

# Erfolg dank Wertschöpfung

## Kleine Betriebe können auch wirtschaftlich agieren

**W**ertschöpfung – selten wird ein Substantiv so missverstanden und falsch verwendet wie dieses. Dabei ist die Wertschöpfung mehr als nur eine betriebswirtschaftliche Kennzahl. Wertschöpfung bedeutet in der Holzbranche vor allem Kundenbindung, Marktvorteile gegenüber dem Wettbewerb und Unabhängigkeit von den Launen des Rohstoffpreises – und somit auch Unternehmenserfolg.

Der Begriff Wertschöpfung ist aufgrund der vielfältigen Verwendung in Betriebswirtschaft,

immer geringeren Einfluss auf den Rohertrag, je weiter ein Unternehmen Schnittholz verarbeitet. Schwankungen beim Rundholzpreis fallen deutlich weniger ins Gewicht und haben einen geringeren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg.

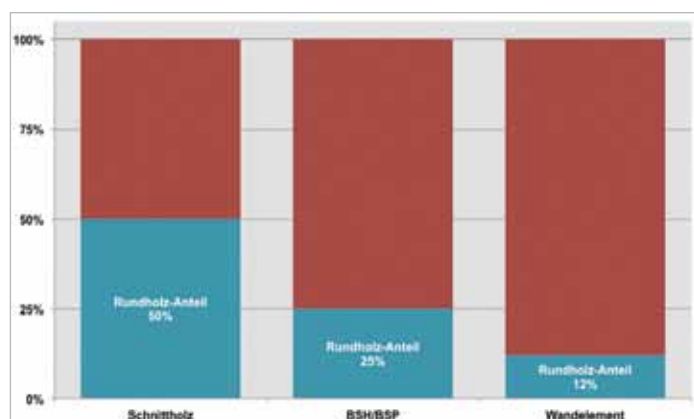
### Kundenbindung und Marktvorteile

Natürlich kann ein Schnittholzproduzent mit Qualität, Zuverlässigkeit und Flexibilität punkten und so eine gewisse Kundenbindung erzielen. In erster Linie wird Schnittholz aber über den Preis

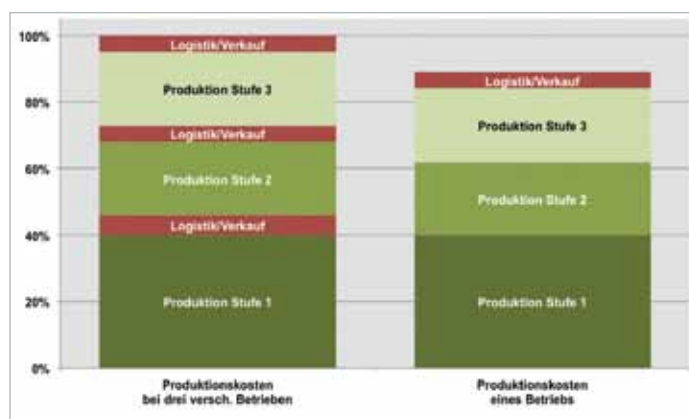


DI (FH)  
Thomas Lüthi,  
www.th-luethi.ch

DI (FH) Thomas Lüthi ist gelernter Säger und Holztechnikingenieur. Seit 1998 unterstützt er mit seinen Dienstleistungen Unternehmen der Massivholzbranche in den Bereichen Betriebswirtschaft, Technologie und Management. Zudem unterrichtet er an der landwirtschaftlichen Hochschule in Bern.



**Holz-Weiterverarbeitung:** Der Rohstoffkostenanteil im einzelnen Produkt fällt relativ zum Grad der Weiterverarbeitung



**Produktionskostenvergleich:** Durch die Implementierung mehrerer Produktionsschritte in einem Unternehmen fallen weniger Logistikkosten an

Finanzwirtschaft und Volkswirtschaftslehre sehr schlecht abgrenzbar. Im unternehmerischen Alltag kann die Wertschöpfung als jene Wertgröße bezeichnet werden, um die der Output den Input übersteigt: Erlös minus Materialeinsatz.

### Geringere Abhängigkeit vom Rundholzpreis

In der Massivholzbranche kämpft man rohstoffseitig mit zwei wenig vorteilhaften Eigenschaften. Einerseits mit einem sehr hohen Materialanteil, der bei einzelnen Produkten bei 70% oder sogar darüber liegen kann, andererseits mit den schwankenden Rohstoffpreisen – allen voran der schwer vorhersehbare Rundholzpreis. Der Säger muss sich einen Rundholzvorrat für mehrere Monate anlegen, was zu einem hohen unternehmerischen Risiko führt (beispielsweise Wertminderung bei Windwurf).

Je mehr ein Sägewerk in die Weiterverarbeitung geht, desto geringer ist seine Abhängigkeit vom Rundholzpreis (s. Grafik Holz-Weiterverarbeitung). Produziert es lediglich Schnittholz, wird der Materialanteil zwischen 40 und 60% liegen. Wird das Schnittholz aber zu Halbfabrikaten weiterverarbeitet, wie etwa Brettschicht- oder Brettspertholz, sinkt der Rundholzanteil auf 20 bis 30%. Geht der Säger noch einen Schritt weiter und produziert Wand- und Deckenelemente für den Holzhausbau, sinkt der Rundholzanteil weiter auf unter 15%. Der Rundholzpreis hat somit einen

gehandelt. Es ist ein austauschbares Produkt. Je weiter ein Unternehmen Schnittholz zu Halbfabrikaten oder Fertigprodukten veredelt, desto mehr heben sich seine Produkte vom Wettbewerb ab. Dazu kommt, dass ein Produzent, der am Anfang der Wertschöpfungskette steht, von den Fähigkeiten der nachfolgenden Unternehmen entlang der Kette abhängig ist.

Ein Säger, der Schnittholz produziert, kann nur darauf hoffen, dass die Halbfabrikate seiner weiterverarbeitenden Kunden entsprechenden Absatz finden und daraus Fertigprodukte erzeugt werden, die dann wiederum an den Endkunden verkauft werden können. Erst, wenn ein Massivholzhaus, ein Massivholzmöbel, eine Fußbodenplatte oder ein anderes Holzprodukt an den Endkonsumenten verkauft wurde, entsteht Bedarf nach Halbfabrikaten und in weiterer Folge nach Schnittholz.

Einige Unternehmen der Holzbranche haben es geschafft und konnten die gesamte Wertschöpfungskette in ihrem Unternehmen, respektive in ihrer Unternehmensgruppe, vereinen. Ein Massivholzplatten-Hersteller etwa, der damit begann, Möbel zu produzieren und ein entsprechendes Vertriebsnetz aufzubauen, nahm im Nachhinein auch die Schnittholzproduktion und -aufarbeitung selbst in die Hand. Ein Nadelholzsäger, der zuerst kontinuierlich in die Weiterverarbeitung investiert hat (BSH, BSP, KVH,

Abbund), bietet heute, zusammen mit einem Holzbauunternehmen, komplette Massivholzhäuser an.

### Logistik- und Verkaufskosten

Der Erfolg gibt diesen Unternehmen recht. Sie kontrollieren die gesamte Wertschöpfungskette und haben in jeder Fertigungsstufe direkten Einfluss auf Qualität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit.

Sie verfügen über einen gewichtigen wirtschaftlichen Vorteil: Sie sparen Logistik- und Verkaufskosten, welche bis zu 20% vom Produktpreis ausmachen können (siehe Grafik Produktionskostenvergleich). Wird ein Produkt werksintern weiterveredelt, fallen keine Verkaufskosten (Außen-/Innendienst, Werbung, Administration) und praktisch keine Logistikkosten an. Bei mehreren Wertschöpfungsstufen summiert sich das und gerade in der Massivholzbranche kann ein entscheidender Kostenvorteil gegenüber den Mitbewerbern entstehen.

### Auch für kleine Betriebe

Wer an Weiterverarbeitung denkt, denkt in erster Linie an industrielle Großwerke. Weiterverarbeitung kann aber auch von kleinen Unternehmen wirtschaftlich betrieben werden, wie zahlreiche Beispiele in den Bereichen Leimholzprodukte, Massivholzplatten, Fußböden, Hobel- und Profilverware oder Thermholzprodukte belegen. Wichtig

ist aber, sich in Nischen abseits der Industrieprodukte zu bewegen, laufend den Markt zu beobachten und die Wirtschaftlichkeit im Griff zu haben. Die Zeiten, in denen Investitionsentscheidungen „aus dem Bauch heraus“ gefällt werden können, sind vorbei. Haben früher die hohen Margen in der Weiterverarbeitung Fehlinvestitionen teilweise noch verziehen, bringen solche den Unternehmer heute unweigerlich in ernsthafte Schwierigkeiten. Deshalb muss systematisch vorgegangen werden.

#### Jetzt investieren

Die Zeiten für Investitionen sind momentan nicht so schlecht. Die Banken sind grundsätzlich dazu bereit, Kredite zu vergeben. Jedoch genießt die Holzbranche in diesen Kreisen nicht gerade den besten Ruf, weshalb die für die Finanzierung gewünschten Unterlagen um so sorgfältiger und professioneller bereitgestellt werden müssen. Ohne einen umfangreichen Businessplan mit detaillierten und plausiblen betriebswirtschaftlichen Planrechnungen, seriös recherchierten Marktdaten und den weiteren Inhalten braucht ein Unternehmer bei der Bank nicht um einen Kredit anfragen.

Dann aber steht dem Schritt in die Wertschöpfung nichts im Weg. Ein Schritt näher zum Kunden, ein Schritt vor den Mitbewerber, ein Schritt weg von der Rundholzabhängigkeit und vor allem ein Riesenschritt in Richtung des Unternehmensziels: des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs. <

## > HINTERGRUND

### Rhomberg-Gruppe

Die Bregenzer **Rhomberg-Gruppe** erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2010/11 mit 1001 Mitarbeitern einen Umsatz von 290 Mio. €. Die Gruppe besteht aus den drei Divisionen Bau, Ressourcen und Bahntechnik. Bei der „Festen Fahrbahn“ – dem betonierten statt geschotterten Gleisunterbau für Hochleistungsbahnstrecken – ist man weltweiter Technologieführer.

Heuer zog sich der Eigentümer, DI Hubert **Rhomberg**, aus der operativen Geschäftsführung der Gruppe zurück. Er konzentriert sich künftig auf die Rhomberg-Tochter **Cree**. Dieses Projektentwicklungsunternehmen hat mit dem Life Cycle Tower (LCT) ein Holzbausystem entwickelt, mit dem bis zu 30 Geschosse in Holz-Hybridbauweise mit unverkleideten BSH-Stützen möglich sind.

Das erste Objekt namens LCT One wurde unlängst in Dornbirn gestartet.



DI Hubert Rhomberg, Geschäftsführer Cree

# Holz muss in die Städte

## In Bau ist ein Achtgeschoss, möglich sind 30 Stöcke

### Interview mit Cree-Geschäftsführer Hubert Rhomberg

**H**ubert Rhomberg verhilft dem Holzbau zu neuen Höhenflügen. Dank seiner Initiative wird in Dornbirn mit dem Life Cycle Tower (LCT) ein achtgeschossiger Büroturm Realität – mit einer unverkleideten BSH-Tragstruktur und Holz-Beton-Verbund-Decken (s. Reportage S. 33). Wie aus einem „Betonierer“ ein Holzbauvordenker wurde, verrät er im Holzkurier-Interview.

**Holzkurier:** Wie kommt es, dass Sie sich als klassischer „Beton“-Bauunternehmer so für den Holzbau engagieren?

**Rhomberg:** Dem liegt eine Kausalkette zugrunde, welche vor elf Jahren begann. Ich war schon immer ein Fanatiker in Sachen Ressourceneffizienz. Meine Überzeugung ist, dass die zur Verfügung stehenden Rohstoffe immer weniger werden. Als ich dann in die Geschäftsführung unseres Familienunternehmens eingestiegen bin, habe ich gesagt: „Wir müssen uns auf eine alternative Zukunft einstellen.“ Beeinflusst wurde ich dabei von Prof. Dr. Friedrich Schmidt-Bleek und seinem Ansatz des ökologischen Rucksacks. Er stellt gegenüber, wie viel Kilogramm Ressourcen für ein Kilogramm eines Produktes verbraucht werden. Bei Aluminium ist dieser Rucksack 28 kg schwer, bei Kupfer sogar 350 kg – aber Holz schneidet mit rund 1,3 kg mit Abstand am besten von allen Baustoffen ab.

**HK:** Was war Ihr Schluss daraus, dass Holz der umweltfreundlichste Baustoff ist?

**Rhomberg:** Ganz klar – die Zukunft des Bauens liegt im Holz. Das ist meine erste Prämisse. Die zweite lautet Urbanisierung. Heute leben 50 % der Weltbevölkerung in Städten. In 30 Jahren werden es 75 % sein. Diese müssen auf eine nachhaltige Art und Weise leben können. Das heißt, dass wir den ökologisch sauberen Holzbau in die Stadt und somit in die Höhe bringen müssen. Um das zu ermöglichen, haben wir ein Tochterunternehmen auf die Beine gestellt. Cree ist ein Unternehmen, dessen Aufgabe es ist, in den Gebäuden alle Produkte mit schweren ökologischen Rucksäcken so weit als möglich zu verringern.

**HK:** Wie soll sich aber der Holzbau durchsetzen können? Bislang ist man in den Städten kaum vertreten.

**Rhomberg:** Hier greift meine dritte Prämisse: die Systematisierung. Würde etwa die Automobilindustrie genauso arbeiten wie der Holzbau, wären Autos fünfmal teurer. Die Zukunft liegt also in durchdachten Bauteilen, die als Einzelteile ganz einfach und idiotensicher herzustellen sind, aber als Gesamtes ein geniales Bauwerk ergeben. So etwas haben wir mit dem LCT

entwickelt. Die Einzelteile können auf der ganzen Welt erzeugt werden. Leimholz und Beton gibt's überall. Wir können nach diesem System sogar Passivhochhäuser bauen. Durch die einfache Bauweise lässt sich dieses Prinzip problemlos in anderen Ländern umsetzen. Österreicherische Handwerkslösungen und das Holzbau-Know-how können wir exportieren.

**HK:** Wie sind Sie von der abstrakten Idee, „nachhaltig zu bauen“, zum konkreten Projekt „LCT“ gekommen?

**Rhomberg:** Am Anfang stand ein Forschungsprojekt, in dem wir nachwiesen, dass es möglich ist, 100 m hohe Holzbauten bewilligungsfähig zu konstruieren. Daraufhin gründete ich Cree, gemeinsam mit der Rimo Privatstiftung und René Benko, einem internationalen Immobilieninvestor. Ich habe es bewusst unabhängig von Rhomberg aufgestellt, weil ein 1000 Mitarbeiter-Betrieb nie so agil sein kann wie ein neues Unternehmen. Ein Ergebnis ist nun der LCT, von dem zwei Projekte in Vorarlberg kurz vor Baustart stehen.

**HK:** Bleibt der LCT das einzige System oder werden weitere Lösungen erarbeitet?

**Rhomberg:** Bald werden wir den Life Cycle Residential (LCR) vorstellen. Dieser folgt demselben Prinzip wie der LCT. Da für Wohnungen aber geringere Spannweiten nötig sind, können wir noch preisgünstiger bauen und der Anteil erneuerbarer Rohstoffe kann noch höher sein. Die Decken bestehen übrigens nicht komplett aus Holz, sondern sind ein Holz-Beton-Verbund. Beim LCT sind die Unterzüge aus BSH, beim LCR wird die gesamte Deckenunterschicht aus Massivholz sein.

**HK:** Mit welchen Widerständen hatten Sie beim LCT zu kämpfen?

**Rhomberg:** Eine starke Systematisierung ist erst möglich geworden, weil es in den vergangenen Jahren eine große Qualitätsverbesserung bei den Holzprodukten gegeben hat. BSH ist berechenbarer geworden und es gibt neue Modelle für die Statik im Holzbau. Der Brandschutz verlangte auch eine intensive Auseinandersetzung. Das erste Objekt, also der LCT One, welcher jetzt in Dornbirn gebaut wird, ist streng nach den OIB-Richtlinien konstruiert. Dieser Bau wird von den Brandschutzfachleuten aufmerksam verfolgt. Acht Geschosse sind für mich aber nur der Anfang. Ich will mich deutlich nach oben halten – auch weltweit. Wir befinden uns zum Beispiel in Verhandlungen über ein Projekt in Kalifornien, das sehr strenge Anforderungen an nachhaltiges Bauen stellt. <

# HOLZKURIER

38.11  
22. September 2011

unabhängig • tagesaktuell • international

## INNOVATIVE TECHNOLOGIEN

Engineering / Komplettlösungen

### Schlüsselfertige Anlagen für:

- Brettschichtholz und KVH
- Bauholz und Hobelware
- Lamellenbalken
- Blockhausbohlen
- Leimholzplatten
- X-Lam / BSP



# LEDINEK

Immer auf der Seite des Holzes