

Glaseri Sand stellt sich für die Zukunft auf

Umstrukturierung gemeistert, Nachfolge geregelt

Der Karlsruher Fachbetrieb Glaseri Sand hat sich in den vergangenen Jahren strategisch neu ausgerichtet: Bauelemente kauft das Unternehmen nun zu, anstatt sie selbst zu produzieren – zudem liegt ein Schwerpunkt auf dem Kundendienst. GFF erläutert die Hintergründe.



Die Jungen und die Alten (v.li.): Steffen Armbrust, Andreas Armbrust, Thomas Jerabek, Rainer Mößner, Sarina Armbrust und Caroline Jerabek.

GFF-Experten
Autor: Matthias Metzger
Foto: Glaseri Sand

Im Oktober 2020 fassten die Verantwortlichen der Karlsruher Glaseri Sand einen Entschluss von großer Tragweite. Sie entschieden sich, die eigene Fensterproduktion aufzugeben, neue Elemente fortan zuzukaufen und den Schwerpunkt noch stärker auf Service und Reparatur zu legen – das Ganze verbunden mit dem Umzug in neue Räumlichkeiten. Ein Schritt, der sich ausgezahlt hat: „Ich konnte nicht hellsehen, aber für uns war das die tollste und beste Entscheidung“, sagt Glasermeister Andreas Armbrust, der den Schritt mitinitiiert hatte und bis zu Beginn dieses Jahres Geschäftsführer des Unternehmens war.

Um seine Aussage zu verstehen, muss man die Hintergründe kennen: Die Entscheidung fiel nicht von heute auf morgen, sondern im Rahmen einer vor

mehreren Jahren begonnenen strategischen Neuausrichtung des Betriebs. GFF hatte erstmals in der Septemerausgabe 2016 berichtet, dass Armbrust und sein langjähriger Partner in der Geschäftsführung, Glasermeister Rainer Mößner, die Weichen für die Zukunft stellen und Schritt für Schritt den Schwerpunkt des Betriebs weg von der Fertigung hin zum Kundendienst verlagern.

Analyse: Handwerkliche Fertigung lohnt sich nicht mehr

Der Grund für die Umstrukturierung: Die Unternehmer hatten für sich analysiert, dass handwerklich gefertigte Fenster mittelfristig zu teuer werden für den Endkunden und dementsprechend die Marktbearbeitung für handwerklich geprägte Fensterbaubetriebe in den nächsten Jahren immer schwieriger werden wird. „So ist es auch gekommen“, sagt Armbrust heute. Seine klare Aussage: Mit einer Winkelanlage und einem Vierseitenhobel

im Maschinenpark kann man preislich nicht mehr am Markt bestehen.

Die Alternative, nämlich erheblich in die Fertigung zu investieren und zu expandieren, sei für ihn und seinen Partner nicht infrage gekommen. „Mit der Investition in eine CNC-Maschine, was für mich keine handwerkliche Fertigung mehr im engeren Sinn ist, ist es ja nicht getan. Jemand muss die Produktion leiten, man braucht Platz für die Anlage, muss die Lackiererei dem höheren Output entsprechend ausbauen und Außendienstler einstellen, die die Fenster vermarkten – wer aber kauft Fenster in unsicheren Zeiten, wie wir sie aktuell und vielleicht auch in Zukunft haben?“

Ziel: Der Nachfolgegeneration eine Perspektive für die Zukunft geben

Trotz ungewisser Zukunft Schulden aufzunehmen und viel Geld in die Fertigung zu investieren, war also ebenso wenig eine Option, wie den Status quo länger als nötig aufrechtzuerhalten. Als sich im Herbst 2020 die Möglichkeit ergab, mit dem Betrieb in neue Räumlichkeiten umzuziehen, war das Ende der eigenen Produktion besiegelt. Neue Bauelemente bezieht das Unternehmen seitdem von Partnerunternehmen, zudem wurde der Kundendienst weiter gestärkt.

Was bei der Entscheidungsfindung der größte Antrieb war: der nächsten Generation im Betrieb, also Armbrusts Kindern sowie der Nichte und dem Neffen von Rainer Mößner, eine Perspektive für ihre Zukunft zu geben. „Ich möchte eine sauber funktionierende, florierende Firma übergeben“, sagt Armbrust. „Die Produktion aufzugeben, war ein Schritt in diese Richtung.“ Mittlerweile ist der Generationenwechsel in vollem Gang. Damit dieser in geordneten Bahnen verläuft, sind Steffen und Sarina Armbrust sowie Caroline und Thomas Jerabek seit Anfang 2022 zu Geschäftsführern bestellt. „Die Kinder

tragen jetzt Verantwortung und sollen merken, dass das Leben als Unternehmer nicht immer unbeschwerlich ist“, sagt Armbrust. Dabei gibt es eine klare Einteilung: Sohn Steffen ist kaufmännischer Geschäftsführer im Angebotswesen, Tochter Sarina ist Geschäftsführerin Finanzen und Personal, Thomas Jerabek ist technischer Geschäftsführer und Caroline Jerabek ist Geschäftsführerin Teamorganisation und Planung. Im Ehrenamt ist Steffen Armbrust Obermeister der Glaserinnung Karlsruhe, Thomas Jerabek ist im Vorstand des LIV Baden-Württemberg aktiv und Caroline Jerabek ist bei den Unternehmerfrauen im Handwerk und Mittelstand (UFH) Karlsruhe engagiert.

Ein eingespieltes Team

Im Hintergrund ist Rainer Mößner als technischer Geschäftsführer aktiv, während Andreas Armbrust sich, wie eingangs erwähnt, aus der operativen Geschäftsführung zurückgezogen hat. „Im Moment bin ich die graue Eminenz im Hintergrund. Ob das alles so klappt, wie wir uns das wünschen, wird sich wohl erst zeigen, wenn ich mich komplett aus dem Unternehmen zurückgezogen habe“, blickt Armbrust voraus.

Was er aber bereits klarsieht: dass Tochter Sarina im Backoffice ihren Mitstreitern, so gut es geht, den Rücken freihält für deren Geschäftsführer- und ehrenamtliche Tätigkeit, so wie er selbst früher Rainer Mößner den Rücken freigehalten hat. „Thomas Jerabek und Steffen Armbrust haben die Außendarstellung bei den Kunden, Architekten und Behörden übernommen und sind heute schon in dieser Aufgabe akzeptiert. Caroline Jerabek hat die wichtige Aufgabe der Teamorganisation, die sie mit Weitblick wahrnimmt“, führt Armbrust aus. Er hält fest: „Es ist für mich schön, zu sehen, dass meine früheren Aufgaben in gute Hände gegangen sind. Einer allein könnte das heute nicht mehr bewältigen.“

Hochwertige Partner im Fensterbau

Worauf Armbrust ebenfalls mit Freude blicken kann und zu Recht stolz sein darf: dass die junge Generation – dank der Weitsicht der Älteren – am neuen Firmenstandort in der Karlsruher Greschbachstraße klare Strukturen vorfindet, auf denen sie aufbauen kann. Gegliedert ist das Unternehmen in die Abteilungen Fensterbau, Glasservice, Kundendienst und Denkmalpflege, die jeweils unter eigener Leitung stehen. Die Fensterbauabteilung,

für die Steffen Armbrust, Thomas Jerabek und Rainer Mößner die Hauptansprechpartner sind, wickelt mit vier Montageteams Aufträge für neue Fenster ab.

Nach der Einstellung der Produktion bezieht die Glaseri Sand ihre Elemente von hochwertigen Lieferanten wie Fensterbau Schneider, Kowa Holzbearbeitung oder, im Kunststofffenster-Bereich, Fenstertertechnik Brand und Pax, was auf der Unternehmenswebsite transparent dargestellt ist. „Bei der Wahl der Partner war für uns wichtig, dass wir auf Augenhöhe miteinander sprechen und nicht nur eine Nummer sind“, sagt Armbrust.

„Es ist für mich schön, zu sehen, dass meine früheren Aufgaben in gute Hände gegangen sind.“
– Andreas Armbrust

Nach seinen Angaben ist der Fensterbau nach wie vor das umsatzstärkste Standbein des Unternehmens, das mit insgesamt 42 Beschäftigten aktuell zirka 4,5 Millionen Euro im Jahr erwirtschaftet.

Spezialisierung auf Service und Reparatur

Daneben liegt der Schwerpunkt, wie angesprochen, auf dem Kundendienst. „Service und Reparatur haben für uns höchste Priorität. Wir machen das nicht nebenbei, sondern haben uns darauf spezialisiert“, betont Armbrust. Das Ziel sei es, die Kunden bei der Werterhaltung ihrer Fenster zu unterstützen, sei es durch Reparaturarbeiten an Beschlag oder Rahmen. Großes Potenzial sieht der Glasermeister vor dem Hintergrund, dass Fenster in Neu-

bauten so montiert sind, dass ein Austausch defekter Fenster gleichzeitig eine Fassadensanierung nach sich zöge. „Eine Reparatur ist hier der nachhaltigere Weg. Gerade junge Hausbesitzer wissen das zu schätzen, so dass sich in Zukunft gute Geschäftsmöglichkeiten für uns ergeben dürften.“ Bereits jetzt ist das Kundendienst-Team gut ausgelastet, auch dank der guten Sichtbarkeit bei Google.

„In Hochzeiten fahren in der Früh sieben Autos mit 40 Aufträgen weg“, sagt Armbrust. Die Auftraggeber seien dankbar für das Erscheinen der Handwerker – und vor allem nicht preissensibel. „Die Kunden sind froh, wenn jemand kommt und ihr Problem löst. Der Preis spielt für sie nicht die entscheidende Rolle.“ Um das Service-Segment zu pushen, setzt die Glaseri Sand auch auf Wartungsverträge. Gerade Endkunden nehmen das Angebot laut Armbrust immer besser an. Vor Ort nutzen die Mitarbeiter das Justieren und Ölen der Beschläge sowie die Funktionskontrolle zur Bestandsaufnahme hinsichtlich erforderlicher Reparaturen. „Hierüber erstellen wir dann ein Angebot“, sagt Armbrust. Häufige Reparaturen seien Beschlag- und Holzflieckarbeiten.

Entspannter Blick in die Zukunft

Last not least umfassen die Aktivitäten des Betriebs den Glasservice, dessen Mitarbeiter Reparaturverglasungen, Duschen, Zimmertüren oder Ganzglasanlagen umsetzen, sowie die Denkmalpflege, wo es u.a. um die Restaurierung, die energetische Sanierung oder den – von Partnerunternehmen übernommenen – Neubau historischer Fenster geht. So aufgestellt, sieht Armbrust der Zukunft des Betriebs positiv entgegen. „Es ist befreiend, so zu arbeiten. Wir alle sind glücklich.“

Explodierter PU-Schaum?
Nicht mit der FOPPE® Wärmebox

FOPPE ZUBEHÖR

TOTALSCHADEN VERMEIDEN

+49 5904 9393-93
www.foppe.de

FOPPE FOPPE
MODULE · SYSTEME · ZUBEHÖR