

## **Neue Businessmodelle in der Holzbaubranche – Vom reinen Ausführungspartner zum Lösungsanbieter**

New business models in the timber industry – the change from pure constructor to provider for holistic solutions

Nouveau business models dans le domaine de la construction bois – passer de l'exécutant à la force de proposition en matière de solutions

Betr. oec. Siegfried Kohler  
oa.sys baut gmbh  
AT-Alberschwende





# Neue Geschäftsmodelle in der Holzbaubranche – Vom reinen Ausführungspartner zum Lösungsanbieter

## 1. Das Thema neue Geschäftsmodell in Garmisch

Das Thema war schon beim 16. und 17. Holzbauforum auf der Bühne. Einmal mit dem Titel:

**«Ein neues Geschäftsmodell: Kooperative Leistungsangebote – Der Weg in eine nachhaltige Zukunft»**

und einmal mit dem Titel:

**«Der Baustoff Holz in innovativen Geschäftsmodellen – Holztürmen für Windkraftanlagen».**

### 1.1. Was ich Ihnen dazu sagen kann

Da das Thema ja kein neues hier in Garmisch ist, habe ich mir überlegt, was ich Ihnen dazu sagen kann und was ich über das Thema eigentlich weiß. Allem voran habe ich versucht eine Definition zu finden und bin in wikipedia fündig geworden. Daraus abgeleitet habe ich dann verschiedene Geschäftsmodelle gesucht, um dann in weiterer Folge meine Definition für meine Geschäftsmodelle über mein Geschäft zu Papier zu bringen.

Eines gleich vorweg – ein Geschäftsmodell stellt eigentlich für den Geschäftsmann ein Geheimnis dar. Dieses Geheimnis beinhaltet die Informationen über Erfolg und Misserfolge eines Geschäftes. Sie verstehen, dass man nicht alle Geheimnisse an die Öffentlichkeit trägt. Soviel kann ich Ihnen aber schon zu Beginn verraten – für mich gibt es nicht ein Geschäftsmodell, sondern für mich stellt ein Projekt ein Geschäftsmodell dar.

## 2. Was ist ein Geschäftsmodell

### 2.1. Kurzerklärung

Ein Geschäftsmodell ist eine **modellhafte** Repräsentation der **logischen** Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. Unternehmen **Mehrwert** für Kunden erzeugt und einen **Ertrag** für die Organisation sichern kann.

### 2.2. Ursprung

Der Begriff «Geschäftsmodell» hat sich insbesondere im Zeitraum **von 1996 bis 2001** etabliert. Die belegt eine Studie zur Nennungshäufigkeit des Begriffs «Geschäftsmodell» in Wirtschaftszeitungen wie WirtschaftsWoche, Focus Magazin, Capital, Frankfurter Allgemeine Zeitung und Financial Times Deutschland. Der Begriff ist also noch nicht sehr alt und trotzdem hat es früher schon Geschäfte und Geschäftsleute gegeben.

### 2.3. Verschiedene Geschäftsmodelle

Im Mittelpunkt steht beim Geschäftsmodell bzw. beim Geschäft der lösungsunabhängige Kundennutzen (Mehrwert). Angepasst an die verschiedenen Rahmenbedingungen entwickeln Unternehmer – eben Geschäftsleute – ihr eigenes Geschäftsmodell. Nachfolgend ein paar Beispiele.

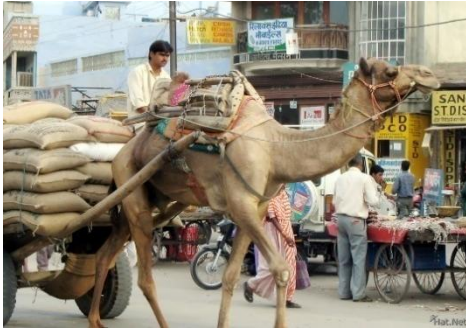


Abbildung 1: Transportunternehmen Indien



Abbildung 2: Transportunternehmen USA



Abbildung 3: Abschleppdienst in Indonesien



Abbildung 4: Abschleppdienst in Deutschland



Abbildung 5: Heuernte traditionell



Abbildung 6: Heuernte modern

Im Holzbau werden immer wieder Geschäftsmodelle präsentiert, die auf die Nachhaltigkeit, die Ökologie und das energetische Bauen abstellen.

Man trifft auf Schlagzeilen wie:

«**Geschäftsmodell Flüchtlinge - Holzbaumodule**»

«**Ein Unternehmensübergreifendes Geschäftsmodell zu Erschließung des Marktes Wohnbau durch die kleinen Unternehmen der Holzwirtschaft mit dem neuen ..... Holzbausystem**»

### 3. Geschäftsmodellrahmen Canvas

In der Literatur findet man verschiedene Modelle zur Beschreibung des Geschäftes. Der Modellrahmen Canvas sieht neun Elemente vor, mit denen das Geschäftsmodell definiert wird.

1. Wichtige Partner
2. Kern Aktivitäten
3. Kosten Struktur
4. Kern Ressourcen
5. Wertversprechen
6. Kundenbeziehung
7. Vertriebskanäle
8. Kundensegmente
9. Einnahmequellen

Wie unter Punkt 2.1 angeführt sollen diese Elemente in logischem Zusammenhang zu Erträgen für das Unternehmen führen. Leider gibt es aber im Geschäft Umstände die überhaupt nicht logisch sind und auch schon einmal Verluste anstelle Erträgen einbringen. Auch gibt es speziell im Baugeschäft Einflüsse, die ganz einfach nicht geplant oder kalkuliert werden können. Das Canvas Modell eignet sich aber gut zur Analyse des Ist-Zustandes und der Bewertung von Ereignissen, die man nicht vorhersehen konnte.

## 4. Produkt- oder Marktorientiertes Geschäftsmodell

Bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells stellt sich die Frage nach der Ausrichtung – richten wir unser Unternehmen nach einer Technologie, nach technischer Ausstattung, nach Produkten und Materialien aus, oder orientieren wir uns nach den Möglichkeiten, den An-, und Herausforderungen die der Markt an uns stellt.

Orientierung nach Produkten bedeutet für mich zwangsläufig Kapitalbindung in Maschinen. In unserer Branche wurde dieser Prozess in den vergangenen 20 Jahren intensiv von der Holzverarbeitenden Industrie betrieben. Wir als Handwerker bekommen schon beinahe alles «tellerfertig» auf die Werkbank bzw. auf die Baustelle geliefert. Die Industrie präsentiert die Produkte an allen möglichen Verkaufspunkten und verteilt tonnenweise Produktunterlagen auf Messen und anderen Veranstaltungen.

Ein marktorientiertes Geschäftsmodell richtet sich nach den Anforderungen des Marktes, investiert nicht in Maschinen und Produkte, sondern in Kundenbeziehungen und von Produkten und Technologien unabhängige Lösungen.

## 5. oa.sys Geschäftsmodelle in der Vergangenheit

Nachfolgend die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Firma oa.sys bzw. der Vorgängerkfirma im Zeitablauf. Die Geschäftsmodelle der Firma oa.sys haben sich in den letzten 20 Jahren immer wieder verändert.

### 5.1. Der Anfang

In den Anfängen war das Geschäft geprägt von klassischen Zimmererarbeiten, die entweder direkt vom Bauherrn oder über Ausschreibungen generiert worden sind. Das Marktgebiet lag vor der Haustüre – nämlich in Vorarlberg.

Das Modell wurde im Wesentlichen von der **Kern Aktivität** (Zimmermannsarbeiten) und der **Kostenstruktur** (kaum Verwaltung) getragen.

Neue Marktteilnehmer haben dazu geführt, dass dieses Modell nicht mehr logisch funktionierte. Vermehrt wurden Zimmermannsarbeiten von Mitbewerbern mit scheinbar noch besseren Kostenstrukturen angeboten. Die Attraktivität des Modells ging verloren.

### 5.2. Die Expansion

Man begann die Aktivitäten auszuweiten – sowohl geographisch wie auch im Umfang des Angebotes. Eine entsprechende Immobilie wurde errichtet und eine Produktentwicklung in Form von Brettstapelelementen ist erfolgt. Jetzt war der Grundstein für die **Produktorientierte Ausrichtung** gelegt. Die Kunden wurden in Segmente eingeteilt und das Modell war ausgerichtet nach **Vertriebskanälen** – Abnehmer der Halbfertigprodukte und **Kundensegmente** – vorwiegend Hausbaukunden auch ausserhalb des Landes. Eine CNC Abbundanlage wurde installiert. Damit wurde eine zusätzliche **Kern-Aktivität** dargestellt. Das Segment der Abnehmer für Brettstapelelemente hat sich nicht wie geplant als Einnahmequelle entwickelt. Somit war man gezwungen die Kapazität möglichst in den anderen (eigenen) Projekten einzusetzen. Dadurch hat man eine gewisse Flexibilität in der Wahl der Produkte ein Stück weit aufgegeben.

Vermehrt wurde auch über die Bundesgrenzen hinaus versucht die Leistungen zu offerieren. Dies gelang teilweise. Im Bereich der Brettstapelelemente war es nicht möglich die Kostenführerschaft zu erringen, die Industrie bzw. Rohstoffnahe Unternehmen investierten ebenfalls in dieses Segment.

### 5.3. Das oa.sys – System

Nach dem mit dem Modell «Brettstapelelement» nicht die erhofften Gewinne eingefahren werden konnte, wurde das Geschäftsmodell des «offenen Architektursystems» entwickelt. Ziel war es, mit klar definierten Bauteilen, möglichst viele Gebäude errichten zu können. Eine entsprechende Produktion, Musterhaus und Marketingoffensive hat große Summen an Geld verschlungen. Mit dem Hauptaugenmerk auf das **Kundensegment** (Architekten) und die **Kostenstruktur** (große Stückzahlen) wurde versucht das System am Markt zu platzieren.

Im Segment der Architekten war es sehr schwer das enge Korsett des vorgegebenen Rasters und die vorgegebenen Detaillösungen zu vermarkten.

Das Geschäftsmodell wurde angepasst, das **Kundensegment** (Hausbaukunde) neu definiert und die **Kern Aktivitäten** auf das schlüsselfertige Errichten von Einfamilienhäusern neu aufgebaut. Einige Jahre konnten erfolgreich eine ansehnliche Zahl von oa.sys Häusern am Markt verkauft werden.

### 5.4. Ergänzendes Geschäftsmodell

Während man im Kundensegment «Einfamilienhaus – Bauherr» konstant Häuser offeriert und errichtet hat, wurde das bestehende Netzwerk weiter ausgebaut und die im Bereich der Häuser aufgebaute Kern Aktivität des GU- bzw. Teil-GU-Geschäftes auch in anderen Bereichen angeboten. Es konnten interessante Projekte wie z.B. das Vigilius Mountain Resort, das Hugo Boss Design-Center usw. realisiert und erfolgreich abgewickelt werden.

Produktentwicklungen im Bereich Brettsperrholz und Dübelholz haben dazu geführt, dass die Produktionsanlage für genagelte Brettstapelelemente abgebaut wurde. Dadurch war man in der Wahl des verwendeten Materials – speziell bei Decken – wieder frei und konnte das am besten geeignete Produkt einsetzen.

### 5.5. Veränderung im Geschäftsmodell Einfamilienhaus

Durch die Veränderung des Kundensegmentes – weg vom Architekten hin zum Endkunden – sowie durch die Systematisierung bzw. die Definition von «Typenhäusern» ist oa.sys direkt in Wettbewerb mit den großen Fertighausbauern geraten. Plötzlich waren andere Vertriebsaktivitäten und -kanäle gefragt. Die Preise gerieten unter massiven Druck, da man sich immer mit der Fertighausindustrie messen musste. Von den anfänglich angesprochenen Architekten waren nur mehr wenig Anfragen zu verzeichnen.

Zu diesem Zeitpunkt wurde die Entscheidung getroffen sowohl die CNC Anlage wie auch die Nagelbrücke für die Systemelemente zu verkaufen bzw. abzubauen. Damit waren die Weichen gestellt von klar vorgegebenen und definierten Produkten weg zu gehen und sich künftig auf die Umsetzung von lösungsunabhängigen Kundennutzen zu konzentrieren.

## 6. Neuausrichtung

In einem internen Prozess wurden die Schlüsselfaktoren für oa.sys herausgearbeitet. Entgegen der bisherigen Segmentierung nach Geschäftsfeldern haben wir uns auf bereits vorhandene Werte konzentriert und für unser tägliches Handeln und Tun diese Grundsätze zu Papier gebracht.

### 6.1. Unser Wertemodell

Wir bemühen uns:

- authentisch, stets verantwortlich und innovativ zu sein
- die Qualität kontinuierlich zu verbessern
- flexibel auf die jeweilige Aufgabe zu reagieren
- durch Motivation, Fleiß und Dynamik Nutzen zu stiften
- die Aufgabe und deren Lösung in den Mittelpunkt zu stellen
- nach bestem Wissen und Gewissen zu Handeln
- um einen offen, ehrlichen, gerechten und respektvollen Umgang
- Rücksicht auf die Umwelt zu nehmen
- um einem fairen Umgang mit Menschen
- zu jeder Zeit klar und deutlich zu kommunizieren





Wir versuchen jeden Auftrag mit unseren Fähigkeiten, Werten und Grundsätzen – mit den Herausforderung und Anforderungen des Projektes und den jeweiligen Partnern für Jeden Beteiligten zu einem erfolgreichen «Projektgeschäftsmodell» zu machen.

## 7. Bilder von «Projektgeschäftsmodellen»

An Hand von Bildern einiger Bauwerke soll das projektbezogene Geschäftsmodell von oa.sys sichtbar gemacht werden.

Jedes der nachfolgend angeführten Projekte weist eine Eigenheit auf. Jedes Projekt hatte seine ganz speziellen Herausforderungen. Bei jedem Auftrag kam es auf unterschiedliche Fähigkeiten an. Doch eines haben alle Projekte gemeinsam – keines war ausgeschrieben sondern gemeinsam mit dem Bauherrn und dem Architekten wurden sowohl die technischen wie auch die kaufmännischen Parameter besprochen und vereinbart.

### 7.1. Vigilius Mountain Resort, Meran IT

Dieses Projekt kam durch persönliche Beziehungen von Südtirol in den Bregenzerwald. Durch eine offene Kommunikation und der intensiven Beschäftigung mit dem Projekt gelang es ein beispielhaftes Bauwerk an einem exponierten Ort zu errichten. Lange bevor Verträge geschlossen waren, haben wir intensiv an diesem Projekt gearbeitet. Alle haben sich von Anfang an vertraut. Es ging um Werte.



Abbildung 9: Vigilius Mountain Resort

### 7.2. Hugo Boss Industries, Coldrerio CH

Eine bestehende Planung war bereits genehmigt, als die Führungskräfte von Hugo Boss im Vigilius zu einer Supervision zusammen getroffen sind. Das Ambiente, der Werkstoff Holz und die handwerkliche Ausführung hat das Management von Hugo Boss bewogen Kontakt mit uns und dem Architekten aufzunehmen. In kurzer Zeit konnten sich die Projektverantwortlichen leiden und ein konstruktiver Prozess kam in Bewegung. Das Ergebnis kann sich sehen lassen.





Abbildung 10: Hugo Boss

### 7.3. Holz 5 ¼ IBA Hamburg DE

In der Zeitung haben wir von dem neuen Stadtteil in Hamburg gelesen. Es soll auch der Werkstoff Holz zum Einsatz kommen. Kurzerhand habe ich Kontakt mit den Entscheidungsträgern aufgenommen und durch eine Unternehmervariante den Bauherrn und den Architekten überzeugt, dass wir mehr als nur den Holzbau zu leisten in der Lage sind. Es gelang das Projekt zu optimieren und zum Erfolg zu führen.



Abbildung 11: Holz 5 ¼

### 7.4. WA Hof Alberschwende AT

Es selbst einmal zu versuchen war bei diesem Projekt der Ansatz. Nicht als Ausführungsgehilfe einen Holzbau zu errichten, sondern als Bauträger ein Projekt zu entwickeln und selbst in ein, bis dahin unbekanntes Risiko zu gehen. Zu zeigen, was man mit Holz alles machen kann und eine Wohnanlage in eine ländliche Gegend zu platzieren, sodass es allen gefällt. Das Bauwerk hat den Vorarlberger Holzbaupreis gewonnen.



Abbildung 12: WA HOF

### 7.5. Mehrzweckgebäude C 13 Berlin DE

Ein Projekt, das schon einige Jahre in Entwicklung war. Verschiedene Umstände haben den Baubeginn immer wieder verzögert. Durch unsere unkomplizierte Art sind wir in wenigen Wochen zu einem Vertragsabschluss gekommen. Nach nicht viel mehr als 12 Monaten wurde die KITA in Betrieb genommen. In diesem Projekt war Handschlag eine Tugend auf die man sich verlassen konnte. Das Gebäude wird von allen Nutzern als äußerst positiv und genial beschrieben. Alle Menschen fühlen sich in diesem sieben geschossigen Holzbau sehr wohl. Der Deutsche Holzbaupreis ging mit diesem Projekt an oa.sys.



Abbildung 13: Mehrzweckgebäude C 13



## 7.6. westsidecenter Bern CH

Bei diesem Projekt hat die Motivation und die Herausforderung eine wesentliche Rolle gespielt. In der internen Diskussion über die Pläne kam immer wieder die Frage – kann man das nicht elementieren. Rd. 14.000 m<sup>2</sup> Fassade vor Ort, Brett für Brett zu montieren erschien uns noch nicht die finale Lösung zu sein. Mit Mut haben wir Ansätze für die Preisermittlung gewählt, die uns die Gunst des Auftraggebers eingebracht hat. Wir haben mit unseren Ideen maßgeblich dazu beigetragen, dass die Eröffnung am 8. Oktober 2008 pünktlich erfolgen konnte.



Abbildung 14: westsidecenter Bern CH

## 8. Zusammenfassung

Neue Geschäftsmodelle können auch «Alte» sein. In einer Branche, die nicht immer logisch funktioniert, die durch viele mehr oder weniger beeinflussbare Ereignisse gekennzeichnet ist, kann ein flexibles Anpassen der Geschäftsmodelle erforderlich sein. Für uns hat sich klar gezeigt, dass eine produkt- und investitionsorientierte Ausrichtung nicht zu uns passt.

Projekt- und kundenbezogen stellen wir uns immer wieder auf´s Neue ein. Es geht in unserer Betrachtung von Geschäftsmodelle um mehr als nur die Zusammenhänge. Für uns geht es um Menschen und um Werte, die nicht auf den ersten Blick in Euros auszudrücken sind.