

SCM-Veränderungen und –Strategie in der Wertschöpfungskette Bau, Haustechnik, Elektro – Befragung 2023



BWL-Branchenhandel Bau, Haustechnik, Elektro

Prof. Dr. Alexander Neumann

25. Juni 2023, Mosbach

Inhalt

Befragung durch Studierende BWL – Branchenhandel Bau, Haustechnik, Elektro zum Thema Supply Chain Management in der Kette Hersteller - Großhandel – Handwerk

Ergebnisse zu Herstellern

Ergebnisse zum Großhandel

Ergebnisse zum Handwerk

Zusammenfassung der Ergebnisse

Quellen





Befragung zu Supply Chain Management durch Studierende des 4. Semesters BWL – Branchenhandel Bau, Haustechnik, Elektro im Jahr 2023



Befragung durch die Studierenden des Studienganges BWL – Branchenhandel Bau, Haustechnik, Elektro zu Supply Chain Management im Jahr 2023

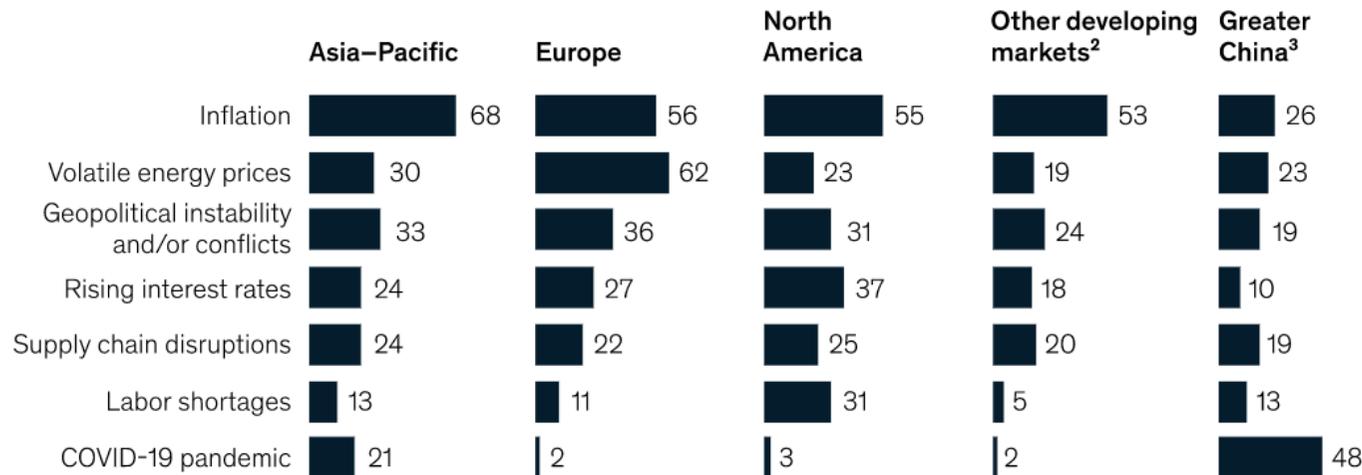
- Einbeziehung von allen Stufen mit Herstellern, Großhandel und Handwerk
- Cirka 400 Rückmeldungen wurden erfasst und ausgewertet.
- Aussagekräftige Ergebnisse für alle Bereiche vorhanden.



Die weltweit dringendsten ökonomischen Einflussfaktoren 9/2022

- Verfügbarkeit und Instabilität,
- Inflation und steigende / stark schwankende Energiepreise,
- Zinserhöhungen

und deren Auswirkungen auf und bei den Unternehmen und der Supply Chain Bau, Haustechnik, Elektro werden dabei betrachtet und analysiert.



Quelle:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=7e0ff504-6ddb-426c-b613-b16103730959&hctky=10326800&lkid=6c8557d4d2d041a4b54725f38b222098>



Ergebnisse aus früherer Befragung im Corona-Umfeld (Anfang 2021)

- Dreistufige Wertschöpfungskette Bau, Haustechnik, Elektro ist sehr positiv über erste Corona-Lock-Down-Phase gekommen dank der hohen Bestände in der Kette
- Handwerk konnte weiter arbeiten im Lock-Down.



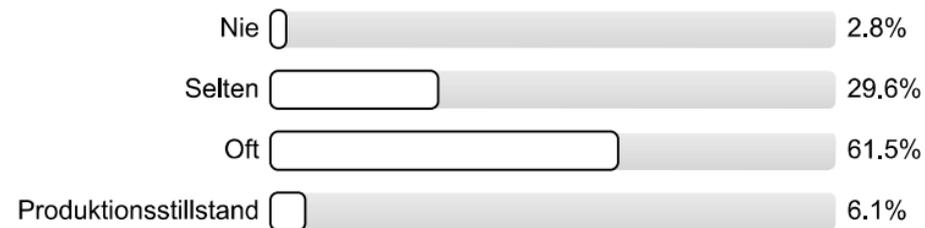


Ergebnisse der Analyse zu Supply Chain Management bei der Industrie

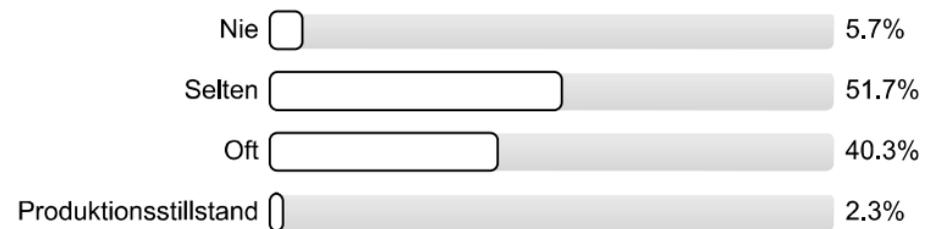


Fakt 1: Hersteller stark betroffen von Engpässen bei Roh-/Hilfs- und Betriebsstoffen und etwas weniger durch fehlende Werkzeuge und Ersatzteile sowie

Kam es seit März 2020 zu Engpässen im Bereich **Roh-/Hilf- und Betriebsstoffe**?

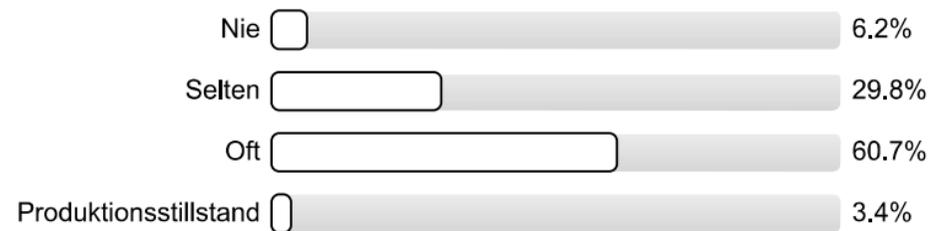


Kam es seit März 2020 zu Engpässen im Bereich **Werkzeuge und Ersatzteile**?



Fakt 2: gleichermaßen durch Mitarbeiterausfälle.

Kam es seit März 2020 zu Engpässen aufgrund von **Mitarbeiterausfällen**?



Trotz der problematischen Situation während Corona kam es nur sehr selten zum Produktionsstillstand (nur bei cirka 8%).

Mitarbeiterausfälle trafen die Betriebe ähnlich stark wie im Materialbereich (RHB), jedoch etwas seltener.



Fakt 3: Die Zusammenarbeit mit dem Großhandel hat eher zugenommen, aber

Wie hat sich die Zusammenarbeit in den letzten Jahren mit dem (Groß-)Handel entwickelt?



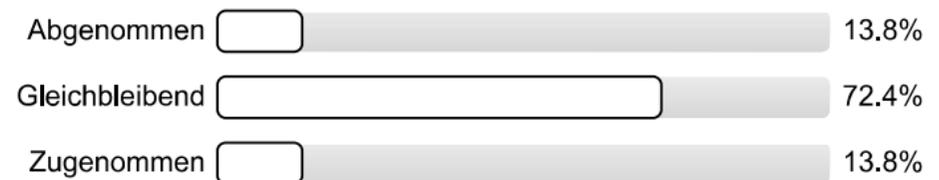
Handel setzt Fokus auf Aufrechterhaltung der Lieferketten / Verfügbarkeit beim Handwerker

→ erfordert auch erhöhte Zusammenarbeit mit Herstellern



Fakt 4: ... die Unterstützung der Herstellermarken hat nicht zugenommen

Wie hat sich die Unterstützung des (Groß-)Handels bei der Vermarktung Ihrer Herstellermarke entwickelt?



Handel setzt weiter zuerst auf seine Eigenmarken mit mehr Deckungsbeitrag.

Unterstützung der Herstellermarken durch den Handel ist gleich geblieben und hat sich nicht verändert in den turbulenten Zeiten.

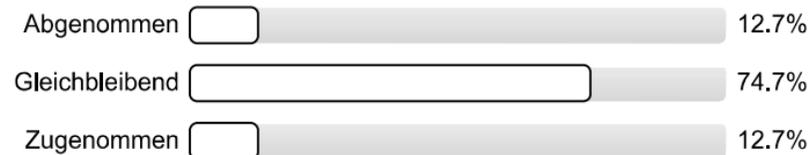


Fakt 5: Der Hersteller unterstützt das Handwerk aus seiner Sicht stärker, dies nimmt das Handwerk aber nicht so wahr.

Wie hat sich die Zusammenarbeit in den letzten Jahren mit dem Handwerk entwickelt?



Wie hat sich die Unterstützung durch den Hersteller entwickelt?



Hersteller haben deutlich investiert in Richtung Online-Services für das Handwerk

Für Handwerk waren die Hersteller aber weniger greifbar (keine Präsenzs Schulungen, keine vor-Ort-Besuche, keine Messen,)



Fakt 6: Die Lieferfähigkeit und SCM haben an Bedeutung für die Hersteller signifikant zugenommen, was auch überwiegend zu Strategieveränderungen geführt hat.

Hat Ihre Lieferfähigkeit für das eigene Unternehmen an Bedeutung zugenommen?



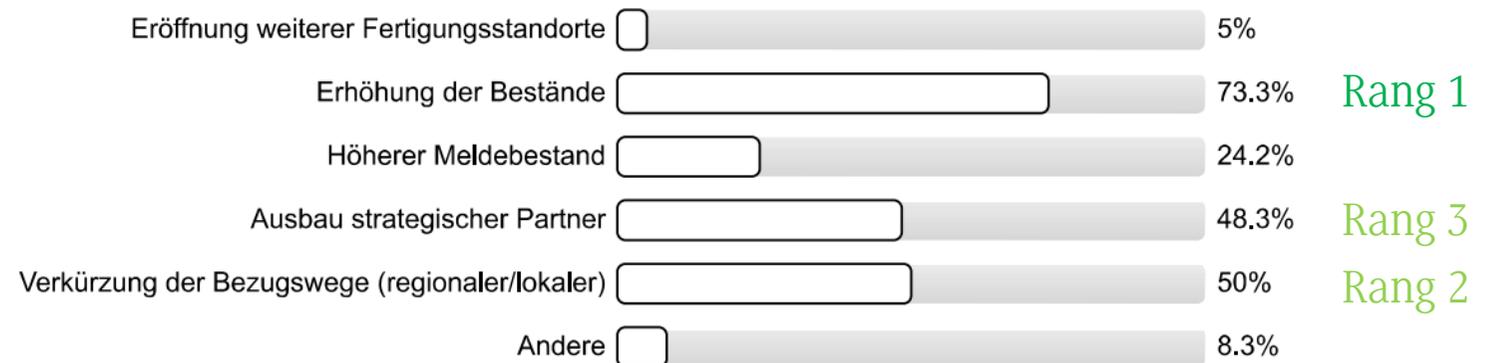
Es gab 2021-2022 einen Verkäufermarkt, bei dem die sichere, durchgängige Verfügbarkeit der Produkte für den Handel / das Handwerk sehr wichtig war

Gab es in Ihrem Unternehmen seit März 2020 eine Strategieveränderung hinsichtlich der Lieferfähigkeit?



Fakt 7: Erhöhung der Bestände, Aufbau regionaler Lieferketten über den Ausbau strategischer Partner waren die wesentlichen Strategieveränderungen

Welche Strategieveränderung hat Ihr Unternehmen durchgeführt?

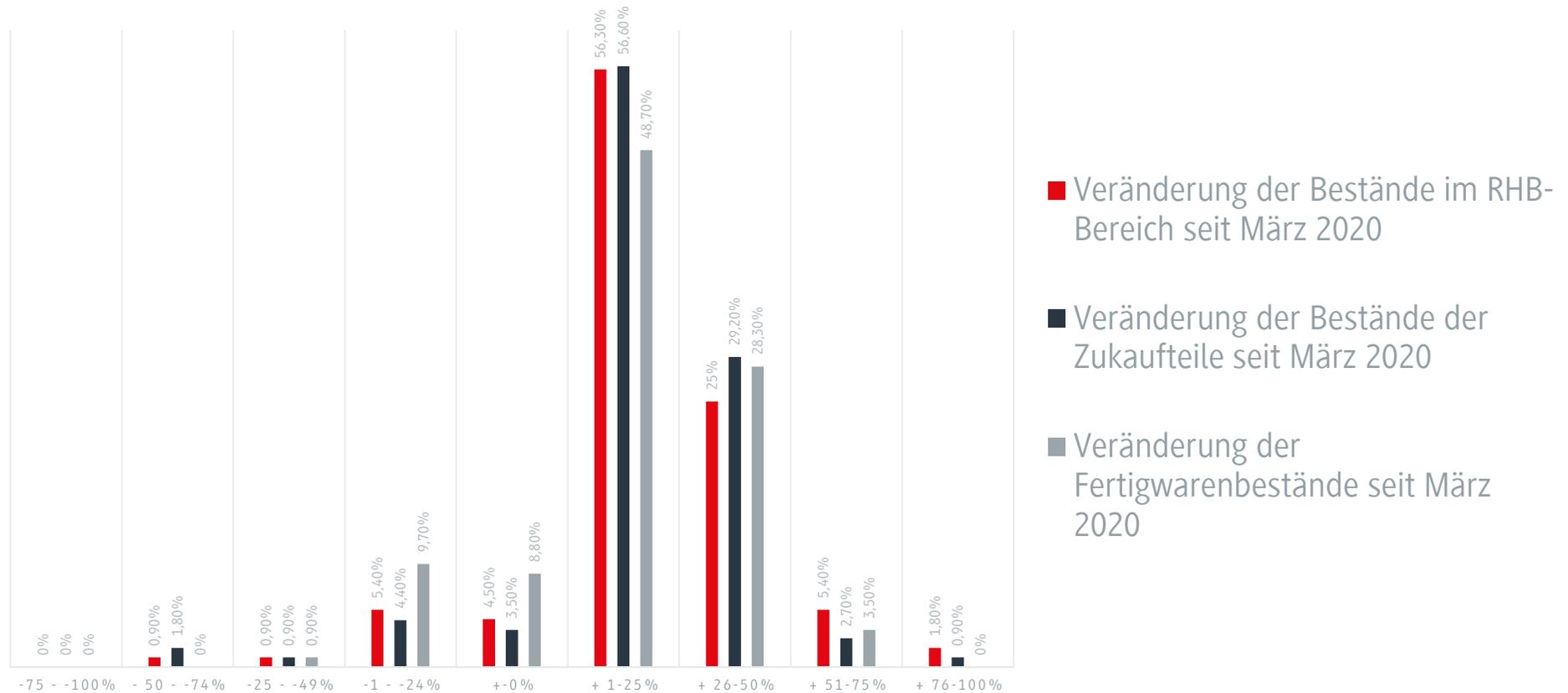


- Trend zum Umstieg von **Just-In-Time auf Pack-And-Hold**
- **Sicherheit durch Bestände zu Lasten der Kosten** waren aufgrund der Unsicherheiten notwendig und waren wegen der Preissteigerungen auch nicht unwirtschaftlich
- **Mehr Zusammenarbeit mit Lieferanten in regionalen Wertschöpfungsketten** ist ein branchenübergreifender aktueller Ansatz im Supply Chain Management



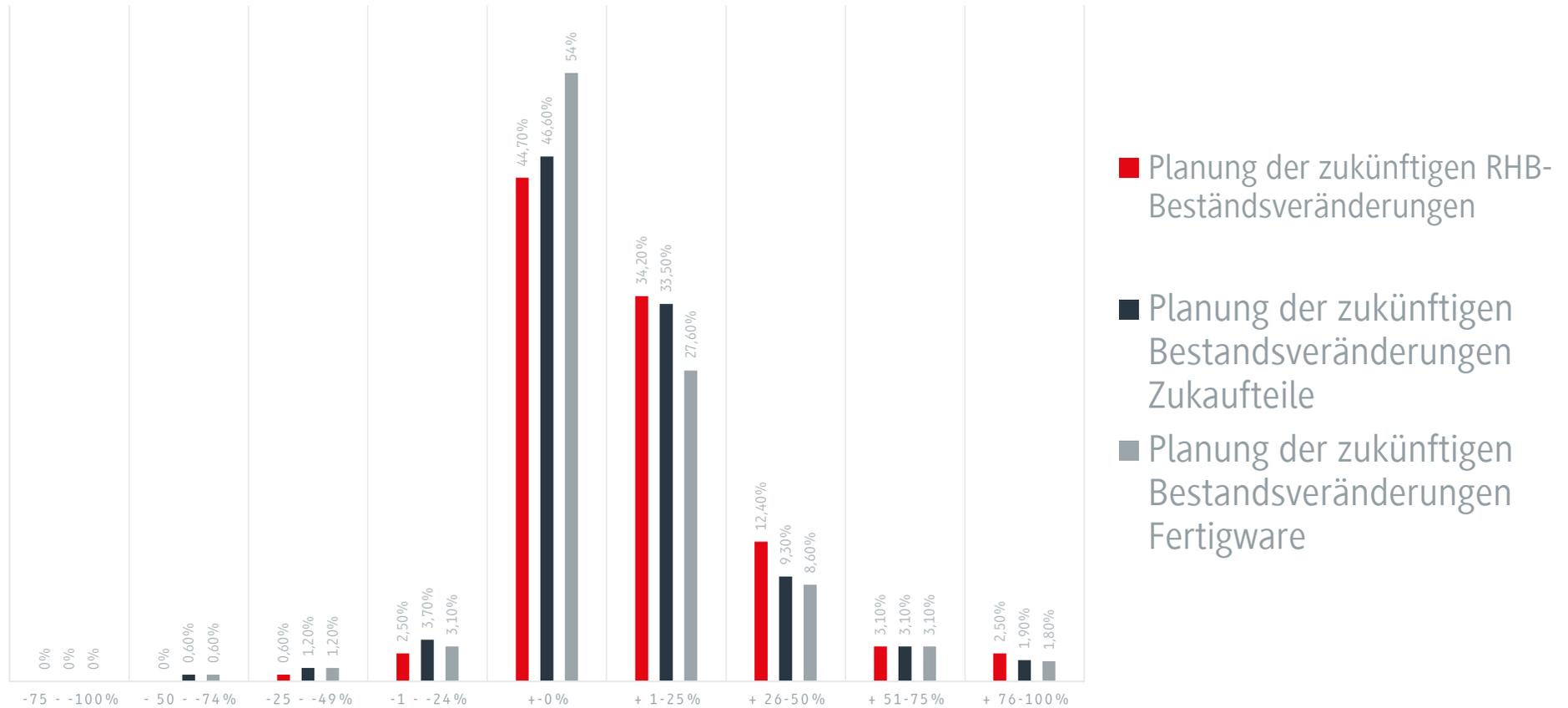
Fakt 8: durchschnittlich sehr hoher Anstieg der Bestände seit März 2020 und

VERÄNDERUNG DER BESTÄNDE SEIT MÄRZ 2020



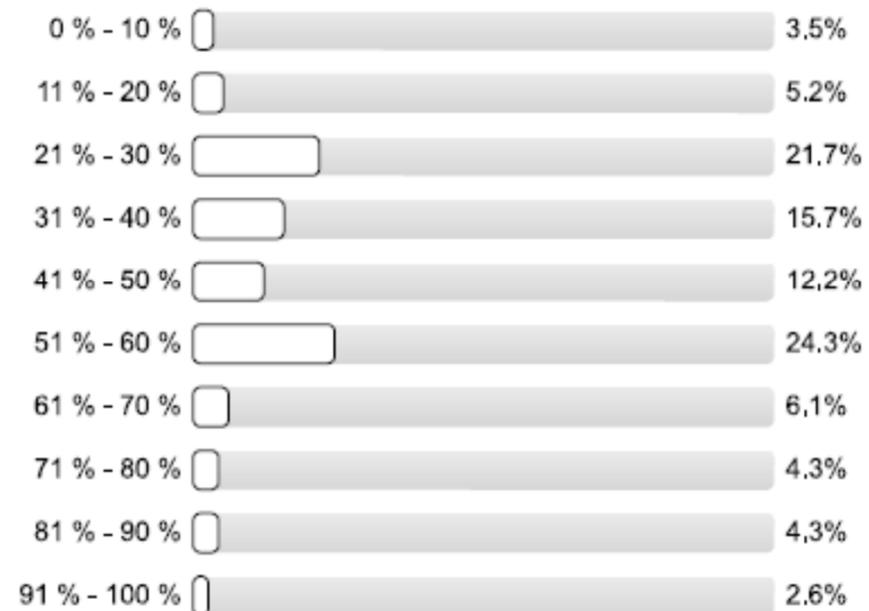
Fakt 9: weitere Steigerungen sind noch geplant, auch weil

GEPLANTE WEITERE VERÄNDERUNG DER BESTÄNDE



Fakt 10: Umsetzung der Strategieveränderung nur teilweise bisher erreicht (insb. strategische Ziele der Regionalisierung Wertschöpfungsketten und Partner sowie neue Fertigungsstandorte)

Wie ist der erreichte Umsetzungsgrad der Strategieveränderungen?



Bestände bei steigenden Preisen kein Problem - Verkauf der überschüssigen Waren im nächsten Geschäftsjahr zum höheren Preis möglich, was Lagerkosten kompensiert.

Fakt 11: Langfristige Verträge in der Vergangenheit, haben auch positiv gewirkt, aktuell aber weniger im Fokus (Risiko durch langfristig zu hohe Preise ?!)

Wurde in der Vergangenheit auf langfristige Verträge (> 1 Jahr) gesetzt (Rohstoffe und Energie)?



Haben sich die langfristigen Verträge (> 1 Jahr) positiv ausgewirkt?



Hat Ihr Unternehmen zukünftig vor, auf langfristige Verträge zu setzen (Rohstoffe und Energie)?

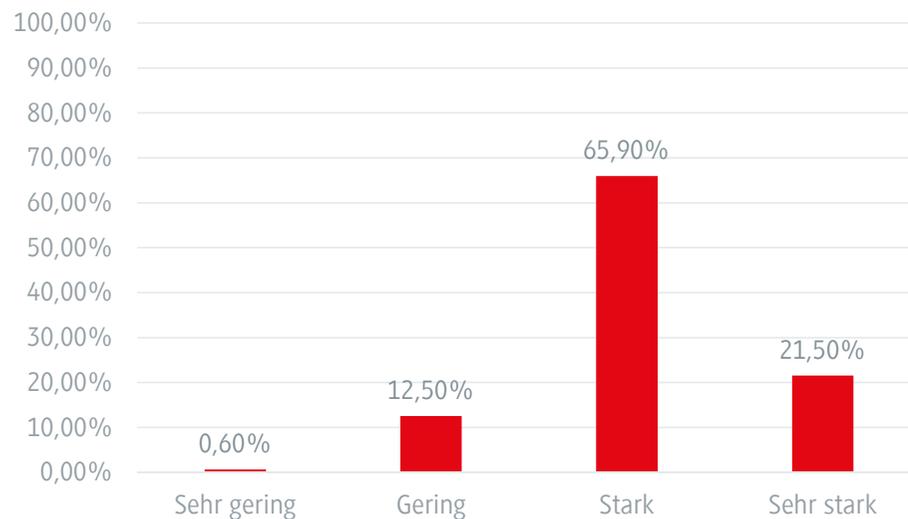


- Risiken durch Preisschwankungen wird aktuell als sehr hoch bewertet.
- Sehr hohe Unsicherheit auf den Märkten aktuell vielfach vorhanden.

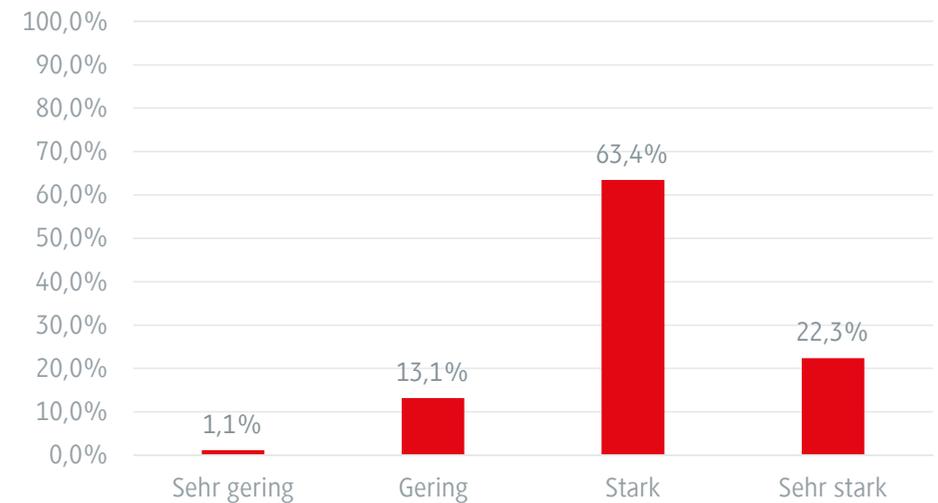


Fakt 12: Rohstoffpreise und Energiepreise wirken sich sehr stark auf die Wettbewerbssituation aus bei der Industrie

Einfluss schwankender Rohstoffpreise auf die Wettbewerbssituation der Hersteller



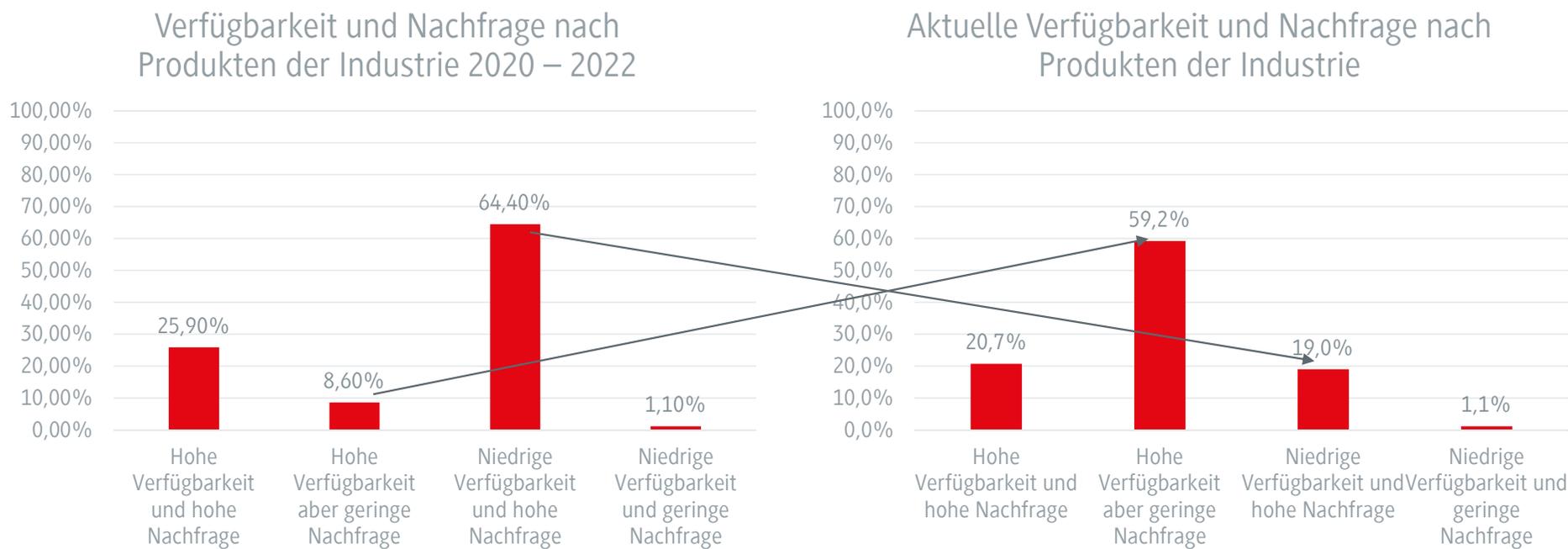
Einfluss schwankender Energiepreise auf die Wettbewerbssituation der Hersteller



Sowohl schwankende Rohstoff- als auch Energiepreise haben **gleichermaßen** einen starken bis sehr starken Einfluss auf die Wettbewerbssituation der Hersteller. Sehr signifikant für Entscheidungen, weswegen Deutschland wegen zu hoher Energiepreise aktuell eine Deindustrialisierung droht.



Fakt 13: Marktsituation und Durchsetzbarkeit von Preisen war in 2020-2022 gut, hat sich aber deutlich verschlechtert und dies wird sich kaum verbessern

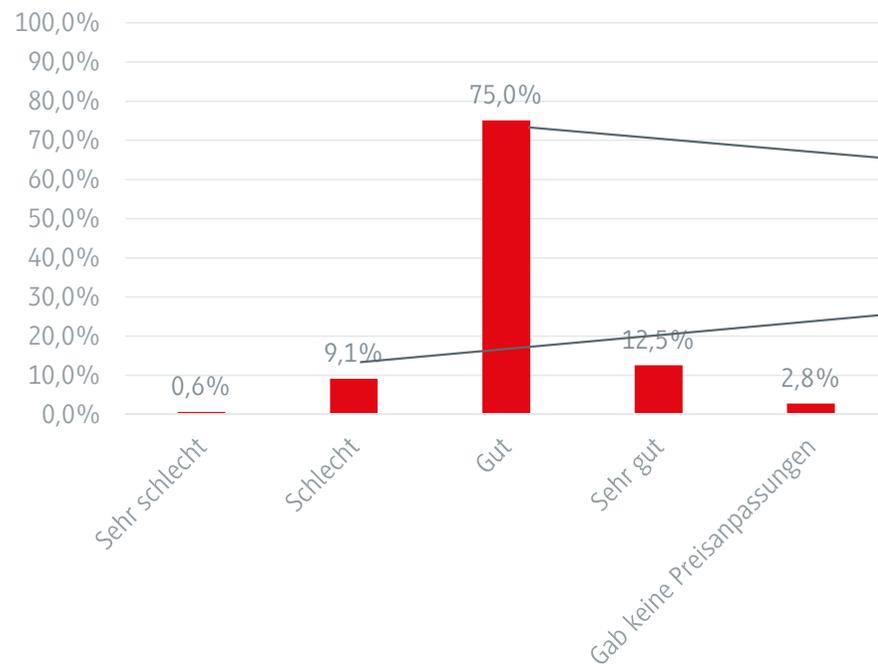


Die Zeiten der niedrigen Verfügbarkeit sind in den meisten Produktbereichen vorbei. Dadurch ist die Verkäufermarkt-Situation wieder auf dem Weg zu einer Käufermarkt-Situation. Langfristig wird dann doch damit gerechnet, dass sich eine steigende Nachfrage einstellen wird. **Aktuelle Mangel an Verfügbarkeit gibt es nur noch bei einzelnen Produkten wie aktuell der Wärmepumpe und Wechselrichtern.**

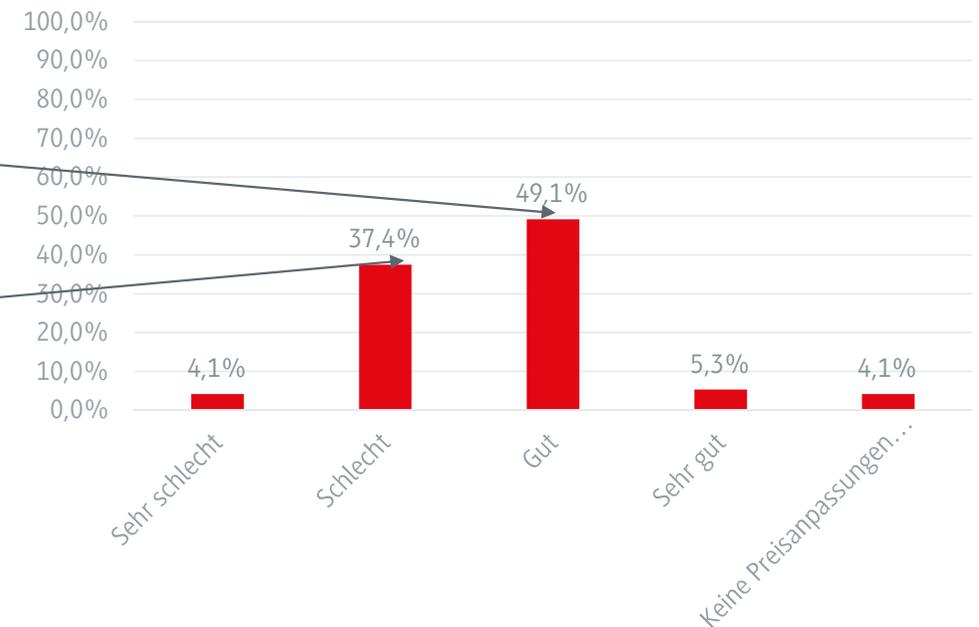


Fakt 14: Preisdurchsetzungsmacht hängt von Marktlage ab und war bisher meist gut, hat sich aber dramatisch verändert aktuell und zukünftig

Durchsetzung eigener Preisanpassungen bis heute für Hersteller

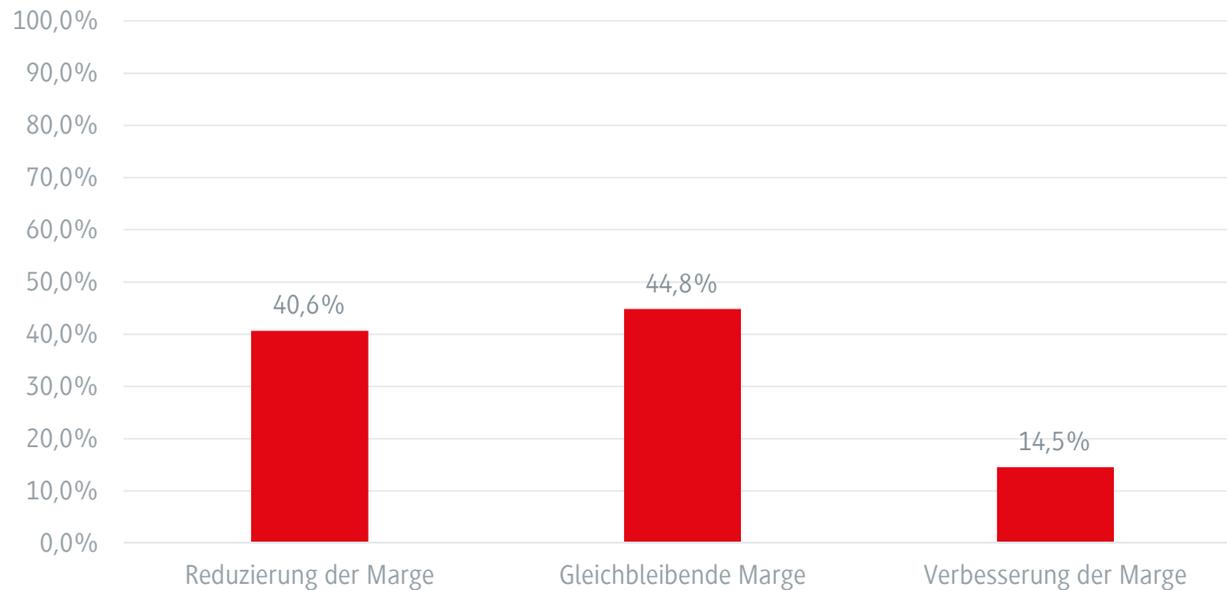


Durchsetzung eigener, zukünftiger Preisadjustungen für Hersteller



Fakt 15: Hersteller haben bereits 2020 bis 2022 überwiegend Marge verloren

Einfluss der Marktsituation auf Marge bei Herstellern



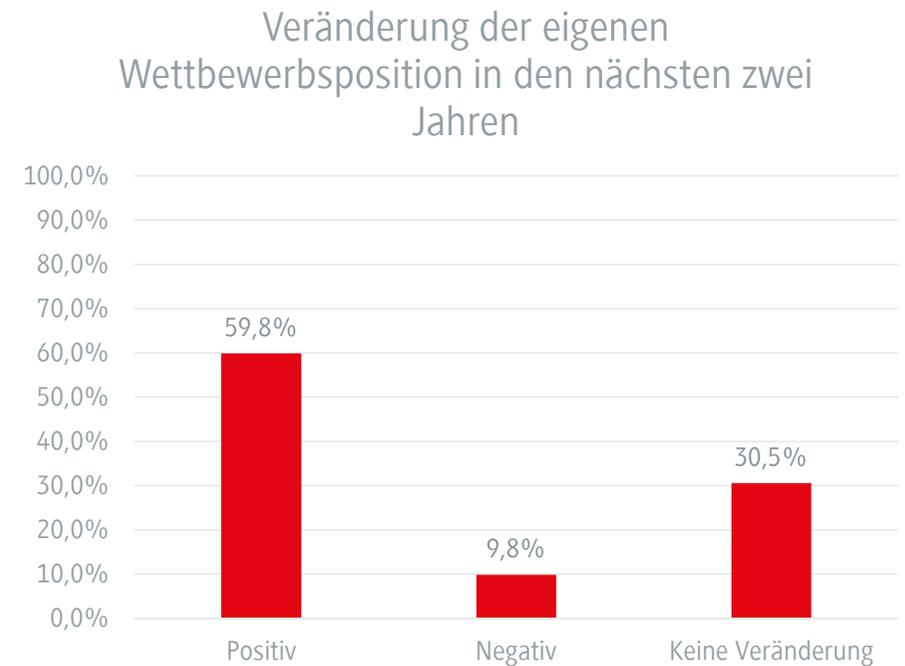
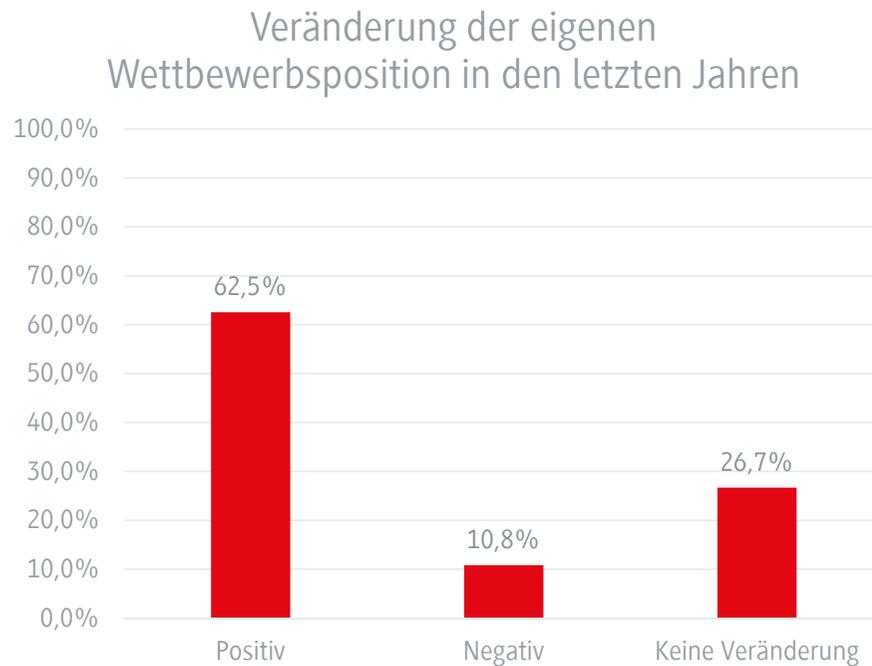
Hersteller haben teilweise um Probleme mit Kunden zu vermeiden erst verzögert Preissteigerungen weitergegeben

Je nach Marktsituation entsteht sehr schnell weiter steigender internationaler Wettbewerbsdruck bei Herstellern, insbesondere denjenigen ohne bekannte Marke.

Größenwachstum im Verdrängungswettbewerb teilweise wichtig zum Halten der Marge.



Fakt 16: Es gibt für die Hersteller keine wesentlichen Veränderungen der eigenen Wettbewerbsposition



Insgesamt ist die Wettbewerbsposition bisher meist positiv und auch zukünftig anscheinend nicht in Gefahr.



Zusammenfassung Supply Chain Management bei Herstellern

Materialmangel und Preiserhöhungen – wesentliche Probleme für die Industrie

- Die Hersteller konnten Produktionsstillstände meist vermeiden, aber mit hohem Aufwand.
- Sehr große Betroffenheit auch durch kurzfristige Preiserhöhungen Rohstoffe und bei Energie

Zwei-Drittel aller Unternehmen hat bewusst mit Strategieveränderungen reagiert

- Höhere Bestände fast durchgängig aufgebaut und für Zukunft noch weiter gewünscht
- Stärkere Orientierung auf regionale Wertschöpfungsketten auch durch weitere Partnerschaften
- Parteien der Supply Chain erkennen Dringlichkeit eines transparenten Austausch

Langfristige Verträge waren sehr stark im Einsatz, wirkten positiv, aktuell kritisch wg. Schwankung

- Langfristige Stabilität wichtig, aber auch aktuell hohes Risiko wegen hohen Schwankungen und keiner klaren Tendenz bei Rohstoff- und Energiepreisen. Diese besitzen enorme Bedeutung für Hersteller in meisten Fällen.

Marktsituation hat sich eingetrübt, auch bisher konnte Marge nicht gehalten werden

- Schlechte Verfügbarkeit war Chance Marge zu halten, was nicht immer genutzt wurde.
- Marktsituation hat sich bereits vielfach sehr stark eingetrübt durch bessere Verfügbarkeit und Nachfrageeinbruch im Rohbaubereich, Sanitärbereich, während Produkte rund um Energiewende teilweise noch knapp sind.
- Keine Besserung für Zukunft trotz stabiler Wettbewerbssituation in Sicht



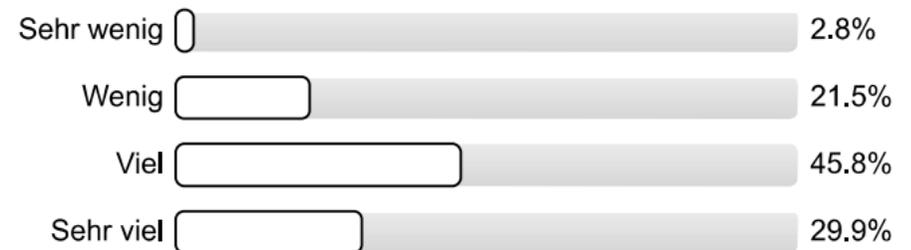


Ergebnisse der Analyse zur Nachhaltigkeit bei dem Großhandel

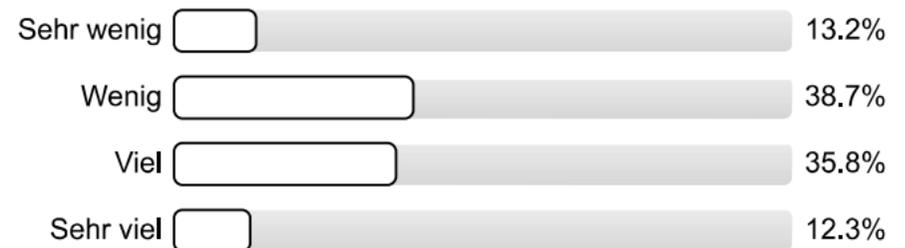


Fakt 1: Großhandel stark betroffen von Verfügbarkeitsproblemen in den letzten Jahren – Herstellermarken und Eigenmarken

Kam es seit März 2020 zu Engpässen in Ihrer Produktversorgung?

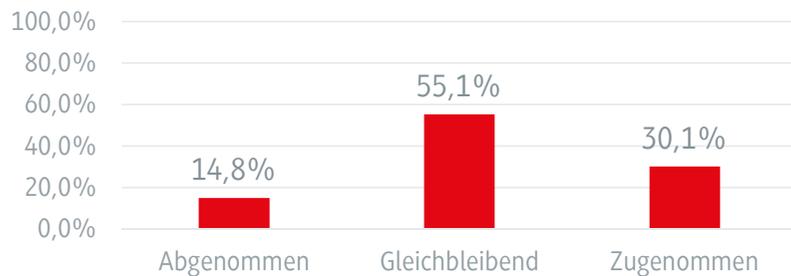


Kam es seit März 2020 zu Engpässen bei Ihren Eigenmarken?

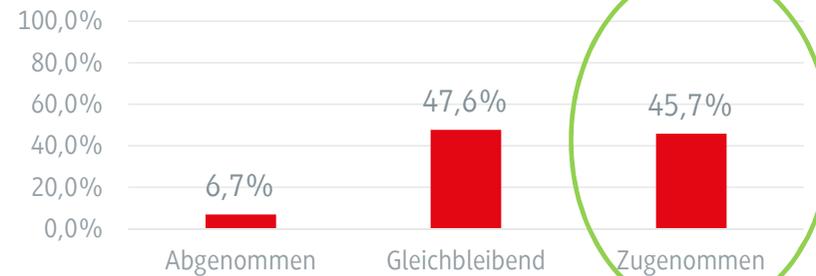


Fakt 2: Großhandel als Bindeglied der Supply Chain war zur intensiven Zusammenarbeit gezwungen, um Verfügbarkeiten transparent zu optimieren

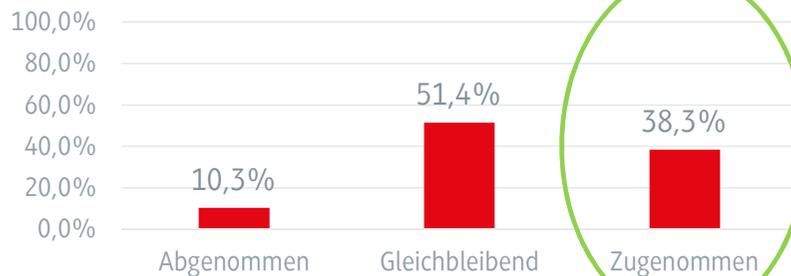
Zusammenarbeit Hersteller mit GH
(Sicht Hersteller)



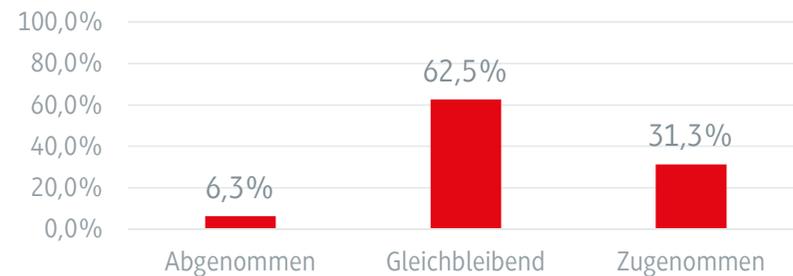
Zusammenarbeit GH mit Handwerk
(Sicht GH)



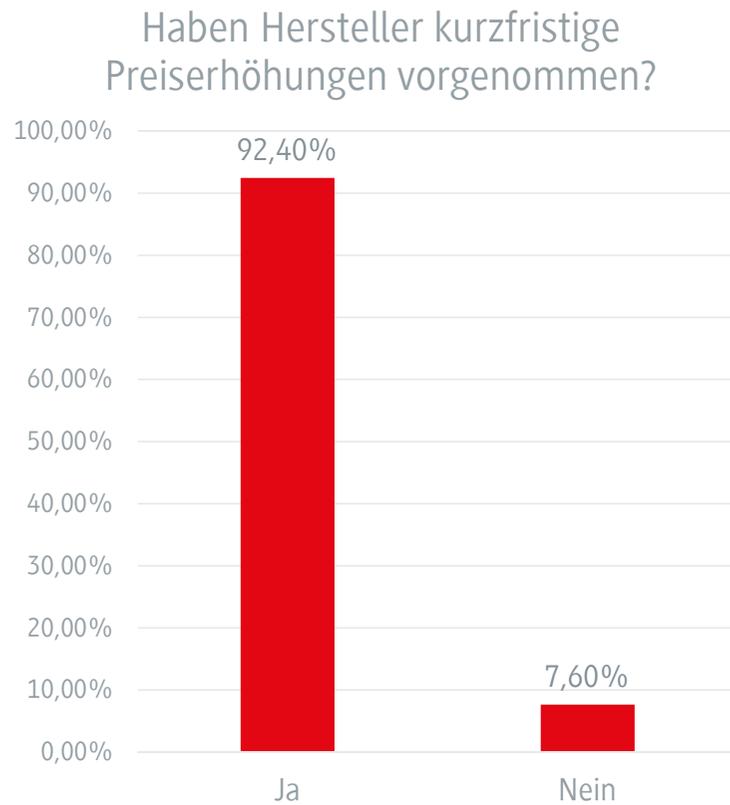
Zusammenarbeit GH mit Hersteller
(Sicht GH)



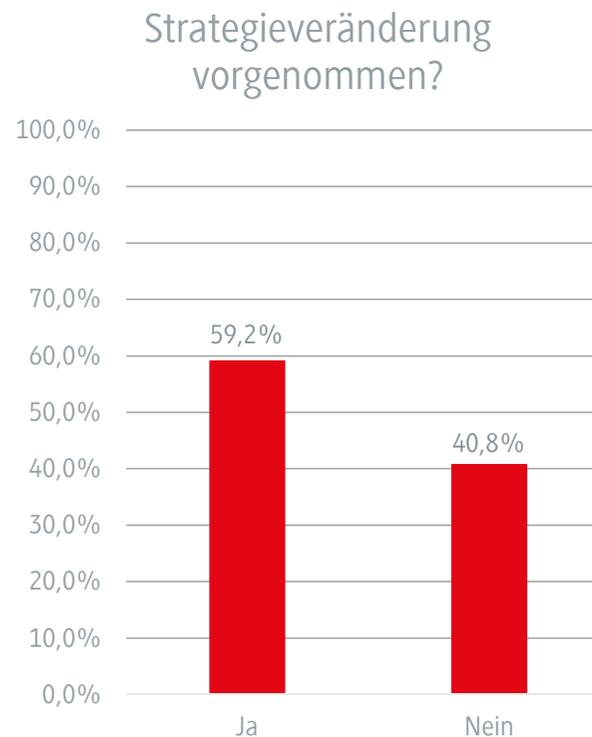
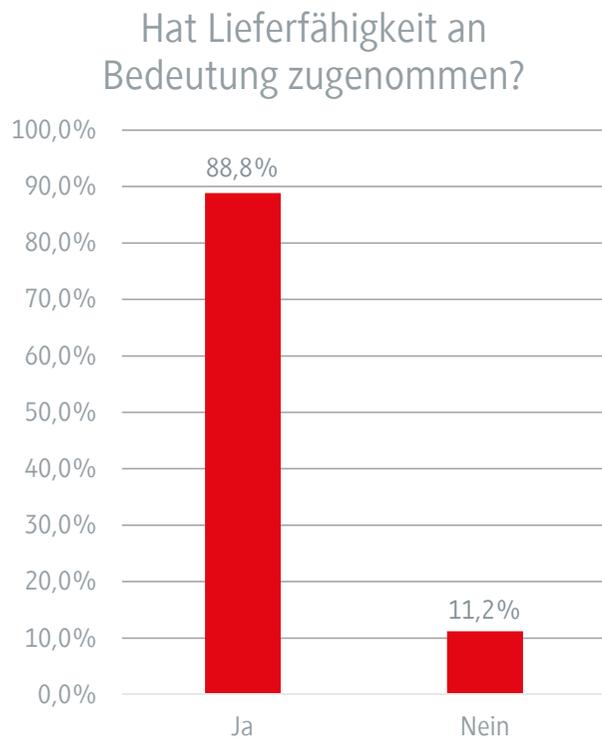
Zusammenarbeit Handwerk mit GH
(Sicht Handwerk)



Fakt 3: Kurzfristige Preiserhöhungen von Herstellern haben stattgefunden und diese haben auch zu Problemen mit Handwerk geführt



Fakt 4: Lieferfähigkeit hat an Bedeutung für Handel zugenommen und fast 60% haben Strategieänderungen in Richtung Supply Chain Management vorgenommen

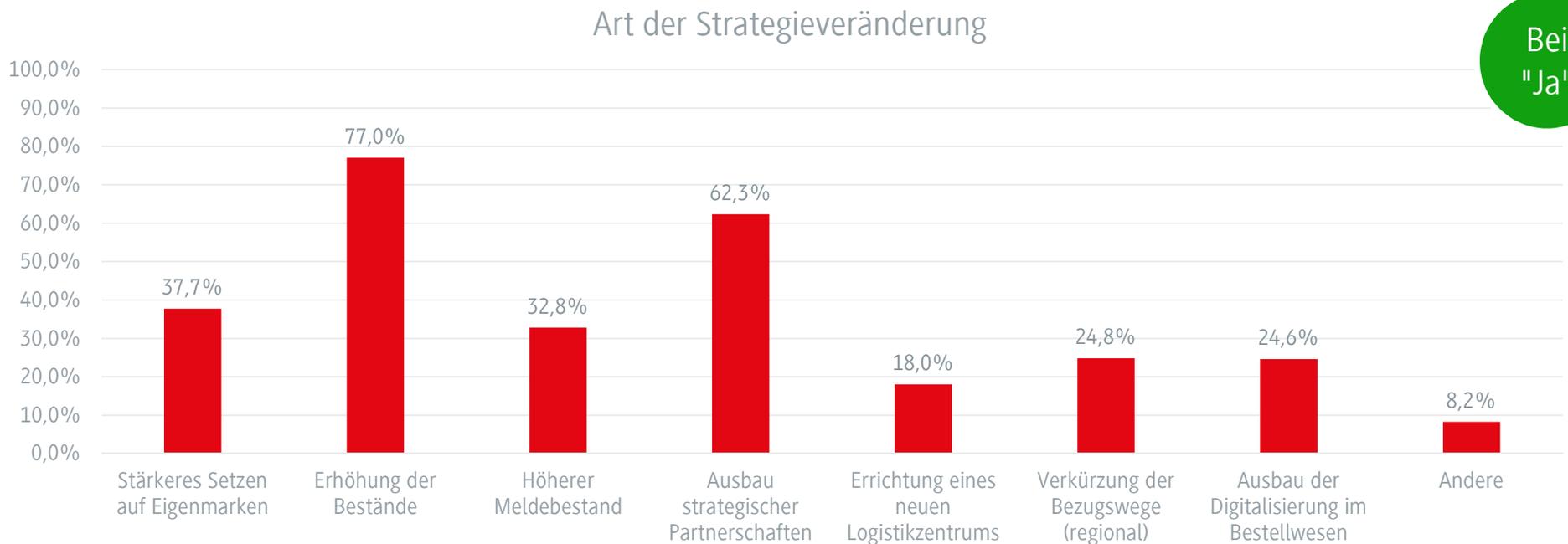


Zuverlässige Aussagefähigkeit und zugehörige Lieferfähigkeit war entscheidender als Preis für das Handwerk um eigene Produktivität sicher zu stellen, weswegen Großhandel hier reagieren musste mit Veränderungen.



Zwei Probleme (Verfügbarkeit und Preiserhöhungen) – drei Strategien

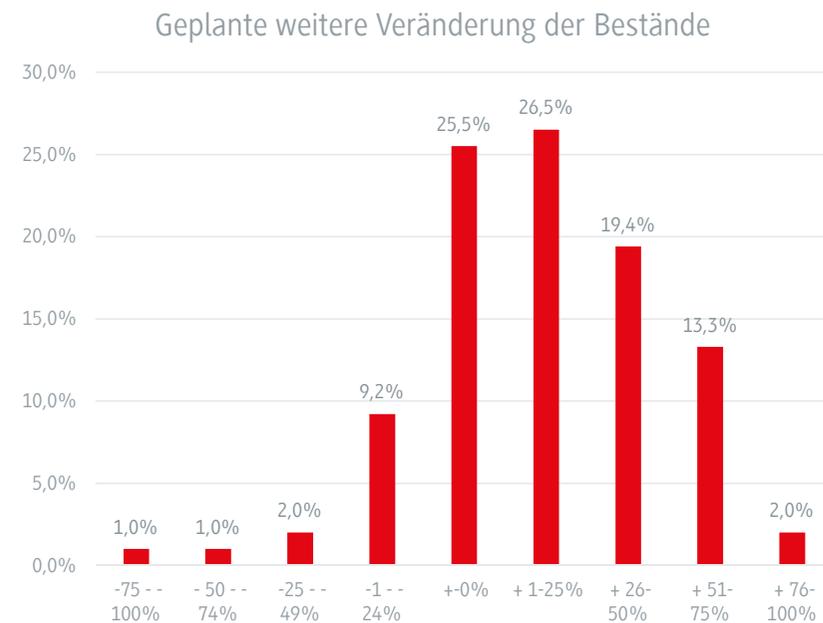
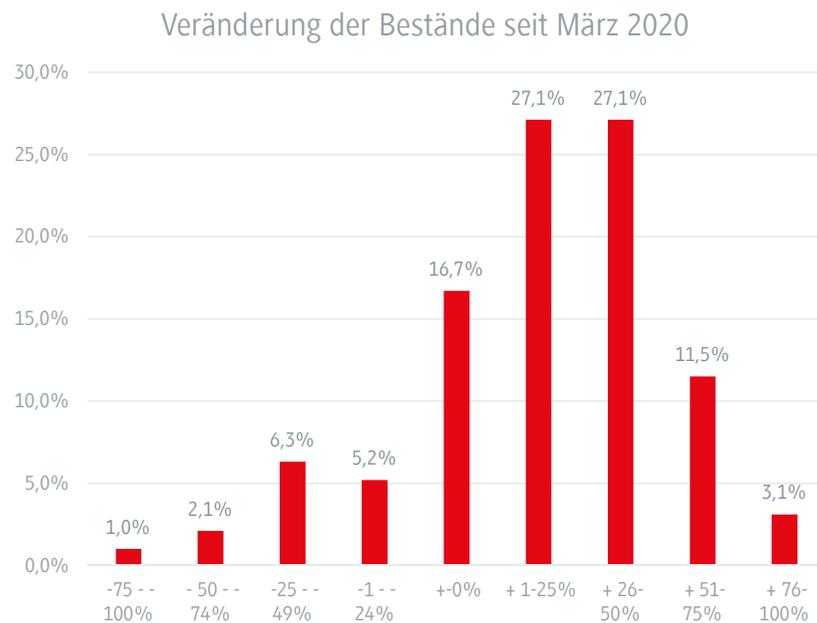
- Erhöhung von Beständen / Meldebeständen / neue Logistikzentren (Prio 1)
- strategische Partnerschaften / regionaler Bezug / Eigenmarken (Prio 2)
- Digitalisierung (Information statt Bestände) (Prio 3)



Bei
"Ja"



Fakt 5: durchschnittlich sehr hoher Anstieg der Bestände seit März 2020 (25 %) und weiterer Anstieg zukünftig geplant

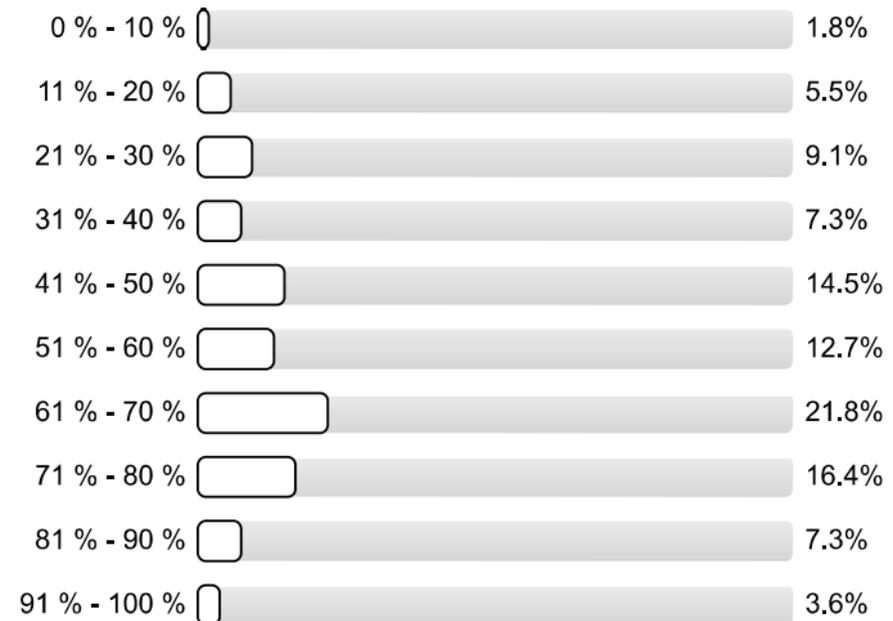


- Trend zum Umstieg von **Just-In-Time auf Pack-And-Hold**
- **Sicherheit durch Bestände zu Lasten der Kosten** waren aufgrund der Unsicherheiten notwendig und waren wegen der Preissteigerungen auch nicht unwirtschaftlich.



Fakt 6: Umsetzung der **Strategieveränderung recht weit gekommen** aber sicher noch To-Do's bei strategischen Zielen (z.B. Logistikstandorte, Partnerschaften und Regionalisierung und Digitalisierung)

Wie ist der erreichte Umsetzungsgrad der Strategieveränderungen?



Bestände bei steigenden Preisen kein Problem - Verkauf der überschüssigen Waren im nächsten Geschäftsjahr zum höheren Preis möglich, was Lagerkosten kompensiert.



Fakt 7: Weiter starke Eigenmarkenorientierung im Handel

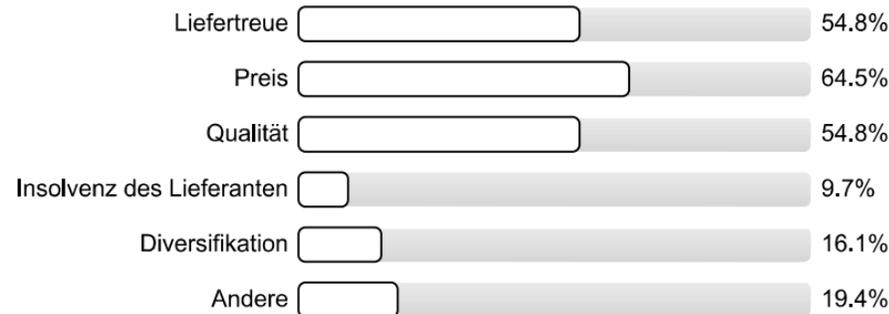
Hat Ihr Unternehmen verstärkt auf Eigenmarken gesetzt?



Haben Sich die Lieferanten Ihrer Eigenmarke verändert?



Auf welchen Faktoren beruht diese Veränderung?



Hoher Druck auf Lieferanten der Eigenmarken

→ Risiko für Hersteller

→ Nutzen für Handel

Lieferanten der Eigenmarken werden gewechselt wenn Preis und Leistung nicht stimmt.
In geringem Umfang hat man auch Diversifikation vorangetrieben zur Absicherung.



Fakt 8: Langfristige Verträge in der Vergangenheit nur teilweise im Fokus, haben aber positiv gewirkt, will man zukünftig mehr um Personalaufwand zu reduzieren

Wurde in der Vergangenheit auf langfristige Verträge (> 1 Jahr) mit den Herstellern und Handwerkern gesetzt?



Haben sich die langfristigen Verträge (> 1 Jahr) positiv ausgewirkt?



Hat Ihr Unternehmen zukünftig vor, auf langfristige Verträge (> 1 Jahr) zu setzen?

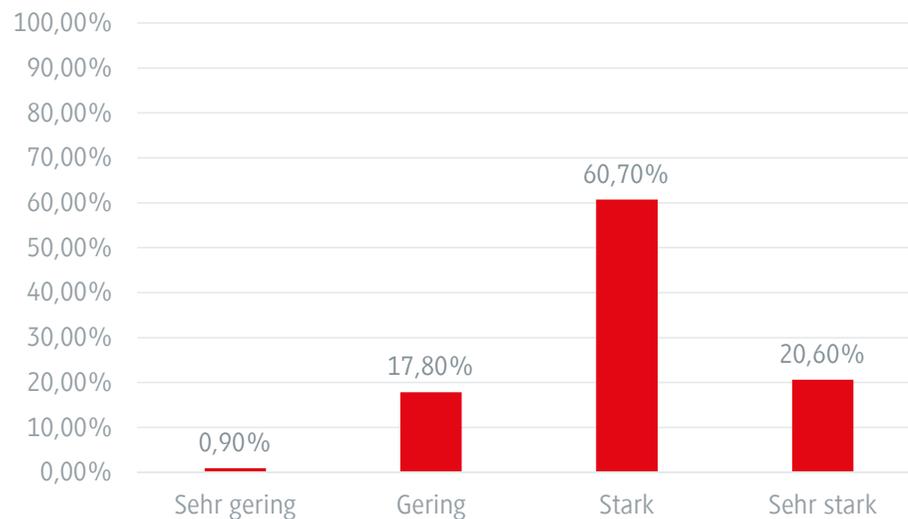


Langfristige Verträge nur über gesamte Kette hinweg dann zielführend
Risiken durch Preisschwankungen sind aktuell wahrscheinlich noch zu hoch, um dies erfolgreich umsetzen zu können.

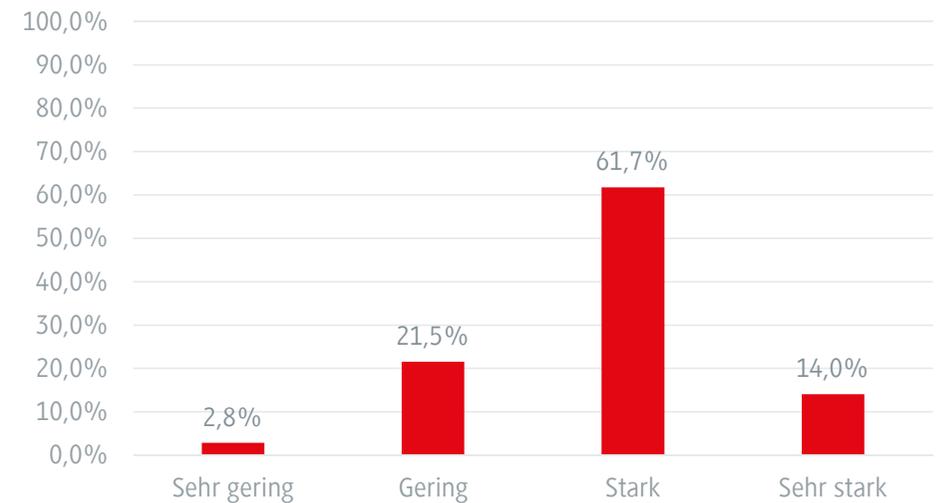


Fakt 9: Schwankende Rohstoffpreise und Energiepreise werden als Problem angesehen, aber ist auch Chance

Einfluss schwankender Rohstoffpreise auf die Wettbewerbssituation des Handels



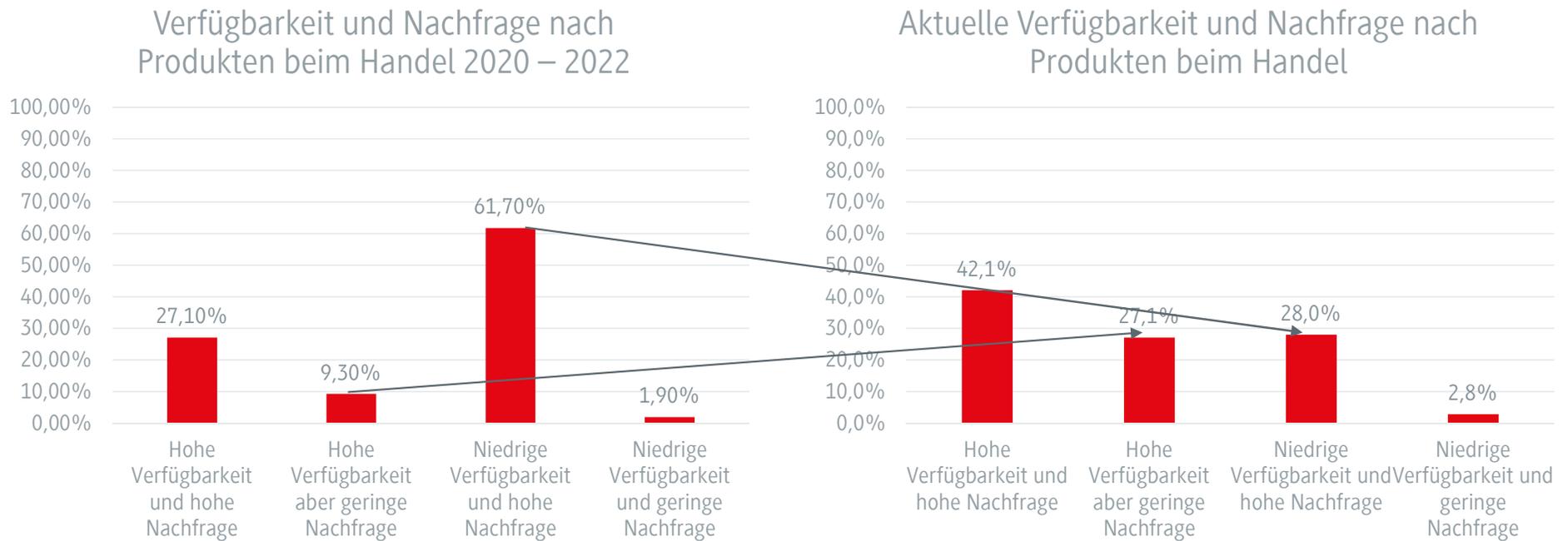
Einfluss schwankender Energiepreise auf die Wettbewerbssituation des Handels



Natürlich sind schwankende Rohstoff- als auch Energiepreise problematisch für den Handel und bedeuten viel Aufwand. Aber: bisher konnte **Handel** die Preise weitergeben und **hat bisher tendenziell davon profitiert** (eher Margensteigerung statt Reduktion)



Fakt 10: Marktsituation und Durchsetzbarkeit von Preisen war in 2020-2022 wie überall gut, hat sich aber deutlich verschlechtert und dies geht weiter



Die Zeiten der niedrigen Verfügbarkeit sind in den meisten Produktbereichen vorbei. Dadurch dreht sich Verkäufermarkt-Situation wieder zu einer Käufermarkt-Situation. Langfristig wird auch weiter mit einer negativen Tendenz gerechnet.

Der Handel wird weiter unter Druck geraten und versucht dies über Handwerkerbindung und Eigenmarken zu vermeiden.

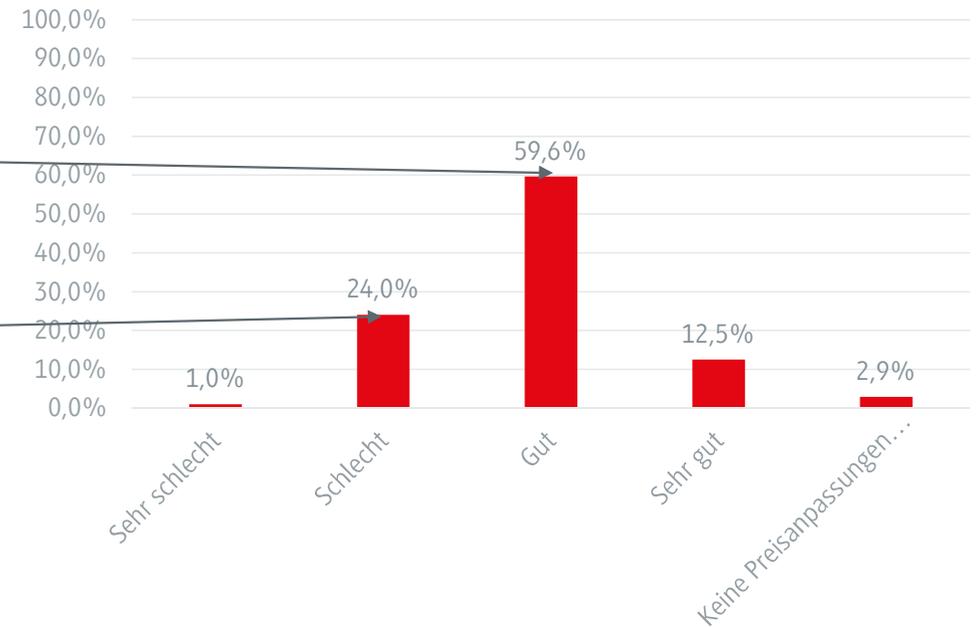


Fakt 11: Preisdurchsetzungsmacht hängt von Marktlage ab und wird im Gegensatz zur Industrie auch weiter als recht positiv bewertet

Durchsetzung eigener Preisanpassungen bis heute für Handel

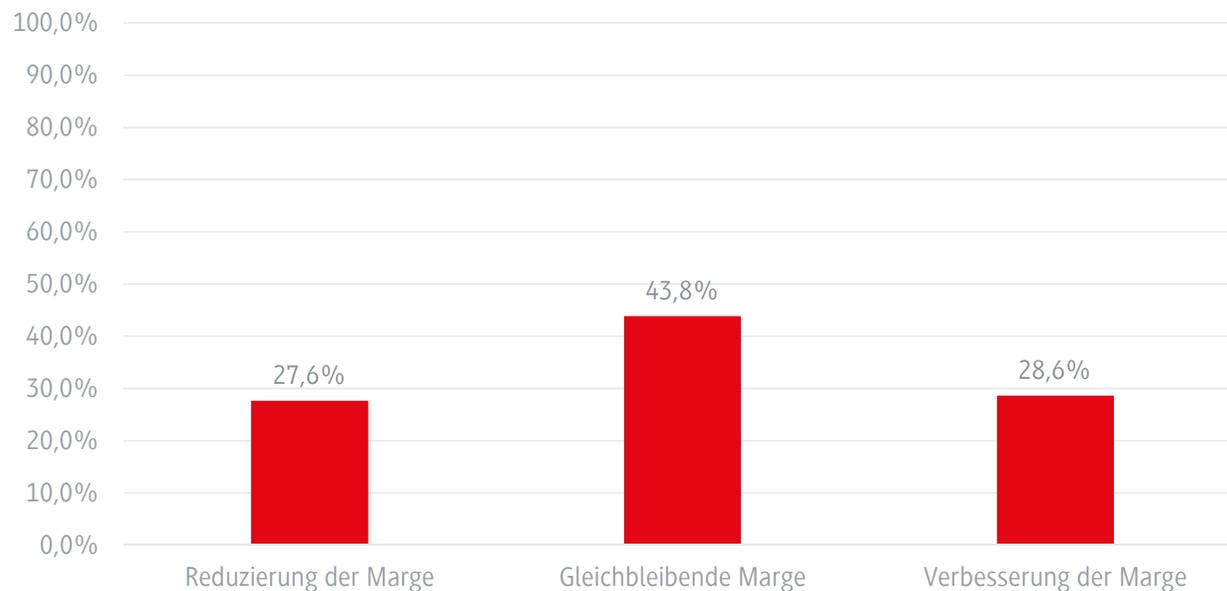


Durchsetzung eigener, zukünftiger Preisadjustungen für Hersteller



Fakt 12: Handel hat 2020 bis 2022 eher Marge gehalten oder sogar gewonnen

Einfluss der Marktsituation auf Marge beim Handel



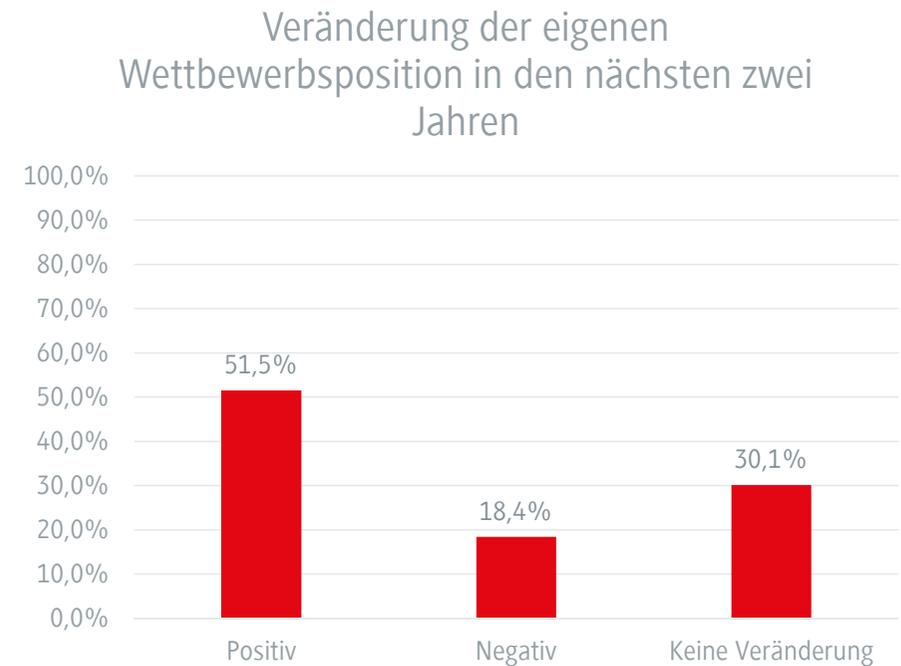
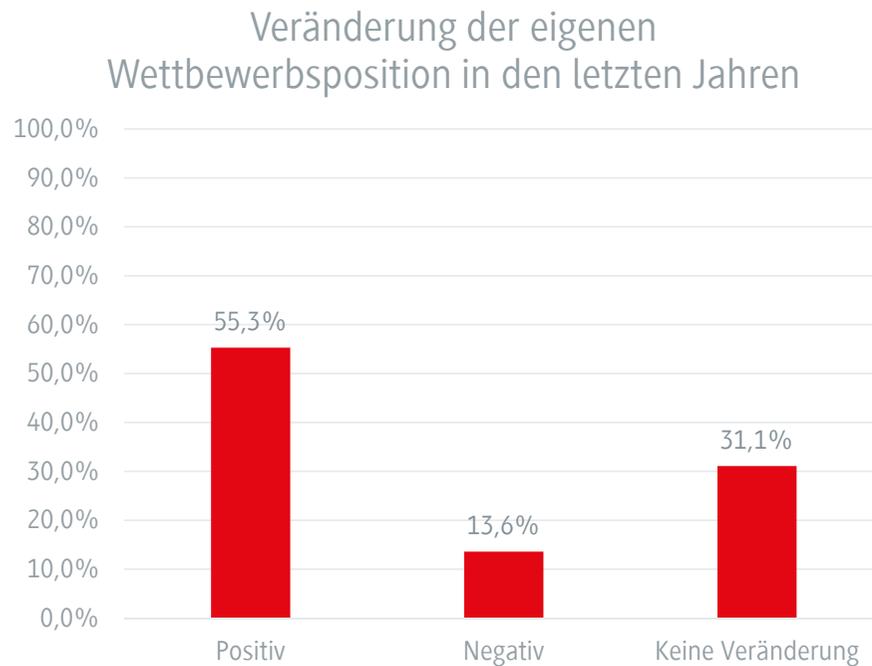
Handel hat zwar viel Aufwand gehabt, aber gegenüber den kleineren Handwerkern die Preissteigerungen sehr gut weitergeben können, teilweise überkompensiert.

Thematik von langfristig stabilen Preisen und Rahmenabkommen von großen Handwerkern wird zukünftig aber Marge wieder unter Druck setzen.

Strategie Eigenmarken führt zur Margensicherung beim Handel.



Fakt 13: Es gibt für die Händler keine wesentlichen Veränderungen der eigenen Wettbewerbsposition, auch wenn der Druck durch die Randbedingungen steigt



Insgesamt ist die Wettbewerbsposition etwas negativer eingeschätzt als bei den Herstellern und positiver als beim Handwerk



Zusammenfassung Supply Chain Management beim Handel

Materialmangel und Preiserhöhungen – wesentliche Probleme für die Industrie und den Handel

- Die Produktverfügbarkeit war teilweise / vielfach nicht gegeben
- Auch sehr große Betroffenheit durch kurzfristige Preiserhöhungen der Hersteller und bei Energie

60% aller Unternehmen hat bewusst mit Strategieveränderungen reagiert

- Höhere Bestände fast durchgängig aufgebaut und für Zukunft noch weiter gewünscht, neue zentrale Logistikzentren als weiteres Element
- Stärkere Orientierung auf regionale Wertschöpfungsketten auch durch weitere Partnerschaften und noch mehr Eigenmarken
- Hoher Aufwand Zusammenarbeit mit Herstellern und Handwerk soll mit mehr Digitalisierung in den Griff bekommen werden

Langfristige Verträge waren sehr stark im Einsatz, wirkten positiv, sollen zukünftig noch weiter ausgebaut werden

- Langfristige Stabilität wird angestrebt, um Koordinations- und Personal-Aufwand für Zukunft zu reduzieren

Marktsituation hat sich eingetrübt, bisher konnte Marge gehalten, überwiegend sogar ausgebaut werden

- Schlechte Verfügbarkeit war Chance Marge zu halten, was fast durchgängig genutzt wurde.
- Marktsituation wird deutlich positiver bewertet als bei der Industrie, die durch höhere Verfügbarkeit noch stärker unter Druck kommt. Kleine Handwerker können weniger Druck aufbauen und benötigen Service des Großhandels.





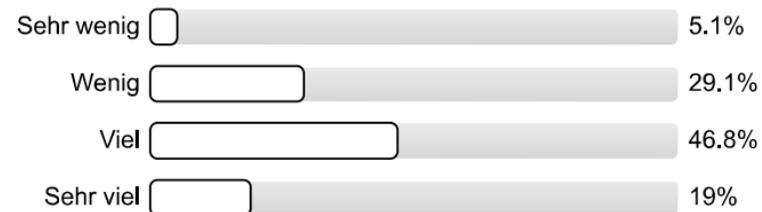
Ergebnisse der Supply-Chain-Management Analyse zum Handwerk



Fakt 1: Das Handwerk war von Engpässen in der Materialversorgung betroffen und hat sich darüber entsprechend beklagt

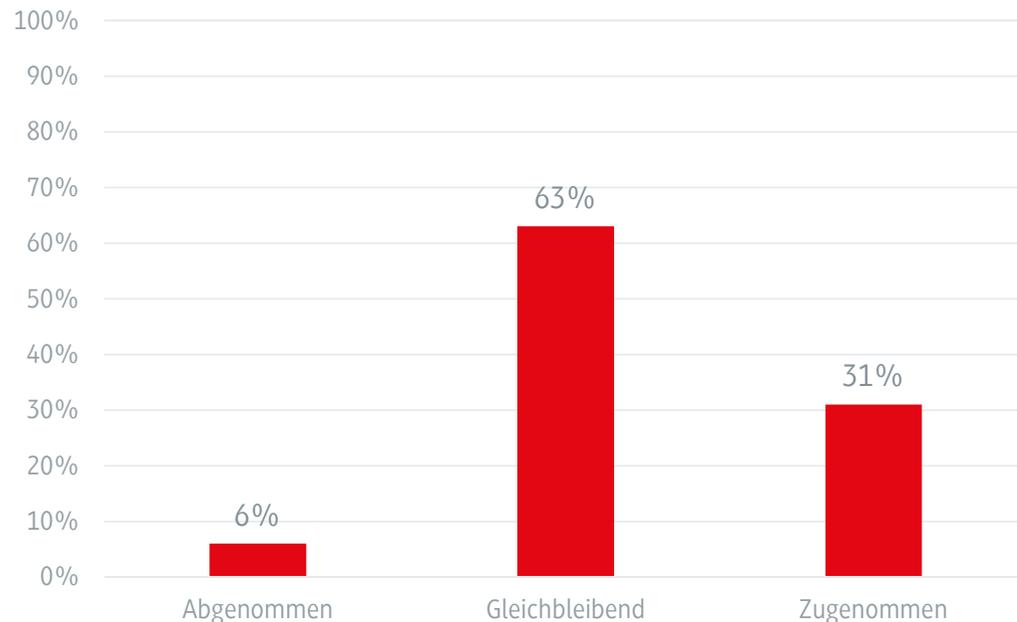
- August 2021: Rohstoffe, Materialien oder Vorprodukte waren in den vergangenen vier Wochen bei ca. 75 % der Handwerkern nur eingeschränkt oder gar nicht verfügbar (<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/rohstoffe-handwerksbetriebe-kaempfen-mit-zunehmenden-lieferengpaessen/27576972.html>, Abfrage vom 12.03.2023)
- August 2022: Preise und Wartezeit steigen: Handwerk schlägt Alarm wegen Materialengpässen, veröffentlicht in der Frankfurter Allgemeinen am 03.08.2022 (<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/handwerk-schlaegt-alarm-wegen-materialengpaessen-17467154.html>, Abfrage vom 12.03.2023)
- Befragung Handwerk bei Studie (Eigenmarken trotz Präferenz Handel auch betroffen)

Kam es seit März 2020 zu Engpässen bei den Eigenmarken des Handels?



Fakt 2: Zusammenarbeit des Handwerks mit Großhandel hat eher zugenommen

Zusammenarbeit Handwerk mit dem GH
(Großhandel)



Gerade bei größeren Betrieben hat Zusammenarbeit stärker zugenommen

⇒ Große Handwerksbetriebe besitzen Präferenz beim Großhändler und mit diesen hat man sich besonders intensiv abgestimmt

Zusammenarbeit ist stärker gestiegen bei Branchen mit sehr hohen Verfügbarkeitsproblemen

⇒ in der Elektro Branche hat die Zusammenarbeit am meisten mit dem Großhandel zugenommen

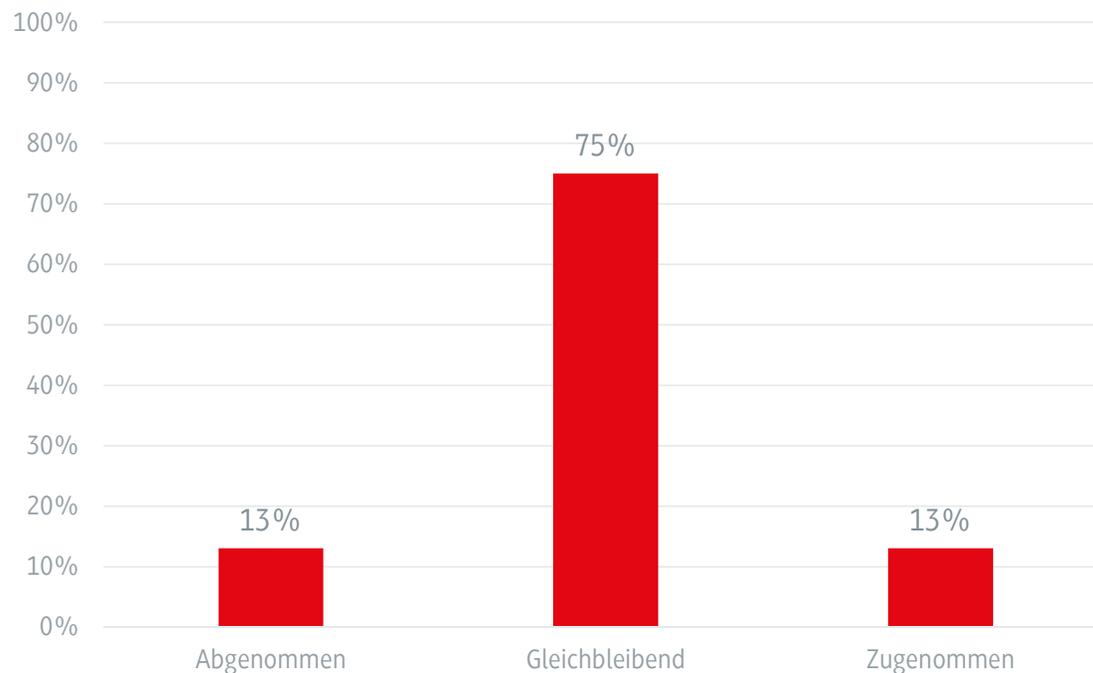
⇒ danach kommt die Haustechnikbranche

⇒ während die Baubranche hinterherhinkt, weil es weniger Abstimmungsbedarf gab.



Fakt 3: Zusammenarbeit des Handwerks mit Herstellern hat sich nicht verändert

Unterstützung durch den Hersteller
n = 79



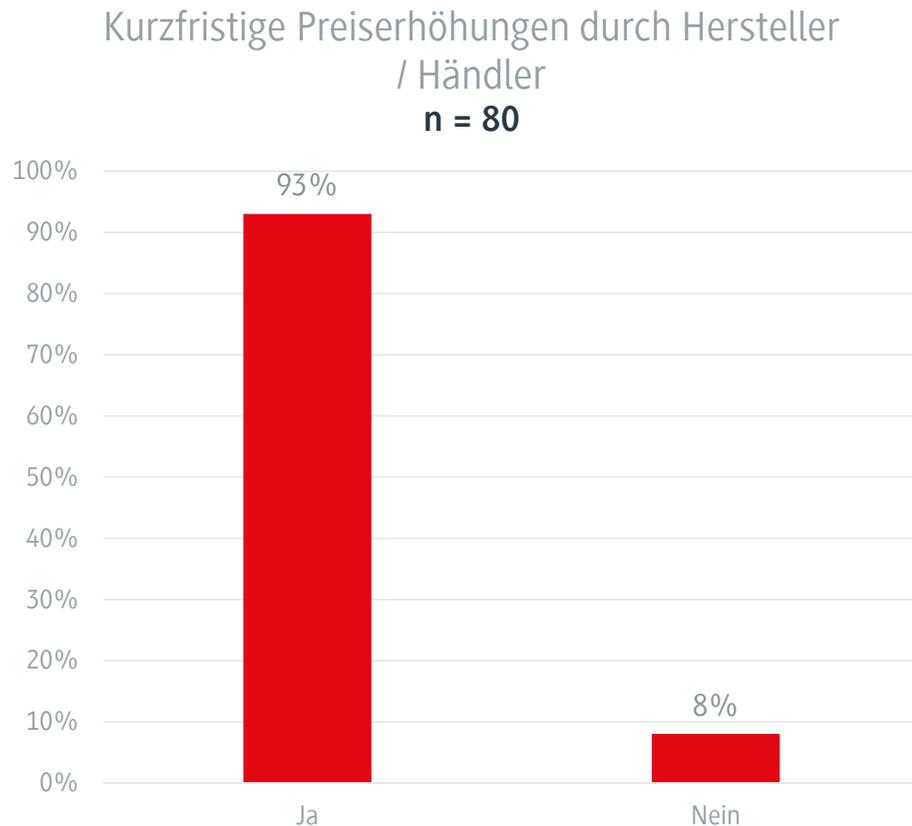
- Intensivierung Zusammenarbeit mit Handel wegen Verfügbarkeitsabstimmung und Preisthematik

versus

- Herstellerkontakt hat sich nicht verändert, persönliche Besuche, Schulungen in Präsenz und Messeauftritte aufgrund Corona kaum mehr, durch Online-Aktivitäten aber kompensiert.



Fakt 4: Kurzfristige Preiserhöhungen von Herstellern und Großhandel haben stattgefunden und

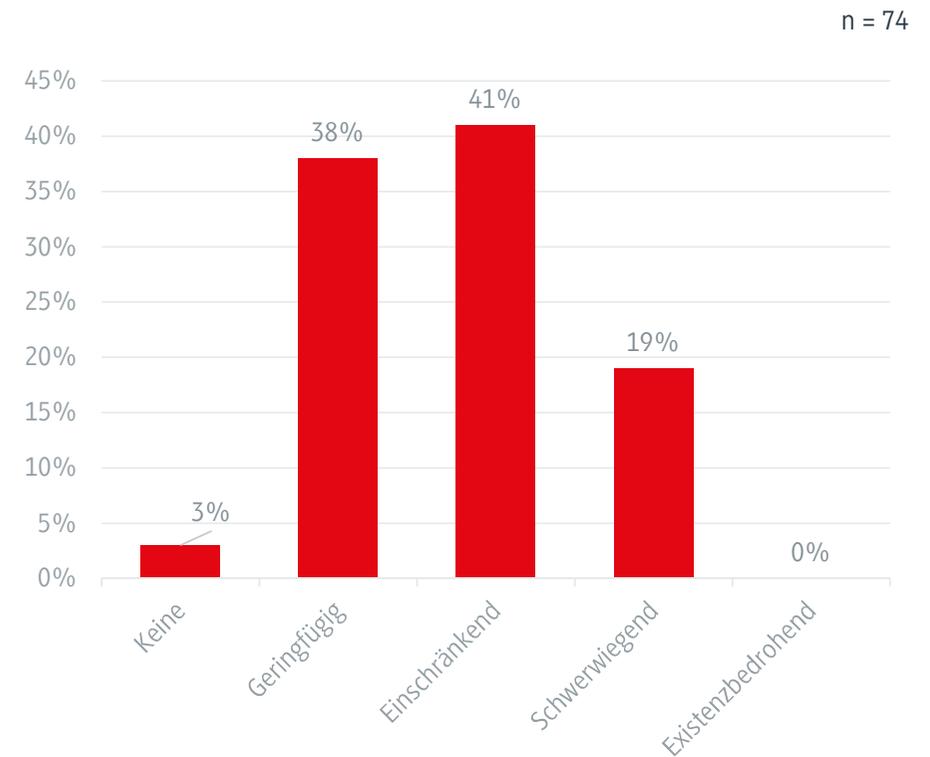


- größere Handwerksunternehmen scheinen weniger davon betroffen gewesen zu sein als kleinere Handwerksunternehmen aufgrund ihrer Marktmacht (geringerer Ja-Anteil).
- bei größeren Handwerksunternehmen hat man anscheinend stärker versucht kooperative Lösungen zwischen Herstellern / Großhandel und Handwerk zu finden.



Fakt 5: und die Preiserhöhungen haben zu Problemen im Handwerk geführt.

- überdurchschnittlich viele nur **geringfügige Probleme** für die Baubranche (weniger betroffen von Verfügbarkeitsthematik) und für Kleinunternehmen (1 Mitarbeiter durch Flexibilität) und größere Unternehmen (intensive Abstimmung durch Großhandel)
- eher **einschränkende Probleme** besonders stark in Elektro-Branche, die von Verfügbarkeit sehr stark betroffen war
- überdurchschnittlich viele **schwerwiegende Probleme** ergaben sich für Unternehmen mit zwei bis fünf Mitarbeitern, die vom Großhandel als kleine Kunden tendenziell eher überfahren wurden (keine Verfügbarkeit und abrupte Preiserhöhungen)



Fakt 6: Großhandel hat selber unter den Preiserhöhungen gelitten und diese nur weitergegeben

Großhändler mussten gestiegene Preise von Hersteller auch weitergeben.

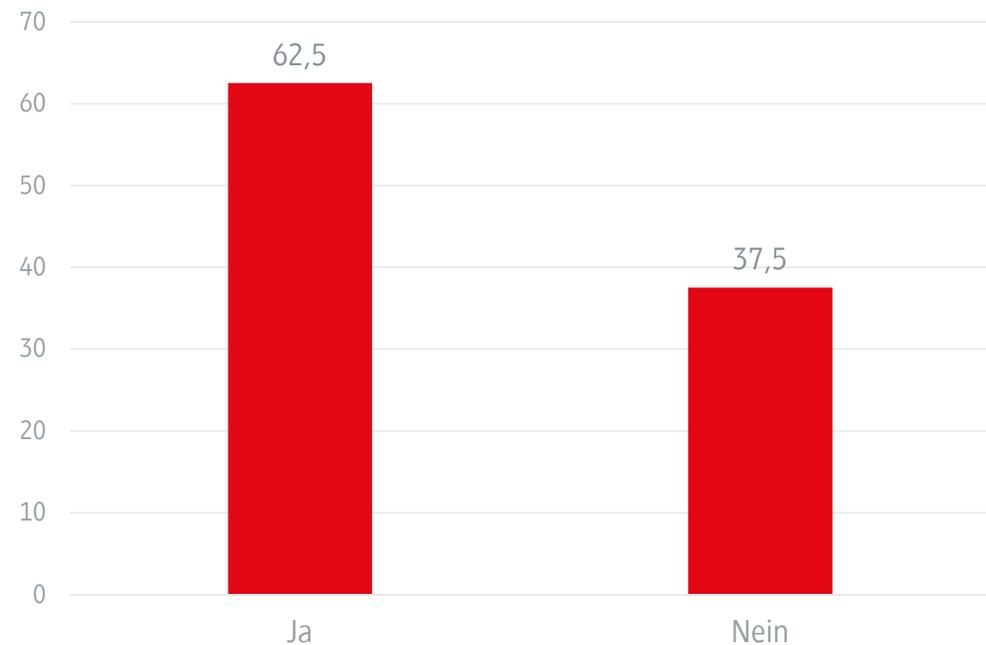
62,5 % der befragten Großhändler räumen Probleme mit Preiserhöhungen ein.

Handwerker wollten die erhöhten Preise nicht akzeptieren (z.B. Preiserhöhungen innerhalb zwei Wochen ohne Ankündigung)

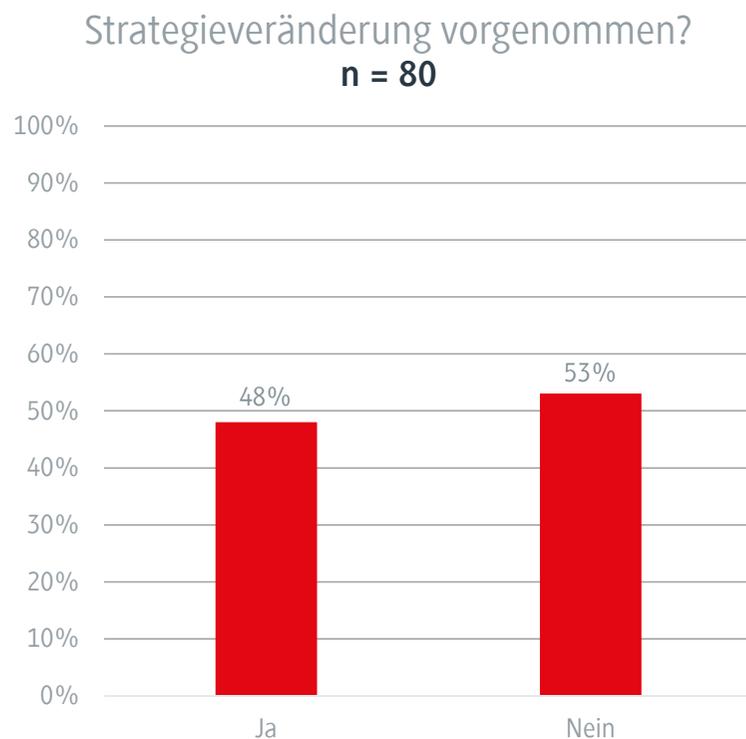
Auszug Umfrage an Händler

Haben diese Preiserhöhungen zu Problemen mit dem Handwerk geführt?

n=96



Fakt 7: Die Hälfte des Handwerks hat bewusste Strategieänderungen in Richtung Supply Chain Management vorgenommen



Klare Bedrohung des Handwerks durch Verfügbarkeit und Preisunsicherheit gegeben.

- 48 % der 80 Handwerker haben aufgrund der Ereignisse seit März 2020 Strategieveränderungen im Bereich Supply Chain Management (u.a. der Lagerhaltung) durchgeführt
 - 53 % der 80 Handwerker haben keine Strategieveränderungen durchgeführt, was bedeutet, dass sie ihr aktuelles Konzept, aufkommenden Veränderungen gegenüber fehlertolerant ist bzw. Sie sich agil anpassen können. Oder sie haben faktisch etwas verändert, ohne dies wirklich als Strategieänderung zu definieren.
- **Wahrscheinlich hat ein noch deutlich größerer Teil reagiert, ohne dies wirklich als Strategieänderung definiert zu haben.**

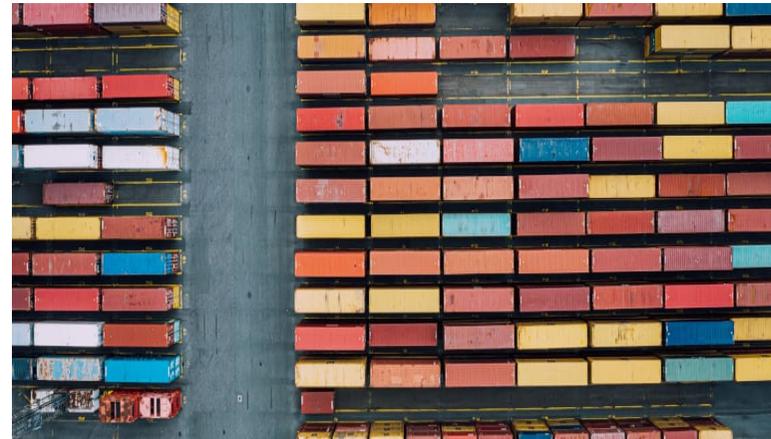


Strategieänderung aufgrund Verfügbarkeits- und Preisthematik ?

Hypothese: Die diversen Krisen der letzten Jahre führte dazu, dass Handwerker **Strategieveränderungen z.B. in Form von Bestandsanpassungsmaßnahmen** durchführen mussten.

- **Früher:** hoher Lagerbestand aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vernünftig → hohe Kosten, kein Lagerbestand wegen hoher Verfügbarkeit
- **Heute:** problematische Verfügbarkeit und Preissteigerungen
- Kosten durch Fehlmengen, verursacht durch Lieferengpässe aufgrund von Krisen, fallen deutlich höher aus als Lagerbestandskosten
 - Kunden suchen sich anderen Handwerker
 - Mindestens Imageschaden, Erlösschmälerung aufgrund von Terminüberschreitungen¹⁷

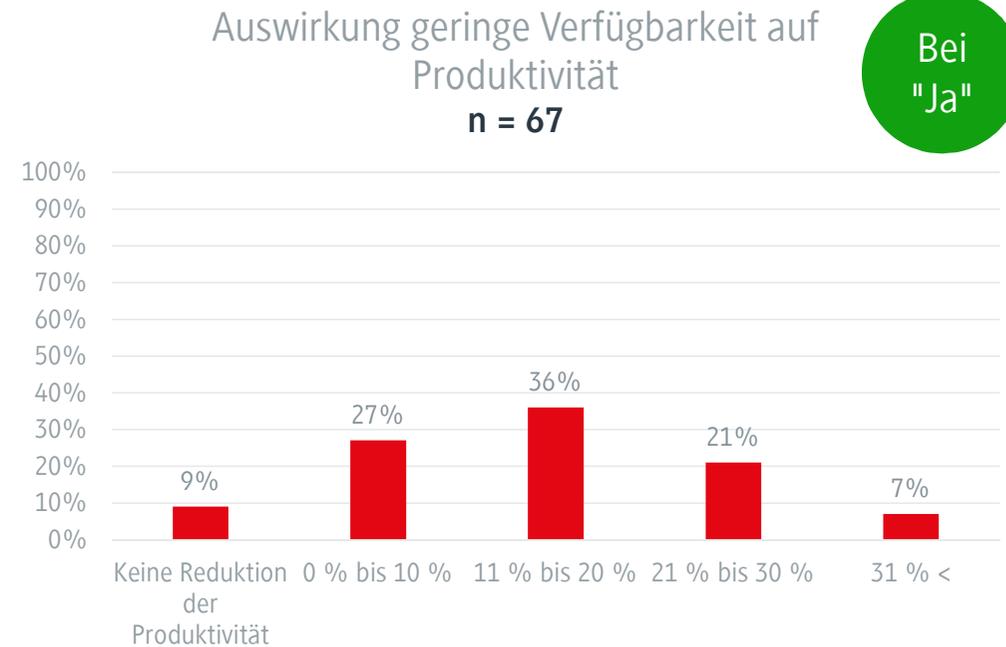
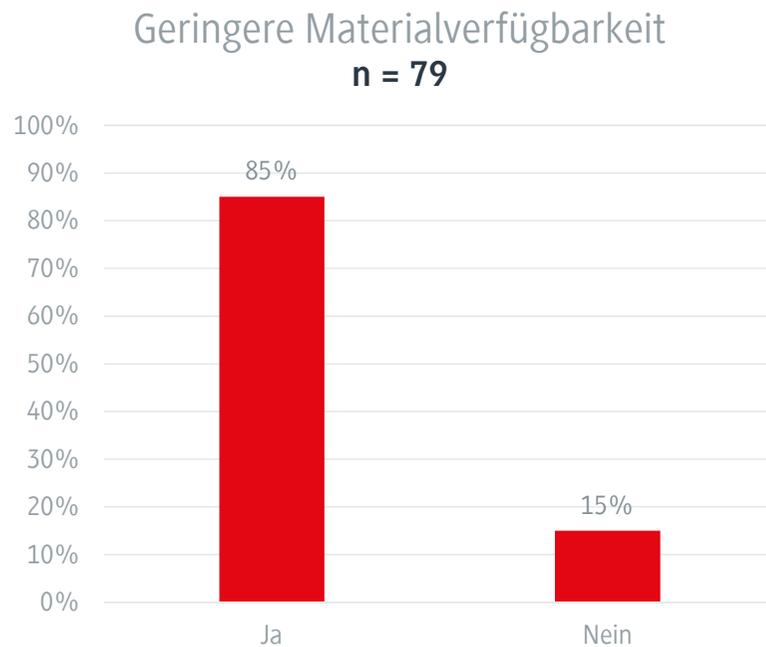
¹⁷Vgl. <https://www.wlw.de/de/inside-business/aktuelles/lagerlogistik-nach-corona-bestandsmengen-auf-dem-pruefstand>, Abfrage vom 10.03.2023



Bildquelle: <https://www.wlw.de/de/inside-business/aktuelles/lagerlogistik-nach-corona-bestandsmengen-auf-dem-pruefstand>, Abfrage vom 10.03.2023



Fakt 8: Materialverfügbarkeit hat sich auf die Produktivität ausgewirkt, teilweise sehr deutlich → massives Problem für Handwerk



Bei "Ja"

85% der Befragten gaben an, dass es bei ihnen seit März 2020 zu einer geringeren Materialverfügbarkeit kam, wovon es nur bei 9% keine Produktivitätsauswirkungen gab, bei 91% teilweise sogar von größer 30%.



Fakt 9: Strategieveränderungen in Richtung Verfügbarkeit

Priorität 1:

Aufbau von Beständen

- wo möglich und sinnvoll (C-Verbrauchsteile und Standardteile)
- Vorliegen eines eigenen Standorts mit ausreichend Lagerfläche ist eine Bedingung dafür.

Frühzeitige Bestellung

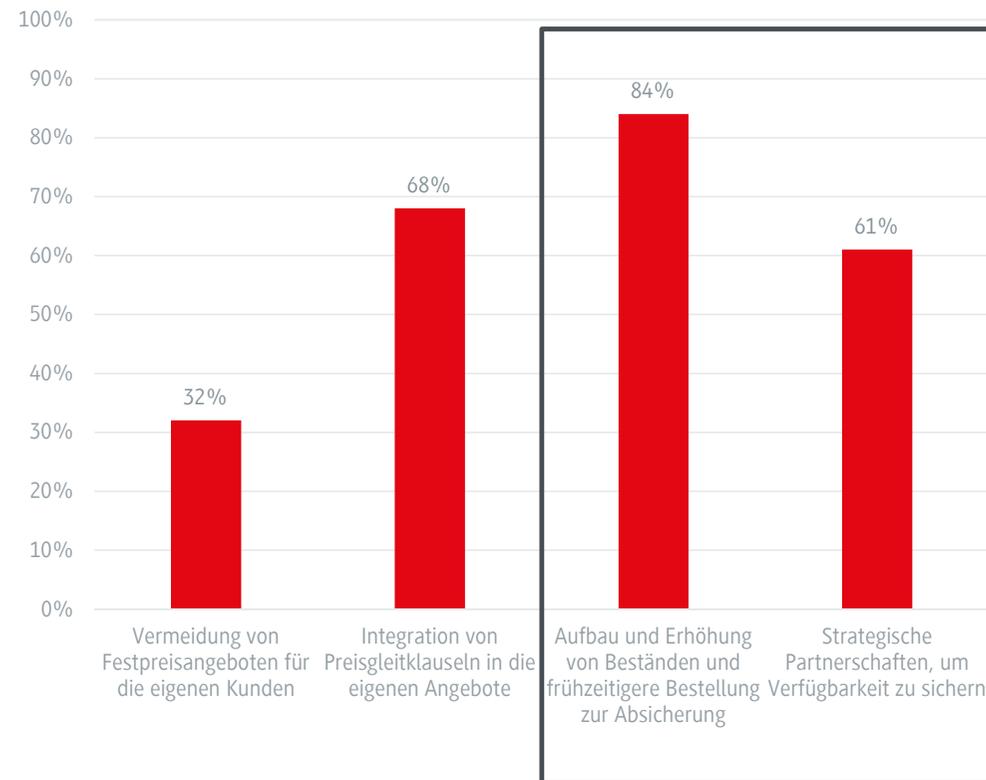
- bei individuellen Produkten, frühzeitige Annahme und Bestellung der Teile, Beginn erst bei Verfügbarkeit

Priorität 2:

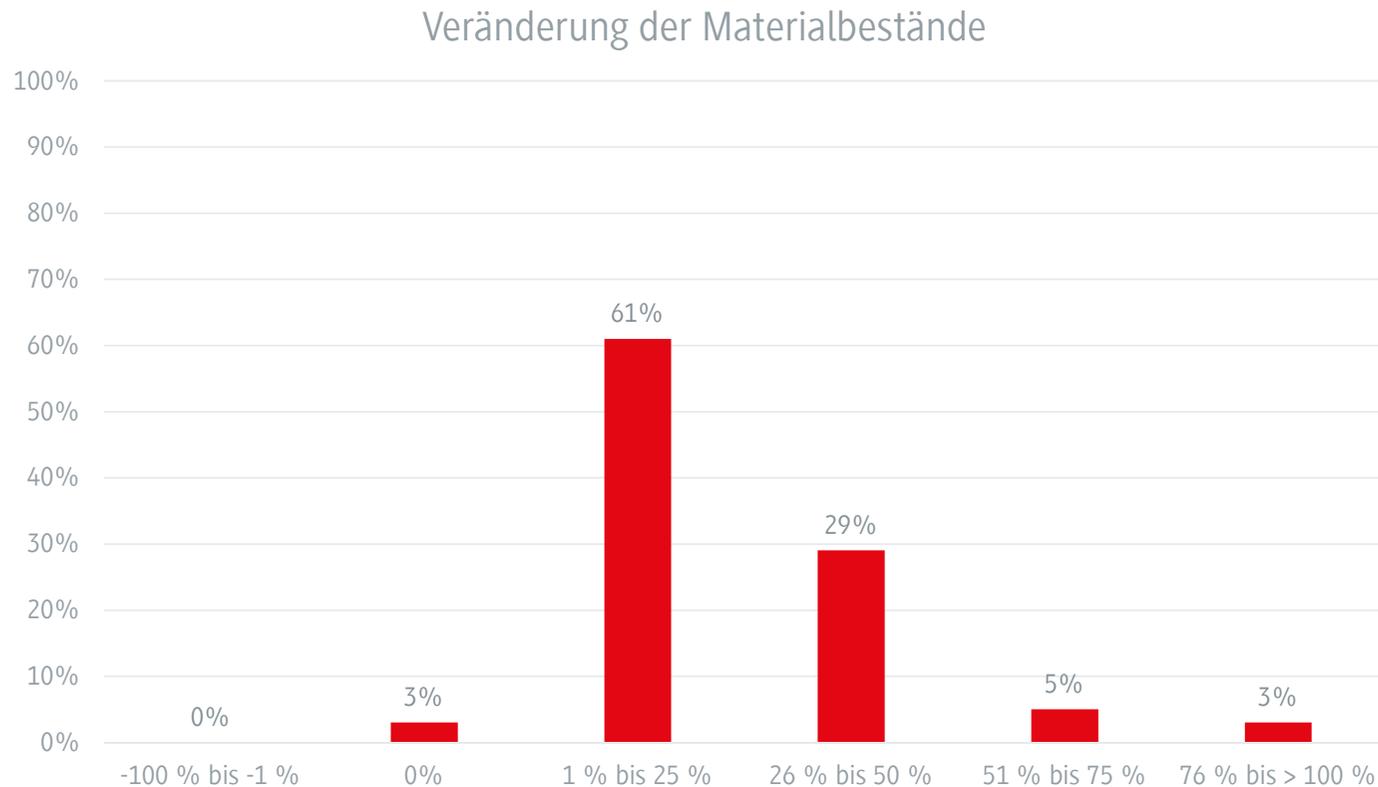
Strategische Partnerschaft mit Großhandel / Herstellern

- besonders für größere Handwerker

Art der Strategieveränderung
n = 38



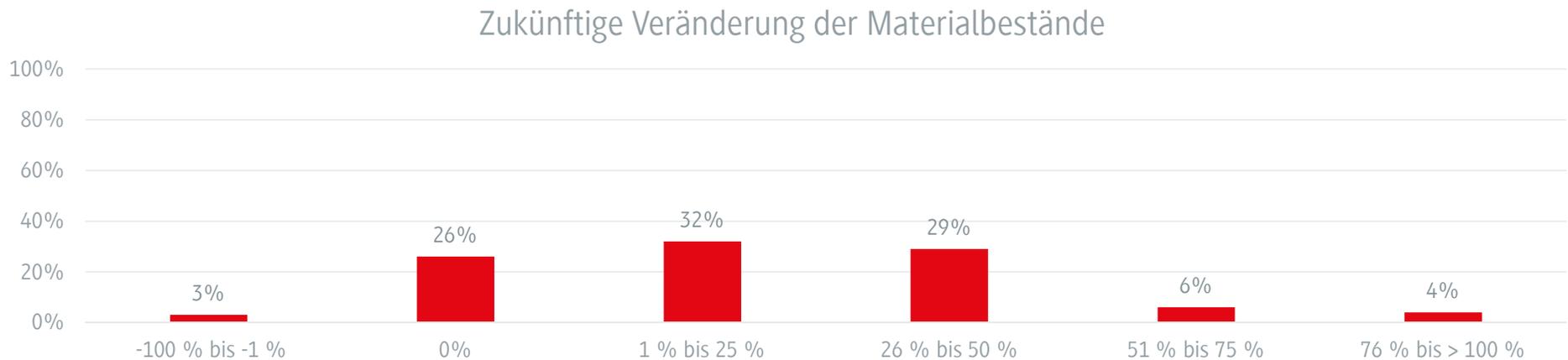
Fakt 10: Deutliche bisherige Steigerung der Materialbestände beim Handwerk



- Aufgrund der Vorkommnisse seit März 2020 baute bis heute kein Handwerksbetrieb seine Bestände ab
- Ca. 90 % der Handwerksbetriebe, welche Strategieveränderungen durchführten, bauten bis zu 50 % Lagerbestände auf. Davon 61 % eher vorsichtig bis zu 25 % zusätzliche Bestände.
- Dies ist darauf zurückzuführen, dass Bestände gebundenes Kapital darstellen und Lagerplatz ein wertvolles sowie teures Gut ist



Fakt 11: Auch zukünftig hohe Materialbestände beim Handwerk



Die **künftige Planung** ist weiterhin **gekennzeichnet vom Aufbau an Langerbeständen**. So wollen **71 %** der Befragten zukünftig Lagerbestände aufbauen bzw. den bisherigen Aufbau beibehalten.

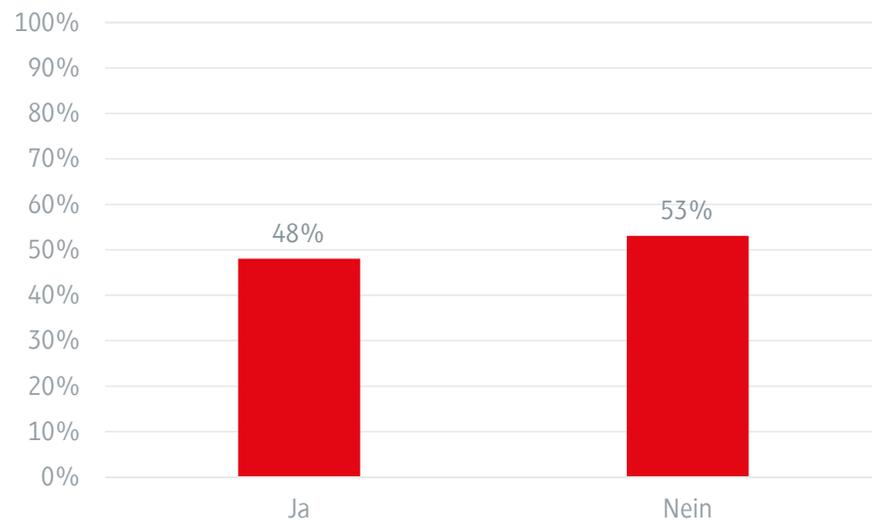
Nur **26 % der gesamten Handwerker** haben und wollen auch **künftig keine Bestandsveränderungen** durchführen. Dies sind häufig Handwerker, die bereits heute kein Gebäude und Lager haben und dies auch zukünftig nicht schaffen wollen.

Nur wirklich ganz vereinzelt gibt es bereits Handwerker, die den hohen Bestand wieder reduzieren wollen (3%)

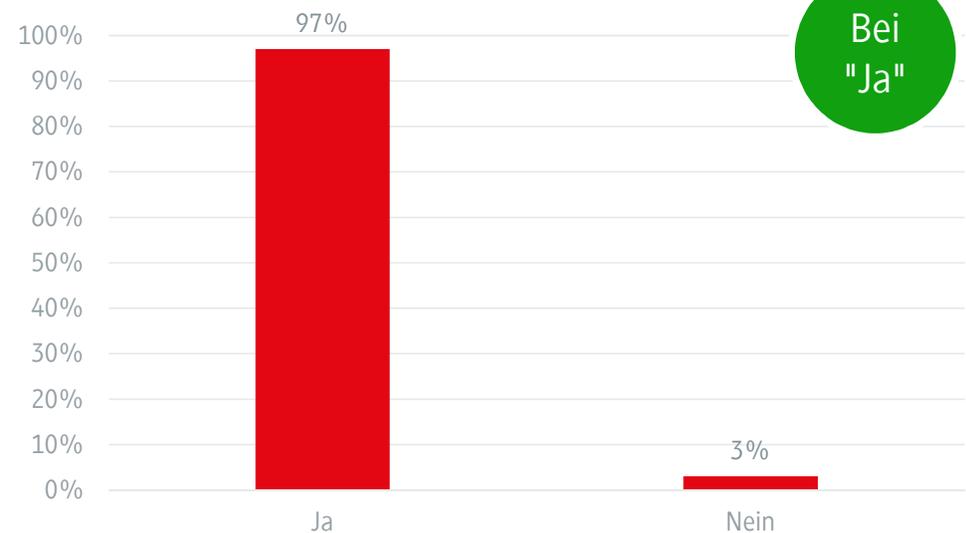


Fakt 12: Partnerschaften haben sich positiv bewährt und

Langfristige Verträge in der Vergangenheit
n = 80



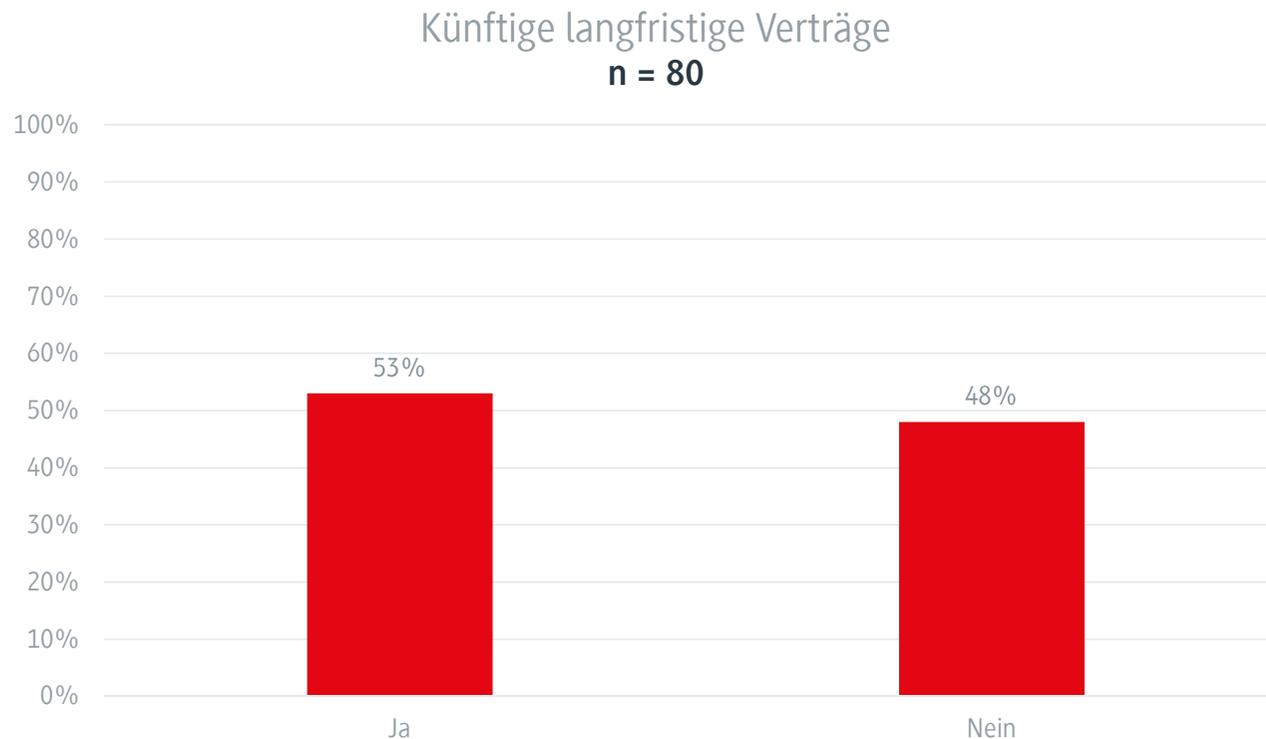
Positive Auswirkung der langfristigen Verträge
n = 38



Wurde auf langfristige Verträge gesetzt, hat sich dies auch positiv ausgewirkt - Lieferantenverträge mit einer Vertragslaufzeit > 1 Jahr in der Vergangenheit lohnenswert, spricht für eine langjährige Geschäftsbeziehung. Partnerschaft lohnt sich für Handwerk.



Fakt 13: ... die Partnerschaften sollen zukünftig ausgeweitet werden.



Insgesamt wollen die Handwerker noch stärker auf langfristige Verträge setzen.

Aber es ist klar, dass aufgrund der Erfahrung der Vergangenheit präferiert große und wirklich dauerhaft treue und werthaltige Kunden von langfristigen Verträgen mit Großhandel und Herstellern profitieren werden.

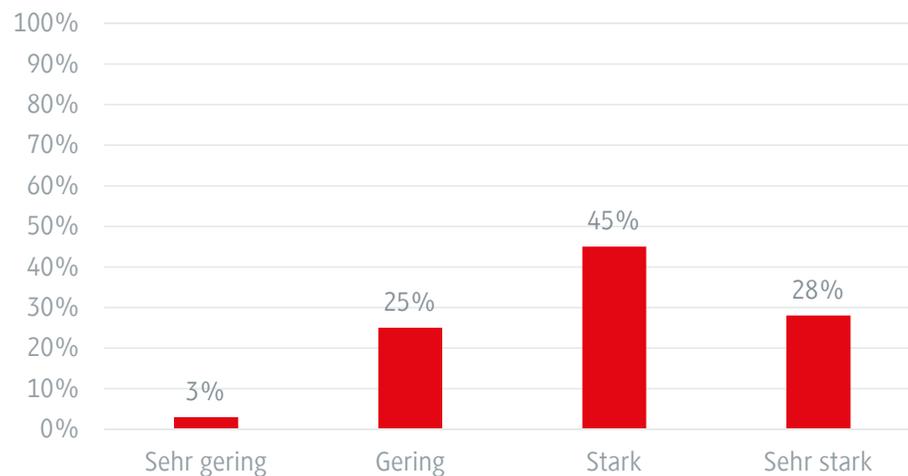
Rosinenpicker werden in Krisensituationen eher abgestraft.



Fakt 14: Rohstoffpreise und Energiepreise haben sich beim Handwerk stark ausgewirkt und die Wirtschaftlichkeit gefährdet

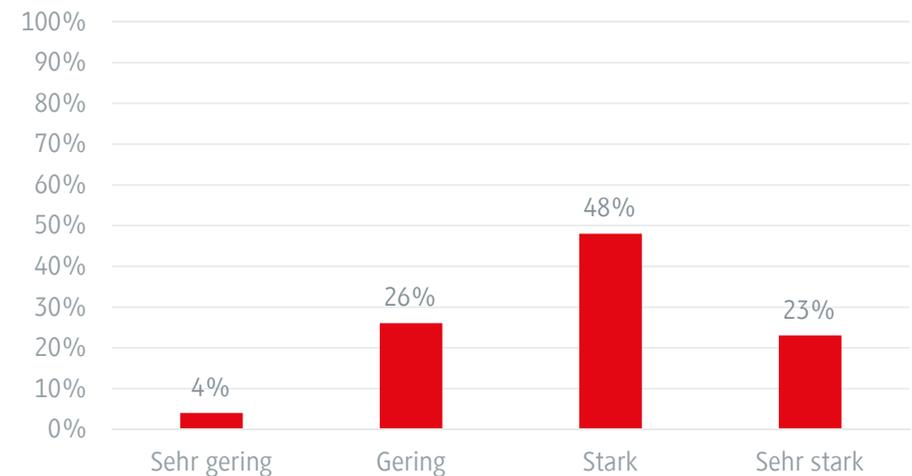
Einfluss schwankender Rohstoffpreise auf die Wettbewerbssituation

n = 80



Einfluss schwankender Energiepreise auf die Wettbewerbssituation

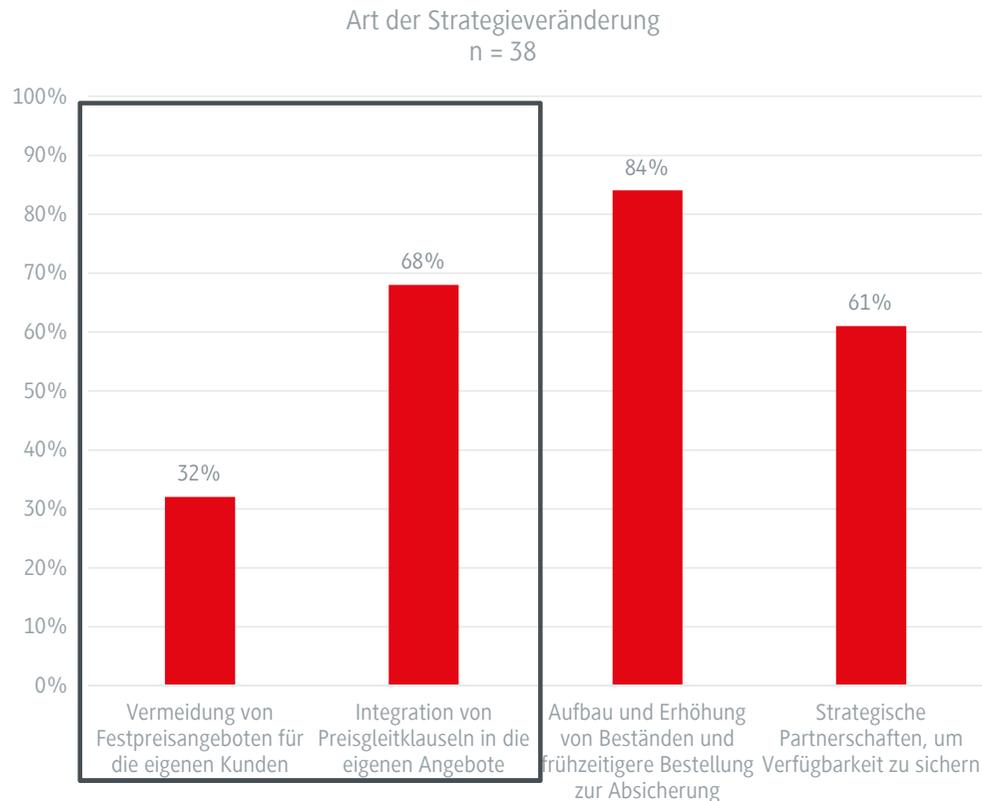
n = 80



Sowohl schwankende Rohstoff- als auch Energiepreise hatten **gleichermaßen** starken Einfluss auf die Wettbewerbssituation



Fakt 15: Strategieveränderungen in Richtung Preiserhöhungen / Preisschwankungen – keine Festpreise, Preisgleitklauseln



Priorität 1:

Vermeidung von Festpreisangeboten

- wo möglich und sinnvoll
- Insbesondere bei kleinen Handwerkern mit Privatkunden

Priorität 2:

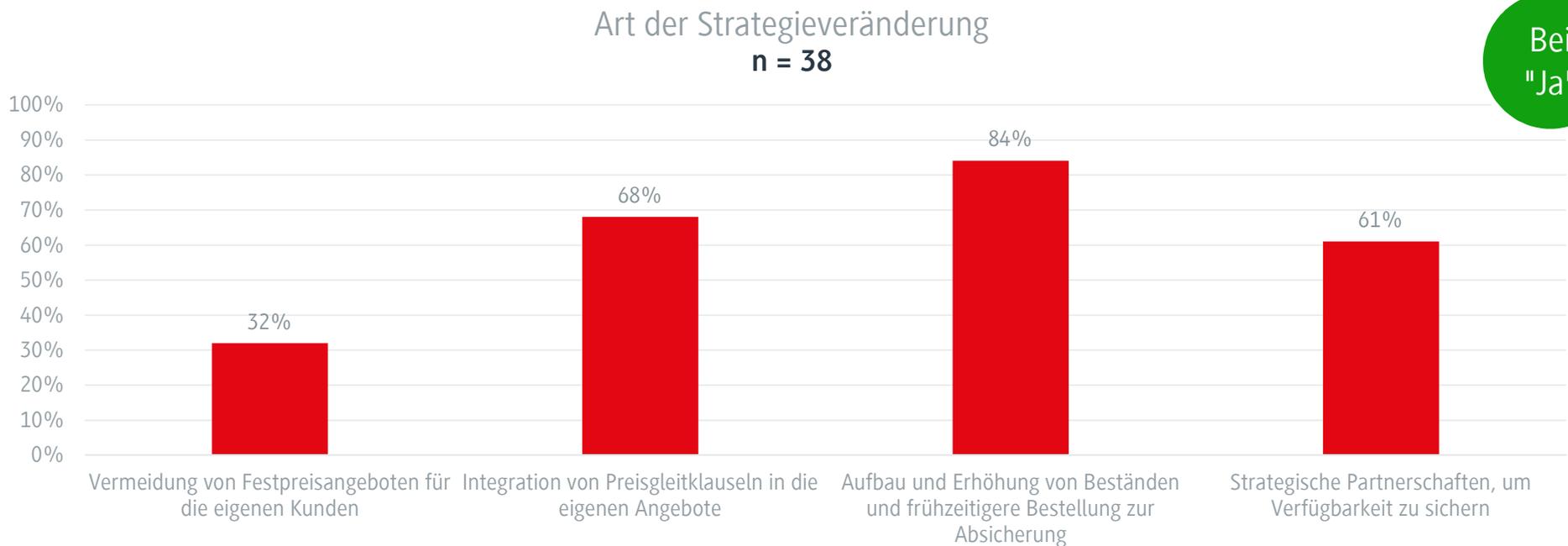
Preisgleitklauseln in Angeboten

- besonders für größere Handwerker
- komplexer in der Umsetzung
- besonders bei Ausschreibungen und bei öffentlichen Auftraggebern



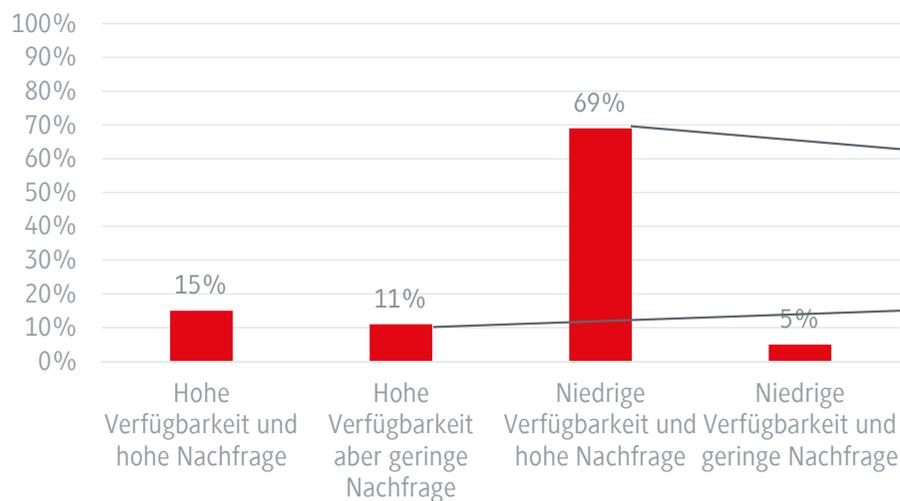
Zusammenfassung - zwei Probleme – drei wesentliche Strategien

- Aufbau / Erhöhung von Beständen
- strategische Partnerschaften
- Preisgleitklauseln / Vermeidung von Festpreisangeboten

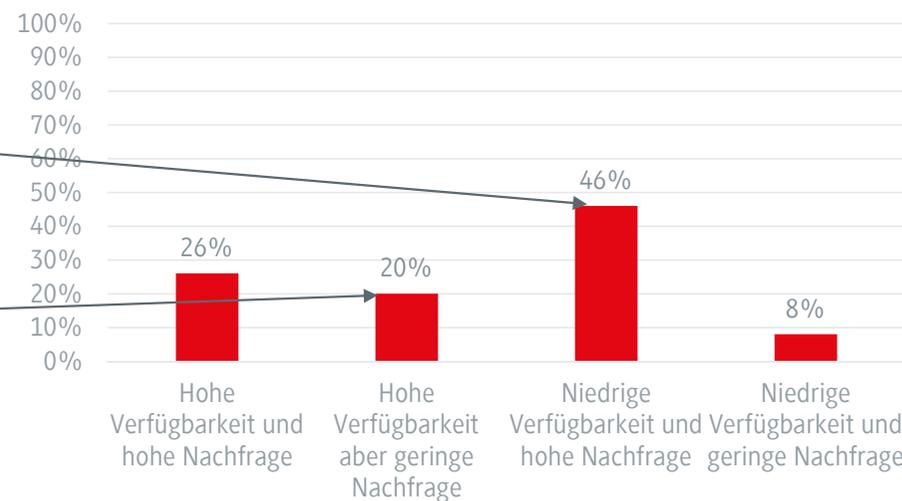


Fakt 16: Marktsituation und Durchsetzbarkeit von Preisen verschlechtert sich teilweise (eher selektiv)

Verfügbarkeit und Nachfrage nach Handwerksleistung 2020 – 2022
n = 80



Zukünftige Verfügbarkeit und Nachfrage nach Handwerksleistung
n = 80



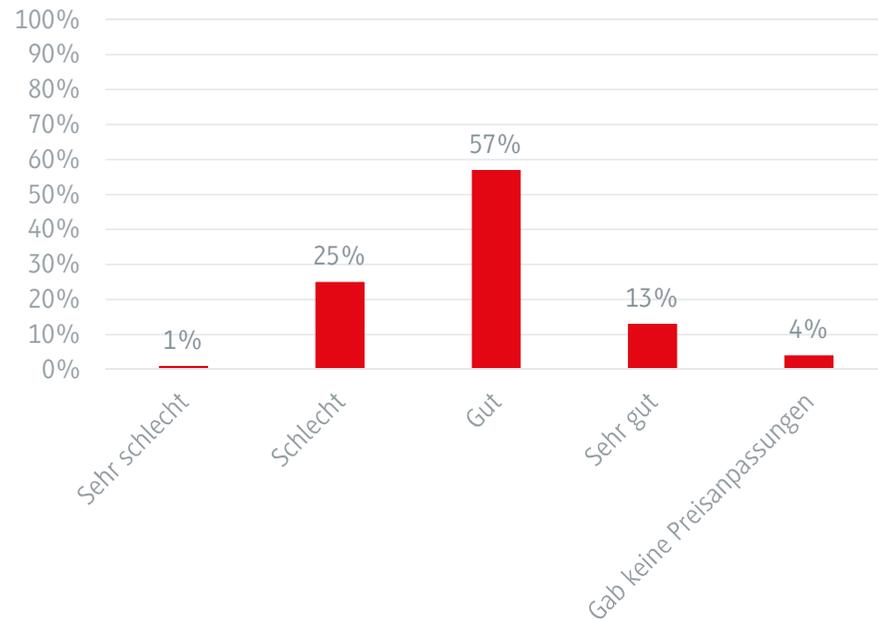
Hohe Nachfrage nach Handwerk und niedrige Verfügbarkeit von Handwerk ändert sich teilweise bedingt durch Rückgang bei Neubauprojekten durch steigende Preise und Zinsen.

Betroffen ist Rohbaubereich, weniger alles rund um Energiewende (Dämmung, PV, Wärmepumpe)

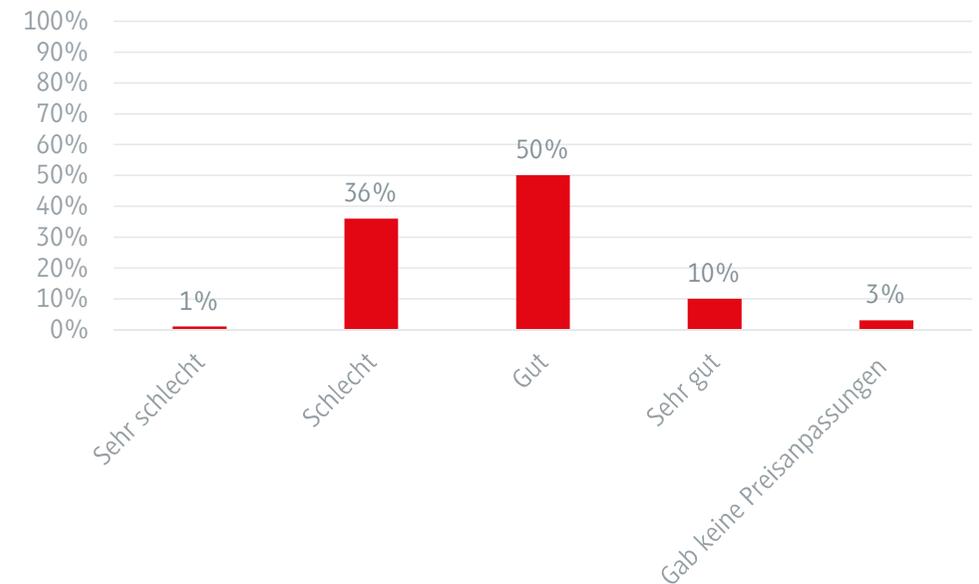


Fakt 17: Preisdurchsetzungsmacht hängt von Marktlage ab und war bisher meist gut, verändert sich aber negativ in einzelnen Bereichen

Durchsetzung eigener Preisanpassungen bis heute
n = 80



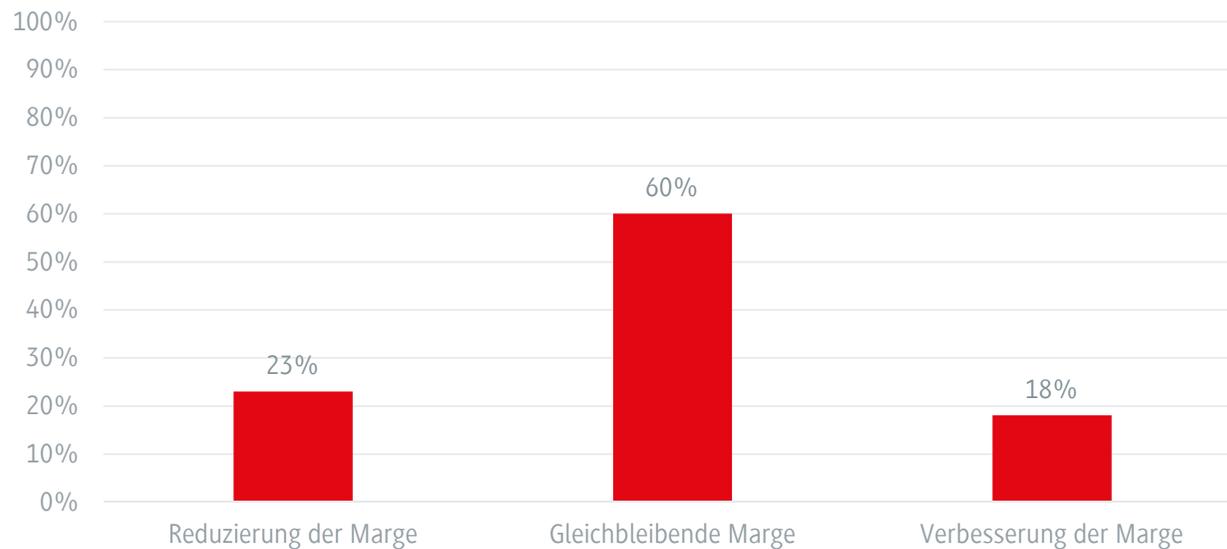
Durchsetzung eigener zukünftiger Preisanpassung
n = 80



Fakt 18: Jammern gehört zum Geschäft des Handwerks, auch wenn

Einfluss der Marktsituation auf Marge

n = 80



Auswirkungen der Krise meist nicht angekommen.

Marge hat sich trotz aller Turbulenzen meist nicht verändert.

Wichtig für Handwerk wäre es mehr die Chancen darzustellen, denn zu jammern.



... die Situation meist bisher extrem positiv war und ist, aber ...

Abnahme der Handwerksbetriebe

- Focus: Der Maurer lässt ein dreiviertel Jahr auf sich warten, der Heizungsmonteur durchschnittlich vier Monate. Weil die Aufträge nur so hereinprasseln, die Fachkräfte aber fehlen, sind die Wartezeiten auf Handwerker so lange wie noch nie. Inzwischen geben einige Betriebe entnervt auf und Kunden springen ab. (08.06.22)¹

Nachfrage nach energieeffizientem Umbau

- Deutsche Handwerkszeitung: Das Handwerk rechnet angesichts der verbesserten Fördermöglichkeiten mit deutlich mehr Geschäft bei Haussanierungen. "Ich gehe davon aus, dass die energetische Gebäudesanierung deutlich zunehmen wird", sagt Michael Zimmermann, Vizepräsident des Zentralverbandes des Deutschen Dachdeckerhandwerks mit Blick auf die erhöhten Förderzuschüsse im KfW-Gebäudesanierungsprogramm oder der steuerlichen Absetzbarkeit. (16.01.20)²

Volle Auftragsbücher und Fachkräftemangel

- Deutschlandfunk: Volle Auftragsbücher, wenig Zeit: Seit Jahren wird im Handwerk zu wenig ausgebildet. Dadurch fehlen aktuell etwa 300.000 Fachkräfte, schätzt Handwerkspräsident Hans Peter Wollseifer. (20.03.23)³

¹Vgl. https://www.focus.de/finanzen/handwerker-am-ende-wir-schaffen-das-nicht_id_101306227.html, Abfrage vom 12.03.2023

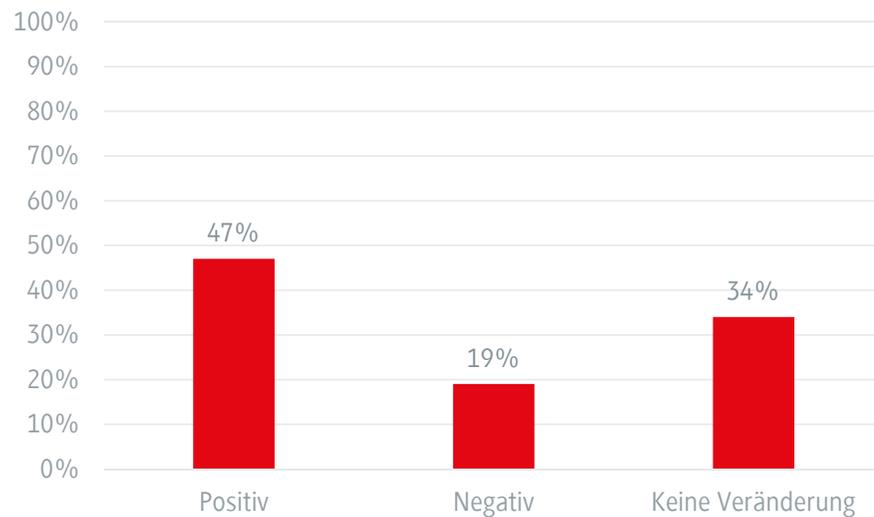
²Vgl. <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/energetische-gebaeudesanierung-wie-das-handwerk-profitiert-94515/>, Abfrage vom 12.03.2023

³Vgl. <https://www.deutschlandfunk.de/personalmangel-im-handwerk-volle-auftragsbuecher-wenig-zeit-100.html>, Abfrage vom 12.03.2023

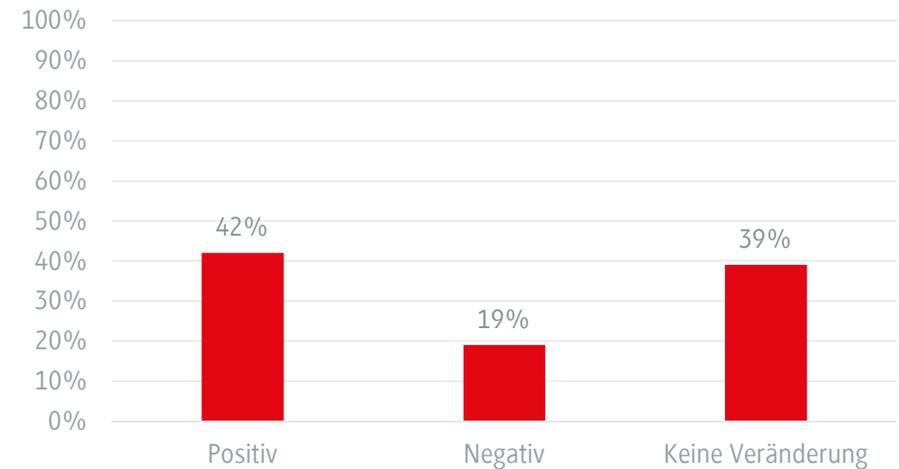


... natürlich sich selektiv die Markt- und Wettbewerbsposition gerade verschlechtert (durch sinkende Nachfrage der Endkunden).

Veränderung der eigenen Wettbewerbsposition in den letzten Jahren
n = 79



Veränderung der eigenen Wettbewerbsposition in den nächsten zwei Jahren
n = 79



Insgesamt ist die Wettbewerbsposition bisher meist positiv und auch zukünftig nicht in Gefahr.



Zusammenfassung Supply Chain Management im Handwerk

Materialmangel und Preiserhöhungen – wesentliche Probleme vom Handwerk

- Die meisten Handwerker hatten ein hohes Ausmaß an Engpässen in der Produktversorgung, Verfügbarkeitsthematik führte zur Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Großhandel.
- Betroffenheit auch durch kurzfristige Preiserhöhungen Vorprodukte und bei Energie

Jedes zweite Unternehmen hat bewusst mit Strategieveränderungen reagiert

- Höhere Bestände fast durchgängig, natürlich auch frühere, direkte Bestellungen
- Mehr partnerschaftliche langfristige Zusammenarbeit mit Großhandel zur Reduktion beider Probleme (Parteien der Supply Chain erkennen Dringlichkeit eines transparenten Austauschs)
- Keine Festpreise mehr oder Preisgleitklauseln.
- Viele Unternehmen haben unbewusst auch sich angepasst.

Erfahrungen wirken aktuell noch nach

- Aktuell wirken die Erfahrungen noch nach und man will weiter auf die Strategieänderungen setzen.

Meist konnte Marge durch eigene Preiserhöhungen gehalten werden

- Gute Nachfrage und Knappheit von Handwerkern sorgte für positive Marktmacht Preiserhöhungen durchzusetzen und Marge zu sichern.
- Aktuell ändert sich Situation im Rohbaubereich negativ, im Sanitärbereich läuft es verhalten, aber alles rund um Energiewende im Baubereich boomt weiter enorm.





Den Hebel umlegen – Supply Chain Management als Chance



Konsequenzen aus Befragung für Supply Chain Management in der Branche

Erreichte Ergebnisse SCM in den letzten Jahren

- Nach erster positiver Phase bei Lock-Down-Situation durch vorhandene Bestände ist die Kette auch von den heftigen Schwankungen der letzten Jahre mit mehreren Corona-Wellen und dem Ukraine-Krieg und Energiekrise heftig erfasst und durchgeschüttelt worden.
- **Intensivere Zusammenarbeit mit hoher Flexibilität** zeigt zur operativen Problemlösung in Richtung Sicherung Verfügbarkeit, gerade vom Handel getriggert, der Koordinationsrolle besitzt.
- **Marge im Wesentlichen von allen Stufen jeweils gehalten** zu Lasten des Endverbrauchers der mit extrem gestiegenen, nicht kalkulierbaren Baukosten kämpfte.

Durchgängige Strategien in der Wertschöpfungskette

- Fast **durchgängig höhere Bestände** zur Absicherung auf allen Stufen die erst einmal beibehalten werden, natürlich auch frühere, direkte Bestellungen. Eher weiterer Lageraufbau.
- **Mehr partnerschaftliche langfristige Zusammenarbeit** mit Abstimmungen mit Rückbesinnung zu **regionalen Wertschöpfungsketten**.

Partielle Strategien einzelner Bereiche

- Aber **Handel setzt weiter auf Eigenmarken**. Hersteller ohne starke Marke und Pull-Effekt vom Endkunden / Handwerk gerät weiter unter Druck.
- In der Krise weitergeben der **abrupten Preiserhöhungen durch die Industrie vom Großhandel an das Handwerk**, um die eigene Marge nicht zu gefährden.
- **Handwerk hat keine Festpreise mehr an Endkunden gemacht zur eigenen Absicherung**, was aber mit den Kostensteigerungen zur aktuellen Krisensituation Bau beigetragen hat.
- **Digitalisierung** wird, **durch Handel getriggert**, sich weiter durchsetzen, um Personalkosten im Griff zu behalten.

Differenzierte, aber aktuell eher negative Zukunft

- Aktuell ändert sich Situation im Rohbaubereich negativ, im Sanitärbereich läuft es verhalten, aber alles rund um Energiewende im Baubereich boomt weiter enorm.
- Verfügbarkeit verbessert sich durch Kapazitätssteigerung in Engpassbereichen und Auflösung Corona-Problematik, was **Industrie negativ beeinflusst**.
- **Handel muss über Eigenmarken und Service punkten**, wenn man Preiswettbewerb entkommen will.
- **Knappheit von Handwerkern sorgt meist weiter für positive Marktmacht** und man kann entsprechend flexibel ausweichen (Heizung statt Sanitär, Infrastruktur-Aufträge statt Einfamilienbau, etc.)



Empfehlungen des Studiengangs BWL – Branchenhandel Bau, Haustechnik, Elektro aus Befragung für Supply Chain Management in der Branche

1) Stabilisierung der Wertschöpfungskette weiter vorantreiben

- Stabilisierung der Wertschöpfungskette ist nötig, um mehr gegenseitiges Vertrauen zu schaffen.

2) Mehr langfristige regionale Abstimmungen schaffen

- **Partnerschaftliche langfristige Zusammenarbeit** mit langfristigen Verträgen absichern und aufeinander abstimmen unter Beachtung der Resilienz / Nachhaltigkeit

3) Gemeinsam übergreifend digitale Prozesse schaffen

- übergreifende, optimierte, digitalisierte Prozesse zum Nutzen aller Wertschöpfungspartner, um Bauen wieder günstiger zu machen (unter Integration von BIM)

4) Reduktion der Bestände in der Wertschöpfungskette dann wieder fokussieren

- Reduktion der Bestände in der Wertschöpfungskette bei hoher Verfügbarkeit, über Zentrallager von Langsamdrehern im Handel und effiziente Warenverteilung





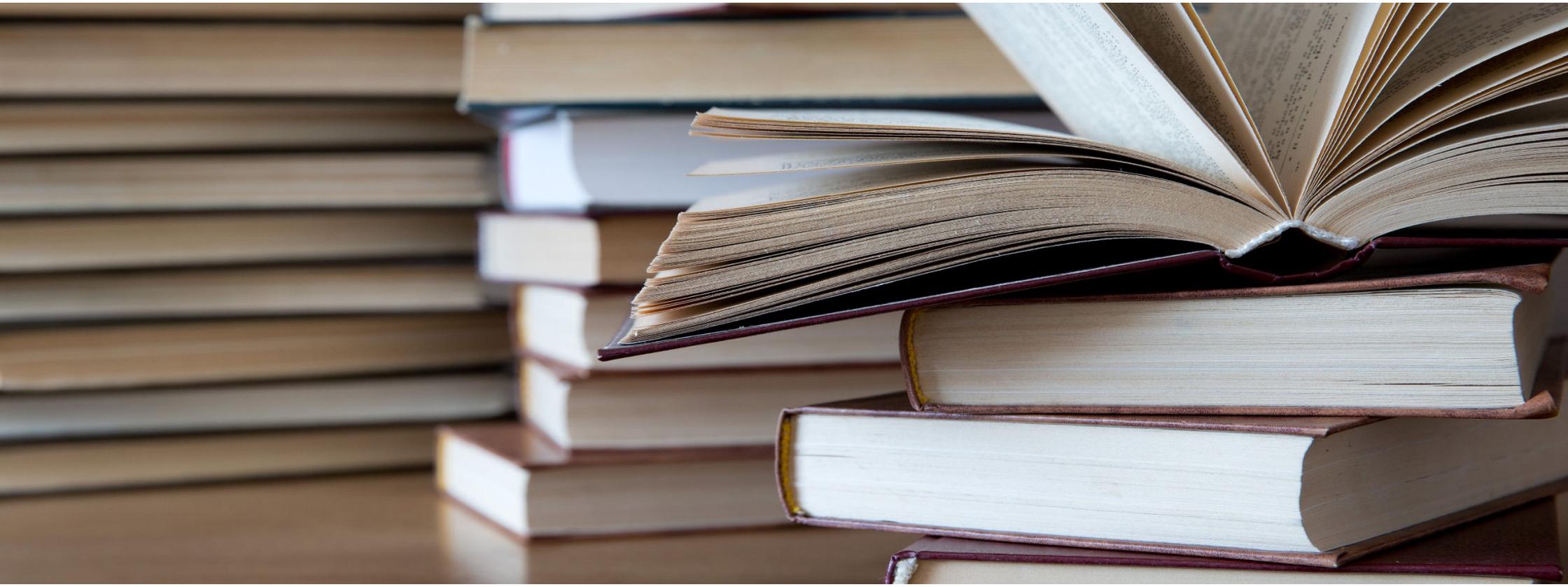
Zusammenfassung



Dilemma zwischen SCM-Optimierung und Resilienz der Wertschöpfungskette ist zu finden

- Totale Sicherheit gegen heftige Umwelteinflüsse kann nicht durch Bestände geschaffen werden.
- Partnerschaften, intensive gemeinsame Arbeit und gemeinsame Flexibilität schaffen die Resilienz in Krisensituationen.
- Wichtig ist langfristig für eine positive gemeinschaftliche SCM-Optimierung das gegenseitige Vertrauen, dass sich nicht ein Partner auf Kosten der anderen Mitglieder der Wertschöpfungskette einseitig bereichert.
- Setzen auf Eigenmarken vom Handel auf der einen Seite und die Tendenz zum Full-Service-Partner für einen Handwerksbereich durch die Hersteller um sich vom Handel unabhängiger zu machen sind und bleiben erhebliche Spannungspunkte in der Wertschöpfungskette.





Quellen



Quellen

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVi)

Statistisches Bundesamt www.statista.de

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie

Studien:

DHBW Mosbach: Auswertung der Befragung zur SCM des Kurses HD21D im 4. Semester 2023



Vielen Dank.

Duale Hochschule Baden-Württemberg Mosbach
BWL – Branchenhandel Bau, Haustechnik, Elektro
www.mosbach.dhbw.de/bhe
Lohrtalweg 10

Prof. Dr. Alexander Neumann

74821 Mosbach
06261 939-113
alexander.neumann@mosbach.dhbw.de