

# Zukunft nur mit Zielgruppe und Lieferant

In einer Zeit, in der an jeder Ecke Kundenorientierung gepredigt wird (weil das wohl immer noch nötig ist), muss die Frage erlaubt sein, ob das allein reicht, um im Groß- und Einzelhandel mit Holz zu überleben. Einigen Holzhändlern gelingt es längst nicht mehr, im Wettbewerb mit logistisch optimierten Holzhändlern zurechtzukommen – trotz hoher Kundenbindung und Kundenorientierung.

Einkauf, Vertrieb, Marketing, Logistik, Service und Dienstleistungen sind Aufgaben, die jeder der mittelständischen, lokal geprägten Holzhändler im Wettbewerb mit Kollegen und immer mehr branchenfremden Anbietern beherrschen muss. Der durchschnittliche Umsatz von Standorten des Holzhandels liegt seit Jahren nahezu konstant bei 4,6 Mio. Euro. Reicht diese Unternehmensgröße aus, um alle Aufgaben alleine zu managen und eine aktive Rolle in der Lieferkette zu übernehmen? Kooperationen, die hier Unterstützung leisten, haben das gebündelte Umsatzvolumen seit 1996 mehr als verdoppelt und decken inzwischen 56 Prozent des Holzhandelsumsatzes ab.

Auch die Nachfragestruktur hat sich gewandelt: Handwerker und Endverbraucher erwarten komplette und kostengünstige Problemlösungen aus einer Hand. Wer aber ist in der Lage, Produkte und Sortimente zu Systemen zusammenzuführen? Die Holzindustrie ist nach wie vor in diverse Sortimentsspezialisten zersplittert. Die Baumärkte entdecken hier ihre Chance und wenden sich mit neuen Öffnungszeiten, Drive In und Systemlösungen verstärkt auch an

## Wer managt morgen die Lieferkette der Holzprodukte?

die Handwerker. Das sollte der Holzhandel als Herausforderung begreifen.

Nachfolgefragen, Änderungen der Handwerksordnung, Defizite im Marketing und die Entwicklung vom Rohholz zu industriellen Produkten prägen das Holzhandwerk und fördern die Entstehung von Montagebetrieben, deren Anzahl sich von 1995 bis heute etwa verdreifacht hat. Wie kann der Holzhändler in diesem sich rasant verändernden Umfeld die richtigen Sortiments- und Investitionsentscheidungen fällen?

### 1. Holz als Baustoff der Zukunft

Waldbesitz, Holzindustrie, Holzhandel und Holzhandwerk müssen endlich einen gemein-

samen Konsens für die Holzvermarktung finden. Das Instrument – der Holzabsatzfonds – steht bereits zur Verfügung. Kontraproduktive Streitigkeiten über die „richtige“ Holzzertifizierung müssen beendet werden. Das Produkt Holz muss sich eine positive Lobby in der Gesellschaft erarbeiten. Negativmeinungen wie Holz brennt, Holz reißt, etc. müssen ausgeräumt werden!

Was mit dem Expo-Dach so hoffnungsvoll begann, muss weitergeführt und ausgebaut werden. Denn Holz ist der Baustoff der Zukunft.

### 2. Holzhandel als Manager der Lieferkette

Der Holzhandel muss der Manager der Lieferkette werden. Hierzu gehört, dass er die Produkte diverser Hersteller zu Systemen zusammenführt, die erforderlichen Dienstleistungen ergänzt und dann komplette Problemlösungen für Endverbraucher, Handwerk, Montagebetriebe und Industrie anbietet. Der Holzhandel muss Lösungen bereithalten, um seine Berechtigung und seine Bedeutung in der Lieferkette vor Augen zu führen. Wo die einzelnen Unternehmen hierfür zu klein sind, um diese Leistungen zu entwickeln, haben die Kooperationen mit Eigenmarken, Systemprodukten, Bausteinen für Dienstleistungen bis hin zu kompletten Vertriebssystemen und Marketingbausteinen erste Meilen-

steine gesetzt. Aber auch jeder Standort muss die ständige Kostoptimierung der Lieferkette insbesondere der Umschlag-, Lager- und Streckengeschäfte sowie des Fuhrpark gewährleisten. Wer heute nicht kurzfristig, zuverlässig und kostenminimal die benötigten Mengen anliefern kann, der wird trotz Kundenbindung immer seltener den Auftrag erhalten.

### 3. Holzhandel als Zielgruppenspezialist

Angesichts der Animositäten zwischen Meister- und Montagebetrieben und den erheblichen Strukturveränderungen muss der Holzhandel mit beiden eine profitable Verbindung herstellen. Ständige Lieferfähigkeit, kurze Lieferzeit, Einhaltung der Termine und geringe Fehlerquoten sind auch für die Handwerksbetriebe die Basis für eine optimale Disposition. Zielgruppenorientierte Sortimente bis hin zu Produktsystemen mit den jeweils geringst möglichen Logistikkosten ermöglichen den Handwerkern erst den bestmöglichen Einkaufspreis. Dass das keine Vision ist, belegen aktuell einige Holzhändler im Tagesgeschäft.

Darüber hinaus muss der Holzhandel sich um die Themen Finanzierung, Marketing, aktive Marktbearbeitung (insbesondere für die Montagebetriebe und werkstattlosen Tischler/Schreiner) sowie eine Vielzahl von weiteren Service- und Dienstleistungen kümmern.

Wer die Zielgruppen nicht genauso professionell bearbeitet wie die Produkte und Sortimente, wird seine Position in der Lieferkette nur noch über den Preis halten können.

### Zum Autor



**Michael Thürmer,**  
Dipl. Holzwirt, ist Prokurist der Hagebau Handelsgesellschaft mbH & Co. KG in Soltau und Leiter des Bereichs Holzhandel.