

Rahmenbedingungen des Holzhandels optimistisch eingeschätzt

Herausforderungen sind insbesondere in Bürokratie, Digitalisierung und Fachkräftemangel zu sehen

von *Olaf Rützel**

Die Stimmung im Holzhandel ist nach den ersten Monaten 2017 seit September etwas eingetrübt und der Holzhandel sucht nach einleuchtenden Erklärungen für die aktuell fehlende Dynamik. Die Rahmenbedingungen für die kommenden Monate werden dagegen größtenteils optimistisch eingeschätzt.

Die Auftragsbücher des Handwerks sind mittelfristig gut gefüllt, man spricht von Kapazitätsengpässen im Handwerk. Die Bauinvestitionen sind trotz des Rückgangs an Baugenehmigungen immer noch auf einem hohen Niveau, trotzdem kommt die gute Auftragslage am Bau gefühlt nicht vollumfänglich beim Handel an. Trotzdem: Die Zahl der Erwerbstätigen ist hoch und die Arbeitslosenquote niedrig. Die allgemeinen Rahmenbedingungen stimmen.

Konjunktur kann gut oder schlecht geschrieben werden. Deshalb lohnt sich der ein oder andere Blick auf die Entwicklung der Rahmenbedingungen, bzw. den Einfluss unterschiedlicher Wettbewerbskräfte für den Holzhandel. Wir haben es nach wie vor in der Holzbranche mit einem nicht exorbitant wachsenden Markt zu tun. Das Volumen, ob nun bei Holzwerkstoffen oder Bauelementen, dem Innenausbau oder in den relevanten Sortimenten für den Holzbau wächst nicht in den Himmel und steht immer noch deutlichen Überkapazitäten in vielen Industriebereichen gegenüber. Das drückt auf Preise und Margen. Der Wettbewerb um Marktanteile sowohl in Industrie als auch im Handel ist spürbar, der Kampf um den Kunden ist hart.

Trotz der aktuell guten Beurteilung der Geschäftslage und auch der Geschäftserwartung sollte man die Einflussfaktoren für den Markt und die Wettbewerbskräfte für die den Holzhandel ein wenig reflektieren.

Handeln in einen nachhaltigen Kontext setzen

Stichwort Umwelt: Die Konsequenzen, die speziell aus dem politischen Umfeld für den Holzhandel erwachsen, sind auch im Jahr 2017 spürbar. Gesetzliche Vorschriften, Normen und Zertifikate sollen den Handel mit Holz weiter reglementieren. Spätestens mit der in der gesamten Öffentlichkeit aufmerksam verfolgten Einführung der Europäischen Holzhandelsverordnung werden Glaubhaftigkeit, Vertrauen und Moral als Aspekte unternehmerischen Handelns in der Holzwirtschaft in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerückt. Es ist sicher, dass aus Brüssel weite-

re Herausforderungen für die Holzbranche kommen werden. Es wird nicht ausreichen, nur Gesetze zu befolgen, sondern es geht darum, bereits vorhandenes oder künftiges Handeln auch in einen nachhaltigen Kontext zu setzen.

Auf intelligente Software zurückgreifen

Stichwort Technologie/Prozesse: „Bidirektionales Schnittstellenmanagement“ ist ein Thema für die Zukunft. Wertschöpfungsübergreifende Prozessketten, die das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Industrie, Handel und Handwerk fördern, werden für den gemeinsamen Erfolg unentbehrlich. Warenverfügbarkeit bei wachsenden Sortimenten, schlanke Prozesse, Effizienz und Kostenmanagement entscheiden künftig über die Marktfähigkeit.

Während in der Vergangenheit ein funktionierender Marketing-Ansatz und persönliche Beziehungen zu den (gewerblichen) Kunden die wesentlichen Erfolgsfaktoren waren, muss der etablierte Holzhändler zukünftig umfassendere und strategische Ansätze verfolgen. Technische Voraussetzungen müssen geschaffen werden (Datenbanken, Online-Plattformen, CRM usw.), relevante existierende sowie vielversprechende neue Zielgruppen müssen angesprochen werden und alle Kanäle voll integriert sein, um eine Customer Journey entlang aller Kanäle zu ermöglichen. Holzhändler müssen zukünftig auf intelligente Software und Applikationen zurückgreifen, die ein Netzwerk entstehen lassen, in dem alle Prozesse mit dem (gewerblichen) Kunden im Voraus geplant und mit höchster Effizienz durchgeführt werden können. Im Marketing und Vertrieb sollten sie digitale Verkaufs-Applikationen anwenden und im After Sales-Bereich neue Service- und Supportleistungen anbieten, welche die Kundenbindung und Kundenzentrierung erhöhen.

E-Business wird die Marktregeln verändern

Die Prozessoptimierung und Kundenbindung wird im Mittelpunkt der B2B-Aktivitäten stehen. Der Holzhandel ist aktuell noch nicht vollumfänglich reif für B2C. Fragen nach Kundenstruktur, Sortiment, Logistik und

Pricing sind noch nicht alle beantwortet. Dennoch gilt es wachsam zu sein, ob und wann ein marktrelevanter Switch einsetzt.

Stichwort EDV/IT: Der Holzhandel sieht sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung einer fundamentalen Transformation ausgesetzt. Im Bereich EDV/IT wird das E-Business die Marktregeln verändern. Wettbewerb ist nicht mehr nur regional, Preise und Verfügbarkeit sind transparent und der Kunde ist informierter denn je. Im Internet haben die Kunden Kosten und Leistung auf einen Blick, alle technischen Informationen stehen bereit und es gibt professionelle Montage- und Anwendungsvideos. Das Internet und die damit verfügbaren Technologien werden dazu führen, dass auch der Holzhandel neue Verbindungen zwischen bestehenden Wertschöpfungselementen gestaltet und beginnt, die traditionelle Prozesssicht zu hinterfragen und zu verändern.

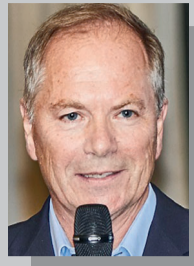
Ohne qualifizierte Mitarbeiter kein Wachstum

Stichwort Personal: Der demografische Wandel wird den Wettbewerb um Fachkräfte auch in unserer Branche spürbar verschärfen. Denn: Die Mitarbeiter sind der entscheidende zukünftige Wettbewerbsfaktor. Ohne qualifizierte Mitarbeiter gibt es kein Wachstum. Der Mitarbeiter ist die entscheidende Größe für den Erfolg eines Unternehmens, deshalb ist auch die Attraktivität als Arbeitgeber entscheidend für diesen Erfolg. Die wichtigsten Komponenten wie Identität und Werte des Unternehmens, die Stärken als Arbeitgeber (z. B. Gehalt, Kultur, Attraktivität der Produkte, Karriereoptionen usw.) und das Eingehen auf Bedürfnisse und Anforderungen potenzieller Arbeitnehmer müssen ehrlich und offensiv kommuniziert werden, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

Noch funktionieren bestehende Geschäftsmodelle

Neben den oben genannten Einflussfaktoren ist aber auch der für den Holzhandel relevante Markt massiven Veränderungen unterworfen. Speziell in Deutschland verzeichnen wir Entwicklungen, die die Position des Holzhandels in der Wertschöpfungskette für unterschiedliche Distributionskanäle auf den Prüfstand stellen. Bei Lieferanten, Kunden, neuen Wettbewerbern, Ersatzprodukten und höherer Wettbewerbsintensität – da ist ziemlich viel in Bewegung.

In der Einzelbetrachtung: Die Wettbewerbsintensität



»Mit der Profilierungsstrategie gelingt es heute vielen Holzhändlern, sich am Markt zu behaupten.«

Olaf Rützel

ist vornehmlich von der Rivalität der Holzhändler geprägt. Eine hohe Wettbewerbsintensität manifestiert sich entweder als Preiswettbewerb (die Wettbewerber unterbieten sich bei den Preisen) oder als Leistungswettbewerb (die Wettbewerber überbieten sich hinsichtlich Angebotsqualität und Zusatzleistungen und steigern dadurch die Kosten). Beide Formen von Wettbewerb wirken sich negativ auf die Gewinnaussichten aus. Nur wenn sich das Angebot der im Wettbewerb stehenden Holzhändler erheblich unterscheidet, sinkt die Austauschbarkeit der Produkte/Leistungen und der Preisdruck wird abgeschwächt. Mit dieser Profilierungsstrategie gelingt es heute vielen Holzhändlern, sich am Markt zu behaupten, ein betriebswirtschaftlich akzeptables Ergebnis zu erzielen und Marktanteile hinzu zu gewinnen. Allerdings trifft das nicht generell zu. In den letzten Jahren ist die Zahl der Holzhandelsbetriebe mit relevanten Umsätzen deutlich gefallen. Rund 300 Holzhandelsstandorte wurden geschlossen oder von anderen Händlern übernommen. Und die Konzentration schreitet weiter voran. Dabei liegen expandierende Filialsysteme deutlich vor erfolgreichen Übernahmen durch Platzholzhändler.

Neue Wettbewerber durch Digitalisierung

Durch die Digitalisierung sind aber auch neue Wettbewerber und tiefgreifende Veränderungen zu erwarten. Noch funktionieren die bestehenden Geschäftsmodelle, aber es besteht die Gefahr, dass neue Player mit digitalen und innovativen Geschäftsmodellen in den Markt eintreten und Kundenbedürfnisse damit teilweise besser adressieren. Ein Beispiel: Mit der Öffnung von Amazon Business wird versucht, die im Geschäft mit dem Endverbraucher erfolgreiche Strategie auch im Geschäftskundenbereich anzuwenden. Man kann davon

ausgehen, dass Amazon anstrebt, auch im B2B die erste Anlaufstelle im Internet zu werden – und wird dadurch perspektivisch zu einem ernst zu nehmenden Wettbewerber des Holzhandels.

Die Lieferanten sind natürlich auch in unserer Branche ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Und auch bei den Lieferanten nimmt die Konzentration zu. Die sich dadurch verändernden Größenstrukturen von Industrie und Handel könnten sich dabei zukünftig wohl eher als ein Problem für den Händler als für die Industrie darstellen, verbindet er doch immer mehrere Lieferanten mit einer Vielzahl von Abnehmern und wird u. a. über diese Bündelungsfunktion seiner klassischen Aufgabe, der Reduzierung von Transaktionskosten, gerecht. Entwickelt sich die Lieferantenseite in Richtung oligopolistischer Strukturen, kann der Händler dieser Funktion nur noch beschränkt nachkommen. Auf der anderen Seite bietet die Konzentration und Intensivierung der Zusammenarbeit mit wenigen, aber marktstarken und wachstumsorientierten Lieferanten einen erfolgversprechenden Weg, die Wertschöpfungsprozesse vom Lieferanten zum Abnehmer zu optimieren, das heißt den Weg vom Produzenten zum Endabnehmer zu beschleunigen und zu verbilligen. Die Gefahr für den Handel besteht dabei aber auch in einer Reduzierung auf jene Funktionen, die ausschließlich dem Lieferanten dienen und die in dessen strategische und konzeptionelle Ausrichtung passen.

Tischlerhandwerk zeichnet Aufwärtstrend

Als Antwort muss der Holzhändler sowohl seinen Lieferanten als auch seinen Kunden als weiteren und vielleicht wichtigsten Wettbewerbsfaktor eine eindeutige, positive Identität vermitteln. Er muss aktives Kundenmanagement betreiben. Große Herausforderungen bringen hier Veränderungen in der immer noch größten Kundengruppe Tischler/Schreiner mit sich. Welche Sortimente und Leistungen werden klassische Tischler, Objekteure oder Montagebetriebe zukünftig noch über den Holzhandel beziehen? Wie entwickelt sich die Kundengruppe der mobilen Generalisten, werden Bearbeitungszentren im Holzhandel als gegenläufige Tendenz wettbewerbsentscheidend? Das Tischlerhandwerk präsentiert sich durch die aktuelle Baukonjunktur in einer sehr guten Verfassung und verzeichnet schon länger einen anhaltenden Aufwärtstrend, der

vom demografisch bedingten „Do it for me“ statt des bekannten „Do it yourself“ profitiert. Das wird anhalten und sich wahrscheinlich noch verstärken. Bedenklich ist aber auch hier die Auswirkung des Fachkräftemangels. Die hohe Zahl von offenen Stellen im Tischlerhandwerk lässt vermuten, dass ein gewisses Auftragspolster zurzeit nicht abgearbeitet und – hoffentlich – geschoben wird. Umgekehrt wäre es schlechter für den Holzhandel. Die Bedrohung durch Wettbewerbsprodukte ist für den Holzhandel weniger relevant. Holz ist auch weiterhin das Trendmaterial der Zukunft. Es erfüllt die Anforderungen nach leichtem, schnellem und energieeffizientem, gesundem Bauen. Produktentwicklungen werden diese Trends aufnehmen. Bessere Oberflächen, besserer Schall und Brandschutz, leichtere Produkte als Antwort auf die Rohstoffverknappung, Kombinationen von unterschiedlichen Materialien, um Produkteigenschaften zu verbessern, werden kommen. Darüber hinaus werden Produkte „weiblicher“ als Antwort auf die zunehmende Bedeutung der Frau als Kaufentscheider. Geschmack, Klang, Duft, taktile und visuelle Eigenschaften werden bei der Produktentwicklung berücksichtigt. Beachtlich ist die Entwicklung der Produkte aus WPC in Anwendungsgebieten, die vorher fast ausschließlich Massivholz vorbehalten waren. Hinzu kommt der Siegeszug von LVT, der über eine clevere Marketing- und PR-Strategie der einschlägigen Industrien zustande gekommen ist. Der Holzhandel hat diese und andere Sortimente erfolgreich in sein Produktportfolio integriert. Handel ist Wandel.

Holzhändler kurzfristig nicht kopierbar

Der Holzhändler als Marke mit einer für seine Kunden unverwechselbaren, positiven Identität und einem erlebbaren Nutzen erfüllt am besten die mächtige und nachhaltige Erfolgsformel: Er ist – im Gegensatz zu vielen industriellen Produkten – kurzfristig nicht kopierbar!

Wenn der (gewerbliche) Kunde bei „seinem“ Holzhändler bestellt, obgleich er weiß, dass er das Produkt oder die Leistung bei einem anderen Anbieter günstiger erhalten kann – dann ist der Händler gut. Dann hat er das für den geschäftlichen Erfolg unabdingbare Ziel Kundenbindung und Kundenloyalität erreicht und wird aus dem aktuellen und zukünftigen Marktumfeld mehr Risiken abwenden und mehr Chancen realisieren.

► Stand E-002

*Olaf Rützel ist Geschäftsführer der Kooperation Der Holzring GmbH