Bauvolumen 12 bis 13 neue Arbeitsplätze entstehen und durch Sanierungen könnten die CO₂-Emissionen des Gebäudesektors um bis zu 40 Prozent reduziert werden.

Förderprogramme und Planungssicherheit

Die wichtigste Voraussetzung hierfür: Es müssen stabile Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dabei helfen, diese Potenziale zu heben! Verlässliche und nachhaltige Förderprogramme für Neubau und Sanierung sind ein entscheidender Hebel, um Investitionen in zukunftsfähige Gebäude zu ermöglichen. Sie schaffen Planungs-

sicherheit für alle Beteiligten – für Kommunen und Bauherren bis hin zu Handwerk und Industrie. Gerade in einem aktuell herausfordernden Marktumfeld können gezielte Förderimpulse helfen, Investitionen anzustoßen und Beschäftigung zu sichern. Sanierungen müssen wirtschaftlich attraktiv gestaltet werden, nicht als Zwang, sondern als Chance für mehr Energieeffizienz, Komfort und Werterhalt. Bezahlbarer Wohnraum kann durch Zuschüsse und zinsgünstige Kredite für Bauherren insbesondere im sozialen Wohnungsbau geschaffen werden. Abschreibungsmöglichkeiten für Neubauten oder Sanierungen wirken motivierend auf Bauherren und Investoren.

Parallel müssen Planungs- und Genehmigungsprozesse, etwa durch digitale Bauantragsverfahren, vereinfacht und beschleunigt werden. Darüber hinaus tragen Standardisierungen und einheitliche Bauvorgaben dazu bei, die Komplexität von Neubau- und Sanierungsprojekten zu reduzieren.

Die Bauindustrie macht ihre Hausaufgaben

Doch als Industrievertreter fordern wir nicht nur, wir machen auch unsere eigenen „Hausaufgaben“: bei der Entwicklung leistungsstarker Produkt- und Systemlösungen ebenso wie bei der Forcierung innovativer Bauweisen, wie etwa beim modularen Bauen und dem Holzrahmen- und Leichtbau. Das gilt in besonderem Maße bei der Potenzialnutzung im Gebäudebestand. Die Möglichkeiten durch Aufstockung und den Ausbau bislang nicht genutzter Dachflächen sind enorm. Und auch leerstehende Büro- und Verwaltungsgebäude – nicht selten in guter Innenstadtlage – bieten mit ihrer Umwandlung in modernen Wohnraum große Chancen.

Für die Umsetzung eines starken Wohnbaus weist gerade die Leichtbauweise entscheidende Vorteile auf: Aufgrund des vergleichsweise geringen Gewichts von Trocken- und Leichtbaukonstruktionen lassen sich statische Vorgaben im Bestand problemlos einhalten – ohne bei wichtigen Aspekten wie dem Brand-, Wärme- oder Schallschutz Kompromisse eingehen zu müssen. Ganz im Gegenteil: Moderne Trockenbaukonstruktionen ermöglichen heute etwa beim Schallschutz Leistungswerte, die denen des Massivbaus deutlich überlegen sind. Darüber hinaus lassen sich Grundrisse und Raumaufteilungen mittels Leichtbau einfach, schnell und wirtschaftlich an geänderte Lebens- und Nutzungsphasen anpassen. Ein weiterer wichtiger Faktor: Während des Ausbaus wird nur sehr wenig Baufeuchte eingebracht. Trocknungs- und damit Wartezeiten für nachfolgende Gewerke entfallen also nahezu komplett und beschleunigen so den Baufortschritt. Vor dem Hintergrund der Dringlichkeit und des Umfangs der vor uns stehenden Herausforderungen ein entscheidender Aspekt.

Innovative Bauweisen und Kostensenkungen

Zum Anschlag des Wohnbaus sind innovative Bauweisen und Materialien erforderlich, die auch bei einem weiterhin bestehenden Mangel an Fachkräften die Schaffung kostengünstigen Wohnraums ermöglichen. Mit Konzepten für serielles und modulares Bauen sowie einer intensivierte Vorfertigung von Bauteilen können Bauabläufe beschleunigt und Kosten gesenkt werden. Durch konsequente Forschung und Entwicklung entstehen Materialinnovationen, die



Bildquelle: Saint-Gobain Rigips

Grundrisse und Raumaufteilungen lassen sich mittels Leichtbau einfach, schnell und wirtschaftlich an geänderte Lebens- und Nutzungsphasen anpassen.

wirtschaftliche und nachhaltige Lösungen genau für diese Einsatzzwecke verfügbar machen – zwei Systeme der Saint-Gobain Unternehmen Isover und Rigips seien hier exemplarisch genannt:

- Mit „Lanaé“ hat Isover 2024 eine neue, speziell für die Innenanwendung entwickelte Mineralwolle auf den Markt gebracht. „Lanaé“ überzeugt unter anderem durch eine verbesserte Haptik und eine angenehmere Verarbeitung. Die neue Wolle entwickelt weniger Staub, ist geruchsneutral und wohngesund. Darüber hinaus besteht „Lanaé“ aus bis zu 80 Prozent Recyclingglas und wird mit einem patentierten Bindemittel, basierend auf Stoffen aus der Zucker- und Getreideproduktion, hergestellt – die optimale Kombination aus Klimafreundlichkeit und zukunftsweisendem Wärme-, Brand- und Schallschutz.
- Auf Basis seiner hoch feuchte- und schimmelresistenten Spezialplatte „Rigips Glasroc X“ bietet Rigips seit einigen Jahren innovative wie leistungsfähige Systeme sowohl für die Anwendung in Feucht- und Nassräumen als auch für Außenbereiche, etwa für die Beplankung von Außenwänden im Leichtbau. Die zahlreichen Vorteile der mit Glasfaser verstärkten Platte nutzen seit Kurzem auch zwei neue Systeme, die speziell für die Beplankung von nichttragenden Außenwänden mit Metallständerwerk entwickelt wurden. Diese innovativen Lösungen helfen unter anderem dabei, die verstärkte Umnutzung von Bestandsgebäuden wesentlich einfacher und schneller realisieren zu können.

Rohstoffversorgung und Wertstoffkreisläufe

Neben der Technologie- und Ideenoffenheit ist für den ganzheitlichen Erfolg solcher zukunftsorientierten Ansätze auch die Betrachtung der Rohstoffversorgung und des Recyclings entscheidend. Zirkuläres Bauen und die möglichst vollumfängliche Wiederverwertung von Baustoffen müssen dabei das Ziel sein. Schon heute setzt beispielsweise Isover auf die Nutzung von Altglas zur Herstellung leistungsfähiger Dämmstoffe wie „Lanaé“, während Rigips den Anteil an Recyclinggips in seinen Produkten kontinuierlich erhöht. Neben der Ressourcenschonung und der Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks einzelner Produkte sind Nachhaltigkeitskonzepte gefragt, die für Planer wie für das Fachhandwerk vor allem eines sind: praxistauglich. Mit „Easy Eco“ haben Isover und Rigips deshalb

eine Initiative ins Leben gerufen, die auf ein durchdachtes Recycling und einen weitreichenden Service zur Rücknahme von Baustellen-Verschnitt und Verpackungsmaterialien sowie auf die zukünftige Wiederwendung oder Verwertung der verbauten Materialien setzt. Nichtsdestotrotz muss sich die Politik vergegenwärtigen und die Bevölkerung dafür sensibilisiert werden, dass die angestrebte Bauwende nicht gänzlich ohne die Nutzung natürlicher Rohstoffe gelingen wird. Erst recht nicht, wenn alternative Rohstoffquellen durch politische Entscheidungen zurückgefahren werden beziehungsweise komplett entfallen, wie es etwa bei REA-Gips der Fall ist, der bei der industriellen Kohleverstromung entsteht. Unumgängliche, ökologische Eingriffe, wie zum Beispiel der Naturgips-Abbau, sind daher so verträglich wie möglich zu gestalten. Deshalb investiert Rigips seit vielen Jahren intensiv in den möglichst naturverträglichen Gipsabbau und die Renaturierung ehemaliger Abbaugelände – mit beträchtlichem Erfolg wie inzwischen verschiedenste Biodiversitätsuntersuchungen belegen.

Fazit

Die Ausgangslage ist klar: Neuer Wohnraum muss geschaffen werden, wenn wir den gesellschaftlichen Zusammenhalt nicht gefährden und eine starke Volkswirtschaft bleiben wollen. Der „Wohnungsbau-Turbo“ der neuen Bundesregierung ist deshalb eindeutig zu begrüßen – das umfasst breit angelegte Neubau-Initiativen genauso wie die möglichst erschöpfende Ausnutzung der Bestandspotenziale. Es müssen aber weitere Schritte folgen. Zu nennen wäre hier beispielsweise die nationale Umsetzung der EPBD (EU-Gebäuderichtlinie) inklusive der Regelungen für die Sanierung von Bestandsgebäuden sowie eine Novelle des Gebäudeenergiegesetzes GEG, die den vorgestellten Forderungen nach Vereinfachung und Technologieoffenheit Rechnung trägt. Und letztlich ist für die erfolgreiche Trendwende im ökonomisch wie sozial so wichtigen Wohnbausegment eine positive Grundhaltung aller Beteiligten in Wirtschaft, Planung und Politik entscheidend. Nur wenn wir die Herausforderungen gemeinsam angehen, können wir die Chancen gemeinsam nutzen. ■

Über den Autor

Danijel Lučić

begann seine berufliche Laufbahn bereits mit 16 Jahren als Auszubildender zum Industriekaufmann bei der Isover G+H AG. Dort durchlief er vielfältige Stationen, bevor er mit 28 Jahren die Geschäftsführung der Superglass Dämmstoffe übernahm. Diese hatte er insgesamt elf Jahre inne, bevor er die Position des Geschäftsführers für die Region EMEA bei der PAM-Building antrat, einem auf die weltweite SHK-Branche spezialisiertem Saint-Gobain Unternehmen. Seit Mitte 2022 verantwortet Danijel Lučić als Vertriebsvorstand der Isover G+H AG und als Geschäftsführer Vertrieb und Marketing der Rigips GmbH die erfolgreiche Positionierung der Marken Isover, Rigips sowie Superglass und Kaimann.



Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität

Mögliche Effekte für Bauwirtschaft und Baustoffindustrie

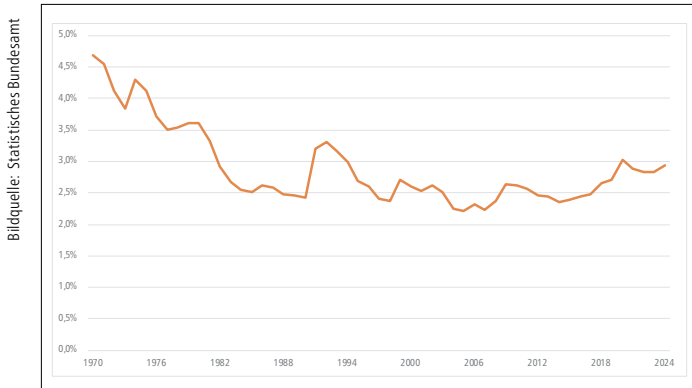
Mit dem Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität (SVIK) sollen die Versäumnisse der Vergangenheit bei der öffentlichen Investitionstätigkeit aufgeholt und die Transformation vorangebracht werden. Welche Voraussetzungen sind dafür erforderlich? Und welche Nachfrageeffekte sind für die Bauwirtschaft und die Baustoffindustrie zu erwarten?

Christian Engelke

Die Diagnose ist eindeutig: Deutschland hat über Jahrzehnte viel zu wenig in seine Infrastruktur investiert. Der Anteil der staatlichen Investitionen am Bruttoinlandsprodukt nahm seit den 1970er Jahren von mehr als 4 Prozent auf unter 2,5 Prozent in den 2010er Jahren ab. Erst in den vergangenen Jahren war wieder ein leichter Anstieg zu sehen. In den vergangenen 20 Jahren (2005 bis 2024) lag der staatliche Investitionsanteil am BIP mit durchschnittlich 2,6 Prozent rund 0,8 Prozentpunkte unterhalb des Durchschnitts der EU-27; bei einem BIP Deutschlands von mehr als vier Billionen Euro (2024) kumuliert sich die Investitionslücke über 20 Jahre also auf über 600 Milliarden Euro. Einen zusätzlichen öffentlichen Investitionsbedarf in dieser Größenordnung haben auch unterschiedliche Studien errechnet, etwa das IW Köln zusammen mit dem IMK. Der Nachholbedarf ist so groß, dass die regulären Haushalte für die Bewältigung nicht ausreichen. Die Einrichtung des Sondervermögens ist daher dringend notwendig, um Deutschland wieder wettbewerbsfähig zu machen, das Potenzialwachstum zu steigern und die richtigen Weichen auch für die Transformation zu stellen – allerdings kommt es auf die Umsetzung an.

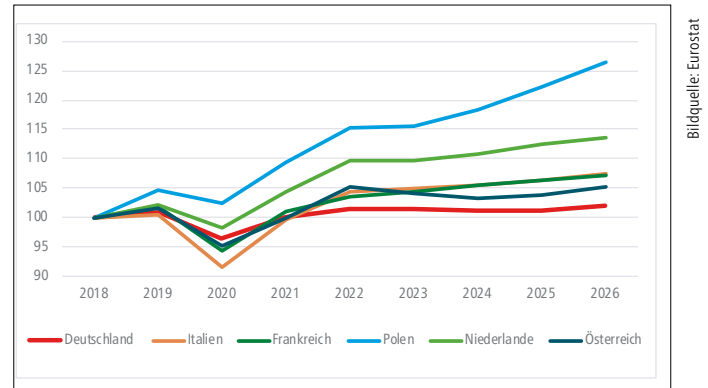
Dass ein höherer Wachstumspfad für die deutsche Volkswirtschaft erforderlich ist, liegt auf der Hand: Seit dem Vor-Corona-Jahr 2019 ist das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) unter dem Strich nicht mehr gewachsen. Deutschland ist damit Schlusslicht unter den Industrienationen: So ist das BIP in der Europäischen Union insgesamt von 2019 bis 2024 um 5,4 Prozent gestiegen, während Deutschland in diesem Zeitraum lediglich einen marginalen Anstieg von 0,3 Prozent zu verzeichnen hatte. Die langanhaltende Stagnation führt zu relativen Wohlstandsverlusten und macht auf längere Sicht – insbesondere im Hinblick auf das perspektivisch schrumpfende Erwerbspersonenpotenzial und die steigenden Sozialversicherungskosten – den Sozialstaat unbezahlbar. Ein Faktor für die schwache wirtschaftliche Entwicklung ist dabei auch der immer schlechtere Zustand der Infrastruktur. Es besteht die Hoffnung, dass die mit dem Sondervermögen vorgesehenen hohen Investitionen in die Infrastruktur in Verbindung mit Bürokratieabbau, schnelleren Planungs- und Genehmigungsverfahren und den richtigen Anreizen für die Transformation der Wirtschaft zu einem nachhaltig höheren Wachstumspfad beitragen können.

Bruttoanlageinvestitionen des Staates im Verhältnis zum BIP:



Verlauf seit 1970 (bis 1990 alte Bundesländer, ab 1991 Deutschland insgesamt)

BIP-Entwicklung im EU-Vergleich:



2018=100, 2025/26 Prognose

Sondervermögen kann umfassende Modernisierung auslösen

Das Sondervermögen sieht einen Gesamtumfang von 500 Milliarden Euro vor, der über einen Zeitraum von 12 Jahren zu verausgaben ist. 100 Milliarden Euro werden den Ländern nach dem Königsteiner Schlüssel für investive Ausgaben (auch zur Weiterleitung an die Kommunen) zugewiesen. Weitere 100 Milliarden Euro werden dem Klima- und Transformationsfonds (KTF) zugeleitet. Die übrigen 300 Milliarden Euro dienen Investitionen des Bundes, wobei die Einsatzzwecke weit gefasst wurden und unter anderem Investitionen in die Verkehrs-, Energie- und Bildungsinfrastruktur, den Zivilschutz, Krankenhäuser und Digitalisierung umfassen. Eine wesentliche Voraussetzung ist dabei, dass es sich um zusätzliche Investitionen handelt.

Der Bundesverband Baustoffe - Steine und Erden (bbs) hat versucht, die möglichen, aus dem Sondervermögen resultierenden baurelevanten Investitionen abzuschätzen und die Größenordnung im Vergleich zur bisherigen Investitionstätigkeit einzuordnen. Die Bruttoanlageinvestitionen des Staates betragen 2024 rund 127 Milliarden Euro, wovon rund 74 Milliarden Euro auf Bauinvestitionen entfielen (davon öffentlicher Nichtwohn-Hochbau: 23 Milliarden Euro, öffentlicher Tiefbau: 46 Milliarden Euro). Der Anteil der Bauinvestitionen des Staates ist – bezogen auf die Bauinvestitionen insgesamt – mit 16 Prozent zwar relativ gering. In bestimmten Segmenten, insbesondere im Verkehrswegebau, entfällt allerdings de facto fast die gesamte Baunachfrage auf den Staat. Damit ist klar: Die Größenordnung des Sondervermögens ist beträchtlich. Bei einem Gesamtvolumen von 500 Milliarden Euro über 12 Jahre ergibt sich rechnerisch ein Impuls von durchschnittlich rund 40 Milliarden Euro pro Jahr. Unter Berücksichtigung von Preiseffekten und nicht baurelevanten Investitionen sowie anderen Ausgaben (zum Beispiel im Rahmen von KTF-Maßnahmen) schätzt der bbs, dass sich aus dem Sondervermögen ein jährlicher Impuls von durchschnittlich rund 20 Milliarden Euro zusätzlichen Bauinvestitionen ergeben könnte.

Angesichts des hohen Bedarfs insbesondere bei der Ertüchtigung der Bundesverkehrswege ist davon auszugehen, dass – bezogen auf den durchschnittlichen Mitteleinsatz über die Laufzeit – rund 70 Prozent dieser Mittel auf den Tiefbau entfallen dürften. Demnach

könnten sich im Tiefbau zusätzliche Investitionen von rund 14 Milliarden Euro und im Hochbau von bis zu 6 Milliarden Euro ergeben. Weitere baurelevante Investitionen ergeben sich aus dem erhöhten Verschuldungsspielraum für Verteidigungsausgaben (einschließlich der Ertüchtigung militärisch relevanter Infrastruktur) sowie aus dem neu geschaffenen Verschuldungsspielraum der Länder (0,35 Prozent des BIP). Die im Haushalt 2025/2026 sowie in der mittelfristigen Finanzplanung (Stand Anfang August) vorgesehenen Investitionen zeigen, dass tatsächlich ein erheblicher Anteil von mehr als 20 Milliarden Euro pro Jahr aus dem Sondervermögen in die Verkehrsinfrastruktur fließen soll, wobei allerdings im Gegenzug die entsprechenden Mittel aus dem Kernhaushalt – insbesondere bei der Schiene – zum Teil deutlich reduziert worden sind.

Effekte für die Baustoffindustrie

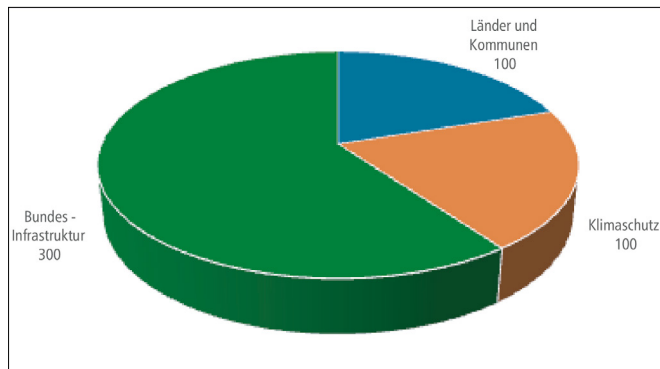
Die Quantifizierung der Effekte des Sondervermögens für die Baustoffindustrie kann nur grob erfolgen. Rechnerisch entfällt auf mineralische Baustoffe im Hochbau ein Anteil von circa 8 Prozent und im Tiefbau von circa 14 Prozent der jeweiligen Investitionen. Angesichts eines angenommenen Investitionsimpulses von 6 Milliarden Euro im Hochbau würde daraus eine zusätzliche Baustoffnachfrage in Höhe von rund 500 Millionen Euro im Jahr entstehen. Die zusätzlichen Tiefbauinvestitionen von rund 14 Milliarden Euro im Jahr würden analog dazu eine zusätzliche Baustoffnachfrage von rund 2 Milliarden Euro nach sich ziehen. Im Vergleich zum Branchenumsatz der Baustoff-Steine-Erden-Industrie von 38 Milliarden Euro (2024) beträgt der Zusatzimpuls aus dem Sondervermögen also rund 6,5 Prozent. Die Nachfrageeffekte für den Sektor sind damit – insbesondere für tiefbaunahe Subsektoren – zwar durchaus signifikant, allerdings wird (gerade vor dem Hintergrund der deutlichen Produktionsrückgänge der vergangenen Jahre) dadurch kein Nachfrageboom ausgelöst.

Investitionsturbo braucht bessere Rahmenbedingungen – Zusätzlichkeitskriterium zentral

Das Sondervermögen geht mit einer erheblichen Ausweitung der öffentlichen Verschuldung sowie mit hohen künftigen Zinslasten

Frühjahrgutachten der Wirtschaftsforschungsinstitute

Bildquelle: Bundesregierung

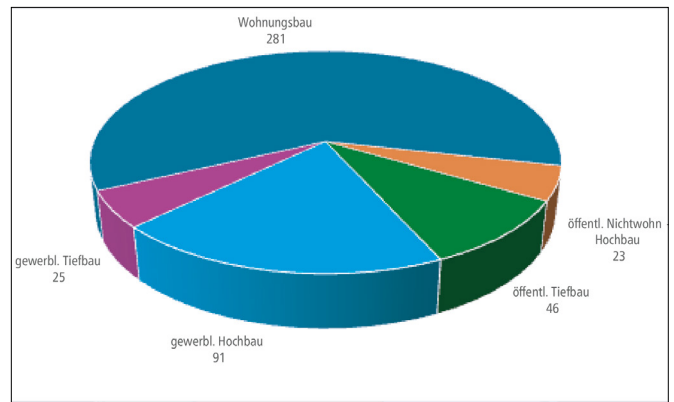


Aufteilung Sondervermögen auf Bund, Klimaschutz (KTF) sowie Länder und Kommunen (in Mrd. Euro)

einher. Um die Schuldentragfähigkeit zu gewährleisten, müssen die zusätzlichen Investitionen eine möglichst nachhaltige Wachstumswirkung entfalten. Die Verwendung als „Verschiebebahnhof“ zur Finanzierung regulärer Investitionen und zur Steigerung der konsumtiven Staatsausgaben ist daher kontraproduktiv. Die Gewährleistung der Zusätzlichkeit ist somit eine zentrale Herausforderung. In diesem Zusammenhang ist zu kritisieren, dass der Bund bei den für die Länder bestimmten 100 Milliarden Euro auf die Festschreibung der Zusätzlichkeit verzichtet hat und im Gegenzug für die SVIK-Mittel Investitionen aus dem regulären Haushalt teilweise reduziert. Weiterhin müssen die Rahmenbedingungen so angepasst werden, dass die daraus finanzierten Projekte schnell realisiert werden können, denn in der Vergangenheit konnten selbst die regulär zur Verfügung stehenden Investitionsmittel häufig nicht vollständig verbaut werden. Die Gewährleistung des Mittelabflusses erfordert deutlich straffere Planungs- und Genehmigungsverfahren, die umfassende Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sowie die Schaffung von Kapazitäten bei Planung und Bau. Darüber hinaus ist es für die zielgerichtete Verausgabung der Mittel notwendig, dass diese überjährig eingesetzt werden können: In einem Jahr nicht ausgegebene Mittel müssen auch in den Folgejahren weiter zur Verfügung stehen, damit Planungs- und Investitionssicherheit bestehen. Schließlich muss die Verbesserung der Rahmenbedingungen auch mit der im Koalitionsvertrag angekündigten Reform der Finanzierungsarchitektur für die regulären Infrastrukturinvestitionen flankiert werden.

Die aus dem Sondervermögen fließenden Investitionen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass weitere Herausforderungen bevorstehen: So ist nicht gesichert, dass die für die Erneuerung der kommunalen Infrastruktur bestimmten Mittel auch tatsächlich den Kommunen zur Verfügung gestellt werden. So oder so dürften die Mittel zur Deckung des kommunalen Investitionsstaus, der durch das KfW-Kommunalpanel inzwischen auf mehr als 200 Milliarden Euro beziffert wird, bei Weitem nicht ausreichen. Hier sind darüber hinausgehende Lösungsansätze erforderlich. Gleiches gilt für die Bewältigung von Transformationsaufgaben wie dem Ausbau der erneuerbaren Energieerzeugung und -verteilung sowie dem Aufbau von Wasserstoff- und CO₂-Infrastrukturen, die insbesondere für die industrielle Grundstoffproduktion von größter Bedeutung sind. Zu-

Bauinvestitionen in Mrd. Euro:



Aufteilung nach Bausparten

Bildquelle: Statistisches Bundesamt

dem ist zu kritisieren, dass der wichtige Bereich des Wohnungsbaus im Rahmen des Sondervermögens nur am Rande Berücksichtigung findet: Zwar werden zuvor über den Klima- und Transformationsfonds finanzierte Förderprogramme nunmehr aus dem SVIK bestritten, eine spürbare Mittelausweitung ist in den Haushaltsentwürfen aber nicht vorgesehen. Hier muss Sorge getragen werden, dass angesichts der nach wie vor äußerst schwachen Neubautätigkeit die im Koalitionsvertrag avisierten Maßnahmen schnell umgesetzt werden. Schließlich sind im laufenden Jahr die Engpässe bei den Infrastrukturinvestitionen zu kritisieren, die sich bis zur Verabschiedung des Bundeshaushalts 2025 aus der vorläufigen Haushaltsführung ergeben und etwa stockende Projekte bei der Autobahn GmbH nach sich ziehen.

Fazit: Sondervermögen ist zu begrüßen, aber es gibt weiteren Handlungsbedarf

Das Sondervermögen Infrastruktur und Klimaneutralität ist aus Sicht des bbs ein dringend notwendiges Signal für die Modernisierung Deutschlands. Es kann aber nur einer von mehreren Faktoren sein, damit Wachstum, Transformation und Infrastrukturerneuerung gelingen. Bürokratieabbau, schnellere Planungs- und Genehmigungsverfahren und umfassende Digitalisierung müssen für eine erfolgreiche Umsetzung ebenfalls vorangetrieben werden. Gleichzeitig sind umfangreiche Strukturreformen etwa bei den sozialen Sicherungssystemen erforderlich. Das Investitionsprogramm kann dazu beitragen, den Bau wieder zu einer Wachstumslokomotive zu machen und – gemeinsam mit weiteren Effekten – das deutsche Potenzialwachstum nachhaltig zu steigern. Dafür muss die Politik nun die richtigen Entscheidungen treffen – die Bauwirtschaft und die Baustoffindustrie stehen bereit. ■

Über den Autor

Christian Engelke

ist Geschäftsführer Wirtschaft beim Bundesverband Baustoff - Steine und Erden (bbs) in Berlin. Der Verband vertritt als Dachverband der Baustoff-, Steine- und Erden-Industrie die wirtschaftspolitischen Interessen von 16 Einzelbranchen mit insgesamt rund 4.000 Unternehmen.



Kooperation als Antwort auf Wandel

Systematische Verzahnung von Leistungen

Ob Einkauf, Beratung, Finanzierung oder emotionale Bindung – die Hagebau sieht ihre Stärke in der systematischen Verzahnung von Leistungen für den Fachhandel. Im Interview erläutert Christian Rabe, Geschäftsführer Fachhandel, wie die Kooperation ihre Mitglieder in einem schwierigen Marktumfeld unterstützt und welche Weichen jetzt gestellt werden müssen.

Herr Rabe, die Rahmenbedingungen in der Bauwirtschaft sind angespannt. Welche Rolle spielt die Kooperation heute für Fachhändler?

Eine entscheidendere denn je. Unsere Branche steht unter enormem Druck mit rückläufigen Aufträgen, Konsolidierungstendenzen und hoher Kapitalbindung. Gerade in diesem Umfeld zeigt sich der Mehrwert einer starken Kooperation. Ich bin überzeugt, dass Kooperationen von drei Säulen getragen werden: wirtschaftlichem Nutzen, relevante Dienstleistungen und emotionale Bindung. Auf diesen drei Ebenen bauen wir unser Leistungsangebot für den Fachhandel systematisch aus.

Was bedeutet das konkret für den wirtschaftlichen Nutzen?

Die ursprüngliche Idee der Hagebau war der gemeinsame Einkauf – und diese Idee ist nach wie vor aktuell. Wir arbeiten intensiv daran, die Einkaufsseite weiter zu stärken, etwa durch klare Bonusmodelle, strategischen Sortimentsaufbau und einen konsequenten Auftritt gegenüber und vor allem mit der Industrie. Besonders erfreulich ist die Entwicklung unserer Eigenmarken im Fachhandel. 2024 konnten wir hier ein deutliches Umsatzplus erzielen, im ersten Quartal 2025 lag das Wachstum bereits bei über 20 Prozent.

Welche Rolle spielen Eigenmarken strategisch?

Eine sehr zentrale. Sie bieten Differenzierung, stärken die Marke und ermöglichen im besten Fall Alleinstellung. Deshalb investieren wir gezielt in neue Sortimente, nicht nur bei Commodity-Produkten sondern inzwischen auch bei Artikeln, die gezielt Zukunftsmärkte bedienen. Zudem bringen wir Projekte erstmals auch gemeinsam mit regionalen Allianzen auf den Weg. Das ist für mich ein echter Meilenstein: Wir reden nicht mehr nur über das „Treffen an der Maschine“, wir setzen es um.

Wo sehen Sie weiteres Potenzial für den Fachhandel innerhalb der Kooperation?

Ein großes Potenzial liegt in unseren Spezialisierungssystemen. Als Beispiel nenne ich das Profi-Fachmarktsystem. 2024 haben wir das Netz um 19 Standorte ausgebaut, allein im ersten Quartal 2025 kamen fünf weitere hinzu. Unsere Gesellschafter überzeugt neben dem systematischen Konzept vor allem der wirtschaftliche Nutzen. Roherträge und Umsatzentwicklung liegen deutlich über dem branchenüblichen Durchschnitt.

Was verstehen Sie unter „relevanten Dienstleistungen“?

Dazu zählen für mich in erster Linie unsere Spezialisierungssysteme, aber auch unsere Betriebsberatung. Gerade in Zeiten wie diesen kommt es darauf an, Betriebe vor Ort in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, etwa durch Pricing-Analysen bei Marktpotenzialabschätzungen oder Standortfragen. Wir wollen diese Beratung künftig noch enger mit anderen Leistungen wie der Revision Fachhandel und unserer Standortentwicklung verzahnen.

Welche Rolle spielen dabei auch digitale Lösungen oder Systeme zur Vertriebsunterstützung?

Ein wichtiger Punkt. Wir haben gezielt daran gearbeitet, unseren Fachhandelsgesellschaftern mehr digitale Werkzeuge an die Hand zu geben – in der Vertriebssteuerung, bei der Auswertung von Marktpotenzialen oder in der Sortimentsarbeit. Auch im Bereich der Spezialisierungssysteme entwickeln wir derzeit digitale Module weiter, die eine bessere Steuerung und Vergleichbarkeit ermöglichen. Das hilft, Entscheidungen datenbasiert zu treffen und gezielter in Marktchancen hineinzugehen. Eine dieser Chancen adressieren wir mit unserer Kampagne zur energetischen Sanierung, die wir Ende 2023 in allen Spezialisierungssystemen ausgerollt haben. Ziel ist es, Sanierungsbereitschaft durch fundierte Informationen zu fördern – etwa durch transparente Einspar- und Förderpotenziale – und die Hagebau-Gesellschafter als kompetente Ansprechpartner im Prozess zu verankern. Daneben gewinnt das Thema Dachbegrünung zunehmend an Bedeutung und bietet vielfältige Möglichkeiten: von der Gewerbeimmobilie oder dem Verwaltungsbau, bei denen behördliche Vorgaben häufig Retention fordern, also den zeitversetzten Ablauf des Regenwassers in die Kanalisation, bis zur Begrünung von Garagen und Carports, ob in Kombination mit Photovoltaik oder mit integrierten Biodiversitätsinseln. Unsere Verarbeiterkunden aus dem Dach- und Galabau-Handwerk erwarten von unseren Standorten kompetente Unterstützung bei der Umsetzung dieser Bauvorhaben. Neben produktneutralen Schulungsangeboten mit Unterstützung des BuGG (Bundesverband GebäudeGrün) bieten die beiden Spezialisierungen Dach + Fassade und Galabau Fachhandel darum eine ganze Reihe vertrieblicher Maßnahmen.

Und was ist mit dem Thema Finanzierung?

Auch hier nehmen wir als Kooperation eine besondere Rolle ein. Mit der Hagebau Warenfinanzierung bieten wir gezielte Unterstützung im Einkauf. Über die Zentrale fakturierte Bestellungen lassen sich auf Basis individueller Linien mit Zahlungszielen von bis zu 90 Tagen abwickeln, ohne die eigenen Banklinien zu belasten. Das schafft Handlungsspielraum. Ergänzend dazu steht mit der Hagebau Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft (BBG) ein starker Partner für strategische Fragestellungen zur Seite – etwa bei Nachfolge, Beteiligung oder Kapitalstruktur. Unser Ziel ist es, Standorte innerhalb der Kooperation zu sichern. Wir verstehen Finanzierung nicht als Selbstzweck, sondern als Instrument für Stabilität und Weiterentwicklung.

Gerade das Thema Nachfolge ist in der Branche zunehmend präsent. Wie erleben Sie das?

Viele erfolgreiche, über Jahrzehnte aufgebaute Betriebe stehen vor

einem Generationswechsel. Das ist eine sensible Phase – emotional als auch organisatorisch. Die Hagebau unterstützt hier auf mehreren Ebenen: durch Beratung, über Beteiligungsmodelle über die BBG und durch gezielte Vernetzung innerhalb der Kooperation. Unser Ziel ist klar: Wir wollen gute Standorte halten, Übergänge ermöglichen und neue Perspektiven schaffen – innerhalb der Familie, über Mitarbeiter oder mit Partnern aus dem Markt.

Wie gelingt es, diese vielfältigen Angebote sinnvoll miteinander zu verbinden?

Genau hier liegt die eigentliche Stärke der Kooperation: in der Verknüpfung. Wir denken nicht in Silos, sondern verbinden Einkauf, Beratung, Finanzierung und Vertrieb zu einem Gesamtpaket. Ein Gesellschafter, der sich mit einer Sortimentserweiterung beschäftigt, kann über unsere Betriebsberatung Unterstützung erhalten, über die Warenfinanzierung den nötigen Spielraum schaffen – und über ein Spezialisierungssystem gleich die passende Vermarktungslogik nutzen. Diese Verzahnung wollen wir weiter vorantreiben.

Sie sprechen von emotionaler Bindung als dritter Säule. Wie füllt man diesen Begriff mit Leben?

Indem man zuhört, mit den Gesellschaftern ins Gespräch geht und Diskurs zulässt. Dafür haben wir neue Formate wie „Einkauf vor Ort im Dialog“ aufgesetzt. Und wir werden mit dem neuen „Regionalen Fachhandelsdialog“ noch gezielter in den Austausch gehen. Mir ist wichtig, dass wir den Fachhandel wieder sichtbarer machen – nach innen wie nach außen.

Dazu gehört für mich auch, unsere Kommunikations- und Beteiligungsformate kontinuierlich weiterzuentwickeln – und offen für Kritik sowie neue Ideen zu sein. Der Austausch in Gremien, die persönliche Rückmeldung und regionale Formate zeigen: Wir nehmen unsere Partner ernst und wollen gemeinsam besser werden.

Gehört dazu auch der Umbau der Organisation?

Ja, absolut. Wir haben den Fachhandel seit Juli in die drei Sparten Baustoffe, Holz und Fliese gegliedert. In jedem Bereich liegt die Verantwortung für Einkauf und Vertrieb in einer Hand. Das ist eine ganz klare Antwort auf die Bedürfnisse der Händler. Wer Baustoffhändler ist, will auch als solcher angesprochen werden. Gleiches gilt für Holzhändler oder auch Fliesenhändler.

Wie blicken Sie auf die kommenden Monate?

2025 bleibt herausfordernd, daran ändert auch der Koalitionsvertrag wenig. Aber wir sehen ab 2026 realistische Chancen auf Belebung. Entscheidend ist, dass wir als Kooperation jetzt gemeinsam die richtigen Weichen stellen – wirtschaftlich, strategisch und kulturell. Dafür stehe ich mit meinem Team und dafür werbe ich um Vertrauen. Denn eines ist klar: Nur zusammen geht das. ■

Über den Interviewten

Christian Rabe

(53), Geschäftsführer Hagebau Fachhandel, ist seit über 30 Jahren in verschiedenen Führungspositionen für die Hagebau tätig und verantwortete zuletzt den Bereich Einkauf Fachhandel.



Digitale Prozessoptimierung bei Knauf

Frühzeitige und umfassende Beteiligung der Vertriebspartner sichert den Erfolg

Im Zuge der Digitalisierung der Bauwirtschaft und der Zielsetzung bei Knauf, den Vertriebspartnern erstklassigen Service zu bieten, haben wir intensiv in die Entwicklung digitaler Services investiert. Dabei verfolgen wir die Zielsetzung, unseren Kunden mit verschiedenen Instrumenten das Tagesgeschäft zu erleichtern. Diese Tools ermöglichen unseren Partnern einen zentralen Zugang zu branchenführenden Lösungen, die ihre geschäftlichen Anforderungen erfüllen. Ziel ist es, die Interaktion unserer Kunden mit Knauf digital noch weiter auszubauen, zu optimieren und ihnen das beste Ergebnis zu ermöglichen.

Mario Gößwald

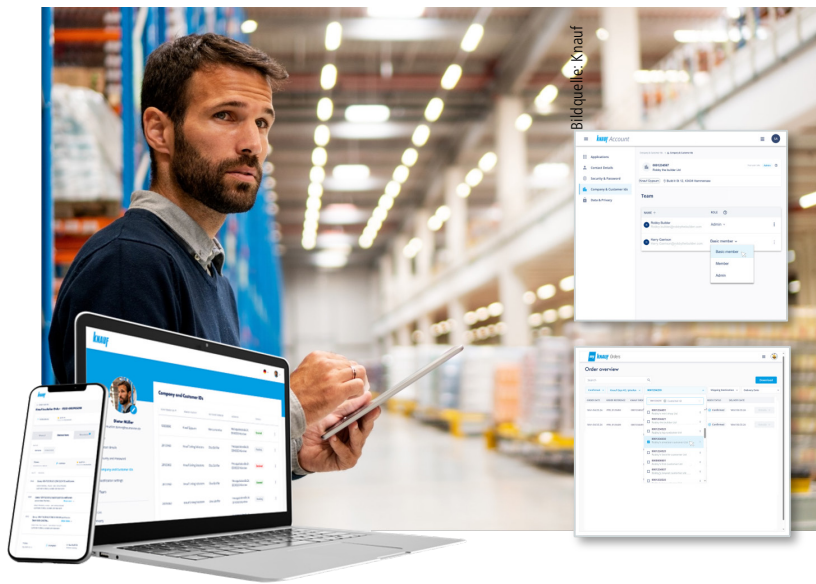
Unsere neuen Kommunikations- und Self-Service-Kanäle helfen den Mitarbeitenden unserer Kunden ihre Geschäftsprozesse einfacher und schneller zu realisieren. Dadurch erhalten sie mehr zeitliche Freiräume, die sie für die Realisierung ihrer strategischen Geschäftsziele nutzen können.

Der digitale Transformationsprozess zwischen Knauf und den Vertriebspartnern des Fachhandels hat ein über lange Zeit gewachsenes Fundament mit mehreren wesentlichen Erfolgsfaktoren. Knauf ist eine starke Marke und genießt bei den Fachunternehmern einen sehr guten Ruf. Davon profitieren auch unsere Fachhandelspartner in ihrem Wettbewerbsumfeld. Ein wichtiger Baustein dazu ist ein erstklassiger Vertrieb, der kompetent, kundennah und stets zuverlässig arbeitet. „Durch jahrzehntelange Zusammenarbeit mit Knauf hat sich ein sehr gutes Verhältnis aufgebaut. Probleme werden gemeinsam gelöst. Es besteht eben eine echte Partnerschaft.“ Dieses Statement eines Fachhändlers verdeutlicht, worauf es uns an-

kommt: Der persönliche Kontakt, der Kundendialog, in dem die Eckpunkte der gemeinsamen Marktbearbeitung festgelegt werden, bleibt die wichtigste Grundlage. Parallel erweitern wir die enge Zusammenarbeit um weitere Self-Service-Kanäle, die der Kunde individuell und zeitlich völlig unabhängig nutzen kann.

Pilotkunden als wichtige Entwicklungspartner

Unsere Vertriebspartner schätzen generell das Angebot qualitativ hochwertiger Produkte mit Leistungsmerkmalen, die über dem Standard des Wettbewerbs liegen. Um dieses Level zu halten, betreiben wir in der Produktentwicklung einen sehr hohen Aufwand, in dem wir unsere Vertriebspartner frühzeitig und intensiv in diese Prozesse integrieren. Sie kennen aus ihrer betrieblichen Praxis mögliche Schwächen und können an deren Beseitigung aktiv mitwirken. Wir arbeiten mit Pilotkunden, die regelmäßig Feedback geben, das in der Folge konsequent analysiert und berücksichtigt wird. Dieses



Die Bestellübersicht als zentrales Element von myKnauf bietet dem Fachhändler alle Informationen zu seinen Bestellungen und damit zusammenhängenden Aktivitäten auf einen Blick.

Procedere gilt übrigens nicht nur für Produktinnovationen, sondern ebenso beispielsweise für den Bereich Tools & Services. Damit vermeiden wir, dass digitale Instrumente an den Kundenanforderungen „vorbeientwickelt“ und in der Folge kaum genutzt werden. Diese besondere Art der Entwicklungsarbeit erlebt beispielsweise Jens Volmer, er arbeitet im Vertriebsinnendienst der Stark Deutschland in der Raab Karcher Niederlassung Essen: „Wir sind seit über 20 Jahren Knauf Kunde und waren zuletzt als Beta-Tester für die Bestellübersicht auf „myKnauf“ gefragt. In diesem Prozess konnte ich unsere Wünsche und Anmerkungen bezüglich der weiteren Entwicklung und der Nutzerfreundlichkeit jederzeit offen ansprechen. Das betraf beispielsweise Live-Tracking der LKW, Verfügbarkeit von Lieferscheinen, Infos und Updates über Liefertermine.“ Sanel Balic, zuständig für den Bereich Key Account Ausbau bei der Capital Baustoffe, berichtet: „Unsere Erfahrungen und Rückmeldungen aus der täglichen Praxis wurden mehrfach von Knauf aufgegriffen. Über direkte Ansprechpartner, Feedback-Funktionen auf der Website oder im Rahmen von Veranstaltungen hatten wir die Möglichkeit, Anregungen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Zum Beispiel zu Bedienbarkeit, Suchfunktionen oder den gewünschten Inhalten im Download Center.“

Digitale Zentrale für alles: www.knauf.com

Am 20. März 2024 startete die neue unternehmensübergreifende Website www.knauf.com – und damit ein umfassender Relaunch mit frischem Layout und einem neu gestalteten Markendesign. Vollständig integriert präsentieren sich hier jetzt alle Geschäftsbereiche: Knauf Gips, Knauf Ceiling Solutions, Knauf Insulation, Knauf Bauprodukte, Knauf Elements, Knauf Integral und Knauf Performance Materials.

www.knauf.com hat damit die bisherigen Internetseiten der einzelnen Knauf Unternehmen abgelöst. Das Herzstück der immer weiter entwickelten Website ist der übergreifende Produktkatalog, der nun alle Knauf Produkte unter einem Dach vereint. Egal ob es um Gipskartonplatten, Dämmungen oder Deckenlösungen geht – sämtliche Produkte sind mit hilfreichen Filtern und einer verbesserten Suchfunktion an einer Stelle auffindbar. Alle relevanten Dokumente zu den Systemen und Produkten stehen im Produktkatalog und im zentralen Downloadcenter zur Verfügung. Dieser Schritt ermöglicht es jedem Nutzer, schnell und unkompliziert auf die benötigten Informationen zuzugreifen. Mit der neuen Website bieten wir unseren Kunden einen noch höheren Nutzen, weil sie die Anlaufpunkte reduziert und alle relevanten Informationen gebündelt präsentiert. Das spart wertvolle Zeit bei der Suche nach den gewünschten Inhalten.

Mit der integrierten Website steht das Kun-

denportal „myKnauf“ nun allen Knauf Partnern zur Verfügung. Das Angebot richtet sich nicht nur an die Fachhändler, sondern ebenso an Fachunternehmer und Architekten. Zielgruppenspezifisch auf ihre Bedürfnisse abgestimmt können alle Ziel- und Nutzergruppen hier in jeder Phase des Bau- und Entscheidungsprozesses auf maßgeschneiderte Instrumente und Anwendungen zugreifen.

Ein Login für alle digitalen Lösungen: myknauf

Die Tools und Services in „myKnauf“ sind darauf ausgelegt, unsere Partner im Tagesgeschäft und in jeder Phase der Auftragsabwicklung zu unterstützen. Mit der Registrierung auf „myKnauf“ öffnen sich zahlreiche digitale Instrumente zur exklusiven Verwendung in der Praxis. Zugänglich an einem Ort, ohne weitere Umwege, schnell und direkt. Zwei zentrale Nutzungselemente des Portals sind die Bestellübersicht und der Systemfinder.

Beispiel myKnauf: Bestellübersicht

Dieses Tool bietet dem Fachhändler alle Informationen zu seinen Bestellungen und damit zusammenhängenden Aktivitäten auf einen Blick. Der Zugriff erfolgt direkt über die „myKnauf“ Einstiegsseite. Zu sehen sind alle aktuellen Bestellungen bei den verschiedenen Knauf Unternehmen gemeinsam für alle Standorte des Fachhändlers. Durch Bestellstatus und Liefertermin hat der Nutzer immer alle Ankünfte der Ware im Blick. Über die intuitive Filter- und Suchfunktion findet man einfach und schnell einen bestimmten Auftrag. Wer Bestellbenachrichtigungen aktiviert, wird bei dringlichen Lieferungen sofort über Änderungen per Mail informiert. Wenn Einzelheiten zu einer Bestellung gewünscht werden, kann die entsprechende Detailansicht aufgerufen werden, um alle Informationen zu bestellter Menge, Gewicht, Volumen oder Preis einzusehen. Ist ein Auftrag in Teillieferungen aufgeteilt, sind auch hier je-



Bildquelle: Knauf

Die Bestellübersicht zeigt den LKW-Standort und Details zur voraussichtlichen Lieferuhrzeit oder gegebenenfalls auftretenden Verzögerungen.

weils alle Details abrufbar. Damit verbunden ist eine Echtzeitverfolgung des Lieferfahrzeuges (Track & Trace). Sie zeigt den LKW-Standort und Details zur voraussichtlichen Lieferuhrzeit oder gegebenenfalls auftretenden Verzögerungen. Zudem finden sich zu jeder Bestellung auch relevante Anmerkungen, Lieferkonditionen sowie der richtige Knauf Ansprechpartner bei Rückfragen. Daneben lassen sich notwendige Dokumente wie Rechnungen oder Lieferscheine einsehen und herunterladen.

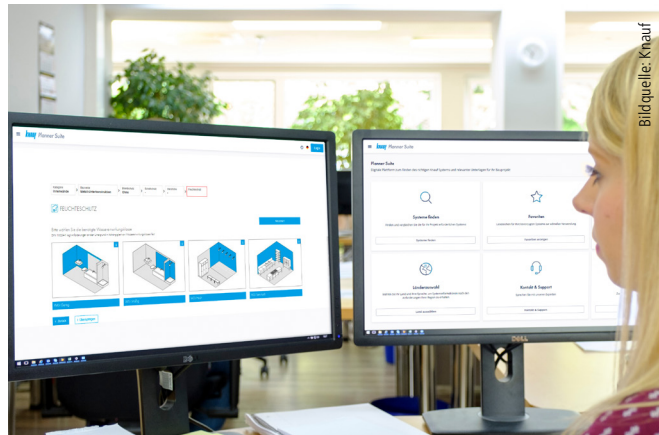
Beispiel myKnauf: Systemfinder

Mit nur wenigen Angaben liefert dieses über „myKnauf“ zugängliche Tool eine auf die Kundenanforderung zugeschnittene Auswahl an kompatiblen Knauf Systemen. Interessant und nützlich für den Fachhändler sind dabei unter anderem folgende Features:

- Einfache Systemberatung auch für Quereinsteiger: Per Fragebogen werden die relevanten Eigenschaften ermittelt und eine Empfehlung ausgegeben, die auf die Projektanforderungen des Kunden passen. Beantwortet werden Fragen wie „Was brauche ich hier?“
- Schnellkalkulation: Hiermit lassen sich alle benötigten Materialien pro System in passender Menge pro m² in Sekunden hochrechnen und die Materialliste als Bestellvorlage exportieren.
- Baudokumentation: Häufig fragen Fachunternehmer beim Händler Dokumente für die Bauakte an. Der Systemfinder liefert eine Vielzahl solch relevanter Unterlagen gleich mit. So kann der Händler mühelos einen noch besseren Service liefern.

Fachhändler können ihre Ergebnisse in PDF-, Excel oder GAEB-Formate exportieren und so problemlos in den Workflow integrieren. Darüber hinaus lassen sich Systeme per E-Mail mit anderen teilen. Mit der Favoritenfunktion im Systemfinder können die ausgewählten Systeme mühelos an einem zentralen Ort gespeichert werden und sind jederzeit bequem abrufbar.

„Wir nutzen hauptsächlich den Systemfinder für den Trockenbau sowie das Download Center für Prüfzeugnisse und technische Datenblätter. Knauf hat es besonders im Bereich Benutzerfreundlichkeit und Informationszugang geschafft, die digitalen Bausteine weiterzuentwickeln. Der Systemfinder wurde beispielsweise deutlich intuiti-



Bildquelle: Knauf

In wenigen Schritten liefert der in myKnauf integrierte Systemfinder eine auf die Kundenanforderung zugeschnittene Auswahl an kompatiblen Knauf Systemen.

tiver gestaltet und bietet heute gezieltere Filtermöglichkeiten, was die Suche nach passenden Lösungen erheblich vereinfacht“, schildert Sanel Balic seine Erfahrungen.

myKnauf bietet noch mehr

Der Download- und Servicebereich von „myKnauf“ umfasst alle Knauf Preislisten einschließlich aktueller Ergänzungen. Artikel-Stammdaten und Bilder können als CSV heruntergeladen oder über das Datenformat Datanorm 4.0 oder 5.0 exportiert werden. „myKnauf“ bietet die Möglichkeit für den Fachhändler, sich als besonders leistungsfähiger und kompetenter Partner zu präsentieren: Mit einem Eintrag in der Profi-Suche auf knauf.com kann der Fachhändler von Fachunternehmern und allen sonstigen Interessenten aus der Region schneller und direkter gefunden werden.

Für eigene Aktivitäten zur Marktbearbeitung bietet „myKnauf“ zahlreiche unterstützende Download-Elemente zur direkten Nutzung: Mit Marketing-Vorlagen wie Werbetexte, Bilder und Anzeigen kann der Fachhändler seine Profikunden per Social-Media oder Tagespresse über Knauf Innovationen informieren. Für Beratungsgespräche mit Fachunternehmern stehen an dieser Stelle YouTube-Videos zu verschiedensten Produkten, Systemen und Anwendungsbereichen sowie Formulare zur Verkaufunterstützung zur Verfügung. Im Systemfinder gefundene Systeme lassen sich im Projekt speichern, sodass man eine Übersicht der benötigten Systeme und Materialien für das Bauprojekt erhält. Ein Fachhändler kann Projekte nutzen, um so zum Beispiel Kundenanfragen zu strukturieren und jederzeit schnell auf die Systeminformationen zuzugreifen. Das spart Fachhändlern wertvolle Zeit. Gleiches gilt für die Suche nach Prüfzeugnissen. Der Klick auf diesen Button ermöglicht den direkten Zugriff auf relevante Prüfzeugnisse, mit denen sich Bauakte leicht komplettieren lassen. Ebenfalls über „myKnauf“ können Händler mit wenigen Klicks die Rückgabe ihrer Paletten veranlassen.

Digitale Prozessoptimierung schafft handfeste Vorteile

Uwe Erlbeck, Innendienstleiter bei der Kölner Niederlassung der B+M Baustoff + Metall Handels-GmbH, arbeitet seit fast 20 Jahren mit Knauf zusammen. Aus dem „myKnauf“ Portfolio nutzt der Be-



Bildquelle: Knauf

Ein Portal, alle Lösungen: Im März 2024 hat Knauf die bisherigen Internetseiten der einzelnen Knauf Unternehmen zusammengefasst. Herzstück ist der übergreifende Produktkatalog, der alle Knauf Produkte unter einem Dach vereint.

trieb vor allem Palettenretouren, die Überprüfung von Bestellungen und Lieferterminen sowie die Bereitstellung und Downloadfunktion von Produktunterlagen. „Durch meinen täglichen Umgang mit den einzelnen Komponenten und den Erfahrungen daraus, die ich kommuniziere, ergeben sich unterm Strich Produktverbesserungen für Knauf“, erläutert Erlbeck. „Aktuell wurden bei der Bearbeitung von Bestellungen beziehungsweise Aufträgen verschiedene Punkte optimiert wie etwa der Kontakt zu Knauf Mitarbeitern bezüglich der Rückfragen zu einem Auftrag.“

So entstehen handfeste Vorteile, von denen alle Knauf Fachhandelspartner profitieren, was zu entsprechenden Bewertungen führt wie etwa von Sanel Balic: „Die digitalen Bausteine von Knauf wie der Systemfinder, das Download Center oder digitale Planungsdaten bieten uns eine erhebliche Arbeitserleichterung im Alltag. Sie ermöglichen einen schnellen Zugriff auf geprüfte Systemlösungen, technische Datenblätter und Nachweise, die wir für Planung, Ausschreibung und Ausführung benötigen. Besonders schätzen wir die Zeitersparnis, die einfache Bedienung sowie die Verlässlichkeit der bereitgestellten Informationen. Dadurch können unsere Kunden Projekte effizienter umsetzen und gleichzeitig die technische Sicherheit erhöhen.“

Parallel zur engen Zusammenarbeit mit Knauf bei der Optimierung digitaler Abläufe professionalisieren die Fachhandelspartner auch ihre eigenen Digitalprozesse immer weiter. „Wir setzen verstärkt auf digitale Prozesse, um unsere Abläufe effizienter und kundenorientierter zu gestalten“, berichtet Sanel Balic, „dazu gehören zum Beispiel die Einführung digitaler Warenwirtschafts- und Bestellsysteme, digitale Preis- und Lagerabfragen sowie die automatisierte Verarbeitung von Lieferscheinen und Rechnungen. Die Vorteile zeigen sich vor allem in einer schnelleren Reaktionsfähigkeit, einer verbesserten Datenqualität und einer insgesamt moderneren, serviceorientierten Arbeitsweise.“

Jens Volmer kann das aus seinem Unternehmen bestätigen: „Wir bauen das digitale Angebot für unser Kunden auch immer weiter aus. Elemente sind digitale Rechnungen, die sofortige Sendung digitaler Lieferscheine, das Online-Bestellwesen für unsere Fachunternehmer mit der Möglichkeit, Warenkörbe für Baustellen oder Besteller zu definieren. Der Ausbau digitaler Dienste sorgt nicht zuletzt für eine bessere Kundenbindung.“ ■

Über den Autor

Mario Gößwald

ist Leiter Commercial Excellence & Digital für die Knauf Region Zentral- und Nordeuropa.

SOLARDACH. EINFACH. SCHNELL.

Nutze dein Dach.

BauderSOLAR FXL

Selbstklebendes Photovoltaik-System

Wer heute auf einem Solar-System auf seinem Dach seinen Energieverbrauch senken möchte, kann sich eine Solaranlage auf dem Dach anschauen. Wir wissen genau, wie das Dach zum optimalen Untergrund für unsere Energie wird. Unser Photovoltaik-System BauderSOLAR FXL ist ein System mit einer leichten, einfach zu montierenden Unterkonstruktion, die die Dachabdichtung nicht erfordert.

www.bauder.de

UX 500 SAFEGUARD®

**ERSTE HIGH-TECH MATTE,
DIE SICHER AM BODEN BLEIBT**

Sie ist die erste Entkopplungs- und Abdichtungsbahn ihrer Art: PE mit High-Tech-Fasern garantieren höchsten Haftverbund, frühzeitige Scherkraftaufnahme und besten Lastabtrag für maximale Sicherheit am Boden.



Mehr Infos
& Videos



**OHNE MEMORY-
EFFEKT**



UZIN UTZ



FRÄNKISCHE

**Klimaresiliente
Lebensräume gestalten
Zwischen Starkregen
und Trockenperioden**

Die Folgen des Klimawandels erfordern einen verantwortungsvollen Umgang mit der wertvollen Ressource Regenwasser.

Mit aufeinander abgestimmten Systemlösungen wie Rigolen und Zisternen leistet FRÄNKISCHE einen wichtigen Beitrag für ein effizientes und zukunftsicheres Regenwassermanagement.

Drainage Systeme
www.fraenkische.com

WUNDERWERK
mit W&B

Nature

Betreten Sie eine neue Welt



hagerbau

UNSERE ZEICHENMARKEN

UNSERE NEUE EXKLUSIVMARKE BUTLER PRO

steht für ein exklusives Sortiment an bautechnischen Produkten in Profiqualität, das speziell für Unternehmen und Handwerker entwickelt wurde. Diese Produktlinien werden kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert, um Ihnen und Ihren Kunden stets die bestmögliche Qualität zu bieten.

Ein Idee. Ein System. Die Lösung.

BUTLER

X-FOAM

100% EPS 30T 100g

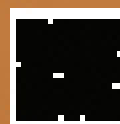


DÄMMUNG IST UNSERE STÄRKE. VERTRAUEN UNSER FUNDAMENT.

Für über 50 Jahre steht EDITEC für hochwertige EPS-Lösungen – zuverlässig, innovativ
und auf dem neuesten Stand der Technik.

Ob Neubau oder Nachrüstung: Wir helfen 100% kompetente Dämmstoffe, auf die Sie sich
verlassen können.

EDITEC
insulation



Neu bei ERLUS

30 Jahre ERLUS Material- und Nachkaufgarantie auf unsere Dachziegel.



30 Jahre Materialgarantie
Austausch bei vorzeitiger Materialermüdung.

Mit der ERLUS Materialgarantie sichern Sie sich 30 Jahre lang ab Lieferdatum gegen Schäden ab, die durch normale Witterungseinflüsse entstehen und die Funktion Ihrer Dachziegel beeinträchtigen können.

30 Jahre Nachkaufgarantie
Nachkauf des gleichen Ziegelmodells garantiert.

Ihr Haus wächst mit Ihren Ansprüchen. Mit der Nachkaufgarantie können Sie 30 Jahre lang zusätzliche Dachziegel aus dem ERLUS Standardsortiment nachkaufen, ideal für Dacherweiterungen oder zum Beheben von Unwetterschäden.

So einfach gehts

Dachziegel innerhalb von zwei Monaten nach Lieferung registrieren. Im Garantiefall genügt die Registrierungsnummer. Bei Materialermüdung gibt es Ersatz mit Einbau. Bei Anbau oder Sanierung Nachkauf zum aktuellen Marktpreis.

Für ein Dach, das Generationen überdauert.

Level RS Cool Roof.
Hell. Kühl. Zukunftssicher.



Der neue Level RS Cool Roof ist ein innovativer Dachziegel, der aktiv zum Klimaschutz beiträgt. Seine hochreflektierende Oberfläche reduziert die Wärmespeicherung, senkt die Gebäudetemperatur und minimiert den städtischen Wärmeinseleffekt. Besonders in dicht bebauten Gebieten sorgt er für ein spürbar kühleres Umfeld, da weniger Wärme in das Gebäude aufgenommen und gespeichert wird. Dadurch verbessert sich das Raumklima, und der Energieverbrauch für Klimaanlage sinkt. Eine nachhaltige Lösung für energieeffizientes und zukunftsorientiertes Bauen.

Hoher Reflexionsgrad

Reflektiert mit $R = 68,4\%$ deutlich mehr Sonnenstrahlung als herkömmliche Tondachziegel

Energieeffizient und nachhaltig

Reduzierter Kühlbedarf führt zu weniger Energieverbrauch und CO₂-Emissionen

Weniger Wärmestau

Durch geringere Erwärmung bleibt das Gebäude auch an heißen Tagen angenehm kühl

Natürliches Raumklima

Unterstützt die Nachtauskühlung für ein angenehmes Wohngefühl



„Universelle Lösungen sind kein Trend – sie sind Notwendigkeit“

Strukturwandel in der Baubranche

Ein Gespräch mit Wolfgang Hormuth, Geschäftsführer von Murexin Deutschland, über neue Anforderungen im Renovierungsmarkt, einfache Systemlösungen und ökologische Verantwortung.

Herr Hormuth, die Neubautätigkeit stagniert weiterhin, während Sanierung und Modernisierung immer mehr dominieren. Welche Auswirkungen hat das auf die Branche?

Der Bestandsbau hatte schon immer ein hohes Volumen, doch in den letzten Jahren hat sich das Verhältnis noch einmal deutlich zu Gunsten der Sanierung verschoben. Wir sprechen hier von einem strukturellen Wandel, einer echten Marktverschiebung: weniger großvolumiger Neubau, mehr Arbeit im Bestand. Das hat unmittelbare Folgen: Großbetriebe, die bislang sehr effizient im Neubau gearbeitet haben, müssen sich nun auf kleinere, oft individuellere Renovierungsprojekte einstellen – mit ganz eigenen Anforderungen an Produkte, Logistik und Verarbeitung. Das betrifft nicht nur die Organisation, sondern vor allem auch die eingesetzten Materialien.

Was heißt das konkret für die Baustoffe – und für deren Entwicklung?

Sanierungsprojekte bringen sehr unterschiedliche Untergründe und Bedingungen mit sich – etwa unklare oder wechselnde Untergründe, wie saugend, nicht saugend, Mischkonstruktionen, nicht vorhersehbare Spannungen im Untergrund. Oder auch Altbeläge oder schwierige Übergänge, wie beispielsweise von Holz auf Beton oder Putz. Wir brauchen also Systeme, die unter genau solchen, oft

schwer planbaren Bedingungen zuverlässig funktionieren. Das heißt, die Anforderungen an Flexibilität und Funktionalität steigen massiv. Es reicht nicht mehr, wenn ein Produkt in einem definierten Szenario funktioniert. Wir brauchen Lösungen, die sich variabel anpassen.

Gleichzeitig erwarten unsere Partner – ob Handwerker oder Fachhändler – Produkte, die sich möglichst leicht und sicher verarbeiten lassen, staubreduziert und emissionsarm sind, Stichwort EC1^{Plus} und Blauer Engel. Gerade in bewohnten Räumen ist das entscheidend.

Ein oft genannter Begriff ist die „Reduktion von Komplexität auf der Baustelle“. Was steckt dahinter – und wie begegnen Sie dieser Anforderung?

Wir hören aus der Praxis immer wieder, dass die Vielzahl an Spezialprodukten und Einzelschritten auf der Baustelle nicht mehr praktikabel ist – gerade bei Zeitdruck, Personalmangel oder wechselnden Teams. Deshalb setzen wir auf multifunktionale Produkte, die mehrere Arbeitsschritte kombinieren. Diese „Alleskönner“ helfen dabei, Fehlerquellen zu minimieren. So entsteht ein deutlich „robusteres“ System auf der Baustelle – ein klarer Vorteil angesichts der realen Herausforderungen im Tagesgeschäft. Mein Credo ist deshalb: Ein universell einsetzbares Produkt ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit.

Multifunktionale Produkte sind demnach ein zentrales Entwicklungsziel.

Das ist für uns ein strategischer Schwerpunkt. Ob Abdichten, Kleben oder Grundieren – unser Ziel ist es, mit möglichst wenigen Produkten eine Vielzahl an Herausforderungen zu lösen. Beispiele sind unser Dichtklebemörtel DKM 95, der Abdichten und Kleben in einem Produkt vereint. Oder der Universalklebstoff D 444, der für fast alle elastischen Beläge geeignet ist. Und unsere G1-Universalgrundierung haftet zuverlässig sowohl auf saugenden als auch auf nichtsaugenden Untergründen – ohne zusätzlichen Voranstrich. Ein zentraler Gedanke dabei ist auch unser „Top-10-Ansatz“ in den Verkaufseinheiten „Fliesen-, Bau- und Abdichtungstechnik“ beziehungsweise „Fußboden-, Maler- und Beschichtungstechnik“. Mit nur zehn gezielt ausgewählten Produkten meistern unsere Kunden nahezu jede typische Situation – ganz gleich ob Neubau oder Sanierung. Das erleichtert nicht nur die Arbeit auf der Baustelle, sondern auch die Beratung im Fachhandel und die Lagerhaltung.

Die Baustellen verändern sich auch personell – Stichworte Fachkräftemangel, Sprachbarrieren, hohe Fluktuation. Welche Anforderungen ergeben sich daraus an bauchemische Produkte?

Ganz klar: Die Produkte müssen intuitiv, sicher und fehlertolerant sein. Ein Beispiel: Wenn nach der Verarbeitung jemand fragt „wofür war nochmal Komponente B?“, dann hat man ein echtes Problem. Deshalb setzen wir möglichst auf 1K-Lösungen, die gebrauchsfertig sind, mit langer Verarbeitungszeit und klarer Kennzeichnung. Oder anders ausgedrückt, wir setzen bewusst auf einfache, klare Produktlösungen – auch um Gewährleistungsrisiken für Handwerksbetriebe zu minimieren. Darüber hinaus helfen in der täglichen Praxis klar beschriftete Verpackungen, symbolbasierte Informationen oder mehrsprachige Blätter.

Nachhaltigkeit wird heute nicht nur erwartet, sie wird aktiv eingefordert – sei es in Ausschreibungen oder auf der Baustelle. Wo sehen Sie aktuell den größten Handlungsbedarf?

Es geht längst nicht mehr nur um „grüne Imagepflege“, sondern um echte, wirksame Maßnahmen. Dazu gehört, Produkte zu entwickeln, die ressourcenschonend hergestellt werden – mit einem möglichst geringen CO₂-Fußabdruck. Zement ist dabei eine zentrale Stellschraube. Unsere Aufgabe ist es, mit optimierten Rezepturen, die Rohstoffe gezielt so einzusetzen, dass mit verbesserten Verarbeitungseigenschaften bei der gleichen Menge effizientere Flächenleistungen zu erzielen sind.

Ein weiteres Thema ist die Reduzierung von Verpackungsabfällen: Unsere Zielsetzung ist, dass Produkte in einmal geöffneten Gebinden möglichst lange verwendbar bleiben – idealerweise auch auf mehreren Baustellen. Und schließlich geht es um Langlebigkeit:

Produkte, die länger halten, müssen seltener ersetzt werden – das ist die effektivste Form der Ressourcenschonung. Hinsichtlich des Themas Kreislaufwirtschaft beobachten wir die Entwicklung sehr genau und arbeiten an Lösungen, die sowohl funktional als auch ressourcenschonend sind.

Wie sieht für Sie der nächste Innovationsschritt in der Bauchemie aus?

Wir sehen großes Potenzial bei hydraulisch abbindenden Produkten. Hier lassen sich noch viele Materialeigenschaften verbessern – auch im Hinblick auf CO₂-Bilanzen und Verarbeitungssicherheit. Aber Innovation heißt auch, Planern und Verarbeitern die Komplexität abzunehmen. Die Industrie muss hier aktiver werden – mit einfachen Systemlösungen, mit digitaler Unterstützung, mit gezielter Beratung. Ja, Digitalisierung ist ein großes Feld, aber wir verfolgen einen pragmatischen Ansatz: Für Handwerker zählt, was den Alltag erleichtert. Die Industrie muss hier mehr Verantwortung übernehmen – wir dürfen nicht nur verkaufen, sondern müssen auch Orientierung geben. Das wird ein entscheidender Faktor in einem sich konsolidierenden Markt sein.

Abschließend: Was erwarten Sie für die nächsten ein bis zwei Jahre? Und worauf sollte sich die Branche vorbereiten?

Ich denke, 2025 werden wir die Talsohle erreicht haben – ab 2026 rechne ich mit einer leichten Erholung. Für unsere Branche heißt das: Jetzt ist der Moment, um in die richtigen Entwicklungen zu investieren. Digitalisierung und einfach zu handhabende Systemprodukte bleiben zentrale Wettbewerbsfaktoren. Wer sich heute auf die Bedürfnisse des Bestandsbaus einlässt, sichert sich langfristig Marktchancen. Wer dagegen weiter in alten Mustern denkt – etwa mit Fokus auf eindimensionale Standardlösungen – wird es schwer haben. ■

Über den Interviewten

Wolfgang Hormuth

(56), ist Geschäftsführer der Murexin GmbH in Mühlheim am Main und seit November 2021 maßgeblich für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Standorts verantwortlich. Als Chemieingenieur bringt er umfassende Erfahrung aus der bauchemischen Industrie mit. Viele Jahre war er im In- und Ausland für einen großen Chemiekonzern tätig. Anschließend arbeitete er bei einem Weltmarktführer für PU-Systeme, bevor er seine Expertise bei Murexin einbrachte. Seit der Gründung der deutschen Niederlassung hat er in seiner Funktion als Geschäftsführer den Standort in Mühlheim am Main mit aufgebaut und maßgeblich geprägt. Unter seiner Leitung wurden die Produktionsanlagen umgebaut, die Geschäftsorganisation entwickelt und die Marktausrichtung des Unternehmens erfolgreich etabliert. Sein Schwerpunkt liegt in der Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Verlegewerkstoffen und Klebstoffen sowie in der Planung passender Anlagentechnik.



Zusammen Zukunft bauen

Eurobaustoff als leistungsstärkste Gemeinschaft der Branche

Die Bauflaute hat die Baubranche seit zwei Jahren fest im Griff, auch wenn sich die Lage aus unserer Sicht in 2025 etwas entspannt hat und eine Marktberuhigung eingetreten ist. Als Europas führende Fachhandelskooperation für Baustoffe, Holz und Fliesen und leistungsstärkste Gemeinschaft der Branche mit aktuell 444 Gesellschaftern an 1.760 Standorten sehen wir uns trotz der anhaltend schwierigen Situation gut aufgestellt. Was weiterhin fehlt, sind klare und verlässliche politische Signale, die helfen, die Baubranche wieder zu einem Stabilitätsanker und damit Treiber der heimischen Konjunktur zu machen.

Dr. Eckard Kern

Parallel zum Beginn der Baukrise vor knapp zwei Jahren haben wir uns intensiver mit der Frage beschäftigt: Wo und wofür steht unsere Kooperation in einer zunehmend komplexen Welt und wohin geht die Reise für uns, für die Branche? Denn es gibt viele anspruchsvolle Themen, die uns jeden Tag beschäftigen und für die wir Lösungen finden müssen. Besonders vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Herausforderungen durch die Baukrise sowie des anhaltenden Transformationsprozesses der Branche. Zu nennen sind hier nur beispielhaft die anhaltenden Konzentrationsprozesse in Industrie und Fachhandel sowie der Generationswechsel im Gesellschafterkreis und in den Handwerksbetrieben. Nicht zu vergessen, die differenzierten Aufgabenstellungen rund um die Digitalisierung. Für all diese genannten Punkte und Fragestellungen brauchen wir Antworten. Auch, weil unsere mittelständischen Gesellschafter mit ihrem vielfältigen Tagesgeschäft ausgelastet sind und unsere Unterstützung bei den weiteren Themen und bürokratischen Angelegenheiten benötigen, die darüber hinaus noch auf sie einwirken. Unser Vorteil ist, dass wir nicht bei null anfangen. Im Gegenteil, als Eurobaustoff haben wir eine Vielzahl von Anforderungen, wie zum Beispiel die energetische Sanierung, das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz,

die Prozessoptimierung durch EDI-Orders und das betriebliche Abfallmanagement, früh aufgegriffen und im Sinne unserer Gesellschafter lösungsorientiert bearbeitet. Dazu zählen auch die großen Aufgabenfelder wie Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz (KI) mit ihren unterschiedlichen Aspekten. Die Basis dafür bildet unser kooperations-eigener Dienstleistungscampus. Über die Jahre haben wir hier Kompetenzen in allen relevanten Bereichen des Baufachhandels aufgebaut und stellen den Gesellschaftern ein vielfältiges Serviceportfolio zur Verfügung, um sie sehr effektiv und zu einem sehr guten Kosten-Nutzen-Verhältnis erfolgreich zu unterstützen. Oder, um es mit den Worten unseres Aufsichtsratsvorsitzenden Boy Meesenburg auf der diesjährigen Gesellschafterversammlung in Hamburg zu sagen: „Wenn es die Eurobaustoff nicht bereits gäbe, müssten wir sie erfinden.“

„Hybrides“ Geschäftsmodell als Erfolgsgarant

In Hamburg haben wir uns in diesem Jahr intensiv mit unseren Gesellschafterinnen und Gesellschaftern sowie dem Aufsichtsrat über die aktuelle Marktsituation ausgetauscht und darüber informiert, an welchen Konzepten wir in der Kooperation arbeiten. Angesichts



Auf der diesjährigen Gesellschafterversammlung in Hamburg hat sich die Eurobaustoff intensiv mit ihren Gesellschafterinnen und Gesellschaftern ausgetauscht.

der aktuellen Marktentwicklungen und der Gestaltungskraft der Kooperation haben wir dabei auch unsere Eurobaustoff-Werte als unsere Stärke definiert und in den Fokus gerückt. So hat sich unser „hybrides“ Geschäftsmodell im Zusammenspiel mit den Gesellschafterhäusern und dem Dienstleistungscampus als wichtiger Faktor und Erfolgsgarant erwiesen – einerseits durch die Entlastung der Gesellschafterhäuser im Tagesgeschäft und andererseits durch die massive und erfolgreiche Unterstützung auf der Einkaufsseite. Mit anderen Worten: Wir sehen uns in der Lage, trotz der nach wie vor fehlenden Marktdynamik unsere eigene Konjunktur zu schreiben und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Eine Arbeit, die sich auch deshalb lohnt, weil sie von außen positiv wahrgenommen wird, wie die stetig wachsende Zahl von Neuzugängen auf der Gesellschafterseite zeigt. Dieser signifikante Zuwachs bedeutet zugleich, dass wir den Anspruch an unser Leistungsversprechen, unser umfassendes Serviceangebot inklusive unserer dezentralen Zentrallager-Struktur hochhalten und an der stetigen Optimierung unseres Leistungsportfolios arbeiten müssen. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit mit unseren Industriepartnern. Denn im Rahmen des dreistufigen Vertriebsmodells, als dessen Bindeglied wir uns als Eurobaustoff gerade in diesen Zeiten verstehen, setzen wir auf eine vertrauensvolle und verlässliche Partnerschaft mit unseren Lieferanten. Mit ihrer Unterstützung können wir gemeinsam an vielen Themen und Prozessen konstruktiv arbeiten und diese weiterhin erfolgreich entwickeln. Zugleich nehmen wir als führende Fachhandelskooperation auch die damit verbundene Verantwortung für die Branche wahr und engagieren uns als langjähriges Präsidiumsmitglied für und mit der Branche. Ein aktuelles Beispiel ist die Unterstützung des neuen PR-Konzepts des BDB. Hintergrund: Der Verband will mit wechselnden Botschaften viermal im Jahr und mit Unterstützung der renommierten Forschungsinstitute Pestel und der Arge Kiel ein Thema rund um den Wohnungsbau in den Fokus rücken und für mediale Aufmerksamkeit sorgen.

Strategiewechsel nötig

Was jetzt noch fehlt, sind Impulse aus der Politik, besonders für den Wohnungsbau. Denn die hohe Nachfrage nach Wohnraum steht weiterhin im Kontrast zur schleppenden Bautätigkeit, da Baukosten, Zinsen und Förderbedingungen für potenzielle Bauherren nur schwer zu kalkulieren bleiben. Deshalb richten sich die Blicke nach Berlin, in Richtung Staat als wichtigen Akteur im Baugeschäft. Einerseits als Auftraggeber, andererseits prägt er über die Förderpolitik das Baugeschehen im Land. Dabei steht außer Frage, dass ohne einen starken Bau die Wirtschaftswende nicht gelingen wird. Zumal entlang der Wertschöpfungskette „Bau“ mehr Menschen beschäftigt sind als in der Autoindustrie und im Maschinenbau zusammen. Doch noch spielt sich die Rolle der Bauwirtschaft als Stabilitätsanker der heimischen Wirtschaft nur in den Köpfen der Politiker ab. Ein richtungsweisendes Signal aus Berlin wäre daher eine verlässliche Förderkulisse. Doch hier fehlt es weiterhin an konkreten Einzelheiten zu möglichen Förderprogrammen. Die Richtung, mit der die neue Regierung in Sachen Wohnungsbaupolitik angetreten ist, stimmt zwar, doch die Branche braucht eben mehr als Ankündigungen. Daher muss die Politik für einen echten und nachhaltigen Bau-Turbo deutlich nachlegen, damit die Zahlen wieder nach oben gehen. Die gute Nachricht ist: Die Arbeit für die Baubranche wird anhand der vielen Aufgaben nicht so schnell ausgehen. Um unseren Teil für eine steigende Stimmung und mehr Optimismus am Bau beizutragen, laden wir am 9. und 10. November zu unserer eigenen Hausmesse, dem großen Eurobaustoff Forum, in die Kölner Messehallen ein. Auf einer Fläche von 30.000 Quadratmetern werden rund 500 Partner aus der Industrie den Gesellschafterhäusern ihre Produkte vorstellen. Es wäre schön, wenn wir bis dahin auch mehr Klarheit von Seiten der Regierung hätten, um 2026 mit entsprechendem Rückenwind wieder durchzustarten und die sich bietenden Chancen zu ergreifen. Als Europas führende Fachhandelskooperation für Baustoffe, Holz und Fliesen sowie als starke, mittelständisch geprägte Gemeinschaft wollen wir an den hier nur kurz skizzierten Themen dranbleiben und den Markt im Einklang mit unseren Gesellschaftern initiativ mitgestalten. ■

Über den Autor

Dr. Eckard Kern

ist seit dem 1. August 2017 Vorsitzender der Geschäftsführung in der Eurobaustoff Handelsgesellschaft. Die Eurobaustoff ist die Kooperationszentrale und Dienstleistungscampus für derzeit 444 mittelständische Fachhändler für Baustoffe, Holz und Fliesen. Mit 1.760 Standorten in Deutschland, Frankreich, Italien, Liechtenstein, Luxemburg, den Niederlanden, Österreich, Schweden und der Schweiz ist sie Europas umsatzstärkste Kooperation von mittelständischen Bau-Fachhändlern.



Systemlösungen für einfaches und schnelles Bauen

Mit einer klaren Strategie den Wandel in der Baubranche gestalten

Die Baustoffbranche steht vor zahlreichen Herausforderungen: Digitalisierung, Fachkräftemangel, steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit und Effizienz. Sika Deutschland setzt mit einer klaren Strategie auf Innovation, Systemlösungen und eine verstärkte Kundenunterstützung, um diesen Wandel aktiv zu gestalten.

Ralph Spielmann, Frank Holzäpfel

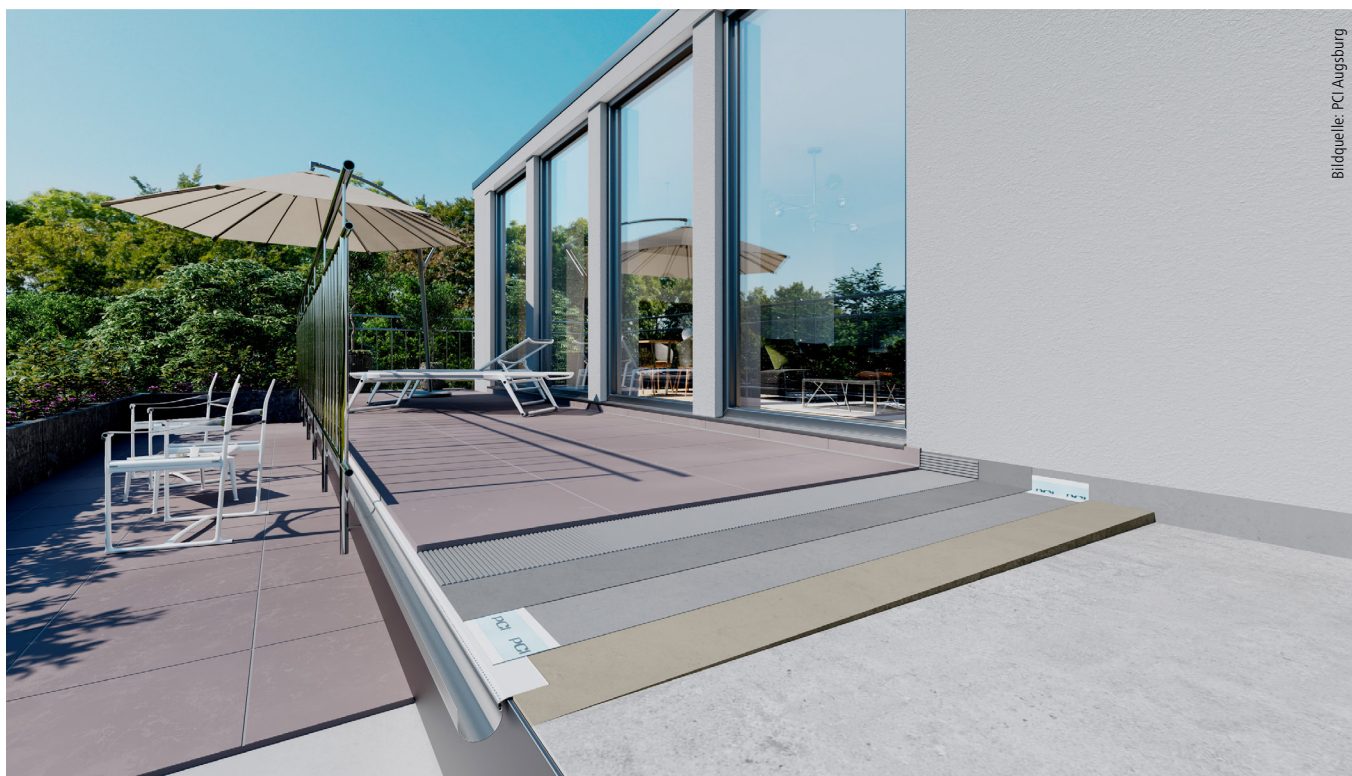
Bei Sika erhalten Kunden und Partner Produkte, Kompetenz und Antworten aus einer Hand. Durch die Integration der MBCC Group, zu der auch die Produktmarken PCI und Thomsit gehörten, hat sich das Produktportfolio erheblich erweitert und bietet nun ein breites Spektrum an hochwertigen Baustofflösungen mit den starken und etablierten Produktmarken Sika, PCI, Schönox und Thomsit.

Systemlösungen als Erfolgsmodell

Mit dem breiten Produktportfolio setzt Sika auf Systemlösungen für das Fokusthema Sanieren, Renovieren und Modernisieren. Das Sortiment für Handwerker umfasst verschiedenste Systeme mit aufeinander abgestimmten Produkten für die gängigen Herausforderungen in der Sanierung, vom Bad über Terrassen und Balkone bis hin zur Fußbodensanierung. So können der Baustoffhandel und die Verarbeiter optimal unterstützt werden. Denn ein durchdachtes System sorgt durch eine leichtere Verarbeitung auf der Baustelle für schnellere Bauzeiten und eine höhere Planungssicherheit. Somit wird nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität der Arbeit gesteigert.

Dem Fachkräftemangel begegnen

Produktsysteme, die sich schnell, einfach und trotzdem sicher verarbeiten lassen, sind eine Antwort auf die Herausforderungen durch den demographischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel. Der Baubranche werden in naher Zukunft immer weniger ‚Hände‘ zur Verfügung stehen. Deswegen werden Lösungen gebraucht, die nicht zwingend von Spezialisten verarbeitet werden müssen. Natürlich werden für bestimmte Anforderungen immer qualifizierte Fachkräfte nötig sein. Doch es gibt ebenso Arbeitsschritte, die beispielsweise auch Generalisten ausführen können. Außerdem wird bei fehlender Manpower mehr Schnelligkeit auf den Baustellen nötig sein. Daher sind neben der Qualität auch Einfachheit, Zuverlässigkeit und Robustheit wichtige Produkteigenschaften. Mit gezielten Trainings für Fachhändler und Verarbeiter lassen sich die Vorteile der Systemlösungen vermitteln und Handwerker werden in der korrekten Anwendung unterstützt. Sika Handel Bau bietet auch dem Baustoffhandel praxisnahe Schulungen an, damit dieser seine Kunden, also die Verarbeiter, optimal beraten kann. Parallel dazu wird verstärkt in den Ausbau des Online-Angebots inves-



Bildquelle: PCI Augsburg

Mit einem breiten Produktportfolio der Handelsmarken Sika, PCI, Schönox und Thomsit setzt Sika Deutschland weiterhin auf Systemlösungen für das Fokusthema Sanieren, Renovieren und Modernisieren.

tiert - es steht eine große Bandbreite an digitalen Hilfsmitteln zur Verfügung, die den Mitarbeitenden des Handels die Beratung am Tresen erleichtern sollen: Von Produktselektoren über Verbrauchsrechner, Wissensportale, Online-Objektberater, Live-Chats, praktische Techniktipps per App/Blog und vieles mehr. Außerdem gibt es ein umfassendes Angebot an Videos, Online-Seminaren, Informationen auf der Website und anderen digitalen Formaten, das Fachhändlern und Verarbeitern rund um die Uhr Zugang zu Schulungsmaterialien und Anwendungstipps bietet.

Vertriebsstruktur auf Absatzmärkte ausgerichtet

Der Baustoffhandel ist ein Wachstumsmarkt. Um flexibler auf Marktanforderungen reagieren zu können, hat Sika im Bereich Handel Bau die Vertriebsregionen neu strukturiert und das Key-Account-Management ausgebaut. Da das gemeinsame Tagesgeschäft sehr stark auf dem gegenseitigen Vertrauen zwischen Menschen beruht, liegt der Fokus darauf, dass die Kunden weiterhin mit den gewohnten Ansprechpartnern zusammenarbeiten. Der Außendienstmitarbeiter bleibt der kompetente Fachberater ‚seiner‘ Produktmarke, kann aber nun zusätzlich weitere Lösungen der anderen Produktmarken anbieten.

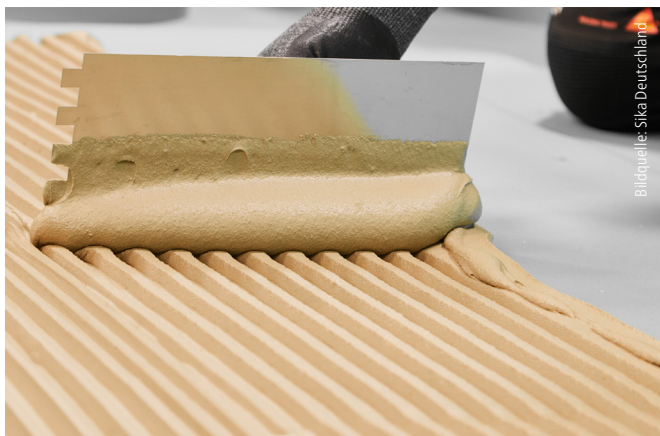
Nachhaltigkeit als Unternehmensziel

Ein weiteres wichtiges Thema in der Branche ist der Megatrend Nachhaltigkeit. Bei Sika ist Nachhaltigkeit kein Marketingbegriff, sondern ein klar definiertes Unternehmensziel. Bis 2050 soll das

Netto-Null-Ziel erreicht werden. Der Fokus liegt dabei unter anderem auf der Reduktion des CO₂-Fußabdrucks der Produkte. So fällt beispielsweise bei einem neu entwickelten Fliesenkleber besagter Fußabdruck um 45 Prozent pro Quadratmeter geringer aus als bei bisherigen äquivalenten Produkten im Portfolio.

Als Zwischenziel sollen die CO₂-Emissionen des Konzerns bis 2032 um über 30 Prozent gesenkt werden. Um das zu erreichen, wird eng mit Lieferanten sowie Kunden zusammengearbeitet, um gemeinsame Wege zu finden und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Nachhaltigkeit geht bei der Produktentwicklung dabei stets Hand in Hand mit optimierter Performance. Dazu hat Sika das „Sustainability Portfolio Management“ (SPM) eingeführt, mit dem Ziel, alle neu entwickelten Produkte mit verbesserten Leistungs- und Nachhaltigkeitsmerkmalen auf den Markt zu bringen.

Ein weiterer innovativer Ansatz ist die Nutzung von recyceltem Material in Verpackungen. Sika setzt bereits Metallgebilde ein, die, wenn sie über die vorgesehenen Recyclingwege entsorgt werden, nahezu 100 Prozent recyclingfähig sind. Die um bis zu 62 Prozent bessere CO₂-Bilanz wird durch die Verwendung von zertifiziertem, CO₂-reduziertem Stahl erreicht. Zudem arbeitet Sika intensiv am Einsatz alternativer Rohstoffe, um langfristig umweltfreundlichere Baustoffe anzubieten. Dazu gehört auch die Erforschung neuer Rezepturen, die weniger energieintensive Produktionsprozesse erfordern.



Bildquelle: Sika Deutschland

Bei der Entwicklung neuer Produkte wie dem neuen Fliesenkleber Schönox Q30 wird darauf geachtet, dass sie nicht nur leistungsstark, sondern auch möglichst nachhaltig sind.



Bildquelle: PC Augsburg

Das Sortiment umfasst Systeme mit aufeinander abgestimmten Produkten für die gängigen Herausforderungen in der Sanierung, vom Bad über Terrassen und Balkone bis hin zur Fußbodensanierung. Auch der GaLa-Bau und Bauprodukte stehen im Fokus.

Neue Lösungen für die gesamte Branche

Sika baut weiterhin auf eine bestmögliche Unterstützung für Verarbeiter und den Baustoff-Fachhandel durch die enge Verzahnung von Vertrieb, Produktentwicklung und Kundenservice. Darüber hinaus liegt der Fokus auf Produktinnovationen. Da sich der Baustoffhandel in den kommenden Jahren weiterentwickeln wird, erfordern steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit, Effizienz und Digitalisierung innovative Ansätze. Die deutschen Global Technology Center, sechs von 18 weltweit, übernehmen dabei wichtige Aufgaben innerhalb der Forschung und Entwicklung. Hier werden globale Entwicklungsprojekte umgesetzt und an Technologieplattformen gearbeitet, die das chemisch-technische Rückgrat künftiger neuartiger Produkte bilden. Sika wird auch weiterhin in Forschung und Entwicklung investieren, um neue Lösungen zu schaffen, die die gesamte Branche voranbringen.

Maßgeschneiderte Lösungen für jede Bauanwendung

Als führender Anbieter von bauchemischen Lösungen präsentiert Sika neben den konkreten Lösungen für den Baustoffhandel ein umfassendes Sortiment für jedes Bauprojekt, auch wenn es um Innovationen, Fragen der Energieeffizienz oder nachhaltiges Bauen geht. Hier stehen Produktlösungen und -systeme für Infrastrukturbau, Industriebau, Bürogebäude sowie Forschungsgebäude (Institutioneller Bau) im Fokus. Anhand dieser Einteilung können die Produkt- und Dienstleistungsangebote von ähnlichen Bauprojekten mit gleichartigen Anforderungen – beispielsweise Brücken, Rechenzentren, Produktionsstätten oder Parkhäuser – gebündelt werden, um den branchen- und kundenspezifischen Anforderungen noch besser zu entsprechen. Bei Sika erhalten Architekten, Planer, Bauherren, Verarbeiter und Bauunternehmer Unterstützung für die täglichen Herausforderungen am Bau und erhalten alles „aus einer Hand“ – von Flachdachabdichtungen über Bodenbeschichtungen, Bauwerksabdichtungen, Betonschutz, Betonzusatzmittel und Kleb- und Dichtstoffe für den Bau und die Industrie. ■

Über die Autoren

Ralph Spielmann,

Geschäftsbereichsleiter Handel Bau, begann seine Karriere bei Sika im Bereich Finance/Controlling und bekleidete im Laufe der Jahre diverse Führungsfunktionen in der Schweiz, Schweden und England. Von 2018 bis 2022 war er Geschäftsführer von Sika Norwegen. Seit 2022 verantwortet er als Mitglied der Geschäftsleitung den Geschäftsbereich Sika Handel Bau und die Zielmärkte Building Finishing und Sealing&Bonding.

Frank Holzäpfel,

Geschäftsbereichsleiter Zielmärkte Construction, ist nach diversen Führungsfunktionen im Vertrieb seit 2014 Mitglied der Geschäftsleitung bei Sika Deutschland und verantwortete bis 2024 den Geschäftsbereich Industrie. Darüber hinaus war er Mitglied des Management Teams Industry EMEA und im globalen Management Industry tätig. Seit über einem Jahr ist er Geschäftsbereichsleiter Zielmärkte Construction mit Fokus auf den Markt Wohngebäude.



Ein Blick auf das typisierte Bauen

Die Bedeutung von Bauweise, Baustandards und Baumaterial für den bezahlbaren Wohnungsbau

Der Geschosswohnungsbau steht in Deutschland vor großen Herausforderungen, und immer wieder wird darüber diskutiert, dass serielle Bauweisen eine Lösung der Probleme sein können. Doch entscheidend ist der Blick auf das typisierte Bauen mit großformatigen Mauerwerks-Elementen. Diese Bauweise verbindet Flexibilität mit Kostenvorteilen und ermöglicht durch regionale Lieferketten zudem ein klimafreundlicheres Bauen. Gleichzeitig zeigt sich, dass weniger die Bauweise als vielmehr die Bau- und Ausstattungsstandards den größten Einfluss auf die Kosten haben.

Dr. Hannes Zapf

Der Geschosswohnungsbau steht vor großen Herausforderungen. Schon seit einigen Jahren entstehen zu langsam, zu wenige und oftmals zu teure Wohnungen. Vielfach nachgewiesen wurde, dass alle staatlichen Ebenen an dieser Entwicklung als Kostentreiber und Verzögerer erheblichen Anteil haben. Schließlich bestimmt der Staat durch Mindestanforderungen, Förderung und die Ausweisung von Bauland, was wo gebaut werden kann. Die Planung und die Einholung aller staatlicher Genehmigungen, von Baurechtschaffung über Baugenehmigung bis hin zur Sondernutzung öffentlicher Straßen und Flächen erfordert oftmals mehr Zeit, als zur Errichtung des Gebäudes benötigt wird. Allerdings wird auch immer wieder diskutiert, ob nicht nur das was gebaut wird, also der Baustandard, sondern auch die Art wie gebaut wird, also die Bauweise, ein Kostentreiber ist. In diesen Diskussionen wird dann oftmals der individuelle, konventionelle Bau dem industrialisierten, seriellen Bau gegenübergestellt. Doch diese Vereinfachung wird dem Thema nicht gerecht.

Typisierte Bauweise ist inzwischen der Regelfall

Sowohl der individuelle als auch der industrielle Fertig-Bau sind eher die Ausnahme beim Geschosswohnungsbau in Deutschland. Im Jahr 2024 wurden nur 10.057 Wohnungen in 837 Wohngebäuden

mit drei oder mehr Wohnungen in Fertigteilbauweise (Neubau) genehmigt. Das entspricht einem Marktanteil von 8,8 Prozent in diesem Segment.

Der Regelfall im Geschosswohnungsbau ist hingegen der **„typisierte Bau“**.

Dabei werden kleinere Bauelemente als standardisierte großformatige XL-Steinformate aus Kalksandstein, Porenbeton oder Leichtbeton in einem vorgegebenen Baukasten-Raster auf der Baustelle mit Versetzhilfen zeitsparend vermauert und so zu einem Gebäude zusammengesetzt. Diese Bauweise trägt die möglichen Vorteile:

- Zeitvorteil
- Qualitätsvorteil
- Personalkosteneinsparung durch Automatisierung
- Wiederholung
- Skaleneffekte

bereits in sich, wie Walberg in „DAfM – Heft 5: Kostenoptimiertes und typisiertes Bauen mit Mauerwerk im Geschosswohnungsbau“, erläutert. (Abrufbar unter <https://dafm.online/publikationen>)

Die typisierte Bauweise erlaubt der Baustoffindustrie, material- und konstruktionsoffenen Produkte regional anzubieten, die individuell kombiniert vom Baugewerbe in einer Vielzahl in unterschiedlichen Gebäuden zum Einsatz kommen. Regionale Lieferketten und -bezie-



Der Geschoßwohnungsbau steht vor großen Herausforderungen.

hungen, unterstützt durch regionale Baustoffhändler, tragen dabei durch kurze Transportwege zum kostengünstigen und klimaschonenden Bauen bei. Damit kann typisiertes Bauen flexibel auf die Veränderung von staatlichen Anforderungen und örtliche Gegebenheiten reagieren. Die zeitliche Verzögerung bei der Fertigstellung einzelner Bauabschnitte und Gewerke lässt zudem eine Erbringung durch verschiedene Firmen und damit eine Teilabrechnung und eine Risikoverteilung zu. Da 87 Prozent des Wohnungsbaus von Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern realisiert wird, trifft diese Bauweise auch noch auf ein ausreichendes Firmen- und Fachkräfteangebot.

Beim „seriellen Bau“ fehlt sowohl die Flexibilität, als auch das ausreichende Firmenangebot. Die Produktion ist auf wenige, größere geschoßhohe Elemente oder Module ausgerichtet, deren Kombinationsmöglichkeiten und damit die Reaktion auf veränderte Anforderungen erheblich limitiert sind. Es entstehen immer wieder die gleichen Gebäude. Der hohe Grad an Vorfertigung erlaubt kaum Teilabrechnungen und erfordert damit in der Regel einen Generalauftragnehmer, der Planung und Produktion vorfinanziert. Dazu sind in Deutschland nur wenige Unternehmen in der Lage.

Das wäre weniger problematisch, wenn diesen wenigen Anbietern zumindest eine Vielzahl von professionellen gewerblichen und öffentlichen Nachfragern gegenüberstehen würden.

Auf der Eigentümerseite sind die Strukturen aber ebenfalls eher mittelständisch geprägt. Von den 43,1 Millionen Wohnungen in Deutschland sind fast 80 Prozent in der Hand von Selbstnutzern und

privaten Kleinvermietern. Diese halten circa 15,4 Millionen Geschosswohnungen, während Genossenschaften, Kommunen, Bund, Länder, Kirchen und privatwirtschaftlich-gewerbliche Eigentümer nur auf etwa 9,1 Millionen Wohnungen kommen. Selbst die 9,1 Millionen Wohnungen der professionell-gewerblichen Anbieter sind jedoch stark fragmentiert verteilt, also in den Händen vieler mittlerer und kleiner beziehungsweise regional agierender Wohnungsunternehmen. Potente Auftraggeber, die eine Vielzahl gleicher Gebäude bestellen, gibt es daher nur wenige.

Vor dem Hintergrund dieser Limitierung bei Auftraggebern und Auftragnehmern sowie der geringeren Flexibilität dieser Bauweise sollte nicht der „industrialisierte, serielle Bau“ die öffentliche Diskussion um Effizienzgewinne beim Wohnungsbau dominieren, sondern der „typisierte Bau“.

Großformatige standardisierte XL-Mauerwerks-Elemente können einfach zu erprobten Grundrissen und Gebäuden zusammengestellt werden, welche in verschiedener Konfektionierung, angepasst an die jeweiligen Anforderungen, an das jeweilige Grundstück und die Standardvorgaben zugeschnitten werden.

Um die – bestenfalls – automatisierte Produktion und Verarbeitung dieser großformatigen Elemente mit Robotertechnik oder aus solchen Mauerwerkselementen gefertigte Wandmodule zu ermöglichen, braucht sowohl die mittelständische Mauersteinindustrie als auch das mittelständische Baugewerbe Investitionshilfen und die Vermittlung von Fachwissen. Hier könnte zum Beispiel eine zielgerichtete Bau-Förderung ansetzen.

Einsparpotential bei Baustandards größer als bei Bauweise

Wie oben dargestellt, können die Vorteile von standardisiertem Bauen bereits durch rationelles, also durch in materialbezogener Rastersysteme systemgerecht geplantes, typisiertes Bauen gehoben werden. Es ist daher unzulässig, wenn angebliche Kostenvorteile von seriellem Wohnungsbau im Vergleich mit individuellem Bauen errechnet werden und dann der Kostenvorteil mit 30 bis 50 Prozent angegeben wird.

Tatsächlich ist es so, dass die Kosten für den umbauten Raum in den 2024 fertiggestellten Geschoßwohnungsbauten für Gebäude in Holz-Fertigteilbauweise wesentlich höher lagen als bei denen in konventioneller, rationeller Mauerwerks-Bauweise.

Richtig ist daher wohl eher die Aussage, er ist nur selten günstiger. Ein angeblicher Kostenvorteil von bis zu 50 Prozent erscheint schon rechnerisch nicht möglich. Geht man davon aus, dass durch Vorfertigung vor allem Personal- beziehungsweise Arbeitskosten in den Kostengruppen 300-400 eingespart werden, so stellen die dort anfallenden Kosten das mögliche Einsparpotential dar.

Laut Walberg (Studie „Wohnungsbau in Deutschland 2025 – Quo Vadis? Wege zu einem leistungsfähigen Wohnungsmarkt“, abrufbar auf www.dgfm.de) setzen sich die 3.588,76 EUR/qm Wohnfläche Baukosten der Kostengruppe 300/400 aus circa 37 Prozent Lohn- und 63 Prozent Materialkosten zusammen.

Das maximale Einsparpotential in den Bauwerkskosten liegt damit bei 1.328 EUR/qm Wohnfläche. Da aber auch bei der Vorfertigung Lohnkosten anfallen, beziehungsweise auch die in die Berechnung eingeflossenen Bauvorhaben zum großen Teil schon typisiert abgewickelt wurden, dürfte die Annahme einer hälftigen Reduzierung der Lohnkosten eher zutreffend sein.

Damit steht eine mögliche Einsparung von 664 EUR/qm Wohnfläche Gesamtherstellungskosten von 4.472,95 EUR/qm Wohnfläche (ohne Grundstück) oder Gesamtterrichtungskosten von 5.233,01 EUR/qm Wohnfläche gegenüber.

Das ist weit entfernt von den auch politisch kolportierten Einsparungen von 30-50 Prozent der Herstellungs- oder Errichtungskosten. Natürlich gibt es Wohnungsbauprojekte, die in serieller Bauweise errichtet wurden und die erheblich unter den von Walberg aufgezeigten Mediankosten liegen. Diese gibt es bei den in konventioneller Bauweise errichteten Gebäuden aber auch.

Das liegt aber gerade nicht daran, wie, also in welcher Bauweise gebaut worden ist, sondern was, also welche Standards gebaut wurden. So erreichen die in Schleswig-Holstein im Regelstandard Erleichtertes Bauen gebauten Wohnungen statt Kosten von 3.588,76 EUR/qm Wohnfläche in der Kostengruppe 300/400 einen Betrag zwischen 2.200 und 2.700 EUR/qm Wohnflächen, wenn sie ohne Tiefgarage gebaut wurden.

Die Diskussion über die Effizienz der Bauwirtschaft darf damit Bund, Länder und Kommunen nicht davon abhalten, die bekannten generellen, von der öffentlichen Hand verursachten Probleme des Wohnungsbaus:

- lange, komplexe Planungs- und Genehmigungsprozesse
- fehlende Digitalisierung der Verwaltung
- unstete Förderbedingungen
- ständig ändernde Mindestanforderungen
- Ausweisung von zu wenig Bauland

anzugehen. Damit würde allen Bauweisen, dem Wohnungsbau insgesamt und damit auch dem sozialen Frieden geholfen.

Wahl des Baumaterials als Nachfrage- und Kostenfaktor

Ein weiterer in der Diskussion oft übersehender Punkt ist das Thema Materialoffenheit.

Vielfach wird insbesondere das serielle Bauen mit dem Bau in Holzrahmenbauweise oder verkürzt dem Holzbau in Verbindung gebracht. Von den in 2024 genehmigten 10.057 Wohnungen in 837 Gebäuden in Fertigteilbauweise, sollen zwei Drittel mit dem überwiegend verwendeten Baustoff Holz gefertigt werden.

Gerade darin dürfte aber ein entscheidender Nachteil, beziehungsweise ein Hemmnis für die Nachfrage nach seriellem Wohnungsbau liegen.

Unbestritten sind massive Wandkonstruktionen, zum Beispiel aus Mauersteinen langlebiger, klima- und schadensresistenter, wartungsärmer und kostengünstiger (circa 15 Prozent) als die üblicherweise in einem Geschoßwohnungsbau eingesetzten Holzkonstruktionen in der Außenwand.

Die für den seriellen Wohnungsbau notwendigen Stückzahlen können nur professionelle, bestandshaltende Wohnungsunternehmen beauftragen. Diese sind jedoch besonders eigenkapitalsensitiv und haben einen unbefristeten Investitionshorizont. Das heißt, sie scheuen höhere Anfangskosten und eine kürzere Lebensdauer der Investitionen beziehungsweise kürzere Instandhaltungszyklen. Solange der serielle Wohnungsbau also nicht auch mit mineralischen, massiven Baustoffen wie Mauersteinen gelingt, werden diese Investoren eher nur einzelne Leuchtturmprojekte realisieren. Die anstehende Überführung des ordnungsrechtlichen Anforderungssystems auf eine Lebenszykluskostenbetrachtung wird, wenn diese wirklich alle positiven (Recarbonatisierung verbauter zement- oder kalkhaltiger Baustoffe) und negativen (Transportwege von der Baustoffherstellung zum Vorfertigungswerk und vom Werk zur Baustelle) berücksichtigt, weitere Impulse in Richtung mineralische Baustoffe, wie Kalksandstein, Porenbeton oder Leichtbetonsteinen setzen.

Zudem werden gerade Holz- und Stahlbaustoffe im internationalen Markt gehandelt und sind damit anfällig für Preisschwankungen bei weltweiten Krisen, wie zum Beispiel die Corona Pandemie und der Krieg Russlands gegen die Ukraine gezeigt haben. Auch diese Kalkulationsrisiken können kostengünstiges Bauen behindern.

Vor diesem Hintergrund sollten die politischen Initiativen und Förderungen davon absehen, die Themen Vorfertigung beziehungsweise serieller Wohnungsbau und Holzbau miteinander zu verknüpfen und stattdessen ausdrücklich materialoffen agieren, wenn sie die Hebung von Effizienzgewinne durch typisiertes rationelles Bauen und Vorfertigung ermöglichen wollen. ■

Über den Autor

Dr. Hannes Zapf

ist Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Mauerwerksbau (DGfM) e.V.



Unternehmensnachfolge

Bauvista unterstützt Gesellschafter

Bauvista ist die Einkaufskooperation für den Baustoff-Fachhandel und Baumarkt und unterstützt ihre Gesellschafter in allen Bereichen. Eine davon ist die Unternehmensnachfolge: wirtschaftlich, individuell und emotional.

Linda Adolf, Johannes Häringslack

„Ich bin begeistert, dass wir mit Möller Baustoffe einen vertrauensvollen Partner gefunden haben, der unsere Werte und Qualitätsansprüche teilt und fortführen wird. Unsere Kunden und Lieferanten können weiterhin auf die gewohnt gute Fragu-Qualität zählen, während sie gleichzeitig von den zusätzlichen Möglichkeiten der Möller Baustoffe profitieren“, sagt Dirk Frank, ehemaliger Inhaber des Unternehmens Fragu Baubedarf. Seit dem 01.01.2025 ist das siebzigjährige Unternehmen, welches von Dirk und Wolfgang Franks Vater gegründet wurde, Teil der Möller Baustoffe GmbH. Die partnerschaftliche Übernahme erfolgte innerhalb des Gesellschafterkreises der Bauvista, Einkaufskooperation für den Baustoff-Fachhandel und Baumarkt, auf Augenhöhe und mit gegenseitigem Respekt.

Unternehmensnachfolge dringend gesucht

Der DIHK-Report-Unternehmensnachfolge 2024 zeichnet ein düsteres Bild für die Unternehmensnachfolge im Mittelstand: 2023 überstieg die Zahl der angebotenen Unternehmen die der Nachfragen um das Dreifache und 28 Prozent der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen drohe laut Bericht die Schließung. Gründe hierfür sieht der DIHK in der demographischen Entwicklung sowie dem Fachkräftemangel. Erschwerend komme hinzu, dass gut qualifizierte Fachkräfte lukrative Angebote in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen erhalten und sich so gegen das Risiko des Unternehmerturns entscheiden.

Die Besonderheiten im Baustoff-Fachhandel

Die Unternehmen in unserer Branche sind meist lokal verwurzelt und personenzentriert. Häufig werden sie von Inhaberinnen und Inhabern mit langer Familientradition geführt. Die Unternehmen sind in der Regel wirtschaftlich stabil und kundenorientiert. Der Mix aus familiärer Führung, Abhängigkeiten zur Baukonjunktur und Notwendigkeit der Digitalisierung stellt allerdings eine Herausforderung in Bezug auf die Unternehmensnachfolge dar und verlangt nach individuellen und frühzeitigen Übergabestrategien. Hier sind wir als Einkaufskooperation Bauvista mit unseren Gesellschaftern im stetigen Austausch und beraten zu ihrer jeweiligen Situation. Eine geeignete Nachfolge zu finden, kann ein langwieriger Prozess werden. Zwischen drei und bis zu zehn Jahren werden in Fachkreisen für eine Übernahme benannt. Somit ist der frühzeitige Beginn zur Nachfolge unumgänglich.

Fragu Baubedarf gehört nun zu Möller Baustoffe

Im hessischen Lahn-Dill-Kreis hat das Unternehmen Fragu Baubedarf seinen Sitz. Seit über fünfzehn Jahren ist Fragu Baubedarf Gesellschafter der Bauvista. In der Einkaufskooperation für den Baustoff-Fachhandel und den Baumarkt pflegen die Gesellschafter einen partnerschaftlichen, meist freundschaftlichen Umgang. Man trifft sich auf den Großhandelstagen, in den Regional- sowie Produktgruppen und auf der jährlichen Gesellschafterversammlung.

Die Zusammenarbeit ist eng und intensiv. „Ich kenne und schätze die Inhaber der Firma Fragu Baubedarf, Dirk und Wolfgang Frank, bereits seit vielen Jahren. Wir engagieren uns in der Bauvista, und arbeiten hier partnerschaftlich zusammen“, sagt Thomas Möller, Inhaber und Geschäftsführer des Bauvista-Gesellschafters Möller Baustoffe, und ebenfalls im Lahn-Dill-Kreis ansässig. Als die Frage der Nachfolgeregelung aufkam, begleitete Bauvista die Übernahmemodalitäten der Fragu Baubedarf durch Möller Baustoffe. Möller Baustoffe bedient als einer der führenden Anbieter von Baustoffen im Westerwald mit Standorten in Greifenstein-Arborn und Rennerod seit fast 75 Jahren Bau-Profis und private Bauherren. Fragu Baubedarf, ansässig in Breitscheid, bringt auf über 10.000 Quadratmeter ein großes Produktsortiment mit mehreren Ausstellungsflächen, 70 Jahre Erfahrung und ein breites Netzwerk in das Unternehmen ein.

Synergieeffekte durch die partnerschaftliche Übernahme

Thomas Möller sagt: „Die Integration von Fragu Baubedarf in die Möller Baustoffe Familie erfolgte schrittweise, um einen nahtlosen Übergang zu gewährleisten.“ Die strategische Entscheidung der Übernahme markiert einen bedeutenden Meilenstein in der Geschichte beider Unternehmen. „Mit diesem Schritt haben wir unsere Ressourcen gebündelt und bieten unseren Kunden einen verbesserten Service sowie ein breiteres Produktsortiment“, erklärt Thomas Möller. „Das stärkt unsere Marktposition. Wir blicken mit großer Begeisterung auf die gemeinsame Zukunft mit dem Team von Fragu Baubedarf.“

Thomas Möller nennt drei wichtige Synergieeffekte:

- Kosten senken, beispielsweise durch Reduzierung von Doppelstrukturen.
- Umsätze steigern, beispielsweise durch die Markterweiterung und Cross-Selling.
- Standort-Erweiterung, beispielsweise durch verbesserte Planungen der Lagerflächen.

„Während mein Bruder Wolfgang in seinen wohlverdienten Ruhestand aufricht, leite ich den Standort Fragu Baubedarf mit dem bestehenden Fragu-Team“, sagt Dirk Frank. „Unsere Kunden und Lieferanten können weiterhin auf die gewohnt gute Fragu-Qualität zählen, während sie gleichzeitig von den zusätzlichen Möglichkeiten der Möller Baustoffe profitieren. Ich bin begeistert, dass wir mit Möller Baustoffe einen vertrauensvollen Partner gefunden haben, der unsere Werte und Qualitätsansprüche teilt und fortführen wird.“

Bauvista begleitet mit starker Kooperationsarbeit

Bauvista ist die zentrale Einkaufskooperation für den Baumarkt und Baustoff-Fachhandel und begleitet die angeschlossenen Unternehmen in all ihren Herausforderungen. „Die Frage zur Nachfolge eines Unternehmens ist neben wirtschaftlichen Aspekten insbesondere ein emotionales Thema“, sagt Bauvista-Geschäftsführer Jörg Kronenberg. „Wir sprechen mit den Senior-Unternehmerinnen und Unternehmern und gemeinsam finden wir die individuell am stärksten funktionierende Lösung. Wir bringen unsere Gesellschafter wie bei der Übernahme Fragu Baubedarf durch die Möller Baustoffe als neue Partner zusammen. Oftmals werden Unternehmen allerdings



(v.l.) Felix Conrad, Thomas Möller, (Möller Baustoffe), Dirk Frank und Wolfgang Frank (Fragu Baubedarf)

im familiären Kontext weitergegeben. Hier unterstützen wir den Übergabeprozess zwischen Senior und Junior. Die Jungunternehmerinnen und Unternehmer sind bei der Bauvista in einer eigenen Arbeitsgruppe organisiert, die sich mehrfach im Jahr austauschen. Auch diesen Prozess, beispielsweise mit Weiterbildungen und Networking, begleitet Bauvista.“

Bauvista bietet Unternehmen aus dem Mittelstand des Baustoff-Fachhandels sowie Baumarkts eine Heimat: transparent, erfolgreich und mit starken Leistungen, die die individuelle Unabhängigkeit der angeschlossenen Unternehmen bestmöglich unterstützt. Bauvista arbeitet basisdemokratisch, jeder Gesellschafter ist unabhängig der Größe oder des Umsatzes gleich stimmberechtigt. Wer sich einbringen möchte, ist bei unserer Gremienarbeit in den Regional- und Produktgruppen herzlich willkommen. Mit über 1.450 gelisteten Lieferanten und 850.000 Artikelstammdaten sind die Bereiche Einkauf und IT zwei unserer Schwerpunkte. Wir unterstützen 750 Standorte in Deutschland und im europäischen Ausland und gemeinsam generieren wir einen Außenumsatz von 1,5 Milliarden Euro. Jährlich werden neue Gesellschafter und Partner in der Familie der Bauvista willkommen heißen. ■

Über die Autoren

Johannes Häringslack,

verantwortet in einer Doppelspitze mit Jörg Kronenberg die Geschäftsführung der Bauvista. Der gebürtige Gelsenkirchener ist in der Branche seit Jahrzehnten kein Unbekannter: Als Geschäftsführer eines IT-Unternehmens leitete er bis Ende 2013 den Unternehmenszweig Warenwirtschaftssysteme für den Holz- und Baustoffgroßhandel. 2014 wechselte er als erster hauptamtlicher Geschäftsführer zur Baustoffring Förderungsgesellschaft und lenkte federführend die Fusion mit der EMV-Profi Systemzentrale 2016. Die neu entstandene Bauvista vereint die Anforderungen von Baumärkten und Baustoffgroßhändlern in einer großen Einkaufskooperation für den Mittelstand.

Linda Adolf ist Kommunikationswissenschaftlerin und widmet sich als freie PR-Referentin insbesondere den Unternehmen aus dem Baustoff Fachhandel. Mit der Bauvista fühlt sie sich seit zehn Jahren verbunden und übernimmt seitdem die Kommunikation zwischen der Presselandschaft und der Einkaufskooperation.



Bewährtes bewahren, Neues wagen

Nachfolgetransformation sichert Kontinuität und Innovation

Die Unternehmensnachfolge ist eines der drängendsten Themen in der Baustoffbranche. In seinem Gastbeitrag erläutert Matthias König den Prozess der Nachfolgetransformation und stellt einen systematischen Fahrplan für Unternehmen auf.

Matthias König

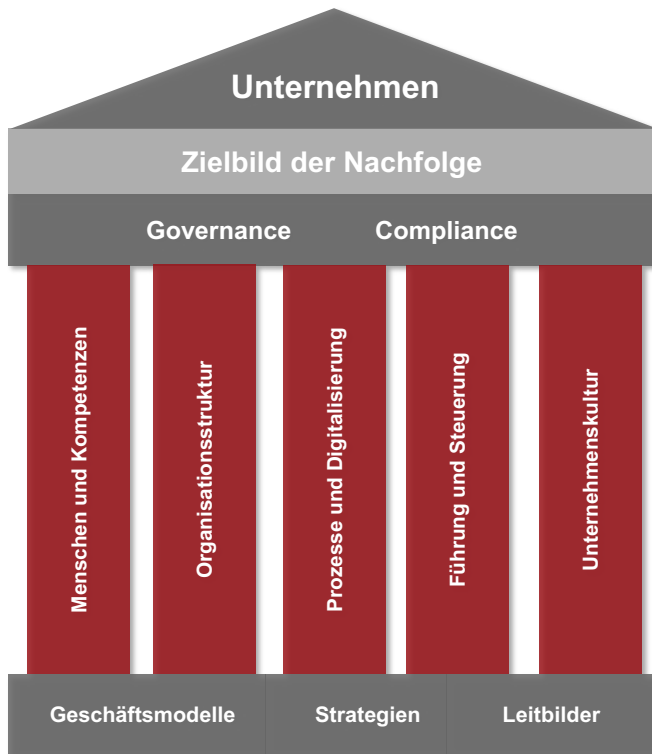
Das KfW-Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024 und der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2025 offenbaren eine kritische Situation im deutschen Mittelstand: Mit einem Durchschnittsalter von über 54 Jahren – bei kurzfristig Nachfolgeplanenden sogar über 65 Jahren – altert die Inhabergeneration schneller als die deutsche Gesamtbevölkerung. Erstmals ziehen mehr Unternehmen (231.000) bis Ende 2025 eine Stilllegung in Betracht, als eine Nachfolgelösung anstreben (215.000). Als Hauptgrund für das Scheitern der Nachfolge benennt der DIHK-Report mit gut 92 Prozent der Expertenaussagen das Fehlen geeigneter Nachfolger. Dieses „Matching-Problem“ ist derzeit der größte Nachfolge-Hemmschuh.

Das Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage ist eklatant – auf jeden Übernahmeinteressierten kommen gemäß Deutscher Industrie- und Handelskammer (DIHK) deutlich mehr als zwei abgabebereite Unternehmen. Obwohl die meisten Betriebe wirtschaftlich gesund sind, droht in der nächsten Dekade über eine Viertelmillion Unternehmen das Aus, mit weitreichenden Folgen für Arbeitsplätze und regionale Wirtschaftsstrukturen.

Warum entscheiden sich potenzielle Nachfolger dennoch häufig für Neugründungen statt Übernahmen? Laut den Studien spielen mehrere Faktoren eine Rolle: 76 Prozent der Gründer möchten sich nicht

von bestehenden Strukturen abhängig machen und ihre eigene Vision unbeeinflusst verwirklichen. Hinzu kommen unrealistische Preisvorstellungen vieler Alt-Inhaber (36 Prozent), komplexe Due-Diligence-Prozesse und die Herausforderung, ein bereits etabliertes Unternehmen mit seinen gewachsenen Strukturen, bestehenden Mitarbeitenden und langjährigen Kundenbeziehungen zu übernehmen und gleichzeitig zu modernisieren.

Im Bereich des Baugewerbes planen nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und DIW ECON circa 47,4 Prozent aller Inhaber und Inhaberinnen, sich im Zeitraum 2021 bis 2030 aus ihren Unternehmen zurückzuziehen. Dabei gibt es eine klare Präferenz: 46,8 Prozent der Übergebenden sind bestrebt, den Betrieb an die nächste Generation zu übergeben oder zu verkaufen. Die Kundenbasis für die Baustoffbranche wird sich also in den nächsten Jahren sowohl quantitativ, qualitativ als auch strukturell verändern. Daraus ergeben sich für Strategien, Geschäftsmodelle und Vertriebsorganisationen besondere Herausforderungen. Dabei kann die Unterstützung der Nachfolgeprozesse der Bauunternehmen durch ihre Partner aus der Baustoffbranche zum differenzierenden Faktor im Wettbewerb werden und langfristige Kundenbeziehungen sichern.



Transformationsmodell der Nachfolge

Diese aufgezeigten Entwicklungen unterstreichen die Notwendigkeit einer strategisch geplanten Nachfolgetransformation. Ein systematischer Ansatz, der nicht nur die Eigentumsübertragung, sondern auch die kulturelle, organisatorische und strategische Weiterentwicklung des Unternehmens umfasst, wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung des deutschen Mittelstands. Im vorliegenden Beitrag erläutere ich das Design der Nachfolgetransformation und das Zusammenwirken seiner Elemente. Erfordernisse einer strukturierten Nachfolge können aus verschiedenen Nachfolgeformen resultieren, zum Beispiel wenn es darum geht, das Unternehmen an die nächste Generation in der Familie oder ein Fremdmanagement zu übergeben. Auch wenn bei der Einsetzung von Fremdmanagement das Eigentum in der Familie bleibt, ergeben sich aus der Trennung von Eigentum und Führung beziehungsweise Kontrolle unterschiedliche Aspekte der Vorbereitung auf die Übergabe, die im Konzept der Nachfolgetransformation entsprechende Berücksichtigung finden. Ein Sonderfall hierbei ist die Weiterführung des Unternehmens im Sinne einer Stiftung, die als Familien- oder Unternehmensstiftung oder in Kombinationsformen aufgestellt sein kann. Diese speziellen Formen der Nachfolge bringen besondere Anforderungen an Governance, Compliance sowie die Führung und Steuerung der zu übergebenden Unternehmen und ihrer Gremien mit sich, die im Zuge der Nachfolgetransformation strukturiert und professionell bearbeitet werden. Beim Wechsel von Eigentum und Führung, also einem Verkauf des Unternehmens an einen strategischen Investor oder einen Finanzinvestor, ergeben sich wiederum an das veränderte Zielbild angepasste Vorbereitungsmaßnahmen, die im Rahmen des Konzeptes der Nachfolgetransformation abgearbeitet werden.

Das Zielbild der Nachfolge – Die Vision einer erfolgreichen Staffelstabübergabe

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge beginnt mit der Entwicklung eines ganzheitlichen Zielbildes der Nachfolge, das von allen Stakeholdern mitgetragen wird. Im Mittelpunkt stehen dabei zentrale strategische Themen, wie unter anderem:

- Nachfolgeform
- Eigentumsübergang
- Lebens- und Rollenplanung der Übergebenden
- Governance und Compliance
- Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell
- Risikomanagement

Das Zielbild definiert den strategischen, rechtlichen, normativen, organisatorischen und kulturellen Rahmen des Transformationsmodells.

Der Nachfolgereifegrad – Ein Instrument zur systematischen Standortbestimmung

Nachdem das Zielbild gemeinsam erarbeitet wurde, gilt es, den Reifegrad des Unternehmens im Sinne der Nachfolge zu definieren. Dabei wird einerseits der Status quo ermittelt und andererseits ein Soll-Reifegrad festgelegt, der im Rahmen der Transformation erreicht werden soll.

Der Nachfolgereifegrad ist der Steuerungsrahmen für das Transformationsmodell, dem ich mich in den folgenden Abschnitten widmen werde. Dieses Instrument dient zur Kalibrierung des Transformationsmodells. Es misst systematisch die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens zur erfolgreichen Übergabe. Der Reifegrad umfasst mehrere Dimensionen, die für eine fundierte Bewertung essenziell sind:

Strategische Reife: Verfügt das Unternehmen über eine explizite, dokumentierte und zukunftsfähige Strategie? Sind Geschäftsmodell und Marktpositionierung resilient gegenüber Marktveränderungen? Häufig sind Geschäftsmodell und Strategie nicht klar ausgearbeitet und dokumentiert, was sowohl die strukturierte Weitergabe als auch die Kommunikation darüber erheblich erschwert.

Organisatorische Reife: Wie personenabhängig sind die bestehenden Strukturen? Existieren dokumentierte Prozesse, klare Stellenbeschreibungen und professionelle Führungsstrukturen? In vielen mittelständischen Unternehmen konzentriert sich das Wissen oft auf wenige Schlüsselpersonen – ein erhebliches Risiko bei der Nachfolge.

Finanzielle Reife: Sind die Finanzen transparent und nach professionellen Standards aufbereitet? Ermöglicht das vorhandene Controllingsystem eine datenbasierte Unternehmenssteuerung? Entsprechen die Bewertungsvorstellungen für einen anstehenden Verkauf den Marktgegebenheiten?

Kulturelle Reife: Ist die Organisation mental und strukturell bereit für Veränderungen? Können Mitarbeitende und Führungskräfte einen Führungswechsel mittragen? Die oft über Jahrzehnte gewachsene Unternehmenskultur in Familienunternehmen erfordert besondere Sensibilität im Transformationsprozess. Oft werden die Werte in den Unternehmen gelebt, aber sie sind nicht transparent für hinzukommende Mitarbeitende und die Stammbelegschaft.



Bildquelle: Prodatio Consulting

Design der Nachfolgetransformation

Digitale Reife: Wie weit ist die Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen fortgeschritten? Existieren moderne IT-Systeme und digitale Vertriebskanäle? Die Baustoffbranche zeigt hier oft erheblichen Nachholbedarf, was die Attraktivität für jüngere Nachfolger mindert, aber auch Chancen für die junge Nachfolgendengeneration bietet.

Die systematische Messung des Nachfolgereifegrads erfolgt durch strukturierte Assessments mit standardisierten Fragebögen, Dokumentenanalysen und Experteninterviews. Die Ergebnisse identifizieren konkrete Handlungsfelder und bestimmen die Struktur, Intensität und Ausrichtung der erforderlichen Transformationsmaßnahmen.

Die Prinzipien der Nachfolgetransformation – Leitplanken für den Erfolg

Ergänzend zum Transformationsmodell wurden aus der Analyse zahlreicher Nachfolgeprozesse Prinzipien der Nachfolgetransformation abgeleitet, die als universelle Leitplanken für den gesamten Prozess dienen und gemeinsam mit den Übergebenden, den Nachfolgenden und ausgewählten Führungskräften erarbeitet werden. Hier eine repräsentative Auswahl:

Prinzip der Frühzeitigkeit: Die Transformation sollte mindestens drei bis fünf Jahre vor der geplanten Übergabe beginnen. Dies ermöglicht nicht nur die notwendigen strukturellen Anpassungen, sondern auch die emotionale Vorbereitung aller Beteiligten.

Prinzip der Ganzheitlichkeit: Nachfolge ist mehr als ein reiner Eigentümerwechsel. Alle zehn Elemente des Transformationsmodells – von Geschäftsmodell über Governance bis zur Unternehmenskultur – müssen systematisch und in ihrer Wechselwirkung bearbeitet werden. Partielle Lösungen führen regelmäßig zu Friktionen und gefährden den Gesamterfolg.

Prinzip der Transparenz: Offene, ehrliche und kontinuierliche Kommunikation mit allen Stakeholdern schafft Vertrauen und reduziert Widerstände. Die Erfahrung zeigt: Geheimniskrämerei und Gerüchte schaden mehr als frühzeitige, strukturierte Information – auch wenn noch nicht alle Details geklärt sind. Transparenz leistet einen wichtigen Beitrag für die psychologische Sicherheit aller Stakeholder, besonders für die Mitarbeitenden. Sie leistet somit einen Beitrag zur Verhinderung nachfolgebedingter Fluktuation.

Prinzip der Werteorientierung: Die DNA des Unternehmens, seine gewachsenen Werte, Traditionen und Erfolgsmuster müssen bewahrt und gleichzeitig behutsam weiterentwickelt werden. Gerade in der regional verwurzelten Baustoffwirtschaft, wo Verlässlichkeit und persönliche Beziehungen zentrale Erfolgsfaktoren darstellen, muss die Balance zwischen Tradition und notwendiger Innovation gelingen.

Prinzip der Professionalität: Die Komplexität moderner Nachfolgeprozesse überfordert oft interne Ressourcen und Kompetenzen. Die Einbindung externer Expertise – sei es durch spezialisierte Berater, die als Chief Transformation Officer (CTO) fungieren, oder durch

fachspezifische Experten für Recht, Steuern oder M&A – erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit signifikant.

Prinzip der Parallelität: Dieses Prinzip ist besonders wichtig, denn viele Nachfolgen scheitern, weil man das System der Familie nicht vernünftig in Synchronität mit dem System des Unternehmens bringt. Beide Bereiche, die ganz unterschiedlich aufgebaut sind und funktionieren, sollten geschickt ausbalanciert werden.

Prinzip der Resilienz: Der Transformationsprozess muss robust gegenüber unerwarteten Ereignissen gestaltet werden. Notfallpläne für den plötzlichen Ausfall von Schlüsselpersonen, Marktturbulenzen oder gescheiterte Verhandlungen sind essenziell.

Das Transformationsmodell – Der integrative Rahmen einer ganzheitlichen Nachfolge

Das Transformationsmodell beschreibt den Weg der Transformation und identifiziert die wesentlichen Arbeitsbereiche. Dabei besteht eine dynamische Rückkopplung zwischen Zielbild und Transformationsmodell, die eine kontinuierliche Anpassung und Optimierung beider Teile ermöglicht.

Die Nachfolgetransformation erfordert einen systemischen Ansatz, der verschiedene Kernelemente integriert, deren Veränderung durch einen kontinuierlichen Stakeholder-Dialog begleitet werden sollte. Ziel dabei ist es, einen transparenten Transformationsprozess zu gestalten, der die verschiedenen Wirkbereiche übersichtlich abbildet, die Möglichkeit zur Weiterentwicklung eröffnet und gleichzeitig notwendige Abgrenzungen vornimmt. In der Grafik auf Seite 77 sind die Elemente des Transformationsmodells dargestellt. In den folgenden Abschnitten werden sie vorgestellt und ihre Wirkungsweisen skizziert.

Geschäftsmodell und Strategie – Basis der Wertschöpfung und Wertpositionierung

Ein zentrales Element der Nachfolgetransformation ist die Überprüfung und Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle. Der erste Schritt besteht in einer umfassenden Transparenz der aktuellen Geschäftsfelder, Kundengruppen, Geschäftspartner, Wertschöpfungsprozesse und Ertragsmodelle. Dabei können Instrumente wie das Business Model Canvas oder vergleichbare Analysemethoden helfen, die Geschäftsmodelle präzise zu erfassen.

Die Unternehmensstrategie ist eng mit dem Geschäftsmodell verwoben und bildet die Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Im Rahmen der Nachfolgetransformation gilt es, die bisherige strategische Ausrichtung zu analysieren, zu verstehen und für die Zukunft weiterzuentwickeln. Dabei ist es entscheidend, die oft implizit vorhandene Strategie explizit herauszuarbeiten. Ein Phänomen, das erfahrungsgemäß häufig in mittelständischen Familienunternehmen anzutreffen ist, wo strategische Entscheidungen oft intuitiv und nicht formal dokumentiert getroffen werden.

Leitbild, Governance und Compliance – Der normative Rahmen

Das Leitbild ist das strategische Herzstück eines Unternehmens. Es setzt den Rahmen für die Unternehmensstrategie und umfasst Vision, Mission sowie Werte. In der Transformation gilt es, das Leitbild

kritisch zu prüfen sowie gegebenenfalls anzupassen und mit Leben zu füllen. Besonders in traditionellen, inhabergeführten Unternehmen des Mittelstandes fehlt oft ein klares, schriftlich fixiertes Leitbild und damit eine Chance zur strukturieren, partizipativen strategischen Neuausrichtung.

Governance beschreibt die Führungs- und Kontrollstrukturen eines Unternehmens, einschließlich seiner Gremien und Entscheidungsprozesse. Der Übergang von einer personenorientierten zu einer systematischen Unternehmensführung erfordert die klare Verteilung von Zuständigkeiten, transparente und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse, professionelle Gremienstrukturen wie Beirat oder Aufsichtsrat sowie eine eindeutige Definition der künftigen Rolle der Übergebenden und deren Nachfolger.

Compliance ist mehr als eine Reihe von Regeln – sie ist der ethische Kompass eines Unternehmens. In der sensiblen Phase der Nachfolgetransformation wird dieser Kompass besonders wichtig, um Vertrauen zu sichern und Kontinuität zu gewährleisten. Die Nachfolgenden müssen Compliance nicht nur verstehen, sondern aktiv vorleben und zur Leuchtturm-Funktion für alle Mitarbeitenden werden.

Menschen und Kompetenzen – Die Träger der Transformation

Die Menschen stehen im Zentrum jeder Transformation. Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, zu entscheiden, woher die Nachfolgenden rekrutiert werden sollen.

Bei einer Übergabe innerhalb der Familie entstehen komplexe Dynamiken: starke emotionale Bindungen und gegenseitiger Erwartungsdruck, latente Kompetenz Zweifel bei allen Beteiligten, potenzielle Generationenkonflikte sowie die Notwendigkeit behutsamer Integrationsplanung. Eine externe Geschäftsführung bringt andere Herausforderungen mit sich: Akzeptanzfragen bei allen Stakeholdern, kulturelle Integrationsherausforderungen, Governance-Fragen und Kontrollverlustängste begleiten diese Form der Nachfolge.

Nicht unterschätzen sollte man die Bedeutung der Lebens- und Rollenplanung für die Übergebenden. Welche Rolle werden sie im Unternehmen nach der Übergabe spielen? Um hier Bedeutungsverlustängsten, Altersdepression und Identitätsverlustkrisen vorzubeugen, muss diese Thematik im Rahmen des Zielbildes bereits geklärt werden.

Eine besondere Herausforderung stellt das Wissensmanagement dar. Mit dem Ausscheiden von Vorgängern droht meistens der Verlust wertvoller Erfahrungen. Daher sind systematische Wissenstransferprogramme, Mentoring-Konzepte und die Dokumentation von Erfahrungswissen wichtige Grundlagen für den Erfolg.

Organisationsstruktur, Prozesse und Digitalisierung – Die operative Transformation

Die Organisationsstruktur bildet ein wichtiges Fundament jeder Unternehmensnachfolge. Gewachsene Unternehmensstrukturen spiegeln oft die Geschichte und Entwicklung einer Organisation wider. Eine erfolgreiche Transformation erfordert mehr als nur strukturelle Neuausrichtung, sie benötigt Sensibilität, Kommunikation und tiefes Verständnis für bestehende Dynamiken.

Die Unternehmensnachfolge bietet eine einzigartige Gelegenheit, gleichzeitig interne Prozesse kritisch zu reflektieren und zukunftsfähig

hig zu gestalten. Die Analyse konzentriert sich auf wesentliche Fragestellungen: Wo entstehen Medienbrüche und ineffiziente manuelle Arbeitsschritte? Welche Prozesse sind unnötig komplex? Wo schlummern Digitalisierungspotenziale?

Die Nachfolgenden bringen dabei häufig einen frischen Blick mit – oft aus einer jüngeren Generation oder mit einer anderen Perspektive auf digitale Möglichkeiten. Die Herausforderung liegt in der Balance: Bewährte Prozesse sollten nicht leichtfertig verworfen, sondern intelligent mit modernen Methoden und digitalen Technologien verschmolzen werden. Evolution statt Revolution sollte hier das Motto sein.

Führung, Steuerung und Unternehmenskultur – Das Herz der Transformation

Die Unternehmensnachfolge ist mehr als ein Führungswechsel – sie ist eine umfassende Neugestaltung von Führungskultur und Unternehmenssteuerung. Traditionell basieren viele Unternehmen auf informellen, intuitiven Steuerungsmechanismen der Übergebenden. Die Nachfolge bietet eine Chance, professionelle Führungsinstrumente zu etablieren, wie systematische Strategie- und Budgetplanungsrunden, aussagekräftige Kennzahlensysteme und transparente Reportingstrukturen.

Die Unternehmenskultur ist das entscheidendste Element des Transformationsmodells. Peter Druckers prägnante Aussage „Culture eats strategy for breakfast“ unterstreicht eine zentrale Erkenntnis: Alle Anstrengungen in der Transformation werden nicht von Erfolg gekrönt sein, wenn es nicht gelingt, die passende Unternehmenskultur auszubilden oder zu fördern.

Eine Unternehmenskultur umfasst die gelebten Werte, Normen und Verhaltensweisen. Sie ist oft stark durch langjährige Führungspersönlichkeiten geprägt und bildet das unsichtbare Fundament aller Geschäftsprozesse. Für eine erfolgreiche Kulturentwicklung sind diagnostische Ansätze wertvoll: Die Organisationsdiagnostik mit Instrumenten wie der Culture Map definiert den Status quo und dient der kulturellen Weiterentwicklung, während die Managementdiagnostik die Passung und Entwicklung der Führungskräfte ermöglicht.

Die Roadmap der Nachfolgetransformation – Der strukturierte Weg

Eine Roadmap hilft dabei, die vielfältigen Veränderungen im Zuge der Nachfolgetransformation in eine Struktur und einen Prozess zu bringen. Sie gliedert sich in drei Hauptphasen und wird im Rahmen des Zielbildes der Transformation sowie bei der Aufstellung der Transformationsprinzipien skizziert:

In der **Vorbereitungsphase (3 bis 5 Jahre)** liegt der Fokus auf der Zielbildbestimmung, der Messung des Nachfolgereifegrads, der Abarbeitung der erforderlichen Veränderungen im Rahmen des Transformationsmodells und dem Vornehmen grundlegender Weichenstellungen, die mit Personal, Eigentum, Strategie, Organisation und Führung in Zusammenhang stehen. Die Vorgänger definieren, wie sie die Nachfolge gestalten möchten. Der kulturelle Aspekt spielt eine zentrale Rolle: Mitarbeitende werden frühzeitig informiert,

Ängste identifiziert und Trainingsmaßnahmen geplant. Die Implementierung eines Chief Transformation Officers (CTO) und eines Project Management Office (PMO) haben sich als Erfolgsfaktoren erwiesen.

Die **Übergabephase (0,5 bis 1 Jahr)** bildet das kritische Herzstück der Transformation. In dieser Phase prallen unterschiedliche Erwartungen, Führungsstile und Emotionen in der Unternehmensrealität aufeinander. Klare Kommunikation über Rollenverteilungen, Disziplin bei der Einhaltung vereinbarter Prozesse und symbolische Akte der Übergabe sind unverzichtbare Voraussetzungen für den Erfolg. In der **Integrationsphase (1 bis 2 Jahre)** übernehmen die Nachfolgenden die vollständige Führungsverantwortung und verankern die entwickelten Konzepte nachhaltig. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird evaluiert, die neue Unternehmenskultur gefestigt und die strategische Weiterentwicklung vorangetrieben.

Nachfolge gestalten – Zukunft ermöglichen

Die demografische Herausforderung im deutschen Mittelstand ist gewaltig – aber sie ist gestaltbar. Das hier skizzierte Transformationsdesign der Nachfolge bietet einen systematischen Fahrplan, der die Komplexität beherrschbar macht.

Für die Baustoffbranche bedeutet dies: Unternehmen, die frühzeitig mit der Nachfolge, deren Zielbildern und den erforderlichen Veränderungen und somit dem Prozess der Nachfolgetransformation befassen, werden nicht nur geeignete Nachfolger finden, sondern diese aktiv auswählen können. Es wird sichergestellt, dass die Nachfolgenden erfolgreich übernehmen und weiterentwickeln können. Sie gestalten ihre Zukunft, statt sie zu erleiden.

Nachfolge ist kein Endpunkt, sondern ein Neuanfang. Wer sie als systematische Transformation begreift und professionell gestaltet, sichert nicht nur die Unternehmenskontinuität, sondern legt das Fundament für zukünftigen Erfolg. In einer Branche, die buchstäblich die Grundlagen unserer gebauten Umwelt schafft, ist dies nicht nur unternehmerische Verantwortung, sondern gesellschaftliche Notwendigkeit. Die Zeit zum Handeln ist jetzt, denn erfolgreiche Nachfolge braucht Zeit, Systematik und professionelle Begleitung. ■

Über den Autor

Matthias König,

Diplomökonom und zertifizierter Transformations- und Turnaround Manager, blickt auf mehr als 25 Jahre Erfahrung als CEO und Geschäftsführer in der verarbeitenden Industrie mit Fokus Bauzulieferbranche zurück. Er hat mehrere Unternehmensgruppen erfolgreich durch komplexe Transformations- und Restrukturierungsphasen geführt.

Als Inhaber von prodatio consulting leitet er eine spezialisierte Beratungsboutique für Strategie, Unternehmenstransformation, Restrukturierung und Unternehmensexzellenz. Neben seiner Berater Tätigkeit engagiert er sich als Beirat. Er publiziert regelmäßig zu Themen der Strategie, Transformation, Organisationsentwicklung und Unternehmensexzellenz in der Fachpresse.



Die Brücke zur Zukunft

Deutschland braucht ein Infrastruktur-Update

Deutschland steht vor einer historischen Infrastrukturwende. Die Bundesregierung plant laut Bundeshaushalt 2025, allein in den kommenden vier Jahren rund 100 Milliarden Euro in die Verkehrsinfrastruktur zu investieren. Doch der Sanierungsstau ist gewaltig: Der ADAC beziffert den Zustand der Autobahnbrücken als „dramatisch“, mit mehr als 4.000 dringend sanierungsbedürftigen Brückenbauwerken bundesweit. Der volkswirtschaftliche Schaden durch marode Infrastruktur geht laut ifo-Institut in die zweistelligen Milliarden jährlich, verursacht durch Staus, Umleitungen und verlängerte Lieferketten. Dabei geht es um mehr als die Baustoffe Stahl und Beton, es geht um Zukunftsfähigkeit: Über 70 Prozent der deutschen Wirtschaftsleistung hängen direkt oder indirekt von funktionierender Infrastruktur ab. Die Sanierung, Digitalisierung und Erweiterung von Brücken, Trassen, Schienen und Industrieanlagen entscheidet also maßgeblich über unsere Wettbewerbsfähigkeit, Standortattraktivität und Klimaresilienz. Angesichts der wirtschaftlichen Risiken und ökologischen Herausforderungen braucht es jetzt entschlossene Investitionen, aber auch die richtigen Partner in der Umsetzung: eine Industrie, die modular, präzise und zirkulär bauen kann. Der Stahlbau ist dabei nicht nur ein Baustofflieferant, sondern eine Schlüsseltechnologie für resiliente und nachhaltige Infrastrukturen.

Gregor Machura

Brücken unter Druck

Die Schäden an Deutschlands Brücken sind kein Zufall, sondern das Ergebnis eines strukturellen Missverhältnisses zwischen ursprünglicher Auslegung und heutiger Beanspruchung. Viele der betroffenen Bauwerke stammen aus den 1960er und 70er Jahren. Das waren Zeiten, in denen völlig andere technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen galten. Grundlage für die Bemessung war damals die DIN 1072, Ausgabe 1952, mit einer zulässigen Gesamtmasse von 24 Tonnen für Sattelschlepper. Selbst nach der Anpassung im Jahr 1967 auf 38 Tonnen rechneten Ingenieurinnen und Ingenieure meist mit Lastannahmen unter 30 Tonnen.

Heute liegt das zulässige Gewicht für Sattelzüge bei 44 Tonnen, dazu kommen Sondertransporte mit bis zu 80 Tonnen, die auf vielen Strecken täglich unterwegs sind. Gleichzeitig hat sich das Verkehrsaufkommen vervielfacht. Über 70 Prozent des Güterverkehrs laufen über die Straße. Engstellen wie Brücken werden dadurch hoch belastet und das nicht mehr in linearen Lastbildern, sondern in Lastspitzen, erzeugt durch just-in-time-Logistik, Containertransporte und Schwerverkehr.

Die in den 60er und 70er Jahren praktizierte Bauweise spiegelt diese Entwicklung nicht wider: Baustahl war teuer, Personal günstig. Viele Brücken wurden daher materialökonomisch geplant, mit ge-

ringem Stahlverbrauch – teilweise nur 300 kg/m² – und hoher Fertigungsqualität. In der heutigen Bauweise liegt dieser Wert bei bis zu 850 kg/m², was die gestiegenen Anforderungen an den Brückenbau deutlich macht.

Darüber hinaus war das Wissen um Dauerfestigkeit und Ermüdung damals begrenzt. Kritische Details wie Kerbwirkungen an Anschlüssen oder Schweißnähten wurden konstruktiv kaum berücksichtigt. Heute zeigen sich hier die Schwachstellen, etwa an Querträgeranschlüssen, Auflagern oder Knotenpunkten. Ein Blick auf unsere Brücken zeigt also: Wir stehen vor einer Sanierungswelle historischen Ausmaßes. Zahlreiche Brücken sind für die Verkehrsbelastungen von heute nicht mehr ausgelegt. Die Folge: Rissbildungen, Teilsperren, Umleitungen und damit ein erheblicher wirtschaftlicher Schaden.

Dazu kommen die klimatisch bedingten veränderten Anforderungen: Ein Beispiel dafür sind die Flutkatastrophen in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen oder die Starkregenereignisse im Süden Deutschlands. Sie verdeutlichen, dass Infrastruktur nicht nur emissionsarm sein muss, sondern auch widerstandsfähig gegenüber Klimaextremen. Brücken, Trassen, Leitungen oder Energieanlagen müssen künftig höheren dynamischen Beanspruchungen, häufigerem Hochwasser, starker Hitze und schnellen Temperaturwechseln standhalten.

Hier braucht es neue Kriterien in der Bemessung, neue Materialien und vor allem neue Denkweisen: Prävention statt Reparatur, Robustheit statt Minimalismus. Resiliente Infrastruktur wird zur Überlebensfrage für Regionen, Wirtschaft und Gesellschaft. Was können wir tun? Mit dem Stahlbau können wir Brücken neu denken, denn genau hier liegt die Stärke des Stahlbaus: Er verbindet industrielles

Know-how mit nachhaltigem Bauen. Er ist das Bindeglied zwischen Wirtschaft und Umwelt, zwischen kurzfristiger Umsetzbarkeit und langfristiger Nutzbarkeit. Stahlbau ist kein Kompromiss zwischen Ökonomie und Ökologie, sondern die Lösung für beide Seiten. Zudem entstehen die meisten Wertschöpfungsketten der Stahlbauindustrie in Deutschland. Vom Entwurf bis zur Ausführung, von der Profilherstellung bis zur Montage. Stahlbau ist regional verwurzelt. Wer heute in Stahlbau investiert, investiert in lokale Arbeitsplätze, kurze Transportwege und industrielle Kompetenz „Made in Germany“.

Industrie braucht Infrastruktur

Die Herausforderungen der industriellen Transformation – CO₂-Reduktion, Digitalisierung, Fachkräftesicherung – sind bekannt. Doch sie lassen sich nicht bewältigen ohne die passende Infrastruktur. Produktionsstandorte brauchen stabile Verkehrsverbindungen, moderne Energieversorgung, leistungsfähige Logistikzentren. Kurz gesagt: Wer den Wirtschaftsstandort sichern will, muss auch seine Infrastruktur erneuern. Und während die USA mit dem „Infrastructure Investment and Jobs Act“ über 1,2 Billionen Dollar mobilisieren und Länder wie China gezielt in ihre Transport- und Energieinfrastruktur investieren, steht Deutschland damit vor einem Wettbewerbsnachteil. Verzögerte Planungsverfahren, stagnierende Investitionen und fehlende Priorisierung gefährden die Attraktivität des Standorts. Der Stahlbau – modular, vorgefertigt, zirkulär – ist ein möglicher Wegbereiter. Aber entscheidend ist: Die Politik muss Infrastruktur als strategische Zukunftsaufgabe behandeln. Als Rückgrat der Industrie, als Basis für Klimaschutz, sowie als Standortfaktor im globalen Wettbewerb.

Bau-Turbo: Gut gemeint reicht nicht

Die Politik hat mit dem sogenannten „Bau-Turbo“ große Erwartungen geweckt. Schnellere Genehmigungen, mehr Investitionen, weniger Bürokratie, das sind Ziele, die wir als Verband ausdrücklich unterstützen. Aber gute Absichten genügen nicht. Es braucht eine strukturelle Verankerung dieser Ziele in Form von klaren Regelungen, verbindlichen Prioritäten und mutigen Entscheidungen.

Was wir konkret fordern:

- Ein Sofortprogramm Infrastruktur, das geplante und neue Projekte aktiviert, insbesondere im Bereich Brücken und Verkehrswege.
- Ein Infrastruktur-Beschleunigungsgesetz, das Planungs-, Vergabe- und Genehmigungsverfahren systematisch verkürzt und entbürokratisiert.
- Ein Ausbau der digitalen Verwaltung, um Verfahren effizienter und transparenter zu gestalten.
- Eine verpflichtende Einführung von Building Information Modeling (BIM) in öffentlichen Planungsprozessen zum Beitrag der Entbürokratisierung.
- Eine verlässliche Finanzierung für den Mittelstand, um Kapazitäten und Beschäftigung nachhaltig abzusichern.

Denn eins ist klar: Wer Ausschreibungen aufschiebt, verhindert Fortschritt.

Recyclingfähigkeit und Grüner Stahl im Stahlbau

Stahl ist vollständig und ohne Qualitätsverlust recycelbar. In Deutschland werden rund 90 Prozent des im Bau eingesetzten Stahls nach der Nutzung dem Stoffkreislauf wieder zugeführt. Das Material kann mehrfach eingeschmolzen und erneut verwendet werden, wodurch Primärrohstoffe eingespart und Abfälle vermieden werden. Die bestehenden Rückbau- und Sortierprozesse im Stahlbau sind etabliert und wirtschaftlich tragfähig. Grüner Stahl bezeichnet CO₂-reduziert oder CO₂-neutral hergestellten Stahl. Der Umstieg von der konventionellen Hochofenroute auf Verfahren wie Direktreduktion mit Wasserstoff (H₂) und den Einsatz von Strom aus erneuerbaren Energien kann den CO₂-Ausstoß in der Herstellung um bis zu 95 Prozent senken. Erste Anlagen befinden sich im Aufbau oder bereits im industriellen Einsatz. Ziel ist es, die Stahlproduktion langfristig klimaneutral zu gestalten.

Durch seine hohe Recyclingfähigkeit und die laufende Dekarbonisierung der Produktion leistet Stahl einen relevanten Beitrag zu klima- und ressourcenschonendem Bauen. In Verbindung mit modularer Bauweise und langer Nutzungsdauer eignet sich Stahl besonders für zukunftsfähige Infrastrukturprojekte.



Bildquelle: Pixabay

Bundesweit gibt es mehr als 4.000 dringend sanierungsbedürftige Brückenbauwerke.

Ein Appell an Regierung und Gesellschaft: Infrastruktur ist eine Haltung

Am Ende geht es um mehr als um Baustellen, Brücken und Bauvorschriften. Es geht um die Frage, welches Land wir sein wollen. Ein Land, das seine Infrastruktur dem Verfall überlässt oder eines, das in Zukunft investiert? Ein Land, das auf kurzfristige Einsparungen setzt oder eines, das auf langfristige Stabilität baut?

Der Stahlbau steht bereit. Wir verfügen über das technische Wissen, die personellen Ressourcen und die nachhaltigen Konzepte, um Deutschland zu modernisieren. Was wir brauchen, ist politische Willenskraft, diese Stärken zu nutzen.

Wir wollen bauen. Wir wollen modernisieren. Wir wollen Verantwortung übernehmen. Aber das gelingt nur gemeinsam. Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft müssen jetzt an einem Strang ziehen. Es braucht ein klares Bekenntnis zur Infrastruktur und zur Rolle des Stahlbaus als strategischer Partner dieses Erneuerungsprozesses.

Jetzt handeln: mit Stahl in eine resiliente Zukunft

Die kommenden Jahre entscheiden darüber, ob Deutschland weiterhin ein starker, innovativer und nachhaltiger Industriestandort bleibt. Infrastruktur ist dabei das Fundament.

Wir als Bauforumstahl fordern deshalb: Nutzen Sie das Potenzial, das in unserer Branche steckt. Schaffen Sie Planungssicherheit, be-

schleunigen Sie Verfahren, und investieren Sie in kluge, nachhaltige Lösungen.

Lassen Sie uns gemeinsam Zukunft bauen. Mit Mut. Mit Verantwortung. Mit Stahl. ■

Über den Autor

Gregor Machura

ist Hauptgeschäftsführer beim bauforumstahl e.V, Spitzenverband für das Bauen mit Stahl in Deutschland. Gemeinsam mit dem Deutschen Stahlbau-Verband DSTV vertritt er die Anliegen seiner Mitglieder gegenüber Politik, Fachwelt, Medien und Öffentlichkeit, bietet Wissenstransfer und engagiert sich in Forschung und Normung. Übergeordnetes Ziel ist es, die Stahlbauweise unter Berücksichtigung ganzheitlicher Aspekte wie Wirtschaftlichkeit, Sicherheit, Flexibilität und Nachhaltigkeit zu fördern.



Digitalisierung als Wettbewerbsvorteil

Prozessintelligenz für den Baustoffhandel

Die Digitalisierung ist im Baustoff-Fachhandel längst keine Zukunftsvision mehr – sie ist gelebter Alltag. Von der Bestellabwicklung über die Sortimentspflege bis hin zur Kundenkommunikation wandeln sich Abläufe grundlegend. Systeme wie ERP, PIM oder Kundenportale liefern vernetzte Daten in Echtzeit und ermöglichen eine präzisere Steuerung des Tagesgeschäfts.

Frank Schiewek

Dabei gilt mehr denn je: Informationen sind allgegenwärtig – aber nur dann ein Wettbewerbsvorteil, wenn sie verlässlich, aktuell und zielgerichtet bereitgestellt werden. RKMP unterstützt seine Handelspartner gezielt dabei, diese Informationsflut in sinnvolle Bahnen zu lenken: durch strukturierte Produktdaten, visuelle Hilfsmittel und digitale Schnittstellen. So wird sichergestellt, dass der Endkunde – insbesondere der mobile Generalist – direkt im Markt alle nötigen Informationen findet, um das passende Werkzeug für seine Anwendung auszuwählen. Denn eine schnelle, eigenständige Kaufentscheidung ohne langwierige Rückfragen spart nicht nur Zeit, sondern schafft auch Vertrauen in Sortiment und Marke. Dieses positive Einkaufserlebnis wirkt nach: Es stärkt die Kundenzufriedenheit und fördert Wiederkäufe direkt im stationären Handel.

Prozesse, die verbinden – statt nur zu automatisieren

Die Storch-Ciret Group versteht Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel, um Kundennähe und Effizienz in Einklang zu bringen. Die digitale Transformation betrifft längst nicht mehr nur einzelne Tools – sie durchzieht unser gesamtes Denken und Handeln. Das Ziel: Die Abläufe im Handel durch digitale Prozes-

se so zu gestalten, dass sie fehlerfrei, zeiteffizient und kundenorientiert ablaufen.

Dazu gehört unter anderem die Einführung von EDIFACT zur standardisierten Übertragung von Bestellungen, Lieferscheinen und Rechnungen. Die nahtlose Integration in die Warenwirtschaft der Handelspartner vermeidet Packfehler, verkürzt Lieferzeiten und reduziert den administrativen Aufwand – ein klarer Effizienzgewinn für beide Seiten.

Digitalisierung wirkt im Hintergrund – aber mit spürbarem Effekt

Ob automatisierte Sortimentspflege, digitaler Katalogexport oder stabile Lieferprozesse: Viele Fortschritte passieren im Hintergrund, entfalten aber im Alltag der Handelspartner messbare Wirkung. So profitiert der Baustoffhandel schon heute von zentralen IT-Standards, etwa durch die einheitliche Anbindung an PIM- und ERP-Systeme. Produktdaten lassen sich strukturiert ausspielen, Medienformate zentral bereitstellen und Kundenportale aktuell halten – unabhängig davon, ob klassisch bestellt oder per E-Commerce abgewickelt wird.



AI-Ambassadors bei der Schulung von Kolleginnen und Kollegen zur Einführung von KI in den Fachbereichen.

Vier Streams für die digitale Transformation

Parallel treibt das Unternehmen eine klar strukturierte Digitaltransformation voran, die bereits vor einigen Jahren gestartet ist und auf vier aufeinander aufbauenden Streams basiert: Zunächst wurde eine gruppenweite Corporate IT aufgebaut; darauf folgte die Digitalisierung interner Prozesse und Lieferketten. Im dritten Schritt werden Customer Journey und E-Commerce-Anbindungen ausgebaut, bevor zuletzt neue datengetriebene Geschäftsmodelle entstehen. Dieses Fundament stellt sicher, dass alle Geschäftsbereiche – vom Baumarktsegment bis profiorientierten Fachhandel – auf dieselben Datenquellen und Anwendungen zugreifen können. Schon heute profitieren unsere Kunden im Baustoffhandel von stabilen ERP-gestützten Lieferprozessen und einem PIM-System, das Produktinformationen direkt in ihre Systeme überträgt.

KI in der Praxis: Unterstützen statt ersetzen

Wo es sinnvoll ist, kommt auch Künstliche Intelligenz zum Einsatz – pragmatisch und greifbar: Ob bei der automatisierten Texterstellung für Produktkataloge, der Übersetzung technischer Inhalte oder bei der Auswertung von Absatzdaten zur Sortimentssteuerung. Wir setzen auf konkrete Anwendungen, die Mitarbeitende entlasten und den Kundenservice verbessern – nicht auf technologische Luftschlösser. Parallel schult ein internes Netzwerk von „AI Ambassadors“ Kolleginnen und Kollegen im Umgang mit Tools, Prompt-Techniken und KI-unterstützten Analyseformaten.

Von der Musterwand zum digitalen Zwilling der Regalfläche

Noch vor zwei Jahren wurden Verkaufswände in Wuppertal physisch im Musterraum geplant, fotografiert, bei zentral geführten Kunden aufgebaut und per gedruckter Modulmappe von den Merchandisern in den Märkten umgesetzt. Dies hat viel Platz, Zeit und vor allem Manpower gebunden. Seit Januar 2025 digitalisiert RKMP sämtliche Standardmodule; zur Jahresmitte waren alle Wände im System hinterlegt. Heute lässt sich eine neue POS-Wand innerhalb weniger Stunden planen, kalkulieren und virtuell adaptieren. Fällt ein Artikel weg, kann über das System eine kompatible Alternative eingesetzt werden. Das hält das Planogramm aktuell – ein deutlicher Gewinn an Agilität, Nachhaltigkeit und CO₂-Bilanz. Ein Blick auf die Sortimentswelt von RKMP verdeutlicht das Prinzip:



Das digital konzipierte "Glatte Wand" Konzept von RKMP.

Für das Konzept „Glatte Wand“ bündelt das Tool Spachtel- und Glätzewerkzeuge wie die ultraflexible Q4 Glättekelle, das Profi-Trockenbauschleifset sowie passende Medien zum Abdecken und Schützen zu einer profitablen Themenwand. Das System ermittelt direkt, welche Haken benötigt werden, wie viele Artikel in ein Fach passen und wie die vorhandene Fläche noch besser genutzt werden kann. Für den Baustofffachhandel zahlt sich das gleich mehrfach aus. Einerseits kann der Außendienst von RKMP gemeinsam mit dem Marktverantwortlichen live am Bildschirm konfigurieren, welche Module – etwa Farbwalzen, Klebebänder oder Abdeckmaterial – optimal zur Kundenfrequenz und Zielgruppe passen. Saisonale Bausteine können einfach integriert werden. Andererseits erhält der Händler automatisch Behangpläne, Preislistendaten und Stücklisten, die sich nahtlos in seine Warenwirtschaft integrieren lassen. Durch kanal- und kundenspezifische Layouts können so RKMP-Module optimal auf Zielgruppen und Sortimente abgestimmt werden.

Fazit: Jeder Quadratmeter wird planbar

Die Digitalisierung bei RKMP verfolgt ein klares Ziel: Prozesse für den Baustofffachhandel einfacher, verlässlicher und effizienter zu gestalten. Digitale Tools und Systeme helfen dabei, Sortimente schneller zu aktualisieren, Abläufe besser zu verzahnen und dem Handel die Informationen bereitzustellen, die für eine fundierte Beratung am POS nötig sind. Damit schafft RKMP die Voraussetzungen für ein durchdachtes Flächenmanagement – ohne die Komplexität unnötig zu erhöhen.

Unsere intrinsische Motivation ist es, unsere profiorientierten Handelskunden auch weiterhin aktiv im Abverkauf zu unterstützen – mithilfe von praxistauglichen, digitalen Lösungen, die im täglichen Geschäft entlasten. Nur so werden wir unserem eigenen Anspruch als Marktführer für Malerwerkzeug in Europa gerecht. ■

Über den Autor

Frank Schiewek

ist Vertriebsleiter bei der Storch-Cret Group für den Geschäftsreich RKMP.



Roto ist dort, wo für den Kunden ein echter Nutzen entsteht

Enge Zusammenarbeit mit dem Fachhandel

Stagnierende Neubau- und Renovierungsvorhaben, sinkende Absatzzahlen im Baustoff-Fachhandel – die Branche steht am Wendepunkt. Bei Roto Frank Dachsystem-Technologie sind wir überzeugt, den Wandel gemeinsam mit Fachhandelspartnern positiv gestalten zu können. Es gilt, bestehende Absatzwege noch besser einzusetzen, neue Kanäle zu erschließen und sich weiterhin konsequent auf das Wesentliche zu konzentrieren: auf den Nutzen für den Profi-Kunden.

Wolf Alexander Kappen

Der Fokus liegt dabei auf Ganzheitlichkeit: Wir verstehen jede Aufgabe als Teil eines „End-2-End“-Prozesses, von der ersten Idee über die Produktion bis zur Lieferung und Montage. Nur so ist es möglich, alle Prozessschritte im Sinne des Kunden effizient aneinander auszurichten, im besten Falle zu automatisieren, zu skalieren und jederzeit flexibel zu reagieren, wenn der Markt es verlangt.

Der Kunde ist und bleibt im Fokus

Die jährlich durchgeführte Kundennutzenbefragung liefert dafür einen wichtigen Ausgangspunkt, beantwortet er doch die Frage: Was ist es, was Fachverarbeiter von Roto als Hersteller und dem Fachhandel als Schnittstelle brauchen und wünschen? Mit den daraus generierten Erkenntnissen lassen sich Mehrwerte entlang der sogenannten „Customer Journey“ erarbeiten und Kundenerwartungen besser erfüllen. Bereits 2024 zeichnete sich zum Beispiel ab, dass die hohe Qualität der Fensterlösungen, die Montagefreundlichkeit und die Sortimentsbreite zwar wichtig sind, der „Faktor Mensch“ aber stark an Bedeutung gewinnt. Profis möchten sich vor,

während und nach dem Kauf eines Produkts gut beraten und verlässlich betreut wissen.

Besser betreut dank Dreistufigkeit

Für Roto, seit jeher mit einem offenen Ohr am Kunden, mündete diese Erkenntnis in einer noch stärkeren Verzahnung des Innen- und Außendienstes und in der abermals verstärkten Konzentration auf den persönlichen Austausch und die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Das gilt speziell für den Fachhandel, mit dem uns aufgrund des dreistufigen Vertriebsweges und zahlreicher gemeinsamer Erfolge seit vielen Jahren eine enge Partnerschaft verbindet. Als zentrales Bindeglied zum professionellen Handwerk ist er vom Erstkontakt bis zur Projektabwicklung wichtig in der maßgeschneiderten Betreuung, entscheidend für den Erfolg individueller Bauvorhaben und in der Konsequenz unverzichtbar für die Umsatzsteigerung des gesamten Gewerbes.

Partnerschaft als Zukunftsmodell

Mit zunehmendem Druck des Marktes ist es wesentlich, diese Partnerschaft weiter zu intensivieren. Die enge Zusammenarbeit und eine klare Aufgabenverteilung steigern Effizienz, Qualität und Kundenzufriedenheit langfristig und bereiten den Boden für neues Wachstum. Roto hat daher unter anderem ein Händlerkonzept geschaffen, dem sich bereits zahlreiche Fachhandelsunternehmen in Deutschland angeschlossen haben. Sie werden mit verschiedenen Maßnahmen bei Marketing, Vertrieb und Kundenbetreuung unterstützt. Dazu zählen unter anderem Schulungen, Trainings oder individuell gestalteter Wissenstransfer, der rund um unsere Fensterlösungen, deren Einbau und Anwendung informiert. Auch POS-Systeme und Ausstellungsmodule für mehr Sichtbarkeit im stationären Handel sind Teil des Angebots. Für optimale Lieferfähigkeit sorgen wir darüber hinaus mittels Bevorratung des Handels mit den Roto Standardprodukten, bessere Vertriebsergebnisse erreichen wir durch gemeinsame Besuche bei Dachdeckern und Zimmerern oder individuelle Beratungsgespräche mit Profikunden und deren Kunden. So steigern wir im Schulterschluss zwischen Hersteller und Fachhandel zudem das Serviceniveau für Handwerkskunden. Das gilt auch im Bereich des Objekt- und Projektmanagements: Bei größeren Bauvorhaben bieten wir als starkes Team von der Ausschreibung über die Projektplanung bis zur technischen Beratung den direkten Austausch.

Dieses starke Bündnis mit dem Fachhandel ist kein Selbstzweck, sondern dient neben Roto und dem Fachhandel selbst auch Dachdeckern und Zimmerern in ihrem Alltag. Kompetente Ansprechpartner, Verlässlichkeit während des gesamten Prozesses und der direkte Zugang zu Produkten und Lösungen fördern auch bei individuellen Anforderungen strukturierte, professionelle und beschleunigte Abschlüsse.

Mehr Digitalisierung, weniger Aufwand

Darüber hinaus bedarf es weiterer Konzepte, mit denen sich klassische Vertriebswege ergänzen, persönliche Kontakte vertiefen und damit verbundene Prozesse effizienter gestalten lassen. So steigen auf Seiten des professionellen Handwerks stetig die Anforderungen an Hersteller und Handelspartner, wenn es um die Geschwindigkeit bei Bestellprozessen und Auftragsbearbeitung geht. Zu Recht: Viele der Abläufe sind noch immer manuell und entsprechend aufwändig. Das macht sich auch bei Kosten und Personalressourcen bemerkbar.

Wesentlich wird es daher sein, sich digitale Werkzeuge und Methoden zunutze zu machen. Roto hat hier bereits an vielen Stellschrauben gedreht. So wurde die divisionseigene IT-Architektur ausgebaut und so prozessübergreifendes Arbeiten im Sinne der Kunden über internationale Standorte hinweg vereinfacht. Die neugeschaffene „Auftragserfüllung und Auftragsplanung“ ist ein weiteres Beispiel: Alle wichtigen Informationen aus Produktion, Einkauf, Zwischenprozessen, Service und Logistik laufen dort als Daten zusammen und dienen nach einer Analyse als Basis für die effiziente Auftragsplanung von der Erfassung über die Produktionsplanung bis zur Steuerung der Gesamtlogistik. Ebenfalls werden nicht-wertschöpfende Tätigkeiten wie Angebots- und Bestellprozesse durch Schnittstellen

und Automatisierung effizienter gestaltet. Dabei wird künftig auch Künstliche Intelligenz (KI) eingesetzt werden – ein erstes Verproben mit einzelnen Fachhandelspartnern ist noch 2025 geplant.

Unterstützung für E-Commerce

Auch die Prozesse und der Vertrieb des Fachhandels verlangen nach weiterer Unterstützung bei der umsatzorientierten Digitalisierung. So sind einige Unternehmen bereits mit eigenen Shops in das Online-Geschäft eingestiegen, suchen aber nach Möglichkeiten, hier für ihre relevanten Zielgruppen sichtbar zu werden. Roto unterstützt sie im Zusammenspiel mit dem neugeschaffenen „Digital Key Account Management“ und dediziert ausgebildeten Experten dabei. Anhand detaillierter Performance-Analysen werden mögliche Optimierungspotenziale aufgezeigt, mit denen sich ein gemeinsames Konzept erarbeiten und zielgerichtete Maßnahmen ableiten lassen, um die Umsätze mit Roto Lösungen zu steigern. Darüber hinaus werden Artikelstammdaten sowie zielgruppengerechter Content wie Bilder, Videos, Einbauanleitungen oder mehrwertstiftende Online-Tools für die passende Kundenansprache im E-Commerce bereitgestellt.

Gemeinsam jeden Tag besser werden

Was es für die wirksame Marktbearbeitung künftig ebenfalls braucht, ist ein aufgeschlossener Fachhandel, der bereit ist, gemeinsam neue Konzepte zu entwickeln und bewährte Vorgehen der Dreistufigkeit mit zeitgemäßen, modernen Methoden auf zukunftsfähige Beine zu stellen – und der neben der professionellen Abwicklung von Aufträgen schließlich auch aktiv in die Kundengewinnung einsteigt. Dafür gilt es, künftig noch enger zusammenzuarbeiten, um die Leistungsfähigkeit in Richtung des Handwerks signifikant zu erhöhen und den Kundennutzen immer weiter zu steigern. Roto ist dafür bereit: Wir sind dort, wo für unsere Kunden ein echter Vorteil entsteht. ■

Über den Autor

Wolf Alexander Kappen,

Jahrgang 1977, ist seit 1. August 2025 Commercial Director bei Roto Frank Dachsystem-Technologie. Kappen legte an der Universität der Bundeswehr in München sein Diplom in Wirtschaftswissenschaften ab, bevor er als Offizier u. a. Verantwortung bei verschiedenen Auslandseinsätzen übernahm. Nach 13 Jahren Dienstzeit entschied er sich für den Wechsel zu einer renommierten internationalen Unternehmensberatung, wo er zuletzt als Projektleiter Erfahrung in verschiedenen Funktionen und Branchen sammelte. 2014 ging er zur Marburger Tapetenfabrik J.B. Schäfer GmbH & Co. KG. Hier war er als Geschäftsführer Marketing und Vertrieb tätig und baute in dieser Zeit enge Beziehungen zu einem starken Fachhandel sowie zum professionellen Handwerk auf. Wolf Alexander Kappen ist verheiratet und hat drei Kinder.



Sockelbereich im Fokus der Normung

Sockeldämmung nach DIN 4108-10 – Anforderungen, Ausführung und typische Fehlerquellen

Der Sockel markiert den unteren Abschluss der Fassade – und damit die kritische Schnittstelle zwischen dem erdberührten Bauteil und dem aufgehenden Mauerwerk. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an dessen Dämmung: Sie muss nicht nur thermischen Schutz leisten, also Wärmeverluste verhindern und ein gleichmäßiges Dämmniveau im Übergang zwischen Erdreich und oberirdischem Mauerwerk herstellen, sondern auch mechanisch robust und dauerhaft feuchteunempfindlich sein. Mit der im November 2021 novellierten DIN 4108-10 wurde der Sockelbereich erstmals als eigene Anwendung „WAS“ (Wand außen Sockel) eindeutig definiert. Die Regelung hat sich seither als verbindlicher Maßstab etabliert – sowohl für die Materialwahl als auch für die handwerkliche Ausführung.

Dirk Baune

Anders als die restliche Fassadendämmung, die primär Wärmeverluste minimieren soll, übernimmt die Sockeldämmung eine Mehrfachfunktion. Neben der thermischen Wirkung muss sie den Anforderungen der Spritzwasserzone (W4 nach DIN 18533) standhalten und unterschiedlichsten mechanischen Belastungen gewachsen sein. Dämmstoffe aus extrudiertem Polystyrol (XPS) haben sich für diese Einsatzbedingungen bewährt. Entscheidend ist jedoch nicht nur das Material, sondern auch seine Verarbeitungseigenschaften: Laut dem Verband für Dämmsysteme, Putz und Mörtel e.V. (VDPM) sind ausschließlich geprägte oder raue Oberflächen zulässig, da sie die nötige Putzhaftung oder das Aufbringen von Klinkerriemen ermöglichen. Glatte XPS-Platten – wie sie im Perimeterbereich eingesetzt werden – gelten dagegen als ungeeignet. Auch ein nachträgliches Aufrauen verändert die bauphysikalischen Eigenschaften und kann zum Verlust der Gewährleistung führen. Ist bei bereits

bauseits verlegten Dämmplatten die Eignung nicht erkennbar, sind diese zu entfernen oder Bedenken zum Beispiel nach VOB/B § 4 (3) anzumelden.

Abdichtung und Detailplanung

Der Sockel ist nicht nur technisch anspruchsvoll – er gilt bauphysikalisch als potenzielle Schwachstelle. Feuchteintrag durch aufspritzendes Wasser, kapillar aufsteigende Feuchtigkeit oder Oberflächenwasser kann bei mangelhafter Ausführung langfristig Schäden verursachen – bis hin zur Durchfeuchtung der Kellerwände. Es ist demnach eine Sockel- und Querschnittabdichtung erforderlich, die wie folgt zu planen ist:

- mindestens 15 Zentimeter unter Geländeoberkante
- sowie circa 40 Zentimeter – maximal eine Dämmplattenbreite nach DIN 4108-10 – über Geländeoberkante.

Dabei sind Querschnittsabdichtungen mit kunststoffmodifizierter Bitumendickbeschichtung (PMBC = Polymer Modified Bitumenous Coating) für diesen Bereich nicht mehr zulässig. Stattdessen ist auf flexible mineralische Dichtungsschlämme und Kleber zurückzugreifen.

Einheitlicher U-Wert – trotz Materialwechsel

Ein zentrales Ziel der Sockeldämmung liegt darin, Wärmebrücken zu vermeiden. Vor allem an Übergängen zwischen unterschiedlich wärmeleitenden Materialien – etwa Beton im Keller und Ziegel im darüberliegenden Mauerwerk – entstehen ohne zusätzliche Maßnahmen energetische Schwachstellen. Diese lassen sich nur durch zielgerichtet abgestimmte Dämmkonzepte eliminieren. Empfohlen wird daher der Einsatz speziell für den Sockelbereich entwickelter XPS-Dämmplatten. Sie sind mechanisch belastbar und kapillar nicht wasserleitend, was der Trockenhaltung der Bausubstanz dient, andererseits aber auch die volle Dämmwirkung auf Dauer sicherstellt. Denn ein nasser Dämmstoff kann nicht mehr dämmen.

Beispielhaft sei hier auf Produkte wie Austrotherm „XPS Premium P“, „Plus P“ oder „TOP P“ verwiesen. Sie weisen je nach Typ Wärmeleitfähigkeiten von 0,027 W/mK bis 0,039 W/mK auf und tragen damit dazu bei, den U-Wert der gesamten Gebäudehülle auf durchgehend niedrigem Niveau zu halten.

Wie dies in der Praxis aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel, bei dem trotz des erhöhten Dämmbedarfs im Keller ein einheitlich niedriger U-Wert über die gesamte Fassade erreicht werden muss. Die eingesetzten Austrotherm XPS-Dämmplatten besitzen folgende Wärmedämmeigenschaften:

- Fassade: 160 mm, 0,032 W/mK mit U-Wert der Dämmung 0,193 W/(m²K)
- Sockel: 140 mm, 0,028 W/mK mit U-Wert der Dämmung 0,193 W/(m²K)
- Perimeter: 180 mm, 0,036 W/mK mit U-Wert der Dämmung 0,193 W/(m²K) bei WE 1.1/1.2 nach DIN 18533

oder

- Perimeter: 205 mm, 0,041 W/mK mit U-Wert der Dämmung 0,193 W/(m²K) bei WE 2.1/2.2 nach DIN 18533

(Dies ist allerdings nur rein rechnerisch zu verstehen. Denn auf dem Markt erhältlich sind nur Platten in einer Stärke von 220 Millimetern, die jedoch mit 0,041 W/mK einen U-Wert von 0,181 W/(m²K) erzielen.)

Der Vorteil dieser Konstruktion ist darüber hinaus, dass der Sockel gegenüber der Fassadendämmung zurückspringt und damit gleichzeitig eine Tropfkante ausgebildet wird. Bei Farbunterschieden zwischen Sockel und Fassade beziehungsweise bei einem Materialwechsel (Klinkerriemchen / Putz) unterstützt der Sockelrücksprung die architektonische Ästhetik.

Verarbeitung: Fehler vermeiden, Übergänge sauber lösen

Die korrekte Verarbeitung der Sockeldämmung ist ebenso entscheidend wie die Materialwahl. Ein häufiger Fehler in der Praxis besteht darin, Sockel- und Perimeterdämmung gleichzusetzen – dabei unterscheiden sie sich sowohl in ihrer Funktion als auch in ihrer Oberflächenstruktur. Während Perimeterdämmplatten meist glatt



Bildquelle: Austrotherm

Die Produkte des Herstellers weisen je nach Typ Wärmeleitfähigkeiten von 0,027 W/mK bis 0,039 W/mK auf und tragen damit dazu bei, den U-Wert der gesamten Gebäudehülle auf durchgehend niedrigem Niveau zu halten.

und mit Stufenfalz versehen sind, sind Sockeldämmplatten von Austrotherm geprägt und ohne Falz, damit Kleber, Putz oder Fliesenkleber haften.

Bei der Verklebung sind punktuelle Klebungen nicht zulässig, da sie eine Hinterläufigkeit mit Wasser begünstigen. Stattdessen werden die Austrotherm Sockeldämmplatten vollflächig oder im Punkt-Wulst-Verfahren auf die vorhandene Bauwerksabdichtung geklebt. Bei Bedarf kann zusätzlich mechanisch befestigt werden – jedoch nicht unterhalb von 30 cm über Geländeoberkante, um die Abdichtung nicht zu durchdringen.

Der Übergang zur Perimeterdämmung erfordert besondere Sorgfalt: So sollte der Stufenfalz mit einem heißen Draht plan beschnitten werden, um eine saubere Auflagefläche zu schaffen. Der VDPM gibt in einem Merkblatt detaillierte Hinweise zur Ausführung.

Auf Detailplanung kommt es an

Ein durchgehendes Wärmekonzept setzt voraus, dass die lokalen Gegebenheiten – insbesondere die Wassereintragsklasse laut Bodengutachten – in die Planung einbezogen werden. Nur so lässt sich die Sockeldämmung auf die tatsächliche Beanspruchung abstimmen. In besonderen Fällen – etwa bei drückendem Wasser – kann die Sockeldämmung zusätzlich als Auftriebssicherung für die Perimeterdämmung dienen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Dämmplatten mechanisch verdübelt werden.

Auch gestalterisch sind sinnvolle Trennungen vorzusehen: Eine Tropfkante schützt die Fassade vor Feuchtigkeitseintrag und grenzt den Sockelbereich sauber ab. Auf durchgängige Putzflächen ohne Trennung sollte aufgrund unterschiedlicher Ausdehnungskoeffizienten verzichtet werden. ■

Über den Autor

Dirk Baune

ist Leiter Anwendungstechnik bei Austrotherm Dämmstoffe.



Der neue Sopro Campus

Wissenszentrum und Innovationsmotor in Wiesbaden

Im Jahr 2024 hat die Sopro Bauchemie mit der Fertigstellung des neuen Sopro Campus in Wiesbaden einen Meilenstein ihrer Unternehmensgeschichte gesetzt – architektonisch, funktional und inhaltlich. Auf über 20.000 Quadratmeter Fläche vereint das Gebäudeensemble Verwaltung, Forschung & Entwicklung sowie das Schulungszentrum der Sopro Profi-Akademie unter einem Dach. Nur zwei Jahre nach Baubeginn feierte Sopro im September 2024 die offizielle Eröffnung – ein Ereignis, das nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für den Standort Wiesbaden von großer Bedeutung ist.

Mario Sommer

Ein architektonisches Statement mit nachhaltiger Ausrichtung

Der Sopro Campus im Wiesbadener Stadtteil Mainz-Kastel steht in Sichtweite des Produktionswerks und ist mit einer Bruttogesamtfläche von 6.793 Quadratmetern auf fünf Baukörper verteilt. Neben Büros, Laboren und Lagerräumen nimmt der zweite Gebäudeteil das Herzstück für Kunden und Partner auf: das neue Schulungszentrum der Profi-Akademie mit modern ausgestatteten Theorie- und Praxisräumen sowie einem Betriebsrestaurant. Die architektonische Gestaltung des Mailänder Büros Onsitestudio vereint Funktionalität und gestalterischen Anspruch. Rund 40 Prozent der Grundstücksfläche sind als Grünfläche angelegt, die maximale Gebäudehöhe beträgt zwölf Meter. Für Besucher und Mitarbeitende stehen 138 PKW-Stellplätze sowie 107 Fahrradstellplätze bereit, ergänzt um Ladestützen für E-Mobilität. Die Photovoltaikanlage mit 710 Quadratmetern Modulfläche und 150 kWp Leistung macht das Areal weitgehend energieautark. Ziel ist eine Zertifizierung in Gold nach dem System der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB).

Forschung, Entwicklung und Weiterbildung Hand in Hand

Die enge Verzahnung von Forschung & Entwicklung mit der Profi-Akademie ist eines der Erfolgsrezepte des neuen Campus. Die mo-

dernen Laboratorien ermöglichen Produktentwicklung auf höchstem Niveau und stehen in direktem Austausch mit den Schulungsbereichen. Neue Produkte, Systeme und Anwendungstechniken können so direkt getestet, optimiert und in praxisnahen Seminaren vermittelt werden.

Mit der Eröffnung des Sopro Campus konnte so auch das Seminar- und Schulungsangebot der Sopro Bauchemie im Rahmen der Profi-Akademie auf die nächste Evolutionsstufe gehoben werden. Innovative Workshops, Schulungen und Seminare sind seit jeher ein fester Bestandteil des Unternehmenserfolges der Sopro und stellen eine Bereicherung für die gesamte Baubranche dar. Bereits seit 2008 steht die Sopro Profi-Akademie für praxisorientierte Weiterbildung in der Bauwirtschaft. Mehr als 350.000 Teilnehmende haben seitdem ihr Wissen vertieft, über 10.000 Veranstaltungen weltweit besucht und in speziellen Programmen wie den Zertifikatslehrgängen zum Sopro System-Profi (über 535 zertifizierte Absolventen) oder Sopro Wohngesund-Profi (über 300 zertifizierte Absolventen) ihre Fachkompetenz ausgebaut. Seit der Eröffnung des neuen Campus wurden am neuen Standort bereits 5.000 Interessierte geschult – ein Beleg dafür, wie positiv der neue Sopro Campus in der Branche angenommen wird.



Bildquelle: Sopro

Seit der Eröffnung des neuen Campus wurden am neuen Standort bereits 5.000 Interessierte geschult.



Bildquelle: Sopro

Mit seiner Kombination aus zukunftsweisender Architektur, nachhaltiger Gebäudetechnik und einer der modernsten Weiterbildungsplattformen im Bereich Bauchemie setzt der Sopro Campus neue Maßstäbe.

Mit seiner Kombination aus zukunftsweisender Architektur, nachhaltiger Gebäudetechnik und einer der modernsten Weiterbildungsplattformen im Bereich Bauchemie setzt der Sopro Campus neue Maßstäbe. Die Profi-Akademie stärkt ihre Rolle als Treffpunkt für Wissensaustausch, Innovation und Praxisorientierung – und bleibt damit ein verlässlicher Partner für Handwerk, Handel, Planung und Architektur.

Sie wollen den Sopro Campus live erleben? Unter www.sopro-profiakademie.com finden Sie einen Überblick über das gesamte Programm der Profiakademie. Wir sehen uns in Wiesbaden. ■

Über den Autor

Mario Sommer

ist Leiter der Anwendungstechnik / Objektberatung bei Sopro sowie öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger.



Stauraum im Außenbereich

Antwort auf veränderte Wohnrealitäten

Der Bedarf an intelligenten, langlebigen und flexibel einsetzbaren Stauraumlösungen im Außenbereich wächst stetig – nicht zuletzt aufgrund veränderter Wohnkonzepte und verdichteter Bauweisen. Wo früher Kellerflächen selbstverständlich waren, fehlt heute im Neubau aus Kostengründen oft der Platz für klassische Lagermöglichkeiten. Was dennoch bleibt, sind persönliche Gegenstände, die sicher und trocken außerhalb des Wohnbereichs aufbewahrt werden müssen – sowohl im privaten als auch im öffentlichen Raum.

Christian Ewers, Heiko Heinlein

Der Tor- und Türhersteller Hörmann aus dem ostwestfälischen Steinhagen bei Bielefeld hat auf diese Entwicklung reagiert und 2022 sein Portfolio um hochwertige Stauraumsysteme erweitert. Gerätehäuser, Gartenboxen und Kaminholzregale aus robustem, beschichtetem Stahlblech bieten eine langlebige, pflegeleichte und optisch ansprechende Lösung. Damit eignen sie sich ideal für private Bauherren und Modernisierer, Wohnungsbaugesellschaften sowie öffentliche Einrichtungen wie Schulen und Sportvereine. Ob Gartengeräte, Werkzeuge, Fahrräder, Outdoor-Möbel, Kaminholz, Kissen oder Spielzeug – hier findet alles seinen Platz. Die Entwicklung der Stauraumsysteme erfolgte vollständig in einem Hörmann Werk direkt am Stammsitz in Steinhagen – dort, wo auch Garagen-Schwingtore und -Rolltore gefertigt werden. Ohne Zukäufe und ausschließlich mit eigenem Know-how hat Hörmann das neue Produktsegment aus eigener Kraft entwickelt und aufgebaut.

Verschiedene Nutzungsszenarien

Stauraum im Außenbereich ist für ein breites Spektrum an Anwendungen interessant. Für Bauherren und Modernisierer bieten sie eine attraktive Lösung – insbesondere, wenn aus wirtschaftlichen Gründen auf einen Keller verzichtet wurde. Die hochwertigen Gerätehäuser

schaffen funktionalen Stauraum im Garten oder auf der Terrasse und fügen sich dank ihres modernen Designs harmonisch in die Gartengestaltung ein. Auch im Wohnungsbau stellen Stauraumsysteme eine sinnvolle Ergänzung dar – etwa als Ersatz für fehlende Kellerräume in kleinen Mietwohnungen. Darüber hinaus finden sie Anwendung in öffentlichen Einrichtungen wie Sportvereinen, Kindergärten oder Schulen, wo sie zur sicheren und wettergeschützten Aufbewahrung von Spiel- und Sportgeräten wie Bällen, Netzen oder Außenspielzeug genutzt werden.

Robust, vielseitig, CO₂-neutral: Stauraumsysteme von Hörmann

Alle Hörmann Stauraumsysteme sind aus robustem, einwandigem Stahlblech gefertigt, das verzinkt und hochwertig beschichtet ist. Durch die beidseitige Coil-Coating-Beschichtung sind die Gerätehäuser, Gartenboxen und Kaminholzregale witterungsbeständig, schimmelresistent, UV-beständig und nicht brennbar. Zudem sind sie äußerst pflegeleicht, langlebig und wartungsarm, da im Gegensatz zu Holzlösungen kein Nachstreichen erforderlich ist. Die Stauraumsysteme überzeugen durch eine große Auswahl an Farben, Designs und Größen und lassen sich individuell gestalten. Mit prakti-

schem Zubehör sind die Gerätehäuser innen und außen flexibel und funktional erweiterbar. Im Innenraum sorgen durchdachte Lösungen wie verschiedene Regalvarianten, Halterungen für Werkzeuge, Gartengeräte oder Fahrräder sowie ein Elektropanel zur Stromversorgung – etwa für E-Bikes oder Rasenmäher – für eine optimale Raumnutzung. Außen erweitern ein Regenfallrohr oder ein Schlauchset zur Regenwassersammlung die Einsatzmöglichkeiten. Zusätzlichen Komfort schaffen optional erhältliche Bodenschwellenrampen für ein müheloses Ein- und Ausschleichen von Rasenmähern, Schubkarren oder Fahrrädern.

Die Juno-Gerätehäuser lassen sich zudem optional mit einer halbhohen oder bodentiefen Verglasung ausstatten. Das 4 Millimeter starke Verbundsicherheitsglas (VSG) sorgt dabei für mehr Tageslichteinfall und schafft eine angenehm helle Atmosphäre im Innenraum. Für die Berry-Gerätehäuser mit Pult- und Satteldach steht ein optionaler Dachrahmen zur Verfügung, der eine spätere, bauseitige Begrünung des Daches ermöglicht. Ein Gründach ist nicht nur eine ästhetische Aufwertung, sondern trägt auch zur Rückkehr von Natur in urbanisierte Gebiete bei. Es filtert Luftschadstoffe und Feinstaub, verbessert durch die dämpfende Wirkung der Vegetation den Schallschutz bei Regen oder Hagel und schützt das Dach zusätzlich vor Witterungseinflüssen wie Hagelschlag oder starker Sonneneinstrahlung.

Nachhaltigkeit gewinnt bei der Kaufentscheidung zunehmend an Bedeutung – auch im Bereich der Bauelemente. Verbraucherinnen und Verbraucher legen verstärkt Wert auf umweltfreundliche Produkte, die nicht nur funktional, sondern auch ressourcenschonend sind. In diesem Kontext setzt Hörmann ein klares Zeichen: Alle Stauraumsysteme des Unternehmens sind serienmäßig CO₂-neutral. Dies wird durch ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Reduktion und Kompensation von Emissionen erreicht. Weitere Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie von Hörmann sind unter www.hoermann.com/de/nachhaltigkeit/ zu finden.

Kontinuierliche Weiterentwicklung des Produktprogramms

Die Anforderungen an moderne Stauraumsysteme im Außenbereich sind vielfältig – von funktionaler Nutzung über gestalterische Integration bis hin zu nachhaltigen Produktkonzepten. Ziel von Hörmann ist es, Lösungen aus einer Hand anzubieten, die sich flexibel an unterschiedliche Bedürfnisse anpassen lassen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wird das Produktsortiment kontinuierlich weiterentwickelt und systematisch ausgebaut. Zukünftig soll so ein umfassendes Systemangebot rund ums Haus entstehen – mit einem durchgängigen Designkonzept, das sich beispielsweise farblich harmonisch auf Garagentore oder Haustüren abstimmen lässt. Ein bedeutender Schritt in diese Richtung erfolgte im Frühjahr 2025 mit der Markteinführung einer neuen Serie von Gerätehäusern. Die Produktlinie „Juno“ überzeugt durch ein hohes Maß an Individualisierbarkeit: Zwei Motive, drei Dachformen, drei Farben und bis zu 14 Größen ermöglichen eine Vielzahl an Kombinationen. Dank modularer Bauweise lassen sich die Gerätehäuser exakt auf den jeweiligen Platzbedarf abstimmen – ein Pluspunkt für private wie auch gewerbliche Anwendungen. Erstmals sind die neuen Juno-Gerätehäuser und die dazugehörigen Gartenboxen Teil der Verkaufsförde-



Bildquelle: Hörmann

Kaminholzregale dienen zur sicheren und trockenen Lagerung von Brennholz und sind ansichtsgleich zu den Berry-Gerätehäusern erhältlich.

rungsaktion Europa-Promotion mit attraktiven Aktionspreisen. Ziel ist es, zusätzliche Kaufanreize zu schaffen und die Sichtbarkeit der neuen Produktlinie im Markt zu stärken.

Für das Juno-Gerätehaus mit Flachdach wurde kürzlich ein modernes Loungedach eingeführt, das einen halboffenen, überdachten Bereich schafft – ideal als geschützter Rückzugsort im Freien, etwa für Gartenfeste, als Leseecke oder zur Entspannung. Ergänzt wird das System durch einen optionalen Zip-Tex-Vorhang, der an drei Seiten montiert und per Knopfdruck elektrisch ein- und ausgefahren werden kann. Er bietet zusätzlichen Sonnen- und Sichtschutz und sorgt für eine angenehme Atmosphäre. Eine weitere Neuheit ist ein Multifunktionsprofil, das die Anbringung von Sitzgelegenheiten wie einer Bank am Gerätehaus ermöglicht. Das Profil ist auch die spätere Nachrüstung eines bestehenden Juno-Gerätehauses mit einem Loungedach konzipiert und steht damit für den modularen Charakter des Gerätehauses.

Nah am Markt: starke Vertriebsstruktur und gezielte Unterstützung des Fachhandels

Hörmann setzt im Vertrieb konsequent auf Kundennähe – mit 14 Niederlassungen in ganz Deutschland ist das Unternehmen regional stark verankert. Diese dezentrale Struktur ermöglicht es, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren und individuelle Kundenbedürfnisse direkt vor Ort zu bedienen. Neben Vertrieb, Lager und Logistik stehen in jeder Region auch qualifizierte Innen- und Außendienstmitarbeiter sowie Servicetechniker zur Verfügung. An großen Standorten wie Rutesheim, Erfurt und am Stammsitz in Steinhagen betreibt Hörmann zudem moderne Schulungs- und Montagezentren. Ergänzend dazu finden regelmäßig Trainings an allen weiteren Niederlassungen statt. Händler profitieren von praxisnahen Seminaren und Montagetrainings, die sowohl die Produktvorteile als auch die fachgerechte Montage vermitteln. Regelmäßige Vor-Ort-Termine mit dem Außendienst sorgen für einen kontinuierlichen Austausch und stärken die Partnerschaft zwischen Hersteller und Handel.

Die Hörmann Stauraumsysteme werden vor allem über den Baustoff-Fachhandel, aber auch den Bauelemente-Fachhandel vertrieben, der die Stauraumsysteme als sinnvolle Sortimentserweiterung



Das aktuelle Produktprogramm von Hörmann umfasst hochwertige Gerätehäuser, Kaminholzregale und Gartenboxen aus Metall.

zu Garagentoren und Haustüren sieht. Auch der Holz-Fachhandel sowie der Garten- und Landschaftsbau erkennen in dem neuen Segment attraktive Chancen – nicht zuletzt, weil die Beratung zu den Produkten einfach und ihre Montage unkompliziert ist.

Um den Fachhandel gezielt zu unterstützen, stellt Hörmann ein umfassendes Maßnahmenpaket für dessen lokales Marketing zur Verfügung. Dazu zählen eine große Auswahl an Werbemitteln für den eigenen Verkaufsraum, aber auch Vorlagen für Pressemitteilungen in der Lokalpresse sowie Content-Bausteine für die eigenen Social-Media-Kanäle. Ziel ist es, den Partnern möglichst viel Arbeit im Marketing abzunehmen, damit sie sich voll auf Beratung und Verkauf konzentrieren können.

Zudem hat der Hersteller ein optionales, flächendeckendes Montage- und Dienstleistungsnetzwerk in Deutschland aufgebaut. So können Fachpartner, die keine eigenen Monteure beschäftigen, auf diese Dienstleistung zurückgreifen. Des Weiteren kann ein Lieferservice hinzugebucht werden, bei dem das Produkt von einem Spediteur direkt zum Endkunden transportiert wird. Durch die modulare Bauweise der Juno-Gerätehäuser ist die Verpackung besonders effizient und leicht stapelbar zu lagern. Sie besteht aus 100 Prozent recycelbaren Materialien – auch hier wird der Nachhaltigkeitsgedanke konsequent verfolgt.

Strategischer Ausbau mit weiterem Produktionsstandort

Die Stauraumsysteme wurden Anfang des Jahres auf der BAU – der Weltleitmesse für Architektur, Materialien und Systeme – sowie im Juni auf der Gartenmesse spoga+gafa einem breiten Fachpublikum präsentiert. Die Resonanz war durchweg positiv: Viele Besucherinnen und Besucher zeigten großes Interesse an den Produkten. Die Messen haben dem neuen Produktsegment spürbaren Rückenwind verliehen und die Sichtbarkeit im Markt weiter erhöht. Um künftig noch flexibler auf die Nachfrage reagieren zu können, hat sich Hörmann frühzeitig für den Aufbau eines eigenen Produktionswerks im

polnischen Gromadka entschieden. Dort werden seit Frühjahr 2025 die Juno-Stauraumsysteme gefertigt und Kapazitäten geschaffen, um das Sortiment gezielt auszubauen. Bereits für Frühjahr 2026 sind mit Mülltonnenboxen und Fahrradgaragen neue Produkte geplant. Zudem werden im kommenden Jahr weitere Produkte wie Highboards und Terrassenschränke folgen.

Fazit

Der Wandel moderner Wohnkonzepte sowie verdichtete Bauweisen und fehlende Kellerräume erfordern neue, intelligente Lösungen für Stauraum im Außenbereich. Hörmann begegnet diesem Bedarf mit einem durchdachten, CO₂-neutralen Produktportfolio, das Funktionalität, Langlebigkeit und Design vereint. Die robusten Stauraumsysteme aus Stahlblech bieten privaten wie öffentlichen Anwendern eine vielseitige und pflegeleichte Alternative zu klassischen Lagermöglichkeiten. Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Sortiments, dem strategischen Ausbau der Produktion und einer starken Vertriebsstruktur unterstreicht Hörmann seinen Anspruch, als verlässlicher Partner für moderne Stauraumlösungen am Markt zu agieren. ■

Über die Autoren

Christian Ewers und Heiko Heinlein

verantworten bei der Hörmann KG Verkaufsgesellschaft den Vertrieb von Wohnungsbau-Produkten in Deutschland – aufgeteilt in die Regionen Nord und Süd. Beide bringen langjährige Erfahrung aus der Bauzulieferindustrie mit und waren in leitenden Funktionen bei renommierten Unternehmen der Baubranche tätig. Sie kennen ihre Märkte und die Anforderungen der Bauwirtschaft bestens. Mit viel Know-how und Beratungskompetenz sind beide ausgewiesene Experten im Baustoffhandel.



„Unser Verband bringt gemeinsam Innovation auf den Weg – seit 125 Jahren!“

Interview mit dem Vorstand

Der Bundesverband Kalksandsteinindustrie e.V. wird in diesem Jahr 125 Jahre alt. Der aktuelle Vorstandsvorsitzende Jan Dietrich Radmacher und sein Stellvertreter Frederic Dörlitz ziehen Bilanz und blicken auf kommende Aufgaben.

Wenn Sie auf die ersten 125 Jahre zurückblicken – was zeichnet den Bundesverband seit jeher aus? Was macht seinen Wesenskern aus?

Radmacher: Er ist in ganz aufregenden Phasen, wie wir sie aktuell durchmachen, ein willkommener Pol der Beständigkeit. Für viele Kalksandstein-Gesellschafter sind Mitgliedschaft und Engagement in Vorstand oder Ausschüssen einfach selbstverständlich. Das gilt nicht nur für die Familien Radmacher und Dörlitz. Unser Kollege Dr. Zapf aus Franken war nach Urgroßvater und Vater bereits in dritter Generation als Vorstandsvorsitzender aktiv.

Wir waren immer mehr als eine Interessenvertretung – wir forschen für unser Produkt. Der Bundesverband in Hannover ist ohne Zweifel das Kompetenzzentrum für das Bauen mit Kalksandstein in Deutschland, vielleicht sogar in ganz Europa. Nirgendwo sonst ist so viel Fachwissen versammelt. Das zeigt sich besonders deutlich in den Ausschüssen, in die wir unsere Mitarbeitenden entsenden. Dort werden in Bezug auf Energie, Umwelt, Technik oder Bauanwendung gemeinsam die Lösungen erarbeitet, die uns allen nutzen. Hinzu

kommt die gemeinsame Grundlagenforschung. Sie legt schon seit 1965 die Basis für Innovationen beim Produkt und der Produktion von Kalksandstein.

Dörlitz: Neben dem einzigartigen Forschungsnetzwerk sind unsere vier Regionalvereine prägend, sie leisten vor Ort die Bauberatung und praxisrelevante Fortbildung für die Marktpartner. Zusammen mit dem engagierten Team des Bundesverbands ist das ist schon eine starke Organisation, der es an diese Stelle herzlich zu danken gilt. Unser Verdienst als Gesellschafter ist die Bereitschaft, dass wir dieses Netzwerk über alle wirtschaftlichen Höhen und Tiefen hinweg gestärkt haben.

Neben allen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden im Verband gilt unser Dank natürlich auch allen Marktpartnern. Hier möchte ich explizit den Baustoff-Fachhandel nennen, mit dem unsere gesamte Industrie seit Jahrzehnten vertrauensvoll zusammenarbeitet. Auch jetzt, in besonders schwierigen Zeiten.



Härtekessel für Kalksandstein

Gutes Stichwort, Bauwirtschaft und heimische Baustoffindustrie kämpfen gegen die schwerste Baukrise seit dem Zweiten Weltkrieg. Und gleichzeitig feiert der Bundesverband Jubiläum? Passt das zusammen?

Radmacher: Ich bin seit 1993 als geschäftsführender Gesellschafter in unserem Familienunternehmen tätig. Aber eine Krise dieser Dimension gab es noch nie zuvor. Während die Genehmigungszahlen im Neubau sich binnen 24 Monaten halbiert haben – mit den entsprechenden Konsequenzen für Standorte, Produktion und leider auch Belegschaft – rutscht Deutschland vom Wohnungsmangel in eine echte Wohnungsnot. Prof. Dietmar Walberg führte im April beim diesjährigen Wohnungsbau-Tag aus, dass inzwischen mehr als 500.000 Wohnungen fehlen. Zusätzlich müssen fast zehn Millionen Menschen in Deutschland in überbelegten Wohnungen leben. Das ist nicht nur sozialpolitisch ein Skandal! Bezahlbares Wohnen ist überall in Deutschland zur neuen sozialen Frage geworden.

Dörlitz: Dass die Politik an diesem dramatischen Missstand nicht mehr vorbeikommt, ist auch ein Ergebnis der deutlichen Kommunikation, wie wir sie betreiben. Denn wir nutzen unser Jubiläumsjahr konsequent dafür, die Öffentlichkeit für das Thema bezahlbares Wohnen zu sensibilisieren. Insofern ist es folgerichtig, ein Jubiläum auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten zu begehen. Wir sind eine starke Gemeinschaft – gestern, heute und morgen. Und das wollen wir zeigen.

Warum ist das Engagement in der Kalksandsteinindustrie so groß?

Radmacher: Für uns gilt schon immer das Motto „Gemeinsam mehr erreichen“. Und es gibt so viele Themen, die kein Mitglied allein besser machen kann als der Verband. Ich denke an Forschung und Normung, die Prüfung der Qualitätssicherung in den Werken, unsere Nachwuchsförderung oder die so wichtige Sozialpolitik als Arbeitgeberverband. Und da unser Organisationsgrad bezogen auf die gesamte Kalksandsteinindustrie in Deutschland seit Jahrzehnten unverändert bei mehr als 95 Prozent liegt, können wir doch nicht alles falsch gemacht haben. (lacht)

Dörlitz: Ich möchte einen weiteren Aspekt betonen. Für viele Zielgruppen ist es unverzichtbar, dass die Kalksandsteinindustrie mit einer Stimme spricht. Denken Sie etwa an Architekten, Planer und Verarbeiter, denen wir mit unseren Planungshilfen oder Software die Arbeit erleichtern. Der KS-Schallschutzrechner hätte niemals seine überragende Bedeutung in der Branche erlangt, wenn jedes Mitglied ein eigenes Tool konzipiert hätte. Auch ich bin schon seit fast 35 Jahren in der Kalksandsteinindustrie tätig und kann mit Fug und Recht sagen, dass mindestens 80 Prozent der Antworten auf Fragen, die uns alle beschäftigen, im Verband gefunden werden.

Radmacher: Nicht zu vergessen, wir vertreten die Interessen der Kalksandsteinindustrie in Bund, Ländern und Gemeinden gegenüber der Politik. Das war noch nie so wichtig wie heute. Dabei ist es natürlich von großer Bedeutung, sich in Bündnissen zu engagieren.

Wir tun das über die Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau (DGfM), den Bundesverband Baustoffe - Steine und Erden (bbs) und die Aktion „Impulse für den Wohnungsbau“. Auch dort gilt: Gemeinsam erreichen wir mehr.

Die Wohnungsbaukrise ist noch nicht überstanden. Was muss politisch geschehen?

Radmacher: Zunächst einmal, nach dem unwürdigen Bruch der Ampel und der monatelangen Hängepartie ist es gut, wieder eine Regierung zu haben. Verena Hubertz, die neue Bauministerin, ist sicht- und hörbar und auch die Vereinbarungen im Koalitionsvertrag machen Mut: Investitionsoffensive, Steuerentlastung und Entbürokratisierung, Ausbau des sozialen Wohnungsbaus und Bauturbo binnen 100 Tagen. Aber allen Akteuren muss klar sein: Diese Koalition ist zum Erfolg verdammt. Bezogen auf den Wohnungsbau heißt das, sehr schnell sehr viel mehr Fertigstellungen – und das geht nur mit unserer bewährten Bauweise. Die neue Bundesregierung ist gut beraten, die vorhandenen Kapazitäten zu nutzen. Aber das muss schnell gehen.

Dörlitz: Wir erleben aktuell dramatische internationale Disruptionen, die Konsequenzen für den Exportweltmeister Deutschland haben. Warum wirken wir nicht mit einer Stärkung der Binnenkonjunktur entgegen? Immerhin steht die Bauwirtschaft volkswirtschaftlich betrachtet der exportabhängigen Automobilindustrie in nichts nach. Außerdem, die KfW-Mittel werden aus unseren Steuern finanziert, ebenso die Kaufanreize z. B. für Elektrofahrzeuge. Aber, Fördergelder für das Bauen werden auch in Deutschland investiert. Mit den bekannten Folgen für Arbeitsplatzsicherung, Infrastruktur und Steuereinnahmen.

Radmacher: Unser Fünf-Punkte-Plan für bezahlbares Wohnen umfasst massive Entbürokratisierung der überbordenden Bauvorschriften, verbesserte Abschreibungen als Anreiz für Investoren, langfristige Planungssicherheit bei Fördermitteln und Rückkehr zum Standard EH-55, Zinsverbilligungen für private Baufamilien und eine Statistik der Baubeginne. Eines sei gesagt: Die Kalksandsteinbranche ist bereit, die Bauwende aktiv voranzutreiben.

Welche großen Zukunftsthemen sehen Sie für die Kalksandsteinindustrie und den Bundesverband?

Dörlitz: Bezogen auf die Industrie werden 2025 und auch 2026 im Zeichen einer konjunkturellen Wiederbelebung stehen müssen. Die Einschnitte der letzten Jahre waren zu drastisch, als dass wir „einfach so“ wieder zum Tagesgeschäft übergehen könnten. Klimaneutralität, Recyclingfähigkeit und Nachhaltigkeit sind die Zukunftsthemen, an denen wir gemeinsam und natürlich jeder für sich in den Werken arbeitet. Unsere Roadmap hat bereits 2021 die Pfade für eine klimaneutrale Kalksandsteinindustrie aufgezeigt. Ein Update ist in Vorbereitung. Wir begrüßen es ausdrücklich, dass auch die Kalkindustrie ihre Roadmap vorgelegt hat, da 80 Prozent des ökologischen Fußabdrucks vom Produkt Kalksandstein auf die Kalkproduktion entfallen. Und natürlich genießt auch das Thema Fachkräftesicherung bei uns ganz hohe Priorität, wie praktisch überall in der Bauwirtschaft. Insofern sind wir als Bundesverband vor allem in der



Bildquelle: Bundesverband Kalksandsteinindustrie

Das Kalksandstein-Nachhaltigkeitssiegel des Bundesverbandes Kalksandsteinindustrie.

Akademischen Nachwuchsförderung an den Universitäten und Hochschulen aktiv.

Kurzfristig können sich unsere Marktpartner auch auf wichtige Unterlagen für ihre Arbeit freuen. Die Neuauflage des Planungshandbuchs erscheint in diesem Jahr, ebenso wie eine Fachpublikation zur Nachhaltigkeit von Kalksandstein, die auf unserer vergleichenden Ökobilanzstudie von Holz und Kalksandstein basiert. Zudem belegen immer mehr Hersteller ihre ökologische Performance mit dem neuen Kalksandstein-Nachhaltigkeitsgütesiegel, die ersten 20 konnten seit dem Programmstart im April bereits verliehen werden.

Radmacher: Mit 125 Jahren Erfahrung können wir, glaube ich, sagen: Die Transformation am Bau ist und bleibt eine Daueraufgabe. Unser gemeinsamer Weg in der Kalksandsteinindustrie hat sich seither bewährt. Deshalb werden wir ihn auch weiterhin verfolgen. Denn wir haben ihn doch schon seit 130 Jahren - den Baustoff für eine klimaneutrale Zukunft. ■

Über die Interviewten

Jan Radmacher

ist Vorstandsvorsitzender im Bundesverband Kalksandsteinindustrie.

Frederic Dörlitz

ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender im Bundesverband Kalksandsteinindustrie.



Mit Tempo zum Ziel

Wie Bau-Turbo, serielles Bauen und effiziente Dachlösungen den Wohnungsbau beschleunigen

Deutschland steht gegenwärtig vor einer der größten wohnungsbaupolitischen Herausforderungen seit Jahrzehnten: Es fehlen hunderttausende dringend benötigter Wohnungen. Und das nicht irgendwann, sondern jetzt. Die Nachfrage steigt, während Baukapazitäten durch Fachkräftemangel, hohe Kosten und langwierige Verfahren gebremst werden. Unter dem Stichwort „Bau-Turbo“ will die Politik reagieren. Die im Juni 2025 im Kabinett beschlossene Regelung, der neue § 246e im Baugesetzbuch, eröffnet Kommunen die Möglichkeit, bei Bedarf auf Bebauungspläne zu verzichten. Damit lässt sich der Schritt von der Planung zur Umsetzung massiv verkürzen, oft von mehreren Jahren auf lediglich zwei Monate. Das Ziel ist klar: schneller, günstiger und effizienter mehr Wohnraum schaffen, ohne Umweltstandards oder Qualität zu verlieren. Doch Papier allein baut keine Wohnungen. Während die neue Gesetzgebung ein wichtiges Signal setzt, ist der Wohnungsmarkt weiterhin angespannt. Seit Ende 2022 sind die Wohnungsbaustarts um rund 85 Prozent eingebrochen, aktuell werden weniger als 200.000 Neubauwohnungen pro Jahr fertiggestellt. Der tatsächliche Bedarf liegt jedoch nach Berechnungen des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung bei mehr als 320.000 Wohnungen jährlich. Die Kluft zwischen Ziel und Realität wächst und damit auch der Druck, Bauweisen neu zu denken.

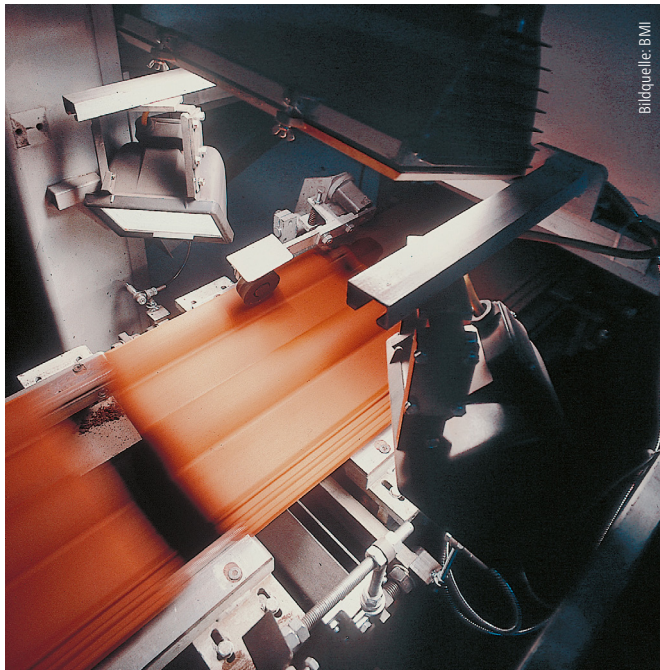
René Thaler-Uecker

Serieller Wohnungsbau als Beschleuniger

In diesem Setting kommt dem seriellen, standardisierten Wohnungsbau eine besondere Bedeutung zu. Die Grundidee: Bauprozesse werden industrialisiert und in die Fertigungshalle verlagert. Wände, Decken, ganze Module und auch komplette Dachsysteme entstehen dort witterungsunabhängig, präzise und effizient. Auf der Baustelle folgt dann die passgenaue und schnelle Montage unabhängig von Wetter oder Personalengpässen.

Der Unterschied zur traditionellen Bauweise ist gravierend. Während dort Gewerke nacheinander auf der Baustelle arbeiten, lassen

sich beim seriellen Ansatz viele Schritte parallelisieren. Während das Fundament gegossen wird, laufen bereits Produktion und Logistik der Bauteile. Das spart nicht Wochen, sondern Monate. Hinzu kommt eine konstant hohe Qualität: Maschinen produzieren millimetergenau, Fehlerquoten sinken, Nacharbeiten entfallen. Auch in Sachen Nachhaltigkeit punktet das Verfahren. Durch präzisere Mengenplanung werden Materialverluste minimiert, Bauteile können gezielt recycelt werden, und Transportwege lassen sich optimieren.



Effiziente Dachlösungen können das Bauen beschleunigen.

Besonders deutlich wirkt sich der Ansatz beim Fachkräftemangel aus. Auf Baustellen fehlt oft qualifiziertes Personal, in Fertigungshallen hingegen lassen sich Prozesse automatisieren, Arbeitskräfte gezielter einsetzen und neue Berufsprofile etablieren. Das entlastet den angespannten Markt der Bauhandwerker erheblich. Man könnte sagen: Der technische „Bau-Turbo“ ist in den Prozessen bereits eingebaut.

Ein Beispiel macht es greifbar: In einem herkömmlichen Bauprojekt vergeht zwischen der Fertigstellung der Bodenplatte und der Dacheindeckung leicht ein Jahr. Im seriellen Bau lässt sich diese Zeitspanne um ein Drittel verkürzen, weil Dachsysteme parallel gefertigt und just-in-time geliefert werden. Für Investoren bedeutet das eine frühere Fertigstellung, für Bauträger eine höhere Planungssicherheit und für Mieter schnelleren Zugang zu dringend benötigtem Wohnraum.

Hürden: Kapitalmarkt und Regulierung

Trotz dieser technischen Vorteile blieb der Durchbruch bisher aus. Das liegt weniger an der Baustelle, sondern am Kapitalmarkt. Investoren agieren zurückhaltend: steigende Zinsen, gedeckelte Renditen und regulatorische Eingriffe wie Mietendeckel bremsen die Bereitschaft, neue Projekte anzustoßen. Viele Vorhaben wurden 2023 und 2024 gestoppt oder verschoben, weil die Wirtschaftlichkeit nicht gesichert war. Faktisch gilt: Nur wer vor Baubeginn einen gesicherten Mieter oder Abnehmer findet, kann Projekte realisieren. Das erzeugt Unsicherheit und lähmt leider den dringend nötigen Wohnungsneubau.

Hinzu kommen kulturelle Hürden. Serieller Bauen hat in Deutschland noch immer das Image der grauen Plattenbau-Ära. Dabei zeigen moderne Projekte, dass standardisierte Module keineswegs monoton wirken müssen. Unterschiedliche Fassaden, flexible

Grundrisse und variierbare Dachlösungen ermöglichen heute eine architektonische Vielfalt, die sich sehen lassen kann. Gerade hier ist es wichtig, dass Bauherren, Planer und Industrie gemeinsam Aufklärungsarbeit leisten und zeigen, dass Geschwindigkeit nicht im Widerspruch zu Qualität und Individualität steht.

Partnerschaften als Schlüssel zum Erfolg

Hier setzen wir von BMI Deutschland an. Wir verstehen uns nicht als bloßer Lieferant, sondern als Partner im seriellen Bauprozess. Unsere Architektenberatung unterstützt Planer und Architekten von der frühen Entwurfsphase bis zur Detailplanung mit technischem Know-how, bauphysikalischer Expertise und branchenspezifischer Erfahrung. So können schon in der Konzeptphase die richtigen Weichen gestellt werden, damit serielles Bauen sein volles Potenzial entfaltet.

Unsere Key-Account-Manager arbeiten zudem eng mit Generalunternehmern, Wohnungsbaugesellschaften und Fertigbauunternehmen zusammen. Das Ziel ist Schnittstellen frühzeitig abzustimmen, Abläufe zu harmonisieren und Prozesse so zu organisieren, dass keine Zeit oder Kosten verloren gehen. Besonders im seriellen Bauen, wo viele Gewerke ineinandergreifen müssen, ist das entscheidend. Denn hier gilt: Je besser die Abstimmung im Vorfeld, desto reibungsloser läuft die Montage vor Ort.

Ein weiterer Baustein ist die Rechtssicherheit. Normenkonforme und geprüfte Produkte, die wie unsere beispielsweise in der SHI-Datenbank gelistet sind, erleichtern Ausschreibungen und geben Bauherren wie Planern Sicherheit. Damit entfallen aufwendige Nachweise im Projektalltag, und alle Beteiligten können sich auf geprüfte Qualität verlassen. Auch das ist eine Form von „Bau-Turbo“, wenn auch auf den ersten Blick unspektakulärer.

Schulterschluss für mehr Tempo

Was jetzt zählt, ist ein gemeinsamer Kraftakt. Politik, Bauakteure und Industrie müssen die Bremsen lösen und dem Wohnungsbau neues Tempo verleihen. Serieller Wohnungsbau, effiziente Dachlösungen und verlässliche Partnerschaften können dazu beitragen, dass aus politischen Ideen konkrete Wohnungen werden. Die Voraussetzungen dazu sind vorhanden: die Technik, die Kapazitäten, das Know-how. Was fehlt, ist der Schulterschluss. Wenn Politik für stabile Rahmenbedingungen sorgt, der Markt wieder Vertrauen fasst und die Industrie partnerschaftlich Verantwortung übernimmt, kann aus einer guten Idee ein spürbarer Beitrag zur Lösung der Wohnraumkrise werden. Dann entstehen aus Plänen nicht nur Konzepte, sondern in kürzester Zeit beziehbare Wohnungen und damit eine echte Antwort auf die drängendste soziale Frage unserer Zeit. ■

Über den Autor

René Thaler-Uecker

ist Director Key-Account-Management bei BMI Deutschland.



Das Mögliche. Einfach. Gemacht.: „Aus einem verzagten Arsch kommt kein fröhlicher Furz.“

10 Thesen zum Employer Branding im Mittelstand – Das Beispiel Fleck

Fast könnte man meinen, dass es der deutsche Theologe und Reformator Martin Luther mit dem ihm zugeschriebenen obigen Zitat bereits vor circa 500 Jahren auf den Punkt gebracht hat: Arbeitgeberqualitäten und Mitarbeiterzufriedenheit sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren. In den heutigen Zeiten massiver Strukturbrüche sind sie mehr denn je in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Dies gilt ohne Abstriche auch für die Baustoffbranche.

Christoph Nielacny, Sylvia Jäger

Spätestens seit den massiven Veränderungen des deutschen Arbeitsmarktes in Richtung eines anhaltenden Fach- und Arbeitskräftemangels sowie einem starken Wertewandel mit Stichworten wie Work-Life-Balance, Homeoffice, Hybrides Arbeiten, Generation Z, altersdiverseres Arbeiten sowie Diversity, Equity and Inclusion (vgl. Frein/Käufer o. Jg.) ist der Begriff des Employer Branding in aller Munde.

Insofern versuchen wir mit dem vorliegenden Beitrag am Beispiel des Dachzubehörherstellers Fleck der Frage nachzugehen, wie das Konzept des Employer Brandings im Arbeitsmarkt von Teilnehmern am Markt für Baustoffe sinnvoll eingesetzt werden kann. Eine Besonderheit ist dabei darin zu suchen, dass Fleck, wie viele Unternehmen der Baustoff- und Bedachungsbranche – unabhängig davon, ob auf der Hersteller- oder Handelsseite des Marktes positioniert –, als kleines mittleres Unternehmen oder einfacher ausge-

drückt als Mittelständler einzuordnen ist. Die Ausführungen reflektieren ein Employer Branding-Projekt, welches bei Fleck in der Zeit vom Januar 2024 bis zum Sommer 2025 in Zusammenarbeit mit der Arbeitgeber-Manufaktur Dunker & Macaluso aus Bonn umgesetzt worden ist.

10 Thesen aus der Praxis für die Praxis

Deshalb erschien es uns mit Blick auf die Leserschaft des Baustoff-Jahrbuches als wichtig, nicht einfach Lehrbuchwissen zum Thema Employer Branding weiterzugeben, sondern vielmehr anhand der folgenden zehn Thesen die wichtigsten praktischen Erkenntnisse aus unserem Projekt zu vermitteln:

- Employer Branding ist keine alleinige Marketing-Spielwiese und kein Selbstzweck.

- Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sind siamesische Zwillinge.
- Zufriedene Mitarbeiter sind die Voraussetzung für eine starke Arbeitgebermarke.
- Mitarbeiter-Benefits allein reichen nicht für eine starke Arbeitgebermarke.
- Die Basis einer starken Arbeitgebermarke sind Wurzeln und Werte.
- Der Golden Circle kann helfen, eine Arbeitgeber-Positionierung zu finden.
- Die Einbindung vieler Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor für den Projekterfolg.
- Nicht alle Benefits sind genügend transparent.
- Die Mitarbeiter wissen, was das Unternehmen ausmacht: Employer Value Proposition und Qualitätssäulen als Destillate.
- Employer Branding im Mittelstand ist wirtschaftlich umsetzbar.

Definition und Zielsetzung eines Employer Brandings

Bevor wir damit starten, wollen wir an den Anfang die folgende einfache und pragmatische Definition des Begriffes Employer Branding setzen sowie seine Zielrichtung verdeutlichen (vgl. o. V. o. Jg.):

Employer Branding (dt. Arbeitgebermarkenbildung) ist eine Konzeption, bei der Instrumente aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben (zu positionieren). Das Ergebnis von Employer Branding ist die Arbeitgebermarke (engl. Employer Brand), also die vom Unternehmen gezielt gestaltete Art und Weise, wie ein Unternehmen im Arbeitsmarkt als Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Das Ziel von Employer Branding besteht damit logischerweise im Wesentlichen darin, aufgrund der erhofften Marketingwirkung die Effizienz der Personalrekrutierung als auch die Qualität von Arbeitsplatzbewerbern dauerhaft zu steigern. Außerdem sollen die Mitarbeiter durch eine höhere Identifikation und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig an das jeweilige Unternehmen gebunden werden.

Employer Branding ist keine alleinige Marketing-Spielwiese

Warum wir bei Fleck im Projekt darauf verzichten konnten, uns um ein Employer Brand im Sinne eines physischen Signets oder Markenzeichens, also ein Brand, für die Arbeitgebermarke Fleck zu kümmern, wird bei den Ausführungen zum so genannten Golden Circle deutlich werden; jedenfalls entfiel für unseren Marketingbereich diese mögliche „Spielwiese“ von vornherein.

In den ersten Projektschritten wurde zudem deutlich, dass unsere strategische Ausgangslage als Mittelständler Fluch und Segen zugleich im härter werdenden Kampf um Talente sein würde. Denn mehr und mehr Babyboomer werden in Rente gehen. Die Arbeitswelt und die Ansprüche wandeln sich. Aus den beiden Zielrichtungen des Employer Brandings gemäß obiger Definition – Recruiting sowie Retention von Mitarbeitern – ergeben sich Anforderungen, aber auch Chancen, die es so vor einigen Jahren noch nicht gegeben hat.

Mittelständische Familienunternehmen wie Fleck stehen dabei vor der Herausforderung, sich gegen Großkonzerne zu behaupten. Des-

halb sind wir dem Rat der Arbeitgeber-Manufaktur gefolgt, die uns klargemacht hat: Die Stärke von Familienunternehmen liegt in ihrer Authentizität. Anders als Konzerne können sie eine echte, gelebte Unternehmenskultur bieten. Wichtig ist, diese Besonderheit zu kommunizieren. Zeigen Sie Ihre Familiengeschichte. Machen Sie Traditionen und Werte erlebbar. Lassen Sie Mitarbeiter von ihren Erfahrungen berichten, was am besten funktioniert, wenn sie – wie auch immer – ins Projekt eingebunden werden.

Zudem sprechen wir im Folgenden bewusst auch von der Erarbeitung einer Employer Branding-Konzeption für Fleck. Konzeptionen in der Unternehmensführungslehre sowie auch in der Marketingwissenschaft und -praxis bestehen aus dem Dreiklang von *Ziel(en)*, *Strategie(n)* und *Maßnahme(n)* (bzw. Marketing-Mix). Diesem Vorgehen sind wir in unserem Projekt gefolgt.

Insbesondere das Beispiel unserer Zieldefinition macht deutlich, dass es in der Unternehmensleitung nicht darum gehen kann, so vorzugehen: Employer Branding? – Machen wir auch. Employer Branding? – Müssen wir auch machen. Um dann in einem Federstrich die eigene Marketingabteilung zu beauftragen oder gar sofort den Auftrag für ein Employer Branding-Projekt an eine der mittlerweile auch in diesem Feld vielfältig vertretenen spezialisierten Agenturen im Sinne eines Dienstleisters zu vergeben.

Unserer Zielfindung im Sinne der Beantwortung der Frage, was wir mit dem Employer Branding-Projekt eigentlich erreichen wollen, war eine Soll-Ist-Abweichungsanalyse bzw. Analyse der Ausgangssituation vorausgegangen. Diese erbrachte die Erkenntnis, dass wir bei Fleck in den nächsten Jahren in unserem gewerblichen Mitarbeiterbereich die Hypothek vieler langjähriger Betriebszugehörigkeiten zu tragen haben und einen Generationenwechsel vollziehen müssen. Der Mangel am Arbeitsmarkt an qualifizierten Fachkräften in der Ebene unterhalb unserer Produktionsleiter, die sich ein KMU der Kunststoffindustrie mit Blick auf seine Lohn- und Gehaltsstruktur auch leisten kann, hat insofern dazu geführt, dass wir in unserem Projekt ein Ziel in der Akquisition neuer junger Mitarbeiter, insbesondere in der Gewinnung von Auszubildenden, definiert haben. Im Sinne einer Strategie war somit eine Auseinandersetzung mit der Frage notwendig, wie wir vom Bewerbungsprozess, den Medien und vom Wording her die junge Generation „abholen“ können. Damit war dann auch schnell klar, dass die Maßnahmen unter dieser Perspektive die sozialen Medien einbeziehen sollten bzw. mussten. Mithin ist unsere Erfahrung, dass ein Employer Branding-Projekt nicht nur Marketingkommunikationsfragen zu klären hat, sondern sogar dazu führen kann, dass übliche Abläufe überdacht und neugestaltet werden (vgl. auch Schneider 2023). So findet z. B. der Berufsschulunterricht für den Ausbildungsberuf des Kunststoff- und Kautschuktechnologen in Bottrop und damit in fast 40 Kilometer Entfernung zu unserem Firmensitz statt – eine Strecke, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln kaum zu überbrücken ist. Deshalb stellt Fleck für die Fahrt zur Berufsschule den Auszubildenden ein Poolfahrzeug zur Verfügung. Zudem sind wir davon überzeugt, dass Employer Branding auch deshalb kein Selbstzweck ist, weil es letztendlich ein wesentlicher Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit und damit zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist.

Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sind siamesische Zwillinge

Vereinfacht dargestellt hat die Kundenzufriedenheitsforschung (vgl. Homburg Bucerius 2001) als plausible Wirkungskette die folgenden Zusammenhänge ermittelt: Eine starke *Kundenzufriedenheit* mündet in eine starke *Kundenloyalität*. Letztere umfasst drei Dimensionen:

- Das Wiederkaufverhalten des Kunden im Hinblick auf das gleiche Produkt.
- Das Zusatzkaufverhalten (Cross-Buying) des Kunden im Hinblick auf weitere Produkte des gleichen Anbieters.
- Das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden gegenüber anderen (potenziellen) Kunden.

Eine starke *Kundenloyalität* macht in der gedanklichen Kette letztendlich *Markterfolg* möglich, welcher sich auf Aspekte wie den Marktanteil, die Gewinnung neuer Kunden etc. bezieht. Der Markterfolg wiederum ist ein wesentlicher Faktor für den *wirtschaftlichen Erfolg* von Unternehmen, welcher durch ökonomische Größen wie z. B. Gewinn, Umsatzrenditen etc. messbar ist.

Aus Sicht von Fleck kann eine wirkliche *Kundennähe*, die durch Augenhöhe, Freude an der Kundenbeziehung und Respekt gekennzeichnet und damit unabdingbare Basis zur Erreichung zufriedener Kunden ist, nur durch zufriedene Mitarbeiter erreicht werden, ganz im Sinne von Luther: „Aus einem verzagten Arsch kommt kein fröhlicher Furz.“

Employer Branding ist dabei selbstverständlich nicht das alleinige Heilmittel zur Erreichung einer solchen Mitarbeiterzufriedenheit. Vielmehr spielen andere Bereiche und Einflussfaktoren wie die Vergütung, das Arbeitsumfeld, die Arbeitsintensität, die Anerkennung, die Verantwortung, die persönliche Entwicklung sowie Vorgesetzte und Kollegen wichtige Rollen (vgl. Stock 2001). Es kann aber eine gut ausgerichtete Kommunikation möglich machen, welche Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt. Und wenn man Employer Branding – wie wir bei Fleck – als Konzeption versteht, ist es durchaus dazu geeignet, Änderungen an Ablaufprozessen oder der Ablauforganisation in Unternehmen anzustoßen, welche wiederum einen positiven Einfluss auf die aufgeführten weiteren Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit nehmen können.

Viele wissenschaftliche Untersuchungen zeigen (vgl. Homburg, Stock 2000), dass Kundennähe und kundenorientiertes Verhalten massiv durch die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst werden. Insofern ist aus unserer Sicht die Mitarbeiterzufriedenheit in die oben beschriebene Wirkungskette mit Fug und Recht einzuordnen bzw. an deren Anfang zu stellen. Wenn Employer Branding einen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leisten kann, wird es zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor im marktwirtschaftlichen Wettbewerbsumfeld.

Zufriedene Mitarbeiter sind die Voraussetzung

Angesichts der oben erwähnten, massiven Veränderungen des deutschen Arbeitsmarktes hat sich auch der Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen weiterentwickelt: Längst geht es nicht mehr nur um Kunden, sondern mehr und mehr auch um die besten Mitarbeitenden. Wenn die Mitarbeiterzufriedenheit entscheidend ist im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg, ist die Implementierung

bzw. die Positionierung als starke Arbeitgebermarke in Abgrenzung zu anderen Unternehmen ebenso essenziell.

Zahlreiche Studien zeigten bereits, dass glückliche Mitarbeitende die Produktivität eines Unternehmens steigern. Dies ist nicht allein auf die mit dem Wohlbefinden unmittelbar im Zusammenhang stehende Reduzierung von Krankheitstagen zurückzuführen, sondern insbesondere auch auf eine höhere Motivation, eine erhöhte Belastbarkeit sowie eine höhere Leistungsfähigkeit. Darüber hinaus wächst mit der Zufriedenheit auch die Bereitschaft, das Unternehmen nach außen hin positiv zu repräsentieren. Durch eine aktive Einbeziehung vieler verschiedener Mitarbeitender in unser Employer Branding-Projekt konnten bereits zu Beginn des Projektes einige Kolleginnen und Kollegen motiviert werden, als Markenbotschafter zu fungieren, die in diversen Medien zu Wort kommen. Als Beispiele seien hier unsere überarbeitete Karriere-Website (fleck-dach.de/karriere-bei-fleck) sowie eine eigens für die Gewinnung neuer Auszubildender entwickelte Broschüre genannt. Somit waren wir in der glücklichen Lage, echte Menschen mit authentischen Geschichten in den Mittelpunkt unserer Kampagne zu stellen und mussten nicht – wie heute oftmals üblich – auf (KI-generierte) Fotos von extra engagierten Models zurückgreifen.

Was hatten wir also gelernt? Glückliche Mitarbeitende berichten gerne über positive Erfahrungen und stärken dadurch die Reputation des Unternehmens. Umgekehrt kann Unzufriedenheit schnell nach außen dringen und das Image beschädigen.

Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten trägt also dazu bei, Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden und die Arbeitgebermarke nachhaltig zu stärken. Wer also eine starke, attraktive Arbeitgebermarke aufbauen möchte, sollte stets das Wohl seiner Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen.

Mitarbeiter-Benefits allein reichen nicht

Der amerikanische Arbeitspsychologe Frederick Herzberg (1959) unterscheidet in der sogenannten Zwei-Faktoren-Theorie zwischen zwei Gruppen von Einflussfaktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit: Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren. Während Motivatoren die Arbeitszufriedenheit steigern, verhindern Hygienefaktoren Unzufriedenheit. Zu den Hygienefaktoren zählen äußere Faktoren, wie Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Unternehmenspolitik, Gehalt. Das Vorhandensein von Hygienefaktoren ist essenziell, um Unzufriedenheit zu vermeiden, ihre Existenz wird allerdings häufig als selbstverständlich betrachtet. Sie machen somit nicht zufriedener, ihre Abwesenheit trägt jedoch stark zur Unzufriedenheit bei.

Der Schlüssel zur Mitarbeiterzufriedenheit sind nach Herzberg die (intrinsischen) Motivationsfaktoren, die – bis zu einem gewissen Grad – sogar mangelhafte Hygienefaktoren ausgleichen. Zu den Motivatoren gehören beispielsweise: Interessante Arbeitsaufgaben, Aufstiegsmöglichkeiten, Entfaltungsmöglichkeiten, Verantwortung. Der Idealzustand eines Unternehmens wird erreicht, wenn sowohl Hygiene- als auch Motivationsfaktoren existieren. Viele Firmen setzen heute allerdings noch auf Benefits, die den äußeren (Hygiene-) Faktoren zuzurechnen sind, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Homeoffice, hybrides Arbeiten oder auch flexible Arbeitszeiten, kostenlose Getränke und Firmenwagen sind hier nur

einige Beispiele. Diese Benefits sind zwar wichtig, um zu signalisieren, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst genommen werden, sie können aber nur ein Baustein in einem umfassenden Konzept sein: Wenn andere Elemente, die eine positive Arbeitsumgebung schaffen, wie eine offene Unternehmenskultur, Wertschätzung und eine transparente Kommunikation, nicht gelebt werden, bleiben Benefits oft wirkungslos oder wirken oberflächlich und tragen nicht dazu bei, die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern und Mitarbeitende langfristig zu binden.

Das zeigt wiederum sehr deutlich die Bedeutung einer ganzheitlichen Employer Branding-Strategie: Eine starke Arbeitgebermarke basiert auf einer authentischen und positiven Unternehmenskultur, die sich durch eine transparente Kommunikation, Entwicklungsmöglichkeiten, eine wertschätzende Führungskultur und ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld auszeichnet. Benefits sollten diese Elemente ergänzen, aber nicht ersetzen. Nur wenn die Werte, die Kommunikation und die Arbeitsbedingungen miteinander harmonisieren, entsteht eine glaubwürdige und nachhaltige Arbeitgebermarke.

Die Basis sind Wurzeln und Werte

In unserem Projekt ging es uns auch deshalb darum, Haltung sichtbar zu machen und echte Werte aufzudecken, statt bloße Claims zu entwickeln und zu verbreiten. Denn aus unserer Sicht geht es beim Employer Branding nicht um schöne Geschichten, sondern um ehrliche. Unternehmen mit Substanz brauchen keine Inszenierung (vgl. Elshani 2024). Sie brauchen Geschichten, die zeigen, worauf es ihnen wirklich ankommt. Wer heute Talente gewinnen und halten will, muss nicht am lautesten schreien – sondern im Storytelling im Employer Branding am ehrlichsten erzählen.

Gutes Storytelling in der Arbeitgeberkommunikation ist also durch Authentizität gekennzeichnet. Man sollte sicherstellen, dass die Employer Branding-Kommunikation der Realität entspricht. Übertriebene Zusicherungen und geschönte Darstellungen wirken sich langfristig betrachtet schädlich auf die Arbeitgebermarke aus, weil Versprechen und Alltag auseinanderklaffen. Für langfristige Bindung und Zufriedenheit sorgt hingegen eine nahbare Unternehmenskultur, bei der es weder auf Perfektion noch Hochglanz ankommt. Definiert man Unternehmenskultur als Gesamtheit der Ziele und Werte eines Unternehmens (vgl. Simon 1998), die im Idealfall alle Mitarbeitenden akzeptieren und sich diesen verpflichtet fühlen, wird deutlich, dass die Substanz einer solchen in den Zielen und Werten liegt.

Und hier hat der Prozess der Erarbeitung unserer Employer Branding-Konzeption uns die Augen geöffnet, was die Arbeitgeber-Manufaktur zusammenfassend für uns auf den Punkt gebracht hat: „Bei Fleck in Datteln trifft man auf eine Unternehmenskultur, die Vielfalt nicht nur zulässt, sondern sucht. Unterschiedliche Qualifikationen, Werdegänge und Persönlichkeiten sind willkommen – solange sie zum Team passen. Der Teamgeist bei Fleck ist kein Buzzword, sondern gelebte Realität. Die Geschichten, die hier entstehen, handeln von gegenseitigem Respekt, gemeinsamen Erfolgen und echtem Zusammenhalt. Und genau das macht das Unternehmen für Nachwuchskräfte und Quereinsteiger:innen attraktiv.“

Dabei pflegen wir unsere Wurzeln und vergessen durch eine dauerhafte kommunikative Wiederholung in verschiedenen Variationen nicht, wo wir herkommen und wem wir Vieles zu verdanken haben: Oskar Fleck – dieser gründete 1957 die nach ihm benannte Fleck GmbH, die sich unter seiner Führung schnell zu einem Spezialisten im Bereich Dachzubehör für Steil- und Flachdächer entwickelte, der inzwischen auch über die Grenzen von Deutschland hinaus bekannt ist. Innovation schreiben wir groß: In den letzten Jahrzehnten sind bei Fleck etwa 2.000 Produktentwürfe entstanden, die zu nahezu 400 Patenten und Gebrauchsmustern geführt haben. Alle Produkte sind „Made in Germany“, denn die Produktion erfolgt ausschließlich in Deutschland.

Vielleicht tendiert dieses schriftliche Statement dazu, ein wenig kühner und markanter zu sein, als man es für vergleichbare Kommunikationsinhalte in Großunternehmen kennt, es ist jedoch nicht grundsätzlich (vgl. auch Simon 1998) anders. Und unsere Erfahrung dabei ist: Es ist prinzipiell nicht wichtig, ob die Unternehmenskultur verschriftlicht wird. Vielmehr war der Prozess der Erarbeitung aus unserer Sicht wichtiger als das Ergebnis.

Unsere Sichtweise wird im Übrigen durch Erkenntnisse der Kundenzufriedenheitsforschung untermauert (vgl. Homburg, Bucerius 2001), welche zeigt, dass insbesondere kundenorientiertes Verhalten von Mitarbeitenden sehr stark durch so genannte Artefakte, aber weniger stark von Normen und kaum von Werten beeinflusst wird. Dabei sind Werte grundlegende und allgemeine Vorstellungen im Unternehmen, welche artikulieren, worauf das Unternehmen „Wert legt“. Verhaltensnormen sind die Konkretisierungen dieser Wertvorstellungen, sie haben also schon einen recht starken Verhaltensbezug. Artefakte hingegen sind symbolische Komponenten einer Unternehmenskultur. Hierzu zählen beispielsweise Geschichten, Logos, Rituale sowie die Sprache in Unternehmen. Artefakte zeichnen sich dadurch aus, dass sie üblicherweise historisch gewachsen sind und nicht bewusst gemanagt werden (können). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Symbolic Management. Im Kern geht es dabei darum, Werte und Normen anhand einfach interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen zu verdeutlichen. Symbolic Management umfasst so gesehen vier Kategorien von Artefakten:

- Erzählungen, z. B. über vorbildliches Verhalten oder außerordentliches Engagement.
- Sprache, z. B. den Sprachstil in Sitzungen.
- Rituale, wie z. B. Auszeichnungen im Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) von Fleck für die Mitarbeiter.
- Arrangements, wie z. B. kundenfreundliche Seminarräume für die Fleck Akademie in der FLECKtory in unserem Werk in Oer-Erkenschwick (vgl. Nielacny 2023).

Nichtsdestotrotz haben wir unsere Werte im Sinne unserer Arbeitgeberqualitäten als Ergebnis des Projektes in sechs Säulen „destilliert“, worauf wir weiter unten näher eingehen.

Der Golden Circle kann helfen

Der Golden Circle (vgl. Sinek 2011) ist ein Modell, das durch den britisch-US-amerikanischen Autor und Unternehmensberater Simon O. Sinek entwickelt wurde.

Mit ihm hat Sinek anhand von praktischen Beispielen die Art und Weise beschrieben, wie aus seiner Sicht erfolgreiche Unternehmen und Führungskräfte kommunizieren und handeln. So bietet der Golden Circle einen strukturierten Ansatz, um die Vision und Mission eines Unternehmens deutlich und zielgruppenorientiert zu kommunizieren. Indem Unternehmen ihr „Warum?“ (engl. Why?) (Vision), „Wie?“ (engl. How?) (Mission) und „Was?“ (engl. What?) (Produkte/ Dienstleistungen) klar definieren und miteinander verknüpfen, können sie eine starke, authentische Marke aufbauen, die sowohl intern als auch extern motiviert. Eine bessere Ausrichtung und Differenzierung können das Ergebnis sein.

Weniger erfolgreiche Unternehmen und Menschen, so Sinek, kommunizierten vom äußeren zum inneren Kreis. Sie beginnen mit dem „Was?“ und gehen über das „Wie?“ zum „Warum?“. Begeisterte und erfolgreichere Unternehmen und Menschen wählten genau den anderen Weg. Die erste Frage, die Frage nach dem „Warum?“, sei dabei manchmal sehr schnell und klar, manchmal aber unendlich schwierig zu beantworten. Jedenfalls, so Sinek, lohne sich diese inhaltliche Auseinandersetzung, die es erfordere, sich gedanklich abstrakt von den bereits bestehenden Produkten bzw. Dienstleistungen zu lösen.

Er hat dies auf eine Formel zugespitzt, die ihn zu einem der meistzitierten TED-Talks-Sprecher (Technology-Entertainment-Design-Konferenz bzw. -Website: www.ted.com/talks) überhaupt machte: „Start with why!“. Dabei bringt er diese Philosophie mit folgendem Satz auf den Punkt: „People don't buy what you do. They buy why you do it.“ (Menschen kaufen nicht, was man macht. Sie kaufen, warum man etwas macht).

Bei Fleck haben wir den Golden Circle genutzt, um uns darüber klar zu werden, was uns als Unternehmen ausmacht und um unsere Marke eindeutiger zu positionieren bzw. „aufzuladen“. Dabei sind wir beim „Why?“ zu folgenden Erkenntnissen gekommen: Fleck ist in der Bedachungsbranche bzw. im Dachhandwerk zu Hause. Wir kommunizieren – nicht nur – über unsere Vertriebsmitarbeiter mit den Verwendern unserer Produkte auf Augenhöhe. Weil wir zuhören können, kommen viele unserer Produktideen direkt aus der Praxis der Dachhandwerker. Wir wissen, dass das Dachhandwerk Produkte braucht, die seinen Arbeitsalltag vereinfachen und ihm mit hin Zeit- und Kostenvorteile bringen. Das haben wir bei bestimmten Produkten, die diese Vorteile in besonderer Weise verkörpern, immer wieder neu in verschiedenen Kampagnen mit dem Slogan „Dachzubehör neu berechnet.“ plakativ kommuniziert (vgl. auch Nielacny 2022). Dabei behauptet Fleck nicht, alle Probleme lösen zu können. Doch das, was für Fleck möglich ist, wird gemacht. Einfach gemacht. Und dies im doppelten Sinne des Wortes.

Da wir ein erfahrener Kunststoffverarbeiter sind, wissen wir, wie wir unsere verschiedenen Produktionsverfahren des Spritzgießens, Tiefziehens und der Extrusion bei der Verarbeitung diverser Kunststoffe so nutzen können („How?“), dass dabei einfache und im obigen Sinne nützliche Dachzubehörprodukte entstehen („What?“).

Nach diesen Überlegungen ließ sich sodann die Quintessenz in einem Motto auf den Punkt bringen: „Das Mögliche. Einfach. Gemacht.“ Seit 2024 nutzen wir es als Slogan im Produktmarketing und in der Verkaufsförderung. Zudem war es das Motto unserer in der Firmengeschichte ersten Teilnahme an der Weltleitmesse Dach+Holz in Stuttgart im Jahr 2024.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Katrin Balthasar: Kosten und Nutzen von Employer Branding. In vier Schritten den Return on Investment Ihrer Arbeitgebermarke berechnen, o.O. o. Jg., Abruf über Kununu am 18.07.2025 06.53 Uhr.
- Bakim Elshani: Employer Branding: Authentizität gewinnt Top-Talente, o.O. 21.11.2024, in marketing BÖRSE (www.marketing-boerse.de).
- Jule Frein, Theresa Käufer: Trends in der Arbeitswelt. Trend Report Zukunft der Arbeit, o.O., o. Jg., Abruf über Kununu am 18.07.2025 06.53 Uhr.
- Christian Homburg, Matthias Bucerius: Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden - Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 51-83.
- Christian Homburg, Ruth Stock: Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, Begeistern. Bewegen, Wiesbaden 2000.
- Thomas J. Peters, Robert H. Watermann: In Search of Excellence. Lessons from Americas Best-Run Companies, New York 1982.
- Christoph Nielacny: Repositionierung durch Digitalisierung im Mittelstand. Transformation von Vertrieb und Marketing am Beispiel des Unternehmens Fleck, in: Baustoff-Jahrbuch 2021/2022, Duisburg 2021, S. 44-47.
- Christoph Nielacny: Dachzubehör neu berechnet. Wie der Baustoffhandel mit Randartikeln seine Marge steigern kann, in: Baustoff-Jahrbuch 2022/2023, Duisburg 2022, S. 77-81.
- Christoph Nielacny: Virtuell, Präsenz oder hybrid? Theorie und Praxis zu Wirkungen von Zielgruppen-Schulungen der Baustoffindustrie, in: Baustoff-Jahrbuch 2023/2024, Duisburg 2023, S. 92-100.
- o.V: Stichwort Employer Branding, in: Wikipedia. Die freie Enzyklopädie, o. O. o. Jg. Abruf am 17.07.2025 um 20.00 Uhr: https://de.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding.
- Carola Schneider: Das Ende des Azubi-Mangels. So besetzen Sie Ihre Ausbildungsplätze in 6 Schritten, Frankfurt/New York 2023.
- Hermann Simon: Die heimlichen Gewinner. Hidden Champions. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main 1998.
- Simon Sinek: Start with why. How great leaders inspire everyone to take action, 43. Aufl., London 2011.
- Frederick Herzberg: The Motivation to Work, New York 1959
- Ruth Stock: Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden - Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 211-233.

Im Employer Branding-Projekt konnten diese Überlegungen im Übrigen sehr schnell auf die Mitarbeiterperspektive gespiegelt werden:

- Wir haben eine flache Hierarchie und offene Türen, damit für unsere Mitarbeiter der unmittelbare Kontakt zur Unternehmensleitung einfach möglich ist.
- Wir wollen, dass sich unsere Mitarbeiter am richtigen Fleck fühlen, denn nur so sind sie motiviert genug, „einfach zu machen“ und z. B. sich bzw. ihre Ideen und Meinungen unbefangen einzubringen.
- Unser Produktionsprozess ist „lean“ und folgt dem Prinzip eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), in dem alles, was möglich sein könnte, Gehör findet.

Die Einbindung vieler Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor

Wie wir nun wissen, sind die Mitarbeitenden die wichtigsten Botschafter eines Unternehmens. Wenn sie ihre positiven Erfahrungen teilen, wirkt dies nicht nur glaubwürdiger als externe Werbekampagnen, es ist glaubwürdiger, da ihre Geschichten die tatsächliche Unternehmenskultur widerspiegeln. Das schafft Vertrauen bei potenziellen Bewerbern und stärkt das Image des Unternehmens sowie die Positionierung als Arbeitgebermarke.

Um einen möglichst objektiven Blick hinter die Kulissen und somit einen authentischen Einblick in die Arbeitswelt bei Fleck zu erhalten, wurden zu Beginn unseres Employer Branding-Projektes durch Mitarbeiter der Arbeitgeber-Manufaktur Einzelinterviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Unternehmensbereichen geführt. Darauf folgten Gruppendiskussionen mit ebenfalls interdisziplinär besetzten sog. Fokusgruppen. Zweck dieser Diskussionsrunden war es, die generellen Einstellungen zum Unternehmen, die Bewertung der individuellen Relevanz der Arbeitgeberqualitäten und die Kommunikationswege von Personen, die bei Fleck arbeiten, näher zu erforschen und weitere Impulse für die Entwicklung der Arbeitgebermarke und der dazu gehörenden Aktivitäten zu erhalten. Die Vorteile dieses Vorgehens liegen auf der Hand:

- Authentizität: Berichte über persönliche Erfahrungen aus erster Hand.
- Reichweite: Durch die aktive Beteiligung vieler Mitarbeitenden erhöht sich die Reichweite der Employer Branding-Maßnahmen.
- Anerkennung und Identifikation: die Mitarbeitenden werden bestätigt und erfahren Wertschätzung. Ihre Identifikation mit dem Unternehmen wird erhöht, wodurch Motivation und Bindung gefördert werden.
- Vielfältige Perspektiven: Eine breite Einbindung sorgt für eine vielfältige Darstellung des Arbeitgebers. Das spricht unterschiedliche Zielgruppen an.
- Neue Ideen: Mitarbeitende bringen neue Impulse ein, wodurch die Employer Branding-Strategie an Dynamik und Kreativität gewinnt.

Die auf diesem Wege gewonnenen Erkenntnisse bildeten sodann auch die Basis für die Ausrichtung unserer Employer Branding-Strategie, bei der die Mitarbeitenden als zentrale Partner angesehen werden.

Nicht alle Benefits sind genügend transparent

Wie bereits geschildert, setzen Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt häufig auf eine Vielzahl von Mitarbeiter-Benefits, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Doch trotz dieser vielfältigen Angebote besteht häufig ein Problem: Nicht alle Benefits sind für die Mitarbeitenden ausreichend transparent kommuniziert. Dies ist insofern problematisch, als Transparenz Vertrauen schafft. Wenn Mitarbeitende nicht genau wissen, welche Benefits ihnen zustehen, wie sie diese in Anspruch nehmen können oder welche Bedingungen gelten, führt das zu Unsicherheiten und Frustration. Unklare oder versteckte Benefits können im schlimmsten Fall sogar das Gegenteil bewirken und das Engagement sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mindern. Zudem ist Transparenz essenziell, um die Vorteile der Benefits voll auszuschöpfen und die Mitarbeitenden aktiv zu motivieren, diese Angebote zu nutzen. Die Herausforderungen bei der Kommunikation von Benefits sind mannigfaltig und liegen z. T. in diesen selbst begründet:

- Komplexität: Viele Benefits sind komplex gestaltet, beinhalten z. B. steuerliche Vorteile oder rechtliche Rahmenbedingungen, die für Mitarbeitende teilweise schwer verständlich sind.
 - Technische Barrieren: Komplizierte Anmeldeprozesse oder schwer zugängliche Plattformen können die Nutzung erschweren und den Eindruck erwecken, dass Benefits schwer zugänglich sind.
 - Relevanz: Nicht alle Benefits sind für alle Mitarbeitenden relevant, sondern sprechen nur spezielle Arbeitnehmergruppen an.
- Unternehmen stehen somit vor der Aufgabe, durch eine klare und verständliche Kommunikation Transparenz zu schaffen. Dies kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden:
- Sichtbarkeit: Teil unseres Employer Branding-Projektes war die Erneuerung unserer Karriere-Website (www.fleck-dach.de/karriere-bei-fleck). Hier wurde u. a. der Abschnitt „Alle Benefits von Fleck auf einen Blick“ ergänzt.
 - Regelmäßige Updates: Durch kontinuierliche Informationen über neue Angebote oder Änderungen – z. B. am sog. schwarzen Brett – bleiben Mitarbeitende stets up to date. Bei komplexen Themen werden diese bei Fleck durch postalische Schreiben ergänzt, sodass die Mitarbeitenden die Informationen in aller Ruhe nachlesen und verstehen können.
 - Personalisierte Angebote/Ansprache: Insbesondere im Hinblick auf Weiterbildungs- oder Gesundheitsangebote empfiehlt sich eine individuelle Beratung der Mitarbeitenden, für die ebendiese Benefits relevant sind.
 - Feedback einholen: Mitarbeitende sollten jederzeit die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen und Feedback zu geben, um die Kommunikation kontinuierlich zu verbessern.

Werden Mitarbeiter-Benefits nicht ausreichend transparent kommuniziert, kann dies zu Unsicherheiten, Missverständnissen und einer geringeren Nutzung der Angebote führen. Eine klare, verständliche und kontinuierliche Kommunikation schafft wiederum Vertrauen und erhöht die Akzeptanz der Benefits. Auf diesem Wege wird nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestärkt, sondern auch die Arbeitgebermarke. Transparenz ist somit ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine nachhaltige und wirkungsvolle Benefits-Strategie.

Employer Value Proposition und Qualitätssäulen

Am heutigen Arbeitsmarkt ist es für Unternehmen essenziell, ihre einzigartige Identität klar zu kommunizieren. Dabei spielen die Employer Value Proposition (EVP) und die Qualitätssäulen eine zentrale Rolle. Sie dienen als sogenannte Destillate – prägnante Zusammenfassungen – die den Kern dessen widerspiegeln, was das Unternehmen ausmacht. Doch die Frage ist: Wissen die Mitarbeitenden tatsächlich, was ihren Arbeitgeber auszeichnet? Und warum ist dieses Wissen so wichtig?

Die EVP beschreibt das einzigartige Wertangebot, das ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden bietet. Sie fasst zusammen, warum es attraktiv ist, dort zu arbeiten, und hebt die besonderen Vorteile, Werte und die Kultur hervor. Eine starke EVP schafft Identifikation und Motivation, weil Mitarbeitende sich mit den Werten des Unternehmens verbunden fühlen.

Wie beschrieben standen am Anfang unseres Employer Branding-Projektes Einzelinterviews ebenso wie Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden. In diesen Gesprächen ging es darum, auf der Basis echter bzw. authentischer Geschichten über persönliche Erfahrungen die Arbeitgeberqualitäten von Fleck herauszuarbeiten, zu „destillieren“. Herausgekommen ist dabei nachstehendes Wertangebot, welches auch den Einstieg in unsere neue Karriere-Website markiert:

„Bei Fleck verbinden wir das Beste aus zwei Welten: „Made in Germany“-Qualität und eine einzigartige Familienunternehmenskultur. Als Spezialist für innovative Dachsysteme bieten wir Ihnen nicht nur eine sichere Zukunft durch unsere Innovationskraft und durch moderne Arbeitsplätze, sondern auch ein inspirierendes Arbeitsumfeld. Unser Teamgeist, die kurzen Entscheidungswege, unsere transparente und multikulturelle Unternehmenskultur sowie hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten prägen unser Arbeitsklima.“

Daraus destilliert haben wir sechs Qualitätssäulen, welche die Grundpfeiler bilden, auf denen unser Unternehmen aufbaut („Sechs gute Gründe für Fleck als Arbeitgeber“, vgl. [fleck-dach.de/karriere-bei-fleck](https://www.fleck-dach.de/karriere-bei-fleck)). Sie spiegeln die wichtigsten Werte wider und helfen, die Unternehmenskultur greifbar zu machen und Orientierung zu geben:

- Starke Marke
- Zukunftssicherheit
- Zusammenhalt
- Persönliche Möglichkeiten
- Wertschätzendes Arbeitsumfeld
- Offenheit und Transparenz

In vielen Fällen ist die Kenntnis über die EVP und die Qualitätssäulen noch ausbaufähig. Für Fleck liegt ein Mittel in der Transparenz, aber auch in der Wiederholung. So nutzen wir verschiedene Kanäle, um über den Fortgang des Employer Branding-Projektes und neue Ergebnisse zu berichten. Ziel ist es, die Kernbotschaften dabei so klar und verständlich zu vermitteln, dass die Mitarbeitenden sowohl die Alleinstellungsmerkmale von Fleck erkennen als auch die eigene Rolle im größeren Zusammenhang verstehen. Dadurch wird die Identifikation der Mitarbeitenden gefördert und sowohl die interne Kommunikation als auch das Employer Branding nach außen gestärkt.

Dass Employer Branding Kosten verursacht, ist eine Binsenweisheit. Da sich die verbundenen Kommunikationsmaßnahmen in vielen Fällen aber auf die sozialen Medien konzentrieren können oder gar müssen, leuchtet es ein, dass zumindest dieser Teil an Maßnahmen relativ kostengünstig gestaltbar ist. Dies gilt umso mehr, wenn man wie Fleck die sozialen Medien sowieso bereits im Rahmen seines Produktmarketings „bespielt“ (vgl. Nielacny 2021).

Ohne an dieser Stelle auf konkrete Kostenumfänge eingehen zu können, betrachten wir den Begriff der Wirtschaftlichkeit hier im Sinne von Kosten-Nutzen-Erwägungen. Der Nutzen liegt auf der Hand: Weniger Fluktuation, längere Mitarbeiterbindung, Passende Kandidaten, Schnellere Besetzung, Reduktion der Krankenquote, Klare Differenzierung vom Wettbewerb.

Jedenfalls ist dabei klar: Employer Branding ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Der Erfolg der Employer Branding-Maßnahmen wird sich nicht sofort in Zahlen widerspiegeln. Kurzfristig kann die Einführung einer starken Arbeitgebermarke zwar die Besetzung offener Stellen erleichtern. Die positiven Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn werden jedoch erst mittel- bis langfristig sichtbar. Es ist daher entscheidend, einen angemessenen Zeitraum für die Evaluierung des Erfolgs der Employer Branding-Strategie zu wählen. Nur so kann das volle Potenzial der Maßnahmen erkannt und ausgeschöpft werden. ■

Über die Autoren

Christoph Nielacny

- Geschäftsführer der FLECK-Gruppe
- Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Schwerpunkte Marketing sowie Publizistik und Kommunikationswissenschaft) mit Abschluss als Diplom-Ökonom.
- 1990-2005: Deutsche Rockwool Gladbeck, diverse Funktionen in Vertrieb und Marketing, zuletzt Mitglied der Geschäftsleitung.
- 2005-2008: Armacell-Gruppe Münster. General Manager Sales und Marketing/Business Team Leader für elf nordeuropäische Länder und die damals drei deutschen Werke.
- 2008-2015: Geschäftsführer SIG Deutsche Dachbaustoffe mit den heute im Eigentum der STARK-Gruppe stehenden Melle Dachbaustoffe-Standorten.
- 2015-2018 CEO des zur niederländischen Synbra-Gruppe gehörigen Styropor-Herstellers IsoBouw Abstatt (heute Hirsch Porozell).

Sylvia Jäger

- Leitung Team Marketingkommunikation und Assistenz des Geschäftsführers der FLECK-Gruppe
 - Ausbildung zur Kauffrau für Dialogmarketing
 - Berufsbegleitendes Studium mit Abschluss Staatl. geprüfte Betriebswirtin (Schwerpunkt Personalwirtschaft) an der Fachschule für Wirtschaft des Hansa-Berufskollegs Münster
 - 2011-2017: ECO TEL GmbH Münster: Teamleiterin Vertriebsassistenz/Vertriebsinnendienst
 - 2017-2020: eCAPITAL AG Münster: Executive Assistant
-

Buchpaket: Baustoffkunde für den Praktiker und Baustoff-Handelskunde

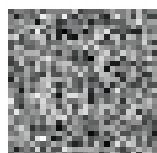


Bestellen:
Baustoff-Wissen/Fachwissen Erlau Verlag
08447-94-4000-1
Toll

Für Auszubildende und Quereinsteiger im Baustoff-Fachhandel: Praxisnah, fundiert und aktuell

Das Buchpaket vereint Grundlagenwissen und wertvolle Arbeitshilfen für die kaufmännische Aus- und Weiterbildung im Baustoffhandel. Dazu kommen Produktinformationen und **Lehrpläne für Baustoffhandelsberufsausbildung** (Baustoff-Fachhandel). Die aktuellen Inhalte sind nach dem neuesten Produktkatalog von Baustoff-Wissen strukturiert.

Als Bonus verpackt: **Material-Verständnis** (Materialkunde) und **Praxiswissen** (Praxiswissen) von Baustoff-Wissen. **Praxiswissen** ist ein **Handbuch** für die **Praxis** im Baustoff-Fachhandel.



Jetzt bestellen unter:
www.baufachmedien.de

Baustoff Wissen

RW Rudolf W. Müller

Typische Bauschäden erkennen, bewerten, vermeiden und instand setzen

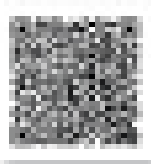
Mit diesem übersichtlichen Nachschlagewerk schätzen Sie Bauschäden schnell und richtig ein. In der Neuauflage sind die Kostenwerte aktualisiert, 12 neue Schadensfälle aufgenommen sowie aktuelle Normen und Regelwerke berücksichtigt. An über 100 Beispielen typischer Bauschäden erhalten Sie konkrete Hinweise zu Aufwand und Kosten der Sanierung.



Ihre Vorteile:

- übersichtlicher Schadenskatalog mit aussagekräftigen Fotos
- wertvolle Hinweise zur Ursache der Schäden und Tipps zum weiteren Vorgehen
- optimale Unterstützung bei der Schadensbewertung mit konkreten Angaben zu Kosten und Aufwand der Sanierung

Typische Bauschäden im Bild
• 4. Auflage, 176 S.
• ISBN 978-3-89-726-211-1
• 29,90 €



Jetzt bestellen unter:
www.baufachmedien.de

Fundiertes Fachwissen für Fliesenprofis



**Aktualisierte
4. Auflage!**

Technische Wissensbestände

Mit Fragen, Antworten und Beispielen
für Ausbildung und Praxis

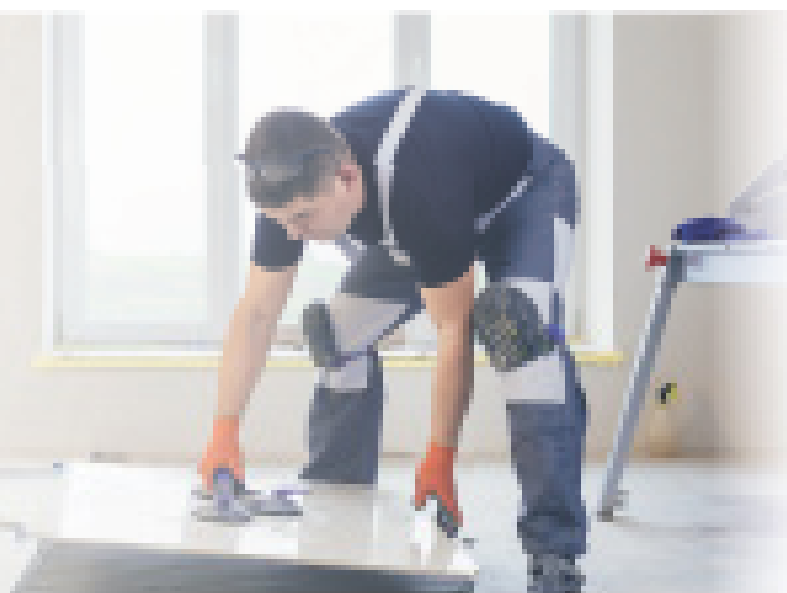
2004

96-090 Seiten mit ca. 350 Abb.

und 200 Tabellen

ISBN: 978-3-481-94775-7

€ 69,-



Das Standardwerk für Ausbildung und Praxis wurde nach den neuen DIN-Merkblättern aktualisiert. Der einheitliche Aufbau mit gestellten Fragen und Antworten und die übersichtliche Gestaltung der einzelnen Kapitel ermöglichen einen schnellen, leicht verständlichen Einstieg in das jeweilige Thema.

Ihre Vorteile:

- Ideal zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung
- Spezielle Wissensbausteine erleichtern das Lernen
- Mit typischen Fallbeispielen aus der Praxis sowie Lösungen aus dem Berufsalltag
- Inklusive Erläuterung aktueller Regelwerke



Scannen & Bestellen!
www.baufachmedien.de

Verbände und Organisationen

Handelsverbände

BHB – Handelsverband Heimwerken, Bauen und Garten e. V.	50672 Köln Hohenzollernring 14	Tel.: +49 221 277595-0 info@bhb.org www.bhb.org	Dr. Peter O. Wüst (HauptGF)
Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e. V. (BDB)	10117 Berlin Am Weidendamm 1 A	Tel.: +49 30 590099-576 info@bdb-bfh.de www.bdb-bfh.de	Michael Hölker (HauptGF)
DER HOLZRING GmbH	28359 Bremen Universitätsallee 5	Tel.: +49 421 22315-0 info@holzring.de www.holzring.de	Olaf Rützel (GF)
Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e. V. (DG Haustechnik)	53173 Bonn Viktoriastraße 27 A	Tel.: +49 228 62905-0 info@dg-haustechnik.de www.dg-haustechnik.de	Dr. Hans Henning (HauptGF)
ZDBF – Zentralverband des Deutschen Bedachungsfachhandels e. V.	59069 Hamm Humpertshof 2	Tel.: +49 2385 9353-800 info@zdbf.de www.zdbf.de	Heinz Slink (1. Vorsitzender)
Zentralverband Hartwarenhandel e. V. (ZHH)	40474 Düsseldorf Eichendorffstraße 3	Tel.: +49 211 47050-0 zhz@zhz.de www.zhh.de	Thomas Dammann (HauptGF)

Kooperationen

Baustoff Verbund Süd GBR Zentrale Geschäftsstelle	71384 Weinstadt Dammstraße 19	Tel. 07151/9847330 info@baustoffverbund.de www.baustoffverbund.de	Markus Wiedmann (erster Vorsitzender) Peter Gaissmaier (zweiter Vorsitzender)
BAUVISTA GmbH & Co. KG	32791 Lage Triftenstraße 115	Tel.: 05232/94970 info-gh@bauvista.de www.bauvista.de	Johannes Häringslack (GF) Jörg Kronenberg (GF)
COBA-Baustoffgesellschaft für Dach + Wand GmbH & Co. KG	49084 Osnabrück Kiebitzheide 44	Tel.: 0541/50513-0 info@coba-osnabrueck.de www.coba-osnabrueck.de	Bernd Lordieck (GF)
EUROBAUSTOFF Handelsgesellschaft mbH & Co. KG	61231 Bad Nauheim Auf dem Hohenstein 2	Tel.: 06032/805-0 kontakt@eurobaustoff.de www.eurobaustoff.de	Dr. Eckard Kern (GF/Vorsitzender) Holger Reviol (GF) Hartmut Möller (GF)
Euro-Mat S. A.	Stationsplein 91 5211 BM s-Hertogen- bosch The Netherlands	31(0) 859022822 euro-mat@euro-mat.com www.euro-mat.com	Eldert Jan van Herk General Manager
EVb BauPunkt Einkaufs- und Handels- gemeinschaft GmbH & Co. KG	73037 Göppingen Zillenhardtstraße 46 Gewerbepark Voralb	Tel.: 07161/99931-0 info@evb.de www.evb.de	Steffen Eberle (GF)
FDF Dienstleistungsgesellschaft mbH	57234 Wilnsdorf Rathausstraße 5	Tel.: 02739/8932-0 info@fdf-dach.de www.fdf-dach.de	Heinz Slink (GF)

Kooperationen

hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co. KG	29614 Soltau Celler Straße 47	Tel.: 05191/802-0 internet@hagebau.com www.hagebau.com	Frank Frithjof Staffeld (GF) Christian Rabe (GF)
MB-KAUF Baustoff-Fachhändler GmbH & Co. KG	31552 Rodenberg im Seefeld 9	Tel.: 05723/9444-0 einkauf@mb-kauf.de www.mb-kauf.de	Ulf Schütz (GF)
ZEDACH eG Zentralgenossenschaft des Dachdeckerhandwerks	59069 Hamm Humpertshof 2	Tel.: 02385/9353-800 info@zedach.eu www.zedach.eu	Christian Kurth (Vorsitzender Aufsichtsrat)
Zentraleinkauf Baubedarf GmbH & Co. KG	33106 Paderborn Halberstädter Straße 39	Tel.: 05251/17500 info@zeb-online.de www.zeb-online.de	Vertreten durch: Antonius Trachernach Karl-Josef Grosche
Zentrallager nowebau GmbH & Co. KG	26629 Großefehn Tullumstraße 7	Tel.: 04943/209-0 info@nowebau.de www.nowebau.de	Marco Emken (GF)

Industrieverbände und -organisationen

Arbeitsgemeinschaft Industriebau e.V. (AGI)	80333 München Brienner-Straße 46	Tel.: 04989/547265932 info@agi-online.de www.agi-online.de	Dipl.-Ing. Oliver Bongarts (Vorstandsvorsitzender)
Arbeitsgemeinschaft Pflasterklinker e.V.	10117 Berlin Reinhardtstraße 12-16	Tel.: 030/5200999-16 info@pflasterklinker.de www.pflasterklinker.de	Hermann Berentelg (Vorsitzender)
Arbeitsgemeinschaft Ziegeldach e.V.	10117 Berlin Reinhardtstraße 12-16	Tel.: 030/5200999-0 info@ziegel.de www.ziegeldach.de	
Arbeitsgemeinschaft Zweischalige Wand Marketing e.V.	10117 Berlin Reinhardtstraße 12-16	Tel.: 030/5200999-0 zwm@ziegel.de www.backstein.com	
Bundesfachverband Betonkanalsysteme e.V.	53179 Bonn Schlossallee 10	Tel.: 0228/95456-54 info@fbs-beton.de www.fbs-beton.de	Christian Windeck (GF)
BIG - Bundesverband in den Gewerken Trockenbau und Ausbau e.V.	10707 Berlin Olivaer Platz 16	Tel.: 030/88727466 kontakt@big-trockenbau.de www.big-trockenbau.de	Hendrik Hertgens (1. Vorsitzender)
BTGA - Bundesindustrieverband Technische Gebäudeausrüstung e.V.	53129 Bonn Hinter Hoben 149	Tel.: 0228/94917-0 info@btga.de www.btga.de	Frank Ernst (Haupt-GF) Clemens Schickel (GF)
Bundesverband der Deutschen Kalkindustrie e.V.	50968 Köln Annastraße 67-71	Tel.: 0221/934674-0 information@kalk.de www.kalk.de	Martin Ogilvie (GF) Dr. Klaus-Ruthart Frisch (GF)
Bundesverband der Deutschen Transportbetonindustrie e.V.	10969 Berlin Kochstraße 6-7	Tel.: 030/2592292-0 info@transportbeton.org www.transportbeton.org	Dr. Olaf Aßbrock (GF)

Industrieverbände und -organisationen

Bundesverband der Deutschen Ziegel-industrie e.V.	10117 Berlin Reinhardtstraße 12-16	Tel.: 030/5200999-0 info@ziegel.de www.ziegel.de	Attila Gerhäuser (Haupt-GF)
Bundesverband der Gipsindustrie e.V.	10969 Berlin Kochstraße 6-7	Tel.: 030/31169822-0 info@gips.de www.gips.de	Dipl.-Ing. Holger Ortleb (GF)
Bundesverband Estrich und Belag e.V.	10117 Berlin Kronenstraße 55-58	Tel.: 030/20314-509 info@beb-online.de www.beb-online.de	Daniel Rendler (Vorsitzender)
Bundesverband Kalksandsteinindustrie e.V.	30419 Hannover Entenfangweg 15	Tel.: 0511/27954-0 info@kalksandstein.de www.kalksandstein.de	Dipl.-Kfm. Roland Meißner (GF)
Bundesverband Keramische Fliesen e.V.	10117 Berlin Luisenstraße 44	Tel.: 030/27595974-0 info@fliesenverband.de www.fliesenverband.de	Jens Fellhauer (GF)
Bundesverband Leichtbeton e.V.	56564 Neuwied Sandkauler Weg 1	Tel.: 02631/355550 info@leichtbeton.de www.leichtbeton.de	Dieter Heller (GF) Ahmad Iravani (GF)
Bundesverband Mineralische Rohstoffe e.V.	47051 Duisburg Düsseldorfer Straße 50	Tel.: 0203/99239-60 info@bv-miro.org www.bv-miro.org	Ass. d. Bergfachs. Walter Nelles (Sprecher der GF)
Bundesverband Parkett- und Fußboden-technik	10117 Berlin Kronenstraße 55-58	Tel.: 030/20314-542 info@bv-parkett.de www.bv-parkett.de	Michel Durieux (GF)
Bundesverband Porenbetonindustrie e.V.	10969 Berlin Kochstraße 6-7	Tel.: 030/259282-14 info@bv-porenbeton.de www.bv-porenbeton.de	Petra Lieback (GF)
Bundesverband Rolladen + Sonnen-schutz e.V.	53177 Bonn Hopmannstraße 2	Tel.: 0228/95210-0 info@rs-fachverband.de www.rs-fachverband.de	RA Ingo Plück (Haupt-GF)
Bundesverband Spannbeton-Fertigde-cken e.V.	12526 Berlin Paradiesstraße 208	Tel.: 030/616957-14 info@spannbeton-fertigdecken.de www.spannbeton-fertigdecken.de	Dr.-Ing. Hartmut Fach (GF)
BuVEG - Bundesverband energieeffizien-te Gebäudehülle e.V.	10117 Berlin Friedrichstraße 95	Tel.: 030/31011090 kontakt@buveg.de www.buveg.de	Jan Peter Hinrichs (GF)
Bundesverband für Betriebs- und Regen-wassernutzung e.V.	64295 Darmstadt Hilpertstraße 20	Tel.: 06151/339257 info@fbr.de www.fbr.de	Torsten Grüter (Präsident)
Deutsche Bauchemie e.V.	60329 Frankfurt am Main Mainzer Landstraße 55	Tel.: 069/25561318 info@deutsche-bauchemie.de www.deutsche-bauchemie.de	Ina Hundhausen (Haupt-GF)
Deutsche Betonbauteile	12526 Berlin Paradies-straße 208	Tel.: 0711/37232-343 zentrale@deutsche-betonbauteile.de www.deutsche-betonbauteile.de	Dr. Christian Possienke (GF) Jörg Jehle (GF)

Industrieverbände und -organisationen

Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V.	10969 Berlin Kochstraße 6-7	Tel.: 030/253596-40 mail@gdfm.de www.dgfm.de	Christian Bruch (GF)
Deutscher Holzschutzverband für Außenholzprodukte e.V.	55411 Bingen-Büdesheim Saarlandstraße 208	Tel. 06721/9681-0 dhv@holzschutz.com www.holzschutz.com	Andreas Scheerer
Deutscher Naturwerkstein Verband e.V.	97070 Würzburg Sanderstraße 4	Tel.: 0931/12061 info@natursteinverband.de www.natursteinverband.de	Reiner Krug (GF)
Deutsches Institut für vorbeugenden Brandschutz e.V.	10115 Berlin Brunennstraße 156	Tel.: 030/700809044 info@divb.org www.divb.org	Dipl.-Ing. Axel Haas (GF)
EuroWindow AISBL	General Secreteriat 60594 Frankfurt am Main Walter-Kolb-Straße 1-7	Tel.: 069/955054-36 GS@eurowindow.eu www.eurowindow.eu	Frank Koos (Generalsekretär)
Fachverband Baustoffe und Bauteile für vorgehängte hinterlüftete Fassaden e.V.	10785 Berlin Kurfürstenstraße 129	Tel.: 030/21286281 info@fvhf.de www.fvhf.de	Andreas Reinhardt (Vorstandsvorsitzender)
Fachverband Mineralwolleindustrie e.V.	10117 Berlin Friedrichstraße 95	Tel.: 030/27594452 info@fmi-mineralwolle.de www.fmi-mineralwolle.de	Dr. Thomas Tenzler (GF)
Fachverband Schloss- und Beschlag-industrie e.V.	42551 Velbert Offerstraße 12	Tel.: 02051/9506-0 info@fvsb.de www.fvsb.de	Dipl.-Ing. Stephan Schmidt (GF)
Fachverband Tageslicht und Rauch-schutz e.V.	32758 Detmold Ernst-Hilker-Straße 2	Tel.: 05231/30959-0 info@fvlr.de www.fvlr.de	Ulrich Koch (GF)
Fachvereinigung Extruderschäum e.V.	10117 Berlin Friedrichstraße 95	Tel.: 030/52687209 info@fpx-daemmstoffe.de www.fpx-daemmstoffe.de	Dipl.-Ing. Norbert Buddendick (GF)
Fachvereinigung Faserbeton e.V.	76287 Rheinstetten Konrad-Adenauer-Straße 45	Tel.: 0721/9513475 gs@fvf-faserbeton.de www.fvf-faserbeton.de	Dipl.-Ing. Matthias Bayer (GF)
Gütegemeinschaft Brandschutz e.V.	10117 Berlin Wilhelmstraße 77	Tel.: 030/22489079 office@gba-brandschutz.de www.gba-ral.de	Boris Schubert (Vorsitzender)
Gütegemeinschaft Estrich und Belag	10117 Berlin Kronenstraße 55-58	Tel.: 030/20314-552 info@beb-online.de www.gueteschutz-estrich.de	Daniel Rendler (1. Vorsitzender)
Gütegemeinschaft Fenster, Fassaden und Haustüren e.V.	60594 Frankfurt am Main Walter-Kolb-Straße 1-7	Tel.: 069/955054-0 ral@window.de www.window.de/guetegemein-schaft-fenster	Frank Lange (GF)
Gütegemeinschaft Holzbau - Ausbau - Dachbau e.V.	10117 Berlin Kronenstraße 55-58	Tel.: 030/20314-131 info@ghad.de www.ghad.de	Dipl.-Ing. Rainer-Kabelitz-Cire (GF)

Industrieverbände und -organisationen

Gütegemeinschaft Imprägnierte Holzelemente e.V.	55411 Bingen-Büdelshaus Saarlandstraße 208	Tel.: 06721/9681-0 info@mit-sicherheit-haltbar.de www.mit-sicherheit-haltbar.de	Jochen Würfele (Vorsitz)
Gütegemeinschaft Trockenbau e.V.	64285 Darmstadt Annastraße 18	Tel.: 06151/96599-28 info@ral-trockenbau-ral.de www.trockenbau-ral.de	Stefan Biederbick
Güteschutzgemeinschaft Hartschaum e.V.	29221 Celle Schildenstraße 24	Tel.: 05141/8892-65 info@gsh.eu www.gsh.eu	Mert Karabulut (Vorstandsvorsitzender)
Herstellerverband Haus und Garten e.V.	50679 Köln Deutz-Mülheimer Straße 30	Tel.: 0221/279801-0 info@herstellerverband.de www.herstellerverband.de	Norbert Lindemann (GF)
Industrieverband Dichtstoffe e.V.	40237 Düsseldorf Sohnstraße 65	Tel.: 0211/6707-825 info@ivd-ev.de www.ivd-ev.de	Alouis Schnabel (GF)
Industrieverband Hartschaum e.V.	10117 Berlin Friedrichstraße 95	Tel.: 030/20961050 info@ivh.de www.ivh.de	Serena Klein (GF) Ulrich Meier (GF)
Industrieverband Klebstoffe e.V.	40219 Düsseldorf Völklinger Straße 4	Tel.: 0211/67931-10 info@klebstoffe.com www.klebstoffe.com	Dr. Vera Haye (Haupt-GF)
Industrieverband der Produzenten von Kunststoff-Dach- und Dichtungsbahnen e.V.	64285 Darmstadt Ahastraße 7	Tel.: 06151/21180 info@die-kunststoffdachbahn.de www.die-kunststoffdachbahn.de	Joachim Gussner (Vorstandsvorsitzender)
Industrieverband Polyurethan-Hartschaum e.V.	70191 Stuttgart Heilbronner Straße 154	Tel.: 0711/291716 ivpu@ivpu.de www.ivpu.de	Dipl.-Ing. Tobias Schellenberger (GF)
Industrieverband Steine und Erden e.V.	67433 Neustadt/Weinstraße Friedrich-Ebert-Straße 11-13	Tel.: 06321/852-0 mail@verband-steine-erden.de www.verband-steine-erden.de	Philipp Rosenberg (GF)
InformationsZentrum Beton GmbH	40699 Erkrath Steinhof 39	Tel.: 0211/28048-1 izb@beton.org www.beton.org	Ulrich Nolting (GF)
Institut für Baustoffprüfung und Fußbodenforschung	58842 Troisdorf Industriestraße 19	Tel.: 02241/39739-70 info@ibf-troisdorf.de www.ibf-troisdorf.de	Daniel Rendler (Vorsitzender)
KS Der Kalksandstein KS-Original GmbH	30419 Hannover Entenfangweg 15	Tel.: 0511/27953-0 info@ks-original.de www.ks-original.de	Peter Theissing (GF)
Kunststoffrohrverband e.V. Fachverband der Kunststoffrohrindustrie	53175 Bonn Kennedyallee 1-5	Tel.: 0228/91477-0 info@krv.de www.krv.de	Dr. Johannes Lis (GF)

Industrieverbände und -organisationen

Unternehmerverband Mineralische Baustoffe e.V.	12526 Berlin Paradiesstraße 208	Tel.: 030/616947-32 berlin@uvmb.de www.uvmb.de	Dipl.-Ing. Stefan Seyffert (GF) Dipl.-Geol. Bert Vulpius
vdd Industrieverband Bitumen-Dach- und Dichtungsbahnen e.V.	60329 Frankfurt am Main Mainzer Landstraße 55	Tel.: 069/2556-1314 info@derdichtebau.de www.derdichtebau.de	Dr. Rainer Henseleit (GF)
Verband der Deutschen Holzwerkstoff-industrie e.V.	10117 Berlin Schumannstraße 9	Tel.: 030/280912-50 vhimail@vhi.de www.vhi.de	Anemon Strohmeyer (GF)
Verband Fenster + Fassade	60594 Frankfurt am Main Walter-Kolb-Straße 1-7	Tel.: 069/955054-0 vff@window.de www.window.de	Frank Lange (GF) Frank Koos (GF)
Verband für Dämmsysteme, Putz und Mörtel e.V.	10117 Berlin Reinhardstraße 14	Tel.: 030/403670750 info@vdpm.info www.vdpm.info	Lars Jope (Haupt-GF)
Verein Deutscher Zementwerke e.V.	10969 Berlin Kochstraße 6-7	Tel.: 030/28002-0 vdz@vdz-online.de www.vdz-online.de	Dr. Martin Schneider (Haupt-GF)
VinylPlus Deutschland e.V.	53113 Bonn am Hofgarten 1-2	Tel.: 0228/91783-0 agpu@agpu.com www.agpu.com	Thomas Hülsmann (GF)
WIR für Ausbau und Trockenbau e.V.	10117 Berlin Am Weidendamm 1 A	Tel.: 030/590099-576 info@wir-für-ausbau.de www.wir-für-ausbau.de	Katharina Metzger (Vorsitzende) Michael Hölker (GF)
Wirtschaftsverband Brandschutz e.V.	10117 Berlin Wilhelmstraße 77	Tel.: 030/22489079 info@gba-brandschutz.de	Boris Schubert (Präsident)

Spitzen- und Dachverbände

Bundesverband Baustoffe - Steine und Erden e.V.	10969 Berlin Kochstraße 6-7	Tel.: 030/7261999-0 info@bvbaustoffe.de www.bvbaustoffe.de	Dr. Matthias Frederichs (Haupt-GF)
Bundesverband Großhandel, Außenhan-del, Dienstleistungen e.V.	10117 Berlin Am Weidendamm 1 A	Tel.: 030/5900995-0 info@bga.de www.bga.de	Antonin Finkelnburg (Haupt-GF)
Cerame-Unie-The European Ceramic Industry Association	B-1040 Brüssel Rue Belliard 12	Tel.: 0032/28083880 sec@cerameuni.eu www.cerameuni.eu	Renaud Batier (Generaldirektor)
Construction Products Europe	B-1170 Brussels 68 Boulevard du Soverain/ Vorstaan 68 B1	Tel.: 0032/2/4634957 info@construction-products.eu www.construction-products.eu	Christophe Sykes (Director General)

Spitzen- und Dachverbände

EAACA (European Autoclaved Aerated Concrete Association)	10969 Berlin Kochstraße 6-7	Tel.: 030/25928214 info@eaaca.org www.eaaca.org	Robert Turski (President)
Europäischer Verband der Isolierhersteller	B-1050 Brussels Avenue Louise 375, Box 4	Tel.: 0032/2/6262090 info@eurima.org www.eurima.org	Jan te Bos (Generaldirektor)
European DIY Retail Association (EDRA) Global Home Improvement Network (GHIN)	50667 Köln An der Rechtsschule 1-3	Tel.: 0221/25879588 herbert@edra-ghin.org www.edra-ghin.org	John Herbert (Generalsekretär)
FEICA	Rue Belliard 40 1040 Brussels	Tel.: 0032/028969600 info@feica.eu www.feica.com	Philip Bruce (Secretary General)
Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V.	10117 Berlin Am Weidendamm 1 A	Tel.: 030/72625800 info@gdholz.de www.gdholz.de	Thomas Goebel (GF)
Gesamtverband Kunststoffverarbeitende Industrie e.V.	10178 Berlin Gertraudenstraße 20	Tel.: 030/206167150 info@gkv.de www.gkv.de	Dr. Oliver Möllenstädt (Haupt-GV)
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.	10785 Berlin Kurfürstenstraße 129	Tel.: 030/21286-0 info@bauindustrie.de www.bauindustrie.de	Tim Oliver-Müller (Haupt-GF)
Hauptverband der Dt. Holz u. Kunststoffe verarb. Industrie und verwandter Industrie- und Wirtschaftszweige e.V.	53604 Bad Honnef Flutgraben 2	Tel.: 02224/9377-0 info@holzindustrie.de www.holzindustrie.de	Dr. Denny Ohnesorge (Haupt-GF)
Tiles & Bricks Europe AISBL (TBE)	B-1000 Bruxelles 17, Rue de la Montagne	Tel.: 0032/28083880 sec@cerameunie.net www.tiles-bricks.eu	Magdalena Vallebona (Secretary General)
UFEMAT Verband der europäischen Baustoffhersteller	B-1731 Zellik Brusselsesteenweg 524 B6	Tel.: 0032/2/4662483 ufemat@ufemat.eu www.ufemat.eu	Marnix van Hoe (Generalsekretär)
Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft e.V.	53113 Bonn Rheinweg 24	Tel.: 0228/923999-30 info@sanitaerwirtschaft.de www.sanitaerwirtschaft.de	RA Jens. J. Wischmann (GF)
Zentralverband des Deutschen Baugewerbes e.V.	10117 Berlin Kronenstraße 55-58	Tel.: 030/20314-0 Bau@zdb.de www.zdb.de	RA Felix Pakleppa (Haupt-GF)
Zentralverband des Deutschen Dachdeckerhandwerks e.V.	50968 Köln Fritz-Reuter-Straße 1	Tel.: 0221/398038-0 zvdh@dachdecker.de www.dachdecker.org	Ulrich Marx (Haupt-GF)

Spitzen- und Dachverbände

Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.	10117 Berlin Mohrenstraße 20/21	Tel.: 030/20619-0 info@zdh.de www.zdh.de	Holger Schwannecke (Generalsekretär)
Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V.	60528 Frankfurt am Main Lyoner Straße 9	Tel.: 069/6302-0 zvei@zvei.org www.zvei.org	Dr. Wolfgang Weber (Vorsitzender der Geschäftsführung)
Zentralverband Sanitär Heizung Klima	53757 St. Augustin Rathausallee 6	Tel.: 02241/9299-0 info@zvshk.de www.zvshk.de	Andreas Müller (Haupt-GF)

Weitere Verbände und Organisationen

BAKA Bundesverband Altbauerneuerung e.V.	13187 Elisabethweg 10	Tel.: 030/4849078-55 info@bakaberlin.de www.bakaberlin.de	Ulrich Zink (Vorsitzender) Frank Melchior (stellv. Vorsitzender)
Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure e.V.	12203 Berlin Willdenowstraße 6	Tel.: 030/841897-0 info@baumeister-online.de www.baumeister-online.de	Dipl.-Ing. Christoph Schild (Präsident) Martin Wittjen (Haupt-GF)
Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen e.V.	10117 Berlin Französische Straße 55	Tel.: 030/32781-0 office@bfw-bunde.de www.bfw-bund.de	Andreas Beulich (GF)
Bundesarchitektenkammer - BAK - Bundesgemeinschaft der Architektenkammern, Körperschaften des Öffentlichen Rechts e.V.	10963 Berlin Askonischer Platz 4	Tel.: 030/263944-0 info@bak.de www.bak.de	Dr. Tillmann Prinz (BundesGF)
ZDBF – Zentralverband des Deutschen Bedachungsfachhandels e. V.	59069 Hamm Humpertshof 2	Tel.: +49 2385 9353-800 info@zdbf.de www.zdbf.de	Heinz Slink (Vorsitzender)
Bund Deutscher Architekten BDA Bundesgeschäftsstelle	10179 Berlin Wilhemine-Gemberg-Weg 6	Tel.: 030/278799-0 kontakt@bda-bund.de www.bda-bund.de	Susanne Wartzeck (Präsidentin)
Bund Deutscher Innenarchitekten bdia e.V.	10179 Berlin Wilhemine-Gemberg-Weg 6	Tel.: 030/64077978 info@bdia.de www.bdia.de	Mandy Heinrichson (Bundes-GF)
Bund Deutscher Landschaftsarchitekten	10179 Berlin Wilhemine-Gemberg-6	Tel.: 030/278715-0 info@bdla.de www.bdla.de	Mario Kahl (GF)

Weitere Verbände und Organisationen

Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.	53604 Bad Honnef Alexander-von-Humboldt-Straße 4	Tel.: 02224/7707-0 info@galabau.de www.galabau.de	Dr. Guido Glania (Haupt-GF)
DAHD Bildungszentrum Groß- und Außenhandel GmbH	10117 Berlin Am Weidendamm 1 A	Tel.: 030/590099542 info@dahd.de www.dahd.de	Michael Alber (GF)
GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.	10785 Berlin Klingelhöferstraße 5	Tel.: 030/82403-0 mail@gdw.de www.gdw.de	Axel Gedaschko (Vorstand)
Institut Bauen und Umwelt e.V.	10178 Berlin Panoramastraße 1	Tel.: 030/3087748-0 info@ibu-epd.com www.ibu-epd.com	Florian Pronold (GF)
natureplus e.V. Internationaler Verein für zukunftsfähiges Bauen und Wohnen	69151 Neckargemünd Hauptstraße 24	Tel.: 06223/866017-0 office@natureplus.org www.natureplus.org	Tilman Kramolisch (GF)
Qualitätsverband Solar- und Dachtechnik e.V.	81476 München Winterthurer Straße 2-4	Tel.: 089/80911509-0 info@qvsd.de www.qvsd.de	Arnold Berens (Vorstandsvorsitzender)

2024

August 2024

Alwitra - Mit Nicholas Fuchs komplettiert Alwitra sein Führungstrio im Vertrieb. Gemeinsam mit seinem Team verantwortet der 31-jährige Vertriebsprofi die Region Süd. Bereits seit dem 1. April 2024 koordiniert der studierte BWLer mit Schwerpunkt Vertrieb und Marketing die Aktivitäten des Trierer Flachdachspezialisten.

BG Graspöitner - BG-Graspöitner hat sein deutsches Vertriebsteam zum zweiten Jahrestag der Gründung einer eigenen Vertriebsgesellschaft in Deutschland um drei weitere Mitstreiter aufgestockt. Im Bereich der operativen Kundenbetreuung unterstützt Bianca Karle das Team im Customer Service. Mit ihrer über 25-jährigen Branchenerfahrung sei sie vielen Kunden seit Jahren bekannt. Markus Schweinfurth ist als Spezialist für ganzheitliches Entwässerungsmanagement seit fast 20 Jahren als Außendienstler in der Branche zuhause. Er übernimmt im Team des Herstellers den Vertrieb für den Raum Stuttgart und ist zudem für den Customer Service zuständig. Seit 2001 im Außendienst unterwegs ist der Entwässerungsprofi Stefan Holzer. Er verantwortet nun den Vertrieb des Unternehmens im Rhein-Main-Gebiet.

BMI - Seit April ist Frank Kuklinski als Vertriebsleiter Klöber für den gesamten deutschen Markt verantwortlich. Wie das Unternehmen mitteilt, ist der Experte seit über 20 Jahren für die bekannte Marke für Steil- und Flachdachzubehör tätig, zuletzt als Verkaufsleiter West. Kuklinski berichtet in seiner neuen Rolle an Christian Sack, Head of Field Sales bei BMI Deutschland. Matthias Anders, bis April Verkaufsleiter Ost im Unternehmen, übernimmt das gesamtdeutsche Key Account-Management für die Marke und setzt damit ebenfalls seine langjährige erfolgreiche Tätigkeit fort.

Coba - Seit dem 1. Juni 2024 verstärkt Daniel Bothe (38) das Team der Coba-Zentrale in Osnabrück. Wie das Unternehmen mitteilt, tritt er die Nachfolge von Ralf Prochaska als Vertriebsleiter an, der im kommenden Jahr in den Ruhestand wechseln wird. Bothe war zuletzt Vertriebsleiter eines Holz- und Baustoffhändlers in Oldenburg, bei dem er seit 2007 in verschiedenen Vertriebspositionen tätig war.

Kiesel Bauchemie - Seit Juli 2024 hat Jürgen Walter die Stelle als Vertriebs- und Geschäftsentwickler bei Kiesel Bauchemie inne. Er ist damit für die nachhaltige Integration der Esslinger in die Wachstumsstrategie des Mutterkonzerns Cemex verantwortlich mit. Zu seinen Aufgabenfeldern gehöre die strategische Erschließung von Marktchancen des Bauchemie-Herstellers in Deutschland und international. Einen Schwerpunkt setzt Walter laut Mitteilung auf die Zertifizierung der Leistungsfähigkeit der Produkte.

Meissen Keramik - Meissen Keramik gibt die Rückkehr von Giuseppe Lombardo bekannt. Ab dem 01. Oktober 2024 übernimmt Lombardo die Position des Gesamtvertriebsleiters Fachhandel und die Leitung der neuen Markenausrichtung. Mit seiner umfangreichen Erfahrung und seinem tiefen Verständnis für die Branche werde er eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung und Stärkung der Marke spielen

Murexin - Tobias Duschl verstärkt als Gebietsverkaufsleiter Murexin. Wie das Unternehmen mitteilt, soll mit diesem Neuzugang das Team der Fliesenverlegetechnik gestärkt sowie auch die Expansion des Bauchemie-Spezialisten in Deutschland vorangetrieben werden. Die neu geschaffene Position des Gebietsverkaufsleiters sei eine Reaktion auf die stetig wachsende Auftragslage im Großraum München, Oberbayern, Allgäu und in Teilen Schwabens. Duschl (46) ist Ansprechpartner für alle Produktfragen rund um die Fliesenverlegetechnik und wird von Seiten der Anwendungstechnik durch seinen Kollegen Stephan Hirsch unterstützt. Der gelernte Fliesenlegermeister bringe langjährige Erfahrung im Vertrieb von bauchemischen Produkten mit.

Silvadee - Uwe Hennlein (43) hat zu Beginn des Jahres die Leitung des Vertriebes von Silvadee Deutschland übernommen. Wie das Unternehmen mitteilt, kann Hennlein auf eine über 20-jährige Vertriebs-Erfahrung im Bereich von hochwertigen Bodenbelägen, insbesondere Holzverbundwerkstoff, zurückblicken. Er tritt in das Unternehmen ein, das im bayerischen Schierling hochwertige Terrassen-, Zaun- und Fassadenverkleidung aus Holzverbundwerkstoff herstellt.

Sopro - Seit dem 1. Juli 2024 betreut Nico Fuß als Gebietsleiter den Sopro-Vertrieb in den Regionen Schwäbische Alb und nördlicher Schwarzwald sowie Teilen des Bodensees. Er unterstützt Werner Vogt, der seit vielen Jahren diese Regionen erfolgreich betreut. Fuß ist 34 Jahre alt und gelernter Fliesen- und Estrichleger.

Wedi - Veränderungen im Wedi-Management: Zum 1. Juli ist Andreas Fürer (51) in die Geschäftsführung berufen worden. Seit dem 1. Mai verstärkt zudem Dennis Platteel (54) als Sales Director Europe und Head of Key Account Management die internationalen Aktivitäten des Bad- und Nassraumspezialisten aus Emsdetten. Fürer, der seit 1. Januar 2024 als Chief Operations Officer den Führungskreis des Unternehmens verstärkt, wurde zum 1. Juli 2024 in gleicher Funktion in die Geschäftsführung berufen.

Sita - Mit Marc Müller (34) bekommt das Sita Produktmanagement Verstärkung im Bereich Digitalisierungsprojekte. Wie das Unternehmen mitteilt, führte Müllers Weg nach seinem BWL-Master-Studium an der FH Münster University of Applied Science schnell in Richtung Produktmanagement. Jetzt steht die Adaption von IoT-Lösungen auf das smarte Dach auf seiner To-doListe – auch, um den Anforderungen der Zukunft proaktiv zu entsprechen, die immer digitaler und KI-orientierter werden.

ZEB - Nach drei Jahrzehnten verabschiedet sich Werner Kleinschulte, Prokurist und Einkaufsleiter des Zentraleinkauf Baubedarf, in den wohlverdienten Ruhestand. Wie der ZEB mitteilt, hat Kleinschulte im Jahr 1994 seine Karriere in der Einkaufsabteilung für Baustoffe begonnen. Im Jahr 2003 wurde er zum Prokuristen ernannt und sei seither ein unverzichtbares Mitglied der Geschäftsleitung gewesen. In dieser Funktion hat er maßgeblich zur positiven Entwicklung der Kooperation beigetragen und das Unternehmen durch seine Expertise sowie sein Engagement nachhaltig geprägt.

September 2024

Birco - Birco hat sein Vertriebskonzept neu aufgesetzt. Wie das Unternehmen mitteilt, zielt die strategische Neuausrichtung darauf ab, die Vertriebsaktivitäten proaktiv auf drei Kernbereiche sowie einen sich im Ausbau befindlichen vierten Bereich zu fokussieren und so die Marktposition weiter auszubauen. Unter der Leitung von Andreas Sitter (Verkaufsleiter Innendienst & Projektvertrieb) wurde ein Projektvertrieb etabliert, der sich auf die bundesweite Unterstützung von Planern und Architekten konzentriert. Christopher Litzenberger, bisher für die Verkaufsregion Nord zuständig, verantwortet nun den Verkauf Außendienst für Gesamtdeutschland. Michael Voges (Verkaufsleitung Kooperationen & Allianzen) verantwortet ab sofort die strategische Zusammenarbeit mit den Handelspartnern. Die neue Funktion der Verkaufsleitung Kooperationen und Allianzen sichert die nachhaltige Entwicklung strategischer Handelspartnerschaften durch eine noch engere und effektivere Zusammenarbeit.

Uzin Utz - Mit Richard Hohenhaus bekommt Uzin Utz Zuwachs im Bereich der Architektenbearbeitung. Seit dem 1. Juli 2024 ist er in der Funktion des Key Account Managers für das Gebiet Nord & Ost im Einsatz und somit Ansprechpartner und Berater für gewerbliche Bauherren, Architekten und Planer zum gesamten Markenportfolio des Herstellers. Er ist damit Nachfolger von Stefan Dröge nach dessen Wechsel Anfang des Jahres zur Marke Uzin als deren Verkaufsleiter.

Knauf - Nach dreizehn Jahren bei Knauf, davon elf Jahre als Geschäftsführer der Knauf Gruppe Zentraleuropa, wird Christoph Dorn bis Ende 2024 die Verantwortung an seinen Nachfolger Jan Ellringmann übergeben. Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, führen Dorn und Ellringmann seit Anfang dieses Jahres gemeinsam die Region Zentraleuropa. Ab dem 1. Januar habe Ellringmann die operative Geschäftsführung der Knauf Gips KG übernommen, während sich Dorn weiterhin auf die deutschen Partnerunternehmen sowie das Geschäft in der Schweiz und in Österreich & Slowenien konzentrierte. Bis zu seinem endgültigen Ruhestand im April

2026 wird er den Hersteller in Projekten und bei Verbänden weiterhin unterstützen. Ellringmann ist bereits seit 2021 im Unternehmen und verantwortete hier das Geschäft für die Knauf Gruppe Nordeuropa. Zuvor war er bei der Linde AG in verschiedenen Managementfunktionen tätig. In der zum 1. Juli 2024 neu geschaffenen Knauf Gruppe Zentral- und Nordeuropa umfasst sein Verantwortungsbereich die Partnerunternehmen in Deutschland sowie das Gipsgeschäft in Österreich, Schweiz, Slowenien, Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland.

Melle Gallhöfer - Die Melle Gallhöfer Dach erweitert ihre Geschäftsführung und hat zum 1. September die Position des Geschäftsführers Vertrieb neu geschaffen. Björn Wuttke, bislang Gebietsleiter für die Regionen Brandenburg und Sachsen-Anhalt bei Melle Gallhöfer, wird diese Position übernehmen. Seine berufliche Karriere hat Wuttke 1995 mit einer Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann in der Melle Galle Niederlassung im brandenburgischen Döbern begonnen. Bis 2010 arbeitete er im Innendienst in Döbern, ehe er seine erste Niederlassungsleitung für Döbern und Guben übernahm. Es folgten weitere Niederlassungen, die er zusätzlich als Niederlassungsleiter betreute, ehe er 2017 zum Gebietsleiter für die Regionen Brandenburg und Sachsen-Anhalt ernannt wurde. Diese Rolle wird er auch weiterhin verantworten.

Team Baucenter - Die Team Baucenter haben ihre Kompetenz im Bereich Logistik- und Fuhrparkmanagement erweitert. Wie das Unternehmen mitteilt, übernimmt Patrik Klonowski ab sofort die Position des Projektleiters für Logistik- und Fuhrparkmanagement. Klonowski bringe als Logistikmeister sowie Kaufmann für Spedition- und Logistikdienstleistungen umfangreiche Expertise in die Baubranche ein. Seine sechsjährige Erfahrung in einem großen Lebensmittelkonzern habe ihn bestens auf die Herausforderungen in komplexen Organisationsstrukturen vorbereitet. In seiner neuen Funktion als Projektleiter Logistik Bau wird Klonowski sich auf folgende Schwerpunkte konzentrieren: Optimierung des Fuhrparkmanagements, Weiterentwicklung des Transportmanagementsystems und Effizienzsteigerung in der Baulogistik. Ein besonderes Augenmerk legt der neue Projektleiter auf die Stärkung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und die Optimierung logistischer Prozesse.

Oktober 2024

Ardex - Rainer Stieglitz hat Anfang dieses Jahres die Verkaufsleitung Bereich Süd-West bei Ardex an den Verkaufsleiter Mitte, Dirk Tolsdorf, übergeben. Die Übergabe der Verkaufsleitung Süd-Ost im Zuge der Nachfolgeregelung sei bereits im Juli 2023 an Christian Peinelt erfolgt. Christian Peinelt (41) ist bereits seit März 2017 für den Hersteller in Süddeutschland aktiv, zunächst als Gebietsleiter für den Bereich Boden & Wand & Decke und Fliese & Bau, seit 2021 als

Teamleiter eines deutlich gewachsenen Teams. Dirk Tolksdorf (53) trat im September 2019 ins Unternehmen ein. Seitdem leitet er das Verkaufsgebiet Mitte. Zusätzlich hat er jetzt das Gebiet Süd-West übernommen.

Baukom - Christian Göltz (48) hat zum 1. August 2024 die Verkaufsleitung für das Gebiet Süddeutschland bei der Baukom-Gruppe übernommen. In seiner neuen Rolle wird er die Führung und Weiterentwicklung des Vertriebsteams verantworten und die Marke Baukom in der Region Süddeutschland repräsentieren. Laut Mitteilung zählen zudem die Stärkung und der Ausbau der Marke sowie die Übernahme der Umsatz- und Ergebnisverantwortung zu seinen Kernaufgaben. Er tritt die Nachfolge von Stefan Gorczynski an, der das Unternehmen verlassen hat. Göltz war als Verkaufsleiter einige Jahre in der Knauf-Gruppe (Climowool), und zuletzt für Wienerberger Deutschland tätig.

Naturinform - Naturinform verstärkt seine Führungsebene: Ab dem 1. Oktober 2024 übernimmt Pia Hobeck die Position der Geschäftsführerin und bildet zusammen mit Unternehmensgründer und geschäftsführenden Gesellschafter Horst Walther (62) eine Doppelspitze. Die 44-jährige Diplom-Kulturwirtin teilt sich mit Walther die operative und administrative Leitung und läutet damit den Generationenwechsel im Unternehmen ein, der zugleich einen wichtigen Schritt in Richtung Unternehmensnachfolge darstellt. Hobeck ist seit 2014 ein wesentlicher Bestandteil des Teams des WPC-Spezialisten und verantwortete zuletzt den Bereich Marketing & PR. Mit ihrer umfassenden Branchenerfahrung und speziellen Expertise in der Holzwerkstoffindustrie bringe sie fundiertes Fachwissen in ihre neue Rolle ein. Darüber hinaus erweiterte sie ihr Profil durch eine Weiterbildung bei der DGNB Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen und setze damit ein starkes Zeichen für Nachhaltigkeit, einem zentralen Baustein des Unternehmens. Hobeck folgt auf Cordula Nägele.

Nelskamp - Zum 1. November 2024 wird Georg Harrasser die Geschäftsführung der Dachziegelwerke Nelskamp übernehmen. Der 58-jährige Maschinenbauingenieur war über viele Jahre hinweg innerhalb der internationalen Baustoffindustrie tätig. So übernahm er mehr als 25 Jahre bei der BMI Group national wie international verschiedene Leitungsfunktionen. Zuletzt war Harrasser als Präsident bei der Carlisle Construction Materials Europe in Hamburg tätig. Im Mai war Heiner Nelskamp (71) nach vier Jahrzehnten an der Spitze des Unternehmens in den Ruhestand getreten.

Novoform - Nach zwei Jahrzehnten bei Novoform geht Norbert Dyx Ende 2024 in den Ruhestand. Zum 1. September 2024 hat er seine Verantwortungsbereiche innerhalb der Novoform Vertriebs GmbH an seinen Nachfolger Kai Roiger übergeben. Roiger ist seit 2019 Teil der Novoform Gruppe, in der er bisher das Servicegeschäft Deutschland, den Vertrieb der Verladesysteme und das Spare Part Center verantwortete. Unter seiner Leitung konnten in diesen Berei-

chen laut Mitteilung des Unternehmens signifikante Umsatzsteigerungen erzielt werden. Vor seinem Einstieg bei Novoform spezialisierte sich Roiger in den Bereichen Metallbau, Serviceorganisation und Vertrieb.

Novoform - Zum 1. Juni 2024 hat Thomas Berners die Geschäftsführung der deutschen Produktionsgesellschaften von Novoform übernommen. Zu diesen Gesellschaften gehören die Novoform GmbH, Novoform Riexinger Türenwerke GmbH, Novoform Tormatic GmbH und Novoform Siebau GmbH. In seiner neuen Funktion verantwortet der 41-Jährige die operative Leitung dieser Gesellschaften. Zuletzt war er Geschäftsführer eines namhaften Automobilzulieferers, wo er insbesondere die Themen integriertes Geschäftsprozessmanagement und Automatisierung vorangetrieben hat.

Mapei - Andreas Reber verstärkt seit September 2024 als Gebietsleiter Construction das Außendienstteam von Mapei in der Region Bayern&Thüringen. Der 43-jährige Diplom-Betriebswirt war zuletzt in der Bauleitung bei Projekt- und Baumanagement Heinrich Schmid tätig. Ebenfalls seit September verstärkt Andreas Axt als Gebietsleiter Construction das Außendienstteam von Mapei in der Region Niedersachsen&Nordrhein-Westfalen. Der 44-Jährige ist ausgebildeter Baustoffkaufmann und war zuletzt Fach- und Vertriebsberater für Bautenschutz bei der Remmers Fachvertretung. Zu den Hauptaufgaben der beiden Gebietsleiter gehört der Verkauf der Produkte aus dem Bereich Construction mit Schwerpunkt auf Produkten zur Betoninstandsetzung, Betonkosmetik, Bauwerksabdichtung, Fugenabdichtung und Mauerwerkssanierung im direkten Betrieb.

Meffert - Meffert hat mit Daniel Sommer einen neuen Verkaufsberater für Tex-Color gewonnen. Zuletzt war der gelernte Groß- und Außenhandelskaufmann bei Brillux im Außendienst tätig, nun verstärkt er das Außendienstteam in Baden-Württemberg. Jan Förstel ist seit 10 Jahren beim Hersteller und machte 2022 den Betriebswirt an der VWA Mainz. Er hat die Position des Key Account Managers für den Baustoff-Fachhandel übernommen und ist auch im Tex-Color Außendienst für Großkunden im Rhein-Main-Gebiet aktiv.

Wienerberger - Am 1. September hat Therese Jandér (47) als Senior Vice President Investor Relations die Leitung der IR-Abteilung der Wienerberger übernommen. In ihrer neuen Funktion verantwortet sie die Finanzmarktkommunikation des Unternehmens und berichtet direkt an Gerhard Hanke, CFO von Wienerberger. Therese Jandér absolvierte 2003 ihren Master in Business Administration an der Universität in Göteborg, war danach unter anderem bei Coca Cola und im Bankenbereich tätig, bevor sie 2011 in Schweden als Controller in Group Treasury in die internationale Volvo Car Gruppe eintrat. In diesem Unternehmen hatte sie auch die Position als Head of

Investor Relations inne. Seit Oktober 2022 war Therese Jandér als CFO für Volvo Car Österreich tätig.

November 2024

Baywa - Der Aufsichtsrat der Baywa hat Michael Baur, derzeitiger Chief Restructuring Officer (CRO) und Generalbevollmächtigter der Baywa AG, als neues Mitglied in den Vorstand berufen. Er wird einen Teil der Aufgabenbereiche von Marcus Pöllinger, dem derzeitigen CEO, übernehmen. Mit Marcus Pöllinger habe sich der Aufsichtsrat einvernehmlich auf ein Ausscheiden zum 31. Oktober 2024 geeinigt, heißt es. Wie der Konzern in einer Mitteilung bekannt gibt, haben sich darüber hinaus der Aufsichtsrat und der derzeitige Finanzvorstand Andreas Helber einvernehmlich auf die Beendigung der Amtszeit von Herrn Helber nach dem Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2024 zum 31. März 2025 verständigt. Baur ist Experte für die finanzielle und operative Restrukturierung und Transformation von Unternehmen. Mit ihm als neuem Vorstandsmitglied werde die Restrukturierung auf Vorstandsebene fest verankert und der bisherige Stabilisierungs- und Transformationskurs des Unternehmens fortgesetzt, heißt es. Er behält seine Funktion als Managing Director und Global Vice Chair der Unternehmensberatung Alix Partners.

Meffert - Mario Schlei hat am 9. September die Position des kaufmännischen Vorstands (CFO & CCO) der Meffert Farbwerke übernommen. In dieser Funktion wird er direkt an den Vorstandsvorsitzenden Klaus Meffert berichten. Schlei verfüge über einen fundierten akademischen Hintergrund und umfassende Erfahrungen in den Bereichen Finanzen, Controlling, Einkauf und Vertrieb und werde die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens maßgeblich unterstützen.

Schöck - Schöck aus Baden-Baden kehrt zum Modell des Alleinvorstandes zurück. So werden Finanzvorstand Thomas Stürzl zum Jahresende 2024 und der Vorstand Technik, Dr. Harald Braasch, im Laufe des nächsten Jahres in den Ruhestand gehen. Alfons Hörmann, Vorstandsvorsitzender der Schöck AG, werde auf Wunsch der Familie und des Aufsichtsrates sein aktuelles Vorstandsmandat bis Mitte 2027 verlängern, heißt es. Bei der regulären Wahl-Hauptversammlung im Juli 2027 soll er in den Aufsichtsrat gewählt werden und dort den Vorsitz übernehmen. Hörmann übernahm im Juli dieses Jahres den Vorstandsvorsitz sowie den Vorstandsbereich Vertrieb & Marketing des Unternehmens.

Sopro - Zum 1. Oktober wurde Sebastian Kammerer als weiterer Geschäftsführer der Sopro Bauchemie bestellt. Er leitet damit als dritter Geschäftsführer neben Andreas Wilbrand und Michael Hecker die Geschicke des Unternehmens. Kammerer gehört der Sopro be-

reits seit nahezu 20 Jahren an. Nach seinem Studium des Bauingenieurwesens sammelte er zunächst mehrere Jahre Berufserfahrung in der Bauleitung bei einem großen deutschen Bauunternehmen, bevor er am 1. April 2005 seine Laufbahn in der technischen Objektberatung der Sopro begann. Als leitender Mitarbeiter in der Anwendungstechnik habe er in den letzten 12 Jahren ganz maßgeblich zur erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens beigetragen, heißt es.

Soudal - Soudal schafft neue Positionen im Innen- und Außendienst. So hat Marcus Bielefeld (53) Anfang Oktober die neue Position des Key Account Managers für das Sortiment der Marke „TKK“, einer Tochtergesellschaft von Soudal, auf dem deutschen Markt übernommen. Durch seine langjährige Erfahrung im Vertrieb bringe er eine umfassende Expertise mit, heißt es vom Unternehmen. Ebenfalls seit Oktober ist Oliver Tiepelmann (44) als neuer Soudal-Gebietsleiter für den Bereich DIY dabei.

Ströher Gruppe - Seit dem 1. Oktober verstärkt Sebastian Speck (39) das internationale Vertriebsteam der Ströher Gruppe. Ab dem 1. Januar 2025 wird er als Nachfolger von Peter Kraft, der Ende des Jahres in den Ruhestand geht, die Position des Exportleiters übernehmen. Speck war zuletzt als Exportleiter in einem international agierenden Unternehmen der Bauzuliefererindustrie tätig. In seiner neuen Rolle als internationaler Vertriebsleiter der Ströher Gruppe werde er für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung der globalen Vertriebsaktivitäten verantwortlich sein, so das Unternehmen. Zu seinen Hauptaufgaben gehören den Angaben zufolge die Erschließung neuer Absatzmärkte für Klinker- und Keramiklösungen, die Pflege und der Ausbau bestehender Kundenbeziehungen sowie die Akquise neuer internationaler Geschäftspartner zur Realisierung von Architekturprojekten.

Ter Hürne - Der Südlohrer Bodenbelagshersteller Ter Hürne verstärkt das Marketingteam. So hat Markus Weber zum 1. September die Position des Managers für digitale Kommunikation und Wertschöpfung übernommen. In dieser Rolle werde er die digitalen Servicestrukturen für den Handel weiterentwickeln und das B2B-Portal ausbauen, heißt es in einer Mitteilung. Weber bringe umfangreiche Erfahrung als vorheriger Inhaber zweier Agenturen mit, die zahlreiche Kunden im Bereich Marketing und ECommerce betreut haben. Zum 1. Oktober 2024 kehrt zudem Jean Cremerius als Kommunikationsmanager zu Ter Hürne zurück. Cremerius, der zuletzt als Leiter Marketing beim Mergelsberg-Verlag tätig war, kennt das Unternehmen aus seiner langjährigen Rolle als Kommunikationsmanager. Der Marketingstrategie werde mit seiner Expertise im Bereich Bodenbeläge die strategische Kommunikation und Präsentation dieser Sortimente weiter ausbauen. Zudem übernimmt er die Steuerung der nationalen und internationalen Pressearbeit des Unternehmens.

V&B Fliesen - Georg Müller-Hof hat zum 1. Oktober die Geschäftsleitung der V&B Fliesen GmbH übernommen. Zuletzt war er Senior Vice President bei dem internationalen Baustoffunternehmen LIXIL. Vor seiner Tätigkeit bei LIXIL übernahm er Führungsverantwortung

in Vertriebs- und Marketingpositionen bei globalen Markenunternehmen wie Procter & Gamble, Avery Dennison und Kraft Jacobs Suchard. Dabei war er den Angaben zufolge nicht nur für die Entwicklung von Geschäftsstrategien verantwortlich, sondern auch für die erfolgreiche Leitung internationaler Märkte, darunter Deutschland, Großbritannien, die Niederlande und Frankreich. Georg Müller-Hof werde die laufende strategische Neuausrichtung, die V&B Fliesen unter dem Motto „Gemeinsam Zukunft gestalten“ angestoßen hat, gezielt steuern und konsequent weiterführen.

VM Building Solutions - Thomas Haubrichs verstärkt ab dem 1. November 2024 den kommerziellen Außendienst der VM Building Solutions Deutschland. Im Mittelpunkt der Tätigkeit des neuen Fachberaters für die Region Nord-West stehen die beiden Marken VMZINC und Nordic Copper. Beide Marken werden in Deutschland von VM Building Solutions vertrieben. Haubrichs ist Ansprechpartner für den Fachhandel, das verarbeitende Handwerk sowie für Planer und Architekten. Er ist gelernter Bauklempner und Dachdeckermeister und war als Projekt- und Bauleiter in verschiedenen Dachdecker-Fachbetrieben tätig. Gleichzeitig verfügt er über eine langjährige Erfahrung als selbstständiger Dachdeckermeister sowie über Vertriebserfahrung im Flachdach- und Abdichtungsbereich.

Dezember 2024

Bauking - Bauking rückt das Großkundengeschäft stärker in den Fokus und baut den Bereich Key Account Management (KAM) aus. Mit Christian Groos übernehme nun ein erfahrener Branchenexperte die Leitung des KAM-Bereichs, so der Baustoffhändler. Groos ist seit über 16 Jahren in der Branche tätig. Er bringe umfassende Branchen- und Unternehmenskenntnisse mit und habe in der Vergangenheit bereits bewiesen, dass er komplexe Herausforderungen erfolgreich meistern könne, heißt es. Neben seiner neuen Rolle wird er laut Mitteilung vorerst auch weiterhin seine Aufgaben als Category Manager für den Bereich Trockenbau wahrnehmen.

Hagebau - Der Aufsichtsrat der Hagebau hat sich mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung Jan Buck-Emden auf die Beendigung der Zusammenarbeit geeinigt. Jan Buck-Emden war seit 2017 als Vorsitzender der Geschäftsführung tätig. Die Geschäftsführung der Hagebau besteht nun für eine Übergangszeit aus drei Personen: Sven Grobrügge, Geschäftsführer Finanzen und Business Support, Detlef Jahnke, Geschäftsführer Fachhandel, und Frank Staffeld, Geschäftsführer Einzelhandel.

Knauf Insulation - Knauf Insulation hat die Position des Commercial Direktors geschaffen, der für die Weiterentwicklung der Vertriebsstrategie des Dämmstoffanbieters zuständig sein soll. Für diese Schlüsselposition, wie es vom Unternehmen heißt, habe man den

Baustoff-Vertriebsspezialisten Maximilian Nötzel gewinnen können. Dieser wird seine neue Tätigkeit am 1. Dezember 2024 aufnehmen. Als Commercial Direktor soll Nötzel auch das Zusammenspiel zwischen unterschiedlichen Produktsegmenten und Vertriebseinheiten bei Knauf Insulation Deutschland weiter optimieren. Hierfür steuere der 38-jährige Diplom-Kaufmann als Vorgesetzter im Schulterschluss mit Rico Neumann, Direktor Vertrieb Hochbau & Marketing Deutschland, Michael Tump, Vertriebsdirektor WDVS, Flachdach & Blowing Wool, sowie Climowool Geschäftsleiter Lucas Danneberg die Verkaufsaktivitäten. Nötzel selbst berichtet an Michael Huesmann, Vorsitzender der Geschäftsführung Knauf Insulation Zentraleuropa. Nötzel hatte in den vergangenen zehn Jahren verschiedene Führungspositionen innerhalb der Xella Gruppe inne. Seit 2018 verantwortete der gebürtige Rheinländer als Geschäftsführer die Franchisekonzepte der Xella Gruppe. Seit 2023 zeichnete er zusätzlich als Head of Systems & Solutions und damit für Multipor Dämmsysteme, das Key Account Management von Xella Deutschland, Hebel Wirtschaftsbau und den Aufbau des Leistungsgeschäfts der Xella Gruppe im Inland verantwortlich.

Mapei - Seit November 2024 ist Patrick Arnold als Gebietsleiter Keramik & Baustoffe bei Mapei tätig. Wie das Unternehmen mitteilt, verstärkt Arnold das Außendienstteam in der Region Bayern. Der 32-Jährige verfügt über eine Ausbildung Groß- und Außenhandelskaufmann. Zu seinen Hauptaufgaben als Gebietsleiter zählen die Beratung und der Verkauf der Produkte des Herstellers, die Neukundenakquise, die Betreuung des vorhandenen Kundenstamms sowie die Organisation von Schulungen und Veranstaltungen. Zu Arnolds Aufgaben gehöre zudem, die Kundenzufriedenheit und den Service in Kombination mit dem Marktaufbau zu steigern und die Marke weiter auszubauen.

Saint-Gobain Rigips - Zum 15. November hat Andreas Heidrich bei Saint-Gobain Rigips als Direktor Vertrieb die Gesamtverantwortung für den Flächenvertrieb in Deutschland übernommen. Das Unternehmen konsolidiere damit sein Führungsteam im Vertrieb, heißt es in einer Mitteilung. Ziel sei es, die Vertriebsorganisation in sich verändernden Märkten anzupassen und weiterhin eine zukunftsorientierte Organisation aufzubauen. Ein Schwerpunkt werde dabei unter anderem der Bereich technischer Vertrieb sein, der laut Mitteilung im nächsten Jahr mit einer Verkaufsleitung besetzt werden wird. In seiner neuen Funktion berichtet Andreas Heidrich weiterhin direkt an Danijel Lučić, Geschäftsführer Vertrieb & Marketing. Weiterhin finde ein strategischer vertrieblicher Austausch mit anderen Marken aus der Saint-Gobain Gruppe statt, um die Lösungen der Gruppe für modernes Bauen im Markt zu verankern.

Sopro - Sopro hat drei neue Gebietsleiter gewonnen. So verstärkt seit dem 1. Oktober Robbin Sandmeier (31) als Gebietsleiter für den Bereich Rheinland-West das Vertriebsteam. Nach seiner Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel arbeitete er in mehreren, überregional tätigen Unternehmen im Baustoff- und Fliesen-

Fachhandel. Seit dem 1. Oktober 2024 ist Christian Defalco (40) neuer Gebietsleiter im Außendienst der Sopro Bauchemie. Der gelernte Fliesenleger betreut gemeinsam mit seinem Außendienstkollegen Daniel Fridgen den Großraum München und umliegende Landkreise. Thomas Lichtenfeld (36) ist als neuer Sopro Außendienstmitarbeiter in der Region Mecklenburg aktiv. Seine künftigen Aufgaben liegen vor allem in der Betreuung und Beratung von Händlern und Verarbeitern auf dem Produktsektor sowie der Vorbereitung und Durchführung der hierfür angebotenen Sopro-Schulungen.

Ursa - Andreas Schele verstärkt seit Anfang Oktober 2024 das Team von Ursa Deutschland als neuer Gebietsverkaufsleiter für Baden-Württemberg. Wie das Unternehmen mitteilt, verfügt der 45-jährige Schreinermeister über mehr als zwölf Jahre Vertriebserfahrung im Außendienst für Dämmstoffe und bringt umfassendes Fachwissen mit.

Wienerberger - Die Geschäftsleitung der Wienerberger GmbH hat sich zum 01. November 2024 neu aufgestellt. So wechselt der bisherige Sprecher der Geschäftsführung, Dr. Sebastian Dresse, als Berater in den Aufsichtsrat des Unternehmens. Seine Nachfolge tritt Reinhard Schwabe an, der eine zentrale Rolle bei der Integration von Creaton in die Wienerberger Deutschland innehatte und sechs Jahre lang als Geschäftsleiter bei Creaton Schlüsselbereiche wie Finanzen, IT und Supply Chain geleitet hat. Er berichtet künftig an Harald Schwarzmayr, Vorstand Westeuropa der Wienerberger AG. Zweiter Geschäftsführer bleibt Jörg Boldt, Country Finance Director.

Zudem übernimmt Florian Scherr, bislang in der Geschäftsleitung zuständig für den Vertrieb Steildach, als Direktor Vertrieb und Produktmanagement die Gesamtverantwortung für die Vertriebsaktivitäten sämtlicher Geschäftsfelder beider Unternehmen – Steildach, Hintermauer, Vormauer und Pflaster. In diesem Zusammenhang werden die Vertriebsmitarbeiter zukünftig auf die Lösungsmarken spezialisiert, heißt es. Dazu gehören die Vertriebsteams für Poroton und Kamtec unter der Leitung von Jan Wieseler und Thomas Krämer (stellv.), Terca und Penter (Leitung: Rainer Barz), Creaton und Koramic (Leitung: Florian Scherr) sowie der Projektvertrieb unter der Leitung von Jens Jacob. Florian Tiefenbacher übernimmt die bisher von Reinhard Schwabe verantworteten Funktionsbereiche und rückt als Direktor Supply Chain in die Geschäftsleitung der Wienerberger Deutschland auf. Er habe zuvor als Integrationsmanager den Zusammenschluss von Wienerberger und Creaton maßgeblich mitgestaltet. Mit der Neustrukturierung der Geschäftsleitung, zu der auch Burkhard Theuerkauf, Direktor Produktion, und Dr. Peter Horn, Direktor HR, gehören, führe man den eingeschlagenen Transformationsprozess fort, heißt es in der Mitteilung.

2025

Januar 2025

Baywa - Baywa regelt die Führungsaufgaben im Baustoffgeschäft neu. Markus Hör (48) hat zum 1. Januar 2025 den Geschäftsbereich Bau übernommen. Gemeinsam mit den anderen Führungskräften werde er schwerpunktmäßig die Transformationsmaßnahmen bei Bau umsetzen. In seiner neuen Funktion berichtet Hör direkt an Reinhard Wolf, Baywa-Vorstandsmitglied für Bau und Agrar. Stefan Mechter, der bisher den Geschäftsbereich Bau geleitet hat, verlässt laut Mitteilung das Unternehmen und wird sich neuen Aufgaben zuwenden. Hör, zuletzt Leiter Vertriebsregion Nord bei Baywa Baustoffe, startete 1991 seine berufliche Laufbahn mit einer Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann im Unternehmen. Sein Weg habe ihn außerdem zu einem namhaften Multispezialisten im Trockenbau geführt. Seit 2013 ist er zurück bei Baywa Baustoffe und bringt hier seine langjährige und umfassende Branchenerfahrung ein. In dieser Zeit habe der gebürtige Franke über unterschiedliche Führungspositionen die Vertriebsregion Nord erfolgreich aufgebaut.

BMI Deutschland - Marco Falco übernimmt ab Januar 2025 die Funktion des Geschäftsführers Vertrieb und damit die Verantwortung für den gesamten Vertrieb bei BMI in Deutschland. Damit werde das Team der Geschäftsführung, das heute aus Eugenio Cecchin als Leiter der Geschäftsführung und Carsten Römgens als Geschäftsführer Finanzen besteht, um ein neues Mitglied erweitert, teilt das Unternehmen mit. Marco Falco ist seit 2023 bei BMI und hatte zuletzt die Position des Transformation Director für die Region BMI DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz) inne, in der er bereits ausschlaggebend an der Neuausrichtung des Vertriebs in Deutschland mitgewirkt habe. Zuvor sei Falco viele Jahre als Finanz- und Vertriebsleiter tätig gewesen, zuletzt für Hilti in Europa und Asien.

Rohrdorfer - Der Beirat hat Kai Junghänel zum 28. November 2024 Prokura für die Muttergesellschaft Südbayerisches Portland-Zementwerk Gebr. Wiesböck & Co. GmbH erteilt. Damit bildet er gemeinsam mit Geschäftsführer Mike Edelmann und Dr. Christopher Ehrenberg (Prokurist) die Geschäftsleitung der Rohrdorfer Unternehmensgruppe. Junghänel ist seit Mai dieses Jahres kaufmännischer Leiter im Unternehmen und verantwortet in dieser Rolle die Bereiche Finanzen, Konzernrechnungswesen, Controlling, IT und Organisation sowie Personalabrechnung. Zudem ist er für die Etablierung einer konzernweiten Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Weiterentwicklung von Compliance und Unternehmenssteuerung zuständig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Univer-

sität Erlangen-Nürnberg sowie der Universität Valencia. Vor seinem Eintritt bei Rohrdorfer war er rund 18 Jahre bei KPMG tätig, davon die letzten zwölf Jahre als Wirtschaftsprüfer für öffentliche und mittelständisch geprägte Unternehmen.

Kiesel Bauchemie - Dr. Matthias Hirsch war mehr als 30 Jahre für Kiesel Bauchemie tätig. Wie das Unternehmen mitteilt, scheidet Hirsch Ende Januar 2025 aus dem Esslinger Unternehmen aus und tritt in den Ruhestand ein. Neben seiner Verantwortung im Bereich „Forschung&Entwicklung“ fungierte Hirsch zugleich als technischer Geschäftsführer des Unternehmens. In der Branche engagierte er sich unter anderem in der Technischen Kommission Bauklebstoffe und bei der GEV.

Sievert Schweiz - Seit dem 1. Januar 2025 sind Manuel Reiter und Christoph Bader offiziell als Co-Geschäftsführer der Sievert AG in der Schweiz berufen. Manuel Reiter verantwortet Vertrieb, Marketing sowie das Planungs- und Projektmanagement, Christoph Bader das Produktmanagement und Technik. Christoph Bader ist seit Januar 2021 bei der Sievert AG Schweiz beschäftigt und zunächst als Leiter Produktmanagement gestartet. Seit Dezember 2023 war er zudem stellvertretender Geschäftsführer. Schwerpunkt war die Verantwortung des Produktportfolios, insbesondere die Einführung innovativer Produkte in Zusammenarbeit mit der Forschung & Entwicklung, der Produktion und dem Vertrieb. Manuel Reiter ist im August 2021 bei der Sievert AG Schweiz als Planungs- und Projektmanager eingestiegen. Dabei hat er hauptsächlich das Objektgeschäft in der Schweiz auf- und ausgebaut.

Sika Handel Bau - Das regionale Führungstrio für den Vertrieb Baustoffhandel/ Fliesenhandel innerhalb des im vergangenen Jahr neu aufgestellten Geschäftsbereichs Sika Handel Bau besteht seit April 2024 aus André Hornemann, Marc Moter und Uwe Kautz unter der deutschlandweiten Leitung von Jan Tebben und habe sich seitdem gut etabliert. Mit der Neuaufstellung werde das Unternehmen in den kommenden Jahren am Markt schlagkräftiger auftreten und so weiteres Wachstum sicherstellen, teilt der Hersteller mit. Der deutsche Baustofffachhandel stehe dabei als strategischer Partner im Fokus.

Sopro - Andreas Wilbrand hat zum Jahresende 2024 seine Position als Sopro-Geschäftsführer aufgeben. Begonnen hatte Wilbrand seine berufliche Laufbahn nach einem abgeschlossenen Studium des Bauingenieurwesens am 1. September 1983 bei Dyckerhoff in der Abteilung „Sonderprodukte“, wo er als Leiter der anwendungstechnischen Laboratorien und der Bau- und Objektberatung tätig wurde. Nach verschiedenen Positionen im Unternehmen war er seit dem Gesellschafterwechsel von Dyckerhoff zur italienischen Mapei gemeinsam mit Michael Hecker Geschäftsführer der umfirmierten Sopro Bauchemie. Wilbrand werde seine Positionen, unter anderem im Vorstand des Industrieverbandes „Deutsche Bauchemie e.V.“, im Vorstand und als Industriesprecher im Gesprächskreis des Bundesverbandes deutscher Baustofffachhandel - BDB e.V., als Aufsichtsratsmitglied des „Datenvereins“ im BDB und Mitglied in eini-

gen Arbeitskreisen des BDB weiterhin erfüllen und stehe auch Sopro noch einige Zeit beratend zur Seite.

Februar 2025

Baywa - Am 1. Januar 2025 hat Markus Daik die Verantwortung für das gesamte Vertriebsgebiet von Baywa Baustoffe übernommen. Dazu zählen auch die Vertriebseinheiten „Spezialbereiche Bau“ sowie die zentralen Supporteinheiten für den Vertrieb. Der 46-Jährige berichtet in seiner neuen Position direkt an Markus Hör, Leiter Geschäftsbereich Bau. Markus Daik ist bereits seit 1994 beim Münchner Konzern tätig. Nach verschiedenen Führungspositionen im Vertrieb verantwortete er zuletzt die Vertriebsregion Süd von Baywa Baustoffe sowie die Spezialbereiche bei Bau. Die Geschäftsleitung der Baywa Rent, die Daik bisher schon innehatte, liegt weiterhin in seiner Hand.

Deutsche Bauchemie - Seit dem 1. Januar 2025 ist Martin Ludescher, bisheriger Geschäftsführer für Government Affairs und Leiter des Europa-Büros der Deutschen Bauchemie, Geschäftsführer für Regulatory & Government Affairs. In seiner Berufslaufbahn betreute er über viele Jahre für den Verband der Chemischen Industrie (VCI) in Brüssel neben Nachhaltigkeitsthemen auch das europäische Chemikalienrecht. Parallel habe er seit 2014 das Europa-Büro der Deutschen Bauchemie in der belgischen Hauptstadt aufgebaut. Im Bereich der Regulatorik wird er seit Jahresbeginn durch Dr. Tim Gieshoff als Head of Regulatory Affairs unterstützt. Gieshoff ist promovierter Chemiker und hat mehrjährige Erfahrung in der chemischen Industrie unter anderem als Laborleiter gesammelt. Er sei bereits seit Januar 2023 als Referent Regulatory Affairs für die Deutsche Bauchemie tätig und betreue hauptverantwortlich die Gremien Chemikalienstrategie für Nachhaltigkeit und Polymere. Damit zeichne er für zentrale Gremien verantwortlich, die die anstehende Überarbeitung der REACH-Verordnung begleiten werden. In seiner neuen Funktion betreue er zusätzlich den übergeordneten horizontalen Ausschuss Produktverantwortung und den Arbeitskreis Bauproduktrecht. Neu im Team der Geschäftsstelle der Deutschen Bauchemie ist seit dem 1. Januar 2025 Ariadni Dimitrakopoulou, die als Referentin Nachhaltiges Bauen die Arbeitskreise Nachhaltiges Bauen und Gesundes Wohnen betreut. Zudem gehören das Management und die Entwicklung von Umweltproduktdeklarationen (EPDs) des Verbandes zu ihrem Aufgabenbereich. Dimitrakopoulou verfüge über einen Master in Chemie und über zehn Jahre Erfahrung in der bauchemischen Industrie.

Sopro - Jens Schuchmann wird der zweite neue Geschäftsführer bei Sopro. Auf der BAU hat sich der Nachfolger von Michael Hecker der BaustoffMarkt-Redaktion vorgestellt. Schuchmann wird die Bereiche im Unternehmen übernehmen, für die Hecker bislang verantwortlich ist. Momentan laufe noch der Übergabeprozess.

Stark Deutschland - Zum 1. Februar 2025 hat Dr. Marc Baumgartner die Rolle als Geschäftsführer Vertrieb Generalisten übernommen. Damit verantwortet er künftig das Geschäft der Marke Raab Karcher sowie das des Fliesensegments (Keramundo), das mit den Generalisten eng verzahnt ist. Baumgartner folgt in dieser Funktion auf Michael Knüppel, Vorsitzender der Geschäftsführung von Stark Deutschland, der bislang das Ressort interimistisch geführt hatte. Die Geschäftsführung des Baustoffhändlers wächst somit künftig auf sechs Mitglieder an. Marc Baumgartner verfügt laut Mitteilung über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Handels- und Vertriebsorganisationen sowie auf der Produktionsseite. Der 47-jährige war etwa als Vice President für den Vertrieb im Geschäftsbereich Innenausbau bei Building Material Schweiz verantwortlich und führte als Country Managing Director und Verwaltungsrat das Geschäft der Schweizer Still AG. Einen Großteil seiner beruflichen Laufbahn hat der promovierte Betriebswirt zudem in verschiedenen internationalen Funktionen bei der Würth Gruppe verbracht, zuletzt als CEO mit Vertriebsverantwortung für das Schweizer Geschäft.

Ter Hürne - Der Südlochner Bodenbelagshersteller Ter Hürne stellt mit Christian Zickau den neuen Kopf des Produktmanagements vor. Christian Zickau kommt nach langjährigem Engagement im Produktmanagement für die Meisterwerke und Hain zum Hersteller und bringe neben umfangreicher Produktmanagementkompetenz auch eine Stärkung der Produktionsführung mit in das Südlochner Team. Als Gebietsverkaufsleiterin für den Bereich Nord-Bayern ist Janine Gürtler seit dem 1. Januar 2025 für das Unternehmen aktiv. Die Oberfränkin bringe langjährige Vertriebserfahrung im Außendienst sowie fundierte Kenntnisse in der Holz- und Bodenbelagsbranche mit. Frank Knüstring ist als Sales Manager Export Contract spezialisiert auf das internationale Objektgeschäft und realisiert seit dem 1. Dezember 2024 für den Hersteller weltweit neue Projekte. Seine umfangreichen Kenntnisse aus dem internationalen Export- und Objektgeschäft in der Möbelbranche würden dem erfahrenen Vertriebsprofi dabei viele Türen für die Neukundenakquise öffnen.

Wienerberger - Der Aufsichtsrat von Wienerberger hat beschlossen, das Vorstandsmandat des Vorstandsvorsitzenden Heimo Scheuch (58) bis zur Hauptversammlung 2029 zu verlängern. Heimo Scheuch leitet Wienerberger seit 2009 als CEO und habe den Hersteller von einem Ziegelproduzenten zu einem führenden Anbieter innovativer und ökologischer Bau- und Infrastrukturlösungen in Europa und Nordamerika weiterentwickelt, teilt das Unternehmen mit.

Wienerberger - Der Aufsichtsrat der Wienerberger hat Dagmar Steinert zur Finanzvorständin (CFO) bestellt. Sie wird diese Funktion ab dem 1. März 2025 übernehmen und folgt damit Gerhard Hanke nach, der in die Position des Chief Operating Officer (COO) für Zentral & Ost wechselt, nachdem Solveig Menard-Galli aus dieser Position mit Jahresende ausgeschieden ist. Dagmar Steinert (60) leitete

nach einigen Jahren als Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin bei PricewaterhouseCoopers von 2003 bis 2013 das Accounting von Rheinmetall. Danach wechselte sie zu Fuchs, Anbieter von Schmierstoffen, zunächst als Leiterin der Abteilung Investor Relations. Nach knapp drei Jahren stieg sie zur Finanzvorständin auf. Nach zehn Jahren kam sie 2022 zurück zu Rheinmetall, als CFO.

März 2025

Danogips - Zum 1. März hat Andreas Bolte bei Danogips die Position des Vertriebsleiters übernommen. Bolte ist seit 14 Jahren im Unternehmen und war zuletzt als Commercial Director tätig. Er tritt die Nachfolge von Benny Klinke an, der Danogips zum 1. März verlassen hat. Mit seinen umfassenden Erfahrungen in den Bereichen Vertriebs- und Marktstrategie werde der neue Vertriebsleiter die Weiterentwicklung des Unternehmens fortführen, heißt es in einer Mitteilung.

Egger - Die Egger-Gruppe gibt bekannt, dass Roland Auer das globale Vertriebs- und Marketingteam ab dem 1. Mai 2025 als Chief Marketing Officer (CMO) verstärken wird. Auer war über 30 Jahre für den Oberflächenspezialisten und das langjährige Partnerunternehmen Schattdecor tätig, zuletzt als Vorstandsvorsitzender. Als CMO wird Auer eine tragende Gruppenrolle im Bereich Marketing und Produktmanagement einnehmen und direkt an Michael Egger jun., Egger-Gruppenleitung Vertrieb&Marketing, berichten. Dabei liege sein Fokus auf der Ausrichtung der globalen Marketingorganisation auf zukünftige Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden.

EHL - EHL gibt die Ernennung von Pete Neuendorff zum neuen Vertriebsdirektor ab 01. März 2025 bekannt. In dieser Funktion werde er die strategische Weiterentwicklung des Vertriebs verantworten und das Wachstum des Unternehmens weiter vorantreiben, heißt es vom Unternehmen. Olaf Marks, der diese Position bislang innehatte, werde den Generationswechsel aktiv begleiten und stehe dem Vorstand sowie Pete Neuendorff ab sofort in beratender Funktion zur Seite. Neuendorff war seit Anfang 2024 als Direktor Produktion und Technik beim Anbieter von Betonsteinen beschäftigt. Vorher war er sieben Jahre bei einem Maschinenhersteller im nationalen und internationalen technischen Vertrieb tätig. In seiner neuen Tätigkeit berichtet er direkt an den Vorstand.

Knauf Ceiling Solutions - Zum 1. März 2025 wird Benny Klinke neuer Commercial Director bei Knauf Ceiling Solutions für Deutschland, Österreich und die adriatischen Länder (Slowenien, Kroatien, Bosnien Herzegowina, Serbien, Montenegro, Kosovo, Albanien). Wie das Unternehmen mitteilt, übernimmt er die Verantwortungsbereiche von Carsten Pohl, der das Unternehmen verlassen wird. Klinke

bringe umfassende Erfahrung im Vertriebsmanagement mit, nachdem er zuvor in leitenden Funktionen sowohl bei einem französischen Baustoffkonzern als auch seit 2018 für die Knauf Gruppe, zuletzt als Vertriebsleiter bei Danogips, tätig war. In seiner neuen Rolle werde er die länderübergreifenden Vertriebsaktivitäten sowie die Entwicklung der Marktstellung des Unternehmens verantworten. Zudem konzentriert er sich auf den Ausbau von Kundenbeziehungen und die Erreichung von Wachstumszielen.

Knauf Insulation - Ab sofort steht Matthias Höpfl bei Knauf Insulation Kunden und Partnern im Großraum München als Gebietsverkaufsleiter Süd-Ost für den Bereich Hochbau zur Verfügung. In dieser Funktion ist er Ansprechpartner für operative Fragen von Händlern, Handwerkern, Architekten und Planern. Für seine neuen Aufgaben bringt der 33-Jährige fundierte Erfahrung aus dem Baustoff-Fachhandel mit.

Mapei - Wilhelm Bunge verstärkt seit Februar 2025 als Gebietsleiter Keramik das Außendienstteam von Mapei in der Region Dresden und Umland (Sachsen). Der 24-Jährige ist ausgebildeter Groß- und Außenhandelskaufmann. Zu Bunges Hauptaufgaben als Gebietsleiter zählen die strategische Betreuung und Unterstützung der Partner sowie des Handels.

Naturinform - Naturinform verstärkt sein internationales Geschäft und baut seine Marktpresenz weiter aus. Wie das Unternehmen mitteilt, soll mit Edward Robinson als Director International Business Development das Exportgeschäft strategisch stärker vorangetrieben werden. Der gebürtige Engländer bringt fast 20 Jahre Erfahrung in der europäischen Verbundwerkstoffindustrie mit, zuletzt in derselben, leitenden Funktion bei UPM-Profi. Zusätzlich verstärkt Yves Houbrechts seit dem 15. Januar 2025 als Salesmanager für die Niederlande und Belgien das Team von Robinson. Auch Houbrechts verfüge über umfassende Erfahrung im Vertrieb von Verbundwerkstoffen und werde maßgeblich dazu beitragen, die Präsenz des Herstellers in diesen Märkten zu stärken.

Rohrdorfer Zement - Herbert Humps ist neuer Leiter Vertrieb und Marketing bei Rohrdorfer Zement. Er folgt auf Gerhard Godl, der Ende November 2024 in den Ruhestand gewechselt ist, und der diese Position 32 Jahre innehatte. Zu Humps' Aufgaben zählen insbesondere die Weiterentwicklung aller Vertriebs- und Logistikprozesse, um beispielsweise Bestellprozesse zu digitalisieren und für Kunden sowie Anwender noch einfacher zu machen. Ein weiterer Fokus liege auf der Positionierung kommender CO₂-armer Zementsorten und einer passenden Vertriebs- und Marketing-Strategie. Humps ist bereits seit Oktober 2023 im Unternehmen und übernahm Schritt für Schritt die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche seines Vorgängers. Im März 2024 übernahm er die Geschäftsführung der Geosystems Spezialbaustoffe in Deutschland und Österreich. Seit Juli 2024 ist er Geschäftsführer der Sakret Trockenbeton München GmbH. Im November 2024 erhielt er Prokura für Rohrdorfer Zement

in Gmunden.

Superglass - Die strategische Ausrichtung der Marke Superglass wird künftig enger mit der Premiummarke Isover verzahnt. In diesem Zuge wird die operative Verantwortung für Superglass in die Vertriebsleitung Isover Nord an Daniel Eller und in die Vertriebsleitung Isover Süd an Nikolaus Cieslinski zum 1. April 2025 übertragen. Der derzeitige Geschäftsleiter von Superglass, Petar Ćosić, wird das Unternehmen im zweiten Halbjahr 2025 auf eigenen Wunsch verlassen. Klarer Anspruch sei es, Superglass auch zukünftig als Marke mit eigenständiger Vertriebsorganisation weiterzuentwickeln. Isover und Superglass seien somit zwei klar differenzierte Marken mit einem sich ideal ergänzenden Leistungsprofil, heißt es.

Team Bau - Die Team Gruppe hat für ihre Sparte Bau eine neue Organisationsstruktur etabliert. Wie das Unternehmen mitteilt, hat Dirk Albertsen am 1.1. 2025 seine neue Position als Geschäftsführer für Geschäftsentwicklung und Organisation angetreten. Er leitet die Sparte gemeinsam mit Bernd Seibold, verantwortlich für Einkauf und Logistik, und Jens Klindworth, verantwortlich für den Vertrieb. Albertsen ist seit mehr als 30 Jahren bei Team. Seine Laufbahn begann 1991 im Vertrieb des Team Baucenter Wanderup. 2008 wechselte er nach Süderbrarup und begleitete dort die Einführung eines ERP-Systems für Team Bau sowie viele weitere Projekte. 2015 wurde er Geschäftsführer bei Team Energie.

April 2025

Ardex - Wechsel in der Ardex-Anwendungstechnik: Zum Jahresbeginn hat Martin Kupka die Leitung übernommen. Er tritt damit die Nachfolge von Emanuel Schreiber an, der Anfang Januar in die Geschäftsführung von Gutjahr – ebenfalls Teil der Ardex-Gruppe – gewechselt ist. 2012 stieg Kupka beim Hersteller ein. Zunächst habe er das Team Boden, Wand und Decke in der Anwendungstechnik geleitet. Später habe er die Stellvertretung der Anwendungstechnik übernommen. Seine Ausbildung absolvierte Kupka als Textiltechniker und Bodenleger, heißt es.

Baywa - Der Aufsichtsrat der Baywa hat die Bestellung von Dr. Frank Hiller zum Vorstandsvorsitzenden (CEO) und von Prof. Dr. Matthias J. Rapp zum Finanzvorstand (CFO) beschlossen. Beide Herren werden zum 1. März 2025 in den Vorstand berufen. Dr. Hiller war bis 2024 Vorstandsvorsitzender von Big Dutchman, einem Unternehmen von Fütterungsanlagen und Stallungssystemen. Davor war er fünf Jahre CEO der börsennotierten Deutz AG in Köln. Hiller hat verschiedene weitere Vorstandspositionen bei Leoni, MAN Truck & Bus sowie Meiler und Thyssen-Krupp bekleidet und eine

Reihe strategischer Transformationsprogramme erfolgreich umgesetzt. Hiller ist Ingenieur und studierte Maschinenwesen an der Universität Kaiserslautern. Rapp war bis 2024 beim TÜV SÜD verantwortlich für die Bereiche Finanzen und Controlling. Seine berufliche Laufbahn hatte er bei der Unternehmensberatung Boston Consulting Group begonnen. 1997 wechselte er in die Industrie und war seitdem bei mehreren Unternehmen als Finanzvorstand tätig, unter anderem beim Automobilzulieferer Webasto. Im Sommer 2021 wurde Rapp zudem von der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) zum Honorarprofessor bestellt. Rapp studierte Betriebswirtschaftslehre unter anderem an der WHU Koblenz.

Bauxpert Knipper - Zum 1. Januar 2025 ist der langjährige Prokurist Uwe Wehrs als weiterer Geschäftsführer in die Leitung von Bauxpert Knipper, Sögel, eingetreten. Er ist in der Geschäftsführung verantwortlich für den Bereich Vertrieb, neben den weiteren Geschäftsführern Markus Schwering und Bernd Knipper (Vorsitzender). Gerade in schwierigen Zeiten setze man damit ein klares Zeichen für Verlässlichkeit, so das Unternehmen.

Etex - Zum 1. April 2025 übernimmt Tom Clayton die Geschäftsführung der Etex Germany Exteriors. Er tritt damit die Nachfolge von Rolf Haberlah an, der das Unternehmen zum 31. März verlassen hat. Tom Clayton bringt mehr als 12 Jahre Erfahrung in nationalen sowie internationalen Führungsrollen mit. Zuletzt war der 42-jährige gebürtige Brite bei einem international agierenden Unternehmen für technische Komponenten der Fensterindustrie tätig. Clayton ist bereits seit dem 1. Februar 2025 für Etex tätig und hat sukzessive die Verantwortung für die Geschäfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz übernommen. Der neue Geschäftsführer setze auf konsequente Kundenorientierung, eine klare und nachhaltige Marktpositionierung sowie Innovationen und Produktentwicklungen, heißt es in der Mitteilung.

Murexin - Mitte Februar 2025 hat Alexander Magg (55) die Marketingleitung von Murexin Deutschland übernommen. In dieser neu geschaffenen Position wird er ab sofort die strategische Neuausrichtung des Unternehmens aktiv mitgestalten und die Markenpräsenz weiter ausbauen, teilt das Unternehmen mit. Magg verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Kommunikations- und Baubranche. Er war unter anderem Marketingleiter bei führenden Bauchemie-Herstellern sowie Geschäftsführer einer Marketingagentur. Mit diesem umfassenden Fachwissen bringe er beste Voraussetzungen mit, um die Wahrnehmung des Herstellers in Deutschland gezielt zu schärfen.

Soudal - Der Kleb- und Dichtstoffhersteller Soudal baut seine Vertriebsaktivitäten im Bereich Innenausbau und Maler aus. So hat das Unternehmen in diesem Segment eine neue Key-Account-Position geschaffen. Seit Dezember 2024 ist Torsten Kohl (45) in dieser Rolle bei Soudal tätig. Neben der Neukundenakquise verantwortet er die

Einführung neuer Produkte, Anwendungsschulungen und die strategische Marktentwicklung. Gleichzeitig soll er die operative Marktbearbeitung vorantreiben – mit verkaufsfördernden Maßnahmen am Point of Sale, der Umsetzung von Merchandising-Konzepten sowie der deutschlandweiten Betreuung des Malergroßhandels und der Händlerlistung der Soudal-Produkte, heißt es. In seiner Funktion berichtet er direkt an Harald Lüttke, Geschäftsführer Soudal Deutschland und Regional Director Central Europe. Kohl ist ausgebildeter Malergeselle und hat den Angaben zufolge in verschiedenen Positionen, unter anderem als Niederlassungsleiter und Fachberater im Außendienst, fundiertes Fachwissen und Vertriebsexpertise erworben.

Uzin - Seit dem 1. Oktober 2024 leitet Filipe Webermann das Marketing der Produktmarke Uzin bei Uzin Utz. Er übernimmt die globale Verantwortung für die strategischen und operativen Marketingaktivitäten der Marke Uzin. Webermann blickt auf eine langjährige und erfolgreiche Laufbahn im Marketing- und Kommunikationsbereich zurück, heißt es. Nach einer mehrjährigen Auslandstätigkeit bei der Firma Meeco in Spanien und den USA folgte die Gründung der Kommunikationsdesignsparte innerhalb der damaligen PR-Agentur Medienkontor, die heute als Meeco Communication Services in Dresden agiert. Bis zuletzt war er bei Blanco in verschiedenen Stationen im zentralen Marketing tätig und bekleidete dabei Positionen mit weltweiter Führungsverantwortung.

Mai 2025

Heidelberg Materials - Christoph Streicher hat zum 1. April die Position des Sprechers der Geschäftsleitung Deutschland bei Heidelberg Materials übernommen. In dieser Rolle verantwortet er die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Deutschlandgeschäfts. Streicher trat den Angaben zufolge 1997 in den Konzern ein und war in leitenden Positionen in Deutschland und Nordamerika tätig. Seit 2017 leitete er als General Manager das Geschäft in der Benelux-Region. Sein Vorgänger, Christian Knell, wechselte in die neu geschaffene Rolle des Global Vice President Decarbonisation.

Armacell - Stefan Garmann übernimmt neben seiner bisherigen Verantwortung als General Manager EMEA North zusätzlich die Leitung der Region EMEA East bei Armacell. Die Erweiterung seiner Funktion ist Teil einer umfassenden organisatorischen Neuausrichtung innerhalb der Armacell-Region EMEA. Ziel sei es, die geschäftlichen Aktivitäten stärker auf die Kundenbedürfnisse auszurichten, die Lieferkettenorganisation zu optimieren sowie die interne Zusammenarbeit zu fördern, heißt es. Garmann ist seit 2014 bei Armacell tätig. Zuletzt verantwortete er die Region EMEA North mit Fo-

kus auf den Märkten Deutschland, BeNeLux und den nordischen Ländern. Nun übernimmt er zusätzlich die Verantwortung für Osteuropa, das Vereinigte Königreich und Irland.

Murexin - Andreas Baltronat verstärkt seit Mitte März 2025 den Geschäftsleitungskreis von Murexin Deutschland und verantwortet dort die Verkaufseinheit „Fußboden-, Maler- und Beschichtungstechnik“. Der 58-Jährige bringe umfassende Erfahrung aus der Bauchemie-Branche mit: Über 20 Jahre sei er bei einem namhaften Marktführer tätig gewesen, wo er als Verkaufsleiter maßgeblich zur Markenbildung beitrug, teilt das Unternehmen mit. In seiner Funktion unterstützt Baltronat Wolfgang Hormuth, Geschäftsführer Murexin Deutschland, sowie Thomas Prechtel, Leiter Verkaufseinheit „Fliesen-, Bau- und Abdichtungstechnik“.

Codex - Henning Litschka ist seit dem 1. Januar neuer Gebietsleiter im Raum Mecklenburg-Vorpommern bei Codex. Der gelernte Groß- und Außenhandelskaufmann, geprüfte Wirtschaftsfachwirt und Betriebswirt bringe umfangreiche Erfahrungen aus der Baustoffindustrie und dem Baustoffhandel mit und war zuvor jahrelang als Vertriebsmitarbeiter tätig, heißt es. Er tritt die Nachfolge von Karsten Kühl an.

Nordwest - Der Aufsichtsrat der Nordwest Handel mit Sitz in Dortmund hat den Vorstandsvertrag von Jörg Simon vorzeitig verlängert. Er werde dem Verbundunternehmen bis einschließlich 31.12.2027 weiterhin als Vorstand zur Verfügung stehen, heißt es in einer Mitteilung. Vorstand des Dortmunder Unternehmens ist er seit Juni 2015. In dieser Funktion verantwortet er die Bereiche Stahl, Geschäftsentwicklung & Akquisition, Finanzen, Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen, Controlling & Steuern, Recht & Compliance, Interne Revision & Investor Relations & Finanzkommunikation und TeamFaktor NW.

Rockwool - Mirko Groß übernimmt mit sofortiger Wirkung die Position als Sales Director DACHCET (Tschechische Republik, Slowakei und Ungarn) bei Rockwool Rockfon. Er übernimmt damit die Nachfolge von Dirk Egel, der den Hersteller zum Ende des vergangenen Jahres verlassen hatte. Zuvor habe er als Vertriebsleiter Handel & Verarbeiter zentrale Bereiche des Rockfon-Geschäfts verantwortet.

Sievert - Axel Kern hat zum 24. März 2025 die Position des Chief Financial Officer (CFO) bei Sievert übernommen. Der studierte Wirtschaftsinformatiker verfügt über langjährige Erfahrung im Finanzmanagement internationaler Unternehmen sowie in den Bereichen Einkauf und IT. Nach fast zehn Jahren als Geschäftsführer eines eigenen IT-Beratungsunternehmens wechselte er 2008 zur BMI Group, wo er bis 2022 verschiedene Führungspositionen innehatte. Zuletzt war Axel Kern als Business Development Director bei Cedro

in Kuala Lumpur, Malaysia, tätig.

Sievert - Timke Precht (60) hat zum 15. April 2025 die Position des Geschäftsführer Operations bei der Sievert Baustoffe übernommen. Er berichtet in dieser Funktion direkt an den Vorstandsvorsitzenden René Grupp. Der studierte Diplom-Ingenieur verfügt über fast 35 Jahre Berufserfahrung in der Beratung und Industrie. Zuvor war Precht unter anderem in Spanien, den Niederlanden und in Luxemburg bei Ernst & Young, Ursa, Wavin sowie BMI tätig.

Sika - Im Zuge der Verschmelzung der Sika Deutschland GmbH auf die Sika Holding und der Umfirmierung auf die Sika Deutschland CH AG & Co KG ist Daniela Schmiedle seit Januar 2025 bereits alleinige Geschäftsführerin der Sika in Deutschland. Wie das Unternehmen mitteilt, hat sie zum 1. April nun zusätzlich die Geschäftsführung bei den Tochtergesellschaften PCI Augsburg (PCI) und MBCC Investments (MBCC I) übernommen. Bei PCI folgt Schmiedle auf Joachim Straub, der nach 36 Jahren beim Hersteller im Juni 2025 in den Ruhestand tritt, und bei MBCC I auf Thomas Gmelin, der in den Sika-Konzern wechselt.

Bauen+Leben - Bauen+Leben gibt bekannt, dass mit dem 1. April in zwei seiner Franchisegesellschaften ein Wechsel in der Geschäftsführung stattgefunden hat. So übernimmt Ivan Abraham, bislang Geschäftsführer der Bauen+Leben Team Baucenter GmbH & Co. KG., zukünftig die Verantwortung als Geschäftsführer der Bauen+Leben Gesellschaft Düsseldorf. Gleichzeitig wird Matthias Finger, zuletzt Prokurist der Bauen+Leben Gesellschaft Bochum, neben Dietmar Heidemann neuer Geschäftsführer der Gesellschaft Bochum.

Juni 2025

Bundesbauministerium - Verena Hubertz übernimmt das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen. Die 37-Jährige ist seit 2021 Bundestagsabgeordnete und wurde direkt stellvertretende SPD-Fraktionsvorsitzende. Ihr Themenschwerpunkt liegt in den Bereichen Wirtschaft, Klimaschutz, Energie, Bauen und Wohnen. Hubertz ist Bundestagsabgeordnete für die Stadt Trier und den Kreis Trier-Saarburg. 2021 gewann sie bei der Bundestagswahl das Direktmandat im Wahlkreis Trier. Bei der diesjährigen Bundestagswahl konnte sie im Wahlkreis Trier über die Landesliste in den Bundestag einziehen. Auch bei den Koalitionsverhandlungen hatte Hubertz eine wichtige Rolle. So übernahm sie mit Ministerpräsident Alexander Schweitzer den SPD-Vorsitz in der Koalitions-Arbeitsgruppe „Wirtschaft“.

Bundesbauministerium - Dr. Olaf Joachim übernimmt die Funktion des Staatssekretärs im Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen. Er folgt im Amt auf Dr. Rolf Bössinger.

Hagebau - Seit dem 1. Juni 2025 ist Christian Rabe (52) neuer Geschäftsführer Fachhandel bei der Soltauer Kooperation. Er folgt auf Detlef Jahnke, der das Amt erst zum 1. Juli 2024 angetreten hatte. Jahnke scheidet aus persönlichen Gründen aus, teilt die Hagebau mit. Christian Rabe ist seit über 30 Jahren in verschiedenen Führungspositionen für die Hagebau tätig und verantwortete zuletzt den Bereich Einkauf im Fachhandel. In diese Funktion habe er maßgeblich die strategische Zusammenarbeit mit der Industrie sowie Sortimentsentwicklung im Fachhandel geprägt, heißt es. Mit seiner Berufung übernimmt Rabe die bisherigen Zuständigkeiten seines Vorgängers.

Hauraton - Jan Jenette übernimmt die Verkaufsleitung für den Außendienst Süd bei Hauraton. Der 29-jährige hat nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mosbach (DHBW) mit Schwerpunkt Handel/Controlling seine berufliche Laufbahn im Bereich Werkstattbedarf begonnen und im Baustoffsektor fortgesetzt.

Hörl+Hartmann - Tristan Klein und Kai Rudhof übernehmen die Leitung der Hörl+Hartmann Innovations GmbH. Die beiden sind keine Unbekannten: Bereits 2019 ging Hörl+Hartmann eine strategische Partnerschaft mit den beiden ein und erwarb Anteile am heutigen Ziegelwerk Deisendorf. Während Klein als Geschäftsführer zu „Mein Ziegelhaus“ wechselte, blieb Rudhof als technischer Berater eng mit Hörl+Hartmann verbunden. Neben Forschung, Entwicklung und Produktmanagement stehen für die beiden auch die Digitalisierung und nachhaltige Produktionsmethoden im Fokus.

Jafoplast - Jafoplast hat sich zum 26.3.2025 von dem vormaligen technischen Geschäftsführer Peter Turtenwald getrennt. Wie das Unternehmen mitteilt, wird die Geschäftsführung von Miklas Jantschik weitergeführt. Unterstützt werde er hierbei von Tobias Wolters als Key Account Manager und Stephanie Vietmeyer als Verkaufsleiterin.

Kerakoll - Kerakoll baut seine Präsenz in der Region Berlin und Brandenburg weiter aus: Seit Mai 2025 verstärkt Robert Witzel das Vertriebsteam als Gebietsleiter für diese Region. Er bringt mehr als zehn Jahren Erfahrung im Vertrieb mit.

OWA - Hubertus Kertelge ist seit dem 31. Mai nicht mehr für das Odenwald Faserplattenwerk (OWA) tätig. Der Vertriebsleiter DACH und das Unternehmen haben sich in beiderseitigem Einvernehmen getrennt, heißt es in einer Mitteilung. Bis auf Weiteres übernehme Geschäftsführer Jürgen Theobald die Rollen und Funktionen des Vertriebsleiters DACH. Hubertus Kertelge hatte Anfang 2022 die Vertriebsleitung übernommen. Anfang 2023 erhielt er beim Hersteller aus Amorbach Gesamtprokura.

Roto DST - Wolf Kappen (48) folgt bei der Roto Frank Dachsystem-

Technologie als Commercial Director auf Stephan Hettwer. Wie das Unternehmen mitteilt, verlässt dieser die Roto-Gruppe auf eigenen Wunsch. Kappen werde ab Juni zunächst Kunden persönlich treffen. Hettwer begleitet ihn bis zu seinem Ausscheiden und unterstützt Kappen bei der Einarbeitung in alle internen Prozesse. So sei sichergestellt, dass der Vertrieb weiterhin ungestört, zuverlässig und nah am Kunden arbeiten könne. Kappen war seit 2014, zuletzt als Geschäftsführer Marketing und Vertrieb, für die Marburger Tapetenfabrik tätig, heißt es in der Mitteilung weiter. Das Familienunternehmen ist eine der ältesten Tapetenfabriken Europas, deren Produkte in über 90 Länder exportiert werden. Die Arbeit in einer baunahen Branche mit einem starken Fachhandel und einer breiten Basis kompetenter Handwerksunternehmen sei Kappen daher vertraut. Hettwer erklärt in der Mitteilung, dass er sich „mit einem weinenden und einem lachenden Auge“ dafür entschieden habe, eine berufliche Veränderung anzustreben. „Nach so vielen Jahren in verantwortlichen Positionen bei Roto DST wuchs die Neugier auf grundlegend neue Aufgaben. Aber ich mache keinen Hehl daraus, dass mir meine Entscheidung schwergefallen ist, weil ich ein sehr freundschaftliches Umfeld verlasse. Die vielfältigen Erfahrungen bei Roto werden meinen weiteren Weg prägen – und vor allem die Überzeugung, dass die hier gelebte Kundennähe und Führungskultur die Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung legt.“

Sita - Seit April hat Sita einen neuen Vertriebsleiter und Prokuristen: Kai Gradert. Der 43-jährige bringt dem Flachdachentwässerungsspezialisten langjährige Führungserfahrung in Vertrieb, Technik und internationalem Business Development mit. Stationen seiner Karriere führten ihn unter anderem zur Essmann Gruppe und zuletzt als Director Global Sales & Engineering zur Fr. Jacob Söhne.

VDPM - Als Mitglied in der European Mortar Industry Organisation (EMO) hat der Verband für Dämmsysteme, Putz und Mörtel (VDPM) seine personelle Präsenz im europäischen Verband nun verstärkt. So wurde Dr.-Ing. Tim Link zum Portfolio-Manager für das EMO Sounding Board Floor Screeds (Estrich) berufen. Dr. Link absolvierte zunächst ein Bauingenieur-Studium an der Bauhaus Universität Weimar und promovierte dort anschließend zum Thema „Alternative Zemente mit geringem CO₂-Fußabdruck“. Seit 2016 ist er bei der Firma Casea, zunächst als Laborleiter, inzwischen als Leiter Produktmanagement. Mitglied im Arbeitskreis Technik und Marketing Estrichmörtel des VDPM ist er seit 2020. Eng zusammenarbeiten werde Dr. Link in Brüssel mit Katharina Lennig, ebenfalls Mitglied des VDPM-Arbeitskreises Technik und Marketing Estrichmörtel. Sie ist seit Oktober 2022 hauptamtlich bei der EMO und als Technical and Communication Officer zuständig für den medialen Auftritt des Verbandes nach außen.

Velux - Jacob Madsen, Executive Vice President für die Region Nordeuropa, verlässt die Velux Gruppe. Er wechselt zur Purmo Gruppe, einem Anbieter von Lösungen für Raumklima-Komfort, und übernimmt dort die Position des Chief Commercial Officer. Bis eine Nachfolge benannt ist, übernimmt Velux CEO Lars Petersson die

Verantwortung für die Region Nordeuropa. Er werde in enger Zusammenarbeit mit der weiterhin verantwortlichen Geschäftsführung Velux Deutschlands – Silke Stehr und Matthias Mager – die enge Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben in Handel und Handwerk weiter stärken, so das Unternehmen. Madsen begann seine Karriere bei Velux im Jahr 1994 und übernahm schon bald den Aufbau eines Vertriebsteams in Kroatien, Slowenien und Bosnien-Herzegowina. Nach fünf Jahren als Geschäftsführer in Kroatien verließ Madsen die Velux Gruppe zwischen 2004 und 2018. Nach seiner Rückkehr übernahm er die Verantwortung für einige der wichtigsten Märkte der Gruppe, unter anderem zunächst als General Manager für Velux Deutschland, Regional Senior Vice President DACH sowie zuletzt als Regional Executive Vice President für die Region Nordeuropa und Mitglied des Executive Group Management der Velux Gruppe.

Juli 2025

Knauf Gips - Tobias Höllriegel ist seit dem 1. Juni neuer Verkaufsleiter Trockenbau im Verkaufsgebiet Nord bei Knauf Gips. In dieser Funktion ist er verantwortlich für die Bundesländer Thüringen und Sachsen. Zuvor war er lange Jahre im Baustoff-Fachhandel tätig. Höllriegel tritt die Nachfolge von Marco Törpe an, der laut Mitteilung künftig die Aufgabe als Gebietsleiter Key Account mit Schwerpunkt in der Region Thüringen übernehmen wird.

Kingspan - Kingspan Insulation stärkt eigenen Angaben zufolge sein Führungsteam in der DACH-Region sowie Zentral- und Osteuropa. So stellt sich das Unternehmen mit Peter Kümmerle als neuen Commercial Director und Britta Warmbier als Leiterin des Marketings für die Region neu auf. Kümmerle war zuvor in leitender Position beim Dämmstoffhersteller Ursa tätig. Ziel seiner Arbeit sei es, Kingspan Insulation als Anbieter integrierter Systemlösungen zu positionieren und den Kundenservice weiter auszubauen, heißt es in der Mitteilung. Warmbier verantwortet seit dem 1. April das Marketing für die Region. Sie war zuvor in führenden Positionen bei Velux und Wienerberger Deutschland tätig. Ihre Aufgabe sei es, die Sichtbarkeit von Kingspan Insulation in den Kernmärkten zu stärken und die Marktposition des Unternehmens langfristig zu entwickeln. Komplettiert wird das Führungsteam durch Sören Lange, Head of Sales & Specification. Der langjährige Mitarbeiter von Kingspan Insulation ist für die operative Steuerung des Vertriebs in der Region Dach & Central Europe verantwortlich. Mit Stationen bei Sto und Caparol bringe er wertvolles Know-how für die Umsetzung der neuen Struktur mit, teilt der Produzent für Dämmplatten mit.

Mapei - Thomas Schatz verstärkt seit Juni 2025 als Gebietsleiter Keramik das Außendienstteam von Mapei in der Region Süd-Ost (Sachsen, Sachsen-Anhalt). Der 59-jährige gelernte Fliesenleger-

meister war zuletzt für einen deutschlandweiten Händler tätig. In der Region Nord (Niedersachsen und Nordrhein Westfalen) ist zudem seit Juni 2025 Patrick Zinn als Gebietsleiter Keramik für das Außendienstteam von Mapei unterwegs. Der 45-Jährige ist gelernter Einzelhandelskaufmann und war zuletzt im Innendienst eines Fachhandels tätig. Zu den Hauptaufgaben der Gebietsleiter bei Mapei zählen die strategische Betreuung und Unterstützung der Partner und des Handels. Zudem sind sie für die Akquise neuer Handels- und Verarbeiterkunden, die Organisation von Verkaufsveranstaltungen und Kundens Schulungen sowie für die technische Beratung und den Verkauf der Produkte zuständig.

Trespa - Trespa stellt das Vertriebsteam neu auf. So ist Martin Hölzer neuer Country Manager Deutschland. Er bringt für seine neue Position 21 Jahre Bau-Expertise und 17 Jahre Vertriebs- und Führungserfahrung mit. Vor sieben Jahren begann er bei Trespa, zunächst als Account Manager, dann als Regional Sales Manager Deutschland. Unterstützt wird Hölzer von Dominik Tenner, neuer Leiter des Vertriebsteams für Planende und das Projektgeschäft, sowie David Hanses, neuer Teamleiter für Handel und Handwerk. Tenner bringe umfangreiche Führungs- und Vertriebserfahrung aus der Bauchemiebranche mit und wechselte 2022 als Account Manager zu Trespa. Hanses, staatlich geprüfter Bautechniker, sammelte erste Berufserfahrung bei einem Fassadenbau-Unternehmen und war anschließend in verschiedenen Positionen in Vertrieb und Verkauf tätig. Seit 2014 ist er bei Trespa.

Xella Deutschland - Daniel Stephan übernimmt ab sofort die Position des Head of Field Sales bei Xella Deutschland. In dieser Funktion verantwortet er laut dem Unternehmen künftig den Flächenvertrieb und berichtet direkt an CEO Daniel Marczinkowsky. Zuletzt war Stephan als Head of Sales New Installation bei Thyssen Krupp Aufzüge tätig. Seine fundierte Expertise in den Bereichen Vertriebsmanagement, Strategieentwicklung und Organisationsführung qualifiziere ihn in besonderem Maße für die Aufgabe, den Flächenvertrieb weiterzuentwickeln, heißt es in der Mitteilung. Die Position wurde im Zuge der Vertriebsneuausrichtung des Herstellers neu besetzt.

Holzland - Jochen Scherf ist neuer Aufsichtsratsvorsitzender der Holzland-Kooperation mit Sitz in Dortmund. Der Geschäftsführer der Manfred Scherf Holzfachhandel in Simmerath übernimmt das Amt von Dr. Josef Simmer, Geschäftsführer der Firma Keplinger, der turnusgemäß aus dem Gremium ausscheiden musste. Zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats wurde das langjährige AR-Mitglied Johann Ziller, Geschäftsführer der Holzfachmarkt Ziller, Nürnberg, gewählt. Neu im Gremium ist Thomas Singer, Geschäftsführer der Firma Tischler Rohstoff aus Österreich. Michael Bögner (Karl Bögner) und Fabian Claas (Holzland von der Stein) komplettieren den Aufsichtsrat, Ersatzmitglieder sind Simon Marberger (Holz Marberger), Heiner Schyns (Holzland Schyns), Alexandra Schneider (Holz Niemeyer), Annabelle Metzger (Hermann Metzger) und Kai Alexander Braun (Johannes Beese).

Becher - Becher stellt seine Geschäftsführung neu auf. Wie der Holzgroßhändler mitteilt, übernimmt der 47-jährige Matthias Jouy zum 1. Juli die Verantwortung für den Bereich Vertrieb und bildet künftig gemeinsam mit Stefan Sans die neue Doppelspitze des Unternehmens. Sans ist seit Juli 2024 kaufmännischer Geschäftsführer. Michael Köngeter, der acht Jahre als Geschäftsführer agierte, übergibt die operative Verantwortung und wird den Holzgroßhändler als Generalbevollmächtigter weiterhin strategisch begleiten, heißt es in der Mitteilung weiter. Gesellschafter, Beirat und Geschäftsführung hätten den Wechsel an der Unternehmensspitze langfristig vorbereitet. Ziel sei, das Familienunternehmen zukunftsicher weiterzuentwickeln und zugleich die gewachsenen Werte, Prozesse und die partnerschaftliche Zusammenarbeit nahtlos weiterzuführen – im Sinne der Kunden, Partner und Mitarbeitenden.

Rockwool - Die Business Unit Central Europe von Rockwool erhält eine neue Führung. So verlässt Volker Christmann nach 41 Jahren das Unternehmen zum 31. Dezember 2025 in den Ruhestand. Als Nachfolgerin wird Gülnaz Atila zum neuen Senior Vice President ernannt und damit auch die Geschäftsführung der Deutschen Rockwool übernehmen. Atila startet ab dem 1. September bei Rockwool und wird als Mitglied des Group Management Teams an den CEO Jes Munk Hansen berichten. Sie ist derzeit Chief Operating Officer der Division Central East des österreichischen Baustoffherstellers Wienerberger. Dort habe sie in über 27 Jahren Erfahrung in verschiedenen Positionen und Ländern gesammelt, heißt es. Volker Christmann wird bis Ende des Jahres beim Unternehmen bleiben und danach eine beratende Funktion ausüben. ■

Wir nehmen Abschied 2024/25

Die Firma Henri Benthack trauert um ihren ehemaligen Geschäftsführer und langjährigen Beiratsvorsitzenden **Klaus Lühmann**, der am 26. August 2024 im Alter von 88 Jahren verstorben ist. Klaus Lühmann gestaltete laut Mitteilung vom 1. August 1956 bis 30. April 2021 maßgeblich die Entwicklung des Unternehmens mit. Als Geschäftsführer war Lühmann im Juni 2004 ausgeschieden und führte fortan bis zum 30. April 2021 den Vorsitz der Gemeinnützigen Henri Benthack Stiftung und den Beirat der Firma Henri Benthack. Über die Grenzen der Hansestadt hinaus wirkte er als Buchautor und Aufsichtsratsvorsitzender der Kooperation Interpares & Mobau (I&M) für die Baustoffbranche in Deutschland und begleitete die Fusion von I&M und Interbaustoff (IBS), heißt es

Die Eurobaustoff trauert mit dem Gesellschafterhaus Martin Meier und der Familie Meier um ihren Seniorchef und Gesellschafter **Ernst Meier**, der am 29. Juli 2024 im Alter von 89 Jahren verstorben ist. Die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens in die Sparten „Projektentwicklung“ und „Schlüsselfertiges Bauen“ sowie die Initiierung zahlreicher Immobilienprojekte gingen unter anderem auf sein Konto, bevor er 2015 die Geschäftsführung übergab, heißt es in einer Mitteilung der Kooperation. Doch auch im Ruhestand habe Ernst Meier weiterhin Interesse am Unternehmen gezeigt und seine Rolle als Gesellschafter aktiv ausgeübt. „Sein Leben war geprägt durch unternehmerische Initiative und strategischen Weitblick. Seit dem Einstieg in der Jugendzeit hat er konsequent die Entwicklung des Familienunternehmens vorangetrieben. Dabei lag ihm das Wohlergehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der persönliche Kontakt mit Geschäftspartnern besonders am Herzen. Bis ins hohe Alter war er allen ein geschätzter Ratgeber und kritischer Beobachter“, so beschreiben ihn seine Wegbegleiter.

Mit großer Bestürzung und Betroffenheit informiert die Cobra darüber, dass **Ralf Prochaska**, der von 2004 bis 2024 als Vertriebsleiter für die Kooperation tätig war und sich im Übergang in den Ruhestand befand, Ende Februar 2025 tödlich verunglückt ist. „Ralf Prochaska war so etwas wie unser Außenminister und hat die Cobra in den letzten 20 Jahren maßgeblich mitgeprägt und viele Gesellschafter zu uns geholt,“ so Bernd Lordieck, Geschäftsführer der Cobra. „Wir haben einen Kollegen und Freund verloren, den wir stets in bester Erinnerung behalten werden. In Gedanken sind wir bei seiner Familie.“

Der deutsche WPC-Spezialist Naturinform nimmt mit großer Trauer Abschied von **Jürgen Wilkes**. Wie das Unternehmen mitteilt, verstarb der 56-Jährige im März 2025 unerwartet. Seit 2023 war Wilkes als Fachberater im Außendienst in der Region Nordrhein-Westfalen tätig. Mit seiner herzlichen Art und seinem Engagement sei er nicht nur bei Kunden, sondern auch bei Kolleginnen und Kollegen sehr geschätzt gewesen. „Unsere Gedanken sind bei seiner Familie“, werden Horst Walther, geschäftsführender Gesellschafter, und Geschäftsführerin Pia Hobeck in der Mitteilung zitiert.

Anton Schneider 5, Gesellschafter der Baufachhandelskooperation Eurobaustoff, gibt mit großem Bedauern bekannt, dass der Gesellschafter und langjährige Geschäftsführer **Anton August (Toni) Schneider** Ende März 2025 im Alter von 94 Jahren verstorben ist. Seit 1946 prägte Toni Schneider das Traditionsunternehmen, das in diesem Jahr sein 125-jähriges Bestehen feiert, maßgeblich, heißt es in der Mitteilung. Gemeinsam mit seinem Vater und später an der Seite seiner Schwägerin Maria Schneider sowie seines Cousins Klaus Leopold Schneider habe er die Firma zu einem der bedeutendsten Baustoff- und Bedachungshändler im Rhein-Main-Gebiet entwickelt. „Mit Toni Schneider verlieren wir einen hilfsbereiten, tüchtigen, zielgerichteten und ehrwürdigen Menschen, den viele von uns lieben und schätzen gelernt haben“, heißt es im Nachruf im Namen der Geschäftsführung und der Familien Schneider. ■

F+P Händlerzertifikat

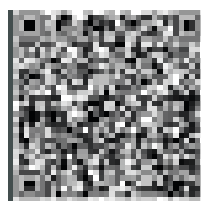
Top-Beratung sichtbar machen!

Mit der Zertifizierung zum „Top Fliesenfachhändler Deutschlands“ helfen Sie Ihre Stärken klar hervor: ausstehende Beratung, Druckungsstarker Service und ein professioneller Auftritt – vor Ort und online.

Damit steigern Sie

- Kundenzufriedenheit
- Servicequalität
- Wettbewerbsvorteil

Bestehend auf Flyer-Shoping, Online-Checks und Kundenfeedback – einfach, fast und graxisnah. Am Ende steht nämlich ein starkes Zertifikat, sondern auch ein kostenloser Report mit Tipsen zur Weiterentwicklung.



Alle Informationen finden Sie hier:
www.fliesenundplatten.de/händlerzertifizierung

Dämmstoffe

HIRSCH Porozell
PERFEKT GEDÄMMT

www.hirsch-porozell.de
info@hirsch-porozell.de

Rohbau

Kalksandstein
KS
DAS ORIGINAL

www.kalksandstein.de

Personalberatung

MEYER-OLTMANN & CIE.
Personalberatung · Executive Search
Berlin · Düsseldorf · Köln · München · Stuttgart
www.meyer-oltmann.com

Innenausbau

danogips
Danogips GmbH & Co. KG
Tübinger Str. 2 • D-71400 Bietigheim
Telefon +49 (0) 2131 719 10-0
Telefax +49 (0) 2131 719 10-04
www.danogips.de
info@danogips.de

BaustoffMarkt

Das Wirtschaftsmagazin der Baustoffbranche

Ein Abo von BaustoffMarkt sichert Ihnen exklusive Einblicke in Branchentrends, Produktneuheiten und Marktstrategien. Mit Interviews, Analysen und Praxisberichten bleiben Sie stets informiert und wettbewerbsfähig. Perfekt für Hersteller, Händler und Profis der Baustoffbranche. Der BaustoffMarkt ist zugleich offizielles Organ des Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel (BDB).

Jahresabo Print

Jahresabo Premium

Digital Abo



Jetzt bestellen!
www.baufachmedien.de

BaustoffMarkt

Sorgfältige Planung und Ausführung lohlen sich!

„Balkone, Loggien und Terrassen“ stellt alle Aspekte der Planung, Konstruktion und Ausführung von Balkonen, Loggien, Terrassen und Terrassen-Verbindungen sowie Verankerungen und Befestigungsanschlüsse detailliert für Planer, Architekten und Bauverleger dar.

Angewandte Regeln und Normen, praktische Beispiele, konstruktive Details und praktische Tipps erleichtern die Konstruktionsarbeiten. Die neue Fachzeitschrift wird regelmäßig mit aktualisierten Fachzeitschriften veröffentlicht. Fachzeitschriften im Fachbereich, Fachzeitschriften, Fachzeitschriften sowie im Fachbereich der Fachzeitschriften. Fachzeitschriften im Fachbereich der Fachzeitschriften.

NEU! 3. Auflage



Balkone, Loggien und Terrassen
3. Auflage, 2014, 17 x 24 cm.
Ca. 200 Seiten.
ISBN 978-3-081-04626-1,
€ 72,-

Die 3. Auflage wurde unter Berücksichtigung
aktueller Fachzeitschriften, Fachzeitschriften
überarbeitet. Dieser Fachzeitschriften
Fachzeitschriften ergänzen.

Aus dem Inhalt

- Konstruktion, Konstruktion und Konstruktion
- Konstruktion und Konstruktion
- Konstruktion und Konstruktion
- Konstruktion und Konstruktion
- Konstruktion



Jetzt bestellen unter:
www.baufachmedien.de

Baustoff-Jahrbuch 2025/26

In einer Zeit der immer rascheren Veränderungen und immer größer werdenden Informationsflut wächst gleichzeitig das Bedürfnis nach Überblick und Orientierung. Diese Funktion erfüllt das „Baustoff-Jahrbuch“ seit nunmehr 23 Jahren.

Auch die aktuelle Ausgabe bündelt wieder die wichtigsten Ereignisse des abgelaufenen Jahres. Darüber hinaus zeigen namhafte Autoren aus der Baustoffbranche sowie aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik Perspektiven weit über das Tagesgeschehen auf. Der neuen Ausgabe liegt wieder die aktuelle Leistungsstatistik des Bundesverbandes Deutscher Baustoff-Fachhandel bei.

Das „Baustoff-Jahrbuch“ sollte nicht nur Pflichtlektüre für alle Führungskräfte der Baustoffbranche sein. Es eignet sich auch als hervorragende Visitenkarte und wertiges Geschenk für Kunden und Multiplikatoren aus Politik und Wirtschaft. Das „Baustoff-Jahrbuch“ soll wieder Impulse und Denkanstöße geben und nicht zuletzt den Dialog innerhalb und außerhalb der Branche anregen.



www.rudolf-mueller.de