



*Dr. Erich Schönleitner
Wiesener-Hagner Baugruppe*

Zimmermannsgerechte Bau- sätze von Holzwerkstoffen aus kundennahen Logistikzentren

Zimmermannsgerechte Bausätze von Holzwerkstoffen aus kundennahen Logistikzentren

Unsere Betrachtungsperspektive

Wiesner-Hager – Baugruppe ist ein Familienunternehmen in fünfter Generation, beheimatet im oberösterreichischen Hügelland des Innviertels, ca. 20 km zur deutschen Grenze, in einem 4.000 Personen Dorf namens Altheim.

Das Unternehmen feierte heuer sein 150-Jahr-Jubiläum mit großem Stolz: Vielleicht wissen nur wenige unter Ihnen, daß nicht einmal 1% der europäischen Unternehmen 150 Jahre alt oder älter sind: wir freuen uns, dazu zu gehören. Zugleich realisierten wir in unserem Jubiläumsjahr die mit Abstand größte Investition unserer Firmengeschichte: das von vielen Lieferanten als das modernste Ingenieurholzbauwerk der Welt bezeichnete Leimbauwerk. – Seit 1955, seit wir Ingenieurholzbau betreiben, haben wir international mehr als 2.500 Projekte errichtet, insbesondere im Industriebau, Sport- und Rekreationsbereich und im Kommunalbau. Die Bandbreite der Projekte zeigt von Kompetenz der ingenieurmäßigen Planprozesse, Projektmanagement, Produktion und Consulting unseres Ingenieurbüros. – Unsere anerkanntesten Referenzen international sind die Österreicherhäuser für die heimische Wirtschaft anlässlich der Olympiaden in Nagano/Japan, Lake Placid, Sarajewo, aber auch die Weltausstellung in New York 1964 oder die heute wahrscheinlich noch größte Holzhalle Europas, errichtet 1966 in Klagenfurt.

Das Unternehmen wird managementorientiert von vier Geschäftsführern, darunter meiner Person geführt und ist an einem Produktionsstandort konzentriert. Dort befinden sich:

- 2 Werke für Mehrschichtplatten (Fassadenplatte und –system, Schalungsplatte, Konstruktionsplatten)
- 2 Werke für Ingenieurholzbau, kombiniert mit BSH-Strassen
- 1 lokal tätige Baufirma
- 1 Zimmerei, die in der Elementfertigung tätig ist.

Kernkompetenzen

Die strukturelle Kombination der vorher erwähnten Bereiche ist in Österreich, aber auch Mitteleuropa wohl selten zu finden: Wir vereinen die industrielle Kompetenz und Erfahrung eines Plattenfertigers mit internationalem Touch mit der Projektmanagementenerfahrung einer mittleren Baufirma und konstruktiven KnowHow des Ingenieurholzbaus.

Wir gehen von folgenden Kernkompetenzen aus:



- Projektmanagement für Großaufträge
- Montage mittels international erfahrener Teams
- Modernste Produktionsanlagen aus eigener Betriebsentwicklung
- IT-Prozesse von Anfrage/Auftrag über Produktionssteuerung bis zum Kunden
- Konstruktionsstatik / Consulting für Architekten

Faktor 10 als Zielsetzung in unserer Denkweise bedeutet eine zehnfache Wertschöpfung gegenüber dem Rohstoff.

Das modernste Werk für Ingenieurholzbau der Welt

Diese Aussage kommt nicht von uns; die wesentlichen Maschinenlieferanten sagen das. Aber was ist daran so außergewöhnlich im Unterschied bestehender Werke ?

Im Wesentlichen ist es die industrielle und IT-seitige Kombination von zwei Fabriken in einer: Konstruktionen und Brettschichtholz in einer Linie zu machen.

- Bis zu drei Festigkeitsklassen in einem Binder
- Datenfluß von SAP-Auftragserfassung, CAD-Konstruktion bis zur Anlage
- Scannerfassung jedes einzelnen Brettes im "Golden Eyey" – Scanner
- Automatische Dimensionsänderungen an der Keilzinkenanlage
- Automatische Verpackung von Großkonstruktionen
- Dimensionen in einem Werkstück bis 50m Länge
- Direktes Interface zum Holzbauservice-Center / Exaktzuschnitt
- Optimierung interner Logistik



Strategische Startvoraussetzung ist das kundenorientierte Servicebündel

Aufsetzend auf die erwähnten Kernkompetenzen hat WIEHAG für den Markt der Zimmerer das Produkt- und Dienstleistungsbündel auf industrieller Basis formuliert:

- Schaffung einer stufenweisen Wertschöpfungskette zwischen WIEHAG und Zimmerer
- Interaktive Umsetzung und Nutzung dieser Kette durch unser hauseigenes "Woody"

Um das Produkt- und Dienstleistungsbündel zu formulieren, ist ein ständiger Kontakt mit der Zielgruppe der Zimmerer notwendig. Wir gingen auf alle konkreten Bedürfnisse der Zimmerer ein und formulierten mehrfach um; wir berücksichtigen Marktentwicklungen und – beschränkungen sowie bestehende Distributionsketten und neue Vertriebsformen.

Der Herstellermarkt für Brettschichtholz

Aus unserer Sicht – auf Basis mehrere Untersuchungen studentischer Marktforschungsthemen – und Gesprächen mit Branchenkollegen stellt sich der Herstellermarkt wie folgt – mit folgenden Tendenzen/Trends dar:

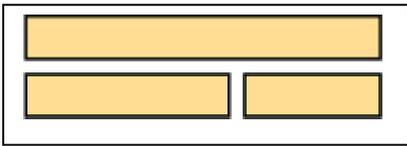
- Herstellerkapazitäten wachsen exponential
- Investitionen bauen auf immer größerem Ausstoß und Fixkostendegression auf
- Marktzutritt bei BSH für massenproduzierende Sägewerke ist nicht überaus schwer
- Geringe Produktstrategien
- Kundenempathie-Verhalten ist gering
- Distributionsketten für BSH folgt herkömmlichen Holzwerkstoffen bei "Comodities"

Die WIEHAG BSH-Bausätze 0 bis 4 sind Wertschöpfungsketten

Im ersten Schritt vor dem Angehen der Investitionsidee definierten wir das Produkt- und Dienstleistungsbündel – klarerweise aus Kundensicht – um. BSH ist lediglich ein Rohstoff.

Um mit diesem Rohstoff BSH zu starten, definierten wir das Kernprodukt in fixen Längen, genügend verfügbaren Dimensionen, ausreichender Warenbewirtschaftung und logistikoptimalen Ladungen. Aus den Untersuchungen kannten wir zwei Gruppen von Herstellern: jene, die ladungsweise große Mengen verkaufen und jene, die BSH im Werk weiterbearbeiten.

WIEHAG schuf nun aus dem Kernprodukt fünf zimmermannsgerechte Bausätze, wobei diese jeweils eine Stufe mehr im Wertschöpfungsprozeß beinhaltet. Dieser Wertschöpfungsprozeß liegt genau in der Mitte zwischen WIEHAG und dem Zimmermeister, der Ertrag ist ein teilbarer.



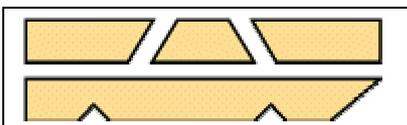
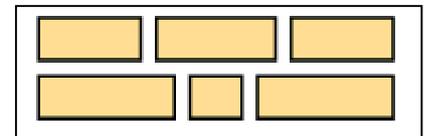
Die gerade, 24m lange Stange aus BSH (mit der Möglichkeit genau eines Trennschnittes aus Transportgründen) ist das einfachste Produkt, der simpelste Bausatz. Wir bezeichnen diesen als Bausatz 1. Seine Verfügbarkeit soll für den Kunden 3 Tage betragen. Von den – wie bei Mitbewerbern als Lagerdimensionen bezeichneten Dimensionen entfernen wir uns durch die spezielle Kundensicht: Den Kunden interessiert in Wahrheit nicht, ob der Hersteller A oder B 20, 30 oder 50 Dimensionen auf Lager hat (was zu einem Wettbewerb der Hersteller um diese Kennzahl führt), sondern welche Verfügbarkeit er hat – auch wenn diese virtuell ist.

Der Bausatz 0 hat natürlich den billigsten Preis und muß international absolut wettbewerbsfähig sein. Bausatz 0 hat aber für den Zimmermeister keine weitere Produktintelligenz. Bausatz 0 ist oberflächenbehandelt gehobelt, exakt abgelängt und gefast.

Der Bausatz 0 hat natürlich den billigsten Preis und muß international absolut wettbewerbsfähig sein. Bausatz 0 hat aber für den Zimmermeister keine weitere Produktintelligenz. Bausatz 0 ist oberflächenbehandelt gehobelt, exakt abgelängt und gefast.

Vielfach ist der Bausatz 0 auch das – im jeweiligen Zeitablauf – richtige Produkt für den Zimmermeister: genau dann, wenn er im Abbund freie Kapazität für Zusatzleistungen hat, auftragsflexibler ist bzw. auch glaubt, kosteneffizienter gewisse weitere Verarbeitungsschritte durchzuführen.

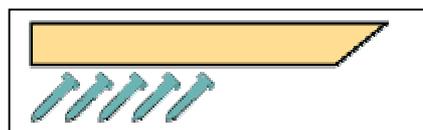
Jeoch, der Zimmermeister weiß, daß er bei uns auch mehr haben kann: Der Bausatz 1 definiert BSH als Fixmaßzuschnitt millimetertgenau mit angegebener Toleranz; jedes Werkstück hat eine andere Länge, die sich beim Zimmerer aus der Konstruktion über sein Abbundprogramm als Holzauszug ergibt. Wir optimieren aus einer fraktalen Vielzahl solcher Bausatz 1 – Aufträge jeden Kundenauftrag und bedienen den Kunden für im Schnitt 3 m³ – Aufträge einzelner Kundenkommissionen. Sein Wertschöpfungsanteil ist auf die Endbehandlung der Werkstücke und Montage reduziert. Bausatz 1 hatte natürlich begleitend eine logistische Optimierung zum Kunden hin zur Folge: Seit Einführung des Konzeptes haben wir die Logistik an ein bekanntes deutsches Logistikunternehmen "outsourct", welches sich insbesondere einen Namen als Logistiker in der Automobilzulieferindustrie gemacht hatte.



Bausatz 2 legt um eine weitere Stufe in der Wertschöpfungskette zu: Wir geben den Bausatz 1 – Aufträgen die speziellen

Abbundgeometrien durch unsere Abbundanlage; der Zimmerer lagert in diesem Falle an uns teilweise oder ganz seine händische bzw. maschinelle Abbundleistung aus und eduziert seine Arbeitleistung auf eine effiziente Baustellenabwicklung.

Bausatz 3 beinhaltet einen Wertschöpfungskette: Aus erhältlicher, für den Zimmerer Verbindungsmittel für auch Sonderfertigungen,



weiteren Schritt in der einer Vielzahl am Markt ziemlich unübersichtlicher Konstruktionsteile, zT haben wir ein Sortiment,

welches überschaubar ist, gemacht. Bausatz 3 beinhaltet somit die abgeordneten Brett-schichtholzteile sowie die Standardverbindungsmitel für den jeweiligen Auftrag.



Der Gipfel der Wertschöpfungskette ist unser Bausatz 4: Ausgehend vom Bausatz 3 reichern wir diesen um eine Standardleistung unseres Konstruktionsbüros an: einer Prüfstatik. Alle Leistungen, die in Fertigung, Abbund und Konstruktion über den Bausatz 4 hinausgehen, sind ingenieurmäßige Holzleim-Konstruktionen, die zwar im gleichen Front-Office erfaßt werden, aber eine andere Kundenorientierung, Abfolge und Interaktivität besitzen.

Vertriebsfrage – Direkt oder Indirekt ?

Dieser Wertschöpfungsprozeß, den ich soeben skizziert habe, reflektiert unsere jahrelange Strategie, eng mit den Kunden in Entwicklungen zusammenzuarbeiten; in diesem Falle mit dem Zimmermeister. Dieser Zimmermeister als Kundentyp verhält sich in seinen Kaufentscheidungen durchaus wie ein moderner Konsument: ER hat ein ausgeprägtes Bedürfnisspektrum, läßt sich immer weniger kategorisieren, kauft einmal billig, dann teuer und ändert blitzartig sein Kaufverhalten. Dieser Hip-Hop-Zimmerer, wie ich einmal bezeichne, braucht an einem Tage vielleicht bis zu 40m³ Bausatz 0 als Einlagerung, am anderen Tag einen Bausatz 3 in 2,78m³ – Volumen, konkret für eine Kommission, weil seine Leute keine Zeit haben, den Abbund zeit- und kostenkritisch über die Bühne zu bringen. – Mit diesen unterschiedlichen Anforderungen des ein- und selben Zimmerers X zurande zu kommen, ist derzeit eine unserer größten Herausforderungen an der Jahrtausendwende.

Dazu haben wir jährlich eine Diplomarbeit an der Universität laufe, die den ändernden Markt des Unternehmers Zimmermeister beleuchtet. Als Marktgebiet, in dem wir tätig sind, haben wir ein Kerngebiet von 150 km bezeichnet. In diesem Markt kennen wir jeden Zimmerer, haben jeden befragt, fast jeden von unserem Vorhaben informiert. Wir befragten nicht nur quantitative Daten, uns interessierten vielmehr auch qualitative Daten: Kundenbedürfnisse, wie er bedient werden will, zu welcher Zeit, welche Dienste in der Wertschöpfungskette er machen will, welcher er uns zugeordnet hat. Jedoch, nicht immer ist diese Arbeitsteilung im Wertschöpfungsprozeß fix, sehr oft ist sie sehr flexibel; somit sind Kundensegmentierungen nur mehr lehrbuchhaft und von den Verkäufern schwer schematisierbar. Eine neue Zeit beginnt. Durch unsere Exporttätigkeit insb. auch in Asien kennen wir Weltmärkte etwas: "Think global, act "very" local" nutzen wir jetzt ganz spürbar im Sinne unserer Zimmermeister.

Parallel zu diesen Fragestellungen haben wir auch unsere Holzhandelsstruktur, die wir in Europa insb. für die Kernbereiche Schalung und Bioline aufgebaut haben, auf die Verträglichkeit mit dieser Wertschöpfungskette untersucht. Wir untersuchten insbesondere die Rolle, die der Handel in Europa für Brettschichtholz spielt. Aus meiner Erfahrung weiß ich, daß es letztlich klar um funktionale Rollenübernahmen geht: Welcher Handelspartner macht die sortimentsbildende Rolle, welcher die lagerführende usw. Aus diesem Blickwinkel konnte wir nur schwer eine exakte Kundenorientierung des Handels auf den Zimmermeister erkennen, insb. im Produktmarketing, bei Zusatzservices, Kleinmengenproblematik und beratungsintensiven Direktverkauf. In langen Gesprächen, die zT auch noch andauern, erklärten wir den Händlern, daß gewisse Holzwerkstoffe durchaus über den Handel eine Vertriebsberechtigung haben, gewisse aus unserer Sicht nicht. So haben wir im Haus Geschäftsfelder, die eine konsequente Handelsstrategie, und dies erfolgreich beschreiten, und eben das Holzbauservicezentrum, welches mit Bausätzen direkt an die Zimmerer geht.

CRM – Customer Relationship Management Process

Da wir uns für den Direktvertrieb an die Zimmermeister im Kerngebiet entschieden haben, beleuchten wir unseren Vertriebs- und Entwicklungspartner einmal genauer:

- Zimmerer kalkulieren und bestellen zu Zeiten, in denen wir als Industrielle in der Verwaltung nicht arbeiten (normale Planungszeit ist das Wochenende)
- Kleinmengenlieferungen insb. Bausätze 1 und 2, und dies so schnell wie möglich
- Hiphop-Kunde im Zeitablauf (einmal Bausatz 0, das nächste Mal Bausatz 3)
- Produktqualität des Kernprodukts ist kein Kriterium in der Kaufentscheidung (Jeder Anbieter orientiert sich am BestQuality-Prinzip, Consulting wird immanent und das sofort abrufbar)

Wir haben vor Jahren einen CRM-Prozeß ins Leben gerufen: seit fünf Jahren arbeiten wir mit der University of Emory an solchen Prozessen. In Kooperation mit einem Professor aus Atlanta / USA erarbeiten wir mit jährlich wechselnden Studententeams an unserem Konzept und sukzessiven Verbesserungen: ständig wird dabei der Prozeß des "Order Cycles" beleuchtet. Wir erstellen Benchmarks mit befreundeten Unternehmen, machen Zeitaufnahmen in der Verwaltung – wissen sie zum Beispiel, wie lange man für die Eingabe von Aufträgen benötigt, wie lange für deren AUF_ ODER Nachbereitung ? – und zerlegen diese Prozesse, wie vor Jahren in der Fertigung, in fraktale Elemente. Ziel ist eine ständige Optimierung des CRM-Prozesses im Sinne unserer Kunden.

Hauptproblem zu Beginn von CRM war, daß wir eine Vielzahl sehr kleiner Aufträge hatten, die aus industrieller Sicht nicht unbedingt industriell waren. Wir mußten die Erfassungszeiten solcher Aufträge senken; deshalb griff ich – wie oben bei der Logistik – zu einem Outsourcing-Konzept: die Auftragsannahme sollte ausgelagert werden, der Kunde, der den Auftrag besser als wir kennt, soll diesen selber erfassen. Das Prinzip der Einmaligkeit in IT-Prozessen wurde konsequent erfasst: Daten nur einmal zu erfassen. –

Wir entwickelten mit unserer eigenen EDV-Abteilung "WIEHAG-Woody", ein damals semi-interaktives EDV-Programm zu Kalkulations- und Bestellzwecken. Semi-Interaktiv deshalb, weil wir es im ersten Jahr nur per CD-ROM, ein aus meiner Sicht veraltetes Medium, bei den Zimmerern installierten.

Going Interactive

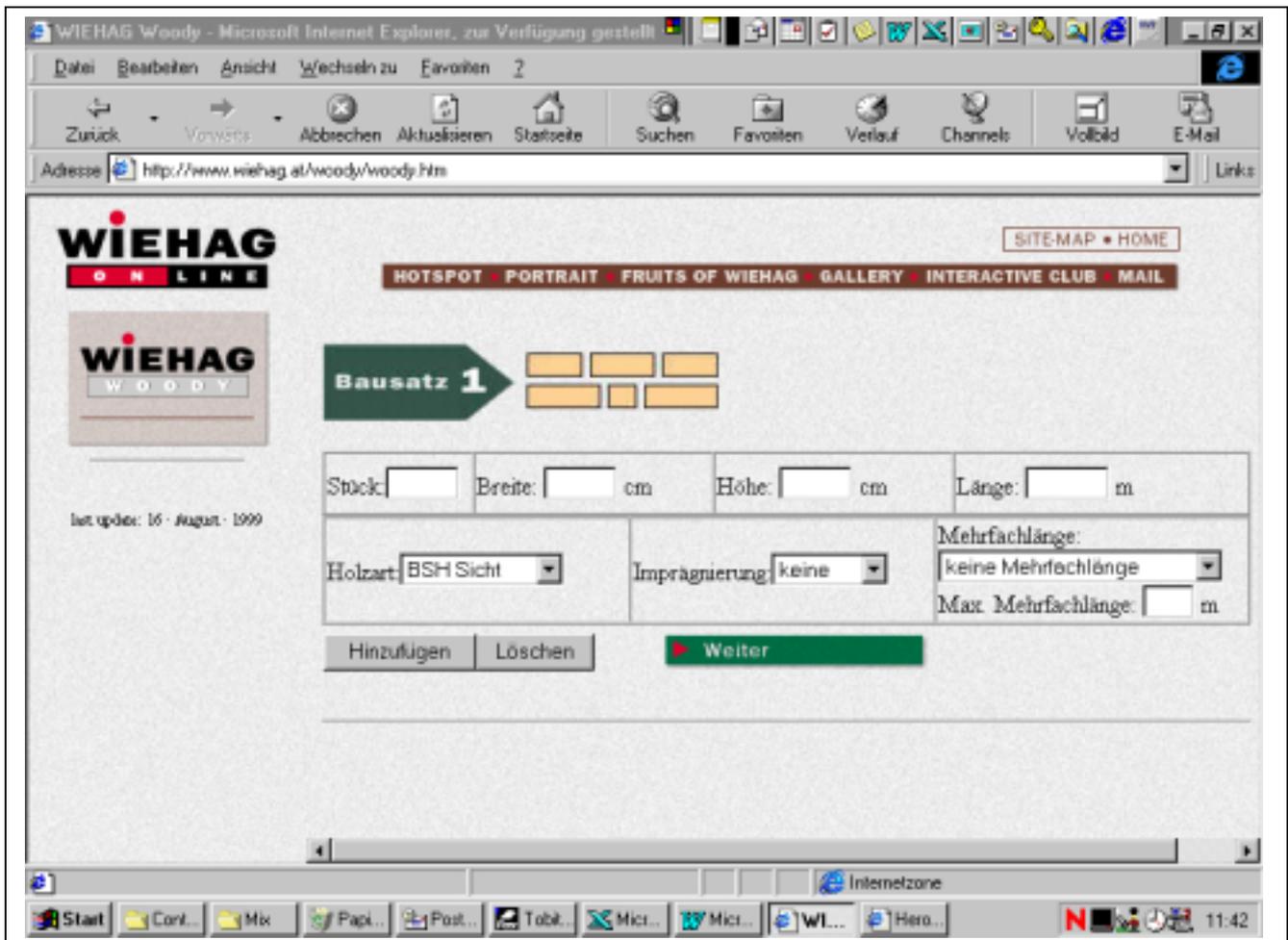
Im Juli dieses Jahres änderten wir "Woody" von der bestehenden CD-Version auf ein wirklich interaktives System für den Kunden. Jeder Interessierte kann über das Internet unter: <http://www.wiehag.at> in unserer homepage einsteigen und in den "interactive club" gehen. Interessierte bekommen ein "password", hinter welchem alle relevanten Kundendaten hinterlegt sind: individuelle Preise, Entfernungen, Bestellverhalten und,und,und.

Interessierte können nur beschränkte Prozesse nachvollziehen zu marktüblichen Preisen, aber sofort ein Password beantragen, Kunden mit Password kalkulieren und bestellen:

Sofort nach dem Einstieg bekommt der Kunde eine Auflistung seiner letzten fünf Bestellungen, um nicht in seiner eigenen Ablage blättern zu müssen, gibt seine Holzliste ein und prüft per Preisvergleich, ob er lieber einen Bausatz 1 ordert oder ob ihm bei gegebener Unterauslastung im Abbundteam eine Teilung des Wertschöpfungsprozesses mit uns kalkulatorisch besser tut. Ferner überprüft er gewünschte Liefertermine auf Machbarkeit für den jeweiligen Auftrag, bestimmt, ob er im Turnus beliefert werden will, oder lieber selber abholt. Parallel kalkuliert er, ob er vielleicht eine GU-Vergabe des gesamten Bauwerkes an unseren Ingenieurholzbau machen sollte; holt sich neueste Produktinformationen und Architektenempfehlungen.

Ist die Kalkulation ok, kann er die Anfrage per Mausklick gleich als Auftrag bestätigen: am Drucker erscheint eine proforma- Auftragsbestätigung, parallel dazu kommt sogleich auch eine bei WIEHAG heraus. Diese wird bei uns geprüft und per IT an unsere Cim-Kette weitergeleitet.

Ganz klar, daß der Zimmerer mit der ersten Bestellung zugleich in unseren Woody-Club aufgenommen wird, wo er sich interaktiv mit gleichgesinnten trifft: Ein Mal im Monat nehmen alle Woody-Bestellungen an einer Verlosung teil, an der der Gewinner, einen Wochenendaufenthalt in einer Therme gewinnen kann. Wir schauen darauf, daß uns die Gesundheit unseres Kunden im beider Sinnen lange erhalten bleibt...



Der ganze Prozeß klingt einfach. Diesen jedoch zu entwickeln, einzuführen und friktionsfrei intern, extern und an den Schnittstellen zu halten, benötigt(e) jede Menge Entwicklungs- und Kundenarbeit. Notwendige Voraussetzungen, die geschaffen werden mußten, waren:

- Ganzheitliche IT-Prozesse von internet und woody zu SAP und CIM-Kette
- Leistungsfähige, zugleich äußerst flexible Fertigungsstraßen
- Verfügbarkeit halbfertiger BSH-Stangen
- order cycle - Standardisierung
- Direct-Marketing-Verhalten / -einstellung beider Marktteilnehmer

Wir begannen – wie gesagt – Mitte des Jahres mit diesem Holzbauservicezentrum interaktiv zu arbeiten. In kleinen Entwicklungsschritten haben wir bisher nur etwas mehr als 35 Zimmerer an dieses System herangeführt, viele steigen wöchentlich jetzt dazu. Wir sind derzeit in der Implementierungsphase, daß wir für den Zimmerer auch artfremde EDV-Probleme lösen, oder auch im Woody EDV-Systeme (Hardware, Software) wie ein Computerhändler anbieten.

Kundenbindung durch den Woody-Club

Das jüngste Entwicklungschild des Holzbauservicezentrums ist der – oben schon erwähnte Woody-Club. Diesen haben wir errichtet, um den Prozeß der Entwicklung zu beschleunigen und die Zielgruppe der Zimmerer im Erfahrungsaustausch zu ermutigen. Der Zimmerer hat durch den Woody-Club folgende Vorteile:

- Bestpreise und Angebote
- Merchandising – Produkte von WIEHAG wie Leiberl,... zu erwerben
- Gesundheitsscheck (wie erwähnt) gewinnen
- Spezialangebote zur Lagerräumung

Um ein Mitglied im Woody-Club zu werden, benötigen die Zimmerer nur wenig: ständige Umsätze mittels Woody, korrekte Zahlungsweise, und Akzeptanz des Passwords.

Wenn sich der CRM-Prozess eines Tages selbst erhält, so war die Strategie des Holzbauservicezentrums in seiner Ganzheitlichkeit erfolgreich.

Wir hoffen darauf.

Dr. Erich Schönleitner