

1. ZEG Expertengespräch
Frankfurt 2011

ZEG
Zentraleinkauf Holz + Kunststoff eG
Gestalten
Zukunft · Erfolgreich ·

Holzhandwerk & Fachhandel – Herausforderung Zukunft!



Gerd Fähler



Thomas Goebel



Sven Mischel



Hans Peters

Nachhaltigkeit
Fachkräfte
Umwelt
Lieferfähigkeit
Logistik



Ulrich Simon



Rainer Zumholte



Prof. Matthias Zscheile



Moderator Louis Schnabl



Louis Schnabl: „Kommunikation ist der Schlüssel für alle Herausforderungen. Aber Kommunikation, die nicht nur über Funktionen argumentiert, sondern über Emotionen anspricht. Wir argumentieren viel zu häufig technisch statt emotional.“

Gerd Fähler: „Die Finanzkrise war Wasser auf die Mühlen der Genossenschaft. Sie war zugleich eine Vertrauenskrise, die den Blick geschärft hat für Werte, die nicht zur Disposition stehen. Jährlich 200 neue ZEG-Mitglieder beweisen: Das Traditionsmodell Genossenschaft ist modern und attraktiv wie eh und je.“

Herausforderung Zukunft Wohin geht der Markt?

Die Holzbranche ist im Umbruch. Was gestern noch selbstverständlich war, ist heute in Frage gestellt, und niemand weiß, was morgen von traditionellen Strukturen noch übrig bleibt. Welchen Erwartungen muss die Industrie gerecht werden? Wer versorgt künftig das ausführende Handwerk, Genossenschaft und Fachgroßhandel oder Baumarktketten? Und welches Handwerk – den klassischen Schreiner mit Werkstatt und eigenem Lager oder den „fahrenden Schreiner“ mit Montagefahrzeug und Laptop? Die ZEG Zentraleinkauf Holz + Kunststoff eG wollte es genau wissen und lud hochkarätige Branchenvertreter aus

Industrie, Handwerk, Großhandel, Verbänden und Hochschulen zum 1. ZEG-Expertengespräch nach Frankfurt. Ihr Thema: „Herausforderung Zukunft – wohin geht der Markt?“

Sichere, zukunftsfähige Versorgungskonzepte für das (holzverarbeitende) Handwerk – kaum eine Leistung stellt Industrie und Handel gegenwärtig und noch mehr in naher Zukunft vor vergleichbare Herausforderungen. Die Rahmenbedingungen und die Anforderungen ändern sich dramatisch. Ein zentraler Punkt hierbei: die Logistik. Immer schneller mit E-Logistik, immer langsamer mit dem LKW. Während die virtuellen Waren blitzschnell durchs Netz geschoben werden, tobt auf den Straßen der Wettbewerb um freie Fahrt, und der endet oft genug im Stau. Immer mehr Fahrzeuge tummeln sich auf einem Straßennetz, das für diesen Verkehr nicht





Thomas Goebel: „Unser Geld verdienen wir mit dem Verkauf von Produkten. Verkauft werden sie aber von Menschen. Deshalb sind die Investitionen in ‚human resources‘ für uns überlebensnotwendig. Und deshalb müssen wir unter den Bedingungen des demographischen Wandels alles auf die Qualifizierung des Nachwuchses setzen.“



Sven Mischel: „Wir dürfen die richtigen Maßnahmen nicht an falschen Erwartungen messen. Marketing bringt nicht Aufträge, schon gar nicht sofort, sondern Bekanntheit. Die ist aber eine zentrale Voraussetzung, um Aufträge zu generieren. Denn wenn der Auftrag ansteht, checke ich als Endkunde, wen ich kenne, um meine Wünsche zu erfüllen, meine Probleme zu lösen.“

ausgelegt ist und das realistischerweise mit dem Wachstum des Verkehrsaufkommens nicht Schritt halten kann. Die Nachfrage nach immer kleineren Losgrößen und immer schnellerer Verfügbarkeit tut ein Übriges. Um die schnelle Verfügbarkeit flächendeckend in der Region sicherzustellen, wird sich vieles verändern. Liegt die Zukunft im großen Zentrallager, in der dezentralen Lagerhaltung vor Ort oder im rollenden Lager auf der Ladefläche? Oder im vernetzten System kleiner Läger mit zentralem Durchgriff? Letztlich wird wohl die Dezentralisierung der Läger weiter fortschreiten. Das allerdings geht unter dem Kostenaspekt nur in Verbindung mit einer intelligent gesteuerten Vernetzung mit zentralen Lägern und mit intelligenter Disposition.

Vom „Händler“ zum Dienstleister

An diesem Beispiel macht der Markt deutlich, dass sich der Fachhandel künftig völlig neuen Anforderungen zu stellen hat. Ist der konventionelle Fachhandel, so wie er heute agiert, bald Legende? Provozierend gefragt: Brauchen wir ihn überhaupt noch? Sicherlich nicht in der überlieferten Form. Er muss sich neben seinen Beschaf-

fungs- und Lagerhalterfunktionen zwingend zum umfassenden Dienstleister entwickeln. Der sich durch Übernahme weiterer Leistungen als Nutzenbringer von den Baumarktketten abhebt. Ob Finanzierung, Versicherung, Schulung, Marketing-Kommunikation, ob Ausschreibungshilfen im Objektgeschäft und anschließend passgenaue Kommissionierung und Lieferung auf die Baustelle – es gibt viel zu tun, was die Händler, die den Strukturwandel bis heute überstanden haben, entweder schon in Teilen umgesetzt haben oder umsetzen müssen, um auch künftig im Geschäft mitzumischen. Sicher nicht als Insellösung – die würde auch den leistungsfähigen Fachhändler überfordern –, sondern in enger Verzahnung vor allem mit der Industrie.



- ◀ Die Expertenrunde: v.l.n.r. Hans Peters, Sven Mischel, Ulrich Simon, Gerd Fähler, Louis Schnabl, Thomas Goebel, Rainer Zumholte, Prof. Matthias Zscheile.



Louis Schnabl
Baufachjournalist
IKBT, Institut für Kommunikation
Bau und Technik (Düsseldorf)

Branche im Umbruch

„Die Branche ist im Umbruch. Die Rahmenbedingungen ändern sich permanent. In der Industrie sind extreme Konzentrationsbewegungen zu beobachten. Im Handel liefern sich Fachgroßhandel und Genossenschaften mit den Baumärkten einen Wettlauf um die Gunst der Profis. Bei den Verarbeiterbetrieben führt der Wandel zu einer Zweiteilung in „fahrende Montageschreiner“ ohne Werkstatt und Lager auf der einen und die klassischen Handwerksbetriebe auf der anderen Seite. Hier macht der Markt deutlich, dass wir uns künftig völlig neuen Anforderungen zu stellen haben.“



Gerd Fähler
Vorstand Vertrieb und Marketing
ZEG Zentraleinkauf Holz + Kunststoff eG (Stuttgart)

Herausforderung Logistik

„Die vielleicht größte Herausforderung der Zukunft ist die Logistik – und sie innovativ aufzustellen greift in alle unsere Strukturen ein. Der tägliche Stau auf den Straßen, die rechtlichen und sicherheitstechnischen Restriktionen, die sich wandelnden Anforderungen einer sich wandelnden Zielgruppe fordern neue Antworten. Mit einer bundesweiten Standortpolitik, mit dezentralisierten, aber vernetzten Lägern, mit softwaregesteuerter Frachtoptimierung und nicht zuletzt mit den Investitionen in unsere derzeit 100 LKW und 120 Fahrer schaffen wir die Voraussetzungen, dass unsere Kunden zu wirtschaftlich optimierten Bedingungen tatsächlich zur rechten Zeit am rechten Ort haben, was sie brauchen.“



Institut Bauen
und Umwelt e.V.



Hans Peters
Geschäftsführer Institut Bauen
und Umwelt e.V. (Königswinter)

Megatrend Nachhaltigkeit

„Nachhaltigkeit ist ein Megatrend, der nicht nur Deutschland erfasst hat, sondern weit über die Grenzen hinaus den Markt bestimmt. Dabei sind wir, was die Bauprodukten-Verordnung oder die EU-Bestimmungen angeht, die der Industrie ab 2013 Angaben zur Nachhaltigkeit ihrer Produkte auferlegen, eher noch am Anfang. Entgegen der weit verbreiteten Annahme, Nachhaltigkeit sei das Gegenteil von preiswert, wird sich das ökologische Umdenken mit Blick auf Ressourcen- und Energieminimierung langfristig als ökonomische Wende erweisen. Dabei hat die Holzbranche einen Riesenvorteil: Forstwirtschaft ist eh das Paradebeispiel für nachhaltige Wirtschaft, und Holz das Produkt mit dem besten Nachhaltigkeitsimage.“



Ulrich Simon
Simon Schreinerwerkstätte GmbH
(Hupperath)
Vertriebsleitung Brandschutztüren
und Zulieferung Industrie- und
Handwerksbetriebe

Demographische Herausforderung

„Ohne den Faktor Mensch geht es nirgendwo, gerade im Handwerk. Deshalb trifft uns die demographische Herausforderung in besonderem Maße. Und weil es nicht nur zahlenmäßig weniger Nachwuchs gibt, sondern dieser auch noch zunehmend schlechter qualifiziert aus den Schulen kommt, stehen wir im harten Wettbewerb mit anderen Branchen um die besten und motiviertesten Schulabgänger. Zumal auch der Wandel des Berufsbildes und die Verlagerung von der Handarbeit in der Produktion zur Denkarbeit im Büro die Anforderungen weiter in die Höhe treiben. Angesichts der Kosten für die Ausbildung kann sich kein Handwerksbetrieb einen Fehlgriff leisten.“



Thomas Goebel
Geschäftsführer GD Holz
Gesamtverband Deutscher
Holzhandel e.V. (Berlin)

Die Mühen der Ebene

„Der erfolgreiche Holzhandel kann bleiben, wie er ist, nämlich den veränderten Rahmenbedingungen und dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus. Wir müssen Trendthemen wie Nachhaltigkeit früher aufgreifen und besser kommunizieren als andere. Wir müssen als Impulsgeber – Beispiel EU-Holzhandelsverordnung – selber im Markt die Pflöcke einschlagen. Wir dürfen innovative, erklärungsbedürftige Produkte nicht nur handeln, sondern müssen unseren Handwerkerkunden auch die Möglichkeit schaffen, diese ihren Endkunden in unseren Ausstellungsräumen zu erklären. Und wo die Industrie auf Kosten einer nachhaltig akzeptablen Marge in die Baumärkte geht, mit eigenen, hochwertigen Handelsmarken Gegenposition beziehen.“



Sven Mischel
Geschäftsführer
CREATIVE PARTNER
GmbH & Co. KG (Leonberg)

Erfahrungsaustausch

„Eine der Maßnahmen, von denen unsere Mitgliedsunternehmen besonders profitieren, sind die regelmäßigen Erfahrungsgruppen. Offenheit für Neues setzt natürlich Offenheit für andere voraus, aber die Bereitschaft zu mehr Transparenz des eigenen Unternehmens wird belohnt durch eine Fülle von Impulsen, die mehr bringen als das Consulting branchenfremder Unternehmensberater. Weil der geschärfte Blick des Kollegen eben auch die betriebsblinden Flecken erfasst. Die Befruchtung ist gegenseitig und führt dazu, dass von betrieblichen bis zu vertrieblichen Prozessen der Vorsprung erarbeitet wird, der im harten Wettbewerb mehr Zukunft eröffnet.“



Prof. Dr. Matthias Zscheile
Professor für Fertigungs- und
Holztechnik an der Hochschule
für angewandte Wissenschaften /
Fachhochschule (Rosenheim)

Datenmanagement und Betriebsorganisation

„Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur die Modernität des Maschinenparks. Die Maschine kann schließlich jeder kaufen. Es ist zu 70% das technische und organisatorische Beherrschen des Prozesses von der Fütterung der Steuerungssoftware mit den relevanten Daten über das Qualitätsmanagement bis zur Logistik. Hier ist auch künftig weniger der klassische Schreiner gefragt als vielmehr der Holzmechaniker als Maschinenbediener auf der Umsetzungsebene und der Prozessmanager auf der Steuerungsebene. Dabei ist auch ein hohes Maß an Flexibilität gefragt. Nicht selten hat die Einführung einer neuen Betriebssoftware ein Unternehmen mit seinen Betriebsabläufen und seiner Organisationsstruktur komplett umgepolzt.“



Rainer Zumholte
Geschäftsführer Vertrieb und
Marketing Pfeleiderer Industrie
GmbH und wodego GmbH
(Gütersloh)

Differenzierte Instrumentarien

„Auch die Industrie muss sich den Veränderungen in der Holzbranche stellen. Was wir tun müssen, ist, uns mit Handel und Ausführenden besser zu vernetzen, gemeinsam an Konzepten zu arbeiten und dafür ein differenziertes Handlungsinstrumentarium erarbeiten. Jedenfalls sollten wir ein gesundes Misstrauen entwickeln, wo der Wechsel von ‚Preise rauf, Preise runter und Preise rauf‘ das einzige Marktinstrument bleibt. Unternehmen mit Gewinnermerkmalen dagegen zeichnen sich durch innovative Logistik und Dienstleistungen sowie hohe Beratungsqualität aus.“



Hans Peters: „Nachhaltigkeit und Entwicklung sind ohne Kommunikation nicht denkbar. Aber da wir nicht nur in einer Informationsgesellschaft leben, sondern in einer Informationsüberflusgesellschaft, müssen wir dafür die richtigen Werkzeuge finden, von klassischer PR bis zu den neuen sozialen Medien.“



Ulrich Simon: „Wir Schreiner erwarten von Industrie und Handel ein klares Bekenntnis zum Handwerk und nicht die flatterhafte Zuwendung mal zu diesem, mal zu jenem Kundenkreis. Wir erwarten Dienstleistungen, die dem Handwerk helfen, sich besser zu vermarkten. Und wir erwarten Fairness und Zuverlässigkeit, wobei letztere wichtiger ist als absolute Lieferschnelligkeit.“

Innovation und Nachhaltigkeit

Diese ist auch gefordert, wenn es um einen anderen Megatrend geht: Bauen und Sanieren mit Zukunft heißt Nachhaltigkeit, also in Konsequenz umweltgerechte Bauprodukte. Wie können wir in Deutschland wirklich Vorreiter und Beispielgeber für umweltgerechtes Bauen werden? Welche Anforderungen müssen wir erfüllen? Wie können wir nachhaltiges Bauen und Sanieren in Breite und Tiefe unserer gemeinsamen Leistung verankern? Wie wirken sich umweltgerechte Baustoffe auf die Kosten aus? Wie leistungsfähig sind Bauindustrie, Planer, Handel und Verarbeiter in der schnellen Umsetzung dieses neuen Denkens im Markt?

Immer neue Anforderungen kommen hier auf die Baubeteiligten und den Bauherren zu. Wobei häufig das Bekenntnis mit großen Worten das Papier nicht wert ist, auf dem diese stehen. Hier kommt auf die Industrie etwas zu, woraus sie sich, wenn nicht schon geschehen, schon jetzt gut vorbereiten sollte. Ab 2013 verlangt die EU für Bauprodukte einen Nachhaltigkeitsnachweis. Hier hat die Holzbranche gute Karten. Holz hat in Sachen Nachhaltigkeit ein hervorragendes Image – in dieser Hinsicht haben andere Werkstoffe es deutlich





Prof. Matthias Zscheile: „Die meisten Probleme in Holz produzierenden oder weiterverarbeitenden Betrieben treten nicht in der Maschinenteknik auf, sondern in der Logistik und der Baustellenorganisation. Dieses Feld müssen wir auch verstärkt in Lehre und Forschung aufnehmen.“

Rainer Zumholte: „Unsere elementare Aufgabe ist es, über den Handel als Feindistributor die Verfügbarkeit der Ressource Holz für das Handwerk sicherzustellen. Dazu bedarf es nicht nur saubere Logistikkonzepte, sondern auch innovativer Entwicklungen wie zum Beispiel unserer Leichtspanplatten.“

schwerer. Man muss nur mit diesem Pfund auch wuchern. Und es auch in der Marktkommunikation emotional deutlich mehr auf die Schiene bringen als bisher. Nicht nur da, wo es um Kaufentscheidungen der Endverbraucher geht. Sondern auch da, wo Menschen eine Berufsentscheidung treffen.

Knappe „Ressource“ Mensch

Denn damit die Branche – Industrie und Handel ebenso wie die Verarbeiter – nachhaltig Zukunft entwickeln kann, sind nicht nur nachhaltige und innovative Produkte gefragt, sondern auch innovative Menschen, die eine nachhaltige Geschäftsentwicklung ermöglichen. Haben wir heute die richtigen Konzepte für die Ausbildung der benötigten Spezialisten am Bau, damit Innovationsprojekte in Deutschland nicht an der demographischen Realität scheitern? Hat unser Handwerk überhaupt die personelle Basis für eine erfolgreiche Zukunft von uns allen? Wo kommen die Spezialisten im Handwerk her, die die Herausforderungen neuer Bauabläufe, innovativer Materialien/Systeme und Mehrwert-Konzepte der Industrie annehmen?

Nachdem „die Ressource Mensch“ angesichts des demographischen Wandels zunehmend zur „Mangelware“ wird, steht die Branche nicht nur im Wettbewerb um den Kunden, sondern auch im Wettbewerb um den qualifizierten und motivierten Nachwuchs. Wo Industrie und Handel es noch etwas leichter haben, schlägt im Handwerk der Strukturwandel negativ zu Buche. „Fahrende Schreiner“ fallen mangels geeigneter Strukturen als Ausbildungsbetriebe aus. Die klassischen Betriebe ohnehin durch hohe Betriebskosten belastet, müssen über ihren eigenen Bedarf hinaus einspringen. Wobei auch Azubis aufs Jahr gerechnet einen fünfstelligen Kostenfaktor darstellen. Oder einen Investitionsfaktor? Das ist nicht nur eine Frage des Blickwinkels, sondern auch eine Frage der Imagepflege. Ausbildung als Beitrag zu nachhaltiger gesellschaftlicher Entwicklung ist ebenso eine Botschaft wie die Nachhaltigkeit im Produktbereich. Und dass sie nicht sehr viel stärker in der PR-Arbeit der Branche genutzt wird, ist eine sträfliche Vernachlässigung von Imageressourcen.

Auch in dieser Hinsicht hat die Branche sehr viel Potential. So hängt auch ihre Zukunftsfähigkeit nicht nur vom Vorhandensein geeigneter Potentiale ab, sondern davon, ob sie die vorhandenen Potentiale erschließt und nutzt!



Holzhandwerk & Fachhandel – Herausforderung Zukunft!

Die zehn wichtigsten Forderungen

- Dezentralisierung der Auslieferungsläger, näher zum Kunden
- bewusste Vermarktung des Thema Nachhaltigkeit
- Trend zur Hochwertigkeit durch innovative, beratungsintensive Produkte
- kooperative Kommunikation der Branchenthemen nach außen
- Trends aufnehmen und Themen besetzen statt zu reagieren
- Forcierung von Aus- und Weiterbildung
- Entwicklung einer branchenübergreifenden Nomenklatur zur Vereinfachung des Bestellwesens
- Zusammenführung bzw. gemeinsame Schnittstellen zwischen technischer und kaufmännischer Software
- (Umwelt-)Zertifizierung der Handwerksbetriebe
- Selbstverpflichtung der Branche zur Beschaffung aus konsequent nachhaltiger Forstwirtschaft

IKBT
Institut für Kommunikation
Bau und Technik

ZEG
Zentraleinkauf Holz + Kunststoff eG
Gestalten · Erfolgreich · Zukunft

Simon
GmbH
Schreinerwerkstätte


HOLZ
VOM FACH


Institut Bauen
und Umwelt e.V.


BayTech


CREATIVE
PARTNER

 **PFLEIDERER**
INDUSTRIE

 **wodego**

ZEG Zentraleinkauf Holz + Kunststoff eG

Schwieberdinger Straße 28, 70435 Stuttgart, Deutschland, Telefon +49 711 13666-116, Fax +49 711 13666-430, a.schaefer@zeg-holz.de