KEYLENS

MANAGEMENT CONSULTANTS

Elmenhorst Geschäftsführer- und Einkaufsleiter-/Einkäufer-Tag

Verarbeiter & Subunternehmer – Von der Wachstumsbremse zum Wachstumsmotor in Bauunternehmen

Rellingen, 23. Januar 2018

„Engpassfaktor Fachhandwerker“ ist eines der absoluten TOP-Themen in den Management-Etagen der Bauzulieferindustrie

Aus einer Priorisierung von Top-Management relevanten Strategie-themen (darunter u.a. Multi-Channel Vertrieb, Digitalisierung von Vertriebskanälen und Prozessen, kundensegmentspezifische Geschäftsmodelle oder Markenpositionierung), ging das Thema „Engpassfaktor Fachhandwerker“ als DAS wichtigste Thema hervor

Quelle: KEYLENS Studie Juli 2017; N=30

Der Mangel an qualifizierten Fachhand-werkern kostet Sie im Schnitt

~5 % zusätzliches Umsatzwachstum

70 % von Ihnen sind von dem Thema **mindestens mittelmäßig bis stark betroffen**

Quelle: Befragung Teilnehmer Elmenhorst Geschäftsführer- und Einkaufsleiter-/Einkäufer-Tag im Januar 2018; N=10 (Betroffenheit) bzw. N=9 (zusätzliches Wachstum)

Entwicklung Beschäftigungszahlen in Deutschland von Ende der 90er Jahre bis heute (1998-2016)

Gesamtbeschäftigte in Deutschland: +14 %

Beschäftigte Handwerker in Deutschland: -12 %

Betriebe (mind. 20 MA) im Ausbaugewerbe: -25 %

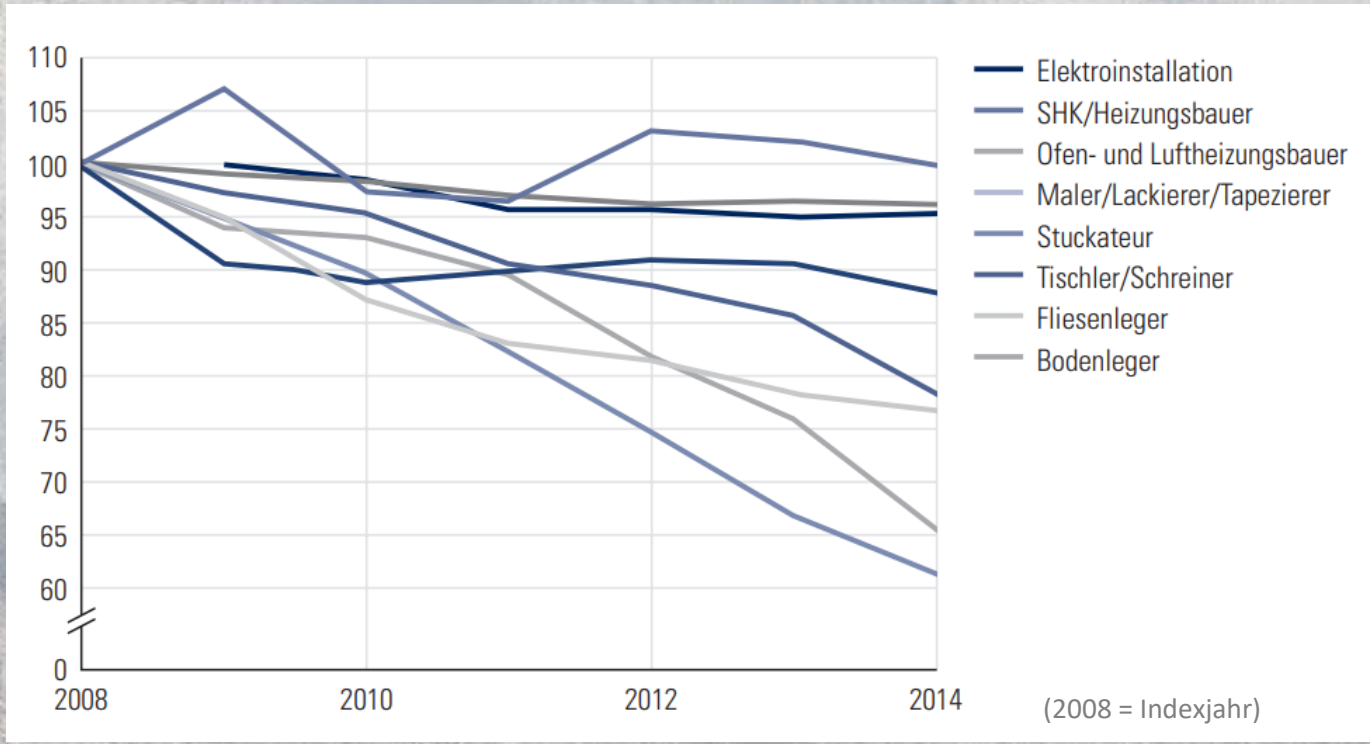
Quelle: Statistisches Bundesamt

Entwicklung Beschäftigungszahlen in Deutschland von Mitter der 90er Jahre bis heute in einzelnen Gewerken

SHK:	**-46 %**
Fliesen:	**-9 %**
Elektro:	**-10 %**
Schreiner:	**-32 %**
Maler:	**-11 %**

Quelle: Statistisches Bundesamt; Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler Stiftung; Branchenreport der IG Metall

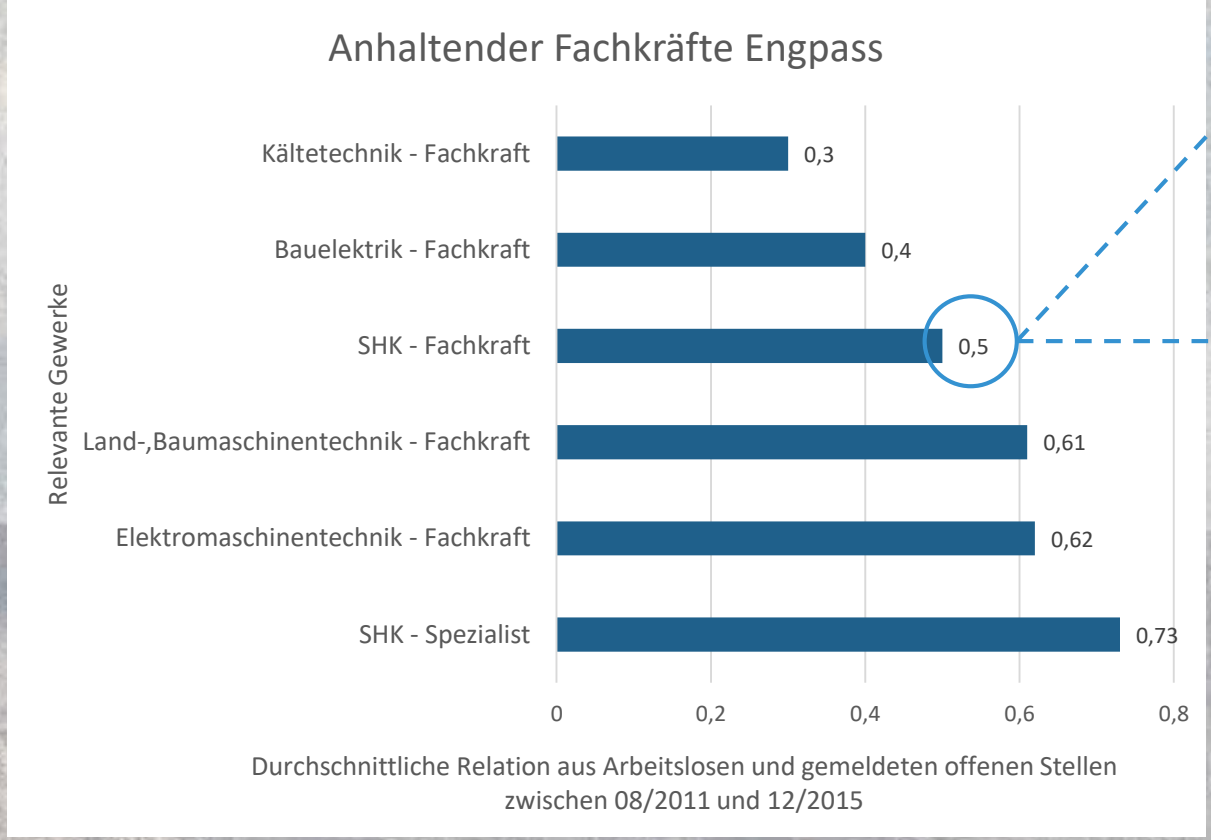
Entwicklung Anzahl Auszubildende im Bau Fachhandwerk im Zeitraum 2008-2014



SHK:	**-22 %**
Fliesen:	**-24 %**
Elektro:	**- 5 %**
Schreiner:	**-12 %**
Maler:	**-38 %**

Quelle: Wieselhuber & Partner

Durchschnittlicher Fachkräfte Engpass im Zeitraum von 2011-2015



Lesebeispiel für SHK-Fachkraft: 0,5

Auf 100 Arbeitslose SHK-Fachkräfte kommen 200 passende offen gemeldete Stellen

Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

Auswirkungen des Fachkräfte Engpasses

Angebotspreise 300 % über Kostenschätzungen

Nur zwei erhaltene Angebote mit Angebotspreisen 300 % über Kostenschätzungen, aus 20-25 angeschriebenen Unternehmen für die Erstellung von Außenanlagen

Quelle: Vorstand Wohnungsgenossenschaft Passau

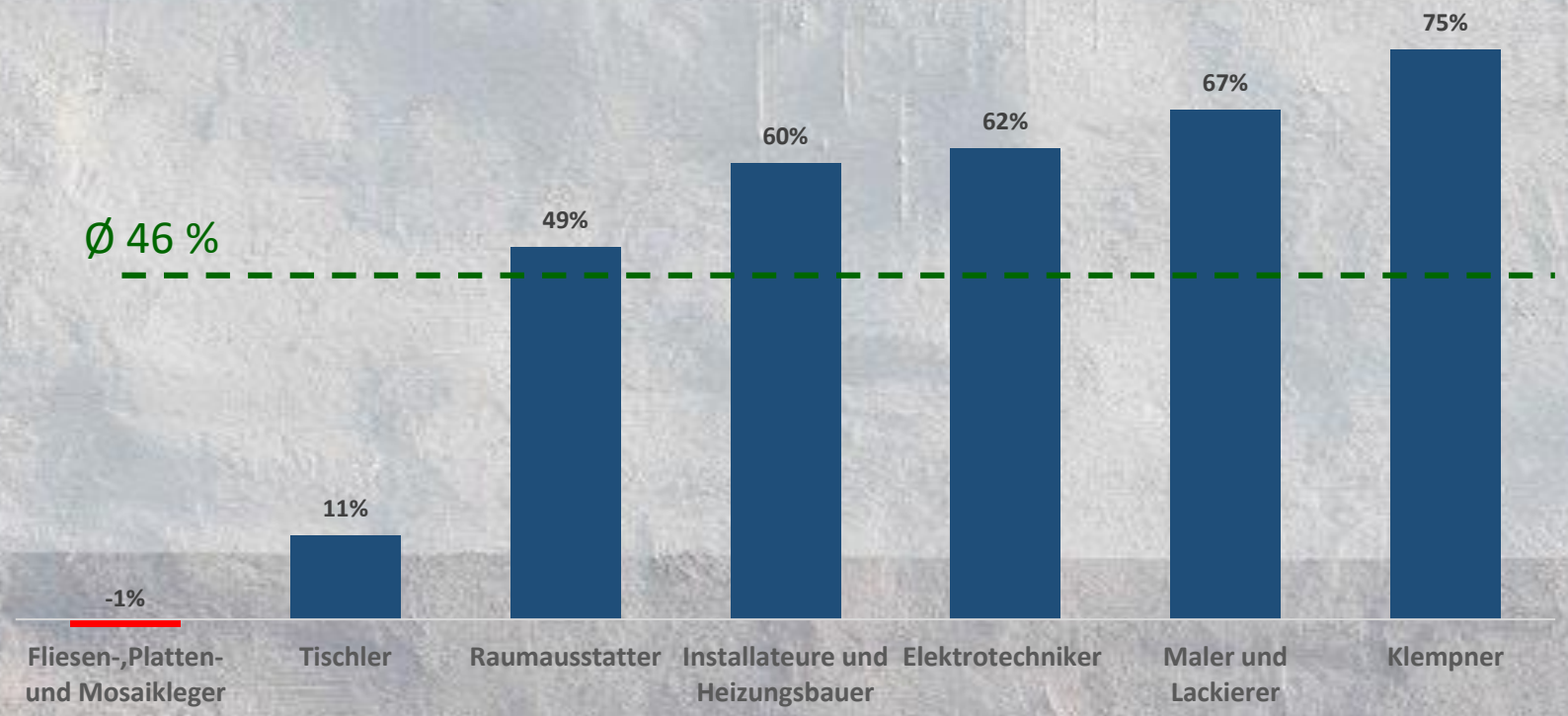
Stopp von mehreren städtischen Projekten

- Nur eine Reaktion auf die Ausschreibung für den Bau eines Kinderlandes für 200 % der Kostenschätzung
- Keine einzige Reaktion für den Ersatz zweier Brücken

Quelle: Stadt Oberhausen

Quelle: KEYLENS Recherche

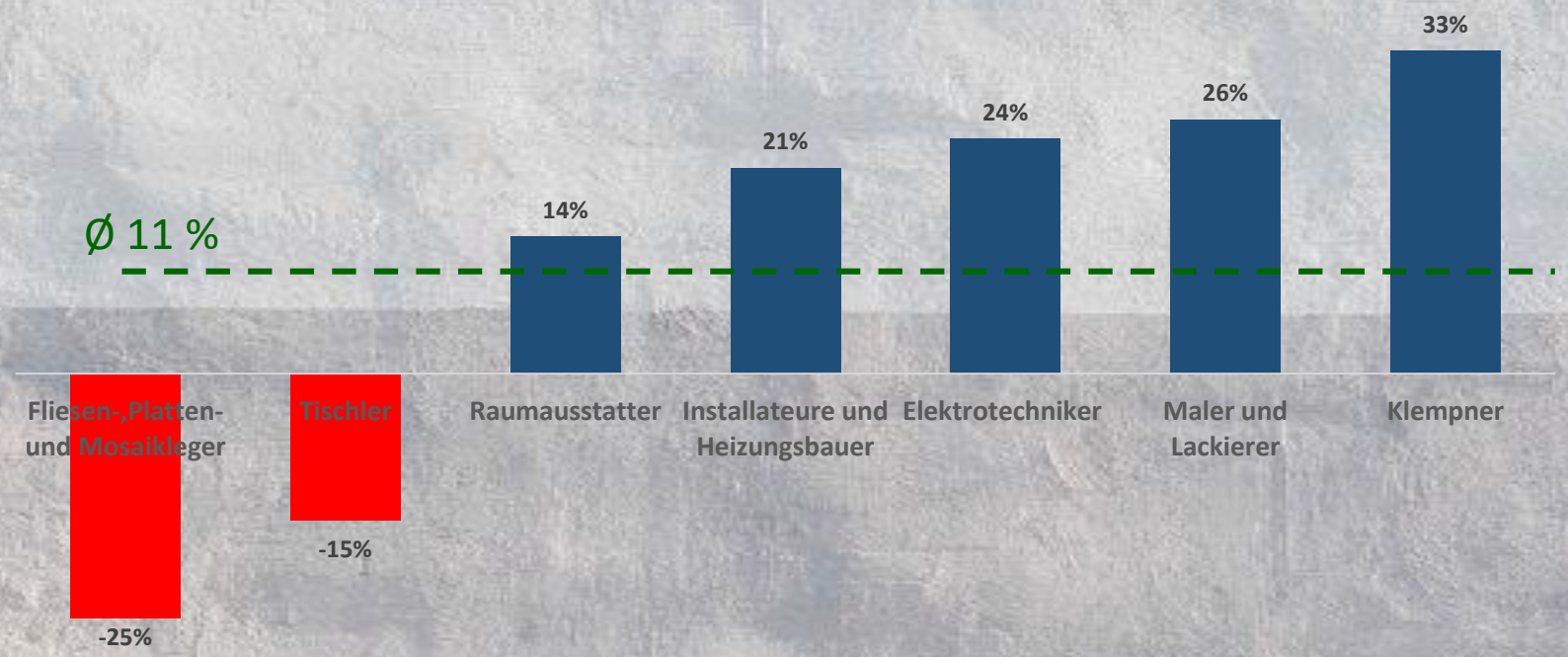
Entwicklung Produktivität im Ausbauhandwerk von Mitte der 90er Jahre bis heute



Entwicklung Produktivität ohne Berücksichtigung der Inflation

Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungszeitraum 1995-2013 für Baden-Württemberg

Entwicklung Produktivität im Ausbauhandwerk von Mitte der 90er Jahre bis heute



Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungszeitraum 1995-2013 für Baden-Württemberg

Entwicklung Produktivität bereinigt um die Inflation

Entwicklung Produktivität Ausbauhandwerk vs. gesamte deutsche Wirtschaft von Mitte der 90er Jahre bis heute

Inflationsbereinigte Produktivität im deutschen Ausbauhandwerk

+ 11 %

Inflationsbereinigtes BIP in Deutschland

+ 27 %

Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungszeitraum 1995-2013

Mangelnde Produktivität in der Bauzulieferindustrie

Bauwirtschaft geht es zu gut und hat es **verschlafen**, produktiver zu werden.

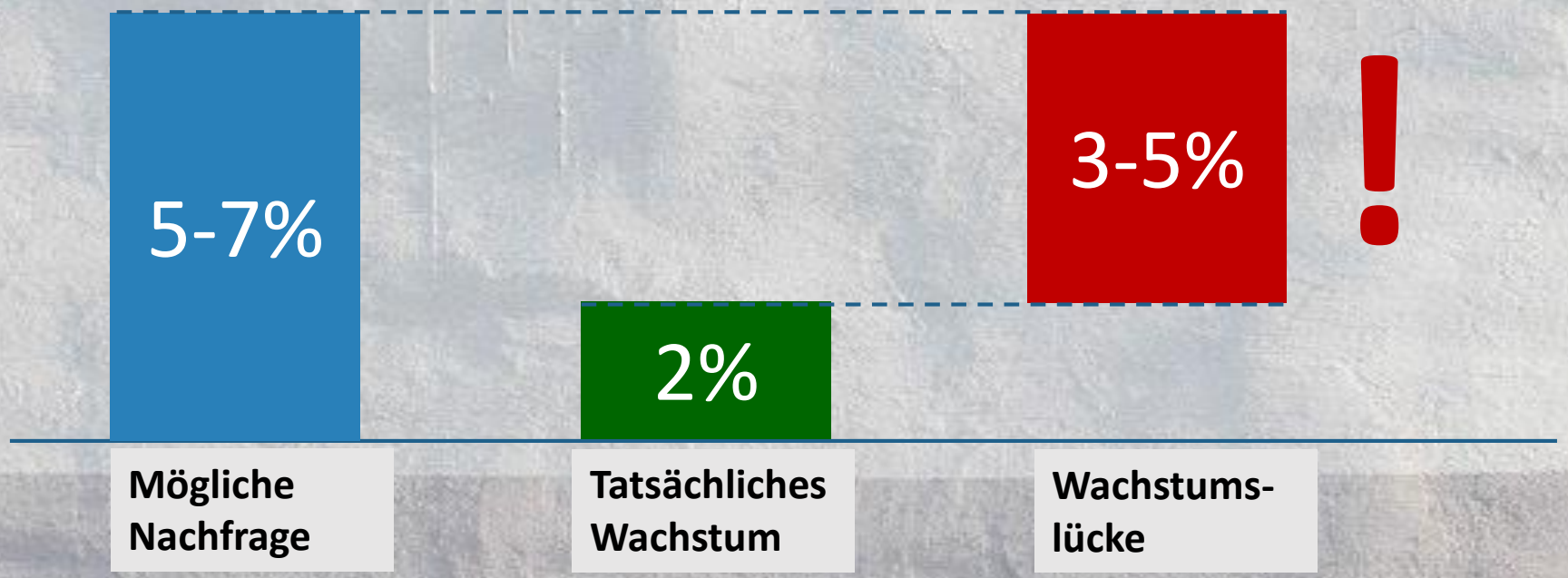
Fliesenleger würde mit Hilfe von Automatisierung (z.B. Vorproduktion mit digitaler Hilfe) nur noch ein Viertel der Zeit benötigen.

Kosten und **Bauzeit** ließen sich durch Automatisierung um 50 % reduzieren

Verdienste sind in 50 Jahren um Faktor 20 angestiegen, die **Immobilie** aber um den Faktor 30 – ein Beschäftigter in der Bauwirtschaft kann sich die Wohnung, die er gebaut hat, selbst nicht mehr leisten.

Quelle: Spiegel, Wohnungsbau, „Der Branche geht es zu gut“

Verlorenes Wachstum durch den Fachhand-werker Engpass – Beispiel SHK-Branche



Anhaltende Ressourcenengpässe im FHW limitieren das Wachstum in der SHK-Branche in den kommenden Jahren auf ca. +2%, wobei nachfrageseitig +5-7% möglich wären
→ Fachhandwerker brauchen einfache, anwendungsoptimierte Produkte und Seriveerlebnisse

Quelle: Querschiesser-Fachkongress 2017

Die „Quadratur des Kreises“ der Bauzulieferindustrie

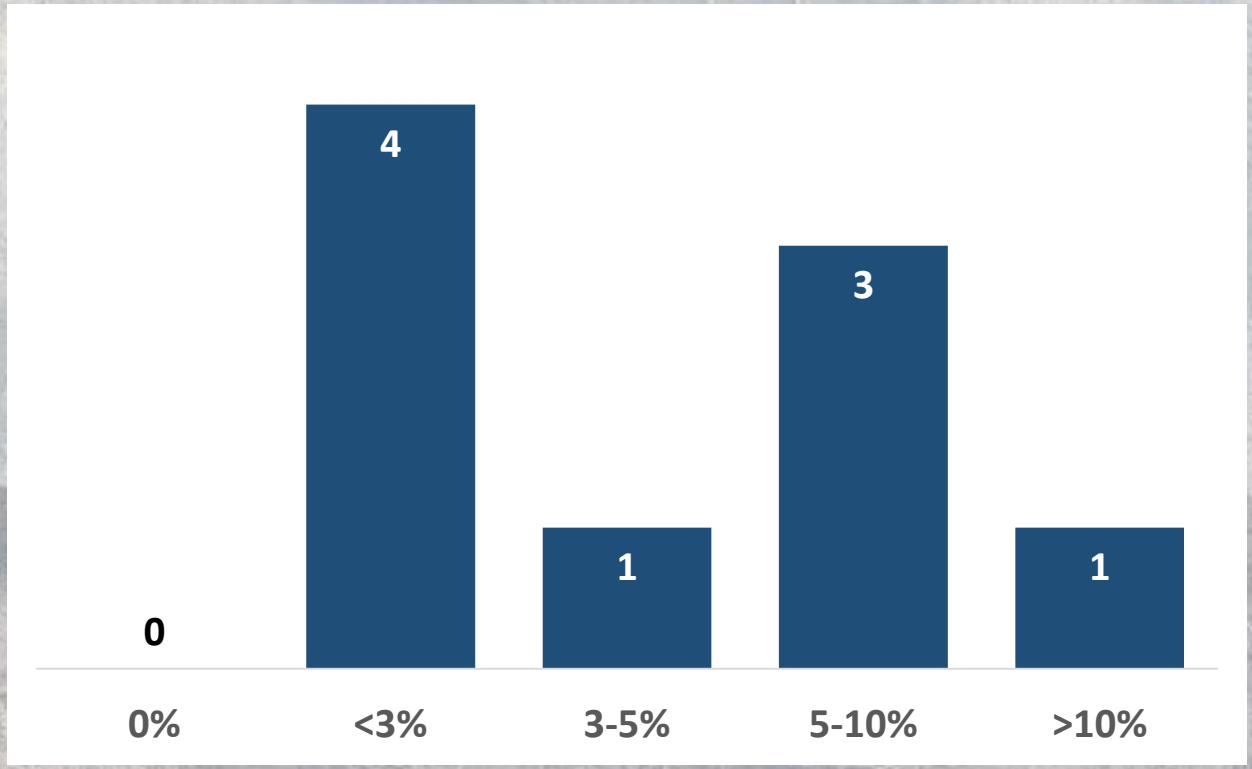
Nachfrage/Auftragseingang

Produktivität

Kapazität

Preis

Ihr verlorenes Umsatzwachstum durch den Mangel an qualifizierten Fachhandwerkern



Diskussion im Plenum

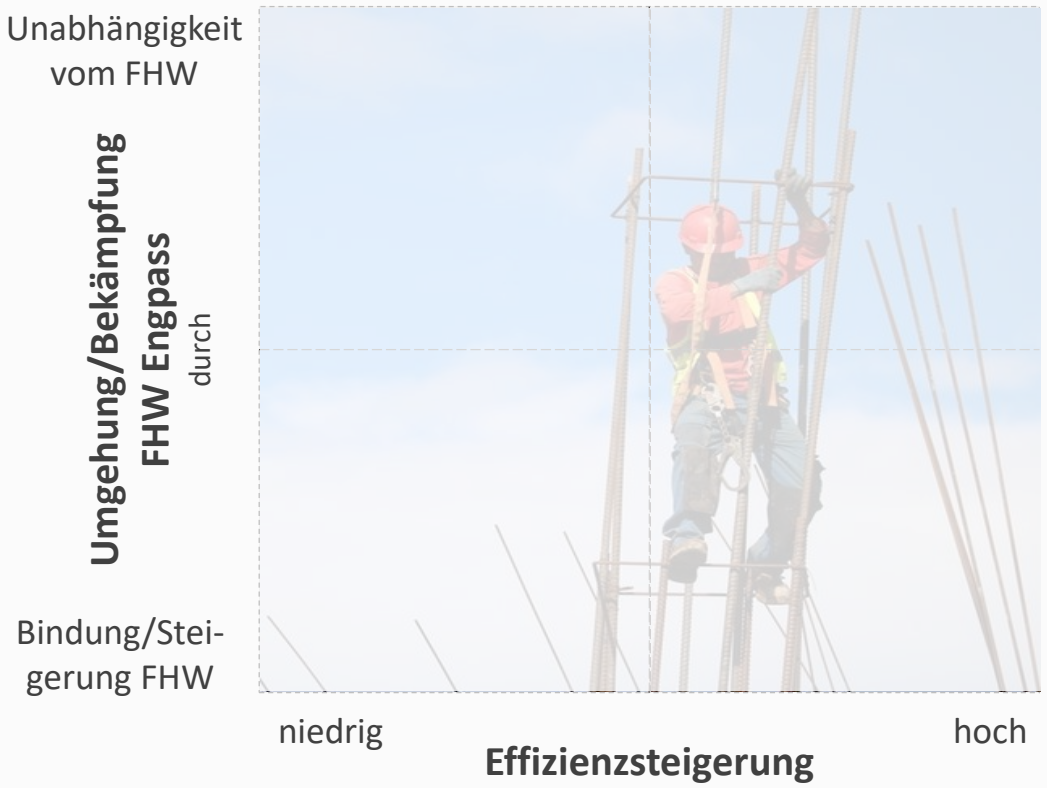
- Worauf basiert Ihre Einschätzung?
- Handelt es sich hierbei eher um ein einmaliges Wachstumspotenzial oder gilt das für jedes Jahr?
- Gibt es bestimmte (Teil-)Bereiche in Ihrem Unternehmen, die besonders betroffen sind?
- Welche Gewerke betrifft das besonders?

Quelle: Befragung Teilnehmer Elmenhorst Geschäftsführer- und Einkaufsleiter-/Einkäufer-Tag im Januar 2018; N=9

Mögliche Maßnahmen, um dem Fachhandwerker Engpass entgegenzuwirken

Logik um Maßnahmen zu strukturieren

Achsen der Strukturierungs-Matrix: Effizienzsteigerung & Umgehung/Bekämpfung FHW Engpass



FHW = Fachhandwerker

- **Achse Effizienzsteigerung**
  Maßnahmen, die dazu führen, die **Arbeiten** auf der **Baustelle effizienter** zu gestalten, d.h. bestehende FHW schaffen mehr Volumen mit gleichem/geringerem Zeitaufwand (z.B. durch weniger Handgriffe bei der Installation)
- **Achse Umgehung/Bekämpfung FHW Engpass durch …**
  - **Maßnahmen**, die dazu führen, sich **unabhängiger vom Bedarf (qualifizierter) FHW** zu machen, d.h. es werden weniger (qualifizierte) FHW benötigt (z.B. durch Vor-Fabrikation seitens Hersteller)
  - **Maßnahmen**, die darauf ausgerichtet sind, wieder **mehr Menschen für das Fachhandwerk zu gewinnen** (z.B. Lobbyarbeit) oder die **existierenden FHW zu binden** (z.B. Partnerprogramme)
- **Jede Maßnahme** hat darüber hinaus noch eine **zeitliche Komponente**, d.h. es gibt Maßnahmen mit einer **kurzfristigen** und Maßnahmen mit einer **mittel- bis langfristigen** Umsetzbarkeit

Beispielhafte Maßnahmen

Unabhängigkeit vom FHW

Umgehung/Bekämpfung FHW Engpass *durch:*

Bindung/ Steigerung FHW

- Automatisierung (künstliche Intelligenz)
- Digital Maintenance
- Vor-Fabrikation erhöhen
- Verarbeitungskomplexität der Produkte reduzieren
- Hersteller vermittelt Aufträge an FHW
- Vertikale Integration (eigene FHW)
- Synergien durch gewerkeüber-greifende Ansätze
- Systempartnerschaften mit Personalmittlern
- Partnerschaften mit FHW
- Kooperation mit Lehreinrichtungen
- FHW aus dem Ausland bzw. unter Flüchtlingen gewinnen
- Abstimmung Qualifikation FHW & Komplexität der Aufgabe
- Lobbyarbeit für Handwerksberufe
- Bessere Abstimmung der Arbeitsabläufe auf der Baustelle
- FHW selbst ausbilden bzw. umschulen

gering — **Effizienzsteigerung** — hoch

Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen

Mittel- & langfristig umsetzbare Maßnahmen

Partnerschaften mit Fachhandwerkern

… durch ein maßgeschneidertes Kundenbindungsprogramm.

Projektbeispiel

1. SEGMENTIERUNG

Interne Segmentierung der Fachhandwerker:

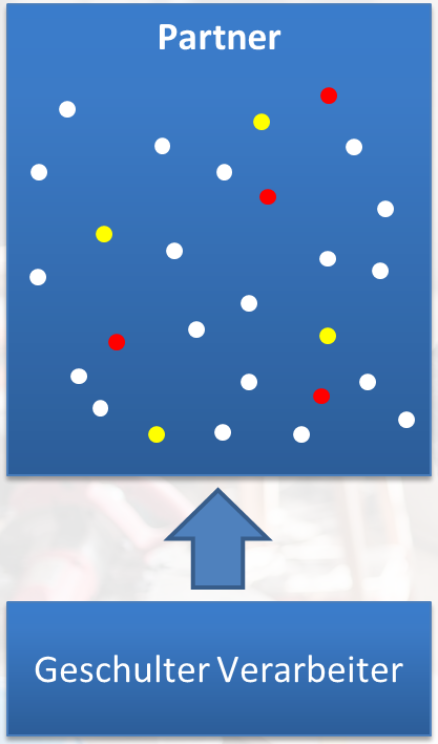
- Schlüsselkunden
- Entwicklungskunden
- Partner
- Geschulter Verarbeiter

Kriterien:

- Zeitlich (z.B. Dauer der Kundenbeziehung)
- Fachlich (z.B. Außendarstellung)
- Kaufmännisch (z.B. Wachstumspotenzial)

2. KONZEPT KUNDENBINDUNGSPROGRAMM

Ziel: Gemeinsam mehr Markt machen



Vorteile für den Partner (FHW) - noch mehr[1]:

- Qualifikation (z.B. extern zertifizierte Schulung)
- Erfolg (z.B. exklusive Weiterempfehlung an Planer/Architekten)
- Sicherheit (z.B. Gewährleistungsverlängerung)
- Zufriedenheit (z.B. verlängerte Bestellannahme)

Vorteile für den Hersteller[1]:

- Kundenbindung
- Mehr Markt durch Ausschöpfung der Kunden
- Schaffung von neuen Kontaktpunkten
- Systematische & individuelle Weiterentwicklung der Kunden
- Strukturierte Vertriebssteuerung

Gebrandete Maßnahmen/Unterlagen[1]:

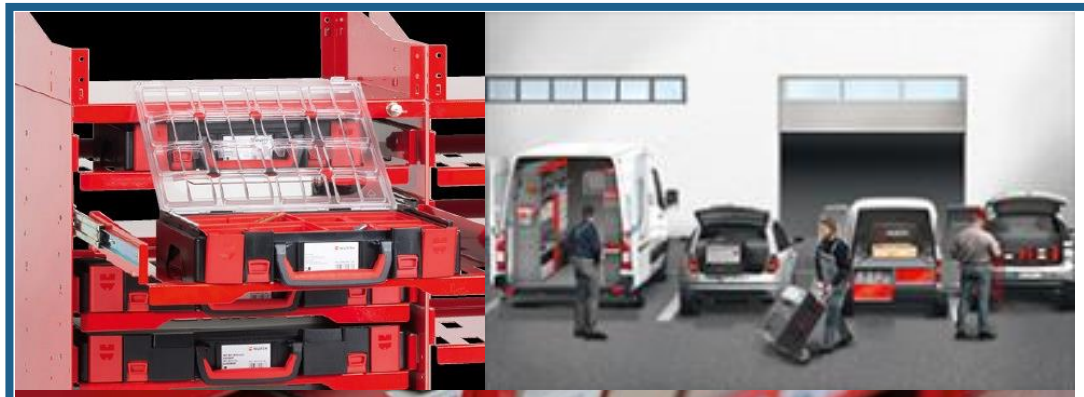
- Partnerbroschüre
- Gerüstplanen
- Firmenschilder
- Referenzkarten

Quelle: KEYLENS Projekterfahrung; 1) eine Auswahl

Abstimmung & Optimierung Arbeitsabläufe

… durch ORSY® von Würth

Effizienzsteigerung auf der Baustelle durch ORSY® Systemlösungen von Würth



- **Bevorratungssystem ORSY® :** Ordnungssystem von Klein- & Verbrauchsteilen für das Lager, die Werkstatt, das Fahrzeug oder die Baustelle
  → **Optimierung von Prozessabläufen, durch optimale Anordnungen**
- **Flottenmanagement ORSY®fleet:** Maschinen All-Inklusive-Paket für die Nutzung, Reparatur, Service und Austausch
  → **weniger Leerlaufzeiten, durch defekte oder fehlende Werkzeuge**
- **Bestellsystem ORSY®scan:** Schnelles und fehlerfreies Nachbestellen per Knopfdruck
  → **Effizienzgewinne durch einfachen Bestellprozess und geringere Fehlerquote**
- …

Quelle: Würth

Automatisierung

… durch künstliche Intelligenz – z.B. Roboter „Hadrian“

Unabhängigkeit vom Fachhandwerker durch künstliche Intelligenz (Vision – in Erstellung)

„Hadrian soll Fachkräftemangel in Australien entgegenwirken“

- Er soll können: **Ziegel aufnehmen**, **schneiden**, **platzieren** und Stein für Stein ein **ganzes Haus** hochziehen – in nur **2 Tagen**; **(Bauarbeiter brauchen bis zu 6 Wochen)**
- Ohne menschliche Unterstützung arbeitet er auf 0,5 mm genau → **Revolution in der Bauwirtschaft**
- So funktioniert „er“: Planer entwerfen einen **3D-Bauplan**. Hadrian greift darauf zu und lernt die Position jedes Ziegels. Dann nimmt er sie nach-ein-ander mit einer Greifhand auf, **kürzt sie bei Bedarf, lässt Mörtel darauf fließen und legt sie an die richtige Stelle**.

Quelle: fastbrick robotics

Lassen Sie uns gemeinsam etwas bewegen.