



DIE WEICHEN RECHTZEITIG STELLEN

Der Holzbaumarkt verändert sich. Vielleicht auch in eine andere Richtung, als von manchen Holzbauunternehmern erwartet. Jetzt geht es darum, sich diesen Veränderungen bewusst zu werden und zu erkennen, welche Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen daraus erwachsen können.

TEXT THOMAS ARNOLD | GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Insbesondere die grösseren Holzbauunternehmen schaffen sich aktuell Möglichkeiten, um Bauvorhaben im In- und Ausland komplett abwickeln zu können. Sie bauen Kompetenzen im eigenen Haus auf: Mit Architekten und Ingenieuren, Planern, Brandschutz- und Schallschutzspezialisten steigt der Anteil der Mitarbeitenden in den Büros. Sie erbringen Dienstleistungen, die den Kunden verkauft werden können. Parallel dazu nutzen sie konsequent die Chancen der Digitalisierung. Den grossen Unternehmen fällt es leicht, neue Märkte aufzubauen, weil sie nicht nur über ein ausgedehntes Netzwerk und spezialisierte Arbeitskräfte verfügen, sondern auch finanziell den nötigen «Schnuf» haben.

Zulieferer erweitern das Angebot

Die Zulieferer und Baustoffhändler der Branche versuchen, ihre Wertschöpfungskette zu verlängern. Wenn sie ihr Wachstum lediglich an das ihrer Abnehmer knüpfen, können sie sich nicht ausreichend weiterentwickeln, deshalb ist es auch ihr Ziel, die Wertschöpfung zu erhöhen. Was geschieht also, wenn die Zuliefe-

rer die Elemente selber fertigen – und das nicht im kleinen Umfang, sondern hoch automatisiert, auf einem hohen Qualitätslevel und mit allen nötigen Zertifikaten? Dazu ein Beispiel aus der Möbelbranche, denn dort findet die beschriebene Veränderung schon statt: Die Plattenhändler bieten nun auch zugeschnittene und fertig bekantete Möbelteile an. Dies zu einem Preis, der nur um rund einen Franken je Quadratmeter höher ist, als wenn der Schreiner das unbearbeitete Plattenmaterial beim gleichen Händler bezieht. Von diesem Angebot profitieren die kleinen und mittleren Unternehmen. Schreinereien mit eigenem effizientem Maschinenpark werden spätestens bei der Ersatzinvestition die Rechnung machen müssen.

Markteintritte durch Branchenfremde

Das aktuelle Wachstumspotenzial im Markt lockt auch branchenfremde Akteure auf den Plan, die gerne in den Holzbau investieren. Diese Investoren stürzen sich in ein ihnen unbekanntes Tätigkeitsfeld, legen aber so ihr Geld in eigene Immobilien an. Zwar machen diese branchenfremden Un-

ternehmer auch Anfängerfehler, doch haben sie den grossen Vorteil, dass sie keine Altlasten und Gewohnheiten übernehmen. Sie kommunizieren mit verschiedensten Marktplayern und Spezialisten – auch aus anderen Branchen –, hören zu und lernen schnell. Sie definieren ihre Vision, auch wenn sie noch nicht wissen, wie sie ihr Ziel erreichen, und lassen sich durch steigende Kosten und Überraschungen nicht beirren. Diese Unternehmer beauftragen mehrheitlich junge Mitarbeitende mit der Umsetzung. Sie haben keine Scheu, die neusten Technologien einzusetzen: Dann arbeiten halt drei Programmierer daran, neue Schnittstellen zu den Datenbanken der «lahmen, unflexiblen» Softwarehäuser zu erstellen. Sie nutzen ihre Stärken und holen sich bei Schwächen die benötigte Unterstützung. Sie setzen Schritt für Schritt um, testen im Kleinen und skalieren die Resultate dann hoch.

Ein Beispiel von einem Marktfremden, der in die Branche eingestiegen ist: Der eher kleine Softwareentwickler hat vor sechs Jahren einen Online-Möbel-Konfigurator programmiert. Damit kann jedermann ganz einfach über das Inter-

net eigene Möbel entwerfen und direkt bestellen. Die Entwickler der Software haben sich dann einen Möbelhersteller gesucht, der diese Möbel produziert und an die Kunden versendet. Die ersten Versuche mit den Produzenten sind wegen zu hoher Fixkosten und der Unbeweglichkeit im Produktionsunternehmen gescheitert. Daraufhin hat sich der marketinggetriebene Softwareentwickler an ein Beratungsunternehmen aus der Branche gewendet, um eine eigene neue Produktion zu planen und alle Fragen zur Möbelproduktion zu klären. So ist eine spezifisch entwickelte Fertigung für die im Internet geplanten Produkte entstanden, die mit einfachen und rationellen Details die Kosten tief halten kann. Die Umsätze des Online-Möbelhändlers haben sich in der Zwischenzeit vervielfacht und die Produktion wurde mittlerweile einfach in einer weiteren Halle dupliziert.

Marktveränderungen im Holzbau

Dem Holzbau stehen die beschriebenen Veränderungen grösstenteils noch bevor. Gerade jetzt, in diesen unsicheren Zeiten, braucht es für viele Unternehmen die richtigen Weichenstellungen für einen nachhaltigen Erfolg. Ein positives Beispiel dazu aus der Praxis: Drei Unternehmen mit je rund 35 Mitarbeitenden haben die Chance der Zusammenarbeit genutzt und gemeinsam richtig grosse Projekte realisiert. Sie haben die Planung dafür auf definierten Planungsgrundlagen aufgebaut und abgewickelt. Bei dieser ersten Zusammenarbeit konnten alle beteiligten Unternehmen voneinander lernen und sich dadurch weiterentwickeln. So schaffen sie es auch als eher kleinere Unternehmen, den grösseren schöne Projekte wegzuschnappen.

Aus der Stärke heraus agieren

Um Entscheidungen zu fällen und die Weichen für die Zukunft zu stellen, ist Mut erforderlich. Investitionsentscheidungen für Maschinen und Anlagen, die nicht voll ausgelastet werden können, sind seltener geworden. In den Unternehmen werden aktuell vor allem mehr Flexibilität und mehr Fachwissen benötigt, deshalb muss genau da investiert werden. Denn die Projekte

werden anspruchsvoller, die vielen Terminverschiebungen sind kaum noch zu koordinieren und die Digitalisierung ist bereits in vollem Gang. Holzbauunternehmen sollten jetzt auf gut ausgebildete Mitarbeitende setzen, die Vielseitigkeit lieben, hungrig sind auf Neues und Abwechslung brauchen, um am Arbeitsplatz zufrieden zu sein. Solche Mitarbeitenden finden sich häufig schon in den Unternehmen, vor allem in den kleineren. Auch dort ist die Rationalisierung erkennbar und die Mitarbeitenden werden vermehrt als Spezialisten eingesetzt. Da solche Allrounder nicht einfach zu finden sind, müssen sowohl die «jungen Wilden» angelockt als auch die eigenen Mitarbeitenden breiter ausgebildet werden.

Fünf Punkte, um die Stärken im eigenen Unternehmen zu nutzen:

- Mitarbeitende einbeziehen: «Gemeinsam sind wir stärker»
- Interne Kommunikation verbessern, die «blinden» Mitarbeitenden zu sehenden machen
- Coaching von Mitarbeitenden bei neuen Aufgaben und schwierigen Projekten
- Grössere Projekte im Team statt durch Einzelkämpfer abwickeln
- Inhaber und Chefs zu Kommunikatoren und Moderatoren ausbilden

Dazu ein Beispiel: Die Geschäftsleitung hat entschieden, eine neue Tischkreissäge zu kaufen. Sie war beim Maschinenhändler, hat sich überzeugen lassen und eine durchaus gute Maschine gekauft. Nach knapp drei Jahren steht diese Tischkreissäge zwar noch mitten in der Werkstatt, doch weil die neue Maschine bereits zu ungenau ist und die Einstellmöglichkeiten unpraktisch sind, wird jetzt wieder die alte Maschine genutzt, die aber ganz hinten in der Ecke steht. Somit transportieren die Mitarbeitenden viel Material quer durch die ganze Werkstatt und wieder zurück. Hätte die Geschäftsleitung doch nur auf die Mitarbeitenden gehört, denn diese hatten von Beginn an für einen anderen Hersteller plädiert.

Um die Weichen richtig stellen zu können, brauchen Unternehmen die eigenen Mitarbeitenden als Sparringpartner, die auf gleicher Augenhöhe zu spannenden Gesprächspartnern werden. In den Optimierungsworkshops gibt es viele

junge Zimmerleute zu sehen, die einen wachen Blick und ein gutes Verständnis für Zusammenhänge besitzen. Die Inhaber und Unternehmer erkennen aber nur selten ihr Potenzial und lassen sie im Dunkeln sitzen. Nicht selten müssen die Chefs auf solche Pflänzchen explizit hingewiesen werden. Übrigens zeigen sich diese Pflänzchen manchmal aufmüpfig und unangepasst – zumeist weil sie mit der aktuellen Situation nicht zufrieden sind. Ein Versuch, ihnen erste Verantwortung zu übergeben, lohnt sich.

Für anstehende Entscheidungen brauchen erfolgreiche Unternehmen mehrere Köpfe, die unterschiedliche Sichtweisen, mehr Argumente und weitere Ideen einbringen. So erhalten sie ein vollständigeres Bild und eine fundierte Entscheidungsbasis. Inhaber und Chefs wünschen sich oft eine gewisse Sicherheit, um wichtige Entscheidungen treffen zu können. Sie wünschen sich Mitarbeitende, mit denen sie gemeinsam die Weichen stellen können, und mehrere Schultern, die helfen, die Entscheidungen mitzutragen. Die Mitarbeitenden müssen aber zunächst langsam auf diese Aufgabe vorbereitet werden. Wie das geht, wird in der kommenden Ausgabe von «Wir Holzbauer» 1/2021 beschrieben. ■



DER AUTOR

Thomas Arnold hat viel Erfahrung im Weichenstellen. Als Holzingenieur und Spezialist für Prozessmanagement hat er in Optimierungsworkshops zahlreiche Unternehmen und deren Mitarbeitenden kennen gelernt und ihr Potenzial erkannt. So konnte er jungen Zimmerleuten die Möglichkeit geben, auf sich aufmerksam zu machen. Daraus sind tragende Persönlichkeiten in Unternehmen geworden. ecoholz.ch