

Zur Situation der Fensterbaubranche – Teil 3

Die Preisentwicklung im deutschen Fenstermarkt

Anzeige

IN DEN ERSTEN BEIDEN Teilen dieser Artikelserie wurden die Rahmenbedingungen und die wirtschaftliche Situation der Fensterbaubetriebe sowie die Wettbewerbs- und Kostenproblematik dargestellt. Der abschließende Teil 3 behandelt Systematisierung der Preisfindung.

Vergleichskalkulationen Holz-Fenster

Die vorliegenden Daten (Vergleichskalkulation eines Holz-Fensters gleicher Ausführung und Abmessung zwischen 1995 und 2004) stammen aus Untersuchungen im Rahmen von Projekten bei Verarbeitern in den angegebenen Zeiträumen. Die Umrechnung der Preise erfolgte mit dem offiziellen Umrechnungsfaktor. Es kann festgestellt werden, dass die Material-Einzelkosten stark differieren, in der Summe um 25 %, so dass nicht ausschließlich dadurch von einer Steigerung der Materialkosten ausgegangen werden kann, wenn sich die Anforderungen an die Bauteile nicht verändert haben. Die Lohnkostensteigerung in diesem Zeitraum beträgt knapp 15 %, so dass vom Anteil der Lohnkosten an den Herstellkosten (zwischen 12 % und 16 %) nicht allein Wunder erwartet werden dürfen. Es müssen alle Einflussgrößen auf den Prüfstand gestellt werden.

Vergleichskalkulationen Kunststoff-Fenster

Die angegebenen Daten (Vergleichskalkulation eines Kunststoff-Fensters gleicher Aus-

führung und Abmessung zwischen 1995 und 2004) stammen ebenfalls aus Untersuchungen im Rahmen von Projekten bei Verarbeitern in den angegebenen Zeiträumen. Die Umrechnung der Preise erfolgte mit dem offiziellen Umrechnungsfaktor. Es kann festgestellt werden, dass die Material-Einzelkosten stark differieren, in der Summe um 30,4 %, so dass nicht ausschließlich dadurch von einer Steigerung der Materialkosten ausgegangen werden kann, wenn sich die Anforderungen an die Bauteile nicht verändert haben.

Systematisierung der Preisfindung

Als eine gezielte Vorgehensweise zur Preisfindung empfiehlt sich die wertanalytische Betrachtung der Produkte nach DIN 69 910, das Benchmarking als Konkurrenzvergleich und das Target Costing.

Bisher ist es so, dass die Kosten additiv aus den Einzelkosten zusammengesetzt werden und so der Werksabgabepreis WAP aus den Selbstkosten ermittelt wurde. Je nach der Höhe des Wiederverkaufsrabatts blieb ein Betrag X übrig (oder auch nicht).

Es ist bekannt, dass ein möglicher Gewinn sich aus der Differenz des Erlöses zu den Kosten ergibt. Jegliche Erlösschmälerung geht erstmal zu Lasten des Gewinns. Die Fragestellung wird also nicht, wie gehabt, lauten müssen: „Was kostet die Herstellung des Produkts?“, sondern „Was darf das Produkt in der Herstellung kosten?“.

Der Lebenszyklus eines Produkts beginnt mit der Idee, wird über die Entwicklung und Konstruktion bis zur Erprobung weitergeführt. Nach der Produktionsfreigabe wird für den Markt produziert. In diesen Phasen bis zur Produktionsfreigabe werden, u. a., auch bedingt durch den hohen Anteil von Kaufteilen mit ca. 50 % der HKI (Profile, Beschläge, Glas, Dichtmittel etc.), bis zu 80 % der Herstellkosten bereits festgeschrieben. Eine Kostenverbesserung (oder auch Wertverbesserung) würde bei

! Marktuntersuchung

Die vorliegende Marktuntersuchung wurde von der Arnold & Partner Unternehmensberatung durchgeführt. Die Unternehmensberatung hat sich ausschließlich auf den industriellen Mittelstand spezialisiert.

Teil 1 der Artikelserie wurde in der GLASWELT 1/2006, Seite 6 ff. veröffentlicht und behandelt die Themen Unternehmensgrößen nach Umsatz, Eigenkapital, Investitionsbereitschaft, Ertragslage, Forderungsverlust und Unternehmensinsolvenzen.

Teil 2 – in GLASWELT 2/2006, Seite 5 ff. – beschäftigt sich mit der Problematik der Kostenentwicklung und Preisfindung im Fenstermarkt.

| Holz-Fenster (Angaben in €) | | | | | |
|-----------------------------|-------------------|-------------|----------------------|-------------|---------------------|
| Nr. | Jahr Kostenart | 1995 Direkt | | 2004 Direkt | |
| 1 | Mat.-Einzel-K. | | 107,36 | | 80,64 |
| 2 | Mat.-GMK | 5,5 % v.1 | 5,90 | 5,5 % v.1 | 4,44 |
| 3 | Materialkosten | | 113,26 | | 85,08 |
| 4 | Fert.Lohn-K. | | 19,50 | | 22,40 |
| 5 | Fert.-GMK | 116 % v.4 | 22,62 | 116 % v.4 | 25,98 |
| 6 | Fertigungs-Kosten | | 42,12 | | 48,38 |
| 7 | Herstellkosten I | | 155,38 | | 133,46 |
| 8 | Vw. u. Vertr.-K. | 40 % v.7 | 62,15 | 40 % v.7 | 53,38 |
| 9 | VV-GMK | 10 % v.8 | 6,22 | 10 % v.8 | 5,34 |
| 10 | Selbstkosten WAP | | 223,75 | | 192,18 |
| 11 | Listenpreis LP | | 380,00 | | 409,00 |
| 12 | 40% Rabatt | | 152,00 4,25 | | 163,60 53,22 |
| 13 | 45% Rabatt | | 171,00 -14,75 | | 184,50 32,32 |
| 14 | 50% Rabatt | | 190,00 -33,75 | | 204,50 12,32 |
| 15 | 55% Rabatt | | | | 224,95 -8,13 |
| 16 | 60% Rabatt | | | | |

Vergleichskalkulation der Kostenarten 1995 bis 2004 für ein Holz-Fenster DK 1-flg. 1135 x 1260 Meranti oberfl.-beh.

| Holz-Fenster | | | |
|---------------------------|--------|--------|--------------|
| Material-Einzelkosten MEK | 1995 € | 2004 € | Diff. % |
| Holz Meranti 72x86 | 49,96 | 36,00 | -27,9 |
| Glas | 23,14 | 14,88 | -36,0 |
| Beschläge | 16,36 | 16,41 | 0,3 |
| Lack/Farbe | 7,67 | 10,00 | 38,0 |
| Sonstiges | 10,23 | 3,35 | -67,0 |
| Sa. MEK | 107,36 | 80,64 | -25,0 |

Vergleich der Material-Einzelkosten Holzfenster 1995 bis 2004

| Kriterienbewertung* der Kundenanforderungen | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-----------|----|
| Klassifikation | Kriterien | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | Gew.-Faktor | Priorität | % |
| 01 | Ansprechendes Erscheinungsbild (Dimension, Profil, Farbe etc.) | | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 10 | 4 | 11 |
| 02 | Leichte und sichere Bedienung | 0 | | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 5 | 4 |
| 03 | Stabilität gegen mechanische Beanspruchung | 1 | 2 | | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 | 3 | 12 |
| 04 | Dichtheit gegen eindringendes Wasser und Wind | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 15 | 1 | 17 |
| 05 | Gute Wärmeschutzeigenschaften nach innen und außen | 1 | 2 | 1 | 0 | | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 | 3 | 12 |
| 06 | Gute und verzerrungsfreie Sichtbedingungen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 |
| 07 | Verbesserte Einbruchshemmung | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 2 | 1 | 2 | 11 | 3 | 12 |
| 08 | Pflegeleichte Oberflächenbehandlung | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 |
| 09 | Langjährige Garantieleistungen | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | | 1 | 13 | 2 | 14 |
| 10 | Qualitativ gesicherter Einbau nach RAL | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | | 11 | 3 | 12 |

* Resultierend aus einer Endverbraucher-orientierten Verbundanalyse (Conjoint-Analyse)

Gewichtete Kundenanforderungen an das Produkt Fenster

Legende: 2 : 0 = Kriterium 1 ist wichtiger als Kriterium 2; 1 : 1 = Kriterium 1 ist gleichgewichtig mit Kriterium 2; 0 : 2 = Kriterium 1 ist weniger wichtig als Kriterium 2

| Kunststoff-Fenster (Angaben in €) | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------------|
| Nr. | Jahr Kostenart | 1995 Direkt | 2004 Direkt | 2004 Direkt | 2004 Baumarkt | 2004 Poln. Hest. |
| 1 | Mat.-Einzel-K. | 87,02 | 60,59 | | | |
| 2 | Mat.-GMK | 5,5% v.1 8,70 | 5,5% v.1 3,33 | | | |
| 3 | Materialkosten | 95,72 | 63,94 | | | |
| 4 | Fert.-Lohn-K. | 10,89 | 11,42 | | | |
| 5 | Fert.-GMK | 116% v.4 12,63 | 116% v.4 13,25 | | | |
| 6 | Fertigungs-Kosten | 23,52 | 24,67 | | | |
| 7 | Herstellkosten I | 119,24 | 88,61 | | | |
| 8 | Vw. u. Vetr.-K. | 75% v.7 89,43 | 67% v.7 59,37 | | | |
| 9 | VV-GMK in 8 enth. | | | | | |
| 10 | Selbstkosten WAP | 208,67 | 147,98 | 131,00 | 124,98 | 138,75 |
| 11 | Listenpreis LP | 285,88 | 273,33 | | | |
| 12 | 37% Rabatt | 77,21 | | | | |
| 13 | 46% Rabatt | | 125,35 | | | |
| 14 | WAP-Diff.zu 1995 | 100% | -29% | -37% | -40% | -34% |

Vergleichskalkulation der Kostenarten 1995 bis 2004 für ein Kunststoff-Fenster DK 1-flg. 1135 x 1260 weiss

| Kunststoff-Fenster | | | |
|----------------------------|--------|--------|---------|
| Material-Einzel-Kosten MEK | 1995 € | 2004 € | Diff. % |
| Armierung | 10,40 | 7,37 | -29,1 |
| BLR | 21,42 | 17,00 | -20,6 |
| FL | 20,46 | 16,24 | -20,6 |
| GL | 3,53 | 2,80 | -20,6 |
| Glas | 23,14 | 14,88 | -35,6 |
| Sonstiges | 8,07 | 2,30 | -71,5 |
| Sa. MEK | 87,02 | 60,59 | -30,4 |

Vergleich der Material-Einzelkosten Kunststoff-Fenster 1995 bis 2004

Beibehaltung der konstruktiven Ausführung also nur bei einem Fünftel der Kosten möglich sein und demzufolge das Ziel verfehlen (nachträgliches korrigieren am Produkt erfordert beträchtliche Änderungskosten).

Wenn jedoch ein signifikantes Ergebnis das Ziel der Maßnahme sein soll, so müssen alle Kosten einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Das sind Materialkosten und Fertigungslohnkosten und Fertigungsgemeinkosten sowie Entwicklungs-, Verwaltungs- und Vertriebskosten.

In wettbewerbsintensiven Märkten ist mit vorausgehenden Marktanalysen zum Produktwert und zum Wettbewerbsangebot von einem im Markt zu realisierendem Preis auszugehen und erst dann sind die zulässigen Kosten (Allowable Costs AC) topdown festzulegen.

Als Zielsetzung einer solchen Maßnahme sollte:

■ der Markt im vorgesehenen Absatzbereich

analysiert, die gewünschten Produkteigenschaften und die dem Kunden wichtigen Nutzenanteile der einzelnen Produkteigenschaften und -funktionen herausgefiltert werden

■ die im Absatzbereich zu marktgerechten Preisen möglichen Absatzmengen für dieses Produkt abgeschätzt werden

■ die Kosten reproduzierbar auf die Anforderungen reduziert werden. Prinzip des Target Costing (siehe Zielkostenspaltung)

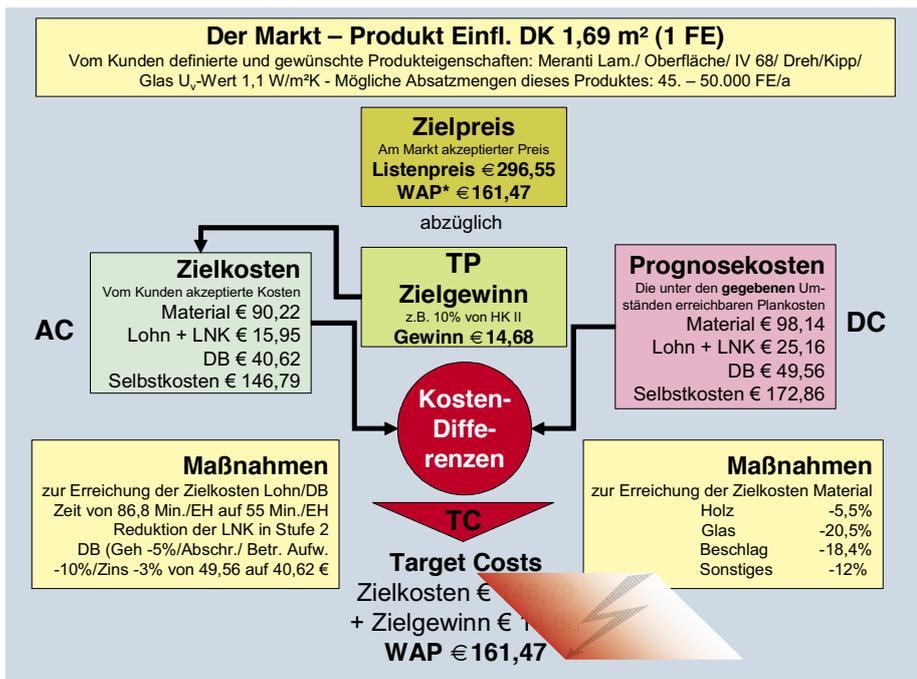
■ die Flexibilität auf Marktveränderungen gewährleistet sein. In den vom Markt projizierten Kosten muss ein Gewinn – dieser Gewinn (Umsatzrendite), hier als Target Profit (TP) bezeichnet, ist bindend für alle Unternehmensbereiche – eingerechnet sein und ergibt dann die zulässigen Kosten (Allowable Costs AC) als langfristige Preisuntergrenze.

| Standard- und Zielkosten der Komponenten | | | | |
|---|--------------|--------------|---------------|--|
| Komponente Material Holzfenster DK einfl. | SKA € (%) | ZKA € (%) | (%) ZKI Index | Maßnahmen zur Umsetzung |
| Holz Meranti lam. (11,23 lfd. m á € 3,30) | 38,85 (39,5) | 36,72 (40,7) | 1,03 | Vereinbarung langfristiger, verbesserter Lieferkonditionen |
| Glas MIG (Kv 1,1) | 22,00 (22,4) | 17,50 (19,4) | 0,87 | Neuausschreibung mit veränderten Lieferkonditionen |
| Beschlag DK | 20,3 (20,4) | 16,34 (18,1) | 0,89 | Lieferanten-Recherche europaweit mit Komponentenverbesserung |
| Sonstiges | 17,00 (17,3) | 19,66 (21,8) | 1,26 | |
| Dichtung | (3,1) | (4,4) | (1,4) | Verbesserung der Dichtleistung (Bedienung, Einbruch, Garantie) |
| Oberfläche | (4,1) | (5,5) | (1,3) | Verbesserung der Dichte, Härte und Schmutzabweisung |
| Verpackung | (3,1) | (3,3) | (1,1) | |
| Bef.-Elemente | (1,0) | (1,1) | (1,1) | |
| RSS | (2,0) | (2,2) | (1,1) | Konstruktive Änderung |
| Glasleisten | (2,0) | (2,1) | (1,1) | |
| Silikon | (2,0) | (2,1) | (1,1) | |
| Summe € | 98,14 | 90,22 | | |
| Prozent % | 100 | 92 | 0,92 | |

Kalkulation der Komponenten

| Standard- und Zielkosten der Komponenten | | | | |
|---|--------------|---------------|-----------|--|
| Komponente Lohn + LNK Holzfenster DK einfl. | SKA € (%) | ZKA € (%) | ZKI Index | Maßnahmen zur Umsetzung |
| Lohn einschl. LNK mit 37% (Reduktion der LNK erst in Stufe 2) Reduktion der Zeitvorgabe von 86,8 Minuten/FE auf 55 Minuten/FE | 25,16 (14,6) | 15,95 (9,2) | 0,63 | Informationstechnische, logistische und organisatorisch/technische Überarbeitung des Layouts |
| Komponente DB Holzfenster DK einfl. | SKA € (%) | ZKA € (%) | ZKI Index | Maßnahmen zur Umsetzung |
| Σ Verwaltungs- und Vertriebskosten | 49,56 (30,7) | 40,62 (23,5) | 0,77 | Geschäftsprozessanalyse |
| Gehälter | 19,48 (39,3) | 16,51 (40,65) | 1,03 | Gemeinkostenanalyse |
| Abschreibungen | 7,73 (15,6) | 6,34 (15,6) | 1,00 | Desinvestition |
| Betr. Aufwendungen | 17,74 (35,8) | 13,99 (34,4) | 0,96 | Geschäftsprozessanalyse |
| Zinsen etc. | 4,61 (9,3) | 3,78 (9,3) | 1,00 | Vertrauensbildende Maßnahme bei Banken etc. |

Kalkulation der Komponenten



Prinzip des Target Costing

Der nächste Schritt ist die Gegenüberstellung der Herstellung mit den im Unternehmen anzutreffenden Ressourcen. Diese Kosten werden als Drifting Costs (DC) bezeichnet und den Allowable Costs (AC) gegenübergestellt, es sind die im Ist-Zustand erreichbaren Plankosten. Das Ergebnis sind die Zielkosten (Target Costs TC), die von allen an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmensbereichen zu gewährleisten sind.

Kriterienbewertung der Kundenanforderungen

Die nachfolgenden Erläuterungen (siehe Bild „Gewichtete Kundenanforderungen an das Produkt Fenster“) bilden die Systematik zur Bestimmung der Zielkosten. Kriterien, die nicht vom Kunden honoriert werden, sind nur in den Mindestanforderungen darzustellen. Aus Abfragen nach den Produkteigenschaften beim Endabnehmer wurde deutlich, dass das Fenster primär in deren Ansicht dazu dient eine Bauöffnung nach Bedarf zu öffnen und zu schließen. Es muss in erster Linie dicht sein gegen Regen und Wind und es muss eine langjährige Garantie für Material und Funktionalität zugesichert werden. Alle anderen Kriterien fallen dagegen ab. Eine Bestätigung zu diesen Recherchen ist auch in der Analyse „Veränderungen im Fenstermarkt“, herausgegeben im Dezember 2001 von der GfK GmbH Nürnberg, nachzulesen.

Zur Frage nach der Qualität hier ein Auszug aus einer Veröffentlichung von John Ruskin, engl.

Sozialforscher, 1819 – 1900: „Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch viel schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht vollständig erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten! Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.“

Standard- und Zielkosten der Komponenten

Ein wesentliches Merkmal des Target Costing ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Entwickler mit dem Vertrieb, mit dem Einkauf, den Produktionsfachleuten und dem Controller. Diese Methode ist die Grundlage sowohl des Target Costing, der Wertanalyse als auch des Benchmarking. Diese Methoden zählen zu den Managementverfahren und basieren auf der Funktionsgliederung der Produkte, die durch Vergleichen von ähnlichen Tätigkeiten und/oder Funktionen zur Ermittlung der besten Methode dann im gesamten Unternehmen umgesetzt werden sollte.

Feststeller haben wir genug, was uns fehlt, sind die Absteller!