

Abstract

Titel: Einfluss der Aufhebung des Euro-Mindestkurses auf den Einkauf in der Gebäudetechnikbranche

Kurzzusammenfassung: Mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses wurden sowohl die Lieferanten als auch die Installateure der Gebäudetechnikbranche zusätzlich gefordert. Für Letztere ergeben sich jedoch auch Chancen. Dabei rückt vor allem die Möglichkeit des vermehrten Direktimports in den Fokus. Gleichzeitig sind damit jedoch auch oft Herausforderungen verbunden, die einer eingehenden Abklärung bedürfen. Hinzu kommen Fragen organisatorischer Natur, wie die Ausgestaltung der Organisationsform des Einkaufs in Bezug auf die damit verbundene Beschaffungsmarktforschung oder auch die Ausgestaltung der Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten. Es wurden verschiedene Stossrichtungen sowie Massnahmen ausgearbeitet, die aufzeigen, wie die Potenziale am besten genutzt werden können.

Verfasser/-in: Jérôme Pahud

Herausgeber/-in: **Dr. Lothar Natau**

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2015

Sprache: Deutsch

Zitation: Pahud, J. (2015). *Einfluss der Aufhebung des Euro-Mindestkurses auf den Einkauf in der Gebäudetechnikbranche*. FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: (unveröffentlichte Bachelor Thesis).

Schlagwörter (3-5 Tags): Einkauf, Organisation, Beschaffungsmarktforschung

Ausgangslage

Optimierungen im Einkauf haben aufgrund des hohen Anteils an der Kostenstruktur einen erheblichen Einfluss auf die Ertragslage eines Unternehmens in der Gebäudetechnikbranche. Um Einsparungspotenziale zu realisieren, bedarf es daher einer vertieften Analyse der internen und externen Situation, damit richtige Erkenntnisse und neue Lösungsansätze gewonnen werden können. Mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses von Anfang 2015 rückt zudem für die Schweizer Installateure die Möglichkeit des vermehrten Direktimports in den Fokus. Dies gilt auch für Unternehmen, die sich aufgrund ihrer Geschäftsphilosophie klar für den Produktionsstandort Schweiz aussprechen. Hinzu kommen Themen der Rabatt- und Preispolitik, die sich auch verstärkend auf die obige Thematik auswirken können. Wird folglich eine eher intransparente Rabattpolitik seitens der Lieferanten betrieben, gepaart mit verhältnismässig hohen Preisen für die inländischen Installateure, so werden sich Letztere vermehrt mit alternativen Lösungen, wie der obig erwähnte Direktimport zeigt, auseinandersetzen.

Ziel

Das Ziel dieser Bachelor Arbeit ist es, eine fundierte Grundlage für die Entscheidungsfindung bezüglich des Einkaufs in der Gebäudetechnikbranche zu legen. Dabei soll aufgezeigt werden, inwiefern externe Einsparungspotenziale in Verbindung mit den internen organisatorischen Rahmenbedingungen zu erschliessen sind.

Vorgehen

Aufgrund der sehr branchen- und themenspezifischen Beschaffenheit der Analysebereiche ist praktisch keine Literatur vorzufinden. Folglich wurde eine umfangreichere Primärforschung in Form von Experteninterviews durchgeführt und von der eher allgemeinen vorhandenen Literatur komplementiert. Die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse wurden in einer SWOT-Matrix zusammengefasst und in Stossrichtungen und Massnahmen verarbeitet.

Erkenntnisse

Auf die wichtigsten Erkenntnisse der untersuchten Teilbereiche wird nachfolgend einzeln kurz eingegangen. Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses steht dabei jeweils im Zentrum der Betrachtung und wirkt verstärkend auf die einzelnen Analysebereiche. So hat beispielsweise eine eher intransparente Rabattpolitik der Schweizer Lieferanten in Verbindung mit hohen Preisen – die aufgrund der Aufhebung des Euro-Mindestkurses die ausländischen Produkte zusätzlich attraktiv erscheinen lassen – einen vermehrten Einbezug des Direktimports in die Überlegungen der Schweizer Installateure zur Folge. Auch die abschliessend erforschte Frage der optimalen Organisationsform spielt zunehmend eine Rolle, wenn aufgrund des Direktimports häufiger detaillierte Abklärungen notwendig werden oder wenn die Verhandlungsmacht in Bezug auf die Rabattpolitik ausgebaut werden soll.

Rabattpolitik

Die Rabattpolitik der Schweizer Grosshändler und Hersteller ist gemäss den Experteninterviews als eher intransparent und insgesamt, mit einer Rabattpolitik von teilweise über 50% auf den Listenpreisen, als sehr hoch zu beurteilen. Folglich gehen die Lieferanten auch vorsichtig mit der Herausgabe von Informationen zu ihrer Rabattstruktur um. Zudem ist durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses die Preis- und Rabattpolitik der Schweizer Lieferanten unter Druck geraten. Häufig wurden Währungsrabatte gewährt. Die Installateure erwähnten in den Interviews jedoch oft tiefere Reduktionen als die Lieferanten.

Preisunterschiede

Gemäss den Experteninterviews gestalten sich die Preisunterschiede als wesentlich. Diese sind jedoch sehr stark produktabhängig, und die Einschätzungen der Experten bezüglich der besonders günstigen Warengruppen unterscheiden sich auch deutlich. Um diese gesamthaften Einschätzungen zudem anhand eines spezifischen Produkts zu überprüfen, diente eine Studie von S. Perch-Nielsen und M. Müller über thermische Solaranlagen sowie das mit S. Perch-Nielsen durchgeführte Interview. Diese Studie zeigte u.a., dass eine Anlage mit denselben Spezifikationen im Vergleich zu Baden-Württemberg und Österreich deutlich günstiger war als in der Schweiz. Rund die Hälfte dieser Preisdifferenz ist dabei auf die tieferen Materialkosten zurückzuführen. Was die Gründe für die in der Arbeit erwähnten Verteuerungen sind, wurde in der Studie anhand von Hypothesen untersucht: Vor allem die höheren Bruttomargen der inländischen Grosshändler spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Hinzu kommen, in einem kleineren Ausmass, die zusätzlich notwendigen Zertifizierungen. Praktisch zu vernachlässigen sind jedoch die Importkosten.

Direktimport

Die befragten Installateure importieren bereits heute einiges selbst und suchen aktiv nach ausländischen Partnern – die Lieferanten hingegen erachten diese potenzielle Gefahr als eher unproblematisch. Dabei sind aber auch Herausforderungen wie Logistikkosten/Zoll, Gewährleistung, Zertifizierungen, Produktunterschiede und die Vorgaben von Planern und Bauherren zu beachten. Ersteres hat laut den Experten einen durchaus erheblichen finanziellen Einfluss auf die Importentscheidung. Auch die anderen Themen können – sogar in einem noch grösseren Ausmass – indirekte oder direkte Kosten verursachen, wenn keine ausreichende Absicherung bzw. vorgängige Abklärung erfolgt.

Ob es sich bei diesen Herausforderungen um Handelshemmnisse handelt, ist grundsätzlich zu verneinen. Die Bestimmungen bezüglich der Energieverordnung und der Luftreinhalteverordnung (LRV) könnten jedoch effektive Hindernisse darstellen.

Organisationsform

Die obigen Themenbereiche, die die Marktsituation beleuchten, wurden zusätzlich mit einer unternehmensinternen Sichtweise komplettiert.

Dabei spielte vor allem die Überlegung eine Rolle, dass die Organisation des Einkaufs einen erheblichen Einfluss auf die effektive Umsetzung der obigen Themen hat. Es wurde auch mit Installateur-Betrieben unterschiedlicher Grösse in Experteninterviews besprochen, wie deren Einkauf ausgestaltet ist. Sämtliche Varianten, von dezentralen über zentralen bis zum strategischen Einkauf, wurden genannt. Hierbei spielte vor allem die Grösse des Unternehmens eine wichtige Rolle. Ab ungefähr 300 Mitarbeitenden wurde oft ein strategischer Einkauf empfohlen bzw. bereits angewendet.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die aus den obigen Erkenntnissen sowie der SWOT-Analyse resultierenden Stossrichtungen für einen Installateur-Betrieb in einer Übersicht auf. Diese wurden fallbezogen detailliert ausgearbeitet und mit konkreten Massnahmen versehen.

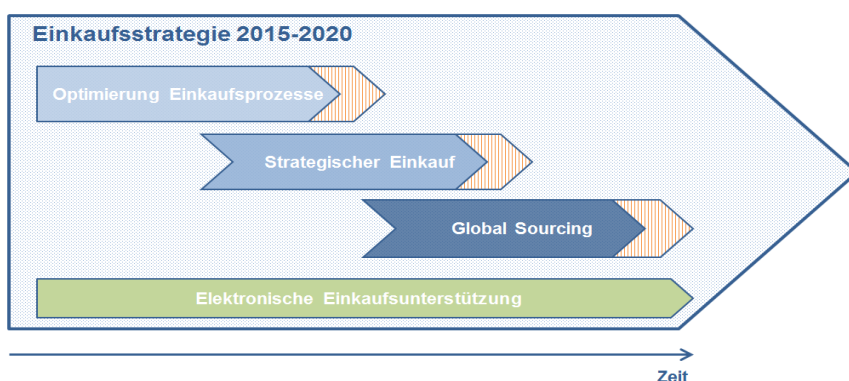


Abbildung 1: Stossrichtungen zur Nutzung der Optimierungspotenziale.
Quelle: Eigene Darstellung.

Wichtigste Literaturquellen

Arnolds, H., Heege, F., Röh, C. & Tussing, W. (2013). *Materialwirtschaft und Einkauf. Grundlagen – Spezialthemen – Übungen* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Müller, M., Perch-Nielsen, S., Bühler, L. & Ribí, F. (2014). *Preise und Kosten thermischer Solaranlagen. Analyse der Preise in der Schweiz, Österreich und Baden-Württemberg* [Elektronische Version]. Gefunden am 20.05.2015 unter <http://www.ebp.ch/geschaeftsbereiche/ressourcen-energie-und-klima/aktuell/preise-thermischer-solaranlagen.html>

Schuh, C., Kromoser R., Strohmer M. F., Pérez R. R. & Triplat A. (2008). *Das Einkaufschachbrett: Mit 64 Ansätzen Materialkosten senken und Wert schaffen*. Wiesbaden: Gabler.