



Ralf Ax



Manfred Bauer



Jörg Ludwig Jordan



Uwe Jöst



Hanspeter Lachner



Walter Moser



Olaf Rützel



Holger Sasse



Detlev Schröder

QUO VADIS HOLZHANDEL?

Experten aus Holzhandel und
Holzindustrie im Gespräch.

**10 Jahre
Gütegemeinschaft
Holzhandel e.V.**

FÜR DIE ZUKUNFT GERÜSTET

Viele qualitätsbewusste Holzhändler – darunter zahlreiche erste Holzhandelsadressen in Deutschland und dem benachbarten europäischen Ausland – nutzen heute die Chance, sich durch das RAL Gütezeichen Holzhandel gegenüber konkurrierenden Vertriebsformen klar abzugrenzen. Denn mit dem neutralen und unabhängigen Gütezeichen ist ein weitreichendes Güteversprechen verbunden, das von der fachkundigen Beratung bis zur späteren Betreuung und zur Bearbeitung von Reklamationen reicht. Das schafft Sicherheit und Vertrauen – bei Kunden, Lieferanten, Banken und Entscheidern im öffentlichen Leben. Zugleich spornt das RAL Gütezeichen Holzhandel uns an, unsere Unternehmen regelmäßig immer wieder zu überprüfen und durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erfolgreich weiterzuentwickeln. Damit leistet das RAL Gütezeichen einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des deutschen und europäischen Holzhandels, der sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen muss. Welche Aufgaben die Unternehmen des Holzhandels nach Ansicht von Experten aus der Holzbranche in den nächsten Jahren lösen müssen, haben wir auf den nachfolgenden Seiten für Sie zusammengefasst. Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre.

Albert Gebhardt,
Vorsitzender des Vorstandes
Gütegemeinschaft Holzhandel e.V.



INFORMATIONSPLATTFORM ZUM GEMEINSAMEN NUTZEN

Konkurrierende Vertriebswege, ein rasanter technischer Wandel, der Wettbewerb um die besten Köpfe – ohne Frage: Der Holzhandel steht vor großen Veränderungen. Anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Gütegemeinschaft Holzhandel e.V. und des RAL Gütezeichens Holzhandel haben wir Experten aus der Holzbranche gebeten, die Chancen und Risiken auszuloten, denen wir uns in den nächsten Jahren stellen müssen. Je konkreter der Holzhandel ein Bild der Zukunft hat, desto schneller und gezielter kann er sich den neuen Herausforderungen stellen.

Zu den Experten gehören sowohl Vertreter des Holzfachhandels als auch der Holzindustrie. Die Zusammensetzung der Gesprächsrunde unterstreicht die Bedeutung der Gütegemeinschaft Holzhandel e.V. für die gesamte Holzbranche. Denn mit unserem anspruchsvollen Regelwerk haben wir nicht nur wichtige Grundlagenarbeit zur Qualitätssicherung geleistet, sondern bieten zugleich Holzindustrie und Holzfachhandel eine organisatorische Plattform, um durch Informationsaustausch die Wertschöpfungskette von Holzindustrie und Holzhandel zu optimieren und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zum gemeinsamen Nutzen anzustoßen. Mit dieser Broschüre möchten wir Sie an diesem Informationsaustausch zur Zukunft des Holzhandels teilhaben lassen. Diskutieren Sie mit. Wir freuen uns auf Ihre Anmerkungen und Anregungen.

Olaf Rützel,
Geschäftsführer
Gütegemeinschaft Holzhandel e.V.



QUO VADIS HOLZHANDEL?

Am 25. Oktober 2018 trafen sich hochrangige Vertreter aus dem Holzfachhandel und der Holzindustrie in Würzburg, um anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Gütegemeinschaft Holzhandel e.V. unter Leitung von Olaf Rützel, dem Geschäftsführer der Gütegemeinschaft, über die künftigen Entwicklungen im Holzhandel zu diskutieren. Die zentralen Zukunftsthemen der Branche sind nach übereinstimmender Expertenmeinung der Fachkräftemangel und die Digitalisierung. Außerdem fordern neue Wettbewerber den Holzhandel heraus.

Wachstumsbremse Fachkräftemangel

Die Stimmung in Holzhandel und -industrie ist dank des Baubooms gut. Und aufgrund der anhaltend großen Wohnungsnachfrage insbesondere in den Ballungsgebieten werde sich die Baukonjunktur ungeachtet der Gefahren für die Weltwirtschaft in den nächsten drei, vier oder sogar sechs Jahren nicht eintrüben, zeigte sich Detlev Schröder, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Prüm-Garant Holding GmbH, sicher. Gerade das Bauen im urbanen Raum sei ein guter Markt für Holzbauteile, ergänzte Uwe Jöst, Geschäftsführer der Swiss Krono GmbH.



Uwe Jöst

»Es wird zunehmend anspruchsvoller, die richtigen Menschen für unsere Unternehmen zu finden und zu begeistern.«

Uwe Jöst,
Geschäftsführer
Swiss Krono GmbH

»Wenn überhaupt etwas bremsen kann, dann ist es der Mangel an Fachkräften.« So hat sich die Beschäftigtenzahl im Bauhauptgewerbe seit Ende der 1990er Jahre auf heute 780.000 Menschen halbiert. »Dass zudem in den vergangenen 20 Jahren im Prinzip nicht richtig ausgebildet wurde, war ein strategischer Fehler, der nur sehr schwer ausgebügelt werden kann,« gab Holger Sasse, Geschäftsführer der Novo-Tech Trading GmbH & Co. KG zu bedenken.

»Eigenmarken bedeuten eine Win-Win-Situation für Handel und Industrie.«

Holger Sasse,
Geschäftsführer
Novo-Tech Trading GmbH & Co. KG

Holger Sasse



Jörg Ludwig Jordan

»Der Handwerker wird immer bei Hans kaufen und nicht beim Hänschen.«

Jörg Ludwig Jordan,
geschäftsführender Gesellschafter
W. & L. Jordan GmbH

»Wenn es unseren Kunden gut geht, geht es uns auch gut. Heute ist es aber oft so, dass es unseren Kunden zwar gut geht, sie also volle Auftragsbücher haben, aber aufgrund des Fachkräftemangels weniger Personal beschäftigen und so die Volumina nicht wachsen. Das wird dann zum Problem, weil wir auf bestimmte Volumina ausgelegt sind.« unterstrich Jörg Ludwig Jordan, geschäftsführender Gesellschafter der W. & L. Jordan GmbH. »Deshalb müssen wir uns angesichts der Tatsache, dass unsere Kunden, die Fachhandwerker, nicht genügend Personal finden, um die vorhandenen Aufträge überhaupt abarbeiten zu können, darauf einstellen, dass wir im Volumen nur wenig Wachstum haben. Also müssen wir künftig verstärkt auf Qualität setzen. Und das ist eine Aufgabe, bei der Handel und Industrie an einem Strang ziehen sollten.«

»Es ist immer gut, gemeinsam die richtigen Konzepte zu entwickeln und umzusetzen.«

Hanspeter Lachner,
Geschäftsführer
HocoHolz Hofstetter & Co.
Holzindustrie GmbH

Hanspeter Lachner

Es sind aber nicht allein die Verarbeiter, die eklatante Probleme haben, Mitarbeiter zu finden. Das gilt genauso für die Holzindustrie - und auch für den Handel, erklärte Hanspeter Lachner, Geschäftsführer der HocoHolz Hofstetter & Co. Holzindustrie GmbH. »Es wird zunehmend anspruchsvoller, die richtigen Menschen für unsere Unternehmen zu finden und zu begeistern.« Und das in allen Bereichen, bestätigte Uwe Jöst. Ob in der Administration, im Rechnungswesen, in der IT oder Fachkräfte als Anlagenfahrer, Schlosser für die Instandhaltung, Elektriker bis hin zum Staplerfahrer. »Wir müssen viel mehr junge Menschen ausbilden und dann versuchen, die besten davon auch bei uns im Unternehmen zu halten.« Doch um diese halten zu können, müssten sich die Unternehmen moderner aufstellen und attraktiver machen. Keine leichte Aufgabe. Zumal es den jungen Menschen heute nicht mehr so wichtig ist, wieviel sie verdienen. Stattdessen wollen sie immer wieder etwas Neues kennenlernen, so Hanspeter Lachner. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Holzbranche meist unter Wert verkauft. »Wer weiß schon, dass das Cluster Holz einschließlich der Forstwirtschaft mehr Menschen beschäftigt als das Cluster Automobilwirtschaft«, fragte Jörg L. Jordan. »Und dass Bauen mit Holz aktiver Klimaschutz bedeutet, ist ein weiterer Punkt, der für den nachwachsenden Rohstoff spricht, von der Holzbranche aber zu wenig kommuniziert wird.« Darüber hinaus ist es für die Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften nicht gerade förderlich, dass sich die Branche mit der Digitalisierung immer noch sehr schwer tut, merkte Detlev Schröder an.



Problemfeld Digitalisierung

Wenn es der Branche nicht gelingt, sich effizienter zu vernetzen und Prozesse zu digitalisieren, hat sie nicht nur im Wettbewerb um die besten Köpfe das Nachsehen, sondern wird auch angreifbar gegenüber externen Wettbewerbern. Denn Digitalisierung trägt dazu bei, die Betriebs- und Vertriebsprozesse in allen Stufen der Wertschöpfungskette zu optimieren. Dabei ist die Qualität der Daten der größte Wettbewerbsfaktor. Und hier weist die Holzbranche noch große Defizite auf. »Uns ist seit Jahren klar, dass der Austausch von Stammdaten wichtig ist. Aber wir kommen nur schleppend voran. Managementfehler auf beiden Seiten,« schrieb Ralf Ax, Geschäftsführer der Andresen & Jochimsen GmbH & Co KG, der Branche ins Stammbuch. Digitalisierung ist ein Gemeinschaftsthema. Es muss zunächst zu einem bestimmten Anteil von der Industrie angeschoben werden, indem sie die Artikeldaten aufbereiten und dem Handel zur Verfügung stellt. »Wir können die Daten aufbereiten, aber sie werden vom Handel nicht oder nur sehr langsam umgesetzt. Sie müssen Ihren Händlerkollegen die Plattformen bieten,« appellierte Holger Sasse an die Kooperationen im Holzhandel. Es gibt zwar hier und da Einzellösungen, die sogar funktionieren. »Aber wenn wir auch in der Holzwirtschaft 4.0 erfolgreich bleiben wollen, müssen wir branchenbezogene Modelle zum Datenaustausch entwickeln,« bekräftigte Jörg L. Jordan. Bisher seien Branchenlösungen jedoch an der Komplexität der Daten gescheitert, wandte Detlev Schröder ein. »Wir sind noch drei Schritte von einem Wandel entfernt.«

Der Grund dafür ist der immense Aufwand für das Datenmanagement, der sich heute noch nicht rechnet. »Es sind aber Investitionen in unsere Effizienz. Und wenn wir das Datenproblem lösen wollen - es muss ja nicht eine große Lösung sein - müssen sowohl der Handel als auch die Industrie den Bereich IT deutlich verstärken und ausbauen«, forderte Walter Moser, Geschäftsführer der Pilipp Vertriebsgesellschaft für Sperrholz und Bauelemente mbH. »Wenn ich allein sehe, wie sich selbst namhafte Hersteller mit EDIFACT schwer tun, dann befinden wir uns technisch gesprochen noch im Mittelalter.«



Ralf Ax

»Wir schauen weniger auf den Wettbewerb, sondern auf die Bedürfnisse unserer Kunden.«

Ralf Ax,
Geschäftsführer
Andresen & Jochimsen GmbH & Co. KG

E-Commerce - Chance oder Bedrohung?

Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung haben das Potenzial, die Vertriebsstrukturen nachhaltig zu verändern. So kann der E-Commerce die traditionelle Wertschöpfungskette von Industrie, Großhandel, Einzelhandel oder Handwerker, Endkunde aufbrechen und der Erste in dieser Reihe spricht plötzlich mit dem Letzten. Denn quasi jeder kann heute einen Web-Shop eröffnen oder über E-Bay zum Beispiel WPC-Dielen aus China verkaufen. Die Antwort darauf kann nur eine gemeinsame Wertschöpfungspartnerschaft sein. »Wir müssen gemeinsam daran arbeiten, dass wir in der Kette bleiben - von der Industrie über den Handel bis zum Kunden,« erklärte Holger Sasse. Ein wesentlicher Faktor dieser Wertschöpfungspartnerschaft ist für Manfred Bauer, Geschäftsführer der Hermann Tschabrun GmbH, die Art und Weise, wie der Handel mit seinen Lieferanten zusammenarbeitet. Sicherlich gebe es in der Holzbranche auch Unternehmen, die glauben, ihre Position dadurch zu stärken, dass sie direkt an den Endkunden gehen. »Aber das wird nicht funktionieren,« zeigte sich Manfred Bauer überzeugt. »Der Handel wird über seine vielen Funktionen weiterhin seine Daseinsberechtigung haben. Aber er muss



Manfred Bauer und Ralf Ax

»Die Stärke des Handels ist es, das Geschäft vor Ort zu machen.«

Manfred Bauer,
Geschäftsführer
Hermann Tschabrun GmbH

sich auch ganz klar auf seine Kunden fokussieren und ihnen - bei uns sind es die Schreiner, Zimmerer und Trockenbauer - das bestmögliche Paket schnüren. Dabei müssen wir den Kunden - wie Amazon - alles das abnehmen, was nervt. Und wenn uns dies gelingt, dann halten wir auch zukünftig die Kunden.« Fachhandelstreue nannten auch die Vertreter der Industrie als eines ihrer Erfolgskriterien: »E-Commerce wird nicht dazu führen, dass wir unsere Vertriebsstrategie ändern«, versicherte Detlev Schröder. »Auch als es vor 20 Jahren »Fachhandel versus Baumärkte« hieß, haben wir unsere Vertriebsstrategie nicht geändert, sondern gemeinsam mit dem Fachhandel unser Geschäft kontinuierlich weiterentwickelt.«

Bei der Betrachtung der verschiedenen Vertriebskanäle muss man zuerst einmal fragen, von welchem Kunden- und Produktsegment die Rede ist. »Denn es gibt Kunden- und Produktsegmente, wo das Thema E-Commerce die logische und höchstwahrscheinlich unaufhaltsame Entwicklung sein

»E-Commerce wird nicht dazu führen, dass wir unsere Vertriebsstrategie ändern.«

Detlev Schröder,
Vorsitzender der Geschäftsführung
Prüm-Garant Holding GmbH

Detlev Schröder

wird. Es gibt aber auch Kundensegmente und Produktgruppen, bei denen ich - vielleicht werde ich ja eines Besseren belehrt - nicht glaube, dass das E-Commerce nachhaltig funktionieren wird,« erläuterte Manfred Bauer. »Sobald der Verarbeiter ein gewisses Know-how braucht, um das Produkt einzubauen, und wenn dafür ein bestimmtes Qualitätsniveau erforderlich wird, ist die persönliche, kompetente Beratung gefragt.« Der Aufbau und der Betrieb eines Online-Shops ist zwar eine riesige Herausforderung, ist aber »ein immens wichtiger Vertriebsweg,« sagte Ralf Ax. »Ich spreche vom B2B-Geschäft, von Standardware, bei der sich der Handwerker gut auskennt. Man braucht etwas Zeit, bis man den Handwerker online hat, aber es funktioniert. Wir sind seit vielen Jahren im E-Commerce gut unterwegs.« Zudem erwarten künftige Kundengenerationen vom Handel die Präsenz im Internet. »Sie wollen das im Netz haben, sie wollen über Siri, Alexa oder Google Home per Sprachsteuerung ordern können«, verdeutlichte Holger Sasse.

Mit Handelsmarken raus aus der Vergleichbarkeit

Natürlich gibt es im Holzhandel auch Gegenstimmen zum E-Commerce. Das Schlagwort lautet Transparenz. Es wollen nicht alle Händler transparent sein. Ein durchaus erfolgreicher Weg aus der Vergleichbarkeit sind nach Meinung der Gesprächsteilnehmer Eigenmarken. Die Novo-Tech Trading GmbH & Co. KG stellt für mehrere Händler eigene Marken her. »Gerade in Zeiten, in denen Märkte enger werden, ist die Eigenmarke eine Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern abzusetzen«, berichtete Holger



»Die Kosten der Digitalisierung sind Investitionen in die Steigerung unserer Effizienz.«

Walter Moser,
Geschäftsführer
Pilipp Vertriebsgesellschaft für Sperrholz
und Bauelemente mbH



Walter Moser und Olaf Rützel

Sasse. Gleiches gilt für die Swiss Krono GmbH. »Von den weit über 50 Mio. m² Laminatboden, die wir jährlich produzieren, sind circa 50 Prozent Eigenmarken unserer Kunden. Denn als Händler möchte man sich unterscheiden,« sagte Uwe Jöst. »Die Eigenmarke ist ideal, sich zu differenzieren«, bestätigte Walter Moser. »Auch für unsere Kunden, die Verarbeiter.« Die Industrie profitierte ebenfalls von den Handelsmarken, bemerkte Jörg L. Jordan. »Starke Handelsmarken sind eine Chance, zusätzliche Absatzkanäle zu besetzen und damit das Volumen zu steigern.«

Keine Angst vor neuen Marktteilnehmern

Nun gibt es aber nicht nur den Branchenwettbewerb, sondern auch neue Marktteilnehmer. Und da wird in den letzten Jahren immer wieder der Baustoffhandel genannt, der Holzprodukte und Holzsortimente für sich vereinnahmt. »Der Baustoffhandel ist selbstverständlich ein Wettbewerber«, gab Jörg L. Ludwig zu. »Wir haben ja Sortimente, die sich ganz klar überschneiden. Nicht zuletzt auch deshalb, weil sich unsere Kunden immer breiter aufstellen. Ein breites Spektrum abzudecken, liegt im Interesse der handwerklichen Anbieter und es gibt überdies die Generalisten, die komplette Sanierungen machen. Und der Baustoffhandel ist mit seinem Sortiment schon breit aufgestellt.« Der Wettbewerb mit dem Baustoffhandel sei sicherlich bei den Händlern am größten, die Holzbau betreiben und dementsprechend den Zimmermann und den Dachdecker bedienen, meinte Ralf Ax. »Aber

wenn man sich in seinem Bereich stark positioniert und gut arbeitet, sehe ich das nicht als Problem. Wir nehmen ja auch Produkte aus dem Baustoffhandel, aus dem Bodenbelagshandel oder Farbenhandel auf, um unsere Sortimentstiefe und -breite kundengerecht zu gestalten. Denn wir schauen weniger auf den Wettbewerb, sondern auf unsere Kunden. Was will er und was fehlt uns, um ihn zufriedenstellend zu bedienen?« Klar, den Baustoffhändler müsse man ernst nehmen, versicherte Walter Moser. »Doch es gibt Produkte, die beratungsintensiv sind, da kommen die Handwerker zu uns.« Eine Einschätzung, die auch von Jörg L. Jordan geteilt wurde. »Ich glaube, dass der Handwerker in seinem Angebot verschiedene Aufgaben gern bündelt, was marktbezogen gedacht ist. Aber in der Beschaffung hat er es lieber mit dem Spezialisten zu tun. Aus guten Gründen: Man kann nicht davon ausgehen, dass man einfach in so ein Segment einsteigt und dann den Markt so stark besetzt wie der Fachmann. Eine solche Kompetenz muss man sich erst einmal erarbeiten und das Sortiment in der Breite und Tiefe entwickeln. Dabei kann es sinnvoll sein, angrenzende Sortimente mitzunehmen. Aber der Spezialist an sich hat auch in der Zukunft seine Berechtigung.« Und deshalb ist der Baustoffhandel für Manfred Bauer nicht der Hauptkonkurrent. »Wenn wir uns unseren Beratungs- und Kompetenzvorsprung sichern wollen, dann sind diejenigen, an denen wir uns messen müssen, unsere Branchenkollegen, die auf demselben Gebiet tätig sind.«

DIE GÜTEGEMEINSCHAFT HOLZHANDEL E.V.

Als objektive und interessensneutrale Kennzeichnung wird das RAL Gütezeichen Holzhandel den Ansprüchen eines beständig wachsenden öffentlichen Qualitätsbewusstseins gerecht und garantiert gütegesicherte Leistungen auf Grund regelmäßiger Prüfungen. Das Gütezeichen wird seit 2008 durch die Gütegemeinschaft Holzhandel e.V. verliehen. In der Gütegemeinschaft Holzhandel, die von RAL anerkannt ist, haben sich diejenigen Holzhändler zusammengeschlossen, die sich in ihrem Handeln einer herausragenden Güte und Qualität verpflichten. Dafür unterwerfen sie sich einer strengen kontinuierlichen Gütesicherung und erfüllen anspruchsvolle Güte- und Prüfbestimmungen.

Die Güte- und Prüfbestimmungen werden dabei so durchgeführt, dass die Mitglieder einen größtmöglichen Nutzen haben. So fließen die neuesten Erkenntnisse der Organisations- und Personalentwicklung ebenso ein wie die bevorzugten Instrumente des Qualitäts- und Total Quality Managements (TQM), das in einigen Bestandteilen in die Prüfungsinhalte zum RAL Gütezeichen Holzhandel aufgenommen worden ist. Gerade in Zeiten des härter werdenden Wettbewerbs ist das Gütezeichen damit ein sinnvolles Instrument zur Zukunftssicherung. Denn es dient als Werkzeug, um die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit fortlaufend zu steigern und die Qualität in allen Wertschöpfungsbereichen des Unternehmens zu verbessern.



www.guetegemeinschaft-holzhandel.de

**Gütegemeinschaft
Holzhandel e.V.**

Universitätsallee 5
D-28359 Bremen

Fon +49 421 22315-19
Fax +49 421 22315-34
info@guetegemeinschaft-holzhandel.de