



**MARKT.** Ob die Küche vom Schreiner, vom Küchenbauer oder aus dem Möbelhaus stammt, muss jeder Kunde für sich selbst entscheiden. Jede Variante bietet Vor- und Nachteile – in der Schweiz sind die Ansprüche an die Qualität allerdings deutlich höher als im Ausland.

## Nicht verwechseln: Schweiz und Schweden

In Zeiten der totalen Digitalisierung fragen sich manche Kunden und Unternehmer: Wo und wie will ich meine Küche planen und realisieren lassen? Die Möglichkeiten sind schier unendlich. Gehe ich zu einem Industriebetrieb, gehe ich zu einem Profi-Küchenbauer, eben doch zu meinem Dorf-Schreiner um die Ecke oder am Ende sogar zum «blauen Schweden» (Ikea)?

Alle Vertreter dieser Anbieterkategorien versuchen nach Kräften, am Markt zu bestehen und ihre Präsenz weiter auszubauen. Jeder Anbieter arbeitet mit all seinen Möglichkeiten daran, Interessenten zu gewinnen und die Aufträge am Ende erfolgreich abzuwickeln. Wo liegen nun die Vor- und Nachteile der einzelnen Anbietergruppen und wie sehen ihre Zukunftschancen aus? Im Folgenden versuchen wir, die drei Anbietergruppen (Industrie, Profi-Küchenbauer und Schreiner) einander gegenüberzustellen und deren Vor- und Nachteile sowie Zu-

kunftsansichten zu beleuchten. Swissness hilft allen Anbietern mit Schweizer Produktion, sich noch ausreichend auf dem «geschützten» Markt Schweiz zu behaupten. Marktbegleiter aus den umliegenden Ländern – nicht nur im Küchenbereich – stehen parat und nutzen schon jetzt viele Gelegenheiten, in der Schweiz Fuss zu fassen. Der Kampf hat bei Grossobjekten bereits begonnen, aber auch der Privatkunde wird zunehmend preissensibel. Ein fundamentaler Unterschied vom Schweizer Markt zu den umliegenden ist der, dass in der Schweiz in nahezu allen Mietwohnungen die Küche vom Vermieter eingebaut ist und «mitvermietet» wird. Daher sind die Anforderungen an die Qualität und Dauerhaftigkeit erheblich höher als anderswo.

### Produktportfolio

Das Produktportfolio der grossen, industriellen Küchenbauer wie Veriset oder Stöck-

lin ist sehr ausgereift und mit umfangreichen Sonderlösungen ergänzt. Veriset hat zum Beispiel vor einigen Jahren das Projekt «1220» lanciert, nach dessen erfolgreicher Umsetzung täglich bis zu 1220 Küchenelemente die Produktion durchlaufen sollen. Der Automatisierungsgrad ist extrem hoch, in der Produktion sind nur noch wenige Mitarbeiter zu finden. Unter Profi-Küchenbauern verstehen wir mittelgrosse Betriebe, die schwerpunktmässig die Küchenelemente selbst herstellen. Vielfach wird mit semiindustriellen Prozessen und erweiterter Automatisierung versucht, die Produktionskosten im Rahmen zu halten und konkurrenzfähig am Markt aufzutreten.

Das Produktspektrum lehnt sich meist an die Programme der Industriebetriebe an. Es werden aber nicht alle Möbel übernommen, sondern nur die «A-Artikel». Diese werden mit Eigenentwicklungen ergänzt,



Bild: Fotolia

um sich so auch von der Industrieschiene abheben zu können. Manche Profi-Küchenbauer haben ihr Portfolio dahingehend erweitert, dass die Möbelkollektionen von einem oder mehreren Industrieanbietern als jeweils separate Vertriebsschiene angeboten werden.

Noch weiter kann die Vermischung von Industrie und Handwerk gehen, wenn etwa aus Kapazitätsgründen die Grundkorpusse aus industrieller Fertigung mit eigenproduzierten Fronten kombiniert werden. Der Schreiner ist dann eher der Klein- und Mittelbetrieb, der kleinere Stückzahlen an Küchen produziert, dies aber nicht zu seinem Kerngeschäft gehört. Sein eigenproduziertes Produktspektrum entspricht in etwa jenem des Profi-Küchenbauers. Die technische Ausstattung der Produktionen ist meist sehr gut, die Fixkosten sind auf «erträglichem» Niveau, der Anteil Handarbeit ist im Verhältnis zu anderen Betriebskategorien höher. Grundsätzlich ist festzustellen, dass das Thema Küche immer komplexer wird, neben laufend neuen Beschlags- und Einbaulösungen kommen die Geräteelieferanten in kurzen Abständen mit Neuerungen, die immer erst in die eigene Abwicklung integriert werden müssen und konstruktiv oft einen hohen Aufwand zur Folge haben.

### Dienstleistungsportfolio

Bis vor Kurzem haben die Industriebetriebe ausschliesslich über Küchenstudios, Händler, Profi-Küchenbauer oder den Schreiner ihre Produkte abgesetzt. Neu kommt bei dem einen oder anderen Industriehersteller auch der Direktvertrieb dazu, der für die etablierten Abnehmer die Gefahr der direkten Konkurrenzierung durch den Hersteller birgt. Wie in allen anderen Bereichen wie Türen- oder Fensterbau ist aber das «Projekt-Denken», also die Abwicklungskompetenz der industriellen Hersteller von Projekten bis zur Endkundenabnahme, noch nicht professionell umgesetzt. Alle flankierenden Massnahmen, die zu erfolgreichen Küchenprojekten gehören (Geräteleistik, GU-Kompetenz, Endkundenbetreuung), stecken teilweise in den Kinderschuhen. Der Profi-Küchenbauer hat seine Kernkompetenz im Bereich Dienstleistung für den Endkunden perfektioniert, von der 3D-Simulation der Küchenplanung über das professionelle Baustellenmanagement bis hin zur Einweihung mit einem Sternekoch. Ebenso stehen meist leistungsfähige Zulieferer in den Bereichen Glas, Stein, Metall und Oberflächen zur Verfügung. Der Schreiner hat da sein Potenzial nicht in allen Fällen ausgeschöpft, es geht «handwerklich» zu, der Kunde wird aber trotzdem erstklassig

bedient. Der grosse Vorteil bei kleinen Firmen besteht darin, dass es im Auftragsablauf sehr wenige Schnittstellen gibt und die Bedienung des Kunden meist in den Händen des Chefs liegt. Dieser nimmt von Anfang bis Schluss die Auftragsverantwortung wahr und bleibt Ansprechpartner des Kunden. Künftig wird der Bereich Sanierung einen grösseren Anteil an den Küchenprojekten haben. Hier hat der Schreiner seine grosse Chance und kann auch unkonventionelle Ideen umsetzen.

### Kundengewinnung / Ausstellung

Die Industriebetriebe bieten in den meisten Fällen eine eigene grosszügige Ausstellung, die sie schwerpunktmässig für ihre Händler bereithalten, die dann mit den Endkunden verschiedene Grundriss- und Ausführungsvarianten vergleichen können. Diese Ausstellungen gehören zur Vertriebsstrategie, lassen aber oft das Herz des Küchenbaus vermissen und stellen sich etwas steril dar. Weitergehende Raumlösungen mit angeschlossenen Essplätzen sind nicht das Kerngeschäft. Quelle für Interessenten sind meist die Ausschreibungen für grosse Objekte, die auf Online-Plattformen wie etwa Olmero veröffentlicht werden. Die Profi-Küchenbauer investieren nicht nur erhebliche Summen in die eigene Ausstel-



Bild: Tilmann Laube

**Zeichen der Zeit erkannt: CNC-Maschine, angesteuert von einer 3D-CAD-Software.**

lungsfläche, sondern auch die darin eingebauten Ausstellungsküchen vermögen zu begeistern. Hier kann der Endkunde dann die verschiedenen «Gleise» der Küchenprodukte vergleichen, nämlich die industriell hergestellten Küchen (aus der Schweiz und auch zunehmend aus dem Ausland), Küchen aus der Eigenproduktion sowie die Kombination von beidem.

Die Interessentengewinnung läuft hier auf zwei Schienen: zum einen wie bei der Industrie auf Ausschreibungen, zum anderen aber in der direkten Ansprache der Privatkunden über alle zeitgemässen Kanäle und auch über Social Media. Viele Profi-Küchenbauer vereinen die Gerätepräsentation mit genussorientiertem «Probekochen» in der eigenen Ausstellung, mittlerweile haben sich bereits «Steamer-Partys» etabliert und eine gesellschaftliche Bedeutung erlangt. Durch die Diversifizierung im Schreinereibetrieb bleibt oft für eine professionelle Ausstellung zu wenig Platz.

Daher nutzen Schreiner die Ausstellungen von Küchenhändlern oder industriellen Herstellern zur Präsentation der möglichen Varianten. In allen Bereichen sind erfolgreiche und perfekte Referenzen eine sehr nützliche Basis zur Interessentengewinnung. Teilweise läuft das «Referenzmarketing» besonders im höchstwertigen Bereich so gut, dass sich die Interessenten von selbst dem Küchenbauer oder Schreiner anvertrauen und die persönliche Betreuung im Vordergrund steht, nicht der Preis.

### Planung / Offertstellung

Von der Industrie werden Kataloge und Preislisten angeboten, die in die gängigen Küchenplanungsprogramme eingelesen wer-

den können und auch von den Herstellern aktualisiert werden. Hier sind Service-Abonnemente verfügbar, die auch die Gerätedaten enthalten und so eine schnelle und einfache Aktualisierung der Verkaufsdaten ermöglichen. Der Profi-Küchenbauer wendet im Normalfall ein Planungssystem an und erzeugt aus dem photorealistischen 3D-Plan direkt die Offerte für den Endkunden. Die Schnittstelle zu den gängigen Branchensoftware-Herstellern ist teilweise realisiert, aber auf keinen Fall Branchenstandard, und erfordert in den meisten Fällen die manuelle Neuerfassung der Auftragsdaten zur Erzeugung der Produktionsdaten. Hier ist bei den Software-Anbietern seit Jahren kein wirklicher Fortschritt zu erkennen, durchgängige Lösungen werden – wenn überhaupt – kundenspezifisch mit einem sehr hohen Investitionsaufwand programmiert. Beim Schreiner gibt es neben CAD-Plänen immer noch die Handzeichnung, die im Kundengespräch entsteht und in diesem Fall die grosse Fachkompetenz beweist. Die Kalkulation und Offertstellung läuft in vielen Fällen manuell ab.

### Auftragsbearbeitung

Im industriellen Bereich werden die Bestellungen des Fachhandels meistens aus den Planungsprogrammen elektronisch übermittelt, sodass die Auftragserfassung eigentlich beim Fachhändler liegt. Der industrielle Hersteller fasst dann die bestellten Kommissionen pro Woche für die Logistik und Produktion zusammen und liefert die Möbelkommissionen meist an das Lager des Fachhändlers, an den Schreiner oder auch direkt auf die Baustelle. Beim Profi-Küchenbauer wird die Auftragserfassung

durch ein erfolgreiches Zusammenspiel von Verkäufer und Projektleiter durchgeführt. Mit unterschiedlichsten Software-Paketen und Datenstämmen wird hier versucht, die Auftragserfassung und die danach folgende Produktionsdatenerstellung weiter zu vereinfachen und zu beschleunigen. Nicht alle in der Branche eingesetzten Software-Tools genügen den steigenden Ansprüchen an Funktionssicherheit, Datenqualität und Benutzerfreundlichkeit. Der Schreiner, der wenige Küchen im Jahr abwickelt, hat teilweise eigenentwickelte Software-Tools oder Checklisten im Einsatz, um die Erfassung möglichst zu vereinfachen. Nicht in allen Fällen bekommt der Endkunde eine Auftragsbestätigung. Auch die Stellung von Akontorechnungen wird teils übergangen, und die Schlussrechnung erfolgt mit mehrmonatiger Verspätung.

Andererseits gibt es Schreiner, die die Zeichen der Zeit erkannt haben und auf die durchgängige Digitalisierung von der Avor auf die Maschine setzen. Wie etwa die Leo Baumgartner AG aus Zug, die mit einer 3D-CAD-Software die neue CNC-Maschine ansteuert, die in verkürzter Messe-Konfiguration dieses Jahr an der Ligna in Betrieb gezeigt wurde (s. Bild).

### Rohmaterial- / Geräte Logistik

Im Bereich Materialeinkauf und Konditionen sind die Industriebetriebe mit einer komplett anderen Logistik ausgerüstet. In vielen Fällen wird direkt bei den Produzenten eingekauft, und auch der Import von ausländischen Rohmaterialien ist organisiert. Die Konditionen liegen hier sicher um Grössenordnungen tiefer als bei den Profi-Küchenbauern und den Schreiner.

Trotzdem ist die Preisgestaltung durch die teilweise enormen Investitionen im Fertigungsbereich höchst anspruchsvoll. Der Profi-Küchenbauer wie auch der Schreiner ist in den meisten Fällen von den Importeuren und sicher von Grosshändlern abhängig. Einige Händler haben die Zeichen der Zeit schon erkannt und bieten ihre Katalogdaten oder E-Shop-Daten auch im Internetportal «ComNorm» an, das für die Umset-

zung der elektronischen Einkaufskette eine grosse Hilfe ist. Hier ist aber die weitere Entwicklung sehr mühsam, da das sogenannte Supply Chain Management vor allem aufseiten der Softwarehersteller und Lieferanten noch nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit und Professionalität bearbeitet und entsprechend priorisiert wird.

Die Schreiner sind in dem Sinne benachteiligt, dass die umgesetzten Einkaufsvolumina keine grossen Preisnachlässe oder Preisoptimierungen zulassen. Hoffnung zeichnet sich durch die aktuell entstandenen Einkaufsgemeinschaften wie die Logista AG ab, die den Schreiner die Möglichkeit geben, zu einigermassen konkurrenzfähigen Preisen einzukaufen.

Findige Profi-Küchenbauer und Schreiner kaufen ihre Geräte mittlerweile über Online-Plattformen wie [www.nettopreise.ch](http://www.nettopreise.ch) und haben so einen erheblichen Preisvorteil im Vergleich zu normalen Wiederverkaufsrabatten und stärken ihre Konkurrenzfähigkeit damit erheblich. Wie sich diese teilweise ruinösen Vertriebsstrategien der Gerätehersteller langfristig entwickeln werden, bleibt abzuwarten.

### Produktion / Möbelorganisation

Bei der Produktionstechnologie sind die Industriebetriebe sicher im Vorteil, auch die dazu notwendige Datentechnik ist auf sehr gutem Stand. Neue Technologien wie die Laserkante wurden von diesen Unternehmen forciert, wobei diese Technologie mittlerweile aus kosten- und energietechnischer Sicht überholt scheint, wie der aktuelle Stand an der Ligna 2017 auch gezeigt hat. Auch die Ausdehnung der Laser-Nullfugentechnologie auf die Korpusbauteile ist nicht mehr zeitgemäss und funktional nicht notwendig, von der Dauerfestigkeit her ist eine saubere PU-Verleimung sicher der bessere Weg. Der Profi-Küchenbauer hat sich in den letzten Jahren durch erweiterte Automatisierung eine sehr gute Position erarbeitet. Plattenzuschnitt mit automatisiertem Plattenlager, Kantenanleimen mit PU und Teile-

rückführung sowie CNC-Maschinen mit automatischer Beschickung runden die professionellen Fähigkeiten ab.

Parallel zur Produktionstechnik wurde massiv in die Datentechnik investiert, sodass heute durchgängige Lösungen von der Ausführungsplanung bis zur Maschinensteuerung bestehen. Beim Schreiner werden die Küchenmöbel, sofern diese selbst produziert werden, auch mit aktueller Technologie hergestellt. Der Plattenzuschnitt läuft in vielen Fällen vertikal ab, und dann werden die Bauteile auf einer CNC-Maschine formatiert, bevor die Kanten angeleimt werden. Hier werden vielfach noch Maschinen mit Schmelzkleber-Technologie eingesetzt, deren Ergebnis immer noch den Ansprüchen genügt.

### Transport

Beim Transport gibt es grundsätzlich zwei unterschiedliche Lösungen. Der Transport durch die eigene Firma ist dann vorzuziehen, wenn die Kunden in Reichweite sind. Vorteilhaft für die Profi-Küchenbauer als auch für die Schreiner ist die Möglichkeit, die Verpackungen und Verladung «handwerklich» mit Decken und Füllmaterial durchzuführen. Im industriellen Bereich hat sich die Palettisierung durchgesetzt, hier werden die Möbel auf Euro-Paletten gestapelt, mit Eckschutzprofilen versehen und dann mit Stretch-Folie eingewickelt. Grundsätzlich ist das Risiko bei einem Transport mit externen Speditionen höher und der Anspruch an den Produktschutz und die Verpackung ebenfalls.

### Montage

Bei der Montage verhält es sich ähnlich wie beim Transport. Die Montage über externe Montagefirmen ist in vielen Fällen günstiger, da die Montage oft mit einem Fixpreis vergeben wird. In diesem Fall wird das gelieferte Produkt «anonymisiert», der Kontakt zum Verkäufer oder Projektleiter besteht weniger und bei Schwierigkeiten ist ein erhöhter Kommunikationsaufwand nö-

tig. Da sind die Profi-Küchenbauer und Schreiner absolut im Vorteil, nach dem Motto «Alles aus einer Hand» bleibt der Auftrag in den eigenen Händen und kann für den Kunden souverän abgewickelt werden. Dies gilt im Besonderen, wenn erhöhte Anforderungen an die Montage gestellt werden, wenn etwa die Wohnung bewohnt ist oder die Strategie «Staubfreie Baustelle» intensiv verfolgt wird. Auch spezielle Montageabläufe mit mehrsprachig ausgebildeten Monteuren ermöglichen neue Alleinstellungsmerkmale, die von der entsprechenden Klientel sehr geschätzt werden.

### Übergabe an Endkunden / After Sales

Durch die nur wenig ausgeprägte Projektkompetenz bei den Industriebetrieben haben natürlich die Profi-Küchenbauer und die Schreiner bei der Übergabe der Küche an den Endkunden die Nase vorne. Hier werden Anlässe in verschiedenen «Flughöhen» gestaltet, von der normalen Geräteschulung bis hin zur Einweihungsparty mit einem Profikoch. Entscheidend sind die technische Kompetenz, das erfolgreiche «Stauraum-Management» und am besten die eigene Kocherfahrung der Spezialisten. So fühlen sich Mann und Frau verstanden und ernst genommen, auch wenn die Wünsche ausgefallener werden. TL

#### DER AUTOR

**Tilmann Laube (TL)** beschäftigt sich mit seinem Ingenieurbüro seit fast



15 Jahren mit allen wesentlichen Optimierungsschritten in der Holzbranche. 2015 amtierte er ad interim als CEO der Küchenfabrik Muotathal und bewegte sich dort

verstärkt im Spannungsfeld zwischen Industrie und Handwerk.

→ [www.tilmanlaube.com](http://www.tilmanlaube.com)



**Keilzinkwerk Hunkeler AG**  
kompetente Fachberatung



**Unser Know-How für Ihren Erfolg**

6246 Altshofen      062 834 44 99      [www.keilzinkwerk.ch](http://www.keilzinkwerk.ch)