

Die Zukunft der deutschen Holzwirtschaft

»Delphistudie Holz 2020 revisited«: Fertigungstechnologie – Verfahrenstechnik – Organisation/Personal (Teil V)

Von Marcus Knauf* und Arno Frühwald**, Bielefeld

Die Ergebnisse der „Delphistudie Holz 2020 revisited“ werden im „Holz-Zentralblatt“ in fünf Teilen vorgestellt. Der heutige fünfte und letzte Teil beschäftigt sich mit Fragen zur Fertigungs- und Verfahrenstechnik und zu Organisation/Personal der einzelnen holzwirtschaftlichen Unternehmen.

Wie organisieren sich die holzwirtschaftlichen Unternehmen in Zukunft? Diese Frage betrifft Fertigungsaspekte. Wie sieht die industrielle Produktionsweise in der Holzindustrie zukünftig aus? Diese Frage betrifft auch grundlegende strategische Fragen zur Organisation und Ausrichtung der Unternehmen. Bleiben die Firmensitze der Unternehmen zukünftig in Deutschland? Werden die Inhaber selbst weiter die Geschicke der Unternehmen lenken oder werden zukünftig mehr angestellte Manager eingestellt? Welches Personal können die Unternehmen der Holzwirtschaft zukünftig gewinnen?

Zu diesen Themen wurden in der „Delphibefragung revisited“ insgesamt zwölf Aussagen formuliert, deren Eintrittswahrscheinlichkeit die teilnehmenden Experten beurteilten. In Abbildung 1 und 2 sind die Bewertungen der

*Diplom-Holzwirt Dr. Marcus Knauf ist selbstständiger Unternehmensberater mit Sitz in Bielefeld (www.knauf-consulting.de).
**Prof. Dr. Arno Frühwald vom Zentrum Holzwirtschaft der Universität Hamburg hat die Studie wissenschaftlich begleitet.

Die Durchführung der Studie wurde vom Holzabsatzfonds, Bonn, finanziell gefördert. Die Autoren danken der Rechtsnachfolgerin des Holzabsatzfonds, die einer Veröffentlichung der Ergebnisse der Studie zugestimmt hat.

Aussagen aus Sicht aller 308 befragten Experten grafisch dargestellt. Die Experten bewerteten die Aussagen auf einer Skala von „sehr unwahrscheinlich“ (dunkelrot dargestellt) bis „sehr wahrscheinlich“ (dunkelgrün). Die fünf Aussagen zum Thema der Fertigungstechnologie und Verfahrenstechnik sind in Abbildung 1 dargestellt, die sieben Aussagen zum Thema Organisation/Personal in Abbildung 2.

Zehn der zwölf Aussagen wurden in der Delphistudie 2004 (Knauf/Frühwald 2004) schon einmal gestellt, dabei wurden zwei Fragen in der Formulierung leicht verändert. Damit bietet die aktuelle Studie auch die Möglichkeit, den Wandel in den Ansichten der Experten zwischen 2004 und 2009 aufzuzeigen. Dabei werden insbesondere die Aussagen der 87 Experten, die an beiden Befragungen, also 2004 und 2009, teilgenommen haben, gegenübergestellt. Diese Längsschnittauswertung, die die Veränderungen der Einschätzungen seit 2004 besonders gut nachzeichnet, ist für sieben Fragen in den Abbildungen 3 bis 9 dargestellt.

Fertigungstechnologie – Verfahrenstechnik

Welche Neuerungen erwarten die befragten Experten im Bezug auf die zukünftigen Fertigungstechnologien in der Holzindustrie? Wie auch schon 2004 stehen dabei zwei Themen im Mit-

telpunkt: Zum einen die industrielle Produktionsweise mit einer Flexibilisierung der Fertigung und zum anderen die zukünftige Technologie der Oberflächenbeschichtung (Direktdruckverfahren und Bedeutung der Nanotechnologie).

Bei den speziellen fertigungstechnischen Fragen zu diesen zwei Themen ist der Anteil der Experten, die keine Angaben machten, besonders hoch. Insbesondere die Experten mit produktionsfernen Tätigkeiten haben die Antwortoption „kann ich nicht beurteilen“ gewählt. Wurden bei den nicht-fertigungstechnischen Fragen 271 von 308, also 88 %, beantwortet, so sind es hier nur 237 Fragen, also etwa 77 % (bei der Frage nach dem Direktdruck sind es sogar nur 196 Experten, also 64 %). Die neutrale Positionierung der produktionsfernen Experten spricht für die hohe Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse, denn die Ergebnisse wurden nicht durch Halbwissen oder vage Vermutungen verzerrt.

Veränderte Anforderungen an den Prozess (Flexibilität) und Anforderungen von Kundenseite (Individualität) wurden 2004 als Innovationstreiber in der Fertigungstechnik herausgearbeitet. Die Losgröße 1 wurde für die gesamte Holzindustrie als wichtiges Thema beschrieben. Im Folgenden wird dieses Thema mit Blick auf die Massivholzbe- und -verarbeitung wie auch im Bezug auf die Möbelindustrie diskutiert.

Flexibilisierung in Massivholzproduktion

Über 90 % der Experten 2004 sahen das Thema Erhöhung der Flexibilität der Fertigung für die nächsten zehn Jahre als sehr wichtigen Treiber sowohl für die Holzverarbeitung als auch für die Holzbearbeitung. Sie nahmen an, dass flexiblere Fertigungen auch in der Massivholzproduktion zunehmen werden. Die Maschinenrüstzeiten könnten sich erheblich verkürzen. Die Sägeindustrie würde dadurch die Anlagenauslastung erhöhen, kürzere Lieferzeiten für kommissionsbezogene Fertigungen erreichen und ihr Umlaufkapital verringern; wichtige Antriebe für flexible Prozesse. Eine flexible Fertigung böte auch eine Möglichkeit für Schnittholzproduzenten, Nischen zu besetzen und schnell auf Marktanforderungen zu reagieren.

Eine Frage blieb 2004 jedoch offen: Wie weit werden große Sägewerksunternehmen diesen Entwicklungsschritt zu einer flexibleren Fertigung gehen? Große Anlagen mit einem Investitionsvolumen von 40 Mio. Euro und mehr sind vergleichsweise schwerfällig und bislang meist zu unflexibel, um schnell auf Veränderungen auf der Rohstoff- oder Marktseite reagieren zu können. In der Delphistudie 2004 wurde prognostiziert, dass sie in Zukunft wahrscheinlich auch so ausgelegt werden, dass eine höhere Flexibilität erreicht wird. Die Wirtschaftskrise der letzten Jahre hat die Ansicht bestätigt, dass es großen Produktionseinheiten an der notwendigen Flexibilität fehle, um auf sich schnell wandelnde Markterfordernisse adäquat zu reagieren.

Die aktuelle Befragung bestätigt die Prognosen von 2004. Flexibilisierung war für die Massivholzbe- und -verarbeitung aus Sicht von 85 % der Experten schon in den vergangenen sechs Jahren, also von 2003 bis 2009, ein eindeutiger Trend und bleibt es nach deren Meinung auch bis 2020. Fast 90 % der Befragten halten die Fortsetzung des Trends zur Flexibilisierung in der Massivholzproduktion für (sehr) wahrscheinlich.

Flexibilisierung in der Möbelfertigung als Trend bestätigt

Die Befragten prognostizierten 2004, dass in die Möbelindustrie zunehmend Maschinen mit einer hohen Fertigungstiefe in einer flexiblen Organisation kommissionsbezogen eingesetzt werden. Der Antrieb: Möglichst geringes Umlaufkapital bei maximaler Flexibilität. Die Einschätzung der Experten 2004 war eindeutig: Die Möbelfertigung

Bei der Massivholzbe- und -verarbeitung wird Flexibilität in der Fertigungstechnik bis 2020 ein sehr wichtiger Treiber sein. Kleinere Losgrößen sind dabei ein wichtiges Thema. n=252

In der Möbelindustrie werden zunehmend Maschinen mit einer hohen Fertigungstiefe arbeiten, die in einer flexiblen Organisation kommissionsbezogen eingesetzt werden. Ziel: Flexibilität bei möglichst geringem Umlaufkapital (Losgröße 1). n=226

Die erfolgreichen Unternehmen der deutschen Holz- und Möbelindustrie werden 2020 ähnlich produzieren wie eine Autofabrik (verbesserte Wertekette, industrielle Prozesse, Nullfehlerprinzip etc.). n=273

Direktdruckverfahren werden 2020 eine wesentliche Bedeutung bei der Herstellung von Oberflächen von Holzwerkstoffen haben. n=196

Für die Oberflächenbeschichtung hat die Nanotechnologie 2020 eine große Bedeutung. n=238

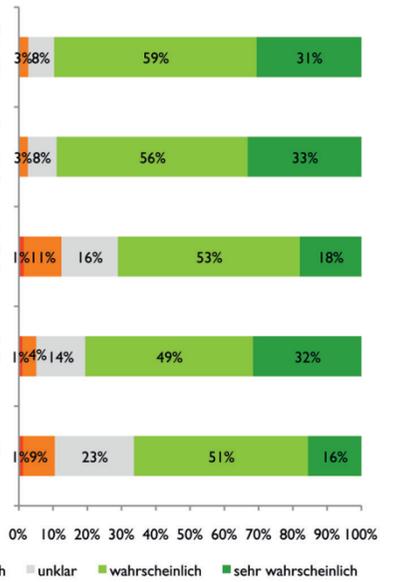


Abbildung 1 Fertigungs- und Verfahrenstechnik (Trends bis 2020)

Durch die Internationalisierung der Holzindustrie und der Zulieferer (insbesondere Maschinenbau) wird 2020 weltweit ein annähernd gleiches Produktions-Know-how vorhanden sein. n=275

Auch die Unternehmen der deutschen Holzwirtschaft, die Produktionskapazität ins Ausland verlagern, werden ihr Headquarter in Deutschland behalten. n=248

Die Unternehmen der Holzindustrie werden sich in Zukunft bei der Markteinführung ihrer Produkte wesentlich stärker engagieren. n=267

Die Inhaberfamilien werden nach dem Generationswechsel oftmals nicht mehr im operativen Geschäft sichtbar sein. Unternehmen werden zunehmend von angestellten Managern geführt. n=262

Holzwirtschaftliche Unternehmen werden zunehmend Führungskräfte und Manager aus dem Nichtholzbereich beschäftigen. n=259

Im Jahre 2020 wird man die deutsche Holzwirtschaft nicht mehr als mittelständische Branche beschreiben. n=264

Eine Tätigkeit in holzwirtschaftlichen Unternehmen ist 2020 für Absolventen von Hochschulen unattraktiv. Die Unternehmen haben im „War for Talents“ Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. n=267

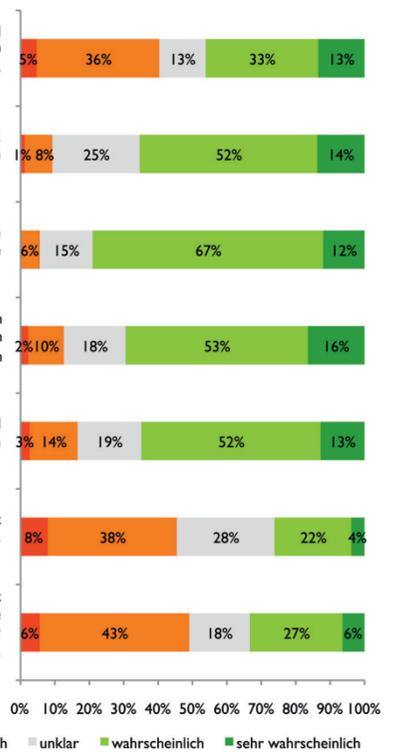


Abbildung 2 Organisation – Personal (Trends bis 2020)

Grafiken: Knauf

Die erfolgreichen Unternehmen der deutschen Holz- und Möbelindustrie werden 2020 ähnlich produzieren wie eine Autofabrik (verbesserte Wertekette, industrielle Prozesse, Nullfehlerprinzip etc.).

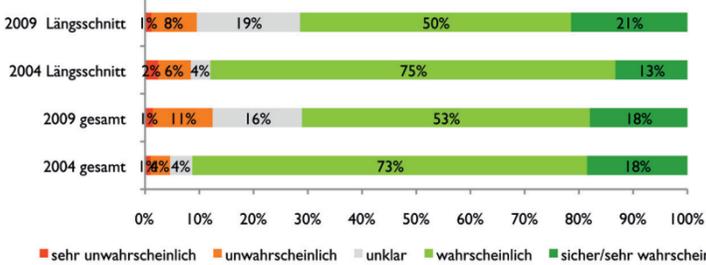


Abbildung 3 Längsschnitt: Produktion wie Automobilindustrie als Trend (2004 bis 2009)

Durch die Internationalisierung der Holzindustrie und der Zulieferer (insbesondere Maschinenbau) wird 2020 weltweit ein annähernd gleiches Produktions-Know-how vorhanden sein.

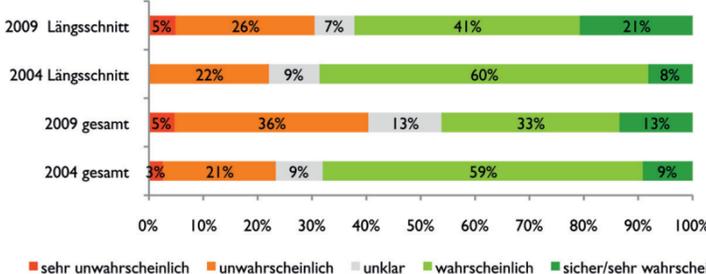


Abbildung 4 Längsschnitt: Weltweite Angleichung von Know-how als Trend (2004 bis 2009)

Auch die Unternehmen der deutschen Holzwirtschaft, die Produktionskapazität ins Ausland verlagern, werden ihr Headquarter in Deutschland behalten.

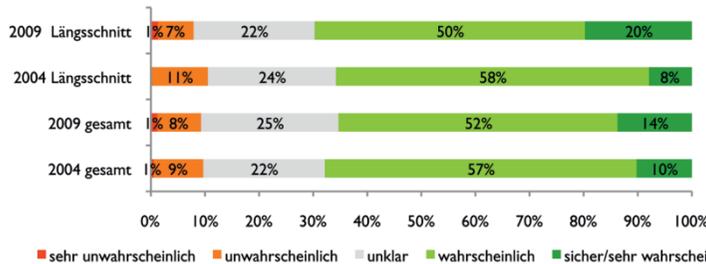


Abbildung 5 Längsschnitt: Verlagerung ins Ausland kein Trend (2004 bis 2009)

gruppe) geringer geworden (Abbildung 3). Dabei ist die Gruppe der Experten gewachsen, für die die Beantwortung dieser Frage „unklar“ ist. Ein Sechstel der Befragten traut sich heute kein Urteil zu. 2004 waren es nur 4 %.

Andere Oberflächentechnologie prognostiziert

Eine industrielle Produktionsweise in der Möbelindustrie mit hoher Flexibilität und Losgröße 1 (s.o.) verändert auch die Anforderungen an die Oberflächentechnologie. Nur eine Oberflächentechnologie, die auch hier das Prinzip der Losgröße 1 umsetzt, ist dabei systemkonform.

Zahlreiche Experten in der Befragung 2004 vermuteten, dass sich die übliche Oberfläche bei Holzwerkstoffen bis 2020 deutlich verändern wird und sich andere Verfahren wie die Drucktechnik durchsetzen werden. Neben dem Prinzip einer flexibleren Fertigung wurden auch Anforderungen durch gesetzliche Regelungen an die Schadstoffemissionen im Herstellungsprozess als Treiber für die Suche nach neuen Oberflächentechnologien genannt (vgl. das Thema Emissionsverhalten/VOC in Teil III Produktinnovationen).

Die Experten prognostizierten 2004 damit den Trend, der sich ab 2005 in der Holzindustrie deutlich zeigte: In den Jahren 2005 bis 2007 war die Direktdrucktechnologie (neben u.a. dem Leichtbau, vgl. ebenfalls Teil III) eines der technologischen Topthemen in der

wird weiter flexibilisiert. Dadurch werden andere Organisationsformen entstehen. Neue Oberflächentechnik (Stichwort: Direktbeschichtung/Drucktechnik; s. u.) ist Voraussetzung für den letzten Verfahrensschritt, um eine solche Fertigung zu ermöglichen.

Auch in der aktuellen Befragung wird die Entwicklung zu einer flexibleren Fertigung in der Möbelindustrie, die sich an Losgröße 1 orientiert, retrospektiv seit 2003 als eindeutiger Trend bestätigt, wie auch prospektiv bis 2020 für weiterhin (sehr) wahrscheinlich gehalten (etwa 90 % wahrscheinlich). Der 2004 als eindeutig prognostizierte Trend kann damit als dauerhafter Trend bis 2020 bestätigt werden.

Vorbild Autoindustrie

In der Delphibefragung 2004 wurde es als klarer Trend bis 2020 herausgearbeitet, dass die Autoindustrie fertigungstechnisch als Vorbild für die Holzwirtschaft gilt und die dortigen Entwicklungen auch die zukünftige Produktionsweise in der Holzindustrie prägen. Die erfolgreichen Unternehmen der Holzindustrie würden 2020 ähnlich produzieren wie die Unternehmen der Autoindustrie. Auch bei der aktuellen Befragung bekommt die Aussage großen Zuspruch, dass die erfolgreichen Unternehmen der deutschen Holz- und Möbelindustrie 2020 ähnlich produzieren wie eine Autofabrik. 71 % der Experten halten eine solche Produktionsweise für (sehr) wahrscheinlich. Im Vergleich zu 2004 ist jedoch die Zustimmung (auch in der Längsschnitt-

Die Zukunft der deutschen Holzwirtschaft

Fortsetzung von Seite 232

Holzindustrie (vgl. z. B. Möbelfertigung 2007: 98-99). Seit 2007 hat sich der Direktdruck etabliert und ist insbesondere in der Laminatfußbodenherstellung eine wichtige Verfahrenstechnik geworden (zur Marktübersicht vgl. Euwid 2011: 72-87). Bei der Laminatfußbodenherstellung war jedoch der wichtigste Grund die Kostenersparnis und nicht die flexible Fertigung.

Die Mehrheit der Experten (83 %) erwartet in der aktuellen Studie, dass Direktdruckverfahren 2020 eine wesentliche Bedeutung bei der Herstellung von Oberflächen aus Holzwerkstoffen haben werden. Hier muss berücksichtigt werden, dass die Bewertung der Experten vor 2010 stattfand, als sich insgesamt eher eine Ernüchterung im Bezug auf die Ausweitung des Direktdruckes beim Laminatfußboden durchgesetzt hat (ebd.: 70-71). Die Bewertung der Experten geht mit dem Blick auf das Jahr 2020 jedoch über die Laminatfußbodenherstellung hinaus, so dass die sich dort aktuell nicht erfüllenden Erwartungen auch nur bedingt auf die Möbelindustrie und andere Bereiche übertragen lassen.

Größere Unsicherheit über die Bedeutung der Nanotechnologie für die Oberflächenbeschichtung

In ihrer Meinung zur Bedeutung der Nanotechnologie für die Oberflächenbeschichtung sind die Experten nicht so eindeutig wie zum Thema Direktdruck. Sie erwarten aber immer noch sehr eindeutig, dass die Nanotechnologie für die Oberflächentechnologie bis 2020 eine große Bedeutung entwickelt. Zwei Drittel der Experten halten diese Entwicklung für „(sehr) wahrscheinlich“.

Für die Werkstoffforschung sah die Studie „Holzbearbeitungstechnologien 2015“ der Pro-Wood-Stiftung – mit Blick auf 2015 – die Anwendung der Nanotechnologie als besonders wichtig an: dies sowohl in der Maschinen- und Werkzeugtechnologie (sowohl bei Werkzeugschneiden als auch bei hoch belasteten Werkstoffführungen und Formteilen) als auch in der Gestaltung von Oberflächen bei Holzwerkstoffen (Prowood Stiftung 2004: 14). Diese Erwartung im Hinblick auf die Oberflächentechnologie lässt sich grundsätzlich durch die Ergebnisse dieser Studie bestätigen, obwohl man im Bezug auf die Zeitperspektive 2015 etwas skeptischer sein kann. 2020 scheint die realistischere Perspektive zu sein.

Organisation/Personal

Die Identität eines Unternehmens wird maßgeblich auch durch seinen organisatorischen Aufbau bestimmt. Welche Veränderungen sind hier bis zum Jahr 2020 zu erwarten? Wird sich die mittelständische Struktur der Holzwirt-

schaft erhalten? In welchen Unternehmensstrukturen wird in der Holzwirtschaft gearbeitet werden? Die in diesem Abschnitt gestellten Fragen beziehen sich weniger auf konkrete Marktfragen, sondern zielen in das Herz der Holzwirtschaft und fragen nach der Identität der Branche und den damit verbundenen Führungs- und Organisationsstrukturen. Daher wurde diesen Fragen in der „Delphistudie revisited“ ein relativ großer Raum eingeräumt. Zusätzlich zu den Fragen, die schon 2004 gestellt wurden, wurde danach gefragt, ob zunehmend branchenfremde Führungskräfte in die Holzwirtschaft wechseln. Zunächst soll jedoch beleuchtet werden, ob die Internationalisierung der Holzwirtschaft aus Sicht der Experten zu einem weltweit zunehmend einheitlichen Produktions-Know-how führt.

„Ausverkauf“ des Know-hows bis 2020?

Zahlreiche Experten 2004 waren sich sicher, dass durch die Internationalisierung der Holzindustrie und des Maschinen- und Anlagebaus innovatives Know-how bis 2020 weltweit verfügbar sein wird. Ihre Meinung: Der Technologie- und Innovationsvorsprung Mitteleuropas werde sich deutlich verringern. Mehr als zwei Drittel der befragten Experten rechneten mit einem weltweit einheitlichen Produktions-Know-how der Holzindustrie im Jahr 2020. Ein Viertel der Experten hielt diese Aussage für „unwahrscheinlich“. Als Ergebnis wurde festgehalten, dass sich der Innovationsvorsprung der mitteleuropäischen Holzindustrie bis 2020 deutlich verringern werde.

Aktuell wird diese Frage nicht so klar beurteilt. Die Mehrheit der Experten macht eine solche Entwicklung für die zurückliegenden fünf Jahre nicht aus. Auch für die Perspektive 2020 beurteilen nur 46 % diese Entwicklung als „(sehr) wahrscheinlich“, 41 % halten sie für „(sehr) unwahrscheinlich“. Auch in der Längsschnittgruppe wird der These stärker widersprochen als 2004 (Abbildung 4).

Headquarter bleiben in Deutschland

Einige Experten befürchteten 2004, dass nicht nur Produktionskapazität aus Deutschland verschwindet, sondern auch die Firmenzentralen (Headquarter) der Unternehmen der deutschen Holz- und Möbelindustrie. Die Experten 2004 waren jedoch überwiegend optimistisch, dass die Unternehmenszentralen in Deutschland bleiben, auch dann, wenn die Unternehmen die Produktion ins Ausland verlagern.

Auch in der aktuellen Befragung überwiegt der Optimismus der Experten, dass die Firmensitze auch weiterhin in Deutschland bleiben. 66 % halten

dieses Szenario für „(sehr) wahrscheinlich“. Auch der Längsschnitt zeigt einen unveränderten Optimismus (Abbildung 5).

Begleitung der Markteinführung für Hersteller wichtiger

Die „Delphistudie 2004“ konstatierte, dass es für die Unternehmen in Zukunft kaum noch möglich ist, in allen Stufen der Wertkette exzellent zu sein. Die Unternehmen würden sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Die Kernkompetenz der meisten Unternehmen wurde in der Herstellung von Produkten und in der Produktentwicklung sowie zunehmend in Markteinführungen gesehen. Der Markteinführung komme ein immer höherer Stellenwert zu. Die Experten waren davon überzeugt, dass die Unternehmen sich in Zukunft wesentlich stärker bei der Markteinführung neuer Produkte engagieren. Auch in der aktuellen Befragung wird dieser klare Trend bestätigt. 79 % der befragten Experten halten den beschriebenen Trend für „(sehr) wahrscheinlich“. Der Längsschnitt zeigt eine leicht gesunkene Zustimmung (Abbildung 6).

Rückzug Inhaberfamilien – mehr Fremdmanager

Die Holzindustrie ist traditionell eine inhabergeführte Industrie. Sehr viele Inhaber werden sich aus Altersgründen aus den von ihnen seit langem geleiteten Unternehmen zurückziehen. Mit dem Rückzug der alten Inhaber werden auch in zahlreichen Unternehmen der Holzindustrie die Inhaberfamilien nicht mehr im operativen Geschäft tätig sein. Es werden verstärkt Manager eingesetzt. Mit dem verstärkten Aufbau von Fremdmanagement entsteht in den Unternehmen die Notwendigkeit, neue Controlling-Strukturen zu schaffen. Die befragten Experten erwarteten 2004 sehr eindeutig, dass sich die Inhaberfamilien in den nächsten Jahren aus dem operativen Geschäft zurückziehen.

Auch in der aktuellen Befragung wird der Trend zum Manager und Rückzug der Inhaber bestätigt. Nur 12 % widersprechen dieser Entwicklung und halten sie für „(sehr) unwahrscheinlich“. Sowohl in der Gesamtgruppe oder auch im Längsschnitt ist die Zustimmung zu diesem Trend jedoch deutlich geringer als 2004 (Abbildung 7). Bei der Betrachtung des Längsschnittes ist zu berücksichtigen, dass sich die Formulierungen 2004 und 2009 unterschieden, was das Ergebnis möglicherweise beeinflusst.

Mehr branchenfremde Manager in der Holzwirtschaft

In der aktuellen Befragung wurde zur Ergänzung der Frage nach dem Rückzug der Inhaber und einem verstärkten Fremdmanagement die Frage aufgenommen, ob zunehmend auch branchenfremde Manager (aus dem Nicht-holz-Bereich) beschäftigt werden. Diese Frage wird – ebenso wie die Frage nach mehr Fremdmanagement – grundsätzlich mit „ja“ beantwortet. Eine Mehrheit von 65 % der befragten Experten hält sie für „wahrscheinlich“ oder „sehr wahrscheinlich“.

Holzindustrie 2020 noch Mittelstand?

Heute wird die Holzindustrie bzw. die Holzwirtschaft in Zentraleuropa insgesamt als mittelständische Branche beschrieben. Trotz seiner weiten Verbreitung gibt es keine eindeutige und allgemein anerkannte Definition des Begriffs Mittelstand (vgl. Wolter/Hauser 2001). Als kennzeichnend für Mittelstand gelten heute sowohl qualitative Aspekte (Verflechtung des Inhabers mit dem Unternehmen, vgl. den Begriff des Familienunternehmens) als auch quantitative Aspekte (Mitarbeiterzahl, Umsatz, Bilanzsumme, vgl. den Begriff kleine und mittlere Unternehmen KMU) (ebd.). Aber selbst bei den „harten“ quantitativen Kriterien gibt es keine einheitliche Definition. So setzt die EU eine maximale Mitarbeiterzahl von 250 für die Festlegung von KMU fest, das renommierte Institut für Mittelstandsforschung in Bonn jedoch von 500. Einzig bei der Grenze zum Jahresumsatz (50 Mio. Euro) herrscht Einigkeit (vgl. IFM 2011). Da es keine allgemein anerkannte Definition für den Begriff „Mittelstand“ gibt, wurde der Begriff in den Delphistudien 2004 wie auch 2009 be-

Die Unternehmen der Holzindustrie werden sich in Zukunft bei der Markteinführung ihrer Produkte wesentlich stärker engagieren.

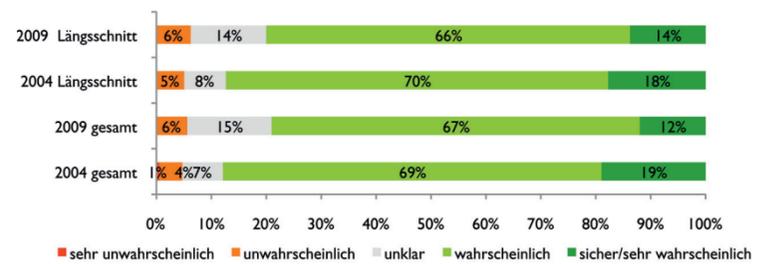


Abbildung 6 Längsschnitt: Engagement bei Markteinführung als Trend (2004 bis 2009)

2004: Die Inhaberfamilien werden nach dem Generationswechsel oftmals nicht mehr im operativen Geschäft sichtbar sein. Deshalb werden verstärkt Controllingstrukturen in den Unternehmen aufgebaut.

2009: Die Inhaberfamilien werden nach dem Generationswechsel oftmals nicht mehr im operativen Geschäft sichtbar sein. Unternehmen werden zunehmend von angestellten Managern geführt.

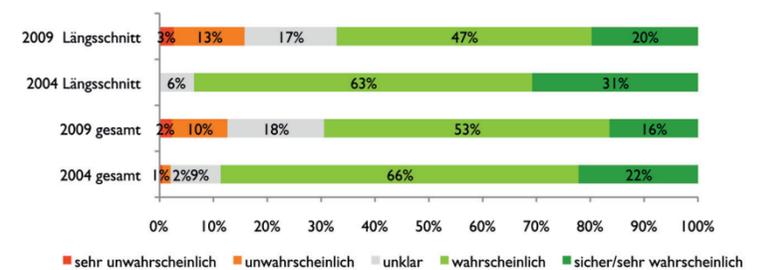


Abbildung 7 Längsschnitt: Generationswechsel in den Unternehmen als Trend (2004 bis 2009)

wusst ohne weitere Erläuterung gebraucht.

Die Experten rechneten 2004 damit, dass sich für viele Unternehmen der Branche der mittelständische Charakter auch durch die Integration von Mitarbeitern aus anderen Branchen und durch eine höhere Zahl von angestellten Managern wandeln wird. Die Mehrheit der Experten 2004 widersprach jedoch, dass die Holzindustrie bis 2020 keine mittelständische Branche bleibt.

Wie sieht die Einschätzung in der aktuellen Studie aus? Die Mehrheit der Experten ist heute der Ansicht, dass die Holzwirtschaft bis 2020 eine mittelständische Branche bleibt. Die Experten des Längsschnittes beurteilen in diesem Jahr die Frage damit fast genauso wie 2004 (Abbildung 8). D.h., trotz bestimmter Veränderungen, wie Rückzug der Inhaber oder industrielleren Prozessen nach dem Vorbild der Automobilindustrie, bleibt nach Ansicht der Experten eher ein mittelständischer Charakter der Holzwirtschaft erhalten.

War for Talents – auch in der Holzindustrie?

Ist die Holzindustrie für Absolventen von Hochschulen attraktiv? Die Unternehmen müssen sich im „War for Talents“ damit auseinandersetzen, wie sie zukünftig qualifiziertes Personal rekrutieren können. 2004 widersprach ein Drittel der Experten der Aussage, dass die Holzindustrie für Hochschulabsolventen unattraktiv ist. Knapp die Hälfte der Experten schätzte die Attraktivität jedoch kritisch ein und sah Schwierigkeiten, in Zukunft qualifiziertes Personal für die Branche zu gewinnen. Die Experten der Holzwerkstoff- und Möbelindustrie machten sich dabei größere Sorgen, in Zukunft qualifiziertes Personal zu rekrutieren, als die Experten aus anderen Sektoren der Holzindustrie.

In der aktuellen Untersuchung widersprechen sogar noch mehr Experten der These, dass die Unternehmen in Zukunft Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zu gewinnen. Nur ein Drittel der Befragten hält es für (sehr) wahrscheinlich. Im Längsschnitt sieht man, dass die Holzwirtschaft sich heute eher weniger Sorgen macht als 2004, in Zukunft ausreichend qualifiziertes Personal rekrutieren zu können (Abbildung 9).

Fazit

Insgesamt lässt sich zum Abschluss dieser Artikelserie zur Zukunft der deutschen Holzwirtschaft ein positives Fazit ziehen: Zum einen im Hinblick auf die Ergebnisse, zum anderen auch im Hinblick auf die verwendete Forschungsmethode. Die 2004 prognosti-

zierten Trends werden auch fünf Jahre später ähnlich beurteilt. Nur bei wenigen Fragen hat sich die Meinung der Experten verändert. Mit der 2004 vorgelegten Studie war es also möglich, frühzeitig Branchentrends zu erkennen und der Branche zur Diskussion vorzulegen. D.h., die verwendete Delphimethode hat sich als hilfreiche Forschungsmethode für prognostische Studien bewährt.

Inhaltlich überwiegen Zuversicht und Optimismus in der Holzwirtschaft. Dabei bleiben die Experten realistisch und neigen nicht zu einer unangemessenen Verklärung der Perspektiven. Am stärksten sind die Befürchtungen der Experten zu Fragen der Rohstoffverfügbarkeit, jedoch auch nur in einem Rahmen, der die Existenz der Holzwirtschaft und ihrer traditionellen Segmente keineswegs gefährdet. Neben den Hoffnungen auf die positiven Auswirkungen der Diskussion um Nachhaltigkeit drücken insbesondere die in dem heutigen letzten Teil der Artikelserie dargestellten Fragen zu Organisation und Personal eine seit 2004 gewachsene Zuversicht der Befragten aus. Beispielfähig ist dabei die Aussage der Experten, dass eine Tätigkeit in holzwirtschaftlichen Unternehmen für Hochschulabsolventen als wesentlich attraktiver bewertet wird als noch 2004.

Die Autoren hoffen, dass die vielfältigen und umfassenden Ergebnisse der hier vorgestellten Untersuchung der Diskussion in der Holzwirtschaft neue Impulse geben und so zur Weiterentwicklung der Branche beitragen können.

Literatur

Euwid (2010): Holz spezial 2010/2: Bau und Innenausbau. Gernsbach.
IFM – Institut für Mittelstandsforschung (2011): Mittelstanddefinition. Abruf unter www.ifm-bonn.de 27.02.2011.
Knauf, M.; Frühwald A. (2004): Trendanalyse Zukunft Holz – Delphistudie zur Entwicklung der deutschen Holzindustrie. Abschlussbericht. Knauf Consulting, Bielefeld.
Möbelfertigung (2007): „Direkt“ in die Zukunft. Direktdruck: Eine Technologie gewinnt Marktanteile. Ausgabe 3. Hamburg.
Pro-Wood-Stiftung (2004): Delphistudie Holzbearbeitungstechnologien 2015. Wiesbaden.
Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands. In Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90. Wiesbaden.

Teil I der Serie ist erschienen in Ausgabe Nr. 4 vom 28. Januar, Teil II in Nr. 5 vom 4. Februar. Teil III wurde veröffentlicht am 18. Februar in HZ Nr. 7, Teil IV am 25. Februar in Nr. 8.
Kontakt zum Autor unter Dr. Marcus Knauf, E-Mail mknau@knauf-consulting.de, www.knauf-consulting.de.

Im Jahre 2020 wird man die deutsche Holzwirtschaft nicht mehr als mittelständische Branche beschreiben.

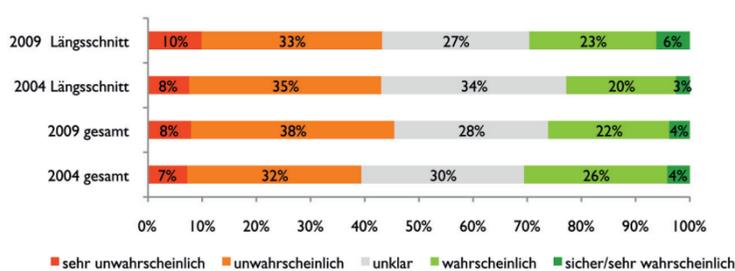


Abbildung 8 Längsschnitt: Ende des Mittelstands als Trend (2004 bis 2009)

Eine Tätigkeit in holzwirtschaftlichen Unternehmen ist 2020 für Absolventen von Hochschulen unattraktiv. Die Unternehmen haben im „War for Talents“ Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu rekrutieren.

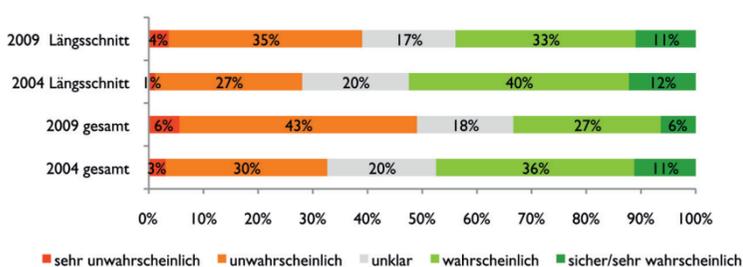


Abbildung 9 Längsschnitt: „War for Talents“ als Trend (2004 bis 2009)