

Hauptverband der Deutschen Holz und  
Kunststoffe verarbeitenden Industrie und  
verwandter Industriezweige e.V. (HDH)



Kurzbericht zur  
Cluster-Studie Forst & Holz **NRW**.  
– 2. Absatzstufe –



im Auftrag des Ministeriums für Umweltschutz und Natur-  
schutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz NRW



Bad Honnef, im Dezember 2002





Hauptverband der Deutschen Holz und  
Kunststoffe verarbeitenden Industrie und  
verwandter Industriezweige e.V. (HDH)



Flutgraben 2  
D-53604 Bad Honnef

 022 24 / 93 77-0  
 [www.hdh-ev.de](http://www.hdh-ev.de)

 0 22 24 / 93 77-77  
 [info@hdh-ev.de](mailto:info@hdh-ev.de)



## Vorwort

Die Universität Paderborn (heute Fachhochschule Lippe und Höxter) hat den HDH beauftragt, eine Studie über die Strukturen, Märkte und Entwicklungen der 2. Absatzstufe des Clusters Forst & Holz in Nordrhein-Westfalen in Hinblick auf die Formulierung von politischen Handlungsempfehlungen durchzuführen. Der Auftrag ist Teil einer umfassenderen Studie, die auch die Bereiche Forstwirtschaft, die Unternehmen der 1. Absatzstufe sowie die energetische Nutzung von Holz mit einschließt.

Die vorliegende Studie wurde in enger Abstimmung mit der Universität Paderborn als Auftraggeber und dem Ministerium für Umwelt, Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Zudem wurden die vorläufigen Ergebnisse der vorgelagerten Studien bei der Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen berücksichtigt.

Das Projektteam des HDH möchte sich an dieser Stelle für die besonders gute Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Schulte und Herrn Prof. Sietz von der Universität Paderborn / FH Lippe und Höxter, Herrn Dr. Eisele und Herrn Püttmann vom Ministerium für Umwelt, Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen sowie mit Herrn Dr. Hubert Röder von Jaakko Pöyry Consulting bedanken.

Unser besonderer Dank gilt insbesondere den Interessensvertretungen und Betrieben der Holzindustrie in NRW und der angrenzenden Gebiete sowie allen sonstigen privaten und öffentlichen Einrichtungen, die Informationen und Rat zur Verfügung gestellt haben und damit einen wesentlichen Teil zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben.

Wir hoffen, dass diese Studie und die darin enthaltenen Handlungsempfehlungen nützliche Hinweise und Informationen bieten und als wichtige Entscheidungshilfe dienlich sind.

Dirk-Uwe Klaas  
Hauptgeschäftsführer

Uwe Blumenreich  
Projektleiter



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Hintergrund des Berichts.....	1
1.2	Ziele der Studie .....	2
1.3	Projektpartner des HDH .....	2
1.4	Methodische Vorbemerkungen .....	3
<b>2</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>4</b>
2.1	Möbelindustrie.....	4
2.2	Bauwesen .....	19
2.2.1	Holzbau- und Fertighausindustrie (Holzsystembau).....	19
2.2.2	Sonstige Holzbau- und Bauelementeindustrie.....	26
2.3	Holzpackmittel-, Paletten- und Exportverpackungsindustrie .....	31
2.4	Sonstige holzverarbeitende Industrie .....	38
2.4.1	Überblick.....	38
2.4.2	Holzwarenindustrie.....	38
2.4.3	Sargindustrie.....	39
2.4.4	Hersteller von Saunakabinen .....	40
2.4.5	Hersteller von Musikinstrumenten .....	41
2.4.6	Hersteller von Holz-Spielzeug, Spiel- und Sportgeräten.....	41





# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund des Berichts

Hintergrund des Berichts ist ein Vertrag zwischen der Fachhochschule Lippe und Höxter (zur Vertragsunterzeichnung Universität Paderborn, Abteilung Höxter) und dem HDH vom 9. November 2001 zur Durchführung von Teiluntersuchungen im Rahmen des vom Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (MUNLV) in Auftrag gegebenen Gesamtprojektes

### **»Struktur- und Marktanalyse der Forstwirtschaft und der Holz verbrauchenden Industrie in Nordrhein-Westfalen – Cluster-Studie Forst & Holz NRW«.**

Neben dem HDH waren an diesem Projekt die Universität Paderborn (Gesamtprojektleitung und der Bereich »Energetische Nutzung von Holz«), die Firma Jaakko Pöyry Consulting GmbH aus Freising (Bereich »1. Absatzstufe«) sowie die Universität Freiburg (Bereich »Forst«) beteiligt.

Innerhalb des zu bearbeitenden Industriespektrums übernahm der HDH die Analyse der sog. 2. Absatzstufe, insbesondere die folgenden nordrhein-westfälischen industriellen Wirtschaftszweige:

- Möbelindustrie
- Bauwesen
  - Holzbau- und Fertighausindustrie (Holzsystembau)
  - Hersteller von Lärmschutzwänden
  - Hersteller von Holzbrücken
  - Hersteller von Brettschichtholz
  - Hersteller von Leimholzplatten
  - Hersteller von Schalungstafeln aus Holz
  - Hersteller von Treppen aus Holz
  - Hersteller von Wand und Deckenverkleidungen aus Holz
  - Hersteller von Bodenbelägen aus Holz
  - Hersteller von Holzfenstern
  - Hersteller von Holztüren (Außen- und Innentüren)
- Holzpackmittel- Paletten- und Exportverpackungsindustrie
- Sonstige Holzverarbeitende Industrie
  - Holzwarenindustrie
  - Sargindustrie
  - Hersteller von Saunakabinen
  - Hersteller von Musikinstrumenten
  - Hersteller von Holzspielzeug, Spiel- und Sportgeräten

Bei dieser Ausarbeitung handelt es sich um einen Kurzbericht zu den wichtigsten Ergebnissen aus der 2. Absatzstufe. In diesem Kurzbericht werden ausschließlich die Ergebnisse der Primärdatenerhebungen dargestellt. Der Gesamtbericht enthält auf rund 330 Seiten über 120 Abbildungen, über 50 Tabellen und für viele Bereiche weiterführende Informationen. Der vorliegende Kurzbericht wird die Branchen Möbelindustrie, Holzsystembau und Verpackungsindustrie etwas ausführlicher behandeln.

## **1.2 Ziele der Studie**

Die »Cluster-Studie Forst & Holz NRW« verfolgt die Ziele:

- Darstellung der Branchenstruktur in Nordrhein-Westfalen, dabei insbesondere auch die Beschreibung von Beschaffungs- und Absatzmärkten, Produktionsmethoden und Technologien,
- Beschreibung wichtiger Trends und Entwicklungen in den Bereichen Branchenstruktur, Beschaffung von Holz und Holzwerkstoffen, Produktion und Absatz,
- Darstellung der Wettbewerbsfähigkeit der nordrhein-westfälischen Holzindustrie im nationalen und internationalen Kontext,
- Ableiten von wichtigen Handlungsfeldern und konkreten Handlungsempfehlungen an die Landespolitik in Nordrhein-Westfalen.

## **1.3 Projektpartner des HDH**

Der HDH hat die Studie in enger Zusammenarbeit mit seinen angeschlossenen Regional- und Fachverbänden erstellt. Hierzu zählen v. a.:

- Verband der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Westfalen-Lippe e.V.
- Landesverband Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Nordrhein e.V.
- Verband der Deutschen Möbelindustrie e.V. (VDM)
- Bundesverband Deutscher Fertigbau e.V. (BDF)
- Bundesverband Holzpackmittel, Paletten, Exportverpackung e.V. (HPE)
- Verband der Fenster- und Fassadenhersteller e.V. (VFF)
- Verband der Deutschen Parkettindustrie e.V. (VDP)
- Bundesverband Sargindustrie e.V. (BVS)

So zeichnen für die Ausarbeitung einzelner Kapitel Mitarbeiter dieser Verbände wie Walter Meyer (BDF, Holzsystembau), Uwe Blumenreich (HDH-VDM, Möbelindustrie), Michael Blosen (HPE, Verpackungsmittelindustrie), Eike Gehrts (VFF, Fenster- und Türenindustrie) und Siegfried von Lauenberg (BVS, Sargindustrie) verantwortlich.

Darüber hinaus war im Rahmen dieses Projektes die »Ligna con DRS Consulting AG« (Dr. Jörg-Peter Schmitt) aus Nonnweiler für den HDH tätig und hat die Segmentanalysen Brettschichtholzindustrie, Leimholzplattenindustrie, Betonschalungsindustrie, Treppenindustrie, Paneelindustrie und Bodenindustrie durchgeführt.

## 1.4 Methodische Vorbemerkungen

Bei der Untersuchung der betreffenden Branchen hat sich heraus gestellt, dass die Daten der amtlichen Statistik die betrachteten Segmente in keinem Fall ausreichend beschreiben können. Die Gründe dafür liegen u.a. darin, dass:

- diese Wirtschaftszweige von der amtlichen Statistik nicht erfasst werden oder
- Daten zwar erfasst werden, diese aber auf Grund von teilweise sehr kleinen Wirtschaftsbereichen der Geheimhaltung unterliegen oder
- Daten erfasst und veröffentlicht werden, diese Informationen aber nicht die aktuellen Marktstrukturen der holzverarbeitenden Industrie erfassen können.

Diese drei problemverursachenden Größen sind prinzipiell darauf zurückzuführen, dass – insbesondere im Baubereich – oftmals sehr kleine Segmente auf Landesebene zu untersuchen waren.

Um dennoch eine Strukturbeschreibung durchführen zu können, haben im Rahmen des Projekts primäre Datenerhebungen den absoluten Vorrang gehabt. Diese Datenerhebungen fallen in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen in Abhängigkeit der Größe der Segmente unterschiedlich aus. Die Abbildung 1 verdeutlicht, wie die wichtigsten Methoden und Ziele innerhalb der Studie zusammen hängen.

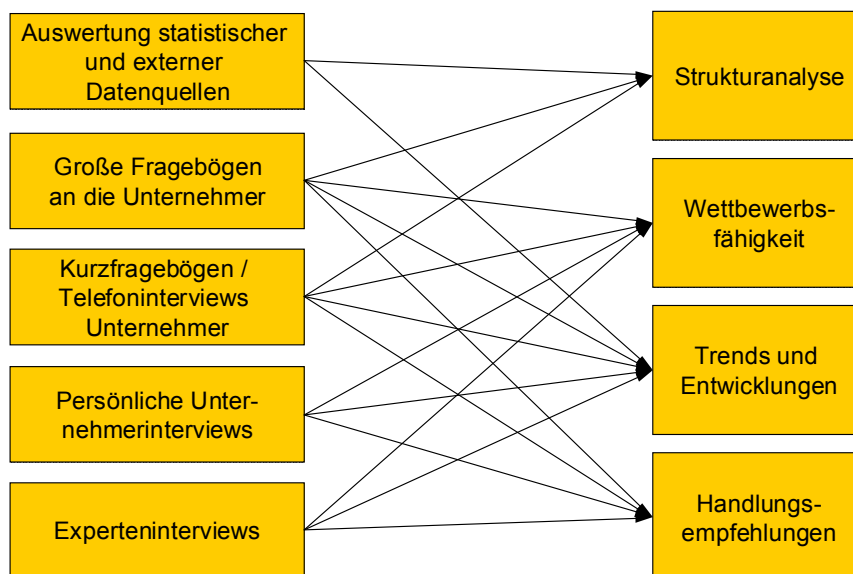


Abbildung 1 Methoden im Rahmen der Cluster-Studie Forst & Holz NRW

Bei der Analyse besonders kleiner Segmente kam es zu methodischen Problemen, weil nur eine Vollerhebung valide Ergebnisse erbracht hätte. Dies war in der Regel jedoch unmöglich, da nicht alle Unternehmen bereit waren, ihre Unternehmensdaten zur Verfügung zu stellen. Aus diesen Gründen mussten in vielen Fällen Strukturdatenschätzungen vorgenommen werden. Trotz der Ungenauigkeit dieser Vorgehensweise wurde sie angewandt, um zumindest ungefähre Vorstellungen über die Branchenstrukturen zu erhalten.

## 2 Ergebnisse

### 2.1 Möbelindustrie

Die deutsche Möbelindustrie hat in Nordrhein-Westfalen einen Produktionsschwerpunkt. Rund ein Drittel aller deutschen Betriebe sind hier angesiedelt – innerhalb des Landes vor allem in Ostwestfalen-Lippe. Die heutigen Möbelhersteller in Nordrhein-Westfalen blicken auf eine lange Tradition zurück.

Dass sich die deutsche Möbelindustrie derzeit in einer ihrer schwierigsten Phasen der letzten Jahrzehnte befindet, ist mittlerweile über die Branche hinaus bekannt. Im laufenden Jahr 2002 wurde die Branche von einer starken Insolvenzwelle ergriffen, von der viele große und traditionsreiche Möbelhersteller in Ostwestfalen-Lippe, dem Möbelzentrum Europas, betroffen sind.

#### Branchenstruktur

In Anlehnung an die besondere Aufgabenstellung ist im Gegensatz zur Abgrenzung der amtlichen Statistik für diese Untersuchung eine **eigene Definition der Grundgesamtheit (holzverarbeitende Möbelindustrie)** verwendet worden. Zur holzverarbeitenden Möbelindustrie zählen demnach alle Unternehmen, die:

- a) Holz verarbeiten  
**und**
- b) hauptsächlich Möbel (im engeren Sinne) in ausschließlich industrieller Fertigung herstellen (d.h. reine Zulieferer der Möbelindustrie, Ladenbauunternehmen oder handwerklich produzierende Unternehmen werden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt)  
**und**
- c) mindestens 10 Personen beschäftigen **oder** mindestens 500.000 € Umsatz im Jahr 2001 gemacht haben.

Die Zahl der holzverarbeitenden Möbelhersteller in Nordrhein-Westfalen beträgt nach den Ergebnissen dieser Studie insgesamt 385. Die Branche beschäftigt in NRW insgesamt 43.250 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2001 einen Gesamtumsatz von rund 7,2 Mrd. €.

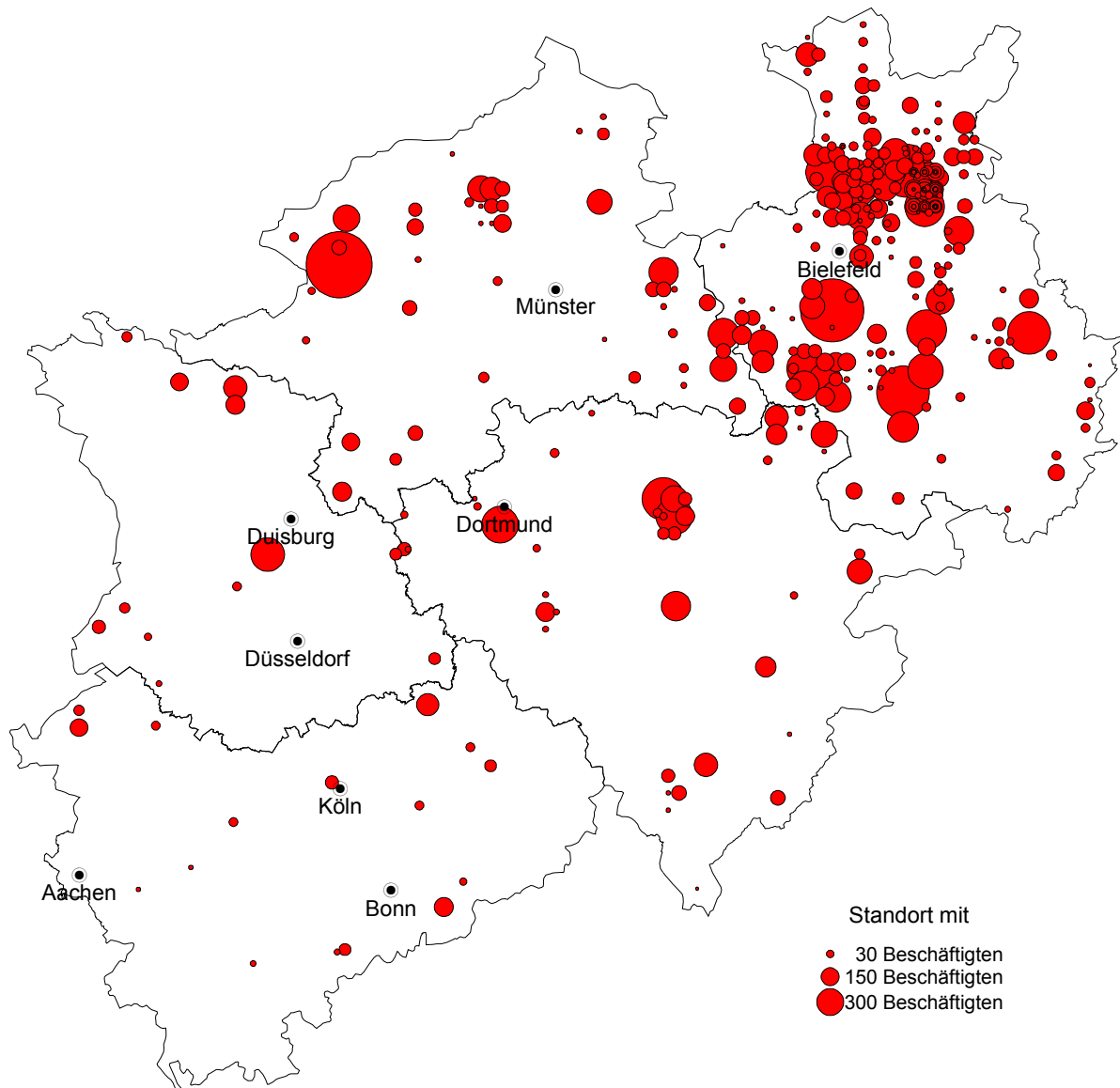
In Anlehnung an die Klassifikation in der Statistik erfolgt im Rahmen dieser Untersuchung die Unterteilung in die vier Teilbranchen:

- Wohn-, Ess-, Schlaf- und Kleinmöbel,
- Küchen- und Badmöbel,
- Büro- und Objektmöbel,
- Polstermöbel.

Mit einem Anteil von rund 60% sind die meisten Unternehmen nur in einem dieser Produktbereiche tätig. Da jedoch 40% der Unternehmen in mehreren Teilbranchen tätig sind, bedeutet dies: 46% der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen stellen

Wohn-, Schlaf- oder Kleinmöbel her, 26% stellen Küchen- oder Badmöbel her, 13% der Unternehmen stellen Büro- oder Objektmöbel her und 15% der Unternehmen stellen Polstermöbel her.

Die Abbildung 2 zeigt die starke Konzentration der Standorte – unabhängig von der Teilbranche – im Regierungsbezirk Detmold bzw. in der Region Ostwestfalen-Lippe. Die Standorte sind in Abhängigkeit von den Beschäftigtenzahlen unterschiedlich groß dargestellt.

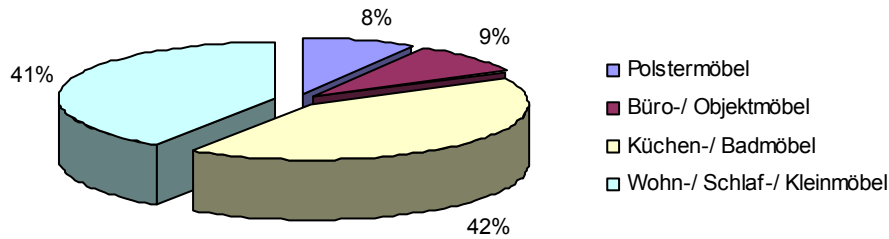


Quelle: HDH

Abbildung 2 Regionale Verteilung der holzverarbeitenden Möbelindustrie in NRW nach Beschäftigtengrößen

In Bezug auf den Umsatz sind die Küchen- und Badmöbelindustrie sowie die Hersteller von Wohn-, Ess- und Kleinmöbeln mit jeweils ca. 3 Mrd. € diejenigen Teilbranchen mit den höchsten Umsatzanteilen von je über 40% am Gesamtumsatz der

Möbelindustrie in Nordrhein-Westfalen. Die Polstermöbelindustrie und die Büro- und Objektmöbelindustrie kommen auf Umsatzwerte von rund 600 bzw. 650 Mio. €.



Quelle: HDH, Gesamtumsatz im Jahr 2001: 7,2 Mrd. €

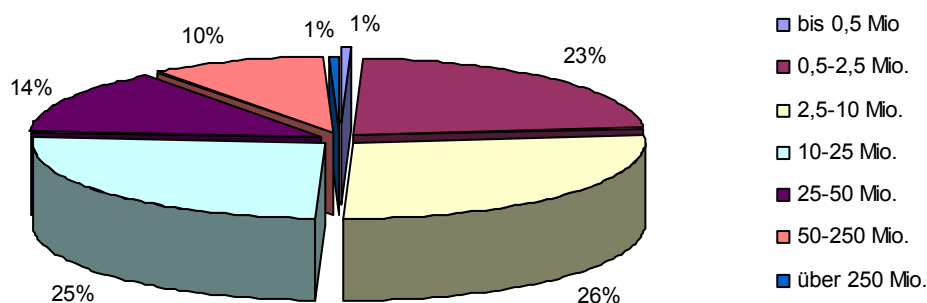
Abbildung 3 Umsatzanteile der Möbelhersteller in NRW nach Teilbranchen

Auch bei den Beschäftigtenzahlen liegen die beiden »großen« Branchen mit ca. 19.000 Mitarbeitern in der Wohnmöbelindustrie und rund 15.500 Mitarbeitern in der Küchen- und Badmöbelindustrie klar vor den anderen Teilbranchen.

Bemerkenswert ist: Obwohl lediglich 26% der Möbelhersteller in NRW zur Küchen- bzw. Badmöbelindustrie zählen, beschäftigt diese Branche 36% der Mitarbeiter und erwirtschaftet 42% des Gesamtumsatzes.

Auch in dieser Untersuchung wird die klein- und mittelständische Struktur der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie bestätigt. Mit einem Anteil von jeweils ca. 20% der Unternehmen stellen die Beschäftigtengrößenklassen von 20 bis 49, 50 bis 99 sowie 100 bis 199 Beschäftigten die größten Gruppen dar. Etwa zwei Drittel aller Unternehmen gehören in eine dieser Größenklassen. Nur 4% der Unternehmen (15) in NRW beschäftigen dagegen mehr als 500 Mitarbeiter.

Bei den Umsatzgrößenklassen wird die mittelständische Struktur ebenfalls deutlich (siehe Abbildung 4): 51% aller Hersteller erwirtschaften einen Umsatz zwischen 2,5 und 25 Mio. € pro Jahr. Nur 39 Unternehmen erwirtschafteten 2001 einen Umsatz von mehr als 50 Mio. €. Dies entspricht einem Anteil von rund 11%.



Quelle: HDH

Abbildung 4 Anteile der Möbelhersteller in NRW nach Umsatzgrößenklassen

### Entwicklung der Branchenstruktur

Die Entwicklung der vergangenen Jahre verlief für die Möbelindustrie sowohl in Deutschland insgesamt als auch in Nordrhein-Westfalen meist negativ. Dies bezieht

sich auf die Zahl der Betriebe, der Beschäftigten und über den Zeitraum seit 1997 auch auf die Umsätze. Einhellige Meinung der Experten ist, dass sich die Zahl der in Deutschland ansässigen und am Markt tätigen Möbelhersteller in den kommenden Jahren z.T. erheblich verringern wird. Kurzfristig wird ein Minus von etwa 10-12%, in den kommenden 3-4 Jahren von 20 bis 30% erwartet.

Die Gründe für diese Entwicklung sind sehr vielschichtig und reichen über eine geringe Eigenkapitalausstattung, Überkapazitäten, hohem Importdruck und der Abwanderung der Produktion ins Ausland, ein verändertes Konsumverhalten der Bevölkerung bis hin zur Krise in Bauwirtschaft, wobei von der Entwicklung einzelne Teilbranchen und Firmen unterschiedlich betroffen sein werden. Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft, internationales Engagement oder die Besetzung von Nischenmärkten sind Strategien, die Erfolg versprechen.

Für Hersteller im unteren Preissegment wird der Importdruck durch ausländische und durch deutsche Firmen, die im Ausland produzieren, stärker. Folge sind Insolvenzen, Aufkäufe und Zusammenschlüsse.

In Bezug auf die Beschäftigtenzahlen der gesamten Möbelindustrie muss für die kommenden Jahre mit einem kontinuierlichen, jedoch im Vergleich zu den Unternehmenszahlen weniger starken Rückgang gerechnet werden. Auch die Umsätze der Hersteller auf dem deutschen Markt werden spürbar sinken. Im internationalen Bereich kann durchaus mit Steigerungen gerechnet werden. In wie weit sich dies insgesamt auf die Umsatzentwicklung auswirkt, kann nicht definitiv vorausgesagt werden.

### **Beschaffung und Beschaffungsmärkte**

Das wichtigste Zulieferprodukt im Bereich Holz und veredelte Holzprodukte für die Möbelindustrie in Nordrhein-Westfalen sind Holzfertigteile. Bei einer Gesamtmenge von ca. 1,4 Mio. m<sup>3</sup> entfallen allein etwa die Hälfte der Produkte auf diese Gruppe. Daraus lässt sich erkennen, dass innerhalb der Wertschöpfungskette Holz zwischen der sogenannten ersten und zweiten Absatzstufe die Stufe der Zwischenveredlung eine überaus wichtige Rolle spielt. Die Unternehmen, die Möbelteile – wie z.B. massive Fronten für die Küchenmöbelhersteller – produzieren und als Zulieferer auftreten, kennzeichnen damit im Wesentlichen den Beschaffungsmarkt für die Möbelindustrie. Die Buche ist mit einem Anteil von fast 50% die mit Abstand wichtigste Holzart. Nadelhölzer spielen in der NRW-Möbelindustrie nur eine untergeordnete Rolle. Vergleichsweise gering veredelte Zulieferprodukte der Sägeindustrie wie Schnittholz oder Latten spielen für die Möbelindustrie ebenfalls eine untergeordnete Rolle.

In der Möbelindustrie in Nordrhein-Westfalen werden pro Jahr ca. 1,9 Mio. m<sup>3</sup> beschichtete Spanplatte verarbeitet – sie stellt damit mengenmäßig das weitaus wichtigste Zulieferprodukt im Bereich der Holzwerkstoffe dar. Insgesamt gehen ca. 3,15 Mio. m<sup>3</sup> Holzwerkstoffe als Zulieferprodukt in die Möbelindustrie. Mit jeweils ca. 300.000 m<sup>3</sup> pro Jahr liegen die rohe Spanplatte sowie beschichtetes MDF nur bei einem Sechstel dieser Menge. Rohe MDF-Platten spielen dagegen eine vergleichsweise unbedeutende Rolle. OSB und Furnier-Schichtholz sind in der Produktion der Möbelindustrie unbedeutend.

Bei den Herkunftsregionen von Holz und Holzprodukten bilden die Importe aus dem europäischen Raum mit ca. 43% den größten Anteil. Etwa 22% der eingesetzten Menge stammt aus Nordrhein-Westfalen und ist damit in der Größenordnung mit den Importen aus Nordamerika vergleichbar. Weitere 16% stammen aus dem restlichen

Bundesgebiet. Andere Regionen wie beispielsweise die Tropen haben mengenmäßig für die Möbelindustrie keine Bedeutung.

Der Zuliefermarkt der Möbelindustrie für Holzwerkstoffe ist dagegen sehr stark regional orientiert. Mit rund 56% stammen mehr als die Hälfte der Produkte aus Nordrhein-Westfalen, weitere 18% aus dem übrigen Bundesgebiet. Das restliche Viertel stammt aus Europa, andere Regionen haben mengenmäßig für die Beschaffung von Holzwerkstoffen keine Bedeutung.

### **Trends und Entwicklungen in der Beschaffung**

Insgesamt ist für die Möbelindustrie ein rückläufiger Verbrauch an Holz und Holzwerkstoffen zu erwarten. Dies begründet sich im Wesentlichen mit den beschriebenen Branchenentwicklungen. Darüber hinaus gibt es im Bereich der Beschaffung bzw. auf den Beschaffungsmärkten wichtige Trends:

- Der Trend zu höher veredelten Produkten

Bereits heute wird ein Großteil der Wertschöpfung im Bereich Möbelproduktion in der Zulieferindustrie erbracht. Die deutsche Möbelindustrie wird aufgrund des starken Preisdruckes ihre Fertigungstiefe weiter reduzieren. Zulieferer werden zunehmend flexible und individualisierbare Systemlösungen analog den Baugruppen in der Automobilindustrie entwickeln.

- Engere Verzahnung mit den Zulieferern

Im Zusammenhang mit immer komplexer werdenden Zulieferteilen steigt die Bedeutung und das Leistungsspektrum der Zulieferer. Der Trend geht weg vom reinen Lieferanten hin zum »Bedarfsdecker«. Die Zulieferfirmen übernehmen zunehmend Dienstleistungen für die Hersteller in den Bereichen Logistik sowie Lagerhaltung und Verwaltung.

- Zunehmende Internationalisierung

Die Unternehmen der Möbelindustrie werden sich zur Beschaffung ihrer Zulieferprodukte zunehmend – auch bei den Holzwerkstoffen – überregional und international orientieren. Sehr lohnintensive Zulieferteile werden in Zukunft verstärkt aus den ost- und südeuropäischen Ländern importiert.

- Material-Mix und Substitutionen

Unter Material-Mix – ein seit Jahren anhaltender Trend – versteht man die Kombination von Holz und Holzwerkstoffen mit anderen Werkstoffen wie Stahl, Glas, Aluminium, Naturstein, Spiegel, Chromteile oder Kunststoff. Bei einzelnen Anwendungen kommt es dadurch zur Substitution von Holz oder Holzwerkstoffen durch diese Werkstoffe. Trotzdem ist die Bedeutung der Holzwerkstoffe für die nordrhein-westfälische Möbelindustrie ungebrochen. Weitere Substitutionsentwicklungen finden deshalb auch zwischen Holz und Holzwerkstoffen sowie innerhalb der Holzwerkstoffe statt.

### **Produktionsprogramme**

Die Produktionsprogramme der Unternehmen in den einzelnen Teilsegmenten der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie lassen sehr unterschiedliche Strategien zur Markt- und Kundenspezialisierung erkennen. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich dabei auf eines der vier Teilsegmente. Lediglich kleinere Unternehmen bedienen die Märkte mehrerer Segmente gleichzeitig. Bei großen Herstellern werden



die Aktivitäten in den verschiedenen Möbelspektren – wenn es sie gibt – in der Regel in rechtlich unabhängigen Unternehmen und oft auch räumlich eigenen Standorten organisiert.

Das klassische Produkt der Küchenmöbelindustrie ist die Einbauküche. Im Stellenwert beim Verbraucher noch nicht mit der Küche vergleichbar, jedoch in der Perspektive und im Produktionsprozess durchaus ähnlich gelagert ist das individuelle und passgenaue Badezimmer. Die Unternehmen der Polstermöbelindustrie sind in ihren Produktionsprogrammen noch am ehesten untereinander vergleichbar. Sie bestehen im Wesentlichen aus Sesseln, Couches, (kombinierbaren) gepolsterten Sitzgruppen auch für Büros sowie verwandelbaren Sitz- und Liegemöbeln. Unterschiede gibt es hauptsächlich in den Bereichen Design, Materialwahl, Preissegment und angestrebte (Alters-) Zielgruppe. Die Büromöbelindustrie orientiert sich mit ihrem Produktprogramm an den individuellen Anforderungen der (Firmen-) Kunden – insbesondere was die Unternehmensphilosophie und das damit im Zusammenhang stehende Bürokonzept betrifft. Aus dem Objektbereich gehören Schulmöbel und Möbel beispielsweise für Laboratorien mit in diese Rubrik. Die in ihrem Produktspektrum weitaus vielfältigste Teilbranche sind die Hersteller von Wohn-, Schlaf- und Kleinmöbeln. Darunter fallen alle Arten von Möbeln, die im Wohnzimmer, im Esszimmer, im Schlafzimmer, im privaten Arbeitszimmer, im Baby- oder Kinderzimmer, im Flur, in der Diele oder im Wintergarten anzutreffen sind.

### **Fertigungstiefen**

Die Höhe und die angestrebte Entwicklung der Fertigungstiefe ist sehr von der Ausrichtung und Individualität des Produktionsprogramms, den angestrebten Kundensegmenten, den Zulieferbeziehungen und der Firmenphilosophie abhängig. Eine generelle Aussage ist hier nur begrenzt möglich, über alle Unternehmen hinweg betrachtet wird die Fertigungstiefe sinken.

### **Fertigungskapazitäten und Auslastung**

Generelle Aussagen zur Fertigungskapazität der Möbelindustrie in Nordrhein-Westfalen sind nicht möglich. Produkte und eingesetzte Produktionsverfahren sind zu verschieden. Auch über die Auslastung der Produktionskapazität gibt es für die Möbelindustrie in Nordrhein-Westfalen keine belastbaren Zahlen. Lediglich das Ifo-Institut erhebt im Rahmen seines Konjunkturtests die Kapazitätsauslastung der gesamtdeutschen Möbelindustrie. Danach lag sie im Jahr 2001 über alle Unternehmen hinweg bei gut 80%, dabei im Laufe des Jahres von 82,4% (März) auf 80,5% (September) sinkend.

### **Trends und Entwicklungen in der Produktion**

Die Polarisierung in den Preissegmenten, d.h. die verstärkte Nachfrage der Möbelkäufer einerseits im hochwertigen bzw. hochpreisigen und andererseits im Einstiegspreissegment wird auch Auswirkungen auf die Möbelproduktion in Deutschland haben. So werden in Deutschland produzierende Unternehmen vor allem in zwei Bereichen erfolgreich sein:

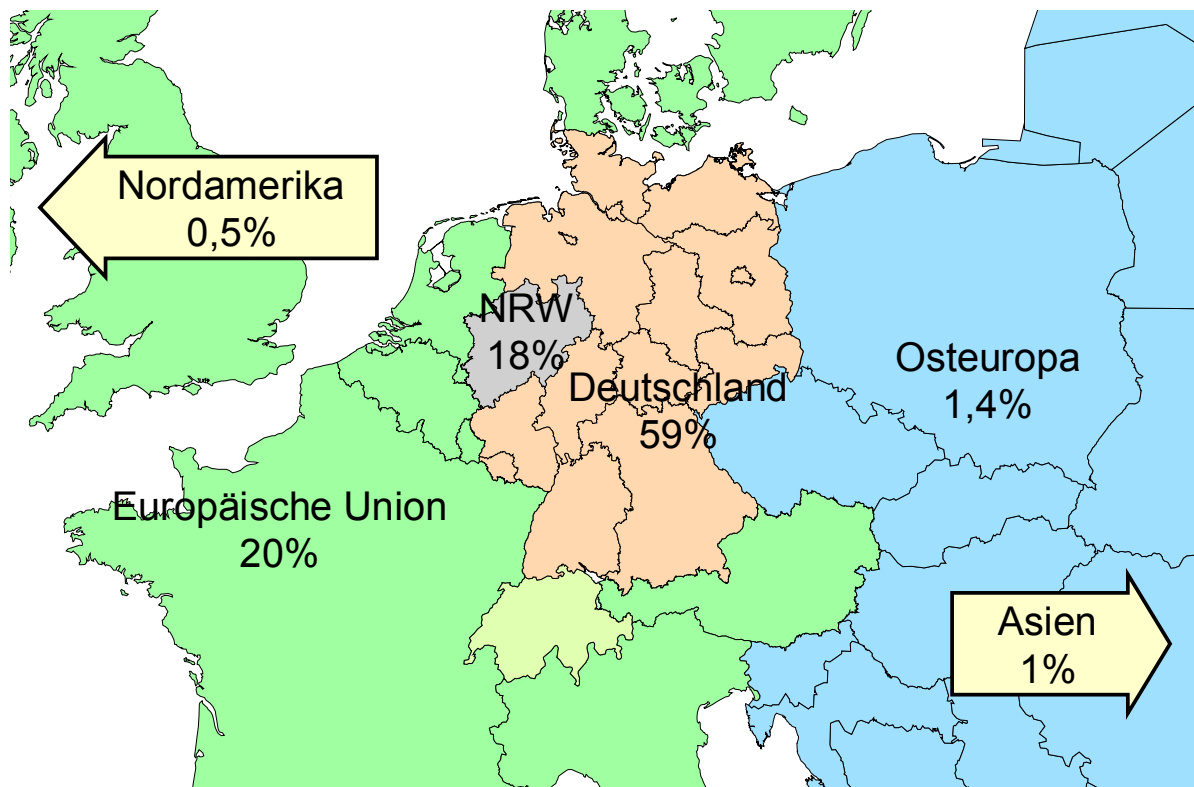
- als Unternehmen mit einer auf Kostenoptimierung ausgerichteten, qualitativ akzeptierten Großserien- oder Massenproduktion für das mittlere, v.a. aber für das untere Preissegment,

- als Unternehmen mit einer v.a. auf die individuellen Kundenwünsche ausgerichteten flexiblen Fertigung qualitativ äußerst hochwertiger Produkte.

### Absatzregionen der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie

Etwa 23% der Produkte der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie gehen in den Export. Damit ist der Absatz außerhalb Deutschlands von ähnlicher Größenordnung wie der regionale Absatz der Produkte innerhalb Nordrhein-Westfalens (ca. 18%). Der mit rund 59% größte Anteil der Produkte wird im restlichen Bundesgebiet außerhalb NRWs abgesetzt. Daraus wird deutlich, dass

- der Absatz nicht auf Nordrhein-Westfalen konzentriert bleibt,
- sich die Möbelindustrie im Wesentlichen auf den deutschen Markt konzentriert. (Dies gilt um so mehr, je beratungsintensiver ein Produkt ist – Beispiele Einbauküche, Büro- und Objektmöbel.)



Quelle: HDH

Abbildung 5 Absatzregionen der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie 2001

Die Exporte konzentrieren sich sehr stark auf die Europäische Union, andere Regionen wie Nordamerika, Asien oder auch Osteuropa spielen (bislang) keine Rolle.

Dass es keine regionalen Absatzbeschränkungen in Deutschland gibt, gilt i.d.R. um so mehr, je größer ein Unternehmen oder je größer der Spezialisierungsgrad (Produktion eines Nischenproduktes) des Unternehmens ist.

Nach Angaben des statistischen Landesamtes wurden 2001 insgesamt Waren im Wert von ca. 1,4 Mrd. € exportiert, dies entspricht einem Anteil von rund 30% an allen deutschen Möbelexporten. Die EU mit Österreich, Belgien, Frankreich, Großbritannien sowie die Schweiz bilden mit einem Exportwert von jeweils 100 - 175 Mio. €

wichtige Absatzregionen der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie. Der mit einem Volumen von rund 350 Mio. € jedoch mit Abstand wichtigste ausländische Markt ist der der Niederlande. Allein rund 23% der NRW-Möbelexporte gehen dorthin.

Die Möbelindustrie in NRW ist sehr viel stärker als in Deutschland insgesamt auf den EU-Markt konzentriert. Für die hiesigen Möbelhersteller sind 8 der 10 wichtigsten Exportländer Mitglied der EU, die Exporte dorthin machen einen Anteil von 84% aus (deutschlandweit ca. 65%). Dieser Wert wird durch diese Untersuchung bestätigt. Danach gingen 2001 allein 86% der Exporte in die Europäische Union. Weitere Regionen wie Osteuropa, Asien und Nordamerika hatten nur eine untergeordnete Bedeutung.

Bei den Möbelimporten nach Nordrhein-Westfalen sind es vor allem die Länder Polen (rund 526 Mio. €, 27%), Italien (318 Mio. €, 16%) und Tschechien (123 Mio. €, 6,5%), die wesentliche Anteile tragen. Insgesamt liegen die Länder Osteuropas mit einem Gesamtanteil von mindestens 39% noch vor den Ländern der EU.

### **Trends und Entwicklungen beim Absatz**

Der deutsche Möbelmarkt hat sich zum reinen Verdrängungsmarkt entwickelt. Der regionale Aktionsradius der Möbelhersteller muss sich deshalb dahingehend verändern, dass verstärkt ausländische Märkte auch außerhalb der EU erschlossen und bestehende Exportmärkte weiter ausgebaut werden.

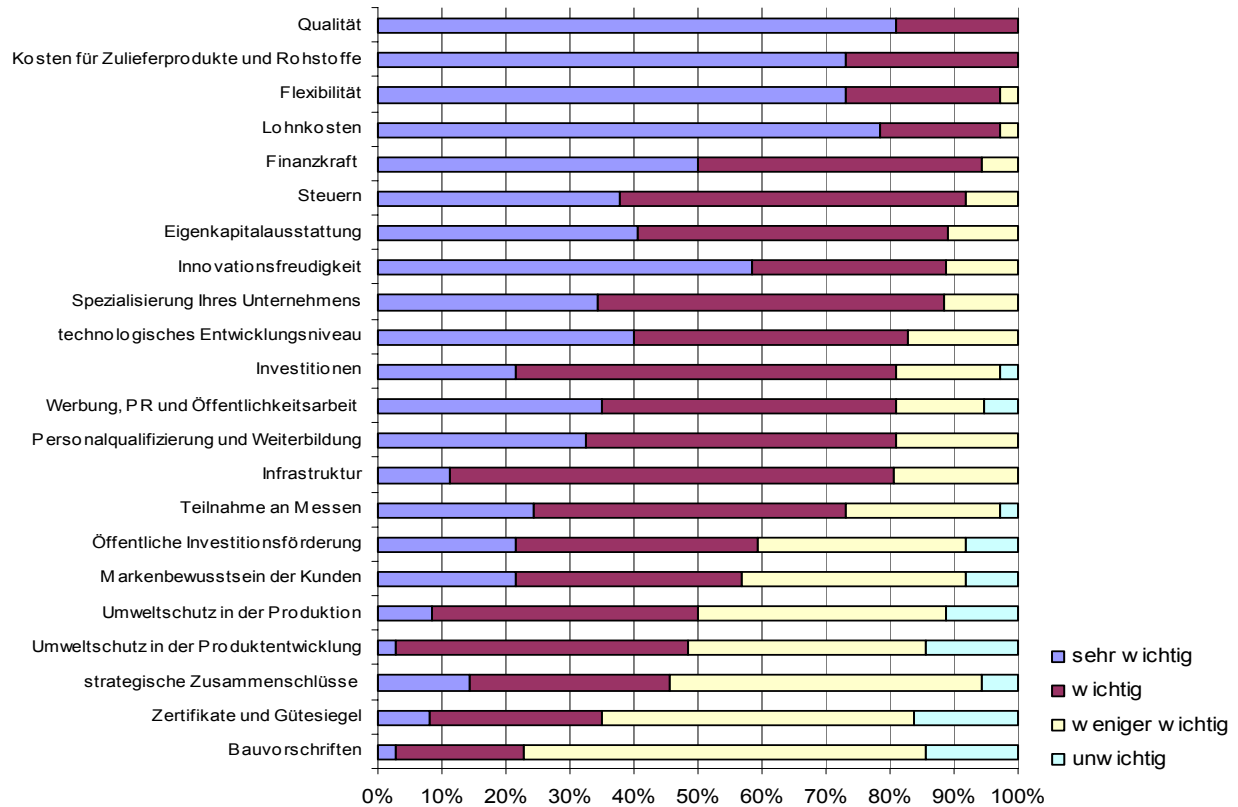
Grundsätzlich wird es in Zukunft keine großen Verschiebungen innerhalb der Vertriebskanäle im Möbelhandel geben. Die Machtstellung der Einkaufskooperationen wird sich weiter festigen, die aktuellen Konzentrationsentwicklungen bei den Verbänden und im Handel selbst werden weiter anhalten.

Zwischen Hersteller, Handel und Endverbraucher treten immer mehr Logistikdienstleister, die Teilaufgaben von Hersteller und Händler an sich binden.

Über die Bedeutung und Entwicklung des Themas »Direktvertrieb« gibt es aus den Befragungen der Unternehmer und Experten keine eindeutige Tendaussage. Während einige dies in Deutschland auf Grund der Einkaufsmacht der Verbände für nicht mehr machbar halten, sehen andere durchaus Chancen.

### **Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit**

Die wichtigsten Faktoren für die Unternehmen der Möbelindustrie sind in Bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit die Kosten für Zulieferprodukte und Rohstoffe, die Qualität der Produkte, die Lohnkosten, die Flexibilität des Unternehmens, die Finanzkraft sowie die Steuerlast (vgl. Abbildung 6). Damit wird deutlich, dass sich unter den wichtigen Faktoren sowohl solche finden, die wie Steuern und Kosten von außen in Form von Rahmenbedingungen und Marktsituationen auf das Unternehmen als klare Standortfaktoren wirken als auch solche Faktoren wie Flexibilität und Qualität, die von innen heraus durch Managemententscheidungen und Prozesse beeinflussbar sind.



Quelle: HDH

Abbildung 6 Einschätzung der Bedeutung einzelner Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit für die nordrhein-westfälische Möbelindustrie

## Stärken und Chancen

Die wichtigsten Stärken der Möbelindustrie aus Unternehmenssicht sind die Flexibilität und Vielseitigkeit in der Fertigung sowie der Fertigungsprozess insgesamt. Auch nach Expertenmeinung liegen die besonderen Stärken der Möbelindustrie in Deutschland darin, dass in der Regel sehr akribisch an der technischen Entwicklung sowie Ausstattung gearbeitet wird.

Weitere wichtige Stärken sind nach Einschätzung der befragten Unternehmer das Leistungsprogramm des Unternehmens, die Qualität der Produkte, ein besonderer Kundenservice, für einige Unternehmen das Design oder die Vermarktungsprozesse. Kaum bzw. keine Bedeutung als besondere Stärke der Möbelhersteller haben nach Einschätzung der Unternehmer und Experten Kundenstrukturen, Fertigungskapazitäten, Rohstoffbeschaffung sowie Kapitalausstattung. Das Kriterium Standort und Lage spielt bei der Einschätzung der Stärken eigentlich keine Rolle, lediglich die Nähe zu Zulieferfirmen und die Vorteile durch die Konzentration der Möbelindustrie in Ostwestfalen-Lippe ermöglichen schnelle Innovationen und kurze Reaktionszeiten auf neue Markttrends. Besonders die Küchenmöbelbranche sieht Vorteile in Form von gut zu koordinierenden Terminen beispielsweise für Hausmessen, durch guten Informationsaustausch sowie durch eine Einkaufskooperation.

In der mittelständischen Struktur der Branche liegt sowohl eine weitere wichtige Stärke als auch ein wichtiges Risiko. Es wird durch Basel II in Zukunft für den Mittelstand deutlich schwerer, preiswertes Fremdkapital zu bekommen.

## **Risiken und Schwächen**

Die wichtigsten Risiken sind jedoch hohe Produktionskosten und die ungünstige Kostenstruktur. Dies bezieht sich insbesondere auf die in Deutschland vergleichsweise hohen Lohnkosten, die Lohnnebenkosten sowie die Steuern und Abgaben. Weitere Risiken sind ein existierender ruinöser Preiswettbewerb, ein inländischer Verdrängungswettbewerb auf Grund existierender Überkapazitäten und das Auftreten ausländischer Anbieter mit Wettbewerbsvorteilen. Resultat ist oft die Verlagerung ganzer Produktionszweige ins Ausland, wie beispielsweise bei der Polstermöbelindustrie die Gestellproduktion oder die Näherei.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist das Thema Absatz. Die Strukturen und Entwicklungen des Absatzmarktes, insbesondere eine weitere Konzentration im Handel und auf Seiten der Einkaufsverbände, Insolvenzen im Handel oder die Abhängigkeit von wenigen Großkunden sind Risikopotenziale. Auch eine schlechte allgemeine wirtschaftliche Lage und Konjunktur und der damit in Verbindung gebrachte Nachfrage-rückgang stellen sich als Risiken dar.

Weiterer wichtiger Punkt zum Thema Risiken sind die Rahmenbedingungen. Dabei erstrecken sich die Themen von allgemein zu hohen staatlichen Reglementierungen und Auflagen insbesondere im Umweltschutz über einen verkrusteten bzw. nicht wirklich existierenden Arbeitsmarkt, über Arbeitsrecht mit wenig Flexibilität bis hin zu Wettbewerbsverzerrungen durch Fördermaßnahmen in Ostdeutschland.

## **Standort und Wettbewerbsfähigkeit**

Die deutsche Möbelindustrie hat regionale Schwerpunkte in den Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Die Unternehmen in NRW bzw. der Region Ostwestfalen haben nach dem Krieg frühzeitig durch den Einsatz von Spanplatten den Sprung zur Industrialisierung geschafft. Es hat sich ein ganz besonderes Netzwerk von Industriebetrieben gebildet, das die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe bis heute entscheidend prägt und erhält.

Die Bedingungen in Nordrhein-Westfalen als Standort der Möbelproduktion sind vergleichsweise gut. Es werden von Seiten der Verbände und der Landesregierung erhebliche Anstrengungen unternommen, um den Mittelstand der Möbelindustrie zu unterstützen. Die Wettbewerbsstärke der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie gegenüber anderen Regionen ist ebenfalls stark, weil die Unternehmen in der Regel ein breitgefächertes Produktangebot von Mitnahme bis hin zu Hochwert in ihren Firmengruppen vereinen. Betreffend des Absatzes bietet NRW keine Vorteile gegenüber vergleichbaren Bundesländern wie Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Bayern oder Baden-Württemberg.

Klare Wettbewerbsvorteile lassen sich für die Unternehmen der Küchenmöbelindustrie feststellen. So ist nach Experteneinschätzung der Standort Deutschland für die Unternehmen der Büromöbelindustrie ähnlich wie in der Küchenmöbelindustrie im Vergleich zu anderen Teilbranchen relativ ungefährdet.

Trotzdem hält die Mehrheit der Befragten den Standort NRW weder für die Erweiterung der Produktionskapazität noch für die Gründung eines neuen Standortes für geeignet. Während bei den Pro-Argumenten gezielt auf die Situation in NRW eingegangen wurde, lassen viele Contra-Argumente erkennen, dass es den Befragten eher um eine generelle Einschätzung der Produktionsbedingungen in Deutschland ging und ihre Gründe daher nicht ausschließlich auf den Standort NRW zu beziehen sind. Weiterhin wichtig für die Einordnung dieser Einschätzung ist die Tatsache, dass

viele Unternehmer der Möbelindustrie für die Erweiterung der Kapazität oder die Gründung eines Standortes derzeit überhaupt keine Veranlassung sehen. Das Land Nordrhein-Westfalen hat im bundesdeutschen Vergleich keine standortpolitischen Nachteile, wohl aber Vorteile aufzuweisen.

Im internationalen Vergleich werden nach Experteneinschätzung die produzierenden Betriebe mit sehr umfangreichen Vorschriften und Umweltauflagen, auch im Vergleich zu anderen EU-Ländern, konfrontiert. Dies schwächt wesentliche Wettbewerbsvorteile und verschärft die Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Regionen in der EU und in der Welt.

Tabelle 1 SWOT-Analyse der Möbelindustrie NRW

<b>Stärken (S)</b>	<b>Schwächen (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristige und schnelle Reaktion, Flexibilität in der Produktion</li> <li>• Leistungsprogramm der Unternehmen (Qualität, Service, Design)</li> <li>• großes Know-how in der Produktion</li> <li>• Nähe zu Zulieferbetrieben</li> <li>• gute Mitarbeiterpotenziale</li> <li>• gute Rohstoffverfügbarkeit, insbesondere im Bereich Holzwerkstoffe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Umsatzrenditen</li> <li>• mangelnde Möglichkeit der Bildung von Eigenkapitalreserven</li> <li>• Absatzstrukturen, geringer Kontakt zu den Endverbrauchern</li> <li>• geringes Preisdurchsetzungspotenzial</li> <li>• geringe Ausrichtung auf internationale Absatzmärkte</li> <li>• hohe Abhängigkeit bei Innovationen und Produktentwicklung von der Zulieferindustrie, geringe vertikale Integration, sinkende Fertigungstiefe</li> </ul>
<b>Chancen (O)</b>	<b>Risiken (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische Ausrichtung des Unternehmens in Richtung Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft oder Nischenmarkt</li> <li>• Marktwachstum im Ausland</li> <li>• stärkere Verknüpfung von Produkt und Serviceleistungen</li> <li>• Anbahnung von Kooperationen zu Zulieferern und zum Handel</li> <li>• Erarbeitung zukunftssträchtiger Beschaffungs- und Absatzkonzepte, insbesondere stärkere Orientierung auf internationalen Märkten sowie gezielte Zusammenarbeit mit den heimischen Zulieferern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungünstige Kostenstruktur</li> <li>• Abwandern von Produktion und Zulieferern ins Ausland</li> <li>• Investitionsrisiken durch schlechte Eigenkapitalausstattung</li> <li>• steigender Importdruck, starker internationaler Wettbewerb auf dem deutschen Markt</li> <li>• Wertewandel in der Gesellschaft</li> <li>• im europäischen Vergleich schlechtere Rahmenbedingungen für die Produktion</li> <li>• tendenziell negatives Marktwachstum in Deutschland</li> </ul>

### Handlungsempfehlungen

Bei der Möbelindustrie handelt es sich um einen der letzten traditionell handwerklichen Industriezweige. Dementsprechend sind beratende oder unterstützende Maßnahmen für die Marktstellung im internationalen Wettbewerb zum Überleben der Branche notwendig. Die Möbelindustrie in Deutschland und in Nordrhein-Westfalen befindet sich derzeit in einem sehr tiefgreifenden Strukturwandel. Viele kleine aber auch große Unternehmen stehen momentan vor der Herausforderung, sich u.a. in der Beschaffung von Zulieferteilen, dem Absatz der Produkte, den Firmenallianzen, den Innovationen und den Denkhorizonten allgemein zunehmend internationalen Märkten stellen zu müssen.

Der Strukturwandel ist damit verbunden, dass die Zahl der Möbelhersteller in Nordrhein-Westfalen und die in der Möbelbranche insgesamt Beschäftigten weiterhin rückläufig sein werden. Der Strukturwandel kann und darf nicht aufgehalten werden. Ziel der hier zu formulierenden Handlungsempfehlungen soll vielmehr sein, das Profil der heimischen Möbelindustrie transparenter zu gestalten, die Stärken zu unterstützen und auf die Schwächen im Rahmen des Möglichen zu reagieren. Grundlage für diese Handlungsempfehlungen bilden die Anregungen aus den Fragebögen sowie die Unternehmer- und Experteninterviews. Auch im Rahmen der »Zukunftsinitiative Möbelindustrie ZiMit« wurden zahlreiche Gespräche mit Unternehmern und Branchenkennern mit dem Ziel geführt, Handlungsfelder für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der nordrhein-westfälischen Möbelindustrie zu identifizieren. Diese Handlungsfelder sowie die Argumente und Ergebnisse lassen sich durch die Gespräche im Rahmen der Cluster-Studie bestätigen und ergänzen.

An vielen Punkten kann die Landesregierung direkt mit richtungsweisenden Projekten und Entscheidungen einen entscheidenden Beitrag dazu leisten. Hier muss auf folgende Punkte besonderen Wert gelegt werden:

### **Exportförderung**

Die Internationalisierung bzw. Exportoffensive der Möbelindustrie kann durch die öffentliche Unterstützung einen gewaltigen Schub erfahren. Die Bedeutung dieses Handlungsfeldes ist – insbesondere vor dem Hintergrund der klein- und mittelständischen Struktur der Branche – besonders hoch.

Ziele sind, die eher unterdurchschnittliche Exportquote nachhaltig zu erhöhen und Wachstumspotentiale auf europäischen und außereuropäischen Märkten auszuschöpfen. Gleichzeitig geht es darum, die Vorteile einer internationalen Arbeitsteilung zu nutzen. Erforderlich dazu ist eine Service-Infrastruktur, die beispielsweise Daten über Auslandsmärkte bereithält, eine Fachberatung zum Export- und Messemanagement anbietet oder auch Showrooms oder Gemeinschaftsstände im Ausland organisiert. Wichtige Schritte sind dabei die Gründung der Export-Marketing-Gesellschaft und die Eröffnung des Servicebüros in Moskau, die im Rahmen der ZiMit umgesetzt wurden. Hier gilt es, diese Linie konsequent weiter zu verfolgen und die Aktivitäten auch auf andere nicht-europäische Märkte auszudehnen.

### **Bildung und Forschung**

Die Herausforderungen der Branche lassen sich nur durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter bewältigen. Die Qualifizierung ist daher als eine wichtige Querschnittsaufgabe zu verstehen. Es geht zum einen um eine Intensivierung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Zum anderen müssen firmenübergreifende Qualifizierungskonzepte entwickelt werden, um den Bedarf der Branche angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels zu sichern. In diesen Zusammenhang ist beispielsweise auch die Entwicklung des Studiengangs »Kooperative Ingenieur-Ausbildung – Holz« der Fachhochschule Lippe einzuordnen.

Der **unternehmensnahen Aus- und Weiterbildung** ist dabei in jedem Fall der Vorrang einzuräumen, wird doch beispielsweise das Konzept der Berufsakademien (BA) von den Unternehmen der Möbelindustrie besonders geschätzt. Hier gilt es, die Möglichkeit einer in Nordrhein-Westfalen ansässigen Berufsakademie zu überprüfen oder die Kooperation zwischen Unternehmen und der Berufsakademie in Melle auch auf administrativer Ebene zu entwickeln und zu fördern.

Die **Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungsinstituten** ist in der Branche bislang unterentwickelt. Dies ist nicht untypisch für mittelständische Unternehmen. Die hierin liegenden Chancen werden bislang nicht genutzt. Es wird deshalb darauf ankommen, den Wissens- und Technologietransfer zu intensivieren und Netzwerke zwischen Technologieanbietern und Unternehmen zu knüpfen.

Die **Unterstützung des Fachbereichs Produktion und Wirtschaft** an der Fachhochschule Lippe und Höxter (Standort Detmold) ist ebenfalls ein Schritt in diese Richtung. Der vergleichsweise junge Studiengang »Holztechnik« stellt für Nordrhein-Westfalen den einzigen kompetenten Standort auf Hochschulebene für Forschung und Lehre im Bereich Möbel dar. Ziele sind die Konzentration und (personeller) Ausbau der Kompetenzen. Dies muss parallel mit einer stärkeren Motivation der Wirtschaft zur Mitarbeit sowie einer verbesserten Öffentlichkeitsarbeit in den Unternehmen über die Aktivitäten an Hoch- und Fachschulen geschehen.

Auch die regelmäßige **Aktualisierung und Entwicklung von Berufsbildern** ist dabei wichtig. In einigen Bereichen wie der Polstermöbelindustrie droht mittelfristig ein Fachkräftemangel, weil in einzelnen Berufszweigen keine Gesellen mehr ausgebildet werden. In hochautomatisierten Bereichen wie z.B. der Küchenmöbelindustrie entstehen durch sich ändernde Anforderungen völlig neue Berufsbilder (»Mechatroniker«). Die schnelle und regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung von Berufs- und Weiterbildungsinhalten ist daher von besonderer Bedeutung, will man die Stärke der Mitarbeiterqualifikation langfristig erhalten.

Die **Weiterbildung** erhält innerhalb des Bildungssektors eine immer stärkere Bedeutung. Dieser Bedeutung Rechnung tragend lassen sich folgende Handlungsempfehlungen formulieren:

- Analyse des Weiterbildungsbedarfs in den Unternehmen der Möbelindustrie,
- Entwicklung von (flexiblen) Weiterbildungsangeboten speziell für die Möbelindustrie,
- Einrichtung einer Weiterbildungsinstitution, Angliederung an und Kooperation bestehender Bildungsträger,
- Unterstützung der Unternehmen bei der Wahrnehmung von Weiterbildungsveranstaltungen,
- vereinfachter Zugang zu Weiterbildungsangeboten an Hochschulen.

Viele Unternehmer sind mit den Anforderungen des Strukturwandels in der täglichen Arbeit überfordert. Das Tagesgeschäft, der Termindruck, die Qualitätssicherung, die Produktentwicklung, behördliche Bürokratie und Auflagen, Tarifstreitigkeiten, die kommende Messe oder einfach der nächste Auftrag verhindern, dass sich Geschäftsführer in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit langfristigen Strategien und Visionen oder mit der Beobachtung internationaler Märkte befassen können. Viele weit reichende Entscheidungen sind heute einerseits durch ihre Kurzfristigkeit und andererseits dadurch geprägt, dass sie oft nur aus dem Bauch heraus getroffen werden. Dabei fehlt es den Unternehmern nicht an Mut, sondern meist fehlt das wissenschaftliche Fundament, der Blick über das eigene Unternehmen hinaus oder einfach nur das Geld. Deshalb ist es wichtig, besonders innovative oder Erfolg versprechende Konzepte und Initiativen in und zwischen den Unternehmen zu fördern. Dies gilt insbesondere für:



- die wissenschaftliche Begleitung **praxisorientierter Forschungsprojekte**, dabei insbesondere die Kooperation zwischen Wissenschaft und Unternehmen. Vorschläge für solche Projekte sind:
  - Detaillierte **Bedarfsforschung**: Welche Möbel werden in Deutschland gekauft? Wie unterscheiden sich die Bedarfe innerhalb Europas? Welche in Deutschland produzierten Möbel sind künftig (auch) auf dem Weltmarkt erfolgreich?
  - Welche **Alternativen zur thermischen Verwertung** von Rest- und Althölzern sind in der Möbelindustrie sinnvoll?
  - Welche **Optimierungsmöglichkeiten in der Fertigung** – speziell in den Bereichen Handling und Transport bringen entscheidende Vorteile?
  - Entwicklung eines »**nachhaltigen Unternehmensmodells**«, Ziel ist: das lernende Unternehmen
- das **Thema Unternehmensorganisation**  
Ziel muss die Steigerung der Produktivität durch eine Optimierung interner Abläufe und Strukturen sein. Stichworte in diesem Zusammenhang sind beispielsweise die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, zum Beispiel durch die Einführung von Arbeitszeitkonten, oder die Einführung eines Ideenmanagement.

Die Förderung **regionaler und branchenübergreifender Netzwerke** wird für die Möbelindustrie in NRW die Minderung der Nachteile von klein- und mittelständischen Unternehmen bewirken. Die gemeinsamen Aktivitäten der Branche, die sich in den letzten Jahren z.B. um den Aufbau des »Haus des Möbels« entwickelt haben, der Aufbau der Export-Marketing-Gesellschaft, die Kooperation der Küchenmöbelhersteller in der Arbeitsgemeinschaft A 30 oder zuletzt der Schulterchluss von möbelonline e.V. und des Daten Competence Centers des Verbandes der deutschen Küchenmöbelindustrie sind positive Beispiele für erfolgreiche und erfolgversprechende Kooperationen in einzelnen Fragen.

Weitere Möglichkeiten für Kooperationen und Netzwerke sind ein Netzwerk für ein OWL- Qualitätsimage, ein Möbel-Design-Preis Nordrhein-Westfalen oder auch die Optimierung der Logistikkette Möbel. Gerade im Bereich der Logistik kann die branchenübergreifende Zusammenarbeit echte Fortschritte bringen. Denn die Gestaltung der Prozesskette von der Fertigstellung der Produkte über eine etwaige Zwischenlagerung bis zur Auslieferung an den Kunden ist sowohl unter Kostengesichtspunkten als auch unter qualitativen Gesichtspunkten von hohem Interesse. Ein Großteil der Schäden, die später vom Kunden moniert werden, sind nicht auf Mängel in der Produktion, sondern auf Beschädigungen während des Transports, bei der Lagerung oder dem Aufbau zurück zu führen. Hier könnte die Förderung gemeinsamer Anstrengungen einen entscheidenden Impuls liefern.

Auch die Datenkommunikation und das E-Business sind Themen von branchenübergreifender Relevanz. Voraussetzung für eine reibungslose und kostensparende Kommunikation mit dem Handel wie auch den Lieferanten wäre eine einheitliche Datenkommunikation. Im Idealfall müssten die aus dem Kundengespräch generierten Planungsdaten unmittelbar in den Herstellungsprozess einmünden. Dies ist bislang nicht ausreichend gewährleistet. Die Folge sind zahlreiche Fehlerquellen, ein hohes Maß an Kundenreklamationen und Nacharbeiten. Ein großes Interesse an diesem

Handlungsfeld haben namentlich die Unternehmen, die maßgeschneiderte Lösungen für ihre Kunden anbieten. Das typische Beispiel sind die Hersteller von Küchenmöbeln. Die weitere Unterstützung der ZiMit-Aktivitäten in diesem Bereich wird empfohlen.

Die wichtigste Empfehlung an die Politik, so das Ergebnis aus den Befragungen der Cluster-Studie, ist die jedoch die **Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen** für die Produktion in klein- und mittelständischen Unternehmen. Dies betrifft vor allem bundesweite Regelungen. Zu nennen sind hier:

- Verringern der »**Bürokratie**« in der öffentlichen Verwaltung, Vereinfachung und Beschleunigung von behördlichen Genehmigungsverfahren,
- Senkung der **Lohnnebenkosten**,
- spürbare Senkung der **Steuern** für klein- und mittelständische Unternehmen,
- Flexibilisierung des **Arbeitsmarktes**, vereinfachte Beschäftigungsmöglichkeiten, Schwerpunkt beim Kündigungsschutz auf fachliche Qualifikationen,

Die Attraktivität des Unternehmertums in Deutschland sinkt – und das gilt in besonderem Maße für die Möbelindustrie. Hohe Verantwortung für Arbeitnehmer, kapital-schwache Unternehmen, geringe unternehmerische Spielräume und Renditeaussichten um die 1% führen dazu, dass der Beruf des Unternehmers in der jungen Generation nur noch selten gefragt ist. Hohe Investitionen in moderne Techniken, Anlagen und Prozessabläufe einerseits und zurückhaltende Fremdkapitalgeber (Banken) andererseits stellen bei der Unternehmensnachfolge oft ein unüberwindbares Hindernis dar. Hier ist die Politik gefragt:

- Förderung der **Eigenkapitalbildung** in kleinen und jungen Unternehmen,
- Vereinfachung von Verfahren und Unterstützung bei **Unternehmensnachfolgen**,
- **Finanzierungsbeihilfen** nur kurzfristig, gezielt und ausschließlich für KMU anbieten oder vermitteln.

Als stark konsumabhängige und momentan (noch) sehr stark auf den deutschen Markt konzentrierte Branche ist die Möbelindustrie nicht nur von der objektiven wirtschaftlichen Lage, Konjunktur und Prognose in Deutschland abhängig, sondern unterliegt auch einer Kaufzurückhaltung, die aus einer gefühlten Wahrnehmung der Verbraucher resultiert. Hier können insbesondere stabilisierend wirken:

- Förderung gemeinsamer **Werbung und Öffentlichkeitsarbeit** der Branche,
- Schaffung von **Vertrauen in Politik und Zukunft** als Grundlage für Konsum.

## 2.2 Bauwesen

### 2.2.1 Holzbau- und Fertighausindustrie (Holzsystembau)

Während der Anteil an Holz- und Fertighäusern im Ein- und Zweifamilienhausbau, dem Hauptabsatzmarktsegment des Holz- und Fertigbaus, bundesweit 13,3% beträgt, weist Nordrhein-Westfalen lediglich einen Anteil von 7,0% auf. Damit bildet NRW das Schlusslicht aller Bundesländer und liegt sogar hinter den Stadtstaaten Berlin (19,6%), Hamburg (8,6%) und Bremen (7,8%) zurück.<sup>1</sup>

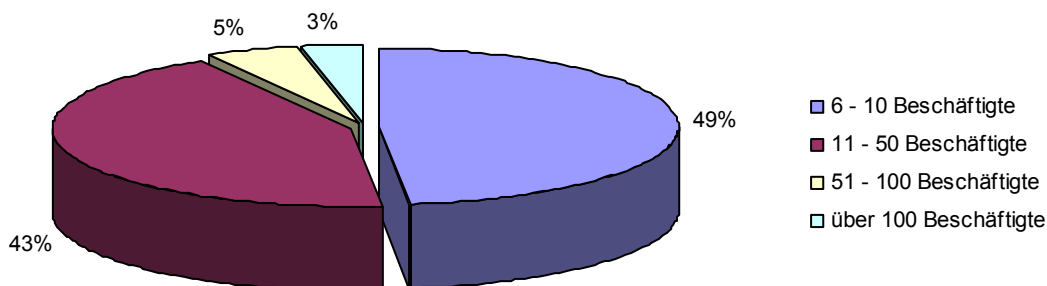
Auf der anderen Seite weist NRW mit ca. 105.000 Baugenehmigungen an Ein- und Zweifamilienhäusern in 1999-2001 den mit Abstand höchsten Zuwachs an Neubauten auf und liegt damit um das ca. Dreifache über dem bundesweiten Landesdurchschnitt.

Der niedrige Holzsystembauanteil auf der einen Seite und die sehr hohe Zahl an Neubauten auf der anderen Seite unterstreicht das große Marktpotenzial, welches der nordrhein-westfälische Holz- und Fertigbau »vor der eigenen Tür« hat. Dies gilt insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt, dass vor allem kleinere und mittlere Holzbauunternehmen fast ausschließlich heimatnahe Märkte bedienen.

#### Strukturanalyse

Mit ca. 120 Betrieben und einem Umsatzvolumen von ca. 300 Mio. EUR bei ca. 3.000 Mitarbeitern bildet der Holzsystembau nach der Möbelindustrie das zweitgrößte Segment der 2. Absatzstufe in der Holzwirtschaft Nordrhein-Westfalens. Hierbei sind in die Grundgesamtheit ausschließlich Unternehmen einbezogen, die Holzbau als Kerngeschäft betreiben, d.h. Holzbauten kontinuierlich über das Jahr fertigen. Als untere Grenze wird ein Holzbau-Jahresumsatz von 500.000 EUR (ca. 5 Häuser pro Jahr) festgelegt.

Auffallend ist die sehr klein- und mittelständische Struktur der Holzsystembaubranche. 49% der Unternehmen beschäftigen im Holzsystembau bis zu zehn Beschäftigte, 43% liegen in der Beschäftigtengrößenklasse mit 11-50 Beschäftigten.

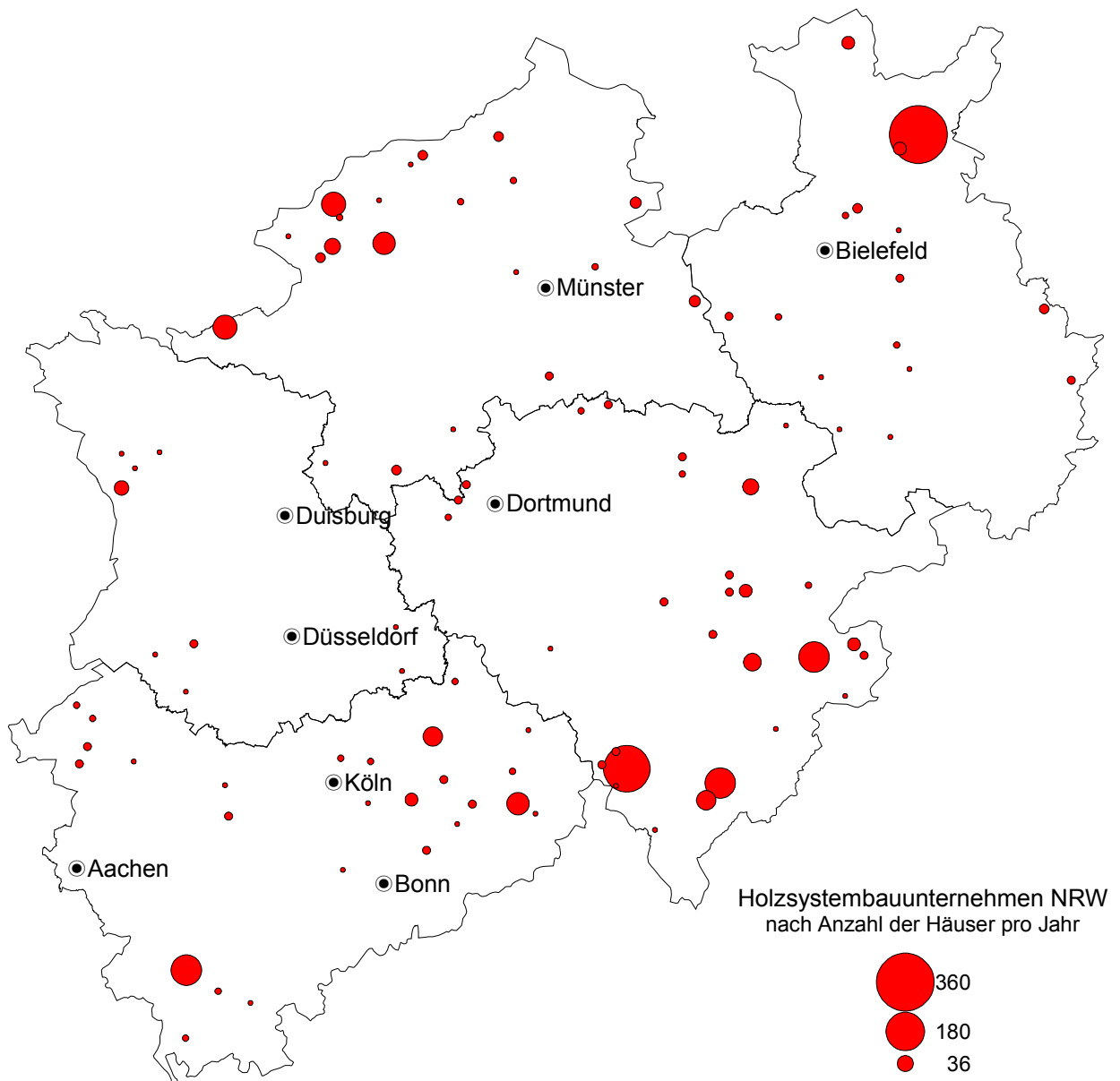


Quelle: HDH

Abbildung 7 Verteilung der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen

<sup>1</sup> Baugenehmigungszahlen des Bundesamtes für Statistik aus 1999-2001

Die regionale Verteilung der Firmen zeigt, dass grundsätzlich eine relativ gleichmäßige Verteilung über ganz NRW vorliegt, jedoch eindeutige Schwerpunkte im Hochsauerlandkreis, im Oberbergischen Kreis sowie in der Region „Münsterland-Grenze Niederlande“ vorhanden sind. Dies ist sicherlich auf den hohen Waldbestand und auf die ländliche Struktur zurückzuführen. Aus diesen holzbaufreundlichen Standortfaktoren hat sich eine gewisse regional abgegrenzte, eigenständige Holzbaukultur entwickeln können. Gewisse Lücken – vor allem, wenn man die Zahlen im Verhältnis zur Bevölkerungsdichte sieht- sind im klassischen Ruhrgebiet vorhanden.



Quelle: HDH, Datenbasis 101 Unternehmen

Abbildung 8 Regionale Verteilung der Holzsystembauunternehmen in NRW

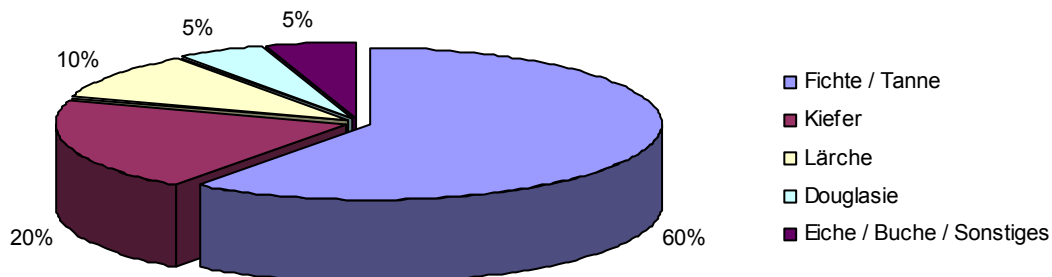
Die Entwicklung auf dem Baumarkt ist seit ca. 3 Jahren sowohl in NRW als auch deutschlandweit aufgrund sinkender Baugenehmigungszahlen stark rückläufig. Sowohl im Holzfertighausbau als auch im Holzrahmenbau mussten in besagtem

Zeitraum Umsatzeinbußen in einer Größenordnung von 30% hingenommen werden. Konsequenz dieser Einbußen war nicht zuletzt die Reduzierung der Holzbauunternehmen in einer Größenordnung von ca. 10 bis 15%. Erst in 2002 ist ein gewisses »Erreichen der Talsohle« spürbar. Ähnlich wie in anderen Branchen verlaufen die Entwicklungen aber sehr uneinheitlich. Es existieren eine Reihe von Unternehmen, auch in NRW, die Firmenkonjunkturen aufweisen und entgegen dem Branchentrend erhebliche Umsatzzuwächse zu verzeichnen haben. Auch eine genaue Analyse der betreffenden Firmen lässt keine eindeutige Begründung für dieses Phänomen zu.

Die Entwicklungen für die nächsten Jahre werden gedämpft positiv gesehen. Die Anzahl der Unternehmen wird sich um wenige Prozentpunkte – ca. 3-5% – reduzieren. Ein Teil der »wegfallenden« Unternehmen wird seine Tätigkeiten in den Bereich der Modernisierung und Sanierung von Altbauten verlagern. Die Umsätze im Holzsystembau werden bei stagnierenden Gesamt-Baugenehmigungszahlen leicht steigen. Erreicht wird dieser Anstieg durch fortschreitende Marktanteilsgewinne des Holzsystembaus, die wiederum der guten Resonanz bei jungen Menschen zugeschrieben werden. Die Beschäftigtenzahlen werden stagnieren, ggf. leicht zurückgehen. Die steigenden Umsätze werden begleitet von weitergehenden Rationalisierungsanstrengungen, so dass das Wachstum maximal für eine Stagnation der Beschäftigtenzahlen sorgen kann.

Der Beschaffungsmarkt in NRW weist ein grundsätzliches Defizit auf. Die Verfügbarkeit von preiswerter, qualitativ hochwertiger Ware, die gehobelt, kammergetrocknet und güteüberwacht in verschiedensten Dimensionen schnell, zuverlässig und in größeren Mengen geliefert werden kann, ist in NRW scheinbar nicht gegeben. So kommen vor allem bei den größeren Holzsystembauunternehmen überregional tätige Zulieferer aus anderen Bundesländern zum Zuge. Dies wiederum ist dem Absatz von Holz aus dem hiesigen Forst eher abträglich.

Die Auswahlkriterien, die von den Unternehmern und Experten als sehr wichtig eingestuft werden, unterstreichen zwar die eindeutige Vormachtstellung des Kriteriums »Preis«, zeigen aber auch gleichzeitig die enorme Bedeutung der Kriterien »Qualität«, »Service« und »Produktzertifizierung«.



Quelle: HDH

Abbildung 9 Verteilung des Vollholzes nach Holzarten

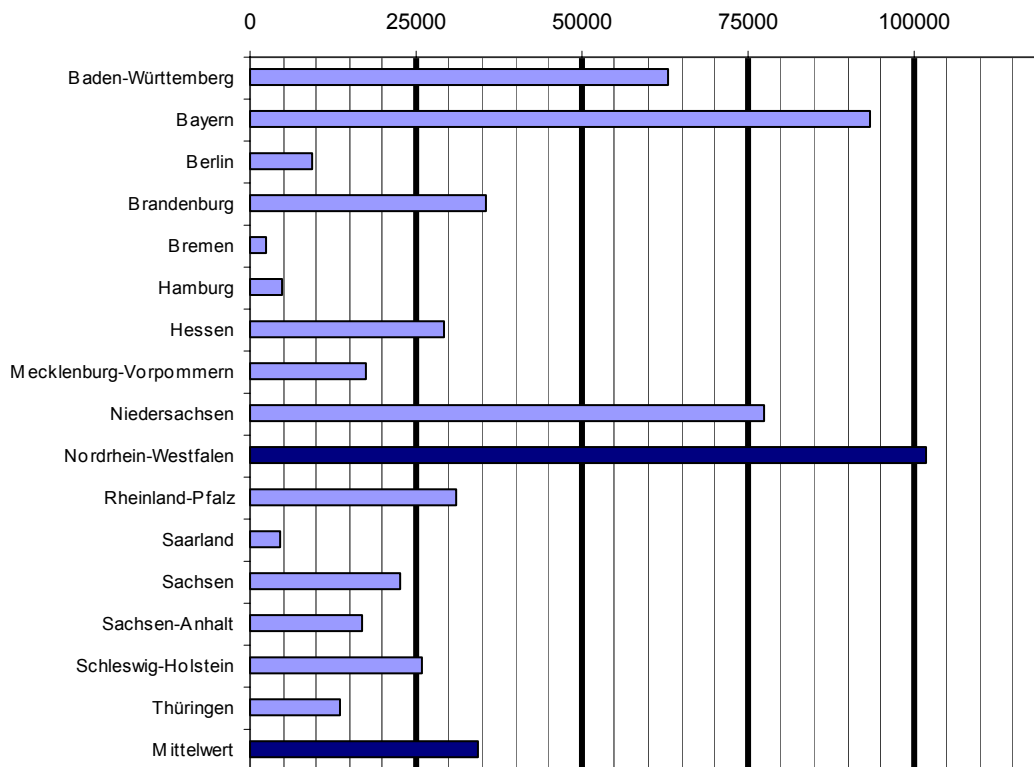
Im Vollholzbereich dominiert weiterhin das Sortiment »Fichte/Tanne«, jedoch hat es in den letzten Jahren eine gewisse Verlagerung zur Kiefer gegeben. Bei Holzwerkstoffplatten weisen die Beschaffungsmengen aus, dass sich OSB-Platten, Spanplatten und Holzfaserdämmplatten am Markt etabliert haben. Die Trends und Entwicklungen sagen jedoch das »Sterben« der Spanplatte zu Gunsten der OSB-Platte voraus und geben den Holzfaserdämmplatten, insbesondere der neuen Generation

der im Trockenverfahren hergestellten, sehr gute Marktchancen. Weiterhin wird eine fortschreitende Verlagerung im Vollholzbereich hin zur Kiefer erwartet.

Insgesamt stellen die Holzsystembauer in NRW ca. 3.000 Häuser her, 80% davon im klassischen Marktsegment »Ein- und Zweifamilienhausbau«, 15% im Objektbau (Schulen, Kindergärten, Bürogebäude...). Aufgrund der holzbaufreundlicheren Vorschriftenlage wird der Holzsystembau seinen Schwerpunkt tendenziell Richtung Objektbau verlagern. Zukünftig werden im klassischen Marktsegment des Wohnbaus die Ausbauhäuser, die schlüsselfertigen Häuser des Niedrigpreissegments sowie das Hochpreissegment auf Kosten des schlüsselfertigen Mittelpreissegments weiter gewinnen.

### Wettbewerbsfähigkeit

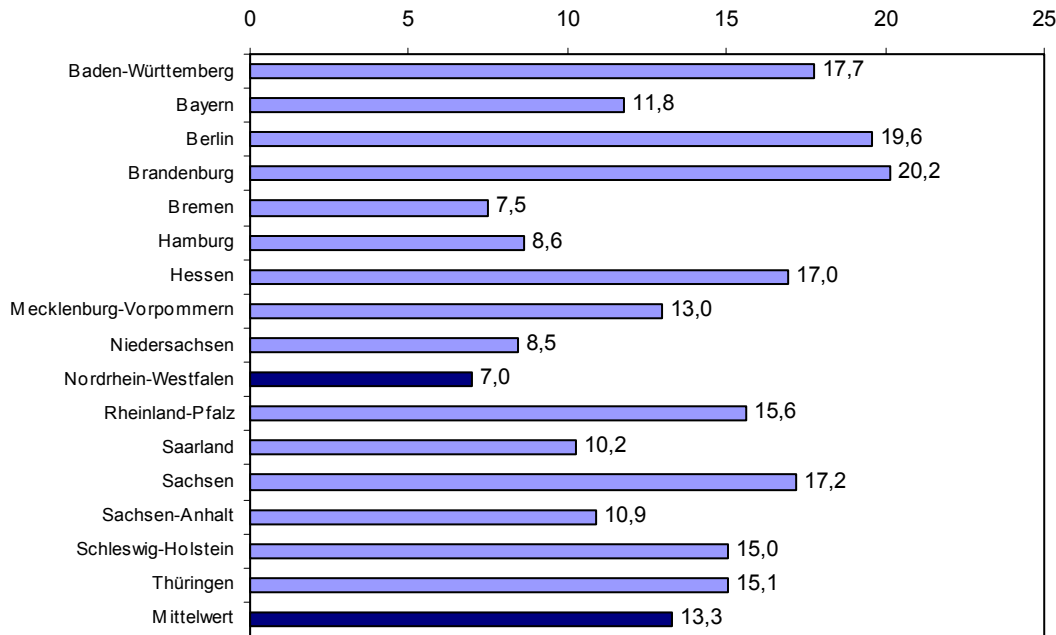
Der wesentliche positive Standortfaktor im Sinne einer sehr guten Chancensituation ist ohne Zweifel die Tatsache, dass NRW innerhalb Deutschlands die größte Anzahl jährlicher Baugenehmigungen aufweist (vgl. Abbildung 10).



Quellen: Statistisches Bundesamt, LDS und eigene Berechnungen

Abbildung 10 Baugenehmigungen 1999-2001

In Anbetracht der Tatsache, dass Holzsystembauunternehmen, vor allem diejenigen kleiner bzw. mittlerer Größe, 80 bis 100% ihrer Bauvorhaben im Umkreis von ca. 100 km abwickeln, bedeutet dieser Faktor einen großen »Heimvorteil«. Getrübt wird diese Erkenntnis dadurch, dass Nordrhein-Westfalen mit 7% den niedrigsten Holzsystembauanteil aller Bundesländer, sogar hinter den Stadtstaaten Bremen und Hamburg, hat. Alle Flächenstaaten liegen zum Teil deutlich über der 10%-Marke, der bundesweite Durchschnitt beträgt 13,3%, Tendenz steigend.



Quelle: Statistisches Bundesamt, LDS und eigene Berechnungen

Abbildung 11 Holzsystembauanteil 1999-2001

Was die Einschätzung des zukünftigen Holzsystembaumarktanteils für Nordrhein-Westfalen anbelangt, so wird ein Zuwachs um 5 Prozentpunkte für möglich gehalten; was eine Steigerung auf 12% bedeuten würde; bei den heutigen Baugenehmigungszahlen immerhin ein Zuwachs von 1.500 Hauseinheiten. Daraus resultiert ein Arbeitskräftebedarf von zusätzlich ca. 2.000-2.500 im Holzsystembau. In Anbetracht der Tatsache, dass dieser Zuwachs durch die rezessive Baukonjunktur konterkariert werden dürfte, ist schwierig abzuschätzen, ob und in welchem Ausmaß dieser Trend auf die Beschäftigtenzahlen haben wird.

Die Wettbewerbssituation der Holzsystembauunternehmen ist immer noch gekennzeichnet von Marktbenachteiligungen, die sich insbesondere durch bestehende, gesellschaftlich geprägte Vorurteile über den Holzbau und immer noch vorhandenen Behinderungen durch gesetzliche und normative Vorschriften ergeben. Letztere sind zwar in den letzten Jahren deutlich abgebaut worden, jedoch sind solche Benachteiligungen rudimentär immer noch vorhanden; dies gilt insbesondere für diverse Brandschutzvorschriften und Regelungen zur Wertermittlung.

Die Wettbewerbssituation als solche wird durchaus positiv bewertet. Die Unternehmen setzen im wesentlichen auf das eigene Leistungsprogramm (Produkt, Qualität, Service, Design), ihre Innovationskraft, ihre Flexibilität sowie die günstigen Bedingungen am Standort NRW (Stichwort: Marktpotential Holzbau).

Die Risiken sehen die Unternehmen neben den seit vielen Jahren kritisierten politischen Rahmenbedingungen (Lohnnebenkosten, Arbeitsrecht etc.) vor allem im ruinösen Preiswettbewerb sowie der schlechten Baukonjunktur. Letztere ist nicht zuletzt sehr stark von politischen Regelungen – Eigenheimzulage, diverse Förder Richtlinien, Energieeinsparverordnung etc. – abhängig.

### Trends und Entwicklungen

Die Branche ist sehr stark in Bewegung und reagiert auf die schwierige Situation mit neuen Vermarktungs- und Produktkonzepten. Im Fertighausbau ist in den letzten

Jahren eine Entwicklung zu beobachten, die der in der Automobilindustrie stark ähnelt. Die sog. »Global player« versuchen sich über gezielte Fusionen am Markt zu behaupten. Galt in den 90 er Jahren die magische Grenze von 1.000 Häusern pro Jahr als die Schwelle zur Marktführerschaft, so liegt die Messlatte zwischenzeitlich bei 2.000 Häusern. Mit den Fusionen realisieren sie die Besetzung einer breiten Produktpalette bis hin zu Nischenprodukten und bewirken die Senkung ihrer Beschaffungs- und Herstellkosten. Im handwerklich orientierten Holzrahmenbau geht der Trend hin zur intelligenten Werksvorfertigung mit konsequenter Qualitätsüberwachung.

Werden die o.a. Entwicklungen in den nächsten Jahren konsequent durchgehalten, wird dies mittelfristig zu einem Sterben der ganz kleinen Holzbauunternehmen und mittelgroßen Fertighausunternehmen führen. Langfristig wird das »mittelgroße« Segment wieder durch den aufstrebenden »kleinen« Holzrahmenbauer besetzt werden können.

### **Handlungsempfehlungen**

Es ist deutlich erkennbar, dass ein Großteil der Handlungsempfehlungen auf die Verbesserung der allgemeinen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen abzielt. Diese werden weitgehend auf der Europa- bzw. bundespolitischen Ebene entschieden.

Die Handlungsempfehlungen sind im folgenden gemäß ihrer Bedeutung, die ihnen von den Befragten beigemessen wird, aufgelistet:

1. Unterstützung des positiven Images des Holzsystembaus durch eine gezielte Informationskampagne »Pro Holzbau« zur sachlichen Aufklärung von kommunalen Entscheidern und privaten Bauherren. Hauptziele müssen dabei sein, Vorteile zu transportieren und Vorurteile abzubauen;
2. Stärkere politische Förderung des Bauens mit nachwachsenden Rohstoffen, zumindest ideell;
3. Stärkere Aufklärung über Wirtschaftlichkeit der Holzhäuser unter besonderer Berücksichtigung der Werthaltigkeit mit dem Ziel, die den Holzsystembau noch benachteiligenden Wertermittlungsrichtlinien positiv zu beeinflussen;
4. Schaffung finanzieller Anreize durch z.B. bedarfsangemessene Eigenheimförderung; in diesem Zusammenhang wäre eine Sonderförderung für »Bauen mit nachwachsenden Rohstoffen« von besonderem Reiz für den Holzhausbau;
5. Steuerliche Entlastungen der Unternehmen zur Verbesserung der Eigenkapitalsituation und damit indirekt zur langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze;
6. Senkung der Lohn- und Lohnnebenkosten zur Verbesserung der Marktfähigkeit;
7. Entbürokratisierung und Deregulierung der Arbeitsbestimmungen zur Vereinfachung der bedarfsgerechten Neueinstellung bzw. Kündigung von Arbeitnehmern; die Anreizsituation zur Schaffung von Arbeitsplätzen ist grundsätzlich zu verbessern;
8. Vereinheitlichung des Baurechts der Bundesländer auf einen bundesweiten Standard; hierbei insbesondere Anpassung der Landesbauordnung bzgl. Brandschutzbestimmungen mindestens auf den Stand der Musterbauordnung;
9. Stärkere Berücksichtigung der Holzsystembaulobby auf Landesebene.



**Vereinzelt werden an die Politik folgende Handlungsempfehlungen ausgestellt:**

10. Sicherung gleichbleibender Qualitätsstandards in Bezug auf die Europäisierung bzw. stärkere Qualitätssicherungskontrollen, um die sich häufenden Baumängel mit der Konsequenz eines langfristig wachsenden Negativimages einzudämmen;
11. Mehrwertsteuer auf Bauleistungen senken;
12. Förderung über zinsgünstige Kredite für Investitionen in Fertigungsrationisierung;

**Vereinzelt werden an die Verbände folgende Handlungsempfehlungen ausgestellt:**

13. Bereitstellung ansprechender Publikationen und eine Zusammenstellung ausgezeichneter Referenzvorhaben, die das Leistungsspektrum des modernen Holzsystembaus überzeugend darstellen. Als Hauptzielgruppen gelten – wie bei der gewünschten Informationskampagne - private Bauherren und kommunale Entscheidungsträger;
14. Systemvereinheitlichung der Software in der gesamten Kette von der Planung bis zur Maschinenansteuerung;
15. Aufbau von Datenbanken über Ausbaugewerke / Subunternehmer
16. Zusammenschluss der Holzbauverbände zur Durchführung einer bundesweiten Infokampagne »Pro Holzhausbau« mit der gezielten Bearbeitung der Vorteile und Widerlegung der Vorurteile
17. Initiative zur weitgehenden Standardisierung bestimmter Baustoffe und einheitliche Standards insbesondere hinsichtlich Abmessungen von Massivholz, Bauplatten etc.

Die Handlungsempfehlungen enthalten eine Reihe allgemeiner politischer Forderungen, die nur sehr schwer oder sehr langfristig durch die Landesregierung beeinflussbar sind. Die wesentliche Handlungsempfehlung lässt sich aus dem nachfolgenden Statement des Verfassers herauslesen:

Die beste Förderung für den Holzsystembau in NRW wäre die Erhöhung des Holzsystembauanteils auf normales bundesweites Niveau. Eine Steigerung des momentanen Holzsystembauanteils in NRW von 7,2% auf den Bundesdurchschnitt von 13,3% würde für den hiesigen Holzhausbau einen unglaublichen Wachstumsschub in Gang setzen und zu entsprechenden Umsatzerhöhungen, Unternehmensneugründungen und Mehrung vor allem qualifizierter Arbeitsplätze führen.

Den Handlungsempfehlungen der Marktakteure und Experten ist auch zu entnehmen, wie diese Erhöhung angegangen werden muss. Man verlangt vom Land in Anlehnung an die politischen Anstrengungen der Bundesländer Bayern, Baden-Württemberg und Hessen mehr politischen Rückenwind. Das können gezielte Holzsystembauförderprogramme sein, Imagekampagnen für »nachwachsendes Bauen« bis hin zu stärkeren Lobbyberücksichtigung des Forstes, der Säger und der Holzsystembauer. Kommunen können ihre Ausschreibungen holzsystembauorientiert gestalten und sich besser mit Architekten im Vorfeld abstimmen. Den Möglichkeiten zur positiven Beeinflussung des Holzsystembauanteils sind keine Grenzen gesetzt.

## 2.2.2 Sonstige Holzbau- und Bauelementeindustrie

Der Begriff »Sonstige Holzbauindustrie« umfasst in dieser Untersuchung die Hersteller von Lärmschutzwänden sowie Holzbrücken.

Der Begriff der »Bauelementeindustrie« umfasst die Hersteller der Produkte Brettschichtholz, Leimholzplatten, Betonschalungselemente, Holztreppe, Paneele (Wand- und Deckenverkleidungen), Holzfußböden (Parkett, Laminat, Holzpflaster) sowie Fenster und Türen.

Insgesamt lassen sich nach dieser Definition in Nordrhein-Westfalen rund 100 holzverarbeitende Industrieunternehmen identifizieren, die mit gut 6.000 Beschäftigten einen Umsatz von rund 1,35 Mrd. € erwirtschaften.

### Holzbrücken und Lärmschutzwände

Sowohl Holzbrücken als auch Holz-Lärmschutzwände bedeuten eine sehr hohe Spezialisierung der Unternehmen, zählen aber auf der anderen Seite zu den sog. »Randprodukten« der Bauindustrie. In Nordrhein-Westfalen konnte in beiden Bereichen jeweils nur ein einziges Unternehmen identifiziert werden. Dies bestätigt den geringen Teil, den beide Branchen innerhalb der Holzwirtschaft einnehmen. Bei den Holzbrückenherstellern zählt das Unternehmen jedoch zu den Marktführern der Branche und hält gemeinsam mit zwei Unternehmen aus der direkten niedersächsischen Nachbarschaft einen Marktanteil von rund 20%.

Erfasst wurden dabei nur Unternehmen, die die Produkte im Kerngeschäft herstellen, d.h. kontinuierlich Holz-Lärmschutzwände oder Brücken über das Jahr fertigen. Als untere Grenze wird ein Jahresumsatz von 300.000 EUR (entspricht rund 5.000 bis 6.000 m<sup>2</sup> Lärmschutzwände oder 20 Holzbrücken pro Jahr) festgelegt.

Teilweise fertigen die Hersteller beider Branchen weitere Produkte (Holzleimbau, Holzhausbau, Wintergarten etc.), so dass die Umsatzabgrenzung zum Teil sehr schwierig, jedoch zwingend geboten war.

### Strukturanalyse

Die Verhältnisse am Markt sind in beiden Bereichen trotz ihres vergleichsweise geringen Umfangs sehr schwierig zu durchschauen. In beiden Bereichen zusammengekommen erwirtschaften rund 55 Mitarbeiter einen durchschnittlichen Jahresumsatz von rund 4-5 Mio. €.

Bei den Lärmschutzwänden kommen zu über 90% entweder die holzschutzmittelbehandelte Kiefer oder die unbehandelte Lärche zum Einsatz. Die Frage, welches Produkt zum Einsatz kommt, hängt in den meisten Fällen von der ausschreibenden Stelle ab. Die unbehandelte Lärche ist klar auf dem Vormarsch und besetzt bereits heute deutlich mehr als 50% des Marktes bei Holz-Lärmschutzwänden. Die Beschaffung der Vollholzware erfolgt uneinheitlich, jedoch zu einem großen Teil über regional ansässige Schnittholzanbieter und Säger. Einige Anbieter beziehen das Vollholz und mehr oder weniger komplett vorgefertigte Bauteile aus Osteuropa, vornehmlich Tschechien.

Bei Holzbrücken kommen neben einheimischen Holzarten in stärkerem Maße auch FSC-zertifizierte Tropenhölzer verschiedener Sortierungen zum Einsatz. Im wesentlichen wird Brettschichtholzware eingesetzt.

Die Hauptzielgruppen sind sowohl bei den Lärmschutzwänden als auch bei den Holzbrücken fast ausschließlich öffentliche Auftraggeber, die je nach Hersteller 80-95% ausmachen. Für beide Produkte gibt es einen gewissen regionalen Absatzschwerpunkt in den klassischen Holzbauländern Bayern und Baden-Württemberg. Die Holzbrückenbauer arbeiten dabei häufig als Subunternehmer.

### Wettbewerbsfähigkeit

Grundsätzlich besteht bei beiden Produkten eine Konkurrenzsituation zu anderen Baustoffen. Die Hauptwettbewerber sind Beton, Stahl und Aluminium.

Ein wesentlicher Vorteil sowohl für Holz-Lärmschutzwände als auch für Holzbrücken ist die Möglichkeit, die Produkte weitgehend vorfertigen zu können. Dies garantiert eine gleichmäßige Qualität und führt dazu, dass beide Produkte auch preislich den Konkurrenzmaterialien überlegen sind.

Ein wesentlicher, sehr augenscheinlicher Vorteil besteht in der naturnahen Optik. Die Produkte eignen sich damit hervorragend für Regionen, die stark im Fremdenverkehr engagiert sind.

Wesentliche Wettbewerbsnachteile ergeben sich aus den bestehenden Vorurteilen – auch bei Entscheidungsträgern auf kommunaler Ebene. Man befürchtet eine geringe Lebensdauer und einen hohen Wartungsaufwand, sprich: die Produkte aus Holz sind unter ökonomischen Gesichtspunkten unrentabel.

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Nachteil ist die Tatsache, dass insbesondere bei den Holzbrücken auf Grund eines vergleichsweise hohen Planungsaufwandes nur sehr wenige Firmen in der Lage sind, qualitativ hochwertige und damit dauerhafte Produkte anbieten zu können. Die »schwarze Schafe« unter den Anbietern könnten das Image des Baustoffs Holz nachhaltig zerstören.

Der Hersteller von Lärmschutzwänden stuft NRW als Standort eher negativ ein. Zum einen liegen die Lohnkosten deutlich höher als beispielsweise in Ostdeutschland. Zum anderen wird NRW im Gegensatz zu den Bundesländern Bayern und Niedersachsen auch hinsichtlich der Absatzchancen als unattraktiv eingestuft. Trotz eines hohen Bedarfs an Straßensanierungen sind die Zeiten leerer Haushaltskassen für die Branche eher schlecht.

Der Holzbrückenbauer sieht NRW und das angrenzende Niedersachsen als Standort durchaus positiv. Hervorgehoben werden vor allem die guten Verkehrsanbindungen sowie die Verfügbarkeit qualifizierten Personals.

### Trends und Entwicklungen

Die Einschätzungen bzgl. Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung fallen in beiden Branchen gemäßigt positiv aus. Die zunehmende Bedeutung des Bauens mit nachwachsenden Rohstoffen sowie die positiven Entwicklungen des hiesigen Fremdenverkehrs lassen eine positive Einschätzung zu. Die Branche geht davon aus, dass Umsatz und Beschäftigtenzahl mindestens auf dem heutigen Niveau gehalten werden können.

Bei den Holzbrücken ist eine klare Tendenz zu Mischkonstruktionen erkennbar; Ausbildungen von Holzbrücken mit z.B. einem Stahlgeländer oder Stahlteilen in der Tragkonstruktion werden zukünftig deutlich häufiger zu sehen sein. Marktpotentiale für den Holzbrückenbau werden im Bereich von sogenannten Primitivbrücken aus Rundholz für den Forst sowie Brückenprovisorien für Baustellen gesehen.

Bei den Lärmschutzwänden wird sich der Trend der letzten Jahre – weg von holzschutzmittelimprägnierten Kiefersortimenten hin zur unbehandelten Lärche – weiter fortsetzen.

### Handlungsempfehlungen

Die wichtigsten Handlungsempfehlungen sind:

- Bei öffentlichen Ausschreibungen ist der Werkstoff Holz stärker zu berücksichtigen. Viele Ausschreibungen sind so konzipiert, dass Holz verarbeitende Unternehmen kaum eine Chance zum Mitwettbewerb haben.
- Über eine sachlich fundierte Imagekampagne, die im wesentlichen positive Ausführungsbeispiele aufzeigen und aufklärenden Charakter haben soll, muss politischer Rückenwind erzeugt werden. Insbesondere sind auch die Vorurteile »Holz fault, bricht und brennt« sachlich fundiert zu widerlegen. Tenor dieser Kampagne muss die Aufklärung über die gute Lebensdauer der Holz-Produkte sowie die besonderen Vorteile in Bezug auf nachhaltiges Bauen, Vorfertigung und vor allem Optik sein.

## **Bauelemente**

### Strukturanalyse

Der industrielle Schwerpunkt der untersuchten Sektoren im Bereich der Bauelemente findet sich in holzwerkstoffnahen Feldern, also in den Bereichen Boden, Wand & Decke sowie Innentüren. Andere Segmente wie die Fenster- und Außentürenherstellung sind dagegen entweder stark handwerklich geprägt oder wie die Bereiche Schalungstafeln und Paneele sehr klein.

In den untersuchten Segmenten arbeiten im Jahr 2001 insgesamt gut 6.000 Personen, die einen Umsatz von etwa 1,35 Mrd. € erwirtschafteten.

Generell haben insbesondere im Bereich der Bauelemente die Märkte ihre Entwicklungsdynamik verloren und befinden sich in einer Phase des Verdrängungswettbewerbs, der Konsolidierung und der Standortneubestimmung. Auslöser dieser Entwicklung sind der Nachfrageeinbruch am Bau, eine allgemeine Investitions- und Konsumzurückhaltung, veränderte Konsumentenpräferenzen sowie stark angestiegene Produktionskapazitäten in Deutschland und Europa.

Mittelfristig sind wenig erkennbare Wachstumspotenziale erkennbar, so dass die Aufrechterhaltung der bestehenden Industriestruktur des Landes schon als strukturpolitischer Erfolg gewertet werden kann.

Die wesentliche Erkenntnis in Bezug auf die strukturpolitische Fragestellung der Beschaffung ist die eindeutige Haltung der Industrie, dass jegliche Interventionen in den Rohstoffmarkt unerwünscht sind und dass regionale Überlegungen weitestgehend ohne Bedeutung für beschaffungspolitische Fragestellungen sind. Marktprozesse regeln die Versorgung in einer grundsätzlich befriedigenden Art und Weise

Die Inputschätzung für den Sektor beläuft sich auf knapp 2 Mio. m<sup>3</sup> Schnittholz und Holzwerkstoffe.

Regionale Beschaffungsstrukturen waren aus methodischen und sachlichen Gründen nicht in allen Segmenten zu erheben – spielen aber aus Industriesicht auch keine Rolle, was zumeist auch (noch) für das Thema Zertifizierung gilt.

### Wettbewerbsfähigkeit

Die große Mehrheit der untersuchten Segmente befindet sich in reifen oder zurückgehenden Märkten bei gleichzeitig fehlenden Wachstumsimpulsen durch Produktinnovationen. Diese Situation zwingt zur Optimierung von Kostenstrukturen, Fertigungsprozessen und Standortkonfigurationen. Die bisherigen indirekten staatlichen Eingriffe in Fertigungsstrukturen über Subventionen werden weitestgehend abgelehnt, weil sie zu deutlichen Wettbewerbsverzerrungen geführt haben.

Wesentliche Stärken der nordrhein-westfälischen Holzindustrie liegen in der Beherrschung komplexer und kapitalintensiver Fertigungsprozesse sowie im Management anspruchsvoller Vermarktungsprozesse, insbesondere in den Business-To-Consumer und Business-To-Business Märkten der Holzwerkstoffindustrie.

Umgekehrt liegen spezifische Schwächen in all jenen Sektoren, in denen weitgehend austauschbare und servicearme Produkte unter Ausnutzung niedriger Löhne und günstiger Rohstoffpreise gefertigt und vermarktet werden; dies betrifft insbesondere massivholznahe Sektoren. Infolge der geschilderten Schwächen und einer unterschiedlichen Entwicklungsdynamik innerhalb der europäischen Volkswirtschaften ist anzunehmen, dass die Verlagerung der Fertigung lohn- und rohstoffkostensensibler Produkte in Regionen mit entsprechenden Faktorkostenvorteilen anhalten wird.

Eine Ausnahme bilden handwerksnahe Bereiche wie der Treppenbau, welche aufgrund des hohen Individualisierungsgrades der Produkte in sehr viel geringerem Umfang als die Industrie dem nationalen und internationalen (Standort-) Wettbewerb ausgesetzt sind.

In allen untersuchten Segmenten wirken sich die strukturelle Baukrise, die relative Innovationsarmut der Holzwirtschaft, die starke Tendenz zu Überkapazitäten sowie die zunehmende Internationalisierung wettbewerbsverschärfend aus.

Nationale und europäische Subventionen tragen zu einer erheblichen Verzerrung der standort- und unternehmensspezifischen Wettbewerbsbedingungen bei und werden – im Falle des Beibehaltens – eine starke, marktintervenierende Größe bleiben.

Ein intensiver inländischer Verdrängungswettbewerb im Zusammenspiel mit einer zunehmenden Internationalisierung der Märkte erzwingt in weiten Bereichen der Holzwirtschaft die Transformation von Unternehmens- und Branchenstrukturen sowie eine Veränderung traditioneller Managementmuster. Deshalb werden erfolgreiche Unternehmen in den nächsten Jahren von einer anhaltenden Konzentration, partieller Spezialisierung, konsequenter Internationalisierung und einem systematischen Innovationsmanagement in allen betrieblichen Funktionen und Prozessen geprägt werden.

### Handlungsempfehlungen

Die eigentlichen Stärken des Standortes NRW liegen in kompetenten Arbeitskräften und starken Wissensträgern. Deshalb wird eine wichtige Aufgabe in der Entwicklung kompetenten Personals zur Erbringung überlegender Leistungen in den Bereichen Fertigung und Absatz gesehen.

Weiterhin wird die Kapitalausstattung der Unternehmen als eine erfolgskritische Größe betrachtet – hier liegt ein erheblicher Bedarf, auch um erforderliche Innovationen und Strukturanpassungen voranzutreiben. Als wichtige Nebenbedingung wird die Wettbewerbsneutralität dieser Maßnahmen beurteilt. Umsetzungsorientierte Ansätze liegen in der Reduzierung von Steuern- und Abgabenbelastungen sowie in den

wirtschaftlich positiven Effekten einer tiefgreifenden Deregulierung. Um im internationalen Standortwettbewerb bestehen zu können, werden vor allem ein liberaleres Arbeitsrecht und flexiblere Lohnstrukturen gewünscht – dies könnte zu einem erhöhten Angebot an Dauerarbeitsplätzen führen.

Förderansätzen im Bereich der Rohstoffversorgung, der Erschließung von Gewerbestandorten und der Entwicklung von Kooperationen wird keine besondere Bedeutung zugemessen.

Im Unterschied zur Produktion werden im Bereich der Marktentwicklung und Marktbearbeitung einige Ansatzpunkte für sinnvolle Gemeinschaftsaufgaben und Unterstützungsprogramme gesehen. Diese liegen in den Bereichen Gemeinschaftswerbung »Pro-Holz / Pro-Bauen / Pro-Wohnen« zur Ausweitung des Inlandsmarktes; ein besonderer Schwerpunkt sollte dabei auf die Entwicklung der Renovierungsmarktes gelegt werden. Daneben wird in einer gezielten Export- und Innovationsförderung die Chance gesehen, neue und bisher nicht existente Marktpotenziale im In- und Ausland zu erschließen.

Sehr wichtige Ansätze sind:

- Unterstützung von Unternehmen in den Bereichen Auslandsmarkterschließung und in der Entwicklung von Produkt- und Serviceinnovationen mit dem Ziel, neue Markt- und Wachstumspotenziale zu erschließen.
- Verbesserung der Kapitalausstattung und Unternehmensfinanzierung durch Reduktion von Steuern und Abgaben sowie generelle Deregulierungsmaßnahmen im Wirtschafts- und Gewerberecht.
- Verbesserung der Qualifikation von Arbeitskräften und der Wissensbasis von Unternehmen in den Bereichen Technologie, Marketing und Management durch Förderung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sowie wirtschaftsnaher Forschung und Unternehmensberatung.
- Durchführung branchenweiter, nachfragesteigernder Maßnahmen für Produkte aus Holz in den Konsumbereichen Bauen & Wohnen.

## **2.3 Holzpackmittel-, Paletten- und Exportverpackungsindustrie**

Die Holzpackmittel-, Paletten- und Exportverpackungsindustrie gliedert sich heute in folgende Teilbranchen:

Die Exportverpacker:

Das Dienstleistungsangebot umfasst: Verpackungsberatung, Verpacken von Industriegütern aller Art inkl. Korrosionsschutz, containergerechte Verpackung und Containerstau, Einlagerung und Kommissionierung, Erstellung von Versanddokumenten, Rücknahme und Verwertung von Holzpackmitteln. Das Verpacken erfolgt dabei gemäß den Verpackungsrichtlinien des Bundesverbands Holzpackmittel • Paletten • Exportverpackung (HPE) e.V. (HPE-Standard) oder nach Kundenwunsch.

Die Holzpackmittelhersteller:

Das Produktangebot umfasst: Kisten und Garnituren aus Vollholz und Sperrholz in Serien- oder Einzelfertigung, zerlegbare Mehrwegverpackungen, Verschlüge, Schlitten, Spezialverpackungen aus Holz und Kabeltrommeln. Viele Holzpackmittelhersteller bieten heute die oben beschriebene Dienstleistung Verpacken auch oder sogar schwerpunktmäßig an.

Die Anbieter von Holzpaletten:

Hierzu zählen Standardpaletten (Euro, CP etc.) und Sonderpaletten in jeder gewünschten Abmessung als Mehrwegpaletten, Leichtpaletten oder Spezialausführungen für sicheren Transport, Umschlag und Lagerung von Gütern aller Art mit zwei oder vier Einfahröffnungen sowie die Rücknahme, Reparatur und das Recycling von Paletten.

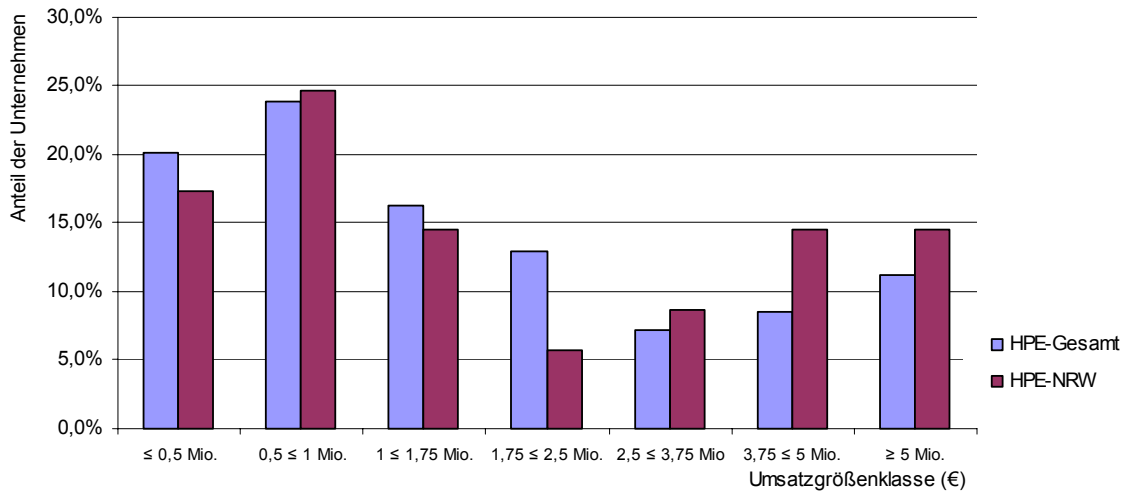
Die Leichtpackmittelhersteller:

Dieser Bereich umfasst: Obst- und Gemüsesteigen, Weinsteigen, Geschenkkisten und Spankörbe in Standard- und Sonderabmessungen sowie Rücknahme und Recycling.

### **Branchenstruktur**

Mit 131 Betrieben, einem Umsatzvolumen von ca. 380 Mio. € und 3.200 Mitarbeitern stellt die Holzpackmittel- und Palettenindustrie ein mittelgroßes Segment der nordrhein-westfälischen Holzindustrie dar.

Die Holzpackmittel- und Palettenindustrie ist traditionell klein- und mittelständisch strukturiert. Ein großer Teil der Unternehmen liegt unterhalb von 20 Mitarbeitern. Über 40% der Firmen sowohl in Deutschland insgesamt wie auch in NRW erwirtschaften einen Umsatz von jeweils bis zu 1. Mio. €. Über 5 Mio. € liegen lediglich knapp 15% der Unternehmen (vgl. Abbildung 12).



Quelle: HPE

Abbildung 12 Anteile der Verpackungsunternehmen nach Umsatzgrößenklassen NRW 2001

Die Unternehmen haben sich in NRW schwerpunktmäßig im Ruhrgebiet und entlang des Rheins angesiedelt. Daneben gibt es kleinere Konzentrationen in Ostwestfalen sowie im Bergischen/Siegerland.



Quellen: HPE, HDH

Abbildung 13 Regionale Verteilung der Holzpackmittelindustrie NRW

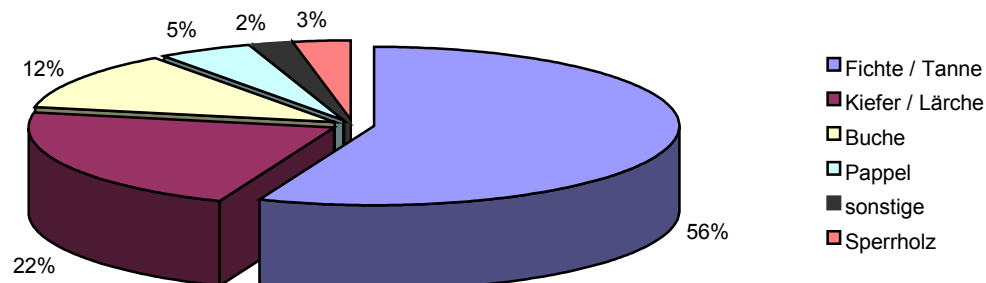


In den vergangenen Jahren hat es im Bereich der Verpackungs-Dienstleister verschiedene Zusammenschlüsse gegeben. Diese wurden i.d.R. jedoch im Laufe der Jahre wieder aufgelöst. Hintergrund für die Bildung der Einheiten war insbesondere die Abwicklung größerer Anlagenprojekte an mehreren Standorten. Für derartige Aufträge hat sich allerdings auch die Zusammenarbeit kleinerer Betriebe auf kollegialer Ebene bewährt.

### Beschaffungsmärkte

Für die Herstellung von Holzpackmitteln und Paletten werden einerseits Vollholz andererseits Holzwerkstoffe eingesetzt. Für die Auswahl des Materials sind in der Regel technische und kalkulatorische Aspekte maßgebend. Gut die Hälfte des verwendeten Vollholzes stellen die Arten Fichte und Tanne, knapp ein weiteres Viertel Kiefer und Lärche. Den Rest bilden insbesondere Buche und Pappel. Holzwerkstoffe werden bislang nur in geringem Maße eingesetzt. Vor dem Hintergrund zunehmender phytosanitärer (pflanzengesundheitlicher) Bestimmungen wichtiger Exportländer sind hier jedoch Verschiebungen – sprich der verstärkte Einsatz von Holzwerkstoffen – möglich.

Insgesamt ist von einem jährlichen Verbrauch an Holz und Holzwerkstoffen von etwa 600.000 m<sup>3</sup> auszugehen. Das deutliche Schwergewicht bei der Beschaffung von Holz bildet dabei die Palettenindustrie mit einer Menge von geschätzten 500.000 m<sup>3</sup> pro Jahr. Dabei findet v.a. das Sortiment Fichte/Tanne Anwendung. Kunststoff findet als Material für Paletten nur in Nischen Anwendung. Sonstige Werkstoffe wie Metall oder Pappe sind ohne Bedeutung.



Quelle: HPE

Abbildung 14 Holzartenverteilung bei Paletten, durchschnittlicher mengenmäßiger Holzverbrauch, der auf die jeweiligen Holzarten entfällt (2001)

Ursprünglich wurde das verwendete Holz von benachbarten oder aus dem eigenen Sägewerk geliefert. Inzwischen haben die meisten Betriebe der Branche kein eigenes Sägewerk mehr, da der externe Bezug von Schnittholz aus hierauf spezialisierten Betrieben günstiger ist.

Insbesondere die Grenzöffnung nach Osteuropa eröffnete die Chance auf günstige Bezugsquellen für die gesamte Branche. Zunächst aus Polen und Tschechien, inzwischen auch aus (Weiß-) Russland und dem Baltikum gelangen größere Mengen Schnittholz für die Holzpackmittel und Palettenindustrie nach Deutschland.

Der Import wird zum Teil über Holzhändler abgewickelt. Insbesondere aus Osteuropa gibt es jedoch auch Direktimporte.

## **Produkte und Mengen**

Holzpackmittel ist ein Oberbegriff für eine Vielzahl von Packmittelarten. Sie unterscheiden sich durch ihre Abmessungen, Konstruktion, Form und Verwendungszweck zum Teil erheblich. Ihre Gemeinsamkeit ist, dass es sich immer um eine steife Verpackung handelt. Diese Eigenschaft ist unabhängig selbst von extremen klimatischen Beanspruchungen wie Hitze, Kälte, Wasser. Dies zeichnet Holz vor allen anderen Verpackungsmaterialien aus.

Paletten werden in zwei Hauptgruppen unterteilt: Flachpaletten und Paletten mit Aufbauten, sog. Boxpaletten.

In Kombination mit den Umsatzzahlen der gesamten und einem geschätzten Handelsanteil bei Paletten von 50% lässt sich schlussfolgern, dass in NRW im Jahr 2001 rund 18 Mio. Paletten im Wert von rund 105 Mio. € produziert wurden.

Kisten werden nach zwei Hauptgruppen unterschieden, den Grundbauarten und den Sonderbauarten. Bei den Grundbauarten sind die Wände die tragenden Teile. Leisten bilden die Ecken- und Flächenverbindungen und dienen als zusätzliche Versteifung. Ein der Kiste ähnliches aber trotzdem eigenständiges Packmittel ist der Verschlag. Er verfügt über teilweise offene Seiten und ggf. auch Deckel. Verstrebungen bieten eine zusätzliche Aussteifung.

In Kombination mit den Umsatzzahlen der gesamten lässt sich schlussfolgern, dass in NRW im Jahr 2001 rund 300.000 m<sup>3</sup> Kisten und Verschlüge im Wert von rund 60 Mio. € produziert wurden.

Leichtpackmittel ist ein Oberbegriff für kleinformative Packmittel. Hierbei handelt es sich um Kisten, Steigen, Spankörbe und Schachteln für Obst, Gemüse, Fisch und vieles mehr. Leichtpackmittel zählen in Nordrhein-Westfalen eher zu den Außenseitern – die Produktion spielt praktisch keine Rolle.

Die Produktion von Kabel- und Seiltrommeln aus Holz konzentriert sich auf wenige darauf spezialisierte Unternehmen. In Kombination mit den Umsatzzahlen der gesamten Branche lässt sich schlussfolgern, dass in NRW im Jahr 2001 rund Kabeltrommeln im Wert von rund 6 Mio. € produziert wurden.

In den letzten Jahren hat die Nachfrage nach Dienstleistungen rund um das Produkt Holzverpackung stetig zugenommen.

## **Produktionsverfahren und eingesetzte Technologien**

Die Verpackung und i.d.R. auch die Herstellung von Kisten erfolgt individuell und ist demnach mehr Handwerk als industrielle Produktion. Dementsprechend sind die Produktionsabläufe wenig automatisierungsfähig. Nur die Herstellung von Paletten weist einen höheren Grad an Automatisierung bzw. Automatisierungspotenzial auf.

## **Absatzmärkte**

Insgesamt betrachtet ist die Branche wenig exportorientiert. So werden rund 11% des Gesamtumsatzes im Export erzielt, der in den letzten Jahren allerdings überdurchschnittlich expandierte. Von größerer Bedeutung ist der Außenhandel im Palettengeschäft. So werden rund 23% der im Inland produzierten Paletten exportiert und stammen gut 50% der Inlandsversorgung mit Holzpaletten aus Importware.

Die Verpackungsmittelhersteller – das wird durch die regionale Verteilung der Branche in Nordrhein-Westfalen noch einmal bestätigt – agieren überwiegend in

engen regionalen Grenzen und haben sich in direkter Nähe ihrer Kunden, z.B. der exportorientierten Maschinenindustrie, angesiedelt.

### **Trends in der Beschaffung**

In den letzten Jahren ist im Kistenbereich eine deutliche Tendenz vom Vollholz zum Einsatz von Holzwerkstoffen zu erkennen. Die Entwicklung in Deutschland ist stellvertretend für NRW zu sehen. Der Grund hierfür liegt u.a. in den zunehmenden Einfuhrvorschriften einzelner Staaten für Vollholz. Dieser Trend wird anhalten. Innerhalb dieser Gruppe könnte es eine Verschiebung vom Sperrholz zu OSB geben. Dies hängt von den künftigen technischen Eigenschaften des letztgenannten Materials ab.

### **Entwicklung der Holzpackmittelindustrie**

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass es kaum noch eine Branchenkonjunktur gibt. Die beiden wirtschaftlichen Hauptsäulen der deutschen Holzpackmittel- und Palettenindustrie sind die Exportwirtschaft und die Binnenkonjunktur. Die erstgenannte ist insbesondere für die Kistenhersteller und die Exportverpacker von Bedeutung. Aber auch viele Paletten werden in diesem Bereich benötigt. Die Binnenkonjunktur spricht in erster Linie die Palettenhersteller an. Die Inlandsnachfrage steuert direkt das Transportvolumen und damit den Bedarf an Ladungsträgern.

Die Zukunftsperspektiven der Branche werden von verschiedenen Trends beeinflusst. Von übergeordneter Bedeutung sind die anhaltende Globalisierung und Verflechtung der Wirtschaft, die ein zunehmendes Handelsvolumen nach sich ziehen sowie die rasante Entwicklung der elektronischen Kommunikation, die längst noch nicht abgeschlossen ist. Der anhaltende Strukturwandel innerhalb von Nordrhein-Westfalen ist eine weitere Herausforderung. So führt die durch den Einzug der Elektronik forcierte Miniaturisierung von Maschinen und Anlagen verbunden mit einer abnehmenden Anzahl der Kunden in diesem Bereich zu einem tendenziell sinkenden Verpackungsvolumen - und damit auch Holzeinsatz - bei gleichzeitig komplexer werdenden Aufträgen.

### **Entwicklung bei den Kistenherstellern und Verpackern**

Im Zuge der Miniaturisierung wird das Verpackungsvolumens kleiner. Die Beschäftigtenzahlen dürften abgesehen von konjunkturellen Schwankungen gleich bleiben. Gleichzeitig steigen durch empfindlichere und wertvollere Güter die Anforderungen an die Verpackung und damit auch an das Personal.

In der Produktionstechnologie sind keine wesentlichen Änderungen zu erwarten. Die Anbieter müssen ihre Angebotspalette jedoch erweitern. Der reine Kistenhersteller wird künftig eher als Zulieferer für Exportverpacker, als für seine heutigen Abnehmer tätig sein. Die bisher dominierende Produktionsleistung ist damit ein Bestandteil im Rahmen des gesamten Leistungsangebotes. Die Exportverpacker müssen als ausführendes oder regieführendes Logistikunternehmen die gesamte Bandbreite an Dienstleistungen abdecken.

### **Entwicklung bei den Palettenherstellern**

Das Transportvolumen wird in den nächsten Jahren weiter steigen. Damit nimmt auch die Menge an benötigten Paletten zu. Aufgrund der massiven Importe bleibt hiervon jedoch nur ein Teil bei den inländischen Herstellern hängen. Positive Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahlen sind nicht zu erwarten. Die Fertigung wird in

zunehmendem Maße automatisiert. Dabei spielt insbesondere die Flexibilisierung durch kürzere Rüstzeiten eine Rolle. So können selbst kleine Stückzahlen, für die bisher noch ein relativ großer Personalaufwand erforderlich ist, maschinell gefertigt werden.

### Wettbewerbsfähigkeit

Ein Blick auf die Kostenstruktur der Industrie zeigt, dass im Durchschnitt 2001 46% des Umsatzes auf Materialkosten und 31% auf Personalkosten entfielen. Aufgrund der unterschiedlichen Struktur der Teilbranchen liegen die Materialkosten bei reinen Palettenherstellern deutlich über und die Personalkosten deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt, während es sich bei reinen Exportverpackern genau umgekehrt verhält.

Als positive Aspekte für den Standort NRW sind die Industriedichte sowie die Nähe zu den Kunden und die damit verbundene schnelle, kurzfristige Belieferung zu sehen. Das hohe Transportaufkommen fördert insbesondere die Nachfrage nach Paletten. Das große Know-how der Unternehmen der Holzpackmittel- und Palettenindustrie und die gute Kenntnis der Produkte ihrer Kunden bieten den Versendern ein hohes Maß an Sicherheit.

Dagegen gefährden die Abwanderung von Kunden und das Wegbrechen ganzer Industriezweige z. B. durch Verlagerung in das Ausland die Branche.

Weitere Schwierigkeiten liegen in der mangelnden Möglichkeit Rücklagen für künftige Investitionen zu bilden. Die damit verbundene schlechte Eigenkapitalausstattung der Unternehmen erhöhen die Risiken bei Investitionen erheblich. Damit sinkt die Investitionsbereitschaft. Die Bereitstellung von Risikokapital könnte neben Änderungen in der Steuergesetzgebung hier für Abhilfe sorgen.

Tabelle 2 SWOT-Analyse der Holzpackmittelindustrie NRW

Stärken (S)	Schwächen (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Industriedichte</li> <li>• kurzfristige und schnelle Reaktion, Flexibilität und Qualität in der Produktion</li> <li>• großes Know-how in der Produktion</li> <li>• gute Kenntnisse über Kundenprodukte</li> <li>• große Kundennähe, besonders für die Verpacker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelnde Möglichkeit der Bildung von Eigenkapitalreserven</li> <li>• ungünstige Kostenstrukturen sowohl bei den Verpackern (Lohnkostenniveau) als auch bei den Palettenherstellern (vergleichsweise hohe Materialkosten im internationalen Vergleich)</li> <li>• hohe Abhängigkeit von Binnenkonjunktur und Exportentwicklung</li> </ul>
Chancen (O)	Risiken (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• steigendes Transportvolumen auch im internationalen Verkehr</li> <li>• weitere Integration von Serviceleistungen</li> <li>• Erarbeitung zukunftssträchtiger Beschaffungskonzepte, insbesondere stärkere Orientierung auf internationalen Märkten sowie gezielte Zusammenarbeit mit den heimischen Sägewerken</li> <li>• Einsatz der Transponder-Technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwandern der Kunden, Wegbrechen der industriellen Produktion, Wegbrechen ganzer Industriezweige</li> <li>• Investitionsrisiken durch schlechte Eigenkapitalausstattung</li> <li>• sinkendes Verpackungsvolumen einzelner Produkte</li> <li>• steigender Importdruck für Standardware</li> </ul>

## **Handlungsempfehlungen**

Vor dem Hintergrund zunehmender phytosanitärer Vorschriften ist die Errichtung zusätzlicher Behandlungskapazitäten erforderlich. Dabei kommt der thermischen Behandlung bzw. der Holz Trocknung eine wichtige Rolle zu. Die Förderung von Holz Trocknungsanlagen wäre eine wertvolle Unterstützung für die Holzpackmittel- und Palettenindustrie.

Die Branche vermisst ein Kompetenzzentrum analog zu Fachhochschule Rosenheim. Die Fortbildung der Mitarbeiter gestaltet sich schwierig. Bevorzugt werden Mitarbeiter anderer Unternehmen übernommen. Daneben hat der Bereich der Leiharbeitnehmer in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Hierfür ist insbesondere die Tatsache verantwortlich, dass bei schlechter Auftragslage eine Freistellung von Mitarbeitern nahezu unmöglich ist.

Um die Rahmenbedingungen für die Holzpackmittel- und Palettenindustrie zu verbessern, ist eine industriefreundliche Politik erforderlich. Diese bezieht sich nicht nur auf die eigene Branche, sondern auch auf die Ansiedlung potentieller Abnehmer. Daneben muss das Image der Holzindustrie auch durch eine positive Darstellung seitens der Politik verbessert werden.

Nur Unternehmen, die das Gefühl haben in Nordrhein-Westfalen willkommen zu sein, werden künftig ihren Standort hier wählen bzw. weiterhin hier ansässig bleiben.

## **2.4 Sonstige holzverarbeitende Industrie**

### **2.4.1 Überblick**

In diesem Kapitel sind Industriezweige der Holzindustrie zusammengefasst, die in Deutschland insgesamt oder Nordrhein-Westfalen nach der Anzahl der Betriebe, der Beschäftigten, dem Umsatz oder was den Einsatz von Holz und Holzwerkstoffen betrifft von geringerer Bedeutung sind. Die Gruppe umfasst folgende Teilsegmente:

- Holzwarenindustrie,
- Sargindustrie,
- Hersteller von Saunakabinen,
- Hersteller von Musikinstrumenten,
- Hersteller von Holz-Spielzeug, Spiel- und Sportgeräten.

In Nordrhein-Westfalen sind von diesen fünf Segmenten lediglich die Holzwarenindustrie und die Sargindustrie relevant. Die Bereiche Saunaherstellung sowie die Herstellung Musikinstrumenten und Holz-Spielzeug haben in NRW kaum oder keine Bedeutung. Insgesamt lassen sich nach dieser Definition der nordrhein-westfälischen »sonstigen holzverarbeitenden Industrie« 55 Unternehmen mit ca. 1.000 Beschäftigten und einem Umsatz im Jahr 2001 von knapp 100 Mio. € zuordnen.

### **2.4.2 Holzwarenindustrie**

#### **Strukturanalyse**

Mit 20 Betrieben, einem Umsatzvolumen von ca. 38 Mio. € und rund 400 Mitarbeitern stellt die Holzwarenindustrie ein kleines Segment innerhalb des Clusters Forst & Holz NRW dar.

Umsatz- und Beschäftigtenzahlen beziehen sich bei breiter diversifizierten Unternehmen auf den Bereich Holzverarbeitung. Die Produktgruppen dieser Unternehmen umfassen Werkzeugstiele und Griffe, sonstige Rundstäbe und Dübel, Bilderrahmen und Leisten sowie Bastel-, Geschenk- und Gebrauchsartikel (z.B. Kleiderbügel, Schuhformen und Leisten sowie Haushaltsgegenstände) aus Holz.

#### **Wettbewerbsfähigkeit**

Die Situation der Holzwarenindustrie ist generell schwierig und geprägt durch eine zunehmende Konkurrenz aus dem osteuropäischen, vor allem aber aus dem asiatischen Raum. Neben den fehlenden Wachstumsaussichten in bestehenden Märkten wird die weitere Expansion der Branche durch die geringe Marketing- und Innovationskraft der Unternehmen begrenzt.

Der Standort Nordrhein-Westfalen wird zwar insbesondere bei der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften positiv beurteilt, ist aber weder für die Erweiterung der Produktionskapazität noch für die Gründung eines neuen Produktionsstandortes attraktiv.

## **Trends und Entwicklungen**

Das Segment der klassischen Holzwaren ist in Bezug auf die Produktion sowohl vergleichsweise klein als auch sehr stark rückläufig. Die Zahl der Unternehmen, der Beschäftigten und über die Verstärkung des Faktors »Handel« vermutlich in geringem Maße auch der Umsatz werden zurück gehen. Dadurch und durch die bereits angesprochene Substitution von Holz in den Produkten wird der Holzverbrauch dieser Branche sinken.

## **Handlungsempfehlungen**

Wirtschaftspolitische Handlungsansätze sollten deshalb zum einen auf die Beseitigung kostenrelevanter Standortnachteile zielen, um das Überleben in bestehenden Märkten zu sichern. Darüber hinaus kann über die gezielte Förderung der Exportfähigkeit und Innovationspotenziale der nordrhein-westfälischen Industrie das Erschließen neuer Absatz- und Wachstumspotenziale unterstützt werden.

### **2.4.3 Sargindustrie**

#### **Strukturanalyse**

Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung lassen sich der Sargindustrie in Nordrhein-Westfalen 28 Unternehmen mit ca. 450 Beschäftigten und ca. 30 Mio. € Umsatz zurechnen. Sie stellt damit eines kleinen Segment im NRW-Cluster Forst & Holz dar.

Die Branche besteht aus kleinen bis mittelständischen Unternehmen, die auf die industrielle Fertigung von Särgen spezialisiert sind. Nur 10 Unternehmen beschäftigen mehr als 20 Mitarbeiter.

Die von der Sargindustrie in NRW insgesamt gefertigte Menge beläuft sich in 2001 auf schätzungsweise 105.000 - 110.000 Säрге. Auf Grund der Produktionsmengen der nordrhein-westfälischen Sargindustrie lässt sich ein Gesamt-Rohholzverbrauch von etwa 35.000 m<sup>3</sup> Schnittholz ableiten. Dieses Holz (Kiefer und Eiche) wird überwiegend regional bezogen.

Die Produktion von Holzsärgen ist trotz moderner, industrieller Verfahren nach wie vor von traditionellen handwerklichen Fertigkeiten geprägt. Dies wird auch dadurch belegt, dass der Anteil der Personalkosten deutlich höher als der in anderen Branchen ist.

#### **Wettbewerbsfähigkeit**

Die Sargindustrie in Deutschland befindet sich – ähnlich wie die Hersteller von Holzwaren – unter einem enormen und steigenden Importdruck. Besonders im Vergleich zu den Unternehmen in Osteuropa zeichnen sich die deutschen und damit auch die nordrhein-westfälischen Produktionsbedingungen durch eine ungünstige Kostenstruktur aus. Dies betrifft sowohl das hier höhere Lohnniveau als auch die höheren Kosten für Zulieferprodukte (insbesondere für Vollholz).

Die Sarghersteller zeichnen sich dadurch aus, dass hohe Qualitäts- und Umweltstandards eingehalten werden. Sie sind in der Lage, kurzfristig und flexibel die unterschiedlichen Wünsche der Kunden in ihrer Region zu erfüllen. Risiken für die Industrie gehen in Nordrhein-Westfalen neben den allgemeinen wirtschaftlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen von dem oben geschilderten Niedergang der

Bestattungskultur aus. Der Trend zur einfachen - möglicherweise sarglosen - Bestattung wird durch das künftige nordrhein-westfälische Bestattungsgesetz gefördert und wird zu einem weiteren Arbeitsplatzabbau in der Sargindustrie führen.

### **Trends und Entwicklungen**

Die vier Themenkomplexe Importe, sinkende Sterblichkeit, Verfall der Bestattungskultur und fehlende Nachfolgeregelung werden in dieser Reihenfolge auch in den kommenden Jahren die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Sargindustrie bestimmen. Sie werden insgesamt zu einer schrumpfenden Zahl der Produktionsbetriebe und parallel dazu der Beschäftigten führen. Ebenso werden die Umsätze aus Eigenproduktion ein Minus aufweisen. Die Handelsware wird hingegen weiter an Bedeutung gewinnen und vor dem Hintergrund der in den nächsten Jahren zu erwartenden Trendumkehr bei den Sterbezahlen das o.g. Umsatzminus voraussichtlich wieder auffangen.

Auf der Beschaffungsseite wird die Reduzierung der Fertigungstiefe verstärkt zum Einkauf von verleimten Platten oder Rohsärgen führen. Der verbleibende Bedarf an Schnittholz wird auf dem heimischen Markt aber auch aus Importware gedeckt. Holzwerkstoffe werden auch künftig keine Marktbedeutung gewinnen. Die Fertigungstiefe wird abnehmen. Der Wettbewerbsdruck wird eine Auslagerung lohnintensiver Bereiche zur Folge haben.

Der Absatz wird auch künftig über den Bestatter mit oder ohne Zwischenhandel abgewickelt werden. Dabei liefert die Sargindustrie in erster Linie im regionalen Umfeld und zu einem geringen Teil überregional.

### **Handlungsempfehlungen**

Aus Sicht der nordrhein-westfälischen Sargindustrie sind folgende Bereiche besonders relevant:

- Forschung zum Thema »Holzabbau im Erdreich und in Grabkammern«,
- Investitionsförderung zur Modernisierung von Lackieranlagen gemäß den Vorgaben der VOC-Richtlinie,
- Weitere Förderung der Energieerzeugung aus nachwachsenden Rohstoffen.

#### **2.4.4 Hersteller von Saunakabinen**

Es gibt in ganz Deutschland nach Einschätzung des Bundesverbands Saunabau e.V. etwa 50-60 Unternehmen, die schätzungsweise einen Gesamtumsatz von etwa 100 Mio. € erwirtschaften. Nur 10-12 dieser Unternehmen weisen dabei näherungsweise industrielle Strukturen auf.

Eine spezielle regionale Verteilung der Saunahersteller in Deutschland gibt es kaum. Lediglich im Raum Schwäbisch Hall – dem Ursprungsort des deutschen Saunabaus – gibt es traditionell einen kleineren Schwerpunkt. In Nordrhein-Westfalen gibt es lediglich drei (zwei größere und ein kleineres) im Saunabau tätige Unternehmen. Diese Unternehmen beschäftigen zusammen etwa 100 Mitarbeiter und erwirtschaften einen geschätzten Umsatz von 15 Mio. €. Im Saunabau werden keine einheimischen Hölzer verwendet. Aus diesen Gründen erfolgte keine weitere Analyse der Branche in NRW.



### **2.4.5 Hersteller von Musikinstrumenten**

In Bezug auf die Produkte sind es im Wesentlichen nur Klaviere, Flügel, Orgeln, Akkordeons und Blasinstrumente wie Blockflöten, Fagotte und Oboen, für die im Rahmen der Produktion Holz eingesetzt wird. In Nordrhein-Westfalen gibt es nach Angaben des statistischen Landesamtes keine Klavier- oder Flügelbauer und lediglich 3 Unternehmen, die Orgeln bauen. Darüber hinaus spielt Holz als Zulieferprodukt nur eine untergeordnete Rolle.

Insgesamt gibt es in Nordrhein-Westfalen 4 Orgelbauer und einen kleineren Klavierhersteller. Diese Unternehmen sind dabei jedoch deutlich kleiner als im bundesweiten Durchschnitt.

NRW spielt für die Branche der Musikinstrumentenhersteller insgesamt eine entschieden untergeordnete Rolle. Andererseits ist die Produktion von Holzinstrumenten in Nordrhein-Westfalen nahezu bedeutungslos. Die Gründe liegen einerseits in der Tradition der Branchen und andererseits in der Ansiedlungspolitik nach dem 2. Weltkrieg. Deshalb blieb die Branche für den »Cluster Forst & Holz NRW« unberücksichtigt.

### **2.4.6 Hersteller von Holz-Spielzeug, Spiel- und Sportgeräten**

Nach Angaben des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik gibt es Nordrhein-Westfalen keinen Hersteller von Holzspielzeug.

Spielplatz- und Sportgeräte werden dagegen statistisch nicht gesondert erfasst, die Darstellung der Branchenstruktur ist aus dieser Quelle nicht möglich. Der führende deutsche Hersteller für Spielplatzgeräte aus Holz produziert mit etwa 130 Mitarbeitern in Brandenburg mittlerweile für den gesamten europäischen Markt. In Nordrhein-Westfalen sind 4 Hersteller, die im Bundesverband für Spielplatzgeräte- und Freizeitanlagen-Hersteller e.V. organisiert sind, ansässig. Sie beschäftigen zusammen ca. 70 Mitarbeiter und erwirtschafteten im Jahr 2001 zusammen einen geschätzten Umsatz von 10 Mio. €. Es ist nicht davon auszugehen, dass es weitere auf diese Produkte spezialisierte Hersteller in NRW gibt.

Darüber hinaus werden Spielplatzgeräte häufig von Unternehmen produziert, die außerdem Gartenholz, Gerätehäuser und Holzzäune herstellen. Diese Unternehmen sind bereits im Kapitel der ersten Absatzstufe erfasst.

Bei den Sportgeräten sind es insbesondere die Turngeräte, für deren Herstellung auch nur z.T. Holz verwendet wird. Für die 5 in Nordrhein-Westfalen ansässigen Unternehmen ist das Holz als Zulieferprodukt auch nur von sehr untergeordneter Bedeutung. Deshalb blieben diese Unternehmen für das »Cluster Forst & Holz NRW« unberücksichtigt.