

Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen der Holzindustrie im Zeichen gesellschaftspolitischer Umwälzungen

Tagung „Ressource Holz“
Betriebliche Wege zum Wirtschaftserfolg 2030

Denny Ohnesorge
12. April 2017

- 1. Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht**
- 2. Megatrends und ihre Bedeutung für Forst & Holz**
- 3. Herausforderungen**
- 4. Handlungsbedarf**

1. Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht

Was machen erfolgreiche Unternehmen anders als nicht so erfolgreiche Unternehmen?

Diese Frage nach den Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen ist sicherlich die Gretchenfrage eines jeden Homo oeconomicus.

Erfolgsfaktoren

1. Strategie
2. Führung
3. Werthaltung
4. Struktur
5. Innovation
6. Zusammenarbeit
7. Arbeitsmittel

Quelle: Philadelphia Management GmbH (2013): Was macht Unternehmen erfolgreich?

Erfolgsfaktor 1 - Strategie

Der wichtigste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ist

- eine **klare Strategie** und Positionierung,
- die sich von den **Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden** ableitet und
- **auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet.**

Roadmap Holzwirtschaft 2025

Beitrag der Holzwirtschaft zu
einer biobasierten Wirtschaft

Klimaschutz

Nachwachsender Rohstoff

Energie- und Ressourceneffizienz

Nachhaltiges Bauen mit Holz



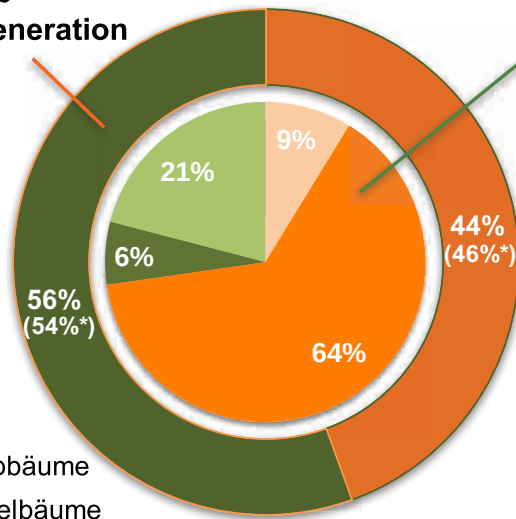
2. Megatrends und ihre Bedeutung



1. Veränderung der **Anbaufähigkeit** von Baumarten
2. Mittel- und langfristig **weniger Nadelholzangebot**
3. **Risiko für Kalamitätsnutzungen** und kurzfristiger Überangebote steigt

1. Klimaschutzbeitrag von Holz anerkannt
2. Verwendung von Laubholzangebot in Bioökonomie

Heutige Waldgeneration



Nächste Waldgeneration

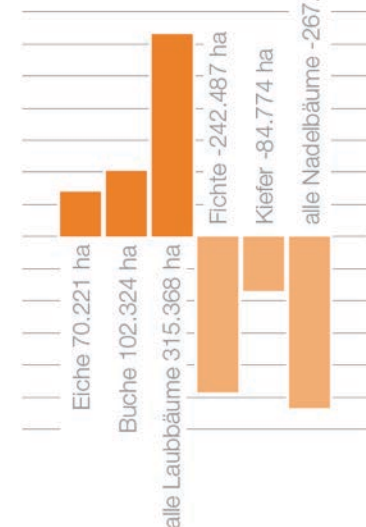
Laubbäume

- Jungbestockung ohne Schirm
 - Jungbestockung unter Schirm
- 73% Anteil an der Waldfläche (81%*)

Nadelbäume

- Jungbestockung ohne Schirm
 - Jungbestockung unter Schirm
- 27% Anteil an der Waldfläche (19%*)

Entwicklung der Hauptbaumarten



Quelle: AGR 2015 nach BMEL (2014): Ergebnisdatenbank BWI3. www.bwi3.info

* Situation in Niedersachsen

Quelle: DHWR (2014)

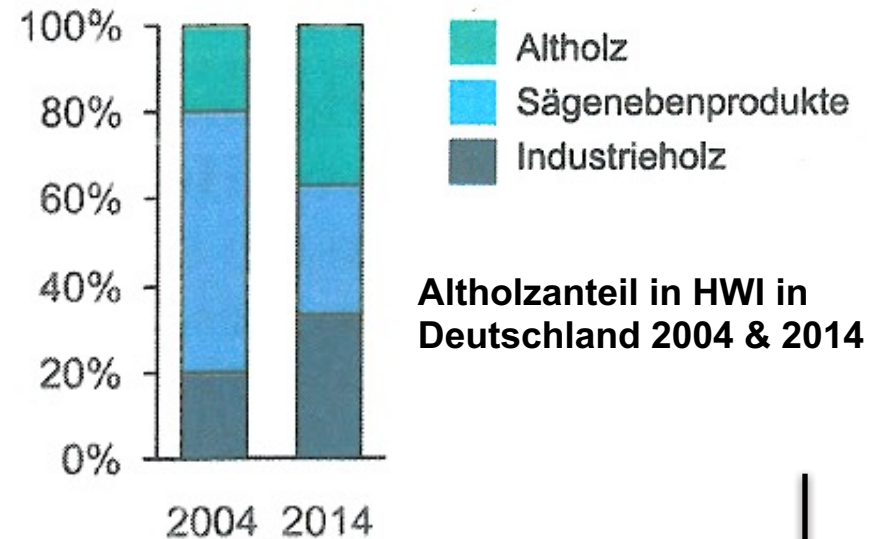
2. Megatrends und ihre Bedeutung

1. Energiepolitik: **energiepolitische Ziele gefährden die Wettbewerbsfähigkeit** insbesondere von energieintensiven Branchen wie der Holz- und Papierindustrie.
2. **Nutzungskonkurrenz** durch steigende Nachfrage nach **NaWaRo**
3. **Ambivalente Megatrends**: Nachfrage nach NaWaRo's und Wildnisdebatte

1. **Biobasierte Wirtschaft fördert Holzverwendung** und erhöht Marktanteile
2. **Reststoffe werden ressourceneffizient** hochwertig und kaskadenförmig **genutzt**
3. **Integrierte Standorte mit einer hohen Wertschöpfungstiefe und -breite** sowie einer ressourceneffizienten Verknüpfung stofflicher und energetischer Verwertung sind etabliert.



Energie- und Ressourcenwende



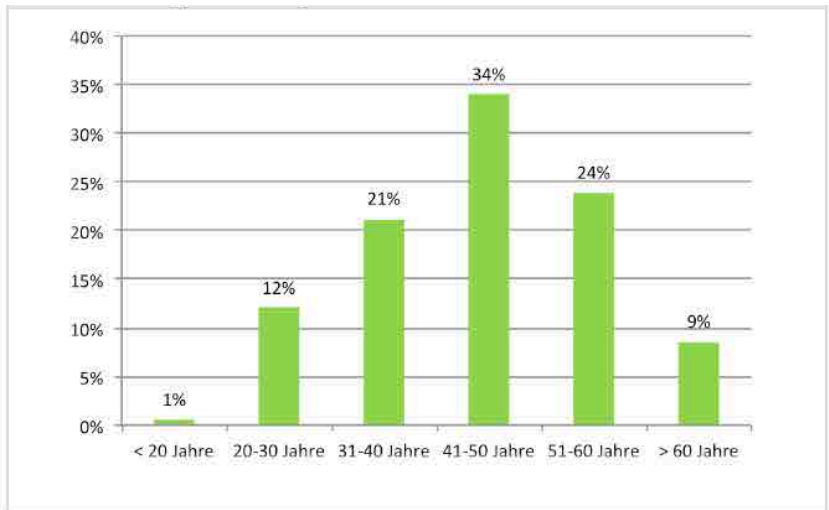
2. Megatrends und ihre Bedeutung

1. **Alterung der Gesellschaft und Fachkräftemangel:** Holzwirtschaft ist im ländlichen Raum angesiedelt. Der Nachwuchskräftemangel nimmt weiter zu.
2. **Entfremdung:** Eine zunehmend urbane Bevölkerung verliert mehr und mehr den Bezug zum Wald und zur Rohstoffnutzung.



1. **Mehrgeschossiger Holzbau:** Holzhausbau ist stark im Ein- und Zweifamilienhausbau. Urbanisierung eröffnet der Holzwirtschaft neue Absatzmärkte.
2. **Regionale Arbeitgeber:** Die Holzwirtschaft bietet attraktive Arbeitsplätze, insbesondere im ländlichen Raum.

Altersgruppenverteilung der Fahrer mit CE-Führerschein im Holztransport



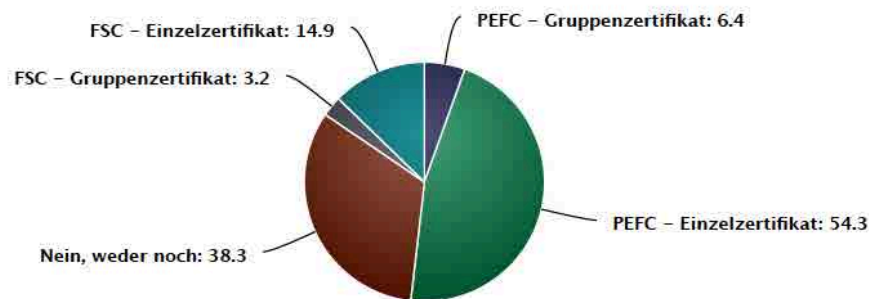
n = 122

Quelle: AGR (2015): Befragung des Holztransportgewerbes

2. Megatrends und ihre Bedeutung



Foto: PEFC Deutschland



Zertifizierungsgrad Sägeindustrie

1. **Steigende Bürokratiekosten:** Aufwendige Nachhaltigkeitsdokumentationen an Holzprodukte erhöhen die Kosten
2. **Unbegründete Beschränkungen:** Überzogene Anforderungen an erlaubte Emissionen von Bauprodukten aus Holz in Wohnbereichen.



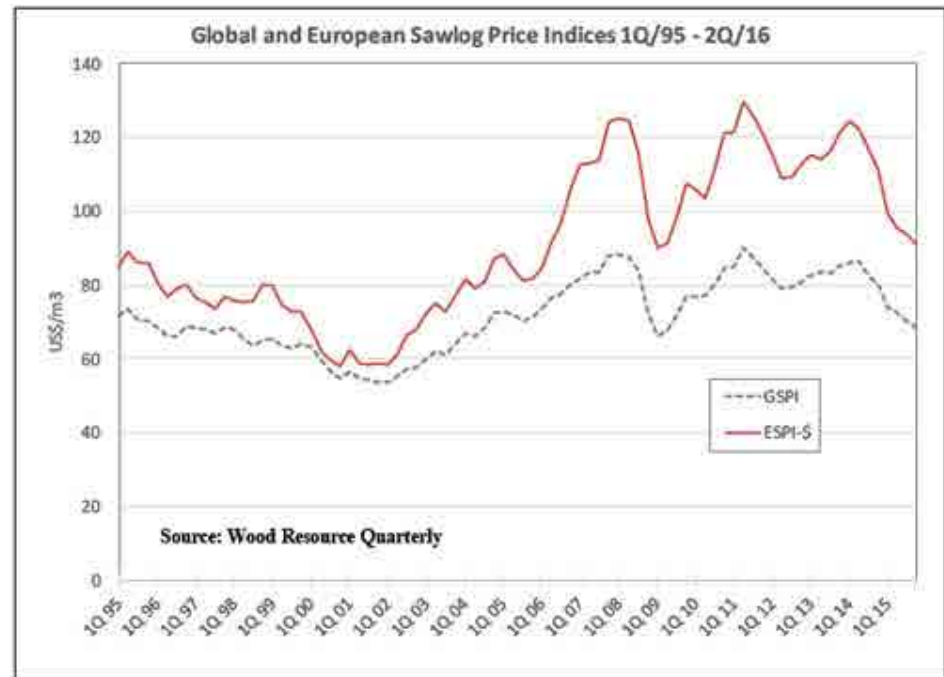
Neue Konsummuster – alles BIO?

1. **Positives Raumklima:** Holz ist DER Baustoff für das persönliche Wohlbefinden
2. **Nachhaltiger Konsum:** Nutzungsakzeptanz für nachhaltig erzeugte Produkte und damit auch für nachhaltige Waldbewirtschaftung steigt.
3. **Regionalität:** Nachhaltiger Konsum stärkt die Nachfrage nach regionalen Produkten

2. Megatrends und ihre Bedeutung

1. **Fremdbestimmung:** Standards werden zunehmend international bestimmt und etablierte Qualitätsstandards aufgeweicht.
2. **Konkurrenz:** Holzindustrie konkurriert auf globalisierten Märkten mit Unternehmen, die oft günstiger einkaufen / produzieren.

1. Holzindustrie erschließt sich **neue Märkte** für qualitativ hochwertige Produkte.
2. **Handelsabkommen** vereinheitlichen Anforderungen an Produkte und erleichtern den Warenaustausch.
3. **Umweltschutz:** Weltweit wächst die Akzeptanz und Verbreitung der nachhaltigen Waldbewirtschaftung



Globalisierung

2. Megatrends und ihre Bedeutung



Industrie 4.0: Digitalisierung der Wirtschaft

Wenn Bauteile eigenständig mit der Produktionsanlage kommunizieren und bei Bedarf selbst eine Reparatur veranlassen - wenn sich Menschen, Maschinen und industrielle Prozesse intelligent vernetzen, sprechen wir von Industrie 4.0.

Quelle: BMWi <http://bmwi.de/DE/Themen/Industrie/industrie-4-0.html>

1. **Fehlende Standardisierung**
2. **Problematischer Datenschutz**
3. **Fehlender Netzausbau:** Breitbandanschlüsse besonders im ländlichen Raum

1. **Prozessoptimierung:** In Produktion, Logistik und Verwaltung werden durch Digitalisierung und Vernetzung Prozesse effizienter.
2. **Effizienzsteigerung:** Die Optimierung der Prozesse führt zum effizienteren Einsatz von Ressourcen.
3. **Maßgeschneiderte Produkte:** wechselseitiger Informationsaustausch mit Verbraucher ermöglicht Individualisierung der Produkte



Wirtschaft 4.0

2. Megatrends und ihre Bedeutung



Quelle: DHWR (2015): Roadmap der Holzwirtschaft 2025

12.04.2017

Dr. Denny Ohnesorge - Tagung Ressource Holz Hundisburg

3. Herausforderungen

Ausgangssituation verschieden

Strukturelle Unterschiede innerhalb einer Branche, aber auch im Vergleich zwischen den Branchen erfordern differenzierte Lösungsansätze.

Holzindustrie			
Beschäftigte in 1.000		Anzahl Unternehmen	MA je Unternehmen
134	Zellstoff - und Papierindustrie	2.340	57
77	industrielles Holzbauwesen	10.027	8
13	Holzpackmittelindustrie	893	14
16	Holzwerkstoffindustrie	324	48
132	Möbelindustrie	11.742	11
53	Sägeindustrie und Holzverarbeitung	5.820	9
Holzhandwerk			
136	Bautischlereien und -schlossereien	25.615	5
72	Zimmerer	13.541	5

Quelle: DHWR (2015): Roadmap der Holzwirtschaft 2025

3. Herausforderungen

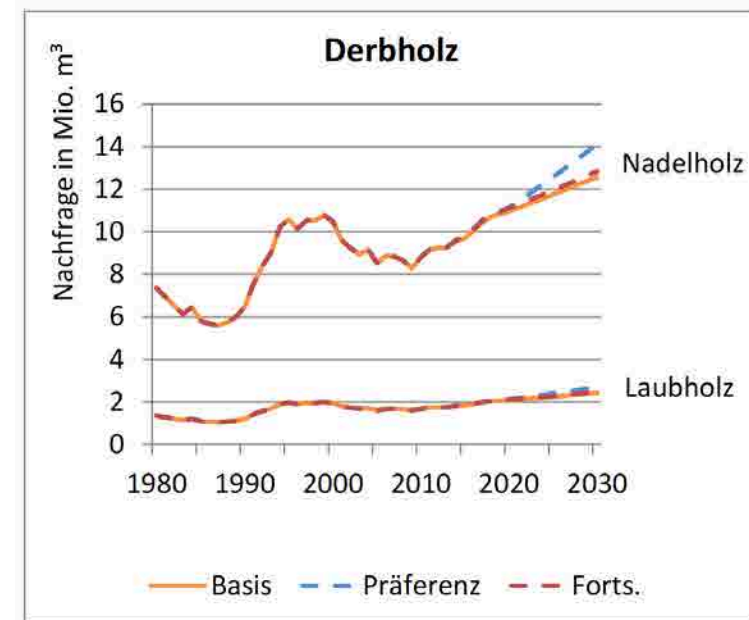
Kundenbedürfnisse kennen!

Was sind die Bedürfnisse der Holzindustrie als Kunde des Waldbesitzes?

➔ Entwicklung der Nachfrage im Bausektor nach Holzart

Land	Jungbestand (ha)	Jungbestand (%)		Altbestand	Erforderlicher Nadelholz-Anteil
		Laubholz	Nadelholz	Nadelholz	
Brandenburg + Berlin	227.078	83%	17%	75%	87%
Sachsen-Anhalt	113.272	88%	12%	58%	67%
Mecklenburg-Vorpommern	78.374	90%	10%	50%	58%
Niedersachsen	330.127	81%	19%	54%	62%
Sachsen	120.933	64%	36%	68%	79%
Deutschland	2.655.872	73%	27%	56%	64%
Thüringen	133.741	70%	30%	57%	66%
Bayern	577.103	59%	41%	64%	75%
Hessen	207.829	83%	17%	41%	47%
Baden-Württemberg	469.476	67%	33%	53%	62%
Schleswig-Holstein	40.875	85%	15%	35%	41%
Nordrhein-Westfalen	217.336	76%	24%	43%	50%
Rheinland-Pfalz	120.514	77%	23%	40%	46%
Saarland	13.163	91%	9%	24%	28%
Hamburg + Bremen	6.052	96%	4%	18%	21%

Quelle: AGR 2017 nach BMEL (2014): Ergebnisdatenbank BWI3. www.bwi3.info



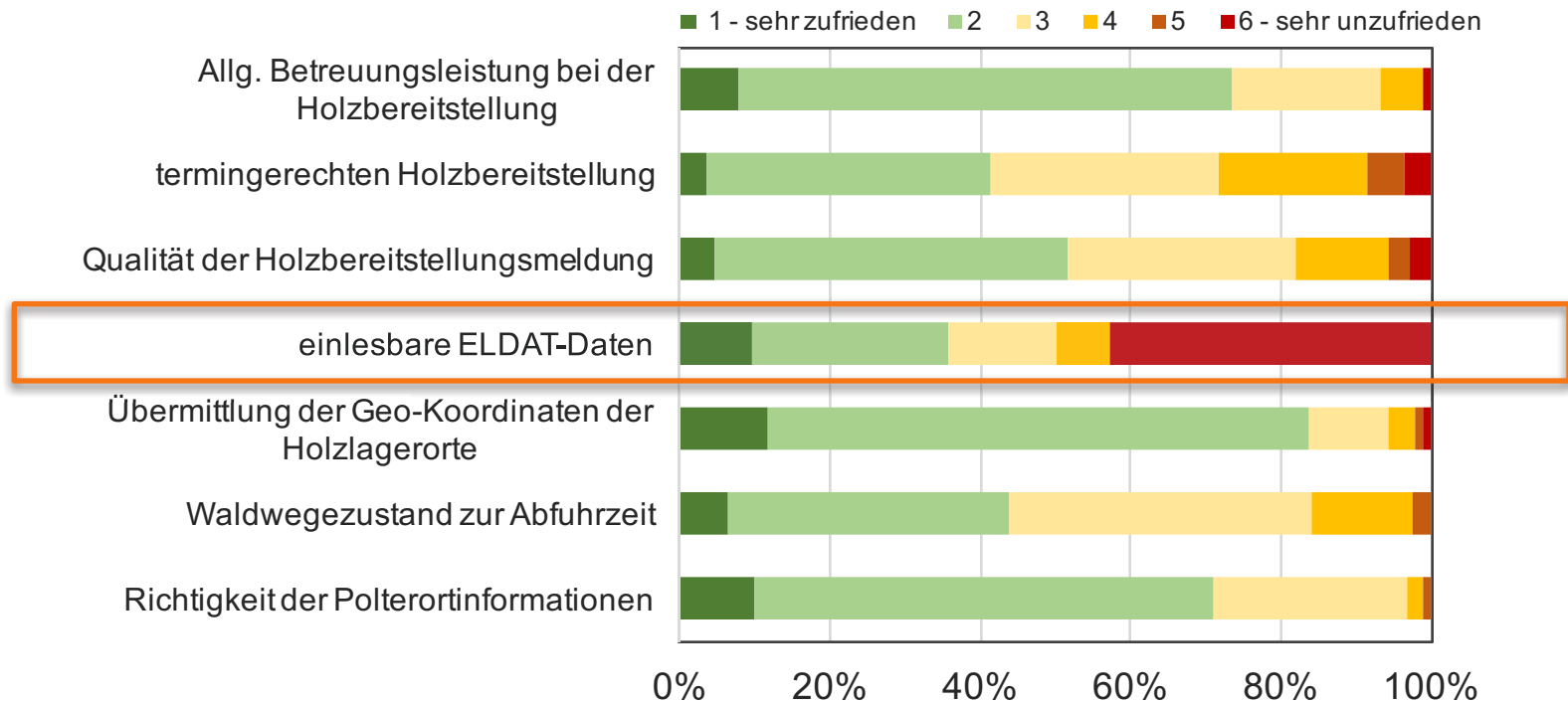
Mantau, Glasenapp, Döring (2016): Holzverwendungsszenarien

3. Herausforderungen

Kundenbedürfnisse kennen!

Was sind die Bedürfnisse der Holzindustrie als Kunde des Waldbesitzes?

➔ Ergebnisse einer Zufriedenheitsbefragung mit der Holzbereitstellung



Quelle: AGR (2017): Lieferantenbewertung der Holzindustrie

3. Herausforderungen

Kundenbedürfnisse kennen!

Was sind die Bedürfnisse der Kunden der Holzindustrie?

Beispiel Sägeindustrie

- o Bauholz: Dachlatten werden aufgrund gestiegener Sicherheitsansprüche mit höherer Festigkeit nachgefragt
 - o Verpackungsindustrie will definierte Schnittholzqualität für die kundenspezifische Modellierung von Paletten und Verpackungen
 - o ...
- ➔ Diese Anforderungen führen zu höheren Ansprüchen an die Rundholzqualität. Können diese vom Waldbesitz bedient werden?

3. Herausforderungen

Prozesse ändern

**DAS GEHT DOCH
AUCH DIGITAL**



Gerade an den innerbetrieblichen und unternehmensübergreifenden Schnittstellen in Forst und Holz gibt es Potential, Prozesse durch eine Digitalisierung zu optimieren.

Es müssen aber auch Prozesse geändert werden, um überhaupt das Potential der Digitalisierung ausschöpfen zu können.

Bildquelle: <http://www.ping-it.net>

3. Herausforderungen

Sicherheit erwartet



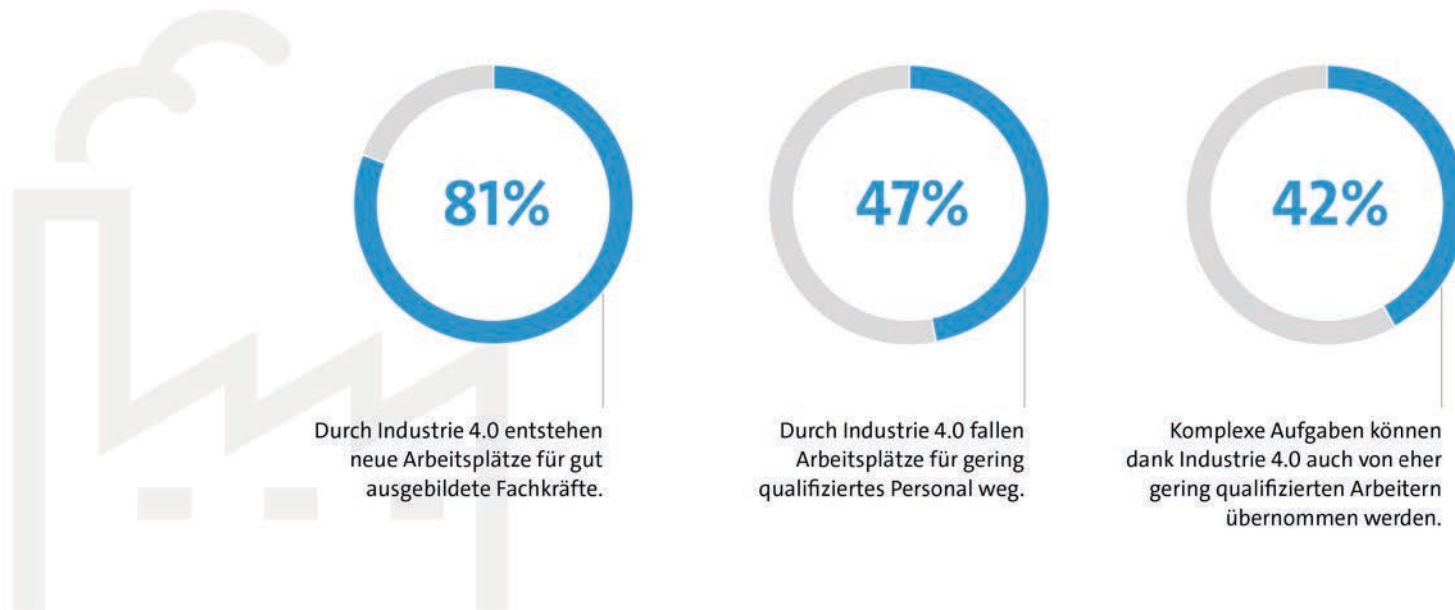
3. Herausforderungen

Fachkräfte gesucht

Ob Holzbearbeitungsmechaniker,
Zimmerer oder Spediteur ...
Die Anforderungen und das
Stellenprofil ändern sich.

Die Fabrik 4.0 benötigt andere Mitarbeiter

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?*



Basis: Alle befragten Industrieunternehmen | *Werte für »stimme voll und ganz zu« und »stimme eher zu«
Quelle: Bitkom Research

bitkom

3. Herausforderungen

Fachkräfte gesucht – kein Problem im Holztransport?



The screenshot shows the top of a Spiegel Online article. The header includes the Spiegel Online logo, navigation links for 'DER SPIEGEL' and 'SPIEGEL TV', a search icon, and a login button labeled 'Anmelden'. The article is categorized under 'Autonomes Fahren'. The main headline is in large, bold, red font: '"In zehn Jahren werden keine Lkw-Fahrer mehr benötigt"'. Below the headline is a sub-headline in black font: 'Selbstfahrende Lastwagen dürften bald kommen - alle großen Hersteller arbeiten daran. Technisch sollen sie in wenigen Jahren startklar sein - mit gravierenden Folgen für die 500.000 Brummifahrer in Deutschland.' At the bottom left of the article preview is a small circular profile picture of a man, followed by the text 'Von manager-magazin.de-Redakteur Nils-Viktor Sorge' with a small downward arrow icon.

☰ **SPIEGEL ONLINE** DER SPIEGEL SPIEGEL TV 🔍 Anmelden

Autonomes Fahren

"In zehn Jahren werden keine Lkw-Fahrer mehr benötigt"

Selbstfahrende Lastwagen dürften bald kommen - alle großen Hersteller arbeiten daran. Technisch sollen sie in wenigen Jahren startklar sein - mit gravierenden Folgen für die 500.000 Brummifahrer in Deutschland.

 Von manager-magazin.de-Redakteur **Nils-Viktor Sorge** ▼

Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/autonome-lkw-in-zehn-jahren-werden-keine-fahrer-mehr-benoetigt-a-1112566.html>

3. Herausforderungen

Geschäftsidee gesucht

Die Vernetzung macht vergleichbar.
Der Service und die
Kundenorientierung werden wichtiger.

Wer Architekt und Bauingenieur hilft
erfolgreicher zu werden, der wird auch
mehr in Holz bauen!

Geschäftsmodelle werden sich nicht
mehr über Produkte, sondern auch
über Services definieren.

WIE SIEHT IHR
**SERVICE-BASIERTES
GESCHÄFTSMODELL AUS?**

Bildquelle: <http://www.ping-it.net>



3. Herausforderungen

Kooperationen gesucht



Bildquelle: <http://www.ping-it.net>

Wenn Forst und Holz schaffen, sich auf einheitliche Standards im Datenaustausch zu einigen, können beide Seiten Potentiale heben.

Holzbauer schaffen gemeinsam größere Projekte – auch im mehrgeschossigen Hausbau.

Kooperation erfordert Offenheit und bedeutet auch Abhängigkeit!

4. Handlungs- / Forschungsbedarf (I)

- **Förderung** der digitalen **Vernetzung und Verknüpfung** von Datenquellen (Akteuren) entlang der Wertschöpfungskette
- **Forschung zur Standardisierung und Normung** auf allen Ebenen (Bsp. ELDAT, Holzvermessung - RVR, Produktionsprozesse, Produkte, Qualitätsmanagement)
- **Aufbau moderner IT-Strukturen** und effizienter Datenmanagement-Tools
- **Erarbeitung von Regeln zur Datensicherheit** als vertrauensbildende / akzeptanzfördernde Maßnahmen
- optimiertes **Energie und Ressourcenmanagement**

4. Handlungs- / Forschungsbedarf (II)

- **Analyse wirtschaftlicher und sozioökonomischer Effekte** der sich durch die digitale Transformation verändernder Prozesse (z.B. Waldbesitzerberatung, Holzver- und Holzeinkauf, Fabrikautomatisierung)
- **Erforschung / Adaptierung technischer Innovationen** (Sensorik, Holzvermessungsgeräte, Navigation, CRM, Datenaustausch- und Datenmanagementsysteme, ...)
- **Entwicklung neuer Geschäfts-, Service- und Kooperationsmodelle** (mehrgeschossiger Hausbau)
- Aus- und Weiterbildungsprogramme für (IT-) **Fachkräfte**
- Unternehmens-**Beratung** insbesondere für KMU's

Empfehlung an die Betriebe in Forst & Holz

**Stellen Sie sich der Digitalisierung und den
damit verbundenen Herausforderungen und
fragen Sie nicht erst, wer die
Effizienzgewinne in der
Wertschöpfungskette in Wert setzen wird.**

Tun Sie es selbst!



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Denny Ohnesorge

denny.ohnesorge @rohholzverbraucher.de
@dhwr.de

HolzProKlima
Warum Holz das Klima schützt

www.rohholzverbraucher.de / www.dhwr.de

www.holzproklima.de

Bildnachweise soweit nicht anders angegeben: fotolia, shutterstock