

ZURÜCK ZUR ERTRAGSSTÄRKE

Wie Unternehmen der Fensterindustrie trotz anhaltender Marktturbulenzen überdurchschnittliche Margen erzielen können

Juni 2026

BENGALURU | BOSTON | DETROIT | LONDON | MUNICH | NEW DELHI | PARIS | SHANGHAI



Sinkende Erträge als Zeichen der strukturellen Veränderung der Fensterindustrie – der Markt zwingt zum Handeln.



Der Wohnungsbau steckt in einer strukturellen Krise – und die Erholung bleibt kleiner als erwartet

Geopolitische Konflikte trieben Energie- und Rohstoffpreise in die Höhe, die EZB reagierte mit der schnellsten Zinswende ihrer Geschichte. Baugenehmigungen brachen um 45% ein – die fehlenden Aufträge von 2023/24 werden erst jetzt als Absatzlücke sichtbar. Der Markt erholt sich, bleibt aber strukturell 15–20% kleiner als vor 2022.



Die Branche spürt den Druck – handelt aber noch nach den Mustern der Vergangenheit

Viele Unternehmen setzen weiter auf Innovationen und Differenzierung, obwohl der Markt dafür keine Prämie zahlt, und vertrauen auf einen Auftragsüberhang, der spätestens Q3 2026 aufgebraucht ist. Wer jetzt nicht handelt, finanziert mit seiner Substanz.



Der durchschnittliche Unternehmensgewinn hat sich halbiert – das ist kein Zyklus, das ist Substanzverlust

Unternehmen der Fensterindustrie verloren im Schnitt 5 Prozentpunkte EBITDA und 11% Umsatz. Anhand von Praxisbeispielen von drei Unternehmen aus verwandten Branchen zeigen wir, dass es anders geht: durch Overhead-Anpassung, Margensteuerung und Prozessoptimierung erzielten sie zwischen € 2M und € 6M Ergebnisverbesserung bei stabiler Kundenzufriedenheit.

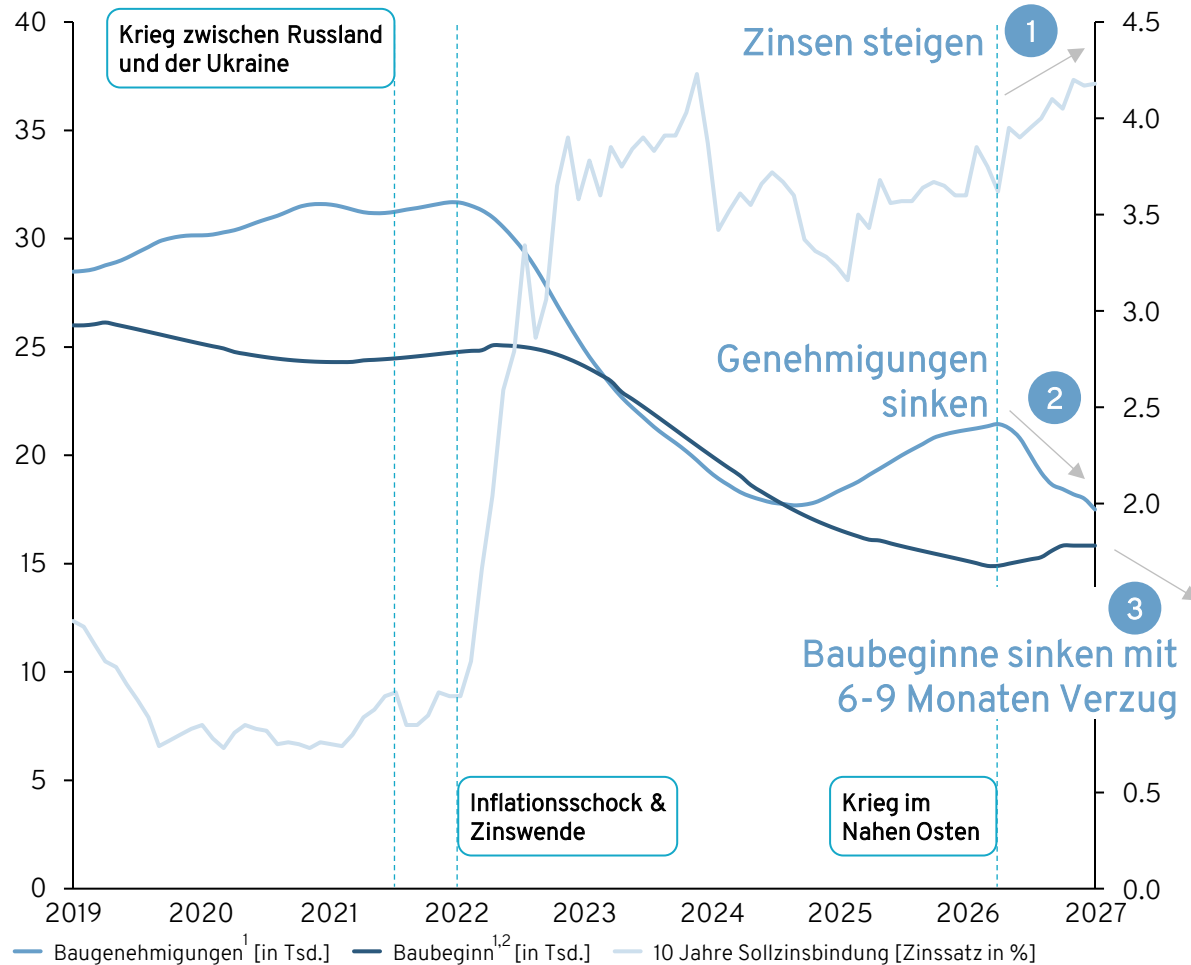


Mit unserem Ansatz heben Sie konkrete Ertragspotenziale – strukturiert, quantifiziert, umsetzbar

Munich Strategy analysiert in drei Schritten Ihre Kosten- und Ertragsstruktur, identifiziert konkrete Fields of Action und entwickelt einen priorisierten Umsetzungsplan mit quantifiziertem Einsparpotenzial und organisatorischem Buy-in Ihres Teams von Anfang an.

Geopolitik hat den Wohnungsbau in die Krise gestürzt – die Erholung bleibt schwächer als erwartet.

Wohnungsbautätigkeit und Finanzierungskosten in Deutschland 2019-2027



Russland-Ukraine und Nahost-Konflikt trieben Energie- und Rohstoffpreise. Die EZB reagierte mit der schnellsten Zinswende ihrer Geschichte. Hypothekenzinsen stiegen von unter 1% auf über 4%. Neubau wurde über Nacht unfinanzierbar.

Die Folge: Im Mehrgeschoss-Wohnungsbau bricht die Projektpipeline sofort ein. Institutionelle und private Investoren können bei diesen Zinsen nicht mehr rechnen. Baugenehmigungen kollabieren, Baubeginne folgen mit wenigen Monaten Verzug.

Die mageren Genehmigungsjahre 2023/24 werden 2025–2027 als fehlende Aufträge sichtbar. Wer auf Volumenwachstum wartet, wartet auf einen Markt, der strukturell 15–20% kleiner bleibt als vor 2022.

Die steigenden Rohstoffpreise...

Entwicklung der Rohstoffpreise im Vergleich zum Vorjahr

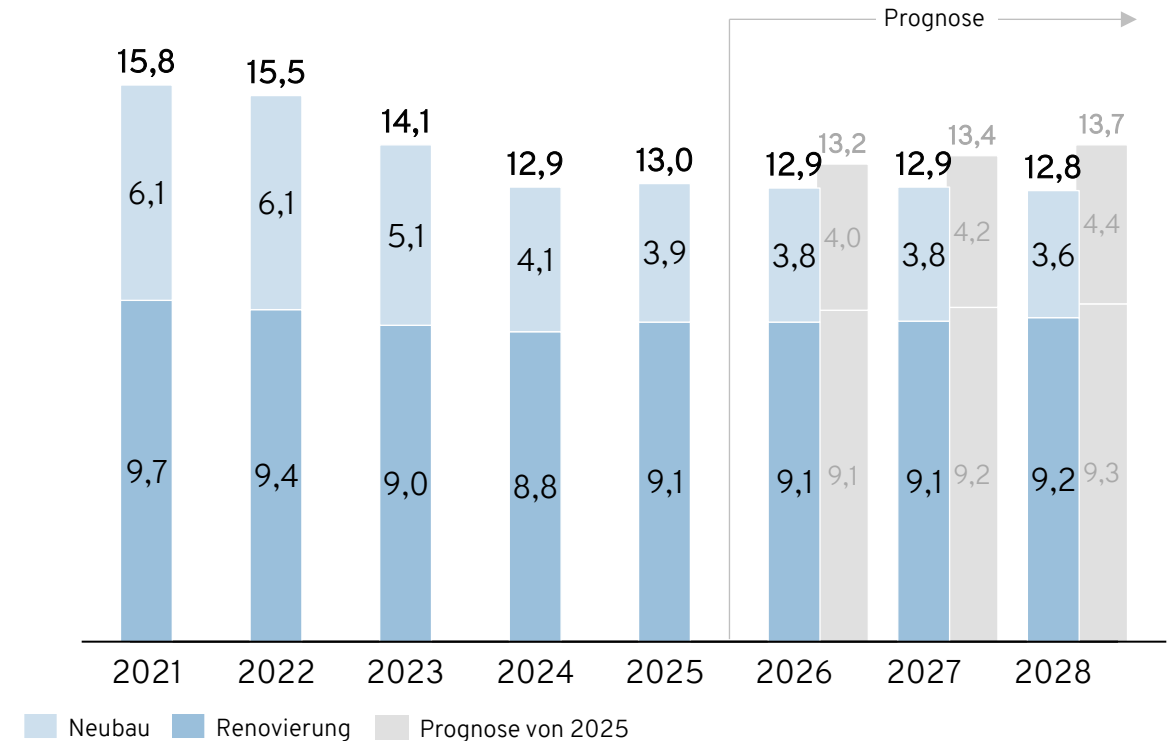


Die Auswirkungen des Iran Kriegs und die Zeitweise Schließung der Straße von Hormus wirken negativ auf die Energie- und Rohstoffpreise.

Dies führt zur Allgemeinverteuerung des Baus und zur Verschiebung von Bauvorhaben, die die Nachfrage drosselt.

... gleichen den Erholungseffekt aus.

Entwicklung des Fensterabsatzes in Deutschland [in Mio.]



Die Überkapazitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette und die ausbleibende Marktnachfrage erhöhen den Preis- und Wettbewerbsdruck in den kommenden Quartalen. Die Marge bleibt unter Druck.

Die Branche spürt die Veränderung,

Stimmen aus dem Markt und der Presse

„Es zeigt sich sehr schwierig, die Kostenerhöhungen voll an die Kunden weiterzugeben, insbesondere bei bereits abgeschlossenen Projekten. Deshalb versuchen wir gerade die Preise in unserem Projektgeschäft für das zweite Halbjahr abzusichern.“

Projekteur Fenster

„Also wenn sich die Energie- und Rohstoffpreise nicht schnell wieder anpassen dann werden wir noch einmal an unsere Kostenstruktur heran gehen müssen“

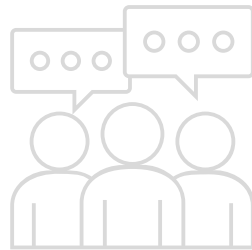
Anbieter von Sonnenschutz

„Unsere Produkte sind sehr gut und extrem nachhaltig trotzdem stehen wir am Schluss immer wieder im reinen Preiskampf“

Bauchemie

„Wir sind für die Zukunft top aufgestellt, so viele Innovationen hatten wir noch nie.“

Führender Profilhersteller



Service, Leistung Zuspruch von unseren Kunden ist auf einem guten Niveau, aber es fehlt weiter an Volumen“

Beschlaghersteller

„Ich darf es zwar nicht laut sagen, aber wir sind aktuell 12% über Vorjahr – für die zweite Jahreshälfte haben wir aber noch Kapazitäten frei“

Hersteller von Fenstern, inkl. Montage

...aber handelt noch nicht entschlossen.

Die Gefahr einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage wird erkannt und trotzdem agieren viele Unternehmen nach den Mustern der Vergangenheit:

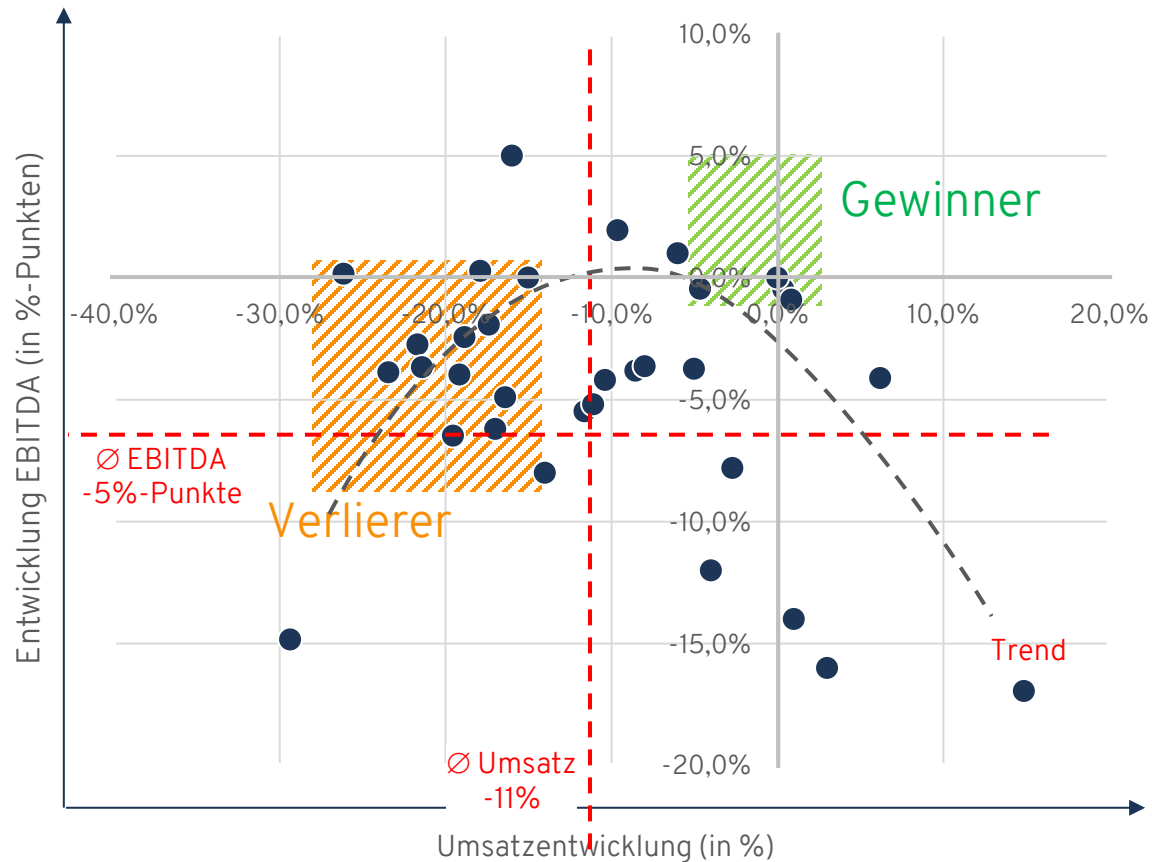
- Ausruhen auf Erfolgen der Vergangenheit
- Innovationen und Differenzierung statt Kostendisziplin, obwohl der Markt dafür gerade keine Prämie zahlt
- Vertrauen auf den Auftragsüberhang aus 2025 – der spätestens in Q3 2026 aufgebraucht ist.

Diese Muster greifen aber nur, wenn der Markt dafür genügend Potenziale bietet, was wohl kaum der Realität entsprechen wird.

Wer jetzt nicht handelt, finanziert die Erholung mit seiner Substanz.

Die strukturellen Probleme führen zur Halbierung der Unternehmensgewinne.

Umsatz- und Ertragsentwicklung seit 2022-2024



Im Durchschnitt verloren Unternehmen aus der Fensterindustrie¹

- ~ 5%-Punkte EBITDA
- ~ 11% an Umsatz

Rechnerisch hat damit ein durchschnittliches Unternehmen seinen absoluten Gewinn halbiert!

Das ist keine Delle, das ist struktureller Substanzverlust!

Der Markt richtet es nicht – und KI auch nicht.
Gewinnerunternehmen handeln jetzt, bevor die Erholung die strukturellen Probleme überdeckt.

Drei Unternehmen in vergleichbarer Lage haben gehandelt. Auf den nächsten Seiten zeigen wir, wie wir Unternehmen aus verwandten Branchen zu Gewinnern der Krise gemacht haben.

Anpassung der Overheadstrukturen für einen Baustoffhersteller auf ein rückläufiges Marktumfeld

HERAUSFORDERUNGEN DES KUNDEN

- Anhaltende Marktrückgänge, insbesondere im Exportgeschäft, reduzierten den Umsatz um rd. 20%. Die Kostenstruktur blieb unverändert.
 - Steigende Kundenanforderungen nach spezielleren und aufwendigeren Lösungen trieben Aufwand und Personal weiter nach oben.
- Im Ergebnis: Sinkende Ertragsquoten ohne nennbare Erfolge im Wettbewerbsumfeld (kaum Gewinne von Marktanteilen).

UNSER ANSATZ

Kostenanalyse

Fields of action

Ziele & Meilensteine

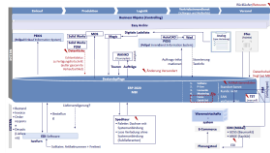
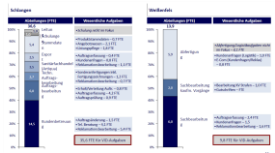
Implementierungs- unterstützung

Internes und externes Benchmarking zur Identifikation der Unternehmensbereiche, in denen die Performance unterdurchschnittlich ist

Ableitung der Kostentreiber (inkl. deren Ursachen) und Entwicklung eines Maßnahmenplans – gemeinsam mit den verantwortlichen Personen (primär durch Verbesserung der Prozess-/Strukturkosten)

Beschreiben der konkreten Ziele und Ableiten der Meilensteinen entlang der Zeitachse inkl. Verantwortlichkeiten, Kosten und PDCA-Zyklen

Onboarding der Teamleiter und Begleitung der Umsetzung durch Coaching, Workshops und SteerCos bis zur messbaren Zielerreichung



ERZIELTE ERGEBNISSE

15%
Kostenreduktion außerhalb der COGS

€ 2+M
Positiver Effekt auf das Betriebsergebnis

Effizienzsteigerung
Trotz Verschlinkung der Abläufe (Strukturen) in Verbindung mit klareren, nicht redundanten Prozessen und unterstützenden Systemen

Margensteigerung für einen Bauelementelieferanten in einem Markt mit wachsender Komplexität

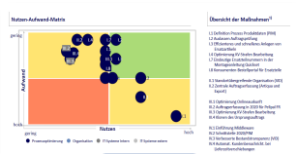
HERAUSFORDERUNGEN DES KUNDEN

- Steigende Produktkomplexität und Serviceanforderungen durch ein heterogener werdendes Kundenspektrum treiben die Kosten deutlich nach oben – mit spürbarer Belastung der Organisation
 - Wachsender Wettbewerbsdruck verhindert eine Weitergabe der höheren Kosten an die Kunden
- Im Ergebnis: Sinkende Margen, abnehmende Resilienz und das Risiko einer dauerhaften Überlastung der Organisation

UNSER ANSATZ

Kosten-/ Wertetreiberanalyse

Verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten anhand der tatsächlichen Aufwände (Activity-Based-Costing) sowie Identifikation der Wertetreiber („Differenzierer“) aus Kundensicht sowie Bestimmung der unprofitablen Bereiche



Zuschnitt des zukünftigen Leistungsspektrums

Erarbeitung eines markt-, kunden- und ertragsgerechten Leistungsprofils sowie Bestimmung der Leistungsmerkmale, die zukünftig nicht mehr erbracht werden (inkl. Einsparpotenzialen)



Margin Development Playbook

Entwicklung konkreter Maßnahmen zu Pricing, Kanal- und Mixsteuerung gemeinsam mit dem Management – mit Zielen, KPIs und klaren Verantwortlichkeiten sowie Bezifferung des Umsetzungsaufwands (Kosten und Zeit)



ERZIELTE ERGEBNISSE

6,5%
Punkte Rückgewinnung der EBITDA-Marge

€ 6+M
Zurückgewonnener Gewinnbeitrag

Commercial Strategy

Verbesserung durch

- Produkt-/ Leistungsmix-Optimierung,
- Kunden- und Channelmanagement
- Preisausrichtung

Prozessoptimierung und Steigerung der Effizienz zur Verbesserung der Wettbewerbskraft eines Sanitärunternehmens

HERAUSFORDERUNGEN DES KUNDEN

- Historisch gewachsene Strukturen und Prozesse binden zunehmend neue Ressourcen, mit der Folge eines steigenden Anteils nicht-produktiver Tätigkeiten.
 - Eingefahrene Organisationsabläufe kombiniert mit ausgeprägtem Silodenken machen Abstimmungen langsam und die Organisation wenig agil.
- Im Ergebnis: Das Unternehmen entwickelte sich nicht so schnell weiter, wie es Markt und Wettbewerber erforderten.

UNSER ANSATZ

Top-Down Zielsetzung

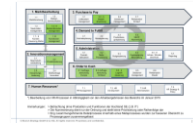
Bestimmung klarer, messbarer Ziele (i.S.d. Produktivitätssteigerung) anhand externer Best-in-Class-Benchmarks sowie interner historischer Best Practices

Kostenanalyse auf Funktionsebene

Visualisierung der IST-Kosten nach Funktionsbereichen, Entitäten und Produktgruppen; Identifikation der Kostentreiber und top-down Ableitung kritischer Handlungsfelder zur Zielerreichung

Zielsystem

IST-Aufnahme kritischer Prozesse, Analysen nicht-performerer Strukturen und Systeme sowie Entwicklung konkreter Zielbilder gemeinsam mit den Process Ownern



Implementierungs-Roadmap

Überführung der Zielbilder in operationalisierbare Teilprojekte, Onboarding des erweiterten Implementierungsteams (parallel zu den originären Process Ownern) und Aufbau einer KPI-gestützten Umsetzungsroadmap



ERZIELTE ERGEBNISSE

30+
Produktivitätssteigerung

25+
Qualitätsverbesserung

7%
Jährliche Kostensenkung

Operations
Erhöhte Reaktionszeit und Reduktion der Kosten durch schlanke und abgestimmte Prozesse

In 6 Wochen wissen Sie, wo Ihr Einsparpotenzial liegt und wie Sie es heben.

Projektüberblick

Projektziel	Realisierung von konkreten Einsparungen durch transparentmachen der Kosten, Bestimmen der Kostenoptimierungspotenziale und durch Beschreiben der dazu nötigen Aktivitäten, um die Potenziale zu heben.			
Vorgehenslogik (high level)	01 Kostenanalyse & Zielkosten setzen • Abgrenzen der Kostenstrukturen und Aufschlüsselung der IST-Kostenstruktur nach Unternehmensbereichen • Analyse der Kostenentwicklung der Vergangenheit und Ableiten der Kostentreiber (unterstützt durch AI-Instrumente) • Wettbewerbs-Benchmarking und Abgleich mit der historischen Performance zur Zielformulierung der SOLL-Kosten • Erste Identifikation von relevanten Feldern, in denen die Einsparpotenziale realisiert werden können (top-down)  Zielgrößen je Funktionsbereich sind eingerahmt	02 Fields of Action je Funktionsbereich • Working Sessions mit dem Management und Process Ownern zur Verifikation der Einsparpotenzialen • Überführung der Einsparpotenziale in Fields of Action • Einordnung der Fields of Action in eine Bewertungsmatrix nach organisatorischem Impact und erster Einschätzung der Höhe des Einsparpotenzials (zusammen mit den Process Ownern)  Longlist Fields of Action je Unternehmensbereiche	03 Quantifizieren & bestätigen • Quantifizierung des Einsparpotenzials je Fields of Action • Abschätzung der Umsetzungskosten und Bestätigung der Realisierbarkeit (inkl. Zeitaufwand) • Ausarbeitung des Umsetzungsplans mit konkreten Teilprojekten, Verantwortlichen (Process Ownern) und Ressourcenplanung  Einsparpotenzial je Field of Action & Umsetzungsplan beschrieben	Umsetzung
Ergebnisse des Projekts	• Transparenz: Klares Bild der Kostenstruktur nach Unternehmensbereichen – benchmarkbasiert und mit quantifiziertem Delta zum Wettbewerb • Quantifizierte Einsparpotenziale: Verifizierte und bezifferte Fields of Action je Unternehmensbereiche • Fields of Action: Priorisierte Fields of Action als direkte Grundlage für das Umsetzungsprogramm • Organisatorischer Buy-in: Gemeinsames Verständnis im Managementteam über Prioritäten und nächste Schritte			

Ihre Experten von Munich Strategy & Ducker Carlisle

Wir gestalten die Zukunft.

Unser internationales Team verbindet tiefgreifende Branchenexpertise mit strategischer und operativer Exzellenz. Wir unterstützen Hersteller, Zulieferer und Investoren entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Bauindustrie – von Materialien und Systemen bis zu Gebäudetechnik und Ausrüstung.

Mit nachweislichem Erfolg in Strategieentwicklung, Transformation und M&A vereint unser Team analytische Präzision, unternehmerisches Denken und partnerschaftliche Zusammenarbeit für messbares Wachstum und langfristige Marktführerschaft bei unseren Kunden.



Dr. Constantin Greiner
Industry Lead Building, Construction & Infrastructure
greiner@munich-strategy.com
+49-89-1250-1590



Jens Krause
Expert Building, Construction & Infrastructure
jkrause@munich-strategy.com
+49-89-1250-15920



Eric Francucci
Service Lead Operations & Transformation
efrancucci@duckercarlisle.com
+1-781-475-3048



Diego Terceros Arce
Co-Service Lead Operations & Transformation
teceros@munich-strategy.com
+49-89-1250-15922

Unsere Branchen

Thought Leadership und Endmarkt-Expertise.

Bei Munich Strategy widmen wir uns der Gestaltung der Zukunft unserer Kunden. Unser **analytischer Ansatz** und **unternehmerisches Denken** ermöglichen es unseren Kunden, sich in komplexen, technisch geprägten Märkten zu behaupten und sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu sichern.

Mit fundierter Branchenexpertise, jahrzehntelanger Beratungserfahrung und praxisnaher Zusammenarbeit entwickeln wir **Wachstumsstrategien**, **Transformationsprogramme** und **M&A-Initiativen**, die messbaren Erfolg liefern.



Bau & Infrastruktur



Maschinen- und
Anlagenbau



Automotive &
Kraftfahrzeuge



Investoren & Private
Equity

Unsere Leistungen

Nachhaltige Wirkung in jeder Phase.

Wir begleiten unsere Kunden in jeder Phase ihrer Reise – mit Handlungsorientierten Erkenntnissen. Unser integrierter Beratungsansatz kombiniert Marktkenntnisse, strategische Insights und praktische Umsetzung, um Chancen zu erschließen - ganz gleich, ob Sie **wachsen**, **optimieren**, **transformieren**, **kaufen** oder **verkaufen** möchten.

Organisches Wachstum

Unternehmensoptimierung

Anorganisches Wachstum

Strategie & Marktkenntnisse

Wir definieren Wachstumsstrategien und identifizieren neue Marktchancen durch fundierte Branchenkenntnisse, Analysen und strategische Rahmenbedingungen.

Insights & Benchmarks

Wir übersetzen Daten in Richtung - mit Hilfe von proprietären Benchmarks und Leistungsanalysen, um bessere Unternehmensentscheidungen zu treffen.

Unternehmensleistung & Transformation

Wir helfen unseren Kunden, Strukturen, Lieferketten und Geschäftsprozesse zu optimieren sowie Preisstrategien zu entwickeln, um messbare Leistungssteigerungen zu erzielen.

Mergers & Acquisitions

Wir begleiten unsere Kunden durch den gesamten Transaktionszyklus - von der Zielauswahl und Due Diligence bis hin zur Integration.

Unser Vorteil

Branchenexpertise

Wir kombinieren jahrzehntelange Erfahrung in unseren Schwerpunktbranchen, Maschinenbau, Bau und Automotive, mit einem tiefen Verständnis der Marktmechanismen.

Unternehmerisches Denken

Wir denken wie Unternehmer und Investoren, mit strategischer Weitsicht und operativem Pragmatismus. So erkennen wir Wachstumschancen und steigern die Performance.



Analytische Exzellenz

Unsere Projekte basieren auf Fakten und Daten – gestützt auf proprietäre Benchmarks, bewährte Frameworks und mehr als 500 erfolgreich umgesetzte Projekte.

Partnergeführte Zusammenarbeit

Jedes Projekt wird persönlich von unseren Partnern gesteuert, mit Erfahrung, Pragmatismus und unternehmerischem Blick. Für echten und nachhaltigen Mehrwert.

Wir freuen uns auf den Austausch

Einzigartige Expertise, weltweite Präsenz.



EUROPA

München, Deutschland | Europa-Hauptsitz

Türkenstraße 5

Tel. +49.89.1250.1590

Paris, Frankreich

110 Avenue Victor Hugo 92100

Tel. +33.1.46.99.59.60

London, Vereinigtes Königreich

info@duckercarlisle.com

Tel. +44.204.6002.245

AMERIKA

Troy, Michigan, USA | Globaler Hauptsitz

1250 Maplelawn Drive

Tel. +1.248.644.0086

Boston, Massachusetts, USA

1 Lincoln Street, Suite 2400

Tel. +1.800.929.0086

ASIEN

Bengaluru, Indien

Indiqube Sapphire, 73/1, St. Marks Road

Neu-Delhi, Indien

2A-123, WeWork Eldeco Center, Malviya

Shanghai, China

108 Yuyuan Road, Suite 903

Tel. +86.21.6443.2700

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf Quellen, die von der Munich Strategy GmbH & Co. KG als zuverlässig erachtet werden. Die Ausarbeitung des Dokuments wurde mit größter Sorgfalt vorgenommen. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der in dem Dokument enthaltenen Informationen übernimmt die Munich Strategy GmbH & Co. KG keine Gewähr. Ferner übernehmen die Autoren keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Die in diesem Dokument gewonnenen Erkenntnisse erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

Die Urheberrechte liegen ausschließlich bei der Munich Strategy GmbH & Co. KG, sämtliche Arten der Vervielfältigung und Veröffentlichung bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Munich Strategy GmbH & Co.KG.

Wir machen Marktführer.