

Erfolgreiche Unternehmen erfolgreicher machen

Olaf Rützel blickt zurück auf 50 Jahre Holzring und beschreibt die Bedeutung von Kooperation als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor

Von Olaf Rützel*

Wir feiern dieses Jahr das 50-jährige Jubiläum der Holzring-Kooperation. Dabei sehen wir uns – zusammen mit den Menschen, die uns begleiten – in einem fortwährenden Prozess des Wandels und der Anpassung. Denn nur so können wir unserem Anspruch „Wir wollen Menschen im Holzring zusammenbringen, damit sie Geschäfte machen können“ immer besser gerecht werden.

Der Mensch ist von Natur aus auf Kooperation ausgelegt: Sie hat uns alles mitgegeben, was wir brauchen, um in Kooperation erfolgreich zu sein. Schon unser Körper ist ein Wunderwerk aus unterschiedlichsten Organen, die wunderbar kooperieren. Jedes Organ tut seine Arbeit und stimmt sich mit den anderen so ab, dass der gesamte Körper optimal funktioniert.

Auf die Wirtschaft übertragen macht Kooperation es möglich, freies Unternehmertum mit gemeinschaftlicher Stärke zu kombinieren. „Erfolgreiche Unternehmen erfolgreicher machen.“ Damals wie heute ist das der Leitgedanke des Holzring. Die Aufrechterhaltung der unternehmerischen Autonomie in Balance mit der Realisierung ökonomischer Skaleneffekte über das Kooperationsnetzwerk ist hierbei immer das Ziel.

Die Holzring-Kooperation ist von Unternehmern geprägt. Diese Unternehmer, die Holzring-Gesellschafter, wissen: Jede Kooperation ist am Ende nur so erfolgreich, wie die kooperativen Fähigkeiten der Menschen, die daran beteiligt sind. Deshalb begegnen sich die Unternehmer in der Holzring-Kooperation mit Wertschätzung. Wertschätzung ist eine innere Haltung anderen gegenüber, die von Achtung, Bewunderung und Respekt geprägt ist. Echte Kooperation funktioniert nur auf Augenhöhe, und Wertschätzung ist das Fundament dafür.

Alle für ein Ziel

Wirtschaftlich kooperieren heißt, dass mehrere beteiligte Unternehmer ihr Handeln so aufeinander abstimmen, dass sie ein Ziel erreichen, von dem alle Kooperationsmitglieder profitieren. Wirtschaftlich kooperativ zu sein, bedeutet mehr, als einfach mitzuspielen. Es bedeutet, mit seinen ei-

genen unternehmerischen Vorstellungen präsent zu sein, diese auch beizutragen und zu nutzen.

Seit der Gründung vor 50 Jahren sind die Unternehmer der Holzring-Kooperation bereit, ihr Wissen und Können so in das Netzwerk einzubringen, dass es nicht nur ihnen selbst dient, sondern dem übergeordneten Ziel, die Interessen möglichst vieler im Holzring zu erfüllen. Unter anderem dadurch sind die Holzring-Gesellschafter in ihren Märkten erfolgreich und profitieren von einem fairen und wertschätzenden Miteinander in ihrer Kooperation.

Miteinander gehört zur DNA der Holzring-Kooperation

Der Wert und der Erfolg der Holzring-Kooperation und somit auch der Nutzen für die Mitglieder liegt weniger im technischen Bereich, sondern viel mehr in der organisatorischen, politischen und psychologischen Ausgestaltung. Prozesse kontinuierlich optimieren und dazu beitragen, dass Gesellschafter und Lieferanten sich im Netzwerk gegenseitig unterstützen, gelingt vornehmlich auf der zwischenmenschlichen, emotionalen Ebene der Geschäftsbeziehung. Darum ist die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen ein entscheidender Aspekt der Philosophie der Holzring-Kooperation und ein wichtiger Grund für die Mitgliedschaft.

Der Holzring richtet sich auf mittelgroße bis große europäische Großhandelsunternehmen im Bereich des dekorativen und konstruktiven (Innen-) Ausbaus aus. Der einzigartige Ansatz der hundertprozentigen Treuhänderschaft, größtmöglicher Transparenz im Handeln und in der Ausschüttung sowie möglichst hoher Kosteneffizienz durch schlanke Strukturen in der Zentrale ist genau auf große und erfolgreiche Unternehmen zugeschnitten, die eine eigene Profilierungsstrategie am Markt verfolgen. Für diese Zielgruppe soll der Holzring interessant sein. Dafür sind folgende grundlegenden Kompetenzen der Holzring-Kooperation auch zukünftig unabdingbar:

1. Soziale Kompetenz, Offenheit und Ehrlichkeit, Fähigkeit zur Vertrauensvermittlung, Neutralität, Kommunikationsfähigkeit, unternehmerischer Weitblick, Beratungsfähigkeit und vor allen Dingen die Fähigkeit, unterschiedliche Menschen und Unternehmen in die Kooperation zu integrieren;

2. Fachliche Kompetenz, Produkt- und Branchenwissen, Kenntnisse re-

gionaler, nationaler, internationaler Märkte, weitreichendes betriebswirtschaftliches Know-how und umfassende Kenntnisse über Möglichkeiten der Digitalisierung;

3. Methodische Kompetenz in Form von Erfahrungen in der Moderation und Präsentation sowie die Fähigkeit, zu reflektieren und zu strukturieren;

4. Organisatorische Kompetenz im Bereich der Selbstorganisation und dem Projektmanagement.

Qualität und Nachhaltigkeit im Handeln werden auch perspektivisch die Hauptaspekte der Kooperationsarbeit im Holzring sein. Genauso wichtig wird allerdings der Ausbau der digitalen Kompetenz im und für das Holzring-Netzwerk.

Chancen der Digitalisierung nutzen

Die Digitalisierung der Wirtschaft ist für die individuellen Unternehmen und auch für die Holzring-Kooperation von existenzieller Relevanz. Im Netzwerk müssen mehr Chancen der Digitalisierung nutzbar gemacht werden. Bisherige Kernleistungen wie Einkaufsbündelung und Zentralregulierung mit Delkredere lassen sich wohl schon bald als komplett digitaler Prozess optimieren, werden aber sicher nicht allein über den Erfolg künftiger Kooperationsarbeit entscheiden.

Egal, welche Zeitung man aufschlägt, welchen Newsletter man herunterscrollt oder welchen Blog man durchklickt: Unter den Schlagwörtern „Globalisierung“, „Digitalisierung“, „Digitale Transformation“ sowie allen erdenklichen „4.0“- , „cyber“- und „smart“-Wortkompositionen, bzw. einem schlichten „e“ vor altbekannten Begriffen, werden wir alle im Holzring dauernd ermahnt, uns mit neuen Technologien, neuen Apps, neuen Prozessen zu beschäftigen, um den Anschluss nicht zu verlieren. „Es wird digitalisiert was digitalisierbar ist. Es wird automatisiert, was automatisierbar ist. Es wird vernetzt, was vernetzbar ist“, lautet ein bekanntes Zitat. Das Internet und die damit verfügbaren Technologien werden dazu führen, dass auch der Holzring neue Verbindungen zwischen bestehenden Wertschöpfungselementen gestaltet und fortführt, die traditionelle Prozesssicht zu hinterfragen und zu verändern. Für die Holzring-Kooperation bedeutet das, noch intensiver über die digitalen Möglichkeiten nachzudenken, die die Wertschöpfungsprozesse zwischen Lieferanten und Holzring-Gesell-



Olaf Rützel: „Seit der Gründung vor 50 Jahren sind die Unternehmer der Holzring-Kooperation bereit, ihr Wissen und Können so in das Netzwerk einzubringen, dass es nicht nur ihnen selbst dient, sondern dem übergeordneten Ziel, die Interessen möglichst vieler im Holzring zu erfüllen.“ Foto: Der Holzring GmbH

schafter und Holzring-Gesellschafter und dessen Kunden optimieren.

Zentraler Bestandteil dieser Strategie ist dabei die intelligente Nutzung von Daten. In Zusammenarbeit mit den Holzring-Gesellschaftern und den Lieferanten müssen zukünftig durch einen veränderten Umgang mit Daten Vorteile im Wettbewerb generiert werden. Big Data, Machine Learning, Blockchain oder künstliche Intelligenz werden und müssen früher oder später auch in der Kooperationsarbeit eingesetzt werden. Hierzu müssen eine echte Daten-Infrastruktur geschaffen und vor allem alte Denkprozesse aufgebrochen werden. Welche Daten hat die Kooperationszentrale und welche Daten, und vor allem in welcher Qualität, haben die Holzring-Gesellschafter und die Lieferanten? Dabei sind technische Details ebenso wichtig wie die Schaffung von Vertrauen durch klare Regeln für den Austausch und die gemeinsame Nutzung von Daten.

Die intelligente Nutzung von Daten ist Voraussetzung, dass der Holzring als Kooperation seinen Mehrwert in der Wertschöpfungskette nachhaltig gestaltet. Eins ist sicher: Nur, wer seine Mitglieder und seine Lieferanten digital einbindet, wird als Kooperation auch zukünftig erfolgreich sein.

Königsdisziplin des Holzring: Der persönliche Austausch

Neben dem weitsichtigen Umgang mit den rapiden Veränderungen von Märkten und Geschäftsmodellen, die durch die Digitalisierung bedingt sind, muss der Holzring aber auch weiter die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen im Holz-

ring-Netzwerk pflegen. Alle eingeschlossen: Gesellschafter, Lieferanten und Mitarbeiter der Kooperationszentrale. Die Menschen im Holzring zusammen zu bringen, damit sie Geschäfte machen können, wird weiterhin die Königsdisziplin der Kooperation sein.

Geschäftsbeziehungen entstehen auf verschiedenen Ebenen. Auf der inhaltlichen Ebene werden die Sachthemen behandelt, auf der Organisationsebene die formalen Aspekte der Geschäftsbeziehung geregelt und auf der Machtebene wird das Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Geschäftspartnern definiert. Diese unterschiedlichen Ebenen der Geschäftsbeziehung, die mehr auf Zahlen, Daten, Fakten begründet sind, lassen sich sicher digital pflegen. Die wichtigste Ebene der Geschäftsbeziehung allerdings, die menschlich emotionale, in der es um persönliche Aspekte wie Sympathie, Zuneigung und Offenheit geht, ist ohne das persönliche Gespräch, das persönliche Treffen und den persönlichen Austausch undenkbar. Dafür wird der Holzring auch weiterhin Plattform sein.

Früher fraßen die Großen die Kleinen, dann überholten die Schnellen die Langsamen. Doch jetzt und auch in der Zukunft haben die Kooperativen die Nase vorn. Kooperative Zusammenarbeit verändert die Perspektive und eröffnet neue geschäftliche Spielräume. Viele Köpfe wissen einfach mehr als einer und stellen sich den komplexen Herausforderungen des Markts gemeinsam erfolgreicher als Einzelkämpfer. Dafür steht die Holzring-Kooperation heute und morgen. Treuhänderisch. Transparent. Effizient.

*Olaf Rützel ist Geschäftsführer der Kooperation Der Holzring GmbH, Bremen.