

Neue Kette Holzbau – von der Hobelromantik zur zukunftsfähigen Branche

Roland Sitzberger
Porsche Consulting GmbH
Stuttgart, Deutschland



Neue Kette Holzbau – von der Hobelromantik zur zukunftsfähigen Branche

1. Motivation

Der Holzbau boomt derzeit spürbar. Und dennoch ist die Stimmung, die man wahrnimmt, nicht ungetrübt. Der aktuelle Aufwind ist schließlich auch auf Veränderungen zurückzuführen, die nicht durch die Branche selbst, sondern vorwiegend von außen angestoßen wurden. Um die vollen Potenziale der guten Ausgangslage auch wirklich ausnutzen zu können, gilt es nun, auf die geänderten Rahmenbedingungen richtig zu reagieren.

Gute Marktposition und positive wirtschaftliche Vorzeichen und dennoch die Notwendigkeit der Veränderung - dies haben auch bereits andere Industrien erlebt, so zum Beispiel die Automobilindustrie. Über Jahrzehnte schienen die Rollen klar verteilt und die Wertschöpfungskette etabliert und gefestigt.

Doch plötzlich sind neue Themen auf der Agenda und auch neue Kompetenzen gefragt. Es ist oft von einer Transformation die Rede: Elektromobilität, Dienstleistungen statt Hardwareprodukte, Online-Autohäuser und nicht zuletzt neue Wettbewerber, die plötzlich den Platzhirschen den Rang streitig machen. Die Automobilindustrie steckt mitten in der Veränderung. Wie man die Transformation geschickt anpackt, dazu soll die folgende Abhandlung als Inspiration dienen.

Es ist nicht die Intension, den Holzbau schlecht zu reden, Horrorszenarien an die Wand zu malen oder belehren zu wollen, sondern vielmehr einen Blick von außen (mit vernünftiger Branchenkenntnis) anzubieten, um so Ansätze und Impulse zu vermitteln, welche den Unternehmen der nicht immer veränderungsfreudigen Bau- und Holzbaubranche dabei helfen können, die sich bietenden Chancen bestmöglich zu nutzen.

2. Holzbau – eine schöne Branche

«Holz ist schön, warm und lebendig. Holz ist wertvoll, edel, natürlich und haltbar. Holz ist Zukunft, es schafft Atmosphäre, in der sich der Mensch wohlfühlen kann.» [1]

Dieses Zitat ist ein schöner Beleg dafür, was, von außen betrachtet, Chance und Risiko zu gleich für die Holzbaubranche ist – oder mit anderen Worten: Gas- und Bremspedal.

Gaspedal, weil das Material, der Werkstoff Holz sehr hochwertig und bei vielen Anforderungen dem Wettbewerb, wie Stahl, Stein oder Beton, überlegen ist. Vor allem Begriffe wie wertvoll, natürlich, nachhaltig, nachwachsend, schön oder behaglich beschreiben diesen *edlen Charakter* des Werkstoffs.

Doch gleichzeitig ist diese Sichtweise oft auch Bremse für die Branche. Das Produkt wird quasi glorifiziert und schon die Bearbeitung dieses edlen Werkstoffs fordert daher schon eine gewisse Anerkennung der Arbeit und Leistung ein. Dabei wird vor allem und zu Recht die Professionalität in der Bearbeitung und im Umgang mit dem Werkstoff hervorgehoben. Doch allzu oft ruht man sich, in meiner Wahrnehmung, auf dieser emotionalen Überlegenheit aus. Man darf bei all der Hobelromantik, wie ich es gerne beschreibe, nicht vergessen, dass es sich dabei auch um Massenware handelt, im Markt ein deutlicher Wettbewerb herrscht und Themen wie Effizienz, Leistungsfähigkeit, Operative Exzellenz und Kundenfokus eine deutlich gesteigerte Bedeutung spielen werden und auch müssen – und dies eben nicht dem *edlen Gemüt* des Werkstoffs widerspricht.

3. Warum sich was ändern wird bzw. muss

3.1. Ausgangssituation: Guten Perspektiven und Chancen

Selten war die Perspektive für den Holzbau so positiv wie derzeit – zumindest auf den ersten Blick betrachtet. Viele Trends und Treiber, die gerade den Markt und die Rahmenbedingungen verändern, spielen dabei augenscheinlich dem Holzbau in die Karten.

Allen voran möchte ich gerne drei wesentliche Treiber nennen, die vor allem die Marktanforderungen derzeit signifikant beeinflussen (siehe auch Abb. 1).

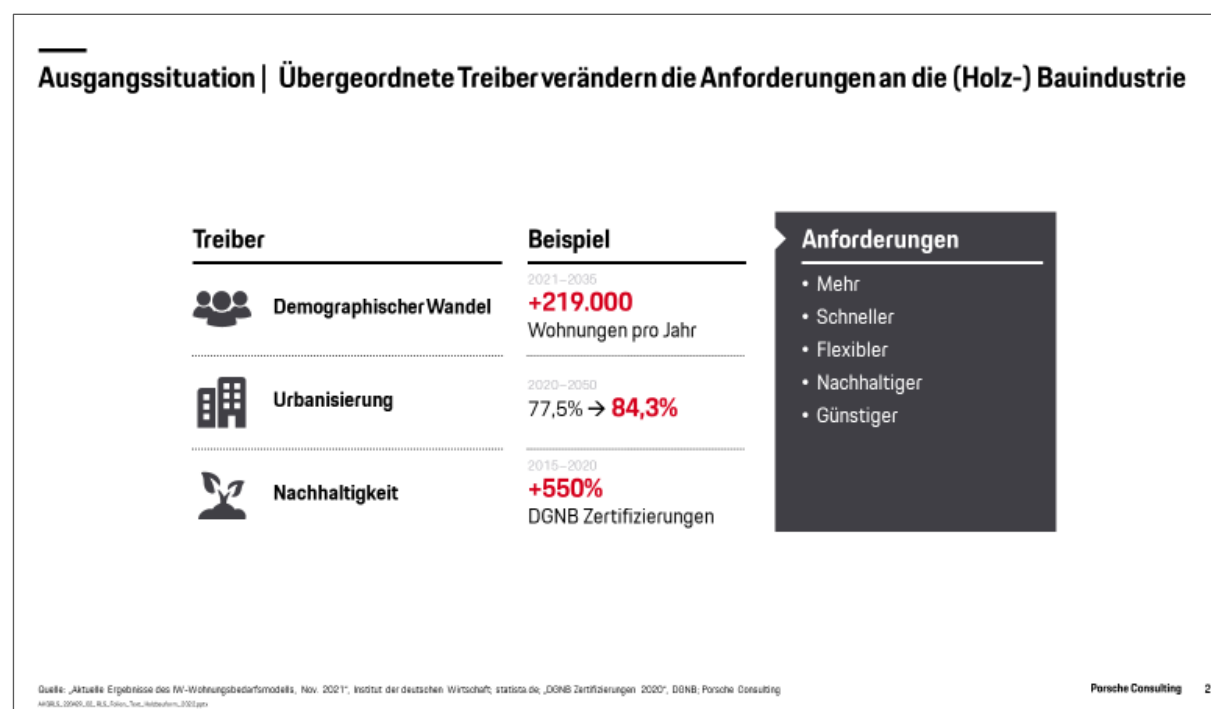


Abbildung 1: Treiber für Anforderungen

Demographischer Wandel: Das prognostizierte Bevölkerungswachstum und noch viel mehr die Veralterung der Bevölkerung lässt den Bedarf an Wohnraum und Infrastruktur in den nächsten beiden Jahrzehnten deutlich ansteigen. Allein in Deutschland entsteht bis ins Jahr 2035 ein jährlicher Bedarf von ca. 219.000 Wohnungen [2].

Urbanisierung: Der größte Bedarf entsteht dabei in den Städten, da der Urbanisierungsgrad in den nächsten 30 Jahren weiter deutlich steigen wird. Bis zu 84% der Bevölkerung sollen laut einer Untersuchung [3] im Jahre 2050 in Städten wohnen. Dies bedeutet, dass gerade dort, wo Wohnraum ohnehin schon knapp und in der Regel auch teuer ist, die Situation weiter verschärft wird. Neue bautechnische Lösungen zur Nachverdichtung sind erforderlich, wie z.B. Aufstockung oder Micro Living.

Nachhaltigkeit: Die Bedeutung von nachhaltigen Produkten und nachhaltigen Lieferketten wächst signifikant. Forderungen nach einem niedrigen CO₂-Fußabdruck, Zirkularität, der Betrachtung des gesamten Lebenszyklus oder einem positiven ESG Rating beeinflussen spürbar den Wettbewerb in der Bauwirtschaft. Dies zeigt sich beispielhaft in der fast exponentiellen Zunahme an DGNB Zertifizierungen. Allein zwischen 2015 und 2020 ist die Anzahl der verliehenen DGNB Auszeichnung um etwa 550% gestiegen [4].

Angetrieben durch diese Trends und Einflüsse verändern sich die Anforderung an die Bauwirtschaft signifikant. Vereinfacht und plakativ ausgedrückt geht es künftig darum MEHR, SCHNELLER, FLEXIBLER, NACHHALTIGER und zugleich GÜNSTIGER zu bauen.

Kann die Bauindustrie und speziell der Holzbau diese neuen Anforderungen bedienen? Notwendig dafür sind: Das richtige Produkt und die richtige Performance.

3.2. Risiko: Branche kann Nachfrage nicht bedienen

Eigentlich scheint es, passt der Holzbau perfekt auf diese Anforderungen: Holz als nachwachsende Ressource, gut zu bearbeiten, vorbearbeitbar, rückbaubar, flexibel nutzbar. Das Material ist also sehr gut geeignet. Nun stellt sich die Frage, ob auch die Holzbaubranche, die Unternehmen diese neuen Anforderungen bedienen können.

Um diese Frage beantworten zu können ist es wichtig, die aktuellen Herausforderungen der Holzbaubranche zu betrachten. Dabei gibt es brancheninterne, also gewachsene und externe, eher unbeeinflussbare Herausforderungen.

Ein spürbar zunehmender Fachkräftemangel, ausgeprägtes Gewerke-, Sparten- und Silodenken und -handeln, der fast ausschließliche Fokus auf Fachlichkeit und Fachkompetenz

verbunden mit einer ausgeprägten unikat-basierten Projektorientierung führen häufig zu Unternehmen, die in Ihrer Ausprägung eher Spezialisten mit einer limitierten Leistungsfähigkeit, aber einer hohen Fachkompetenz darstellen.

Dies passt allerdings nicht zu den Marktanforderungen und Kundenansprüchen und wird sogar noch durch externe Herausforderungen verstärkt. Eine zunehmende Komplexität in Projekten und Produkten, ein steigender Bedarf an Digitalisierung und Vernetzung, Materialknappheit und Lieferengpässe erfordern eigentlich integrierte Lösungen und Ansätze und kein Spezialistentum. Neue Wettbewerber haben dies bereits erkannt und stellen sich auch so auf. Teilweise werden aus Kunden oder Lieferanten sogar neue Wettbewerber für einzelne Unternehmen.

In Summe passen diese Herausforderungen oft nicht, ja widersprechen sogar häufig, dem Selbstverständnis und der üblichen Arbeitsweise der Holzbaubranche.

Dies führt dazu, dass bislang erfolgreiche Geschäfts- und Abwicklungsmodelle bzw. Arbeitsweisen *etablierter Spezialisten* nicht mehr funktionieren. Diese Unternehmen und deren Mitarbeiter werden überfordert, damit ist die Leistungsfähigkeit deutlich eingeschränkt und schon gar nicht weiter auf den gestiegenen und komplexeren Bedarf skalierbar. Wenn nun Nachfrage nachweislich vorhanden ist und diese nicht durch die etablierteren Unternehmen aus der Holzbaubranche befriedigt werden kann, werden andere Branchen, welche die Anforderungen besser erfüllen und die Herausforderungen besser abfedern können (z.B. Stahlmodulbauer oder Systembauanbieter), diese Chance ergreifen.

Es entsteht also ein Risiko, dass der Holzbau ins Hintertreffen gerät und dabei noch mehr in die Rolle des Nischenspezialisten abrutscht und so neue Umsatzströme und Erlösquellen an der Holzbaubranche vorbeifließen.

Was in der Vergangenheit zunächst scheinbar mit der Beschaffung neuer und leistungsfähigerer Maschinen und Geräten getan war, erfordert nun ein Umdenken: man braucht neue und leistungsfähigere Geschäfts-/Abwicklungsmodelle, Produktlösungen und Arbeitsweisen, um sich für Gegenwart und Zukunft erfolgreich aufzustellen. Vier Eigenschaften gilt es dabei zu erreichen: Skalierbarkeit, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit.

4. Wie erreicht man Zukunftsfähigkeit

Problem und Risiko erkannt, doch was dagegen tun? Wie stellt man sich den Herausforderungen richtig bzw. wie stellt man sich für die Zukunft richtig auf? Ein entscheidender Begriff hierfür ist *Zukunftsfähigkeit*.

4.1. Definition

Zunächst hilft folgende Beschreibung von Zukunftsfähigkeit:

Die die Fähigkeit und der Wille einer Organisation und ihrer Mitarbeiter heute die richtigen Entscheidungen zu treffen und erfolgreich umzusetzen, um künftig konkreten Mehrwert für Kunden zu generieren und so relevant zu bleiben.

Beeinflussen kann man Fähigkeit und Wille im Wesentlichen mit zwei Hebeln: Strategie und Kultur.

4.2. Strategie

Die Strategie bildet den Ordnungsrahmen für das unternehmerische Handeln, für Ziele, Initiativen, Geschäftsmodelle und Produkte sowie Organisations- und Steuerungsmodelle. Im Grund gilt es dabei, die oft zitierten Fragen zu beantworten «Where to play?» und «How to win?».

Dazu ist es notwendig, zunächst die Ziele und Ambitionen für das Unternehmen oder Bereiche zu formulieren, um klarzumachen, was erreicht werden soll und vielleicht auch, um auszuschließen, in welche Richtung es nicht gehen soll. Chancen und Risiken für die Zukunft werden fundiert analysiert und bewertet.

Daraus abgeleitet werden unter anderem Produkte und Dienstleistungen, die einen echten Nutzen und Mehrwert für den Kunden bieten. Hilfreich ist dabei stets die Fragen: Welchen Schmerz, welches Problem möchte ich lösen und wer hat dieses Problem eigentlich?

Diese Betrachtung führt dann auch dazu, das zukunftsfähige Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil durch den Nutzen und ihre Kompetenz definieren und nicht über einen niedrigen Angebotspreis.

Und schließlich bedarf es flexibler und zugleich stabiler Organisationen und Partnernetzwerke, um sowohl eine stabile Abwicklung für den Kunden als auch eine Anpassungsfähigkeit des Unternehmens für die täglichen Herausforderungen und die Weiterentwicklung sicherzustellen.

4.3. Kultur

Die Kultur beschreibt vereinfacht gesagt das *Mindset* eines Unternehmens, das heißt die Haltung, Einstellung zu und den Umgang mit z.B. Gesellschaft, Mitarbeitern, Partnern, Kunden, Umwelt etc. .

Wesentlich dabei sind die Führungskräfte eines Unternehmens, welche die Kultur vorleben und so auch als Rollenbeispiel auf die Mitarbeiter wirken. Sie müssen sich ihrer Rolle bewusst sein: eine Führungskraft ist immer auf der Bühne. Sichtbares Führungsverhalten ist eines der Maßstäbe, welche bei der Beschreibung von Führungsleitlinien helfen.

Den Maßstäben zugrunde liegen typischerweise Werte, die die angestrebte Grundeinstellung eines Unternehmens definieren. Die Definition allein ist allerdings wenig hilfreich, die Werte müssen erfahrbar, sichtbar sein. Dies bedeutet auch, dass ein Dagegenhandeln korrigiert oder gar sanktioniert werden muss.

Für zukunftsfähige Unternehmen ist eine offene Kommunikation im Dialog essenziell.

(Weiter-) Entwicklung von Menschen und Organisationen kann nur geschehen, wenn Austausch, Feedback und Ideengenerierung in einem offenen, respektvollen Umfeld stattfinden. Dabei sind stets der Mensch und seine Gesundheit als wichtigstes Gut zu sehen und zu achten. Es gilt einen Rahmen aus Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Anerkennung zu schaffen, in dem sich die Menschen wohlfühlen.

5. Was kennzeichnet die Neue Kette Holzbau

Der Holzbau ist, wie eigentlich die gesamte Bauindustrie, traditionell und überwiegend konservativ ausgerichtet. Es gibt eine klare und allgemein gültige Reihenfolge in der Wertschöpfungskette mit grundsätzlich anerkannten Teilnehmern, Rollen und Aufgaben.

Ebenso grundsätzlich vorgezeichnet waren über Jahrzehnte auch die Geschäftsmodelle in den einzelnen Disziplinen, Gewerken und Wertschöpfungsstufen sowie die Geschäftsbeziehungen untereinander.

5.1. Traditioneller Ansatz: Engineer-to-Order

Typischerweise startet grundsätzlich auch ein Holzbauprojekt mit einem Planungsprozess, der über die Baugenehmigung in die Bauphase überführt wird. Anschließend folgt der Betrieb des Gebäudes oder der Infrastruktur. Zu einem späteren Zeitpunkt folgt gegebenenfalls die Sanierung, die Modernisierung oder gar der Abriss (siehe Abb. 2).

Das Problem liegt hierbei nicht der Reihenfolge der Leistungen, sondern in der Art und Weise, wie diese Leistungen erbracht werden. Jeder einzelne Auftrag, jedes einzelne Projekt wird als Unikat gesehen und also solches bearbeitet (Engineer-to-Order).

In der Umsetzung bedeutet dies, dass erst mit Beauftragung durch den Kunden mit der Entwicklung und Planung begonnen wird.

Typischer Weise sind die Anforderungen des Kunden zu diesem Zeitpunkt nicht mit den Leistungsmöglichkeiten der gesamten Kette abgestimmt, sondern werden von ihm vorgegeben. Sämtliche Planungen müssen unter den Beteiligten synchronisiert werden, was besonders herausfordernd ist, da gleichzeitig das Produkt/die technische Lösung entwickelt und der Auftragsabwicklungsprozess, die Lieferkette und der Bauablauf mitentwickelt werden müssen – und dabei noch eine Vielzahl unterschiedlicher Beteiligter, die alle ihre eigene Sichtweise auf die *beste Lösung* haben.

Schnittstellenprobleme, fehlende oder mangelhafte Ausarbeitungen, fehlendes Material oder Entscheidungen und unklare Abläufe resultieren daraus und wirken sich meist deutlich negativ auf den Projektverlauf aus: Terminverzug und Kostensteigerungen. Das passt nicht zu den künftigen Anforderungen MEHR, SCHNELLER, FLEXIBLER, NACHHALTIGER und GÜNSTIGER.

Ist das normal im Bau? Muss man sich damit abfinden? NEIN!

Es gibt Ansätze und Lösungen, die dabei helfen Projekte besser zu realisieren und andere Disziplinen der Bauwirtschaft wenden diese bereits erfolgreich an (z.B. Modulbau, Systembau, Fertigteile & vorgefertigte Bauelemente). Für den Holzbau gibt es diese Möglichkeiten ebenfalls.

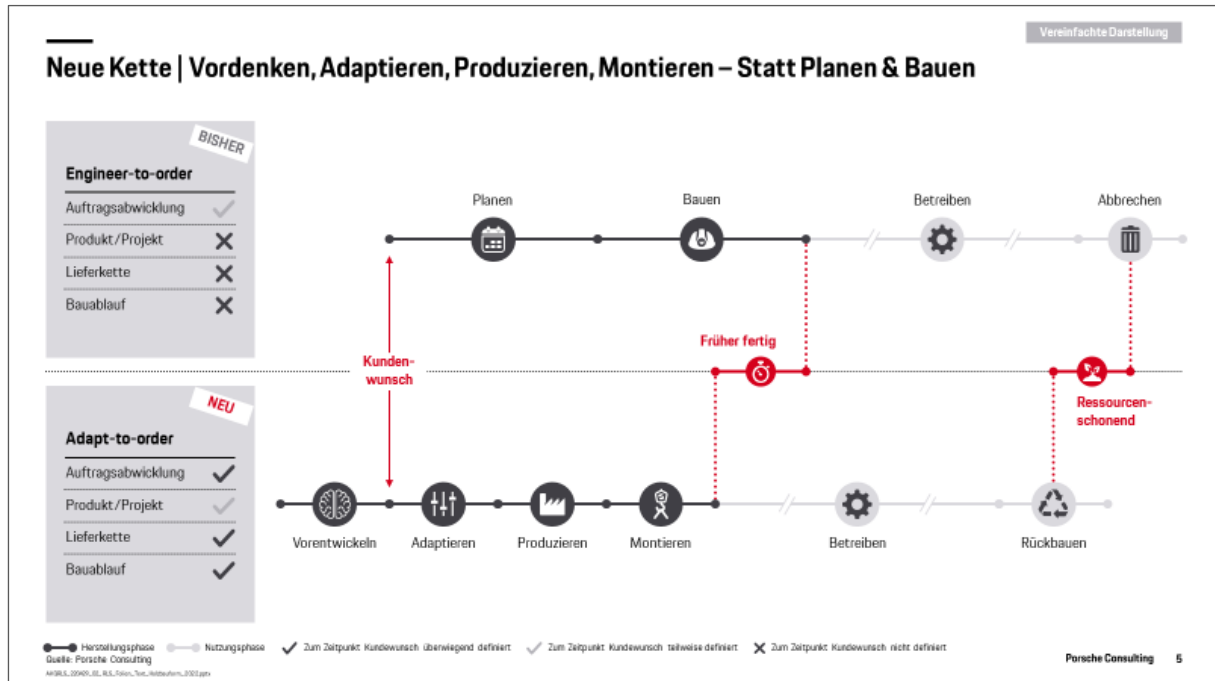


Abbildung 2: Wertschöpfungskette Holzbau, bisher und neu

5.2. Neue Kette Holzbau: Adapt-to-Order

Die Hauptursache für die häufigen Abweichungen im Projektgeschäft liegt also in der Bearbeitung als Unikat, wobei alles von Beginn an und neu entwickelt und geplant wird. Eine neue Kette könnte wie folgt aussehen: Vorgedachte und vorentwickelte Komponenten oder Elementen werden im Projektfall kundenwunschgerecht auf das Projekt adaptiert. Dort, wo es keine Standardlösung gibt, wird im bekannten Lösungsraum nachgeplant bzw. ergänzt. Von dort geht es zur Genehmigung anschließend in die Produktion abseits der Baustelle (auf Basis der standardisierten Komponenten), diese werden zur Baustelle geliefert und dort in deutlich kürzerer Zeit montiert, anschließend folgt der Betrieb des Objekts und am Ende einer geplanten Nutzung dann der strukturierte Rückbau und die Wiederverwertung (siehe Abb. 2).

Statt einer klassischen Engineer-to-Order Abwicklung handelt es sich hier um eine Adapt-to-Order Abwicklung. Großer Vorteil hierbei ist, dass individuelle Projekte überwiegend mit Hilfe von standardisierten Komponenten, Bauteilen oder gar ganzen Modulen spezifisch zusammengestellt und errichtet werden. Es wird also eine Lösung für die Anforderungen des Kunden angeboten und nicht die vertragliche Erbringung einer Leistung.

Somit sind können auch Auftragsabwicklung, Lieferketten und Bauabläufe bereits vorab aufgesetzt werden, zum Zeitpunkt des Kundewunsches (Auftragserteilung) sind diese Themen bereits überwiegend geregelt. Man konzentriert sich auf die technische Lösung durch Adaption. Störungen durch mangelnde Synchronisation, fehlendes Material und langwierige Bauabläufe werden so signifikant reduziert.

Überspitzt formuliert wird ein Gebäude wird nicht mehr *gebaut*, sondern *produziert* und *montiert*.

Damit trifft man die Anforderungen SCHNELLER, GÜNSTIGER und MEHR ist durch die kürzeren Bearbeitungszeiten ebenfalls möglich.

5.3. Chance für den Holzbau

Dass diese eine derartige Vorgehensweise funktioniert, zeigt u.a. der Bau mit Betonfertigteilen. Projekte werden hier ähnlich der beschriebenen Vorgehensweise umgesetzt – außer, dass in der Regel nur wenige Standardteile Anwendung finden.

Zudem erfüllt ein klassischer Rohbau aus Fertigteilen oder Fertigmodulen nicht die Anforderungen nach FLEXIBILITÄT und NACHHALTIGKEIT.

Hierin liegt die große Chance des Holzbaus: Richtiges Produkt und richtige Performance.

Das Material Holz erfüllt sehr gut die Anforderungen an Nachhaltigkeit und Flexibilität.

Die Branche Holzbau kann über die NEUE KETTE auch die Leistungsfähigkeit deutlich verbessern, um schneller, günstiger und mehr zu liefern.

Darüber hinaus können im Rahmen von Standardbauteilen auch deutliche Effizienzgewinne realisiert werden, z.B. durch Automation. Durch den geringeren Aufwand aufgrund der Skaleneffekte von standardisierten Elementen kann auch der Fachkräftemangel ausgeglichen werden.

6. Mehrwert schaffen – Zukunftsfähigkeit sichern

Wenn der Holzbau nun also grundsätzlich in der Lage ist, die Kundenanforderungen besser zu treffen als Wettbewerbsbranchen, heißt das für die Unternehmen, dass sich überlegen sollten, wie sie an dieser Chance erfolgreich teilhaben können, um zukunftsfähig zu sein.

Das bedeutet, dass sie ihre Position in der Wertschöpfungskette überdenken müssen und auch das Geschäftsmodell, also welche Produkte sie wem anbieten, welche Wertschöpfungstiefe sie erbringen wollen, welche Partner sie haben und was, wie vergütet wird.

Warum nicht meinem Kunden oder Abnehmer künftig Lösungen anbieten, statt dem reinen Ausführen von Werkleistungen oder dem Liefern von Produkten? Doch welche Lösungen sucht er? In welche Richtung entwickle ich mich am besten? Integriere ich künftig Leistungen meiner Lieferanten oder meiner unmittelbaren Abnehmer? Führt das dann nicht zu einer Kannibalisierung der ganzen Lieferkette? Auch im Holzbau gibt es bereits Veränderungen, die weit über erste Anzeichen für diese Entwicklungen hinausgehen.

Eine fertige Standardantwort auf diese Fragen gibt es selbstverständlich nicht. Sicher ist nur, dass sich die bisher sehr linear geprägte Liefer- und Vertragskette, welche überwiegend durch 1:1 Geschäftsbeziehungen und oft sehr kleinteiligen Leistungsanteilen mit hohem Spezialistentum gekennzeichnet ist, zu einem integrierten bzw. netzwerkorientierten Ökosystem entwickeln wird (siehe Abb. 3).

Diese Ökosysteme sind in der Regel geprägt von Kooperationen und Arbeitssystemen zwischen Unternehmen, wobei das Erzeugen eines spezifischen Kundennutzen unter Zuhilfenahme zugeordneter Technologien im Fokus steht.

Das klingt zunächst vielleicht verwirrend bedeutet aber im Wesentlichen, dass sich diese Unternehmen über die unter 4.2 beschriebenen Themen zu Produkten, Dienstleistungen und Kundennutzen intensiv Gedanken machen, um integrierte Lösungen anzubieten, welche einen signifikanten Mehrwert für den Kunden bieten.

Genau hier müssten die Unternehmen aus dem Holzbau ansetzen, um ihre Zukunftsfähigkeit abzusichern.

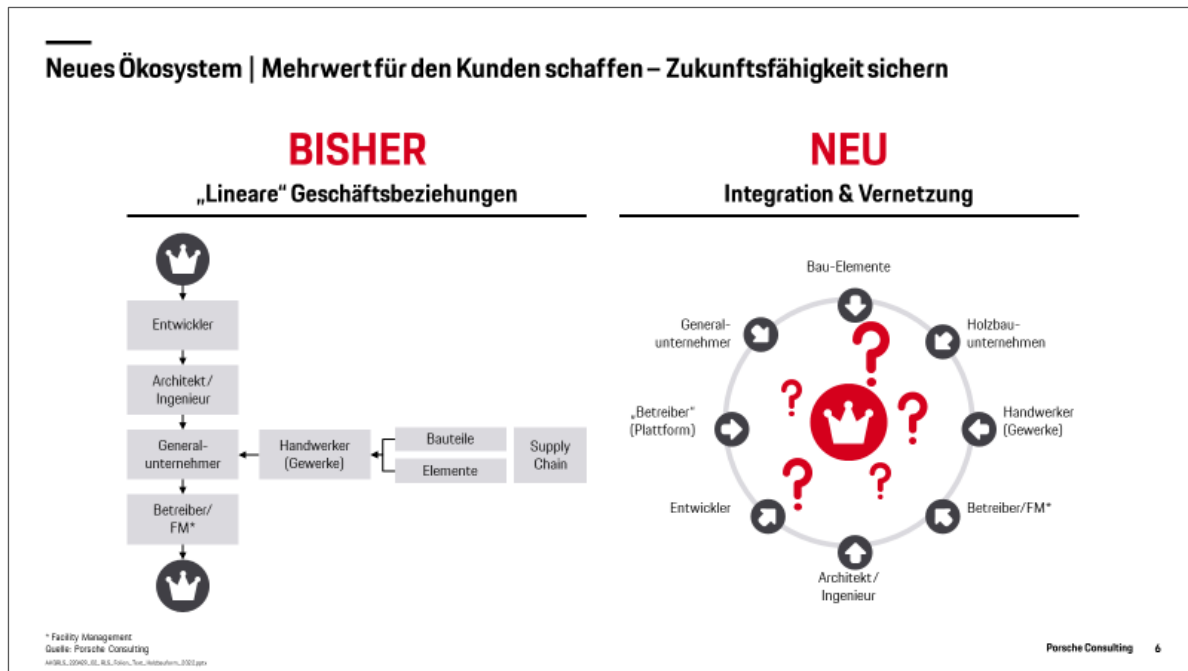


Abbildung 3

7. Fazit

1. Der Werkstoff Holz ist als Material vielen anderen Werk- und Baustoffen überlegen
2. Die Holzbaubranche muss ihre Leistungsfähigkeit als Ganzes neu ausrichten, um den Vorteil des Materials auch zukunftsfähig umzusetzen
3. Eine Neue Kette Holzbau hilft bei der kundenorientierten Neuausrichtung
4. Die Unternehmen müssen sich Gedanken um ihre Rolle und Position in der Kette bzw. im Ökosystem machen

8. Literaturverzeichnis

- [1] Maximilian Glas, Anselm Spring (2005), *Holz, das fünfte Element*; Frederking & Thaler Verlag, München
- [2] Ralph Henger / Michael Voigtländer (2021), *Weiterhin hohe Wohnungsbedarfe – vor allem in Großstädten*, <https://www.iwkoeln.de/studien/ralph-henger-michael-voigtlaender-weiterhin-hohe-wohnungsbedarfe-vor-allem-in-den-grossstaedten.html>
- [3] J. Rudnicka (2022), *Anteil von Stadt- und Landbewohnern in Deutschland von 1990 bis 2015 und Prognose bis 2050*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167166/umfrage/prognose-des-bewohneranteils-nach-wohnstandort-seit-1990/>
- [4] Anders, Bethke, Buenger, Feyl, Hettinger, Jansen, Kreißig, Dr. Lemaitre, von Gemmingen (2021), *DGNB Zertifizierungen 2020*, <https://www.dgnb.de/de/verein/publikationen/index.php#iframe-2>