

Constantin Greiner studierte Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft an der Ludwig Maximilian Universität München, bevor er an der Universität Tübingen promovierte. Nach unterschiedlichen Stationen und Funktionen im Bereich der Unternehmensberatung ist er seit der



Gründung bei der Munich Strategy Group tätig. Seine Arbeit zielt auf den gehobenen Mittelstand der deutschen Bauzulieferindustrie an. In den zahlreichen Kundenprojekten stehen primär die strategische Weiterentwicklung und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im In- und Ausland seiner Kunden im Mittelpunkt. Constantin Greiner ist Autor zahlreicher Fachpublikationen und beschäftigte sich zuletzt aufgrund diverser Projekte ausführlich mit der Fensterindustrie in der Studie „Deutschlands Fensterindustrie im Formcheck“.

Constantin Greiner

Schlagkraft im Mittelstand

Strategische Herausforderungen im Fenstermarkt

Der Bauboom treibt die hierzulande verbauten Fenster auf ein Rekordhoch und die immer größer und teurer werdenden Elemente lassen Branchenumsätze stetig ansteigen. Trotzdem erleben hiesige Unternehmen stagnierende Umsätze und die Zahl der Insolvenzen und Übernahmen steigt. Warum profitieren die Hersteller nicht von der guten Konjunktur?

In der deutschen Fensterindustrie zeichnet sich aktuell eine tiefgreifende Transformation ab. Von dieser Entwicklung sind sämtliche Unternehmen, ungeachtet ihrer Größe, ihrer Professionalität oder ihres Geschäftsmodells gleichermaßen betroffen – vom lokalen Fünf-Mann-Betrieb bis zum internationalen industriellen Fensterhersteller. Welche strategischen Herausforderungen bringt die Transformation mit sich und welche konkreten Handlungen sind gefordert?

Eine Transformation ist zunächst nichts Negatives. Es sollte nur jedem bewusst sein, dass nach der Transformation kaum noch etwas nach den vorher etablierten Regeln funktioniert. Für Unternehmen, die sich mit der Transformation entwickeln, wird sich die wirtschaftliche Lage nicht verschlechtern. Für Unternehmen, die an veralteten Handlungsmustern festhalten, wird sie nicht besser.

Die Auslöser einer Transformation können sich unterscheiden, die Auswirkungen sind jedoch deutlich zu spüren: fehlende Wachstumskraft, sinkende

Widerstandskraft und die Intensivierung der Wettbewerbsdynamik – alles „Symptome“, die fast jedes Unternehmen in der Branche täglich spürt. Konkret erkennbar zeigen sich diese Symptome im Kampf um Fachkräfte, im erhöhten Preisdruck durch immer stärker auftretende osteuropäische Anbieter, im anhaltenden Wettbewerb um die „knappe“ Ressource Montage, steigenden Rohstoffkosten etc.

Vor dem Hintergrund unserer Branchenbeobachtungen der letzten 24 Monate sowie aus zahlreichen Beratungsprojekten kristallisieren sich aus strategischer Sicht vier übergeordnete Herausforderungen heraus:

1. Überwindung des Wachstumsparadoxon: Die Absatzmärkte entwickeln sich so gut wie selten zuvor, doch kaum ein deutscher Hersteller kann davon profitieren.
2. Abwehr der „Angriffe von außen“: Der Import absorbiert das Wachstum auf dem deutschen Markt – die Produktionsmenge verlagert sich nach Osten.

3. Entkommen aus der Innovationsfalle: Trotz steigender Investitionen in Forschung & Entwicklung können die Innovationen die Ertrags Erwartungen nicht erfüllen.
4. Umgang mit den digitalen Anforderungen: Branchenfremde Spieler beeinflussen den Entscheidungsprozess der Kunden und steuern die Nachfrage.

Doch der Reihe nach:

Herausforderung 1:

Das Wachstumsparadoxon

Sowohl der Hochbau als auch der Fenstermarkt erleben aktuell eine Hochphase, die es so das letzte Mal in den frühen 1990ern gab. Getrieben durch den hohen Bedarf an Wohnraum und dem damit verbundenen Neubauboom wachsen die Absatzzahlen der verbauten Fenster auf über 14 Mio. Einheiten. Das entspricht über die letzten acht Jahre hinweg einem stetigen Wachstum des Fenstermarkts von +2,2 Prozent p.a. Dem entgegen steht allerdings, dass sich die Fensterindustrie in der gleichen Zeit lediglich mit einem Umsatzwachstum von +1 Prozent p.a. entwickelte. Deutsche Hersteller können nicht von diesem Wachstum profitieren und auch die Erträge entwickeln sich rückläufig. Erkenntnis 1: An der allgemeinen Marktentwicklung liegt die derzeitige wirtschaftliche Lage der deutschen