

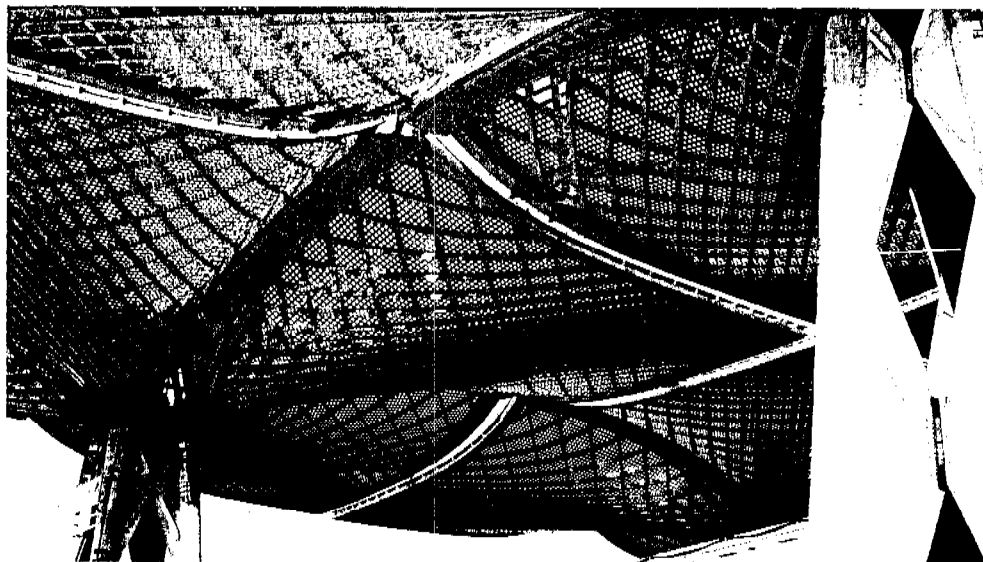
Forschungsprojekt

# Chancen für mittelständische Holzbauer aktiv nutzen

Für das Zimmererhandwerk gilt: Die Zukunft wird überschaubaren, flexiblen und dynamischen Einheiten gehören, die im Bedarfsfall kurzfristig vernetzt arbeiten und sich projektbezogen zu virtuellen „Handwerkskonzernen“ zusammenschließen. Solche Einheiten zeichnen sich in erster Linie durch Know-how, Schnelligkeit und Flexibilität aus – nicht durch Größe.

Die Zahl der Bauprojekte im Holzbau steigt. Der Baustoff Holz erfreut sich zunehmend größerer Beliebtheit. Immer mehr private und öffentliche Bauherren entdecken den Rohstoff Holz für ihr Bauwerk. Mehrfamilienhäuser, Brücken, Produktionsstätten, Kindergärten oder Schulen. Ein herausragendes Beispiel für ein solches Großprojekt ist das Expo-Dach. Es ist allerdings auch ein Beispiel dafür, dass viel versprechende Großprojekte an den klassischen handwerklichen Holzbauunternehmen vorbeigehen können – aus den unterschiedlichsten Gründen.

Der Markt für Bauleistungen zwingt die Holzbauer, ihre Situation und strategische Ausrichtung ständig neu zu überdenken. Am Markt setzt sich mehr und mehr der Trend zum Generalunternehmer durch. Die Bauherren sind immer seltener bereit, mit allen am Bau beteiligten Unternehmen eigene Vertragsbeziehungen einzugehen. Sie wollen nur noch einen einzigen Vertragspartner haben, denn dann müssen sie sich während der Bauausführung mit nur einem einzigen Ansprechpartner auseinandersetzen. Dies gilt vor allem bei größeren Projekten. Hier ist das Generalunternehmertum entsprechend weit verbreitet.



Großprojekte wie das Expo-Dach fordern durchdachte Kooperationen

## Flexible Strategien fahren

Der Generalunternehmer übernimmt die Aufgabe, die verschiedenen Gewerke, die zur Herstellung eines Bauwerkes erforderlich sind, sachlich und zeitlich zu koordinieren. Darüber hinaus geht er alle erforderlichen Vertragsbeziehungen ein. Er ist für die komplette Bauausführung verantwortlich. Er liefert dem Bauherren das Bauwerk gebrauchts- oder schlüsselfertig ab. Das hat sowohl für den Bauherren als auch für den Generalunternehmer/Bauunternehmer Vorteile. Denn als Generalunternehmer kann der

Bauunternehmer seinen Platz in der Wertschöpfungskette neu bestimmen. Er bewegt sich einen Schritt weg vom bloßen Anbieter im Bereitstellungsgewerbe Bau hin zu einem eigenständigeren Akteur, der selbst innerhalb des Bauprozesses Aufträge vergibt und andere kontrolliert.

## Mehr Chancen heißt höheres Risiko

Der Holzbauunternehmer übernimmt als Generalunternehmer die Koordination der verschiedenen anderen Unternehmen, die zur Bauausführung notwendig sind.

Damit erhöht er sein Gewicht und seinen Einfluss innerhalb der Entscheidungskette, die zugleich eine Wertschöpfungskette ist. Allerdings nimmt auch sein Risiko zu. Es liegt auf der Hand, dass der Holzbauunternehmer, der als Generalunternehmer auftritt, in aller Regel ganz andere technologische, planerische, organisatorische sowie finanzielle und juristische Kompetenzen in den Bauprozess einbringen muss.

Mit Beauftragung eines Generalunternehmers ändert sich zugleich die Rolle und die Situation der übrigen beteiligten Unternehmen. Sie haben jetzt keine selbstständige Vertragsbeziehung mehr mit dem Bauherren, sondern nur eine zum Generalunternehmer. Für die Unternehmen, die als Nachunternehmer mit einem Generalunternehmer zusammenarbeiten, gilt aber, dass ihr Partner in jeder Hinsicht mächtiger ist als sie selbst.

### Hoher Kostendruck

Vor allem sind sie einem verschärften Kostendruck ausgesetzt. Zwar betonen die als Generalunternehmer arbeitenden Unternehmen schon aus eigenem Interesse, ihnen liege an Kooperationsbeziehungen, bei denen der Nachunternehmer nicht „ausgequetscht“ wird. Schließlich sei es wichtig, auf die kontinuierliche Zusammenarbeit und leistungsfähige Partner vertrauen zu können. Jedoch sprechen die Schilderungen vieler Nachunternehmer oft eine andere Sprache.

Nicht immer gelingt es, den Druck durch gute Geschäftsbeziehungen zu kanalisieren. Auch die Vertrautheit mit dem Markt oder die Mischung aus Produktkenntnis, Prozess Erfahrung, Qualifikation und flexibel einsetzbarer technischer Ausstattung reicht mitunter nicht aus, um die Nachteile auszubalancieren, die dem Holzbauunternehmer erwachsen, wenn er am Ende der Wertschöpfungskette steht.

### Großbetrieben Paroli bieten

Der typische Zimmerbetrieb stößt in der Regel schnell an seine Grenzen, wenn er alleine Projekte wie das Expo-Dach als Generalunternehmer angehen will. Mit durchschnittlich zehn Mitarbeitern ist er zu klein, um sich gegen Konkurrenten etwa aus der Bauindustrie durchzusetzen. Ganz abgesehen davon, dass er zumeist zahlreiche technische und organisatorische Voraussetzungen nicht erfüllt.

Die Erfahrung hat gezeigt: Für einen Auftrag in Größenordnung des Expo-Daches mit vergleichbaren, ähnlichen Anforderungen gibt es derzeit in Niedersachsen keine geeigneten Holzbauunternehmen. Projekte in dieser Größe bleiben den industriell organisierten Generalunternehmern vorbehalten. Mit den bestehenden betrieblichen Strukturen und ohne eine geeignete Kooperation ist ein solches Projekt nicht zu leisten.

Diese Situation ist für viele Betriebe des Zimmererhandwerks unbefriedigend. Um dies zu ändern, haben sich deshalb neun niedersächsische Zimmerei- und Holzbaubetriebe zusammengeschlossen. Künftig wollen sie gemeinsam Holzbau-Großprojekte in neuen Dimensionen verwirklichen. Ihr ehrgeiziges Ziel ist es, schon bald auf dem Markt wie ein Großunternehmen agieren zu können.

### Dynamische Einheiten

Für das Zimmererhandwerk gilt: Die Zukunft wird überschaubaren, flexiblen und dynamischen Einheiten gehören, die im Bedarfsfall kurzfristig vernetzt arbeiten und sich projektbezogen zu virtuellen „Handwerkskonzernen“ zusammenschließen. Solche Einheiten zeichnen sich in erster Linie durch Know-how, Schnelligkeit und Flexibilität aus – nicht durch Größe. Und um dieses Ziel zu erreichen,

befinden sich die neun Zimmerereien seit geraumer Zeit in einem „virtuellen Trainingslager“. Unterstützt durch an dem Vorhaben beteiligte Institute treffen sie Vorarbeiten und Abstimmungen, um fit zu werden für Holzbau-Großprojekte der unterschiedlichsten Art.

Derzeit arbeiten sie daran, Planungs-, Vorfertigungs-, Werkstatt-, Transport- und Montageabläufe sowie Standarddetails, Schnittstellen und Qualitätssicherungen in allen Betrieben vergleichbar zu machen, damit sie problemlos ineinander greifen. Zu diesem Zweck haben sie Arbeitsgruppen eingerichtet, die derzeit an folgenden Aufgaben arbeiten:

1. Analyse der unterschiedlichen Unternehmensprofile
2. Angebotskalkulation
3. Technischer Planungs- und Projektablauf
4. Holztafelbau – Neue Techniken – Standarddetails
5. Schnittstellen-Vernetzung
6. CAM, Arbeitsoberflächen, Bearbeitungen
7. Erstellung eines Meta-Prozessmodells
8. Aufgabenverteilung in Großprojekten
9. Leistungserfassung und Bewertung
10. Rechtliche Voraussetzungen, Rechtsform, Versicherungen, Bürgschaften

Die Dauer des Projektes ist mit 27 Monaten veranschlagt. Neben den niedersächsischen Zimmererbetrieben sind zwei Hochschulinstitute und ein Softwarehaus beteiligt. Das Softwareunternehmen wird eine elektronische Fertigungsprozessauslegung für Holzgroßprojekte erarbeiten.

Damit der personelle und organisatorische Aufwand für die Handwerksbetriebe zu bewältigen bleibt und um gleichzeitig die Planungsgenauigkeit zu erhöhen, lässt sich das Institut für integrierte Produktion (IPH) der Universität Hannover in seine akademischen

Karten gucken. Auf dem Gebiet der Werkstattplanung betätigt sich zudem das Institut für Baukonstruktion und Holzbau der Universität Braunschweig als entwicklungs-technischer Zulieferer. Die Firma „cadwork informatik Software“ aus Hildesheim liefert den Kooperationspartnern ein vollständiges dreidimensionales CAD/CAM-Modul.

Für das Projekt, das im Frühsommer 1999 startete, wurde mit Hilfe des Verbandes Niedersächsischer Zimmermeister (VNZ) ein Förderantrag bei der niedersächsischen Landesregierung gestellt. Im Januar 2000 genehmigte Ministerpräsident Gabriel eine Summe von 3,6 Mio. DM. Davon erhalten die Betriebe jeweils ca. 150 000 DM. Das Projekt ist das erste Projekt des neuen Innovationsfonds der niedersächsischen Landesregierung.

### Ehrgeizige Ziele

Das ehrgeizige Vorhaben beweist: In Niedersachsen ist man auf gutem Weg, durch Kooperationen dem mittelständischen Holzbauunternehmen neue Chancen zu eröffnen und gemeinsam als Anbieter von Großprojekten am Markt aufzutreten.

Das sieht auch Ulrich Behnke vom Technologie-Centrum Hannover (TCH) so: „Die beteiligten Holzbaubetriebe nehmen eine Vorreiterfunktion ein.“ Der Innovationsberater, der das Projekt mit auf den Weg brachte und inhaltlich begleitet, ist sich sicher: „Nach der Maßnahme besteht ein echter Wettbewerbsvorteil für alle niedersächsischen Zimmerer- und Holzbaubetriebe. Denn das neu erworbene Wissen wird auch anderen kleinen und mittelständischen Zimmererbetrieben zugänglich sein.“

Dipl.-Ing. Heinrich Cordes,  
Vorsitzender des Bundes Deutscher Zimmermeister (BDZ),  
Rothenburg/Wümme

### Beteiligte Holzbauunternehmen

Bei den kooperierenden Unternehmen handelt es sich um innovative und wachstumsorientierte mittelständische Holzbauunternehmen. Jedes einzelne verfügt über langjähriges und spezifisches Planungs- und Produktions-Know-how.

#### Projektleitung

Dipl.-Ing. Heinrich Cordes  
Waffensener Dorfstraße 20  
27356 Rothenburg/Wümme  
Telefon 0 42 68/93 31 2  
Telefax 0 42 68/93 32 0  
Ansprechpartner: Herr Cordes

#### Koordination

Gesellschaft zur Förderung des Niedersächsischen Baugewerbes mbH  
Baumschulenallee 12  
30625 Hannover  
Telefon 05 11/95 75 90  
Telefax 05 11/95 75 740  
Ansprechpartner: Herr Reihl

### Holzbaubetriebe

#### Alfred Brockhaus GmbH, Zimmerei – Akustik

Hinter Wehrhahn 1  
49413 Dinklage  
Telefon 0 44 43/30 25  
Telefax 0 44 43/21 91  
Ansprechpartner: Herr Brockhaus

#### Fritz Kathe & Sohn GmbH, Holzbau-Akustik

Krusenschlopp 2a  
49377 Vechta  
Telefon 0 44 41/99 95 0  
Telefax 0 44 41/99 95 55  
Ansprechpartner: Herr Kathe

#### Werner Biermann, Holzbau GmbH & Co. KG

Sokelantstraße 7  
Telefon 05 11/93 79 00  
Telefax 05 11/93 79 037  
Ansprechpartner: Herr Biermann

#### Zimmerei Sieveke GmbH, Ingenieur-Holzbau

Bakumer Straße 24  
49393 Lohne  
Telefon 0 44 42/92 82 0  
Telefax 0 44 42/92 82 30  
Ansprechpartner: Herr Buhr

#### Ing. Holzbau Krogmann GmbH

Kroger Pickerweg 142  
49393 Lohne

Telefon 0 44 42/93 70 0  
Telefax 0 44 42/93 70 70  
Ansprechpartner: Herr Krogmann

#### Alfred Cohrs, Zimmerei – Innenausbau

Kirchseelter Straße 9  
28816 Stuhr-Fahrenhorst  
Telefon 0 42 06/74 48  
Telefax 0 42 06/16 12  
Ansprechpartner: Herr Cohrs

#### Georg Steinbach, Zimmermeister

Auf den Kühlen 13  
49401 Borringhausen/Damme  
Telefon 0 54 91/34 27  
Telefax 0 54 91/23 52  
Ansprechpartner: Herr Steinbach

#### Ing.-Holzbau Cordes

Waffensener Dorfstraße 20  
27356 Rothenburg/Wümme  
Telefon 0 42 68/93 31 2  
Telefax 0 42 68/93 32 0  
Ansprechpartner: Herr Cordes

#### Karlheinz Lau Holzbau GmbH & Co. KG

Alte Dorfstraße 49  
27404 Ostereistedt  
Telefon 0 42 85/25 0  
Telefax 0 42 85/16 65  
Ansprechpartner: Herr Lau

### FuE-Partner

Zwei Forschungsinstitute und ein Softwareunternehmen wurden als FuE-Partner in die Kooperation einbezogen.

#### Institut für Baukonstruktion und Holzbau, TU Braunschweig

Schleinitzstraße 21a  
38106 Braunschweig  
Telefon 05 31/39 17 800  
Telefax 05 31/39 18 193  
Ansprechpartner: Prof. Kessel

#### Cadwork Informatik Software GmbH

www.iph-hannover.de  
Hannoversche Straße 34–36  
31134 Hildesheim  
Telefon 0 51 21/91 99 90  
Telefax 0 51 21/91 99 60  
Ansprechpartner: Herr Gnutzmann

#### IPH-Institut für Integrierte Produktion Hannover GmbH

Hollerithallee 6  
30419 Hannover  
Telefon 05 11/27 97 6-0  
Telefax 05 11/27 97 6-88  
Ansprechpartner: Herr Figeldinger,  
Herr Specht