

II. Ausgangssituation

Autoren: Ursula Richter (Abschnitt II.1.3), Rainer Kemner

Die Ausgangssituation wird anhand der strukturellen Daten der Fensterbaubranche und der gesetzlichen Rahmenbedingungen beschrieben. Auf dieser Grundlage ist eine individuelle Strategie zu entwickeln, die sich einerseits an den Wünschen und Anforderungen der vorhandenen Kundschaft und ggf. an neuen Zielgruppen orientieren muss, die aber andererseits auch die fertigungstechnischen und personellen Voraussetzungen des bestehenden Unternehmens im Auge behalten muss.

Eine sorgfältige Analyse sollte jeder betrieblichen Umstellung vorangehen - das ist auch bei den jetzt notwendigen Umstellungen aufgrund steigender Anforderungen der Energieeinsparverordnung zu beachten. Nur so ist gewährleistet, dass hinter den erforderlichen Entscheidungen eine bewusst gewählte Strategie den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens langfristig sichert. Die Vorgehensweise und einige methodische Hilfsmittel werden im Kapitel III "Hinweise zur Umsetzung" erläutert.

Technische Lösungen zur Bewältigung der neuen Anforderungen stehen in Form von Maschinen, Anlagen und Werkzeugen zur Verfügung. Auch der Verkauf und das Marketing können mit interner oder externer Unterstützung entsprechend forciert werden. Entscheidend ist aber letzten Endes die Finanzierbarkeit und die Wirtschaftlichkeit der geplanten Neuerungen.

II. 1 Struktur der Branche

- II.1.1 Struktur deutschlandweit
- II.1.2 Lokale Strukturen und Netzwerke
- II.1.3 Lokale Branchenumfrage von iBAT und Berufsakademie

II.2 Rahmenbedingungen

- II.2.1 CE-Konformitätsbewertungsverfahren
- II.2.2 Energieeinsparverordnung 2009
- II.2.3 Energieeinsparverordnung 2012/2013
- II.2.4 Förderbedingungen der KfW
- II.2.5 Neufassung der Gesamtenergieeffizienz-Richtlinie 2010/31/EU

II.3 Strategie

- II.3.1 Vorüberlegungen
- II.3.2 Marktanalyse
- II.3.3 Handlungsoptionen
 - II.3.3.1 Aufgabe der eigenen Produktion
 - II.3.3.2 Umrüstung im kleinen Umfang
 - II.3.3.3 Umrüstung im größeren Umfang

II.4 Marketing

II.5 Anhang

II.1 Struktur der Branche

II.1.1 Struktur deutschlandweit

Die Struktur der Fensterbaubranche wurde Anfang 2012 vom Künzelsauer Institut für Marketing (KIM) anhand der Eckdaten der Jahre 2007 bis 2011 analysiert. Nach einer Veröffentlichung des Verbands Fenster + Fassade (VFF) in BAUELEMENTE BAU Ausgabe 4/12 wird die Branche folgendermaßen beschrieben:

Zahl der Unternehmen

Die Anzahl der Unternehmen reduzierte sich von 7.200 im Jahr 2007 auf 6.700 im Jahr 2011. In der Größenklasse 5 bis 20 Mitarbeiter verringerte sich die Anzahl der Unternehmen von 3.500 auf 2.700 besonders stark, während Zuwächse in der Größenklasse 21 bis 70 Mitarbeiter zu verzeichnen sind.

Mitarbeiterzahl

Die Mitarbeiterzahl nahm im gleichen Zeitraum um 1,5 % auf 99.600 im Jahr 2011 zu. Die Mitarbeiter verteilen sich auf fünf Größenklassen:

• 1 bis 4	8.600
• 5 bis 20	28.300
• 21 bis 70	35.000
• 71 bis 150	15.600
• mehr als 150 Beschäftigte	12.100 Mitarbeiter

Umsatz

Der Umsatz ohne Montage stieg von 4,4 Milliarden um 13 % auf rund 5 Milliarden im Jahr 2011. Der Anteil der Montagearbeiten und Vertriebskosten verdoppelt fast den Umsatz auf 9,6 Milliarden in 2011. 88 % der Unternehmen in der Größenklasse 5 bis 20 Mitarbeiter erwirtschafteten in 2011 insgesamt 1,43 Milliarden Euro, was einem Umsatzanteil von 28,7 % entspricht. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass 12 % der Unternehmen über 70 % des Branchenumsatzes in Höhe von ca. 3,5 Milliarden Euro erzielen (Bestätigung der sog. 80/20 Regel).

Stückzahlen

Für 2012 werden ein stabiler Markt und eine Stückzahl von ca. 13 Millionen Fenstereinheiten prognostiziert. Fast 2/3 der Fenster werden voraussichtlich für die Renovierung und 1/3 im Neubau eingesetzt.

Rahmenmaterialien

Rund 3.800 Unternehmen, also mehr als die Hälfte aller Unternehmen produzieren Holzfenster, unter Umständen noch ergänzt durch eine Holz-Metall- und/oder eine Kunststofffenster-Fertigung.

• Holz	ca. 16,5 %
• Holz-Metall	ca. 7,5 %
• Kunststoff	ca. 57,0 %
• Metall als Rahmenmaterial	ca. 19,0 % Marktanteil

Nach einer Veröffentlichung in BAUELEMENTE BAU, Ausgabe 4/12:
„Marktbereinigung in der Fensterbranche setzt sich fort“
www.bauelemente-bau.eu
www.window.de

80/20 Regel

Untersuchungen haben gezeigt, dass in vielen Fällen mit 20 % der Produkte 80 % des Umsatzes erwirtschaftet werden. Diese 80/20-Regel ist auch als Pareto-Regel bekannt. Sie lässt sich auf viele Bereiche des Unternehmens anwenden, zum Beispiel im Marketing oder in der Materialwirtschaft.

Ziel einer solchen Analyse ist es, das Augenmerk des Unternehmens stärker auf die wichtigen Bereiche zu richten. Der handwerkliche Fensterbauer kann mit der Pareto-Analyse z. B. folgende Fragen klären:

- Welche Produkte, Leistungen oder Kunden sorgen für 80 % des Umsatzes?
- Welche Produkte, Leistungen oder Kunden sorgen für 80 % des Gewinns?

II.2 Rahmenbedingungen

II.2.1 CE-Konformitätsbewertungsverfahren

Seit Februar 2010 müssen Fenster und Außentüren, die in Deutschland und in der Europäischen Union in Verkehr gebracht werden, das CE-Kennzeichen tragen und damit ihre Konformität (Übereinstimmung) mit europäischen Normen und Regeln bestätigen. Die gesetzlichen Grundlagen dazu finden sich in der Europäischen Bauproduktenrichtlinie, die zur Zeit in eine EU-Verordnung überführt wird, dem deutschen Bauproduktengesetz, der Bauregelliste des DIBt und in den jeweiligen Länderbauordnungen, so zum Beispiel in der Niedersächsischen Bauordnung (NBauO):

www.ce-richtlinien.eu
www.dibt.de
www.bauordnungen.de

"NBauO § 24 Bauprodukte (Textauszug)

Bauprodukte dürfen für die Errichtung, Änderung und Instandhaltung baulicher Anlagen nur verwendet werden, wenn sie für den Verwendungszweck von den nach Absatz 2 bekannt gemachten technischen Regeln nicht oder nicht wesentlich abweichen (geregelte Bauprodukte) oder nach Absatz 3 zulässig sind und wenn sie aufgrund des Übereinstimmungsnachweises nach § 28 das Übereinstimmungszeichen (Ü-Zeichen) tragen oder nach den Vorschriften

- des Bauproduktengesetzes (BauPG),
- zur Umsetzung der [...] Bauproduktenrichtlinie durch andere Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaften und andere Vertragsstaaten des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum oder
- zur Umsetzung sonstiger Richtlinien der Europäischen Gemeinschaften, soweit diese die wesentlichen Anforderungen nach § 5 Abs. 1 BauPG berücksichtigen, in den Verkehr gebracht und gehandelt werden dürfen, insbesondere das Zeichen der Europäischen Gemeinschaften (CE-Zeichen) tragen und dieses Zeichen die nach Absatz 7 Nr. 1 festgelegten Klassen und Leistungsstufen ausweist. [...]

NBauO § 89 Baurechtswidrige Zustände, Bauprodukte und Baumaßnahmen (Textauszug)

Widersprechen bauliche Anlagen, Grundstücke, Bauprodukte oder Baumaßnahmen dem öffentlichen Baurecht oder ist dies zu besorgen, so kann die Bauaufsichtsbehörde nach pflichtgemäßem Ermessen die Maßnahmen anordnen, die zur Herstellung oder Sicherung rechtmäßiger Zustände erforderlich sind. Sie kann namentlich

- die Einstellung rechtswidriger oder die Ausführung erforderlicher Arbeiten verlangen,
- die Einstellung der Arbeiten anordnen, wenn Bauprodukte verwendet werden, die unberechtigt mit dem CE-Zeichen (§ 24 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2) oder mit dem Ü-Zeichen (§ 28 Abs. 4) gekennzeichnet sind oder ein erforderliches CE- oder Ü-Zeichen nicht tragen, [...]
- die Beseitigung von baulichen Anlagen oder Teilen baulicher Anlagen anordnen,
- die Benutzung von baulichen Anlagen untersagen, insbesondere Wohnungen für unbewohnbar erklären. [...]"

II.3 Strategie

II.3.1 Vorüberlegungen

Angesichts der vorab beschriebenen Strukturen und gesetzlichen Entwicklungen, ist jetzt auch jedes handwerkliche Fensterbauunternehmen aufgefordert eine individuelle Strategie zu entwickeln. Denn das Geschäftsmodell "Man nehme sich die Preisliste der "Fenster-Industrie", baue die gleichen Fenster und biete sie 10 % günstiger an" funktioniert aus zwei Gründen nicht mehr:

- Das seinerzeit identische IV 56- oder IV 68-Fenster gibt es praktisch nicht mehr, weil die "Industrie" bereits dickere Fensterprofile anbietet, die der Handwerksbetrieb (noch) nicht herstellen kann.
- Die Preissteigerungen der letzten Jahre (Material und Arbeitskosten) konnten von größeren Herstellern durch das höhere Einkaufsvolumen und durch höhere Rationalisierungseffekte besser aufgefangen werden, als von kleineren Herstellern; ein ständiges Unterbieten der Preise des Wettbewerbs führt mittelfristig in den Ruin.

Für die Renovierung scheinen für die nächsten 2 bis 3 Jahre (bis zur über-nächsten EnEV-Novelle) Fenster mit einem U-Wert von $1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$ noch den gesetzlichen Mindestanforderungen der EnEV 2012/2013 zu entsprechen. Insofern wäre ein IV 68-Fenster mit einer 2-fach-Verglasung noch (als preiswertes Auslaufmodell!?) verkaufbar. Die KfW sieht allerdings schon heute in ihren Förderbedingungen für den Altbau einen U-Wert von max. $0,95 \text{ W/m}^2\text{K}$ vor. Dieser Wert ist bei einem Einfach-Fenster nur mit einer 3-fach-Verglasung zu erreichen, die sich aber aus mehreren Gründen nur schlecht in einen 68 mm dicken Rahmen einfügt:

- Die Abmessungen des Glasfalzes lassen die Aufnahme einer 3-fach-Verglasung in der Regel nicht zu oder es müsste auf sehr teure Krypton-gefüllte Gläser zurückgegriffen werden.
- Starke Unterschiede bei den U-Werten des Rahmens und der Verglasung (bis zu 100 %) machen bauphysikalische Probleme, also z. B. Kondensat, Feuchtigkeit, Eis- und Schimmelbildung, wahrscheinlicher.

Echte Holz-Metall-Fenster könnten auch in einem 68 mm dicken Profil eine 3-fach-Verglasung aufnehmen, sollten dann aber mit einer wärmeisolierten Vorsatzschale versehen werden, weil sonst wieder die oben beschriebene Problematik der stark unterschiedlichen U-Werte auftritt. Auch Verbund- und Kastenfenster schaffen problemlos U-Werte von unter $1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$ in bewährter Bauweise mit einer herkömmlichen 2-fach- und einer 1-fach-Verglasung.

Für den Neubau zeichnet sich mit der EnEV-Novelle 2012/2013 eine U-Wert von max. $1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$ ab, so dass hier die 3-fach-Verglasung - und damit auch mindestens ein 78 mm dickes Rahmenprofil - zum Standard wird. Bei den Unternehmen, die bereits jetzt in neue Werkzeuge und Maschinen investiert haben, ist zu erkennen, dass sich eine Profildicke von 88 bis 92 mm (und mehr) als neuer Standard zukünftig etablieren wird.

Empfehlung des Autors:

Diese letzte „Schonfrist“ muss jetzt dringend für die unternehmerische Neuausrichtung und die Umstellung auf neue und besser wärmedämmende Fenstersystem genutzt werden!

II.4 Marketing

Ihre Notizen

Marketing-Seminare, Bücher und Leitfäden sind in großer Zahl vorhanden. Deshalb sind hier nur einige Leitfragen aus dem Blickwinkel der technischen Betriebsberatung zusammengestellt:

Kenne ich meine Kunden?

- Verfüge ich über Adressen? Habe ich meine Kundenkartei aufbereitet?
- Weiß ich, wer vor 10, 20 oder 30 Jahren neue Fenster von mir bekommen hat? Mit welcher technischen Ausstattung?
- Mit welcher Botschaft kann ich diese Kunden ansprechen?
- ...

Gibt es neue Zielgruppen mit speziellen Bedürfnissen? Kann ich darauf mit speziell zugeschnittenen Fenster(-eigenschaften) reagieren?

- Passivhausbau? Niedrigenergiehaus? KfW-Finanzierung?
- Denkmalschutz? Spezialisierte Planer? Behörden?
- Objekte, Schulen, Kindergärten?
- Ältere Personen (Komfort, Einbruchhemmung, Service usw.)?
- ...

Kenne ich die lokal bestehenden Netzwerke? Nutze ich sie bereits?

- Handwerkerkooperationen für Komplettanierung?
- Energieberater? Thermografie? BlowerDoor?
- Will ich selber eine Führungsrolle in einer Kooperation übernehmen?
- ...

Wie wird im Augenblick der lokale Markt von mir bearbeitet? Präsenz?

- Hausmessen? Gewerbeschau? Anzeigen? Sponsoring?
- Mit welcher Aussage präsentiere ich mich?
- Warum sollte der Kunde bei mir kaufen?
- ...

Können mit Handmustern oder Ausstellungsstücken die Zusatzfunktionen und der Mehrwert der angebotenen Fenster möglichst interaktiv "begreifbar" und als Wettbewerbsvorteil nutzbar gemacht werden?

- Wärmedämmung unterschiedlicher Dämmstoffe und Verglasungen (Wärmestrahl hinter Verglasung, "Kühlschrank-Kondensator")
- Einbruchhemmung (Verglasung, Beschlag, Hebelwerkzeuge, Kooperation mit der Polizei, Errichterliste der Landeskriminalämter)
- Schalldämmung (kreisende Handkreissäge in kleiner Kiste mit offenbarem Fenster)
- Lüftung, Lüftungseinrichtungen, Lüftungsgeräte, CO₂-Wächter
- Montage, Abdichtung, Befestigung, Wärmedämmung, Nachbildung eines kompletten Wandanschlusses (seitlich und unten)
- Isothermenverlauf, Schimmelpilz, Oberflächentemperaturen, Messgerät
- Lösungen für Komfort und Barrierefreiheit
- Rollläden, Sonnen- und Insektenschutz
- Service, Wartung, Reparatur, Notöffnung
- ...

II.5 Anhang

Quellen

- BAUELEMENTE BAU, Ausgabe 4/12: „Marktbereinigung in der Fensterbranche setzt sich fort“; www.bauelemente-bau.eu
- Umfrage von iBAT und Berufsakademie Melle "Holzfensterbau", 2010
- Niedersächsische Bauordnung; www.bauordnungen.de
- www.ce-richtlinien.eu
- iBAT: "Musterhandbuch für die werkseigene Produktionskontrolle", Ausgabe 2006; www.ibat-hannover.de
- Energieeinsparverordnung 2009; www.bmvbs.de.de
- Melita Tuschinski: "EnEV 2012/2013"; www.enev-online.de
- KfW-Programmnummer 430 Energieeffizient Sanieren; www.kfw.de
- Gesamtenergieeffizienz-Richtlinie 2010/31/EU; www.bbsr-energieeinsparung.de
- ProWood-Studie "Strukturwandel im Tischlerhandwerk", 2010; www.prowood.org
- Heinze-Telefonumfrage zum Käuferverhalten im Auftrag der fenstermarke tischler/schreiner e.V., 2010; www.fenster-marke-tischler.de

Autoren

- Ursula Richter, Dozentin BA Melle (Abschnitt II.1.3)
- Rainer Kemner, iBAT GmbH

Ansprechpartner für Planung und Beratung

- Dipl.-Ing. (FH) Rainer Kemner, iBAT Instituts-Gesellschaft für Betriebs- und Arbeitstechnik des Tischlerhandwerks mbH
Heidering 29, 30625 Hannover
Tel.: 0511 / 62 70 75 14, Fax: 0511 / 62 70 75 13
Mail: kemner@tischlernord.de, Web: www.ibat-hannover.de
- Dipl.-Ing. (FH) Dittmar Siebert
Holzfachschule Bad Wildungen, Fachbereich Technologietransfer
Giflitzer Straße 3, 34537 Bad Wildungen
Tel.: 05621/ 7919-52, Fax: 05621 / 7919-55
Mail: siebert@holzfachschule.de, Web: www.holzfachschule.de
- Beratungsstellen
der Landesfachverbände des Tischler- und Schreinerhandwerks
Web: www.tischler-schreiner.de oder www.tischler.de

