



Mit Holz in die Zukunft? Eine Branche am Scheideweg

Gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Institut für
ökologische
Wirtschaftsforschung





Förderung

Das Projekt „Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette (ZUFO)“ wurde finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Förderschwerpunkt „Nachhaltige Waldwirtschaft“ (www.nachhaltige-waldwirtschaft.de). Förderkennzeichen: 033 055 6

Projekträger

Projekträger Jülich (PTJ)

Redaktion

Kirstin Wulf, Claudia Nickschat
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (iÖW) GmbH (gemeinnützig)

ZUFO-Projektteam

Zum ZUFO-Projektteam gehörten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (iÖW) und der Sozialforschungsstelle Dortmund.

Autoren

Dirk Scheer, Esther Hoffmann, Dr. Frieder Rubik
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (iÖW) GmbH (gemeinnützig)

Gestaltung

Michael Miethe

Foto

Bilddatenbank Holzabsatzfonds

Projekthomepage

www.zufo.de



Inhalt

- 7 Struktur und Reform: Forst- und Holzwirtschaft im Wandel
- 8 Diese Broschüre: Rat zur Tat
- 9 Das ZUFO-Forschungsprojekt: Eine fundierte Grundlage
- 9 Ökonomische Rahmenbedingungen: Immer in Bewegung
- 11 Politik: Einflussnahme erwünscht!
- 17 Unternehmen der Holzbaubranche: Der Status quo
- 27 Marktanalyse: Den Kontakt mit dem Kunden vorbereiten
- 43 Wettbewerb: Wem schenkt der Kunde seine Gunst?
- 45 Zukunftsmärkte und Innovationen: Das passiert morgen
- 55 Zusammenfassung: Mutiger Blick nach vorne



Entlang der gesamten Wertschöpfungskette – also vom Baum bis hin zum fertigen Holzprodukt – muss die Branche ihre Zukunftsfähigkeit sichern.



- ▷ Verbraucher stellen heute höhere Ansprüche an die Holzbaubranche hinsichtlich Wertbeständigkeit, Produktqualitäten und Kundenorientierung.

Struktur und Reform: Forst- und Holzwirtschaft im Wandel

Die Forst- und Holzwirtschaft steht vor neuen Herausforderungen: Im Zuge der Globalisierung verändern sich die Wettbewerbsbedingungen sehr stark. Der Staat zieht sich mehr und mehr aus der Forstwirtschaft zurück. Verbraucherinnen und Verbraucher stellen neue Ansprüche an die Holzbaubranche hinsichtlich Wertbeständigkeit, Produktqualitäten und Kundenorientierung. Innovative Produkte und Dienstleistungen sind ebenso gefragt wie moderne Kooperations- und Managementformen zur Erschließung neuer Marktsegmente wie den mehrgeschossigen Holzbau. Entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette – also vom Baum bis hin zum fertigen Holzprodukt – muss die Branche alles daran setzen, ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern und zu verbessern.

Neue Herausforderungen
für die Holzwirtschaft

Eine entscheidende Rolle spielt hierbei der Bausektor. Immerhin werden nach einer Schätzung der Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe 50 bis 60% des in Deutschland verarbeitenden Holzes in diesem Sektor verarbeitet: in Holzhäusern oder Holzämmstoffen, in neuen Verbundwerkstoffen oder im Holzinneausbau mit Treppen, Decken und Böden. Schon lange reicht es nicht mehr, sich auf den Neubau von Gebäuden zu konzentrieren. Modernisierungen und Sanierungen von bestehenden Gebäuden haben an Bedeutung gewonnen. Die Konkurrenz zwischen den Baustoffen und den dahinter stehenden Industriezweigen wird sowohl für Neubau als auch für Modernisierung und Sanierung deutlich stärker werden.

Marktbehauptung unter schwierigen Bedingungen

Denn: Die Baubranche bewegt sich seit langem in einem schwierigen ökonomischen Umfeld mit einem Abwärtstrend bei Bauinvestitionen – insbesondere beim Neubau. Allerdings konnte sich der Holzhausbau, der überwiegend im Fertighausmarkt zu finden ist, im Gegensatz zur Gesamtbranche zumindest stabilisieren. Im Jahre 2007 sah sich jedoch auch der Holzbau mit einem sehr schwierigen Geschäftsjahr konfrontiert – die Baugenehmigungen gingen hier für Ein- und Zweifamilienhäuser aus Holz um 33% zurück.

Gründe für die langjährige Stabilität sind die ästhetischen, gesundheitlichen, ökologischen und ökonomischen Vorteile des Baustoffes Holz. Der Trend zur Marktbehauptung in einem schwierigen Umfeld spricht für die Entwicklungsfähigkeit des Holzbau-Marktes. Er bietet vor allem innovativen und entwicklungsfähigen Unternehmen oder Unternehmensnetzwerken gute Chancen, lukrative Zukunftsmärkte zu erschließen. Welche Wege dazu eingeschlagen werden können, zeigen wir in dieser Broschüre.

Diese Broschüre: Rat zur Tat

Weichen richtig stellen

Welches sind die Zukunftsmärkte der Holzbaubranche und wie können diese von den Unternehmen erschlossen werden? Wo steht die Holzbaubranche in den Bereichen „Holzfenster und Holzhäuser“ derzeit? Wo sind konkrete Entwicklungshemmnisse auszumachen? Welche Anforderungen und Wünsche haben private und gewerbliche Endkunden sowie die so genannten „Vermittler“ wie Wohnungsbaugesellschaften, Architekten, Bauplaner und Ingenieurbüros heute? Welche neuen Produkte und Verfahren sind Erfolg versprechend? Mit welchen Produkten und mit welcher Marktpositionierung lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Holzbaubranche vor dem Hintergrund sich strukturell verändernder Rahmenbedingungen erhalten und stärken?

Das ZUFO-Forschungsprojekt: Eine fundierte Grundlage

Im Forschungsprojekt „Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette (ZUFO)“ konnten Marktpotenziale spezifiziert und die Entwicklungspotenziale der Unternehmen der Holzbaubranche herausgearbeitet werden. Es wurden darüber hinaus Strategien für die Kundenorientierung entwickelt. Das Projekt ist mittlerweile abgeschlossen. Die Untersuchungen fanden im Zeitraum von Mai 2005 bis April 2008 statt. Finanziert wurde das Vorhaben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Förderschwerpunkt „Nachhaltige Waldwirtschaft“.

Die Projektergebnisse sind abgesichert: Sie basieren auf empirischen Untersuchungen und einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Verschiedene Methoden wurden im Projektverlauf angewendet: eine repräsentative Befragung der Bevölkerung in Deutschland, eine schriftliche Unternehmensbefragung, Interviews mit Geschäftsführern von Holzbauunternehmen sowie Expertendiskussionen und Workshops mit Entscheidungsträgern zu konkreten Entwicklungsszenarien.

Ökonomische Rahmenbedingungen: Immer in Bewegung

Die Holzbaubranche sieht sich heute bereits tiefgreifenden ökonomischen Veränderungen gegenüber. Folgende Faktoren werden auch in den kommenden Jahren Einfluss auf den deutschen Baumarkt haben:

Einflussfaktoren
auf den Baumarkt

- Entwicklung im Baugewerbe: Rückgang des Wohnungsneubaus
- Strukturwandel in der Holzindustrie: Fortsetzung der Konzentrationsprozesse
- Abnahme der Bautätigkeit durch eine hohe Abwanderung aus Landstrichen in Ostdeutschland und aus Teilen des ländlichen Raums in Westdeutschland
- Entwicklung des Rohstoffes Holz: Eine in naher Zukunft erwartete Ressourcenknappheit mit einhergehenden Preissteigerungen und damit erhöhten Produktionskosten für die Bauholzbranche
- Wachsende Nutzungskonkurrenz zwischen stofflicher und energetischer Verwendung von Holz

Politik: Einflussnahme erwünscht!

Das politische Umfeld prägt die wirtschaftliche Entwicklung einer Branche stark. Für den Holzbau wurde an mehreren Stellen eine fehlende Verankerung in den politischen Rahmensetzungen festgestellt.

Brandschutz: Der größte Feind des Holzbaus?

Im Baurecht wird zwischen baulichem und technischem Brandschutz unterschieden. Beim baulichen Brandschutz geht es um das konkrete Brandverhalten von Baustoffen und Bauteilen. Der technische bzw. gebäudetechnische Brandschutz setzt auf den Einsatz von Technologien zur Brandbekämpfung – etwa durch Sprinkleranlagen. Vor allem die Anforderungen des baulichen Brandschutzes hemmen und verteuern den Holzbau sehr stark. Experten weisen darauf hin, dass die Möglichkeiten des technischen Brandschutzes Abhilfe schaffen könnten: Brandschutzdefizite des Baumaterials Holz können durch den Einsatz von Technologien kompensiert werden.

Technischer Brandschutz
als Chance

Darüber hinaus wurden bis vor kurzem nur Gebäude mit geringer Höhe – drei Vollgeschosse – unter Verwendung von Holz als tragendem Baustoff zugelassen. Mehrgeschossige Bauten erhielten lediglich in Ausnahmefällen eine Genehmigung. Der Grund waren Bedenken hinsichtlich des Brandschutzes. Dies hat sich mit der Integration eines Brandschutzkonzeptes in die neue Musterbauordnung (2002) geändert. Mit der Neueinführung der Gebäudeklasse 4 von bis zu 13 Metern konnten Gebäude mittlerer Höhe für den Holzbau zugänglich gemacht werden. Die Musterbauordnung wurde jedoch noch nicht flächendeckend in Deutschland umgesetzt. In Brandenburg ist der Einsatz hochfeuerhemmender Bauteile nach wie vor nicht geregelt und der mehrgeschossige Holzbau ausgeschlossen. Allerdings hat sich die Mehrheit der Bundesländer – unter anderem Hessen, Hamburg, Berlin, Saarland und Sachsen – bereits für eine Novellierung im Sinne des mehrgeschossigen Holzbaus ausgesprochen.

Mehrgeschossiger Holzbau:
interessantes Marktsegment

Ziel des Projektes ...

... Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette (ZUFO) war es, Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen und Verbände aufzuzeigen und gemeinsam mit ihnen umzusetzen. Hierzu untersuchte das ZUFO-Projekt beispielhaft zwei ausgewählte Bauholz-Ketten: Holzhäuser und Fenster. Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen bearbeiteten gemeinsam mit Praxispartnern diese Aufgabe in fünf Modulen:

- Modul 1 befasste sich mit der Frage, wie das Holzangebot für den Bauholz-Sektor flexibler und nachfrageorientierter gestaltet werden könnte.
- Modul 2 untersuchte die Anforderungen und Wünsche der Endkunden, der Baumärkte, Architekten und Handwerker.
- Modul 3 nahm Kooperationen innerhalb der Forst-Holz-Kette in den Blick.
- Modul 4 betrachtete die Unternehmen, deren Ressourcen und Kompetenzen.
- Modul 5 entwickelte Beratungskonzepte für die Forst-Holz-Kette.

Im Blickpunkt dieser Broschüre stehen die Ergebnisse der Module 2 und 4.



Im Gegensatz zum rückläufigen Trend in der gesamten Baubranche konnte sich der Holzhausbau über lange Jahre stabilisieren.

Fehlende Verankerung: Wo ist der Holzbau in Normung und Baurecht?

Kein Holz in Richtlinien ...

Ein weiteres Defizit lässt sich in der Verankerung des Holzbaus im Baurecht beobachten. Als ein Beispiel kann die Überarbeitung der Muster-Industriebau-Richtlinie gelten. Die hier formulierten Anforderungen an den baulichen Brandschutz nehmen kaum Bezug auf die spezifischen Eigenschaften von Holz. Ein weiteres Beispiel: die neue Ablöse-richtlinie für Brücken. Für Brücken aus verschiedenen Baustoffen – Stahl, Beton, Holz – werden unterschiedliche Werte für Lebensdauer und Unterhaltungskosten angenommen. Holzbrücken werden deutlich schlechter eingestuft.

... und Verordnungen

Auch gilt es die zum Teil spezifischen Interessen der Branche stärker in den politischen Entscheidungsprozess einzubringen. Als Beispiel für eine fehlende Verankerung bei Richtlinien und Verordnungen gilt die Praxishilfe „Leitfaden Nachhaltiges Bauen“. Sie wurde 2001 vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung herausgegeben. Die Holzbaubranche war bei der Erstellung des Leitfadens praktisch nicht präsent. So fanden spezifische Vorteile des Baustoffes Holz keine Berücksichtigung.

Energieeffizienz und Klimaschutz: Steilvorlagen für das Bauen mit Holz?

Holz bindet CO₂

Die zunehmende Bedeutung des Klimaschutzes und der Ressourceneffizienz in der politischen und gesellschaftlichen Diskussion wird sich in Zukunft positiv auf ein Bauen mit Holz auswirken. Holz ist ein natürlich gewachsener, organischer Bau- und erneuerbarer Rohstoff. Er bindet CO₂ und leistet einen wichtigen Beitrag zur Minderung des Treibhauseffektes.

Holz als Dämmstoff

Auch das Thema Energie wird im Bereich „Bauen und Wohnen“ immer mehr an Einfluss gewinnen – ebenfalls zugunsten des Holzbaus. Hierfür sprechen vor allem die bauphysikalischen Eigenschaften des Holzes mit integrierter Dämmfunktion und daraus resultierender Flächeneffizienz. Konkret: Der Baustoff Holz besitzt im Vergleich zu anderen Baustoffen einen besseren Wirkungsgrad der Wärmedämmung. Holzwände sind dünner und damit flächeneffizienter. Erweiterte Produktangebote – so zum Beispiel die Verbesserung von Dämmstandards – sind auch in den kommenden Jahren zu entwickeln.

Politische Entscheidungsprozesse: Ist die Branche präsent?

Kein starker Verband

Die Bauholzbranche ist im politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess oftmals wenig präsent. Insbesondere in Abstimmungsprozessen mit Interessensvertretern verschiedener Baustoffe oder in der Aus- handlung mit der Politik über Verordnungen und Richtlinien wirkt sich dies wettbewerbshemmend aus. Ein Grund für die fehlende Repräsentanz ist eine brancheninterne Verbandskonkurrenz. Denn die vorwiegend klei- nen und mittleren Betriebe (KMU) haben oft eine kleingliedrige Organi- sation der Interessensvertretung. Insgesamt gibt es über 300 Einzelver- bände. Die Schlagkraft der Branche ist vor diesem Hintergrund zu ver- bessern.

Der Politik gegenüber müssen aber die Vorteile der Bauholzbranche deutlich kommuniziert werden. Hierzu gehören die ökonomischen Vor- teile hinsichtlich der heimischen und regionalen Wertschöpfung. Auch die ökologischen Vorteile in Bezug auf CO₂-Neutralität und den positiven Beitrag zum Klimaschutz sind in Zukunft stärker hervorzuheben und ein- zubringen.

Ziel einer verbesserten Interessenvertretung gegenüber der Politik ist es, dem Holzbau durch Anpassungen des Baurechts eine größere Markt- durchdringung zu erlauben. Auch eine stärkere Berücksichtigung des Holzbaus bei öffentlichen Ausschreibungen ist anzustreben. Als Grundla- ge hierfür bietet sich das Differenzierungsmerkmal „nachwachsender Rohstoff“ an.

Lobbyarbeit für den Holzbau

Ziel muss es insgesamt sein, das positive Image von Holz besser zu vermitteln, gegenüber der Politik mit einer starken Stimme zu sprechen und gemeinsame Lobbyarbeit auszuüben. Erste Schritte in diese Richtung wurden bereits gemacht. Die Gründung der „Plattform Forst und Holz“ im Mai 2007 zeigt, dass die Branche sich ihrer Verantwortung bewusst ist und eine Bündelung ihrer Verbandsinteressen und Artikulationsfähigkeit anstrebt.

Die Unternehmen der Holzbaubranche: Was kennzeichnet sie?

- **Betriebsgröße: klein- und mittelständisch**
Bis zu 97% der Holzbaubetriebe haben weniger als 20 Beschäftigte.
- **Betriebstradition: langjährig**
Die Holzbaubranche ist eine traditionsreiche Branche, die auf langjährigen Erfahrungen aufbaut. Unternehmen werden teilweise über mehrere Generationen von derselben Familie geführt. Darüber hinaus bilden sie zum großen Teil selbst aus.
- **Marketing und Vertrieb: überwiegend regional**
Nur wenigen Firmen ist es bisher gelungen, europaweit Häuser zu vertreiben. Selbst große Fertighaushersteller operieren vielfach nur regional. Für kleine und mittlere Betriebe ist der regionale Absatzmarkt aufgrund geringer Transportwege und kürzerer Reisezeiten für ihre Mitarbeiter attraktiv.
- **Kapital- und Personaldecke: oftmals dünn**
Das operative Tagesgeschäft steht so im Vordergrund. Die Entwicklung von langfristigen Strategien wird vernachlässigt.
- **Angebot: kleinteilig**
Aufgrund der Vielzahl der Unternehmen ist das Angebot diffus und fragmentiert.
- **Produktion: mit hohen Kosten**
Durch die geringen Betriebsgrößen und kleine Produktionszahlen entstehen leicht Kostennachteile in der Produktion, der Verarbeitung und im Einkauf.
- **Vertikale Integration: gering**
Aufgrund des mittelständischen Charakters ist die Fertigungstiefe in vielen Fällen gering und die Unternehmen beziehen zum Teil stark vorgefertigte Bauteile.
- **Lieferketten-Management: zu verbessern**
Der Holzbau erfordert Lieferketten aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen verschiedener Größe. Diese bringen auch unterschiedliche technische, organisatorische und kulturelle Voraussetzungen mit.

Unternehmen der Holzbaubranche: Der Status quo

Wie können die Unternehmen der Holzbaubranche sich den veränderten Marktbedingungen anpassen? Was ist vor allem innerbetrieblich erforderlich, um entsprechende Veränderungen auf den Weg zu bringen, Innovationen zu entwickeln und Zukunftsmärkte zu erschließen?

Innovationen: Was ist das eigentlich?

Unter Innovation wird in der Regel die Einführung von neuen Produkten oder die Verbesserung vorhandener Produkte und Dienstleistungen verstanden. Neben Produkt- und Dienstleistungsinnovationen gibt es Prozessinnovationen, durch die Produktionsprozesse verbessert werden. Organisatorische Innovationen verändern wiederum den Aufbau- und die Ablauforganisation eines Unternehmens. Bei Innovationen kann es sich aber auch um die Nachahmung von Neuentwicklungen anderer Unternehmen handeln. Dies bestätigt die ZUFO-Breitenumfrage innerhalb der Holzbaubranche: Über 40% der Unternehmen geben an, Innovationen in Form von Imitationen zu übernehmen. Denn: Viele kleine und mittelständische Betriebe verfügen nicht über ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen, um regelmäßig Produktneuentwicklungen voranzutreiben. Allerdings sind auch Imitationen mit kreativen eigenen Anpassungsleistungen verbunden.

Selbst entwickeln
oder übernehmen?

Im Rahmen der ZUFO-Untersuchungen wurde daher gefragt, inwieweit die derzeitigen betriebsinternen Voraussetzungen die Weiterentwicklung der Unternehmen der Holzbaubranche befördern oder hemmen.

Voraussetzungen
für Innovationen

Das Image: Wie steht es um den Ruf der Unternehmen?

Der Firmenruf eines Unternehmens hat große Bedeutung. Für die regional tätigen Unternehmen der Holzbaubranche wird er zu einer entscheidenden Ressource. Denn – so das Ergebnis der ZUFO-Befragungen – viele Betriebe dieser Branche setzen in ihrer Kommunikation fast ausschließlich auf Empfehlungsmarketing. Diverse Unternehmen vertrauen sogar so stark auf ihren guten Ruf und die Referenzen ihrer Kunden, dass sie auf Marketing und Werbung völlig verzichten.

Die Unternehmen müssen somit ihr Firmenimage als zentrale Ressource pflegen und ausbauen. Qualität und Service sowie eine konse-



- ▷ Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und die Umsetzung von Veränderungen im Betrieb hängen stark vom Personal ab.

quente Kundenorientierung sind vor diesem Hintergrund besonders wichtig. Dies beinhaltet das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen wie Betreuung und Beratung der Kunden über den gesamten Bauprozess hinweg.

Kundenberatung
als Pluspunkt

Als zweites Standbein wird das strategische Marketing jedoch unerlässlich werden. Hier empfiehlt sich – gerade in der Anfangsphase – auch das Vermarkten des Rohstoffes Holz über die einzelnen Betriebe und Unternehmen hinweg als Branchen-Marketing.

Der Faktor Mensch: Immer im Mittelpunkt

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine bedeutsame Ressource für kleine und mittelständische Unternehmen. Die Betriebe müssen in der Lage sein, kontinuierlich Wissen aufzubauen und weiterzuvermitteln. Das Personal wird dabei zur entscheidenden Größe. Die Wettbewerbsfähigkeit, die Produktivität und die Umsetzung von Veränderungen und Innovationen im Betrieb hängen stark vom jeweiligen Personal ab.

Im Gegensatz zu Großunternehmen verfügen kleinere Unternehmen jedoch nur über eine dünne Personaldecke. Die wenigen Beschäftigten nehmen nicht selten mehrere Aufgaben wahr. Sie werden im Betrieb ausgebildet und sind dort über lange Jahre beschäftigt. Damit sind sie oft nicht mehr fähig zu einer neutralen Analyse der Situation im eigenen Unternehmen – Fehler und Fehleinschätzungen, die sich eingeschlichen haben, verstetigen sich. Außerdem sind sie nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen schwer zu ersetzen.

Oft leiden gerade kleinere und mittlere Unternehmen der Branche unter Fachkräftemangel. Ein systematisches Personalmanagement ist von Nöten, um einen guten Ausbildungsstand zu garantieren, qualifizierte, kreative und engagierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und eine hohe Fluktuation zu vermeiden. Dies beinhaltet die Erfassung des Wissensstandes und der Entwicklungswünsche der Mitarbeiter. Nebenher ist ein Abgleich mit den Anforderungen des Marktes erforderlich, um notwendige Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten. Verbände und Innungen können hier unterstützend wirken. Zudem sind die Wissensweitergabe von älteren auf jüngere Mitarbeiter und der frühzeitige Aufbau von Nachwuchskräften von zentraler Bedeutung.

Fit für den Markt
durch Personalmanagement

Der Einsatz von Weiterbildung und -qualifizierung als strategisches Element – also die Vermittlung von Inhalten, die auch über die klassischen und an der reinen Fachlichkeit orientierten Themen hinausgehen – bietet gerade den kleinen und mittleren Betrieben gute Möglichkeiten, sich am

Zukunftsstrategie
Weiterbildung

Markt zu positionieren und strategische Nischen auszufüllen. Die ZUFO-Fallstudien haben gezeigt, dass die ständige Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios und die Erschließung von neuen Marktsegmenten die Unternehmen geradewegs dazu zwingen, regelmäßig an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

Eine vorausschauende Planung findet bisher nur hin und wieder statt. Eine gezielte Bewertung des vorhandenen Know-hows der eigenen Beschäftigten bietet eine gute Grundlage für die Bedarfsermittlung von Weiterqualifizierungen. Durch gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen mit anderen Unternehmen können zusätzliche Potenziale erschlossen werden.

Flexibilität und Strategie: Zwei wichtige Begleiter

Kleinere und mittlere Unternehmen müssen besonders flexibel sein. Sich schnell auf Neuerungen des Marktes, neue Produkte oder veränderte gesetzliche Anforderungen einstellen zu können, bezeichnen viele Unternehmen der Branche als eigene Stärke. Gleichzeitig ist Flexibilität notwendig, um am Markt bestehen zu können.

Flexibilität als Stärke
der Kleinen

Die geringe Unternehmensgröße vieler Holzbaubetriebe bietet hierfür gute Chancen, da kurze und informelle Kommunikationswege überwiegen und Entscheidungen schnell gefällt werden können. Auch in der Produktion sind kleinere Unternehmen flexibler. Sie können oftmals gezielt auf Kundenwünsche eingehen und individuell angepasste Produkte anbieten. In der Praxis finden sich hierzu bereits viele gute Beispiele. Bemühungen in diese Richtung sollten aber weiterhin verstärkt werden. Managementkonzepte – wie sie aus größeren Unternehmen bekannt sind – sind ein wichtiger Ansatzpunkt für gezielte Weiterentwicklungen in kleineren und mittleren Betrieben.

Leitbild, Kommunikation, Kooperation: Bisher unterschätzte Ressourcen?

Leitbilder dienen als Grundlage und Orientierungsrahmen für Strategieplanungen und sind wichtig für Innovationsprozesse eines Unternehmens. Über ein Leitbild kann die grundlegende betriebliche Ausrichtung nach außen kommuniziert werden. Auch gegenüber den Beschäftigten hat ein Leitbild Orientierungsfunktion. Ziel von Leitbildern ist es generell, die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern.

Im Rahmen des ZUFO-Projektes wurden die Unternehmen der Holzbaubranche zu ihren Leitbildern befragt: Ein festgeschriebenes Leitbild besitzen nur wenige. Viele Betriebe skizzieren dennoch ein klares Selbstverständnis. Hierzu gehören in erster Linie die Ansprüche an die Qualität der Arbeit, Zuverlässigkeit und Umweltverträglichkeit. Weiterhin sind Flexibilität und Individualität wichtige Werte für die Unternehmen der Holzbaubranche. Mit dem Fokus auf Umweltverträglichkeit werden die positiven Merkmale des Baustoffes Holz betont – dies gilt für Holzhaus- und Holzfensterhersteller gleichermaßen. Hinzu kommen weitere Merkmale ökologischen Bauens wie Energieeffizienz und Schadstoffarmut sowie in einigen Fällen der Einsatz ökologischer Baustoffe wie Lehm oder Kork. Weiterhin werden Beratung, Betreuung und Service als Qualitätsmerkmale der jeweiligen Unternehmen angesehen.

In der Einführung von unternehmensübergreifenden Leitbildern liegt die Chance auf eine wettbewerbsfähige Positionierung auch für kleine und mittelständische Betriebe der Holzbaubranche. Weiterhin besteht die Aussicht, die Netzbildung unter Holzbauunternehmen über ein gemeinsames Leitbild zu fördern. Hieraus lassen sich gemeinsame Lobby- und Marketingaktivitäten entwickeln. Diese sollten auf einem gemeinsamen Verständnis und abgestimmten Zielsetzungen basieren.

Gemeinsames Leitbild –
abgestimmte Kommunikation

Interne Kommunikation und Führungsstil: Mitreden und mitentscheiden

Wie Entscheidungen getroffen werden, hat großen Einfluss auf das Innovationsklima eines Unternehmens. Die Einbindung der Beschäftigten gehört in der Regel zu den innovationsfördernden Faktoren. Starre Hierarchien sowie ein autoritärer Führungsstil können leicht innovationshemmend wirken. Es spielt weniger eine Rolle, wer die Entscheidungen trifft, sondern vielmehr, wie Entscheidungsprozesse ablaufen.

Innovationen durch
Mitbestimmung

In den ZUFO-Untersuchungen stellte sich heraus, dass in vielen Unternehmen Entscheidungen allein durch die Geschäftsführung getroffen werden. Gerade bei sehr kleinen Unternehmen sind die Entscheidungswege eher informell und kurz, die Hierarchien flach. Die meisten kleinen Unternehmen, die in den Fallstudien befragt wurden, geben an, dass die Entscheidungen zwar letztlich durch die Geschäftsführung verantwortet werden. Die Beschäftigten werden aber vorher nach ihrer Meinung gefragt – dies gilt jedoch vor allem für Entscheidungen in Bezug auf den Produktionsprozess. Strategische Entscheidungen zur Marktpositionierung oder Personalentscheidungen trifft der Geschäftsführer in der Regel allein. Je größer die Unternehmen, desto formeller gestaltet sich die Einbindung. Aufgrund der herausgehobenen Position der Geschäftsfüh-

rung ist das Innovationsgeschehen in mittelständischen Betrieben also stark abhängig von der Einstellung der Geschäftsführung gegenüber Neuerungen.

Kooperation und Vernetzung: Zusammen sind wir stark

Netzwerke als Chance
für KMU

Kooperation und Vernetzung werden im Allgemeinen als Chance für mittelständische Betriebe beschrieben, am sich ändernden Markt und im Wettbewerb mit großen Unternehmen zu bestehen. Sie sind aber vielfach auch Voraussetzung, um zukünftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen und Innovationen initiieren zu können. Entwicklungsprozesse können beschleunigt, neue Märkte und Kundengruppen erschlossen sowie die Vermarktung gefördert werden. Kooperationen ermöglichen vielfach auch den Zugang zu neuen Technologien.

Generell kann zwischen vertikalen und horizontalen Kooperationen unterschieden werden. Vertikale Kooperationen erfolgen entlang der Wertschöpfungskette und beziehen andere Stufen, beispielsweise Sägewerke, ein. Horizontale Kooperationen finden auf derselben Wertschöpfungsebene statt. Dies sind zum Beispiel Kooperationen mit anderen Anbietern von Holzhäusern oder -fenstern. Darüber hinaus gibt es Kooperationen mit verwandten Branchen wie zum Beispiel anderen Bauwerken: Installateuren, Fliesenlegern, Elektrikern.

Mehr Leistung
durch Kooperation

Kooperationen funktionieren dann gut, wenn ein Projekt ansteht, das mit Partnern besser umgesetzt werden kann. Dies gilt für die meisten Sanierungsvorhaben. Auch im Neubau können Kooperationen mit anderen Gewerken dazu dienen, Kunden Komplettangebote zu machen. Häufig ist es einzelnen kleinen Holzbaunternahmen nicht möglich, an öffentlichen Ausschreibungen teilzunehmen. In Kooperation mit anderen Holzhausherstellern – zum Beispiel in Form von Bietergemeinschaften und mit Hilfe einer klaren Arbeitsteilung – erhalten Unternehmen eine größere Flexibilität. Größere Bauvorhaben sind so in kürzerer Zeit zu realisieren.

Der Blick auf die Holzbranche verrät, dass die Unternehmen Kooperationen prinzipiell als sinnvoll erachten. Gleichzeitig hegen sie erhebliche Vorbehalte gegen horizontale Kooperationen. Dies liegt vor allem an einem starken Konkurrenzdenken der Holzhaus- und Holzfensterhersteller untereinander. Mangelnde Termintreue, die unterschiedliche Leistungsfähigkeit sowie divergierende Interessen kooperierender Partner gelten als weitere Hindernisse. Der Verlust an Selbstständigkeit und ein hoher Zeit- und Kostenaufwand werden ebenfalls von den im ZUFO-Projekt befragten Unternehmen angeführt. Trotz der genannten Vorbehalte

sehen die Betriebe erfolgreiche Kooperationen als Potenzial für Innovationen. In der Praxis erweist sich die Kooperation mit anderen Gewerken als sinnvoll. Gemeinsam können diese als Komplettanbieter im Holzbau auftreten und so ihre Marktchancen verbessern. Ein weiteres positives Beispiel ist die Umsetzung regionaler Beschaffungsketten.

Regionale Netzwerke

Um die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Branche zu stärken, wäre es auch denkbar, branchenübergreifende Kooperationen einzugehen. Beispiele sind die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen wie Fachhochschulen und Universitäten oder mit regionalen Netzwerken zur Stärkung der Wertschöpfung in der Region.

Die Finanzsituation der Unternehmen: Ohne Moos nichts los

Für viele kleine und mittelständische Betriebe – häufig in Familienbesitz – zählen fehlendes Eigenkapital und der schwierige Zugang zu Krediten zu den zentralen Hemmnissen für Innovationen. Innovationen müssen über einen längeren Zeitraum geplant und umgesetzt werden. Aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Lage und geringer finanzieller Puffer werden Neuerungen so schnell vereitelt. Insbesondere die Anschaffung neuer Fertigungsanlagen und Maschinen, die zur Realisierung neuer Produkte oder zur Erhöhung der Produktionseffizienz notwendig sein können, sind mit erheblichen Investitionen verbunden. Hier sind innovative Finanzierungskonzepte gefordert. Beispiele: das Leasing von Maschinen und Fertigungsanlagen oder Händlerkredite in Form von Vorfinanzierung und verlängerten Zahlungszielen.

Innovation durch
neue Finanzierungskonzepte

Durch eine Verbesserung der Finanzsituation könnte auch die Innovationstätigkeit gerade in den kleineren und mittleren Betrieben erheblich voran gebracht werden. Allerdings erfordern nicht alle Innovationen große finanzielle Ressourcen. Verbesserungen der Innovationsfähigkeit können auch mit anderen Mitteln erreicht werden: So zielen heute viele betriebliche Veränderungen auf die so genannten Soft Skills. Gemeint sind Sozialkompetenzen wie Verantwortung, Durchsetzungs- oder Teamfähigkeit. Um hier tätig zu werden, genügen Mut und der Wille zu Veränderungen.

Das Marketing: Strategische Ausrichtung am Kunden

Relevant für die Erschließung von Zukunftsmärkten ist, wie stark Unternehmen Veränderungen im Umfeld antizipieren und in ihren Strategien berücksichtigen. Aufgrund des wachsenden Wettbewerbs in der



Die Marktchancen vieler Betriebe lassen sich durch Kooperationen mit anderen Gewerken und mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette verbessern.

Marketing als
Überlebensstrategie

Holzbaubranche sehen sich die Unternehmen zunehmend gezwungen, neue Geschäftsfelder zu identifizieren und diese mit geeigneten Marketinginstrumenten zu erschließen. Im klassischen Sinne umfasst das Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle der auf die Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Die Orientierung an den so genannten Nachfragern ist hierbei unerlässlich. Nicht nur neue, innovative Produkte und Dienstleistungen müssen sich an den Wünschen, Anforderungen und Bedürfnissen von bestehenden und potenziellen Kundengruppen orientieren. Auch und vor allem die Kommunikation mit den Nachfragern findet im Internetzeitalter de facto unter anderen Voraussetzungen statt als noch vor fünfzehn Jahren.

Kleine und mittlere Unternehmen verfügen im Vergleich zu großen Betrieben über ein kleineres Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Sie sind daher in besonderem Maße von Innovationen abhängig. Dies gilt auch, wenn sie sich auf eine Marktnische spezialisiert haben. Die Umsetzung von Innovationen schließt die Vermarktung neuer Produkte oder Dienstleistungen mit ein. Marketing wird so zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Überlebensstrategie.

Marketingmaßnahmen
gezielt einsetzen

Viele Unternehmen legen bereits Wert darauf, ihre Kundengruppen umfassend zu betreuen. Dies beinhaltet eine umfassende Beratung vor und nach dem Verkauf, Servicedienstleistungen vor Ort sowie Einladungen zu MusterAusstellungen, Hausbesichtigungen, Messen und anderen Veranstaltungen. Allerdings nutzen die Unternehmen meist nur einzelne dieser Instrumente, eine gezielte Planung des Maßnahmenpakets zur Kundenbetreuung könnte hier für Verbesserungen sorgen. Inserate in Zeitungen sowie eine Präsentation des Unternehmens im Internet gehören zu den gängigsten Marketingaktivitäten. Im Vordergrund steht hier auch die Vermittlung eines positiven Images von Holz, das die Vorzüge des Baustoffes gegenüber alternativen Produkten hervorhebt. Eine Bewertung des Erfolgs dieser Maßnahmen wird allerdings nur selten durchgeführt. Aufbauend auf einer systematischen Erfolgsbetrachtung ließen sich Verbesserungen in der Kundenbetreuung planen und realisieren.

Die strategische Ausrichtung des Marketings auf zu definierende bestehende und neue Ziel- und Kundengruppen muss auch in den kommenden Jahren konsequent geplant und umgesetzt werden. Denn: Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hängt entscheidend davon ab. Eine stärkere Orientierung der jeweiligen Marketingstrategien an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden muss daher möglichst schnell in den Fokus der Tätigkeiten von Verbänden sowie eines jeden einzelnen Unternehmens rücken.

Marktanalyse: Den Kontakt mit dem Kunden vorbereiten

Die Untersuchungsergebnisse des ZUFO-Projektes zeigen: Eine frühzeitige und umfassende Berücksichtigung der Kundenwünsche in den Innovationsprozess ist sowohl für die Entwicklung als auch für die Durchsetzung von Innovationen auf dem Markt förderlich. Eine systematische Einbeziehung der gewerblichen und privaten Endkunden oder auch der so genannten „Vermittler“ – gemeint sind hier Wohnungsbaugesellschaften, Architekten und Bauplaner – findet in der Holzbaubranche aber noch wenig statt. Das Wissen über die Zielgruppen ist generell eher vage.

Kundenwünsche
berücksichtigen

Dieses braucht es jedoch, um zielgruppenorientierte Marketingstrategien entwickeln zu können. Umfangreiche Marktanalysen können helfen, die notwendigen Kenntnisse über bestehende und potenzielle Kunden zu gewinnen. Unternehmenskommunikation sowie Produkt- und Dienstleistungsangebote sind darauf abzustellen:

1. Wer sind unsere Kundinnen und Kunden?
2. Welche Sorgen, Probleme und Wünsche haben sie?
3. Wer ist für unsere Kunden ein glaubwürdiger Ansprechpartner?
4. Welche Form ist für die Kommunikation mit unseren Kunden geeignet?
5. Welche Kundengruppen können zusätzlich für den Holzbau interessiert werden?
6. Wie lassen sich diese Kundengruppen erschließen?

Zielgruppen bestimmen

Eine sorgfältige und ehrliche Beschäftigung mit diesen Fragen gewährleistet die Wirksamkeit der später eingeleiteten Maßnahmen. Und somit auch die Zukunftsfähigkeit einer ganzen Branche.

ZUFO-Bevölkerungsumfrage: Wald, Holz und Holzbau

Im ZUFO-Projekt wurden in Deutschland 1.004 Verbraucherinnen und Verbraucher nach ihren Einstellungen zu Umwelt, Wald, Holz und den Produktgruppen Holzhaus und Holzfenster befragt. Ziel war, eine bessere und repräsentative Vorstellung über derzeitige und künftige Kunden der Holzbaubranche zu erhalten.

Positive Einstellungen zu Wald ...

Wald und Bäume sind tief in der deutschen Kultur verwurzelt. Daher ist es auch nicht überraschend, dass die Bevölkerung dem Wald insgesamt positiv gegenübersteht. Sie ist sogar um seinen Erhalt besorgt. Allerdings sind viele Menschen kaum in der Lage, einzelne Baumarten zu bestimmen. Das Idealbild des Waldes ist das eines gepflegten Forstes. Wenn es gleichwohl um die Nutzung dieser regenerativen Ressource geht, dann tritt nicht selten ein gefühlter Widerspruch ein: Obwohl der Rohstoff Holz positiv angesehen wird, ist für die meisten Menschen die Gewinnung von Holz durch die Forstwirtschaft zur weiteren wirtschaftlichen Verwertung in der Forst-Holz-Kette negativ. Oder anders formuliert: Ein gefälltter Baum gefällt vielen nicht. Wenn er aber zu Holzprodukten verarbeitet worden ist, dann ist diese Nutzung bei vielen wiederum positiv belegt.

Die Assoziationen mit Holz sind bezüglich seiner ästhetisch-optischen, gestalterischen und gesundheitlichen Eigenschaften generell positiv. Die konstruktiven Eigenschaften und die Verfügbarkeit des Rohstoffs werden allerdings zurückhaltender bewertet. In aller Regel bringen Verbraucherinnen und Verbraucher Holz mit Innenraumausstattung in Verbindung und weniger mit der Verwendung als Baustoff.

... und Holz

Die Natürlichkeit des Baustoffes Holz wird von nahezu allen Befragten hervorgehoben. Holz gilt zudem als warmes Material, das Gemütlichkeit ausstrahlt. Das Argument, dass die Verwendung von Holz umweltverträglich sei, wird generell geteilt. Themen wie Waldrodung oder Zusatzstoffe im Verarbeitungsprozess von Holz verunsichern dabei aber viele der Befragten.

Die Tragfähigkeit von Holz wird überraschend positiv beurteilt. Außerdem wird Holz als teure und knappe Ressource wahrgenommen. Als größter Vorbehalt gegenüber Holz als Baumaterial wird oft noch die vermutete unzureichende Feuerbeständigkeit angesehen.

Baustoff Holz: Materielle und immaterielle Werte

Holz ist in seinem Nutzen vielfältig und kann nicht nur auf seine Funktion als reiner Baustoff reduziert werden. Allerdings stehen dem Nutzen auch Defizite gegenüber. Für unterschiedliche Gruppen – Kunden, Hersteller, Architekten und Bauplaner oder für die Gesellschaft als Ganzes – stellen sich diese wie folgt dar:

Angeführte positive (+) und negative (-) Begriffe und Assoziationen zu Holzhäusern und Holzfenstern

Kunden

Energieeffizienz

- + Energiesparendes und -effizientes Bauen
- + Holzhäuser werden mit Niedrigenergie- und Passivhaustechnologien assoziiert – Marktpotenzial für Effizienzstandards (KfW 40, KfW 60)

Ökonomisch

- Mangelnde Wertbeständigkeit von Holzfenstern und Holzhäusern

Wohnbefinden

- + Holz gleich Wärme: „warme Wände“
- + Gesundheitsbewusstes Wohnen mit Planungssicherheit für Wohngesundheit
- + Freundliche Atmosphäre schaffen, Behaglichkeit, Holz erzeugt angenehme Atmosphäre mit hellen Räumen
- + „Handschmeichler“: schönes Material und schöne Optik, unübertroffene Haptik gegenüber allen anderen Werkstoffen

Hersteller, Architekten, Bauplaner

Herstellieranforderungen

- Intensiver Beratungsaufwand für Hersteller von Bauholzprodukten, Kundenaufklärung zugunsten von Holzfenstern notwendig
- Hochqualifizierte Planung erforderlich

Baustoffcharakteristik

- + Holz der effizienteste, intelligenteste Baustoff, kurz: der Baustoff des 21. Jahrhunderts, Holz als ökologischer und gesundheitsbewusster Baustoff
- Schwierige Bearbeitbarkeit und Präparierbarkeit: in der Produktanwendung durch seine Vergänglichkeit, Instabilität und Heterogenität schwierig zu handhaben

Baukonstruktion

- + Holz auch als tragende Elemente im Einsatz (Krankenhäuser, Feuergeräthäuser)
- + 30 – 40% der Oberfläche jedes Einfamilienhauses ist Holzbau
- + Holz als leichter Baustoff (Statikvorteile)

Vor- und Nachteile
aus Kundensicht

Hohe Anforderungen,
große Potenziale



- ▷ Helle Räume, freundliche Atmosphäre – Kunden stehen dem Baustoff Holz positiv gegenüber.

Baukultur

- + Holzbau wird derzeit mit moderner Architektur assoziiert
- + Holzhäuser als Trendwelle, da sie aus der Landschaft herausstechen. Aber: Holz ist auch an vielen Stellen präsent, wo es nicht auffällt

Gesellschaft

Ökologische und ökonomische Vorzüge

Ressourceneffizienz

- + Natürlicher Baustoff und nachhaltiger Werkstoff, nachwachsender Rohstoff mit zahlreichen ökologischen Vorzügen
- + Langlebig und ressourcenschonend, hohe auch regionale Verfügbarkeit

Ökonomisch

- + Wertschöpfung in der Region

Klimawandel

- + CO₂-neutral bzw. CO₂-reduzierend, CO₂-Bindung

Private Kundentypen: Ergebnisse einer Zielgruppenanalyse

Im Rahmen einer ZUFO-Zielgruppenanalyse konnten unterschiedliche Kundengruppen ausgemacht werden. Jede Gruppe hat bestimmte Eigenschaften oder Eigenschaftsausprägungen und weist bestimmte Ähnlichkeiten oder Unähnlichkeiten auf. Für ein zielgruppenspezifisches und strategisches Marketing ist es wichtig, die unterschiedlichen Kundengruppen voneinander abzugrenzen. Erschließbare Kundengruppen müssen identifiziert werden.

Zielgruppen für Bauen mit Holz

Im ZUFO-Projekt wurden acht Verbrauchertypen identifiziert, die als (potenzielle) Kunden für Holzfenster und Holzhäuser betrachtet werden können. Um eine Steigerung der Holzquote bei diesen acht Zielgruppen zu erreichen, bedarf es einer Kombination sich ergänzender und sich gegenseitig unterstützender Strategien und Maßnahmen. Unbeachtet geblieben ist bei dieser Zusammenstellung die Gruppe der Verbraucher, die sich nicht für Holzprodukte interessieren oder eine stark ablehnende Haltung gegenüber Holz bzw. Holzhäusern und -fenstern gezeigt haben. Mit Hilfe umfassender Befragungen innerhalb des ZUFO-Projektes wurden verschiedene Verbrauchergruppen für ein Bauen mit Holz ausgemacht. Zu den Zielgruppen zählen:

*Die werden Stammkunden: Die postmateriellen Holzaffinen**Als Multiplikatoren nutzen*

Die postmateriellen Holzaffinen weisen eine emotionale Beziehung zur Umwelt auf. Umweltschutz ist ihre Überzeugung. Wald wird eher als Rohstoffquelle und als Wirtschaftsfaktor wahrgenommen. Bei den in der Vergangenheit unternommenen Hausbauten und Fenstereinbauten zeigte diese Gruppe, dass Holz als Baumaterial sehr gefragt ist. Die postmateriellen Holzaffinen äußern allerdings nur in geringem Maße Bauabsichten für die kommenden Jahre. Ihr Vorhaben, Fenster zu erneuern, ist ebenfalls durchschnittlich. Soziodemographisch zeichnet sich diese Verbrauchergruppe durch ein hohes Bildungsniveau und ein hohes Einkommen aus. Dieser Kundentyp kann sich langfristig zu einer Stammkundschaft der Holzbranche entwickeln. Die postmateriellen Holzaffinen könnten als Multiplikatoren im hochwertigen Holzhausbau einen bedeutenden Beitrag zur stärkeren Verankerung von Holz in der Gesellschaft leisten. In der Gesamtbetrachtung sind die postmateriellen Holzaffinen mit einem Anteil von 14% eine wichtige Zielgruppe für Holzhäuser und Holzfenster.

*Die lassen mit sich reden: Die selektiv-interessierten Holzaffinen**Mit Argumenten begeistern*

Die selektiv-interessierten Holzaffinen (11%) – ihr Interesse galt in den vergangenen Jahren vor allem der Produktgruppe Holzfenster – bringen dem Baustoff Holz zunächst deutliche Vorbehalte entgegen. Dies gilt vor allem in Bezug auf Langlebigkeit sowie Wert- und Feuerbeständigkeit. Ansonsten äußern die selektiv-interessierten Holzaffinen keine dezidierte Meinung bezüglich der Eigenschaften von Holz. Diese Gruppe hegt zu einem relativ hohen Anteil Bauabsichten. Die selektiv-interessierten Holzaffinen besitzen ein mittleres Bildungsniveau und beziehen ein eher niedriges Einkommen. Für diese Gruppe gilt daher, vorhandene Kunden mit guten Argumenten für eine neue Produktgeneration zu begeistern.

Die mögen Holz: Die Newcomer

Die Newcomer (17%) sehen zwischen der Nutzung von Wald als Rohstoffquelle und der Betrachtung von Wald als Naturraum keinen Widerspruch. Holz als Baumaterial wird als natürlich, gesund und umweltfreundlich eingeschätzt. Doch bringen die Menschen dieser Gruppe Wertstabilität, Langlebigkeit und Feuerbeständigkeit nicht mit Holz in Verbindung. Kurze Bauzeiten und einfaches Anbauen bewerten die Holznewcomer als Vorteile der Holzbauweise. Die Holznewcomer weisen soziodemographisch ein mittleres Alter bei mittlerer Bildung auf. Die Einkommen sind eher niedrig. Der Anteil der Selbständigen ist hoch, wobei es sich hier eher um Kleinunternehmer – in erster Linie im handwerklichen Bereich – handelt. Die Holznewcomer sind ein stark städtisch geprägter Verbrauchertyp. Bisher haben sich nur wenige für das Bauen mit Holz bzw. den Einbau von Holzfenstern entschieden. Um sich diese Verbrauchergruppe als Holzhauskunden zu erschließen, muss die Holzhausbranche an der Qualität und Wertbeständigkeit ihrer Produkte arbeiten. Unabhängige Qualitätslabels, Kundenbetreuung nach Einbau des Fensters und umfassende Informationsmaterialien werden von den Holznewcomern als sinnvolle Maßnahmen zur Steigerung des Absatzes bei Holzrahmenfenstern gesehen.

Die brauchen noch ein bisschen: Die desinteressierten Aufsteiger

Die desinteressierten Holzaufsteiger (5%) lehnen die Konzeption von Wald als unberührte Natur ab. Und sie treten der Vorstellung von Wald als Rohstoffquelle skeptisch gegenüber. Während die desinteressierten Holzaufsteiger ein eher negatives Bild auch von Holz als Baustoff sowie der exemplarisch gewählten Holzendprodukte zeichnen, ist die tatsächliche Verwendung von Holz als Baumaterial für Holzhäuser und Holzfenster in dieser Verbrauchergruppe sehr hoch. Die so genannten Aufsteiger zeichnen sich durch hohe Bildung und ein hohes Einkommen aus. Deshalb sind sie eine wichtige Zielgruppe für die Holzbranche. Gerade im Fensterbau ist das Image von Holz aber äußerst negativ. Marketingmaßnahmen für Holzfenster werden hier relativ aufwändig sein.

Die sagen es weiter: Die etablierten Holzaffinen

Die etablierten Holzaffinen (11%) befürworten die Waldnutzung durch Holzentnahme ebenso wie die Nutzung des Waldes als Erholungsraum. Holz als Baumaterial besitzt ein positives Image: Gesundheitliche und ökologische Aspekte von Holz werden anerkannt. Zudem wird Holz als wertbeständig und langlebig eingeschätzt. Die etablierten Holzaffinen haben eine mittlere bis gehobene Bildung. In dieser Gruppe gibt es einen hohen Anteil an Selbständigen und Freiberuflern sowie ein hohes Einkommen. Allerdings äußert nur ein kleiner Teil dieser Gruppe die Absicht, in den nächsten Jahren zu bauen. Sie stellen daher kein allzu großes Käuferpotenzial dar. Gleichwohl können die etablierten Holzaffinen aufgrund ihrer überzeugten Holzfreundlichkeit als Multiplikatoren im Sinne einer Absatzsteigerung bei Holzhäusern und Holzfenstern wirken.

Durch Qualität überzeugen

Image von Holzprodukten nachhaltig verbessern

Zu Multiplikatoren machen

Folgende drei Verbrauchergruppen gehören zwar nicht zur primären Zielgruppe für die Produkte Holzfenster und Holzhäuser. Dennoch kommen sie zum Teil als Multiplikatoren in Betracht.

Die suchen den Wurm im Holz: Die überlasteten Holzaversen

Mit Ökologie punkten, Vorurteile abbauen

Die überlasteten Holzaversen (8%) betrachten Wald als Rohstoff negativ. Das Image von Holz als Baumaterial ist ebenfalls negativ. So existieren in dieser Verbrauchergruppe große Vorbehalte gegenüber den bauphysikalischen und konstruktiven Eigenschaften von Holz. Holzhäuser und Holzfenster werden zwar bezüglich Umweltfreundlichkeit und Wohn-gesundheit positiv bewertet. Aspekte wie Pflege, Wertbeständigkeit, Feuer-schutz, Langlebigkeit, Wartung, Bauzeit, Eigenleistung sprechen jedoch gegen diese beiden Holzendprodukte. Die Mitglieder dieser Verbraucher-gruppe sind eher jung, mit relativ hohem Einkommen. Derzeit zeigen sie wenig Interesse, Häuser oder Fenster zu erwerben. Die neutrale Ein-schätzung von wohngesundheitlichen und ökologischen Aspekten bei Holzhäusern und die positive Konnotation von ökologischen und ästheti-schen Aspekten bei Holzfenstern durch die überlasteten Holzaversen kann aber mögliche Ansatzpunkte für Marketingstrategien darstellen. In der Gesamtbetrachtung stellen die überlasteten Holzaversen zwar eine grundsätzlich überzeugbare Gruppe dar. Allerdings nur mit einem verhältnismäßig hohem Aufwand.

Die wissen alles besser: Die Desinteressierten

Schwer erreichbar

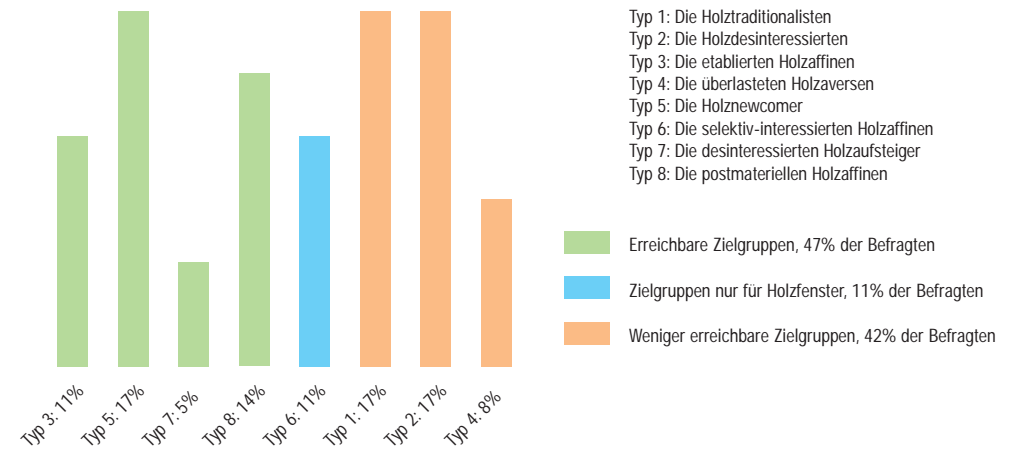
Der Typus der Holzdesinteressierten (17%) bestreitet den Nutzen von Holz als Baumaterial oder als Holzfenster und Holzhaus bezüglich Wohn-gesundheit und Umweltverträglichkeit. Einfach zu erbringende Eigenlei-stungen und der relativ unkomplizierte An- und Umbau werden zudem nicht als Vorteile von Holzhäusern gesehen. Die Holzdesinteressierten planen in absehbarer Zukunft zu bauen. Da sie dem Produkt Holz zum Teil gleichgültig gegenüberstehen oder sogar eine verfestigte negative Meinung zu Holz haben – die offenbar auf sehr persönlichen und kaum verifizierbaren Erfahrungen fußt – ist der Beratungsaufwand in dieser Gruppe am höchsten. Dennoch gehören sie in den erweiterten Kreis der potenziellen Kunden.

Die werden nicht bauen: Die Traditionalisten

Die Holztraditionalisten (17%) nehmen viele gesellschaftliche Themen mit Sorge wahr. Auch die Umweltsituation stellt sich für diese Gruppe als dramatisch dar. Die Holztraditionalisten schätzen den Baustoff Holz als ein klassisches Material. Es hat ein sehr positives Image: Holz ist gesund, umweltfreundlich, feuerbeständig, wertstabil und langlebig. Auf-grund ihrer soziodemographischen Merkmale – hohes Alter, unterdurch-schnittliches Einkommen, geringe Bauabsichten – kommen sie als prioritä-re Kundengruppe nicht in Betracht. Als Kunden von altersgerechten Wohnmöglichkeiten sind sie aber sehr wohl interessant. Hierzu müsste sich die Holzbaubranche neben dem Ein- und Zweifamilienhausbau auch ver-mehrt den mehrgeschossigen Wohnungsbau als Absatzmarkt erschließen.

Neue Absatzmärkte erschließen

Zielgruppen für Holzhäuser und Holzfenster



Kunden erreichen – Kunden gewinnen

Wie aber können Unternehmen die genannten Verbrauchertypen erreichen und letztlich als Kunden gewinnen? Schließlich ist der Hausbau oder auch die Sanierung meist eine sehr langfristige und investitionsreiche Entscheidung. Wann entscheidet sich ein Kunde für oder gegen ein Holzhaus oder ein Holzfenster?

Am Beispiel Hausbau wurden im ZUFO-Projekt die Wege zum Kunden skizziert und wichtige Wegmarken der Entscheidungsfindung herausgearbeitet. Dies soll Unternehmen der Holzbaubranche helfen, Kunden besser zu erfassen.



Im ZUFO-Projekt wurden acht Verbrauchertypen identifiziert, von denen fünf als Kunden für Holzhäuser und Holzfenster in Betracht kommen.

Der Weg zum Kunden: Ein Bauvorhaben wird geplant

Hausbau – Entscheidung mit Tragweite

Der private Haus- bzw. Wohnungserwerb ist für viele Menschen der finanziell bedeutsamste Schritt in ihrem Leben. Die Entscheidung eines Bauherrn, ein bestimmtes Haus in einer bestimmten Lage und Bauweise zu errichten, ist auch mit Risiken verbunden. Die große persönliche Bedeutung für den Käufer spiegelt sich in dessen Engagement bei der Informationssuche wider. Je nach finanziellem Budget und individueller Persönlichkeitsstruktur verwenden die Käufer unterschiedliche Zeit- und Geldressourcen für die Informationsbeschaffung, Bewertung und Entscheidungsfindung. In jedem Fall wird der Kaufprozess weitaus bewusster vorgenommen als der von Alltagsprodukten.

Holzhaus – Ja oder Nein?

Welche Personen oder Personengruppen sind daran beteiligt, wenn es um die Planung eines Bauvorhabens und – damit verbunden – um die Frage der Baustoffwahl geht? In den meisten Fällen sind es Jahre, bis eine Entscheidung hinsichtlich eines Bauvorhabens und dessen konkreter Umsetzung gefallen ist. Innerhalb dieses langen Zeitraumes spielen diverse Einflüsse zugunsten oder zuungunsten eines Holzhauses eine Rolle.

Wenn der Bauinteressent – erstmalig – mit einem Hersteller in Kontakt tritt, ist die grundlegende Entscheidung über den Baustoff oftmals bereits gefallen. Ein holzhausinteressierter Kunde sucht den Kontakt mit dem Holzhaushersteller – ein Interessent für Massivbau eben nicht. Ein Holzhaushersteller kann in dieser Entscheidungsphase in unterschiedlicher Art und Weise Einfluss nehmen. Folgende Personen, Personengruppen und „Mittler“ sind an der Planung beteiligt – zu verschiedenen Zeitpunkten und in unterschiedlichen Graden der Einflussnahme:

Familie und Bekannte: Hier werden Entscheidungen getroffen

Die Familie und der engere Bekanntenkreis haben in der Informations- und Planungsphase die größte Bedeutung. Ihr Einfluss ist bei der Konkretisierung des Bauvorhabens entscheidend. Alle neu gewonnenen Informationen und Überlegungen des Bauinteressenten werden hier gespiegelt und überdacht. Nach vielen Gesprächen werden dann Entscheidungen getroffen, die grundlegend Einfluss auf das Bauvorhaben haben:

- Wohnort
- Haus als Eigenheim oder Investitionsobjekt
- Haustyp: Ein- oder Mehrfamilienhaus
- Haustyp: Fertighaus oder Individualhaus
- Bedeutung Energieeffizienz

Wer wird gefragt, wer berät, wer entscheidet mit?

Schlüsselgruppen bei der Baustoffwahl, Zielgruppen des Marketings

- der Bekanntenkreis und das familiäre Umfeld als Ratgeber
- Medien als Informationsgeber über die Vielfalt baulicher Möglichkeiten
- Kapitalgeber als Informationsquelle für baustoffbezogene Kreditvergabekriterien
- Baumessen als Kontaktbörse zu Herstellern
- Architekten und Bauträger als Bauplaner und Bauausführer

Klassische Medien: Hier beginnt die Beeinflussung

Die klassischen Medien haben einen großen Einfluss auf Bauteilscheidungen. Zeitschriften zum Thema liest, wer konkrete Bauabsichten verfolgt. Wer bauen will, schaut mit anderen Augen auf die möglichen Informationen, die von Verbrauchermagazinen bis zu Bau-Soaps reichen. Die klassischen Medien informieren vor allem über die Vielfalt der baulichen Möglichkeiten. In dieser Funktion zeigen sie gewissermaßen den Horizont möglicher Bauvorhaben auf. Grundlegende Richtungsentscheidungen über architektonische Modetrends, bautechnische Möglichkeiten oder Finanzierungsfragen werden auf diese Weise kanalisiert.

Internet: Hier ist der Tummelplatz von Inspirationen und Gleichgesinnten

Kundenforen, Herstellerseiten, Bildergalerien, Verbandsauftritte: Wer von den eigenen vier Wänden träumt, ist auch gerne mal eine Nacht lang im world wide web unterwegs. Ohne Ziel, ohne Richtung, ohne Vorkenntnis. Aber interessiert und sensibilisiert für alles, was sich mit seinem Traum beschäftigt. Wer nach Holzhaus, Bauen mit Holz oder Holzfenster googelt, wird dort schnell und umfassend fündig.

Baumessen: Hier werden Hersteller kontaktiert

Hat sich der Bauwunsch beim Bauinteressenten konkretisiert, beginnt die Planungsphase. Hier findet zumeist der Erstkontakt des Bauinteressenten mit Hausherstellern statt. Insbesondere Bau- oder Verbrauchermessen spielen eine große Rolle für den Erstkontakt. Auf Baumessen informieren sich die künftigen Bauherren über die konkreten Realisierungsmöglichkeiten ihrer Vorhaben. Neben Messen werden auch Musterhäuser oder Referenzobjekte besichtigt, Werbe- und Informationsmaterial gesichtet oder Beratungsgespräche mit Anbietern geführt.

Baufinanzierer: Hier fallen oft Entscheidungen gegen den Baustoff Holz

Im weiteren Verlauf des Bauvorhabens tritt die konkrete Finanzierungsplanung in den Vordergrund. Die Bedeutung der Baufinanzierung für die Baustoffwahl ist groß. Hintergrund ist nach Expertenmeinung die Bedeutung unterschiedlicher Bewertungskriterien für die Kreditvergabe in Abhängigkeit vom Baustoff. Konkret: Aufgrund der Tatsache, dass Kreditinstitute den Massivbau im Vergleich zum Holzbau als dauerhafter und damit wertbeständiger einschätzen, tendieren diese bei der Kreditvergabe dazu, den Massivbau zu bevorzugen.

Architekten und Bauträger: Hier wird ein letztes Mal beeinflusst

In der Phase der konkreten Umsetzung nehmen die Bauplaner – Architekten und Bauträger – Einfluss auf die jeweilige Entscheidung. Die Kundenwünsche werden in konkrete Pläne zur Baudurchführung transformiert. Architekten können aber in dieser Phase die Bauherren entscheidend beeinflussen. Aufgrund der – in der Regel – mangelnden Holzbauerfahrung der Architekten kommt es nur selten zur Entscheidung für den Baustoff Holz. Denn die Ausbildungsgänge der Architektur orientieren sich vielfach an der Massivbauweise. Die Besonderheiten der Planung eines Holzbaus kommen in der Architekturausbildung bisher kaum vor.

Wenig Holz in
der Architekturausbildung

Darüber hinaus sind vielfach Kooperationsdefizite zwischen Architekten und Holzbaubranche auszumachen. Anders als beim Massivbau ist beim Holzbau eine enge Kooperation über den gesamten Planungs- und Umsetzungsprozess erforderlich. Die Heterogenität des Baustoffes Holz macht dies notwendig. Viele Holzhausunternehmen haben diese Art Betreuung und Beratung in ihrem Leistungsprofil, das jedoch in vielen Fällen nicht hinlänglich bekannt ist. Hier ist weitere Informationsarbeit von Nöten.

Die oben genannten Vermittler sind im Rahmen eines zielgruppenspezifischen Marketings zu berücksichtigen.



▷ Der private Hauserwerb ist für viele Menschen der finanziell bedeutsamste Schritt in ihrem Leben.

Wettbewerb: Wem schenkt der Kunde seine Gunst?

Der Holzbaubranche machen mehrere andere Branchen Konkurrenz. Zunächst gibt es eine wachsende Konkurrenz auf dem Rohstoffmarkt. Diese resultiert zum einen aus einer steigenden Nachfrage nach Holz als Energieträger. Zum anderen gibt es eine zunehmende internationale Nachfrage vor allem aus Asien und den USA. Insbesondere die Entwicklung im Energiesektor könnte in Deutschland zu einer Verknappung des Rohstoffes Holz führen. Durch eine vermehrte Nutzung des Kleinprivatwaldes ist es möglich, dies zunächst zu verhindern.

Sowohl Holzfenster als auch Holzhäuser befinden sich in einem starken Wettbewerb mit anderen Baustoffen.

Im Hausbau konkurriert der Werkstoff Holz mit Stahlbeton und Ziegel: Der Anteil von Holzhäusern am gesamten deutschen Neubau von Wohngebäuden liegt nach Angaben des Statistischen Bundesamtes seit Jahren relativ konstant zwischen 12 und 13%. Gleichzeitig resultiert aus der Abnahme des gesamten Neubausvolumens ein Anwachsen des Konkurrenzdrucks zwischen den Baustoffen. Diese Entwicklung kann zum Teil dadurch aufgefangen werden, dass die Nachfrage nach Altbausanierungen steigt und Holz hier häufiger als im Neubau zum Einsatz kommt. Positiv ist, dass der Anteil des Bauens im Bestand am Gesamtumsatz der Zimmereibranche in den letzten Jahren bereits zugenommen hat. Die Konkurrenz zwischen den Baustoffen verschärft sich aber auch dadurch, dass Bauunternehmen zunehmend ergänzende Dienstleistungen wie Planung, Durchführung und Betrieb von Gebäuden anbieten; ein Trend, dem der Holzbau bislang nur teilweise folgt.

Holzfenster wiederum konkurrieren mit Kunststoff- und Aluminiumfenstern. Hierbei haben Holzfenster in der Wahrnehmung der Kunden den Nachteil, dass sie als wartungs- und pflegeintensiv angesehen werden. Dies ist zwar aufgrund technischer Weiterentwicklungen nicht mehr zutreffend, konnte aber den Kunden noch nicht vermittelt werden. Auch in der Herstellung können Holzfenster nicht mit Kunststofffenstern konkurrieren: Die industrielle Fertigung von Kunststofffenstern weist gegenüber der handwerklichen von Holzfenstern deutliche Kostenvorteile auf. Hinzu kommt, dass die Hersteller von Kunststofffenstern im Vergleich zu Holzfensterherstellern größere Unternehmen sind, die umfangreichere Mittel für Marketing und Kundenwerbung einsetzen. Auf diese Weise ist es möglich, das Image der pflegeleichten, langlebigen Fenster aufrecht zu erhalten.

Stahlbeton und Ziegel:
Vorsprung durch Rundum-
Service

Kunststofffenster:
Preis- und Imagevorteile

Zukunftsmärkte und Innovationen: Das passiert morgen

Bei Zukunftsmärkten handelt es sich nicht immer um bislang noch unbearbeitete Absatzfelder. Die Zukunftsmärkte der Holzbauunternehmen sind auch jene Märkte, auf denen sie bereits gegenwärtig aktiv sind. Bisher lag der Fokus der Holzunternehmen auf dem Bau von Ein- und Zweifamilienhäusern. Hinzu kommen sollten in Zukunft verstärkt die Altbausanierung, der mehrgeschossige Holzbau sowie auch der Industriebau. In Anbetracht des demografischen Wandels ist es sinnvoll, neben jungen Familien auch bereits ältere Kundengruppen in den Blick zu nehmen. Konkrete Zielgruppen wurden identifiziert und bereits dargestellt. Im Baugewerbe nimmt die Bedeutung von Energieeffizienz insgesamt stark zu: Entwicklungsschwerpunkte sollten daher auf der stetigen Verbesserung der Energieeffizienz bei Immobilien liegen.

Mit hohem Marktpotenzial: Der Baustoff Holz

Die bauphysikalischen Eigenschaften von Holz bestimmen auch seine Wahrnehmung als Baumaterial. Er ist zunächst ein natürlich gewachsener, organischer Baustoff. Vorteile gegenüber anderen Stoffen liegen in der leichten Bearbeitbarkeit, einer besonderen Tragfähigkeit bei geringem Eigengewicht sowie der hohen Lebensdauer bei sachgerechter Bearbeitung. Hinzu kommt ein Nutzen, der erst mit Aufkommen der Energieeffizienzthematik hervorgetreten ist: eine integrierte Dämmfunktion und eine hohe Flächeneffizienz. Erfolgt die Be- und Verarbeitung des Holzes auf hohem technischen Niveau, dann bietet der Baustoff darüber hinaus ein besonderes Oberflächen- und Raumgefühl, das schon lange das rustikale Almhüttenimage hinter sich gelassen hat.

Pluspunkte für Baustoff Holz

Die Heterogenität des Baustoffes Holz stellt allerdings außergewöhnliche Anforderungen an die Be- und Verarbeitung. Denn Holz kommt aufgrund verschiedenartiger Wachstumsbedingungen in unterschiedlicher Qualität aus dem Wald. Vorteile wie Energie-, Ressourcen- und Flächeneffizienz kann der Baustoff nur dann ausspielen, wenn die Bearbeitung auf einem qualitativ hohen technischen Niveau erfolgt. Gerade die bisher im öffentlichen Bewusstsein verankerten negativen Produkteigenschaften – zum Beispiel leichte Brennbarkeit und Vergänglichkeit bei falscher Handhabung – müssen durch ein hohes Qualitätsniveau aufgefangen werden. Bei Holzhäusern wird oft auch die geringere Wertbeständigkeit im Vergleich zu massiv gebauten Immobilien vorgebracht. Die nicht selten

Heterogenität als Herausforderung

Welche Zukunftsmärkte sind Erfolg versprechend?

- Ein- und Zweifamilienhausbau: Der Kernmarkt des Holzbaus liegt weiterhin im Ein- bzw. Zweifamilienhaussektor. Hier ist der Holzhausbau in den letzten Jahrzehnten stark geworden.
- Mehrgeschossiger Wohn- und Zweckbau: ein neues, interessantes Marktsegment für die Holzhausbranche. Strategische Zielgruppen sind private Großinvestoren und die öffentliche Hand als Bauherr.
- Innerstädtische Nachverdichtung: wichtiges Marktsegment im Bereich der Sanierung. Zentrale Vorteile von Holz liegen hier in der Passivhaustauglichkeit (Dämmung), dem hohen Vorfertigungsgrad sowie den Statikvorteilen aufgrund des geringen Gewichts.

genannten negativen Einschätzungen basieren auf Unkenntnis und einem veralteten Image des Baustoffes Holz. An diesem Punkt ist vor allem die Branche insgesamt in der Pflicht, entsprechende Qualitätsniveaus zu liefern. Entsprechend gilt es, die (nachweislichen) Qualitäten dem Kunden gegenüber zu kommunizieren. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Erwartungen der Kunden und die Funktionalität der Produkte in den Blickpunkt der Kommunikationsmaßnahmen gerückt werden.

Innovationsbeispiele

Die ZUFO-Befragungen haben zeigen können, dass eine Verbindung des Baumaterials Holz mit dem Thema „energiesparendes und gesundes Wohnen und Bauen“ eine erfolgversprechende Strategie für die Entwicklung aussichtsreicher Produktinnovationen ist. Im Bereich Dienstleistungen betreffen die Neuerungen vor allem kundennahe Angebote sowie strategisches Marketing.

Produktinnovationen

Viele Unternehmen müssen sich den veränderten Rahmenbedingungen in den kommenden Jahren auch mit einer Erweiterung ihres Produktportfolios anpassen.

Beispiel ökologisches Bauen

Konkrete Beispiele für Produktinnovationen im Hausbau betreffen die Verbesserung von Dämmstandards oder den Einsatz von ökologischen Baustoffen. Einige Holzhausunternehmen folgen bereits explizit diesem Trend und verwenden beispielsweise Lehm und Kork in ihren Holzhäusern. Im Rahmen der bestehenden Fördermöglichkeiten für energieeffizientes Bauen können hier auch für die Holzbaubranche weitere Märkte erschlossen werden. Neben Neubauten führen fast alle Unternehmen auch Altbausanierungen und Fassadengestaltungen durch. Auch der mehrgeschossige Holzbau wird vorangetrieben. Alle befragten Holzhaushersteller erproben neue Materialien und informieren sich kontinuierlich über Stoffeigenschaften und Standards.

Beispiel Passivhausfenster

Bei den Fensterherstellern zielen die Produktinnovationen vor allem auf die Erweiterung des Angebots. Als wichtiger Standard werden in diesem Zusammenhang Passivhausfenster genannt. Auch die Verringerung des Wartungsaufwands sowie die Verbesserung der Dauerhaftigkeit sind derzeit wichtige Handlungsfelder. Viele kleinere Optimierungen werden hier umgesetzt.

Die Einführung neuer Baustoffe sollte immer mit einer konsequenten Schulung der Beschäftigten einhergehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die Eigenschaften, Inhalte und Umweltaspekte der Baustoffe für ihre Arbeit kennen und gegenüber ihren Kunden überzeugend vertreten.

Produktinnovationen im Holzhaus- und Fensterbau

Hausbau

Produktinnovation/Erweiterung des Portfolios

- Mehrgeschossiger Hausbau aus Holz (z. B. gezielte Beteiligung an Ausschreibungen)
- Einsatz von Holz in Altbausanierung und Ausbau
- Fassadengestaltung aus Holz (Verbesserung von Haltbarkeit, Optik)

Produktinnovation/Materialeinsatz

- Einsatz ökologischer Baustoffe in Holzhäusern (z. B. Lehm, Kork)
- Verwertung von Holzresten (z. B. Verarbeitung zu Dämmmaterial)
- Verbesserung der Dauerhaftigkeit und Verringerung der Anfälligkeit von Holzbaustoffen (Holzschutz)
- Einsatz von Holzdämmstoffen mit verbesserten Brandschutzeigenschaften

Produktinnovation/Verbesserung der Dämmstandards

- Optimierung des U-Wertes bei Wänden und Dach
- Erreichung des KfW 40/60 Standards

Fensterbau

Produktinnovation/Erweiterung des Portfolios

- Fenster mit Passivhausstandard
- Holz-Alu-Fenster
- Fenster nach Vorgaben des Denkmalschutzes
- Flexibilisierung der Fenster- und Rahmenbreite
- Fenster mit fester Glasleiste

Produktinnovation/Dauerhafte Produkte

- Verbesserte Dichtung
- Verbesserter Wärmeleitwert
- Produkte mit geringem Wartungsaufwand
- Schutzprofile, die das Holz vor Witterungseinflüssen schützen

Zukunftsmärkte
für Bauen mit Holz



Die Kommunikationsmaßnahmen der Holzbaubranche sollten passgenau auf die Erwartungen der Kunden zugeschnitten sein und die Qualität des Produktes betonen.

Dienstleistungsinnovationen

Vorteile erhöhter
Serviceorientierung

Auch die Entwicklung und der Einsatz von innovativen Dienstleistungen ziehen Veränderungen im Unternehmen nach sich. Oft sind sie mit Veränderungen in betrieblichen Fertigungsprozessen und weiteren Qualifizierungsmaßnahmen verknüpft. Innovative Dienstleistungen bieten den Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen. Die Ausweitung der Beratungskompetenz sowie die Individualisierung der Dienstleistungen befördern vor allem eine gute Kundenorientierung. Die Bündelung von Dienstleistungen wie Planung, Beratung und Bauausführung in einer Hand erleichtert den Hausbauunternehmen die Übersicht über Arbeitsabläufe. Eine Konzentration kann auch die Kooperationen mit anderen Gewerken vereinfachen. In vielen Fällen führt sie auch zu einer Entlastung der Kunden. Diese haben für alle Fragen und Entscheidungen nur einen Ansprechpartner.

Des Weiteren sollten Kunden auch nach dem Hausbau oder dem Einbau neuer Fenster begleitet werden. Dies kann durch Dienstleistungsverträge und zyklische, bedarfsgerechte Wartung geschehen.

Innovationen im Dienstleistungsbereich

Zukunftsmärkte für
innovative Dienstleistungen

Hausbau

Dienstleistung: Bündelung von Dienstleistungen

- Beratung, Planung, Kostenkalkulation und Bauausführung aus einer Hand
- Ausweitung des Beratungsangebotes, z. B. über Baustoffe oder Finanzierungsfragen
- Schlüsselfertiges Bauen

Haus- und Fensterbau

Dienstleistung: Energieberatung

- Fachausbildung zum Energieberater
- Energieausweise als zusätzliches Geschäftsfeld

Vor allem Fensterbau

Dienstleistung: Wartungsangebote im Haus- und Fensterbau

- Regelmäßige Wartungsarbeiten wie Schutzanstriche und die Behebung kleinerer Verschleißerscheinungen
- Verknüpfung mit Garantieleistungen
- Angebot von Wartungsverträgen

Prozessinnovationen und organisatorische Innovationen

Auch gezielte Veränderungen im Produktionsprozess (Prozessinnovationen) oder im Betriebsablauf und Organisationsstruktur – so genannte organisatorische Innovationen – gehören zu wichtigen Neuerungen in den Unternehmen der Holzbaubranche. Beim Hausbau zählen hierzu die Optimierung und die Erhöhung des Anteils an Vorfertigungen. Auf diese Weise ist es eher möglich, standardisierte Verfahren einzusetzen, Fehler zu vermeiden und die Zeitplanung effizienter zu gestalten. Veränderungen in der Personalbesetzung eröffnen insgesamt die Möglichkeit, neues Wissen in ein Unternehmen zu holen und zum Beispiel zusätzliche Dienstleistungen wie Energieberatung anzubieten. Ebenso kann die Verbesserung der Mitarbeitereinbindung und -beteiligung neue Impulse setzen, indem die Ideen der Mitarbeiter in Produktgestaltung und Produktionsprozesse eingebracht werden.

Prozessinnovationen als
Zukunftschance

Prozess- und organisatorische Innovationen

Hausbau

Prozessinnovation: Bauprozess

- Hoher Vorfertigungsgrad „in der Halle“: geringere Fehleranfälligkeit, höhere Qualität, bessere Zeitplanung, Wetterunabhängigkeit

Organisatorische Innovationen: Mitarbeitereinbindung

- Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kreativen Beiträgen (Ideenwettbewerb)

Organisatorische Innovationen: Zusammenarbeit mit anderen Gewerken

- Förderung des Austausches mit kooperierenden Gewerken bzw. Partnern
- Durchführung von Workshops, um Vertrauen zu schaffen und Erwartungen und Qualitätsansprüche zu klären sowie gemeinsames Auftreten zu ermöglichen

Fensterbau

Organisatorische Innovation: Zusammenschluss mit anderen Gewerken

- „Ruf den Profi“, Zusammenschluss mit gemeinsamem Auftreten und Werbestrategie
- GbR Gründung aus mehreren Gewerken: Koordination des Zusammenschlusses wird von gemeinsam finanzierter Person durchgeführt

Zentrale Ansatzpunkte zur Verwirklichung von Innovationen

Personalentwicklung: Kompetente Mitarbeiter gefragt

Innovation durch Know-how

Die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen braucht kompetente Mitarbeiter. Eine gute Ausbildung und eine breite Fachkompetenz sind gerade für kleine und mittelständische Unternehmen von großer Bedeutung. Durch das Fachwissen der Beschäftigten können Produktionsprozesse verbessert und neue Ideen eingebracht werden. Gleichzeitig ist es möglich, die Service- und Beratungskompetenz des Unternehmens zu stärken. Das duale Ausbildungssystem im Handwerk bietet hierfür – bei aller Kritik – eine gute Grundlage. Im Zuge der gestiegenen Dienstleistungsansprüche ist allerdings eine breite Qualifizierung erforderlich. Nicht nur das berufsspezifische Fachwissen, sondern auch Aspekte wie Marketing, Kundenkommunikation und -beratung sind verstärkt ins Auge zu fassen.

Führungstraining als Chance

Da die Geschäftsführer eine zentrale und prägende Rolle im Unternehmen und im Innovationsgeschehen einnehmen, ist auch hier eine Personalentwicklung in Richtung Management- und Personalführungskompetenz von strategischer Bedeutung. Jeder, der führt, sollte diesbezüglich aufgeschlossen sein. Um dem Problem der geringen finanziellen Ressourcen zu begegnen, empfiehlt es sich, Weiterbildungen kooperativ für mehrere Unternehmen mit ähnlichen Problemlagen zu entwickeln und durchzuführen. Dies kann gleichzeitig den Austausch untereinander und die Kooperationsfähigkeit insgesamt verbessern. Übergreifende Veranstaltungen der Handwerkskammern, Innungen oder Branchenverbände eignen sich ebenfalls, um wichtige personelle Entwicklungen in der Branche voran zu bringen.

Strategisches Marketing: Verbesserung der Kundenorientierung

Kundenwünsche kennen

Eine konsequente Ausrichtung auf alte und neue Zielgruppen ist Gegenstand eines guten Marketings. Dazu gehört auch eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden. Ziel ist die Steigerung der Nachfrage nach Produkten wie Holzhäusern und Holzfenstern. Bedingung dafür ist es, die unterschiedlichen Märkte und Verbrauchertypen zu kennen. Nur so können die spezifischen Wünsche und Erwartungen berücksichtigt werden. Für die Entwicklung von Innovationen gilt insgesamt, die zukünftigen Nutzer stärker in den Innovationsprozess miteinzu beziehen. Kundenorientierung ist im 21. Jahrhundert ein zwingendes Merkmal eines erfolgreichen Unternehmens. Und das bedeutet weit mehr als am Telefon „Guten Tag“ zu sagen.

Wer kann was tun?

Unternehmen und Verbände

- Die nicht mehr zeitgemäßen Vorbehalte gegenüber dem Baumaterial Holz sind auszuräumen, über neue Technologien insbesondere des Brandschutzes ist aufzuklären
- Leicht verständliche Informationsmaterialien für alle am Vermarktungsprozess Betroffenen, um die vielen Holzqualitäten sichtbar zu machen. Zielgruppen wären unter anderem Händler, Handwerker, Architekten, Planer, Wohnungsbaugesellschaften und Endverbraucher. Besondere Berücksichtigung können folgende Themen finden: die konstruktiven Eigenschaften von Holz, die Garantie von einheitlichen Produktqualitäten, der Brandschutz, die Dauerhaftigkeit von Holzbau, Innovationen im Bereich vorgefertigter Systemlösungen bei Holzbauerelementen, Holzbau und energieeffizientes Bauen sowie neue Produkt-Dienstleistungssysteme im Bereich Holzpflege
- Über Qualitätslabels zur Sicherstellung eines hohen ökologischen und qualitativen Niveaus ist nachzudenken
- Serviceleistungen der Hersteller sind auszuweiten

Politik

- Die Holzbauquote der öffentlichen Hand zur Schaffung von Prestige- und Referenzobjekten hat hohe Strahlkraft auf die ganze Branche. Hier ist durchaus auch die Politik gefragt, der Holzhausbranche unter die Arme zu greifen
- Stärkere Berücksichtigung des Holzbaus in den Curricula des Bildungswesens sowie eine bessere Ausrichtung der Normung und der Standardisierung auf den Holzbau.



- ▷ Die Unternehmen der Baubranche müssen in den kommenden Jahren bereit sein für Innovationen und Reformen.

Zusammenfassung: Mutiger Blick nach vorne

Die Rahmenbedingungen innerhalb der Baubranche verändern und der Konkurrenzkampf verschärft sich. Die Unternehmen müssen in den kommenden Jahren zunehmend bereit und in der Lage sein, Innovationen und Reformen auf den Weg zu bringen und sich der neuen Lage anzupassen. Das Aufbrechen alter Strukturen, die Entwicklung und Umsetzung von Neuerungen wird durch verschiedene interne und externe Faktoren gefördert oder gehemmt.

Zu den wichtigsten fördernden innerbetrieblichen Faktoren gehören ein gutes Unternehmensklima, eine Unternehmensleitung mit dem notwendigen Weitblick, Marktkenntnis und Gespür für erfolgreiche Produkte und Nischen. Kenntnisse über alte und neue Kundengruppen sowie deren spezifischen Anforderungen sind sowohl für die Innovationsentwicklung als auch für das Marketing von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus sind neben einer gewissen Liquidität auch motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren.

Gutes Klima für Innovationen

Unten finden sich noch einmal die im ZUFO-Projekt untersuchten und identifizierten Stärken und Schwächen, die überwiegend in den Betrieben der Holzbaubranche ausgemacht werden konnten. Die Chancen und Risiken beziehen sich vor allem auf die äußeren Rahmenbedingungen.

Innerbetriebliche Stärken und Schwächen, externe Chancen und Risiken

Stärken

- Regionale Stärke der einzelnen Anbieter und Kundennähe
- Schnelle und flexible Bearbeitung und Herstellung (Zulieferernähe)
- Starke Unternehmensleitungen mit schnellen Entscheidungen
- Individuelle Anfertigungen
- Gute Dämmeigenschaften und gute Ökobilanz von Holz
- Nachwachsender Rohstoff und nachhaltige Bewirtschaftung heimischer Wälder

Flexibilität und Kundennähe

Vereinzlung und
Imageprobleme

Schwächen

- Geringe Betriebsgrößen mit Kostennachteilen in Produktion und Einkauf
- Geringes Eigenkapital
- Kleinteiligkeit der Branche führt zu fragmentiertem und intransparentem Angebot
- Mangelnde Vernetzung der Branche
- Kleinteilige Verbandsstruktur resultiert in geringem Einfluss und Außenwahrnehmung
- Fachkräftemangel und z. T. unzureichendes Mitarbeiterwissen
- Geringe Marketingkenntnisse
- Materialeigenschaften (Pflegebedarf) und -kosten
- Imageprobleme von Holz

Innovation und Vernetzung

Chancen

- Abkopplung von der Neubaukonjunktur durch Gebäudesanierung und Energiepass
- Innovationen: Materialeigenschaften verbessern, Umweltschutz verbessern, Effizienzsteigerung bei Rohstoffeinsatz und Prozessen, Verbesserung der funktionalen Eigenschaften der Produkte
- Service- und Beratung auch im Bereich Energiesparen
- Komplettangebote
- Stärkung der Lieferkettenprozesse durch Clusterbildung und regionale Netzwerke
- Kooperation mit anderen Gewerken
- Einheitliche Vermarktungsstrategie
- Zielgruppenspezifische Kundenansprache

Konjunktur und Konkurrenz

Risiken

- Abhängigkeit von der Baukonjunktur
- Markt- und Wirtschaftsmacht der Kunststoffindustrie (Fenster und anderer Baustoffe (Häuser))
- Zunehmende Konkurrenz um den Rohstoff Holz (energetische Nutzung, internationale Nachfrage)
- Unvorhersehbare Holzpreisschwankungen (z. B. durch Naturkatastrophen), vor allem regional von Bedeutung
- Investitionsrisiken durch schlechte Eigenkapitalausstattung
- Schäden am Branchenimage durch billige Produkte in schlechter Qualität

Zukünftige Handlungsfelder der Holzbaubranche

Wo sollte die Bauholzbranche in den kommenden Jahren aktiv werden? Im ZUFO-Projekt wurden zusammenfassend folgende Handlungsfelder für die Unternehmen identifiziert. Ziel ist die erfolgreiche Erschließung von Zukunftsmärkten.

Mindestqualitäten garantieren und verbessern

Dem Holzbau werden aus Verbrauchersicht immer wieder Qualitätsmängel zugesprochen. Daher ist es notwendig, Innovationen vornehmlich auf technischer Ebene voranzutreiben. Sie sollten sich auf die qualitative Verbesserung der Produkteigenschaften und die Garantie von einheitlichen Produktqualitäten beziehen. Gleiches gilt für Innovationen im Bereich vorgefertigter Systemlösungen bei Holzbau-elementen, Holzbau und energieeffizientem Bauen sowie neue Produkt-Dienstleistungs-Systeme im Bereich Holzpflege.

Qualitäten sichtbar machen – Holzqualitäten kommunizieren

Die vornehmlich klein- und mittelständische Holzbaubranche hat einen erheblichen Innovationsbedarf bei Marketing und Kommunikation, aber auch im Bereich Holzarchitektur. Holzqualitäten sichtbar machen und kommunizieren beinhaltet beispielsweise architektonische Trends im Holzbau setzen, über Fassadeninnovationen Holzhäuser besser sichtbar machen, Vorteile gegenüber anderen Baustoffen herauszustellen und die Dauerhaftigkeit von Holzbau garantieren sowie das Marketing auf unterschiedliche Kundentypen zuschneiden.

Wettbewerbsfähigkeit durch Brancheninnovationen

Die Branche selbst muss zum einen ihre politische und gesellschaftliche Interessenvertretung effektiver und effizienter gestalten. Zum anderen ist gerade für die Erschließung neuer Marktsegmente eine Branchenspezialisierung und -arbeitsteilung notwendig. Vermehrte gewerkeübergreifende Kooperation und Kompetenzaufbau bei Planung, Projektierung und Bauausführung müssen Schwerpunkte sein. So lässt sich der lukrative mehrgeschossige Markt bei Neubau und innerstädtischer Sanierung erschließen.

Zeitfenster für Holz nutzen – politische Rahmenbedingungen verbessern

Unmittelbar mit Brancheninnovationen zusammen hängt die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen für den Holzbau. Zentrale Themen sind die stärkere Berücksichtigung des Holzbaus in den Curricula des Bildungswesens, eine bessere Ausrichtung der Normung und der Standardisierung auf den Holzbau sowie der Ausbau der „politischen Priorisierung“ des Holzbaus beispielsweise über das Instrument der öffentlichen Beschaffung.

www.zufo.de