

Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

Unternehmensmanagement

Strategische Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von Planungsleistungen

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Ing. Peter Steinbauer
Matrikelnummer: 52012378
Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Mag. Alfred Löscher
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangsstart: WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Forschungsfragen	3
1.4. Methodik	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Holzbau	6
2.2. Zimmererinnen und Zimmerer	7
2.3. Planungsprozesse	7
2.4. Building Information Modeling	8
2.5. Digitalisierung	8
2.6. Outsourcing	10
3. Entwicklungen im Holzbau	12
3.1. Historische Entwicklungen im Holzbau	12
3.2. Der industrielle Holzbau	13
3.3. Der digitale Holzbau	14

3.4. Die Planung im Holzbau	15
3.5. Building Information Modeling	20
3.6. Neue Bausysteme aus Holz.....	21
3.7. Zukünftige Trends und Treiber im Holzbau	24
4. Strategische Vorteile und Chancen durch das Outsourcing von Dienstleistungen	29
4.1. Kostenersparnis und Effizienzsteigerung.....	29
4.2. Konzentration auf die Kernkompetenzen.....	30
4.3. Konzentration der Führungskapazitäten auf die Kernaufgaben	32
4.4. Erweiterung der technologischen Innovation	33
4.5. Erweiterung der Betätigungsfelder und Leistungsverbesserung	34
4.6. Flexibilität bei Auslastungsschwankungen	34
4.7. Maßnahme gegen Fachkräftemangel	35
4.8. Erweiterung der Wertschöpfung im Unternehmen	36
5. Nachteile und Risiken von Outsourcing	37
5.1. Abhängigkeit von Dienstleistern	37
5.2. Know-how-Verlust im Unternehmen	37
5.3. Schwierige Vertragsgestaltung	38
5.4. Haftung im Outsourcing-Vertrag	39
5.5. Zieldivergenzen	40
5.6. Kommunikationsaufwand	40
5.7. Qualitätsmanagement	41
5.8. Risikomanagement	42
6. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	43
6.1. Welche Veränderungen ergeben sich durch die Digitalisierung der Planung im Holzbau?	43

6.2. Welche strategischen Vor- und Nachteile ergeben sich laut Fachliteratur für Unternehmen beim Outsourcing von Dienstleistungen?	45
7. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	48
7.1. Forschungsdesign und Methodik	48
7.2. Methode der Datenerhebung	49
7.3. Sampling	49
7.4. Interviewleitfaden	51
7.5. Auswertung	51
7.6. Kategorienbildung	53
7.7. Qualitätssicherung	54
7.8. Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse	54
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	82
8.1. Wie kann der steigende Bedarf an Planungsaufgaben in der Holzbaubranche bewältigt werden?	82
8.2. Welche Chancen und Risiken erwarten Holzbauunternehmen durch das Outsourcen von Planungsprozessen?	84
9. Conclusio und Ausblick	87
9.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage:	87
Literaturverzeichnis	92
Anhang	98
A - 1 Interviewleitfaden	98
A - 2 Kategorienschema	102
A - 3 Auswertungsbeispiel	102
A - 4 Transkription Interview 1	108
A - 5 Transkription Interview 2	132

A - 6	Transkription Interview 3	157
A - 7	Transkription Interview 4	178
A - 8	Transkription Interview 5	204
A - 9	Transkription Interview 6	223
A - 10	Transkription Interview 7	254
A - 11	Transkription Interview 8	279
A - 12	Transkription Interview 9	307
A - 13	Transkription Interview 10	325

VORWORT

Durch den Masterlehrgang Unternehmensmanagement wurde mir bewusst, dass ein wichtiger Teil einer Ausbildung auch darin besteht, bereits bekannten Themen aus einer neuen Perspektive zu sehen.

Nachdem ich schon 30 Jahre praktische Erfahrung in der Holzbaubranche gesammelt habe, war diese Masterthesis eine neue Sicht auf viele mir bekannter Themen. Besonders die empirische Forschung mit den ExpertInnen-Interviews hat mir persönlich einen interessanten Zugang zu dem Thema eröffnet. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der theoretischen und empirischen Forschung in dieser Arbeit werden mir in den nächsten Jahren auch im beruflichen Umfeld von Nutzen sein.

Für die Unterstützung während des Studiums möchte ich ganz besonders meiner Familie danken, die auf viel gemeinsame Freizeit in den letzten zwei Jahren verzichten musste.

Auch möchte ich mich bei den Interview-PartnerInnen für ihre Zeit und ihren wertvollen Input bedanken.

Bei meinem Betreuer, Mag. Alfred Löscher, möchte ich mich für die ausgezeichnete Betreuung während der Masterthesis bedanken.

Mein Dank gilt auch dem Studiengangsleiter Bernhard Fink, MMA, MBA, sowie meinen StudienkollegInnen für die gute Zusammenarbeit während des Masterstudiums.

ABSTRACT

Bereits seit vielen Jahren ist die Holzbaubranche mit Veränderungen konfrontiert, die neue Herausforderungen für die Unternehmen bringen. Die Digitalisierung und Automatisierung der Produktionsprozesse sowie die digitale Planung hat sich auch in den kleinen und mittleren Unternehmen in der Branche durchgesetzt. Der Aufwand für die Planung ist enorm gestiegen. Viele Unternehmen haben Probleme, geeignete MitarbeiterInnen für diese Arbeiten zu finden und sind durch fehlende Ressourcen in ihrem Wachstum gehindert.

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die strategischen Möglichkeiten der Holzbauunternehmen untersucht, die ihnen das Outsourcing der Planungsleistungen bietet. Die wesentlichen Einflussfaktoren im Holzbau und die Vor- und Nachteile sowie die Chancen und Risiken des Outsourcings werden durch die Recherche der bestehenden Fachliteratur dargelegt. Die empirischen Untersuchungen erfolgen anhand von qualitativen ExpertInnen-Interviews. Es wurden zehn ExpertInnen in leitenden Positionen in Klein- und Mittelbetrieben der Holzbaubranche befragt.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass der Bedarf an Planungs- und Engineering-Leistungen im Holzbau hoch ist. Die Anforderungen durch die Digitalisierung sind den Unternehmen bewusst. Viele sehen in diesem Bereich noch einen großen Aufholbedarf für ihr Unternehmen.

Das Outsourcing der Planungsdienstleistungen ist für die meisten ExpertInnen nur in einzelnen Teilbereichen ein Thema. Die Werk- und Montageplanung wird als eine wesentliche Kompetenz für ein Holzbauunternehmen angesehen. Ein Outsourcing dieser Leistungen wird deshalb kritisch hinterfragt. Die strategischen Möglichkeiten, die sich in einigen Bereichen daraus ergeben könnten, werden von den ExpertInnen erkannt, jedoch meist noch nicht genutzt. Ein Vorteil wird in der Kosteneffizienz gesehen. Auch die Spezialisierung auf Teilbereiche wie die reine Montage kann, speziell für kleine Unternehmen, eine sinnvolle Strategie sein. In der Zusammenarbeit mit der Industrie als Partner für das Outsourcing von Planungsleistungen und auch als Systemlieferant besteht eine große Chance für Holzbaubetriebe, dem Fachkräftemangel zu begegnen und mit kleiner Unternehmensstruktur große Projekte umzusetzen. Die ExpertInnen sind sich jedoch einig, dass Outsourcing in der Holzbauplanung nur mit langfristigen, fairen Partnerschaften funktioniert.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

2D	zweidimensional	WKO	Wirtschaftskammer Österreich
3D	dreidimensional		
BIM	Building Information Modeling		
BPO	Business Process Outsourcing		
BSH	Brettschichtholz		
BSP	Brettsperrholz		
CAD	Computer Aided Design		
CAM	Computer Aided Manufacturing		
CLT	Cross Laminate Timber		
CNC	Computerized Numerical Control		
FSH	Furnierschichtholz		
HBV	Holz-Beton-Verbund		
HTL	Höhere technische Lehranstalt		
TGA	Technische Gebäude Ausstattung		

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschäftigungsstatistik Holzbau	6
Abbildung 2: Wertschöpfungskette nach Michael E. Porter	31
Abbildung 3: Risikomanagement	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Interview PartnerInnen	50
Tabelle 2: Kategorienschema	53

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Der Markt der Holzbaubranche hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Projekte haben sich von den klassischen Holzbauarbeiten wie der Errichtung von Dachstühlen zu komplexen Projekten im Wohn- und Objektbau entwickelt. Durch die Einführung neuer Holzbausysteme wie z. B. Brettsperrholz (BSP), aber auch durch die Möglichkeit der automatisierten Vorfertigung setzen immer mehr BauherrInnen und ArchitektInnen auf den nachhaltigen Baustoff Holz (vgl. Götz & Manahl, 2018, S. 4).

Jedoch sind FachplanerInnen auf den Umstieg von einem Massivbau- auf ein Holzbauprojekt häufig nicht vorbereitet. Der hohe Vorfertigungsgrad im Holzbau erfordert viele Prozesse und Entscheidungen zu einem früheren Zeitpunkt als es die FachplanerInnen vom Massivbau gewohnt sind (vgl. Kaufmann, Krötsch & Winter, 2017, S. 130). Aufgrund fehlender Erfahrung und Kompetenz der ArchitektInnen, FachplanerInnen und StatikerInnen in der Ausführungs- und Fertigungsplanung für den Holzbau werden diese Planungsleistungen meist an den ausführenden Holzbaubetrieb übertragen. Daraus entsteht für die Holzbaubetriebe eine neue Herausforderung in der Umsetzung ihrer Projekte, da sie nicht nur in die handwerkliche Ausführung der Arbeiten, sondern auch in die Planung einbezogen werden. Um diese Aufgaben jedoch vollumfänglich erfüllen zu können, ist in den Unternehmen eine technische Planungsabteilung notwendig, die in vielen Unternehmen noch nicht vorhanden ist.

Durch die Entwicklung der Building-Information-Modeling-Prozesse (BIM-Prozesse) kommt es zu einer weiteren Digitalisierung und Vernetzung der Planungsprozesse und das Holzbauunternehmen muss seine Planungen als dreidimensionales Gebäudemodell erstellen (vgl. Kaufmann, Huß, Schuster & Stiegelmeier, 2019, S. 10).

Die am Planungsprozess beteiligten Unternehmen müssen technische und auch fachliche Standards erfüllen, um an diesem Ablauf teilnehmen zu können. Dafür sind oft umfangreiche Investitionen in Software und auch in das erforderliche Personal und deren Schulung notwendig. Diese Anforderungen stellen viele der in Österreich eher klein strukturierten Holzbauunternehmen vor

neue Herausforderungen. Ein durchschnittlicher Holzbaubetrieb hat 11,7 unselbstständig Beschäftigte und 85 % der Unternehmen haben weniger als neun Beschäftigte (vgl. www.wko.at, 2021). Aufgrund dieser Unternehmensgröße gibt es nur in wenigen Betrieben eine eigene Planungs- und Engineering-Abteilung, die alle Aufgaben der Planung erfüllen kann. Speziell die Bereiche der frühen Planungsphase und Spezialbereiche wie Statik und Bauphysik werden meist nicht im eigenen Unternehmen erbracht. Um jedoch auf dem stark wachsenden Markt zu bestehen und die Planungsaufgaben erfüllen zu können, müssen sich die Unternehmen im Engineering-Bereich neu aufstellen.

Eine Möglichkeit für die Unternehmen ist es, diese Planungsleistung nicht selbst zu erbringen, sondern einen Partner zu suchen, der auf diese Dienstleistungen spezialisiert ist. Durch das Outsourcing dieser Engineering-Leistungen sind die Unternehmen nicht gezwungen, eine eigene Planungsabteilung aufzubauen, und können somit Fixkosten einsparen und die Dienstleistung bei Bedarf zukaufen. Daraus ergeben sich für das Unternehmen variable Kosten, die auch von kleinen Betrieben leichter kalkuliert werden können (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 48).

Der Prozess des Outsourcings bietet den Unternehmen somit die strategische Möglichkeit, flexibel auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Bei einer Verschiebung der Nachfrage im Produkt- und Dienstleistungsbereich kann dadurch beispielweise die Leistungskapazität variabel angepasst werden (vgl. Hinterhuber, 2011, S. 125).

Das Outsourcing von Dienstleistungen, die keinen besonderen Kundennutzen darstellen, wie die IT, Buchhaltung, Personalverrechnung oder Logistik, ist in der Wissenschaft ausführlich beschrieben worden (vgl. Kreuzer, 2019, S. 240). Das Auslagern einer Kernaufgabe, wie das Engineering im Holzbaubereich, ist eine besondere Herausforderung und wissenschaftlich noch weniger genau untersucht.

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die aktuellen Anforderungen der Holzbaubranche in Bezug auf die Digitalisierung und Automatisierung der Produktionsprozesse und der erforderlichen digital vernetzten Planung bei Bauprojekten zu untersuchen. Die Entwicklung des Holzbaus in den letzten

Jahrzehnten soll dargestellt werden und die zukünftigen Trends, die die Branche erwartet, werden den theoretischen Erkenntnissen gegenübergestellt.

Die Anforderungen an einen Outsourcing-Prozess bei Planungsaufgaben in Holzbauunternehmen sollen dargestellt werden. Es wird die Frage gestellt, wie Unternehmen dadurch auf die geänderten Anforderungen in ihrem Umfeld reagieren können und welche strategischen Möglichkeiten sich im wachsenden Holzbausegment auch für klein- und mittelständische Unternehmen in Österreich bieten.

Die Bereitschaft der Unternehmer für das Outsourcing der Planungsleistungen sowie die dadurch erwarteten Vor- und Nachteile sollen erforscht werden. Die Chancen und Risiken des Outsourcing-Prozesses für Planungsleistungen werden analysiert. Es wird untersucht, welche Anforderungen die Unternehmen an einen Dienstleister haben und wie eine Outsourcing-Partnerschaft für die Planungsleistungen im Holzbau aussehen kann. Die möglichen zukünftigen Strategien der Unternehmen in der rasch wachsenden und sich verändernden Branche soll aus den Erfahrungen von ExpertInnen abgeleitet werden.

1.3. Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund dieser Problemstellung und der Zielsetzung der Masterarbeit sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden.

Hauptforschungsfrage:

Welche strategischen Möglichkeiten ergeben sich für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von Planungsprozessen?

Theoretischer Teil:

SFF (1): Welche Vor- und Nachteile ergeben sich laut Fachliteratur für Unternehmen beim Outsourcing?

SFF (2): Welche theoriegestützten strategischen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für Unternehmen durch das Outsourcing von Planungsprozessen?

Empirischer Teil:

- SFF (1): Wie kann der steigende Bedarf an Planungsaufgaben in der Holzbaubranche von den Holzbauunternehmen bewältigt werden?
- SFF (2): Welche Chancen und Risiken erwarten Holzbauunternehmen durch das Outsourcen von Planungsprozessen?

1.4. Methodik

Der theoretische Teil der Arbeit besteht aus einer ausführlichen Diskussion der Fachliteratur aus den Bereichen Holzbau und Outsourcing. Im theoretischen Teil werden begriffliche Abgrenzungen vorgenommen. Die wissenschaftliche Literatur wird analysiert und die Grundlagen des Themenbereichs werden erarbeitet. Mithilfe dieser Literaturrecherche werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Im empirischen Teil wird eine qualitative Untersuchung mit problemzentrierten ExpertInnen-Interviews durchgeführt. Das ExpertInnen-Interview ist eine geeignete Erhebungsmethode, um die Erfahrungen mit dem Outsourcing im Holzbau und die Anforderungen daran darzustellen. Das leitfadengestützte Interview hat den Vorteil, dass die Antworten nicht vorgegeben sind (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 210–211). Die Selektion der ExpertInnen erfolgte nach beruflichen Erfahrungen und Tätigkeitsbereichen in den jeweiligen Betrieben. Es wurden Unternehmen aus der Holzbaubranche mit einer vergleichbaren Unternehmensgröße ausgewählt, um eine repräsentative Stichprobe zu erzielen. Die Zusammenstellung der Stichprobe weicht in Bezug auf die Merkmale idealerweise nicht von der Merkmalkombination der Gesamtheit der Branche ab (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 178).

Die geplante Interviewdauer betrug ca. 60 Minuten. Somit entstand Interviewmaterial mit einer Gesamtdauer von ca. zehn Stunden. Durch die digitale Aufzeichnung wurde die Wiedergabe eines realen Sachverhaltes garantiert. Zur Datenauswertung und -interpretation wurde die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) angewendet.

In der Analyse werden die Aussagen der ExpertInnen werden kategorisiert, um diese besser einschätzen zu können. Das Vorgehen nach einem genauen System zeigt sich vor allem darin, dass

die Analyse nach vorgegebenen Regeln abläuft. Diese Regelgeleitetheit macht es möglich, dass auch andere die Analyse überprüfen und nachvollziehen können (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97). Nach der Darlegung der empirischen Ergebnisse werden die empirischen Subforschungsfragen und die Hauptforschungsfrage beantwortet.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Zur Beantwortung der Fragestellungen werden in diesem Kapitel die wichtigen Begriffe definiert und ihre theoretische Bedeutung dargestellt. Diese sind für das Verständnis der folgenden theoretischen und empirischen Kapitel relevant. Zuerst werden Begriffe aus der Holzbaubranche und der Planung erläutert und in weiterer Folge die Begriffe Digitalisierung und Outsourcings.

2.1. Holzbau

Als Holzbau wird der Sektor des Bauwesens bezeichnet, der sich mit der Errichtung von konstruktiven Bauten aus Holz und Holzwerkstoffen beschäftigt. Die Unternehmen, die in diesem Bereich arbeiten, sind meist Handwerksbetriebe, die als Holzbau- oder Zimmereibetriebe bezeichnet werden. In Österreich gibt es 2405 Holzbaubetriebe mit insgesamt 10 800 Beschäftigten (www.wko.at, 2021).

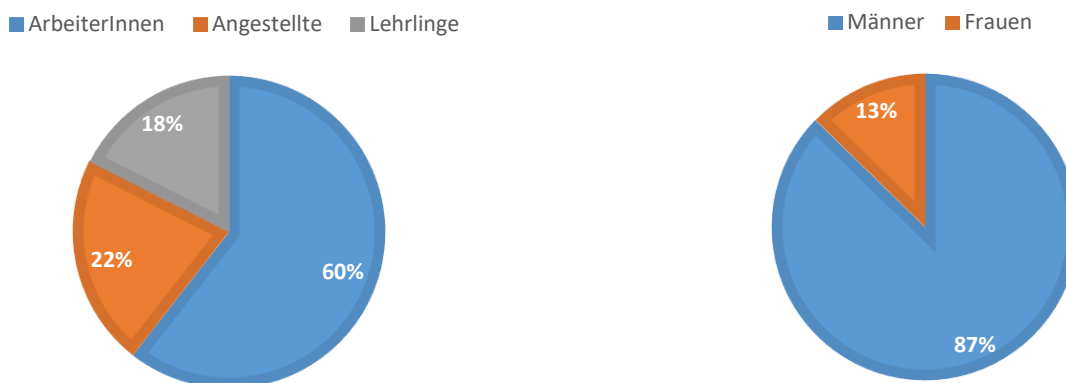


Abbildung 1: Beschäftigungsstatistik Holzbau. Quelle: In Anlehnung an www.wko.at, 2021

Die Tradition des Holzbaus ist in Europa besonders alt. Ihre Ursprünge reichen bis an den Anfang der Menschheitsgeschichte zurück. Bei der geschichtlichen Recherche wird ein großes holzbau-technisches Wissen offenbar. Es lässt auf eine umfassende Erfahrung im Holzbau schließen. Das Wissen um diesen Baustoff ist bis heute in traditionell gebauter Form an den erhaltenen historischen Holzbauten ablesbar. (vgl. Moro, 2019, S. 498)

Der Holzbau heute hat wenig mit der historischen Bauweise für sozial niedrige Schichten zu tun. Auch beschränkt er sich nicht auf Wohnhäuser oder Hallenkonstruktionen. Neu ist, dass Holzbauten aufgrund ihrer technischen Entwicklungen und neuen Konstruktionsweisen, aber auch wegen ihrer eigenständigen, zeitgemäßen Architektur erfolgreich sind. Das Bauen mit Holz hat sich vom reinen Handwerk zu modernen Fertigungsprozessen in der Zimmereiwerkstatt entwickelt. Aus traditionellen Zimmereien ist ein Betrieb geworden, der EDV-gesteuerte Planungs- und Fertigungsprozesse einsetzt und so alle Anforderungen des modernen Bauens erfüllen kann. (vgl. Kolb, 2007, S. 11)

2.2. Zimmererinnen und Zimmerer

Als Zimmerinnen und Zimmerer werden jene Frauen und Männer bezeichnet, die eine Lehre für diesen Beruf erfolgreich absolviert haben. Sie fertigen Holzkonstruktionen wie Dachstühle, Treppen, Fassaden, Wand- und Deckenelemente und auch ganze Häuser aus Holz. Zu ihren Aufgaben gehört die Vorfertigung von Holzbauelementen in der Abbundhalle sowie die Montage vor Ort. (vgl. Isopp, 2020, S. 11)

2.3. Planungsprozesse

Unter dem Wort Planung wird der Prozess der Planerstellung in einem Hochbauprojekt verstanden. Ihr Ergebnis sind die Planunterlagen, die als Grundlage für die Bauausführung dienen. Die meisten Projekte sind hochkomplex und daher sind zahlreiche FachplanerInnen an diesem Prozess beteiligt. Zu ihnen gehören z. B. die ArchitektInnen, TragwerksplanerInnen, GebäudetechnikerInnen, FassadentechnikerInnen, BauphysikerInnen, HolzbauplanerInnen, VerkehrsplanerInnen usw. Zu den externen Beteiligten am Planungsprozess gehören die Behörden, Versorgungsunternehmen und die NachbarInnen. Neben den technischen Schnittstellen zwischen den Beteiligten gibt es im Planungsprozess auch viele interne und externe Schnittstellen in der Kommunikation und Zusammenarbeit zu bewältigen. (vgl. Mathoi, 2008)

2.4. Building Information Modeling

Building Information Modeling (BIM) nennt man eine gemeinsame Arbeitsweise, mit der die Projektbeteiligten auf Grundlage von digitalen Gebäudemodellen an der Planung zusammenarbeiten. Es gibt genau definierte Verantwortlichkeiten, Qualitätsvorgaben sowie Kommunikations- und Koordinationsabläufe. Probleme und Schnittstellen können somit leicht erkannt und dargestellt werden und es kann gemeinsam an einer Lösung gearbeitet werden (vgl. Lindner, 2018).

Mit BIM wird nicht nur die Planung, sondern auch die Ausführung und der Betrieb eines Gebäudes beschrieben. Dabei werden alle notwendigen Gebäudedaten digital erfasst, vernetzt und auf einer gemeinsamen Plattform gespeichert. Außerdem lässt sich das Gebäude im 3D-Modell anschaulich darstellen und im Vergleich zu 2D-Darstellungen genauer beschreiben. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 135)

In einer weiteren Definition steht BIM für die Idee der gemeinsamen Nutzung digitaler Bauwerksmodelle für alle Bereiche des Bauwesens. Diese beginnt bei der Planung und geht über die Ausführung und den Betrieb bis hin zum Abbau des Gebäudes am Ende der Nutzungsdauer. Diese Arbeitsweise, die bereits seit 30 Jahren vorgestellt und vorangetrieben wird, findet nun auch zunehmend Anwendung in der Praxis und bringt damit einen Wandel in der Planung und Arbeitsweise im Bauwesen. BIM basiert auf einer durchgehenden Nutzung digitaler Daten und verspricht dadurch eine Verbesserung der Produktivität bei gleichzeitig geringeren Qualitätsmängeln. Diese können durch BIM früher erkannt und behoben werden. Ein Vorteil liegt in der durchgehenden Verwendbarkeit der Gebäudemodelle für die Berechnungen und Planungen sowie für die mögliche Nutzung der Informationen für die ausführenden Unternehmen. Mit den heute verfügbaren Zeichenprogrammen lässt sich die BIM-Methodik in der Baupraxis in allen Bereichen umsetzen. (vgl. Borrmann, König, Koch & Beetz, 2015, S. 5)

2.5. Digitalisierung

Es hat schon immer technische Entwicklungen gegeben, die eine Auswirkung auf die Arbeit hatten. Die Vernetzung, die den privaten wie auch den beruflichen Bereich betrifft, lässt räumliche Distanzen und organisatorische Hindernisse verschwinden. (vgl. Barton, Müller & Seel, 2018, S. 12)

Die voranschreitende Digitalisierung von zuvor analogen ausgeführten Abläufen und deren Zusammenhängen ist in vielen Alltagsbereichen ein relevantes Thema. Eine besondere Rolle spielt diese Entwicklung im Bereich der technischen Machbarkeit von Vorgängen. Der Begriff der Digitalisierung wird heute in zwei Bereichen verwendet:

Er bezeichnet sowohl die Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitale Speicherung und den Prozess, der durch die Einführung digitaler Technologien bzw. der darauf aufbauenden Anwendungssysteme hervorgerufenen Veränderungen. Die Umwandlung von analogen Daten (Text, Bild, Ton) in digitale Daten kann dabei als die Digitalisierung im engeren Sinne gesehen werden. Liegen die Daten in digitaler Form vor, dann können diese über unterschiedliche Medien transportiert sowie auf unterschiedlichen Endgeräten präsentiert werden. Analoge Inhalte sind an ihr Medium gekoppelt, digitale Inhalte nicht mehr. (Bengler & Schmauder, 2016)

Das Digitalisieren hat unsere Lebenswelt und auch unsere Arbeitswelt verändert wird diese auch in den nächsten Jahren weiter verändern. Deshalb lässt sich die Digitalisierung auch auf der Ebene der Gesellschaft, der Organisationen oder des Individuums betrachten. (vgl. Bengler & Schmauder, 2016)

Auf individueller Ebene führt die verstärkte Nutzung von Anwendungssystemen zu einer Veränderung von Arbeits- und Handlungsweisen. Arbeit ist nun nicht mehr an Ort und die Zeit gebunden. Organisationen haben in den letzten Jahrzehnten viele Ressourcen in die Nutzung von Informationstechnologien investiert. Lag zunächst der Fokus auf Effizienzsteigerung im administrativen Bereich, so liegt er heute auf der Vernetzung von Unternehmen untereinander sowie mit Kunden und Lieferanten. Damit hat das digital gestützte Informationsmanagement in Unternehmen an Bedeutung zugenommen. (Bengler & Schmauder, 2016)

Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung bieten ein großes Potential für Innovationen. Diese haben für die Menschen Auswirkungen, sobald die wissenschaftlichen Erkenntnisse Anwendung finden und ständig weiterentwickelt werden. (vgl. Bengler & Schmauder, 2016)

Die Unternehmen befinden sich in einem schrittweisen Wandel. Eine große Herausforderung wird es sein, die Mitarbeiter auf dem neuesten Stand zu halten, um diese Veränderungen umsetzen zu können. Aktuell gibt es jedoch keine genaue Vorstellung davon, wie ein digitales Unternehmen aussehen sollte. (vgl. Barton, Müller & Seel, 2018, S. 15)

2.6. Outsourcing

Der Begriff „Outsourcing“ entstand Ende der 1980er Jahre in Amerika. Die drei Vokabeln ‚outside‘, ‚resource‘ und ‚using‘ werden zu einem neuen Wort ‚Outsourcing‘ zusammengefasst. Es bedeutet, dass in einem Prozess die Nutzung externer Ressourcen stattfindet. Ein Teil der Wertschöpfung in einem Unternehmen wird damit an einen Dienstleister oder einen Fertiger ausgelagert. (vgl. Talgeri, 2014, S. 15)

Als Outsourcing wird die Beauftragung von externen Quellen mit der Erbringung einer Leistung oder einer Aufgabe verstanden, die sonst im Unternehmen selbst erbracht wird. Nach anderer Auffassung beschreibt Outsourcing die Verlagerung von Wertschöpfung auf Zulieferer, also die Verkürzung der Wertschöpfungskette bzw. die Leistungstiefe des Unternehmens.

Es kann zwischen internem und externem Outsourcing unterschieden werden. Als internes Outsourcing wird die Verlagerung von Tätigkeiten eines Unternehmensbereiches in einen anderen Bereich bezeichnet. Findet diese Verlagerung auf ein selbstständiges Unternehmen statt, handelt es sich um externes Outsourcing.

Weiterhin ist die Auslagerung nicht operativer Tätigkeiten des Unternehmens, also solcher, die nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen, typischer Outsourcing-Gegenstand. Outsourcing-Maßnahmen können jedoch nicht mit einer Verkürzung der Wertschöpfungskette gleichgesetzt werden. Typisch für das Outsourcing ist eine gewisse Dauerhaftigkeit der Leistungsbeziehung. Kurzfristige Liefer- und Leistungsverhältnisse entsprechen nicht dem Wesen des Outsourcings. Kennzeichnend ist vielmehr die Auslagerung der Leistungserbringung für Zwecke der mindestens mittelfristigen Entlastung der eigenen Organisation.

Lediglich punktuell und unregelmäßig, wenn auch über einen längeren Zeitraum bezogene Leistungen sind nicht als Outsourcing zu qualifizieren. Es handelt sich vielmehr um eine dauerhafte Lieferantenbeziehung, wie sie z. B. zwischen Produktionsunternehmen und Rohstofflieferanten

besteht. Typisch für Outsourcing ist, dass eine inhaltlich gleiche oder zumindest artgleiche Leistung regelmäßig vom Dienstleister erbracht wird. (vgl. Blöse, 2006, S. 1–3)

Business Process Outsourcing (BPO) bezeichnet die Übertragung von Geschäftsprozessen oder Unternehmensfunktionen an einen außerhalb des Unternehmens befindlichen Dienstleister. Dieser Prozess geht über das traditionelle Outsourcing-Verständnis hinaus, da der Umfang und auch die Komplexität der Dienstleistungen höher ist. Zusätzlich verändern sich die Erwartungen des auslagernden Unternehmens an den beauftragten Dienstleister. Dieser soll den ausgelagerten Prozess effizienter und kostengünstiger erbringen. Es wird auch erwartet, dass der Dienstleister dem Auftraggeber das Erreichen einer höheren Wertschöpfungsstufe ermöglicht. Das Ziel ist nicht nur eine Reduktion der Kosten, sondern auch eine Qualitätssteigerung und ein Know-how-Gewinn. Weiters kann sich das Unternehmen besser auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren. Aufgrund dieser Effekte ist BPO als ein strategisches Konzept anzusehen. Das Ziel ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit und somit auch die Stärkung der Wettbewerbsposition des outsourcingenden Unternehmens. (vgl. Stauss, Jedraßczyk & Löber, 2008)

3. ENTWICKLUNGEN IM HOLZBAU

In diesem Kapitel wird die Entwicklung des Holzbaues bis zur heutigen Zeit dargestellt. Die Industrialisierung und Digitalisierung haben große Veränderungen gebracht, die Anpassungen in der Unternehmensstruktur erfordern. Die Anforderungen an die Planung haben sich speziell im Holzbau verändert und die digitalen Prozesse müssen in den Planungsablauf integriert werden. Auch die Veränderung der Produkte und Bausysteme spielt eine große Rolle und hat einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung der Branche.

3.1. Historische Entwicklungen im Holzbau

Das Bauen mit dem Baustoff Holz hat eine lange Tradition. Es wurde schon früh erkannt, dass die Ressource Holz sich aufgrund der guten Bearbeitbarkeit und der hohen Tragfähigkeit gut für tragende Konstruktionen eignet. In Mitteleuropa war Holz bis in die Neuzeit der wichtigste Baustoff. Gebäude wurden zunächst als Blockbauten – als horizontal gestapelte und über das Eck ausgesteifte Wände – oder als Pfosten- und Fachwerksbauten, die mit Lehmziegeln ausgemauert wurden, errichtet. (vgl. Krötsch, 2021)

Der Fachwerkbau war vom Mittelalter bis in das 19. Jahrhundert die vorherrschende Gebäudekonstruktion der Städte in Europa (Kaufmann, Huß, Schuster & Stiegelmeir, 2017, S. 11).

Die Bearbeitung der Holzteile wurde mit einfachen Handwerkzeugen wie z. B. Winkel, Handsäge, Stemmeisen, Hobel und Axt vorgenommen. Viele dieser Werkzeuge haben über Jahrhunderte ihre Form behalten und werden auch heute noch von Zimmerinnen und Zimmerern für verschiedene Arbeiten eingesetzt. Der Zimmermann übernahm sowohl die Ausführung der Arbeiten sowie die Planung. Er war somit nicht nur Handwerker, sondern auch Architekt und Baumeister, der das zu errichtende Gebäude entwarf, aufriss und bearbeitete, wobei er holzbauspezifische Anforderungen in der Planung und Ausführung berücksichtigte. Durch die Bearbeitung mit seinem Handwerkzeug prägte er außerdem das Gebäude. (vgl. Buri & Weinand, 2014, S. 8–9)

Die Planung von Holzbauten war einfach. So sind erste Projektpläne von Fachwerkhäusern erst ab dem 18. Jahrhundert bekannt. Für die Planung eines Gebäudes wurde mit dem Bauherrn lediglich die Größe des Gebäudes, die Anzahl der Geschoße und die Tür- und Fensteranzahl sowie

die geplante Nutzung vereinbart. Der Zimmermann berichtete über das zur Verfügung stehende Holz und erst dann wurden die Konstruktionsart, Detaillösungen und die architektonisch-gestalterischen Elemente festgelegt.

Für das Anreißen und Zuschneiden wurden die Bauteile auf einen Reißboden im Maßstab 1:1 aufgetragen. Bei der Bearbeitung der Bauteile ging der Zimmermann auf die natürlichen Eigenschaften des Holzes ein und konnte die Konstruktion auch immer wieder auf die Gegebenheiten des zur Verfügung stehenden Rohstoffes anpassen. Der Entwurf und die Konstruktion folgten zwar festen Regeln, diese ließen aber genügend Spielraum für individuelle Lösungen. (vgl. Buri & Weinand, 2014, S. 9)

3.2. Der industrielle Holzbau

Das industrielle Bauen beschreibt die Anwendung von industriellen Produktionsprozessen innerhalb der Bauwirtschaft. Die industrielle Produktion stellt eine Weiterentwicklung der handwerklichen Einzelherstellung von Holzbauteilen da. Hierbei werden die drei Instrumente Arbeitsteilung, Standardisierung und Mechanisierung eingesetzt, um die technische und ökonomische Effizienz zu erhöhen. Die Industrialisierung lässt sich mit einer Rationalisierung von einzelnen Arbeitsprozessen zum Erreichen von höherer Produktivität, höherer Qualität und geringeren Kosten charakterisieren. (vgl. Koppelhube, 2017, S. 7)

Im Holzbau hat die Industrialisierung Mitte des 20. Jahrhunderts eingesetzt. Prägend für diese Zeit sind die Standardisierung der Holzbauprodukte und die Spezialisierung der Holzindustrie und der Holzbauunternehmen. Um den Produktionsprozess zu rationalisieren und die Quantität zu steigern, wurde das Fertigen der Holzbauteile von Maschinen übernommen, die jedoch weiter von Menschen gesteuert wurden. Mit dem Einsatz dieser neuen Maschinen konnten die Stückzahlen in der Fertigung erhöht werden, was wiederum eine Standardisierung der Produkte voraussetzte.

Die Praxis des Aufsnürens der Bauteile auf einem Schnürboden im Maßstab 1:1 wurde nicht mehr eingesetzt. Die Bauteile wurden stattdessen in einem Werkplan am Reißbrett im Maßstab 1:50 oder 1:25 gezeichnet und die rechnerisch ermittelten Maße wurden dann auf die Bauteile übertragen. (vgl. Buri & Weinand, 2014, S. 9)

In dieser Zeit trennten sich auch der Ingenieurholzbau und das traditionelle Zimmereihandwerk. Die Gestaltung und die technische Planung übernahmen ArchitektInnen und IngenieurInnen und die Zimmerer war nur noch für die Ausführung zuständig. (vgl. Buri & Weinand, 2014, S. 9)

Die Entwicklungen zu einer industriellen Fertigung im Holzbau ist auch durch eine stetige Weiterentwicklung von Material, Verbindungsmitteltechnologie und technischen Verarbeitungsmethoden gekennzeichnet. Alle Fertigungsprozesse haben dabei das Ziel, die Arbeitsprozesse von der Baustelle in die Fertigungshalle zu verlegen und somit witterungsunabhängig zu werden. Damit reduziert sich die Arbeitsleistung auf der Baustelle. (vgl. Koppelhube, 2017, S. 6)

3.3. Der digitale Holzbau

Holz ist ein Hightech-Baustoff und in wenigen anderen Bereichen der Baubranche ist der Automatisierungsgrad so stark verbreitet wie im Holzbau. Viele Betriebe haben die Digitalisierung ihrer Fertigungsprozesse bereits begonnen oder umgesetzt. Computer-Aided-Design-Prozesse (CAD-Prozesse) und Computer-Aided-Manufacturing-Prozesse (CAM-Prozesse) gehören in vielen Unternehmen bereits zum Standard. (vgl. Lindner, 2018) Der digitale Prozessablauf im Holzbau basiert auf einer durchgehenden Struktur der Daten von der Planung über die Fertigung bis zur Montage der Konstruktionen (Kaufmann et al., 2017, S. 135).

Industrielle Fertigungsabläufe wie z. B. in der Fahrzeugindustrie können nicht mit den Fertigungs- und Montageprozessen im Holzbau verglichen werden. Es werden meist keine Massenprodukte hergestellt, sondern individuelle Projekte mit einer geringen Stückzahl, meist sogar mit einer Losgröße 1, durchgeführt. Dennoch ist es möglich, einige Bereiche der Industrie 4.0 auch im Holzbau anzuwenden. (vgl. Lindner, 2018)

Im Ingenieurholzbau und auch in der Fertighausindustrie sind die durchgängigen digitalen Prozesse bereits vielfach umgesetzt. Zentrale Merkmale der Industrie 4.0 sind eine digitale Planung, Fertigung und Logistik und die Vernetzung der einzelnen Bereiche mit dem Ziel, die Produktion zu flexibilisieren und zu optimieren. Auch die Anpassungen an Normen und Richtlinien wird dadurch erleichtert und die Dokumentation der Abläufe wird gewährleistet. (vgl. Lindner, 2018)

Auch mittelgroße Zimmereibetriebe verfügen oft schon über eigene Computerized Numerical Control (CNC)-Abbundmaschinen für den Zuschnitt von stabförmigen Holzbauteilen. Diese sind

in der Lage, die in der 3D-CAM-Zeichnung definierten Holzbauteile in einen automatisierten Bearbeitungsvorgang zu übersetzen und selbstständig die geeignete Arbeitsmethode und das dafür notwendige Werkzeug auszuwählen. Die Mehrachsigkeit der Aggregate und die Möglichkeit, in der Bearbeitung sowohl das Werkstück als auch das Werkzeug zu bewegen, erlauben die Herstellung fast jeder Geometrie. In größeren Holzbaubetrieben kommen zusätzlich immer öfter Bearbeitungsautomaten für Holzwerkstoffplatten zum Einsatz, die sich mit einer den Verschnitt optimierenden Software automatisch beschicken lassen. Für die Fertigung von Holzriegel- und Holztafelkonstruktionen werden halbautomatische Riegelwerkstationen mit automatischer Beschickung eingesetzt. Die automatische Positionierhilfe sowie die Schraub- und Nagelaggregate erlauben die Montage der Konstruktion durch eine Person. Die anschließende Beplankung der Elemente mit Werkstoffplatten erfolgt in einer Multifunktionsbrücke weitgehend automatisch. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 140)

3.4. Die Planung im Holzbau

Im Vergleich zur Hochbauplanung für Projekte im Massivbau gibt es im Holzbau Besonderheiten in der zeitlichen- und inhaltlichen Ausführung. Zusätzlich ist die Einbindung von FachplanerInnen im Planungsablauf zu berücksichtigen.

3.4.1. Besonderheiten der Holzbauplanung

Der Holzbau benötigt aufgrund seiner Besonderheiten einen anderen Planungs- und Bauablauf als der mineralische Bau. Durch die im neuen Holzbau besonders hohen Vorfertigungsgrade sind bereits in der Planungsphase viele Entscheidungen zu treffen, um die Vorteile des Baustoffes Holz ausnutzen zu können. (vgl. Höfferl & Isopp, 2021, S. 6)

Schon bei dem Entwurf eines Gebäudes sind neben den klassischen gestalterischen und architektonischen Themen holzbauspezifische Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Die besonderen Rahmenbedingungen des Brand-, Schall- und Feuchteschutzes sowie die Besonderheiten der Vorfertigung im Holzbau müssen in die Entwurfsplanung einfließen. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 130).

Im mineralischen Massivbau ist es üblich, erst den Rohbau zu errichten und dann Fenster, Fassade und Haustechnik herzustellen. Im Holzbau hingegen werden die Wand- und Deckenelemente in einer Fertigungshalle witterungsunabhängig vorgefertigt, was eine hohe Ausführungsqualität und kurze Bauzeiten garantiert (vgl. Höfferl & Isopp, 2021, S. 6). Diese Vorfertigung hat somit einen starken Einfluss auf die Planung im Holzbau, denn spätere Änderungen haben zu meist große Auswirkungen auf Termine, Qualität und Kosten (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 130). Welcher Vorfertigungsgrad für das individuelle Holzbauprojekt gewählt wird, hängt auch von den örtlichen Gegebenheiten und den Möglichkeiten des ausführenden Unternehmens ab. Es können zweidimensionale Elemente, Raummodule oder eine Kombination aus beiden Systemen eingesetzt werden. (vgl. Höfferl & Isopp, 2021, S. 6)

3.4.2. Planungsprozesse im Holzbau

In Österreich hat sich aufgrund von Vergaberichtlinien bei öffentlichen Aufträgen die Trennung von Planung und Ausführung durchgesetzt. Damit soll die Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Interessen garantiert werden. Beim modernen vorgefertigten Holzbau stößt diese Vorgehensweise jedoch oft an ihre Grenzen. Die Abstimmung zwischen ArchitektInnen und ausführenden Holzbauunternehmen geschieht erst, nachdem die ArchitektInnen zwei Drittel ihrer Planungsleistung bereits durchgeführt haben. Dabei werden die speziellen Anforderungen des Holzbaus nicht rechtzeitig und ausreichend berücksichtigt, sodass es zu einer ‚Re-Design‘-Phase kommt. Nach der Vergabe der Holzbauleistungen kommt es daher häufig zu einer Umplanung durch das Holzbauunternehmen. (vgl. Frank, 2018, S. 5–7)

Grundsätzlich ist es ratsam, die genauen Anforderungen und Ziele bereits in der Phase der Projektentwicklung mit dem Auftraggeber und unter Einbeziehung der FachplanerInnen sowie der ausführenden Unternehmen festzulegen (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 6). Diese Integration von holzbauspezifischem Fachwissen kann durch zwei verschiedene Ansätze erreicht werden. Wird ein Projekt mit einer normalen Planungsphase abgewickelt, muss das Planungsteam ausreichend Holzbaukompetenz über die Beratung durch ZimmermeisterInnen oder unabhängige Personen mit Expertise wie z. B. HolzbauingenieurInnen in die Planungsphase einbringen. Das Holzbauwissen kann so bereits in die ersten Planungsschritte einbezogen werden. Die zweite Möglichkeit ist

die frühe Vergabe der Holzbauleistungen. Diese geschieht meist durch eine funktionale Ausschreibung der Leistungen, bei der alle Anforderungen und Rahmenbedingungen an das Gebäude genau festgelegt werden. Durch die Vergabe der Ausführungsleistungen noch vor der detaillierten Planung kann das Holzbauunternehmen sein Fachwissen einbringen und die Projekte technisch und wirtschaftlich optimieren. (vgl. Frank & Stieglmeier, 2018, S. 7)

Diese Form der Vergabe von Leistungen wird jedoch auch kritisch betrachtet, da sie einige Gefahren und Risiken birgt. Es besteht die Möglichkeit, dass die wirtschaftliche Optimierung durch das ausführende Holzbauunternehmen zu Lasten der Gestaltungs- und Ausführungsqualität geht. Der Vorteil ist jedoch, dass Raum für firmenoptimierte Lösungen besteht und eine Verlagerung der Werkplanung auf das Holzbauunternehmen stattfinden kann. (vgl. Frank & Stieglmeier, 2018, S. 8)

3.4.3. Planungszeit

Besonders bei Holzbauprojekten ist es essenziell, eine Planungszeit anzusetzen, die der Komplexität der Planungsaufgaben angemessen ist. Der längeren Planungsphase steht ein Zeitersparnis in der Bauzeit gegenüber. Die Kompetenz und Erfahrung im Holzbau sollte nicht nur bei der Architektur- und Tragwerksplanung, bei Brandschutz und Bauphysik vorhanden sein, sondern auch bei der Planung der technischen Gebäudeausstattung. Im Holzbau müssen aufgrund der Vorfertigung viele Entscheidungen bereits in der frühen Phase getroffen werden. Daher bietet sich die Festlegung der einzelnen projektprägenden Leistungsphasen an. Diese teilen sich in die Vorentwurfsphase, Entwurfsphase, Ausführungsplanung und die Werk- und Montageplanung. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 133)

Der letzte Schritt der Werk- und Montageplanung wird meist an das ausführende Holzbauunternehmen übergeben. Um hier den zeitlichen Ablauf nicht zu behindern, ist eine genaue Definition der Schnittstellen notwendig. Nur wenn in den vorherigen Planungsphasen alle für die Ausführenden relevanten Anforderungen geklärt und berücksichtigt wurden, ist ein optimaler Planungsablauf gewährleistet. (vgl. Kolb, 2007, S. 24)

3.4.4. Digitale Prozesskette

Der digitale Prozessablauf bei Holzbauprojekten basiert auf einer durchgängigen Organisation von Daten. Diese beginnt bei dem Entwurf durch die Architekten und Planer. Die FachplanerInnen wie die HolzbaustatikerInnen und die HautechnikplanerInnen arbeiten an dem gleichen Plan-Datensatz weiter und vertiefen somit den Reifegrad der Planung durch ihre Berechnungen, Ergänzungen und Optimierungen. Der Prozess endet bei der finalen Werks- und Montageplanung durch den ausführenden Holzbaubetrieb oder durch von ihm beauftragte FachplanerInnen. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 135)

„Mithilfe der digitalen parametrischen Planung kann die architektonische Ausführungsplanung in die digitale Fertigung übergeführt werden“ (Isopp, 2018, S. 12). Bei der Übernahme der 2D- und 3D-CAD-Daten von der Architektenplanung in die CAM-Planung der Zimmerei- und Holzbaubetriebe werden auch die firmenspezifischen Fertigungsmöglichkeiten und die herstellereinspezifische Materialauswahl berücksichtigt. Die CAD-Daten basieren auf einem 3D-Modell und sind die Basis für die Ansteuerung der Fertigungs- und Abbundmaschinen. Wenn vom ausführenden Holzbaubetrieb Holzbauteile als Halbfertigteile zugekauft werden, dienen diese Daten auch als Auftragsgrundlage für die Fertigung durch die Holzindustrie. (vgl. Götz & Manahl, 2018, S. 4)

Die fertigungsrelevanten Parameter wie Verschnitt, Materialverbrauch und Elementteilungen lassen sich in dieser Phase genau bewerten. Nach dieser Planungsphase sind Änderungen in der Planung und Ausführung nur noch mit hohem Aufwand möglich. Diese notwendige Vorverlagerung von Planungsentscheidungen in die Vor- und Entwurfsplanung hat der moderne Holzbau mit dem System der BIM-Planung gemein, die einen optimierten Prozess der Planung, Ausführung und dem Betrieb von Gebäuden vorsieht. Dabei werden alle relevanten Gebäudedaten digital erfasst und mithilfe einer 3D-Zeichensoftware grafisch dargestellt. Mögliche Kollisionspunkte in der Planung unterschiedlicher fachlicher Beteiligter können dadurch rechtzeitig erkannt werden. Eine kostenintensive baubegleitende Planung während der Ausführung lässt sich im Holzbau so leichter vermeiden. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 135)

3.4.5. Tragwerksplanung und Konstruktionsplanung im Holzbau

Eine detaillierte Tragwerks- und Konstruktionsplanung bildet im Holzbau eine wesentliche Grundlage für die weitere Werkstatt- und Montageplanung. Während die Ausführungsplanung üblicherweise von ArchitektInnen durchgeführt wird, fällt die Tragwerks- und Konstruktionsplanung in den Aufgabenbereich der StatikerInnen und der HolzbaufachplanerInnen. Eine ausgereifte und vor der Ausschreibung fertiggestellte Ausführungsplanung inklusive Konstruktionsplanung trägt dabei maßgeblich zur erfolgreichen und reibungslosen Ausschreibung der Holzbauleistungen bei. (vgl. Steinmaurer, 2020)

Da in Österreich die HolzbaufachplanerInnen für diesen Planungsschritt größtenteils fehlen, wird die Tragwerks- und Konstruktionsplanung oft mit der Vergabe der Holzbauarbeiten an das ausführende Unternehmen vergeben. Die PlanerInnen und KonstrukteurInnen der Holzbauunternehmen besitzen die notwendige Sachkenntnis und Erfahrung in der Holzbauplanung – vor allem im Fall von Großunternehmen mit integrierten Planungsabteilungen. Den statischen Berechnungen sowie der Detailausbildung der Konstruktion kommt dabei besondere Bedeutung zu. Die bei anspruchsvollen Konstruktionen dafür notwendigen TragwerksplanerInnen sind nur in wenigen Zimmereibetrieben vertreten, was zur Folge hat, dass diese Leistungen outsourct werden müssen. (vgl. Steinmaurer, 2020)

Speziell durch die in Österreich häufig klein strukturierten Holzbauunternehmen – der durchschnittliche Betrieb hat 11,7 unselbstständig Beschäftigte und 85 % der Unternehmen haben weniger als neun Beschäftigte – sind viele Unternehmen nicht in der Lage, diese Planungs- und Engineering-Leistungen selbst zu erbringen (www.wko.at, 2021).

3.4.6. Werkstatt-, Abbund- und Montageplanung

Die Werkstattplanung, auch als Abbund- und Montageplanung bezeichnet, ist auf Grundlage der Tragwerks- und Konstruktionsplanung zu erstellen. Dabei sind auch alle anderen Angaben der FachplanerInnen von der Bauphysik über die Technische Gebäude Ausstattung (TGA)-Planung bis hin zur Brandschutzplanung zu berücksichtigen. Dieser Planungsschritt ist Aufgabe des ausführenden Holzbauunternehmens oder eines von ihm beauftragten Subunternehmens. Die Planunterlagen sind dem oder der AuftraggeberIn zur Freigabe vorzulegen. Dem Holzbauunternehmen

dienen die Pläne zur Fertigung der einzelnen Bauteile und auch zur Bestellung von fertigen Holzbausystemen bei der Holzindustrie. Aufgrund der weitverbreiteten Digitalisierung der Planung müssen die Werkstatt-, Abbund-, und Montageplanungen meist mit einem CAD-Programm dreidimensional ausgeführt werden. Die Integration in eine BIM-Planung ist ein weiterer Schritt in der Planungskette. (vgl. Steinmaurer, 2020)

3.5. Building Information Modeling

Unter BIM wird ein innovativer Prozess in der Baubranche bezeichnet, der die Arbeitsmethode in der Planungs-, Abwicklungs- und Betriebsphase bezeichnet. Der Ablauf basiert auf einem digitalen Gebäudemodell für die integrierte Planung. Das zu errichtende Gebäude wird noch vor der Umsetzung als ein digitales Modell am Computer erstellt. (vgl. Gastinger, 2021)

In der Literatur wird BIM wie folgt definiert:

Building Information Modeling bezeichnet eine kooperative Arbeitsmethodik, mit der auf der Grundlage digitaler Modelle eines Bauwerks die für seinen Lebenszyklus relevanten Informationen und Daten konsistent erfasst, verwaltet und in einer transparenten Kommunikation zwischen den Beteiligten ausgetauscht oder für die weitere Bearbeitung übergeben werden. (Pilling, 2019, S. 39)

Das Thema BIM ist ein wichtiger Teil der Digitalisierung in der Holzbaubranche. Mit der neuen digitalen Planung und der systematischen Zusammenarbeit aller ProjektpartnerInnen an einem gemeinsamen Gebäudemodell entsteht eine digitale Prozesskette. Die Kooperation basiert auf einem 3D-Datenmodell, das klare Zuständigkeiten, Qualitätsvorgaben sowie Koordinations- und Kommunikationsabläufe definiert. Das ganze Holzbauprojekt kann digital abgebildet werden, bevor es gebaut wird. (vgl. Lindner, 2018)

Die meistverbreitete Anwendung von BIM in der Holzbauplanung und Vorfertigung ist derzeit das Closed-BIM-Modell. Die Entwurfsplanung wird dabei von einer systemkompatiblen Software in die Planungs- und Fertigungssoftware des Holzbaubetriebs übertragen und als 3D-Modell entsprechend den internen Prozessen beschrieben. Dabei werden die einzelnen Bauteile in Fertigungselemente umgewandelt und durch konstruktiv notwendige Bauteile ergänzt. Die Bauteile

werden dabei mit möglichst vielen Informationen ausgestattet. Über das Zeichnen der Pläne hinaus lassen sich daraus sowohl Massen und Kosten ermitteln als auch eine Verschnitt-Optimierung vornehmen. In diesem Closed-BIM-Modell werden jedoch die anderen am Projekt beteiligten FachplanerInnen nicht miteinbezogen (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 135). Für einen umfassenden integrativen Planungsprozess müssen aber alle Daten der PlanerInnen und der Ausführenden zu einem frühen Zeitpunkt in einem Datenmodell zusammengeführt werden. Es muss ein digitaler Zwilling des zu errichtenden Gebäudes entstehen. (vgl. Kamenik, 2019)

3.6. Neue Bausysteme aus Holz

Im Holzbau gab es in den letzten 20 Jahren eine Entwicklung von stabförmigen Bauteilen zu flächenbildenden Bausystemen. In dieser Zeit fanden einige wegweisende Entwicklungen im Materialbereich statt. Außerdem wurden bereits bekannte Konstruktionen weiterentwickelt und so für neue Anwendungen adaptiert. Für einen besonders großen Technologieschub sorgte die Weiterentwicklung und Verbreitung von BSP und Furnierschichtholz (FSH). Durch die Fertigungstechniken entsteht bei diesen Produkten ein plattenförmiges Holzbausystem für Wände und Decken, das in den Abmessungen nur durch die Fertigungsmaschinen begrenzt ist. Auch die serienmäßige Produktion von homogenen Holzwerkstoffen kann zu einem ähnlichen Ergebnis führen, wenn die Einzelteile zu Bauelementen zusammengefügt werden. In Kasten- und Holztafelementen werden stabförmige Rippen mit Holzwerkstoffplatten zu einem statisch wirkenden, flächigen Holzbausystem verbunden. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 50-57)

3.6.1. Brettsperrholz

Brettsperrholz ist ein tragendes Holzbauprodukt, das aus mindestens drei rechtwinklig untereinander verklebten Lagen aus Brettern besteht. Es wird auch als X-Lam oder als Cross Laminated Timber (CLT) bezeichnet (vgl. Steinmaurer, 2020). Brettsperrholz wird sowohl für Wand- als auch für Decken- und Dachkonstruktionen verwendet. Die Abmessungen sind theoretisch unbegrenzt, aber aufgrund der Herstellungsprozesse und der Transportbedingungen limitiert. Der Aufbau und die Orientierung der einzelnen Lagen ist zur Mittelachse symmetrisch. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 62)

Die Herstellung der Elemente erfolgt durch große Holzindustriebetriebe immer projektbezogen. Der Zuschnitt der Elemente wird mit CNC-Portal-Abbindanlagen durchgeführt. Alle Bearbeitungen werden entsprechend der 3D-CAD-Zeichnungen, die als Bestellgrundlage dienen, hergestellt.

3.6.2. Brettschichtholz

Brettschichtholz (BSH) ist ein stabförmiges Vollholzprodukt aus mindestens drei miteinander verklebten Bretterlagen. Die einzelnen Lagen werden als Lamellen bezeichnet. Diese Lamellen werden aus 30–40 mm starken Brettern hergestellt, die mit einem Keilzinkstoß in der Länge verbunden werden. Sie können somit eine theoretisch unbegrenzte Länge erreichen. Die Länge des fertigen Produkts ist jedoch durch die Fertigungsmöglichkeiten der Hersteller begrenzt.

Die einzelnen Lamellen werden so übereinandergeschichtet, dass die Holzfasern in die gleiche Richtung orientiert sind. Sie werden mit verschiedenen Leim- und Klebesystemen zu einem Balken verklebt und nach der Trocknung auf das fertige Maß gehobelt. Dadurch können Balken mit großen Querschnitten hergestellt werden. Auch die statischen Eigenschaften sind höher, da jede einzelne Lamelle des Balkens auf ihre Festigkeit geprüft wird. (vgl. Grimm, 2017)

Brettschichtholz ist heute ein Standardprodukt im konstruktiven Holzbau und wird von allen Holzbaubetrieben eingesetzt. Die Standardmaße der Stangen betragen 12–14 m, Sondergrößen werden von der Industrie nach den Vorgaben der Tragwerksplanung und den Zeichnungen der Werkplanung einzeln produziert.

3.6.3. Furnierschichtholz

Furnierschichtholz ist ein Produkt, das im Holzbau seit den 1990er Jahren zum Einsatz kommt. Es ist für die Verwendung von Wand- und Deckenelementen ohne materialspezifische Unterschiede am Markt verfügbar (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 63). Furnierschichtholz besteht aus 3–6 mm dicken Lagen aus Schäl furnieren, die miteinander verklebt sind. Als Holzart wird hauptsächlich Kiefer und Fichte verwendet, wobei in den letzten Jahren auch Produkte aus Buche auf den Markt gekommen sind. Bei FSH werden die einzelnen Lagen der Furniere mit Phenolharzleimen so verklebt, dass die Holzfasern vorwiegend parallel verlaufen. Für Furniersperrholz hingegen werden

einzelne Lagen der Furniere 90 ° zueinander verklebt. Dadurch werden gute statische Eigenschaften quer zur Hauptspannrichtung erreicht und das Quellen und Schwinden infolge von Feuchtigkeitsänderungen wird vermindert.

Der Aufbau aus vielen dünnen Lagen sorgt dafür, dass FSH eine besonders hohe Druck-, Zug- und Biegefestigkeit aufweist, die die Werte von BSP und BSH übertreffen.

Furnierschichtholz wird für den konstruktiven Holzbau sowohl in Form von Platten für Wände und Decken als auch in Form von Balken als stabförmige Träger angeboten. (vgl. Grimm, 2020)

3.6.4. Platten-Rippendecken

Bei Platten-Rippendecken aus Holz werden BSH-Träger schubfest mit einer Schraubpressverklebung mit BSP-Elementen verbunden. Diese Elemente werden bei weit gespannten Decken- und Dachelementen eingesetzt. Sie ermöglichen den PlanerInnen eine flexible Grundrissgestaltung. (vgl. Kleinherz & Frangi, 2021)

Durch die Rippenplatten wird die statische Steifigkeit erhöht, wodurch ein geringerer Materialverbrauch bei höherer Spannweite entsteht. Die BSP-Platten werden mit den BSH-Rippen parallel zur Spannrichtung angeordnet. Zwischen den Rippen können an der Unterseite der Decke Installationen oder Akustikelemente angeordnet werden. (vgl. Wallner-Novak, Augustin & Koppelhuber, 2018, S. 69)

Die Elementgrößen sind durch die maximalen Fertigungsgrößen der BSP-Platten mit ca. 20 m Länge und 3 m Breite begrenzt. Die Elemente werden von der Holzindustrie oder auch von großen Holzbauunternehmen mit eigener Leimgenehmigung in einer Fertigungshalle vorgefertigt.

3.6.5. Holz-Beton-Verbundelemente

Decken aus Holz-Beton-Verbund (HBV) stellen einen Hybridbauteil im Holzbau dar. Dabei werden die statischen Vorteile von Holz und Beton kombiniert. Auf einer BSP-Deckenplatte wird eine Betonplatte gegossen. Der Schubverbund zwischen den beiden Baustoffen wird mit statisch bemessenen Verbindungsmitteln oder mit eingefrästen Schubkerven hergestellt. Durch die hohe Zugfestigkeit von Holz und die hohe Druckfestigkeit von Beton kann jedes Material seine Stärken

ausspielen. Die Konstruktion eignet sich besonders für große Deckenspannweiten und weist aufgrund der zusätzlichen Masse ein vermindertes Schwingungsverhalten auf. Die Herstellung der Betonschicht erfolgt meist erst auf der Baustelle. Es kommen aber auch Betonfertigteile und vorgefertigte HBV-Deckenelemente zum Einsatz. Bei diesen muss vor Ort nur noch die Elementfuge vergossen werden. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 64–65) Durch die steigenden Anforderungen an den Schall- und Brandschutz bietet die HBV-Decke wesentliche Vorteile, da durch die große Masse des Betons der Schallschutz der leichten Holzdecke stark verbessert wird (Pöschl, 2012, S. 3–4).

3.7. Zukünftige Trends und Treiber im Holzbau

Der Holzbau ist aufgrund verschiedener Einflussfaktoren ein schnell wachsender Bereich in der Baubranche. Verschiedene gesellschaftliche- und ökologische Themen sind ein Grund für den verstärkten Einsatz des Rohstoffes Holz als Baumaterial.

3.7.1. Klimaschutz und energieeffizientes Bauen

Der Baubereich ist für einen großen Teil des Ressourcenverbrauchs und der ausgestoßenen Treibhausgase verantwortlich. Die Gebäude werden aufgrund der Anforderungen in den Energieausweisen und der Energiesparverordnung immer energieeffizienter, dies reicht jedoch noch nicht aus, um die Ziele der Klimaschutzvereinbarung zu erreichen. Deshalb sind der CO₂-Fußabdruck der Baumaterialien und die damit verbundenen CO₂-Emissionen der Gebäude bei der Errichtung interessant. (vgl. Hafner, Seidel & Djahanschah, 2020, S. 38)

Um den Vorteil des Baustoffes Holz für den Klimaschutz zu belegen, werden für Holzbauprojekte die Ökobilanzen berechnet. Die Ergebnisse zeigen, dass für den Lebenszyklus eines Gebäudes ein hoher energietechnischer Standard wichtig ist und auch die verwendeten Baustoffe einen entscheidenden Einfluss haben. Mit der Verwendung von Holz als konstruktivem Baustoff kann eine große Menge CO₂ langfristig im Gebäude gebunden werden. (vgl. Hafner, Seidel & Djahanschah, 2020, S. 38)

Zusätzlich zur Reduzierung des Energieverbrauchs bei der Nutzung von Gebäuden wird auch die Einschränkung des Energieverbrauchs bei der Herstellung von Baustoffen, der sogenannten

„Grauen Energie“, immer wichtiger. Die Graue Energie bezeichnet den kumulierten Primärenergieverbrauch, der notwendig ist, um einen Baustoff herzustellen und im Gebäude zu verbauen.

Diese Energie kann dem Energieverbrauch eines Gebäudes von mehr als 20 Jahren entsprechen. Durch einen höheren Anteil an Holzbauprodukten in der Konstruktion kann eine erhebliche CO₂-Einsparung erzielt werden. Die Vorteile von Holz als Baumaterial im Vergleich zu Ziegel und Beton sind sowohl für den Bau als auch für die Nutzung von energetisch effizienten Gebäuden wissenschaftlich belegt. Aufgrund der Ziele zum Klimaschutz und der damit verbundenen Energiewende ergeben sich für den Baustoff Holz somit große Chancen für die Zukunft. (vgl. Filippi, 2013, S. 3–4)

3.7.2. Ökologische Baumaterialien

Dass der Einsatz von Holz als nachwachsendes Baumaterial einen positiven Anteil am Klimaschutz hat, ist mittlerweile bekannt. Die Betrachtung des ganzen Lebenszyklus von Gebäuden und Baustoffen, von der Erzeugung über die Nutzung bis zum Abbruch eines Gebäudes, ist jedoch neu. Diese Bewertung wird in die Ökobilanz von Objekten einfließen und kann eine genaue Aussage über die ökologische Qualität von Gebäuden liefern. Dadurch wird ein besseres Bewusstsein für die Verwendung von ökologischen Materialien wie Holz erreicht. (vgl. Horx-Strathern, Varga & Guntschnig, 2017, S. 24)

Die Anstrengungen, die mit der Bewältigung der Herausforderungen des Klimaschutzes einhergehen, werden in Zukunft auch die Bauwirtschaft stärker betreffen. Die zukünftig notwendige Senkung des Energieverbrauches sowie eine Einsparung der CO₂-Emissionen wird nicht ohne den Umstieg auf umweltverträgliche Baumaterialien und Produktlösungen auskommen. Dabei spricht vieles für den Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen als Ersatz für Beton, Stahl, Aluminium und Kunststoff. Die neuen Holzbauprodukte wie BSP oder Kasten- und Rippelemente stellen dabei eine konstruktive Baulösung dar. Jede Steigerung der im Bauwesen eingesetzten Menge an Holzprodukten erzeugt einen positiven Beitrag zum Klimaschutz und trägt zur Senkung der CO₂-Emissionen bei. Der Holzspeicher in Gebäuden wird zunehmend vergrößert, was als Entlastung der Atmosphäre von klimaschädlichen Gasen wirkt. (vgl. Filippi, 2013, S. 6)

3.7.3. Individuelle digitalisierte Vorfertigung von Bausystemen

Holzbauunternehmen haben in den letzten zehn Jahren auf den Einsatz standardisierter Holzbauleistungen in Form von Systemlösungen gesetzt. Die Ausführung von firmenindividuellen Lösungen mit jeweils eigenen Dimensionen oder Schichtaufbauten tritt dagegen immer mehr in den Hintergrund. (vgl. Kaufmann et al., 2017, S. 141–149)

Der Einsatz von System- und Typenlösungen im Holzbau ist ein essenzieller Schritt, um die Entwicklungs-, Planungs- und Herstellkosten zu senken. Das ist besonders im mehrgeschoßigen Wohnbau für die Konkurrenzfähigkeit mit mineralischen Baustoffen entscheidend. Systemlösungen und Modulbauten, die den Industriebau zum Vorbild haben, ermöglichen kostengünstiges und ökologisch vorteilhaftes Bauen. In Verbindung mit Generalunternehmerleistungen erleichtern sie das Bauen und Sanieren für Privatpersonen, Bauträger und die öffentliche Hand wesentlich. Verstärkt wird der Trend zu Standardlösungen durch die zunehmenden Forderungen nach Flexibilität in der Gebäudenutzung. Systemlösungen werden bei den Gebäuden immer häufiger eingesetzt, um die Nutzungsanforderungen entsprechend verschiedener Lebenssituation erfüllen zu können. Auch im gewerblichen Bereich ist eine multifunktionale Nutzung von Gebäuden gefragt. (vgl. Filippi, 2013, S. 8)

Wenn ExpertInnen heute von ästhetisch ansprechenden Gebäuden sprechen, so ist damit gemeint, dass die Anforderungen der Technik und der räumlichen Gestaltung erfüllt sind. Es ist essenziell, eine Konstruktion so umzusetzen, dass diese der Architektur entspricht und auch ihre Funktion erfüllt. (vgl. Horx-Strathern et al., 2017, S. 25) Der nachhaltige Baustoff Holz spielt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle.

Durch die ständige Weiterentwicklung des Werkstoffes Holz und den Einsatz von Computern im Entwurfs- und Verarbeitungsprozess ergeben sich ungeahnte Möglichkeiten in der technischen Realisierung und in der Gestaltung von zukünftigen Bauten. Eine wirtschaftliche Herstellung von Individualkomponenten ist ebenso Resultat der digital gesteuerten Fertigung, was dem Megatrend der zunehmenden Individualisierung zugutekommt. (Horx-Strathern et al., 2017, S. 25)

3.7.4. Urbanisierung und Nachverdichtung

Die Urbanisierung schreitet weltweit voran. In Ballungsräumen sind gute verdichtete Quartiere gefragt, die lebenswerten und bezahlbaren Wohnraum bieten. Hierbei erweist sich der Holzbau als prädestiniert für materialeffiziente Bauweisen (vgl. Hafner et al., 2020, S. 6–10).

Der Begriff ‚Urbanisierung‘ ist oft negativ behaftet. In diesem Zusammenhang wird auch die Metapher ‚Asphaltdschungel‘ gebraucht. Durch innovative ArchitektInnen und StadtplanerInnen werden jedoch neue Konzepte umgesetzt, die auch nachhaltige Materialien berücksichtigen. (vgl. Horx-Strathern et al., 2017, S. 31-34) Es ist aber noch immer so, dass die Holzbauquote im urbanen Raum marginal ist. Aber aufgrund der Bedürfnisse der Gesellschaft nach ökologischen und nachhaltigen Bauen wird der nachwachsende Rohstoff auf immer öfter zum Einsatz kommen. (vgl. Kaufmann & Wolfertstetter, 2017, S. 26)

Es gab Zeiten, da wurde ein Holzgebäude gleichgesetzt mit Wohnen in ländlicher Umgebung, jetzt aber werden die Vorteile des Bauens mit Holz immer wichtiger für die Anforderungen der komplexen Stadtlandschaften von heute. Die Renaissance von Holz in Architektur und Design hat das Potenzial, das Leben der derzeitigen und zukünftigen Bewohner und ihre Beziehung zu ihrem urbanen Umfeld zu verbessern. (Horx-Strathern et al., 2017, S. 31)

Durch die Zunahme der Bevölkerung in den Städten und die steigenden Lebenskosten geht der Trend bei den Haus- und Wohnungsgrößen in Richtung kleinerer Einheiten. Es werden kleinere, aber dafür multifunktionale Bereiche geschaffen, die alle Aufgaben erfüllen können. Ein weiterer Trend ist die Verwendung von vorgefertigten Modulen, die schnell und effizient vor Ort montiert werden können. (vgl. Horx-Strathern et al., 2017, S. 31–34)

3.7.5. Demografische Veränderung

Um den Wandel in der Gesellschaft zu verstehen, muss die Bevölkerungsstruktur betrachtet werden. Der Einfluss der alternden Gesellschaft auf das tägliche Leben spielt dabei eine große Rolle. Der steigende Anteil an Single-Haushalten in der Bevölkerung und auch der Megatrend einer alternden Bevölkerung haben Auswirkung auf die Art und Weise wie diese Gruppen leben. Die

weltweite Lebenserwartung steigt und die Bevölkerung altert später als die vorherige Generation. Eine wesentliche Frage ist, in welchem Ausmaß die alternde Gesellschaft auf ein betreutes Wohnen angewiesen ist oder dieses in Anspruch nehmen will.

In Zukunft wird zu beachten sein, dass betreute Wohnmöglichkeiten nicht nach Seniorenheim aussehen, sondern den Designansprüchen der zukünftigen BewohnerInnen entsprechen.

Die Wertschätzung des modernen Handwerks und der Trend zu nachhaltigen ökologischen Holzbauten können Hinweise darauf liefern, wie die Zukunft aussehen wird. (vgl. Horx-Strathern et al., 2017, S. 41–46)

4. STRATEGISCHE VORTEILE UND CHANCEN DURCH DAS OUTSOURCING VON DIENSTLEISTUNGEN

Das Outsourcing von Dienstleistungen wie der Holzbauplanung ist mit vielen Chancen und Risiken verbunden, die von der Unternehmensführung beurteilt werden müssen. Bei einer solchen Beurteilung spielen nicht nur wirtschaftliche Aspekte eine Rolle, sondern auch qualitative und strategische Argumente. (vgl. Bruch, 1998, S. 31)

Die Vorteile, die das Auslagern für den Servicenehmer mit sich bringt, sind gleichzeitig auch für das Betriebsergebnis mitverantwortlich. Die Outsourcing-Analyse bietet beispielsweise die Möglichkeit, die eigenen Leistungen auf Schwachstellen zu untersuchen. Auch ohne Auslagerung liefert die Outsourcing-Diskussion demnach bereits Vorteile für das Unternehmen, in diesem Fall im Sinne eines Benchmarkings. Wenn die Leistungen tatsächlich in die Hände eines externen Servicegebers gelegt werden, ist mit weiteren Vorteilen zu rechnen. (vgl. Lux & Schön, 1997, S. 3–4)

4.1. Kostenersparnis und Effizienzsteigerung

Einer der häufigsten Gründe für das Outsourcing von Dienstleistungen ist die erwartete Kostenersparnis, da der Dienstleister die Leistungen günstiger anbieten kann. Das ist für Unternehmen aufgrund des zunehmenden Kostendrucks am Markt ein attraktives Chancenpotential für das Auslagern von Leistungen. Die ausgelagerten Dienstleistungen fallen in der Regel in das Kerngeschäft des Dienstleisters, in dem dieser über hohe Kompetenz und somit auch Effizienz in der Leistungserbringung verfügt. Daher kann der Dienstleister zu günstigeren Kosten kalkulieren. Dieser Kostenvorteil ist auch auf den Einsatz von Personal, das über ein spezielles Know-how verfügt, zurückzuführen. (vgl. Bruch, 1998, S. 31)

Als ein weiterer Vorteil kann die Kostentransformation gesehen werden. Darunter wird die Umwandlung von Fixkosten, die durch die Bindung von Ressourcen bei der Selbsterstellung der Leistung entstehen, in variable Kosten verstanden. Die variablen Kosten entstehen nur, wenn tatsächlich eine Leistung abgerufen wird. (vgl. Ortner, 2015, S. 25) Die Fixkosten werden jedoch nur dann zu variablen Kosten, wenn das Preismodell leistungsbasiert gestaltet ist. Das bedeutet, dass für jede Dienstleistung ein vereinbartes Honorar zu entrichten ist. Benötigt der Outsourcer

mehr Dienstleistungen, so steigen auch die Kosten; benötigt er weniger, sinken die Kosten. In vielen Fällen sind die Verträge mit dem Dienstleister jedoch nicht ausschließlich leistungsorientiert, sondern beinhalten auch Unter- und Obergrenzen, ab denen es zu Mehr- oder Minderkosten kommt. (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 48)

Auch die Kostentransparenz ist ein Vorteil des Outsourcings von Dienstleistungen. Die Kosten werden regelmäßig abgerechnet und können projektbezogen zugeordnet werden. Eine aufwändige innerbetriebliche Kostenerfassung zu den einzelnen Projekten ist damit nicht notwendig. (vgl. Ortner, 2015, S. 25)

4.2. Konzentration auf die Kernkompetenzen

Ein Grund für das Outsourcing von Leistungen an externe Partner ist die Möglichkeit, den Fokus dadurch auf die traditionellen Kernkompetenzen des Unternehmens zurückzulenken. Deshalb ist es essenziell, die Kernkompetenzen im Zuge einer strategischen Unternehmensplanung festzulegen. Die Kernaktivitäten sollten auf jeden Fall im Unternehmen erhalten werden, da aus diesen der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens entsteht und auch bei wechselnden Marktbedingungen eine optimale Wettbewerbsposition gegeben ist. Unternehmensbereiche oder Aufgaben, die nicht zum Kernbereich gehören, können outgesourct werden. (vgl. Grimscheid & Schulte, 2000, S. 755)

Unter Kernkompetenzen werden strategisches Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen verstanden, die einem Unternehmen einen besonderen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Daraus folgt, dass Unternehmenserfolge nicht nur auf einem Produkt, sondern auf einer Kombination der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen beruhen. (vgl. Kreuzer, 2019, S. 172)

Um herauszufinden, welche Ressourcen des Unternehmens zu den Kernkompetenzen gehören, kann nach verschiedenen Ansätzen vorgegangen werden. Das VARIO-Schema von Barney evaluiert die Kernkompetenzen anhand von vier Kennzeichen. VARIO steht dabei für:

- V – value (Ein wahrnehmbarer Kundennutzen, der zur Wertsteigerung beiträgt)
- R – rare (Fähigkeiten, die nur vom jeweiligen Unternehmen angeboten werden können)
- I – inimitable (Fähigkeiten, die nicht von Konkurrenten kopiert werden können)
- O – organisation (Fähigkeiten, die im Unternehmen gezielt gefördert werden)

In einem weiteren Ansatz werden die Kernkompetenzen nach Michael E. Porter definiert. Dieser identifiziert die Kompetenzen entlang der Wertekette eines Unternehmens. Dabei geht er davon aus, dass die Wettbewerbsvorteile aus den einzelnen wertschöpfungsbezogenen Tätigkeiten eines Unternehmens erwachsen. Mithilfe dieser Wertekette wird ein Unternehmen in strategisch wichtige Bereiche eingeteilt, die dann als Kernkompetenzen identifiziert werden. (vgl. Kreuzer, 2019, S. 173)

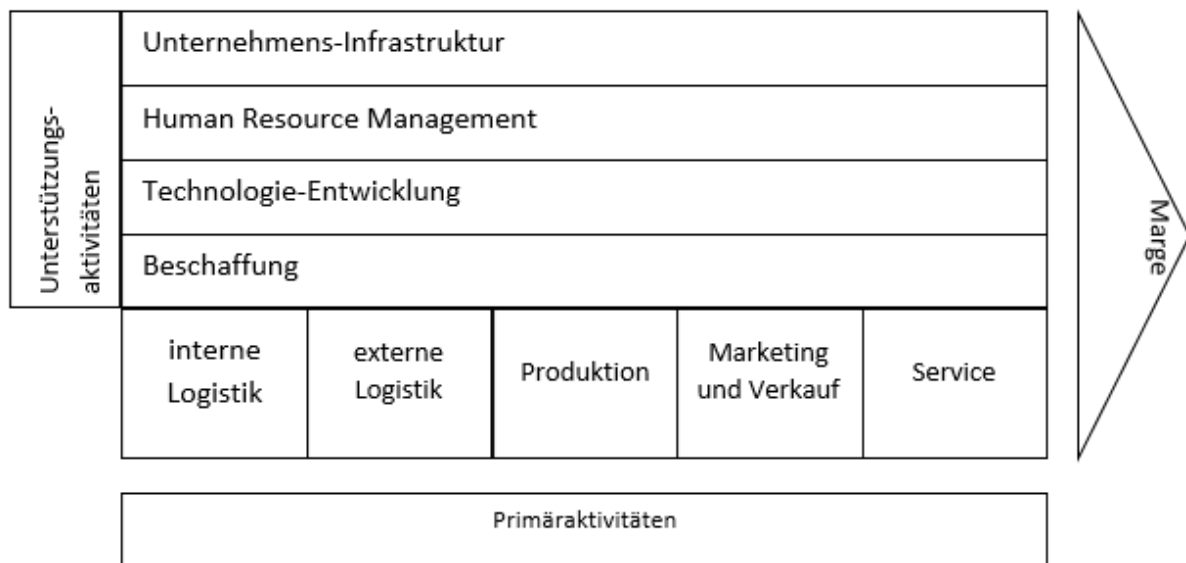


Abbildung 2: Wertschöpfungskette nach Michael E. Porter. Quelle: eigene Darstellung

In den letzten Jahren ist in den meisten Primärsektoren der Wertschöpfungskette ein Markt mit einem Angebot für diese Leistungen entstanden. Die Standardisierung der Produkte und Dienstleistungen hat diese Entwicklung beschleunigt. Für Unternehmen ist es in allen Bereichen möglich, die eigene Wertschöpfungstiefe zu verringern und die notwendigen Leistungen am Markt zuzukaufen. Diese Entwicklung hat im Bereich der Produktion begonnen und sich dann in den Bereichen der internen und externen Logistik fortgesetzt. Als neuere Bereiche sind zuletzt auch Marketing, Verkauf sowie Service dazugekommen. (vgl. Ortner, 2015, S. 24)

Die Kernkompetenzen in einem Bau- oder Holzbauunternehmen sollten folgende Charakteristiken aufweisen:

- Sie ermöglichen den Eintritt in verschiedene Bausegmente.

- Sie erhöhen den Kundennutzen merklich.
- Sie sind für die Konkurrenten nur schwer imitierbar.
- Sie erfordern kollektives Lernen zur Entwicklung und Koordination von Prozessen und Technologien.

Bei der Entscheidung für oder gegen das Outsourcing in Bau- und Holzbauunternehmen ist es essenziell, die Kernbereiche genau festzulegen und die strategische Bedeutung der Bereiche zu kennen (vgl. Grimscheid & Schulte, 2000, S. 755).

Die Prozesse können nach ihrer Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und die Kompetenzen im Unternehmen in drei Gruppen eingeteilt werden:

- unterstützende Prozesse
- kritische Prozesse
- Kernprozesse

Daraus lässt sich jedoch noch keine generelle Empfehlung für ein BPO-Projekt ableiten. (vgl. Gross, Bordt & Musmacher, 2006, S. 106)

4.3. Konzentration der Führungskapazitäten auf die Kernaufgaben

Jedes Unternehmen verfügt über eine begrenzte Anzahl an qualitativ hochwertigen Führungskräften. Sie sind für die Planung und Abwicklung von Prozessen mit einer besonders großen Wertschöpfung verantwortlich. Damit diese Managementkapazitäten nicht für Randbereiche und Unterstützungstätigkeiten aufgewendet werden, setzen viele Unternehmen auf ein Outsourcing dieser Aufgaben. (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 61)

Durch das Outsourcing können sich Unternehmen auf das Management der Schnittstellen zum Dienstleister beschränken. Die Planung, Steuerung und Ausführung der Prozesse wird hingegen von ExpertInnen des Dienstleisters übernommen. Dadurch können mehr Managementkapazitäten in den Kernbereichen des Unternehmens eingesetzt und diese erfolgreicher gelenkt werden.

Führungskräfte sind nicht in unbegrenzter Zahl verfügbar und fehlen daher in vielen Unternehmen. Um Führungskräfte anwerben zu können, muss ein Unternehmen Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung bieten. Wenn einzelne Prozesse nicht zu den Kernaktivitäten eines Unternehmens gehören, fällt es meist schwer, geeignete MitarbeiterInnen für diese Aufgaben zu

finden. Die Ausgliederung dieser Aufgaben an einen Dienstleister bietet den MitarbeiterInnen neue Karrierewege, sei es bei dem Dienstleister selbst oder im Rahmen des Schnittstellenmanagements beim bisherigen Arbeitgeber. Im Gegensatz zum ausgegliederten Prozess selbst ist das Management der Schnittstellen ein Kernbereich des Kundenunternehmens, das von eigenen MitarbeiterInnen gesteuert werden muss. (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 62)

4.4. Erweiterung der technologischen Innovation

Der Effizienzdruck nimmt aufgrund des steigenden Wettbewerbs für Unternehmen immer weiter zu. Wer es nicht schafft, die Kosten ständig zu reduzieren und gleichzeitig die Qualität zu halten oder zu steigern, läuft Gefahr, von der Konkurrenz am Markt überholt zu werden. Diese Effizienzsteigerung zwingt Unternehmen dazu, innovative Strategien umzusetzen, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern. Viele Outsourcing-Dienstleister bieten die Übernahme von internen Unternehmensprozessen wie Forschung und Entwicklung an. Damit können sie die Innovationen im Unternehmen des Auftraggebers vorantreiben. Die Dienstleister verfügen über ein hohes Maß an speziellem Wissen, das sie für die individuellen Bedürfnisse des Kundenunternehmens zur Verfügung stellen. (vgl. Döpfer, 2008, S. 1)

Das spezielle Branchen-Know-how hilft dem Dienstleister, schnell auf neue Herausforderungen aufgrund von gesetzlichen Änderungen oder neuen Kundenforderungen zu reagieren. Der Dienstleister überwacht für seinen Kunden die Entwicklungen einer Branche und ermöglicht ihm damit, keine bedeutende Innovation in seinem Fachbereich zu verpassen. (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 54)

Durch die Auslagerung von Prozessen an einen Dienstleister möchte der Kunde sicherstellen, dass er an technologischen Entwicklungen in seinem Bereich partizipieren kann. Diese Zielsetzung kann bei Outsourcing-Projekten ein erheblicher Kostentreiber sein.

Es ist aber nicht selbstverständlich, dass der Dienstleister seinem Kunden die neuesten Technologien und Entwicklungen frei zur Verfügung stellt. Es muss genau ausgehandelt werden, in welchem Umfang und zu welcher Zeit dies zu geschehen hat. Je länger ein Outsourcing-Vertrag läuft, umso eher ist der BPO-Dienstleister daran interessiert, neue Innovationen in seine Arbeitsweise

zu integrieren und somit auch an seinen Kunden weiterzugeben. (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 55)

Innovationen können zum einen durch das Unternehmen selbst generiert werden, zum anderen auch durch ein externes Unternehmen entwickelt bzw. durch eine kooperative Zusammenarbeit mit einem externen Unternehmen hervorgebracht werden. Oft entstehen Anreize in Form von quantitativen oder qualitativen Innovationspotentialen, die über die internen Möglichkeiten eines Unternehmens hinausgehen. Insbesondere erhoffen sich Unternehmen durch die Kooperation mit komplementären Kernkompetenzträgern Synergien und den Zugang zu neuen Ressourcen, durch die sie ihre Innovationsprozesse steigern können. (vgl. Döpfer, 2008, S. 33)

4.5. Erweiterung der Betätigungsfelder und Leistungsverbesserung

Durch das Outsourcing von Dienstleistungen in der Planung ist es möglich, externe Ressourcen zu nutzen und somit neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dafür ist es nicht notwendig, in allen Teilbereichen eigenes Personal aufzubauen (vgl. Bruch, 1998, S. 33)

Outsourcing wird von einigen Unternehmen als Chance erkannt, um durch den Zugriff auf externes Potential und über Synergien mit dem Outsourcing-Dienstleister ein erweitertes Leistungsspektrum anbieten zu können. Ziel ist es, einen strategischen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Die Partnerschaft mit dem Dienstleister ist somit für das Unternehmen selbst von strategischer Bedeutung (vgl. Bruch, 1998, S. 40)

Das erweiterte Betätigungsfeld kann alle angrenzenden Bereiche umfassen und sollte zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil führen. Durch das zusätzliche Know-how, das der Outsourcing-Partner beisteuert, wird auch die eigene Leistung verbessert. Das Potenzial liegt hierbei in einer Qualitäts- und Quantitätssteigerung. (vgl. Ortner, 2015, S. 26)

4.6. Flexibilität bei Auslastungsschwankungen

Im aktuellen Wirtschaftsumfeld, das von Veränderungsprozessen und einer Vielzahl von regionalen, nationalen und internationalen Wettbewerbern geprägt ist, müssen Unternehmen schnell und flexibel auf veränderte Bedingungen reagieren zu können. Unternehmensintern gibt es meist

Hemmnisse, die die Reaktion auf solche Veränderungen erschweren, wie z. B. eine streng hierarchische Organisationsform. Es kann daher sinnvoll sein, Prozesse und Bereiche auszulagern, die eine schnelle Reaktion erfordern. So können bei einer Auslastungsschwankung Synergieeffekte genutzt werden. Ein kostensparendes, effektives und flexibles Agieren wird so für das Unternehmen möglich. (vgl. Höhl & Gazling, 2012, S. 24)

Zusätzlich kann bei einer höheren Auslastung eine gleichbleibende Qualität der erforderlichen Dienstleistung sichergestellt werden, ohne die eigenen MitarbeiterInnen zu überlasten. Dazu ist es notwendig, dass die Leistungsfähigkeit des BPO-Dienstleisters vertraglich geregelt wird. Auftretende Nachfragespitzen können somit flexibel ausgeglichen werden. Dem Unternehmen wird ermöglicht, Projekte umzusetzen, für die die eigenen Ressourcen nicht ausreichen. (vgl. Schwarz & Hermes, 2005, S. 20)

4.7. Maßnahme gegen Fachkräftemangel

Seit vielen Jahren ist der Fachkräftemangel, speziell im Handwerk und im Gewerbe, ein Problem für Unternehmen. Immer mehr Firmen klagen über einen Mangel an qualifiziertem Personal, um ihre offenen Stellen zu besetzen.

In Österreich war der Fachkräftemangel in vielen Bereichen der Wirtschaft bereits 2018 spürbar. Bei einer Umfrage der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) gaben 87 % von 4500 befragten UnternehmerInnen an, in den letzten Jahren den Mangel an Fachkräften gespürt zu haben. 75 % der Befragten gaben sogar an, stark davon betroffen zu sein. Am deutlichsten ausgeprägt war der Mangel in mittelgroßen Betrieben und im handwerklich-technischen Bereich. Besonders Handwerksbetriebe hatten Probleme, geeignete MitarbeiterInnen zu finden. Auch für das Berufsbild der TechnikerIn war es schwierig, ausgebildetes Personal zu rekrutieren. Bei der Befragung im April 2018 wurde ein geschätzter Fachkräftebedarf von rund 162 000 Personen festgestellt. (vgl. Dormayr & Winkler, 2018, S. 2–5)

Durch die Möglichkeit, Teilbereiche der Dienstleistung an einen BPO-Dienstleister auszulagern, kann der Druck für das Unternehmen, geeignetes Personal für diesen Aufgabenbereich zu finden, reduziert werden.

Besonders im IT-Bereich war es in den letzten beiden Jahrzehnten üblich, Leistungen in andere Länder wie z. B. Indien auszulagern. Aber auch innerhalb des eigenen Landes gibt es immer mehr Dienstleister, die sich auf einzelne Spezialgebiete fokussieren und als Outsourcing-Partner ihre Erfahrung zur Verfügung stellen. Die Modelle für die Nutzung der Vorteile, die die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern bietet, sind dabei vielfältig. In einigen Märkten sind hybride Modelle besonders geeignet. Dabei gehen Unternehmen Kooperationen mit externen Dienstleistern ein und erweitern dadurch ihre Leistungsfähigkeit. Zudem erhalten sie Zugang zu qualifizierten MitarbeiterInnen und zu deren Technologie-Know-how. (vgl. Fricke, 2017, S. 16)

4.8. Erweiterung der Wertschöpfung im Unternehmen

Der Begriff der Wertschöpfung wird traditionell auf innerbetriebliche Wertschaffung bezogen. Dabei wird untersucht, welcher Wert den Vorleistungen durch die betrieblichen Prozesse hinzugefügt wird. Dem steht eine zweite Sichtweise gegenüber, aus der die Wertschöpfung für den Kunden betrachtet wird. Hier wird der Wert, den der Kunde dem unternehmerischen Angebot beimisst, zum Orientierungspunkt für das unternehmerische Handeln. Durch die Abgabe von Aufgaben an professionelle Dienstleister kann es zu einer Veränderung der Wertschöpfungsprozesse kommen. So gelingt es dem Dienstleister, die Wertschöpfung innerhalb des Kundenunternehmens zu erhöhen. (vgl. Bruhn & Stauss, 2007, S. 7)

5. NACHTEILE UND RISIKEN VON OUTSOURCING

Das Outsourcing von Geschäftsprozessen oder Teilbereichen von Prozessen bietet nicht nur Chancen für Unternehmen, sondern auch eine Vielzahl an Gefahren, die zu einem strategischen Nachteil für das Unternehmen führen können. Ob ein Outsourcing für das Unternehmen oder die Branche sinnvoll ist, hängt von der internen Bewertung dieser Risiken ab. (vgl. Schwarz & Hermes, 2005, S. 11) In der Fachliteratur werden die Gefahren des Outsourcings ausführlich diskutiert. Im Folgenden werden die wesentlichen Risiken erläutert.

5.1. Abhängigkeit von Dienstleistern

Eines der größten Risiken beim Outsourcing von Leistungen besteht laut Literatur darin, dass für den Outsourcer eine Abhängigkeit vom Dienstleister entsteht. Ist die Entscheidung für eine Auslagerung einmal getroffen und vertraglich mit dem Dienstleister vereinbart, kommt es im Unternehmen zu einer Reduktion oder Auflösung der Kompetenzen in diesem Bereich. Das Unternehmen hat damit nur noch eingeschränkte Möglichkeiten, diese Leistung kurzfristig wieder selbst zu erbringen. Das Unternehmen begibt sich dadurch in eine Abhängigkeit, die das eigene Geschäft gefährden kann. Eine besondere Gefahr entsteht, wenn der Dienstleister die outgesourcte Leistung aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten oder einer strategischen Neuausrichtung nicht mehr erbringen kann. Dadurch kann es zu einem abrupten Ende der Geschäftsbeziehung kommen. (vgl. Bruch, 1998, S. 35)

Wird ein ganzer Geschäftsprozess an einen Dienstleister übergeben, führt dies ebenfalls zu einem Kontrollverlust des Auftraggebers. Die gewünschten Leistungen können quantitativ vereinbart und überprüft werden, aber eine qualitative Überprüfung der Leistungen ist aufgrund der fehlenden Fachkompetenz im Unternehmen nur noch bedingt möglich. (vgl. Ortner, 2015, S. 27)

5.2. Know-how-Verlust im Unternehmen

Wenn das Wissen eines Unternehmens an den Outsourcing-Dienstleister übergeht, entsteht, wie im vorigen Kapitel dargestellt, ein Abhängigkeitsverhältnis. Das Wissen in diesem Bereich nimmt im Unternehmen ab, da der Dienstleister die notwendigen Kompetenzen zur Verfügung stellt.

Wenn es sich bei dem Wissen um einen Teilbereich der Kernkompetenzen handelt, kann dieser Know-how-Verlust zu einem Verlust der Wettbewerbsvorteile des outsourcenden Unternehmens führen. (vgl. Ortner, 2015, S. 27)

Die Gefahr eines Know-how-Verlusts wird mit Zunahme des Spezialisierungsgrades der Leistung größer. Die Verlagerung von Spezialwissen zum Outsourcing Partner fördert die Abhängigkeit vom Dienstleister. Dieser kann, wenn er erst über das erforderliche Wissen verfügt, höhere Preise verlangen. Es besteht auch die Gefahr, dass er das gemeinsam entwickelte Wissen anderen Unternehmen zur Verfügung stellt und somit den Wettbewerbsvorteil des outsourcenden Unternehmens schwächt. (vgl. Schwarz & Hermes, 2005, S. 23)

5.3. Schwierige Vertragsgestaltung

Wurde die Entscheidung getroffen, einen Teilbereich an einen Dienstleister outzusourcen, dann erfolgt die notwendige Leistungsabgrenzung in der Vertragsgestaltung. Es wird eine genaue Definition der zu erbringenden Leistungen und den dazugehörigen Bedingungen aufgestellt. Der Vertrag umfasst meist mehrere Teile und gliedert sich in einen Rahmenvertrag, der die grundsätzliche Zusammenarbeit regelt, und einen Leistungsvertrag, in dem die einzelnen Teilleistungen fachlich geregelt werden. (vgl. Gross et al., 2006, S. 154–155)

In der Vertragsgestaltung ist es wichtig, dass beide Vertragspartner gleichberechtigt ihre Rechte und Pflichten festschreiben. Die Prozesse und die Zuständigkeiten zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer müssen klar geregelt sein. Es ist abzustimmen, wer welche Aufgaben übernimmt und wer für die Kontrolle und Freigabe zuständig ist. Auch die Dokumentationspflicht und die Berichterstattung des Outsourcing Dienstleisters ist zu regeln. Darüber hinaus müssen Leistungskennzahlen definiert und festgeschrieben werden, damit für beide Seiten klar ist, wann die Leistung vertragsgemäß erbracht ist. Dadurch ist es auch möglich, eine Abweichung von der vereinbarten Leistung frühzeitig festzustellen und notwendige Gegenmaßnahmen zu ergreifen. (vgl. Kabas-Komorniczak, 2020)

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist auch die Regelung der Datenschnittstellen zwischen den Partnern notwendig. Es sind geeignete Datenformate zu beschreiben und die Art der Über-

tragung muss geregelt werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Datensicherheit ein wesentlicher Vertragsbestandteil. Aufgrund der gültigen Datenschutzgrundverordnung muss festgelegt werden, wann und von wem Daten gespeichert, verarbeitet und auch gelöscht werden müssen. Dafür ist laut DSGVO ein eigener Auftragsverarbeitungsvertrag zu schließen.

Die Vertragslaufzeit und die Kündigungsfristen für beide Vertragspartner sind im Vertrag festzuschreiben. Normalerweise ist eine Vertragslaufzeit von zwei bis drei Jahren sinnvoll. Es ist aber darauf zu achten, dass sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen ändern können und somit eine Anpassung auch während der Laufzeit notwendig sein kann.

Im Vertrag muss auch eindeutig geregelt werden, zu welchem Preis die Leistung erbracht werden soll. Die Art der Abrechnung ist auf die Dienstleistung anzupassen und kann im Leistungsvertrag nochmals genau geregelt werden. (vgl. Kabas-Komorniczak, 2020)

Wenn die outgesourcete Dienstleistung komplex ist, kann es schwierig sein, alle möglichen Szenarien in einem Vertrag vorsorglich zu regeln. Daraus entsteht ein mögliches Konfliktpotenzial zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer.

5.4. Haftung im Outsourcing-Vertrag

Die Regelung der Haftung ist ein wesentlicher Punkt in der Vertragsgestaltung mit dem PBO-Dienstleister. Die Interessen beider Vertragspartner sind in diesem Bereich genau entgegengesetzt. Der Auftraggeber ist bestrebt, eine umfassende Haftung des Dienstleisters vertraglich zu vereinbaren. Der Auftragnehmer hingegen wird eine Beschränkung oder in manchen Punkten sogar einen Ausschluss der Haftung durchsetzen wollen. (vgl. Jansen & Hinzpeter, 2011)

Die Haftungsfrage sollte im Gesamtvertragswerk des BPO-Projektes eingebunden sein. Das Vorhandensein einer entsprechenden Haftungsversicherung des Dienstleisters in entsprechender Höhe und mit einem ausreichenden Deckungsumfang sollte im Vertrag vereinbart werden. (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 156–157)

5.5. Zielfolgen

Ziel eines BPO-Dienstleisters ist es, wie bei jedem Unternehmer, möglichst hohe Gewinne zu erzielen und somit auch hohe Preise für seine Dienstleistung anzusetzen. Er wird versuchen, seinen Ertrag unter Einhaltung der vertraglichen Servicequalität zu maximieren. Der Auftraggeber hingegen möchte die Qualität der Dienstleistung bei gleichbleibenden oder sinkenden Preisen erhalten. Beide Partner haben somit eine entgegengesetzte Zielvorstellung, die in den Vertragsverhandlungen einen Kompromiss von beiden Partnern verlangt. Auch wenn sich die Partner auf einen auskömmlichen Preis geeinigt haben, kann der Dienstleister versuchen, den Kostenhebel zu betätigen, um seine Kostensituation zu verbessern und den Gewinn zu steigern. Dadurch entstehen oft Probleme in der Qualität der Serviceleistung, die auf Einsparungen zurückzuführen sind und eine Outsourcing-Partnerschaft gefährden können. Beiden Vertragspartnern muss somit bewusst sein, dass auf lange Sicht nur ein für beide auskömmlicher Preis für die Dienstleistung eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglicht. (vgl. Dittrich & Braun, 2004, S. 106–107)

5.6. Kommunikationsaufwand

Das Outsourcen von Dienstleistungen oder Teilbereichen von Dienstleistungen in einem Unternehmen bedeutet einen erhöhten Kommunikationsaufwand. Die Outsourcing-Partner müssen sich regelmäßig auf festgelegten Kommunikationskanälen austauschen, um eine erfolgreiche Abwicklung der Projekte zu gewährleisten. Die Projektverantwortung muss auf beiden Seiten klar zugeteilt sein. Häufig sind es keine technischen Probleme, sondern zwischenmenschliche Spannungen, die eine Projektabwicklung erschweren oder sogar scheitern lassen. Auch kulturelle oder sprachliche Unterschiede rufen Kommunikationsfehler, Missverständnisse und unterschiedliche Interpretationen hervor. (vgl. Ortner, 2015, S. 27)

Für die Akzeptanz eines Outsourcing-Prozesses im Unternehmen ist auch eine umfangreiche interne Kommunikation notwendig. Personalbezogene Maßnahmen müssen schon frühzeitig zwischen den beiden Partnern definiert und von einer gemeinsamen Strategie gegenüber den betroffenen MitarbeiterInnen getragen werden. Jede Umstrukturierung in einem Unternehmen bedeutet Verunsicherung für das Personal. Das gilt verstärkt für die Verlagerung von Unternehmensaufgaben zu einem externen Dienstleister. Die Kommunikationsstrategie muss neben den

positiven Aspekten für das Unternehmen auch die Befürchtungen und Bedenken der MitarbeiterInnen berücksichtigen und konkrete Aussagen zur Arbeitsplatzsicherheit und zu Karrierechancen machen. Ein intensiver interner und externer Dialog ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Partnern. (vgl. Gross et al., 2006, S. 174–175)

5.7. Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement spielt für einen erfolgreichen Outsourcing-Prozess eine essenzielle Rolle. Folgende Forderungen werden daran gestellt:

- Bestimmung der Qualitätsindikatoren für das Outsourcing
- nachvollziehbare, operative Messung der Leistungsqualität
- Steuerung der Leistungsindikatoren zur Sicherung der erforderlichen Qualitätsstandards

Viele Auftraggeber können oder wollen die Arbeit der Dienstleister nicht aktiv managen, da sie oft nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen und selbst mit dem eigenen Arbeitspensum überlastet sind. Dadurch sind sie dem BPO-Partner in vielen Bereichen ausgeliefert und können das Qualitätsmanagement nicht aktiv steuern. Die Gründe dafür sind meist eine zu geringe Einbeziehung der Partner und eine unzureichende Transparenz der Leistungserstellung durch den Dienstleister. Dazu kommt ein oft unterschätzter Aufwand für das Management im laufenden Prozess. Es ist schon im Ausschreibungs- und Vergabeprozess festzulegen, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um die Qualität nicht nur vertraglich optimal zu gestalten, sondern auch im Laufe der Zusammenarbeit die erforderliche Effektivität sicherzustellen.

Es kann eine Qualitätsbeauftragte oder ein Qualitätsbeauftragter ernannt werden, um sich um die Umsetzung der definierten Qualitätsstandards zu kümmern. Die Planung, Dokumentation und Implementierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Qualitätsstandards gehört ebenfalls in ihren oder seinen Aufgabenbereich und ist eine laufende Herausforderung im Outsourcing-Prozess. (vgl. Gross et al., 2006, S. 176–177)

5.8. Risikomanagement

Die Vertragspartner müssen von Beginn an konsequent und permanent alle Risiken erfassen und bewerten. Dabei werden neben den wirtschaftlichen Faktoren auch die Ressourcen einem regelmäßigen Check unterzogen und auf mögliche Abweichungen beurteilt.

Die zentralen Risiken im Outsourcing-Prozess lassen sich in die Phase der Implementierung und des Betriebs unterteilen. (vgl. Gross et al., 2006, S. 178)

Risiken in der Phase der Implementierung	Risiken in der Phase des Betriebs
<ul style="list-style-type: none">• Informationsdefizit bei der Outsourcing-Entscheidung• Risiken bei der Partnerwahl• Ressourcenlimitierung und ungleiche Erfahrungsbasis• Aufwand für die Übergabe und Startbetreuung unterschätzt	<ul style="list-style-type: none">• Optimierung der Prozesse wird nicht gefördert• Markttrends werden vom Partner nicht erkannt und umgesetzt• Fähigkeiten zum Steuern werden nicht weiterentwickelt

Abbildung 3: Risikomanagement. Quelle: eigene Darstellung

Ein Risikomonitoring ist erforderlich, damit sichergestellt werden kann, dass wirkungsvolle Maßnahmen zur Vermeidung und Behandlung von Fehlentwicklungen eingeleitet werden. Neben dem Nachverfolgen der einzelnen Maßnahmen ist auch die Umsetzungsqualität zu überprüfen. (vgl. Gross et al., 2006, S. 179)

6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Anhand der vorangegangenen Literaturrecherche werden die nachstehenden Subforschungsfragen beantwortet.

6.1. Welche Veränderungen ergeben sich durch die Digitalisierung der Planung im Holzbau?

Das traditionsreiche Holzbaugewerbe ist in den letzten Jahren starken Veränderungen unterworfen. Die Anforderungen an die Unternehmen ändern sich, da das industrielle Bauen in allen Bauabläufen Einzug hält. Die industrielle Produktion stellt eine Weiterentwicklung der Tätigkeiten dar, die in Holzbauunternehmen zuvor handwerklich ausgeübt wurden.

Durch die gesellschaftlichen Trends zum Klimaschutz und dem ökologischen Bauen wird der Baustoff Holz auch für großvolumige Projekte interessanter. Immer mehr ArchitektInnen, BauherrInnen und InvestorInnen setzen den nachhaltigen Baustoff Holz ein, um einen Beitrag zur Senkung der CO₂-Emissionen zu leisten.

Durch diesen anhaltenden Trend zum Holzbau müssen sich die Unternehmen jedoch transformieren und neue, industriell herstellbare System- und Typenlösungen einsetzen. Diese Bausysteme und Baustoffe werden entweder von der Industrie hoch automatisiert vorgefertigt oder von den Holzbauunternehmen in ihren Abbund- und Montagehallen hergestellt. Diese Arbeiten erfolgen vorwiegend durch teil- oder vollautomatisch gesteuerten Zuschnitts- und Abbundanlagen sowie durch Roboter-Bearbeitungszentren.

Die Digitalisierung und Automatisierung der zuvor handwerklichen Arbeiten fordert auch eine zunehmend digitale Planung der Konstruktionen. Dieser digitale Prozessablauf basiert auf einer durchgängigen Organisation der Daten, was beim Entwurf der ArchitektInnen beginnt und über die einzelnen FachplanerInnen und Planungsbeteiligten bis hin zur Werkstatt-, Abbund- und Montageplanung der Holzbauunternehmen führt. Die frühzeitige Einbeziehung der fachlichen Kompetenz der ausführenden Holzbauunternehmen ist in diesem digitalen Planungsablauf wesentlich, damit eine ‚Re-Design‘-Phase nach der Vergabe der Ausführungsarbeiten verhindert

werden kann. Aufgrund des hohen Vorfertigungsgrades im Holzbau müssen außerdem viele Entscheidungen zu einem früheren Zeitpunkt getroffen werden. Die detaillierte Tragwerks- und Konstruktionsplanung bildet daher die Grundlage für eine erfolgreiche und effiziente Projektumsetzung.

Das Thema BIM ist ein weiterer Baustein in der Digitalisierung der Holzbauplanung. Mit der Zusammenarbeit aller Projektpartner an einem gemeinsamen digitalen Datenmodell, das ein Gebäude in allen Bereichen umfassend beschreibt, wird ein bedeutender Entwicklungsschritt in der Digitalisierung geleistet. Die Weiterentwicklung des von vielen Holzbauunternehmen in der Planung eingesetzten Closed-BIM-Modell in ein Open-BIM-Modell, das alle Planungsbeteiligten miteinbezieht, bedarf einer vertieften Planungskompetenz, da gewerkeübergreifende Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Dafür benötigen die Holzbauunternehmen zusätzlich zu gut ausgebildeten Fachkräften auch HolzbautechnikerInnen und HolzbauingenieurInnen, die auf Planungsaufgaben spezialisiert sind.

Die neuen Bausysteme spielen im modernen Holzbau eine bedeutende Rolle. Produkte wie BSP und BSH gehören mittlerweile zum Standard in vielen Holzbauprojekten. Der Einsatz von Hybridkonstruktionen wie Platten-Rippendecken und HBV-Elemente wird von den ArchitektInnen und TragwerksplanerInnen forciert. Diese Entwicklungen bieten für die Holzbaubetriebe viele Möglichkeiten, in neue Aufgabenbereiche vorzustoßen. Die zukünftigen Trends im Holzbau sind durch die Themen Klimaschutz, energieeffizientes Bauen sowie ökologischer und effizienter Materialeinsatz gekennzeichnet.

Für die durch diese Zukunftsthemen geforderten Lösungen braucht es die Produkte und Lösungen der Materialhersteller. Die Zusammenarbeit mit der Holzbauindustrie, die als Lieferant von neu entwickelten Holzbausystemen ein wichtiger Partner der Holzbaubetriebe ist, funktioniert überwiegend durch digitalen Datenaustausch. Produkte, die von der Industrie produziert und projektspezifisch zugeschnitten und vorgefertigt werden, müssen von den Auftraggebern anhand von digitalen Fertigungszeichnungen bestellt werden. In diesem Bereich ist der digitale Prozessablauf von der Planung bis zur Produktion bereits Realität. Nur wer die digitalen Daten erstellen kann, kann die neuen Produkte effizient einsetzen. Unternehmen, die nicht über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen, müssen sich dieses Know-how extern zukaufen. Dieses Zukaufen der Planungskompetenz kann durch ein strategisches Outsourcing der Dienstleistung geschehen.

6.2. Welche strategischen Vor- und Nachteile ergeben sich laut Fachliteratur für Unternehmen beim Outsourcing von Dienstleistungen?

Das Outsourcing von Dienstleistungen in einem Unternehmen führt laut Literatur zu Chancen und positiven Effekten in einem Unternehmen. Diese Effekte entstehen häufig bereits durch die Diskussion über das Outsourcing, da damit ein Benchmarking der eigenen Leistung erreicht wird. Strategische Vorteile des Outsourcings, die in der Literatur häufig genannt werden, sind die Kostenersparnis und die Effizienzsteigerung. Der BPO-Dienstleister verfügt in der Regel über eine hohe Kompetenz und somit auch über eine höhere Effizienz in der Leistungserbringung. Auch die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten kann ein strategischer Vorteil für ein Unternehmen sein. Zusätzlich ergibt sich durch einen Dienstleister eine höhere Kostentransparenz und eine innerbetriebliche Kostenerfassung ist in diesem Bereich nicht notwendig.

Ein weiterer strategischer Vorteil ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Bereiche, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören, sind grundsätzlich für ein Outsourcing geeignet. Es ist darauf zu achten, dass ein Unternehmen seine Kernkompetenzen in der strategischen Unternehmensplanung festlegt.

Ein Vorteil ist auch, dass sich die Führungskräfte im Unternehmen auf die Kernaufgaben konzentrieren können und dadurch die Bereiche mit besonders großer Wertschöpfung aufgewertet werden. Bei den outgesourcten Aktivitäten kann sich das Unternehmen auf das Managen der Schnittstellen konzentrieren. Oft steht in einem Unternehmen auch nur eine begrenzte Anzahl an geeigneten Führungskräften zur Verfügung. Ein Outsourcing von Leistungen, die nicht der Kernkompetenz entsprechen, ist somit eine geeignete strategische Maßnahme gegen den Fach- und Führungskräfte-mangel.

Auch die Effizienzsteigerung bei Prozessen und Leistungen ist eine strategische Möglichkeit für Unternehmen, langfristig erfolgreich zu sein. Dabei spielt die technologische Innovation eine große Rolle. Durch die Nutzung des speziellen Know-hows der Outsourcing-Dienstleister ist es für Unternehmen möglich, an technologischen Entwicklungen zu partizipieren, ohne selbst Forschung und Entwicklung zu betreiben. Innovationen werden durch die Zusammenarbeit mit externen Unternehmen gefördert und es entstehen Potenziale, die häufig über die internen Möglichkeiten hinausgehen.

Durch die Nutzung externer Ressourcen ergibt sich für Unternehmen außerdem immer wieder die Möglichkeit, erweiterte oder neue Leistungen zu erbringen und somit das eigene Angebot zu erweitern (vgl. Ortner, 2015, S. 26).

Ein weiterer Vorteil der Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Partner liegt in der Flexibilität eines Unternehmens, auf Auslastungsschwankungen einzugehen. Auf Auslastungsspitzen kann schnell reagiert und die erforderliche Qualität der Leistung erbracht werden.

Eine besondere Herausforderung im Bereich Handwerk und Gewerbe ist der Fach- und Führungskräfte-mangel. Durch das Outsourcing von Aufgaben, für die es im Unternehmen kein oder zu wenig geeignetes Personal gibt, wird der Druck, geeignetes Personal zu finden, reduziert. Es ist möglich, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und bei Bedarf schnell zu steigern, ohne selbst Personal aufzubauen. Die Flexibilität und Kosteneffizienz im Personalbereich werden dadurch gesteigert.

Als strategischer Vorteil für Unternehmen kann auch die Erweiterung des Angebotes für den Kunden gesehen werden. Dadurch steigt die Wertschöpfung, die der Kunde dem Unternehmen zumisst. Durch die Partnerschaft mit einem Dienstleister können zusätzliche, für den Kunden wertvolle Leistungen erbracht werden.

Das Outsourcen von Dienstleistungen kann jedoch nicht nur strategische Vorteile haben, sondern es bestehen auch Risiken und Gefahren, die sich negativ auf ein Unternehmen auswirken können. Eine besondere Gefahr stellt die Entstehung einer Abhängigkeit vom Dienstleister dar. Durch die Reduzierung der Kompetenz im Unternehmen wird die Möglichkeit, die Leistung bei Bedarf wieder selbst zu erbringen, stark eingeschränkt. Besonders wenn es zu einem kurzfristigen Ausfall des Dienstleisters durch wirtschaftliche Schwierigkeiten oder eine strategische Neuausrichtung seiner Leistungen kommt, kann die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Outsourcers in Gefahr sein.

Wenn die outgesourcte Dienstleistung einen hohen Spezialisierungsgrad hat, stellt das Know-how-Verlust im Unternehmen ein Risiko dar, da der Dienstleister die Preise für seine Leistung leicht erhöhen kann. Dadurch verliert das Unternehmen den Wettbewerbsvorteil der Kosteneffizienz durch das Outsourcen von Leistungen.

Ein weiteres Risiko stellt die Vertragsgestaltung mit dem Outsourcing-Dienstleister dar. Es ist essenziell, die genauen Rahmenbedingungen der Leistungserbringung und die Definition der Leistung vertraglich zu fixieren. Dabei ist auf die Rechte und Pflichten beider Vertragspartner Rücksicht zu nehmen und Punkte wie Leistungskennzahlen, Datenschnittstellen und Datenschutz sind zu regeln. Die Vertragslaufzeit und angemessene Kündigungsfristen sind ebenso ein Vertragsbestandteil wie die Regelung der Preise und Abrechnungsformalitäten. Bei einer unzureichenden Vertragsgestaltung besteht ein enormes Konfliktrisiko. Zu diesem Risiko gehört auch die Frage der Haftung für die erbrachte Leistung.

Das Bestreben des Outsourcers, seine Kosten zu senken, und dass des BPO-Dienstleisters, seinen Gewinn zu maximieren, sind zwei entgegengesetzte Ziele, die eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gefährden können. Nur wenn beide Zielvorstellung erfüllt werden, kann eine langfristige Zusammenarbeit erreicht werden. Eine gute Kommunikation muss zwischen den Partnern bestehen, um einen reibungslosen Projektablauf zu gewährleisten. Weiterhin müssen die Zuständigkeiten genau geregelt sein, damit es nicht zu technischen Problemen oder zu zwischenmenschlichen Spannungen kommt.

Für diese Kommunikation und das Managen des Outsourcing-Prozesses sind ausreichend Ressourcen einzuplanen. Bei einem Fehlen dieser Ressourcen ist der Erfolg des Outsourcing-Prozesses gefährdet und ein Erreichen der qualitativen und quantitativen Ziele ist nicht möglich. Nur wenn beide Parteien alle Risiken erfassen und gezielt Lösungen erarbeiten, ist ein erfolgreiches Outsourcing umsetzbar.

7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Abschnitt der Masterarbeit werden die bisher gewonnenen theoretischen Erkenntnisse mit den Erkenntnissen aus der empirischen Forschung verknüpft. In Kapitel 7 werden die angewandten Methoden und das Forschungsdesign beschrieben. Weiters werden die Erhebungsmethoden und das Sampling inklusive des Interviewleitfadens vorgestellt. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Ergebnisse aus den ExpertInnen-Interviews und die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen sowie der Hauptforschungsfrage.

7.1. Forschungsdesign und Methodik

Zum einen sind die Erkenntnisse der vorliegenden Masterarbeit auf den theoretischen Teil gestützt, der anhand einer ausführlichen Recherche der vorhandenen Fachliteratur erarbeitet wurde, zum anderen stützen sich diese auf eine empirische qualitative Untersuchung (vgl. Kuckartz, 2018, S.97). Bei einer empirischen Untersuchung besteht die Möglichkeit einer quantitativen und einer qualitativen Forschung. Die quantitative Forschung orientiert sich an Zahlen und fordert einen hohen Standardisierungsgrad der Fragebögen. (vgl. Diekmann, 2016, S. 531)

Um dem Thema und der subjektiven Sichtweise gerecht zu werden, wurden für die in dieser Masterarbeit durchgeführte empirische Forschung qualitative ExpertInnen-Interviews gewählt. Der Vorteil im Vergleich zu einer quantitativen Forschungsmethode liegt darin, dass durch die offene Fragengestaltung und die freie Antwortmöglichkeit neue Erkenntnisse zugelassen werden. (vgl. Hienerth, Huber & Süßenbacher, 2009, S. 116)

Der wesentliche Unterschied der beiden Forschungsmethoden liegt auch darin, wie im Zuge der empirischen Arbeit gültige Erkenntnisse erlangt werden. Generell wird versucht, gültige Zusammenhänge zu identifizieren und diese anschließend einer Generalisierung zuzuführen. (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 28) Die quantitative Forschungsmethode greift auf eine geringe Anzahl von Untersuchungseinheiten wie z. B. ExpertInnen-Interviews zurück, die genau erfasst und beschrieben werden. Es wird eine verbalisierte Analyse der Beobachtungen durchgeführt. Bei der qualitativen Forschung steht die Interpretation der sozialen Phänomene durch den Forscher im Vordergrund. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 151–152)

Ob die quantitative oder qualitative Methode angewandt wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Quantitative Methoden sind gut geeignet, wenn es möglich ist, auf Basis von bereits vorhandener Literatur Hypothesen aufzustellen. Gibt es für die Bildung von Hypothesen noch nicht ausreichend Literatur, ist eine qualitative Vorgehensweise zu bevorzugen. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 153)

7.2. Methode der Datenerhebung

In der empirischen Forschung werden als Erhebungsmethode häufig Befragungen durchgeführt (Ebster & Stalzer, 2017, S. 200). Es wird dabei zwischen zwei Arten der Datenerhebung unterschieden. Zum einen besteht die Möglichkeit zur Anwendung von Gruppendiskussionen und zum anderen können Einzelinterviews mit Personen durchgeführt werden, die über ein besonderes Fachwissen verfügen vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 210–211)

In der Empirie dieser Masterarbeit wird eine qualitative Untersuchung vorgenommen. Problemzentrierte ExpertInnen-Interviews stellen eine geeignete Erhebungsmethode dar, um die Erfahrungen und Anforderungen an das Outsourcing im Holzbau darzustellen. Der Vorteil von leitfadengestützten Interviews besteht darin, dass die Antworten nicht vorgegeben sind und sich die ExpertInnen frei äußern können. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 210–211) Die digitale Aufzeichnung der Interviews garantiert die Wiedergabe eines realen Sachverhaltes Zur Datenauswertung und -interpretation wird die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewendet.

7.3. Sampling

Für die qualitativen Interviews wurden zehn ExpertInnen befragt. Bei den ExpertInnen handelt es sich um Personen, die ein besonderes Fachwissen haben, das für die zu untersuchenden Forschungsfragen abgefragt wurde (vgl. Oehlrich, 2019, S. 85). Ziel war es, die Sichtweise der ExpertInnen zu erfassen und darzustellen.

Die Selektion der ExpertInnen erfolgte nach beruflichen Erfahrungen und Tätigkeitsbereichen in den Unternehmen. Es wurden Unternehmen aus der Holzbaubranche mit einer vergleichbaren Unternehmensgröße ausgewählt, um eine repräsentative Stichprobe zu erhalten. Die Auswahl

der Stichprobe wich idealerweise in Bezug auf die Merkmale nicht von der Merkmalkombination der Gesamtheit der Holzbranche ab. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 178)

Alle InterviewpartnerInnen sind HolzbauunternehmerInnen oder haben eine leitende Funktion in einem Holzbauunternehmen. Sie verfügen über langjährige Erfahrung in der Planung und Ausführung.

Für eine zielgerichtete Interviewführung und zur besseren Auswertung wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser wurde zuvor einem Pretest unterzogen, um sowohl die Verständlichkeit der Fragen und Hauptkategorien zu überprüfen als auch um die Dauer des Interviews einschätzen zu können. Die geplante Interviewdauer wurde mit 60 Minuten festgelegt, womit bei zehn InterviewpartnerInnen eine Gesamtdauer von ca. zehn Stunden geplant war. In Tabelle 1 wird ein Überblick über die InterviewpartnerInnen und die Dauer der einzelnen Interviews gegeben.

Interview-partnerInnen	Funktion	Bundesland	Datum	Beginn	Dauer
IP01	ZimmermeisterIn, LeiterIn Kalkulation	Stmk	14.12.2021	14:30	00:53:58
IP02	GeschäftsführerIn, ZimmermeisterIn	Stmk	11.01.2022	13:30	01:03:03
IP03	ZimmermeisterIn, LeiterIn Projektteam	Stmk	11.01.2022	16:00	00:57:27
IP04	GeschäftsführerIn, ZimmermeisterIn	NÖ	12.01.2022	08:30	00:53:50
IP05	GeschäftsführerIn, ZimmermeisterIn	Bgl	12.01.2022	13:00	00:49:49
IP06	GeschäftsführerIn, ZimmermeisterIn	Knt	13.01.2022	09:30	01:09:09
IP07	GeschäftsführerIn, ZimmermeisterIn	Knt	13.01.2021	16:00	00:56:14
IP08	GeschäftsführerIn, ZimmermeisterIn	OÖ	26.01.2022	09:30	01:07:08
IP09	ZimmermeisterIn, Vertrieb Holzbau	OÖ	26.01.2022	11:00	00:55:31
IP10	GeschäftsführerIn, ZimmermeisterIn	OÖ	26.01.2022	13:30	01:05:11
Interviewdauer gesamt					09:51:20

Tabelle 1: Darstellung der Interview PartnerInnen. Quelle: eigene Darstellung

Die ExpertInnen wurden vorab per Telefon kontaktiert und anschließend per E-Mail über die Details und den Ablauf informiert. Die Termine wurden telefonisch vereinbart. Die Interviewdurchführung fand bei den InterviewpartnerInnen im Unternehmen statt.

7.4. Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde aufgrund der Erkenntnisse aus der theoretischen Forschung in dieser Masterarbeit erstellt. Er gibt die Themenblöcke vor, die für die Beantwortung der Subforschungsfragen relevant sind. Es gibt darin auch Aufrechterhaltungsfragen und, die den Gesprächsfluss der ExpertInnen unterstützen sollten.

Das qualitative leitfadengestützte Interview ist ein wichtiges Instrument der sozialwissenschaftlichen Forschung mit dem Ziel, genauere Informationen vom Befragten aus dessen Perspektive zu und in seiner Sprache zu bekommen. Durch den nur grob strukturierten Gesprächsleitfaden ist es besonders geeignet, auf den Befragten einzugehen und vertiefte Informationen über Motive und Einstellungen bzw. Ursachen für sein Verhalten zu erlangen. (Ebster & Stalzer, 2017, S. 210)

7.5. Auswertung

Zur Auswertung der Interviewdaten wird eine inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewendet.

Nach der Durchführung wurden die aufgezeichneten ExpertInnen-Interviews transkribiert, anonymisiert und ausgewertet. Die Aussagen der ExpertInnen wurden kategorisiert und können somit besser eingeschätzt werden. Die regelgeleitete Analyse zeigt das systematische Vorgehen und ermöglicht es auch Außenstehenden, diese zu verstehen. Die Abläufe sind jederzeit nachvollziehbar und überprüfbar. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97) Auf Grundlage der Auswertung der ExpertInnen-Interviews. Daraus resultierend werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

Zur Codierung der gebildeten Kategorien bieten Softwarelösungen eine effektive Hilfestellung. Für die Verarbeitung der transkribierten Interviews wurde in dieser Arbeit die Software MAXQDA Plus 2022 verwendet. Diese Software ermöglicht eine leicht verständliche und übersichtliche Analyse der Daten. Die Haupt- und Subkategorien können in der Software vor dem Codieren an-

gelegt werden. Diese Kategorien werden deduktiv gebildet und sind hierarchisch aufgebaut. Zusätzlich werden durch das Auswerten des Materials auch induktive Kategorien in das Haupt- bzw. Subkategoriensystem aufgenommen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 176–177)

7.6. Kategorienbildung

Zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen wurde folgendes Kategoriensystem für das teilstrukturierte ExpertInnen-Interview gewählt:

Hauptkategorien	Subkategorien
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungen im Holzbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Anforderungen • Vorfertigung und Industrialisierung • Neue Bausysteme • Digitalisierung • Fachkräftemangel*(<i>induktiv</i>) • Unternehmensstrukturen • Chancen • Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Planung im Holzbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsbedarf • Stellenwert der Planung • Planungsablauf • Planungskosten • BIM im Holzbau • Herausforderungen in der Planung • Zukünftige Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> • Personalressourcen in der Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarf in der Planung • Fachkräftemangel • Personalsuche, Recruiting • Maßnahmen gegen Fachkräftemangel
<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing von Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen • Bedarf an Outsourcing • Erfahrung mit Outsourcing • Herausforderung bei Outsourcing • Chancen • Risiken • Anforderungen an Dienstleister
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spitzenabdeckung • Kosteneffizienz • Spezialisierung*(<i>induktiv</i>) • Partnerschaften*(<i>induktiv</i>) • Outsourcing und Zukauf • Systemanbieter • Effizienz

Tabelle 2: Kategorienschema. Quelle: eigene Darstellung

7.7. Qualitätssicherung

Für die qualitative Forschung müssen die Qualitätskriterien der quantitativen Forschung angepasst werden. Es gelten die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die Reliabilität und die Validität (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202).

Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit bedeutet, dass es auch für Außenstehende möglich sein muss, nachzuvollziehen, wie die Ergebnisse zustande kommen (vgl. Kruse, 2015, S. 55). Die ExpertInnen-Interviews stellen für die empirischen Untersuchungen die geeignete Methode dar und erfüllen das Qualitätskriterium der Validität.

Die Reliabilität wird durch die Verwendung eines Leitfadens bei den ExpertInnen-Interviews gewährleistet. Die interne Studiengüte der Validität wurde durch die Audioaufzeichnung der Interviews und eine interviewbegleitende schriftliche Dokumentation sichergestellt. Die Transkription erfolgte unter Anwendung der Transkriptionsregeln (vgl. Kuckartz, 2018, S. 166). Die Anonymisierung der sensiblen Daten wurde am fertigen Transkript durchgeführt (vgl. Kuckartz, 2018, S. 171). Die Erstellung der Kategoriensysteme und die Codierung erfolgte nach Kuckartz und die Auswertung wurde in mehreren Durchläufen nachvollziehbar erstellt. Die Transkripte sind dieser Masterarbeit beigelegt, um die Gütekriterien zu erfüllen.

Die externe Studiengüte der Validität wird durch den regelmäßigen Austausch mit den ExpertInnen des Studiengangs gewährleistet.

7.8. Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den ExpertInnen-Interviews dargestellt und interpretiert. Die Ergebnisdarstellung erfolgt strukturiert nach den Haupt- und Subkategorien, die im Zuge der Interviews deduktiv und induktiv gebildet wurden.

7.8.1. Entwicklungen im Holzbau

Mit dieser Kategorie werden die Veränderungen in der Holzbaubranche in den letzten 10–15 Jahren erhoben werden. Welchen Herausforderungen sind die Holzbauunternehmer ausgesetzt und welche Chancen und Risiken sehen sie in der Zukunft für ihren Bereich

7.8.1.1. Anforderungen im Holzbau

Die Anforderungen im Holzbau haben sich in den letzten Jahren verändert. Es muss viel mehr Zeit in die Planung investiert werden (vgl. IP01, 2021, Z.66–72; IP02, 2022, Z. 78–85; IP07, 2022, Z20–24). Die Branche hat sich vom traditionellen Holzbauhandwerk, bei dem meist nur Dachstühle und Carports gebaut wurden, zum modernen Wohn- und Objektbau entwickelt (vgl. IP08, 2022, Z. 9–15). Durch diese Entwicklung ist es auch notwendig, die MitarbeiterInnen in regelmäßigen Abständen zu Weiterbildungen und Schulungen zu schicken (vgl. IP04, 2022, Z. 197–200). Das bestätigte auch IP 03. Die Betriebe müssen darauf achten, dass alle MitarbeiterInnen immer auf dem neuesten Stand der Technik bleiben (vgl. IP03, 2022, Z.29–32). Da der Trend in Richtung größerer Projekte geht, müssen sich die Unternehmen anders strukturieren. Jedoch gibt es auch weiterhin zahlreiche kleine Projekte wie Sanierungen und Zubauten, die von Zimmerinnen und Zimmerern durchgeführt werden. (vgl. IP03, 2022, Z. 15–28)

IP 06 argumentierte, dass der Holzbau durch die Massivholzsysteme Vorreiter im Bereich der Bauzeit und auch bei der Bauphysik ist (vgl. IP06, 2022, Z. 19–22). In den letzten Jahren haben sich besonders bei Niedrigenergie- und Passivhäusern die Anforderungen an die Luftdichtheit geändert, was wiederum dem Holzbau zugutekommt (vgl. IP03, 2022, Z. 26–29).

Mehrere InterviewpartnerInnen äußerten die Meinung, dass der Planungsaufwand im Holzbau enorm zugenommen hat. Alles muss genauer geplant werden und es muss früh in Erfahrung gebracht werden, wie die Details und Anschlüsse aussehen. Deshalb ist es notwendig, erfahrene MitarbeiterInnen in der Holzbauplanung zu haben. (vgl. IP06, 2022, Z. 27–30; IP10, 2022, Z. 42–46).

Holzbauunternehmen müssen mittlerweile ganze Häuser bauen können. Sie sind von reinen Holzbauern zu Generalunternehmern geworden, die alle Details und Anschlüsse planen und richtig umsetzen müssen. Die Subgewerke für den Ausbau werden nicht mehr von BaumeisterInnen, sondern von ZimmermeisterInnen organisiert, geplant und überwacht. (vgl. IP07, 2022, Z. 32–36; IP08, 2022, Z. 15–16)

7.8.1.2. Vorfertigung und Industrialisierung

Der Trend geht im Holzbau Richtung Vorfertigung der Bauteile. Die Arbeiten werden von der Baustelle in die Produktion verlagert, wodurch eine Qualitätssteigerung erreicht wird. Diese Entwicklung nimmt immer mehr zu und wird sich in Zukunft durchsetzen. (vgl. IP01, 2021, Z. 14–17) Es ist notwendig, mehr Zeit und Aufwand in die Planung und Vorfertigung zu investieren, um auf der Baustelle schneller und effizienter arbeiten zu können. Auch die Nachfrage nach Einfamilienhäusern aus Holz steigt. Um in diesem Bereich eine gute Qualität liefern zu können, ist sowohl die Vorfertigung von Wand- und Deckenelementen als auch die Zusammenarbeit mit der Industrie notwendig. (vgl. IP04, 2022, Z. 42–46, Z. 123–126, Z. 90, 94)

IP 05 wies jedoch darauf hin, dass eine automatisierte Vorfertigung in ihrem bzw. seinem Betrieb nur teilweise umgesetzt werden wird, da dadurch die Individualität in der Ausführung verloren geht (vgl. IP05, 2022, Z. 90–94). IP 01 sah die Vorfertigung bei kleinen Unternehmen auch nicht als Vorteil, da diese Unternehmen von ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit profitieren. Eine Vorfertigung bringt in dieser Hinsicht Einschränkungen, da das Unternehmen auf fertige Systeme und Standards festgelegt ist. (vgl. IP01, 2021, Z. 160–162)

Die Vorfertigung wurde aber von den meisten ExpertInnen trotzdem als eine Qualitätsverbesserung eingestuft, die der Kunde heute bereits selbst fordert. Die Kunden schätzen das Know-how und die Technik, die dahintersteckt. (vgl. IP09, 2022, Z. 51–52; IP10, 2022, Z. 99–105) Die Unabhängigkeit von Witterungseinflüssen durch die kontrollierten Bedingungen in der Produktionshalle sind dabei ein wichtiger Faktor (vgl. IP08, 2022, Z. 69–74).

Speziell beim Abbund von Holzkonstruktionen ist die Industrialisierung in den Holzbaubetrieben schon weit fortgeschritten. Es gibt nur noch wenige Unternehmen, die einen klassischen Handabbund durchführen. Viele Betriebe haben eine CNC-Abbundanlage oder kaufen fertig abgebundene Elemente zu und können dadurch eine hochwertige Qualität liefern (vgl. IP10, 2022, Z. 114–118).

Durch die Standardisierung in der Serienfertigung von Holzbauteilen besteht weiterhin die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, da auch mittelmäßig ausgebildetes Personal eingesetzt werden kann (vgl. IP01, 2021, Z. 20–22).

Als ein Schritt der Industrialisierung im Holzbau wurde von mehreren InterviewpartnerInnen auch der Zukauf von fertigen Holzbauelementen wie z. B. BSP genannt. Durch diese Produkte ergeben sich positive Effekte für Zimmerinnen und Zimmerer, da diese großen Projekte anbieten und umsetzen können und dadurch ihre Umsätze und Gewinne steigen. Das ist speziell für kleine Unternehmen, die keine eigene Vorfertigung haben, ein Vorteil (vgl. IP03, 2022, Z. 45–49). IP 02 sah diese Entwicklung jedoch nicht nur positiv, da der Umstieg auf Industrieprodukte zu einem Verlust der Wertschöpfung im Betrieb führt (vgl. IP02, 2022, Z. 284–289).

7.8.1.3. Neue Bausysteme

Die neuen Bausysteme wie z. B. das BSP haben in der Industrialisierung des Holzbaus einen Boom ausgelöst. Der Einsatz dieser Produkte ist in den letzten Jahren stark gestiegen (vgl. IP01, 2021, Z. 174–180; IP03, 2022, Z. 39–42). Durch die vielen neuen Materialien im Holzbau entstehen neue Möglichkeiten in der Ausführung, die ohne diese Produkte nicht möglich wären. Daher wird diese Entwicklung positiv bewertet. Die neuen Systeme können mit dem traditionellen Holzbau kombiniert werden und die Bauteile sollten dort eingesetzt werden, wo sie den größten Vorteil bringen. (vgl. IP02, 2022, Z. 268–272; IP05, 2022, Z. 67–68)

Der Einsatz dieser Produkte ist speziell bei großen Gebäuden im mehrgeschoßigen Wohnbau und bei Büro- und Betriebsgebäuden ein Vorteil für den Holzbau. Die speziellen Anforderungen der Statik und der Bauphysik wie z. B. Schallschutz und Brandschutz können damit erfüllt werden (vgl. IP02, 2022, Z. 276–278).

IP01 bewertete die Entwicklung jedoch auch kritisch, da die Wertschöpfung durch solche Produkte vom Holzbauunternehmen in die Industrie verlagert wird (vgl. IP01, 2021, Z. 174–180). Deshalb gibt es auch Unternehmen, die lieber ihre eigenen MitarbeiterInnen beschäftigen und weniger Produkte von der Industrie zukaufen (vgl. IP04, 2022, Z. 120–123). Zimmerinnen und Zimmerer werden durch den Zukauf der fertigen Produkte zu MonteurInnen und haben mit einer geringen Wertschöpfung im Unternehmen eine große Haftung bei der Ausführung (vgl. IP05, 2022, Z. 55–59).

IP 09 und IP 10 sehen im Produkt BSP den Vorteil, dass sie damit Projekte durchführen können, die früher für sie nicht möglich gewesen wären. Mithilfe dieses Produkts können mehrere Baustellen gleichzeitig umgesetzt werden, da die vorgefertigten Bauteile in einem anderen Werk, bei der Industrie, produziert werden. Einen Verlust der Wertschöpfung sehen die ExpertInnen auch nicht, da bei jedem Projekt noch viele Arbeiten dazukommen, die vom Holzbauunternehmen ausgeführt werden. Für IP 09 und IP 10 ist auch der Verkauf von Industrieprodukten eine Wertschöpfung, die dem Unternehmen einen Mehrwert bringt (vgl. IP09, 2022, Z. 67–70; IP10, 2022, Z. 186–190).

7.8.1.4. Digitalisierung

Bei der Digitalisierung sieht IP01 die Holzbaubranche als Vorreiter im Baugewerbe. Die Unternehmen haben schon vor 20 Jahren begonnen, in CAD-Systeme und Abbundanlagen zu investieren (vgl. IP01, 2021, Z. 17–19). Der Holzbau hat den Vorteilen, dass er sich aufgrund der notwendigen Planung seiner Konstruktionen schon lange mit digitalen Planungsprogrammen und Softwarelösungen beschäftigt. Die Programme und Schnittstellen wurden dabei ständig weiterentwickelt. Der Vorteil einer digitalen Planung liegt darin, dass die Produktion auch outgesourct werden kann und die Übergabe der Daten einfach funktioniert. Die Präzision der digitalen Pläne ist im modernen Holzbau essenziell. Aktuell ist das Thema BIM besonders präsent. (vgl. IP01, 2021, Z. 29–32, Z. 35–36; IP07, 2022, Z. 44–49, Z. 89–91)

Jedes Unternehmen arbeitet mit einer eigenen Softwarelösung, weshalb IP 01 die integrale Planung mit BIM noch als Zukunftsszenario sieht (vgl. IP01, 2021, Z. 19–20, Z. 23–24). Die Vorteile eines solchen Systems sieht IP 01 beim Rückbau der Gebäude am Ende der Nutzungsdauer. Mit einer digitalen Dokumentation durch ein BIM-System ist genau nachvollziehbar, wie das Gebäude errichtet wurde (vgl. IP01, 2021, Z. 653–656).

Nicht nur in der Planung ist die Digitalisierung im Holzbau ein Thema. Auch im Bereich der Kalkulation, Warenwirtschaft, Baustellendokumentation und Zeiterfassung für die Arbeitszeiten werden digitale Systeme eingesetzt und bringen in diesen Bereichen eine enorme Arbeitserleichterung und Zeitersparnis (vgl. IP04, 2022, Z. 65–74; IP07, 2022, Z. 77–80; IP08, 2022, Z. 156–159, Z. 169–171, Z. 198–200).

IP 03 äußerte die Vermutung, dass viele Firmen bezüglich der Digitalisierung jedoch nicht zukunftsfit sind und in diesem Bereich noch viele Schulungen benötigt werden (vgl. IP03, 2022, Z. 117–121). Unternehmen müssen ihre MitarbeiterInnen weiterbilden und ihre Programme immer auf die neuesten Versionen updaten. (vgl. IP03, 2022, Z. 117–121) Auch IP 04 sieht in ihrem bzw. seinem Unternehmen Nachholbedarf (vgl. IP04, 2022, Z. 82–83). Sie bzw.er merkte weiterhin an, dass die Kosten für die Anschaffung der entsprechenden Programme und deren jährliche Wartung hoch sind (vgl. IP04, 2022, Z. 97–100). Handlungsbedarf sieht auch IP 08 bei der Digitalisierung im Holzbau und sie bzw. er erwartet eine starke Weiterentwicklung in den nächsten Jahren (vgl. IP08, 2022, Z. 133–136, Z. 148–150).

7.8.1.5. Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist im Holzbau allgegenwärtig. Die Unternehmen sind in ihrem Wachstum eingeschränkt, da sie keine FacharbeiterInnen einstellen können. Auch bei den TechnikerInnen für die Planung und Bauleitung ist es schwierig, geeignetes Personal zu finden. (vgl. IP03, 2022, Z. 95–98; IP08, 2022, Z. 139–143) Der Bedarf an neuen Fachkräften wird von den Unternehmen größtenteils durch das Ausbilden von Lehrlingen gedeckt (vgl. IP02, 2022, Z. 449–454; IP10, 2022, Z. 492–498).

Durch die detaillierte Planung der Projekte im Holzbau und die standardisierte Vorfertigung in der Produktionshalle ist es auch möglich, weniger gut ausgebildetes Personal einzusetzen, ohne dass es zu Qualitäts- und Produktivitätsverlusten kommt (vgl. IP08, 2022, Z. 101–105, Z. 111). Durch die Automatisierung beim Abbund der Konstruktionen werden weniger Fachkräfte für diese Aufgaben benötigt und es ist möglich, einen gleichbleibend hohen Qualitätsstandard zu liefern (vgl. IP09, 2022, Z. 95–97; IP10, 2022, Z. 137–145).

IP 02 sieht auch die Möglichkeit, dass sich Firmen zusammenschließen und sich gegenseitig mit Fachkräften aushelfen, um damit dem Fachkräftemangel zu begegnen (vgl. IP02, 2022, Z. 456–459).

7.8.1.6. Unternehmensstrukturen im Holzbau

Die Unternehmensstruktur im Holzbau ist von der Unternehmensgröße abhängig. Es ist zu erwarten, dass große Unternehmen weiterwachsen werden, während kleine Unternehmen sich umstrukturieren müssen, und verstärkt auf Montagearbeiten setzen, um nicht verdrängt zu werden (vgl. IP01, 2021, Z. 187–197; IP03, 2022, Z. 104–105).

Es kann passieren, dass in Zukunft große Projekte nur noch von großen Holzbauunternehmen oder großen Baufirmen ausgeführt werden und die kleinen Unternehmen für solche Projekte Kooperationen eingehen müssen, um am Markt zu bestehen (vgl. IP07, 2022, Z. 183–186; IP08, 2022, Z. 278–282). IP 07 stimmt dieser Annahme zu, glaubt jedoch, dass sich kleine Unternehmen auf Nischen spezialisieren werden (vgl. IP07, 2022, Z. 177–180).

IP 06 wies darauf hin, dass Unternehmen dazu tendieren, immer mehr Bauprojekte durchzuführen, und dadurch immer größer werden. Dadurch wachsen Unternehmen automatisch, auch wenn sie grundsätzlich klein bleiben möchten (vgl. IP06, 2022, Z. 372–374, Z. 388–390). IP 07 lehnt in ihrem bzw. seinem Betrieb bewusst kleine Projekte ab und konzentriert sich auf größere Objekte, die sie bzw. er dann komplett anbietet und umsetzt (vgl. IP07, 2022, Z. 37–38, Z. 394–395).

IP 02 sieht auch eine Auswirkung der Planungskompetenz auf die Unternehmensausrichtung. Kunden wünschen sich AnsprechpartnerInnen für die Projekte von der Planung bis zur Fertigstellung. Deshalb sollte die Unternehmensstruktur im Holzbau alle diese Bereiche abdecken. (vgl. IP 02, 2022, Z. 245–128)

Durch die in den vorigen Kapiteln beschriebenen neuen Bausysteme und durch die Digitalisierung wird sich die Arbeit stark in die Produktion, Vorfertigung und auch in die Planung im Büro verschieben. Die Entscheidungen werden heute im Büro und nicht mehr auf der Baustelle bei einer Baubesprechung getroffen. Alles wird genau geplant und dann erst umgesetzt. (vgl. IP07, 2022, Z. 52–56; IP10, 2022, Z. 238–243)

IP 05 sieht auch eine notwendige Anpassung der Unternehmensausstattung, damit Firmen die Arbeit mit den neuen vorgefertigten Bausystemen bewerkstelligen können (vgl. IP 05, 2022, Z. 77–78).

7.8.1.7. Chancen im Holzbau

Der Holzbau wird in den nächsten Jahren weiter an Marktanteil gewinnen. Viele ExpertInnen schätzen, dass der Holzbau großes, noch ungenutztes Potential hat. Besonders aufgrund des ökologischen Fußabdrucks und der CO₂-neutralen Bauweise mit Holz wird der Trend weiter steigen und der Holzbau wird von der aktuellen Klimadebatte profitieren (vgl. IP02, 2022, Z. 38, Z. 41–42; IP07, 2022, Z. 173–175; IP08, 2022, Z. 684–689)

Mehrere InterviewpartnerInnen sehen in den nächsten Jahren eine Chance für den Holzbau in der Sanierung, Aufstockung und Nachverdichtung. Speziell auch in der Fassadendämmung und in der Dachsanierung liegt ein großes Potential. In diesen Bereichen ist die Individualität besonders wichtig und kleine Firmen können sich von den Fertighausfirmen abheben. (vgl. IP01, 2021, Z. 206–208; IP07, 2022, Z. 139–142; IP08, 2022, Z. 263–265)

IP 04 sieht außerdem im Bereich von Kindergärten und Schulen ein großes Potential für den Holzbau. Um dieses Potenzial zu nutzen, ist es jedoch notwendig, die Gemeinden von der Nachhaltigkeit von Holz zu überzeugen. (vgl. IP 04, 2022, Z. 158–160, Z. 174–176)

Im Objektbau liegen die Chancen für den Holzbau im Hybridbau. Die Verwendung von verschiedenen Bausystemen und Materialien muss intelligent kombiniert werden, um die Ressourcen zu schonen. (vgl. IP08, 2022, Z. 265–269)

Drei InterviewpartnerInnen sehen im Neubau, speziell bei dem Einfamilienhausbau, nur mehr sehr geringe Wachstumsmöglichkeiten für den Holzbau. Sie erwarten in den nächsten Jahren noch eine gute Auslastung, dann aber einen Rückgang der Neubauprojekte. Die Sanierungen und Aufstockungen werden den Neubau ablösen. (vgl. IP05, 2022, Z. 114–116; IP07, 2022, Z. 143–145; IP08, 2022, Z. 260–262)

7.8.1.8. Risiken im Holzbau

Als ein großes Risiko im Holzbau sehen viele InterviewpartnerInnen die Tatsache, dass die Abhängigkeit von der Industrie als Lieferant von vielen Holzbauprodukten zunimmt. Früher hatten

Zimmereibetriebe viele kleine Lieferanten und wenn einer ausfiel oder nicht liefern konnte, bestand die Möglichkeit, bei einem anderen einzukaufen. Heute sind die Betriebe von wenigen großen Industrien abhängig. (vgl. IP03, 2022, Z. 114–117; IP08, 2022, Z. 234–237).

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass Zimmereibetriebe Produkte verarbeiten und montieren, die diese nicht selbst produzieren. Dem Auftraggeber gegenüber muss jedoch die Haftung für die nächsten 30 Jahre für das ganz Objekt übernommen werden. (vgl. IP02, 2022, Z. 339–348)

Die InterviewpartnerInnen erwähnten ebenfalls die Gefahr, dass kleinen Unternehmen das Know-how verloren geht und sie daraufhin von großen Unternehmen aufgekauft werden. Dadurch können sich große Unternehmen das gute Personal sichern und kleine Unternehmen haben es besonders schwer, am Markt zu bestehen. (vgl. IP01, 2021, Z. 162–166; Z. 180–186, Z. 619–622, Z. 683–687; IP09, 2022, Z. 121–124)

Auch die Unternehmensnachfolge wird für viele Unternehmen zu einem Problem werden, da viele Familienunternehmen keine geeigneten Nachfolger haben (vgl. IP07, 2022, Z. 164–168).

Die starken Preisschwankungen und die Abhängigkeit von Lieferzeiten bei den Holzbauprodukten bewerten einige InterviewpartnerInnen als Risiko für ihr Unternehmen. Wenn ein Holzbauunternehmen ein Angebot macht, muss es die Preise für einen längeren Zeitraum garantieren. Kurzfristige Preisschwankungen bei den Industrieprodukten von 10–20 % sind daher ein großes finanzielles Risiko für die Unternehmen. (vgl. IP02, 2022, Z. 348–353; IP08, 2022, Z. 240–241; IP10, 2022, Z. 798–800, Z. 802–806, Z. 819–820)

Auch der Fachkräftemangel im Holzbau wird als Risiko eingestuft. Jedes Unternehmen benötigt gut ausgebildete MitarbeiterInnen, um die individuellen Projekte mit hoher Qualität umsetzen zu können. IP 07 bewertet es sogar als das größte Risiko für ein Unternehmen, wenn die MitarbeiterInnen nicht die notwendigen Fachkenntnisse haben und dadurch Mängel in der Ausführung entstehen. IP 04 sieht bei einer fehlerhaften Ausführung durch unqualifiziertes Personal die Gefahr eines Imageschadens für den Holzbau. (vgl. IP04, 2022, Z. 184–188; IP07, 2022, Z. 154–159)

7.8.2. Planung im Holzbau

In dieser Hauptkategorie des Experteninterviews wurde der Stellenwert der Planung für den Holzbau abgefragt und wie sich dieser im Wandel der Digitalisierung auf den Arbeitsprozess der Holzbauunternehmen auswirkt.

7.8.2.1. Planungsbedarf

Der Aufwand für die Technik und Planung ist im Holzbau durch die Digitalisierung stark gestiegen. Schon für ein Angebot werden viele Daten per Mail übermittelt und müssen von den MitarbeiterInnen bearbeitet werden (vgl. IP06, 2022, Z. 706–709).

Auch bei der Ausführung hat der Planungsbedarf zugenommen, da Planungen viel genauer ausgearbeitet werden müssen und somit zeitintensiver sind. Dies hängt auch mit dem zunehmenden Vorfertigungsgrad im Holzbau zusammen. (vgl. IP03, 2022, Z. 124–128; IP04, 2022, Z. 239, Z. 246–247; IP06, 2022, Z. 706–709; IP09, 2022, Z. 141–144) IP 08 äußerte die Meinung, dass die Planung mehr standardisiert werden müsste. Speziell die Details müssen für jedes Projekt immer wieder neu herausgezeichnet werden, da sonst auf der Baustelle Fehler passieren. Mit einer Standardisierung kann der Aufwand für diese Leistung verringert werden. (vgl. IP08, 2022, Z. 301–307)

Die Gewerbeberechtigung der HolzbaumeisterInnen gibt den Zimmereibetrieben auch die Berechtigung zur Erstellung von Einreichplänen. IP 06 führt die Einreichplanung in ihrem bzw. seinem Unternehmen durch, ist jedoch der Meinung, dass die tatsächlichen Kosten für den Aufwand nur schwer zu verrechnen sind (vgl. IP06, 2022, Z. 148–149, Z. 180–182). IP 07 kann dadurch, dass die Einreichplanung in ihrem bzw. seinem Unternehmen durchgeführt wird, den Werkplan in die Einreichplanung einfließen lassen und holt sich in der Kombination mit dem Gesamtauftrag die Wertschöpfung ins Unternehmen. (vgl. IP07, 2022, Z. 219–223)

Planungsbedarf besteht auch im Engineering-Bereich, insbesondere bei der Statik und der Bauphysik. Im Einfamilienhaus-Bereich wird hier stark auf Erfahrungswerte gesetzt. (vgl. IP 06, 2022, Z. 84–90)

7.8.2.2. Stellenwert der Planung

Im Holzbau hat die Planung einen hohen Stellenwert. Für einen optimalen Arbeitsablauf ist die Werkplanung ein wichtiger Bestandteil. Wenn schon in der Planung auf die Wirtschaftlichkeit der Konstruktionen geachtet wird, können in der Ausführung die Kosten gesenkt werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 118–121; IP02, 2022, Z. 192–195)

Mit der Zunahme der Vorfertigung im Holzbau muss mehr Arbeitsleistung in der Planung eingesetzt werden, da jedes Bauteil genau definiert und gezeichnet werden muss (vgl. IP 01, 2021, Z. 64–68, Z. 70–72; IP05, 2022, Z. 142–145). Eine genaue Planung ist auch relevant, um spätere Reklamationen und Schäden zu vermeiden. HolzbautechnikerInnen kommen in dieser Projektphase eine besondere Bedeutung zu, da diese viele Entscheidungen treffen, die sich auf die Projektausführung auswirken. (vgl. IP06, 2022, Z. 82–84, Z. 243–245)

IP 03 ist davon überzeugt, dass die zunehmende Vorfertigung den Stellenwert der Planung im Holzbau noch angehoben hat. Auch die verstärkte Zusammenarbeit mit ArchitektInnen und externen PlanerInnen macht eine höhere Planungsqualität in den Holzbaubetrieben notwendig. Die Planunterlagen müssen nachvollziehbar sein, damit eine einfache Kontrolle und Freigabe durch die Auftraggeber möglich ist. (vgl. IP03, 2022, Z. 143–149)

Jedes Unternehmen sollte über die notwendigen Planungskompetenzen verfügen und die grundlegende Arbeitsvorbereitung und Werkplanung im eigenen Unternehmen durchführen. Für die Kunden ist es am einfachsten, wenn Planung und Ausführung vom selben Unternehmen kommen. Aus Sicht von IP 03 ist die Planung im Holzbau sogar eine Kernkompetenz des Unternehmens. (vgl. IP01, 2021, Z. 269–271; IP02, 2022, Z. 247–248; IP03, 2022, Z. 143–149)

Grundsätzlich ist in der Baubranche der Stellenwert der Planung jedoch niedrig. BauherrInnen möchten möglichst wenig dafür ausgeben, weshalb diese Arbeit häufig am ausführenden Unternehmen hängenbleibt (vgl. IP01, 2021, Z. 121–126). Kunden glauben oft, dass die Planung kostenlos dabei sein muss, wenn das Holzbauunternehmen den Auftrag bekommt. Für den tatsächlichen Aufwand und die Kosten ist kein Verständnis vorhanden. Dem Kunden ist oft nur wichtig, wie das Endergebnis aussieht, und nicht ob die Details richtig geplant werden (vgl. IP04, 2022, Z. 256–257; IP07, 2022, Z. 204–205). IP 09 sieht dies ähnlich, ist jedoch der Meinung, dass sich das

Bewusstsein für die Planungskosten bei den Auftraggebern in den letzten Jahren zum Positiven verändert hat (vgl. IP 09, 2022, Z. 217–221).

7.8.2.3. Planungsablauf

Beim Ablauf der Planung muss zwischen den Projektgrößen unterschieden werden. Bei kleinen Projekten wird die gesamte Planung vom Entwurf bis zur Werkplanung oft vom Zimmereibetrieb gemacht. Bei Großprojekten, die über eine Ausschreibung vergeben werden, sind meistens ArchitektInnen beteiligt. (vgl. IP01, 2021, Z. 102–108)

Aus Sicht von IP 05 wäre es wichtig, dass das Holzbauunternehmen schon früher in die Planung eingebunden wird. Dadurch kann die Grundkonstruktion vorgegeben und die statische Lösung erarbeitet werden. (vgl. IP05, 2022, Z. 156–158, Z. 200–202). Für den Kunden lassen sich dadurch Kosten sparen (vgl. IP04, 2022, Z. 193–198; IP09, 2022, Z. 284–287).

Wenn das Holzbauunternehmen die Planung übernimmt, werden zuerst die Details und die Werkplanung erarbeitet und daraus werden dann die Einreich- und Polierplanung erstellt. Die weiteren Gewerke werden in der Planung bereits ebenfalls miteingebunden. (vgl. IP04, 2022, Z. 68–75; IP07, 2022, Z. 225–230)

Zeitlich muss sich der Planungsablauf meist an den Lieferzeiten der Zulieferindustrien ausrichten. Bei langen Lieferzeiten muss die Planung dementsprechend früher beginnen um die Produkte frühzeitig bestellen zu können. (vgl. IP07, 2022, Z. 265–270, Z. 273–275)

7.8.2.4. Planungskosten

Der Planungsaufwand bei den Holzbauunternehmen sollte mindestens kostendeckend sein (vgl. IP02, 2022, Z. 195–196). Viele Kunden erwarten jedoch, dass die Planung kostenlos ist, wenn sie den Auftrag für die Holzbauarbeiten an dasselbe Unternehmen vergeben (vgl. IP04, 2022, Z. 256–260). Deshalb rechnen Unternehmen die Planungskosten oft in die Einheitspreise der Holzbauarbeiten ein. Mittlerweile gibt es im Leistungsbuch für den Holzbau jedoch eigne Positionen für die Planung. (vgl. IP06, 2022, Z. 98–101)

IP 05 schätzt, dass für die Planung und Bauleitung ca. zehn Prozent der Auftragssumme eingerechnet werden müsste, um kostendeckend zu sein. Davon ist man jedoch weit entfernt und die Zimmereibetriebe berechnen generell zu wenig für die Planungsleistungen. (vgl. IP 05, 2022, Z. 207–211)

IP 08 ist der Meinung, dass die Planungsleistungen vom Zimmereibetrieb nicht kostenlos erbracht werden sollten. Daher kalkuliert sei bzw. er bei jedem Projekt die Planungsleistung und forciert in ihrem bzw. seinem Betrieb die Verrechnung der Kosten an die Kunden. (vgl. IP 08, 2022, Z. 351–256, Z. 360–365)

Bei vielen Betrieben ist es auch die Frage, ob sie sich eine eigene Planungsabteilung leisten möchten. Wenn sie nur selten eine Entwurfs- und Einreichplanung benötigen, ist es sinnvoll, diese zuzukaufen. (vgl. IP01, 2021, Z. 255–264) Die Kosten für Einreich- und Polierplanungen, die von ArchitektInnen und Planungsbüros erstellt werden, sind in den letzten Jahren jedoch stark gestiegen. Diese belaufen sich laut IP 04 und IP 06 auf 5.000 € bis 10.000 € für ein normales Einfamilienhaus. (vgl. IP04, 2022, Z. 263–267; IP06, 2022, Z. 641–647)

7.8.2.5. Building Information Modeling im Holzbau

Das Thema des Datenaustausches über verschiedene Programme hinweg ist in der Planung ein großes Thema. Jeder Zimmereibetrieb verwendet seine eigene Softwarelösung und ist für sein System ein Experte. Bei den Schnittstellen zu anderen Systemen ist jedoch meist noch Handlungsbedarf. BIM kann hier eine große Verbesserung bringen und ein einheitliches Datenformat schaffen. (vgl. IP01, 2021, Z. 33–44)

Mehrere InterviewpartnerInnen bestätigten, dass das Interesse an BIM in den letzten Jahren zugenommen hat. Eine Vernetzung der Firmen untereinander ist notwendig, um die Pläne austauschen zu können. Viele Firmen beschäftigen sich schon mit dem Thema BIM, sehen in ihren Unternehmen jedoch noch großen Handlungsbedarf in den nächsten Jahren. (vgl. IP02, 2022, Z. 147–149; IP03, 2022, Z. 233–235; IP04, 2022, Z. 338–342)

Bei vielen Firmen ist das Thema BIM noch nicht angekommen. Die Unternehmen haben eine digitale Planung, die häufig auch in 3D erstellt wird, der digitale Datenaustausch mit einem Gebäudemodell ist für sie jedoch kein Thema. Was in den Unternehmen gut funktioniert, ist der digitale

Datenaustausch mit der Industrie, die die vorgefertigten Elemente produziert. (vgl. IP07, 2022, Z. 279–283; IP09, 2022, Z. 234–235)

IP 01 ist der Meinung, dass der Zimmereibetrieb nur ein Teil von BIM sein kann und der Beginn eines BIM-Projekts bei den ArchitektInnen liegen muss. Diese können dann die Informationen der einzelnen FachplanerInnen und der ausführenden Gewerke in ihr Modell integrieren. Wichtig ist dabei, dass die Planung früh genug beginnt und nicht während der Ausführung noch geplant wird. (vgl. IP01, 2021, Z. 48–57)

Im Privatsektor, in dem hauptsächlich Einfamilienhäuser gebaut werden, ist BIM laut IP 02 nicht der richtige Schritt für den Holzbau (vgl. IP02, 2022, Z. 117–120). BIM wird eher für den Objektbau und für Unternehmen, die als Totalunternehmer auftreten, als relevant eingestuft. Für den normalen Holzbaubetrieb wäre der Einsatz von BIM zu schwierig und zu komplex. (vgl. IP02, 2022, Z. 117–120; IP09, 2022, Z. 237–241)

7.8.2.6. Herausforderungen in der Planung

Eine Herausforderung für die Holzbauplanung ist es, in Zukunft schon die ArchitektInnen vom Holzbau zu überzeugen. Diese müssen mit den Systemen, Details und Aufbauten vertraut sein, damit sie diese schon bei ihren Entwürfen berücksichtigen können. (vgl. IP02, 2022, Z. 680–686; IP05, 2022, Z. 150–151; IP10, 2022, Z. 424–426)

Die Herausforderungen in der Planung sind für die Zimmereibetriebe die vielen Details im Holzbau. Es müssen alle statischen und bauphysikalischen Anschlüsse berücksichtigt werden und diese müssen in die Planung integriert werden. Viele dieser Lösungen existieren bereits in der Holzindustrie, die für die Projekte die vorgefertigten Holzbauteile liefert. (vgl. IP02, 2022, Z. 363–367; IP03, 2022, Z. 3089–312; IP07, 2022, Z. 192–195)

Die Ausstattung mit Planungssoftware und die Vereinheitlichung der Schnittstellen im Unternehmen aber auch zu den ArchitektInnen und den LieferantInnen bewerteten mehrere InterviewpartnerInnen als wichtiges Thema. Die Programme sollten von der Planung über die Massenermittlung und Kalkulation bis zur Angebotslegung kompatibel sein. Die Datenschnittstellen zu den externen Partnern sind eine Problematik, die es zu lösen gilt. (vgl. IP02, 2022, Z. 106–113; IP03, 2022, Z. 83–89; IP09, 2022, Z. 242–244)

IP 01 glaubt, dass es wichtig ist, die EntscheidungsträgerInnen und BauherrInnen davon zu überzeugen, dass mehr Geld in die Planung investiert werden muss. Dadurch werden bessere Ergebnisse erzielt und die Kosten für die BauherrInnen können gesenkt werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 142–148)

Der Aufwand für die Planung wird immer höher und die Unternehmen brauchen entsprechende Personalressourcen. Dieses Personal zu finden und auch eine regelmäßige Weiterbildung zu gewährleisten, sind wesentliche Faktoren, um mit der komplexen Entwicklung in diesem Bereich Schritt zu halten. (vgl. IP03, 2022, Z. 256–257, Z. 262–264; IP04, 2022, Z. 371–373; IP08, 2022, Z. 439–441)

Auch die ständige Weiterbildung der TechnikerInnen in der Planung und auch der HandwerkerInnen auf der Baustelle ist eine Herausforderung für die Unternehmen. IP 08 beklagte besonders die fehlenden Möglichkeiten, die für solche zielgerichteten Schulungen benötigt werden (vgl. IP08, 2022, Z. 761–766).

7.8.2.7. Zukünftige Entwicklungen

Die Holzbauunternehmen werden sich in Zukunft darauf einstellen müssen, ihre Planung digital zu erstellen und auch am Datenaustausch mit einem BIM-Modell teilzunehmen. IP 01 äußerte die Vermutung, dass die Planungskosten in Zukunft besser honoriert werden und die Planung schon vor der Ausschreibung abgeschlossen sein wird, damit jeder den gleichen Wissensstand und eine Kalkulationsgrundlage für die Angebote hat. (vgl. IP01, 2021, Z. 84–101)

IP 02 glaubt, dass der Holzbau in Zukunft noch einen großen Boom erleben wird. Daher sei es wichtig, dass ArchitektInnen und PlanerInnen, die jetzt ausgebildet werden, mehr Erfahrung und Kompetenz im Holzbau bekommen. Aber auch in den Holzbauunternehmen muss die Planungskompetenz ausgebaut werden, um mit der Entwicklung Schritt zu halten. (vgl. IP02, 2022, Z. 688–698)

IP 05 und IP 07 sind der Meinung, dass die ArchitektInnen bei Projekten schon früher mit den Zimmerinnen und Zimmerern zusammenarbeiten müssen, um die Produkte und Aufbauten abzustimmen (vgl. IP05, 2022, Z. 484–485; IP07, 2022, Z. 309–312).

In der Planung wird auch immer öfter eine 3D-Brille zum Einsatz kommen. Damit können Kunden ihr Haus virtuell ansehen, bevor es gebaut wird. Wenn ein Holzbauunternehmen solche Planungstools einsetzt, wird es damit einen Wettbewerbsvorteil beim Verkauf seiner Projekte haben. (vgl. IP09, 2022, Z. 21–25)

Im Objektbau wird die Planung in Zukunft stärker von großen Planungsbüros übernommen werden, welche alle Fachplanungen integrieren werden. Die Holzbauunternehmen werden bei diesen Projekten nur noch Ausführende sein. Im Privatbereich bei den Ein- und Zweifamilienhäusern wird die Planung jedoch vorwiegend beim Holzbauunternehmen bleiben. (vgl. IP08, 2022, Z. 761–766)

7.8.3. Personalrecourcen in der Planung

In diesem Kapitel geht es um die Kapazitäten der Unternehmen im Bereich der Planung und um die Frage wie der Personalbedarf gedeckt wird. Mit welchen Herausforderungen sind die Unternehmen bei der Gewinnung von geeignetem Personal konfrontiert?

7.8.3.1. Personalbedarf in der Planung

„Personal ist sicher schwer zu finden. Es ist im Holzbau grundsätzlich schwer, Fachpersonal zu bekommen“ (IP01, 2022, Z. 219–220). So beschrieb IP 01 die aktuelle Situation in der Holzbaubranche. Gutes Personal zu bekommen, ist für viele Unternehmen Glücksache. Für die Bereiche der Werk- und Montageplanung ist dies noch schwieriger als für die Einreichplanung und die Polierplanung im Holzbau. (vgl. IP02, 2022, Z. 378–382)

Der Personalbedarf in der Holzbauplanung hat zugenommen. Die Aufgaben werden immer umfangreicher und aufgrund der Automatisierung und Industrialisierung der Holzbauprodukte muss jedes Projekt bis ins Detail geplant werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 702–704) IP 10 hatte im letzten Jahr massive Probleme, da aufgrund des Unternehmenswachstums nicht genügend PlanungsKapazitäten vorhanden waren (vgl. IP10, 2022, Z. 461–464).

Das Problem besteht darin, geeignetes Personal zu finden. Die Anforderungen an PlanungsmitarbeiterInnen im Holzbau sind sehr hoch. Sie müssen nicht nur die Programme beherrschen, sondern benötigen auch die Praxis der Baustellenarbeit, damit sie den Ablauf der Montage verstehen und richtig planen können. Die Unternehmen versuchen den Bedarf an TechnikerInnen durch eigene MitarbeiterInnen zu decken, die zuerst auf der Baustelle gearbeitet haben und dann ins Büro versetzt werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 343–349; IP05, 2022, Z. 146–150; IP08, 2022, Z. 326–332)

7.8.3.2. Fachkräftemangel

In der Holzbaubranche besteht ein genereller Fachkräftemangel. Im Bereich der Planung und Technik würden Unternehmen sofort zusätzliche MitarbeiterInnen einstellen. Es ist jedoch schwierig, Personal zu finden, das schon die notwendige Erfahrung in diesem Bereich mitbringt. Deshalb müssen die Unternehmen selbst TechnikerInnen ausbilden und das ist für kleine Firmen schwierig, da diese nicht die Ressourcen haben, um die Schulungen und Weiterbildungen durchzuführen. (vgl. IP01, 2021, Z. 418–426; IP04, 2022, Z. 474–478)

Die Unternehmen benötigen Fachkräfte in allen Bereichen. Es fehlen gute MitarbeiterInnen auf der Baustelle und auch im Büro für die Technik und Planung. Es gibt immer wieder Probleme durch fehlendes Personal, wenn Arbeitsspitzen abgedeckt werden müssen. IP 06 hat in dieser Situation die Planungsleistungen auch schon outgesourct. Sie bzw. er merkte jedoch an, dass sie bzw. er die Planung grundsätzlich im Unternehmen durchführen möchte, um eine bessere Kontrolle zu haben (vgl. IP06, 2022, Z. 408–412).

7.8.3.3. Personalsuche

Die Personalsuche bei den Holzbaubetrieben wird auf verschiedenen Wegen durchgeführt. Viele Betriebe setzen auf die Ausbildung von Lehrlingen, die den Beruf der Zimmerin oder des Zimmerers erlernen, und dann bei Interesse an die Planung und Technik herangeführt werden (vgl. IP09, 2022, Z. 320–324). Auch gibt es nun die Lehre als ZimmereitechnikerIn. Diese Ausbildung soll die Arbeit auf der Baustelle und die Planung im Büro kombinieren (vgl. IP01, 2021, Z. 238–244; IP05, 2022, Z. 306–309).

Für die Planung werden auch AbsolventInnen von Höheren technischen Lehranstalten (HTL), Fachhochschulen und Universitäten gesucht. Diese sind für die kleinen Holzbaubetriebe jedoch nur schwer zu bekommen (vgl. IP01, 2021, Z. 238–239).

Die meisten InterviewpartnerInnen finden ihr Personal für die Planung im eigenen Unternehmen. Zimmerei-FacharbeiterInnen mit Praxis auf der Baustelle, die dann eine Polierschule besuchen oder eine Ausbildung als HolzbaumeisterIn machen, sind die ideale Besetzung für die Planung und Technik im Holzbau (vgl. IP05, 2022, Z. 266–268; IP07, 2022, Z. 383–386, Z. 391–394).

Mit AbsolventInnen der HTL gibt es unterschiedliche Erfahrungen. Ein Problem ist die fehlende Praxis und das Verständnis für den Holzbau. Diese MitarbeiterInnen müssen zunächst auch auf der Baustelle mitarbeiten, um praktische Erfahrungen zu sammeln. (vgl. IP02, 2022, Z. 384–395; IP04, 2022, Z. 403–405, Z. 410–412)

7.8.3.4. Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel

Wenn der Holzbau so weiterwächst wie in den letzten Jahren, ist es notwendig, dass mehr Personal in dieser Branche arbeitet. Dafür sollte der Stellenwert der Holzbranche im Vergleich zum Hochbau angehoben werden. Das Lohnniveau in den Holzbauunternehmen muss an das Bau- meistergewerbe angepasst werden. Durch das aktuell unterschiedliche Lohn- und Gehaltsniveau entscheiden sich viele AbsolventInnen von höheren Schulen und Universitäten nach ihrer Ausbildung für große Bauunternehmen, anstatt bei einer kleinen Holzbaufirma zu beginnen. (vgl. IP01, 2021, Z. 221–235)

Für einzelne Firmen ist es schwierig, hier Maßnahmen zu ergreifen. IP 03 ist der Meinung, dass Maßnahmen nur gemeinsam möglich sind. Es ist auch die Aufgabe der Interessenvertretungen, für geeignete Ausbildungen zu sorgen. Die berufsbildenden höheren Schulen im Holzbau müssen ausgebaut werden, damit es mehr AbsolventInnen gibt. (vgl. IP03, 2022, Z. 277–282; IP04, 2022, Z. 422–426) Generell sollte über eigene Schul- und Ausbildungszentren nachgedacht werden, in denen die Weiterbildung als HolzbautechnikerIn angeboten werden kann (vgl. IP08, 2022, Z. 660–662).

Wichtig wäre es für die Holzbaubranche, in der Öffentlichkeit präsenter zu sein und damit mehr Aufmerksamkeit zu bekommen. Der Holzbau braucht mehr Werbung und die Projekte müssen

öffentlich präsentiert werden, damit sichtbar wird, wie ‚cool‘ der Holzbau eigentlich ist. Damit würde auch das Interesse an den Berufen, die damit verbunden sind, steigen und mehr Menschen würden sich auf die offenen Stellen bewerben. (vgl. IP04, 2022, Z. 474–476; IP08, 2022, Z. 653–655)

7.8.4. Outsourcing von Dienstleistungen

In dieser Kategorie wird die Erfahrung der Unternehmen mit dem Outsourcing von Dienstleistungen dargestellt. Welche Chancen und Risiken sehen sie beim Outsourcing von Planungsleistungen und welche Anforderungen müssen Dienstleister erfüllen?

7.8.4.1. Kernkompetenzen im Holzbau

Bei den Holzbauunternehmen liegt die Kernkompetenz im Fertigen und Montieren von Holzbaukonstruktionen. Dies geschieht in der Zimmerei-Abbundhalle und dann auf der Baustelle. Somit ist die handwerkliche Tätigkeit die Kernkompetenz der Holzbauunternehmen.

Aber speziell die Werk- und Montageplanung wird von vielen InterviewpartnerInnen auch als eine essenzielle Kompetenz gesehen, ohne die ein langfristiger Erfolg nicht möglich ist. Besonders wichtig ist für die Unternehmen in diesem Zusammenhang auch die Unabhängigkeit von einem Dienstleister. (vgl. IP01, 2021, Z. 273–279; IP02, 2022, Z. 218–222; IP05, 2022, Z. 438)

Das Erstellen der Einreich- und Polierplanung wird nicht als Kompetenz gesehen, die das Unternehmen im eigenen Haus haben muss. Diese Leistungen werden oft an Planungsbüros ausgelagert oder es findet eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit ArchitektInnen und PlanerInnen statt. (vgl. IP01, 2021, Z. 288–290) IP 05 sieht jedoch einen Vorteil, wenn die gesamte Planung im Unternehmen gemacht wird, da schon in den Entwurf konstruktiv eingegriffen werden kann. Dafür ist es wichtig, dass die HolzbaumeisterInnen die gleiche Planungsberechtigung bekommen wie die BaumeisterInnen und erstere damit auch die rechtliche Kompetenz haben. (vgl. IP05, 2022, Z. 183–185, Z. 409–410)

7.8.4.2. Bedarf an Outsourcing

Der Bedarf an Outsourcing im Unternehmen wurde von den InterviewpartnerInnen unterschiedlich bewertet. Dieser hängt von der Unternehmensgröße ab und welche Kapazitäten im eigenen Unternehmen vorhanden sind (vgl. IP04, 2022, Z. 504–507). Bei großen Projekten, die oft mit industriell gefertigten Bausystemen wie dem BSP errichtet werden, ist der Bedarf für das Outsourcing der Planung am größten. Bei solchen Projekten nutzen Firmen häufig die Planungsdienstleistung eines Partners oder der Industrie. (vgl. IP03, 2022, Z. 340–245, Z. 352–355; IP10, 2022, 585–590)

Auch bei der Holzbaustatik besteht ein großer Bedarf, Leistungen outzusourcen. In diesem Bereich sind es oft die speziellen Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Unternehmen nicht vorhanden sind. Deshalb eignet sich laut der ExpertInnen dieser Bereich besonders gut zum Outsourcing. (vgl. IP04, 2022, Z. 509–511; IP05, 2022, Z. 346–249)

IP 04 nutzt auch in der Angebotsphase die Dienstleistung von Partnern, um Angebote schneller und effizienter zu erstellen. Speziell bei Projekten mit BSP lagert sie bzw. er die Vorstatik und die Mengenkalkulation an Outsourcing-Partner aus. Auch die Einreichplanung wird nicht im Unternehmen durchgeführt, sondern an einen Planungsdienstleister ausgelagert. (vgl. IP04, 2022, Z. 504–508) Auch IP 05 lagert die Einreichplanung an einen Dienstleister aus und macht dann die Werkplanung wieder im eigenen Unternehmen (vgl. IP05, 2022, Z. 31–33).

7.8.4.3. Erfahrung mit Outsourcing

Beim Outsourcing von Dienstleistungen in der Holzbauplanung sind vier Bereiche relevant, wie sich in den ExpertInnen-Interviews herausgestellt hat.

Der erste Bereich ist die frühe Projektphase, in der die Entwurfs- und Einreichplanung für ein Projekt gemacht wird. Hier werden oft Planungsbüros oder ArchitektInnen als Dienstleister benutzt. Die ExpertInnen haben damit gute Erfahrungen gemacht, da die Schnittstellen klar abgegrenzt sind und es somit keinen hohen Abstimmungsbedarf gibt. Es wird meist mit denselben Dienstleistern zusammengearbeitet, damit die AnsprechpartnerInnen dieselben bleiben. (vgl. IP01, 2021, Z. 313–319; IP02, 2022, Z. 484–496; IP07, 2022, Z. 541–516)

Der zweite Bereich, in dem die Holzbauunternehmen bereits Erfahrungen haben, ist das Outsourcing der Statik-Leistungen. Es gibt wenige Unternehmen, die größere Projekte selbst berechnen, da sie meisten nicht die notwendige Erfahrung haben. Auch in diesem Bereich wird meist mit fixen Partnern zusammengearbeitet. (vgl. IP01, 2021, Z. 361–369; IP07, 2022, Z. 480–483, Z. 517–519; IP08, 2022, Z. 504–508, Z. 512–517)

Der dritte Bereich ist die Werk- und Montageplanung für die Holzbauprojekte. Hier sind es hauptsächlich die Neubauprojekte, die ausgelagert werden. Das Auslagern der Werkplanung dient oft als Spitzenabdeckung, wenn die Unternehmen selbst nicht die notwendigen Ressourcen haben. 50 % der InterviewpartnerInnen haben diese Dienstleistung schon erfolgreich ausgelagert. (vgl. IP03, 2022, Z. 367–370; IP06, 2022, Z. 422–427; IP09, 2022, Z. 376–377)

Der vierte Bereich ist das Outsourcing von Statik und Werksplanung an die Industrie, die fertige Bausysteme liefert. Hierbei ist es besonders einfach, das Leistungspaket zu definieren und die Schnittstelle abzugrenzen. Das nutzen die Unternehmen besonders bei großen Hallensystemen aus BSH und bei Projekten mit industriell gefertigten BSP-Elementen. (vgl. IP02, 2022, Z. 527–531, Z. 533–536; IP07, 2022, Z. 543–550)

7.8.4.4. Herausforderungen beim Outsourcing

Beim Outsourcing von Planungsleistungen im Holzbau sehen einige InterviewpartnerInnen die Herausforderung im Management der Schnittstellen. Der Aufwand für die Besprechungen nimmt zu, denn alle Beteiligten müssen immer auf dem gleichen Wissensstand sein. Auch der Aufwand für die Kontrolle der Leistungen ist nicht zu unterschätzen. (vgl. IP04, 2022, Z. 537–540; IP07, 2022, Z. 496–499; IP09, 2022, Z. 377–380) Für IP 10 ist es auch eine Herausforderung, wenn die PlanerInnen nicht die fachliche Kompetenz haben, selbst Entscheidungen zu treffen und für jedes Detail und jede Verbindung, die sie zeichnen, eine Freigabe benötigen (vgl. IP10, 2022, Z. 670–676).

Auch ist es schwierig, geeignete HolzbauplanerInnen zu finden, die ihre Dienstleistung anbieten. Es gibt nur wenige PlanerInnen, die sich auf die Werkplanung im Holzbau spezialisiert haben. Diese haben meist schon fixe Kunden, für die sie regelmäßig arbeiten. Wenn Unternehmen diese PlanerInnen in der Hauptsaison zur Spitzenabdeckung benötigen würden, sind diese meist nicht

verfügbar. Es braucht deshalb mehr HolzbauspezialistInnen, die diese Leistung auf selbstständiger Basis anbieten. (vgl. IP05, 2022, Z. 371–372; IP06, 2022, Z. 552–558; IP08, 2022, Z. 489–491, Z. 495–500; IP09, 2022, Z. 443–449).

IP 06 sieht auch die Vertragsgestaltung als einen entscheidenden Punkt. Hier müssen Punkte wie Versicherung bei Schäden und Verrechnungsgrundlagen geregelt sein. Eine Beauftragung auf Stundenbasis sieht sie bzw. er als Risiko für den Auftraggeber. (vgl. IP06, 2022, Z. 559–561).

7.8.4.5. Chancen durch Outsourcing

Der Mangel an Personal in der Planung ist für Holzbaubetriebe oft ein Problem. Dadurch können Projekte nicht anboten oder ausgeführt werden. In diesem Bereich sehen mehrere InterviewpartnerInnen eine große Chance für das Outsourcing von Planungsleistungen. Speziell in kleinen Unternehmen sind die Personalressourcen in der Planung ein großes Thema und es werden oft Leistungen an Partner ausgelagert. (vgl. IP02, 2022, Z. 568–574; IP03, 2022, Z. 457–474; IP04, 2022, Z. 586–590; IP09, 2022, Z. 380–385)

Auch die Spezialisierung des Outsourcing-Partners wird als Chance gesehen. Besonders kleine Unternehmen, die keine erfahrene Planungsabteilung haben, nutzen so das Spezialwissen und die optimierte Arbeitsweise des Planungsdienstleisters. Dadurch haben auch kleine Unternehmen die Chance, größere Projekte umzusetzen, ohne dass sie selbst in die Planungskompetenz investieren müssen. Auch bei Spezialgebieten der Planung wie der Statik und der Bauphysik ist das Outsourcen eine Chance speziell für kleine Unternehmen. (vgl. IP01, 2021, Z. 334–342; IP07, 2022, Z. 501–503; IP10, 2022, Z. 579–581)

Auch die Kostenoptimierung ist ein Vorteil, den kleine Unternehmen durch das Outsourcing der Planungsleistung nutzen können. So müssen diese nicht in teure Programme und Personal investieren, das sie dann nicht voll auslasten können. (vgl. IP01, 2021, Z. 342–350)

IP 04 sieht die Chance für kleinere Unternehmen darin, dass sie auch größer Projekte abwickeln können, weil sie nur die Kapazität der MitarbeiterInnen auf der Baustelle brauchen und nicht im Büro (vgl. IP04, 2022, Z. 553–559).

Auch die von der Holzindustrie produzierten und vorgefertigten Holzbausysteme bieten eine Chance für Unternehmen, die selbst keine große Planungsabteilung haben. Die Industrie oder ihre Partner bieten die Engineering-Leistung für die Projekte oft mit an und ermöglichen es so den Unternehmen, sich nur auf die Umsetzung auf der Baustelle zu spezialisieren. Auch das ist eine spezielle Chance für kleinere Unternehmen, die sich dadurch zusätzliche Kapazitäten schaffen. (vgl. IP02, 2022, Z. 553–562; IP07, 2022, Z. 525–531; IP09, 2022, Z. 420–423)

Einen weiteren Vorteil sehen zwei InterviewpartnerInnen im Gewinn von zusätzlichem Know-how und Innovationen für ihr Unternehmen. Für Details entstehen oft neue Lösungsansätze und es kommt zu einem Wissenstransfer vom Dienstleister in das eigene Unternehmen. (vgl. IP03, 2022, Z. 418–425; IP04, 2022, Z. 622–628; IP05, 2022, Z. 364–368)

7.8.4.6. Risiken durch Outsourcing

Ein Risiko beim Outsourcen ist die Überprüfung der fachlichen Kompetenz des Dienstleisters. Wenn dieser einen Fehler macht, kann es bei einem Projekt zu einem großen Schaden kommen (vgl. IP01, 2021, Z. 521–522, Z. 526–527). Wenn es keine ausreichende Kontrolle der Leistungen gibt, besteht die Gefahr, dass der Überblick verloren geht und durch Fehler in der Planung Mehrkosten auf der Baustelle entstehen (vgl. IP04, 2022, Z. 612–616).

Die Frage der Haftung ist bei solchen Fehlern und Mängeln auch ein Punkt, der ein Risiko darstellt. Wenn der Dienstleister keine ausreichende Versicherung für solche Fälle hat, kann es schnell zu finanziellen Streitigkeiten kommen (vgl. IP06, 2022, Z. 446–449, Z. 453–456). Wenn viele Planungen ausgelagert werden, sehen auch IP 07 und IP 10 ein Risiko im hohen Aufwand für die Kontrolle der Pläne und in der Haftung, wenn eine fehlerhafte Planung bei der Freigabe übersehen wurde (vgl. IP07, 2022, Z. 588–598; IP10, 2022, Z. 686–692).

Auch der Aufwand für die Kommunikation, die mit einem Dienstleister notwendig ist, darf nicht unterschätzt werden. Hier ist die räumliche Distanz eine Herausforderung, die es bei der Kalkulation des Verwaltungsaufwands zu berücksichtigen gilt (vgl. IP02, 2022, Z. 505–513; IP03, 2022, Z. 387–390; IP06, 2022, Z. 575–577).

Weiterhin ist es notwendig, dass bei den Projekten schon vor der Übergabe an den Outsourcing-Dienstleister alles bis ins Detail abgeklärt wird. Dies erfordert von den Holzbaubetrieben einen anderen zeitlichen Ablauf der Projektvorbereitung. (vgl. IP02, 2022, Z. 519–523)

IP03 sieht auch ein Problem darin, dass jedes Unternehmen seine eigene Arbeitsweise hat. Ein Dienstleister, der für mehrere Unternehmen arbeitet, könne sich nur schwer auf solche unternehmensspezifischen Eigenheiten einstellen. (vgl. IP03, 2022, Z. 381–385, Z. 394–396).

Der eigene Kompetenz- und Wissensverlust im Unternehmen ist ein Thema, das von den ExpertInnen nur als Risiko gesehen wird, wenn ein Unternehmen alle Planungsleistungen auslagert und selbst keine entsprechenden MitarbeiterInnen mehr hat. Zusätzlich ist beim Auslagern aller Planungsaufgaben die Abhängigkeit vom Dienstleister eine Gefahr für das Unternehmen. (vgl. IP05, 2022, Z. 398–401; IP06, 2022, Z. 583–585; IP08, 2022, Z. 736–740)

IP 05 sieht auch den Wertschöpfungsverlust als Risiko für ein Unternehmen. Wenn sie bzw. er Leistungen auslagert, die sie bzw. er im Unternehmen auch selbst erbringen könnte, dann verliert der Betrieb an eigener Wertschöpfung. (vgl. IP05, 2022, Z. 402–404)

7.8.4.7. Anforderungen an Dienstleister

Outsourcing-Partner müssen flexibel sein. Das ist ein entscheidender Punkt, um als Partner in Frage zu kommen. Wichtig sind auch die Termintreue und die Kostenfairness, damit Unternehmen sich auf den Dienstleister verlassen können. Es muss sich für beide Seiten um eine faire Geschäftsbeziehung handeln, bei der beide partnerschaftlich zusammenarbeiten. (vgl. IP01, 2021, Z. 449–455, Z. 502–508; IP06, 2022, Z. 511–514, Z. 611–613; IP07, 2022, Z. 569–571).

Relevante Anforderungen sind auch die technische Ausstattung und die möglichen Datenschnittstellen zwischen den Unternehmen. Der Planungsdienstleister muss die passenden Daten für eine automatisierte Produktion oder für eine Bestellung bei einem Systemproduzenten liefern können. Auch bezüglich der Schnittstelle der Leistungserbringung muss der Dienstleister flexibel sein. Idealerweise macht er auch die Naturmaßherstellung auf der Baustelle und kümmert sich um die Abklärung mit den BauherrInnen. (vgl. IP01, 2021, Z. 456–464; IP06, 2022, Z. 444–446, Z. 456–460; IP08, 2022, Z. 541–549)

Weiterhin sollte der Dienstleister produktneutral arbeiten. Das bedeutet, dass er nicht einen Produktlieferanten mit seinen Produkten in der Planung bevorzugt und das Holzbauunternehmen damit zur Bestellung genau dieser, nur von einem Lieferanten angebotenen Produkte zwingt. (vgl. IP01, 2021, Z. 534–538, Z. 555–558; IP08, 2022, Z. 593–599)

Eine Anforderung, die von sieben der zehn InterviewpartnerInnen genannt wurde, ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Dienstleister. Es ist wünschenswert, dass über längere Zeit zusammengearbeitet wird, damit die Arbeitsweise aufeinander abgestimmt werden kann und die Anforderungen nicht bei jedem Projekt neu festgelegt werden müssen. Damit wird auch die Kommunikation einfacher und es entsteht ein wirtschaftlicher Nutzen für beide Seiten. (vgl. IP03, 2022, Z. 401–405; IP04, 2022, Z. 523–527; IP06, 2022, Z. 487–491; IP07, 2022, Z. 689–692)

Als einen wichtigen Punkt sehen die InterviewpartnerInnen auch die fachliche Kompetenz des Outsourcing-Dienstleisters. Dieser muss bei seinen MitarbeiterInnen darauf achten, dass diese die entsprechenden Ausbildungen und die Praxis im Holzbau haben. Idealerweise haben sie auch Erfahrung auf der Baustelle gesammelt, um mit den Zimmerinnen und Zimmerern auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Der Dienstleister muss im Team arbeiten können und sein eigenes Know-how in die Arbeit einbringen. Wichtig ist außerdem, dass der Dienstleister die notwendigen rechtlichen Befähigungen hat, um seine Leistung zu erbringen. (vgl. IP03, 2022, Z. 517–525; IP04, 2022, Z. 518–519; IP06, 2022, Z. 495. Z. 500–502; IP10, 2022, Z. 649–655)

Darüber hinaus muss auch der Kostenfaktor passen und das Outsourcen sollte günstiger sein, als eigene MitarbeiterInnen für diese Leistung anzustellen (vgl. IP03, 2022, Z. 537–539).

7.8.5. Strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmen durch Outsourcing

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt, die von den ExpertInnen als ein strategischer Vorteil beim Outsourcing von Dienstleistungen gesehen werden.

7.8.5.1. Kosteneffizienz

Der Kostendruck in der Branche nimmt stetig zu und jedes Unternehmen muss Lösungen finden, um damit umzugehen. Die Senkung von Fixkosten in der Planung durch das Auslagern von Leistungen ist eine Möglichkeit, mehr Kosteneffizienz ins Unternehmen zu bringen. Speziell wenn eine eigene Planungsabteilung nicht voll ausgelastet werden kann, ist ein Outsourcen der Leistungen eine mögliche Strategie. (vgl. IP01, 2021, Z. 567–569; IP03, 2022, Z. 484–486; IP06, 2022, Z. 747–753; IP09, 2022, Z. 431–432)

Eine Kostensenkung ist auch möglich, wenn sich ein Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit der Industrie spezialisiert. Das gesamte Engineering wird an die Industrie outgesourct, wodurch die Kosten im eigenen Unternehmen für diese Leistungen gesenkt werden können (vgl. IP 04, 2022, Z. 585–589).

Die Planungsdienstleister im Holzbau sind Spezialisten auf ihrem Gebiet und können die Leistungen schneller und effizienter abwickeln. Dadurch lassen sich bei der Planung und auch bei der Ausführung Kosten einsparen (vgl. IP09, 2022, Z. 426–429)

7.8.5.2. Spezialisierung

Unternehmen in der Holzbaubranche werden sich in den nächsten Jahren spezialisieren müssen. Nicht jedes Unternehmen wird alle Leistungen anbieten können, da es nicht für jeden Bereich das geeignete Personal haben wird. Auch in der technischen Ausstattung wird eine Spezialisierung notwendig werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 563–567; IP07, 2022, Z. 661–665; IP08, 2022, Z. 723–727)

Besonders für kleine Unternehmen wird eine Spezialisierung notwendig sein, um eine Nische zu besetzen. Für solche Unternehmen werden speziell die Umbauten und Sanierungen interessant, da in diesem Bereich die Flexibilität eines kleinen Unternehmens von Vorteil ist. Große Unternehmen werden auch in Zukunft mehrere Bereiche im Holzbau abdecken können und sich vielleicht in Richtung Generalunternehmer entwickeln. Kunden wünschen sich immer öfter nur einen Ansprechpartner für ihr Projekt und da können Holzbauunternehmen, die sich auf Generalunternehmerleistungen spezialisieren, besonders punkten. (vgl. IP01, 2021, Z. 572–574; IP03, 2022, Z. 564–574; IP05, 2022, Z. 448–451; IP06, 2022, Z. 164–170)

Durch das Outsourcing von Leistungen bleiben Unternehmen flexibel, da sie Leistungen, die nicht selbst angeboten werden, schnell zukaufen können (vgl. IP02, 2021, Z. 652–656).

Hierbei ist besonders die Spezialisierung auf die Montageleistungen und die Zusammenarbeit mit der Industrie als Lieferant für moderne Bausysteme eine interessante Strategie. Wichtig ist, dass sich die Unternehmen klare Ziele setzen und sich dementsprechend positionieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 127–129, Z. 626–631, Z. 659–662)

7.8.5.3. Partnerschaften

Partnerschaften sind für Holzbauunternehmen wichtig, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Entscheidend ist der Aufbau einer Vertrauensbasis und eine langfristige Zusammenarbeit, von der beide Seiten profitieren. In der Holzbaubranche gibt es solche Partnerschaften schon mit ArchitektInnen, StatikerInnen, Baufirmen und anderen Bau-Gewerken. Durch diese Partnerschaften ist es auch für kleine Unternehmen möglich, große Projekte anzubieten und umzusetzen oder sogar als Generalunternehmer aufzutreten. (vgl. IP01, 2021, Z. 601–608; IP 04, 2022, Z. 554–557; IP07, 2022, Z. 615–617, Z. 632–635, Z. 701–703)

Auch die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit anderen Holzbaubetrieben wird immer wichtiger. Wenn Unternehmen sich gegenseitig mit Personal aushelfen oder gemeinsam ein Abbundzentrum betreiben, bringt dies entscheidende strategische Vorteile für jeden Partner. (vgl. IP04, 2022, Z. 572–576; IP10, 2022, Z. 757–762)

7.8.5.4. Zukauf und Outsourcing

Durch die Möglichkeit, Holzbauprodukte vorgefertigt von der Industrie zuzukaufen und das Engineering an eben diese oder an einen spezialisierten Planungsdienstleister zu vergeben, bietet sich für Unternehmen die Chance, größere Projekte umzusetzen, die sie mit ihrer Betriebsgröße und Ausstattung sonst nicht annehmen könnten (vgl. IP02, 2022, Z. 638–645, Z. 669–673).

Firmen sollten sich nicht von der Industrie dazu gezwungen fühlen, sondern die Möglichkeit des Zukaufs und Outsourcings als einen Vorteil für ihre Unternehmen erkennen. Die Unternehmen

können dadurch auf Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität zugreifen. (vgl. IP03, 2022, Z. 582–591)

Es gibt immer Bereiche, in denen ein Unternehmen nicht das Know-how hat, um ein Projekt professionell umzusetzen. In diesem Fall bietet das Outsourcing an einen Partner die Möglichkeit, gemeinsam kompetent aufzutreten und erfolgreich zu sein. (vgl. IP10, 2022, Z. 611–614, Z. 695–698, Z. 767–775)

7.8.5.5. Systemanbieter-Bausysteme

Beim Bau großvolumiger Holzbauprojekte wird der Trend in Richtung von der Industrie vorgefertigter Bausysteme gehen. Bei solchen Projekten lassen sich für Unternehmen größere Umsätze erzielen. Dafür ist der Deckungsbeitrag meist geringer. Die Systeme haben den Vorteil, dass alle Produkte geprüft und zugelassen sind und für die Details fertige Lösungen vorliegen. Das Engineering wird bei diesen Systemen von der Industrie mitgeliefert und die Holzbauunternehmen können sich ganz auf ihre Kernkompetenz, die Montage auf der Baustelle, fokussieren. (vgl. IP01, 2021, Z. 596–599, Z. 607–608; IP03, 2022, Z. 444–447; IP04, 2022, Z. 705–707, Z. 713–717)

Dieses System funktioniert bei BSP-Projekten und bei Ingenieurholzbauten sehr gut. Die Holzbauunternehmen können, ohne selbst große Ressourcen im Engineering und in der Vorfertigung zu haben, große Projekte umsetzen. (vgl. IP08, 2022, Z. 571–575, Z. 578–580; IP10, 2022, Z. 594–598)

8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse und der Auswertung der ExpertInnen-Interviews werden in diesem Kapitel die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

8.1. Wie kann der steigende Bedarf an Planungsaufgaben in der Holzbaubranche bewältigt werden?

Der Holzbau ist eine Branche, die im Bauwesen in den letzten 20 Jahren eine große Veränderung erlebt hat. Wie im theoretischen Teil und Kapitel 3 angeführt, haben Zimmereibetriebe über lange Zeit hauptsächlich Dachstühle für Ziegelmassivbauten und Konstruktionen im landwirtschaftlichen Bereich ausgeführt. Der Bau von ganzen Häusern in Holzbauweise war eine Nische, die nur von wenigen Firmen genutzt wurde. Heute ist der Holzbau eine moderne Bauweise, die im Wohn- und Objektbau seit Jahren ein starkes Wachstum hat. Immer mehr Gebäude werden in Holzbauweise geplant und umgesetzt. Dazu werden hauptsächlich vorgefertigte Bauelemente verwendet, die von den Unternehmen in ihren Produktionshallen vormontiert werden. Viele Holzbausysteme, die heute im Einsatz sind, werden auch direkt von der Industrie produziert und als Holz-Halbfertigteile auf die Baustelle geliefert. Durch diese Standardisierung und Vorfertigung der Konstruktionen ist es für die Unternehmen möglich, auch weniger gut ausgebildetes Personal einzusetzen. Durch die Automatisierung und den hohen Vorfertigungsgrad werden außerdem weniger MontagemitarbeiterInnen auf der Baustelle benötigt. Es kommt zu einer Verlagerung der Arbeit von der Baustelle ins Büro, da der Aufwand für die Planung im Holzbau stark gestiegen ist. Als Gründe dafür nennen die ExpertInnen die Vorfertigung und die industriell gefertigten Produkte. Aber auch die Digitalisierung und die damit verbundenen genaueren und aufwendigeren Planungsanforderungen unterstützen diese Entwicklung. Die ExpertInnen sind der Meinung, dass dadurch auch der Stellenwert der Holzbauplanung bei den Auftraggebern zugenommen hat. Viele ExpertInnen halten es für essenziell, dass jedes Holzbauunternehmen über eine ausreichende Planungskompetenz im eigenen Unternehmen verfügt.

Es ist für die Unternehmen jedoch eine Herausforderung, geeignetes Personal für die Planung zu finden. Für den Aufgabenbereich der Einreich- und Polierplanung ist es noch einfacher, da für diesen Bereich kein Fachwissen über den Holzbau gebraucht wird. Anders ist es bei der Werk-

und Montageplanung. MitarbeiterInnen in diesem Bereich müssen nicht nur die Grundlagen der Hochbauplanung beherrschen, sondern auch über ein besonderes Fachwissen im Holzbau verfügen. Dazu ist es notwendig, dass sie die Abläufe der Fertigung und Montage auf der Baustelle aus der Praxis kennen. Solche Fachkräfte sind am Arbeitsmarkt nur schwer zu bekommen. Deshalb setzen viele Unternehmen auf die Ausbildung eigener MitarbeiterInnen beginnend mit der Lehre zur Zimmerin bzw. zum Zimmerer oder als ZimmereitechnikerIn. Danach werden qualifizierte MitarbeiterInnen durch Weiterbildungen an die Aufgaben der Planung herangeführt. Diesen Weg sehen die meisten ExpertInnen als die beste Möglichkeit, den zunehmenden Bedarf an TechnikerInnen und PlanerInnen im Unternehmen abzudecken. Eine weitere Möglichkeit ist es, auf Absolventen der HTLs, Fachhochschulen und Universitäten zu setzen. Diese Personen verfügen jedoch selten über eine spezielle Holzbauausbildung und müssen deshalb im Unternehmen erst facheinschlägige Erfahrungen sammeln.

Wenn die zunehmenden Planungsaufgaben im Unternehmen nicht durch eigene MitarbeiterInnen übernommen werden können, werden die Leistungen auch an externe Dienstleister vergeben. Hierbei unterscheiden die ExpertInnen jedoch nach der Art der Planung. Die Einreich- und Polierplanung wird von vielen Unternehmen an einen externen Dienstleister outsourct, da diese Planung von HolzbauunternehmerInnen nicht als Kernkompetenz angesehen wird. Auch die Statik und Bauphysik sind Engineering-Leistungen, die von Unternehmen sowohl aus Kapazitäts- als auch aus Kompetenzgründen ausgelagert werden. Für diese Aufgaben haben nur wenige Holzbauunternehmen eine eigene Planungsabteilung. Einige ExpertInnen sehen jedoch auch einen Vorteil, wenn die gesamte Planungskette im eigenen Unternehmen bleibt. Dadurch werden aufwendige Schnittstellen vermieden und die Reaktion auf kurzfristige Änderungen in der Planung ist einfacher.

Die neuen Holzbausysteme wie das BSP haben in den letzten Jahren stark zum Wachstum der Branche beigetragen. Der zunehmenden Planungsaufwand, der mit dem Einsatz solcher industriell vorgefertigten Systeme verbunden ist, ist jedoch eine Herausforderung für die klein strukturierten Holzbauunternehmen. Die Systemanbieter haben das erkannt und bieten für ihre Systeme fertige Lösungen an. Sämtliche Konstruktionen verfügen über bautechnisch geprüfte Zulassungen und für die Planung gibt es umfassende Konstruktions- und Anschlussdetails, die den Aufwand in der Planung verringern. Wenn Holzbauunternehmen auf solche Systeme zurückgreifen,

verringert sich ihr Planungsaufwand im Unternehmen. Die Unternehmen können bei solchen Projekten auch das ganze Engineering zur Industrie auslagern. Viele Anbieter dieser Holzbausysteme bieten selbst oder zusammen mit Engineering-Partnern die gesamte Planung für ihre Systeme an. Die Holzbauunternehmen haben somit keinen Planungsaufwand und können sich bei diesen Projekten ganz auf ihre Kernkompetenz, die Montage auf der Baustelle, konzentrieren.

8.2. Welche Chancen und Risiken erwarten Holzbauunternehmen durch das Outsourcen von Planungsprozessen?

Wie im theoretischen Teil unter Kapitel 1.1 angeführt, sind Holzbauunternehmen in Österreich klein strukturiert. 85 % der Unternehmen haben weniger als neun Beschäftigte und die Ressourcen für die Planung sind begrenzt. Die ExpertInnen sind sich jedoch einig, dass der Planungsaufwand im Holzbau in den letzten Jahren zugenommen hat und auch in Zukunft weiter zunehmen wird. Eine Möglichkeit, diesen zusätzlichen Aufwand zu bewältigen, sehen die ExpertInnen im Outsourcing der Leistungen an externe Dienstleister oder an die Industrie, die diese Leistungen für ihre Systeme anbietet. Aus Sicht der ExpertInnen sind jedoch nicht alle Bereiche gleich gut für das Outsourcing geeignet. Die frühe Projektphase, in der die Einreich- und Polierplanung entsteht, wird von den ExpertInnen als besonders geeignet betrachtet. Im Bereich der Werk- und Ausführungsplanung wird das Auslagern der Planungsleistung unterschiedlich bewertet. Hier hängt das mögliche Potenzial von der Projektgröße und auch von der Art des Projektes ab. Bei Projekten im Neubaubereich und beim Einsatz von industriell vorgefertigten Bausystemen werden die Planungsleistungen öfter an Outsourcing-Dienstleister vergeben als bei Projekten im Bereich des Um- und Zubaus sowie bei Sanierungen. Der Grund dafür ist, dass bei diesen Projekten der Aufwand für die Kommunikation und das Managen der Schnittstellen besonders aufwendig ist.

Wie im theoretischen Teil unter Kapitel 4 angeführt, bietet das Outsourcing von Dienstleistungen Chancen für Unternehmen. Einige der in der Fachliteratur angeführten Chancen werden auch von den ExpertInnen aus der Holzbaubranche als solche erkannt und bereits in ihren Unternehmen genutzt.

Der Fachkräftemangel ist ein Bereich, der von den ExpertInnen mehrfach als Chance genannt wurde. Hier sind es besonders die kleinen Unternehmen, die durch das Outsourcing eine Möglichkeit sehen, bei geringen eigenen Ressourcen in der Planung auch große Projekte umsetzen zu können. Wie auch in Kapitel 4.7 dargelegt, sind es dabei oft hybride Modelle und Partnerschaften mit Dienstleistern, die den Zugang zu qualifizierten MitarbeiterInnen ermöglichen. Dabei kommt auch das Thema der Spezialisierung zum Tragen. Die ExpertInnen sehen darin die Chance für ihre Unternehmen, eine Gesamtleistung anbieten zu können, ohne selbst in Planungsressourcen investieren zu müssen. Diese Erweiterung der Betätigungsfelder wird auch in der Fachliteratur als eine Chance des Outsourcings gesehen. Ziel ist es dabei, einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen oder einen strukturellen Wettbewerbsnachteil im Unternehmen dadurch zu beseitigen.

Besonders für kleine Unternehmen ist auch die Kostenoptimierung in ihrem Unternehmen ein Argument, das für das Outsourcing von Leistungen spricht, die sonst im Unternehmen nur mit hohem Kostenaufwand erbracht werden können. Bei der Planung sind das besonders die hohen Investitionskosten für die Programme und für die Ausbildung von qualifizierten MitarbeiterInnen.

Jedoch verbinden die ExpertInnen aus der Holzbranche mit dem Outsourcing der Planung nicht nur Vorteile und Chancen, sondern sehen darin auch Risiken für die Projekte und auch für ihre Unternehmen. Es ist schwierig, die Leistungsfähigkeit und die fachliche Kompetenz eines Dienstleisters vor einer Zusammenarbeit festzustellen. Die Planung spielt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung eines wirtschaftlich erfolgreichen Projekts. Durch einen unqualifizierten Planungsdienstleister kann ein großer finanzieller Schaden entstehen. In diesem Zusammenhang ist für die ExpertInnen die Haftungsfrage ein wichtiger Punkt. Es muss eindeutig festgelegt werden, wer bei einem Fehler in der Planung die Haftung übernimmt. Die Klärung dieser Frage ist laut der ExpertInnen eine Herausforderung der Vertragsgestaltung. Wie auch im theoretischen Teil unter Kapitel 5.3 ausgeführt, ist eine klare Regelung der Rahmenbedingungen notwendig. Die Zuständigkeiten und Schnittstellen müssen festgelegt werden und es muss vereinbart werden, welche Leistung zu welchem Preis erbracht wird.

Als ein weiteres Risiko für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Partner sehen die ExpertInnen die Kommunikation. Ein hoher zeitlicher und auch personeller Aufwand ist

dafür zu erwarten, der in der räumlichen Distanz und den Unterschieden in der Arbeitsweise der Partner begründet liegt.

Die Holzbauplanung wird nicht von allen ExpertInnen als Kernkompetenz eines Holzbauunternehmens betrachtet, aber doch als eine Kompetenz, die nach Möglichkeit auch im eigenen Unternehmen vorhanden sein sollte. Der Kompetenzverlust durch das Outsourcing der Planungsleistungen wird deshalb nur dann als Risiko bewertet, wenn die gesamte Planung von einem Dienstleister erbracht wird. In diesem Fall tritt eine Abhängigkeit ein, die für ein Unternehmen zu einem wirtschaftlichen Risiko werden kann. Wie in Kapitel 5.1 beschrieben, hat ein Unternehmen, das seine Kompetenzen und Ressourcen in einem Bereich vollständig auflöst, nur eingeschränkte Möglichkeiten, diese Leistung kurzfristig wieder selbst zu erbringen. Sollten die vertraglich vereinbarten Leistungen vom Outsourcing-Partner aus wirtschaftlichen oder Kapazitätsgründen nicht mehr erbracht werden können, droht eine Gefährdung des eigenen Geschäfts.

Aus diesen Gründen ist eine genaue Abwägung der Chancen und Risiken für die Holzbauunternehmen essenziell. ExpertInnen sehen Chancen durch das Outsourcing von Teilbereichen. Ein Auslagern ganzer Bereiche wird jedoch von den meisten als Nachteil für ihr Unternehmen bewertet.

9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Auf Basis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse wird in diesem Kapitel die Hauptforschungsfrage beantwortet. Dabei werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse zusammengeführt und interpretiert. Abschließend werden die Grenzen dieser Arbeit beleuchtet und ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf gegeben.

9.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage:

Welche strategischen Möglichkeiten ergeben sich für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von Planungsprozessen?

Holz hat eine lange Tradition als Baustoff in Mitteleuropa. Dadurch kann auch das Handwerk des Zimmermanns auf eine lange geschichtliche Entwicklung zurückblicken. Über Jahrhunderte wurden Holzbauten von Handwerkern in traditioneller Bauweise errichtet.

Mitte des 20. Jahrhunderts begann jedoch auch im Holzbau eine Industrialisierung, die zu einer Standardisierung der Holzprodukte und zu einer Spezialisierung der Holzbauunternehmen führte. Die Produktionsabläufe wurden rationalisiert und die Bearbeitung der Holzbauteile wurde zunehmend von Maschinen übernommen. Die Entwicklung der industriellen Fertigung wurde von einer stetigen Weiterentwicklung der Materialien und Verbindungsmittel begleitet. Ab den 1990 Jahren begann die Digitalisierung und Automatisierung der Branche. Der Einsatz von CAD-Zeichenprogrammen und die automatische Ansteuerung von CNC-Abbundmaschinen für die Fertigung von Holzbauteilen begann sich in den größeren Zimmereibetrieben durchzusetzen. Damit nahm auch der Bedarf an Planungsleistungen im Holzbau zu und die Unternehmen mussten geeignete MitarbeiterInnen ausbilden, die diese Aufgaben übernehmen konnten. Aus diesen Planungsaufgaben entwickelte sich eine digitale Prozesskette, die auf einer durchgängigen Organisation der Daten beruht. Dieser Prozess beginnt beim Entwurf der ArchitektInnen oder PlanerInnen und geht über die Einreich- und Polierplanung zu den FachplanerInnen, StatikerInnen und BauphysikerInnen bis zur finalen Werk- und Montageplanung des ausführenden Holzbaubetriebs. Das Ziel ist es, digitale Schnittstellen zu schaffen, damit alle Beteiligten an der gleichen Plangrundlage arbeiten können.

Auch das Angebot an Holzbauprodukten hat sich in den letzten 20 Jahren verändert. Die Holzindustrie hat auf die steigende Nachfrage nach dem Baustoff Holz reagiert und neue, innovative Produkte, die industriell vorgefertigt werden, auf den Markt gebracht. Der Einsatz solcher Systeme ist ein weiterer Schritt, um die Verwendung von Holz im mehrgeschoßigen Wohnbau weiter voranzutreiben. Durch die Standardisierung der Systeme wird ein kostengünstiges und ökologisches Bauen mit Holz ermöglicht. Speziell in der Nachverdichtung im urbanen Raum wird dem Holzbau aufgrund seiner materialeffizienten Bauweise großes Potenzial zugeschrieben. Die Themen Klimaschutz, ökologischer Materialeinsatz und energieeffizientes Bauen gelten als die zukünftigen Treiber im Holzbau.

Diese Rahmenbedingung sind es, auf die sich die Holzbaubetriebe einstellen müssen. Die Anforderungen an die Digitalisierung der Planung und an die Vorfertigung der Bausysteme sind den ExpertInnen bewusst und werden bereits umgesetzt. Besonders im Bereich der Planung stellen diese Anforderungen die Unternehmen jedoch auch vor Probleme. Der Personalbedarf hat in vielen Unternehmen zugenommen und gleichzeitig es ist schwierig, geeignete MitarbeiterInnen mit den fachlichen Kompetenzen für die Holzbauplanung zu finden.

Wenn das Wachstum in der Branche in den nächsten Jahren weiter zunimmt, ist es nach Meinung der ExpertInnen notwendig, geeignete Maßnahmen für die Ausbildung von Fachkräften zu ergreifen. Dies wird als Aufgabe der Interessenvertretungen, der berufsbildenden Schulen und der Fachhochschulen eingestuft, die zusätzliche Ausbildungsplätze schaffen müssen.

Durch die sich schnell verändernden Anforderungen an die Planung wird es zu einer Spezialisierung der Aufgaben kommen. Eine Möglichkeit, diese Leistungen auch zukünftig in vollem Umfang anbieten zu können, ist das Outsourcing der Aufgaben an einen externen Dienstleister. Outsourcing bedeutet, dass die Nutzung von externen Ressourcen stattfindet. In der Fachliteratur wird damit die Beauftragung außerhalb des Unternehmens liegender Quellen mit der Erbringung betrieblicher Aufgaben oder Teilleistungen bezeichnet (vgl. Blöse, 2006, S. 1–2).

In den Holzbaubetrieben gibt es laut der ExpertInnen vier Bereiche, die sich für das Outsourcing der Planung eignen und in denen bereits Erfahrungen mit der Nutzung von externen Dienstleistern gemacht wurden. Dazu zählt die frühe Projektphase, in der die Entwurfs- und Einreichplanung stattfindet. Ein weiterer Bereich ist die Holzbaustatik, die nur von wenigen Firmen selbst

durchgeführt wird. Hier wird oft mit fixen Partnern zusammengearbeitet, die den Leistungsbe- reich abdecken. Der dritte Bereich ist die Werk- und Montageplanung. Hier haben die Unterneh- men meist weniger Erfahrung mit dem Outsourcing der Leistung, da die Planung der eigenen Konstruktionen als eine Kernkompetenz der Holzbauunternehmen gesehen wird. Wenn es sich bei den Projekten jedoch um ein fertiges Bausystem handelt, das von der Industrie vorgefertigt und geliefert wird, ist das Auslagern der Engineering-Leistungen jedoch verbreitet.

Grundsätzlich sehen die ExpertInnen das Outsourcing der Holzbauplanung sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Diese decken sich in vielen Bereichen mit den Chancen und Risi- ken, die auch in der Fachliteratur angeführt werden. Es gilt für die Unternehmen, speziell die Chancen für einen strategischen Vorteil am Markt zu nutzen.

Als eine dieser strategischen Möglichkeiten wird die Kostenführerschaft genannt. Da der Kosten- druck in der Baubranche ständig steigt und eine Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung in allen Bereichen notwendig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben, kann das Outsourcing der Pla- nung dafür eine Möglichkeit bieten. Fachlich spezialisierte Partner können die Leistung meist günstiger erbringen. Der Vorteil ist hierbei besonders für kleine Unternehmen gegeben, die nicht selbst in den Aufbau einer teuren Planungsabteilung investieren müssen. Die Fachliteratur sieht, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, in diesem Zusammenhang auch die Transformation von Fixkosten zu variablen Kosten als Vorteil für die Unternehmen. Diese Kosten entstehen nur, wenn die Lei- stung tatsächlich benötigt wird.

Als eine weitere strategische Notwendigkeit sehen die ExpertInnen in der Zukunft die Spezialisie- rung der Holzbauunternehmen. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen Firmen den Fokus auf bestimmte Bereiche legen. Andere Bereiche werden nicht mehr angeboten oder bei einem anderen Unternehmen zugekauft. Die Unternehmen werden ihre Kernkompetenzen stärken, während die notwendigen Unterstützungsprozesse von Outsourcing-Partnern erbracht werden können. Im Zusammenhang mit der Holzbauplanung ist diese Strategie besonders für Firmen in- teressant, die sich ausschließlich auf Montageleistungen spezialisieren und selbst keine Pla- nungskompetenz aufbauen möchten.

Als eine strategische Ausrichtung für Holzbauunternehmen wird von den ExpertInnen auch der Einsatz von Bausystemen genannt. Die von der Holzindustrie produzierten und projektbezogen

vorgefertigten Bauteile und Elemente werden verstärkt bei großvolumigen Bauten eingesetzt. Die Unternehmen müssen nicht selbst über eine große Kapazität in der Vorfertigung verfügen und können für jedes Projekt das passende System zukaufen. Ein großer Vorteil dieser Bausysteme ist, dass die Industrie auch das Engineering für die Projekte anbieten kann. Die Unternehmen brauchen keine eigene Planungsabteilung, die über spezielles Fachwissen zu den Systemen verfügt. Stattdessen können sie sich auf die Umsetzung der Projekte bei der Montage konzentrieren. Es ist dadurch auch für klein- und mittelständische Unternehmen, die den Großteil der Holzbaubranche in Österreich ausmachen, möglich, volumenmäßig große Holzbauprojekte anzubieten und umzusetzen. Damit kann der Umsatz der Unternehmen deutlich erhöht werden und die Unternehmen verdienen nicht nur an der eigenen Wertschöpfung, sondern auch an der zugekauften Leistung.

Die ExpertInnen messen dem Aufbau von Partnerschaften in der Strategie der Holzbauunternehmen große Bedeutung bei. Durch das schnelle Wachstum der Branche und durch die Spezialisierung der einzelnen Bereiche ist es für die Unternehmen nicht möglich, alle Leistungen selbst effizient anzubieten. Dazu zählen auch die Aufgaben der Planung, die sich für das Outsourcing an einen Partner eignen. Hier sind es besonders die Bereiche der frühen Planungsphase und der Fachbereiche der Statik und Bauphysik, die zukünftig zusammen mit Partnern umgesetzt werden.

Für einen strategisch langfristigen Erfolg dieser Partnerschaften wird es notwendig sein, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet. Nur wenn beide Partner einen wirtschaftlichen Vorteil haben, ist laut der ExpertInnen ein langfristiger Erfolg möglich.

Abschließend lässt sich feststellen, dass viele Holzbaubetriebe keine langfristige Strategie für die Ausrichtung ihres Unternehmens verfolgen. Das Leistungsportfolio der Unternehmen wird oft an der kurzfristigen Nachfrage des Marktes ausgerichtet. Es ist den ExpertInnen jedoch bewusst, dass sich ihre Branche stark und schnell verändert. Die Trends und Treiber der Branche werden das Wachstum in den nächsten Jahren noch beschleunigen und die klein strukturierten Holzbauunternehmen werden sich an den neuen Anforderungen ausrichten müssen. Die Befürchtung, dass wenige große Unternehmen den Markt beherrschen werden, ist nicht vorhanden. Das Outsourcing von Leistungen spielt in der Holzbaubranche hauptsächlich beim Zukauf von Bausystemen eine Rolle. Das Outsourcen von Planungsleistungen wird von vielen ExpertInnen durchaus

als eine mögliche vorteilhafte Strategie bewertet. In der Praxis scheitert es jedoch oft am fehlenden Angebot an qualifizierten PlanerInnen, die diese Dienstleistung in ausreichender Kapazität und Qualität anbieten.

Limitation und Ausblick

Der hier gewählte Forschungsansatz zeigt, dass eine breite Beantwortung der Forschungsfrage durch den Einsatz von ExpertInnen-Interviews möglich ist. Die Sichtweise der ExpertInnen hängt jedoch stark von der eigenen Unternehmensgröße und der Ausrichtung des Unternehmens ab. Die hier durchgeführte Untersuchung konzentrierte sich auf Unternehmen mit einer durchschnittlichen Unternehmensgröße von zehn bis zwanzig MitarbeiterInnen. Die Sichtweise von VertreterInnen großer Unternehmen aus der Branche war nicht Forschungsgegenstand und bleibt hier unberücksichtigt. In diesem Bereich ist weitere Forschung notwendig, die die Sichtweise von VertreterInnen mittelständiger und großer Unternehmen gegenüberstellt und auch die Sichtweise der ArchitektInnen und der Holzindustrie miteinbezieht.

In der zukünftigen Forschung sollte auch die grundsätzliche Entwicklung der Holzbaubranche in Zeiten des Klimawandels und der Ökologisierung des Bauens berücksichtigt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Barton, T. Müller, C. & Seel, C. (2018). Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen bis zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Bengler, K. & Schmauder, M. (2016, Juli). Digitalisierung. Verfügbar unter Springer Linke Website: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s41449-016-0021-z.pdf>, (abgerufen am 11.11.2021)

Blöse, J. (2006). Krisenmanagement mit Outsourcing. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Borrmann, A., König, M., Koch, C. & Beetz, J. (2015). Building Information Modeling. Wiesbaden: Springer Verlag.

Bruch, H. (1998). Outsourcing - Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Bruhn, M. & Stauss, B. (2007). Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Buri, H. & Weinand, Y. (2014). Die Tektonik der Holzarchitektur im digitalen Zeitalter. Zuschnitt 53. 2014 (März), 8-9

Diekmann, A. (2016). Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. (10. Auflage). Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Dittrich, J. & Braun, M. (2004). Business Process Outsourcing. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.

Döpfer, B. C. (2008). Outsourcing von Geschäftsprozessen, Effizienz vs. Innovation? Hamburg: IGEL Verlag GmbH.

Dormayr, H. & Winkler, B. (2018). Fachkräftemangel in Österreich, (110, S. 1-4) Wien: ibw- Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.

Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. (5. Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

- Filippi, M. (2013). Welche Trends und Treiber bewegen den Holzbau. Verfügbar unter Forum Holzbau Website: https://www.forum-holzbau.com/pdf/IHF_13_Filippi.pdf (abgerufen am: 28.10.2021)
- Frank, L. (2018). Konventionelle Planungsprozesse. *Zuschnitt* 70, 2018 (Juni), 5.
- Frank, L. & Stieglmeier, M. (2018). Frühzeitige Integration von Holzbauwissen. *Zuschnitt* 70, 2018 (Juni), 6-7
- Fricke, S. (2017). Shared Services. *Entrepreneur*, 2017 (Februar), 16.
- Funke C. & Schulz-Schaeffler I. (2008). Digitalisierung der Arbeitswelt: zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse im Unternehmen. (1. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Götz, P. & Manahl, R. (2018). Wohnbau mit System. *zuschnitt* 71, 2018 (September), 4.
- Grimscheid, G. & Schulte, M. (2000). Outsourcing als Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung von Bauunternehmen. *Bauingenieur*, 2020 (Dezember), 755-760.
- Gross, J., Bordt, J. & Musmacher, M. (2006). Business Process Outsourcing. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler.
- Hafner, A., Seidel, A. & Djahanschah, S. (2020). Zukunftsfähiger Wohnbau im Nachhaltigkeitskontext. München: DETAIL.
- Hienerth, C., Huber, B. & Süssenbacher, D. (2009). Wissenschaftliches Arbeiten kompakt, Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen. Wien: Linde Verlag.
- Hinterhuber, H. H. (2011). Strategische Unternehmensführung. (8. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Höfferl, B. & Isopp, A. (2021). Mehrgeschossiger Holzbau, Planen und Bauen, Wien: Pro Holz Austria.
- Höhl, H. & Gazling, T. (2012). Outsourcing und Offshore/Onshore/Nearshore. Warum Outsourcing?, St. Gallen: Verein Business Books & Tools.

Horx-Strathern, O., Varga, C. & Guntschnig, G. (2017). Die Zukunft des Holzbaus. Wien: Zukunftsinstitut GmbH.

Isopp, A. (2018). Planungsprozesse. *Zuschnitt 70*, 2018 (Juni), 11.

Isopp, A. (2020). Was macht ein Zimmerer, Zimmerin?, *zuschnitt 78*, 2020 (September), 11.

Kamenik, M. (2019, Oktober). BIM-Planung im Holzbau. Vortrag bau:Holz, Salzburg, Verfügbar unter Pro Holz: <https://www.proholz.at/bauholz/2019-2-salzburg/modul2/bim-im-holzbau-status-und-ausblick> (abgerufen am: 13.10.2021)

Kaufmann, H., Krötsch, S. & Winter, S. (2017). Atlas Mehrgeschossiger Holzbau. München: Detail Business Information GmbH.

Kaufmann, H., Schuster, S., Stiegelmeier, M. & Amman, C. (2019). Holz&BIM - Building Information Modelling (BIM) als Planungsmethode im modernen Holzbau, München: Technische Universität München.

Kaufmann, H., Huß, W., Schuster, S. & Stiegelmeier, M. (2017). Optimierte Planungsprozesse für Gebäude aus vorgefertigter Holzbauweise, München: Technische Universität München.

Kaufmann, H., Wolfertstetter, D. (2017) Ausstellung „Bauen mit Holz- Wege in die Zukunft“ im Martin- Gropius- Bau in Berlin, München: Technische Universität München. Verfügbar unter: www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-31277-02.pdf

Kolb, J. (2007). Holzbau mit System. Zürich: Lignum-Holzwirtschaft Schweiz.

Koppelhube, J. (2017). Holzbau in der Bauwirtschaft - ein Paradigmenwechsel hin zum Industriellen Bauen, Graz: Technische Universität Graz.

Kreuzer, C. (2019). *BWL kompakt* (5. Auflage). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung* (2. Auflage). Weinheim Basel: Juventa Verlag.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse, Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

- Lindner, J. B. (2018). Digitalisierung wird Holzbau verändern. Holzkurier 2018 (05). Verfügbar unter Holzkurier Website: <https://www.holzkurier.com/holzbau/2018/05/digitalisierung-wird-holzbau-veraendern.html#>
- Lohrmann, M., Tau, T. & Tiedel, A. (2015). Shared Services und Business Process Outsourcing-Umsetzung, Herausforderung und aktuelle Trends (1. Auflage). Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.
- Lux, W. & Schön, P. (1997). Outsourcing der Datenverarbeitung. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Moro, J. L. (2019). Baukonstruktion - vom Prinzip zum Detail. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Oehrich, M. (2019). Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master- Thesis in den Wirtschaftswissenschaften (2. Auflage). Berlin: Springer Verlag.
- Ortner, G. (2015). Projektmanagement- Outsourcing. Berlin-Heidelberg: Soringer Verlag.
- Pilling, A. (2019). BIM - Das digitale Miteinander (3. Auflage). Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Pöschl, W. (2012). Holz Beton Verbund. zuschnitt 45, 2012 (März), 3-4.
- Raps, A. (2004). Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung (2. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schwarz, G. & Hermes, H.-J. (2005). Outsourcing, Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechts-sichere Umsetzung. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH&Co. KG.
- Stauss, B., Jedraßczyk, M. & Löber, N. (2008). Business Process Outsourcing im Customer Care Status quo und Zukunft. Eichstätt-Ingolstadt: Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. Verfügbar unter ResearchGate Website: https://www.researchgate.net/profile/Nils-Loeber/publication/37474332_Business_Process_Outourcing_im_Customer_Care_Status_quo_und_Zukunft/links/00b7d52a6efc99add8000000/Business-Process-Outsourcing-im-Customer-Care-Status-quo-und-Zukunft.pdf
- Talgeri, V. (2014). Basiswissen Outsourcing, Eine Einführung für Einsteiger und Profis. Hamburg: Igel Verlag.

Tautschnig, A., Fröch, G. & Gächter, W. (2017). Österreichischer BIM-Bericht 2017, Innsbruck: STUDIA Universitätsverlag.

Wallner-Novak, M., Augustin, M., Koppelhuber, J. & Pock, K. (2018). Brettsperrholz Bemessung (Band 2). Wien: proHolz Austria.

Sonstige Quellen

ExperInneninterview IP01, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 14.12.2021, Graz

ExperInneninterview IP02, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 11.01.2022, Hartberg

ExperInneninterview IP03, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 11.01.2022, Grambach

ExperInneninterview IP04, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 12.01.2022, Wiener Neustadt

ExperInneninterview IP05, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 12.01.2022, Gols

ExperInneninterview IP06, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 13.12.2022, Bleiburg

ExperInneninterview IP07, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 14.12.2022, Wolfsberg

ExperInneninterview IP08, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 26.01.2022, Wartberg an der Krems

ExperInneninterview IP09, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 26.01.2022, Ried im Traunkreis

ExperInneninterview IP10, Zimmermeister, geführt von Peter Steinbauer, 26.01.2022, Steyr

Gasting, A. (2021). BIM Baumeister. Verfügbar unter BIM Baumeister Website: www.bim-baumeister.at/bim-baumeister/ueber-bim (abgerufen am 07.10.2021)

Grimm, R. (2017). Was ist Brettschichtholz. Verfügbar unter Baustoffwissen Website: <https://www.baustoffwissen.de/baustoffe/baustoffknowhow/grundstoffe-des-bauens/was-ist-brettschichtholz-definition-einsatzbereiche-eigenschaften-keilzinkung-duobalken-triobalken-balkenschichtholz/> (abgerufen am 28.10.2021).

Grimm, R. (2020). Was ist Furnierschichtholz, Verfügbar unter Baustoffwissen Website: https://www.baustoffwissen.de/baustoffe/baustoffknowhow/boden_und_wand/was-ist-furnierschichtholz/ (abgerufen am 28.10.2021)

Jansen, T. & Hinzpeter, B. (2011). So gelingt Outsourcing. Verfügbar unter Channel Partner Website: <https://www.channelpartner.de/a/so-gelingen-outsourcing-vertraege,2392215,7> (abgerufen am 27.10.2021)

Kabas-Komorniczak, R. (2020). Outsourcing Vertrag: diese zehn Punkte sollten nicht fehlen. Verfügbar unter Markt und Mittelstand Website: <https://www.marktundmittelstand.de/einkauf/outsourcing-im-mittelstand/outsourcing-vertrag-diese-zehn-punkte-sollten-nicht-fehlen-1288421/> (abgerufen am: 27.10.2021)

Kleinherz, M. & Frangi, A. (2021). CLT Rippendecken. Verfügbar unter ETH Zürich Website: <https://frangi.ibk.ethz.ch/de/forschung/fire-safety-engineering/CLTrippendecke.html> (abgerufen am: 28.10.2021)

Krötsch, S. (2021). Geschichte des Holzbaus. Verfügbar unter Baunetz Wissen Website: www.baunetzwissen.de/holz/fachwissen/einfuehrung/geschichte-des-holzbaus-6640622 (abgerufen am: 13.10.2021)

Mathoi, T. (2008). Erfolgsrezept im Hochbau. Die Planung planen. Verfügbar unter projekt magazin Website: https://www.projektmagazin.de/artikel/erfolgsrezept-im-hochbau-die-planung-planen_7071 (abgerufen am: 03.11.2021)

Steinmaurer, R. (2020). Planungsleistungen im Holzbau. Verfügbar unter meta wissen holzbau Website: <https://www.meta-wissen-holzbau.at/lbh/SitePages/Planungsleistungen%20im%20Holzbau.aspx> (abgerufen am: 14.10.2021)

Holzbau: Branchendaten. (2021). Verfügbar unter WKO Website: http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_107.pdf (abgerufen am 21.04.2021)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Strategische Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von Planungsleistungen

- SFF (1) Wie kann der steigende Bedarf an Planungsaufgaben in der Holzbaubranche von den Holzbauunternehmen bewältigt werden?
- SFF (2) Welche Chancen und Risiken erwarten Holzbauunternehmen durch das Outsourcen von Planungsprozessen?

Pre-Test am 04.12.2021 mit StudienkollegInnen

InterviewpartnerIn: _____ Ort: _____ Termin: _____

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Anmerkung	Erl.
Kategorie 1: Entwicklung im Holzbau			
<ul style="list-style-type: none"> • Wie haben sich die Anforderung an Holzbaubetriebe in den letzten Jahren verändert? • Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf den Holzbau? • Wie hat sich die Industrialisierung im Holzbau ausgewirkt? • Wie ist der Einsatz von neuen Holzbausystemen? • Wie verändern sich die Unternehmensstrukturen? 	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Was hat sich sonst verändert?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Haben Sie dafür Beispiele?</p>		

<ul style="list-style-type: none"> • Welche Chancen ergeben sich für den Holzbau? • Welche Risiken ergeben sich für den Holzbau? 			
<p>Kategorie 2: Planung im Holzbau</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Bedarf gibt es an Planungsleistungen im Holzbau? • Welchen Stellenwert hat die Planung/das Engineering aus Ihrer Sicht im Holzbau? • Hat sich der Ablauf in der Werk-, Abbund- und Montageplanung verändert? • Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf die Planung aus? • Wie kann der Planungsaufwand bewältigt werden? • Welchen Einfluss hat BIM auf die Planungsprozesse? • Welche Herausforderungen erwarten Sie aufgrund von BIM in Ihrem Unternehmen? 	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Wie genau hat es sich verändert?</p> <p>Was hat sich sonst verändert?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Warum ist das so?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Haben Sie dafür Beispiele?</p>		
<p>Kategorie 3: Personalressourcen in der Planung</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Wie sehen Sie die Herausforderung, geeignete MitarbeiterInnen für die Holzbauplanung zu bekommen? • Wie sind Ihre personellen Ressourcen in der Planung und Technik? • Welchen Bezug gibt es in Ihrem Unternehmen zwischen den Personalressourcen in der Planung und der Unternehmensausrichtung? • Welche Maßnahmen unternehmen Sie gegen das fehlende Personal im Engineering? • Gibt es Probleme durch fehlende MitarbeiterInnen in der Planung? • Welche Maßnahmen unternehmen Sie gegen den Mangel an MitarbeiterInnen in der Technik? 	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Wie genau hat es sich verändert?</p> <p>Was hat sich sonst verändert?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Warum ist das so?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p> <p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Haben Sie dafür Beispiele?</p> <p>Haben Sie Lösungen dafür?</p>		
<p>Kategorie 4: Outsourcing der Dienstleistung ‚Planung‘</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfahrung haben Sie mit dem Outsourcing von Leistungen? • Ist Outsourcing im Holzbau verbreitet? • Inwiefern eignet sich die Planung im Holzbau aus Ihrer Sicht zum Outsourcen? • Welche Chancen können sich aus Ihrer Sicht für ein Holzbauunternehmen daraus ergeben? <ul style="list-style-type: none"> ○ Spitzenabdeckung ○ Fachkräftemangel 	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Wie genau hat es sich verändert?</p> <p>Was hat sich sonst verändert?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Warum ist das so?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p>		

<ul style="list-style-type: none"> ○ Kostenreduktion • Welche Probleme und Gefahren erwarten Sie beim Outsourcen der Holzbauplanung? • Welche Anforderungen muss ein Dienstleister für die Holzbauplanung erfüllen? 	<p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Haben Sie dafür Beispiele?</p> <p>Haben Sie Lösungen dafür?</p>		
Kategorie 5: Strategische Möglichkeiten für das Holzbauunternehmen			
<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Einfluss hat die Holzbauplanung auf die Strategie in einem Holzbauunternehmen? • Welche strategischen Veränderungen bringt aus Ihrer Sicht ein Outsourcing der Planungsleistung im Holzbau? • Welche strategischen Vorteile können sich für ein Holzbauunternehmen aus Ihrer Sicht daraus ergeben? 	<p>Gibt es sonst noch etwas?</p> <p>Wie genau hat es sich verändert?</p> <p>Was hat sich sonst verändert?</p> <p>Und weiter?</p> <p>Warum ist das so?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p>		
Abschluss/Zusammenfassung			
<ul style="list-style-type: none"> • Was gibt es dazu noch zu sagen? • Weitere wichtige Punkte • Gibt es andere Zugänge? 			

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungen im Holzbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Anforderungen • Vorfertigung und Industrialisierung • Neue Bausysteme • Digitalisierung • Fachkräftemangel*(<i>induktiv</i>) • Unternehmensstrukturen • Chancen • Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Planung im Holzbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsbedarf • Stellenwert der Planung • Planungsablauf • Planungskosten • BIM im Holzbau • Herausforderungen in der Planung • Zukünftige Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> • Personalressourcen in der Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarf in der Planung • Fachkräftemangel • Personalsuche, Recruiting • Maßnahmen gegen Fachkräftemangel
<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing von Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen • Bedarf an Outsourcing • Erfahrung mit Outsourcing • Herausforderung bei Outsourcing • Chancen • Risiken • Anforderungen an Dienstleister
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spitzenabdeckung • Kosteneffizienz • Spezialisierung*(<i>induktiv</i>) • Partnerschaften*(<i>induktiv</i>) • Outsourcing und Zukauf • Systemanbieter • Effizienz

A - 3 Auswertungsbeispiel

Beschreibung der Kategorien

Hauptkategorie 1: Entwicklung im Holzbau

Mit dieser Kategorie sollen die Veränderungen in der Holzbaubranche in den letzten 10–15 Jahren erhoben werden. Welchen Herausforderungen sind die Holzbauunternehmer ausgesetzt und welche Chancen und Risiken sehen sie in der Zukunft für ihren Bereich?

Hauptkategorie 2: Planung im Holzbau

In dieser Kategorie wird der Stellenwert der Planung für den Holzbau erhoben und erfragt, wie sich dieser im Wandel der Digitalisierung auf den Arbeitsprozess der Holzbauunternehmen auswirkt.

Hauptkategorie 3: Personalressourcen in der Planung

Wie sind die Kapazitäten der Unternehmen im Bereich der Planung und wie wird der Personalbedarf gedeckt? Mit welchen Herausforderungen sind die Unternehmen bei der Gewinnung von geeignetem Personal konfrontiert?

Hauptkategorie 4: Outsourcing von Dienstleistungen

In dieser Kategorie wird die Erfahrung der Unternehmen mit dem Outsourcing von Dienstleistungen abgefragt. Welche Chancen und Risiken sehen sie beim Outsourcing von Planungsleistungen und welche Anforderungen müssen Dienstleister erfüllen?

Hauptkategorie 5: Strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmen

Welche Möglichkeiten sehen Holzbauunternehmen in der Zukunft, sich strategisch aufzustellen, um die Herausforderungen zu meistern? Welche Möglichkeiten bietet dabei das Outsourcing von Planungsleistungen?

Auswertung

Entwicklung im Holzbau

IP 01 sieht eine grundsätzliche Veränderung in der Baubranche. Als eine der **neuen Anforderungen** im Holzbau wird der erhöhte Aufwand für die Planung genannt. Man muss bei den Projekten schon vorher genau wissen, wie diese aussehen, und es entsteht viel mehr Aufwand in der Planung. (vgl. IP01, 2021, Z. 45–49)

Der Trend geht in Richtung **Vorfertigung und Industrialisierung**. Zur Qualitätssteigerung werden die Leistungen von der Baustelle in die Produktion verlagert (vgl. IP01, 2021, Z. 10–12). Das hat auch eine Auswirkung auf die Planung. Wenn Projekte nach definierten Standards geplant werden, bringt das auch Vorteile für die ausführenden HolzbauerInnen in der Kalkulation und Ausführung. (vgl. IP01, 2021, Z. 100–102) Auch der **Fachkräftemangel** spricht laut IP 01 für diesen Trend, da in der Vorfertigung mit dem Einsatz von Hilfskräften auch gute Ergebnisse erzielt werden können (vgl. IP01, 2022, Z. 12–13).

Die **neuen Bausysteme** wie z. B. das BSP haben in der Industrialisierung einen Boom ausgelöst. IP 01 sieht die Entwicklung jedoch auch kritisch, da die Wertschöpfung durch solche Produkte vom Holzbauunternehmen zur Industrie verlagert wird (vgl. IP01, 2022, Z. 115–118).

Bei der **Digitalisierung** sieht IP 01 die Holzbaubranche als Vorreiter im Baugewerbe. Die Unternehmen haben schon vor 20 Jahren begonnen, in CAD-Systeme und Abbundanlagen zu investieren (vgl. IP01, 2022, Z. 17–19). Jedes Unternehmen arbeitet mit einer eigenen Softwarelösung, weshalb IP 01 die integrale Planung mit BIM noch in ferner Zukunft sieht (vgl. IP01, 2022, Z. 19–20, Z. 23–24).

In der Entwicklung der **Unternehmensstrukturen** sieht IP 01 zwei Möglichkeiten. Eine Variante ist, dass große Unternehmen immer größer werden und viele Abläufe standardisieren, wodurch kleine Unternehmen verdrängt werden. In der zweiten Variante wird die Industrie viel stärker und kleine Zimmereien sind nur noch als Montagefirmen tätig. (vgl. IP01, 2022, Z. 124–127)

Als **Chance** sieht IP 01 die zukünftige Spezialisierung auf Nischenbereiche wie die Montage- oder die Sanierungsarbeiten (vgl. IP01, 2022, Z. 130–133, Z. 135–136). Ein **Risiko** für die Unternehmen

ist die Verdrängung durch die Industrie (vgl. IP01, 2022, Z. 119–122) und auch die Digitalisierung kann für kleine Unternehmen ein Risiko darstellen (vgl. IP01, 2022, Z. 138–140).

Planung im Holzbau

In Holzbaubetrieben ist der **Stellenwert der Planung** hoch, da die Arbeitsvorbereitung essenziell ist, um Arbeitsabläufe und Kosten zu optimieren (vgl. IP01, 2022, Z. 78–80). Den BauherrInnen und EntscheidungsträgerInnen fehlt jedoch die Wertschätzung für den Planungsaufwand (vgl. IP01, 2022, Z. 95–96).

Bei kleinen Projekten kann der gesamte **Planungsablauf** vom Holzbauunternehmen abgedeckt werden, bei großen Projekten müssen ArchitektInnen eingebunden werden (vgl. IP01, 2022, Z. 68–71). Es wäre ideal, wenn in diesem Fall ein Holzbau-Planungsbüro oder planende ZimmermeisterInnen schon in der frühen Planungsphase einbezogen werden (vgl. IP01, 2022, Z. 88–92).

Die **Herausforderung** in der Planung ist, dass die BauherrInnen schon vorher in die Planung investieren müssen und erst in der Ausführung Kosten einsparen können (vgl. IP01, 2022, Z. 94–96, Z. 97–99).

Auch **BIM ist im Holzbau** ein großes Thema. Der Datenaustausch unter verschiedenen PlanerInnen und die Schnittstellen zwischen den Programmen haben sich dadurch verbessert (vgl. IP01, 2022, Z. 23–26) Die BIM-Planung muss aber schon bei den ArchitektInnen und nicht erst im Holzbauunternehmen beginnen (vgl. IP01, 2022, Z. 33–34).

Die **zukünftige Entwicklung** in der Holzbauplanung wird durch eine weitere Digitalisierung und einen verstärkten Einsatz von BIM gekennzeichnet sein. Außerdem wird es eine bessere Honorierung der Kosten geben (vgl. IP01, 2022, Z. 58–62). IP 01 würde sich wünschen, dass schon in der frühen Projektphase mehr Geld in die Planung investiert wird (vgl. IP01, 2022, Z. 407–409).

Personalressourcen in der Planung

Der **Personalbedarf** in der Technik und Planung ist im Holzbau bei vielen Firmen groß. Es herrscht ein Mangel an gutem Personal und es ist schwierig, Fachkräfte zu finden (vgl. IP01, 2022, Z. 143, Z. 161–162). IP 01 bestätigt einen allgemeinen **Fachkräftemangel** und besonders MitarbeiterInnen mit Erfahrung sind schwer zu finden (vgl. IP01, 2022, Z. 266, Z. 269–270).

Bei der **Personalsuche** für den technischen Bereich werden UniversitätsabgängerInnen, AbsolventInnen einer HTL und auch Personen, die im eigenen Unternehmen arbeiten, berücksichtigt. Unternehmen bilden auch eigene technische MitarbeiterInnen aus, die auf der Baustelle und im Büro arbeiten können (vgl. IP01, 2022, Z. 157–159).

Als **Maßnahme gegen den Fachkräftemangel** sollte es Initiativen geben, damit mehr Personal aus den Universitäten, Fachhochschulen und den HTLs nachkommt. Das Lohnniveau sollte an den Bereich des Hochbaus angepasst werden, um den Holzbau attraktiver zu machen. (vgl. IP01, 2022, Z. 144–152)

Outsourcing von Dienstleistungen

Die Holzbauplanung ist für ein Holzbauunternehmen eine **Kernkompetenz**, um langfristig erfolgreich zu sein. Das Unternehmen sollte mindestens die nötigen Fachkenntnisse besitzen, um die Qualität einer externen Planung überprüfen zu können (vgl. IP01, 2022, Z. 176–179). In der frühen Planungsphase kann die Leistung auch an einen Dienstleister outgesourct werden (vgl. IP01, 2022, Z. 184–185).

Der **Bedarf für das Outsourcing** der Planungsleistung besteht hauptsächlich bei Unternehmen, die für den Abbund eine CNC-Abbundmaschine einsetzen (vgl. IP01, 2022, Z. 242–246). Bei standardisierten Produkten wie dem BSP oder einem Riegelwandaufbau ist das Outsourcen der Planung sinnvoller und ist auch leichter möglich als bei individuellen Holzkonstruktionen (vgl. IP01, 2022, Z. 246–248, Z. 250–253).

Ein klassischer Bereich für das Outsourcing von Dienstleistungen im Holzbau ist die Erstellung der Statik. Diese Arbeiten machen nur wenige Unternehmen selbst. Weitere Bereiche sind das Erstellen der Einreichplanung, des Energieausweises und der Bauphysik (vgl. IP01, 2022, Z. 232–

236). Solche speziellen Leistungen eignen sich im Holzbau besonders gut für das Outsourcing (vgl. IP01, 2022, Z. 239–240).

Als eine **Chance im Outsourcing** sieht IP 01 die Abdeckung von Auslastungsspitzen in der eigenen Planung (vgl. IP01, 2022, Z. 208–210). Auch liegt darin eine Chance für kleine Unternehmen, die sich die Kosten für eine eigene Planungsabteilung nicht leisten wollen (vgl. IP01, 2022, Z. 225–229). Als ein **Risiko** sieht IP 01 die qualitative Bewertung des Dienstleisters. Wenn der Dienstleister nicht die richtigen Fähigkeiten besitzt, „dann geht das ganze Projekt in die Hose“ (IP01, 2022, Z. 338).

Strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmen

Aufgrund des steigenden Kostendrucks ist die **Effizienz** in der Planung und die **Spezialisierung** auf einige Bereiche eine strategische Möglichkeit für Holzbauunternehmen (vgl. IP01, 2022, Z. 365, Z. 371). Die Spezialisierung wird wichtig, damit die Unternehmen nicht von Mitbewerbern überholt werden. Nur noch große Unternehmen werden alles anbieten können und kleine Unternehmen werden sich auf Teilbereiche spezialisieren (vgl. IP01, 2022, Z. 362–364, Z. 366–367).

Auch der Aufbau von **Partnerschaften** mit Firmen, die andere Gewerke anbieten, ist eine Möglichkeit für Holzbauunternehmen. Die BauherrInnen möchten ein fertiges Haus und nicht nur einzelne Komponenten bekommen. (vgl. IP01, 2022, Z. 402–404).

Das **Outsourcen von Planungsleistungen** und der Zukauf von **fertigen Holzbausystemen** sieht IP 01 als eine Strategie, die für einige Unternehmen gut funktionieren kann. Sie bzw. er sieht aber auch die Gefahr, dass Holzbauunternehmen dadurch zu reinen Montagezimmereien werden. (vgl. IP01, 2022, Z. 372–380)

29 viel mehr aufholen. Da hat der Holzbau einen Vorteil. Und das wird natürlich
30 immer mehr werden, die Digitalisierung. BIM ist in jedermanns Ohr, integrale
31 Planung, aber es ist halt für mich noch ein bisschen Zukunftsmusik. Bis das in
32 der breiten Masse ankommt, wird es, glaube ich, noch dauern.

33 A: Ist BIM ein Thema im Holzbaubetrieben?

34 B: Ist natürlich ein Thema. Datenaustausch über Programme hinweg ist ein
35 riesiges Thema. Jeder Zimmerer hat seine eigenen Softwarelösung, versucht damit
36 zu arbeiten. Das dort ein Experte, aber wenn es um Schnittstellen geht in andere
37 Programme, ist durch BIM eine große Verbesserung eingetreten, weil, es jetzt
38 Austauschformate gibt, die softwareübergreifend verwendet werden können. Und da
39 hat BIM viel gebracht, aber es gibt noch viel zum Lernen. Dass man wirklich
40 jetzt – der Holzbau weiß, was er macht, der kann das in ein anderes Format
41 zurückschicken, damit es der Architekt bearbeiten kann, aber der Elektroplaner,
42 HKLS, da können die wenigstens noch etwas damit anfangen, wenn man denen einmal
43 3D-Modelle schickt, also, da ist sicher noch viel Potential, wie sich das
44 verbessern kann.

45 A: Was ist da die Herausforderung für Holzbaubetriebe jetzt in Bezug auf BIM und
46 Planungsprozess BIM?

47 B: Die größte Herausforderung oder das größte Problem ist, glaube ich, dass der
48 Zimmerer der Falsche ist dafür. Wenn der Zimmerer seine Werkstattplanung macht,
49 ist es viel zu spät, dass der ein BIM-Modell macht. Die Planung müsste vorher
50 passieren. Der Zimmerer sollte ein Teil von BIM sein und nicht der Zimmerer mit
51 BIM anfangen. Der Architekt oder irgendeiner, der das Projekt plant, holt sich
52 vom Zimmerer seine Elemente ins BIM rein und holt sich alle anderen Infos rein
53 und tut das zusammen. Jetzt passiert es so, dass der Zimmerer als erstes ein
54 3D-Modell macht und er muss die ganzen Infos zusammentragen. Das ist aber
55 eigentlich ein Blödsinn, weil, er muss von hinten auf das Pferd satteln. Das ist
56 so ein Problem, weil, die Planung dem Ausführenden umgeschmissen wird und der
57 ist eigentlich zu spät dran damit. Die Planung muss früher passieren.

58 A: Also, ist der Holzbaubetrieb eigentlich schon für BIM gerüstet oder ist da
59 auch noch Bedarf an Knowhow oder an Wissen oder an Ressourcen?

60 B: Da ist sicher noch ein Bedarf. Wenn der Holzbau der Totalunternehmer ist,
61 wird er gerüstet sein, dann kann er es. Wenn er nur einen Teil liefert und
62 Teile von seinem Wandaufbau liefert, ist sicher noch viel Arbeit dahinter, dass
63 der mit den anderen Fachplanern geschickt kommunizieren kann, in einem BIM-Modell.

64 A: Ok. Grundsätzlich, der Aufwand für Planung im Bereich Holzbau, wie ist der zu
65 beurteilen, auch im Wandel der Zeit, aus Deiner Sicht?

66 B: So, wie wir es vorher gesagt haben, dass immer mehr Vorfertigung ist, muss
67 man natürlich viel mehr Leistung, Zeit, vorher in die Planung investieren. Ich
68 muss vorher wissen, wie das Ding ausschaut, damit ich weiß, was rauskommt. Ich
69 kann nicht so wie früher, ein Packerl Bretteln mitnehmen und machen wir das so,
70 dass es passt. Sondern ich muss vorher genau wissen, wie soll es ausschauen, ich
71 muss es planen und dann muss ich natürlich viel mehr Aufwand in die Planung
72 reinstecken. Was ich mir dafür hinten raus spare.

73 A: Und das Thema grundsätzlich der Digitalisierung, in der Planung, ist das
74 jetzt für den Holzbaubetrieb eine Herausforderung? Sind die Holzbaubetriebe
75 schon dementsprechend aufgestellt? Ist das schon durchgängig umgesetzt, aus
76 Deiner Sicht?

77 B: Teils, teils. Das hängt sehr von der Größe der Ausführenden ab. Und welche
78 Projekte die Zimmerer machen. Wenn das Holzbauunternehmen sind, die Erfahrung
79 mit Großprojekten haben, haben sie sich seit fünf Jahren sicher schon damit
80 beschäftigt, wie das funktioniert. Und die sind gerüstet. Wenn das kleiner
81 Unternehmer sind, die maximal ein großes Einfamilienhaus machen, haben sie sich
82 damit noch nicht beschäftigt und kennen sie sich noch nicht aus, was da auf sie
83 zukommt.

84 A: Wird sich da, aus Deiner Sicht, noch was verändern in nächster Zeit, in
85 dieser Digitalisierung und Planung von Projekten für den Holzbau?

86 B: Der Zimmerer und der Holzbauunternehmer selber wird sich sicher, alla Long,

87 wird sich jeder auf das einstellen müssen, dass er digitalisierte Pläne macht,
88 vielleicht teilweise mit BIM austauscht. Aber zumindest seine Leistung trotzdem
89 digital darstellt. Und grundsätzlich, über die Baubranche wird sich viel
90 verändern, ich glaube, dass die Planung irgendwann mehr honoriert wird und
91 vorher passiert. Bevor das ausgeschrieben wird, bevor es soweit geht. Dass Du
92 vorher die Planung fertig hast, damit das auch endlich einmal Kosten
93 vergleichbar sind. Damit jeder das Gleiche anbietet. Schauen wir einmal. Es wird
94 eh daran gearbeitet, dass es sich in die Richtung entwickelt, aber langfristig
95 muss es so funktionieren. Weil, es kann nicht sein, dass jeder für ein Angebot
96 eine Ausarbeitung macht, damit er weiß, womit er kalkulieren muss. Es muss
97 vorher die Planung fertig sein und dann kann ich die Kosten vergleichen. Das
98 wird irgendwann soweit sein, bei Projekten, wo sich das auszahlt. Für ein
99 Gartenhäusel wird sich das nicht lohnen, dass man da eine Planung macht. Da wird
100 es immer beim Zimmerer bleiben. Dass der Ausführende geschwind einen Plan macht.
101 und das war es. Und so baut er es.

102 A: Aber diese frühe Planung, ist das eine Aufgabe, die der Holzbauunternehmer
103 haben wird oder ist das jetzt eine Aufgabe, die ein Architekt oder ein
104 Fachplaner übernehmen wird müssen?

105 B: Das wird man unterscheiden müssen, wie groß das Projekt ist. Großprojekte,
106 die ausgeschrieben werden müssen, muss ein Architekt machen, die Planung soweit.
107 Wenn das, quasi, Fertigteilhausbranche ist, dann kann es der Holzbauunternehmer
108 selbst machen.

109 A: D. h., also, nur, wenn er Generalunternehmer ist eigentlich, kann er es
110 selbst machen, oder?

111 B: Ja.

112 A: So, wie beim Fertighaus.

113 B: Wo er die Leistungen auch in der Hand hat. Weil, es macht keinen Sinn, dass
114 er Leistungen mit plant, die er nicht mitmacht. Das glaube ich, dass das nicht
115 gut funktionieren wird.

116 A: Welchen Stellenwert hat, aus Deiner Sicht, die Planung im Holzbaubetrieben,
117 heute?

118 B: Im Holzbaubetrieb, glaube ich, einen hohen Wert, weil, die
119 Arbeitsvorbereitung für ihn wichtig ist. Weil, Kosten sind optimiert und ich
120 muss auch im Arbeitsablauf optimiert arbeiten. Da brauche ich eine gute Planung,
121 da muss das gut vorbereitet sein. Grundsätzlich in der Baubranche ist der
122 Stellenwert eher gering, weil, da wird das so den Ausführenden hingehängt, dass
123 musst Du sowieso machen. Das ist auch ein bisserl das Grundproblem, was wir
124 haben überall. Dass die Planung – dem Architekten ist es nicht so viel wert, dem
125 Bauherrn ist es nicht so viel wert. Aber im Endeffekt ist es für alle schlecht,
126 dass sie vorher nichts investieren.

127 A: D. h., was müsste sich da ändern, aus Deiner Sicht?

128 B: Ändern? Größere Projekte müssen früher gescheit geplant werden. Der
129 Stellewert der Planung muss höher sein. Ich muss mehr Zeit für die Planung
130 investieren, dafür bin ich in der Ausführung schneller. Der Fokus muss ein
131 bisserl mehr Richtung Planung gehen, weg von der Ausführung.

132 A: Heißt aber auch, diese Aufgabe wird wahrscheinlich nicht der
133 Holzbauunternehmer oder der Zimmerer machen, weil, es einfach früher passiert?

134 B: Wahrscheinlich nicht der ausführende Holzbauer, aber es kann ja ein Holzbauer
135 im Sinne von einem Planungsbüro sein, der das vorher macht, und den Architekten
136 unterstützt. Weil, Entwerfen und so weiter will der Holzbauer wahrscheinlich
137 auch nicht, aber der Architekt will das. Das lässt sich gut verbinden, glaube
138 ich.

139 A: Und wo liegt da die Herausforderung, wenn jetzt sich diese Planung verschiebt
140 beim Holzbauunternehmen? Was ist da, was müssen die machen, damit sie da Schritt
141 halten?

142 B: Die Zimmerer, schwierig, was müssen die machen? Viel müssten die Bauherren
143 ändern, die Entscheidungsträger, dass die Wertschätzung da ist für die Planung.
144 Dass sie da zuerst das Geld in die Hand nehmen, was sie sich dann hinten nach

- 145 sparen. Das ist das Größte, was sich, aus meiner Sicht, ändern muss. Dass sie
146 das einmal verstehen, dass, wenn sie zuerst mehr investieren, ein besseres
147 Ergebnis kriegen, zu einem günstigeren Preis, besser vergleichbar und schneller.
148 Der Zimmerer muss sich wahrscheinlich dann drauf anpassen.
- 149 A: Aber das Thema Industrialisierung oder Standardisierung – spielt das da auch
150 mit? Ist das da wichtig?
- 151 B: Natürlich, wenn ich die Planung einmal so mache, im Standard, tut sich jeder
152 hinten nach leichter, weil er den Standard schon kennt, den man anbieten soll
153 oder bauen soll. Dass es jetzt bei einer Riegelwand fünfhundert verschiedenen
154 Arten gibt, kommt ja daher, dass der Architekt sagt: „Ich hätte gerne eine Wand.
155 “, und der Zimmerer A kommt mit dem Wandaufbau A und Zimmerer B kommt mit Aufbau
156 B und so geht es weiter. Und verglichen werden Baukosten, was total
157 unterschiedliche Produkte sind.
- 158 A: Ja, also, die Auswirkung der Industrialisierung kann man auch benennen im
159 Holzbau?
- 160 B: Schwierig, weil, natürlich für ein kleineres Unternehmen ist die
161 Industrialisierung schwierig, weil, der profitiert ja davon, dass er flexibel
162 ist und immer was anderes macht. Schwer zu sagen, ob das einmal so ist, dass
163 irgendwann größere Firmen sich immer mehr durchsetzen werden. Weil, die immer
164 auf den Standard spezialisieren können und immer wettbewerbsfähiger sind, wie
165 kleinere Zimmerer. Das ist ein bisserl schwierig, das zu sagen, wie sich das
166 wirklich auswirkt.
- 167 A: Und das Thema, so industrialisiert hergestellte neue Bausysteme – wie wirkt
168 sich das aus auf den Holzbau, halt Sperrholz, wenn ich Schichtholz habe,
169 Kastenelemente usw.?
- 170 B: Also, wenn man nur gewisse Teile industriell herstellt oder, quasi, so ganze
171 Systeme?
- 172 A: Naja, auch Teile, also Zukaufteile usw., dass es da einfach neue System gibt,
173 die sich gegenüber dem klassischen Holzbau durchsetzen anfangen.

174 B: Ja, Brettsperrholz hat natürlich in der Industrialisierung einen richtigen
175 Boom ausgelöst, weil, jetzt mit einem einfachen Produkt jeder Ausführende was
176 bauen kann. Ich kann das jetzt natürlich weitertreiben, wenn ich Wandaufbauten
177 vorfertige und so, da bin ich immer ein bisserl zwiegespalten, ob das dem
178 Zimmerer in der breiten Masse etwas bringt oder nicht. Weil, natürlich viel
179 Wertschöpfung von ihm abgezogen wird. Weil, die Vorfertigung von ihm, die er auf
180 der Baustelle macht, in Richtung Industrie geht. Und nicht Industrie, wenn er es
181 selbst schafft, der Holzbauunternehmer, dass er bei sich eine Industrie aufbaut,
182 eine kleine Factory, dann profitiert er davon. Aber wenn das bei jedem Projekt
183 passieren würde, dann würden wahrscheinlich viele kleine Unternehmen sterben.
184 Was vielleicht sowieso passiert. Wenn die Vorfertigung immer weiter geht, der
185 Fachkräftemangel immer weiter ist, dann ist es eh schwer zu sagen, was in
186 zwanzig Jahren ist.

187 A: Das heißt, da wird sich die Struktur der Holzbauunternehmen so in den
188 nächsten zehn Jahren verändern?

189 B: Gibt es, glaube ich, mehrere Varianten, die passieren können. Die erste
190 Variante ist, große Unternehmen werden immer größer, weil, viel mehr
191 standardisiert ist. Kleine Unternehmen werden aufhören zu existieren, könnte
192 sein. Es könnte auch sein, dass die Industrie insgesamt viel stärker wird und
193 die Zimmerer, so klein strukturiert, wie sie sind, nur mehr als Montagefirmen
194 tätig sind. Ja, so in die zwei Richtungen könnte es sich entwickeln.

195 A: Und was siehst Du? Sind da Chancen für den Holzbaubetrieb, für den normalen
196 mittelständischen Holzbaubetrieb, in der nächsten Zeit? Weil, die Chancen kann
197 man ja nutzen.

198 B: Chancen? Ja, die Chance nutzen, sich auf die Montage zu spezialisieren, d. h.,
199 er braucht nicht viel Arbeitsvorbereitung. Er fährt auf die Baustelle, montiert
200 dass, lässt sich alles zuliefern. Wenig Risiko, wenig Arbeitsvorbereitung, aber
201 total abhängig von anderen Firmen, dass die was verkaufen.
202 Nischenspezialisierung wird es immer geben. Wenn einer bei irgendwas gut ist,

203 wird er da immer Arbeit haben, wenn er besser ist, wie andere. Dass er sich
204 wirklich selbst so was aufbaut, so ein eigenes System, und dort in bisserl eine
205 Fertigung zusammenbringt, das werden halt sehr wenige sein. Die erstens, das
206 Kapital investieren wollen in diese Richtung. Und die kleinen Zimmerer, was die
207 dann alle machen, in Zukunft. Sanierungen, darf man nicht vergessen, wird es
208 auch immer geben. Das ist sicher auch was, was immer geht, für die Holzbauer.

209 A: Also, die Risiken durch diese Digitalisierung sind jetzt für Unternehmen, aus
210 Deiner Sicht?

211 B: Dass manchen Unternehmen vielleicht die Existenzgrundlage entzogen wird. Dass
212 sie gar keine Arbeit mehr finden. Wenn jetzt einer so hie und da ein Riegelhaus
213 aufstellt, wird er sich schwer tun, wenn man irgendwo die fertige Wand kaufen
214 kann, die er nur mehr montieren soll. Also, das Risiko ist sicher, dass sich
215 viele Firmen schwer tun werden, die Auftragsbücher so voll zu halten.

216 A: Im Zuge der Digitalisierung und Industrialisierung der Vorfertigung kommt es
217 ja zu einem vermehrten Bedarf an Planung. Wo sind da diese Personalressourcen?
218 Wie siehst Du das in Zukunft für diese Prozesse?

219 B: Personal ist sicher schwierig zum Finden. Es ist im Holzbau – grundsätzlich
220 ist es schwer, Fachpersonal zu finden. Und einer von der Baustelle, der dort gut
221 ist, ist nicht zwingend im Büro gut zum Pläne machen, und da gehört eine
222 Initiative gestartet, dass da mehr Personal nachkommt. Weil, wenn der Holzbau so
223 weiterwächst, wie er wachsen wird, brauchen wir einfach viel mehr Personal in
224 die Richtung. Und dann muss wahrscheinlich auch der Stellenwert im Vergleich zum
225 Baugewerbe von den Lohnkosten, von den dem Gehalt ein bisserl angepasst werden,
226 weil, zurzeit schon noch viel der Bausektor abschöpft, weil, die einfach einen
227 höheren Kollektiv haben. Das Einstiegsgehalt ist schon anders. Das macht es im
228 Studium – viele Leute schwenken dann eh schon in die Richtung, weil, sie sehen –
229 ah, da kenne ich jemanden, da kenne ich jemanden, der verdient mehr, und
230 spezialisieren sich dann schon in die falsche Richtung. Und dann ist schon
231 vielleicht auch der Stellenwert vom Holzbau in der Öffentlichkeit nicht so groß.

232 Da wird das auf der Uni, glaube ich, noch viel so als Nische gesehen, wenn es um
233 Holzbau geht. Was nicht heißt, dass jeder, der da irgendwas in die Richtung
234 machen will, eine Uni besuchen muss. Gibt ja auch Kolleg, FH, HTL, reicht ja
235 auch für so was.

236 A: Wo findet der Holzbaubetrieb, aus Deiner Sicht, die Mitarbeiter für den
237 technischen Bereich?

238 B: Quer durch die Bank, also, überall, Uniabgänger, HTL, Leute, die von der
239 Baustelle kommen, die sich das einfach nicht antun wollen, diese schwere
240 körperliche Arbeit. Aber es ist eher schwierig. Und ich weiß auch zu wenig, wie
241 gut das funktioniert, diese Lehre mit Matura. Oder der Holztechniker, wie viele
242 das jetzt machen. Also, ich kenne auch zwei, die das in die Richtung gemacht
243 haben. Die sind dann schon, zum Teil, dann immer ein, zwei Tage im Büro, also,
244 das ist vielleicht eh ein guter Zugang.

245 A: Also, dass der Betrieb eigentlich seine technischen Mitarbeiter selbst
246 ausbildet?

247 B: Ja, also, so, wie er seine Lehrlinge ausbildet, auch einen gewissen Anteil
248 Techniker ausbildet, fürs Büro.

249 A: Gibt es, aus Deiner Sicht, einen Mangel an Technikern bei Holzbaubetrieben?

250 B: Ich glaube schon, durch die Bank hört man das immer. Gute Leute sucht jeder.
251 Das ist natürlich auf der Baustelle, wie im Büro. Aber ich glaube schon, dass
252 ein Mangel da ist. Dass der Markt viel mehr vertragen würde.

253 A: Ist es für jeden Betrieb möglich ein eigenes technisches Büro mit Planung zu
254 haben, aus Deiner Sicht, oder notwendig?

255 B: Wenn man ehrlich ist, wäre es schon notwendig. Nur die Frage ist, bei vielen,
256 ob sie es sich leisten wollen. Ob sie nicht, für die paar Mal, wo sie es
257 brauchen, die Planung zukaufen. Wenn man es durchdenkt, glaube ich, ist es immer
258 sinnvoll, wenn man es im Haus hat. Weil, eine Arbeitsvorbereitung ist nicht nur
259 einen Plan erstellen. Das ist auch Materiallisten, den ganzen Einkauf tätigen,
260 das sind so viele Sachen, die so viele Ausführende jetzt vernachlässigen und die

261 richtig viel Geld kosten. Dass mal wieder einer was holen fahren muss in die
262 Firma, weil, sie was vergessen haben, zum Rauschreiben. Das sind alles Kosten,
263 die einem davonlaufen, und da glaube ich immer, dass es sinnvoller ist, wenn
264 einer da im Büro sitzt, der die Sachen vorbereitet und den Überblick hat.
265 Natürlich zum Spitzen abdecken wird es immer sinnvoll sein, dass man irgendwo
266 einen Partner hat, wo man sich die Leistung ein bisschen zukaufen kann. Wenn ich
267 nur einmal im Jahr ein großes Projekt habe, einmal was spezialisiert mache, dann
268 hat es keinen Sinn, dass ich deswegen jetzt in den drei Monaten zwei Leute habe.
269 Aber so Grundarbeitsvorbereitung muss jeder Betrieb im Haus haben, außer es ist
270 einer, der nur Montagearbeiten macht. Wo die Ausarbeitung, die
271 Arbeitsvorbereitung sowieso extern passiert.

272 A: Also, ist die Planung für den Holzbau eine Kernkompetenz, aus Deiner Sicht?

273 B: Für einen, der wirtschaftlich langfristig erfolgreich sein will, glaube ich
274 schon. Weil, ich da ja gewisse Sachen, die möchte ich nicht unbedingt außer Haus
275 geben. Da greifen viele Sachen ineinander. Ich weiß nicht, wie unabhängig da ein
276 Externer ist, wenn er das macht. Also, das möchte ich, wenn ich es nicht zu 100%
277 im Haus mache, zumindest brauche ich im Haus jemanden, der das versteht und sich
278 anschauen kann. Blind darauf verlassen kann ich mich nicht, glaube ich, auf eine
279 externe Planung.

280 A: Gibt es da einen Unterschied zwischen einer Einreichung Polierplanung und
281 einer Ab-Werkstatt- und Montageplanung?

282 B: Das, was ich jetzt angesprochen habe, war für mich immer eher
283 Werkstattplanung. Wirklich Arbeitsvorbereitung für Zimmerer. Ein Einreichplan,
284 das ist egal, das kann jedes Zeichenbüro machen. Entwurfsplan ist noch einmal
285 was anderes. Da muss jemand sein, der das entwerfen kann. Der von solchen Sachen
286 eine Ahnung hat. Polierplanung geht noch, aber das muss schon immer im
287 Zusammenspiel passieren da, mit einem, der sich auskennt im Holzbau. Aber die
288 frühen Phasen, alles, was vor dem 50iger Plan ist, also, das kann unabhängig
289 sein, wie ich vorher gesagt habe. Da brauche ich die Kompetenz nicht unbedingt

290 im Haus.

291 A: Also, das bedeutet, dass eigentlich die ersten Planungsschritte eher dazu
292 geeignet sind jetzt, extern zu machen, als jetzt wie die wirklichen Werkstätten
293 Planung oder die In-Werk Planung.

294 B: Auch ist das Risiko viel kleiner, wenn ich jemanden den Einreichplan zeichnen
295 lasse.

296 A: Weil?

297 B: Weil, das ein 100er Plan ist, weil, das noch nicht so detailliert ist. Da
298 sind ganz andere Sachen wichtig. Wie soll ich sagen, da sind allgemeine
299 Bausachen, die man beachten muss. Alle Geländerhöhen, Belichtungsflächen, so
300 Sachen müssen da passen. Aber da ist es egal, ob ich jetzt 2cm oder ein Brett
301 in der falschen Ebene einzeichne, da passiert im Einreichplan nichts. Das wird
302 in der Detailplanung dann noch einmal alles geändert, weil, man ja sowieso noch
303 keine durchgängige integrale Planung haben, wo alles ineinander greift.

304 A: Also, weil, es eigentlich noch kein BIM gibt, oder?

305 B: Das ist Zukunftsmusik, das werde ich nicht mehr erleben, dass das so weit
306 funktioniert, glaube ich.

307 A: Ok, ok. Welche Alternativen gibt es, wenn man jetzt die Planung nicht selbst
308 macht, da haben wir eh schon kurz gesprochen. Also, aus Deiner Sicht, was für
309 Alternativen gibt es jetzt für Unternehmen, die jetzt kein eigenes Planungsbüro
310 haben oder keine eigene Technikabteilung?

311 B: In welcher Projektphase? Wir haben jetzt so Entwurfsplanung.

312 A: In jeder Projektphase.

313 B: Wenn man die frühen Projektphasen hernimmt, kann ich zu jedem Architekten
314 gehen und mir dort die Leistung zukaufen. Ohne große Probleme. Wenn es in die
315 Detailplanung geht kann ich vielleicht auf ein gewisses Bausystem setzen, wo mir
316 der Systemanbieter die Werkplanung mitmacht zu einem gewissen Teil. Da kann ich
317 das dort mit Materialeinkauf mitkaufen, oder ich mache es selber im Detail. Dann
318 muss ich – das ist ein bisserl eine Ressourcenfrage auch. Wieviel kann ich

319 selbst machen?

320 A: Ist das für ein Holzbauunternehmen eine Alternative jetzt da an einen
321 Systemanbieter die Arbeitsvorbereitung zu vergeben, aus Deiner Sicht?

322 B: Ja, zum Spitzenabdecken auf alle Fälle. Es kommt darauf an, wie groß so ein
323 Unternehmen strukturiert ist und wie viele Projekte in die Richtung sind es?

324 Wenn ich jetzt sage, als, typisches Beispiel, wo das oft passiert ist, irgendein
325 Stahlsystem. Da geht man zu einer Fa.xxx und dort kriegt man das ganze System
326 und dann baue ich dann halt noch ein paar Sachen drumherum selbst. Aber das
327 Grundsystem ist ein Bausystem, das ist fertig. Da kriege ich alles, was ich
328 brauche. Vielleicht sogar mit Montage, teilweise, was dann zum Ausreden ist.
329 Also, das ist sicher ein Thema.

330 A: Wie ist der Bedarf für Holzbaubetriebe jetzt, abgesehen von der Planung in
331 der Konstruktions-Entwurf Statik, Tagwerksplanung, wie ist das für ein
332 Holzbauunternehmen? Ist das eine wichtige Position oder ist das eher ein
333 unwichtiger Bereich?

334 B: Naja, desto mehr ins Detail, das geht, also, wichtig ist es auf jeden Fall.
335 Und je mehr es ins Detail geht, desto mehr wird er sich die spezialisierten
336 Leistungen zukaufen, glaube ich. Weil, eine Arbeitsvorbereitung brauche ich
337 immer. Einen Statiker brauche ich auch immer, aber nur zu einem gewissen Anteil.
338 Da muss ich schon sehr groß sein, dass es sich lohnt, dass ich einen eigenen
339 Statiker habe, dass ich einen eigenen Bauphysiker habe. Da brauche ich sehr
340 viele Projekte, die ich umsetzen kann. Also, Sachen, die ich nur zu einem
341 kleinen Anteil brauche, die werde ich mir sicher viel eher zukaufen, wie etwas,
342 was ich laufend immer brauche. Das ist wie, Grundsatzdiskussion, die manche
343 Zimmerer immer haben, brauchen sie einen LKW mit Kran oder nicht? Wenn ich nur
344 einmal die Woche einen Kran brauche, dann werde ich kein Kran-Auto kaufen. Wenn
345 ich jeden Tag einen Kran im Einsatz habe, dann werde ich mir einen kaufen und
346 nicht immer einen anmieten. So ähnlich kann man das auch bei der
347 Arbeitsvorbereitung oder Statik oder Bauphysik sehen. Bis zu einem gewissen

348 Level wird es sich nicht lohnen, und wenn ich konstant sehr viel Leistung
349 brauche, dann wird es sich irgendwann lohnen, dass ich schaue, dass ich selber
350 das Wissen reinhole.

351 A: Das bedeutet, dass es eigentlich für kleinere Unternehmen eher ein Thema ist,
352 so Leistungen outzusourcen oder zuzukaufen, als wie für größere Unternehmen?

353 B: Ich glaube schon. Weil, es sich kaufmännisch auch rechnet und wenn ich größer
354 bin, mache ich es lieber selbst und ich habe die Leistung im Haus, bin viel
355 flexibler, bin nicht abhängig von irgendwelchen Fristen, Vorlaufzeiten, die
356 irgendein Externer hat. Nur ein Kleiner kann sich das nicht leisten, das macht
357 keinen Sinn.

358 A: Zum Thema Outsourcing von Dienstleistung, was wir jetzt schon kurz
359 angesprochen haben, gibt es da Erfahrungen, aus Deiner Sicht jetzt im
360 Holzbaubereich, dass man Dienstleistungen outsourct?

361 B: Das klassische Outsourcing ist die Statik. Die wird zurzeit sehr viel extern
362 gerechnet wird bei Holzbauunternehmen, die wenigsten rechnen viel selber.
363 Kleinigkeiten ja, große Projekte werden fast immer outgesourct. Weil, einfach
364 beim Hausbauer dauert eine Statik drei Tage und der Zimmerer macht fünf Häuser
365 im Jahr, das wären zu wenig Tage, wo er ihn auslasten kann, deswegen outsourcet
366 er es. Das ist ein klassisches Beispiel, wo es gut funktioniert. Bauphysiker ist
367 das Ähnliche, wenn der vielleicht einen Einreichplan auch dazu braucht und dann
368 einen Energieausweis auch dazu braucht, dann wird er den auch nicht selber
369 rechnen. Vielleicht kann er es selber rechnen, aber er ist viel zu langsam. Es
370 macht wer anderer, der einfach gut drinnen ist, viel schneller und viel
371 günstiger, als wenn er es selber rechnen müsste.

372 A: D. h., es geht eigentlich hauptsächlich um spezialisierte Leistungen, die da
373 zum Outsourcen sind?

374 B: Ja.

375 A: Und das Outsourcen jetzt von der Werkplanung, kann das für Holzunternehmen
376 ein Thema sein?

377 B: Teilweise, also, wenn ein Zimmerer keine Abbund Maschine hat und mit der Hand
378 abbindet, dann wird er wahrscheinlich auch die Planung selber machen, weil, der,
379 der es selber abbindet, sich das alles durchdenken muss, wie er das macht. Wenn
380 das ein Zimmerer ist, der eine Abbund Maschine stehen hat, dann wird er auch die
381 3D-Planung haben. Outsourcen, weil, dann kriegt er eine 3D-Planung vom Dachstuhl,
382 einen Montageplan, der schickt das durch die Hundegger, kriegt die Bauteile auf
383 die Baustelle und kann es so montieren. Also, das ist im individuellen Fall
384 immer ein bisserl zum Unterscheiden. Und desto mehr Standard es ist, desto mehr
385 Sinn macht es, dass Du es outsourct. Weil, wenn die Riegelwand ein
386 Standardaufbau ist, den fast jeder Zimmerer machen kann, dann kann das auch
387 einer planen und vier andere Zimmerer können es gleich fertigen. Wenn das ein
388 Wandaufbau ist, den jeder anders macht, wo jeder Zimmerer ein bisserl anders tut,
389 ist das Outsourcen schwierig. Weil, der sich schwertut, sich meinen internen
390 Prozessen sich anzupassen. Also, outsourcen eher Sinn, wenn das Standard ist.
391 Wenn das nur eine Sperrholzwand ist, dann ist das ganz leicht. Die ist immer
392 gleich dick, da ist das kein Problem, dass ich das zeichnen lasse. Wenn ich
393 jetzt eine Sperrholzwand mache und für meine Firma möchte dann sagen, ich mache
394 innen eine Weichfaser drauf und außen das drauf, dann ist das nicht mehr so ein
395 Standard. Dann sind so viele Abstimmungen, die dazwischen passieren. Da brauche
396 ich schon viel Umsatz, dass sich das auszahlt.

397 A: Also, ist das Thema eher was für standardisierte Produkte, die wahrscheinlich
398 auch zugekauft werden?

399 B: Ja, die nicht so viele Detailabstimmungen brauchen. Weil, jeder Ausführende
400 hat seine eigenen Sachen und will das so machen und das ist extrem schwierig,
401 dass ich das in irgendeinem Büro, was vielleicht 100km entfernt ist, alles
402 ausdeutsche. Und wenn, dann muss ich schauen, dass ich nicht bei jedem Projekt
403 Sachen ausreden muss, sondern, dass ich sage, das ist der Standard, so machen
404 wir die nächsten fünf Häuser, dieses Jahr. Dass irgendwie diese Schnittstellen
405 und das alles, einfach definiert sind. Und nicht jedes Projekt einen Prototyp

406 braucht, quasi.

407 A: Gibt es andere Gründe, warum Holzbauunternehmen ihre Planungsleistungen
408 outsourcen?

409 B: Personalmangel ist sicher ein Thema, vor allem Spitzenabdeckungen. Wenn jetzt
410 auf einmal drei Projekte gleichzeitig entwickelt oder ausgewertet werden sollten,
411 macht es natürlich auf jeden Fall Sinn. Ich kann kurzfristig keinen Planer
412 einstellen, der das Ding macht, das geht nicht. Das wird natürlich immer ein
413 Grund sein, dass man das braucht.

414 A: Ist der Personalfachkräftemangel ein Thema für Unternehmen?

415 B: In der Planung?

416 A: Ja.

417 B: Ja.

418 A: Also, gibt es Unternehmen, die jetzt einfach die fehlenden Fachkräfte nicht
419 haben?

420 B: Ich denke schon. Also, ich kenne jetzt natürlich keinen, der sagt, er würde
421 jetzt sofort einen Techniker einstellen, aber gibt es sicher überall einen
422 Mangel. Jeder jammert, dass er mehr Leute bräuchte und es ist halt einfach
423 schwierig, jemanden zu finden mit Erfahrung. Und wenn ich einem die Erfahrung
424 erst selber mitgeben muss, ist es halt sehr aufwendig. Da ist wieder das Problem,
425 je kleiner das Unternehmen ist, desto schwieriger ist es, dass ich jemanden die
426 Erfahrung mitgebe.

427 A: Und in dem Thema, sind da die Anschaffungskosten für die Unternehmen für die
428 Softwaresysteme für die Planung usw., ist das ein Thema?

429 B: Schreckt vielleicht einige ab, weil, die erste Anschaffungssumme relativ hoch
430 ist. Aber, wir haben ja schon ganz zu Beginn geredet, ohne Digitalisierung geht
431 es eh nicht. Also, irgendeinen Softwarelösung braucht man eh und nichts ist
432 gratis. Man muss es eh investieren, das hilft nichts.

433 A: Was gibt es aus Deiner Sicht für Risiken, wenn man jetzt diese Leistungen
434 zukaft und nicht selbst im Unternehmen macht? Wo sind das jetzt die Risiken

435 oder was ist da ein Risiko?

436 B: Vielleicht ist das Risiko die Haftung, dass das schwierig ist. Weil, man muss
437 trotzdem alles freigeben. Was ist, wenn wirklich etwas Größeres passiert, in der
438 Planung falsch ist, wo es irgendwo einen riesigen Mangel gibt? Da habe ich zu
439 wenig Erfahrung, wie das rechtlich ist, aber das könnte schon ein Problem werden.
440 Ein anderes Risiko ist vielleicht auch die Wirtschaftlichkeit. Dass, wenn einer
441 das zeichnet, was er nicht selber bauen muss, dass es ihm egal ist. Dass er den
442 Weg geht, wie es einfach für ihn funktioniert, was aber nicht die
443 wirtschaftlichste Lösung ist. Und ein anderes Risiko ist auch, dass man
444 irgendwie immer terminlich von jemanden anderen abhängig ist. Ich kann das
445 selber nicht direkt steuern. Wenn der das nicht liefert, was mache ich dann? Ich
446 kann nur hoffen, dass ich die Sachen zeitnahe kriege, aber das ist rechtlich
447 natürlich die Frage, wie kann ich den dran binden, dass der seine Fristen alle
448 einhält?

449 A: Was wären da Möglichkeiten aus Deiner Sicht? Dass man immer mit dem Gleichen
450 zusammenarbeitet, oder, dass man so terminliche Probleme umgeht?

451 B: Wenn man immer mit jemanden langfristig zusammenarbeitet, dann sollte das eh
452 im beiderseitigen Interesse sein, dass man sich an vereinbarten Terminen hält.
453 Natürlich kann man es sich vertraglich mit Pönalen und keine Ahnung was regeln,
454 aber ich glaube nicht, dass das langfristig eine gute partnerschaftliche
455 Zusammenarbeit, wenn ich schon am Anfang alles so strikt regeln muss.

456 A: Ok. Die Haftung hast Du schon angesprochen. Wie siehst Du das Thema der
457 Schnittstellen jetzt, wenn das ein externer Dienstleister macht, die Planung?

458 B: Da ist viel die Frage, was brauche ich für Daten? Was habe ich für eine
459 Ausrüstung in meiner Firma? Habe ich automatisierte Wandstraßen, wo ich fertige
460 Pläne einspielen will, dann ist das natürlich ein Detailpunkt, der sich genau
461 angeschaut gehört. Wie sind die Schnittstellen, wie funktioniert das alles? Was
462 habe ich für Werkzeuge in meinen Aggregaten? Was gibt der an, was für Werkzeuge?
463 Das sind so Details, die man sich gut anschauen muss. Was auch dafür spricht,

464 dass man langfristig öfter mit jemanden zusammenarbeitet. Wenn die Schnittstelle
465 ein A4-Blatt ist, ist es relativ einfach. Wenn man einen Plan hat, den man sich
466 anschaut und es nach dem fertigt.

467 A: Und so das Thema Informationsfluss jetzt vom Planer dann zum Ausführenden?

468 B: Das ist natürlich auch ein bisschen ein Risiko. Weil, im Prinzip, wenn ich für
469 das Projekt verantwortlich bin und jemanden anderen das zeichnen lasse, muss ich
470 immer schauen, dass der Informationsfluss, dass ich da mittendrin bin, damit ich
471 alles mitkriege. Weil, bei den Kosten wirkt sich das immer auch auf mich aus.
472 Was der plant, was ausgerechnet worden ist, andererseits will ich auch nicht
473 jede Entscheidung mittragen müssen, soll das auch direkt funktionieren. Das muss
474 halt irgendwie ein bisschen ein partnerschaftliches Miteinander sein, damit mein
475 Gegenüber, wenn ich die Planung outsource, auch auf meine Interessen wirklich
476 schaut. Aber das ist sicher ein Knackpunkt, wie man das gut löst. Oder schwierig,
477 wie man das richtig löst.

478 A: Das Thema Kompetenzverlust im Unternehmen von einem Betrieb, wenn man gewisse
479 Leistungen extern vergibt, immer outsourct, ist das?

480 B: Ich glaube nicht, dass es direkt ein Kompetenzverlust ist, aber ich baue mir
481 selber halt kein Knowhow auf, ich bin total von jemanden andern abhängig. Wenn
482 ich jemanden eine Leistung immer machen lasse und der sagt irgendwann in zehn
483 Jahren: „Ich mache das gerne für dich, aber ich will jetzt doppelt so viel“,
484 dann hänge ich in der Luft, weil, ich kann nicht sagen, ich mache es selber.
485 Deswegen bin ich immer der Fan davon, dass ich schaue, ich behalte die Leistung
486 im Haus. Sobald sie in einem Größenfaktor ist, dass sich das lohnt, habe ich das
487 Wissen da. Und das ist viel mehr wert, wie nur für das eine Projekt. Da kann ich
488 in Zukunft viel mehr davon profitieren. Das ist schon ein bisschen ein Nachteil,
489 wenn ich es outsource. Zum Teil ist es ein Vorteil, weil, ich fremdes Wissen
490 reinkriege, aber halt nur, was ich am Plan sehe. Ich habe das Wissen nicht
491 direkt da.

492 A: Du siehst das schon auch so, dass man eigentlich vom Wissen eines

493 Dienstleisters durchaus profitieren kann, der mehr Wissen hat, wie im eigenen
494 Haus jetzt?

495 B: Ja. Also, das muss so sein. Wenn ich es besser kann, dann tue ich mir schwer,
496 dass ich das überhaupt outsource. Aber es ist halt schwer, dass ich mein eigenes
497 Knowhow aufbessere, wenn der das immer für mich erledigt.

498 A: Was wären jetzt so für einen Holzbauunternehmen die Anforderungen sein für
499 einen Dienstleister, wo man sagt, das wäre jetzt ein Partner, mit dem man
500 intensiv zusammenarbeiten möchte, was wären da die Anforderungen? Was muss der
501 erfüllen?

502 B: Wahrscheinlich muss er terminlich sehr flexibel sein, weil, oft sind es
503 Spitzenabdeckung, Personalausfall, was man kompensieren will. Er muss treu sein,
504 muss die Termine einhalten, die man vereinbart. Es muss eine Kostenfairness
505 geben, man muss die Leistung irgendwie vorab kalkulieren, mitreinrechnen, was
506 mich das kosten wird. Da muss er auch langfristig dahinter stehen. Und es muss
507 eine faire Geschäftsbeziehung sein. Das darf nicht so ein Verhältnis sein, so
508 ein klassisches, Lieferant und Kunde, wo der eine den anderen her knüppelt,
509 sondern das muss gemeinsam funktionieren. Weil, derjenige, der die Planung macht,
510 muss das so machen, dass es für ihn auf der Baustelle gut funktioniert und das
511 muss Hand in Hand gehen. Das muss gemeinsam sein und nicht, der eine – ich zahle
512 dir jetzt möglichst wenig und der andere sagt, ich liefere dir jetzt so wenig
513 Leistung, wie möglich. Der Konsens muss sein, dass man ein gutes Bauwerk
514 gemeinsam macht. Und deswegen dürfen da nicht die Kosten im Vordergrund stehen.
515 Weil, sonst kommt genau das raus – der zahlt mir weniger, dem liefere ich jetzt
516 weniger und dann leidet das Endprodukt drunter.

517 A: Also, es darf nicht das Billigstpreisprinzip herrschen?

518 B: Auf keinem Fall.

519 A: Ok. Gibt es sonst noch irgendwelche Probleme oder Gefahren, die Du da in
520 Bezug auf so ein Outsourcing sehen würdest?

521 B: Wahrscheinlich ist es schwierig, wie kann man wirklich die fachliche

522 Kompetenz von dem Gegenüber prüfen? Auf wen lasse ich mich da ein? Das ist jetzt
523 vielleicht bei einem ausführenden Unternehmen weniger, weil, der das eh
524 schneller durchblickt, was der da macht, aber gerade, wenn man jetzt in die
525 frühen Projektphasen gehen – wenn wir sagen, ein Architekt holt sich einen
526 Fachplaner, der ist verloren. Wenn der jetzt auf den Falschen setzt und der
527 macht einen Blödsinn, dann geht das ganze Projekt in die Hose. Also, da ist
528 sicher die fachliche Kompetenz, ich weiß nicht, wie man das macht. Bei den
529 Ziviltechnikern gibt es eine Ziviltechnikkammer dafür. Wenn man sagt, das sind
530 Holzbauer, dann ist das vielleicht die Innung. Der ist das herzlichst egal, was
531 da fachlich passiert, glaube ich. Ist die Frage, ob das in die Richtung
532 Ingenieurbüro vielleicht die Kompetenz auch geprüft wird. Da kann ich mir
533 vorstellen, dass da sonst viel verloren geht.

534 A: Ist das für ein Unternehmen ein Problem, wenn jetzt ein Dienstleister für
535 mehrere Holzbauunternehmen arbeitet?

536 B: Wenn der nur eine Dienstleistung anbietet, ist das normal egal. Das sollte
537 keinen stören, wenn ich da eine fachliche Planung kriege, ist das egal, für
538 welche Firmen er das macht. Er muss das auch unabhängig davon machen können. Das
539 ist vielleicht eher schwierig, wenn teilweise solche Unternehmen dann, ich weiß
540 nicht, wie soll ich sagen, Bausysteme oder auch nicht – nein, das ist schwierig.
541 Ich überlege noch, was da ein Problem sein könnte. Problem wäre, wenn man
542 Sperrholz hernimmt und so ein Dienstleister ist mit einem Hersteller verbandelt.
543 Das wäre eigentlich ein Problem. Der kann in den späten Projektphasen immer
544 dabei sein, das ist kein Problem, aber in den frühen Projektphasen ist das
545 eigentlich schlecht. Weil, der ist grundsätzlich befangen, wenn der das in eine
546 Richtung lenkt.

547 A: Wenn es um öffentliche Projekte geht, grundsätzlich?

548 B: Öffentliche sowieso, normal mit Bundesvergabegesetz darf der da sowieso nicht
549 mitwirken vorher, weil, sonst muss er dann im Umkehrschluss hinten irgendwie
550 ausgeschieden werden. Und das ist aber auch bei privaten Sachen nicht ideal,

551 wenn der vorher dabei ist, weil, wenn ich jetzt viel Zeit, viel Geld vorher
552 investiere in die Planung, damit ich dann Kosten gut vergleichen kann, dann ist
553 es bei so einem Fall ist es nicht gut, wenn der dabei ist. Wenn ich Kosten
554 neutral vergleichen will dann.

555 A: D. h., dieser Dienstleister für Planungsdienstleistungen müsste im System
556 neutral sein?

557 B: Müsste neutral sein, wie ein Architekt. Bei Projekten, wo es halt darauf
558 rausläuft, dass es dann nach der Planung eine Ausschreibung gibt.

559 A: Ok. Welche strategischen Möglichkeiten gibt es für Holzbauunternehmen jetzt
560 für die Zukunft auch im Hinblick auf diese Planung und auf diese Änderung der
561 Anforderung der Planung, gibt es da Entwicklungspotential, was jetzt speziell
562 für Holzbauunternehmen entsteht?

563 B: Ich glaube, dass sich viele Unternehmen ein bisschen spezialisieren werden
564 müssen, die werden sich überlegen müssen, in welche Richtung sie gehen. Es wird
565 nicht mehr gehen, dass jeder alles kann. Das wird es in 10, 15 Jahren nicht mehr
566 geben, weil, da werden sie von Leuten, die sich auf eine Schiene spezialisieren,
567 überholt werden. Dass die das viel kosteneffizienter machen können. Also, ich
568 glaube, sie müssen eine gute Strategie finden, in welche Richtung sie sich
569 entwickeln wollen. Kann sein, dass sie in die Richtung Planung gehen und dann
570 trotzdem muss ich mich dann auf was spezialisieren, gehe ich in Richtung Holzbau,
571 Industriebau? Ich glaube, dass Du da eine sehr große Unternehmensgröße brauchst,
572 damit Du alles machen kannst weiterhin, in Zukunft. Jeder wird sich auf was
573 spezialisieren, ein paar werden Sanierungen machen, ein paar werden Umbauten
574 machen, und ein paar werden Neubauten machen. Alles anbieten, glaube ich, wird
575 schwierig werden. Weil, der Kostendruck, die Materialkosten steigen überall, Bau
576 muss irgendwie leistbar bleiben. Das wird immer schwieriger, und darum glaube
577 ich, wird der Kostendruck viel mehr kommen, dass man sich einfach spezialisieren
578 muss, um wirklich kosteneffizient zu arbeiten.

579 A: Kann es für ein Holzbauunternehmen eine Strategie sein, jetzt die Planung

580 komplett zuzukaufen, outzusourcen und sich auf Produktion, Montage usw. zu
581 spezialisieren?

582 B: Ja, ich glaube, da muss er einfach auf ein System setzen, dass er zukaft, wo
583 alles dabei ist. Weil, wenn ich jetzt einen Teil der Leistung zukaufe und einen
584 Teil erst wieder selber machen muss, bin nicht effizient. Entweder kaufe ich
585 100% zu, dann ist es im Idealfall, die ganze Arbeitsvorbereitung dabei, d. h.,
586 da sind meine Befestigungsmittel dabei und ich habe alles, was ich brauche,
587 außer mein Werkzeug und meine Leute, und einen Kran, oder ich mache es gleich
588 selber. Nur so Teile zukaufen, glaube ich nicht, dass langfristig sinnvoll ist.

589 Wird in kurzer Zeit schon noch gut funktionieren, wo man so Halbtteile versetzt,
590 wird das sicher gut funktionieren noch. Aber im Endeffekt, glaube ich, entweder
591 kaufe ich es komplett zu, kann gut funktionieren, dann bin ich aber in der
592 Montagezimmerei. Oder ich schaue, dass ich es im Haus machen, dass ich mich
593 spezialisiere und das selber mache.

594 A: Also, gibt es, aus Deiner Sicht, strategische Nachteile, wenn ich die Planung
595 outsourcen würde?

596 B: Naja, es muss ja kein Nachteil sein, wenn ich sage, ich gehe den Weg, dass
597 ich halt setze auf die Bausysteme, da kriege ich alles, das stelle ich auf,
598 dafür mache ich mehr, mache mehr Umsatz, brauche kleinere Deckungsbeiträge. Das
599 kann ja auch eine Strategie sein, die gut funktioniert. Ich brauche keine große
600 Halle, wo ich viel vorfertige, ich brauche grade ein bisserl ein Lager. Das sind
601 ja alles Faktoren, die mitspielen.

602 A: D. h. mehr Belastung in diese Richtung in Zukunft, oder wo wird sich das hin
603 entwickeln?

604 B: Schwierig, zurzeit glaube ich, könnte es schon sein, dass es in diese
605 Richtung geht. Montagedruck, weil, beim Bauen einfach - die Materialpreise so
606 wild steigen, dass so ein individueller Bau immer weniger wird, und
607 großvolumiger Bau wird halt einfach in die Richtung gehen, dass da
608 Systemhersteller Sachen anbieten. Kann auch sein, dass ich mich täusche. Ist

609 vielleicht eh besser, wenn ich mich täusche. Wenn mehr individuell gebaut wird,
610 aber durch die ganzen Preissteigerungen in letzter Zeit, glaube ich, dass es
611 viel in die Richtung geht.

612 A: D. h., die Holzbauunternehmen müssen sich neu positionieren, vielleicht in
613 Zukunft, was sie machen.

614 B: Es wird sicher viele geben, die in Richtung Montagezimmerei abdriften, weil,
615 sie sonst am Markt keine Daseinsberechtigung haben, wenn sie nicht gut
616 aufgestellt sind, Planung usw. das wird sich irgendwann nicht mehr ausgehen.

617 A: Und sind die großen Baufirmen, aus Deiner Sicht, eine große Gefahr für die
618 Holzbauunternehmen?

619 B: Gefahr ist es auch nicht, es kann sein, dass sie das. Die ist quasi ein
620 Systemanbieter der das Knowhow der Zimmerer vielleicht aufkaufen. Ist zum Teil eh schon
621 passiert. Dass große Baufirmen kleinere Zimmereien aufkaufen, damit sie sich
622 Personal sichern. Das ist halt der Vorteil der Baufirmen. Die haben ihren
623 Innenausbau, Fassaden usw. die sind dann quasi in sich ein Systemhersteller,
624 wenn sie sich den Teil vom Zimmerer noch dazu holen ins Boot, dann sind sie ein
625 Systemanbieter. Also, ich glaube, das ist keine Gefahr, dass ist ja was, was
626 sich ergänzt.

627 A: Also, eigentlich ein zusätzliches Aufgabengebiet für den Holzbau, bei so
628 großen Projekten?

629 B: Es hat ja immer einen Baumeister gebraucht. Es braucht immer einen, der die
630 Fassade baut, also, es ergänzt sich eher. Und es ist eher ein Vorteil, weil, den
631 Bauherren interessiert es auch mehr, dass er ein fertiges Haus kriegt und nicht
632 nur einzelne Komponenten extra.

633 A: Danke, grundsätzlich wo, glaubst Du, dass sich jetzt dieses ganze Thema
634 Planung, Digitalisierung hin entwickeln wird, um in die Zukunft zu schauen?

635 B: Der Wunsch wäre eben, dass ein bisschen mehr investiert wird in die frühen
636 Projektphasen, dass dort mehr an Planung passiert. Und ich glaube schon, dass
637 sich das in diese Richtung verschieben wird, und natürlich wird viel mehr

638 integriert werden in der Planung. Dass irgendwann auch der Elektriker seine
639 Sachen in ein 3D-Modell einbindet, Lüftung, Klimas, was jetzt zum Teil eh schon
640 viel, wird aber auch immer mehr kommen. Und irgendwann wird es sicher so sein,
641 dass das Haus in 3D in einer Cloud fertig ist, viel bevor da irgendwas passiert
642 ist auf einem Baugrund. Das wird sicher irgendwann passieren, aber ich glaube,
643 dass das ein sehr weiter Weg noch ist, bis wir soweit sind.

644 A: Also wird sich jetzt diese Werkplanung vielleicht abkoppeln von den
645 Ausführenden und zu einem Fachplaner wandern irgendwann?

646 B: Irgendwann ja, glaube ich, dass es in diese Richtung geht. Aber schwer zu
647 beziffern, wie viel Zeitspanne wir da reden. In den nächsten zehn Jahren sind
648 das vielleicht Ausnahmeprojekte, wo so was schon passiert, ganz wenige.
649 Vielleicht in 15 Jahren, dass das eher Standard ist, aber früher, glaube ich
650 persönlich, nicht, dass wir so weit sind.

651 A: Gibt es sonst noch was dazu zu dem Thema von Deiner Sicht, was wir noch nicht
652 angesprochen haben?

653 B: Digitalisierung ist natürlich ein Vorteil, im Sinne von, wenn ich das Projekt
654 irgendwann wieder abtragen werde und wiederverwerten will Bauteile. Dass ich
655 eine Dokumentation habe, wie schaut das aus. Das sind alles Faktoren, die dafür
656 sprechen. Dass ich in 50 Jahren, wenn ich da was ändern will, ein Fenster
657 vergrößern will und ich mir das vorher anschauen kann, bevor ich anfange,
658 Gipsplatten zum Runterreißen, dass ich vorher schon sehe, was erwartet mich da
659 dahinter. Sind natürlich Faktoren, die dafür sprechen. Über die haben wir noch
660 nicht geredet.

661 A: Aber grundsätzlich die Digitalisierung ist jetzt keine Aufgabe des
662 Holzbauunternehmens, oder?

663 B: Das ist ein grundsätzliches Problem der Baubranche, dass wir da hinten nach
664 sind, wenn wir es mit anderen Branchen vergleichen. Die Automobilindustrie ist
665 immer so das Vorzeigebispiel für Digitalisierung und Industrialisierung. Und da
666 ist immer die Baubranche, sage ich, immer geschuldet der Bau Lobby, weil, die so

667 stark ist, sind wir einfach weit hinten nach. Wir haben vor 100 Jahren Ziegel
668 auf die Baustelle geführt, Stein für Stein ein Haus gebaut und machen das jetzt
669 noch immer so. In den 100 Jahren ist dort nicht viel passiert, außer, dass
670 Rechnungen von Papier und Durchschlagpapier auf PDF gewandert sind, aber viel
671 mehr ist halt leider nicht passiert. Wahrscheinlich, vielleicht egoistisch, aber
672 arrogant, aber der Holzbau hat da sicher seinen Beitrag geleistet, dass das
673 Baugewerbe in sich ein bisschen mehr Drive kriegt, mit der Fertighausbranche,
674 dass da ein bisschen mehr passiert in die Richtung.

675 A: Das sind dann eigentlich diese Unternehmen, die schon industriell vorfertigen,
676 die der Treiber sind für die ganze Digitalisierung in der Planung usw.?

677 B: Die haben einfach schon das Wissen, wie es funktioniert. Das ist nichts, was
678 wir neu erfinden müssen, das passiert schon lang. Fertighausfirmen gibt es schon,
679 ich weiß es nicht, immer schon, was ich mich erinnern kann. Die haben immer
680 schon digitalisierte Pläne gehabt, automatische Wandfertigungen zum Teil. Da ist
681 schon immer viel passiert. Da muss nur die breite Bauindustrie das irgendwann
682 einmal aufnehmen.

683 A: Aber es spricht jetzt wieder einiges dafür, dass das eigentlich was für die
684 größeren Unternehmen ist, dass da die kleineren Unternehmen eher Probleme haben,
685 dieses Knowhow sich anzueignen.

686 B: Ja, zum Teil schon. Es ist schwierig, wie sich das entwickeln wird. Weiß eh
687 keiner genau, in den nächsten Jahren.

688 A: Sonst noch irgendeinen Zugang zu dem Thema?

689 B: Nein.

690 A: Passt, Dankeschön.

691 B: Bitteschön.

A - 5 Transkription Interview 2

1 ExpertInneninterview: IP02: Datum: 11.01.2022 13:30 Uhr Dauer: 01:03:03

2 A: Ja, wie gesagt, das Interview ist ein Experteninterview, um die empirischen
3 Forschungsfragen zu beantworten. Die Masterarbeit hat das Thema strategische
4 Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von Planungsleistungen.
5 Es werden alle Namen anonymisiert. Also wenn du jetzt irgendeinen Namen nennst
6 oder was, der kommt natürlich raus, beziehungsweise wird der halt nur anonym
7 angeführt. Es werden keine Firmen angeführt oder sonst irgendwas. Passt. Das
8 erste oder der erste Themenschwerpunkt ist die Entwicklung im Holzbau.

9 Grundsätzlich wie siehst du die Entwicklung jetzt? Wie haben sich die
10 Anforderungen an die Holzbaubetriebe in den letzten zehn, 15 Jahren verändert
11 aus deiner Sicht?

12 B: Die Anforderungen bei uns, also ich kann jetzt einmal von uns sprechen. Bei
13 uns ist es so gewesen, dass wir vor 15 Jahren wirklich noch Holzbau im kleinen
14 Bereich betrieben haben. Das heißt, wir haben wenig Häuser, weniger als GU
15 gearbeitet, wenig Gesamtobjekte gemacht, sondern wirklich noch im
16 Dachstuhlbereich, im Ausbaubereich und Einzelpositionen einfach abgearbeitet.
17 Die Entwicklung ist dann vor meiner Zeit im Einstieg ins Unternehmen schon in
18 die Richtung gegangen, dass wir mehr in Richtung privat und Hausbau geht, weil
19 wir da Potential gesehen haben, vor allem auch bei Aufstockungen und Umbauten
20 bestehende Ressourcen, weil es gibt so viele Häuser, die umgebaut werden. Und
21 auch in dem Zuge bin ich auf die Idee gekommen damals, das war 2006, 2007, dass
22 ich gesagt habe, ich möchte eigentlich in der Planung auch miteinsteigen und
23 habe angefangen, Pläne zu zeichnen. Wir haben die Baumeisterkonzession und
24 Zimmermeisterkonzession von Anfang an schon immer gehabt, nicht beides
25 angemeldet, mittlerweile seit über zehn Jahre, dass beide Konzessionen
26 angemeldet sind, dass wir eben flexibler sind in der Planung. Ich habe dann dort
27 angefangen eben mit Einreichplänen, zuerst kleine Sachen, Dachausbauten,
28 Zubauten, bis wir das erste Haus gezeichnet haben in Holzbau. Und da bin eben

29 darauf gekommen, dass wir uns selber ein bisschen mehr verwirklichen. Es sind zu
30 wenige, also vor 15 Jahren, zehn Jahren, waren meiner Meinung nach viel zu
31 wenige Architekten da, die sich interessiert haben für den Holzbau und auch in
32 Holzbauplanung, vor allem in unserer Region, weil in unserer Region war alles
33 sehr Massivbau lastig, also Ziegelmassivbau, Betonbau. Und da habe ich eben
34 gesehen, dass die Nachfrage nach Holzbauten, beziehungsweise auch nach modernen
35 Holzbauten da ist. Und das hat sich jetzt in den letzten Jahren aufgebaut und
36 deswegen haben wir auch vom Planungsbüro mittlerweile das selber im Haus.

37 A: Und der Trend hält aus deiner Sicht noch an oder wie?

38 B: Der Trend geht meiner Meinung nach schon noch weiter nach oben. Voriges Jahr,
39 letztes Jahr der Dämpfer mit der Preisentwicklung, was ich hoffe, dass es sich
40 in den nächsten ein, zwei Jahren stabilisiert. Werden wir sehen, was sich tut.
41 Aber auf jeden Fall der Trend im Holzbau und vor allem wo ich den Holzbau
42 überall gut einsetzen kann und von der Geschwindigkeit geht es sicher weiter
43 nach oben. Und was ja für uns genau positiv ist, dass ja es auch eine
44 Überarbeitung des Flächenwidmungsplanes gibt. Die Zersiedelung oder die
45 Verbauung von weiteren Flächen, das heißt, wir bauen mehr nach oben und nicht
46 neu. Das heißt, es werden alte Ressourcen mehr genutzt und da, das ist ein
47 Steckenpferd auch von uns, wo wir sagen, diese Aufstockungen, da können wir uns
48 ein bisschen abheben von dem großen Fertigteilbauer und weil wir damit umgehen
49 können oder auch damit umgehen wollen. Wir sind rein individuell unterwegs und
50 sehen da auch eine Zukunft, dass wir nach wie vor Arbeit haben und dass das auch
51 steigend sein wird, weil gerade bei Aufstockungen, Gewichtsthema,
52 Geschwindigkeit, Bauzeit, dass man gleich wieder dicht ist unten, ist bei uns,
53 die was wir machen, Großteil auch bewohnt schon, hast du einfach einen großen
54 Vorteil, wenn du eben Holz bauen kannst und deshalb auch die Planungsrichtung.
55 A: Planung sprichst du jetzt natürlich hauptsächlich diese Architektur- und
56 Polierplanung an. Wie haben sich die Anforderungen in der Werkplanung, in der
57 Ausführungsplanung oder in der Werkstätten- Planung für den Holzbau in dieser

58 Zeit geändert?

59 B: Wieder auf uns bezogen hat sich, wir verbauen diese Aufstockungen, diese
60 Häuser teilfertig. Das heißt, wir geben die Möglichkeit dem Kunden, dadurch dass
61 es ja alles individuell, keine Musterhäuser dazu gibt, geben dem Kunden die
62 Möglichkeit, dass er auf der Baustelle noch agiert und sagt, er möchte da was
63 verändern, was jetzt Installationen betrifft und das. Das heißt, wir verbauen
64 teilfertige Elemente, es wird vor Ort installiert und wir brauchen deshalb bis
65 jetzt noch nicht den weiteren Schritt gehen, dass wir schon einen Installateur
66 oder Elektriker darüber arbeiten lassen, sondern die machen das dann auch
67 genauso individuell auf unsere Pläne angepasst. Aber es wird erst vor Ort
68 installiert. Das heißt, da sind wir noch keinen Schritt weiter, sondern sind wir
69 noch in der Richtung einer Planung und dann gibt es eine Werkplanung.
70 Polierplanung machen wir im Prinzip mit der Werkplanung mit, was unsere
71 Aufbauten betrifft und auch Details. Und der Installateur gibt uns seine
72 wichtigsten Durchbrüche und die größten Öffnungen an, was man in den Riegelbau
73 oder in den Massivholzbau mit integriert und das Restliche wird dann vor Ort
74 gemacht. Eben aufgrund der Individualität, das heißt, da sind wir noch flexibler
75 da.

76 A: Also in der Abbund Planung hat sich nicht wirklich viel geändert in den
77 letzten Jahren aus deiner Sicht oder?

78 B: In unserem Bereich nicht, nein. Muss ich ehrlich zugeben, wir wollten den
79 Schritt auch schon weitergehen, dass wir sagen, passt wir schließen die Wände
80 mehr, wir wollen den Elektriker dazu, haben aber gesehen, dass das in unserer
81 Größe und aufgrund der Individualität, jedes Haus ist anders, jeder Kunde ist
82 anders, ich habe nichts, was ich vorzeigen kann, sondern er muss sich das
83 vorstellen können. Manche können das durch die 3D-Planung, manche können es
84 durch die 2D-Planung, mancher kann es sich nicht einmal noch gescheit vorstellen,
85 wenn er in dem Rohbau drinnen steht. Und dann haben wir gesagt, noch einen
86 Schritt weitergehen bringt uns jetzt nichts aus der wirtschaftlichen Sicht. Wir

87 schauen, dass wir unsere Planung sauber machen, dass wir das Haus sehr schnell
88 hinstellen können, die Aufstockung, das Haus, und dicht bringen und haben dann
89 die Möglichkeit, unter Dach weiterzuarbeiten, ob das jetzt Winter ist oder
90 Sommer ist und machen die Haushülle quasi fertig und arbeiten innen dann den
91 Innenausbau auf.

92 A: Hat die Digitalisierung der letzten Jahre einen Einfluss auf den ganzen
93 Arbeitsprozess im Holzbau, speziell auch in der Planung?

94 B: Schon, also weil es tut sich ja, vor allem die Programme werden immer
95 weiterentwickelt. Ich habe Schnittstellen, was man nutzen könnte, aber auch nur
96 zum Teil genützt wird. Da ist, glaube ich, viel mehr möglich noch. Man muss die
97 Zeit haben, dass man sich oder den Schritt wagt, dass man dann noch weitergeht.
98 So wie bei uns zum Beispiel, dass wir, weil wir doch schon Jahre in der
99 Einreichplanung jetzt arbeiten, ist es definitiv so, dass man, ich sage jetzt
100 nicht betriebsblind, aber da noch eingefahren sind, wir arbeiten in der
101 Einreichplanung mit einem anderen Programm als in der Ausführungsplanung. Und
102 das Ziel ist auch bei uns, dass man für diese Sachen auf ein Programm umsteigt.
103 Das heißt, Einreichplanung ist gleichzeitig Ausführungsplanung. Was jetzt schon
104 einmal Einreichplanung Holzbau betrifft und auch Schichten, da aufgesetzt gibt
105 es natürlich auch die Möglichkeit, was ich schon weiß, dass das natürlich auch
106 der Installateur weaternutzen kann und dass man das weiterspinnen kann. Das ist
107 auch der nächste Schritt und das ist auch unser Ziel die nächsten ein, zwei
108 Jahre, dass wir da unsere Planungsabteilung soweit umstellen, dass wir dann mit
109 einem Programm arbeiten. Vor allem hat man den Vorteil der Schnittstelle, auch
110 wenn ich mit dem Programm, wo ich Einreichplanung mache, und Werkplanung mache,
111 habe ich die Möglichkeit der Angebotserleichterung, alles dabei, was wir jetzt
112 extra nutzen. Ich zeichne das extra runter für die Kalkulation, um Massen zu
113 haben und was zum Herzeigen.

114 A: Da ist ja das Thema BIM natürlich in den letzten Jahren natürlich schon sehr
115 stark aufgekommen. Ist das für den Holzbau, wie siehst du das Thema, ist da

116 Holzbau fit für BIM, inwieweit betrifft euch das Thema?
117 B: Uns, ich glaube, im Einfamilienhausbereich, Privatbereich, was 95 Prozent
118 unserer Arbeiten abdecken, ist, glaube ich, da noch nicht der richtige Schritt
119 oder ein Schritt zu weit, weil du musst dann die Partner fix haben, es müssen
120 alle mit dem gleichen arbeiten und das muss funktionieren. Ich glaube, da bin
121 ich nicht überzeugt davon. In größeren Objekten, wo du viel mehr Schnittstellen
122 hast über Geschoße, über mehrgeschossigem Wohnbau, da bin ich überzeugt davon,
123 dass es vernünftig ist, weil du siehst Fehlerquellen sofort. Du hast im
124 mehrgeschossigen Wohnbau, hat du ganz andere Brandschutzanforderungen,
125 Schallschutzanforderungen und du siehst alles. Im Einfamilienhausbereich fällt
126 das ja fast alles weg. Gebäudeklasse eins, Gebäudeklasse zwei fällt
127 brandschutzmäßig fast alles raus. Es gibt keine Schotts, die man einbauen muss.
128 Gebäudeklasse zwei schon wieder dann, aber in der Einser gar nichts und fast
129 jedes Einfamilienhaus in unserer Breite da, was wir bauen, fällt ins Einser rein.
130 Und dort gibt es diese Schnittstellen nicht, wo ich mir sage, jetzt habe ich
131 ein Problem, weil ich jetzt auf einmal einen Brandschutzübergang habe und ich
132 muss schotten, das habe ich nicht. Also was in den Mehrgeschossigen geht, finde
133 ich es absolut vernünftig, weil man da schon in der Planung diese Fehlerquellen
134 aufheben kann oder aufdecken kann, aber im Einfamilienhausbereich bin ich noch
135 nicht überzeugt, dass alle soweit sind. Vor allem glaube ich auch nicht, dass
136 unsere Partner, die jetzt arbeiten, dass die soweit sind. Als Installateur, als
137 Elektriker, dass die da schon darauf arbeiten. Also wir sind ja fit, wir haben
138 ja sowieso unser Vorproduktion und Vorplanung und bis zur Produktion hin. Im
139 Prinzip bräuchten wir es nur weitergeben und sie müssen damit umgehen können.
140 Ich glaube, bis zum Holzbau ist das eh schon sehr weit, weil die Detailplanung
141 im Holzbau ist ja die detaillierteste. Ich glaube nicht, dass es in der
142 Baumeisterplanung jetzt so weit ins Detail geht, in 3D-Zeichnen kann ich jetzt
143 nicht sagen, aber ich glaube nicht, weil der Holzbau war immer schon durch den
144 Zuschnitt und alles, durch die Vorfertigung der am weitesten fortgeschrittene

145 Planungsschritt und von dem her wäre es von uns vorbereitet für die weitere.

146 A: Holzbau ist eigentlich fit für BIM?

147 B: Der Holzbau glaube ich schon, weil wir ja, wie gesagt, sowieso standardmäßig
148 in 3D schon komplett arbeiten mit Zuschnitte, mit Anpassung und das alles, für
149 die Vorfertigung vorbereitet wird. Aber die weiteren Schritte, glaube ich, dass
150 vor allem für die ganzen Klein- und Mittelbetriebe, die dann Installateur,
151 Elektriker sind.

152 A: Aber gibt es so Fälle, dass auch der Holzbauer 3D-Modelle vom Architekten
153 bekommt, das was eigentlich auch so passend ist, dass er darauf weiterarbeiten
154 kann?

155 B: Habe ich noch nicht gehabt, nein. Muss ich ehrlich sagen, habe ich bis jetzt
156 noch nicht gehabt, also 3D-Objekte bekommen wir in der Visualisierung. Aber ich
157 habe jetzt noch kein Projekt gehabt, der mir das 3D gegeben hat, dass er sagt,
158 bitte, ihr könnt euch da komplett reinsetzen und braucht nur noch die Ausfachung
159 zeichnen. Haben wir noch nicht gehabt, nein.

160 A: Das heißt eigentlich, der Holzbauunternehmer erstellt eigentlich den BIM-Plan,
161 den 3D-Plan meistens.

162 B: Ja, er erstellt meistens den BIM, aber auch aufgrund dessen, dass er nach
163 Naturmaß dann arbeitet. Das ist schon ein Grund, weil wenn ich jetzt sehe, wie
164 gesagt, wo wir, glaube ich, Experten sind, ist der Einfamilienhausbereich. Alles,
165 was mehrgeschossiger Wohnbau ist, ist nicht unser Steckenpferd, können wir zwar
166 was machen, aber sind wir jetzt nicht die Profis und haben auch nicht die
167 Kapazitäten in der Firma, dass wir sowas machen können. Aber im
168 Einfamilienhausbereich ist es definitiv so, dass mindestens fünfzig Prozent als,
169 wie soll ich sagen, als Teil abgewickelt werden. Das heißt, der Kunde hat schon
170 mal eine Fundamentplatte oder der Kunde hat einen bestehenden Rohbau, wo du dich
171 anpassen musst. Das heißt, auch wir in der Planung nehmen es in der Planung,
172 weil das auch eine gewisse Leistung ist und auch mit Kosten verbunden ist, in
173 der Planung jetzt nicht so genau wie in der Werkplanung. Also in der

174 Einreichplanung nicht so genau wie in der Werkplanung. Es wird schon Naturmaß
175 genommen. Nur für die Werkplanung wird nochmal Naturmaß genommen, wenn dann der
176 Abbruch da ist, wenn der Rückbau da ist oder wenn die neue Fundamentplatte da
177 ist. Und eigentlich ist unser Plan immer so, das ist die sicherste Variante für
178 den Privatbau, weil da soll ja auch nichts schiefgehen. Es ist auch alles mit
179 Kosten verbunden. Er macht sich seine Fundamentplatte, dann hat man ein Naturmaß,
180 man hat fünf bis sieben Wochen zwischen Zeit für Vorbereitungen, Abbund und
181 dann kommt man mit dem fertigen Haus und es kann quasi nichts mehr schief gehen.
182 Man zeichnet auf dem Bestand auf. Wenn der Architekt im Prinzip das weitergibt,
183 wir planen an dem 3D-Modell weiter, dann zeichnen wir nach Plan was. Haben wir
184 auch schon gemacht. Da muss sich einfach der Baumeister wirklich halten und dann
185 ist man halt ein bisschen unflexibel in der Richtung.

186 A: Weil die Verantwortung dann an den, der die Vorleistung macht abgegeben wird?

187 B: Genau, die Verantwortung wird eben sofort abgegeben an den Architekten,
188 beziehungsweise auch an die Firma, die was die Vorarbeit macht, Baumeister oder
189 die Vorleistungen sind, ja.

190 A: Welchen Stellenwert hat jetzt die Planung aus deiner Sicht in einem
191 Holzbauunternehmen?

192 B: Ich finde, für uns hat das mittlerweile einen sehr hohen Stellenwert bekommen.
193 Erstens können wir mit dem Holzbau sehr gut umgehen. Das heißt, auch planerisch,
194 weil wir in der Planung zwar kreativ sind, aber soweit kreativ sind, dass es
195 wirtschaftlich bleibt. Und der wichtigste Punkt ist eigentlich die Planung im
196 Haus für uns, soll eine kostendeckende Sache sein. Und ich hole mir dadurch die
197 Aufträge oder das Einstiegsrecht für den Auftrag. Wenn ich schon in der Planung
198 mit dem Kunden eine gute Basis aufbaue und der fühlt sich in der Planung wohl,
199 dann wird er zu 95 Prozent, 90 Prozent mit uns bauen. Also das ist das, was ich
200 jetzt sogar nachweisen kann. Wie viele Pläne habe ich abgerechnet, was ich dann
201 nicht gemacht habe. Also da gibt es im Jahr ein, zwei, die jemand anders baut,
202 wenn überhaupt. Voriges Jahr war es, glaube ich, kein Einziger, der

203 davongegangen ist. Aber das ist die Vertrauensbasis oder die Basis, die man sich
204 aufbaut in der Planung, wo man doch sehr eingreift ins Private. Wie hat er seine
205 Lebensgewohnheiten? Wie will er wohnen? Und wenn man da eine gute Basis schafft
206 und es kommen ja fast nur Kunden zu uns, die dann mit Holzbau bauen wollen. Es
207 gibt ein, zwei, die dann sagen, ich möchte mit euch planen, aber baue nicht in
208 Holz, sondern ich hätte nur gerne eure Planung, weil mir das taugt, was ihr
209 macht und sagt uns das im Vorfeld schon, dass es ein Ziegelbau wird. Ob wir halt
210 das dann machen, ist dann wieder eine Kapazitätsfrage, weil Holzbauten werden
211 vorgezogen. Aber für uns ist, wenn ich mir dieses Jahr anschau, ist das halbe
212 Jahr schon voll rein mit Eigenplanungen von Privathäusern. Dann haben wir ein
213 Fußballstadion, haben wir geplant, ein kleines, ein Musikerheim, ein Probelokal
214 haben wir geplant. Alles aus unserer Feder. Und da haben wir auch überall die
215 Aufträge bekommen.

216 A: Also ist die Planung aus deiner Sicht eine Kernkompetenz für euer
217 Holzbauunternehmen oder ist schon der Holzbau an sich die Kernkompetenz?

218 B: Die Kernkompetenz ist der Holzbau, ja. Aber um unabhängiger zu sein und sich
219 Aufträge zu holen, ohne dass ich jetzt nur mit Architekten arbeite oder nur
220 öffentliche Bauten mache oder nur, wie gesagt, Pläne anbiete, wo Kunden
221 herkommen und sagen, bitte mach mir ein Angebot und du hast im Prinzip dein
222 Erstgespräch, dann machst du ein Angebot. Dann hast du einige Stunden an Arbeit,
223 wo du ein Angebot machst und du hast aber noch keine richtige Basis zum Kunden,
224 ist das was anderes, wenn du im Vorfeld schon eine Planung mit ihm gemacht hast.
225 Dann kennst du den Kunden. Dann weißt du, wie der tickt. Und für uns ist die
226 Kernkompetenz der Holzbau, ja. Und wir sind kein Planungsbüro als Kernkompetenz,
227 das ist schon richtig. Aber es ist mitunter ein großer, wie soll ich sagen, für
228 uns unabdingbar, dass ich die Planung im Haus habe. Also eben, das hat auch mit
229 mir zu tun, weil wir uns da oder ich mich da kreativ entwickelt habe die letzten
230 Jahrzehnte und mittlerweile ein tolles Planungsteam habe, das gleich denkt und
231 zeichnet wie ich und ich eigentlich nur mehr meine Wünsche äußere und ein paar

232 Ideen auf Papier kritzle und die das auf 3D dann zusammenbringen und den Entwurf
233 machen gemeinsam mit mir. Aber ich glaube, ohne Planung stünden wir nicht so,
234 wie wir jetzt da sind. Weil dann müssten wir uns zu viel an Ideen oder wie
235 gesagt, durch die Planung bekommen wir unsere eigenen Projekte zusammen, wir
236 können unsere Aufbauten verwenden, die wir haben und brauchen uns nicht immer
237 nach den Architektenwünschen richten, weil jeder hat was anderes. Es gibt vor
238 allem im Holzbau hunderte verschiedene Aufbauten, was man arbeiten kann. Und wir
239 zeigen eigentlich in der Planung dem Kunden schon, in welche Richtung wir gehen.
240 Machen wir Riegelbau? Machen wir einen Massivholzbau? Machen wir eine
241 Kombination aus beiden? Und das ist ein wichtiger Part, um unsere Aufträge
242 eigentlich zu füllen.

243 A: Also hat die Planung eigentlich Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur
244 auch bei euch?

245 B: Ja, hat es schon, Auftragslage, Unternehmensstruktur, was kann ich anbieten.
246 Der Kunde wünscht sich einen Ansprechpartner am besten, vom Anfang bis zum
247 Schluss. Wenn jetzt der Planer und der Ausführende und der Fertigsteller der
248 gleiche ist, dann ist das für den Kunden das angenehmste. Wenn da, wie gesagt,
249 in der Planung schon eine Vertrauensbasis da ist, dann geht es meistens im Bau
250 gleich weiter und er ist glücklich, wenn er nicht hundert verschiedene und
251 selber nicht so viel Organisieren muss, weil wir sind da die, die was in GU
252 teilweise anbieten oder Teil-GU anbieten mittlerweile und bauen das Haus fertig.
253 Machen die Bauleitung dazu, bringen die Partner, das ist auch, geht auch immer
254 mehr in die Richtung, dass der Kunde sagt, ich will mich nicht selber kümmern
255 darum, ich habe selber genug Arbeit, arbeite du mit den Partner, biete mit denen
256 an, wenn der Preis passt, dann bauen wir es mit denen. Und da sind wir halt im
257 Individualbereich auch noch so flexibel, dass wir sagen, wenn er jetzt einen
258 Fensterbauer hat, den er gut kennt und mit dem er gut zusammenarbeitet, dann
259 können wir den einschleusen und sagen, passt, der liefert die Fenster, wir
260 machen das Drumherum.

- 261 A: Welchen Einfluss haben aus deiner Sicht neue Holzbausysteme auf die
262 Holzbauplanung oder auf die Ausführung im Holzbau, also sei es Brettsperrholz,
263 seien es Kastenelemente, sei es LVL, alles, was in dem Bereich über Jahren neu
264 gekommen ist?
- 265 B: Ich sehe es als sehr positiv, weil ich flexibler geworden bin. Ich kann
266 einfach, wenn ich größere Projekte mache, habe ich einfach unterschiedliche
267 Materialien, auf die ich zugreifen kann. Und wir, wenn ich unseren Holzbau
268 anschau, ich brauche nur mein Haus anschauen, das ist so wirtschaftlich
269 zusammengebaut, mit Brettsperrholz, wo ich auch Sicht haben will, wo ich eine
270 tragende Wand habe, will ich, was mehr können muss, ist es Brettsperrholz, sonst
271 ist es Riegelbau. Ich habe quasi einen Hybrid gemacht aus den ganzen
272 Möglichkeiten, die es im Holzbau gibt und habe mit dem mein Haus zusammengebaut.
273 Im Endeffekt siehst du ein Holzhaus mit teilweise verputzter Fassade, teilweise
274 Holzfassade und innen teilweise Holzlicht, teilweise verputzt und man sieht das
275 nicht, dass man gemischt hat. Und ich finde es einfach, also weil du gefragt
276 hast, welche Vorteile oder Nachteile? Ich sehe es rein als Vorteil, dass es
277 einfach mehrere Möglichkeiten gibt im Holzbau, dass man auf unterschiedliche
278 Produkte zugreifen kann, was halt Statik betrifft, weil wir ja auch Statik
279 teilweise selber machen und das super ausnützen können, ja.
- 280 A: Durch diese neuen Holzbauprodukte ist ja auch das Thema der
281 Industrialisierung natürlich im Holzbau gewachsen. Wie schätzt du das ein, das
282 Thema Industrialisierung, nicht nur Vorfertigung, aber auch natürlich
283 Industrialisierung durch andere Hersteller, also Zukauf von Produkten?
- 284 B: Das sehe ich gespalten. Die eine Richtung ist natürlich, wenn ich komplett
285 nur mehr auf Industrieprodukte umsteige, dann habe ich die Wertschöpfung im
286 Betrieb nicht, sondern ich verbaue nur mehr, habe eine kurze Bauzeit und eine
287 hohe Haftung, weil um ein Brettsperrholzhaus zusammen zu bauen, wo ich alles
288 vorgefertigt bekomme, bin ich eine Woche auf der Baustelle, wenn überhaupt und
289 ich habe ein Brettsperrholz-Einfamilienhaus, sagen wir einmal so. Dann gibt es

290 natürlich Fassade und Innenausbau und das schon noch, wo dann die Wertschöpfung
291 auch im Betrieb bleibt. Teilweise ist, wenn viel auf Sicht ist, dann ist nur
292 mehr die Fassade und die Außenhülle. Und ich habe eine kurze Bauzeit. Ich habe
293 hohe Haftung. Aber so wie im Riegelbau, dass ich die vorfertig schon im Betrieb
294 habe und mir dadurch einfach schon Arbeitszeit, die Wertschöpfung im Betrieb
295 habe, sehe ich das gespalten. Also ich einer Richtung gut, dass es
296 Industrieprodukte gibt, dass es was Besseres gibt als eine Tramdecke, einen
297 Riegelbau, aber ich, wir sind nicht am Punkt, dass wir sagen, wir bauen nur mehr
298 Brettsperrholz oder nur mehr irgendwelche Fertigelemente aus der Industrie,
299 sondern wir wollen schon trotzdem noch die Ressourcen so nutzen, dass wir sagen,
300 der Riegelbau wird ja, also meine Meinung ist ja, dass der Massivholzbau
301 irgendwann wieder zurückgehen wird, weil ja die Ressourcen knapper werden. Und
302 dann wird wieder die Riegelbauweise kommen, wo ich weniger an
303 Konstruktionsmaterial verbaue. Das heißt, das wird wieder einen Schritt
304 zurückmachen irgendwann in den nächsten Jahren. Und deshalb glaube ich, dass das
305 Material, so wie wir es im kleinen Bereich einsetzen auch im großen Bereich
306 eingesetzt werden sollte. Dort wo es notwendig ist, Schallschutz, Statik mit
307 Industrieprodukten arbeiten, dort wo es nicht notwendig ist, zurück zum Ursprung
308 oder zurück zum reduzierten Skelettbau. Und das ist auch das, was wir die
309 letzten zehn Jahre fast praktizieren. Also wir haben von Anfang an
310 Brettsperrholz genutzt. Unser erstes Haus, glaube ich, 2006 aufgestellt, 2007,
311 2006 und jetzt nutzen wir es eigentlich immer in gemischter Bauweise.

312 A: Ergibt es aus deiner Sicht da für den Holzbau irgendwelche besonderen Chancen
313 dadurch, dass wir diese Industrieprodukte mit den traditionellen Produkten
314 mischen? Gibt es da neue Märkte, die der Holzbau dadurch erschließen kann?

315 B: Gute Frage. Neue Märkte? Da müsste man größer denken, ja. Kann ich jetzt,
316 fällt mir momentan nichts ein. Also es ist, wie gesagt, in unserem, das was wir
317 machen mit unserer Größe, wo wir unterwegs sind, wir nutzen das, wo wir es
318 brauchen, die wirtschaftliche Nutzung aller Produkte und mischen das gut durch,

319 aber jetzt, dass durch diese Industrieprodukte oder die Mischung im größeren
320 Bereich, also so wie mehrgeschossiger Wohnbau, wird das Mischen nichts bringen.
321 Da bist du da mit Brettsperrholz sowieso, ab drei Geschoßen sowieso nur mit
322 Brettsperrholz möglich und wenn ich jetzt richtig bin, oder? Schon nach wie vor
323 so, ja? Und da bringt das Mischen wiederum, vielleicht unterschiedliche
324 Möglichkeiten von den Produkten, was es wieder aus der Industrie gibt, mischen,
325 aber jetzt nicht retour wieder zum, ich mische jetzt einen Riegelbau mit einem
326 Massivholzbau.

327 A: Wo sind aus deiner Sicht die Risiken für die Holzbauunternehmer in den
328 nächsten Jahren, das ganze Thema der Industrie?

329 B: Risiken sind, was ich vorher schon angesprochen habe. Wenn ich mehr auf
330 Industrieprodukte baue, habe ich mehr Projekte, die ich abwickle, mehr Haftungen.

331 Das ist das größere Risiko. Und dass dadurch die eigene Wertschöpfung im
332 Betrieb ein bisschen runtergeschraubt wird. Das ist das größere Risiko. Deshalb
333 sind wir auch noch nicht in die Richtung umgestiegen, sondern nutzen es nur so.

334 Das heißt, das ist eigentlich die gleiche Antwort wie vorher. Das ist, die
335 wirtschaftliche Nutzung aller Produkte für einen kleinen Betrieb wie uns, ist
336 die beste Variante. Das habe ich auch schon ein paar Mal gesprochen, was in der
337 Partnerschaft das betrifft, den Riegelbau im Einfamilienhausbereich, den
338 Massivholzbau im mehrgeschossigen Bereich, also man muss den Nutzen einfach den
339 Möglichkeiten anpassen, den Industriematerialien halt. Aber was für einen
340 Mehrwert jetzt oder was für Risiko, das Risiko wird nur höher durch das, dass es
341 einfach noch schneller geht und am Zimmerer die Haftung hängen bleibt. Das ist
342 das, weil wir das verbauen, die Produkte erfüllen, das, was sie können, aus der
343 Industrie, wenn das rauskommt, das hat eine Zertifizierung. Die Produkte können
344 das, was sie versprechen. Es ist dann nur der Faktor Mensch, was irgendwo Fehler
345 machen kann und wir haften für den Faktor Mensch als Firma. Für unsere
346 Mitarbeiter, für das, was wir verbauen und desto mehr wir bauen mit dem gleichen
347 Personal, desto mehr Haftung bleibt uns für die nächsten dreißig Jahre auf

348 verdeckte Mängel. Ja, das ist das größere Risiko. Das Risiko mit dem Preis ist,
349 das andere ist, die Industrieprodukte sind auch vom Preis her höher angesiedelt,
350 einfach, weil es zum Beispiel eher die Massivholzdecke, Massivholzwand
351 höherpreisig ist, dafür sage ich, bei der Wand nutze ich es nur dann, was
352 wirtschaftlich ist und wo ich sage, ich habe ein Holz auf Sicht, ansonsten wenn
353 ich nichts sehe, kann ich die reduzierte Bauweise wählen.

354 A: Und durch diese Produkte, durch diese industrialisierten Produkte, ist da der
355 Planungsaufwand, hat sich der auch verändert für den Holzbau? Ist der größer
356 geworden oder schwieriger geworden? Da sagen wir, der Engineering-Aufwand
357 grundsätzlich, nicht nur der Planung, aber auch Statik und das rundherum? Ist
358 das Thema?

359 B: Das ist natürlich, der statische Aufwand ist natürlich ein anderer geworden,
360 weil du nochmal ein Produkt hast, mit denen du rechnen musst und umgehen musst.
361 Deshalb, das wird ja ausgelagert sozusagen. Und zu den Professionisten, in der
362 Planung ändert sich jetzt nicht so viel. Es sind andere Detailanschlüsse da. Das
363 ist aber überschaubar, sage ich. Aber Statik ist sicher ein Thema, weil in der
364 Planung, ob ich jetzt mische oder nicht mische, das merkt man bei unseren
365 Projekten, das habe ich nicht, das Problem. Wenn die Statik klar ist und
366 Detaillösungen gibt es, von jedem Industrieprodukt gibt es vernünftige
367 Detailkataloge, Detaillösungen. Das heißt, ich brauche mich nur an das
368 orientieren und mit der Erfahrung, die man hat, sollte das sehr gut
369 funktionieren, dass man da das gut und genauso mit wenig Planungsaufwand
370 weiterbringt. Also ich glaube jetzt nicht, dass der Planungsaufwand deswegen
371 höher wird, nur weil es mehr Industrieprodukte gibt. Ich habe noch die
372 Möglichkeit, dass ich auf andere Produkte zugreife, wenn ich sage, ich habe
373 irgendwo mit der Spannweite Probleme, dann gehe ich von Brettsperrholz auf ein
374 Kielsteg oder Brettsperrholz mit der Rippendecke.

375 A: Okay. Ein anderes Thema, Personalressourcen in der Planung. Wie siehst du da
376 die Herausforderung, geeignete Mitarbeiter zu finden in ausreichender Zahl oder

377 ausreichender Qualität?

378 B: Das ist spannend, ja, das ist mehr Glückssache, vor allem in unserem kleinen
379 Prozess, den wir haben. Wir haben mittlerweile einen guten Stamm. Wichtig ist,
380 dass man auf die Leute schaut, die man einmal hat, dass man mit (unv.) arbeitet.
381 Aber gutes Planungspersonal zu bekommen, für die Einreichplanung noch leichter,
382 für die Werkplanung schwierig, weil da muss er vom Fach sein. Also wenn es jetzt
383 um diese Planung geht. Werkplanung, Techniker, fertige Techniker zu bekommen,
384 ist sehr schwierig, dass du einen guten Techniker bekommst. In der
385 Einreichplanung ist es einfacher, weil da noch nicht ausgeführt wird. Das heißt,
386 ich bin noch eher im kreativen Bereich und muss das Baugesetz erfüllen, aber in
387 der Werkplanung wird es schwierig. Und wir haben zum Beispiel alle unsere
388 Techniker selber aufgebaut. Die sind von HTL auf die Baustelle, ins Büro und
389 haben dann die Ausbildung bei uns drinnen als technische Zeichner gemacht. Also
390 Ausbildung mit HTL ist ja teilweise schon da. Jetzt habe ich einen, der ein
391 reiner Zimmerer ist und ist bei uns im Bezirk angelernt worden, macht jetzt
392 einen Meister gerade, das heißt, Personal zu bekommen, das gut ist, schwierig.
393 Ich bin da immer der Meinung, auch wie es mit den eigenen Facharbeitern ist, aus
394 den eigenen, im eigenen Teich fischen, man weiß, man kennt ihn schon, man weiß,
395 was er kann und muss sich da das dann richten.

396 A: Also ein sehr langwieriger Prozess eigentlich.

397 B: Das ist ein langwieriger Prozess, ja.

398 A: Personal aufzubauen.

399 B: Das ist ein langwieriger Prozess in der Werkplanung vor allem. Und deshalb
400 ist es auch ganz wichtig, wenn man einen guten Stamm hat in der Werkplanung oder
401 in der Bauleitung und der Arbeitsvorbereitung, dass man den halten mag, weil
402 wenn ich denke, in unserem kleinen Betrieb, wenn mir einer weggeht, was jetzt
403 schon top unterwegs, auf den ich mich hundert Prozent verlassen kann, glaube ich
404 nicht, dass ich so schnell jemanden bekomme, der das irgendwie ersetzen kann.
405 Und ich habe Gott sei Dank jetzt nicht suchen müssen die letzten Jahre, sondern

406 alle unsere Techniker sind selber aufgebaut, was wir drinnen haben, Techniker,
407 mittlerweile Bauleiter, arbeiten eigenverantwortlich, teilweise arbeiten für
408 mich meine Projekte ab und das ist alles Eigenbau.

409 A: Hat das Thema Personalressourcen in der Planung aus deiner Sicht Einfluss auf
410 die strategische Ausrichtung vom Unternehmen, dass man so schwer Personal
411 bekommt?

412 B: Ja, schon. Die strategische Ausrichtung ist, was ich vorher gesagt habe, ist
413 einfach das Personal, was man hat, das muss man wahren. Wenn da einer weggeht,
414 kannst du selber eingreifen wieder in das Ganze. Also die strategische
415 Ausrichtung ist in der Firma intern. Du musst mit deinen Mitarbeitern, du bist,
416 wenn ich so sage, du bist teilweise auch schon Bittsteller, ja? Du musst deine
417 Mitarbeiter hegen und pflegen, dass sie sich wohlfühlen, dass sie bleiben, dass
418 es passt für alle. Heutzutage, wenn ich mir denke, ich kenne einen befreundeten
419 Betrieb, ist nicht Holzbau, sondern Metallbau, der wechselt seine Techniker wie
420 die Unterhosen. Das könnte ich nicht in dem Individualbereich oder glaube ich
421 nicht, dass ich kann. Ich habe es noch nicht gehabt. Aber ich habe einfach in
422 den letzten Jahren Gott sei Dank das Positive, dass die Leute bleiben und dass
423 ich mir keine suchen muss. Dafür kann ich jetzt auch nicht sagen, was hätte ich
424 gemacht, wenn ich jemanden brauche. Ich habe jetzt jemanden gebraucht und ich
425 habe mir aus den eigenen Reihen gefischt und das hat wieder funktioniert.

426 A: Aber könnte das Unternehmen schneller wachsen, wenn jetzt da in der Planung
427 mehr Ressourcen wären?

428 B: Wenn ich aufs Wachstum anspreche, wenn ich wachsen möchte und es wären mehr
429 Ressourcen da, dann ja. Dann wäre es natürlich ein großer Vorteil, wenn das
430 schneller geht und wenn fertige Techniker da sind, die mit dem umgehen können.
431 Weil das individuelle Anpassen an jeden Betrieb, das ist sowieso, egal welche
432 Ausbildung er hat. Das muss man sowieso. Aber das Wachstum, wenn du wachsen
433 möchtest und größer werden, wenn wir uns verdoppelt wollten, dann hätte erstens
434 das Problem, dass wir die Facharbeiter draußen nicht bekommen. Und genauso die

435 Techniker im Büro nicht so schnell bekommen, dass man vernünftig wachsen kann.
436 Unser Ziel ist nicht zu wachsen. Sagt selten wahrscheinlich jemand, aber ich,
437 wir wollen deswegen nicht wachsen, wir sind die letzten Jahre gewachsen, ja,
438 haben das aber auf zehn Jahre gedehnt, weil wir uns die Leute selber aufgebaut
439 haben. Das heißt, die Mannschaft draußen hat sich nicht ganz verdoppelt, aber
440 sagen wir um ein Drittel oder mehr als ein Drittel größer worden die letzten
441 zehn Jahre und im Büro haben wir uns verdoppelt, aber aus dem Grund, weil eine
442 Planungsabteilung dazu gekommen ist. Das heißt, von den Technikern her, die viel
443 draußen arbeiten, nicht wirklich, aber die Planungsabteilung ist einfach dazu
444 gekommen. Und wenn ich heute schnell wachsen will, glaube ich, dass es spannend
445 wird, ja, dass du das Personal in jedem Bereich bekommst.

446 A: Also nicht nur in der Planung, sondern auch auf der Baustelle sozusagen.

447 B: Genauso auf der Baustelle.

448 A: Genauso schwierig.

449 B: Genau. Und wir haben überall die gleiche Einstellung. Also bei uns werden die
450 ganzen Zimmerer bei uns ausgebildet. Wir bilden jedes Jahr Lehrlinge aus. Und
451 unser Stamm ist eigentlich immer Eigenpersonal. Und wir arbeiten auch
452 ausschließlich mit Facharbeitern, das heißt, alle 20, 21 Zimmerer, was wir jetzt
453 haben, sind Facharbeiter, Lehrlinge und Helfer bekomme ich nur dazu durch
454 Leihfirmen. Wenn ich wen brauche, der Helfer ist aber dann schon das dritte Rad
455 am Wagen und fährt nicht alleine auf eine Baustelle oder zu zweit. Also das ist
456 äußerst selten. Und mittlerweile hat sich auch was getan, dass man unter
457 Zimmerern uns die Leute verleihen, also verleihen, das heißt, es gibt einen, der
458 das macht und mit dem. Der hat so ein Rad, wo er immer wieder wen versorgt. Das
459 heißt, wir bleiben bei Facharbeitern so gut wie möglich, eben wieder auf unsere
460 Arbeiten angesprochen, weil wir so individuell unterwegs sind, weil die
461 Baustellen kompliziert sind und nicht 0815. Das heißt, ich brauche gute Leute.
462 Ich kann mit vielen unerfahrenen Helfern und viel Personal, was ich dazustelle,
463 nichts anfangen. Ich kann meine Mannschaft, dadurch, dass ich ja sehr viele oder

464 nur Facharbeiter habe, kann es schnell wachsen und schnell größer werden einmal,
465 weil ich überall wen dazustellen könnte. Nur ist es die Frage, wie weit will man
466 in der Richtung wachsen? Ich kann auch wieder kleiner werden. Das heißt, der
467 Grundstock bleibt, maximal fünf Leute, die dazukommen, so wie es heuer war,
468 letztes Jahr war und dann wieder, jetzt haben wir wieder reduziert auf die
469 Ursprungsmannschaft. Und im Büro ist es das Gleiche, also im Büro habe ich mit
470 externen Zeichner gearbeitet. Es ist etwas anderes, als wenn der Mitarbeiter
471 dann im Büro sitzt, auch teilweise seine Stunden da arbeitet und dann im
472 Homeoffice fertig macht. Und deshalb haben wir auch in der Planung, was jetzt
473 Einreichplanung betrifft, nicht in der Werkplanung, sondern in der
474 Einreichplanung auch da mittlerweile einen Stamm mit drei Mann, zwei Damen, ein
475 Herr, die zwei Damen sind teilzeitbeschäftigt, die eine macht auch gerade eine
476 Masterarbeit, die andere ist in meinem Alter, macht auch nur Teilzeit und einen,
477 der selbstständig ist, aber exklusiv für uns zeichnet.

478 A: Aber es hat also schon Probleme mit fehlendem Personal in der Planung
479 gegeben?

480 B: Ja. Das ist schon, also immer wieder, dass unsere Ressourcen ausgereizt sind.

481 A: Das Outsourcing von solchen Dienstleistungen, hast du ja schon kurz
482 angesprochen, dass du mit Externen da gearbeitet hast. Wie sind da die
483 Erfahrungen, die Dienstleistungen in der Planung speziell auszulagern?

484 B: Grundsätzlich, das was wir, also den Partner, den wir haben, der arbeitet
485 exklusiv für uns, das ist quasi wie ein eigener Mitarbeiter. Das heißt, ich habe
486 nicht jedes Mal einen anderen Ansprechpartner, sondern ich habe ein Zeichenbüro,
487 mit dem ich zusammenarbeite und der bekommt von uns Arbeit, der gibt uns aber
488 auch wieder Arbeit zurück dann, wenn er zu viel hat, zum Zeichnen hat und nutzt
489 auch unsere Ressourcen. Das heißt, durch die neue Mitarbeiterin, die wir haben,
490 haben teilweise Kapazitäten frei gehabt, wo er gesagt hat, es ist etwas zum
491 Fertigmachen, es ist ein Einreichplan zum Fertigzeichnen. Ich schaffe es nicht,
492 weil ich gerade an deinem Entwurf arbeite. Dann gibt er wieder die Arbeit zurück,

493 das heißt, das funktioniert sehr gut in dem Bereich, in der Größe, wo wir das
494 machen. Das heißt, da geht es um einen externen Mitarbeiter, der sich
495 selbstständig gemacht hat als Zeichenbüro und der die Erfahrung hat, dieselbe,
496 die ich habe im Prinzip.

497 A: Das ist aber sozusagen ein partnerschaftliches Outsourcen eigentlich auch
498 gegenseitig.

499 B: Ganz genau, das ist ein partnerschaftliches Outsourcen, das ist jetzt nicht,
500 eben, weil wir nicht den großen Bedarf haben. Es geht ja um die Größe von der
501 Firma. Das ist ja das, was ich angesprochen habe, (unv.), aber für das Gespräch
502 haben wir, für unsere Größe nutze ich alles, meine Beziehungen zu den Leuten,
503 die ich kenne, wo ich weiß, wie sie arbeiten, denen ich vertrauen kann. Das ist,
504 ich denke, wenn ich sonst Leistungen outsourcen würde, was wir ja in der Statik
505 machen, klarerweise. Aber in der Planungsleistung ist es die Frage, wie man
506 wirklich die Kommunikation macht. Weil vor allem im Entwurf ist es notwendig,
507 immer wieder Rücksprache zu halten, wenn man für den Kunden was entwirft, da
508 gibt es, bis man den ersten Entwurf hergibt, gibt es sicher einmal zwei, drei
509 Modelle, Grundrissmodell und alles Mögliche und das immer wieder zu besprechen,
510 das ist einfach angenehm, wenn dann auch der, der extern ist, immer wieder
511 einmal in der Nähe ist oder vielleicht betriebsnah ist. Jetzt durch Corona hat
512 man auch die Videokonferenzen, das ein bisschen verstärkt und durch das das
513 vereinfacht. Aber das Partnerschaftliche, finde ich, läuft gut. Das andere kann
514 ich nicht sagen, weil ich es selten brauche. Vor allem in der Werkplanung ist es
515 das Gleiche. Wenn ich die Werkplanung outsourcen würde, haben wir noch nie
516 gemacht, habe ich noch nie gebraucht, das ist eigentlich spannend, ja. Weil es
517 müssten alle Details klar sein und wenn du unsere Bauten kennst oder du kennst
518 das meiste von uns, Einfamilienhäuser, jetzt ist es anders, es gibt überall
519 andere Anschlussdetails, die Statik ist und wenn ich das alles übergeben muss
520 und ich kann nicht nebenbei noch Details lösen oder Statik rechnen, dann muss
521 ich mich noch ganz anders aufstellen im Büro. Das heißt, ich muss viel mehr

522 vorbereiten noch, ich muss das fix, fertig vorbereitet haben, dann das
523 besprechen, dann kann der zeichnen, Rücksprache halten, zeichnen. Also in
524 unserem Bereich, einen Dachstuhl zeichnen, ja, aber ein ganzes Haus durchplanen
525 mit Details, finde ich auch spannend, ja. Habe ich noch nicht gehabt, dass ich
526 das ausgelagert habe.

527 B: Ist Outsourcen von Werkplanungsleistungen leichter, wenn es in ein fertiges
528 Bausystem, also Industrialisierung wieder angesprochen, ein Brettspertholz
529 verwendest, siehst du da Möglichkeiten, dass das leichter wird, um das
530 Arbeitspaket genauer zu definieren oder?

531 B: Genau, das ist ja das, was wir nutzen.

532 A: Ja.

533 B: Das habe ich gar nicht bedacht, danke. Aber das ist ja das, was wir dann
534 nutzen, dass die Industrie dann im Prinzip dort die Technik sitzen hat, was
535 Statik betrifft, was Werkplanung betrifft und wir im Prinzip nur mehr den
536 Overhead machen und dann das verbauen.

537 A: Du hast das Thema Outsourcen von Statik, da habt ihr anscheinend einen
538 Outsourcing-Partner oder einen Dienstleistungspartner, wie funktioniert das? Wie
539 ist da die Erfahrung?

540 B: Ist genauso, wenn er in der Industrie sitzt, das heißt, wenn alles auf einem
541 Paket zusammen ist, ist es am angenehmsten. Das heißt, im gleichen Unternehmen
542 sitzt die Werkplanung, die Statik und alles, ist es am wirtschaftlichsten, ist
543 so. Ansonsten ist es für uns einfach so, dass wir in unserem Büro nur die
544 einfache Statik rechnen und wenn es kompliziert wird, geben wir dann weiter an
545 die Sachverständigen, ach Sachverständigen sage ich, die Ziviltechniker und
546 lassen das von denen vorbereiten. Haben wir auf euch jetzt angesprochen, aber du
547 bist jetzt nicht vom Betrieb da, nicht? Aber auf das angesprochen ist es sehr
548 angenehm, wenn das rund läuft und das ganze Paket mit angeboten wird.

549 A: Welche Chancen siehst du da speziell in der Arbeitsteilung oder das
550 Outsourcen von Teilbereichen, die den Holzbau betreffen, in der Planung, sei es

551 jetzt Statik, sei es jetzt Einreichplanung, was für Vorteile ergeben sich da für
552 Zimmereibetriebe?

553 B: Für die Zimmerei, für uns zum Beispiel ist es der Vorteil, wenn die Industrie
554 alles mitbringt. Das heißt, von der Werkplanung bis zur Statik, also Statik bis
555 zur Werkplanung alles, dann kann ich als kleiner Betrieb auch größere Projekte
556 abwickeln, weil ich die Kapazitäten nur der Mannschaft brauche, die das dann
557 verarbeitet und durch die Industrieprodukte ja weniger Zeitaufwand da ist, kann
558 ich natürlich auch größere Projekte angehen, was ich sonst nur schwer
559 durchführbar ist. Und durch das Outsourcen von Statik, Werkplanung,
560 Ausführungsplanung und Zuschnitts Planung, was die Industrie eben macht, ist es
561 eben ein großer Vorteil, dass man auch auf größere Projekte einsteigen kann und
562 da die Erfahrung natürlich von beiden nutzen kann, vom Zimmerer selber für die
563 Ausführung, der das verarbeitet mit den Details und mit den ganzen Erfahrungen,
564 was die Industrie mitbringt, die in der Entwicklung schon stecken.

565 A: Siehst du da auch so Möglichkeiten, Schlagworte, also Spitzenabdeckung oder
566 Fachkräftemangel, was wir diskutiert haben, ist das ein Thema, was man damit
567 auch in den Griff bekommen könnte?

568 B: Fachkräftemangel, bürotechnisch ja, was drinnen, also was Werkplanung, Statik
569 betrifft, da schon. Draußen bringt es uns nichts. Aber natürlich, wenn man da
570 Spitzen abdecken kann, ist das perfekt, wenn es eine Partnerschaft gibt, die da
571 ist, wo man auch die Erfahrung hat. Ich sehe immer das, alles, was irgendwo
572 schon öfter genutzt wird und eine Partnerschaft da ist, da wird es einfacher,
573 weil die Kommunikation einfacher wird von Mal zu Mal und auch die Arbeitsweise
574 einfacher wird. Jeder weiß, wie der andere agiert. Kann auf jeden Fall ein
575 Vorteil sein oder ist ein Vorteil. Vor allem für uns, wir haben ja auch schon
576 Projekte gehabt, wo wir einmal mehrgeschossig gebaut haben und wenn das
577 ausgelagert ist und wir nur im Prinzip die Bauleitung dann die Ausführung machen,
578 dann ist es gut, wenn die Vorplanung, Statik und das alles aus einem Haus kommt
579 und ja, einfach das gut zusammenspielt dort.

580 A: Und dieses Outsourcing der Planungsleistung oder der Dienstleistung, ist das
581 auch ein Thema in Bezug auf Kostenreduktion im Unternehmen, Fixkosten auf
582 variable Kosten umzulegen, dass ich jetzt Personal nicht selbst haben muss die
583 ganze Zeit?

584 B: Das ist, wenn du mehr in diese Richtung gehst, dass du oder wenn du sagst, du
585 könntest theoretisch hauptsächlich in die Richtung gehen, ich gebe nur mal
586 verarbeitender Zimmerer her und arbeite mit den Industrieprodukten, ich lasse
587 mir das vorbereiten und verbaue das nur mehr. Dann habe ich im Prinzip einen
588 ganz anderen Fixkostenbetrag in der Firma und kann das ganz anders umlegen, als
589 wenn man es nur immer sporadisch nutzt, wo man es braucht fallweise. Spitzen
590 abzudecken, Projekte, wo man selber die Kapazitäten nicht hat, ich sehe eher den
591 Vorteil da, dass man dann wirklich die Hochzeiten abdeckt und das mitnutzen kann.

592 A: Was muss so ein Dienstleister aus deiner Sicht unbedingt erfüllen, dass da
593 eine gute Zusammenarbeit möglich ist?

594 B: Was muss ein Dienstleister?

595 A: Also in dem Planung?

596 B: Jaja, verstehe ich schon. Was soll ich da antworten darauf? Was muss er
597 unbedingt erfüllen? Also wie gesagt eine Genauigkeit muss da sein, eine
598 Kommunikation muss eine vernünftige da sein und wieder auf mein altes Thema, es
599 muss die, wenn diese Zusammenarbeite funktionieren, dann wird das immer öfter
600 genutzt und dann wird die Kommunikation einfacher und dann wird es
601 wirtschaftlicher für jeden, das zu nutzen. Und dafür ist für mich eine
602 Partnerschaft, wenn ich mit jemanden zusammenarbeite, eines der wichtigsten
603 Punkte, dann bleibe ich auch dabei. Weil dann weiß ich, was ich bekomme, wie die
604 agieren und das ist das Wichtigste, ist für mich eigentlich eine gewisse
605 Vertrauensbasis, was man auch zu dem Partner aufbaut dann, zu diesem
606 Dienstleister. Also ich würde jetzt nicht jedes Mal die Dienstleistung von
607 jemand anderem nehmen, sondern dann schon bei einem bleiben, wo ich sage, da
608 läuft es gut, da funktioniert das gut, mit dem würde ich weiterarbeite. Und wenn

609 der sich vergrößert, dann ist ja immer noch der Stamm da, dass ich weiß, das
610 wird nur erweitert, weil die größer werden, weil die mehr leisten noch, aber es
611 ist immer noch die gleiche Lösung und die Partner passen zum Betrieb. Also die
612 Mitarbeiter passen zum Betrieb.

613 A: Also auf jeden dieses Schnittstellenthema auch ein ganz wichtiger Punkt, dass
614 das wirklich gut funktioniert, dass die Schnittstellen abgestimmt sind?

615 B: Die Schnittstellen müssen abgestimmt sein, wie gesagt Eine Genauigkeit, eine
616 Kommunikation muss da sein und ja, wie auch immer die Schnittstellen ausschauen,
617 Übergaben, Haftungen.

618 A: Glaubst du, dass durch so ein Outsourcen eben in dem ganzen
619 Engineering-Bereich, dass da einem Unternehmen Know-how verloren geht oder
620 besteht die Möglichkeit, dass man Innovation dazugewinnt in ein Unternehmen,
621 weil man einfach neue Sachen sieht oder ja, neue Anwendungen bekommt?

622 B: Genau. Sehe ich so, man kann ja gegenseitig das nutzen. Also erstens bekommt
623 man mehr Erfahrung, zwei Partner, die zusammenarbeiten oder Dienstleister. Jeder
624 hat Erfahrungen, der eine entwickelt, der andere montiert, das heißt, es kann
625 nur besser werden, es kann sich nur verbessern. Es gibt neue Details. Es gibt
626 neue, wenn ich es verbaue, gibt es neue, hilf mir, Erkenntnisse. Das heißt, es
627 kann nur von Vorteil sein, wenn man zusammenarbeitet. Also da kann das nur ein
628 positiver Nebeneffekt sein. Dass ich Kompetenzen verliere, glaube ich nicht.

629 Weil Grundkompetenzen sind da, dass man das alles bauen kann, wenn man einen
630 Partner oder einen Dienstleister sich sucht, der einen unterstützt bei einem
631 Projekt, weil man es selber nicht schafft, kann man die Erfahrung von dem
632 mitnutzen. Also das kann nur in die positive Richtung gehen.

633 A: Letztes Thema, strategische Möglichkeiten eben für Holzbauunternehmen, eben
634 auch in Betracht auf die Planung und alles, was Engineering betrifft. Welche
635 Möglichkeiten siehst du, die da Unternehmen haben, sich strategisch in eine
636 Richtung zu entwickeln, die was vielleicht einen Unterscheidungsmerkmal zu
637 anderen Mitbewerbern ist?

638 B: Ja. Wieder dasselbe Thema. Die strategische Entwicklung, wenn ich weiß, ich
639 kann die Spitzen abdecken mit Partnern, dann kann ich mich auch auf größere
640 Projekte vorwagen und kann mich auch in, sagen wir so, in neue Felder wagen, die
641 ich vorher nicht machen kann, mit dem, was ich im eigenen Betrieb habe. Das ist
642 natürlich ein großer Vorteil. Mit der Erfahrung dann von dem Partner oder von
643 dem Dienstleister, der jetzt quasi in der Industrie verankert ist meistens, kann
644 ich natürlich andere Projekte und habe ich mehr Möglichkeiten, dass ich auch
645 größere Projekte als kleiner Mittelbetrieb oder öffentliche Projekte durchziehe.

646 A: Wird es aus deiner Sicht wichtig, dass man sich auch als mittelständiges
647 Unternehmen an größere Projekte heranwagt in Zukunft, um einfach am Markt
648 bestehen zu können? Also so das Thema, die Kleinen werden gefressen von den
649 Großen, ist das wichtig?

650 B: Ist wichtig. Ich muss die Möglichkeit haben, also ich muss die Möglichkeit
651 haben, mir auch zu beweisen, dass ich nicht nur auf eine Richtung arbeiten kann.
652 Das heißt, ich bin spezialisiert auf Einfamilienhäuser, ich muss genauso schauen,
653 dass ich meine Hallen bauen kann. Also das heißt, wir sind nicht so, dass wir
654 unflexibel werden jetzt das, sondern wir sind flexibler durch diese
655 Dienstleistungen, dass wir eben auch uns beweisen können gegenüber den Großen
656 als kleiner Betrieb. Ich muss jetzt aber nicht als kleiner Betrieb ständig nur
657 mit den Großen konkurrieren und spielen. Das brauche ich nicht. Wenn die
658 Ressourcen da sind für alle, dann arbeitet jeder in dem Bereich, wo er am besten
659 ist und da würde ich mich nicht ständig auf Hallen oder auf mehrgeschossigen
660 Wohnbau stürzen, wo das Risiko für einen kleinen Betrieb ja viel größer ist als
661 für einen großen Betrieb und die Erfahrung auch eine andere ist. Das heißt,
662 Schuster, bleib bei deiner Leisten. Wir schauen, dass wir das, was wir gut
663 können, als Hauptgebiet halten können, aber auch eine neue, einen Abstecher
664 machen in ein größeres Gebäude oder ein Bürogebäude oder auch einen
665 mehrgeschossigen Wohnbau, aufgrund dessen, dass man einfach die Spitzen abdecken
666 kann und auslagern kann. Ja.

667 A: Also gibt es da schon neue Möglichkeiten auch, einfach um bei Projekten
668 dagegen zu spielen, was früher vielleicht nicht möglich war?

669 B: Ja, was möglich, nur mit einem anderen Aufwand möglich wäre, ja. Weil ich bin
670 mir sicher, dass man, wenn man ein größeres Projekt in Brettsper Holz, wenn wir
671 das selber, rein selber abgewickelt hätten, dass das ein viel größerer
672 technischer Aufwand wäre für uns als für die, wo die Erfahrung da ist. Das heißt,
673 da ist das Auslagern immer ein Vorteil.

674 A: Immer sinnvoll.

675 B: Genau.

676 A: Okay, gibt es sonst noch irgendwas zu dem ganzen Thema Planung, Engineering,
677 Holzbau, was wir jetzt nicht besprochen haben, wo du sagst, das ist ein
678 wichtiger Punkt noch oder das gehört noch besprochen?

679 B: Wir haben jetzt schon so viel wiederholt. Ich finde einfach, ein wichtiger
680 Punkt, den wir von Anfang an angesprochen haben, ist, dass man von der
681 Architektur weg bis zur Ausführung, dass da der Holzbau stärker werden muss noch
682 oder nicht jetzt der Holzbau alleine, sondern dass ich in dem Bereich einfach,
683 es müsste noch mehr Architekten geben, die sich in diesem Bereich wohlfühlen,
684 die mit Details vertraut werden, mit Aufbauten vertraut werden, dass sie sich
685 genau, auch weg von ihrem Tunnelblick und (unv.), was immer diesen
686 Wohlfühlbereich, wo sie immer planen, dass sie sich über das hinausrauen. Das
687 heißt, wir brauchen eigentlich in der Planung mehr Kompetenzen im Holzbau. Das
688 ist ein großer Punkt. Dann wird der Holzbau wahrscheinlich noch einen größeren
689 Boom erreichen als wir es jetzt schon haben und wird vielleicht auch den Westen
690 ein wenig anschließen Österreichs. Und da sehe ich Aufholbedarf definitiv. Also
691 in der Planung und das ist auch ein Grund, wieso wir selber zu zeichnen
692 angefangen haben und auch in der Einreichplanung schon mit eingestiegen sind,
693 weil wir sagen, wenn unsere Architekten nur mit Ziegel planen, dann müssen wir
694 einfach selber planen. Das war mitunter ein Grund. Also bei den Architekten
695 glaube ich definitiv, dass ein Aufholbedarf da ist. Und ich hoffe auch, dass die

696 jungen Architekten, die jetzt ausgebildet werden oder man sieht es eh, dass die
697 auch in eine Richtung ausgebildet werden, dass die mehr Erfahrung im Holzbau
698 haben. Natürlich macht sich selber einer nach dem Studium selbstständig und geht
699 gleich einmal Holzbau planen, sondern geht wieder in einen Betrieb, in einen
700 großen Betrieb, den es schon lange gibt und die arbeiten großteils oder oft nach
701 alten Mustern und wechseln selten beim Material. Und da gehört einfach mehr
702 Werbung gemacht noch Richtung Holzbau, mehr Ausbildung für die Architekten, für
703 jetzt nicht die jungen Architekten, sondern für die großen Architekturbüros,
704 dass die sich über andere Materialien darüber trauen, weil in unserer kleinen
705 Umgebung da gibt es ein paar Architekten, die nach wie vor Holzbaudetails
706 zeichnen oder Aufbauten zeichnen, die ich seit zehn Jahren schon nicht mehr
707 versuche zu bauen. Also die haben sich wenig weiterentwickelt. Und da fehlt es
708 irgendwo den Architekten an Mut, in eine andere Richtung zu gehen. Es ist halt
709 unser Gebiet da. Ich rede jetzt von Graz bis Niederösterreich, wenn ich nach
710 Tirol schaue, Vorarlberg, was die rauszaubern und das ist für mich ein Thema.
711 Dann, wenn ich sehe, dass der Architekt mehr oder gerne mit Holz plant und da
712 eine Erfahrung hat und das auch dem Kunden transportieren kann, was das bedeutet,
713 ich baue noch ein Holzhaus und auch dem Kunden das vermitteln kann, so wie wir
714 als Holzbau vermitteln, wieso bauen wir mit Holz? Und dann sehe ich auch das
715 Auslagern der Planungsleistung wieder eine ganz andere. Aber das, also in
716 unserer Umgebung sehr wenig, wird das sehr schwach genutzt. Da kenne ich einen,
717 ein Büro, das sehr stark im Holzbau plant, aber alle anderen eigentlich nach wie
718 vor im Massivbau unterwegs sind und wenn sie mit Holzbau kommen, dann kommen sie
719 eh angerannt und holen sich von uns das Know-how, um das vernünftig fertig zu
720 planen. Aber da geht es halt auch um die Eitelkeit gewisser Architekten.

721 A: Ja. Dankeschön für deine Einblicke und Zugänge.

722 B: Bitte, ja ich hoffe, dass/

A - 6 Transkription Interview 3

1 ExpertInneninterview: IP03 Datum: 11.01.2022 16:00 Uhr Dauer: 00:57:27

2 A: So. Ja, es geht um die Masterarbeit für das Studium Unternehmensmanagement am
3 Campus02. Das Thema ist strategische Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das
4 Outsourcing von Planungsleistung. In dem Zuge wird eben eine empirische
5 Untersuchung durchgeführt, in dem zehn Experten aus der Holzbaubranche zu dem
6 Thema befragt werden und ihre Sichtweise oder ihre Meinung dazu bekanntgeben
7 sollten. Das Ganze wird aufgenommen. Alles, was an Namen und so weiter fällt,
8 das wird anonymisiert, wenn du Firmen oder sonst irgendwas nennst, das kommt
9 auch raus, das kommt dann nur anonymisiert rein, also es ist jetzt kein
10 Rückschluss darauf möglich wäre jetzt, wer der Interviewpartner war. Ja, starten
11 wir einmal mit dem ersten Kapitel oder mit der ersten Kategorie. Es ist
12 grundsätzlich die Entwicklung im Holzbau. Wie hat sich aus deiner Sicht oder wie
13 hat sich aus deiner Sicht die Anforderungen an Holzbaubetriebe in den letzten
14 Jahren verändert?

15 B: Die Anforderungen verändert? Die Anforderungen haben sich in der Sicht meiner
16 Meinung nach verändert, dass die Projekte auf der einen Seite größer geworden
17 sind. Es gibt viel mehr größere Projekte wie Schulen, Kindergärten.
18 Dementsprechend sind auch viele Unternehmen anders strukturiert. Kleinere
19 Unternehmen, die es ja nach wie vor auch gibt, haben auch andere Anforderungen,
20 im Bezug, dass viele Sanierungen, glaube ich, gemacht werden müssen im
21 Holzbaubereich. Das heißt, sei es Dachsanierungen, sei es andere Zubauten,
22 Sanierungen und weniger im kleineren Bereich, wirklich auch Neubauten so wie
23 einen klassischen Dachstuhl oder so, wertgelegt werden wird.

24 A: Ist da jetzt auch ein anderes Wissen oder andere Kompetenzen bei den
25 Holzbauunternehmen erforderlich durch diese Änderung?

26 B: Ist auf jeden Fall ein anderes Wissen. Es ist ja die Technik beim kompletten
27 Holzbau hat sich in den letzten Jahren ja ziemlich gewandelt. Sei es mit dieser
28 ganzen Luftdichtheitsgeschichte Richtung Passivhaus, Richtung Niedrigenergiehaus,

29 das ja sehr eigentlich dem Holzbau in die Finger spielt. Da hat natürlich jeder
30 Betrieb müssen schauen, dass er seine Leute dementsprechend auch schult in diese
31 Richtung und schaut, dass dort, wie soll ich sagen, dass sie am Stand der
32 Technik bleiben, die Leute.

33 A: Die Industrialisierung ist ja auch ein großes Thema im Ganzen. Hat sich da im
34 Holzbau auch was getan aus deiner Sicht?

35 B: Ja, Industrialisierung ist im gewissen Bereich sehr fortgeschritten. Es gibt
36 sehr, sehr wenige Betriebe, die einen klassischen Abbund noch machen. Entweder
37 haben sie selbst irgendwo oder irgendwo in der Gemeinschaft dann eine
38 Abbundanlage beziehungsweise kaufen sie schon fertig abgebundene Elemente zu.
39 Zweiter Bereich ist natürlich unser Bereich, das Brettsperrholz, ja? Ist ein
40 Siegeszug in den letzten Jahren gewesen, das ziemlich gewachsen ist, der Bereich.

41 Inwiefern das die Vorfertigung Richtung Module und in dem Bereich ist oder wie
42 sich der durchsetzen wird, weiß ich nicht, bin ich noch nicht überzeugt davon.

43 A: Das Thema Industrialisierung betrifft ja auch die Vorfertigung im Holzbau
44 selbst. Hat sich das auch verändert in den letzten zehn Jahren?

45 B: Ja. Wie soll ich sagen, im gleichen Bereich, wie ich eigentlich vorher gesagt
46 habe, sei es mit Brettsperrholz, wo das ganze Element schon vorgefertigt ist und
47 auf die Baustelle kommt, beziehungsweise sonst auch die Riegelwände, die
48 natürlich auch im Werk dementsprechend vorgefertigt werden mit den ganzen
49 unterschiedlichen Ebenen, die da aufgebracht werden. Da hat sich sicher einiges
50 getan in den letzten Jahren, ja?

51 A: Durch den Einsatz von den neuen Holzbausystemen, du hast Brettsperrholz
52 angesprochen. Ist das jetzt für den Zimmerer, hat es da auch Änderungen gegeben
53 in seiner Arbeitsweise auch, in seiner Struktur?

54 B: Ja, vom klassischen Zimmerer eher sehr zum Monteur, hat er sich gewandelt
55 mittlerweile. Vor allem die Betriebe, die das einsetzen, das Produkt. Es sind ja
56 nicht alle, die wirklich dann darauf setzen. Es gibt ja noch immer die
57 Klassischen, aber die Arbeitsweise hat sich sehr geändert. Es gibt, früher haben

58 sie müssen schauen, dass sie das Ganze abbilden können. Die haben das ganze
59 Hintergrundwissen gebraucht. Sie haben müssen was aufreißen können. Und jetzt
60 tun sie nur mehr montieren, das Improvisationstalent ist da halt dann auch bei
61 viele nicht mehr so da, wie es eigentlich früher schon da war.

62 A: Das heißt, das ist eigentlich auch Kompetenzen verlangen bei den Unternehmen.

63 B: Auf der einen Seite ausgebaut, wenn ich Richtung Niedrighaus, Richtung die
64 ganzen Schichten, die Luftdichtheitssachen, Sanierungsgeschichten, haben sie
65 sicher ausgebaut. Auf der anderen Seite natürlich auch das handwerkliche Wissen,
66 haben sie sicher verloren auch zum Teil.

67 A: Auch das Thema Digitalisierung ist ja auch durchaus im Holzbau auch
68 angekommen. Inwieweit betrifft das die Holzbaubranche, die Zimmereien?

69 B: Digitalisierung, ja, es wird natürlich, glaube ich, sehr, sehr wenig nur mehr
70 mit der Hand gerechnet. Es ist alles über CAD- Programme, beziehungsweise sonst
71 andere Planungsprogramme, wo das Ganze ja darüber läuft, mittlerweile, auch in
72 den kleineren Betrieben schon, ist natürlich dann auch der Vorteil, wenn das
73 Ganze digital aufbereitet wird, dass man das Ganze dann gleich zuschneiden
74 lassen kann und auch die dementsprechenden Anlagen weitergeben, beziehungsweise
75 in den dementsprechenden Firmen. Und Planungsprozess diesbezüglich ist natürlich
76 auch, ja, teils-teils vorhanden. Es sind nicht alle Architekten, beziehungsweise
77 die Vorleistungen dementsprechend schon ausgestattet oder geschult, dass sie das
78 auch dem Zimmerer so weitergeben können.

79 A: Siehst du da Herausforderungen in Richtung Digitalisierung für die
80 Holzbauunternehmen oder sind die Firmen fit, zukunftsfit in dem Bereich?

81 B: Sind sicher nicht zukunftsfit noch alle, glaube ich nicht. Also es brauchen
82 viele Firmen noch entweder schulen lassen, beziehungsweise andere damit
83 beauftragen, dass sie gewisse Planungsleistungen für sie durchführen. Sei es,
84 dass nicht jeder das, die ganzen Module, die da möglich sind bei den ganzen
85 Abbund-Zeichenprogramme kaufen wollen oder beziehungsweise auch sich selbst
86 damit beschäftigen wollen. Es sind natürlich auch die unterschiedlichen

87 Bauweisen, die das Ganze dann auch, wie soll ich sagen, vor eine Herausforderung
88 stellen. Ich brauche für einen Riegelbau natürlich ein anderes Wissen als für
89 einen Brettspertholzbaue und eine andere Denkweise und Herangehensweise.

90 A: Durch diese verschiedene Entwicklungen im Holzbau, welche Chancen ergeben
91 sich da für den Holzbau in den nächsten Jahren?

92 B: Durch die Entwicklungen, aufgrund des hohen Vorfertigungsgrades ist natürlich
93 die schnelle Bauweise, die trockene Bauweise, spielt sehr dem Holzbau zu. Wenn
94 ich da einen hohen Vorfertigungsgrad habe, habe ich da auch relativ schnell
95 etwas montiert. Es gibt überall einen Fachkräftemangel. Wenn ich da eine
96 Riesenpartie an Leuten auf einer Baustelle gebunden habe und in der Zeit aber
97 drei Baustellen machen könnte, ist das natürlich ein großer Unterschied. Und das
98 ist sicher der Vorteil vom Holzbau, dass er das machen kann. Das zweite Thema
99 ist natürlich auch das Finden von CO², der ökologische Fußabdruck, der ja jetzt
100 mittlerweile über die Politik auch relativ schön langsam in die Breite getragen
101 wird, ist natürlich auch nur für den Holzbau sehr geeignet.

102 A: Müssen sich die Holzbauunternehmen strukturell von der Unternehmensstruktur
103 verändern, um auch diese Zukunftschancen wahrzunehmen?

104 B: Sehr größenabhängig, glaube ich. Viele größere Unternehmen sind schon, haben
105 sich schon verändert oder angepasst. Kleinere Unternehmen oder mittlere
106 Unternehmen sind da gerade dabei, dass sie sich teilweise anpassen. Die werden
107 wahrscheinlich auch überlegen, ob sie nicht einen Teil auslagern. Kleinere
108 Unternehmen, der ja, bis jetzt immer alles selbst gemacht hat, ja, entweder er
109 macht es oder er macht es nicht. Ob er sich anpasst oder nicht, oder ob er, ist
110 bei denen relativ schwierig sozusagen.

111 A: Welche Risiken lauern da aus deiner Sicht in dem Bereich durch diese
112 Veränderungen, auch Industrialisierung, Digitalisierung, also für die
113 Holzbauunternehmen?

114 B: Industrialisierung für die Holzbauunternehmen, das Unternehmen ist halt
115 abhängig vom Lieferanten, sehr abhängig vom Lieferanten. Früher hat man mehrere

116 kleinere Lieferanten gehabt, da war das natürlich egal, wenn einer ausgefallen
117 ist oder wenn einer einen anderen Preis gefahren ist. Ich muss schauen, also die
118 Unternehmen müssen schauen, dass sie am Stand der Zeit bleiben, dass sie mit den
119 Programmen mit, also nicht, also die quasi auf dem neuesten Stand sind, die
120 Leute dementsprechend auch geschult sind, dass sie mit den neuen Versionen der
121 Programme und auch den ganzen Sachen umgehen können. Ja.

122 A: Okay. Thema Planung im Holzbau haben wir schon kurz angesprochen, wie siehst
123 du den Bedarf an Planungsleistungen im Holzbau?

124 B: Ja, aufgrund der hohen Vorfertigung, die wir da überall haben, ist die
125 Planungsleistung im Holzbau natürlich das Wichtigste. Ich sage einmal so, die
126 Vorplanung, was ich an der Vorplanung, mit der Vorplanung an Vorleistung und an
127 Vorarbeit machen kann, das erspart mir dann in der Produktion, beziehungsweise
128 sonst in der Montage natürlich sehr viel Arbeit und Aufwand. Ja.

129 A: Gibt es da Beispiele dafür, wo man sich den Aufwand ersparen würde jetzt,
130 wenn da jetzt die Planung umfassender ist?

131 B: Natürlich, wenn die Planung umfassend ist, wenn ich jetzt auf eine Riegelwand
132 denke, wenn ich da jedes Element dementsprechend in der Vorplanung schon richtig
133 hingezeichnet habe, wenn ich meine ganzen Installationen richtig gesetzt habe,
134 brauche ich dann nicht in der Produktion draußen noch irgendwo improvisieren und
135 schauen, wo ich irgendwelche Stiele beziehungsweise sonst irgendwelche Riegel
136 einsetzen muss. Und auch in der Montage draußen, wenn ich dann die
137 Deckendurchbrüche und die ganzen Wanddurchbrüche auf der Baustelle nochmal neu
138 machen muss, beziehungsweise sonst irgendwo bei den Fenstern irgendwo,
139 irgendwelche Größen anpassen oder verschieben, dann ist das natürlich ein riesen
140 Aufwand, der eigentlich nur dem Unternehmen Geld kostet.

141 A: Welche Stellenwert hat aus deiner Sicht Planung oder grundsätzlich das Thema
142 Engineering, also auch Statik-Planung im Holzbau?

143 B: Ja. Einen sehr hohen Stellenwert. Der Stellenwert wird auch immer höher
144 aufgrund der Vorfertigung, der höheren Vorfertigung in den einzelnen Betrieben,

145 beziehungsweise beim Zukauf. Ist generell, auch in der Zusammenarbeit mit
146 Architekten und anderen, wenn ich eine hohe Planungsqualität in meinem Betrieb
147 habe, tut sich der Architekt, beziehungsweise ein anderer auch leichter, dass er
148 das Ganze freigeben, beziehungsweise kontrollieren kann und auch schauen kann
149 und sich das vorstellen kann, was da wirklich gemacht worden ist. Ob das dann
150 Richtung BIM geht oder nicht, das ist dann eh eine eigene Geschichte. Aber der
151 Stellenwert im Unternehmen für die Planung ist sehr hoch und ein sehr wichtiger,
152 ja.

153 A: Aus deiner Sicht, ist die Planung eine Kernkompetenz für ein
154 Holzbauunternehmen oder ist das eigentlich nur so ein ergänzender Bereich für
155 ein Holzbauunternehmen?

156 B: Aus meiner Sicht ist es die Kernkompetenz. Wenn ich eine gute Planung im
157 Unternehmen habe auf der einen Seite und noch einen guten Monteur draußen auf
158 der anderen Seite, dann kann ich maximalen Ertrag aus dem Unternehmen nehmen.

159 A: Wir sprechen jetzt hauptsächlich von der Werk- und Abbundplanung. Es gibt ja
160 auch die Entwurfseinreich- und Polierplanung. Ist das aus deiner Sicht auch eine
161 Kompetenz, die der Holzbauunternehmer abdecken sollte?

162 B: Die Einreichung?

163 A: Polierplanung.

164 B: Polierplanung? Aus meiner Sicht wäre es wichtig, wenn es vor allem bei den
165 Betrieben, die richtig eher viel vorfertigen, dass sie das da mitabdecken, auch
166 diesen Bereich. Die kleinen Unternehmen, die kein ganzen Haus machen, denen wird
167 das egal sein. Aber wenn ich sage, der macht jetzt im Monat, weiß ich nicht,
168 zwei, drei Häuser, Riegelhäuser, das heißt CLT-Häuser, ist eh egal, wäre es
169 wahrscheinlich schon gut, dass ich da die planerische Leistung auch im Haus habe.
170 Wenn ich einmal eine planerische Leistung im Haus habe, habe ich den Kunden
171 schon zur Hälfte gebunden.

172 A: Also ist die Planung auch eine Möglichkeit, Aufträge zu gewinnen sozusagen
173 und nicht nur/

174 B: Ist auf jeden Fall meine Meinung, ja.

175 A: Der Ablauf bei Werk-, Abbund- und Montageplanung, wie hat sich der in der
176 letzten Zeit verändert, über zehn, 15, zwanzig Jahren?

177 B: Werk, es hat vor 15, zwanzig Jahren, hat es sicher keinen Montageplan in dem
178 Sinn noch, in der Qualität gegeben, wie es ihn heute gibt. Werkplanung insofern,
179 wenn ich da jetzt Richtung einer Riegelwand denke, die es vor zwanzig Jahren
180 auch schon gegeben hat, Massivholzwand, die CLT-Wand hat es in dem Fall noch
181 nicht so gegeben in dem. Wenn ich auf eine Riegelwand denke, hat man eine
182 Riegelwand gezeichnet, wo man sämtliche Stiele eingezeichnet hat. Man hat die
183 ganzen Schichten nicht aufgezeichnet, man hat die Installationsplanung sicher
184 nicht in der Qualität eingezeichnet, wie es heute der Fall ist. Montageplan, der
185 hat gewusst, wo er seine Wand hinsetzen muss, aber es war sicher nicht in der
186 Größenordnung noch vorhanden, wie es heute ist. Ist natürlich auch der Qualität
187 der Programme geschuldet, die sich ja in den letzten Jahren auch ziemlich
188 weiterentwickelt haben.

189 A: Wie siehst du den zeitlichen Ablauf dieser Planung, wäre es notwendig, dass
190 jetzt diese Fachkompetenz des Holzbauunternehmens früher in die
191 Entwurfseinreichplanung oder in die Polierplanung eingreift? Ist da, sollte sich
192 das verändern oder wie ist der Stand aus deiner Sicht?

193 B: Es ist natürlich immer ein schwieriges Thema. Aus Sicht des
194 Holzbauunternehmens und auch natürlich aus oft finanzieller Sicht wäre es gut,
195 wenn die Unternehmen oder die planerische Leistung so früh wie möglich
196 eingreifen würden. Sei es, um diverse Stärken, Elementstärken zu verringern,
197 beziehungsweise dann quasi unmögliche Planungen, die man mit dem Holzbau dann
198 nicht so ausführen könnte, zu vermeiden. Ist halt leider nicht immer so möglich,
199 beziehungsweise wollen es viele Architekten und auch andere nicht, dass da
200 irgendwelche anderen Personen in die Planung schon so früh eingreifen. Wäre
201 sicher von Vorteil, ja, wie gesagt auch aus finanzieller Sicht für den Endkunden,
202 Bauherren, Bauträger.

203 A: Das heißt aber, dass die Fachkompetenz des Holzbauplaners, nennen wir ihn
204 einmal so, eigentlich schon vorher ansetzen sollte, vielleicht unabhängig auch
205 im Holzbauunternehmen sein sollte.

206 B: Das wäre natürlich ein großer Vorteil, ja.

207 A: Welche Vorteile würde es da geben?

208 B: Ja, wie gesagt, das sind die Stärken, Elementstärken könnte man verringern
209 zum Teil. Man könnte diverse Wände, also wenn es nur Wände verschieben und
210 einfach dann geringe Änderungen, die eigentlich eine große Wirkung zeigen, dann
211 machen. Also eine kleine Wand verschieben, sei es irgendein Fenster ein bisschen
212 verschieben, dass es nicht genau unterm Träger drin ist. Es ist halt einfach
213 meistens dann die Elementstärke, die verringert werden können, ja.

214 A: Das Thema Digitalisierung in der Planung, wie wirkt sich das aus? Hat sich
215 das auch verändert oder wie sind da die Anforderungen?

216 B: Digitalisierung hat sich auf jeden Fall verändert. Es gibt sehr
217 unterschiedliche Planstände von den verschiedenen Unternehmen, Architekten,
218 Planern, gibt es noch die klassischen 2D-Zeichner. Und auch schon einige, die
219 Richtung sehr gute Planqualität liefern, wo die einzelnen Schichten schon
220 relativ gut eingezeichnet sind in den Wänden, in den Decken, wo man dann
221 natürlich auch in den Unternehmen weiterarbeiten kann damit. Wenn ich einmal
222 weiß, wo meine Wand im ganzen Wandaufbau sitzt und welche Stärken dort
223 angenommen worden sind, tue ich mich natürlich auch leichter und habe da auch
224 einiges an weniger Aufwand, dass ich dann das Ganze übernehme und bearbeite. Ist
225 natürlich nicht überall noch angekommen, wird wahrscheinlich noch ein bisschen
226 dauern, aber es wird, so wie es momentan aussieht, die Zukunft sein. Wenn das
227 Ganze irgendwo überall eine entsprechende Qualität haben muss, damit das weiter
228 verarbeitet werden kann. Vor allem aufgrund der Vorfertigung, dass ich das dann
229 übernehmen kann. Ansonsten ist das sicher nicht mehr für jedes Unternehmen
230 handelbar.

231 A: Welchen Einfluss hat da das Thema BIM in diesen Planungsprozess?

232 B: Ja, es ist leider noch nicht überall angekommen. Ich weiß nicht, ob, wie soll
233 ich sagen? BIM ist ein Wort, das momentan sehr breit getreten wird. Es gibt
234 einige, die behaupten, BIM-fähig zu planen, die es allerdings bei weitem noch
235 nicht schaffen, dass ich dann wirklich das Ganze auch übernehmen kann. Ist
236 vielleicht auch falscher Handhabung vom Programm dann geschuldet, dass ich
237 einfach nicht richtig das Ganze aufbereite oder dass das Ganze nicht richtig
238 aufbereitet wird. Wenn das Ganze BIM-fähig, das Gebäude gemacht wird,
239 beziehungsweise wenn ein entsprechender Planer ist, der das alles so aufbereitet
240 und zusammenführt, ist es natürlich eine gute Sache und für die Zukunft
241 natürlich optimal. Und sei es, dass ich weiß, wo irgendwelche Leitungen laufen
242 im Haus, das ist ja in zehn, 15 Jahren dann, wenn irgendwas geplant ist, dass da
243 umgebaut wird, natürlich wichtig. Weil wenn es dann eine entsprechende Datei
244 gibt, ist es sehr vorteilhaft. Es ist halt leider, wie gesagt, nicht in jedem
245 Unternehmen noch angekommen, dass man das Ganze so aufbereiten kann.

246 A: Der Holzbau ist da ja grundsätzlich sehr weit. Ist der Holzbau aus deiner
247 Sicht schon BIM-fähig mit seiner digitalen Arbeitsvorbereitung und Werksplanung?

248 B: Teilweise von den Betrieben her auf jeden Fall, ja. Natürlich, wenn gewisse
249 Unternehmen das Ganze noch nicht so aufbereiten, hat das keinen Sinn, dass man
250 das irgendwo weiterbetreibt. Aber wenn ich die Wand jetzt dementsprechend oder
251 wenn die Elemente dementsprechend aufbereitet sind, ist der Holzbau auf jeden
252 Fall BIM-fähig.

253 A: Welche Herausforderungen erwartest du für Holzbauunternehmen, wenn sich BIM
254 da noch weiter durchsetzen wird?

255 B: Der planerische Aufwand für das Unternehmen an sich wird sicher größer werden.
256 Ich muss erstens einmal dementsprechend Personal und Ressourcen zur Verfügung
257 stellen. Ich brauche überall dann das dementsprechende Zeichenprogramm oder
258 Computerprogramm, dass das Ganze aufbereitet wird und dementsprechend gezeichnet
259 wird. Das wird für die Unternehmen dann nicht mehr so einfach sein, dass das der
260 Bauleiter dann so nebenbei so mitmacht und Daten liefert und dann so zwischen

261 Tür und Angel dann auf einmal schnell die Planung macht. Das wird nicht
262 funktionieren mehr. Ich werde ein dementsprechend geschultes Personal brauchen,
263 das sich mit dem beschäftigt. Und das wird für jedes Unternehmen dann in Zukunft
264 natürlich notwendig werden.

265 A: Das heißt, die Planung wird einen höheren Stellenwert in Unternehmen
266 einnehmen müssen.

267 B: Ja, auf jeden Fall.

268 A: Okay. Du hast schon kurz angesprochen, Personalressourcen in der Planung, das
269 ist der nächste Punkt. Wie siehst du die Herausforderung, geeignete Mitarbeiter
270 zu bekommen, die in der Planung oder in der Holzbauplanung tätig sind?

271 B: Ist relativ schwierig. Der Holzbau ist noch immer am Bau das Randobjekt. Es
272 ist eher der Massivbau, beziehungsweise Tiefbau, die sehr, sehr viele junge,
273 ausgebildete Personen abzieht. Es wird der Holzbau jetzt von der Politik ein
274 bisschen forciert. Ich glaube, dass da auf jeden Fall die Innungen auch auf die
275 Schulen und auf das Ganze zugehen müssen und eine gewisse Imageoffensive starten
276 müssen und die Leute schon früh genug abgreifen. Nicht so wie der Massivbau die
277 Leute direkt rekrutiert in den Schulen und Universitäten. Das müssen wir
278 natürlich die Holzbauunternehmen, entweder müssen sich die zusammentun oder über
279 die Innung, das müsste so auch irgendwie gelöst werden. Es gibt mittlerweile ja
280 schon einige berufsbildende höhere Schulen, die in dem Holzbaubereich
281 angesiedelt sind. Das hat es vor ein paar Jahren noch nicht so gegeben. Es gibt
282 ja fast in jedem Bundesland jetzt mittlerweile so etwas. Und da wird jedes Jahr
283 eine Klasse fertig und die Leute verschwinden aber alle. Und das ist natürlich
284 schade. Für die Zimmereien draußen, muss ich jetzt ehrlich gesagt sagen, weiß
285 ich nicht, inwiefern dass sich der Berufszweig des Zimmerei-Technikers da
286 durchgesetzt hat, wie viele das da wirklich lernen. Wäre sonst wahrscheinlich
287 auf jeden Fall ein guter Ansatz für die planerische Leistung oder Ausbildung,
288 dass in dem Bereich auch was gemacht wird. Weil die Leute, die ich schon im
289 Betrieb habe als Lehrling und wenn der sich da weiterbilden will, ist es sicher

290 gut. Wird natürlich auch, hat halt natürlich auch nur einen Sinn, wenn ich
291 dementsprechend Leute im Betrieb habe, die das Ganze durchführen. Wenn der nur
292 ein paar, ein bisschen im CAD- Programm herumzeichnet, hat der nicht die
293 dementsprechende Ausbildung. Aber wenn ich dementsprechende Ressourcen im
294 Betrieb schon habe, hat es natürlich einen Sinn, dass ich da über den Zweig
295 weiter rekrutiere für den Bereich.

296 A: Das heißt, dass da Mitarbeiter aus der Praxis von der Ausbildung von der
297 Baustelle auch für die Bürotätigkeit als Planer weitergebildet werden sollen?

298 B: Ja, ist meine Meinung, dass es sicher gut ist, wenn er eine praktische
299 Ausbildung davor hat, der weiß, wie es funktionieren soll draußen auf der
300 Baustelle und der kann natürlich mit den Leuten, die das Ganze dann nachher
301 montieren sollen, auf Augenhöhe reden. Das ist sicher vorteilhaft.

302 A: Gibt es da besondere Herausforderungen jetzt für die Holzbauplanung für
303 solche Mitarbeiter, was die können müssen im Vergleich zu einer allgemeinen
304 Hochbauplanung?

305 B: Eine Holzbauplanung muss viel mehr ins Detail gehen. Eine Hochbauplanung,
306 eine allgemeine Hochbauplanung ist nur eine Ziegelwand zu zeichnen, ist eine
307 Ziegelwand, die hat immer die gleiche Stärke über das komplette Gebäude gleich.
308 Aber bei einer Holzbauplanung muss ich die Teile entwickeln können. Ich muss
309 schauen, dass ich Abdichtungen in den dementsprechenden Bereichen anbringe, dass
310 ich das miteinplane, dass ich die ganzen Anschlussdetails in den Bereichen, sei
311 es Sockel oder sonst Übergänge, beziehungsweise Fensterbänke, dass ich die lösen
312 kann und natürlich auch die statischen Details einarbeiten kann in die Planung.

313 A: Gibt es in Unternehmen einen Bezug zwischen jetzt den Personalressourcen in
314 der Planung und der Unternehmensausrichtung von Holzbaubetrieben?

315 B: Noch einmal.

316 A: Ob es da einen Bezug dazu gibt, wenn man genug Planungsmitarbeiter hat zur
317 Ausrichtung des Unternehmens? Ob sich Unternehmen dann mit anderen Bereichen
318 beschäftigen oder gibt es da einen Zusammenhang aus deiner Sicht, dass Firmen,

319 die sehr gut in der Planung aufgestellt sind, andere Projekte machen oder
320 andere?

321 B: Größere Projekte erfordern natürlich mehr Planungspersonal im Unternehmen.
322 Und das merkt natürlich auch von der Planqualität her, die da übermittelt werden,
323 wenn Unternehmen größere Objekte montieren oder irgendwo auch in die Richtung
324 gehen, haben sie viel mehr Planungskompetenz im Unternehmen. Die machen sich
325 schon ganz andere Gedanken darüber, wie sie das lösen können und relativ schnell
326 montieren können. Und das sind meistens oder oft halt dann auch ein größeres
327 Unternehmen und nicht unbedingt die kleinen Unternehmen.

328 A: Also haben kleine Unternehmen eher noch Aufholbedarf in diese Richtung?

329 B: Auf jeden Fall. Also ein kleines Unternehmen, der macht alles selbst. Sei es,
330 er steht da zwei Tage oder drei Tage selbst auf der Baustelle, muss die Angebote
331 selbst machen, soll die Planung selbst machen, dass der die gleiche Qualität
332 nicht liefern kann wie ein großer, wo der eine nur die Kalkulation macht, der
333 andere nur Planung, ist klar. Und das wird wahrscheinlich halt auch die große
334 Herausforderung der Zukunft werden.

335 A: Welche Maßnahmen kann jetzt ein Unternehmen ergreifen, um jetzt da dieses
336 fehlende Personal im Engineering-Bereich zu ersetzen oder abzudecken oder was
337 gibt es da für welche Möglichkeiten?

338 B: Dass sich andere Unternehmen natürlich mit der Planung oder beauftrage, dass
339 die die Planung für mich übernehmen. Wir reden jetzt schon oder wir haben vorher
340 schon geredet von der Vorfertigung und Industrialisierung. Jedes kleine
341 Unternehmen kann sich jetzt oder es gibt einige Unternehmen, die vorgefertigte
342 Bauteile jetzt verkaufen. Sei es einen abgebundenen Dachstuhl, sei es
343 zugeschnittene KVH- Stangen, nur damit das dementsprechend und in der richtigen
344 Qualität und Ausführung zu mir kommt, muss das natürlich auch irgendwo jemand
345 zeichnen und aufbereiten. Und wenn ich selbst nicht dazu in der Lage bin, dann
346 darf ich nicht zu stolz sein, dass ich das Ganze dann an ein ausfertigendes
347 Unternehmen übergebe und sage, macht ihr das für mich bitte. Und das glaube ich,

348 wird vor allem für kleinere Unternehmen in Zukunft notwendig werden.

349 A: In welchem Bereich passiert das hauptsächlich, dass solche Leistungen, so
350 eine Dienstleistung, die Planung oder dieses Engineering, dass das schon an
351 andere Dienstleister vergeben wird?

352 B: Größtenteils im Brettsperrholzbereich momentan, da gerade in dem Bereich die
353 Daten dementsprechend aufbereitet werden müssen, damit die Vorfertigung
354 vonstatten, also gemacht werden kann. Das ist momentan sicher der größte
355 Bereich, wo das Ganze/.

356 A: Wie ist da der Bereich der Statik, der auch sehr wichtig ist im Holzbau, ist
357 das eine Dienstleistung, die für Holzbauunternehmer sinnvoll ist zu vergeben aus
358 deiner Sicht?

359 B: Ist auf jeden Fall sinnvoll zu vergeben. Jeder Zimmermeister lernt das zwar
360 im Zuge der Ausbildung. Aber ja, wenn ich einmal im Jahr nur mit dem Auto fahre,
361 dann werde ich kein guter Autofahrer sein. Und das ist natürlich in jedem
362 Bereich das gleiche.

363 A: Ja, das Thema Outsourcing von Dienstleistungen in der Planung, wie gesagt,
364 gibt es da von dir aus Erfahrungen für das Outsourcen von solchen
365 Dienstleistungen, Erfahrungen, die Holzbauunternehmen damit machen?

366 B: Ja, also meine Erfahrung zeigt, die Firmen, die das einmal machen lassen oder
367 machen haben lassen, die lassen das immer wieder machen. Die bekommen Pläne auf
368 den Tisch, nach denen sie einwandfrei montieren können. Die Elemente werden fix
369 zugeschnitten auf die Baustelle geliefert und er muss sich eigentlich, außer die
370 Pläne durchschauen, nicht mehr beschäftigen damit. Ist natürlich ein großer
371 Überwindungsschritt, dass ich das Ganze auslagere. Für viele ist es, ja, wie
372 soll ich das am besten sagen? Überwindung, dass sie sagen, sie können das selbst
373 nicht machen in der Qualität, das ist natürlich für viele eine große Überwindung.
374 Ja, wie gesagt, wenn sie es einmal gemacht haben, dann machen sie es gerne
375 immer wieder. Es ist einfach die Zeit, die sie dann, wenn sie das nicht
376 regelmäßig machen, für das Ganze aufwenden, steht in keiner Relation zu den

377 Kosten, die sie dann dafür tragen müssen.

378 A: Was sind da die größten Herausforderungen jetzt für einen Holzbaubetrieb,
379 wenn er jetzt diese Planungsleistung outsourced, welche Schwierigkeiten sind da
380 zu beachten oder was ist da jetzt wirklich ein Risiko?

381 B: Ja, eine große Herausforderung ist es natürlich auf jeden Fall. Es hat jeder
382 Betrieb eine gewisse Arbeitsweise. Der hat sich seine Details, seine ganze
383 Anschlüsse, wie er es immer macht, schon über die Jahre jetzt zurechtgelegt und
384 natürlich, dass der das dann so kommuniziert, wie er das gerne haben würde, das
385 ist sicher eine Herausforderung auch. Ja, ein weiterer Punkt ist natürlich auch,
386 dass ich dementsprechend mich in dem Plan, den ich geliefert bekomme habe als
387 Holzbauunternehmen, dass ich mich in den einlese, dass ich weiß, wie das
388 dargestellt wird. Das ist natürlich auch ein Zeitaufwand, der nicht zu
389 vernachlässigen ist, weil da muss ich auch einmal wissen, was alles darauf ist,
390 wie alles dargestellt ist. Ist sicher auch ein Punkt, der gerade beim ersten Mal,
391 wenn ich das übergebe, eine Herausforderung ist.

392 A: Ja. Da ist die Schnittstellenproblematik, ist durchaus ein wichtiger Punkt in
393 der Zusammenarbeit zwischen Holzbauunternehmen und Planungsdienstleister?

394 B: Genau, ja. Ja, wie gesagt, es hat jeder sein, kocht jeder ein bisschen seine
395 eigene Suppe und der will das halt auch nicht überall dann ändern, was er jetzt
396 die Jahre gleich gemacht hat. Da sind viele halt, die das nicht unbedingt wollen,
397 dass sie dann auf einmal was anderes machen müssen und das muss natürlich auch
398 dementsprechend zwischen Planungsbüro und Holzbauunternehmen kommuniziert werden,
399 wie er das gerne haben würde, beziehungsweise wie es auch nur möglich ist, dass
400 es gemacht wird.

401 A: Das heißt auch, so eine Outsourcing-Partnerschaft ist eigentlich eine
402 Partnerschaft, die über längere Zeit zusammenarbeiten sollte, um das zu
403 optimieren.

404 B: Damit das sinnvoll betrieben wird, muss man da sicher über längere Zeit
405 zusammenarbeiten, ja, oder betrieben werden, ja.

406 A: Was gibt es sonst noch für Risiken für Unternehmen, wenn er die Leistung der
407 Planung nicht selbst erbringt?

408 B: Wenn er die Leistung der Planung nicht selbst erbringt? Das Risiko ist
409 natürlich, dass ich, Risiko, ihm muss es bewusst sein, dass er das Wissen außer
410 Haus gibt, also dass er das planerische Wissen dann nicht mehr im eigenen Büro
411 liegen hat, sondern nur, dass das jemand anders für ihn durchführt, ja. Und das
412 ist natürlich auch eine Überwindung, dass ich dann angewiesen bin auf ein
413 anderes Unternehmen und nicht nur alles bei mir liegen habe.

414 A: Ist das für Unternehmen ein Verlust von Know-how, wenn er jetzt Planung
415 outsourcen würde?

416 B: Ein Verlust ist es sicher nicht. Wenn ich das nicht regelmäßig mache, dass
417 ich die Planung im Unternehmen selbst mache, bin ich natürlich nicht auf dem
418 Stand, der eigentlich notwendig wäre für das Ganze. Im Endeffekt kann er einiges
419 lernen dabei. Wenn ich das Ganze an ein Unternehmen übergebe, dass das
420 regelmäßig macht, sehen die ja von einigen verschiedenen Firmen auch andere
421 Lösungen, andere Details. Und natürlich das Schlechte wird nicht weiterverwendet.
422 Also es kann ja jeder lernen dabei oder soll ja jeder lernen dabei.

423 A: Also kann es für ein Unternehmen, das Outsourcen auch ein Innovationsgewinn
424 sein an neuen Arbeitsweisen und innovativen Anwendungen?

425 B: Ja. Meiner Meinung nach auf jeden Fall, ja.

426 A: Gibt es besondere Bereiche, die sich jetzt sehr gut für das Outsourcen der
427 Planungsleistung eignen oder gibt es Bereiche, die sich sehr schlecht für das
428 Outsourcen eignen?

429 B: Also sehr gut eignet sich immer, wenn ich was Neues mache. Also das
430 funktioniert immer, wenn ich das Ganze von Null aufziehen muss. Wenn ich
431 irgendwo was dazu baue und dazu stückeln muss, das ist meistens dann schlecht
432 für solche Sachen. Wenn ich da muss vier-, fünfmal hinfahren, damit ich da die
433 ganzen Maße irgendwo abnehmen kann und auch dementsprechend Bauteile öffnen muss,
434 damit ich sehe, wie es drinnen aussieht, ist es natürlich schwierig, wenn ich

435 diese Planungsleistung dann an wen anders übergebe. Wenn das Ganze ein
436 kompletter Neubau ist, Haus, Wohnanlage, ist ja egal, was, ist das, wenn ich das
437 von Null aufziehen kann, ist das natürlich sinnvoll, dass ich das irgendjemandem
438 übergebe, da sich der Aufwand dann auch in Grenzen hält für das Ganze, als wenn
439 ich dann jedes Mal irgendwo muss nachfragen und schauen, dass ich sämtliche Maße
440 und Lösungen und Anschlüsse parat habe.

441 A: Eignet sich aus deiner Sicht industrialisierte Haussysteme oder Bauweisen
442 besser zum outsourcen als individuelle Bauweise so wie ein Holzriegel oder
443 Dachstuhl?

444 B: Ja, auf jeden Fall. Industrialisierte Systeme muss ich zum Teil haben, weil
445 ich dementsprechend die Kompetenz im Haus nicht habe, dass ich das Ganze
446 aufbereiten kann, dass ich das dementsprechend zukaufen kann, fertig
447 zugeschnitten, abgebunden, ja. Das sind gewisse Bauweisen einfach, bei denen ist
448 es notwendiger. Wenn ich einen komplizierten Abbund bei irgendwelchen BSH-Teilen
449 habe, hat es auch einen Sinn, dass der das dementsprechend aufbereitet oder dass
450 ich das dementsprechend aufbereiten lasse. Es wird nicht funktionieren, dass das
451 ansonsten dementsprechend in den Zuschnitt geht, dass das auch in der richtigen
452 Art und Weise dann herauskommt, geliefert wird.

453 A: Einmal zu den Chancen von dem Outsourcen. Wie siehst du da die Chancen für
454 die Bereiche so Spitzenabdeckung, Fachkräftemangel oder Kostenreduktion in Bezug
455 auf Outsourcing, ist das was, was für Holzbaubetriebe interessant ist in die
456 Richtung oder spielt das aus deiner Sicht keine Rolle?

457 B: Auf jeden Fall interessant, also ich glaube auf jeden Fall, dass es
458 interessant ist, vor allem dementsprechend, wenn ich auf das denke, dass
459 momentan, gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen, der Bauleiter alles
460 machen muss, der muss das Naturmaß nehmen, der muss die Planung machen, der muss
461 die Bauleitung machen. Wenn der sich da eher auf der Baustelle konzentrieren
462 kann und die planerische Leistung lasse ich wo machen, habe ich auf jeden Fall
463 einen Gewinn dabei. Ich habe den nicht gebunden im Büro, wo er, also wo er

464 eigentlich nicht seinen Aufgabenbereich hat. Die Bauleitung soll ja draußen sein.
465 Er soll ja schauen, dass draußen alles läuft und funktioniert und nicht drinnen
466 im Büro herumsitzen und zeichnen müssen. Und genau das ist das Thema, wo ich
467 dann glaube, dass ich die planerische Leistung außer Haus geben kann oder soll
468 und sicher einen Gewinn habe dabei, weil einfach dann die dementsprechend höhere
469 Leistung und weniger Fehleranfälligkeit auf der Baustelle herrscht, wenn ich da
470 die Kontrolle da drüber eher übernehmen kann. Spitzenabdeckung ist natürlich
471 immer ein Thema, wenn es sich hinten und vorne nicht mehr ausgeht, ist es auf
472 jeden Fall günstiger, bevor irgendeine fehleranfällige, überschnell gezeichnete
473 Planung gemacht wird, dass ich das irgendwo außer Haus gebe und dann das machen
474 lasse. Fachkräftemangel haben wir in dem Fall jetzt eh, wie vorher auch schon
475 einmal angesprochen, ist natürlich in jedem Bereich überall schwierig, dass ich
476 die dementsprechenden ausgebildeten und auch in der Qualität verfügbaren
477 Mitarbeiter habe. Das muss ja irgendwo das Ganze geschult sein, auf Dauer
478 geschult werden und das ist natürlich im Betrieb nicht immer und überall so
479 möglich.

480 A: Für viele kleine Unternehmen sind ja Kosten natürlich immer ein Thema,
481 stellen einen eigenen Planungsmitarbeiter (unv.) ist es da aus deiner Sicht
482 sinnvoll, um die Fixkosten einer Planungsabteilung, variable Kosten und das
483 outzusourcen, nicht nur punktuell diese Leistung, ja, zuzukaufen?

484 B: Ist, glaube ich, schon sinnvoll, ja. Die Fixkosten, die ich ansonsten habe,
485 wenn ich wirklich ein, zwei Leute oder eine gewisse Planungsabteilung im eigenen
486 Haus unterhalte, sind ja nicht zu unterschätzen, vor allem in Zeiten, wo es im
487 Winter, wo es nicht diese planerische Notwendigkeit gibt, wie es eigentlich dann
488 im Sommer, in der Hochsaison ist, tue ich mich natürlich leichter, wenn ich
489 jetzt sage, das Ganze lagere ich aus und ich nehme dann nur, wenn ich das
490 brauche.

491 A: Aus deiner Erfahrung heraus, wie viele Unternehmen aus der Holzbaubranche
492 betreiben Outsourcing für diese Arbeitsvorbereitung Werkplanung, Abbundplanung

493 und welche Unternehmen sind das im Speziellen, wie sind die strukturiert, dass
494 sie genau dieses Outsourcing betreiben?

495 B: Also ein Prozentsatz ist einmal sehr gering, die das wirklich momentan
496 betreiben. In statischer Sicht noch eher, also da sind sie eher noch so weit
497 oder bereit, dass sie das irgendwann anders machen lassen. In der planerischen
498 Sicht noch nicht so weit. Kleinere Unternehmen eher, die dann sehen, sie kommen
499 da hinten und vorne nicht zusammen. Sie schaffen das in der Qualität nicht,
500 beziehungsweise wie es notwendig ist, dass das dann wirklich fehlerfrei
501 geliefert wird. Größere Unternehmen haben da ja meistens schon mehr Kompetenz in
502 dem Bereich. Bei den größeren Unternehmen wird da sehr wenig, glaube ich,
503 ausgelagert.

504 A: Also es ist eher ein Bereich, der eigentlich kleine Unternehmen oder ein
505 Thema, was kleine Unternehmen eher betrifft und für die es eher eigentlich eine
506 strategische Möglichkeit sein kann.

507 B: Ja, ich glaube schon, ja. Der sitzt da, der sitzt ja beim Riegelhaus ja auch
508 ewig dabei, bis der das Ganze aufgezoogen hat, bis der da die ganzen Details und
509 die ganzen Durchbrüche und Schichten aufgebaut hat und gezeichnet hat, dass er
510 das dementsprechend zuschneiden lassen kann, auch wenn er die Wände dann selbst
511 im Werk vorfertigt, ist ja für ihn auch ein riesen Aufwand. Und diese Zeit, wenn
512 ich das, glaube ich, irgendwo auslagere, habe ich da gewonnen dabei und nicht
513 draufgezahlt.

514 A: Welche Anforderung muss aus deiner Sicht ein Planungsdienstleister für die
515 Holzbauplanung erfüllen, um ein guter Partner für den Holzbaubetrieb zu sein?
516 Was ist da wichtig?

517 B: Er muss mit ihm auf Augenhöhe kommunizieren können. Er muss selbst eine
518 Ahnung davon haben, wenn ich sage, im Holzbaubereich, er muss wissen, wie das
519 Ganze dann montiert werden kann. Das ist einmal das Wichtigste. Und die beste
520 Planung hilft nichts, wenn das Ganze dann nicht montierbar ist oder nur mit viel
521 Aufwand zu montieren ist. Also der muss einmal wissen, von was er redet auch. Im

522 Büro drinnen ist es natürlich von Vorteil, wenn er zuerst schon ein bisschen
523 Praxis hat, bevor er dann das Ganze angeht oder wenn er inzwischen einmal ein
524 bisschen Praxis hat, bevor er die zeichnerischen Geschichten dann macht.
525 Natürlich die fachliche Kompetenz muss auf jeden Fall vorhanden sein. Der muss
526 wissen, wie die Anschlüsse möglich sind. Der muss wissen, wie die Details
527 möglich sind, welche Problemstellen auftreten. Das muss der im Büro natürlich
528 auch sehen. Es kann nicht nur nachher auf der Baustelle draußen eine Lösung
529 gefunden werden für das Ganze, es muss schon drinnen vieles abgedeckt werden.

530 A: Ja, sonst noch was dazu, was da eine wichtige Anforderung ist? Auch jetzt,
531 natürlich auf diese Partnerschaft hin, was wir vorher vielleicht angesprochen
532 haben? Also Kosten sind natürlich auch immer wieder ein Thema bei der Planung.

533 B: Ja, Kosten sind natürlich immer ein Thema, ja. Es muss natürlich das Ganze
534 auch für das Holzunternehmen leistbar sein. Es hilft nichts, wenn ich auch
535 selbst das Ganze an einem Tag runterzeichnen und das Planungsunternehmen braucht
536 dann zwei Wochen für die ganze Planung. Das wird dann in keiner Relation dazu
537 stehen. Also es muss schon der Kostenfaktor für das Ganze auch passen, dass sich
538 das rentiert, dass ich nicht einen eigenen Mitarbeiter anstelle für das Ganze,
539 sondern dass ich das Ganze irgendwo machen lasse.

540 A: Okay. Dann kommen wir zum letzten Punkt. Das sind die strategischen
541 Möglichkeiten für Holzbauunternehmen. Welchen Einfluss hat die Planung auf eine
542 strategische Ausrichtung von einem Unternehmen?

543 B: Die Planung hat einen, in der Beziehung einen großen Einfluss darauf. Wenn
544 ich eine gute Planung und Vorleistung mache, habe ich dann natürlich einen
545 dementsprechend höheren Output in der Montage und im ganzen Umfeld da. Wenn die
546 planerische Leistung dementsprechend gut ist, bin ich dementsprechend gut auch
547 in der Vorfertigung, beziehungsweise kaufe dementsprechend vorgefertigte Teile
548 zu, bin um das schneller und kann natürlich auch um das mehr machen in der
549 gleichen Zeit. Und gerade da ist die Planung natürlich das um und auf.

550 A: Und kann es für ein Holzbauunternehmen auch eine Strategie sein, überhaupt

551 keine Planungsabteilung zu haben und nur sich auf die Ausführung zu
552 konzentrieren und in Partnerschaft mit einem Dienstleister die Planungen zu
553 machen? Gibt es da Erfahrung aus deiner/
554 B: Ist momentan halt nicht so üblich noch, dass rein nur Montagepartien sind,
555 das ist vielleicht im Tischlereibereich der Montagetischler, ist eigentlich das
556 gleiche, von dem gibt es noch nicht so viel im Holzbaubereich, die nur montieren
557 und wo es überhaupt gar keine planerische Leistung gibt. Da ist, ich glaube, da
558 ist der Holzbau sehr individuell. Wenn sich jemand spezialisiert auf reine
559 Montagegeschichten, da kann er im Endeffekt dann nur Neubauten betreuen. Wenn er
560 das macht, hat das natürlich auf jeden Fall einen Sinn, dass ich das Ganze
561 auslagere und irgendwen machen lasse. Weil dann kann ich mich auf das
562 konzentrieren, dass das draußen läuft und rund rennt. Aber ja, von reiner
563 Montagepartien oder Montagefirmen gibt es halt relativ wenige.
564 A: Das heißt, das ist aus deiner Sicht auch eine Nische, die zwar Unternehmer
565 besetzen können, aber jetzt nicht weit verbreitet ist.
566 B: Ja, aus meiner Sicht schon. Ja. Inzwischen Holzbauunternehmen decken den
567 kompletten Bereich vom Holzbau in Österreich ab. Also von der Sanierung bis über
568 den kleinen Zubau bis ja, bis zum ganzen Haus.
569 A: Ist das aus deiner Sicht auch zukunftssträchtig, dass ein Unternehmen alles
570 abdeckt oder ist die Spezialisierung schon was, was im Holzbau mehr kommen wird?
571 B: Ich glaube, dass die Spezialisierung schon sehr, noch überall Einzug nehmen
572 wird, ja. Ich glaube nicht, dass, nachdem es jetzt wirklich überall spezieller
573 wird, dass ich die dementsprechenden Leute überall in jedem Bereich alles machen
574 lasse. Die Firmen, ja, die Firmen werden, es wird wahrscheinlich, oder sagen wir
575 so, es wird zu teuer werden, dass ich jeden Mitarbeiter alles können lassen muss.
576 Er wird nicht was Neues montieren, der wird nicht irgendeine Sanierung machen,
577 der wird nicht irgendwelche Anschlüsse, das wird einfach nicht funktionieren,
578 dass das jeder kann. Wenn er das nur einmal im Jahr macht, ist das einfach dann
579 kostenmäßig natürlich was anderes, als wie einer, der das ganze Jahr das gleiche

580 macht. Der bringt natürlich die dreifache Leistung raus.

581 A: Und ist das auf die Planung auch umzulegen eigentlich, dass/

582 B: Das sind im Endeffekt Spezialisten und ist auf die Planung genau gleich

583 umzulegen. Wenn der das ganze Jahr nur Planung macht, ist natürlich, hat der um

584 einiges mehr Leistung und auch eine bessere Qualität als wie jemand, der das

585 Ganze nur einmal macht, ja.

586 A: Okay. Gibt es sonst noch irgendwas zu dem Thema, was du anmerken möchtest,

587 was wir jetzt nicht besprochen haben?

588 B: Ja, dass mehr Firmen da umdenken bei der ganzen Sache, dass sie sich da nicht

589 dazu gezwungen fühlen, sondern dass selbst ein Umdenken stattfindet, dass ich

590 nicht alles bei mir im Betrieb selbst machen muss und leisten muss und kann,

591 sondern dass ich mich auf andere Firmen in dem Bereich verlassen kann und will.

592 A: Das heißt, dass die Unternehmen das als Chance sehen, zusammenzuarbeiten und

593 alle Möglichkeiten sich dadurch verschließen.

594 B: Ja.

595 A: Okay. Gut. Dankeschön.

A - 7 Transkription Interview 4

1 ExpertInneninterview: IP04 Datum: 12.01.2022 08:30 Uhr Dauer: 00:53:50

2 A: Ja, in dem Experteninterview geht es eben um die Beantwortung einiger Fragen
3 im Zuge der empirischen Forschung für die Masterarbeit zum Thema strategische
4 Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von Planungsleistungen.
5 Die Befragung ist anonym. Also es werden keine Namen genannt, wenn du
6 irgendeinen Namen sagst, wird der herausgestrichen, genauso wenn du jetzt
7 irgendeinen Firmennamen oder sonstiges sagst. Das Interview wird dann
8 verschriftlicht, ist dann nur für Betreuer von der Fachhochschule einsehbar und
9 ist aber nicht öffentlich zugänglich. Ja, der erste Bereich, was wir als
10 Kategorie haben, ist einmal grundsätzlich die Entwicklung im Holzbau. Also wie
11 hat sich aus deiner Sicht die Anforderungen an Holzbaubetriebe in den letzten
12 zehn, 15 Jahren verändert?

13 B: Also eindeutig ist, dass der Holzbau vom klassischen, Dachstuhl- oder
14 Carport-Bau, weggegangen ist, also weggegangen ist, sage ich, also moderner
15 worden ist und viel größer von den Projekten geworden ist. Also Einfamilienhaus
16 ist schon Standard, in moderner Bauweise ist Holzbau extrem gestiegen, muss ich
17 sagen, also die Nachfrage ist viel mehr geworden auch, in Holzmassivbau vor
18 allem und auch jetzt Objektbau, nicht? Mit den ganzen Zulassungen, um die halt
19 jahrelang gekämpft worden ist und geforscht worden ist, kommen jetzt die Früchte,
20 sage ich jetzt einmal, weil ein 3-Geschosser und so weiter, ist alles kein
21 Thema mehr, wenn ich mir jetzt das HoHo anschau, was da möglich ist und was
22 erlaubt ist und was man schon machen kann mit Holzbau, war vor zehn, 15 Jahren
23 noch undenkbar in Österreich zum Beispiel. In anderen Ländern eher mehr, aber in
24 Österreich haben wir da jetzt einen guten Sprung gemacht und das merken wir
25 schon an der Werbung, an den Anfragen, die man bekommt, dass Holzbau sehr
26 gefragt ist oder noch mehr gefragt ist, nicht nur jetzt herkömmliche Bauten,
27 Gartenhäuser oder Dachstühle.

28 A: Wie wirkt sich das auf die Holzbauunternehmen aus jetzt in ihrer Struktur?

29 B: Ja, damals hat man sich noch gefreut, wenn man zehn Dachstühle gehabt hat und
30 den hat man selber abgebunden und hast du halt, weiß ich nicht, 15 Mitarbeiter
31 gehabt, die halt herumgesägt haben, ja, primitiv gesagt, ja? Und jetzt ist alles
32 schneller geworden, sage ich jetzt einmal, also wenig Zeit für Abbund, sage ich
33 jetzt einmal. Händischer Abbund ist ja wirklich zeitintensiv und auch die
34 Vorfertigung wird immer mehr, eben wenn du dann in den Objektbau gehst, so wie
35 bei meiner Halle zum Beispiel, geht ohne Vorfertigung fast gar nichts mehr. Das
36 muss alles schnell gehen und sauber, trocken sein und es muss rasch weitergehen.
37 Keiner hat mehr Zeit, dass er quasi zwei Jahre lang baut. Es muss alles schnell
38 fertig sein, weil das alles Kosten sind. Und ja, und da muss man sich
39 weiterentwickeln und man kann nicht sagen, man macht da nicht mit, sondern man
40 muss da einfach, ja, in der Vorfertigung und so weiter, in der Planung vor allem,
41 viel mehr investieren als vorher. Damals ist noch vor Ort viel zugeschnitten
42 worden und jetzt musst du extrem viel in die Planung investieren. Umso mehr du
43 in die Planung investierst, umso weniger Probleme hast du nachher auf der
44 Baustelle. Und umso mehr du vorfertigen kannst, umso weniger Reiberei gibt es
45 auch auf der Baustelle. Und das ist einfach das, was eindeutig der Trend ist.
46 Vorfertigung, Planung ist immer wichtiger.

47 A: Zu dem Thema Planung, da ist ja die Digitalisierung natürlich auch ein
48 Schlagwort, was in allen Branchen aktuell natürlich sehr verbreitet ist. Wie hat
49 sich diese Digitalisierung in der Holzbaubranche ausgewirkt?

50 B: Also selbst im Einfamilienhaus merkst du, du musst einen Plan digital
51 weiterschicken können, sei es Elektriker oder Installateur, der die Durchbrüche
52 oder was einzeichnet. Du fährst selten schon irgendwo, da müsstest du ja ein,
53 zwei Wochen zu jedem Gewerk hinfahren und mit dem das besprechen, händisch
54 einzeichnen und das wäre extrem zeitaufwendig und überhaupt nicht mehr
55 trendmäßig. Also du musst das digital weiterschicken, die Pläne und der muss sie
56 auch verarbeiten können. Darum umso leichter natürlich, wenn die die gleichen
57 Programme haben und wenn man es dann einspielen kann, umso besser. Eigener Layer

58 und somit ja, ist das ganz wichtig eigentlich. Also ohne dem kannst du
59 heutzutage nicht, wie soll ich sagen, mithalten, ja, zeitlich einfach. Zeit
60 kostet Geld, das ist einfach so.

61 A: Gibt es andere Bereiche außer der Planung, wo die Digitalisierung auch noch
62 eine Rolle spielt jetzt in der Holzbaubranche oder grundsätzlich in der
63 Arbeitswelt aus deiner Sicht?

64 B: Digitalisierung, wie meinst du das?

65 A: Naja, auch in der Kalkulation oder in der Abrechnung oder in der Lagerhaltung
66 und so weiter, ist das auch ein Thema in der Holzbaubranche für dich?

67 B: Natürlich, also ich habe selber ein Programm zugelegt, also ein
68 Kalkulationsprogramm, beziehungsweise Rechnung schreiben tust du immer mit Excel
69 oder mit Word. Damals ist es vielleicht noch gegangen, aber einer gewissen
70 Betriebsgröße geht das nur mehr so, dass du ein Kalkulationsprogramm hast oder
71 eine Stunden-Mitschreibungs-Handy-App hast, wo die Mitarbeiter draufdrücken und
72 sagen, okay, so und so lange haben sie gebraucht für das Gewerk zum Beispiel
73 oder für diesen Bauabschnitt. Also das ist auch ganz wichtig, Baudokumentation
74 ist auch wichtig. Also meine Mitarbeiter sind es gewohnt, dass sie, wenn sie was
75 fertig gemacht haben, dass sie drei, vier Fotos machen, das wird dann
76 abgespeichert, kann man auch nachverfolgen dann, wenn es Fragen gibt oder
77 Probleme gibt, wie ist das damals gemacht worden, schaut man nach. Also das ist
78 ganz wichtig auch. Fotos machen, Baudokumentation, auch für den Kunden, also ja.

79 A: Auf dein Unternehmen gesehen, wie viel hast du nach deiner Einschätzung nach
80 noch Bedarf in Digitalisierungsschritten, um zu sagen, du bist jetzt am
81 absoluten Stand der Technik oder ist der schon erreicht aus deiner Sicht?

82 B: Nein, also auf keinen Fall erreicht. Also das ist noch auf jeden Fall Luft
83 nach oben. Das wird sich bei mir noch entwickeln, jetzt, wenn wir einen neuen
84 Standort dann haben, dann werden wir den weiteren Schritt machen, dass wir noch
85 mehr vernetzt sind, dass wir noch mehr, dass auf der Baustelle ein Foto gemacht
86 wird, automatisch hochgeladen wird, dass der das im Büro gleich sieht, dass es

87 auch richtig abgespeichert wird. Das sind noch die Dinge, wo man auch noch viel
88 Zeit gewinnen kann, weil so muss trotzdem der das Foto noch irgendwo abspeichern
89 noch und das dauert einfach noch alles ein bisschen zu lange. Aber wir sind am
90 richtigen Weg und ich weiß genau, wo wir noch drehen müssen. Aber das geht erst
91 dann, wenn wir alles im Büro eingerichtet haben und die Computer alle stehen und
92 wenn man einen Standort hat und einen eigenen Server und so weiter. Also das
93 wird sich noch entwickeln dann.

94 A: Wo hat da so ein Unternehmen wie deines die größten Herausforderungen jetzt,
95 ist das jetzt in der Hardware, ist das in der Software oder ist das im Personal
96 in diesem ganzen Digitalisierungsbereich?

97 B: Hardware gibt es ja, das sind einfach einmalige Kosten trotzdem. Software,
98 die kosten mittlerweile schon richtig viel Geld trotzdem, ja, auch die
99 Wartungskosten. Es ist fast, gibt es kein Programm, was nicht jährliche
100 Wartungskosten zusätzlich kommen, also eine einmalige Geschichte gibt es
101 eigentlich nicht. Du kaufst es zwar, das Programm, aber du hast zwischen, ja ich
102 habe jetzt zum Beispiel mit Statik und Holzprogramm, habe ich sieben-,
103 achttausend Euro im Jahr Wartungskosten, nicht? Und das hast du halt damals
104 nicht gehabt, nicht, solche Dinge. Und das hat sich schon von den Kosten her,
105 ist das explodiert. Damals hast du das nicht gehabt. Handabbund oder auf einen
106 Schnürboden damals noch aufgeschlulzt, das hat nichts gekostet. Aber, wie gesagt,
107 die Kosten kommen auch wieder rein, wenn das dann wirklich gut eingespielt ist.
108 Genau.

109 A: Sind jetzt aus deiner Sicht, also sinnvolle Investitionen und die sind
110 notwendig?

111 B: Natürlich, geht gar nicht mehr anders.

112 A: Das Thema der Industrialisierung ist ja auch ein weitverbreitetes, was ja
113 auch im Holzbau immer mehr zunimmt. Wie siehst du das jetzt für das eigene
114 Unternehmen, aber auch über die neuen Holzbauprodukte, also Zulieferungsprodukte
115 von der Industrie? Wie siehst du da die Entwicklung?

116 B: Die Produkte, die sie da?

117 A: Grundsätzlich einmal die Industrialisierung, also das Vorfertigen für dich
118 auch, ist das, wie schätzt du das ein, dass sich das entwickelt hat oder auch,
119 wie es sich weiterentwickeln wird?

120 B: Ja, wenn ich sage, das Brettsperrholz hat sich extrem weiterentwickelt. Also
121 das war vor zehn Jahren, wo man sich noch nicht genau sicher ist, ist es etwas
122 Gescheites oder nicht und mittlerweile geht ohne Brettsperrholz, meiner Meinung
123 nach, gar nichts mehr im Holzbau. Also die Einfamilienhäuser boomen in dem, also
124 die Anfragen steigen immer mehr und da ist eben die Vorfertigung ganz wichtig,
125 weil dann braucht man keine riesengroßen Hallen, keine großen
126 Bearbeitungsmaschinen, die ja extrem viel Geld kosten, Platzbedarf brauchen. Die
127 hat ein kleiner Zimmerer im Prinzip nicht, Platz und diese große Maschinen. Also
128 wir spezialisieren uns dann auch wirklich auf die Montage und die zusätzlichen
129 Gewerke, die dann für uns als Holzbau auf uns zukommen, wie
130 Außenholzweichfaserplatten befestigen, innen Lehmbauplatten, also dass der
131 hochwertige Holzbau weitergeht. Also wir wollen dann nicht weitermachen mit
132 Styropor und das wieder dem Baumeister übergeben, sondern wir wollen dann
133 weitermachen als Holzbauer, Holzfassaden machen, eben Holzweichfaserplatten,
134 Innenausbauten und nicht mit Rigipsplatten, sondern eben dann den Holzbau weiter
135 forcieren und dass der gesamte Wandkörper hochwertig und halt auch ökologisch
136 ist. Auf das wollen wir uns halt mehr dann spezialisieren. Weil jeder sagt, okay,
137 wir sollten wieder mehr Holzriegel machen, weil wir unsere Ausleistung haben,
138 ich sehe es aber eher anders. Wenn ich jetzt das Holz, das Einfamilienhaus
139 bekomme mit Holzmassiv, habe ich ja dann außen und innen noch genug
140 Möglichkeiten, mich zu verkaufen oder meine Arbeitszeit zu verkaufen, wenn es
141 dem Kunden was wert ist und ich es dem Kunden gut verkaufen kann. Somit habe ich
142 mehr Möglichkeiten und kann auch mehr umsetzen aufs ganze Jahr, kann halt statt
143 zehn Häuser, kann ich vielleicht zwanzig Häuser machen dann, nicht, weil die
144 Vorfertigung da ist.

145 A: Also haben diese neuen Holzbausysteme, Brettsperrholz hast du jetzt
146 angesprochen, haben die schon eine Auswirkung auf die Unternehmensausrichtung
147 für dein Unternehmen auf jeden Fall?

148 B: Auf jeden Fall, ja. Es gibt genug Zimmereien, die sagen, nein, sie bleiben
149 beim Holzriegel, weil sie ebenso viele Mitarbeiter haben, die gehören
150 beschäftigt. Aber ich finde, das ist nicht der richtige Ansatz. Da sind sie eher
151 dann altmodisch, sage ich jetzt mittlerweile. Die sollten sich auch
152 weiterentwickeln.

153 A: Was siehst du für großen Chancen für den Holzbau in Zukunft durch diese
154 Entwicklungen, Digitalisierung neuer Holzbausysteme und so weiter. Was glaubst
155 du, dass da jetzt die größten Chancen sind in Zukunft?

156 B: Dass nicht Beton und der herkömmliche, der klassische Bau, den wir gewohnt
157 waren jetzt jahrzehntelang, dass man einfach da mithalten kann oder dass man da
158 jetzt genauso mitmischen kann und dass man eben Schulen, Kindergärten, dass das
159 eigentlich aus Holz überhaupt kein Thema mehr ist und dass man auch große
160 Projekte mit Holz machen kann, mit geringem Aufwand, sage ich jetzt einmal. Also
161 durch die Vorfertigung kann ich mit fünf bis zehn Mitarbeitern locker solche
162 Projekte stemmen, wenn die Planung und die Statik alles gut gemacht ist, gibt es
163 da keine Hindernisse mehr oder keine Probleme. Das kann man locker schaffen.

164 A: Ist das etwas, was jetzt schon Tatsache ist oder ist das etwas, was sich noch
165 in der breiten Bevölkerung oder in der breiten Meinung durchsetzen muss aus
166 deiner Sicht? Wie weit sind wir da in der Entwicklung?

167 B: Nein, da ist auf jeden Fall noch Luft nach oben, aber wenn ich mir die
168 letzten drei Jahre jetzt hernehme, ist ständige Verbesserung da, es ist jetzt
169 bei der Auslastung die, wie ich gesagt habe, wir sind heuer erstmalig schon im
170 Jänner ausgebucht. Das war noch nie so und eben hauptsächlich mit
171 Einfamilienhäusern in Holzmassivbauweise. Und die Kunden kommen auf mich zu
172 mittlerweile und das kommt von der guten Werbung, beziehungsweise vom guten Ruf
173 mittlerweile, was das Brettsperrholz hat. Und die Entwicklung sieht man, dass

174 die nach oben geht. Aber es ist sicher so, wie ich es jetzt bei den Gemeinden
175 noch sehe, extrem viel Luft nach oben, weil da noch Lobbys unterwegs sind und
176 Persönlichkeiten noch zu viel Mitspracherecht haben oder da teilweise
177 wahrscheinlich auch noch sehr viel geschoben wird noch intern, was man gar nicht
178 so mitbekommt. Und da ist am meisten Luft noch, also öffentliche Bauten und so
179 weiter in gewissen Gegenden, dass man noch mehr Chancen bekommt im Holzbau, das
180 wäre noch wichtig.

181 A: Welche Risiken siehst du für den Holzbau durch diese Entwicklung, durch das,
182 vielleicht auch schnelle Wachstum, durch diese neuen Produkte, gibt es da was,
183 wo halt speziell auf Holzbaubetriebe auch Risiken zukommen?

184 B: Also mein großes Risiko, was ich sehe, ist, wenn Holzbaubetriebe, die nicht
185 die richtigen Facharbeiter haben und da es auf der Baustelle dann montieren,
186 schnell, schnell, weil das können wir ja auch, und da es dann zu Fehlern kommt
187 oder vielen Fehlern kommt, dass der Holzbau dann wieder einen Schritt
188 zurückmacht von der Bevölkerung her, vom Image, der Imageschaden, was passieren
189 kann, wenn es nicht ordentlich verbaut wird, wenn es zu Schäden kommt oder wenn
190 irgendwas passiert und ja, es gibt einfach zu viele eingeschränkte
191 Holzbaubetriebe, die einfach alles machen und nicht kontrolliert werden. Das ist
192 meine Meinung. Und denen kann es schon mal passieren, dass der einfach weniger
193 auf Statik achtet oder weniger auf fachgerechte Verbindungsmittel oder so, weil
194 sie es nicht wissen oder weil es ihnen egal ist. Und da ist die Gefahr, wenn man
195 da nachher zu viele Fehler hintereinander macht und dann gibt es sicher genug
196 Stimmen und Presse, die das dann schnell verbreiten und dann ist das die größte
197 Gefahr meiner Meinung nach. Also wir müssten da eigentlich viel mehr auf
198 Weiterbildung in den Betrieben, dass auch die Industrie nicht nur die Produkte
199 an den Markt wirft, sondern dass es auch Schulungen gibt, regelmäßige Schulungen,
200 dass die auch verpflichtend sind. Das wäre meine Meinung, dass Holzbaubetriebe
201 dann irgendwelche Zertifikate bekommen, die das dann auch fachgerecht
202 verarbeiten dürfen, dass es nicht ein jeder machen darf, weil das wäre ganz

203 wichtig. Und dann kann man das auch gut abfedern, glaube ich, dass das nicht zu
204 leicht ist. Jeder bekommt das Material. Jeder kann das montieren. Das dürfte
205 nicht sein, weil der Holzriegel mittlerweile dafür wirklich, oder macht leider
206 jeder schon, jeder Pfuscher oder jeder eingeschränkte Holzbaubetrieb kann einen
207 Holzherrenstempel von einem richtigen Holzbaumeister, wie es eigentlich gedacht
208 war, sondern wir stellen es einfach am Wochenende auf und sagen, der Kunde hat
209 es selber gemacht. Und wenn das mit dem Holzmassiv auch so leicht geht, dann
210 sehe ich Probleme.

211 A: Siehst du die Unternehmensstruktur in der Holzbaubranche in Österreich, die
212 ja im Durchschnitt bei sechs bis sieben Mitarbeitern über das ganze Bundesgebiet
213 ist, als Problem für die größer werdenden Projekte im Holzbau, dass da
214 vielleicht große Bauunternehmen diese Projekte eher ausführen werden und der
215 Holzbauer nur mehr ein Subunternehmer ist?

216 B: Das kann schon passieren, ja. Das kann schon passieren. Aber da haben wir
217 auch wieder ein grundsätzliches Problem, weil wenn ich mir denke, ich habe
218 angefangen damals bei einem Betrieb, wo ich wirklich drei, vier, fünf sehr gute
219 Gesellen gehabt habe und immer zwei, drei Lehrlinge, ja. Mittlerweile ist es so,
220 fast keiner bildet mehr Lehrlinge aus und jeder kämpft um Auslastung. Es war bis
221 jetzt so, trotzdem haben wir Auslastung und hat Angst, dass er halt zu wenige
222 Aufträge hat, um zu wachsen. Damals war das nicht so. Da hast du immer deine
223 Aufträge gehabt und es ist sich ausgegangen. Aber jetzt ist ein guter Geselle,
224 ist die Gefahr, dass der die Firma verlässt und sich selbstständig macht als
225 eingeschränkter Holzbaubetrieb. Das ist zu einfach geworden und ich finde
226 einfach, damals war es so, du hast Praxis gebraucht, du hast Erfahrung gebraucht
227 und du hast vor allem den Zimmermeisterabschluss gebraucht, damit du dich
228 selbstständig machen kannst. Das kannst du jetzt einfach mit gewisser Praxis und
229 einer Prüfung bist du eingeschränkter Holzbaubetrieb. Jetzt können eigentlich
230 die Firmen, die bei sechs, sieben Leuten sind, schwer den Sprung machen auf 15
231 Leute, weil die Gefahr da ist, dass die zwei, drei besten Mitarbeiter den

- 232 Betrieb verlassen, weil sie meinen, sie können es besser oder ja, da sehe ich
233 halt die Gefahr.
- 234 A: Das heißt, die Mitarbeiterbindung ist schwieriger geworden.
- 235 B: Aufgrund der Leichtigkeit, sich selbstständig zu machen.
- 236 A: Okay. Zum Thema Planung im Holzbau, welchen Bedarf siehst du an
237 Planungsleistungen im Holzbau? Wie schätzt du das ein? Hat das zugenommen? Ist
238 das wichtiger geworden?
- 239 B: Aufgrund der Vorfertigung ist das eigentlich das Wichtigste. Also wenn ich
240 jetzt im kleinen Einfamilienhaus beginne, sage ich dem Kunden, er braucht einmal
241 den Badezimmerplan, er braucht den Küchenplan, er braucht die
242 Einrichtungsgegenstände und dann brauchen wir schon den Elektriker für Schalter
243 und Licht und so weiter und dann können wir das Holzmassivbau, den Holzmassivbau
244 rundherum bauen oder planen. Aber wir machen schon so, dass wir die
245 Einrichtungen, alles, mit einzeichnen, damit der Kunde zum Schluss nicht sagt,
246 hätten wir da und hätten wir da. Also wir gehen extrem ins Detail, ja. Und das
247 war damals nicht so. Das ist vor Ort, das entschieden worden, ja. Da hast du
248 einmal den Rohbau hingestellt und dann ist der Kunde durchgegangen und hat die
249 Steckdosen angezeichnet, ja? Und ist die Couch halt dann nur zwei Meter statt
250 zwei Meter fünfzig oder ist die Küche statt drei Meter nur zwei Meter siebenzig,
251 ist egal, aber jetzt mittlerweile ist alles schon ganz wichtig, dass man es
252 vorab schon weiß und plant und ja, darum ist Planung extrem wichtig, ja.
- 253 A: Wird dieser Stellenwert der Planung auch vom Kunden oder vom Auftraggeber
254 wahrgenommen oder ist das jetzt für den Auftraggeber eigentlich nur so eine
255 Nebenerscheinung?
- 256 B: Nein, leider ist es manchmal so, dass der Kunde das sagt, du bekommst den
257 Auftrag, die Planung muss gratis sein, so auf die Art. Mittlerweile machen wir
258 es so, wir verrechnen auch die Planung. Wir müssen es verrechnen. Es ist ebenso
259 intensiv geworden, dass du das nicht mehr in irgendeiner anderen Kosten
260 hineinrechnen kannst. Du musst es einfach extra ausweisen, vor allem, wenn

261 Änderungswünsche sind und so weiter. Das ist nicht so, dass die erste Planung
262 dann gleich passt oder dass der Kunde, ändert dann wieder etwas und das ist ja
263 sehr zeitintensiv. Auch mit Behörden und so weiter, das ist nicht mehr so
264 einfach wie damals. Also beim Einfamilienhaus bist du locker bei 10000 Euro
265 Planungskosten mittlerweile, wenn ich sage, mit Einreichplanung und
266 Polierplanung, bist du locker bei 10000 Euro, ja. Und damals war das nicht so
267 intensiv, das war nicht so schwierig.

268 A: Ist aus deiner Sicht das ganze Planung oder Engineering, nehmen wir das mit,
269 also Statik und Planung, ist das eine Kernkompetenz für ein Holzbauunternehmen
270 oder ist das nur etwas, was ich dazu brauche, um meine Kernkompetenz, den
271 Holzbau ausführen zu können?

272 B: Natürlich, wenn jetzt, sage ich, ein nicht so gut ausgebildeter Zimmerer eine
273 gute Firma hat, die ihm das plant und statisch berechnet, dann kann er schon
274 nach außen posaunen, dass er das macht und nach außen hin als super Firma
275 dasteht, nicht? Weil ja, offiziell scheint er auf als Auftraggeber und was da im
276 Hintergrund passiert, wird er sicher nicht nach außen tragen, dass es eigentlich
277 zwei, drei oder vier andere Firmen gibt, die alles für ihn rundherum erledigen.

278 A: Wie hat sich der Ablauf dieser ganzen Werk-, Abbund- und Montageplanung in
279 den letzten Jahren geändert oder hat der sich geändert?

280 B: Ja, wir sind eigentlich mit der Werkplanung vor dem Einreichplan schon. Wir
281 machen zuerst die Werkplanung und aufgrund dessen eigentlich den Einreichplan.
282 Damals hast du den Einreichplan einmal irgendwie gezeichnet noch, das hat
283 teilweise irgendwer gemacht, den Einreichplan. Und dann sind wir gekommen als
284 Holzbauunternehmen, haben eigentlich den Plan umgezeichnet so wie es gehört und
285 dann ist ein Auswechslungsplan passiert und jetzt ist es aber so, dass die
286 Kunden mittlerweile erkennen, dass sie gleich zu den ausführenden Firmen gehen
287 und der zeichnet dann einen Einreichplan. Wir zeichnen aber zuerst den
288 Polierplan quasi oder die Details und dann rundherum dann erst den Einreichplan.
289 Und vorher haben es irgendwelche Planungsbüros gezeichnet und egal, was nachher

290 kommt. Die haben abgerechnet und der Kunde war nie wieder bei dem Planungsbüro.

291 Und dann hat es geheißen, ja, warum seid ihr nicht gleich zu mir gekommen? Und

292 das hat sich schon geändert, dass die Kunden gerne jetzt zum ausführenden

293 Unternehmen gehen, der dann den Einreichplan zeichnen soll.

294 A: Was ist daraus der Vorteil, wenn jetzt der Fachplaner, nenne ich einmal den

295 Holzbauunternehmer, schon vorher dabei ist, bevor der Einreich- oder

296 Entwurfsplan fertig ist, wo siehst du da die Vorteile darin?

297 B: Die Vorteile für den Kunden jetzt einmal, ist, dass er hinten nach keine

298 Probleme hat, falls irgendwelche bautechnischen Änderungen sind, die was halt

299 von der Gemeinde her wichtig sind. Gibt es keine Änderungen mehr oder du kaufst

300 dir einen Einreichplan, der schon fertig gestempelt wird und es sind aber

301 bautechnische Schwierigkeiten da drinnen, du musst es ändern, musst wieder von

302 vorne mit dem ganzen Einreichverfahren beginnen oder mit dem Auswechslungsplan

303 nachher streiten mit der Gemeinde. Vielleicht gibt es irgendwelche Gebäudehöhen

304 oder was, die dann überschritten werden. Also diese Themen sind schon sehr

305 wichtig, dass die dann nicht mehr sind, ja, meiner Meinung nach. Weil sonst

306 beginnt das ganze Einreichverfahren wieder von vorne und du verlierst Zeit. Und

307 für den Verarbeiter ist es wichtig, dass er nicht am bestehenden Plan, wie soll

308 ich sagen, eben noch einmal ausbessern muss, sondern dass er gleich mit seiner

309 Werkplanung gleich einfach die Umwandlung auf einen Einreichplan und dafür auch

310 vielleicht noch eine Entschädigung bekommt oder Kosten, ja.

311 A: Ist dieser Ablauf, den du jetzt beschrieben hast, ist der nur bei den

312 Privatkunden möglich oder ist der auch bei größeren Projekten möglich, dass der

313 Fachplaner schon sehr früh mit dabei ist und eigentlich seine

314 Konstruktionsdetails miteinbringt?

315 B: Ich glaube, es ist ganz wichtig, dass man vorab schon so eine Sitzung macht

316 mit den wichtigsten Gewerken, dass die bei der Planung dabei sind. Das wäre das

317 Wichtigste, dass nicht nur der Architekt der Hauptverantwortliche ist für die

318 Planung, sondern dass eine Gruppe von drei bis vier Firmen, die die Wichtigsten

319 sind am Bau, kommt darauf an, jetzt welcher Bau das ist, aber dass die gemeinsam
320 am Tisch sitzen und ihre Punkte halt definieren und dass man aus dem heraus dann
321 eigentlich den Plan macht oder den Einreichplan oder was auch immer, weil oft
322 macht der Architekt einen Plan und ja, dann hast du extrem viele Kosten, die du
323 dem Architekten zahlen musst und dann aber nochmal dann für die
324 Ausbesserungsplanungsleistungen. Der Schritt, der gehört einfach noch ein
325 bisschen nach außen getragen, dass das noch ein bisschen mehr publik wird, dass
326 man da nicht automatisch zum Architekten geht bei jedem Projekt, dass man
327 einfach Teams bildet einfach, die das dann planen.

328 A: Ist aus deiner Sicht da der Holzbau besonders im Vergleich zu dem normalen
329 Hochbau, ist es da wichtiger, dass man da früher dabei ist in der Planung als in
330 einem normalen Stahlbeton oder in einem Ziegelprojekt?

331 B: Ja, also ich finde, aufgrund eben der Holzmassiv oder der Vorfertigung halt,
332 wo eben viele Durchbrüche, Elektroleitungen und so weiter oder statische Themen
333 halt auftauchen, ist es auf jeden Fall wichtig, dass der Holzbau da dabei ist.
334 Ja.

335 A: Das Thema Digitalisierung haben wir schon gehabt. Wie wirkt sich die
336 zunehmende Digitalisierung jetzt speziell auf die Planung aus, da den ganzen
337 Planungsablauf auch?

338 B: Wichtig ist es, dass die Firmen untereinander vernetzt sind oder dass die die
339 gleichen Programme oder dass die Programme halt das einlesen können, was der
340 andere zeichnet, dass die Module zusammenpassen, dass man nicht immer extra dazu
341 zeichnet oder alles nochmal zeichnen muss, dass man die Pläne weiterschicken
342 kann, dass die Firmen halt untereinander sich gut verstehen und das halt sehr,
343 wie gesagt, Preis, solche Programme kosten Geld, Wartung und du brauchst dann
344 auch die Mitarbeiter dazu, die diese Programme auch erlernen und ständig auch
345 die Weiterbildungen von diesen Programmen machen. Was nützt ein perfektes
346 Programm, wenn du nicht den Mitarbeiter dazu hast, der das bedienen kann? Also
347 du brauchst schon technisches Fachpersonal, die aber nicht nur das Programm

348 können, sondern auch wissen, wie es auf der Baustelle auch abläuft. Das ist,

349 glaube ich, das Wichtigste.

350 A: Das Thema BIM ist ja allgegenwärtig. Wie siehst du das Thema im Holzbau?

351 B: Wie gesagt, wir beschäftigen uns jetzt auch schon mit diesem Thema. Und das

352 wird immer mehr, glaube ich, ja, also das wird auch bei jeder Baumesse, ist

353 ständig, liest du BIM und es geht, glaube ich, gar nicht anders. Mit

354 Haustechnikplanungen, die ja auch immer komplizierter werden, HKLS, Elektro, das

355 ist, Lüftungssysteme, was auch immer. Und ja, da ist es sicher ein Vorteil, wenn

356 man das mit dem ganzen modernen Programmen kombiniert und halt verknüpft und zu

357 einem Gebäudemodell dann irgendwie kombiniert und auch für die Zukunft, dass man

358 sagt, man kann auch wo nachschauen, wo welche Leitungen sind. Man hat dann einen

359 gesamten Plan, ein gesamtes Modell und man kann auch in zehn Jahren genau noch

360 nachvollziehen, wo was liegt. Und das ist schon ein riesengroßer Vorteil, was

361 gerade bei großen Projekten.

362 A: Wird BIM jetzt in deinem Bereich umgesetzt jetzt, privaten Bereich,

363 Einfamilienhäuser, ist das quasi BIM-fähig?

364 B: Wir haben es freigeschalten, ja, aber wir sind jetzt noch am Beginn. Also es

365 dauert sicher noch, ja, bis nächstes Jahr.

366 A: Aber es gibt ein 3D-Gebäudemodell, gibt es Holzbau, gibt es ja fast bei jedem

367 Projekt?

368 B: Gibt es, ja.

369 A: Welche Herausforderungen siehst du da jetzt, wenn sich das BIM noch mehr

370 durchsetzen wird, diese Vernetzung unter den Gewerken, auch für den Holzbauer?

371 B: Ja, noch mehr Schulungen, noch mehr Fachpersonal, die sich da einfach

372 weiterentwickeln, ja, die da regelmäßige Schulungen, Weiterbildungen machen,

373 dass man da wirklich. Was nutzt das Programm, wenn ich dann ewig brauche, dass

374 ich das Ganze benutzen kann oder weiterverarbeiten kann. Du kannst dir nachher

375 nicht leisten, dass der Mitarbeiter, wenn du normalerweise eine Stunde für diese

376 Zeichnung brauchst und der braucht nachher zwei Tage dafür, dann ist es nicht

377 wirtschaftlich. Also das muss dann schon so sein, dass das funktioniert auch im
378 Betrieb.

379 A: Aber wird aus deiner Sicht der Planungsaufwand damit zunehmen?
380 B: Ja. Sicher.

381 A: Es werden auch mehr Ressourcen in dem Bereich benötigt werden?
382 B: Natürlich, genau.

383 A: Jetzt sind wir beim nächsten Thema. Personalressourcen für die Planung oder
384 für die ganze oder für den Technikbereich. Wie siehst du da die Herausforderung,
385 geeignete Mitarbeiter zu bekommen für diese Holzbauplanung und Holzbautechnik,
386 Statik, wo sind da die Probleme?

387 B: Bei uns ist es so, ich habe gerne Planer, die halt ein bisschen Praxis vorher
388 gehabt haben, so wie ich habe Zimmerer selber gelernt, Polier, Meister, also das
389 Ganze von der Pike auf gelernt und habe mir nebenbei dieses Wissen angeeignet
390 und bin halt, habe mich da ständig weiterentwickelt und da bin ich jetzt schnell
391 in der Planung, nicht nur, weil ich das Programm kann, sondern weil ich genau
392 weiß, was ich mache. Jetzt ist halt die Kombination von Praxis und das Programm
393 lernen das beste Beispiel, sage ich jetzt einmal. Ansonsten eben, ich kann mir
394 gut vorstellen, dass Mitarbeiter, die halt auf der Baustelle langjährig
395 gearbeitet haben, dass man die halt ins Büro bringt dann, dass die halt
396 teilweise auf der Baustelle sind, aber teilweise auch im Büro dann mitarbeiten
397 und sich da halt weiterentwickeln und Schulungen bekommen, weil ich glaube, dass
398 praktisch und dann noch mit dem Programmverständnis, dass da halt am meisten
399 weitergeht und dass wieder weniger Fehler passieren als jemand, der noch nie auf
400 der Baustelle war. Also das ist schon wichtig auch, dass man die Kombination
401 irgendwie schafft. Aber das ist sicher nicht einfach, weil er fehlt dann auf der
402 Baustelle wieder, du brauchst dann wieder Personal auf der Baustelle, die das
403 wieder umsetzen können. Also das ist das Problem. Wen ziehst du ab von der
404 Baustelle ins Büro oder nimmst einen Frischen von der Schule. Der hat wieder
405 wenig Praxis, der muss aber auch ein bisschen auf die Baustelle. Also die

406 Kombination, wen ziehst du ab, wen nimmst du auf, wen stellst du ein? Ja, das
407 wird die Schwierigkeit.

408 A: Sind da aus deiner Sicht genug Ressourcen da am Markt für solche Leute, um
409 den zunehmenden Planungsaufwand auch zu bewältigen für die Unternehmen?

410 B: Ich glaube, man muss sich jetzt schon selber ausbilden und das nicht zu spät
411 damit beginnen, sondern rechtzeitig damit schon anfangen, ja. Man sollte nicht
412 zu lange zuwarten. Aber es wird sicher genug Schulabgänger geben. Aber die Frage,
413 ob die dann gleich innerhalb, also vom Tag eins die Leistung bringen können.

414 Das dauert auch seine Zeit. Das geht nicht von einem Tag auf den anderen. Das
415 dauert sicher einmal ein Jahr, bis der eingeschult ist, bis alles funktioniert,
416 bis der die Abläufe kennt, bis er einmal ein paar Projekte gezeichnet hat, bis
417 einmal die ganzen Probleme kommen, die aufgetaucht sind. Das geht nicht von
418 einem Tag auf den anderen. Das ist auch ein Prozess.

419 A: Für diese Schulabgänger, HTL wahrscheinlich, nehme ich an, ist da der Holzbau
420 interessant oder ist da eher der Hochbau interessanter für die? Wie schätzt du
421 das ein? Wo gehen da die Abgänger hin, in welche Fachrichtung?

422 B: Also ich habe jetzt zwei HTL-Hochbau Mödling-Abgänger, die bei mir angefangen
423 als Zimmerer. Die haben nach der Schule bei mir angefangen und ich muss sagen,
424 die haben eine gute Ausbildung und die haben ein Grundverständnis. Alles, was
425 das ganze Technische betrifft und eignen sich bei mir jetzt das Handwerkliche an
426 und ist eine super Kombination, ja.

427 A: Also gibt es diese Bereitschaft, nach der Schule auch noch handwerklich das
428 auf der Baustelle zu lernen?

429 B: Ja.

430 A: Schon. Okay.

431 B: Und das sind, glaube ich, dann auch richtig gute Leute, die HTL und dann noch
432 zusätzlich dieses Handwerk noch zusätzlich lernen, ja. Die Entwicklung geht
433 extrem schnell bei diesen Leuten. Also du merkst ihnen nach sechs Monaten einen
434 richtig guten Sprung, weil sie eben das ganze Technische vorher schon gelernt

435 haben und dann das handwerklich nach drei, vier Projekten, sind sie extrem
436 weiterentwickelt schon und das macht echt Spaß mit ihnen.

437 A: Siehst du da zwischen den Ressourcen in der Planung und in der
438 Unternehmensausrichtung einen Zusammenhang, das heißt, wenn du Ressourcen in
439 der Planung hast, kannst du das Unternehmen anders ausrichten in der Strategie
440 als wenn du sagst, du bist nur alleine in der Planung, bekommst auch keine
441 Mitarbeiter?

442 B: Ja, man kann sich dann entscheiden. Mache ich nur mehr Planung und Statik,
443 ohne Ausführung und verbe quasi dann die Projekte weiter an Subunternehmen
444 oder an bekannte Zimmereibetriebe, mit denen ich schon länger zusammengearbeitet
445 habe oder ich bleibe bei der Ausführung und mache eine Kombi oder ich mache nur
446 mehr Ausführung. Also es gibt sicher jetzt Zimmereien, die dann von der
447 Ausführung komplett weggehen, die sich nur mehr auf die Planung und Statik
448 konzentrieren. Oder es wird Firmen geben, die sagen, die Statik und Planung gebe
449 ich komplett weg und ich konzentriere mich nur aufs Montieren. Dann habe ich
450 keine Planungsprobleme. Ich montiere das, was mir vorgelegt wird, wenn der sich
451 verplant hat, ist es nicht meine Schuld, dann falle ich da weg, kassiere
452 trotzdem meinen Tagessatz oder was auch immer. Ich glaube, dass da viele Firmen
453 sich dann jetzt spalten werden oder auch viele Firmen auch beides machen werden.
454 Das wird halt dann spannend werden, ob sie es dann aufgrund vom Personal oder
455 wie auch immer schaffen werden.

456 A: Aber ist es wahrscheinlich für größere Unternehmen leichter, in beiden
457 Bereichen gut aufgestellt zu sein als für die vielen kleinen.

458 B: Ja, genau. Um das geht es. Ich habe gerade die Kleinen angesprochen, die
459 Kleinen werden sich entscheiden müssen, A oder B, weil ich glaube nicht, dass
460 die dann, wie gesagt, diese wen zieht man ab von der Baustelle, wen zieht man
461 vom Büro ab oder wie auch immer, dass es bei fünf, sechs Leuten extrem schwierig
462 ist. Ab 15, zwanzig Leute, glaube ich, ist es ein bisschen einfacher.

463 A: Also ist es schon eine Spezialisierung, die da auch stattfindet in der ganzen

464 Entwicklung, aus deiner Sicht?

465 B: Hundertprozentig, ja. Es wird den klassischen Zimmermann geben mit Dachstühle,
466 Carports, Pergola und dann wird es den Holzbaumeister geben oder Holzbauer
467 geben, der eben Projekte macht oder eben Einfamilienhäuser und dann wird es eben
468 den Holzbauer geben oder der eben nur die Planung oder ein Planungsbüro und
469 Statikbüro sein wird, ja? Also es wird mehr aufgegliedert sein, glaube ich.

470 A: Welche Maßnahmen sind aus deiner Sicht jetzt die gesamte Branche notwendig,
471 um da das fehlende Personal speziell in diesem ganzen Engineering-Bereich noch
472 mehr verfügbar zu machen oder auch mehr Personal da für die Zukunft zu haben,
473 wenn der Holzbau so stark wächst in den nächsten Jahren?

474 B: Ich glaube, noch mehr schmackhafter machen das Ganze, noch einmal mehr
475 Werbung machen, einfach mehr Projekte präsentieren, wie cool eigentlich der
476 Holzbauer ist, was eigentlich möglich mit dem Werkstoff, mit eben diesen
477 industriellen Vorfertigungsgeschichten, was es da schon mittlerweile gibt, wie
478 Brettsperrholz oder sonstige Decken- oder Wandelemente, dass einfach die Schüler
479 schon in der Ausbildung das schon lernen, in der HTL schon zum Beispiel oder ja,
480 einfach dass man da mehr rausgeht, mehr präsentiert und einfach das schmackhaft
481 macht, ja, dass man sagt, okay, du könntest ein Holzbauplaner sein, der zum
482 Beispiel das HoHo plant, ja, oder eine coole Brücke oder egal was, dass man
483 einfach mehr Werbung macht und das schmackhafter macht den Jugendlichen, sage
484 ich jetzt einmal.

485 A: Ist aus deiner Sicht dann auch mehr Angebot an den Schulen, an den
486 Fachhochschulen und an den Universitäten notwendig für den Fachbereich Holz?

487 B: Ja, auf jeden Fall ja.

488 A: Hattest du in deinen Unternehmen schon einmal Probleme durch fehlendes
489 Personal in der Planung, im Engineering?

490 B: Nein, das habe ich bis jetzt noch nicht gehabt, weil erstens einmal gibt es
491 einen Partnerbetrieb, der, wenn es zeitlich sich nicht bei mir ausgeht, die
492 Planung übernimmt, wo man dann sagt, okay, der übernimmt einmal für das

493 Einfamilienhaus die Planung und ich schaue nur mehr darüber oder eben sonst ist
494 es sich bei mir zeitlich eh immer ausgegangen, dass ich es selber gemacht habe,
495 aber ansonsten kombiniert man halt. Teilweise gibt man es aus der Hand, aber
496 kontrollieren tut man es trotzdem noch, aber die erste 3D-Planung vergibt man
497 halt, wenn es sich zeitlich einfach nicht ausgeht. So ist es sich immer schön
498 ausgegangen, sagen wir so. Also es war nicht so, dass ich ein Projekt nicht
499 abwickeln habe können, weil es sich nicht ausgegangen ist. Also irgendwie haben
500 wir es immer noch geschafft.

501 A: Also du hast ja schon gesagt, ein Partnerbetrieb, der das macht, also das
502 Auslagern von der Planung ist durchaus auch eine Möglichkeit, um da flexibel zu
503 sein oder auch um Bedarf abzudecken?

504 B: Das Wichtigste ist die erste Phase, ist die Angebotsphase. Wenn man schnell
505 anbietet, dann kommt man eher zu einem Auftrag. Und da sehe ich eine Auslagerung
506 komplett in Ordnung, weil da sage ich, okay, fürs grobe Auslagern schnell ein
507 Angebot zu bekommen, ist wichtiger als wie jetzt komplett sich die Zeit
508 totzuschlagen mit Details, was am Anfang nicht so wichtig ist. Der Kunde will
509 einfach schnell ein Erstangebot haben. Aber da ist trotzdem eine Vorplanung oder
510 eine statische Vorbemessung wichtig, dass man nicht zu weit weg ist und da sehe
511 ich überhaupt kein Problem, dass man das auslagert, dass man einfach schneller
512 ist.

513 A: Also das Thema Outsourcing von Dienstleistungen in der Planung oder in der
514 Holzbaubranche, hast du da Erfahrungen mit dem gemacht?

515 B: Ja, das funktioniert.

516 A: Wo sind die größten Herausforderungen aus deiner Sicht in dem Bereich oder
517 auf was muss man besonders achten?

518 B: Dass man den richtigen Partner hat, beziehungsweise die richtigen Leute, die
519 vorm Computer dann sitzen, dass der Ansprechpartner schnell reagiert. Also dass
520 er sich nicht zu lange Zeit lässt von Anfrage bis zum Angebot, dass man das,
521 dass da keine drei Wochen vergehen zum Beispiel, die Chancen darf man sich nicht

- 522 entgehen lassen. Du musst wirklich schnell sein, dass der halt verfügbar ist,
523 dass man halt miteinander reden kann und dass man sich halt versteht, ja, dass
524 man nicht aneinander, auseinanderredet. Das ist, ja, das entwickelt sich dann
525 auch. Bei den ersten drei, vier Projekt geht man noch ein paar Details durch.
526 Bei den nächsten Projekten versteht man sich schon und da braucht man gewisse
527 Dinge gar nicht mehr besprechen, wird man schneller. Also da ist für mich noch
528 eine langfristige Partnerschaft halt dann wichtig, dass man nicht immer einen
529 Neuen suchen muss, dann muss man wieder die neuen Details besprechen, wieder neu
530 besprechen. Da verliert man wieder zu viel Zeit. Also da wäre es halt wichtig,
531 dass der, mit dem man zusammenarbeitet, auch für langfristige Geschäfte einfach
532 beibehaltet, dass man nicht immer wechselt.
- 533 A: Für dieses Outsourcing, sind da Bereiche wie Statik, wie Werkplanung,
534 Abbundplanung auch geeignet aus deiner Sicht?
- 535 B: Ja, ist auch geeignet, ja, also genau das gleiche Thema. Die Details
536 bespricht man halt ein paar Mal und umso mehr Projekte man nachher gemeinsam
537 macht, umso schneller geht es dann und umso mehr Sinn macht es auch dann. Am
538 Anfang kontrolliert man es immer doppelt. Also die Erfahrung habe ich, man
539 bekommt die Pläne, man kontrolliert es trotzdem noch einmal, also man hat
540 eigentlich eine Zahl, die eigentlich für das Outsourcing, hat aber trotzdem die
541 Arbeit, weil man es nochmal kontrolliert und das macht man die ersten fünf,
542 sechs, sieben Projekte macht man es immer. Also ich mache es so. Das heißt,
543 doppelte Kosten, aber wenn das dann bei den letzten drei, vier Projekten immer
544 dann passt, dann hat man mehr Vertrauen trotzdem und dann kann man es eigentlich
545 loslassen und dann zahlt es sich aber wirklich aus. Aber das bringt nur dann was,
546 wenn man es auf langfristig sieht, nicht nur auf ein, zwei Projekte, das macht
547 keinen Sinn, weil dann zahlst du doppelt, für deine Kosten und fürs Outsourcing.
- 548 A: Gibt es aus deiner Sicht Projekte, die sich besonders gut dafür eignen und
549 Projekte, die sich eigentlich im Holzbau wenig dafür eignen?
- 550 B: Ja, umso größer das Projekt wird, umso eher eignet es sich, umso kleiner das

551 Projekt ist, umso weniger eignet es sich, weil ob jetzt ein Carport oder einen
552 Dachstuhl oder ein Gartenhaus Outsourcing, macht keinen Sinn nicht, nein. Also
553 bei größeren Projekten macht es mehr Sinn.

554 A: Und würdest du da einen Unterschied machen zwischen dem Bauen im Bestand,
555 also Aufstockungen, Sanierungen und jetzt Neubau, dass das eine leichter zum
556 Outsourcen ist als wie das andere.

557 B: Neubau, natürlich, Neubau, ja. Bestand, Altbau wird wahrscheinlich beim
558 Zimmerer bleiben, der da jetzt zehn Mal hinfährt und das adaptiert und neu macht.
559 Da sind das Aufnehmen und dann das Weiterschicken aufwendiger als wenn ich es
560 gleich selber mache, ja. Also eher der Neubau dann, ja.

561 A: Wie weit verbreitet ist aus deiner Sicht, dass jetzt ein Holzbauunternehmen,
562 nicht nur in deinem, sondern generell, mit Partnern zusammenarbeiten, die die
563 Dienstleistungsplanung oder Statik und so weiter, erbringen? Oder ist das noch
564 ein Ausnahmefall?

565 B: Also ich habe die letzten 15 Jahre, ich bin der Meinung, dass Zusammenarbeit
566 wichtig ist und dass es auch funktioniert. Es gibt aber viele Zimmereien und
567 Holzbaubetriebe, die das nicht so sehen, ja? Die sind, auf keinen Fall
568 zusammenarbeiten, weil der nimmt ja die Arbeit weg oder das ist ein Konkurrent,
569 aber ich sehe das überhaupt nicht so. Also wenn dein Gegenüber menschlich und
570 die Handschlagqualität passen, dann kannst du mit dem hervorragend
571 zusammenarbeiten, auch wenn der zum Beispiel in der Nachbarortschaft ist. Also
572 ich habe die Erfahrungen, ich habe mit drei Zimmereien eine super Partnerschaft,
573 wo wir auch immer wieder uns gegenseitig aushelfen, sei es beim Abbund und mit
574 der Abbundanlage oder auch bei der Montage und das funktioniert hervorragend und
575 allen drei Firmen geht es gut und da spricht man überhaupt nicht von
576 Konkurrenzdenken oder wünscht dem anderen, hoffentlich ist der bald im Konkurs
577 oder im Gegenteil, man wünscht jedem das Beste und wenn es dem gut geht, geht es
578 uns auch gut, weil wenn der mehr Aufträge hat und er kann es nicht abwickeln,
579 helfen wir aus und das funktioniert eigentlich hervorragend, muss ich sagen,

580 wenn der Mensch dahinter natürlich und die Firmenphilosophie dazu passt. Es gibt
581 Zimmereien, wie gesagt, mit denen kannst du nicht zusammenarbeiten, die wollen
582 alleine die Besten sein und die Größten werden.

583 A: Welchen Chancen sind aus deiner Sicht jetzt durch dieses Outsourcing von
584 Dienstleistungen für den Holzbaubetrieb besonders hervor zu streichen oder
585 welche Vorteile ergeben sich?

586 B: Wenn du zum Beispiel, bei einem kleinen Betrieb, wo du sagst, okay, du hast
587 einen Mitarbeiter, der für die Planung zuständig ist und der wird krank oder hat
588 Urlaub oder verlässt den Betrieb, ohne dass du einen Ersatz dafür hast, dann
589 kannst du die Firma zusperren, ja, oder du gibst die Aufträge, Planung und
590 Statik aus der Hand und kannst genau weitermachen wie bisher. Und das ist der
591 riesengroße Vorteil, dass du, wenn du auf einen oder zwei Leute angewiesen bist
592 und die fallen dir aus, braucht jetzt nur Corona sein oder ich weiß es nicht,
593 irgendwas sein, ja, ist die Firma aufgeschmissen und somit, ja, bist du trotzdem
594 noch flexibel.

595 A: Das heißt, du kannst auch Spitzen abdecken, wenn du sagst, du hast jetzt
596 nicht genug Personalressourcen.

597 B: Genau, also ich sehe es extrem wichtig in der ersten Angebotsphase. Also wenn
598 du zehn Anfragen hineinbekommst und du schaffst selber nur fünf, gebe ich die
599 anderen fünf lieber außer Haus und bin da auch mit einem Fuß drinnen mit dem
600 Angebot, dann habe ich zehn Angebote draußen, nicht nur fünf.

601 A: Ist es auch ein Kostenvorteil für Unternehmen, teilweise Sachen auszulagern?

602 B: Ja, wie gesagt, diese Planungskosten sind ja kalkulierbar, es ist ja nicht so,
603 dass das jetzt überraschende Kosten sind, die werden halt aufgeteilt auf das
604 ganze Jahr. Aber wenn ich sage, ich habe fünf Angebote draußen oder zehn
605 Angebote draußen, dann sind die Chancen einfach höher, dass ich diese, mehr
606 Angebote zu Aufträgen umwickle und somit sind diese Kosten auf jeden Fall zu
607 tragen oder zu bezahlen. Das ist überhaupt kein Thema. Umso mehr Angebote
608 draußen sind, umso mehr bekommt man, umso mehr kann man diese Planungen dann

609 auch bezahlen.

610 A: Welche Gefahren können da für ein Unternehmen lauern, wenn sie sehr viele
611 Leistungen auslagern in dieser Planung oder in dieser technischen Abwicklung?

612 B: Es können genauso beim Auslagern Fehler passieren, nicht? Und wenn du
613 niemanden hast, der das kontrolliert, also Controlling hast oder einen Überblick,
614 wenn du den Überblick einfach verlierst oder auf der Baustelle dann selber
615 nicht genau weißt, wo was hinkommt, bist du vielleicht langsamer bei der Montage
616 oder es kann trotzdem zu Fehlern kommen, das ist die größte Gefahr eigentlich,
617 ja, wenn du sagst, denen passiert genauso einmal ein Fehler und wenn du das
618 nicht kontrollieren kannst oder ja, weil das Team quasi nicht gut eingespielt
619 ist oder die Details nicht gut besprochen sind, dass diese Themen einfach dann
620 zurückkommen auf der Baustelle dann.

621 A: Ist das Thema Kompetenzverlust in einem Unternehmen in dem Zusammenhang ein
622 Problem?

623 B: Kompetenzverlust, ist die Frage, wie sich die Firma aufstellen möchte. Möchte
624 sie Planung und Statik trotzdem im Haus haben oder sagen die wirklich, sie
625 konzentrieren sich nur auf die Montage. Dann sollen sie Profis in der Montage
626 sein, aber das Problem wird sein, alles irgendwie zu machen, ist nichts. Man
627 sollte sich halt schon spezialisieren oder halt alles im Griff haben. Nur die
628 Planung und Statik oder nur Monteur ist möglich, aber alles halb, geht nicht.
629 Das ist meine Meinung. Und man muss sich halt einfach irgendwie Ziele setzen, wo
630 man hinmöchte und dementsprechend auch Fachkräfte einstellen, ausbilden oder
631 eben auslagern. Ich glaube, da muss ich einfach entscheiden in Zukunft.

632 A: Gibt es irgendwelche Anforderungen, die jetzt ein Dienstleister unbedingt
633 erfüllen muss in der Holzbaubranche, der seine Leistungen, also
634 Engineering-Leistungen von der Statik über Planung für andere Unternehmen
635 anbietet? Was würdest du da sagen?

636 B: Ja, er muss das Know-how auf jeden Fall haben und die Ausbildung. Also ich
637 kann nicht jetzt irgendein Planungsbüro für Statik beauftragen, der nicht befugt

638 ist. Also die Befugnisse müssen da sein natürlich, die Versicherungssummen
639 müssen passen. Also ich kann nicht ein Ein-Mann-Betrieb quasi auf einmal mit
640 einem Holzhochhaus beauftragen, wo das einfach nicht zusammenpasst von der
641 Versicherungssumme her oder muss einfach alles abgesichert sein, auch im
642 Hintergrund. Das ist wichtig und wie gesagt, die Ausbildungen müssen passen,
643 weil sonst, wenn der nur Dachstühle bis jetzt geplant hat und auf einmal muss er
644 da komplexe Hochbauten planen. Das muss dann natürlich auch zusammenpassen, ja.

645 A: Ist es auch wichtig für dich, dass das jemand macht, der von der Praxis auch
646 Erfahrung hat, das heißt, Montagereihenfolge und so weiter, ist im Holzbau ja
647 immer sehr wichtig, ist das durchaus ein wichtiges Thema?

648 B: Das ist für mich der Bestfall, ja. Also Praxis und die Ausbildung dazu, das
649 ist das Beste.

650 A: Das heißt eigentlich, der Dienstleister muss so gut sein wie die eigenen
651 Mitarbeiter in der Planung im Unternehmen? Das ja.

652 B: Ja, das merkt man aber eh nach zwei, drei Projekten dann.

653 A: Zum letzten Punkt, strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmer, die
654 haben wir jetzt teilweise ja schon angesprochen, also diese Fokussierung auf
655 wichtige Punkte. Aber welchen Einfluss hat da die Holzbauplanung für die
656 Strategie eines Holzbauunternehmens aus deiner Sicht?

657 B: Strategie?

658 A: In welche Richtung das Unternehmen stark sein will, sich ausrichten will?

659 B: Ja, also wie vorher schon gesagt, man muss sich halt entscheiden, macht man
660 den herkömmlichen Holzbau oder den Zimmerei mit Dachstühle und Holzriegelbau und
661 Kleinigkeiten oder man geht wirklich, macht moderner Holzbau mit vorgefertigten
662 Elementen. Aber wie gesagt, die Firmen müssen sich auf jeden Fall
663 weiterentwickeln und entscheiden in Zukunft, ist meine Meinung. Weil der
664 Dachstuhl, wenn ich mir jetzt einen Dachstuhl hernehme, den macht wirklich jeder
665 mittlerweile. Also sei es der Nachbar, der einmal ein Gartenhaus zusammengebaut
666 hat, macht einen Dachstuhl, weil das machen wir schon irgendwie, ob das richtig

667 oder falsch ist, ist nicht, aber der Auftrag ist weg. Und wenn ich sage, man
668 darf in Zukunft es nicht so leicht machen, diese vorgefertigten Teile, dass man
669 die einfach, dass das ein jeder kaufen kann, jeder herkömmliche Zimmerer, sage
670 ich jetzt einmal. Also da müssen wir auf jeden Fall dahinter sein, dass das
671 befugte zertifizierte Betriebe, dass das da bei denen bleibt, das wäre wichtig.
672 Und wenn man das schafft, dann sehe ich eine gute Zukunft bei den
673 Holzbaubetrieben, wenn die sich in die Richtung weiterentwickeln wollen, dass
674 die auch sich selber auch weiterentwickeln können, auch wachsen können. Wenn man
675 sagt, man macht es einfach zu einfach, dann machen es zu viele wieder. Dann kann
676 es zu Problemen kommen. Und die Firmen, die sich einfach weiterentwickeln wollen
677 und größer werden wollen, werden wieder dadurch gestoppt, meiner Meinung nach.
678 Da müssen wir auf jeden Fall dahinter sein und aufpassen.

679 A: Siehst du für Unternehmen, die Partnerschaften eingehen mit Outsourcing, mit
680 Dienstleistungen in welchem Bereich auch immer, Zukunft, Vorteile oder mehr
681 Chancen am Markt als Unternehmen, die alles selbst machen wollen?

682 B: Wenn die Firmen, die das selber machen wollen, die Leute dazu haben, spricht
683 ja nichts dagegen. Aber wie gesagt, wenn es kleinere Betriebe sind, die auch das
684 machen wollen und es fallen einem wirklich wichtige Leute, warum auch immer,
685 Krankheit oder verlässt den Betrieb, dann ist natürlich das super, wenn er einen
686 Betrieb hat, der ihm das macht, der natürlich auch dafür befugt ist und
687 zertifiziert ist, dann spricht überhaupt nichts dagegen, ja. Darum hat das alles
688 seine Berechtigung, das passt schon.

689 A: Hat das Outsourcing von gewissen Leistungen auch im Holzbau zugenommen durch
690 die Industrialisierung, durch die neuen Baustoffe?

691 B: Ja, sicher, klar. Also wenn du siehst, wie schnell eine Montage beim Holzbau
692 mittlerweile funktioniert, wie schnell du einen Hotelkomplex oder einen Wohnbau
693 oder sei es diese Modulbauweise zum Beispiel, das wird ja alles komplett,
694 penibelst genau geplant, jede Durchführung ist fixiert. Das sind irrsinnige
695 Planungsaufwände, die man damals bei kleinen Projekten nicht gehabt hat, ja,

696 einfach. Also das ist, umso größer das Projekt, umso intensiver, umso mehr die
697 Vorfertigung ist, umso mehr genauer muss man sein, auch in Haustechnikplanung.
698 Die Kombination, das Zusammenarbeiten wird wichtiger als eine Kommunikation,
699 dass so wenig wie möglich auf der Baustelle halt noch diskutiert werden muss.
700 Das ist ja das Wunschverhalten auf der Baustelle, wenig diskutieren, sondern nur
701 mehr Montage, so schnell wie möglich die Baustelle fertig abschließen, ohne
702 Probleme. Und das funktioniert nur dann, wenn man extrem viel Zeit in die
703 Planung investiert und gute Zusammenarbeit in der Planungsphase schon. Und das
704 ist mehr geworden aufgrund dieser Vorfertigung. Das ist klar.

705 A: Also eignen sich industriell hergestellte Produkte besonders dafür, weil
706 einfach die Details und Vorgaben eigentlich standardisiert sind?

707 B: Genau, ja.

708 A: Ist das vergleichbar auch mit den Betonfertigteilen?

709 B: Ja.

710 A: Die ja auch von der Industrie eigentlich geplant werden?

711 B: Genau, ja.

712 A: Ist das im Holzbau, diese Entwicklung, die auch zunimmt?

713 B: Richtig, genau. Wenn ich mir jetzt einen Hallenbau vorstelle, den man
714 mittlerweile komplett aus Holz machen kann, war damals nicht so, da hast du
715 Stützen immer aus Beton gehabt oder so irgendwas. Jetzt mittlerweile irrsinnige
716 Spannweiten möglich und das mit der Vorfertigung und Statik und so weiter, mit
717 Holzbau überhaupt kein Problem mehr.

718 A: Okay. Gibt es sonst noch irgendwelche Punkte, die du im Zusammenhang mit
719 diesem ganzen Thema Planung, Outsourcing, Partnerschaften im Outsourcing, zu dem
720 Thema erwähnen möchtest?

721 B: Das Wichtigste ist die Zusammenarbeit von den wichtigsten Gewerken wie HKLS,
722 also Lüftung, Klima, Heizung, Elektriker, Holzbau, dass die Firmen gut
723 zusammenarbeiten, dass man eben aufgrund der Planung wenige Probleme auf der
724 Baustelle hat. Das ist das Wichtigste, was Vorfertigung betrifft und da sind

725 Zusammenarbeiten und umso länger man zusammenarbeitet, umso mehr Themen kommen
726 auf, umso mehr Projekte kann man abwickeln. Da kann man wieder feinjustieren und
727 kann man immer besser werden. Also langfristige Partnerschaften rund um den Bau
728 wären anzustreben, also nicht wechseln, ständig wechseln, das ist für mich
729 unnötige Zeit, die man verliert.

730 A: Also nicht auf den, immer den Günstigsten setzen, sondern wirklich auf
731 Partnerschaften, auf lang.

732 B: Langfristige Partnerschaften.

733 A: Okay. Super, sage ich Dankeschön.

734 B: Gerne.

A - 8 Transkription Interview 5

1 Expertinneninterview: IP05 Datum: 12.01.2022 13:00 Uhr Dauer: 00:49:49

2 A: So. Ja, wie gesagt, es geht um die Erstellung einer Masterarbeit im Zuge des
3 Studiums Unternehmensmanagement, die Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das
4 Outsourcing von Planungsleistungen. Es werden zehn Experteninterviews mit
5 Vertretern aus der Holzbaubranche, also Holzbaumeister, die ihr eigenes
6 Unternehmen und die in dem Bereich arbeiten, um einfach zu eruieren, inwieweit
7 sie da Chancen und Risiken sehen, welche Möglichkeiten sie sehen, grundsätzlich,
8 wie sich der Holzbau entwickelt hat, um auch die Frage zu klären, ob das
9 Outsourcing eben für den Holzbau ein Thema ist und was es da vielleicht noch
10 bedarf von den Dienstleistern, die sowas anbieten oder ob das für ein
11 Unternehmen kein Thema ist. Grundsätzlich zum ersten Thema, also mal die
12 Entwicklung im Holzbau, wie hat sich aus deiner Sicht jetzt ein Holzbau in den
13 letzten zehn bis 15 Jahren strukturell entwickelt oder verändert?

14 B: Naja, bei uns in der Firma war die Entwicklung so, dass wir vom früheren
15 Dachstuhlmacher zum Hausbauer geworden sind mittlerweile. Das heißt, das ist
16 unser Hauptbetätigungsgebiet, ist der Hausbau. Und da vor allem
17 Einfamilienhäuser, es ist dadurch bedingt, dass der soziale Wohnbau im
18 Burgenland noch nicht beim Holz angekommen. Das heißt, haben wir letztens,
19 glaube ich, eh gesprochen, dass der politische Wunsch in der Steiermark, dass mit
20 Holz gebaut ist, was bei uns jetzt noch nicht so weit ist. Unsere
21 Wohnbaugenossenschaften schauen rein auf den Preis und da nur auf die
22 Entstehungskosten, sondern nicht auf die ganze Lebensdauer des Gebäudes. Und da
23 ist halt eine 25er-Mauer mit zwanzig Zentimeter Styropor darauf die günstigere
24 Variante. Bei uns, die Entwicklung ist jetzt dahin gegangen, wir sind jetzt,
25 außer mir noch vier Techniker im Büro da, dass wir unsere Werksplanungen alles
26 selber machen. Die Planungen, Einreichplanung beziehungsweise die Einreichungen,
27 die vergeben wir. Das heißt, entweder kommt der Bauherr mit einem fertigen Plan
28 oder wir haben Partner, die wir eben vermitteln, der ihm halt dann die

29 Einreichung macht, je nachdem, da haben wir verschiedene, je nachdem, wie weit
30 der schon ist oder wie kreativ oder preislich, wo es sein soll, eben
31 verschiedene Planer, die verschiedene Sachen machen. Und das heißt, die
32 Einreichplanung lassen wir machen und die Holzbauplanung, Werksplanung, das
33 machen wir uns selber. Den Ablauf machen auch meistens wir. Das heißt, wir
34 machen schon am Anfang da auch größere Besprechungen, wo alle zusammenkommen und
35 so eine Art Startbesprechung machen, wo jeder noch Wünsche äußern kann. Das ist
36 vor Baubeginn, also vor, wo jeder noch Wünsche äußern kann und von dort weg wird
37 dann gestartet eben und da wird auch ein grober Zeitplan festgelegt,
38 Zahlungsplan machen wir einen Vorschlag dem Bauherrn, wie dann das Ganze
39 verrechnet auch wird. Und der Planungsaufwand ist natürlich im Hausbau
40 wesentlich mehr als wenn ich für die Siedlungsgenossenschaft lauter flache
41 Pultdächer mache.

42 A: Hat aus deiner Sicht dieser Planungsaufwand in den letzten Jahren auch
43 zugenommen? Ist der schwieriger worden?

44 B: Der Planungsaufwand hat zugenommen, aufgrund der höheren Anforderungen der
45 Kunden. Es ist so. Und aufgrund der neuen Baumaterialien, die es gibt. Dadurch
46 haben wir natürlich auch viel mehr Möglichkeiten in der Ausführung und ja,
47 aufgrund dessen ist natürlich der Planungsaufwand wesentlich größer als früher.

48 A: Diese neuen Holzbausysteme, die du da ansprichst, wie haben sich die
49 grundsätzlich jetzt auf das Unternehmen, auf die Struktur eines Unternehmens
50 ausgewirkt?

51 B: Die, sagen wir so, voriges Jahr war ja dann diese rapide Preiserhöhung, wo
52 man dann wieder zurückgedacht hat und eben dann überlegt hat, kann ich den
53 Träger nicht auch als Fachwerksträger ausführen mit einem Schnittholz oder kann
54 ich, die Wand muss nicht Brettsperrholz sein, die kann ich auch anders machen.
55 Ja, ich denke, man braucht schon eine große Flexibilität, dass man nicht nur in
56 eine Richtung denkt. Brettsperrholz ist ein super Baustoff, birgt natürlich für
57 uns die Gefahren, dass wir nur mehr zum Zusammenschrauber werden und die

58 Wertschöpfung liegt bei der Industrie. Das Risiko liegt bei uns, nicht? Diese
59 Gefahr haben wir natürlich und dessen muss man sich bewusst sein. Und das
60 Zusammenschrauben von den Brettsperrholzelementen, das kann bald jeder, also das
61 ist jetzt nicht die. Aber es ist trotzdem ein komplexes Gebäude mit den ganzen
62 Schichten, die dann hinaufkommen, wo eben Schäden möglich sind bei falscher
63 Ausführung, dessen muss man sich bewusst sein.

64 A: Diese neuen Holzbausysteme, siehst du das eher als Chance jetzt für den
65 gesamten Holzbau oder siehst du das eher als Gefahr, dass jetzt der Handwerker
66 da eher verliert in der Entwicklung?

67 B: Na, wie gesagt, die entsprechenden Bauelemente dort einsetzen, wo sie einen
68 Sinn machen. Also wir bauen meistens so, dass wir die Wände in
69 Riegelkonstruktionen machen und die Decken und Flachdächer in Brettsperrholz.
70 Brettsperrholzwände natürlich, wenn es Anforderungen gibt an spezielle
71 Tragfähigkeiten oder Brandschutz oder andere Sachen eben, wo es gefordert ist,
72 beziehungsweise es ist eine Vorgabe des Bauherren.

73 A: Haben sich aus deiner Sicht jetzt in den letzten Jahren eben durch diese
74 neuen Bausysteme, die ja von der Industrie kommen, haben sich da die
75 Unternehmensstrukturen grundsätzlich vielleicht nicht nur bei euch, aber
76 grundsätzlich verändert?

77 B: Naja, wer mit diesen neuen Baustoffen bauen will, muss sich natürlich
78 betrieblich so einrichten, dass er es auch bewerkstelligen kann. Das heißt, die
79 Logistik, kann ich alles gleich auf die Baustelle fahren, muss ich da was
80 herfahren? Muss ich es abladen, aufladen? Das heißt, ich brauche einen großen
81 Kran, ich brauche einen LKW-Kran. Ich brauche alles Mögliche, damit man eben das
82 auch händeln kann und dahingehend muss natürlich die Einrichtung auf das
83 abgestimmt sein, die Sachen, der ganze Zuschnitt, wenn man das gescheit plant,
84 das ist eh super, das kommt eh alles fein nachher im fertigen Zustand. Da ist
85 eigentlich enorm was möglich, man hat das gesehen jetzt voriges Jahr bei uns bei
86 diesem runden Dach, das hat gepasst, das war super, echt. Muss man sagen.

- 87 A: Ist diese Industrialisierung jetzt auch für das Unternehmen selbst jetzt ein
88 Thema in der Vorfertigung und so weiter oder ist das eher nur ein Thema der
89 Industrie eigentlich, aus deiner Sicht?
- 90 B: Die Industrialisierung, ja, die größeren Betriebe haben dann schon eben, den
91 so aufgebaut, dass sie die Wärmedämmung-Einblssysteme, Roboter, die die Platten
92 hinlegen und so weit sind wir noch nicht, weiß ich auch nicht, ob wir dort
93 hinkommen oder auch hinwollen, weil wir ja doch auf der individuellen Schiene
94 bleiben wollen. Also das heißt, wir wollen keinen Haustypen mehr zeigen, den wir
95 billiger als der XXX anbieten sollen, weil wir das nicht können, sondern wir
96 bauen für jeden Bauherren das, was er haben will und das in einem möglichst
97 guten Qualitätsstandard.
- 98 A: Und glaubst du, ist das auch in Zukunft möglich, dass eben kleinere
99 Unternehmen, die in der Automatisierung, Industrialisierung nicht diesen Schritt
100 mitgehen, wie zum Beispiel Wendetische und so weiter, dass die am Markt auch in
101 fünf oder zehn Jahren noch bestehen werden oder noch ausreichend Arbeit haben
102 werden?
- 103 B: Also so wie es jetzt aussieht, werden sie ausreichend Arbeit haben, nur
104 werden sie gewisse Sachen eben zukaufen. Das heißt, der wird halt dann zu mir
105 kommen und wir schneiden ihm den Dachstuhl zu oder bauen ihm die Wand, liefern
106 ihm so (unv.) sowas, nicht? Aber ich denke schon, dass der Holzbau weiter
107 wachsen wird. Das Problem werden die Arbeiter sein. Und deswegen werden, hoffe
108 ich, in nächster Zeit alle im Holzbau genug Arbeit haben.
- 109 A: Wo siehst du da die größten Chancen auch so in Zukunft für den Holzbau, in
110 welchen Bereichen?
- 111 B: Nachverdichtung, Aufstockung, Zubauten, weil eben dort die Zukunft liegt. Das
112 heißt, die Bauplätze werden immer teurer und rarer und die Aufstockung ist ja
113 eigentlich prädestiniert für den Holzbau.
- 114 A: Also eher in der individualen Bauweise und nicht im großflächigen
115 Neubaubereich?

116 B: Genau.

117 A: Und was könnten Risiken sein, die sich da jetzt mit dem Holzbautrend, der was
118 ja schon seit einigen Jahren anhaltet, ergeben könnte?

119 B: Meinst du jetzt Richtung Baufehler, oder?

120 A: Für die Unternehmen hauptsächlich, für die Unternehmensstrukturen, was
121 glaubst du, dass da jetzt für diesen, wir haben vorher gesprochen, dass der
122 durchschnittliche Holzbaubetrieb in Österreich sechs bis acht Mitarbeiter hat,
123 was sind da für solche Unternehmen die Risiken in dem Trend, wo wir uns da jetzt
124 befinden?

125 B: Naja, ich denke, die Risiken sind dort, wo sie immer schon waren. Also das
126 heißt, wenn er für seine Leistung genug Geld bekommt, dann wird das passen. Und
127 wenn er es nicht bekommt, hat er ein Problem.

128 A: Aber werden sich alle natürlich anpassen müssen, weiterentwickeln?

129 B: Und die Weiterbildung ist natürlich immer ein Thema. Das heißt, es gibt schon
130 jetzt die Frau Minister XXXX hat ja einen Waldfonds ins Leben gerufen, der mit
131 dreieinhalb Millionen Euro, glaube ich, befüllt ist und da gibt es jetzt auch
132 verschiedene Projekte, die jetzt demnächst eingereicht werden, wo wir von
133 Holzbau Austria auch bemüht sind, irgendwo mitzunaschen, damit wir ein Programm
134 für lebenslanges Lernen entwickeln. Das heißt, nicht nur mit der Gesellenprüfung
135 aus, beziehungsweise mit der Meisterprüfung, sondern immer weitere Lehrgänge und
136 immer Weiterbildung, Hr. XXXX ist da dran. Und da gibt es auch Kooperationen mit
137 der FH Kuchl, mit Holzforschung, dass wir dann diese Projekte einreichen und
138 einfach Synergien schaffen, weil nicht jeder alles neu erfinden muss.

139 A: Ja, okay. Weiterbildung und so weiter ist ja ein Thema, die Planung im
140 Holzbau, wie siehst du jetzt die Planungsleistung im Holzbau, diesen Stellenwert,
141 wie wichtig ist das für ein Unternehmen?

142 B: Naja, die Planung ist im Holzbau wesentlich wichtiger als im Massivbau, weil
143 ja durch die Vorfertigung, muss ja sowieso mal jedes Stück eigentlich
144 durchgeplant sein. Alles, was ich über die Maschine reinlasse, muss ich

145 definiert haben. Und dadurch ist die Planung im Holzbau viel wichtiger als ein
146 Massivbau. Ich muss alles bis ins Detail schon durchgeplant haben. Und da ist es
147 natürlich auch ein großes Thema, dass man eben die richtigen Leute hat, da sind
148 wir auch dabei, dass wir eben zum Holzbaumeister vorher vielleicht noch zwischen
149 Polier und Holzbaumeister irgendeinen Fachplaner, dass man solche Leute mehr
150 bekommt. Wenn die Planung einfacher und klarer wäre, täten vielleicht auch viel
151 mehr Architekten mit Holz planen. Aber der geht, also viele gehen eben den Weg
152 des geringsten Widerstandes und macht halt die Planung für die Ziegelmauer oder
153 die Betonmauer dort hin, nicht?

154 A: Wäre aus deiner Sicht wichtiger, dass der Holzbauer früher in die Planung
155 eingebunden ist oder in den ganzen Planungsablauf?

156 B: Absolut. Es geht ja schon darum, so wie der Planer dem Bauherren das Gebäude
157 empfiehlt, wird es wahrscheinlich gebaut werden und wenn der das, den Holzbauer
158 dem Bauherren schmackhaft macht, dann wird er es auch in Holz umsetzen. Ja, die
159 Politik sollte das planen wieder, das Holz schmackhaft machen und dem Bauherren
160 und unsere Aufgabe ist natürlich auch, einzuwirken auf das Ganze, das heißt,
161 dass wir bieten alle Planern, mit denen wir zu tun haben, an, dass wir in der,
162 ganz am Anfang schon mit ihnen Aufbauten durchgehen, damit eben die Wandstärken
163 richtig gezeichnet sind schon und dass das passt. Ist natürlich ein Aufwand,
164 aber in der Phase jetzt müssen wir das betreiben.

165 A: Und wird das vom Auftraggeber, wird der Stellenwert der Planung vom
166 Auftraggeber richtig eingeschätzt oder auch bewertet?

167 B: Nein, die Planung ist dem Auftraggeber, speziell im Einfamilienwohnbau
168 relativ, die Detailplanung, wie das Ganze aussieht, das ist ihm schon wichtig.
169 Natürlich, nicht? Und wir sind relativ regional unterwegs und die beste Werbung
170 ist natürlich die Mundpropaganda. Das heißt, wenn der in einem Haus wohnt seit
171 einiger Zeit, fühlt sich wohl, braucht irrsinnig wenig Energie, um das Gebäude
172 zu betreiben, dann sagt er das dem Nachbarn weiter und der kommt dann auch. Und
173 wir machen auch nur eine Hausmesse, also wir gehen gar nie Wiener Messe oder

174 irgend sowas, sondern machen nur eine Hausmesse, was sich sehr gut bewährt hat,
175 muss ich sagen und haben dadurch, sage ich jetzt einmal, ziemlich regional eine
176 gute Auslastung. Musst du dich aber mehr bemühen wie irgendwo, wenn er Haus baut
177 und der sagt, dass ist ein Gerümpel, dann wird das sich nicht so auswirken, wie
178 wenn es da der sagt.

179 A: Die regionale Nachrede ist halt gefährlicher, ja, wenn man bekannt ist. Zur
180 Planung noch, wie siehst du das? Du hast gesagt, ihr lagert diese Entwurfs-,
181 Einreich- und Polierplanung aus. Wie wichtig würdest du das sehen, dass der
182 Holzbaubetrieb auch einen eigenen im Haus hat? Würde das Vorteile bringen, oder?

183 B: Es würde Vorteile bringen. Vielleicht dahingehend, dass man konstruktiv schon
184 ein bisschen einwirken kann und schauen, wo ist eine Wand, wo ich oben wieder
185 was raufbringe oder nicht? Also in diesem Sinne schon. Es ist auch oft so, dass
186 die Leute mit gar nichts zu uns kommen, dann machen wir schon einfach nur einen
187 Entwurf grob und das geben wir nachher eben einen Planer, der nicht so kreativ
188 ist. Wir haben einen Architekten auch, der sehr kreativ ist. Also wenn jetzt
189 höhere Wandstärke gewünscht wird oder so, haben wir auch die Möglichkeit.

190 A: Das heißt, ihr gebt eigentlich die Grundkonstruktion schon vor, bevor der
191 Entwurf vom Architekten entsteht, damit er weiß, wie das statisch ausschauen
192 sollte.

193 B: Wenn es möglich schon. Wenn der Bauherr mit dem fertigen Plan kommt, dann ist
194 es natürlich, müssen wir schauen, wie man das umsetzen kann, was der Architekt
195 geplant hat. Manche denken sich gar nichts, wie es konstruktiv möglich ist,
196 nicht, weil sie setzen die Wände hin, wo sie wollen. Aber das wissen wir eh.

197 A: Wie hat sich der Ablauf in dieser Werkplanung oder in der Ausführungsplanung
198 in der Zimmerei verändert in letzter Zeit? Ist das aufwendiger geworden? Ist das
199 schwieriger geworden?

200 B: Naja, das ist jetzt eh schon ziemlich lang, dass eben diese Holzbauprogramme,
201 sprich SEMA, wie wir es haben jetzt, am Markt sind und dadurch das schon relativ
202 praktisch zu lösen ist. Ich meine, ich habe es noch mit der Hand auch gezeichnet.

203 Ja. Also diese Veränderung ist schon durchaus positiv, also das.

204 A: Ja. Und diese Digitalisierung, die sich natürlich in allen Bereichen in den
205 letzten Jahren eigentlich durchgegriffen hat, inwieweit hat das auch jetzt den
206 Holzbau in der Planung betroffen? Also Planaustausch und so weiter mit anderen
207 Gewerken, mit anderen Planern?

208 B: Firma XXX zum Beispiel, nicht? Das heißt, wir schicken unsere Planung, Herr
209 XXX schaut darüber, wenn irgendwas ist, schickst du es wieder hin, absolut, also
210 das wird auch in Zukunft immer mehr werden natürlich. Oder du schickst es zum
211 Statiker.

212 A: Ist das für euch jetzt, dadurch, dass das digital so einfach zu schicken ist,
213 ein Mehraufwand geworden, weil einfach sehr viel verteilt wird oder ist das
214 schon eine Erleichterung aus deiner Sicht?

215 B: Es ist beides. Es ist einerseits eine Erleichterung, auf der anderen Seite
216 ist es natürlich ein Megaaufwand, weil speziell die Architekten ändern alle Tage
217 irgendwas, du bekommst es natürlich geschickt, nicht? Und du musst einfach
218 reagieren darauf. Es ist einerseits eine Erleichterung, andererseits ist es
219 natürlich ein Mehraufwand dadurch, dass viele Änderungen, viele, was sich früher
220 keiner angetan hätte, dass er es geändert hat und das ist es halt so geblieben.

221 A: Okay. Das Thema BIM ist ja jetzt in der Baubranche seit Jahren schon jetzt
222 durch präsent, ist das für euch im Holzbau schon angekommen, oder?

223 B: Das wäre jetzt konkret?

224 A: Ein Digitales Modell das über den Statiker, bis zum Installateur, bis zum
225 Holzbauer durchgehend auf einem Modell zeichnen und dann auch das fertige Objekt
226 dort ist, ist das Realität aus deiner Sicht schon oder zeichnet jeder wieder
227 neu?

228 B: Bei uns ist es noch nicht angekommen. Speziell was wir bauen, also diese
229 Gebäude im Einfamilienwohnhausbau, ist jetzt nicht das große Thema. Und das, was
230 du gerade angesprochen hast, das ist natürlich überhaupt ein Wahnsinn, wenn, ein
231 Statiker hat mir das gesagt, die verändern was, schicken das wieder, dann musst

- 232 du wieder ganz von vorne anfangen und das ist eine gefährliche Sache, ja.
- 233 A: Aber grundsätzlich, dass ihr auf digitalen Plänen weiterzeichnen könnt, das
- 234 ist durchaus schon so gegeben?
- 235 B: Ja, sicher.
- 236 A: Dass ihr jetzt nicht alles von neuem wieder auftragen müsst, sondern dass ihr
- 237 wirklich nur einen digitalen Plan des Architekten weiterzeichnen könnt?
- 238 B: Ja.
- 239 A: Ja. Wie ist für euch der Aufwand der Planung, du hast vorher gesagt, das hat
- 240 zugenommen definitiv, wie ist der bewältigbar jetzt in der Unternehmensstruktur?
- 241 Haben sich da Verschiebungen ergeben auf der Baustelle, Mitarbeiter im
- 242 Verhältnis zum Büro?
- 243 B: Hat sich natürlich verändert. Das ist aber mittlerweile schon ziemlich lange
- 244 her, war ich der einzige Techniker bei etwas weniger Personal draußen. Wir haben
- 245 aber jetzt damals keine gesamten Häuser gebaut, sondern Dachstuhl gemacht. Haben
- 246 aber trotzdem das Ganze rechnerisch abgebunden und zugeschnitten. Und dann ist
- 247 von einem Techniker, dann zwei und so hat es sich halt weiterentwickelt. Wie
- 248 gesagt und jetzt sind wir halt ich und vier Techniker im Büro, mit dem werden
- 249 wir jetzt aber, denke ich, auskommen.
- 250 A: Bei euch ist es so, dass ihr jetzt nicht Planung komplett getrennt habt,
- 251 sondern dass hier wirklich Bauleiter und Techniker die kompletten Projekte
- 252 betreuen. Habt ihr reine Planer auch im Büro?
- 253 B: Nein, also der das Haus jetzt zeichnet, der begleitet das dann schon.
- 254 A: Und ist der Aufwand für einen Techniker, einen Bauleiter bewältigbar in der
- 255 Planung oder ist das so, dass das eigentlich schon sehr viele Ressourcen
- 256 wegnimmt jetzt von der Leitung auf der Baustelle und so weiter?
- 257 B: Naja, sie sind schon hauptsächlich im Büro. Das heißt, er macht die Planung,
- 258 Materialbestellung und gibt das dann aus. Wir haben die Vorfertigung extra, das
- 259 heißt, der tut mir vorfertigen. Und dann eben bei der Montage sind dann
- 260 verschiedene Parteien und dann geht er mit dem Vorarbeiter das Ganze durch, wird

261 dann eh auf der Baustelle einmal alles nivellieren und aufgerissen. Dann wird es
262 nach den Plänen eben montiert. Aber da ist er nachher nicht immer dabei.

263 A: Wie sind die Personalressourcen so in der Planung? Wie stellt sich das für
264 euch dar? Ist das einfach da, Mitarbeiter zu bekommen, also fachliche
265 Mitarbeiter für die Planung im Holzbau?

266 B: Naja, wir haben eigentlich lauter gewachsene Mitarbeiter da. Das heißt, der
267 Hr. XXX ist Meister, ist aber auch praktisch über die Polierschule und die
268 Meisterprüfung. Der Hr. XXX ist Polier. Hr. XXX war Facharbeiter, also
269 Vorarbeiter und ist dann, ins Büro als ein junger Mann, (unv.) ist auch von
270 draußen, Zimmereitechniker, was jetzt reingekommen ist, wo wir gerade im Werden
271 sind.

272 A: Das heißt, ihr habt euer Personal eigentlich aus der eigenen Ausbildung
273 heraus. Aus Schulen, Fachhochschulen, HTLs und so weiter, gibt es Personal auch
274 von dem Bereich bei euch oder ist das eher schwierig aus deiner Sicht?

275 B: Haben wir eigentlich noch nicht gehabt, das Thema. Ich meine, wir haben immer
276 wieder Praktikanten in den Ferien, die HTL machen oder ein Studium, BOKU oder so
277 irgendwas. Ich meine, prinzipiell wäre es vielleicht ganz interessant, wenn wir
278 einen, vielleicht einen besser ausgebildeten Techniker drinnen hätten. Wie
279 gesagt, also es hat sich auch noch niemand angeboten, ganz ehrlich.

280 A: Das heißt, ihr habt eigentlich keine fehlenden Ressourcen in der Planung. Es
281 ist für euch jetzt keine Knappheit an Personal, die da entsteht.

282 B: Nein, wir können das schon bewältigen.

283 A: Okay.

284 B: Und die Gebäude, die meisten sind jetzt nicht so komplex, wenn du jetzt ein
285 Gebäude hast, dann musst du sowieso einen Tragwerksplaner bedienen und eben das
286 Ganze arbeiten.

287 A: Was wäre aus deiner Sicht gut, dass man einfach, wenn viele Firmen einen
288 Techniker zu bekommen, was wäre da notwendig, dass da ausreichend ausgebildete
289 Personen für den Holzbau zur Verfügung stehen?

290 B: Wie gesagt, wichtig wäre, dass die Facharbeiter mehr, speziell bei uns im
291 Osten, jetzt mehr in die Bauhandwerkerschule gehen, dass sie eine
292 Polierausbildung einmal machen und dann irgendeine Stufe einbauen zwischen
293 Polier und Meister. Das, glaube ich, wäre ein vernünftiger Weg. Im Westen,
294 speziell in Vorarlberg gibt es viele mehr Poliere, die eben das Angebot der
295 schulischen Ausbildung annehmen als bei uns. Ich meine, da gibt es auch viel
296 mehr Lehrlinge. Die haben bei ähnlich vielen Betrieben wie bei uns im Burgenland
297 mehr als doppelt so viele Lehrlinge.

298 A: Das heißt, die haben eigentlich grundsätzlich schon eine höhere
299 Personalressource.

300 B: Die haben eine höhere Personalressource und sie haben auch bessere Leute
301 natürlich. Weil wenn du hast von 175, die Matura machen wollen und 25, die eine
302 Lehre machen, dann hast du eben die 25. Und wenn du fünfzig hast, dann ist es
303 schon, ja.

304 A: Diese Lehre als Zimmereitechniker, wie weit siehst du da Möglichkeiten, dass
305 man da auch gutes Personal eben für technische Bereiche hat?

306 B: Ja, das vierte Lehrjahr soll ja mehr Richtung Abbund, also rechnerischen
307 Abbund, Maschinenabbund gehen. Wir haben mittlerweile zwei Leute, die diesen Weg
308 genommen haben, wobei eine ist davon jetzt schon mittlerweile da (unv.) was er
309 eben dann auch, den wir da halt weiterbilden wollen. Der andere ist momentan
310 beim Bundesheer, ja schauen wir.

311 A: Aber ist es durchaus ein Weg, dass man junge Zimmereilehrlinge dafür
312 begeistert auch für die Tätigkeit als Techniker?

313 B: Ich denke schon, ja, ich denke schon.

314 A: Okay. Nun zum Thema des Outsourcens von Dienstleistungen, Outsourcing ist
315 natürlich in vielen Wirtschaftsbereichen sehr weit verbreitet, vielleicht im
316 Handwerk nicht so. Aber glaubst du, dass jetzt diese Planung für den Holzbau ein
317 Bereich ist, den man auch outsourcen kann an spezielle Dienstleister?

318 B: Die Möglichkeit besteht durchaus, es gibt schon einige Büros, die speziell

319 das machen. Ich meine, ihr macht es für Brettsperrholz halt, aber es gibt auch
320 andere Holzbaubüros, die Planungen machen. Speziell die Planung, meinst du, ob
321 man die außer Haus gibt?

322 A: Genau, die Planung. Genau, sei es jetzt die Polierplanung, Einreichplanung,
323 aber vor allem halt auch die Konstruktionsplanung dann, (unv.) natürlich ist es
324 oft auch mit der Statik, (unv.).

325 B: Naja, wir haben uns halt entschieden, dass wir es da lassen. Genauso wie wir
326 auch die Transporte fast alles selber machen. Das heißt, wir haben uns LKW kauft
327 und Anhänger und Sachen und transportieren unsere Trümmer selber. Sind dadurch
328 nicht so abhängig von irgendwem. Und in der Planung, glaube ich, ist es das
329 Gleiche. Aber ich kann mir schon vorstellen, dass, wenn es gute Planungsbüros
330 sind, dass die durchaus Zukunft haben.

331 A: Was glaubst du, welche Vorteile könnte das für so ein mittelständisches
332 Zimmereiunternehmen haben, wenn sie sich jetzt so einen Partner sucht, der
333 ihnen die Planung macht? Was könnten da Vorteile sein aus deiner Sicht?

334 B: Naja, die Vorteile sehe ich fast eher bei den kleineren Betrieben, nicht, die
335 selber nicht so aufgestellt sind da und wenn sich die jetzt Spezialisten dazu
336 holen, der ihnen das macht, für die das nicht alltäglich ist, weil wir machen es
337 eh dauernd, nicht?

338 A: Also eher für Firmen, die jetzt die Struktur nicht haben, dass sie selbst
339 sich diese technische Abteilung leisten können.

340 B: Ich denke, wenn das jetzt eine Firma ist von drei bis 15 Mitarbeiter oder was,
341 der im Jahr zwei Häuser macht, ist vielleicht schon interessant, wenn ihnen da
342 jemand das Ganze aufbereitet.

343 A: Aber vor allem so Leistungen wie Statik werden ja oft von größeren
344 Unternehmen outgesourced, weil einen eigenen Holzbaustatiker leisten sich ja
345 wenige Unternehmen.

346 B: Ist dann mehr, was mehr machen. Ja. Da haben wir auch Büros, mit denen wir
347 halt immer in Kontakt sind und die uns dann eigentlich auch nur das, was wir

348 brauchen, also nicht das ganze Projekt durchrechnen, sondern eben nur die Sachen,
349 die wir haben wollen.

350 A: Das sind aber dann meistens langjährige Partnerschaften, mit denen man
351 zusammenarbeitet, oder?

352 B: Ja. Bei uns ist es so, dass wir überhaupt alles sehr langjährig machen,
353 unsere Lieferanten und Sachen.

354 A: Weil einfach die Schnittstellen schon bekannt sind.

355 B: Die Schnittstellen sind bekannt und in solchen Situationen, wie es jetzt
356 voriges Jahr gewesen ist, tut man sich auch leichter, dann doch noch was zu
357 bekommen als wenn du immer wechselst.

358 A: Dann zum Thema jetzt des Outsourcings. Welche Chancen könnte es da für ein
359 Unternehmen bieten, wenn sie auf einen externen Partner zugreifen, aus deiner
360 Sicht?

361 B: Ja, er bekommt dann technisch, denke ich, aufbereitet ein sehr gutes
362 Planungskonzept, auf das er aufbauen kann und wo er dann davon ausgehen kann,
363 dass alles passt in Richtung Statik und Bauphysik.

364 A: Könnte das sozusagen für ein Unternehmen auch ein Innovationsgewinn sein ?

365 B: Absolut, ja.

366 A: Hoher Kompetenz eigentlich miteinbindet auch, dass man neue Innovationen als
367 Unternehmen bringt.

368 B: Natürlich ja.

369 A: Inwieweit würdest du so ein Outsourcing auch für Spitzenabdeckung oder
370 Fachkräftemangel sehen für Unternehmen?

371 B: Die Problematik ist die, wenn die Arbeitsspitzen da sind, dass es sehr viel
372 Arbeit ist, haben die anderen auch viel Arbeit. Und mit Leiharbeitern zum
373 Beispiel haben wir noch keine guten Erfahrungen gemacht, muss ich sagen. Das
374 möchte ich auch nicht mehr machen. Also ich rufe meistens dann irgendwelche
375 Kollegen an, ob sie uns unterstützen können, haben wir schon einige Male gehabt.
376 Das funktioniert im Prinzip auch, ja. Aber nur wie gesagt, meistens haben die

377 dann auch keine Zeit.

378 A: Ist verständlich, genau. Ja.

379 B: Und in der Planung, ja, es gibt im Burgenland, es gibt, glaube ich, zwei oder
380 drei so planende Holzbaumeister. Das ist in Deutschkreutz der, wie heißt der,
381 Firma XXXX und einer ist in XXX glaube ich, oder ja? Aber wie gesagt, also ich
382 hätte schon einige Adressen da.

383 A: Also es gibt Kontakt auch zu so einem Unternehmen, die da auch aushelfen
384 können?

385 B: Aber das weiß ich nicht, weil ich sie kenne dadurch, sonst hätte ich es nicht.

386 A: Was würdest du da jetzt für so ein Holzbauunternehmen als großes Risiko sehen,
387 wenn du jetzt so Planungsleistungen außer Haus gibst? Was könnte da risikomäßig
388 entstehen?

389 B: Ja, das Risiko wäre einfach, dass er vielleicht, ich meine, die
390 Planungsfehler kann er selber auch machen, nicht? Und ich weiß jetzt auch nicht,
391 wie weit ein Planungsbüro jetzt eine Garantie für seine Planungen hat, das weiß
392 ich jetzt nicht.

393 A: Die Haftung sozusagen ist durchaus ein Thema.

394 B: Ja.

395 A: Ja. Glaubst du, ist das Thema jetzt so ein Know-how für ein Unternehmen, wenn
396 ich jetzt immer sehr viele Sachen außer Haus gebe oder zukaufe? Ist das ein
397 Problem?

398 B: Als Know-how-Verlust würde ich es jetzt nicht unbedingt sehen, weil du musst
399 dich ja trotzdem befassen damit und du besprichst mit dem auch das ganze Projekt
400 und dann wird man auch wahrscheinlich gemeinsam irgendeine Konstruktionslösung
401 finden. Vielleicht hat der eine bessere Idee, wo du noch profitierst wieder
402 davon. Also als Know-how-Verlust würde ich es jetzt nicht sehen. Es ist unter
403 Umständen ein Wertschöpfungsverlust, wenn du es selber machen kannst und
404 verrechnen auch kannst, dann hast du es in der Firma, nicht?

405 A: Ja. Würdest du sagen, dass Planung eine Kernkompetenz ist für einen

406 Holzbaubetrieb in der ganzen Ausführung?

407 B: Schon, im Hausbau schon. Ja.

408 A: Ja?

409 B: Und dafür wäre ja die, dass wir planen dürfen als Holzbaumeister, dass wir
410 das erhalten, beziehungsweise wieder bekommen, ist das ganz wichtig. Und da
411 läuft jetzt diese NQR, Nationale Qualifizierungsrahmen, nicht, wo, weiß ich
412 nicht, kennst du das?

413 A: Ja. Das kenne ich.

414 B: Und da streben wir die Baumeisterstufe sieben an und wir haben jetzt eine
415 Besprechung gehabt, wo wir gesagt haben, eigentlich müssen wir auch das
416 anstreben. Wir sind da, also die Vorbereitung ist ja relativ weit schon
417 abgeschlossen und bei uns innerhalb von der Bundesinnung gibt es verschiedene
418 Meinungen. Sieben sind die Anforderungen sehr hoch. Das heißt, das ist
419 gleichzusetzen mit einem Masterstudium und die Frage ist, ob auf diesem Niveau
420 dann sich noch viele die Meisterprüfung antun, beziehungsweise ob sie es
421 schaffen, wenn sie es sich antun. Und wenn irrsinnig viele durchfallen, werden
422 es das nächste Mal wieder weniger sein und dann hast du immer mehr
423 Holzbaubetriebe, die keinen Meister haben und das ist jetzt auch nicht das Ziel.
424 Und jetzt haben wir aber gestern gesagt, wir werden trotzdem sieben anstreben
425 einmal, weil wenn wir sieben haben, dann haben wir eigentlich das Planungsrecht
426 auch, nicht?

427 A: Das uneingeschränkte Planungsrecht sozusagen?

428 B: Naja, uneingeschränkt für den Holzbau, ja. Weil jetzt ist es schon so, dass
429 wir zwar Holzbauten planen dürfen, aber wenn der Keller dabei ist, muss der
430 Baumeister mit unterschreiben. Das ist in der Steiermark entstanden.

431 A: Das ist in der Steiermark entstanden.

432 B: Und das wollen wir weg. Wir wollen den Keller nicht bauen selber, sondern
433 einfach nur mitplanen dürfen, nicht?

434 A: Aber es ist im Holzbau die Planung anscheinend schon wichtiger als bei den

435 Baumeistern. Viele Baumeister haben kein eigenes Planungsbüro, die konzentriert
436 sind rein auf Ausführung, dass im Holzbau die Planung eigentlich schon auch
437 wichtig wäre, nicht?

438 B: Naja, speziell dann die Werksplanung, weil wir müssen es planen. Er braucht
439 sich nur die Ziegelpaletten hinstellen auf die Decke und der Maurer schlichtet
440 es dann zusammen.

441 A: Die Baumeister lagern halt sehr viel, also wenn der Statik hat, lagert er das
442 meistens an den Statiker aus oder wenn er Fertigteile bestellt, an die Industrie,
443 ja? Da ist der Zimmerer schon eher planungslastig von seiner Tätigkeit, oder?

444 Ja. Welchen Einfluss hat aus deiner Sicht jetzt so als strategische Ausrichtung
445 bei den Unternehmen diese Planungen auf Holzbaubetriebe? Richten sich
446 Unternehmen anders aus, wenn sie jetzt weniger Planungskompetenz im Haus haben,
447 von dem was sie machen an Projekten, wo sie mit dabei sind?

448 B: Schon, ja. Also ich denke, wenn du jetzt eine Ausschreibung bekommst und ich
449 sehe, da habe ich nicht die Mittel dazu, dieses auszuführen, dann lasse ich es
450 bleiben. Und wenn das eine Ausschreibung ist, wo ich sage, das können wir,
451 machen wir es.

452 A: Das heißt, Unternehmen, die weniger Kompetenzen in dem Bereich haben, zieht
453 sich von gewissen Bereichen eher zurück?

454 B: Ja, ich glaube auch, das wächst mit der Unternehmensgröße halt gleich mit,
455 nehme ich an. Also das heißt, wenn ich größer bin, muss ich eben mehr
456 Kompetenzen haben und mehr Sachen machen können, weil ich es ja brauche auch.
457 Und wenn du ein Drei-Mann-Betrieb bist, der kann sagen, das ist mir egal. Dann
458 mache ich halt ein Carport.

459 A: Du hast einen guten Überblick, wie ist da die Entwicklung so im Burgenland,
460 wie entwickelt sich da die Zimmerein?

461 B: Im Burgenland ist es so, dass es ganz viele kleine Betriebe gibt und ganz
462 viele Betriebe gibt mit einer eingeschränkten. Das heißt, über fünfzig Prozent
463 haben die Baumeisterprüfung.

- 464 A: Fünfzig Prozent der Betriebe im Holzbau haben gar keine Meisterprüfung.
- 465 B: Ja, haben irgendeine eingeschränkte Gewerbeberechtigung und von denen, also
- 466 überhaupt von den burgenländischen Betriebe beschäftigen mit dem Hausbau jetzt
- 467 speziell, sage ich jetzt einmal, zehn. Ja, haben wir schon.
- 468 A: Das heißt, diese eingeschränkte Berechtigung, die vergeben jetzt die Planung
- 469 oder lassen sich das irgendwo bestätigen oder was machen die, Arbeiten, wo das
- 470 nicht notwendig ist?
- 471 B: Die machen das, wo es nicht notwendig ist, ja.
- 472 A: Okay.
- 473 B: Weil ja, und die das machen, die brauchen eh einen. Wir haben einen Kollegen,
- 474 den kennst du auch, der ist in Eisenstadt, wie der das macht, ist mir
- 475 schleierhaft, ich meine, er macht wenig Hausbau, er macht viel
- 476 Genossenschaftsbauten. Und ist natürlich im Aufwand wesentlich einfacher, nicht?
- 477 Aber ich glaube, das geht ihm jetzt auch schon ein, die müssen wahrscheinlich
- 478 auch nachrüsten.
- 479 A: Aufgrund Unternehmensgröße meinst du?
- 480 B: Vom Personalstand sind wir gleich groß, ja.
- 481 A: Da braucht der eine Planung. Ja, okay. Gibt es sonst noch was, was du jetzt
- 482 sagst, Planung, Holzbau, was wir noch nicht angesprochen haben, was noch wichtig
- 483 wäre?
- 484 B: Ja, wichtig wäre, dass wir eben die Entscheidungsträger mehr zum Holz bringen,
- 485 nicht? Das heißt, die Architekten speziell, eine wichtige Berufsgruppe für uns,
- 486 die politischen Entscheidungsträger, dann kommen die Bauherren auch. Und wir
- 487 müssen natürlich schauen, dass wir alles was geht, in unsere Richtung bringen.
- 488 Aber die Entwicklung ist gut, also ich sehe das durchaus positiv, was sich in
- 489 den letzten zwanzig Jahren da getan hat, das ist sensationell.
- 490 A: Aber siehst du ein bisschen die Gefahr, dass jetzt die kleineren Unternehmen
- 491 auf der Strecke bleiben und große noch größer werden? Ist das durch den ganzen
- 492 Trend, Automatisierung, Industrialisierung, ist das ein Thema?

- 493 B: Das ist schon überall so, in allen Bereichen ist das so. Wobei ich jetzt
494 nicht unbedingt sehe, dass die Kleinen auf der Strecke bleiben. Die werden halt
495 andere Sachen machen, nicht?
- 496 A: Aber glaubst du schon, dass es auch für Kleinere, die jetzt nicht so mit der
497 Zeit gehen, die Arbeit trotzdem noch da sein wird?
- 498 B: Denke ich schon. Er muss sich halt seine Nische suchen, wo er arbeitet. Und
499 wenn es ist, dass er für einen Großen einen Montagetrupp macht oder was weiß ich.
- 500 A: Wo siehst du die Gefahr, dass jetzt die großen Baufirmen, die es ja in
501 Österreich durchaus gibt, auf dem Holzbausektor stark werden oder stärker werden
502 und dadurch natürlich den traditionellen Holzbau verdrängen?
- 503 B: Die haben ja die Situation auch schon erkannt und man sieht, dass die nach
504 der Reihe Holzbaufirmen übernehmen, beziehungsweise halt gründen, nicht? Das,
505 was ist, wie (unv.), glaube ich, hat schon drei Firmen oder so und in Vorarlberg
506 die (unv.) Sachen übernommen werden.
- 507 A: Die Firma XXX, oder?
- 508 B: Firma XXX, ja, in Tirol. In Oberösterreich ist die Struktur schon jahrelang
509 so, dass ganz viele Firmen beide Standbeine haben, also Baumeister, Zimmerer,
510 ist in Oberösterreich ganz stark, große Firmen auch. Ist bei uns eigentlich nie
511 so gewesen, aber die großen Baufirmen werden das nicht verschlafen, glaube ich
512 nicht.
- 513 A: Kann das ein Problem werden für die Zimmereibetriebe, für die traditionellen,
514 reinen Zimmereibetriebe?
- 515 B: Schon, denke ich schon, natürlich. Ich meine, die sind halt dann auch
516 Zimmereibetriebe.
- 517 A: Aber ist es eher dann so, dass natürlich vor allem große GU-Projekte eher von
518 den Baufirmen abgewickelt werden und der Holzbau nur mehr quasi ein
519 Subunternehmer ist, aber im eigenen Konzern sitzen.
- 520 B: Ja, die Gefahr besteht, weil die, ja, wie gesagt, die werden halt so
521 Hybridbauten ausführen, wo sie dann alles mitnehmen, nicht? Bei uns ist

- 522 eigentlich nur Handel in der Richtung, dass sie Baufirma, Zimmerei gemeinsam
523 haben.
- 524 A: Ja, ist im Burgenland nicht so ausgeprägt wie in anderen Bundesländern, ja,
525 so wie du sagst, Oberösterreich ist sehr verbreitet.
- 526 B: Ist sehr verbreitet.
- 527 A: Ja, dass es Zimmerei und Baufirma in einem ist. Okay. Ja, dann sage ich jetzt
528 einmal Dankeschön.
- 529 B: Gerne ja.
- 530 A: Danke für die Antworten.

A - 9 Transkription Interview 6

1 ExpertInneninterview: IP06 Datum: 13.01.2022 09:30 Uhr Dauer: 01:09:09

2 A: Ja, es geht um die Erstellung einer Masterarbeit. Nachdem ich ja
3 berufsbegleitend studiert habe die letzten zwei Jahre an der FH Campus02 in Graz,
4 Unternehmensmanagement, mache ich jetzt die Masterarbeit und das Thema
5 strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmen durch das Outsourcing von
6 Planungsleistungen. Für diese empirischen Untersuchungen befrage ich zehn
7 Zimmermeister in Österreich, die halt auch in der Planung und in der Ausführung
8 tätig sind zu dem Thema, wie die dazu stehen, welche Chancen und Risiken sie da
9 sehen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie sehen und auch grundsätzlich
10 rundherum, wie sich der Holzbau entwickelt hat in den letzten Jahren mit den
11 ganzen Veränderungen der neuen Systeme und so weiter. Wie gesagt, das Interview
12 wird aufgezeichnet. Es wird anonymisiert. Das heißt, alles, wenn du an Namen
13 nennst oder wenn du irgendwelche Firmen nennst, dann werden die anonymisiert.
14 Die kommen da nicht vor. Die Tonaufzeichnungen sind maximal für die
15 Fachhochschule intern für die Betreuer einsichtig, aber sonst für niemanden. Ja.
16 Zum ersten Bereich einmal, grundsätzlich die Entwicklung Holzbau, wie hat sich
17 aus deiner Sicht der Holzbau so in den letzten zehn bis 15 Jahren entwickelt
18 oder verändert?

19 B: Der Holzbau, wie er sich entwickelt hat? Dadurch, dass jetzt natürlich die
20 Massivholzsysteme auf die Welt gekommen sind, haben wir, da sind wir schon
21 Vorreiter, was den Holzbau angeht, alleine durch die Geschwindigkeit, durch
22 die Bauphysik haben sich sehr viele Sachen geändert. Und natürlich wir als
23 Holzbauer haben halt den Vorteil, dass wir in der Vorproduktion eben den großen
24 Vorteil haben, natürlich im Trockenbaubereich, ja. Das ist einmal das Erste. Was
25 natürlich ein großer Schritt ist, ist natürlich die CNC-Geschichten,
26 Computeransteuerungen, aber ich glaube, das brauche ich dir eh nicht erzählen.
27 Das war natürlich schon ausschlaggebend und die genaue Vorplanung, ja. Und
28 montagetechnisch ist es natürlich schon auch so, dass man da einmal eine

29 Erfahrung braucht und die sammeln muss und ich dann austauschen muss und ich
30 glaube, da haben wir mittlerweile schon ein sehr gutes Know-how im Haus. Ja. Und
31 mit den entsprechenden Partner kann man das natürlich super auch umsetzen, sage
32 ich jetzt keine Namen.

33 A: Ja. Ich meine, Holzbausysteme hast du angesprochen, neue Holzbausysteme, wie
34 haben die jetzt die Arbeit oder die Ausrichtung der Unternehmen verändert aus
35 deiner Sicht?

36 B: Aus meiner Sicht? Wir haben immer, es gibt ja unterschiedliche Betriebe, die
37 unterschiedlich denken und meine Intention war immer die, die Technik sollte
38 eigentlich zu neunzig Prozent oder ich sage einmal achtzig Prozent bei uns im
39 Haus bleiben, weil wir doch die direkte Verbindung zum Bauherren sind, wo man
40 halt Sachen ausreden sollte. Es gibt unterschiedliche, also es gibt andere
41 Betriebe, die lassen die komplette Werkplanung von Firmen machen, die zum
42 Beispiel die komplette Werkplanung und auch die Produktion machen mit einem
43 gewissen Preis, Summe, et cetera, sehe ich aber schon in dem Fall, dass da
44 Lücken entstehen, Fehlerquellen entstehen hinsichtlich Absprache, Freigabe, et
45 cetera und das ist natürlich in unserem Sektor auch das Problem in der Zeit. Die
46 Zeit ist eigentlich unser größter Feind, wo wir einfach jetzt die Freigabe
47 bekommen, auf einmal schreit der HKLS, da und da ist was zu ändern und das ist
48 alles schon auf der Maschine und da geht halt dann nichts mehr. Und da sind halt
49 wir schon, mir ist lieber, wir haben die Werkplanung im Haus, wir leiten sie
50 weiter und das wird so dementsprechend dann abgesprochen. Ja? Das ist
51 eigentlich meine Intension.

52 A: Werkplanung, wenn du das jetzt anmerkst, wie hat sich das jetzt auch
53 entwickelt? Hat das aus deiner Sicht zugenommen, ist das umfangreicher geworden?
54 Ist das schwieriger geworden?

55 B: Natürlich hat sich das weiterentwickelt, Gott sei Dank, wir haben da Gott sei
56 Dank aufs richtige Pferd gesetzt von den Programmen her, weil es sind ein paar
57 Programme wie zum Beispiel hsb-CAD, für das haben wir uns damals entschieden.

58 Das ist eigentlich jetzt eh, was die meisten haben. Es gibt das CADWORK und es
59 gibt das Dietrich`s oder das SEMA und manche, jede entwickelt sich weiter in einer
60 gewissen Linie. Und wir wollten immer ein Autocad-basierendes Programm haben,
61 das auf Aufsatzmodule, wie jetzt in dem Fall das hsb-CAD mit Maschinen ansteuern
62 und et cetera, dann hat das weiter funktioniert. Und wir haben zur Frage
63 Werkplanung, jetzt habe ich das nicht so richtig?

64 A: Ist da der Bedarf oder der Aufwand aus deiner Sicht jetzt in dem
65 Holzbauunternehmen, hat das zugenommen und wie wird sich das weiterentwickeln?

66 B: Wie sich das weiterentwickeln wird? Da brauchen wir nicht viel reden. Das
67 weißt du selber. Das ist das BIM. Das wird sich weiterentwickeln. Ich kann es
68 jetzt nicht sagen, inwieweit hier regional Betriebe in diesem Sektor arbeiten,
69 für die, die sich in diesem Markt noch nicht so etabliert haben. Da sind eher
70 die großen Player, so kleine Holzbaubetriebe mit zehn Leuten oder 15 Leuten wie
71 wir es sind, kann ich jetzt nicht sagen. Es kommt immer jetzt auf die Projekte
72 drauf an. Aber wir in dem Sektor von der Werkplanung muss man sagen, es
73 funktioniert wirklich nahtlos. Wir machen meistens Mischbau, sehr viel
74 Mischbauweise, viele kundenspezifisch, Rahmenbauweise gemischt mit
75 Massivholzbauweise. Und da geht es natürlich auch sehr ins Detail, wo wir
76 einfach sagen, okay, was brauche ich für die Maschinen an Steuerung und was muss
77 man vorher in 2D ausarbeiten, mit den anderen Gewerken nachher besprechen, damit
78 das nahtlos funktioniert.

79 A: Wie ist aus deiner Sicht jetzt der Stellenwert der Planung im Holzbau, auch
80 wenn man jetzt den Auftraggeber da ein bisschen in Betracht zieht? Ist das für
81 den Auftraggeber ein wichtiger Bereich?

82 B: Ich finde, mittlerweile ein sehr wichtiger Sektor und ein sehr wichtiger
83 Bereich, weil wir halt auch mit diesen ganzen Reklamationen oder Schäden oder
84 auch dem Kunden sagen, das gehört geplant. Da brauchen wir einen Bauphysiker. Da
85 brauchen wir einen Statiker, der gewisse Details, gerade mit Architekten ist es
86 ein großes Thema. Es kommt natürlich aufs Projekt drauf an, muss man auch schon

87 sagen. Also wenn ich jetzt sage, ich habe jetzt ein Einfamilienhaus, wo jetzt
88 der Holzbauer eigentlich Erfahrungswerte hat und auch schon die ganzen
89 statischen Sachen im Haus hat, so wie wir, die jetzt nicht einen Bauphysiker
90 heranziehen, außer ich habe irgendwo berechnet bei einer gewissen Konstruktion
91 oder wie zum Beispiel Dachbodendecke unbelüftet, ein belüfteter Dachraum oder
92 ein unberührter Dachraum oder sonst et cetera irgendwas, wo einfach diese
93 Alarmglocken läuten müssen, aber da haben wir, Erfahrungswerte sind halt da und
94 auf gewisse Sachen muss man halt aufpassen.

95 A: Und werden diese Leistungen vom Auftraggeber auch bezahlt, honoriert oder ist
96 das eine Leistung, die eigentlich in der Erbringung der Holzbauarbeiten
97 integriert ist?

98 B: Man versucht, wir haben es früher einmal immer reingemischt in Pauschalen,
99 Quadratmeterpreisen, et cetera in diese Werkplanung. Mittlerweile gibt es eine
100 eigene Position, Gott sei Dank jetzt auch in unserem Leistungsbuch Holzbau, gibt
101 es Gott sei Dank jetzt eigene Positionen, weil diese Technik und diese ganze
102 Vorleistungen, wir (unv.) Holzhaus ist, wir müssen ja im Prinzip so ins Detail
103 gehen, dass eigentlich schon, das ist eigentlich das fertige Produkt. Egal, ob
104 es jetzt ein Sockeldetail, was natürlich der wichtigste Punkt ist oder eine
105 Traufe, ein First-Detail, die ganzen Anschlussdetails, die bauphysikalisch sehr
106 wichtig sind. Was auch ein wichtiger Sektor ist, sind die
107 Luftdichtigkeitsmessungen bei den Gebäuden, wo einfach die ganzen Leckagen zu
108 überprüfen sind und die sind natürlich, wenn die jetzt eine 3D-Planung machen in
109 der Werkplanung, ist es für den Kunden natürlich auch leichter nachvollziehbar,
110 wie das System ausschaut, natürlich jetzt nicht visualisiert, wie ein Architekt,
111 sondern konstruktiv.

112 A: Ja. Und der Ablauf dieser Werkabbund- und Montageplanung, was ja ihr im Haus
113 macht, hat sich der verändert oder verändert sich der zum Zeitpunkt, wann man
114 den macht und so weiter?

115 B: Von wann bis wann ist die Frage, weil wir haben jetzt die letzten, sage ich

116 einmal, die letzten zehn, zwischen fünf und zehn Jahren, haben wir einfach aus
117 der Erfahrung das natürlich weiterentwickelt, wo wir einfach sagen, ein Kunde
118 beauftragt, der Kunde bekommt dann einen Entwurfsplan. Mit diesem Entwurfsplan
119 gehen wir dann den nächsten Schritt mit den Nebengewerken, wo wir einfach sagen,
120 es kommt der Baumeister, es kommt ein Fensterbauer, wie schauen die Teile, die
121 Anschlussdetails, die beauftragen Anschlussdetails aus? Wie tun wir uns
122 leichter? Wo können wir uns was einsparen für den Bauherren? Und nach dieser
123 Entwurfsplanung gibt es eine Werkplanung, wo eigentlich schon, eigentlich für
124 das Go für die Produktion da ist und danach kann man sich ja schon, da ist aber
125 zwischen Entwurfsplanung und Werkplanung, liegt da noch die Statik drinnen,
126 liegt auch noch Absprache mit Bauherren drinnen, die er uns dann dementsprechend
127 auch schriftlich dann freigeben muss.

128 A: Wäre es aus deiner Sicht notwendig, dass jetzt diese Fachplanung, nennen wir
129 es einmal Fachplanung, was der Holzbaumeister macht, dass die schon früher in
130 den ganzen Planungsablauf eingreifen würden, das heißt in den Entwurf des
131 Architekten oder schon in der Einreichplanung mitgemacht wird oder
132 mitberücksichtigt wird?

133 B: Natürlich wäre es gut auf der einen Seite, auf der anderen Seite ist so wie
134 gesagt jeder kocht seine eigene Suppe und wenn jetzt der Bauherr nicht das Geld
135 in die Hand nimmt und einem Architekten die Polierplanung beauftragt, ist es
136 natürlich schwierig, weil der Kunde will natürlich sagen, er hat, ein
137 klassischer Einfamilienhauskunde sagt, er will einen Holzbau vom Zimmermeister
138 haben, der geht zum Architekten oder zum Planer, er lässt sich den Plan zeichnen.
139 Da reden wir noch im Einreichbereich, von der Einreichung her. Dann kommt er
140 zum Holzbaumeister. Der Holzbaumeister macht einen Plan, der natürlich auch die
141 Werkplanung innehat und auch die Detailplanung innehat und auch so
142 Erfahrungswerte mit gewissen, mit den Partnerbetrieben, dass sich dann dieses
143 auswickelt und mit den Bauherren das nachher abwickelt. Aber es kommt natürlich
144 auf die Komplexität an, dann vom Auftrag, von dem Projekt.

145 A: Und dass da der Zimmereibetrieb oder der Holzbaumeister die Einreichplanung
146 schon mitmacht, integriert auch in sein Unternehmen, ist das was, was
147 interessant wäre für ein Unternehmen oder was Vorteile bringen könnte?

148 B: Ja, das ist ja, das haben wir ja mittlerweile, ist es ja schon länger schon,
149 dass der Holzbaumeister die Planungsbefugnis hat zu einem gewissen Teil. Das ist,
150 glaube ich, jetzt gesetzlich schon oder noch nicht verankert, wie viel Prozent
151 Holzbau sein muss, dass der Zimmermeister das abstempeln muss. Natürlich die
152 Bodenplatte, alles was im Erdbereich ist, ist der Baumeister zuhause und das
153 wird aber, glaube ich, muss ich sagen, da kann ich jetzt noch nichts
154 weitererzählen, ich bereite das jetzt schon auf. Meines Wissens ist, ich glaube,
155 alles was über siebzig, achtzig Prozent Holzbauanteil ist, ist der Zimmermeister
156 zeichnungsberechtigt.

157 A: Wie wird das in deinem Unternehmen gemacht, wenn jetzt ein Kunde von Anfang
158 an zu dir kommt und ein Projekt haben wird, werden diese Entwürfe und
159 Einreichplanung ausgelagert oder wird der Kunde weitergeleitet?

160 B: Es ist so, wir haben Partnerbetriebe, die die Planung machen und die leiten
161 wir einfach weiter, weil wir einfach gesagt haben, wir konzentrieren uns rein
162 auf unser Werk, auf unseren Holzbau und natürlich käme dann dieser nächste
163 Schritt, wo man sagt, man expandiert, man hat ein eigenes Planungsbüro. Man hat
164 ein Architektenbüro im Holzbausektor, der dann die Einreichplanung macht. Und
165 das ist halt dieses immer Susi-Sorglos-Paket, wo man sagt, okay, ich habe alles
166 aus einer Hand. Ist natürlich für den Bauherren auf der einen Seite super, weil
167 der geht rüber, sagt, okay, ich habe da einen Holzbaumeister, der macht mir die
168 Planung, die Einreichung, die ganze Abwicklung, auch den Holzbau und kann dann
169 eigentlich eine Punktlandung mit dem Preis machen, ja? Ja, wäre eine
170 Zukunftsgeschichte von meiner Warte her. Wir sind aber auch sehr mit Projekten,
171 Ausschreibern, Architekten in Verbindung, die natürlich uns den Kontakt bringen
172 zum Kunden. Machen Sie bitte ein Angebot nur für einen Bausatz zum Beispiel. Was
173 kostet jetzt die Aufstockung in Rahmenbauweise, in Massivholzbauweise? Es gibt

174 Details, es gibt Anschlussbereiche und der Architekt macht, Hausnummer die ÖBA,
175 die örtliche Bauaufsicht, und in Ansprache in der Werkplanung vom Holzbauer gibt
176 der Architekt das frei. Wir haben jetzt gerade so ein Projekt, ist sehr spannend.
177 Es ist eine Aufstockung von einem Altgebäude und ja, und da ist es natürlich
178 auch gut, dass der Architekt auch da die ÖBA macht. Ja. Aber ich sage, in meiner
179 Größe ist das jetzt noch nicht spruchreif oder beziehungsweise ich habe es lange
180 versucht zu vermeiden. Wir haben schon Einreichplanung gemacht im Haus, haben
181 aber einfach gesehen, dass da die Zeit und auch die Honorierung dementsprechend
182 schwierig ist.

183 A: Ja, Thema Planung. Du hast es schon kurz angesprochen vorher, BIM und so
184 weiter. Wie hat sich die Digitalisierung, die zunehmende auf den ganzen
185 Planungsablauf im Holzbau ausgewirkt?

186 B: Ja, also ich sage einmal, es ist eigentlich fast nahtlos. Man bekommt in dem
187 Fall die Einreichplanung, ich meine, da sind wir eh noch im digitalen Sektor,
188 aber auch in der Polierplanung bekommt man es her. Es ist natürlich jetzt schon
189 ein Thema, was der Architekt oder der Planer macht, es kommt eine Datei, mit
190 unserem Programm können wir es einpflegen. Ich kann nur aus Erfahrung sagen,
191 auch wenn wir jetzt einen Fünfingerplan bekommen von einem Architekten, wir
192 haben natürlich schon, unsere Aufgabe ist Naturmaß zu nehmen und anhand dieses
193 Polierplanes oder dieses Details zum Planer uns antasten, aber hinsichtlich der
194 Bauphysik und Gewährleistung müssen wir dann schon noch einmal nachprüfen, ob
195 das überhaupt so funktioniert, außer wir bekommen ein fertiges Paket vom
196 Architekten, ja. Aber wir haben schon mehrere Baustellen gehabt, wo wir einfach
197 gesagt, so können wir es nicht bauen, statisch funktioniert nicht so, weil die
198 Architekten haben natürlich immer ihre Eigenheiten, wo sie sagen, nein, das
199 können wir so und so machen und ja, aber aus Erfahrung können wir schon sagen,
200 es funktioniert recht gut. Also alles was die DWG-Planung und das Ganze ist,
201 funktioniert. Das können wir einspielen und einpflegen in unserem Programm,
202 können wir es übernehmen.

203 A: Und läuft der Datenaustausch der Pläne auch digital schon zu hundert Prozent

204 oder wie läuft das ab? Ist das digitalisiert?

205 B: Ja, meinst du jetzt die Werkplanung, die wir jetzt zum Beispiel einschicken?

206 A: Auch ja, aber vom Architekten zum Zimmermeister und dann die Freigaben zurück

207 und so weiter, läuft das alles auf digitalem Wege?

208 B: Wir machen das rein digital. Es ist natürlich schon so, dass wir bei gewissen

209 Stellen sagen, da müssen wir uns zusammensetzen bei Freigaben oder

210 Detailabsprache, da müssen wir was ändern. Aber da kann man fünfmal den Plan

211 hin- und herschicken und dein Gegenüber hat das nicht so im Kopf oder versteht

212 das nicht, warum, wieso, weshalb. Aber zu 95 Prozent läuft es digital. Wir haben

213 gerade jetzt ein Projekt mit einer Aufstockung. Das ist auch in CLT. Da haben

214 wir den Entwurfsplan gemacht. Den schicken wir den Architekten. Da haben wir die

215 ganzen Details. Er schreibt seine Anmerkungen dazu. Das macht er digital,

216 wahrscheinlich mit einer Notiz, das macht man noch in PDF, weil wir einfach

217 sagen, unsere DWG- Datei lassen wir nicht verändern. Er schickt uns das in PDF

218 wieder retour, wir ändern dann den DWG um, machen das dann wieder um auf PDF und

219 schicken es weiter. Und so handeln wir uns da drüber. Aber es kommt immer darauf

220 an, wie komplex das Projekt ist.

221 A: Und ist durch diese Digitalisierung, dass einfach Pläne sehr leicht

222 ausgetauscht werden können, ist da der Aufwand jetzt für so Freigaben oder für

223 so Änderungen, hat der jetzt zugenommen gegenüber dem, dass man sich früher

224 zusammengesetzt hat und alle auf einem Tisch was besprochen haben aus deiner

225 Sicht?

226 B: Zugenommen was?

227 A: Ja, der Aufwand, dass einfach sehr oft dann Kleinigkeiten geändert werden und

228 hin- und hergeschickt werden?

229 B: Ja, das ist halt natürlich der wichtige Faktor mit. Warte, mache mal auf

230 Pause. Frage mich noch einmal (unv.).

231 A: Durch diese Digitalisierung, hat da der Aufwand jetzt für dieses

232 Planaustauschen aus deiner Sicht zugenommen, weil Pläne einfach sehr oft hin-
233 und hergeschickt werden, weil das sehr einfach geworden ist gegenüber früher, wo
234 man einfach zusammengesessen ist und alle an einem Tisch was besprochen haben?
235 B: Definitiv. Also der Aufwand ist für uns in der Werkplanung definitiv höher,
236 weil einfach nur kleine Änderungen für uns schon aufwendig sind, hin- und
237 herschicken, ja, nein, passt das? Und dann kommt man wieder drauf, das ist auch
238 noch. Und wenn sich alle an einen Tisch setzen, dann spricht man jeden Punkt an.
239 Das definitiv. Weil so ist es im Prinzip eine One-man- oder eine Two-man-Show,
240 ja, die sich das hin- und herschicken. Da gehören meines Erachtens alle
241 Projektbeteiligten an einen Tisch gesetzt einmal und das besprochen und wenn es
242 dann wirklich wieder wo ist, wo man aneckt, da muss man dann wieder Lösungen
243 finden und diese gemeinsam dann klären. Natürlich der Bautechniker ist sicher
244 der wichtigste Player in diesem Sektor. Aber er kann nicht mitunter alleine
245 entscheiden, wie das Ganze dann gebaut wird. Da gehört das dann im Team dann
246 ausgediskutiert. So wie bei uns, wenn wir jetzt zum Beispiel komplexe Sachen haben,
247 dann holen wir uns unsere Mannschaft oder unseren Vorarbeiter rein, der dann das
248 auch baut und sagen, du, schauen wir, wie können wir das lösen? Machen wir da
249 einen Sonderbauteil mit einem Verbinder rein oder was machen wir? (unv.)
250 anfertigen oder wie bekommen wir das technisch hin? Oder wie können wir es
251 einfach schneller lösen und einfacher bauen? Ja und da sollten alle Bautechniker,
252 nicht alleine auf breiter Flur lassen, weil er durch diese ganze Hin- und
253 Herschickerei und da vergeht so viel Zeit. Wir verbrennen da so viele Stunden
254 und Zeit wegen kleine Abänderungen, die wir wahrscheinlich einmal mit einer
255 längeren Besprechung, wo alle am Tisch sitzen, verkürzen können, dass wir dann
256 zu einem schnelleren Ergebnis kommen und da nicht so viel und Zeit ist Geld,
257 verbrennen.

258 A: Du hast ja davor schon einmal kurz angesprochen das Thema BIM, Building
259 Information Modelling, das ist ja, dass alle Beteiligten an einem Modell
260 arbeiten. Inwieweit siehst du, dass jetzt BIM im Holzbau schon angekommen ist?

261 Vielleicht nicht in deinem Betrieb, aber grundsätzlich in Betrieben im Holzbau?

262 B: Ich habe schon viel darüber gehört, selber muss ich ganz ehrlich sagen, habe
263 keine Erfahrung damit gehabt. Ja. Meine Schwägerin studiert Architektur oder ist
264 in einem Architekturbüro in Wien. Sie arbeiten nur mehr so. Wir im Holzbausektor,
265 kann ich jetzt leider nichts dazu sagen, weil wir so ein Projekt noch nicht
266 gehabt haben. Ich gehe davon aus, dass das wahrscheinlich größere Projekte sind,
267 wo dann mehrere darauf arbeiten, Zugang haben. Ich kann auch nicht sagen, ob da
268 irgendwo was verloren geht, wo ein anderer da rumkritzelt auf den, dass da die
269 Informationswelle, dass da irgendwas verloren geht. Das kann ich nicht sagen.
270 Das ist vielleicht ein bisschen ein Manko, wo ich glaube, dass das nicht so
271 richtig. Aber kann ich jetzt dazu leider nichts sagen.

272 A: Aber ist es durchaus vorstellbar, dass da die Herausforderung auch, wenn das
273 jetzt die Holzbauer umsetzen müssen, weil es halt in der Ausschreibung
274 irgendwann gefordert sein wird, dass jeder Projektbeteiligte daran arbeitet,
275 durchaus auch im Holzbau eine große Herausforderung da bevorsteht?

276 B: Ist eine große Herausforderung. Mir fällt gerade ein, wir haben doch ein
277 kleines Projekt gehabt. Aber das war jetzt nicht so im BIM-Sektor. Aber da war
278 zum Teil das so, die haben da eine Plattform gehabt, wo wir immer die aktuellen
279 Pläne herunterladen haben müssen und da war es natürlich so, dass wir immer eine
280 Information bekommen haben. Achtung, heute neue Downloads verfügbar und
281 Aktualisierung von der Plannummer auf die Plannummer und wenn du da irgendwo was
282 daneben geht, wird dieser Plan vielleicht nicht ausgeloggt, wird das dann. Und
283 da muss ich schon ehrlich sagen, da ist diese mündliche Kontaktaufnahme zu dem,
284 aufpassen, ihr habt jetzt gerade einen neuen Plan, berücksichtigt das, nicht,
285 dass da was daneben geht. Und da kann man sich sehr stark die Finger verbrennen.

286 A: Das heißt, diese Digitalisierung mit der Datenflut eigentlich ist schon auch
287 ein Risiko, dass man jetzt nicht immer am aktuellen Stand ist.

288 B: Also ich bin ein Mensch, der gerne den persönlichen Kontakt hat, wo man
289 einfach sagt, okay, ein Beispiel, wir bekommen, ich sage einmal, wöchentlich

290 sicher zehn bis zwanzig Anfragen ins Haus und es nutzt ja nichts an der Flut von
291 Plänen, die wir da reinbekommen. Ich hätte gerne einen persönlichen Kontakt.
292 Passt die Chemie? Kann man mit dem Menschen arbeiten? Oder ist da jetzt nur, hat
293 der eigentlich schon jemanden ausgewählt, mit dem er arbeiten will? Will er sich
294 nur noch vergewissern, dass er auf dem richtigen Weg ist? Und da ist das
295 Persönliche für mich schon sehr wichtig, muss ich ganz ehrlich sagen. Und was
296 BIM anbelangt, wie gesagt, telefonieren, Informationsquelle muss telefonisch, du,
297 höre zu oder auch, wenn man einen Termin hat, muss man sagen, hör zu, wir haben
298 eine Baubesprechung (unv.).

299 A: Ja, kommen wir zum nächsten Punkt, das sind Personalressourcen in der Planung.
300 Wie siehst du die Herausforderungen jetzt für ein Holzbauunternehmen, geeignete
301 Mitarbeiter für die Holzbauplanung zu bekommen?

302 B: Schwierig. Sehr schwierig. Ich kann das aus eigener Erfahrung sagen. Wenn man
303 jemanden baut und das ist am besten, man baut jemanden, das heißt, man bildet
304 einen Bautechniker selbst aus mit dem eigenen Fachwissen und wie halt vom System
305 her. Wen muss man dann halten und gut bezahlen, dass er bleibt. Aber es ist
306 schwierig. Es ist wirklich schwierig. Ein Bautechniker müsste, meines Erachtens
307 nach, ein eigener Sektor kommen, wo die einfach mehr gepusht und mehr gefördert
308 werden. Die sind wirklich sehr rar und die sollten auch gut bezahlt werden, weil
309 die auch sehr viel Verantwortung haben, sehr viel Know-how brauchen müssen. Egal,
310 ich sage, der beste Bautechniker ist der, der aus der Praxis kommt, der
311 wirklich auch auf der Baustelle war, der auch das angegriffen hat, der das
312 Bauteil verschraubt hat, wie auch immer und der hat dann einfach das
313 dreidimensionale Verständnis für das Ganze und das kann er dann auch aufs Papier
314 bringen.

315 A: Das heißt, der perfekte Planer oder der gute Holzbauplaner kommt eigentlich
316 aus der Praxis und nicht aus der Schule oder aus der Universität.

317 B: Sollte meines Erachtens noch so sein, ja. Es müsste da eine Aufbaustufe sein.
318 Wir haben natürlich, so wie in unserem Sektor, haben wir jetzt den Lehrgang, den

319 wir alle durchgemacht haben, wo wir gesagt haben, Zimmereilehre, die
320 Polierschule, die Bauhandwerkerschule und danach den Meister. Und ich sage
321 einmal, für einen Bautechniker würden im Prinzip die Lehre und die Polierschule
322 ausreichen und dann praxisorientiert CNC-Schulungen machen, dass sie sich da
323 einarbeiten.

324 A: Ist es schwierig, solche Mitarbeiter zu bekommen, die dann von der Baustelle
325 in diesen Bautechnikerjob wechseln, oder?

326 B: Ja, es ist eine andere Welt für die Person. Man muss halt schon sagen, es ist
327 eine sehr große Umstellung. Es ist eine sehr große Herausforderung und
328 Verantwortung. Und man kann sagen, im Büro, in der Werkplanung kann man mehr
329 verhaufen als auf der Baustelle. War das die Frage, oder?

330 A: Ja, also auch die Verantwortung hält da viele davon ab?

331 B: Mitunter die Verantwortung, mitunter vielleicht sogar die Bezahlung, weil die
332 natürlich dann im Angestelltenverhältnis sind. Ich sage, wie gesagt, das ist
333 meines Erachtens nach, gehört das mehr honoriert und man müsste das als
334 Unternehmer dann auch sagen und das auch weiterverrechnen können dem Bauherren,
335 weil das ein wichtiger Faktor ist. Es ist schon angekommen bei vielen, aber
336 nicht bei allen.

337 A: Wie sind bei dir im Unternehmen die Ressourcen in der Holzbauplanung?

338 B: Die Ressourcen? Also langweilig wird uns nicht zu dem Thema, oder was meinst
339 du?

340 A: Ja, also ausreichend oder sehr gut besetzt oder eigentlich unterbesetzt, wie
341 würdest du jetzt das für dein Unternehmen?

342 B: Das ist so, ich meine, das ist wie eine Aktie. Wir haben einmal ein
343 Auftragsvolumen im Haus, da geht es nach oben. Da wäre es recht, fünf Techniker
344 im Haus zu haben und ab und zu reicht es mit einem oder mit zwei. Ja. Das ist
345 natürlich auftragsbezogen. Aber so wie es halt überall ist, wenn einer durch
346 eine Feuertür gehen muss, wollen alle durch und da haben wir noch ein Loch. Aber
347 natürlich ist immer die Frage, wie ist der Betrieb aufgebaut? Und das ist eine

348 Struktur, die sich jeder Unternehmer, diese Frage stellen muss, die ich mir
349 eigentlich fast jeden Tag stelle. Wie strukturiert man einen Betrieb? Und eine
350 perfekte Strukturierung hat man eigentlich nie. Man baut die Techniker auf und
351 irgendwann sagt einer, ja, ich mache mich selbstständig, weil ich jetzt schon so
352 viel Know-how habe. Ist schwierig. Aber zu deiner Frage, jetzt habe ich den
353 Faden verloren.

354 A: Ja, wie du deine, die personellen Ressourcen bei dir einschätzt, jetzt in der
355 Holzbauplanung?

356 B: Ja, die Ressourcen, wie schätzt du sie ein? Du musst dir vorstellen, du
357 bekommst jetzt eine Hausnummer Aufträge rein von einer halben Million, da wäre
358 recht, zehn Hände zu haben auf jeder Seite und dann hast du Leute, die
359 wirtschaften draußen, die Pläne sind draußen. Sie sind abgestempelt, sie sind
360 freigegeben. Die können arbeiten. Und da bist aber du schon wieder bei
361 Abtrennungsplänen dabei und das nächste Projekt wartet wieder und da bist du
362 schon wieder beim Material bestellen, beim Statik ausrechnen und es rennt im
363 Prinzip in einer Tour. Und jetzt ist natürlich von der Wirtschaft her, muss man
364 sagen, wir sind jetzt Vorreiter im Holzbausektor, weil einfach, ja, Holzbau
365 boomt und viel ökologischer geht es nicht mehr.

366 A: Also haben die Ressourcen in der Planung Einfluss auf die
367 Unternehmensausrichtung bei dir, wie du dein Unternehmen ausrichtest? Größe?

368 B: Definitiv.

369 A: Einsatzgebiet und so weiter.

370 B: Definitiv. Man kann natürlich jetzt auch sagen, okay, man gibt, man kann die
371 Planung auslagern oder man kann sagen, man macht sie im Haus und das war immer,
372 was ich versucht habe zu machen. Man denkt einfach, man bleibt klein und du
373 wirst aber so wie wir jetzt als Unternehmer, du wirst durch die Projekte
374 automatisch groß. Und das geht ja dann weiter. Okay, ich kann nur sagen, wir
375 haben im 1998er-Jahr, mein Vater hat den Betrieb im 1998-Jahr gegründet, war
376 früher Geschäftsführer in einem anderen Holzbaubetrieb. Da hat er sich da drüber

377 getraut und wir haben dann eigentlich zu dritt, zu viert angefangen und die
378 Aufträge haben uns größer gemacht. Und du brauchst dann dieses Gerät, du
379 brauchst dann das Werkzeug. Du brauchst diese Maschine. Du brauchst dann noch
380 eine zweite Partie. Dann brauchst du noch eine dritte Partie. Und so geht es
381 dann einfach weiter. Und du brauchst einen Techniker, du brauchst in der
382 Verwaltung einfach mehr Leute und natürlich das Know-how.

383 A: Würdest du jetzt, wenn in der Planung ausreichend Ressourcen wären, als
384 Planung, Bauleitung, würde das Unternehmen, dein Unternehmen schneller wachsen?
385 Möchtest du schneller wachsen oder größer werden? Ist das ein limitierender
386 Faktor?

387 B: Naja, das ist die Einser-Frage. Ich kann es schwer beantworten, weil es ist
388 natürlich von der Wirtschaft abhängig. Natürlich, der Mensch tendiert in die
389 Richtung, dass er halt immer größer und immer mehr und das perfektionieren. Man
390 muss aber das Ganze, die ganzen Gegebenheiten sich anschauen. Wir haben da unten
391 den Vorteil, wir haben eine große Liegenschaft. Wir hätten jetzt ein Potential
392 oben ohne Ende. Wir könnten Hallen bauen. Wir könnten Produktionsstätten bauen.
393 Aber da ist halt einfach die Frage, ich muss ganz ehrlich sagen, wir sind jetzt
394 in einer Größe, da passt es. Wir können kleine Projekte, alle kleinen Projekte
395 abwickeln. Wir können auch große Projekte abdecken, mitunter zum Teil kann ich
396 sagen, okay, wir haben Projekte pro Quartal, ein großes Projekte oder zwei große
397 Projekte und die anderen kleinen so dazu, decken wir so ab. Aber natürlich, da
398 braucht man auch in der Technik mehr Leute, dann braucht man draußen mehr Leute.
399 Dann hat man mehr Baustellen, hat vielleicht mehr, natürlich auch mehr Umsatz.
400 Dann ist die Frage, mehr Umsatz ist gleich mehr Gewinn oder nicht mehr Gewinn.
401 Und das ist jetzt die Einser-Frage, die sich jeder stellt. Und jetzt zurzeit
402 kann ich sagen, wir sind ein gesunder Betrieb, ja. Uns geht es gut. Wir müssen
403 uns nicht jeden Auftrag jetzt irgendwie an Land reißen, was für uns passt, dann
404 passt es, dann machen wir es natürlich gern. Aber unter erwähnten
405 Voraussetzungen, dass der Preis und die ganzen Arbeitsbedingungen passen.

406 A: Hast du schon mal Probleme gehabt durch fehlendes Personal jetzt in der
407 Bauleitung, in der Planung und so weiter?

408 B: Natürlich, ich habe mich dann auch abgeholfen, dass ich einfach gesagt habe,
409 ich habe noch einen zusätzlichen Bautechniker hergeholt auf Stundenweise, oder
410 dass wir einfach Planungen ausgelagert haben, wobei für mich war es immer
411 wichtig, die Planung im Haus zu haben, wo ich dann einfach ihm auch über die
412 Schulter schauen kann. Pass auf, das und das und das. Oder kommt es darauf an,
413 dass ich sage, okay, ich habe gewisse Sachen ausgelagert, auch Bautechniker
414 geholt, aber dem habe ich dann eher die kleinen Projekte gegeben. Die ich sage,
415 okay, da sind jetzt auch nicht so viele Arbeitsstunden drauf und die großen
416 Projekte haben wir dann selber im Haus abgewickelt. Einfach sagen, okay, die
417 kleinen Projekte, sei es jetzt ein Zubau, ein Dachstuhl oder irgendwo eine
418 Balkendecke, was halt zum Zeichnen und zum Ausarbeiten ist, die haben wir dann
419 meistens so vergeben.

420 A: Das heißt, du hast eigentlich Erfahrung im Auslagern oder es heißt Outsourcen
421 von Dienstleistungen in der Planung schon gemacht.

422 B: Ja, es ist natürlich ein schwieriger Faktor. Wie gesagt, im Auftrag ist, ich
423 sage einmal, ein prozentuelle kleine Summe in der Werkplanung drinnen, wo wir
424 das natürlich auslagern, diese Kaufmännische ist für uns noch ein Nachteil, ja,
425 weil man einfach sagt, okay. Oder man hat jetzt einen Techniker, dem man sagt,
426 okay, da ist das Projekt, was kostet das jetzt pauschal für die Werkplanung, für
427 die Ausarbeitung, für die Produktion mit kompletter Massenermittlung, et cetera.
428 Dann ist es absehbar. Wenn man sagt, okay, man hat da auf Stundenbasis einen
429 Techniker da und Stunden Ende nie, ist es natürlich kaufmännisch jetzt, fahren
430 wir da gegen die Wand. Aber natürlich ist es interessant für uns, wo man dann
431 einfach sagt, man baut da für sich diesen Stress ab. Wo man sagt, okay, ich habe
432 jetzt so viele Projekte da. Wie werde ich jetzt da über die nächsten drei, vier
433 Wochen überkommen? Es ist das Material bestellt, es ist Material bekommen,
434 mitunter haben wir das Problem jetzt durch die starken Preiserhöhungen,

435 Rohstoffpreiserhöhungen in unserem Sektor. Und da war natürlich letztes Jahr
436 sehr zu kämpfen, wirklich. Und ich muss aber auch sagen, ich bin letztes Jahr
437 eigentlich mit, nicht nur mit einem blauen Auge, ich bin eigentlich recht gut
438 ausgestiegen, weil wir gut eingekauft haben, rechtzeitig eingekauft haben und
439 auch gut weiterverkauft haben.

440 A: Weil du jetzt gesagt hast, dass ihr eben da schon ausgelagert habt, diese
441 Planung. Welche Chancen siehst du da für so ein Unternehmen in deiner Struktur,
442 wenn du die Möglichkeit hast, solche Planungsleistungen auszulagern bei Bedarf?

443 B: Ja, ich würde mir schon wünschen, dass es solche Planungsbüros gibt, die
444 Werkplanung machen, wenn du in diese Richtung rauswillst. Die Frage ist einfach
445 nur, wie kann ich mit diesem Gegenüber arbeiten? Wie ist der technisch
446 ausgebildet? Welche Programme hat er und wie welcher Gewährleistung ist er? Wir
447 haben ja jemanden gehabt, der das für uns schon gemacht hat und da ist leider
448 immer ein Fehler passiert und man muss sich vorstellen, man hat ein großes
449 Projekt und auf einmal fehlen bei dem Dachstuhl, bei den Säulen ein halber Meter
450 und dann steht der Autokran auf der Baustelle, dann stehen vier Leute auf der
451 Baustelle. Das Werkzeug, die Leute sind da und der Dachdecker wartet schon auf
452 seinen Einsatz und da kann man dann schnell sehr viel Geld in den Sand setzen.
453 Und da ist dann einfach die Frage, hat man einen Techniker, wie vereinbart man
454 mit ihm diese Sachen. Hat er eine Versicherung? Ist diese Versicherung gedeckelt
455 für seine Planungsfehler, die natürlich mitunter schon schwerwiegende Folgen
456 haben. Ja. Aber es wäre sicher ein Ansatz, dass man sagt, okay, es gibt jetzt
457 zum Beispiel kleine Büros oder große Büros, die nur diese Planung machen. Aber
458 ich würde sagen, die Person, die das zeichnet, die muss auf die Baustelle, die
459 muss das aufmessen, die muss mit dem Bauherren reden, die muss bei den
460 Besprechungen dabei sitzen und das auszulagern, wo man dann sagt, okay, wie kann
461 man das vereinbaren, preislich oder kalkulatorisch oder dass der Bauherr dann
462 selber sagt, weil der Bauherr ist im Prinzip nicht wissend, sagt, okay, ich will
463 im Prinzip nur ein Haus haben. Der wird jetzt nicht zu einem Planungs-,

464 Holzbauplaner gehen und sagen, du, plane mir bitte mein Haus. Vielleicht will er
465 es dann selber zusammenschrauben. Aber ist schwierig. Ich meine, natürlich kann
466 man sagen, Zimmereien, die zum Beispiel in der Verwaltung ganz dünn aufgestellt
467 sind und vielleicht nicht einmal einen Bautechniker haben, die das Planen direkt
468 vergeben und sagen, du, mach mir bitte die Planung, muss man natürlich mit ihm
469 dann auch in einer Kalkulation dann zusammensitzen und sagen, du, da ist jetzt
470 das Projekt. Ich will den Auftrag gerne machen. Ich würde das gerne anbieten.
471 Wie viel willst du für die Planung haben? Dass man da im Vorfeld schon in der
472 Kalkulation mit den Planer zusammensitzt, mit dem Werkplaner zusammensitzt und
473 der sagt, ja, so viel und so viel ist jetzt drinnen. Ich kann nur aus Erfahrung
474 sagen, dass ich mit sehr viele Planer schon zusammengesessen bin, die nicht in
475 der Werkplanung sind, sondern in der Einreichplanung sind, die dann einfach
476 gesagt haben, ich habe jetzt schon so viele Arbeitsstunden drauf, da sind sie
477 bei einem Stundensatz von 110 Euro. Ja. Ich meine, du lachst. Du weißt, was ich
478 meine. Und das geht nicht auf. Das geht nicht auf. Und das ist ein schwieriges
479 Unterfangen, was will der Kunde? Er will natürlich ein tolles Projekt haben,
480 aber mitunter im Hinterkopf ist Geiz ist geil.

481 A: Ja. Aber welche Anforderungen müsste jetzt so ein Dienstleister, ein
482 Planungsdienstleister aus deiner Sicht unbedingt erfüllen, dass du sagst, du
483 könntest mit dem zusammenarbeiten?

484 B: Welche Anforderungen? Jetzt schulisch oder technisch oder was?

485 A: Nein, grundsätzlich von seiner Ausbildung, aber auch von der Zusammenarbeit?
486 Was würdest du da auf jeden Fall erwarten?

487 B: Was würde ich erwarten? Einfach, ich meine, die Chemie muss passen, da
488 brauchen wir gar nicht reden. Aber mitunter muss er halt das technische
489 Verständnis haben. Er muss halt einfach sich auf Computer, da muss es flutschen.
490 Er muss uns die ganzen Holzauzüge, muss er uns geben und von der Ausbildung her,
491 da ist keiner angelernt, muss ich ganz ehrlich sagen. Ich habe schon viele
492 Angelernte gehabt oder kennengelernt, die technisch besser forciert sind wie ein

493 fertiger Architekt. Entschuldigung, dass ich so rede, aber es ist halt so. Der
494 halt einfach aus der Praxis kommt und sagt, zack, zack, zack, wir lösen das so
495 und natürlich lösungsorientiert muss er auch sein. Und der Bauherr hat natürlich
496 immer eine Freude, wenn man sagt, okay, ich habe jetzt eine Hausnummer so viel
497 Leimholz kalkuliert für eine Tragkonstruktion. Aber wenn man sagt, okay, wir
498 könnten die Konstruktion anders bauen. Wir würden uns da vielleicht sogar ein
499 paar Kubik Holz ersparen, was natürlich den Bauherren zugutekommt, weil es
500 günstiger kommt, wird sich ein jeder freuen. Ja. Aber was er mitbringen muss,
501 ist einfach das technische Verständnis. Das Know-how muss er haben und die
502 Teamarbeit muss passen. Ja.

503 A: Ja, der planende Zimmermeister, den es ja im Baumeistergewerbe sehr viel gibt,
504 im Holzbau noch weniger, wäre das auch ein richtiger Ansatz für so einen
505 Dienstleister?

506 B: Ja und nein. Also ich kenne ja, es gibt ja, bei uns in Kärnten gibt es ja
507 einige, die das haben, die das machen, die natürlich ihre Partnerbetriebe haben
508 und die mitunter nur für die arbeiten. Die sind, ich sage einmal, zu neunzig
509 oder achtzig Prozent durch diese Firmen schon ausgelastet. Und die sind halt
510 schwer zu bekommen. Und ich sehe immer das Sprichwort: Gute Leute bekommt man
511 schwer. Ja. Aber es wäre natürlich ein Ansatz, ist halt einfach die Frage, wo
512 hat man seinen Betrieb? Wo stellt man sich auf? Es wird wenig Sinn machen, wenn
513 ich von Spital einen Bautechniker herhole und ihn da beauftrage. Man muss halt
514 schauen, dass man da irgendwie wenig Kilometer und sagt, okay, passt, wir haben
515 jetzt die Baustelle Hausnummer fünf Kilometer von meinem Betrieb weg und der ist
516 jetzt aber, weiß ich nicht, wo daheim. Das macht wenig Sinn, aber ja, eigentlich
517 weiß ich jetzt nicht, was meinst.

518 A: Also der planende Zimmermeister, der ist durchaus schon jemand, der als
519 Partner, als Dienstleister in Frage kommt, aber es sollte die örtliche Nähe und
520 so weiter, passen.

521 B: Natürlich, aber ich muss da jetzt, ich sage einmal, dieser Beruf ist, der

522 muss auch gefallen, ja, weil man muss sich vorstellen, man sitzt jetzt zum
523 Beispiel im Büro eigentlich den ganzen Tag und fährt dann einmal zwei Stunden,
524 muss man aufmessen, dann hat man viele Besprechungen und man muss dieses Projekt
525 fertig bekommen und die haben natürlich sicher einen zeitlichen Druck auch. Weil
526 die müssen schauen, wie sind die jetzt wirklich durch die Industrie auch ein
527 bisschen gedrillt und sagen, okay, ich brauche bis übermorgen die Werkplanung,
528 sonst geht das da und da nicht raus, das bekommen wir nicht rein. Preis ist Tag
529 der Auslieferung. Wenn ich morgen nicht die Pläne übermittle, dann zahlst du
530 schon wieder so und so viel mehr. Und so wollen wir natürlich in diesem ganzen
531 Kreislauf und das hat uns dann schon sehr im Griff und das zerrt natürlich. Und
532 der hat einen irrsinnigen Druck. Aber es wäre natürlich schon, wenn es da gute
533 Leute gibt und die sich natürlich da, und die sich da getrauen, sich
534 selbstständig zu machen. Mitunter musst du natürlich eine gute Versicherung
535 haben, weil es wird immer wieder einmal was passieren und es ist menschlich und
536 es wird jetzt keiner sagen, um Gottes Willen, was ist das für einer, der das
537 nicht auf die Reihe bekommt, aber ja. Ich sage einmal, punktweise würde ich es
538 mir wünschen, dass ich jemanden hätte, der das für mich macht. Mein ehemaliger
539 Techniker, mit dem haben wir uns leider nicht so gut auseinandergeliebt, ja, also
540 ich denke oft an ihn, wo ich sage, da hätte ich jetzt ein Projekt für ihn,
541 könnte er mir machen, aber wenn ich sowas machen würde, dann würde ich es nur
542 pauschal vergeben. Ja, was für mich einfach nach oben gedeckelt ist.

543 A: Und ich habe ein bisschen so rausgehört, wichtig wäre für dich wahrscheinlich
544 auch eine Partnerschaft. Also nicht nur so einmalig, sondern wirklich eine
545 langfristige Zusammenarbeit, eine gewisse Vertrauensbasis herzustellen.

546 B: Klar. Mitunter ist es ja nichts, ist es gleiche wie zwischen uns zwei. Da
547 muss das Vertrauen da sein, da muss auch ein Entgegenkommen da sein auf beiden
548 Seiten, so sehe ich es, weil eine Hand wäscht die andere und wir haben ja
549 schlussendlich alle nur ein Ziel, wir wollen ein Geschäft machen, ja? Und so
550 muss es passen. Dir soll es auch gutgehen und uns geht es auch gut, Gott sei

551 Dank, aber es soll jemand sein, wo ich sage, das ist keine Eintagsfliege,
552 sondern mit dem habe ich mehrere Projekte. Natürlich soll halt das Gegenüber
553 auch nicht beleidigt sein, wenn ich sage, okay, ich habe jetzt auch so viele
554 Kleine, die wickle ich jetzt selber ab und ich habe jetzt einmal ein halbes Jahr
555 nichts für ihn, ist natürlich für den anderen auch schwierig. Jetzt ist immer
556 die Frage, macht man mit dem am Anfang des Jahres irgendwie einen Art
557 Rahmenvertrag und sagt, okay, so viele Stunden im Monat oder im Jahr brauche ich
558 dich oder im Quartal, was auch immer. Kann man dann vielleicht auch irgendwie
559 vereinbaren. Aber auf Stundenbasis, das haben wir auch gehabt vor zwei Jahren
560 bei uns, wo wirklich so ein Engpass war bei uns, ist es kalkulatorisch, läuft es
561 in die falsche Richtung.

562 A: Wie siehst du das Thema jetzt, das Outsourcen von Planungsleistungen an die
563 Industrie, die die neuen Bausysteme herstellen. Also wir haben Brettsperholz
564 angesprochen. Aber es gibt ja auch andere Sachen, Kasten-, Deckenelemente oder
565 auch sehr oft Brettschichtholzkonstruktionen, ganze Hallen und so weiter werden
566 da von der Industrie, auch das Engineering angeboten. Ist das was, was für einen
567 Holzbauunternehmer interessant ist?

568 B: Naja, da schluckt jetzt jeder Zimmermeister, weil er sagt, okay, man ist dann
569 jetzt nur mehr der Monteur, ja? Und da ist die Frage, wer trägt da die
570 Verantwortung, ja? Weil wenn ich jetzt sage, okay, ich habe jetzt einen, der mir
571 das Ganze zeichnet, ausarbeitet, die Statik ausrechnet und dann darf ich nur
572 mehr Monteur spielen, ist immer die Frage, wie die Auslastung ist in dem Betrieb.

573 Was die (unv.) anbelangt, ist es natürlich schon so, dass der Betrieb auch das
574 Know-how haben muss, ist eh klar, ist die Grundvoraussetzung und die Frage ist,
575 wer hat da den Auftrag. Weil wenn jetzt zum Beispiel der Zimmermeister den
576 Auftrag hat und die ganze Planung und alles dann vergibt, dann hat natürlich der
577 Zimmermeister natürlich schon sehr viel Verwaltungsaufwand, dementsprechend dass
578 er einfach diese Schlüsselpersonen zusammenbringt und sagt, okay, das ist der
579 Baumeister, das ist der Techniker, aber ich glaube, gewisse Vorlagen oder

580 Vorgaben braucht der Techniker immer, ja? Und sei es jetzt die Einreichplanung
581 oder sei es jetzt der Entwurfsplan, ich brauche irgendwo einen Grundriss, ich
582 brauche irgendwo einen Ausgangspunkt, ich brauche einen Ansatz, wie (unv.) und
583 wer gibt mir diese ganzen Daten und ja, ist, wie gesagt, ist absolut super, wenn
584 es sowas gäbe oder gibt, aber das Thema ist einfach, ich habe da einfach Angst,
585 dass da irgendwas verloren geht. Ja, weil ich habe es aus deinem Betrieb gesehen,
586 die sitzen halt auch nur im Büro, die kommen nicht her, es gibt kein
587 Einführungsgespräch, es ist so ein bisschen ein, gegen dich ein bisschen eine
588 Kritik. Aber du musst dir vorstellen, wir haben jetzt zum Beispiel das Projekt
589 in Villach und wir haben uns nicht einmal mit einem Techniker von euch
590 persönlich zusammengesetzt. Und das war für uns, wir haben natürlich den Vorteil
591 gehabt, dass wir das Gleiche schon gebaut haben. Es war mitunter ein bisschen
592 anders, und da bin ich halt mit den Bauherren oder mit der, mit dem er das
593 Projekt abwickelt, mit dem Bauträger zusammengesessen und der hat uns das
594 erklärt. Jetzt ist dort wieder ein anderer Bauleiter. Wir haben uns sehr
595 intensiv zusammen, aber dadurch, dass wir von euch den Plan bekommen haben, auf
596 der (unv.) Basis mit dem hsb-CAD, war es natürlich für uns gut. Und wir haben
597 uns natürlich durch das Konvolut und diese statische Berechnung durchhackern
598 müssen, aber so, dass es jetzt, und das muss ich auch sagen, ist ein kleiner
599 Kritikpunkt an der Firma XXX, dass sie jetzt sagt, okay, komme einmal her, gehen
600 wir das durch, erklärt uns das, soll der Statiker dazukommen. Auf was müssen wir
601 aufpassen? Können wir abweichen? Können wir vielleicht eine anderen nehmen?
602 Können wir eine andere Verbindungsweise nehmen? Können wir andere Schrauben
603 nehmen? Wie können wir das? Und das war leider nicht so, aber wir haben uns
604 natürlich da stark eingelesen, wir haben durchtelefoniert durch die Runden und
605 haben das so auch geschafft. Der Vorteil, wie gesagt, war halt der, dass wir das
606 Gleiche schon mal gebaut haben mit einer kleinen Abänderung, ich glaube, bei den
607 Balkonen.

608 A: Also ist das Thema natürlich der Schnittpunkte, der Kommunikation eigentlich

609 ein Problem bei dem Ganzen. Vor allem nicht des technischen Know-hows, sondern
610 eher der Kommunikation unter den Beteiligten dann aus deiner Sicht?
611 B: Naja, schau, was wollen wir? Man will ja so wenig wie möglich Aufwand und so
612 schnell wie möglich das bauen und so schnell wie möglich die Rechnungen
613 schreiben, dass man zu einem Endpunkt kommt. Aber es gehört eine Einführung
614 gemacht. Das ist das Gleiche so wie ich kaufe mir ein Auto und ich lese mir die
615 Gebrauchsanweisung nicht durch, weil ich glaube, das hat noch keiner gemacht. Da
616 hast du den Schlüssel und fahre. Egal, welche Automarke. Und wenn wir jetzt
617 sagen, wir haben jetzt so ein Projekt, same same, but different, aber es gehört
618 halt einfach zusammengesetzt und gesagt, du hey, mach mir mal schnell ein
619 Briefing, wir brauchen nicht lange, komme vorbei, sage mir die Eckdaten oder die
620 Eckpunkte, auf was man aufpassen muss, die relevanten. Weil ich sage einmal ein
621 CLT-Haus aufzustellen, da brauche ich keine Matura dazu, da muss ich nur wissen,
622 auf welche Eckpunkte ich die zulässigen Befestigungstechniken einbauen muss und
623 das war es. Und da gibt es vielleicht ein paar Knotenstellen, ja und diese
624 Knotenstellen und diese Eckpunkte gehören mit dem Planer wirklich besprochen.
625 Und das war mitunter bei euch auch mit dem Statiker, haben wir viel telefoniert,
626 haben wir gesagt, können wir das nicht anders bauen? Und ja, und dann haben wir
627 wohl, ich habe wohl einmal mit einer Angestellten einmal gesprochen und sage ich,
628 komme einmal runter. Nein, ich habe keine Zeit, ja? Weil natürlich der Kopf
629 schon wieder fürs nächste Projekt da war. Und da ist jetzt die Frage, ist das
630 einkalkuliert, ist eine Besprechung, weil wir sind jetzt auch nicht vor der Tür
631 bei euch, ja? Weil ich sage einmal, wenn ich fünf Kilometer weg wäre, dann wäre
632 wahrscheinlich einmal einer zu uns kommen. Jetzt ist es doch eine Stunde zu
633 fahren. Ist die Frage. Verstehe ich auf der einen Seite, aber auf der anderen
634 Seite ist jetzt die Frage, weil der Auftrag war ja direkt mit dem Bauträger, das
635 heißt, wir sind in dem Fall ja auch nur Monteur gewesen und ja, ist einfach die
636 Frage, ist das einkalkuliert von deiner Seite, weil ich schätze einmal, du wirst
637 wahrscheinlich da auch einen scharfen Preis haben bei so einem Projekt und sagen,

638 okay, Quadratmeterpreis Abbund ist so und so viel oder ist das pauschaliert?
639 Oder was auch immer? Mit Abänderungen, et cetera und da wirst ja nicht fertig.
640 Das war ja das, was ich vorher gesagt habe, mit den Planern, die hier sind, die
641 auch gesagt haben, ja, früher hat man immer zusammengesessen, ja, ein
642 Planungsbüro, ein Ziviltechniker war pauschal, eine Einreichplanung so zwischen
643 zwei- und dreitausend Euro. Jetzt sind wir mittlerweile bei einem Einreichplan
644 zwischen vier- und sechstausend Euro. Das ist aber nur der Einreichplan. Was der
645 Architekt macht, sind wir bei einem Einreichplan mittlerweile schon zwischen
646 fünf- und zehntausend Euro. Da reden aber nur von der Einreichplanung, Maßstab 1
647 zu 10, 1 zu 100, Entschuldigung. Und wenn man dann weitergeht in die
648 Polierplanung, da ist nachher die Frage, was hat der Bauherr mit dem Architekten
649 für einen Vertrag, weil entweder ist er prozentgebunden, dass er die (unv.)
650 mitmacht oder ist das pauschaliert? Und ich habe mit vielen schon geredet, jeder
651 Architekt sagt, Stunden, auf Stundenbasis und fertig aus. Er wird sagen, okay,
652 er hat einen Stundensatz von so und so viel, er kommt zu den Besprechungen
653 stundenweise, er kommt zu, er zeichnet diese Details dementsprechend aus und hat
654 zirka einen Aufwand von so und so viel. Und das ist natürlich immer ein
655 kritischer Punkt, wo der Bauherr das natürlich, für ihn ist das nicht
656 transparent. Er muss es natürlich auch wissen, was ich auch verstehe. Und auf
657 der anderen Seite, ja, wenn ich jetzt sage, ich gehe zu einem Planer und sage
658 ihm, du, mach mir einen Einreichplan, was bekomme ich von dir? Dann sagt er, ja,
659 er braucht zirka hundert Stunden, ja. (unv.) wie viel willst du haben? Ja,
660 fünfzig Euro. Dann sage ich, passt, sind wir bei fünftausend Euro, machen wir
661 eine Pauschale. Nein, kann ich nicht machen, weil ich nicht weiß, wie es bei
662 (unv.) ausschaut.

663 A: Das heißt, ist eigentlich der Kostendruck, der so oft herrscht, ein Problem,
664 dass eine gute Planung oder Planungszusammenarbeit stattfindet?

665 B: Ja, klar. Du musst dir vorstellen, ich habe, das ist ja das Gleiche, da
666 können wir ja weiterreden mit den Angeboten. Du musst dir vorstellen, wenn ich

667 jetzt wirklich im Flow bin, mache ich am Tag sicher zehn Angebote. Ja? So. Wem
668 darf ich den verrechnen bitte? Ja? Ich koste der Firma mitunter auch ein
669 bisschen was, wahrscheinlich am meisten von allen, so wie überall, so ist es als
670 Geschäftsführer. So, jetzt sitze ich da den ganzen Tag und mache nur Angebote.
671 So, einmal für den Huber, einmal für, was weiß ich, für den Maier und im Prinzip
672 sagt der, danke fürs Angebot, wir melden uns. So. Und das war ja mitunter bei
673 uns in der Innung ein großes Thema, wir müssten für solche Angebote was in
674 Rechnung stellen können. So, jetzt ist nachher die Frage, wenn ich jetzt umdrehe,
675 ich habe selber gebaut, ich war selber Bauherr. So. Dann würde ich sagen, weißt
676 du was, ich bräuchte aber schon zwei, drei Angebote für den Installateur oder
677 für den Dachdecker oder für den Holzbauer mitunter sowieso, weil wenn ich ein
678 Holzhaus haben will, brauche ich mindestens drei Angebote, dass ich das einmal
679 vergleichen kann, damit ich mich einmal einleben kann. So, jetzt sagt jeder
680 Holzbauer, er will 150 Euro haben, ja? Dann werde ich mir schon überlegen, ob
681 ich jetzt da ein E-Mail rausschicke und die ganzen Holzbaumeister in was weiß
682 ich wo anschreibe und jeder will 150 Euro haben, dann wird es teuer. Ja? Und das
683 ist natürlich jetzt die Frage, man kann, ich meine, wir haben ja auch schon
684 diskutiert und wo wir gesagt haben, okay, wenn der Auftrag zustande kommt, ist
685 das Angebot gratis und das haben wir ja früher einmal in der Planung auch so
686 gehabt. Wir haben ja früher gesagt, okay, da kommt einer und sagt, er will ein
687 Carport haben. Ja, er will ein Carport haben. Ja, wie groß? Ja, für zwei Autos,
688 bla bla bla, wir haben natürlich Pläne für Carports ohne Ende im Haus für zwei
689 Autos. Dann kann man sagen, okay, ja passt, ich habe da einen Standard, passt
690 dir das so? Ja. Oder man sagt, okay, ich mache für dich, weil es ist irgendwie
691 dazu gebaut, mache ich dir eine eigene Sache? Mache ich dir eine Entwurfsskizze?
692 Für die Entwurfsskizze verrechne ich dir Hausnummer zweihundert Euro oder halt
693 der Aufwand auf Stundenbasis. Und wenn der Auftrag kommt, ist das gratis und
694 wenn der Auftrag nicht kommt, werde ich es dir in Rechnung stellen. So. Jetzt
695 ist die Frage, wo drehen wir uns hin? Ja? Und das ist ja genau das Problem, dass

696 der Mensch immer Angst hat, dass er sich immer von irgendjemanden übertisch
697 gezogen fühlt, ja? Das ist aber in der Natur, glaube ich, auch, weil ist halt
698 einfach die Frage, wie viele Angebote hole ich mir ein? Ja, wo ich sage, ich
699 persönlich, ich meine, ich denke halt so, wenn ich zum Beispiel jetzt in
700 Klagenfurt wohne, dann werde ich halt schauen, dass ich im Umkreis von dreißig,
701 vierzig Kilometer irgendwo meinen Betrieb herhole, weil wenn irgendwelche
702 Sondergeschichten kommen, seien es Regieleistungen, et cetera, muss ich nicht
703 die volle Gage für die An- und Abfahrt zahlen. Ja? Aber ich sehe auch, viele
704 Bauträger bestellen sich die Häuser von keine Ahnung. Hallo. Bestellen sich die
705 Häuser von Deutschland rein oder was weiß ich wo.

706 A: Also ist ein Technikaufwand oder auch im weitesten Sinne Planungsaufwand
707 ist auch im Angebot extrem gestiegen durch diese Digitalisierung, weil jeder
708 jedem Pläne schickt, oder, sehe ich daraus?

709 B: Ja.

710 A: Ja, okay. Kommen wir nochmal kurz zum letzten Punkt, strategische
711 Möglichkeiten jetzt für ein Holzbauunternehmen in der Zukunft rein durch das
712 Outsourcing. Siehst du da strategische Möglichkeiten für Holzbaubetriebe, sich
713 besonders zu positionieren gegenüber dem Mitbewerber, wenn sie eben Teile
714 outsourcen im Planungsbereich, im Dienstleistungsbereich?

715 B: Möglichkeiten? Du meinst, wenn man was auslagert zum Beispiel?

716 A: Genau, dass man sich eben auf gewisse Kompetenzen vielleicht nur mehr
717 fokussiert und dort gut wirkt?

718 B: Ja, klar kann man sagen, okay, man vergibt die komplette Werkplanung, aber
719 dann ist die Frage, was bin ich dann nur mehr. Bin ich dann nur mehr Kaufmann
720 oder bin ich Zimmermeister auch noch, weil das ist dann, da könnte ich einen
721 Juristen anstellen, der nur mehr die kaufmännischen Sachen abwickelt und bin
722 dann eigentlich als Zimmermeister nachher, ist die Frage, ja, machen
723 mittlerweile viele Bauträger schon oder auch viele Betriebe, die so sagen, ja,
724 du, ich bekomme keinen Dachdecker mehr, ich mache selber eine Dachdeckereifirma

725 auf. Ich bekomme keinen Installateur mehr oder ich mache jetzt noch eine
726 Baufirma auf und miete mir einen Baumeister an. Ja? Aber das ist einfach die
727 große Frage, wie man sich positioniert und etabliert in dieser ganzen, und ich
728 sehe halt selber, ein Betrieb jetzt, eine Neugründung von einem Betrieb in
729 unserem Handwerk, ja, ist erstens sehr kostspielig, zweitens sehr aufwendig und
730 man hat halt einfach, man muss sich am Markt einmal positionieren, ja? Und wir
731 leben eigentlich, ich kann die beste Homepage haben, ich kann die besten Bilder
732 reinstellen, wir leben eigentlich zu neunzig Prozent von der Mundpropaganda, ja?
733 Natürlich ist es teilweise preislich ein Thema, wenn Ausschreibungen kommen,
734 brauchen wir nicht reden, aber der Ausschreiber schreibt dich ja an, weil er
735 dich kennt, weil der deine Sachen schon gesehen hat, was du baust, was du kannst,
736 wie mit dir zu arbeiten ist. Und man hat natürlich, jeder Handwerker oder jeder
737 Handwerksbetrieb oder Zimmereibetrieb, der jetzt schon, ich sage einmal, zwanzig
738 Jahre, so wie ich mittlerweile schon fast dreißig Jahre am Markt etabliert bin,
739 hat natürlich seine Architekten, hat seine Planer, seine Partner, die sagen, du,
740 ich hätte da ein Projekt. Wie schaut es aus? Darf ich dir die Ausschreibung
741 schicken? Ich würde das gerne mit dir machen? Ja, passt. Gerne, machen wir, tun
742 wir, und so wächst das ganze System. Also von meiner Seite her, und wie ich mich
743 da dann positioniere und wie gesagt, ich kann natürlich jetzt, ich weiß, in
744 welche Richtung du raus willst. Du redest immer von dem Standpunkt aus, dass ein
745 Bautechniker sich selbstständig machen soll und dass das eigene Planungsbüro
746 jetzt nur für Werkplanungen nimmt, ja?

747 A: Um das Thema eben, ob sich da eben Vorteile für Zimmereibetriebe gibt, also
748 Spitzenabdeckung, Fachkräftemangel abzudecken, Kostenreduktion, was du auch
749 schon angesprochen hast, dass du manchmal fünf Bautechniker brauchst, manchmal
750 brauchst du nur einen. Das ist ja, ob jetzt Fixkosten auf variable Kosten
751 umlegen können, ob das eine Strategie sein kann auch für ein Unternehmen im
752 Holzbau?

753 B: Ja.

754 A: Weil diese Spezialisierung sieht man ja in anderen Dienstleistungsbereichen.
755 Lohnverrechnungen werden ausgelagert, IT wird sehr viel ausgelagert.

756 B: Besprechungen ist ja mitunter schon (unv.), aber IT ist auch halt auch gut,
757 ich sage halt, wenn man sich jetzt als Betrieb, als Holzbaumeisterbetrieb jetzt
758 da auf dem Markt stellt, sollte man eigentlich schon die Sachen, weil ich kann
759 nachher sagen, okay, ich bin jetzt Kaufmann, ich stelle einen Kalkulanten ein,
760 stelle zwei Bautechniker ein, stelle eine Sekretärin ein und dann habe ich noch
761 irgendeinen, der für den Einkauf zuständig ist und nachher soll der Laden rennen.
762 Ich schaue im Quartal auf die Zahlen, ja? Und habe noch irgendwo im
763 Marketingbereich, wo ich mich vielleicht ein bisschen noch kümmere und sage, ich
764 fahre ein bisschen rum und akquiriere die Aufträge, da ist halt einfach die
765 Frage, ja, man kann alles in alle Richtungen aufbauen. Aber es soll, wie gesagt,
766 so von meinem Standpunkt her, wir sind so wie wir dastehen, sind jetzt ein
767 gesunder Betrieb und da ist jetzt einfach die Frage, wie expandiere und wie viel
768 kann ich mir jetzt noch auflasten, dass ich sage, okay, ich stelle mir jetzt
769 eine Halle für zwei Millionen Euro her, haue da in die Produktion rein, tue noch
770 zwei Bautechniker rein und da ist einfach wirtschaftsgebunden. Was machen wir,
771 wenn jetzt zum Beispiel der Zinssatz aufgeht, der sicher einmal raufgehen wird.
772 Was passiert dann mit der Welt? Ja? Da wird die Wirtschaft einbrechen, kann aber
773 nicht einbrechen. Dann müssen sie irgendwie noch künstlich noch auf der Welt
774 halten. Und wer investiert dann noch was, ja? Wir wundern uns selber, dann
775 Kunden reinkommen, junge Bauherren, die sagen, ja auf gerade aus, ja, wir waren
776 jetzt bei der Bank, wir haben 300000 Euro aufgenommen. Wo ich mich dann schon
777 frage, wie funktioniert das, dass der, der ist jetzt Hausnummer 30, sie ist 28,
778 ja. Jetzt werden sie wahrscheinlich das Haus bauen, dann gleich darauf Kinder.
779 Er ist Alleinverdiener, verdient vielleicht, was weiß ich, zwei-,
780 zweieinhalbtausend Euro, wenn er gut verdient und dann ist die Frage. Also der
781 wird sich noch, ich weiß nicht, ob sich der noch irgendwie einmal eine Jeans
782 kaufen kann mit zwei Kinder und einem Haus. Aber jetzt lassen wir das Thema.

783 A: Okay. Gibt es sonst generell noch irgendwas, was du dazu sagen möchtest zu
784 dem Thema, jetzt Planung, Holzbau, Outsourcing, Zusammenarbeit mit externen
785 Dienstleistern, was wir jetzt irgendwie nicht angesprochen haben, wo du sagst,
786 da sollten wir noch anmerken.

787 B: Also was ich mir schon wünschen würde, und das stimmt schon, das wäre schon
788 gut, dass es so Büros gibt oder kleine, aber da ist halt dann die Frage, wie
789 sich der Markt entwickelt. Und dann ich sagen, wenn es solche Büros gibt, wäre
790 es für uns Holzbaumeister auch nicht gut, weil wir haben zum Beispiel jetzt vom
791 Betrieb her eine gewisse Größe, wir haben einen gewissen Namen und so wie es in
792 jedem Betrieb ist, Leute kommen und gehen. Ja? Und ich würde das dann schon so
793 sehen, und wir haben ja dieses reglementierte Gewerbe und wir sind ja auch mit
794 den eingeschränkten (unv.) Holzbaumeister haben, sind wir natürlich schon ein
795 bisschen im Kampf ein bisschen, weil der sagt, okay, weißt du was, ich bin zwar
796 eingeschränkt, aber ich stelle den Dachstuhl dort und dort auf. Kann natürlich
797 ganz anders kalkulieren, weil ich auch einen ganz anderen Deckungsbeitrag habe
798 und kann dann sagen, wir haben dann die Leute da, die haben dort einen
799 Bautechniker, der macht ihnen die komplette Werkplanung. Der macht ihnen die
800 komplette Abwicklung. Der lässt das zeichnen. Geht dann zur Industrie, lässt es
801 dort bestellen und liefert den fix fertigen Dachstuhl direkt auf die Baustelle.
802 Ich brauche dann nur mehr die Spedition, einen LKW, der uns das rauf hebt und
803 drei Leute, die den Dachstuhl montieren und zu schalen. Ja? Und fertig und kann
804 natürlich mit einer ganz anderen Kalkulationsbasis reinfahren. Und wenn es
805 solche Leute geben würde, würde es wahrscheinlich für uns auch nicht so gut sein.
806 So sehe ich das. Das ist der Nachteil zu der ganzen Sache. In der Industrie
807 lasse ich es mir gefallen. Wobei die Industrie auch schon ein bisschen
808 Schindluder macht, was ich schon mitbekommen habe. Bei den großen Playern, die
809 sagen, weißt du was, wir verkaufen die Hallen jetzt nach China oder sonst wohin,
810 aber die haben die komplette Werkplanung inne. So, jetzt ist die Frage, wenn du
811 jetzt einen kleinen Techniker gibt, die die Werkplanung machen, dann brauche ich

812 nur sagen, okay, weißt du was, ich habe draußen sechs Partien Zimmerer, ja, das
813 heißt, pro Partie sind sechs Leute, so, drei mal sechs und die geben dann zwei
814 Partien machen sich selbstständig, weil der eine Techniker, der hat sich
815 selbstständig gemacht, der zeichnet für uns, der kennt den, der kennt den, er
816 kennt den, die versalzen uns da in der Region die Suppe, dass es die Sau graust.

817 A: Das heißt, dass der Holzbauer eigentlich nur mehr zur Montagepartie wird,
818 kleine Gruppen, die eigentlich selbstständig sind.

819 B: Monteure, der hat ja keinen großen Aufwand. Was braucht denn der? Der braucht
820 einen Firmenbus. Der hat sein Handwerkzeug drinnen und der lässt alles extern
821 produzieren. Das heißt, er holt den Dachstuhl oder lässt ihn direkt auf die
822 Baustelle rüber liefern. Er fährt zwei Wochen vorher rüber, misst den Grundriss
823 auf, macht einen Entwurfsplan. Mit diesem Entwurfsplan, den schickt er der
824 Industrie, die zeichnen das raus oder mit dem dementsprechenden Techniker. So
825 und dann verlieren wir. Wir verlieren. Aber schön. So und was ist denn heute?
826 Heute paust ein jeder vom anderen ab. Klar. Brauchen wir nicht neu erfinden. Der
827 hat eine Riegelwand, der hat so ein System. Der tut die Zellulose rein. Ich war
828 der Erste, reden wir jetzt vom XXX. Der XXX war der Erste, der angefangen hat in
829 Österreich. Ja? Er war der, ja, wen juckt das denn heute. Keinen. Früher einmal
830 haben sie gestritten, weil der XXX noch die alte Presse gehabt hat, die
831 Vakuumpresse, weil er noch die Dachbelastung nicht zusammenbekommen hat. Ich
832 kann mich noch erinnern auf das Rechtsschreiben, was sie damals beim
833 Pyramidenkogel aufgestellt haben, weil nicht der XXX geliefert hat, der mitunter
834 am Anfang schon in der Detailplanung war beim Pyramidenkogel. So, jetzt hat es
835 der Holzbauer beauftragt bekommen. Wen hat er es geben? Den billigsten und das
836 war der Haslauer. Und da haben sie irgendwann (unv.), nein, der hat aber die
837 Druckbelastung auf einen Zentimeter Kilonewton nicht gehabt, ja, wie tun wir? Ja,
838 wen juckt denn das?

839 A: Viele Gefahren, die da lauern, ja.

840 B: Ja, viele. Und ich sage halt, ist für uns auch nicht gut. Würde ich schon

841 sagen.

842 A: Ja, also gibt es Vor- und Nachteile grundsätzlich.

843 B: Ja.

844 A: Ja, dann sage ich danke.

845 B: Ja, das gleiche Thema, entschuldige, darf ich das noch sagen?

846 A: Nein, bitte. Natürlich.

847 B: Das gleiche Thema, ein Geschäftspartner, ein ehemaliger von mir, hat sich
848 selbstständig gemacht. So, was macht der? Meinst du, dass die alle eine Freude
849 haben, die ganzen Holzhändler da, was er macht? Wenn der da jeden zweiten Tag
850 raushaut, er hat jetzt dort einen Lieferanten, der kann zu dem und dem
851 Spitzenpreis das liefern. So, da sind ja wir auch und das ist halt das Problem.
852 Das ist das Gleiche. Du gehst zum Wirten. Du hast eine Speisekarten. Da sind
853 fünf Menüs drauf oder du gehst da rüber zur nächsten Autobahnraststätte, dort
854 hast du fünfzig Menüs drauf. So. Dann wirst du aber noch mehr verunsichert.
855 Heute werde ich aber, nein, das will ich nicht. Und der andere hat fünf Menüs,
856 da brauche ich nicht lange warten. Da habe ich schon meinen Favoriten drauf. Und
857 das Gleiche so wie hier, der gibt dir unendliche viele Möglichkeiten. So, jetzt
858 habe ich meinen Partnerbetrieb, (unv.). So, jetzt fühle ich mich natürlich von
859 dem verarscht, weil bei dem bekomme ich da Holz um so und so viel billiger.
860 Jetzt gehe ich halt zu dem, ja? Und der andere, ja, hm, schaut durch die Finger,
861 nur weil er weiß ich wie viel teurer ist, ja? Und das ist die große Essenz, die
862 wir jetzt da haben.

863 A: Es wird nur mehr eine Preisfrage sozusagen. Die Partnerschaften rücken ein
864 bisschen in der Hintergrund.

865 B: Wir haben es voriges Jahr gesehen. Voriges Jahr sind einige Partnerschaften
866 gestorben. Sage ich ganz ehrlich, mitunter bei uns auch in der Firma, wo ich
867 wirklich Lieferanten gehabt habe, die mir gesagt haben, das ist der Preis. Drei
868 Wochen später habe ich den Auftrag, dann bestelle ich bei ihm das Holz und dann
869 sagt der eine, nein, den Preis kann er mir nicht mehr halten. So. Was machst du

870 denn? So. Jetzt zahle ich wahrscheinlich entweder drauf oder mitunter auf Null,
871 wenn nicht drauf, dass ich die Baustelle abwickeln darf, weil ich mit dem Preis
872 kalkuliert habe, was mir eigentlich mein Haus- und Hoflieferant gesagt hat. Ja?
873 Und der sagt, nein, kann er nicht mehr halten. Er hat aber das Holz schon ewig
874 lange dort liegen. Er braucht es nur durch die Hobelmaschine lassen und
875 verzinken und dann könnte ich es schon hernehmen. Aber nein, der Markt sagt,
876 jetzt kostet das KVH-Holz Hausnummer 150 Prozent mehr, aber er hat es eh schon
877 dort gehabt. Für ihn ist es ein Knopfdruck, die Hobelmaschine einzuschalten und
878 seine Männer herzuholen und das durchzulassen. Und dann frage ich mich, was ist
879 da jetzt, was geht da jetzt los? Und da verliert man natürlich das Vertrauen.
880 Und dann wendet man sich an solche Plattformen wie das (unv.), wo man sagt, okay,
881 ja, passt. Egal, wo der das Holz herholt, ist mir egal. Die Qualität muss
882 passen und der Preis muss passen.

883 A: Das heißt, es wird eigentlich durch diese Digitalisierung anonymer.

884 B: Ja, viel anonymer. Und das ist ja auch natürlich mitunter Corona auch, weil
885 wir haben ja auch keine Teamworking mehr oder wo man jetzt sagt, setzen wir uns
886 zusammen, trinken wir ein Bier. Früher einmal haben sie das alles auf dem
887 Stammtisch ausgemacht.

888 A: Ja.

889 B: Ja.

890 A: Passt, danke dir.

A - 10 Transkription Interview 7

1 ExpertInneninterview: IP07 Datum: 13.01.2022 16:00 Uhr Dauer: 00:56:14

2 A: Ja, es geht um die Masterarbeit für das Studium Unternehmensmanagement mit
3 dem Thema, strategische Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing
4 von Planungsleistungen. Es geht darum, eben um die empirischen Untersuchungen
5 mit zehn Experteninterviews aus der Holzbaubranche, also Zimmermeister, quer
6 verteilt durch Österreich von verschiedenen Holzbaubetrieben in verschiedener
7 Struktur, Größe, wie die eben zu dem Thema der Entwicklungen im Holzbau stehen,
8 wie sich der Holzbau gewandelt hat in den letzten Jahren und dann auch
9 thematisiert das Ganze, die Planung im Holzbau, die Probleme mit Personal und
10 Ressourcen in der Planung und welche Möglichkeiten es da gibt und wie sich das
11 auch auf die Unternehmensstruktur oder Unternehmensrichtung auswirken kann. Also
12 das Erste einmal, wie haben sich die Anforderungen heutzutage jetzt im Holzbau
13 in den letzten zehn, 15 Jahren verändert?

14 B: Ja. Was wir so merken, es ist jetzt natürlich der Vorfertigungsgrad schon
15 sehr stark gestiegen, alles was, sei es jetzt, ob es im Holzriegelbau, ist auch
16 dort immer noch mehr fertig machen und die Möglichkeit eben mit diesem
17 Brettsperrholz das noch verstärkt alles. Das heißt, der Vorfertigungsgrad und
18 das beinhaltet eben auch eine genauere Planung. Und das ist, sage ich einmal,
19 die wesentliche Veränderung. Und ja, ob du jetzt in eine Maschine investierst,
20 oder nicht, das muss eh jeder selber entscheiden. Aber wie gesagt, wir merken
21 halt stark, dass die Planung sehr intensiv geworden ist in Detail, weil es ein
22 bisschen alles komplex ist. Man macht auch als Zimmerer jetzt mehr, nicht nur
23 mehr, sage ich einmal, die reine Stände- oder Riegelwand und dann ist man weg,
24 sondern man macht auch schon andere Professionisten-Arbeiten mit. Dadurch ist es
25 komplizierter. Das sind einmal die Entwicklung und die Veränderung, was wir
26 stark merken.

27 A: Haben sich auch die Projekte in der Struktur jetzt verändert vom, ich weiß
28 nicht, vom Dachstuhl zu anderen Leistungen in den letzten Jahren?

29 B: Genau, also das ist auch ein Punkt, was wesentlich ist. Früher hat, also wie
30 ich noch so angefangen habe, in den Neunziger, Achtziger, Neunziger, da war
31 eigentlich der Zimmerer hauptsächlich der Dachstuhlbauer. Und dann war es das
32 und vielleicht noch ein Innenausbau und ein Balkon. Ja und jetzt sind wir
33 mittlerweile bei ganzen Häusern, sprich es gibt die Fundamentplatte, Baumeister
34 und dann ist der Zimmermann, Holzbau dort, der jetzt das Haus baut plus die
35 Fenster, plus den Innenausbau. Und das ist eigentlich der wesentliche Punkt,
36 dass dort mehr Wertschöpfung für den Zimmerer eigentlich geworden ist. Und das,
37 also in unserem Betrieb ist es sehr stark so, dass wir eigentlich kleine
38 Arbeiten weglassen und dafür aber größere Projekte, die komplettieren, wie man
39 sagt. Also ziemlich fertig machen, das hat es vorher nicht gegeben.

40 A: Also das Aufgabengebiet ist umfassender geworden.

41 B: Genau.

42 A: Ja. Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung aus deiner Sicht da gehabt in
43 den letzten Jahren?

44 B: Also ist ein ganz wichtiger Punkt, also wir haben schon relativ früh
45 angefangen mit der digitalisierten, also im technischen Bereich,
46 Arbeitsvorbereitung und da ist, das habe ich eigentlich schon früh erkannt, dass
47 man da durch die verschiedenen Gewerke, dass dir da heute mit der Technik,
48 CAD-unterstützt, dass man das eigentlich dann perfekt lösen kann, die
49 Schnittstellen. Und dass man das im Büro plant und wenn das im Plan mehr oder
50 weniger fertig konstruiert ist, dann haben wir eigentlich im Arbeitsschritt
51 draußen die Fehlerquellenminimierung durch die perfekte Planung im Büro. Und das
52 hat es vorher eben, wie gesagt, da war zwar eine Baubesprechung, aber es ist
53 sehr viel auf der Baustelle noch entschieden worden und das hat sich verlagert
54 ins Büro. Das wird alles gezeichnet und die Entscheidung fällt drinnen und dann
55 wird erst gearbeitet. Das habe ich gesehen. Das ist eigentlich diese
56 Technisierung in Verbindung mit den Computerprogrammen, die man dann anwendet.
57 A: Hat aus deiner Sicht, also das ist der Planungsbereich, aber hat die

- 58 Digitalisierung sonst mit dem Computer auch einen Einfluss gehabt, so
59 Kalkulation oder andere Sachen wie E-Mail und so weiter, auf den Arbeitsablauf
60 des Holzbauunternehmers?
- 61 B: Ja, natürlich ist es so, also der Schriftverkehr ist mehr geworden, die Pläne
62 sind mehr geworden, weil eben alles mehr im Detail und genauer wird und
63 umfangreicher, das heißt, du machst ja wirklich nicht nur mehr eine Konstruktion,
64 sondern du machst dann eben auch schon einen Innenausbau. Da musst du dich mit
65 dem Elektriker beschäftigen, mit dem Installateur, du musst die Bodenwände
66 aufbauen. Die Bauphysik musst du komplett durchspielen. Ja, die Bauteile werden
67 komplexer werden, du musst sie auch richtig planen. Und wie gesagt, auch als
68 Zimmermeister, auch wenn du planungsberechtigt bist, hast du auch ein
69 Haftungsrisiko und dadurch musst du das sehr genau, als fertig anschauen, wie
70 schaut es aus, wenn er oben fertig ist, funktioniert sie? Und das war früher ja
71 nicht so, sage ich einmal, da ist oft nur ein Teil gebaut worden und dann war
72 die Geschichte erledigt. Und jetzt ist es halt, durch das Fertigmachen. Und in
73 der Kalkulation ist es genauso, also begleitend die Digitalisierung, sprich die
74 Preise, was man früher händisch vom Katalog rausgeholt hat, hast du heute
75 abgespeichert. Ganz wichtig in Zeiten wie diese, wo die Preise so rauf- und
76 runtergehen, man ist immer up-to-Date, das heißt, du schaust, dass du immer den
77 Stand, was jetzt der Preis ist, drinnen hast und das in der Kalkulation und dann
78 auch wichtig Nachkalkulation, damit man weiß, wo man sich bewegt. Also die
79 Preise, ist in der Digitalisierung gar nicht wegzudenken, weil so kommt ein
80 Auftrag zustande.
- 81 A: Aber ist durch die Digitalisierung eigentlich jetzt mehr Arbeit im Büro oder
82 in der Vorbereitung geworden als früher?
- 83 B: Ja, ich möchte jetzt nicht sagen. Natürlich ist es mehr geworden. Aber du
84 machst auch mehr an Summe, Baustellenvolumen, bewältigst ja mehr. Also im
85 Verhältnis müsste man sich das genau anschauen. Also händisch wäre es jetzt
86 undenkbar, eine Kalkulation machen, aber du hast halt früher nur ein paar

87 Projekte gemacht und jetzt machst du halt eine Menge an Projekten mehr und
88 unterstützt mit der Digitalisierung, sonst wäre das gar nicht mehr schaffbar,
89 machbar. Und die Präzision und Genauigkeit, Daten auf Knopfdruck, was, glaube
90 ich, für jeden Unternehmer schon wichtig ist, wo stehe ich? Das ist eigentlich
91 alles abrufbar, dank der Digitalisierung. Sonst würden wir, glaube ich, in so
92 einem Graubereich sehr viel mit Gefühl nur müssen arbeiten. Ja, und das wäre
93 wahrscheinlich oft ein Problem.

94 A: Thema auch mit der Digitalisierung auch die Industrialisierung, natürlich in
95 der Arbeit, jetzt auch für den Holzbauunternehmer, dass mehr vorgefertigt wird,
96 aber auch dass industrialisierte Produkte mehr zugekauft werden, wie ist da die
97 Entwicklung aus deiner Sicht?

98 B: Ja, angefangen hat es ja schon in der Fensterindustrie, das haben wir gesehen
99 seiner Zeit, also mein Vater hat zum Beispiel die Fenster noch selbst gefertigt,
100 alles in der Werkstätte und sind natürlich ja, jetzt sind wir soweit, dass wir
101 eigentlich sehr viele Produkte zukaufen. Und es wäre ja fast nicht möglich, dass
102 du alles selber fertigst. Du musst heute Partner haben, die die Zulieferer sind
103 und wir sind eigentlich, sagen wir, von der Zimmerei schon sehr viele Monteure
104 geworden und die Zulieferbetriebe sind, das ist wichtig, dass du mit denen
105 zusammenarbeitest. Also das ist für uns eher positiv als Zimmerer, weil wir dann
106 das Gesamtwerk können anbieten, was sonst nicht möglich wäre. Also Zulieferer
107 ist ein wichtiger Teil und es wird aber auch immer mehr, sage sich einmal so.

108 A: Hat das einen Unterschied auf die Betriebsgröße auch, dass da kleinere
109 Unternehmen eher mehr davon profitieren, dass mehr zugeliefert werden kann als
110 größere Unternehmen, die viel selbst fertigen, also industrialisiert fertigen,
111 Riegelwandproduktionen?

112 B: Also ich glaube, das ist ein Vorteil für die Kleinen und nachdem man heute im
113 Prinzip alles per E-Mail und bestellt und mehr oder weniger, da hilft die
114 Digitalisierung sicher. Man hat Zugriff auf bestimmte Produkte und auch als
115 Kleiner, sage ich einmal so, kann man das Gewerk dann optimal abwickeln, stimmen

116 die Lieferzeiten. Ja, ich glaube, dass das ein Vorteil für kleine Betriebe ist,
117 diese Digitalisierung und der Zukauf von den einzelnen Bauteilen, wie man sagt.
118 Und dadurch ist halt die Montage, ja, wird umfangreicher, Leute müssen dort mehr
119 geschult sein, aber es funktioniert recht gut, ja.

120 A: Hat sich diese Industrialisierung und auch diese neuen Holzbausysteme auf
121 euer Unternehmensstruktur ausgewirkt? Hat sich dadurch was verändert oder
122 verschoben?

123 B: Ja. Also wir sehen es an den Summen, was die Umsätze sind, natürlich, die
124 steigen natürlich, weil wenn du sehr viel zukaufst und dann hast du, den Umsatz
125 steigerst du halt stark und ich muss sagen, da ist auch der Gewinn
126 dementsprechend positiv, weil wenn ich heute nur ein Brett verkaufe mit
127 Kleinaufschlag oder ich habe im ganzen Haus die Fenster und ich mache dort halt
128 meinen Aufschlag, dann schaut das ganz gut aus im Endergebnis dann im Jahr. Das
129 ist eine positive Entwicklung für Kleinbetriebe, sage ich jetzt einmal, dass man
130 nicht alles selber produzieren muss.

131 A: Das heißt, man profitiert trotzdem eigentlich auch von einer Wertschöpfung,
132 wo man nur ein Handelsprodukt quasi einsetzt?

133 B: Genau, so ist es. Aber das ist halt, im Handel ist halt wirklich, da ist
134 Kalkulation, Einkauf, Verkauf, da weiß ich, was überbleibt. Und wenn ich heute
135 in der Dienstleistung bin, da habe ich halt die Stunden, aber das mit dem, ist
136 das oft, da überwiegt das andere. Ja.

137 A: Wo siehst du da jetzt so für den Holzbau in den nächsten Jahren die größten
138 Chancen so in der Entwicklung?

139 B: Ja, in der Entwicklung, glaube ich, dass wir wahrscheinlich in die
140 Bestandsrekonstruktion gehen und alte Gebäude ertüchtigen, dass der Holzbau da
141 was, eine Fassadendämmung, Dachsanierungen, und, und, und, dass da eigentlich
142 fast ein größeres Potential wird sein als im Neubau. Also ich rede jetzt von
143 zehn Jahren, in den nächsten zehn Jahren. Es wird jetzt aber vielleicht die
144 nächsten paar Jahre mit Neubau noch gehen. Aber dann wird das sehr stark in die

145 Sanierungen gehen, bestehende Objekte sanieren und dort sehe ich vom Holzbauer
146 ein Potential in meiner Betriebsgröße. Wenn du heute ein Fertighausbauer bist,
147 schaust du nur auf Neubau, weil für das das andere, für den zu kompliziert und
148 umfangreich wird, die Abwicklung. Aber da sind wir Kleinen eigentlich wieder
149 ideal darauf.

150 A: Und gibt es auch Risiken, die jetzt für den Holzbau entstehen können durch
151 diese Entwicklungen?

152 B: Ja, Risiken hat der, sobald du Gewerke richtest, immer. Aber ich sage einmal
153 so, den Neubau tust du leichter planen, keine versteckten Sachen kommen da raus,
154 das Risiko, da musst du gute Fachkenntnisse haben, gute Mitarbeiter, damit du so
155 einen Altbau gut abwickeln kannst. Das sehe ich als größte Gefahr darin, wenn da
156 einer sich nicht so oder nicht so versiert ist, kann das natürlich ein großes
157 Problem werden für die Firmen, die dort beteiligt sind, weil da muss es in der
158 Planung und in der Abwicklung alles perfekt zusammenspielen, was beim Neubau
159 eigentlich schon fast, sage ich einmal, relativ einfach funktioniert im
160 Baustellensystem.

161 A: Siehst du die Gefahr, dass jetzt durch den Trend zum Holzbau, der schon seit
162 Jahren eigentlich anhält, dass kleine Unternehmen durch große geschluckt werden
163 oder verdrängt werden?

164 B: Ja, dass die Kleinen geschluckt werden sie, sehe ich da eher nicht. Also eine
165 kleine Größe, ich sage bis zehn Mitarbeiter, da ist die Nachfolge ein Problem,
166 was ich so sehe, generell. Und wenn die keinen Nachfolger haben, die dann
167 eigentlich meistens von Baufirmen dann übernommen werden, weil die schieben da
168 sehr stark auf das Potential Holz und dass die halt das einfach auch mitmachen.
169 Das heißt, das sind die Firmen, die generell schon GU arbeiten, sprich die ganz
170 großen Player, der sagt dann immer, wir nehmen einen Holzbauer noch dazu und
171 wickeln gleich das Gesamte ab. Das ist eben das, was das Brettsperrholz ist,
172 wenn du heute die großen Hallen, Industrie oder was, diese Bereiche, die decken
173 die dann einfach selber schon ab. Aber ich glaube, dass das Potential im Holzbau

174 in den nächsten Jahren trotzdem noch zunehmen wird, dass das den Zimmerer nicht
175 gefährdet. Ich glaube es nicht, weil der Zimmerer sehr flexibel ist mit seinem
176 Ding und das Mitarbeiterproblem liegt ja da. Das heißt, du kannst eh nicht mehr
177 bewältigen und die Steigerung wird aber sein. Das heißt, das wird wahrscheinlich
178 so rauslaufen, dass die Großen wirklich die großen Projekte machen und mit dem
179 sind die eingedeckt. Und die Nischen und die kleinen Projekte werden die kleinen
180 Zimmerer nach wie vor machen. Also das denke ich.

181 A: Also dass da durchaus auch in jeder Größe der Holzbau seine Berechtigung
182 haben wird.

183 B: Genau, seine Berechtigung haben wird, auch seine Arbeit haben wird. Die sind
184 Profis und die anderen sind halt dann wirklich in den Sachen, im Städtebau, wo
185 es dann hochgeht in den mehrgeschossigen Bau, das werden wahrscheinlich so
186 größere Baufirmen machen.

187 A: Kommen wir dann zur Planung im Holzbau. Wie siehst du den Bedarf in der
188 Planung im Holzbau, wie groß ist der?

189 B: Ja, der Bedarf, also Planungsbedarf oder zeitintensiv jetzt von einem Projekt
190 her ist natürlich stetig im Steigen. Das merken wir, die Technik, es gibt immer
191 zu wenige Techniker, immer zu wenig, also da sind wir immer sehr, sehr
192 ausgelastet. Und ja, das ist eben mit der, weil man ein Projekt abwickelt, im
193 Detail liegen so viele Probleme, die ausgearbeitet werden müssen, weil eben das
194 schon im Büro entschieden wird und dadurch ist das mit der Anforderung an die
195 Technik stetig im Steigen. Es kommt jetzt darauf an, wie groß man projiziert,
196 aber es wird generell, auch beim Bestandsbau, also ist das garantiert noch
197 umfangreicher, eine Bestandsaufnahme von einem Objekt. Und das bedarf wirklich
198 sehr intensiven Arbeitszeiten.

199 A: Also ist es zunehmender Bedarf?

200 B: Absolut zunehmend, ja.

201 A: Und wie ist der Stellenwert der Planung bei den Auftraggebern, also im
202 Holzbau gesehen? Ist dem Auftraggeber bewusst, was da der Holzbaumeister an

203 Planung investiert, wird das finanziell auch so abgegolten?

204 B: Eben nicht, leider Gottes, das Verständnis ist da. Das heißt, der sagt, ja,
205 mit dem Computer bist du eh so schnell, da bist du eh gleich fertig. Aber dass
206 da ein Wissen dahintersteckt, auch eine Verantwortung und man wird eigentlich,
207 wenn man es jetzt im Verhältnis zu einem Bau sieht, wenn man sagt, eine
208 Bauleitung und die Planung mit einrechne, also müsstest du ja die zehn Prozent
209 von einem Bau haben und da sind wir weit, sehr weit weg, entfernt, die Zimmerer
210 generell zu billig, dass man sagt, die Stunden werden wahrscheinlich nicht
211 ehrlich abgerechnet, meiner Meinung.

212 A: Wirkt sich das auf die Planungsqualität aus, dass das jetzt nicht in dem
213 Umfang honoriert wird?

214 B: Ja, das eher nicht. Ich glaube, dass der Zimmerer trotzdem die Planung
215 perfekt abwickelt. Aber er verliert dort Geld, was er eigentlich verdienen
216 müsste. Ja. Das ist sicher, leider Gottes, in der Branche ein Branchenproblem.

217 A: Du machst in deinem Unternehmen auch Einreichplanungen, also jetzt nicht nur
218 von der Werkplanung, aber Einreichplanung. Wie ist es in dem Bereich?

219 B: Ja, die Einreichplanung machen wir echt im Prinzip, also hauptsächlich nur
220 für unsere Projekte, wo eigentlich schon fix ist, dass wir den Auftrag haben,
221 weil dadurch kannst du, sagen wir, diese Werkplanung schon in die
222 Einreichplanung einfließen lassen und in Kombination kannst du die Wertschöpfung
223 dort holen. Nur Einreichplanung alleine, da sind wir nicht, oder wollen wir
224 nicht unbedingt an Land ziehen. Das sollen dann andere machen, also weil es eben
225 zeitintensiv ist. Und wenn heute einer nur die Einreichplanung macht, bedarf das
226 wieder der Werkplanung und dann hast du den doppelten Aufwand. Und wir versuchen
227 den umgekehrten Weg. Wir gehen, sagen wir, das Hauptkonzept wird ausgearbeitet,
228 aber dann gehen wir gleich in die Werkplanung. Und die Werkplanung macht dann
229 den Einreicher und dann brauchen wir nichts mehr ändern und ist eigentlich der
230 bessere Weg, sage ich einmal jetzt.

231 A: Aber das heißt, das Angebot für Einreichplanung ist schon ein wichtiger

- 232 Bereich, um Kunden zu gewinnen oder auch zu Kunden zu binden.
- 233 B: Natürlich, genau. Deswegen machen wir es ja auch, weil wir hätten ja mit der
234 Werkplanung eigentlich, wären wir zufrieden, genau, und mit dem Auftrag vom
235 Holzbau, aber wir müssen die Einreichplanung eigentlich mitmachen, weil der dann
236 sagt, ja, in Summe hätte er einen Ansprechpartner und ist es dann auch recht,
237 wenn wir sagen, okay, wir wickeln das Projekt als Gesamtes ab und da müssen wir
238 halt den Einreichplan mehr oder weniger mitmachen. Es ist behördentechnisch
239 immer ein irrsinniger Aufwand, bis wir zu dem Baubescheid kommen, den wir haben
240 wollen. Aber wir machen es, ja. Und das ist eben zeitintensiv. Und den Plan
241 alleine zu verrechnen, wäre ein Wahnsinn, würde mir der Kunde nicht zahlen oder
242 nicht bereit sein zu zahlen. Aber wenn ich das verbinde mit der Werkplanung, die
243 ich dann eigentlich im Angebot drinnen eingebaut habe im Projekt, dann kommen
244 wir eigentlich recht gut zurecht mit der Summe, ja.
- 245 A: Das bedeutet, die Planung rechnet sich eigentlich nur im Gesamtauftrag, ist
246 sie eigentlich nur kostendeckend.
- 247 B: Sehr richtig, da ist, wo man sagen kann, das passt dann mit den
248 Technikerstunden im Verhältnis zum Projekt.
- 249 A: Das heißt eigentlich aber, als reiner Planer nur die Dienstleistung, müsste
250 der Holzbaumeister viel mehr verlangen als wie jetzt/
- 251 B: Genau.
- 252 A: Okay. Der Ablauf dieser Werkplanung oder Montageplanung, hat sich der auch
253 verändert durch diese Digitalisierung, durch die Industrieprodukte? Ist der
254 zeitlich jetzt, hat der sich verschoben?
- 255 B: Ja, es ist so. Nachdem, dass wir selber im Büro die Planung ja machen noch
256 und den Termin für die Montage, was ja für uns eigentlich der Bindende mit dem
257 Kunden ist, können wir das ja selber einteilen, nicht? Und wie soll ich sagen,
258 man bereitet das für das Projekt soweit vor und dann schickt man die Teile für
259 die Industrie und dann gibt es einen Liefertermin. Ja, wenn wir das anders
260 machen würden, bin ich mir nicht sicher, ob die Liefertermine alle aufrecht

261 bleiben würden, weil ja in verschiedene Zulieferern verschiedene Liefertermine
262 sind und das müsste wieder auf einen Punkt geschnürt werden.

263 A: Das heißt, der Planungszeitpunkt richtet sich sehr stark nach den Lieferanten,
264 die Produkte zuliefern, gar nicht nach der Projektausführung, sondern/
265 B: Nein, nach Zulieferer und jeder hat andere Zeiten, Fensterlieferant hat zum
266 Beispiel 15 Wochen, dann gibt es die Brettsperholz und das musst du alles auf
267 einen grünen Strich bringen und sagen, wann kann ich mit der Montage beginnen.
268 Da muss man dann rückabwickeln, bis dort und deshalb ist wichtig mit der Planung
269 so früh zu beginnen, damit dann wirklich alles auch funktioniert für die Montage,
270 weil dort darf kein Leerlauf sein, nicht?

271 A: Das heißt, man muss eigentlich mit der Werkplanung sehr früh dran sein, wenn
272 man sehr viele Produkte zukaft.

273 B: Genau, das ist eigentlich ein wichtiger Punkt, dass man mit der Planung
274 intensiv mit allen Beteiligten früh genug eigentlich anfängt, damit es dann
275 keine Lieferprobleme gibt.

276 A: Wie funktioniert die Schnittstelle jetzt, wenn die Entwurfs- und
277 Einreichplanung oder auch Polierplanung vom Architekten oder vom Zivilingenieur
278 kommt, wie sind da die Schnittstellen? Sind die digitalisiert?

279 B: Das ist meistens, also sage ich jetzt eigentlich schon ziemlich alles
280 digitalisiert, aber da ist es aber auch wieder das, das ist keine Werkplanung.
281 Wir bekommen dann die fertig ausgearbeiteten CAD-Einreichpläne, wo schon sehr
282 viele Daten drinnen sind, das stimmt, aber trotzdem musst du das dann wieder
283 übernehmen und eine Werkplanung daraus machen, was natürlich auch bei uns als
284 Zimmerer oder wer auch immer, du musst ja auch ein Naturmaß nehmen. Und das ist
285 ja bei uns, ja, ein springender Punkt, ein Risikofaktor vom Baumeister, der bei
286 uns der Vorgänger ist, ein Professionist, wenn der dann ein Maß hat oder wenn
287 wir ein Maß haben von dem, dann müssen wir das erst recht wieder in den Plan
288 einbringen und von dort beginnt die Werkplanung. Ja. Das geht bei Projekten oft
289 nicht anders, dass man einfach warten muss auf ein Naturmaß, speziell bei Höhen,

290 also das ist das höhengebundene und ja, es ist ein Risiko, wenn der jetzt
291 einfach sagt, wir riskieren das. Wir planen den Werkplan und schicken schon die
292 Bestellungen weg und dann passt es auf der Baustelle nicht, ist ein Risikofaktor.
293 Ich glaube, da traut sich doch noch nicht jeder drüber, nachdem, dass das noch
294 nicht so, ja, aus einem Guss ist, nicht?

295 A: Heißt aber, dass es wahrscheinlich im Bestand ist, ist da schwieriger als im
296 Neubau?

297 B: Genau. Bestand heißt noch schwieriger, weil ja eigentlich von früher her
298 wissen wir das, dass es nicht so genau war. Und im Neubau könnte man schon
299 übergehen und man gibt die Maße vor und die Höhen und die sind einzuhalten und
300 dort haben wir es ja auch schon gemacht. Und das wird auch dort immer mehr. Also
301 ich sage einmal so, es geht in diese Richtung aufgrund der Liefertermine und,
302 und, und. Da kann man oft gar nicht mehr solange warten, bis der fertig ist. Man
303 muss (unv.). Aber das ist nur im Neubau. Im Altbau ist das gar nicht denkbar, ja,
304 bei einem Umbau.

305 A: Wäre es aus deiner Sicht notwendig, dass jetzt der Fachplaner, also der
306 Zimmermeister schon früher in der Planung beim Architekten mit eingreift, wären
307 da Optimierungen möglich in der Planung oder im ganzen Planungsablauf, wenn die
308 Details oder Konstruktionen früher abgestimmt würden?

309 B: Wäre natürlich der große Vorteil, dass man, wenn der Architekt mit dem
310 Produkt arbeitet, Wandaufbau, Dachaufbau und mit dem Kunden und mit dem Zimmerer,
311 der das dann ausführt, dort das Gespräch vorab führt, damit der Aufbau schon
312 entschieden, wird schon übernommen in die Einreichplanung, weil das ist das, was
313 ich früher angesprochen habe, wenn wir das machen, gehen wir schon von der
314 Werkplanung in Detail und machen dann den Einreicher daraus. Das wäre eigentlich
315 das Ziel, weil wenn man das zusammenbringe würde, sage ich. Bei einigen
316 Projekten haben wir es schon gemacht so mit den Architekten, wo man vorher
317 zusammensitzt und wirklich diese durchbespricht. Ja, dann funktioniert das
318 natürlich schon wesentlich leichter.

319 A: Das ist aber eher die Ausnahme, dass es so ist?

320 B: Ist noch eher die Ausnahme. Ja, der Architekt, sage ich einmal so, ist einmal
321 in erster Linie planen, dann vielleicht noch die Angebote dazu und dann weiß er
322 noch nicht, wer wie was macht. Das ist die Problematik dabei. Wenn die den
323 anderen Weg gehen würden und sagen, ich nehme den. Ja und da ist es eben, der
324 Kunde redet da auch mit, weil der finanziert das Ganze und dann sagt derjenige,
325 der preislich natürlich, der wird genommen und dann kommt irgendeiner und dann
326 muss der Architekt, wie auch immer, mit dem das ausarbeiten erst, ist
327 schwieriger.

328 A: Du hast ja vorher gesagt, der Planungsaufwand hat zugenommen. Wie bewältigst
329 du in deinem Unternehmen jetzt diesen steigenden Planungsaufwand?

330 B: Ja, bewältigen so gut es geht, weil es ist immer in der Schneide, noch einen
331 Techniker einzustellen. Für das ist die Betriebsgröße nicht groß genug, sage ich
332 einmal so. Ja. Gut, die Projekte auch mit den Mitarbeitern, die kommen noch
333 zurande, dass wir das schaffen, einfach etwas mehr, etwas länger, aber im
334 Prinzip geht es von meiner Betriebsgröße her, weil wenn ich da noch die Technik
335 noch erhöhe, dann muss ich natürlich auch wieder bei den Montagen schauen, dass
336 das bei den Monteuren und Zimmerer schauen, nachjustieren. Ja, also ich glaube,
337 also bei meiner Betriebsgröße passt das Verhältnis jetzt genau. Wir sind zwar
338 immer an der Spitze angelangt, aber überschaubar.

339 A: Okay. Vorher haben wir gesprochen, also mit dem Zusammenarbeiten mit dem
340 Architekten, das Thema BIM, Building Information Modelling, ist ja in aller
341 Munde in der Branche. Ist das aus deiner Sicht im Holzbau auch schon angekommen,
342 oder?

343 B: Ja, ich kann sagen, bei uns noch nicht angekommen. Ich glaube, das braucht
344 noch an Reifungsprozess. Da werden sich wahrscheinlich (unv.) einmal technische
345 Büros damit beschäftigen, die rein nur über diese Prozesse, die da sind. Das
346 sind große Planungsbüros, nehme ich an, die dann die ganze Haustechnik und das
347 alles integrieren. Also da ist der Zimmerer selber, glaube ich, überhaupt nicht

348 der Richtige, der jetzt mit dem Arbeiten wird. Auch wenn er ein kleines Haus
349 macht, weil dort ist es nicht so komplex. Komplex wird es bei richtig großen
350 Gebäude, wo die Haustechnik sehr stark ist, ja, und die ganzen Daten dann dort
351 einfließen, ist natürlich ein Vorteil irgendwann einmal für die, wenn die
352 Instandhaltung dann kommt, dann weiß man halt, wo was ist. Das hat einen Vorteil,
353 aber jetzt, bei einem Einfamilienhaus würde sich das noch nicht rechnen, glaube
354 ich, wenn man sich da, ja, ich kenne die Programme auch noch nicht. Das bedarf
355 natürlich einer wahnsinniger Schulung, einen Zeitaufwand und ich glaube, einer
356 eigenen Ausbildung für Leute, die das dann durchgängig verstehen, weißt du eh,
357 von/ Also ich denke, das wird ein Thema in den nächsten 15 Jahren werden.

358 A: Aber der Holzbau, sagt man ja, ist ja da grundsätzlich im BIM ja schon sehr
359 weit, weil er zeichnet eigentlich alles dreidimensional im Vergleich zu ganz
360 vielen anderen Gewerken am Bau. Der hat ja eigentlich sein Gewerk ja schon
361 BIM-ready. Das ist ja wahrscheinlich auch bei euch im Unternehmen so, oder?

362 B: Genau, also das ist natürlich, aber immer nur da Produkt Holz jetzt, sage ich
363 einmal so und, also das wäre schon aufbaufähig mit eigenen Modulen, sage ich
364 einmal so, weil man müsste natürlich einmal eine Einheit, oder ein
365 Einheitsprogramm jetzt einmal sein, der das. Und es ist natürlich auch ein
366 Lernprozess sicher. Ob jetzt die Handwerker, die Zimmerer, die wirkliche Zeit
367 und die Richtigen sind dafür, das stelle ich halt auch infrage, ob man das
368 nachher nicht, ob man das nicht irgendwie mit Partnerbetreiben macht.

369 A: Das heißt, das wird wahrscheinlich Fachplaner für Holzbau oder
370 Holzbauingenieure geben, die dann diese Planung.

371 B: Also das ist ein Umdenken, was, glaube ich, am ehesten funktioniert, dass man
372 ein Projekt, weil die sind wahrscheinlich auch schneller, die machen das jeden
373 Tag und die sind dort optimiert, wie man sagt, darauf, nicht? Und der Zimmerer
374 ist ja, wie gesagt, wenn er einmal im Altbestand arbeitet, einmal im
375 Landwirtschaftsbereich oder einmal im Einfamilienhausbereich, überall bräuchtest
376 du es, nicht? Also in dem Fall ist das BIM, ja, eher für technische Büros, die

377 dann wirklich mit dem arbeiten, glaube ich, ja.

378 A: Vorher haben wir kurz geredet über die Personalressourcen wachsen, Techniker.

379 Wie sind da die Herausforderungen, dass du da jetzt Techniker, Holzbautechniker
380 fürs Büro bekommst? Wie erlebst du diese Herausforderung oder wie bist du damit
381 umgegangen, die Leute zu bekommen?

382 B: Wir, also einen richtig fertigen Holzbautechniker bekommst du ganz schwer.

383 Wir haben unsere, die haben eigentlich die Grundausbildung vom Zimmerer jetzt in
384 unserem Büro, die meisten eigentlich, gemacht, dann die Polierschulen und dann
385 haben wir sie eigentlich mehr oder weniger ausgebildet mit WIFI-Schulungen über
386 die Zeichnungen und so mit den Jahren dann ist es eigentlich ein Techniker. Das
387 ist aber das Grundwissen vom Zimmerer. Das war eigentlich bei mir immer das
388 Verständnis, dass der ein Zimmererhandwerk gelernt hat, das Denken vom Zimmerer
389 draußen versteht, wenn der auf die Baustelle kommt, abmisst, aufmisst und dann
390 ins Büro kommt und dann das fertig konstruiert, weil wenn das Verständnis dort
391 nicht da ist, dann ist das ein Problem generell. Also unsere haben auch immer
392 den Weg gemacht. Die haben wirklich eine Lehre, Polierausbildung die meisten und
393 dann haben sie im Büro die Arbeitsvorbereitung und dann eben reine Technik, nur
394 mehr. Aber das ist ein guter Weg, was ich so gesehen habe. Aber das kann man
395 fast nur selber ausbilden. Also bekommen, es gibt schon, aber es sind so, also
396 ich glaube, dass man jetzt sagt, einen jungen HTL`er könnte man nur so nehmen,
397 einen HTL`er zum Beispiel, ein Ausgebildeter und den dann, er wird ja selber
398 noch einmal eine Zweitausbildung dazugeben. Das heißt, er müsste noch einmal
399 teilweise im Büro oder auf der Baustelle mitarbeiten, sieht, wie die Abläufe
400 funktionieren in einem Holzbaubetrieb und dann begleitend nach zwei, drei Jahren
401 ist der auch perfekt.

402 A: Also ist eigentlich das Unternehmen selbst dafür zuständig, den auszubilden.

403 Es gibt jetzt fertig keine Ausbildungen. Man sagt, das ist jetzt der perfekte
404 Holzbautechniker.

405 B: Genau, außer man wirbt jetzt von einem Mitbewerber einen ab, aber das wollen

406 wir ja nicht. Und das Einzige ist, dass man den selber ausbildet, so wie er für
407 die Betriebsgröße passt und für die Mitarbeiter, damit die Schnittstelle vom
408 Büro zum Montagezimmerer draußen wirklich gut funktioniert. Das muss er
409 verstehen. Das ist für unsere Betriebsgröße ganz wichtig.

410 A: Ist das eine Besonderheit, weil der Holzbau sehr handwerklich noch ist, dass
411 der ein Praktiker ist, ist das in anderen Branchen aus deiner Sicht anders oder
412 leichter?

413 B: Nein, das würde ich jetzt gar nicht sagen. Der Zimmerer ist ja, arbeitet ja
414 wirklich mit den tollsten Produkten und das ist halt alles schon sehr genau
415 geworden. Und damit da die Fehlerquellen minimiert werden, müssen die zwei, der
416 Techniker mit dem Handwerker draußen perfekt koordinieren, damit das Produkt
417 oder das Gebäude dementsprechend perfekt abgewickelt wird, um die Fehlerquellen
418 zu minimieren. Und da sind andere Handwerker, wenn ein Elektriker einen Plan
419 sieht, sage ich einmal, dann wird der wahrscheinlich das machen auch. Aber beim
420 Zimmerer sind da noch schon sehr viele handwerkliche Fähigkeiten und die müssen
421 von beide Seiten verstanden werden.

422 A: Wie siehst du grundsätzlich so die personellen Ressourcen auch von so einem
423 Holzbauplaner am Markt? Also eher, haben wir schon gesagt, eher schwierig, so
424 Leute zu bekommen?

425 B: Ja, ist schwierig. Also die IT-Branche selber, er muss jetzt praktisch mehr
426 oder weniger diese Programme beherrschen einmal in erster Linie und deswegen, ja,
427 ist auch nicht jeder gewillt im Büro oder passt im Büro für die Arbeit, weil es
428 sind ja auch andere Sachen zu begleiten. Und wenn du heute im Büro bist, dann
429 musst du natürlich das Verständnis für draußen haben. Das ist eigentlich das
430 Schwierige. Nur im Büro alleine funktioniert nicht und der, der nur draußen ist,
431 funktioniert auch nicht. Und das ist ein ganz schwieriges Klientel, was da bei
432 uns im Handwerksbetrieb, wenn es ein reines Planungsbüro ist, ist es wieder
433 leichter. Weil da hast du sehr viele Techniker, aber die haben nicht so viele
434 Schnittstellen wie draußen.

435 A: Was würde es da bedürfen in der Ausbildung oder dass man da mehr Fachleute
436 bekommt für diesen Bereich? Weil das ist ja eine wachsende Branche. Der Bedarf
437 wird ja zunehmen wahrscheinlich.

438 B: Genau, ich glaube, man müsste, die Holzbranche generell müsste hergehen und
439 eigene Schulungszentren machen, wo so junge Burschen, die dann Interesse haben,
440 das Handwerk teilweise gelernt hat oder er hat nur die Technik, dass denen sagt,
441 ich mache da so Kurse dazu. Wenn es jetzt ein Techniker ist, der macht dann die
442 handwerklichen Kurse dazu und umgekehrt, wenn es ein Handwerker ist, der macht
443 dann die technischen Kurse dazu. Und das könnte man relativ vereinfachen und
444 dann glaube ich, dass da ein Potential wäre in die Richtung, dass man so junge
445 Leute ausbilden könnte. Da ist das andere System zu starr, man müsste da
446 flexibler sein.

447 A: Wie groß ist der Anreiz von Mitarbeitern, die auf der Baustelle gearbeitet
448 haben, in einem Bürojob oder in eine Technikerposition zu wechseln, ist das für
449 die attraktiv aus deiner Sicht oder eher nicht?

450 B: Ja, gibt es immer wieder, die dann selber fragen, wie schaut es aus? Das sind
451 oft junge Burschen, sehr interessiert nach der Lehre, dass sie sagen, ich will
452 mich verändern. Das habe ich bei mir schon ein paar Mal gehabt. Und die machen
453 das. Aber man darf die nicht am Anfang zu starr ins Büro setzen. Man muss das
454 gleitend machen.

455 A: Weil es doch eine andere Arbeit ist als auf der Baustelle.

456 B: Genau. Nur Kopfarbeit und dann braucht der, und ideal ist es, wenn du das
457 zusammenbringst, am Anfang einmal ein Projekt selber zu zeichnen und dann auch
458 montieren. Das ist dann das Richtige, wo das Verständnis kommt und mit der Zeit
459 wächst der dann rein, ja.

460 A: Welchen Zusammenhang gibt es aus deiner Sicht zwischen Ressourcen in
461 Holzbauplanung in einem Unternehmen und dem Wachstum oder der Ausrichtung des
462 Unternehmens? Spielt das irgendwie zusammen? Hängt das voneinander ab?

463 B: Meinst du jetzt?

464 A: Dass ich, wenn ich mehr Kompetenz in der Planung habe, mehr Personal, dass
465 ich auf andere Projekte mich ausrichte oder auf andere, ja, auf ein anderes
466 Aufgabengebiet?

467 B: Ja ja, wenn man viel an Technik hat, ob man dann ein anderes Projekt, ja
468 wahrscheinlich würde man, sage ich einmal so, wenn die Technik recht
469 schlagkräftig ist im Haus, dann zieht man natürlich größere Projekte an Land,
470 weil mit dem, weil du es im eigenen Haus machst, mit vielen Techniker. Du kannst
471 natürlich das große Projekt ja auch bewältigen, was wir jetzt nicht würden. Weil
472 du magst mit dem einen Techniker oder wird dann eigentlich eine gewisse Größe
473 von einem Projekt, aber wenn es jetzt größer wird, was mehr Zeit bedarf und dann
474 kann man eigentlich so Aufträge gar nicht abwickeln als Kleinbetrieb.

475 A: Also ist das, die Ausstattung in der Technik ein limitierender Faktor
476 eigentlich für das Unternehmenswachstum auch?

477 B: Genau.

478 A: Ja. Was für einen Stellenwert hat aus deiner Sicht die Holzbaustatik jetzt in
479 der Technik oder im gesamten Engineering für ein Holzbauunternehmen?

480 B: Stellenwert, ja, ist ein wichtiger Punkt immer, aber das ist eigentlich das,
481 was wir ausgelagert haben. Das heißt, das haben wir, da haben wir unsere
482 Statik Büros, das lassen wir einfach berechnen. Und das geht recht rasch und
483 schnell. Heute ist per E-Mail, den Plan schicken und dann hast du deine
484 statischen Konstruktionen dort und die Dimensionen, die berechneten, und der
485 Techniker übernimmt das. Und dann bringt der das eigentlich in den Werkplan ein.
486 Aber das jetzt selber rechnen, wäre genauso ein Wahnsinn, wenn man es auch
487 teilweise könnte, aber nicht, ja, also es ist schon sehr komplex. Und ich glaube
488 auch, das ist auch wieder genau der richtige Punkt, wo ich sage, beim BIM, das
489 wird wahrscheinlich genauso sein, dass die das dann sagen, das machen nur die,
490 ein paar Statiker, der hat die Programme dafür, das Verständnis und der macht
491 das Projekt und wird dann uns zur Verfügung gestellt.

492 A: Okay. Zum Thema auslagern oder outsourcen von Dienstleistungen jetzt. Wie

493 siehst du da die Möglichkeiten, dass jetzt ein Holzbauunternehmen solche
494 Dienstleistungen wie die Planung, vielleicht die Einreichplanung, die
495 Polierplanung, aber natürlich auch die Konstruktionsplanung dann auslagert?
496 B: Ja, könnte funktionieren. Ist natürlich, bedarf natürlich gewisse
497 Besprechungen und Zeitaufwand, also meiner Meinung nach wäre es für einen ganz
498 kleinen Betrieb, der keinen Techniker hat, könnte das gut funktionieren, ja. Und
499 in meiner Betriebsgröße ohne Techniker würde es gar nicht gehen. Also, ich meine,
500 du musst ja alles selber machen, ja, dann würden wir an der Kapazitätsgrenze
501 sein. Aber wenn jetzt einer sagt, er macht das von Haus aus oder man fängt das
502 mit der Zeit mit einem Partner an abzuwickeln oder man macht ein größeres
503 Projekt gemeinsam, könnte ich mir vorstellen, dass das so funktioniert.
504 A: Ja. Wäre das auch ein Thema so für Spitzenauslastung, um einfach selbst nicht
505 die Ressourcen aufbauen zu müssen?
506 B: Genau, das könnte ich mir vorstellen, dass man sagt, man hat jetzt ein
507 Projekt, mache ich jetzt mit einem Partner, das lagere ich aus. Und man kann es
508 mit der Mannschaft trotzdem noch bewerkstelligen. Das wäre einfach so ein, wenn
509 ein Spitzenprojekt irgendwo ist, (unv.) voll ausgelastet ist und man müsste das
510 irgendwie durchbringen, dann könnte ich mir das vorstellen, ja.
511 A: Aber das wäre durchaus auch ein Thema, wenn man sagt, auch in der
512 Einreichplanung könnte man an Planungsbüros wahrscheinlich noch einfacher sogar
513 so Sachen auslagern, oder?
514 B: Ja, das haben wir auch schon des Öfteren gemacht, Einreichplanungen
515 ausgelagert und dann die Werkplanung selber gemacht zum Beispiel, ja, das kommt
516 vor.
517 A: Also Teilbereiche der Planung sind einfach, sowie auch die Statik als
518 Planungsaufgabe.
519 B: Genau.
520 A: Okay. Gibt es da jetzt, wenn wir bei der Werkplanung sind, gibt es da aus
521 deiner Sicht Projekte, die sich besonders dafür eignen oder, also Neubauten oder

- 522 industriell gefertigte Sachen natürlich, wie Brettsperrholz oder
523 Brettschichtholzhallen und so weiter, die sich speziell eignen zum
524 Outsourcen?
- 525 B: Ja, zum Auslagern eben, wenn es nicht ganz kompliziert ist, sage ich einmal
526 so, wo irgendein System dahinter ist oder eben Brettsperrholz in dem Fall, was
527 von den Flächen her meistens einfach ist und das sind Projekte, die könnte man
528 echt auslagern, ja, oder Hallenkonstruktionen oder wo Leimbinder sind mit
529 Achssysteme, da könnte man das auslagern und dann ist es eigentlich nur mehr zu
530 montieren. Und das passiert bei größeren Projekte meistens eh, weil das sind ja
531 meistens größere Projekte. Aber so wie in unserer Branche, wo ein Zubau oder
532 Umbau ist, da wird es dann, da ist es wieder gut, wenn man eigene Techniker hat
533 im Haus, dass die Schnittstelle dann, du musst einige Male auf die Baustelle
534 fahren und das dort mehr oder wenige die Kenntnis für den Anbau. Und da ist ein
535 Planungsbüro alleine eigentlich wieder fast überfordert.
- 536 A: Das heißt, es könnte eigentlich einen Teilbereich von Projekten durchaus
537 abdecken. Aber jetzt den Arbeiten im Bestand oder Sanierung, muss der Zimmerer
538 selbst die Kompetenz haben.
- 539 B: Genau, im Neubaubereich und eben, wo vorgefertigte Elemente sind, dort wäre
540 es eher am idealsten, ja.
- 541 A: Gibt es in deinem Unternehmen oder hast du Erfahrung mit so Auslagerungen,
542 positive oder auch negative Erfahrungen?
- 543 B: Naja, ich habe ausgelagert schon Projekte so. Und das waren immer ein paar
544 größere Hallenkonstruktionen. Da haben wir eben diese Sachen, was man sagt,
545 Statik sowieso und dann eben die Projekte selber, weil die großen Leimbindewerke,
546 die das waren, die haben ja dann praktisch schon selber die Zeichnungen und die
547 Technik da mitgebracht und da haben wir dann gemeinsam das Projekt dann
548 bewältigt. Da ist es ausgelagert worden, ja. Die Technik.
- 549 A: Das ist aber sozusagen, die Auslagerung passiert da eigentlich an die
550 Industrie, die auch die Fertigung macht.

551 B: Jawohl, genau. Das heißt, die haben schon im Prinzip das Projekt projiziert
552 mit unseren Angaben und dann gleich für die Fertigung übernommen, ja.

553 A: Gibt es auch reine Holzbauplanungsbüros in deiner Region, die nur für den
554 Zimmerer planen, einen Holzbaumeister jetzt, der da jetzt (unv.) Stichwort, die
555 sowas anbieten, ist das dir bekannt oder eher/

556 B: Ja, gibt es einige wenige, sage ich einmal so. Aber ich habe die noch nie in
557 Anspruch genommen, sei es jetzt terminlich, dass ich nicht Zeit gehabt hätte
558 oder es, ja, viele gibt es nicht, ganz wenige. Die meisten sind einfach
559 Planungsbüros, aber nicht speziell jetzt im Holzbau. Da ist ein ganz ein kleiner
560 Anteil nur.

561 A: Weil der planende Baumeister ist eigentlich sehr verbreitet in der
562 Planungslandschaft, aber der planenden Holzbaumeister eigentlich nicht, oder?

563 B: Fast gar nicht, ja. Also bei uns da im Kärntner Raum kenne ich jetzt echt nur
564 drei oder so. Das ist wenig. Wobei eben, wie gesagt, Baumeister gibt es da schon
565 einige, ja.

566 A: Was müsste so ein Planungsdienstleister für den Holzbau aus deiner Sicht
567 erfüllen, dass der jetzt ein attraktiver Partner für so ein Holzbauunternehmen
568 wie deines wäre?

569 B: Ja, die Flexibilität sage ich einmal so, dass der wirklich nicht nur den
570 Neubau macht, sondern auch im Bestand, dann die Bauphysik dazu, glaube ich, ist
571 ein wesentlicher Teil, dass das alles schon passt. Und dass, wie soll ich sagen,
572 das nicht zu komplex wird, das Ganze, das muss man immer aufpassen, weil es sich
573 dann auch im Preis niederschlägt, nicht? Und wir müssen ja dem Endkunden doch
574 was verkaufen, wo beides passt. Und das darf nicht ausarten, dass die Planung
575 dann so einen großen Anteil nimmt, dass man das zu verkompliziert, sage ich
576 einmal so. Das passiert uns eh des Öfteren bei den Architekten, dass es zu
577 kompliziert wird, wo es einfacher geht. Wenn jetzt eben ein Zimmerermeister oder
578 was vorher eingebunden wird, dann kann man das vielleicht vereinfachen. Und das
579 müsste halt das Denken von den Planungsbüros sein, dann könnte ich mir

580 vorstellen, dass das funktioniert.

581 A: Das heißt, der müsste eigentlich auch ein Praktiker sein, so wie eigentlich
582 der Zimmerer und nicht der studierte Zivilingenieur, sondern eher der Praktiker,
583 der dann gleich denkt wie der Zimmerer.

584 B: Genau, der muss der Praktiker sein, ja, oder Erfahrene, irgendwie eine
585 Verbindung haben mit dem Material und dann wäre es leichter.

586 A: Welche Gefahren siehst du da, wenn du heute sowas auslagerst, für dich? Wo
587 können da die größten Probleme entstehen?

588 B: Ja, im Prinzip bei den Datenangaben, dass da irgendwo in der Schnittstelle
589 irgendwo, wenn man jetzt was auslagert, man bekommt jetzt diese fertigen Pläne
590 her und muss das kontrollieren. Und dort ist die Gefahr. Das heißt, ich muss
591 eine Kontrolle machen. Das ist so wie bei einer Auftragsbestätigung. Ich muss
592 die Kontrolle machen und wenn ich sie selber schreibe, die Auftragsbestätigung,
593 passieren mir wahrscheinlich weniger Fehler als wenn ich sie kontrollieren muss,
594 weil man überfliegt das im Prinzip grob. Grob überfliegt man es. Und dann
595 passiert der Fehler. Und wenn ich es aber selber ausarbeite, Schritt für Schritt,
596 dann bin ich eigentlich mir dann ziemlich sicher, dass ich nichts falsch
597 gemacht habe. Und da glaube ich, dass das die Gefahr am größten ist, dass man
598 was überfliegt, ja, im Plan, in der Konstruktion und ja, dass das/

599 A: Das heißt, er muss eigentlich selbst die Haftung, der Planer muss selbst die
600 Haftung übernehmen und nicht auf eine Freigabe durch den Zimmerer bestehen.

601 B: Genau. Das wäre eigentlich der richtige Weg, weil dann sagt er wirklich
602 schlussendlich, ich zeichne es nicht nur für den, er wird schon draufkommen,
603 wenn ein Fehler ist, sondern er wird sagen, okay, ich hafte auch für meinen
604 Fehler. Das muss (unv.) dann irgendwie. Das ist die Schnittstelle, wo ich das
605 Problem sehe.

606 A: Siehst du auch das Problem, wenn das jetzt ein Standard wäre, dass du so
607 Sachen auslagerst, dass du Kompetenzverlust aus dem Unternehmen hast?

608 B: Nein, sehe ich deswegen nicht, weil ich würde die Planung ja trotzdem in die

609 Kalkulation reinnehme und weiterverrechne. Das heißt, man verdient was dabei.
610 Und wahrscheinlich würde mir dafür zusätzlich was anderes freigespielt für
611 irgendeine Möglichkeit. Also sehe ich eher nicht negativ das. Ich glaube, dass
612 die Zukunft überhaupt mehr mit in diesen ganzen Handwerksbranchen nicht das Ding
613 denkt, sondern man muss da vielleicht viel mehr partnerschaftlich denken im
614 gesamten, in der gesamten Baubranche, nicht gegeneinander, sondern miteinander.
615 Da kann das fast nur so sein, da gibt es Profis, der kann das einfach besser und
616 schneller und ist präziser. Und da muss man halt das dann sagen, du bitte, mach
617 mir das. Das Problem ist immer nur wann? Und also das ist hier die Problematik
618 dabei, nicht?

619 A: Aber du siehst auch eher, dass sowas, eine Zusammenarbeit eher auf einer
620 Partnerschaft aufbauen muss als rein auf einer Leistungsvergabe, weil es sehr
621 viel Vertrauen benötigt.

622 B: Genau, ich glaube, dass immer nur Vertrauen. Das ist genauso wie der Bauherr
623 oder der Endkunde ein Vertrauen haben muss, wer sein Gewerk errichtet und nicht
624 nur irgendein Preis oder Sümmchen, sondern er will wissen, wo wird das
625 produziert? Wie wird es produziert? Was bekomme ich? Und das ist eine gewisse
626 Vertrauenssache dahinter. Und genauso ist es in der Planung auch. Da muss man
627 vertrauen, das was da gemacht und konstruiert wird, dass das auch irgendwie
628 passt, weil ja.

629 A: Siehst du strategisch neue Möglichkeiten, wenn sich jetzt so Partnerschaften
630 ergeben von Zimmereien, Zimmereien miteinander oder auch mit Planungsbüros, um
631 einfach am Markt anders aufzutreten, sich strategisch anders auszurichten?

632 B: Ja, ob man da jetzt dann profitiert, dass man von einem Projekt, sage ich
633 jetzt einmal so, wenn das natürlich, man könnte größere Projekte abwickeln,
634 könnte ich mir vorstellen, dass wir davon alle profitieren, nicht? Die Frage ist
635 jetzt, logistisch, wie weit das alles voneinander entfernt ist. Das ist ja ein
636 Thema auch. Aber wenn das jetzt zum Beispiel ein Projekt bei uns da in Wolfsberg
637 wäre und jetzt kommt da so ein Planungsbüro und sagt, okay, wir machen da was

638 gemeinsam mit, vielleicht auch mit zwei kleine oder drei kleine Zimmerer und der
639 sagt, du machst den Bereich, du machst den Bereich, da wäre natürlich schon ein
640 Vorteil für alle eigentlich gesehen. Das ist ja, da kann man schon was bewegen
641 und da müssten nicht ein paar Große kommen, sondern es könnten ein paar Kleine
642 auch abwickeln.

643 A: Gibt es da Erfahrung von dir, dass du mit anderen Holzbauunternehmen
644 zusammengearbeitet hast, also Teilbereiche out- gesourced hast, jetzt vielleicht
645 nicht Planung, aber ist das, kann das ein Erfolgsmodell sein?

646 B: Könnte ich mir vorstellen. Ist zwar schwierig immer, aber ich, also ich sage,
647 habe es schon gemacht, Projekte, wo ich mit Partner, Zimmererpartner, Kollegen,
648 wo man früh genug abgesprochen haben, was er für einen Bereich macht, was wir
649 für einen Bereich machen und das als gemeinsames Projekt durchgezogen haben, ja.
650 Also das wäre für mich sonst alleine nicht stemmbar, sage ich einmal. Und da
651 haben wir es auch so gemacht. Einer hat die Technik gemacht, weil zwei
652 die Technik, geht nicht. Jetzt hat einer die Technik gemacht. Das haben wir auch
653 vorher ausgedet und dann hat der die ganze Technik immer in Verbindung mit
654 unserem Techniker, da war eine Schnittstelle und das hat eigentlich super
655 funktioniert. Und das könnte ich mir auch vorstellen, dass dann diese Technik
656 überhaupt eine Haupttechnik ist und wir sind dann die, die was unsere Bereiche
657 fertigen oder montieren, wie auch immer.

658 A: Also könnte das schon eine Ausrichtung sein, dass jeder Kernkompetenzen
659 entwickelt und in denen sehr stark ist und durch das Zusammenarbeiten dann aber
660 im Gesamten sehr stark am Markt auftreten kann.

661 B: Genau, ganz genau. Das wäre eigentlich, weil jeder hat irgendwo einen Vorteil
662 in seinem Betrieb oder ist dort irgendwie schlagkräftiger. Und ja, das wäre im
663 Gesamten gesehen eigentlich positiv für alle, die Auslastungen und ich glaube
664 auch, dass das die Preise und das ganze System wäre eigentlich geschickter für
665 alle. Ja. Da müssten wir daran arbeiten.

666 A: Also mehr zusammenarbeiten und nicht da bei jedem Projekt gegeneinander

667 arbeiten.

668 B: Natürlich ja.

669 A: Okay, ja. Gibt es sonst noch irgendwas, was du zu dem Thema, wo du sagst, was

670 wir jetzt nicht angesprochen haben, zum Planungsthema, wo du sagst, das gehört

671 da noch dazu oder auch zum Thema Outsourcen und mit anderen zusammenarbeiten?

672 B: Ja, die Schnittstelle eben zwischen der Industrie, wo du eh machst mit dem,

673 du bietest ja die Statik an und so. Und die Bauphysik, die Bauteile selber, das

674 ist eben, wie soll ich sagen? Du bekommst die Daten von uns, nicht? Also mit

675 denen arbeitest du. Du kennst den Endkunden nicht. Und wenn man so ein Projekt

676 abwickelt, ob das nicht vernünftig wäre, wenn dein Techniker, sage ich einmal,

677 einmal mit dem Endkunden ein so ein Gespräch führt mit unserem Techniker zum

678 Beispiel und dann weiß der, wie der denkt, wie der macht, wie der tut. Der

679 arbeitet wahrscheinlich ganz anders als wenn der den Endkunden oder der, der das

680 bekommt, nicht kennt, persönlich jetzt, sage ich einmal so. Ich glaube, das ist

681 ein ganz anderes Arbeiten. Also von mir her ist das einfach so, wenn ich den

682 kenne, ich weiß, wie der denkt, wie der arbeitet, wie der macht, dass das ganz

683 anders ein Projekt, an ein Projekt herangegangen wird als wenn du siehst, du

684 hast zwar die Pläne, vermauerst alles und so und dann ist, wird abgearbeitet

685 noch von A bis Z und dann weg.

686 A: Ja.

687 B: Mein Gedanke, ob das nicht generell, das Menschliche, wie man sagt, ob das

688 nicht auch eine Rolle spielt im Gesamten.

689 A: Das heißt, die persönliche Beziehung ist aus deiner Sicht wichtig, dass man

690 auch die Schnittstellen optimiert in dem ganzen Ablauf.

691 B: Genau. Das ist wichtig, wenn ich zum Beispiel den Ort und die persönlich

692 kenne, und das ist wichtig. Ich, also mein Empfinden ist schon so, dass ich sage,

693 als wenn jetzt irgendeiner irgendwo sitzt, den höre ich zwar beim Hörapparat

694 oder E-Mail, aber wenn ich mit dem selber noch nie auf einem Tisch gesessen bin

695 oder irgendwo was gemeinsam gemacht habe oder auf einer Baustelle treffe zum

696 Beispiel, dann ist das anders, ja. Und dann glaube ich, dass da eine gewisse
697 (unv.), besser funktionieren könnte oder man könnte oder man traut sich mehr
698 machen. Vielleicht weil ich sage, ich kenne den, mit dem mache ich was.

699 A: Das heißt, es müssten eigentlich intensive Partnerschaften sein, wo man sich
700 auch wirklich kennt und nicht nur rein geschäftlich über die digitalen Medien.

701 B: Danke, abgehakt, tschüss. Also ich meine, dass das dann längerfristig
702 wahrscheinlich eher funktioniert, partnerschaftlich als wie wenn man dann nur
703 ein Projekt macht und sagt, danke, auf Wiedersehen.

704 A: Wäre dann mehr Vertrauen, wenn man dann was auslagert in das Gegenüber.

705 B: In das Gegenüber, genau. Ich sage ja, vertraut man sich mehr und sagt, okay,
706 das wird, das machen wir. Jetzt machen wir das aber auch noch. Genau. Ja, das.

707 A: Auch für Folgegeschäfte, dass man einfach auch eine Geschäftsbeziehung
708 einfach langfristiger dadurch aufbaut, ja.

709 B: Genau.

710 A: Okay. Super, dann sage ich Dankeschön für den sehr ausführlichen und
711 umfassenden Einblick.

712 B: Bitte, okay.

A - 11 Transkription Interview 8

1 ExpertInneninterview:IP08 Datum: 26.01.2022 09:30 Uhr Dauer: 01:07:08

2 A: Ja, es geht um das Experteninterview zur Erstellung der Masterarbeit mit dem

3 Thema strategische Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von

4 Planungsleistungen. Es ist ein teilstrukturiertes Interview, wie gesagt, also es

5 gibt ein paar Hauptkategorien in den Fragen und du kannst durchaus frei (unv.)

6 auch arbeiten und neue Themen auch anschneiden, wenn wir die jetzt nicht

7 ansprechen. Als Einstieg einmal, wie siehst du die Entwicklung im Holzbau? Wie

8 hat sich das in den letzten zehn, 15 Jahren, der Holzbau, entwickelt?

9 B: Wie hat sich in den letzten zehn, 15 Jahren der Holzbau entwickelt? Also wenn

10 ich jetzt von unserem Betrieb oder von unserem, ja, von unseren Leistungen das

11 anschau, wir sind ja trotzdem eigentlich, sage ich einmal, aus dem

12 traditionellen Holzbaubetrieb, ich sage einmal, normale Dachstuhlkonstruktionen,

13 Carports und so weiter, eigentlich schon sehr stark in Richtung Wohnhausbau und

14 Objektbau gegangen und das hat sich hinsichtlich der Arbeitsvorbereitung und der

15 Detailausarbeitung eigentlich schon sehr stark verändert. Also es ist halt alles

16 viel komplexer geworden mit den ganzen Anschlüssen und einfach Ausbildungen. Ich

17 sage jetzt einmal, wenn du einen Fassadenschnitt über Sockelanschlüsse und so

18 weiter, da hat sich den letzten Jahren schon sehr viel getan, glaube ich, ist

19 natürlich auch in den Normen eigentlich sehr viel passiert, was aufgenommen

20 worden ist, was man da machen muss und was einfach gehört. Und da sind wir

21 eigentlich dann eh schon bei dem Punkt, dass die Planungsleistung eigentlich,

22 ich will jetzt nicht sagen, naja, wahrscheinlich sich sogar verdoppelt hat, weil

23 ich sage einmal, eine herkömmliche Dachkonstruktion, das waren früher

24 Geschichten, das was der Zimmerer eigentlich draußen gemacht von der Planung her

25 und jetzt ist halt trotzdem von der Planungsleistung her doch sehr umfangreich

26 geworden. Also alles, was die ganzen Detaillösungen, es gehört im Prinzip ja

27 alles detailliert rausgezeichnet. Von dem her, ja. Allgemein holzbaumäßig, wie

28 sich das die letzten 15 Jahre entwickelt hat, glaube ich oder glaube ich, das

29 ist eigentlich so, dass wir gegenüber dem Massivbau sicher, so wie es jetzt ist,
30 in gewissen Bereichen einfach einen Vorteil hat, wenn man anschaut, welche
31 Kunden wir haben. Ich meine, wir sind hauptsächlich im privaten Sektor,
32 hinsichtlich Zubauten, Aufstockungen und so weiter, die Wohnraumerweiterung
33 daheim, also in den eigenen vier Wänden, wird, glaube ich, immer mehr Thema,
34 einfach auch durch die steigenden Grundstückspreise und so weiter. Und von dem
35 her sehe ich für mich beim Holzbau dann schon einen riesen Vorteil und das hat
36 sich auch sehr stark in die Richtung verändert, ja.

37 A: Welchen Einfluss hat jetzt die Veränderung, diese Industrialisierung genommen,
38 also Vorfertigung und so weiter für die Unternehmen?

39 B: Was ist Industrialisierung? Das ist jetzt, Sie meinen Industrialisierung, in
40 unserem Bereich kann man wenig von Industrialisierung reden eigentlich.

41 A: Oder Vorfertigung, sagen wir halt Vorfertigung, weg von der Baustelle in die
42 Produktionshalle.

43 B: Vorfertigung machen, also wir haben schon sehr stark daran gearbeitet, dass
44 wir wirklich sehr viel vorfertigen. Also wir haben jetzt eigentlich letztes Jahr
45 sogar einmal angefangen damit, dass wir uns die Brettsperrholzelemente liefern
46 lassen und vorfertigen. Es ist natürlich alles mit einem dementsprechenden
47 Aufwand verbunden und dann wird die Planungsleistung noch einmal mehr. Aber es
48 geht trotzdem sehr stark in die Richtung. Ich bin der Meinung, dass wir einfach
49 mit vorgefertigten Wand- und Deckenelementen trotzdem viel, viel schlagkräftiger
50 auf der Baustelle, als wenn das vor Ort gemacht wird. Und da bin ich eher, gehe
51 ich sogar in die Richtung, dass ich sage, das ist sicher gescheiter, man hat
52 einzelne Elemente, die ordentlich vorgefertigt sind als man geht in Richtung
53 Modulbauweise. Es ist trotzdem auch immer wieder ein Thema oder ich sage einmal,
54 intern reden wir natürlich auch über das, ob man in die Richtung was macht. Es
55 hat sicher Vorteile gegenüber den Kunden, einfach, weil er ein fix fertiges
56 Modell bekommt, aber gerade da sind, glaube ich, die Anschlüsse dann noch
57 komplexer. Wie macht man dann die Fugenausbildung und so weiter und wie weit

58 macht man die Vorfertigung? Ich meine, wir haben ja da Mitbewerber, die machen
59 das fix fertig (unv. in der?) Einrichtung. Und das ist halt ein Punkt, wo wir
60 dann sagen, okay, da gehen wir eine bisschen andere Richtung. Wir schauen, dass
61 einfach der Vorfertigungsgrad der Elemente sehr hoch ist und dafür bleiben wir
62 halt individuell für den Privatkunden. Das ist eigentlich für uns ein ganz
63 wichtiger Punkt, dass man individuelle Lösungen anbietet und nicht fix fertige
64 Module macht, wo man sich dann im Prozess eigentlich behindert, dass man
65 individuell bleibt.

66 A: Dieses Vorfertigen, fordert das der Kunde oder aus welchem Grund wird das
67 oder nimmt das zu?

68 B: Das Vorfertigen, glaube ich jetzt nicht, dass das der Kunde fordert.
69 Natürlich gefällt es dem Kunden, wenn die Baustellenzeit relativ gering ist. In
70 Wirklichkeit ist es für den Kunden, glaube ich, eher zum einen die Qualität
71 ausschlaggebend und zum anderen natürlich der Preis. Aber die Vorfertigung an
72 sich ist eher ein Thema, glaube ich, was wir vorantreiben, damit man erstens
73 einmal unabhängig von der Witterung, was ein riesen Vorteil ist und man spart
74 sich auf jeden Fall Kosten. Das ist so. Also ich sage einmal, Anfang von, egal,
75 Abfallmaterialien, die anfallen in der Firma, was einfach da bleibt, wo sich
76 einfach die Wege verringern, du brauchst nichts herumführen. Du hast auf der
77 Baustelle weniger Müll und Dreck und hin und her. Also das sind einfach schon
78 weniger Fahrzeiten und so weiter. Natürlich muss man in der Firma auch gewisse
79 Maßnahmen treffen und sich halt anders mechanisieren oder aufstellen, damit man
80 das überhaupt machen kann.

81 A: Hat die Vorfertigung auch eine Auswirkung auf die Qualität der Projekte?

82 B: Ja, total. Hätte ich schon gesagt, weil du einfach eine andere Umgebung hast
83 da in der Werkhalle, die Materialien sind alle trocken, du hast alles da unter
84 Dach, es ist die Qualität einfach anders. Du arbeitest eben nur bei der gleichen
85 Temperatur. Ich sage einmal, wenn es um Klebeanschlüsse geht oder was auch immer,
86 es ist von dem her sicher hochqualitativer auf jeden Fall.

87 A: Und auch die Qualitätskontrolle, ist das ein Vorteil in der Vorfertigung,
88 dass man eine bessere Qualitätskontrolle hat?

89 B: Qualitätskontrolle in dem Sinn hat man ja dann mehr oder weniger in zwei
90 Schritten, das heißt, einmal, das was man vorfertigt. Wir haben auch zum
91 Beispiel ÜA-Zeichen und da muss man das sowieso machen. Dann haben wir eh bei
92 jeder Baustelle im Prinzip die Qualitätskontrolle. Das heißt im Endeffekt,
93 angefangen von der Warenanlieferung, Feuchtigkeitsmessungen und so weiter und
94 das sind einfach Punkte, wo ich mich sicher da in der Werkhalle einfach leichter
95 tue, weil es für uns überschaubarer ist. Und die andere Geschichte ist natürlich,
96 dass die Qualitätskontrolle sowieso auf der Baustelle auch weitergeht in
97 gewissen Bereichen. Aber es ist auf jeden Fall einfacher.

98 A: Hat das Vorfertigen in der Halle auch einen Vorteil, was man für ein Personal
99 einsetzen kann für die Arbeit oder dass man Personalressourcen besser abdecken
100 kann?

101 B: Das kommt dann auf die Planung an. Ich meine, Fakt ist schon, umso besser die
102 Planung ist, umso genauer die Details ausgearbeitet sind und umso genauere Pläne
103 von uns jetzt da in die Halle runtergehen, umso, ich will jetzt nicht sagen,
104 weniger qualifiziert, aber umso leichter kann das einer machen dann. Das ist
105 sicher so. Und auf der Baustelle ist halt im Prinzip die Partie oder der Polier
106 mit seinen Leuten doch mehr oder weniger auf sich alleine gestellt. Also von dem
107 her tut man sich sicher leichter, dass man das Personal einsetzt.

108 A: Das heißt, man kann auch eher unqualifiziertes oder nicht so hoch
109 qualifiziertes Personal in kontrollierten Bedingungen in der Vorfertigung
110 einsetzen.

111 B: Hätte ich schon gesagt, ja.

112 A: Okay.

113 B: Ich meine, jetzt einfach einmal praktisch gesehen, du bist immer da, du bist
114 daneben und es kommen Fragen, dann gehe ich halt ein paar Meter runter und es
115 ist bald einmal ausgeredet.

116 A: Mit dem Thema der Vorfertigung ist ja auch die Automatisierung im Holzbau
117 vorangegangen. Wie hat sich das bei euch im Unternehmen entwickelt? Wie weit ist
118 das automatisiert schon?

119 B: Ich glaube, von der Automatisierung sind wir, kann man uns natürlich jetzt
120 nicht mit einem Fertighausproduzenten vergleichen. Ich sage jetzt einmal, wir
121 haben zurzeit einfach von der Mechanisierung her, sind wir jetzt nicht schlecht
122 aufgestellt. Wir haben eine Kappsäge, sage ich einmal, wo man ordentlich
123 arbeiten kann darauf, auch automatische Maße eingeben kann und wir haben unseren
124 Rahmentisch, wo man einfach Elemente baut. Aber es ist jetzt von der
125 Industrialisierung sehr weit weg. Also da haben wir jetzt noch keine
126 Mechanisierung, dass da irgendwas automatisch geht oder ein (unv.) oder irgend
127 sowas. Das haben wir nicht und ist auch jetzt nicht unbedingt unser Ziel, dass
128 wir das verfolgen. Dadurch, dass wir trotzdem sehr individuell sind und auf den
129 Kunden orientiert, machen wir auch sehr viele verschiedene Wandaufbauten und
130 macht das eigentlich für uns, glaube ich, keinen Sinn.

131 A: Auch im Abbund oder im Zuschnitt, eine CNC-Abbandanlage für den automatischen
132 Datenfluss aus der Planung in den Zuschnitt, ist für euch ein Thema oder nicht?

133 B: Ist für uns ein Thema und wird wahrscheinlich auch in der nächsten Zeit
134 kommen. Also da sind wir sehr stark dran, weil das einfach immer mehr wird, dass
135 man in der Richtung was macht. Und ja, da wird sich in den nächsten Jahr noch
136 ein bisschen was tun, sagen wir so. Aber ist auf jeden Fall ein Thema.

137 A: Aber siehst du das schon als notwendige Entwicklung, da auch weiter in dieser
138 Automatisierung zu gehen?

139 B: Ja, eigentlich schon. Also wir stehen ja, glaube ich, alle vor dem Problem,
140 dass wir einen riesen Facharbeitermangel haben und dass es einfach immer
141 schwieriger wird, dass du wirklich ein qualifiziertes Personal bekommst und
142 dadurch, glaube ich, sind wir doch gezwungen dazu, damit man konkurrenzfähig
143 bleibt.

144 A: Mit dem Thema ist natürlich auch Digitalisierung, ist ja in der Wirtschaft

145 überall jetzt ein Schlagwort, mit dem jeder arbeitet. Inwieweit siehst du euer
146 Unternehmen schon als digitalisiert an oder in welchen Bereichen seid ihr schon
147 gut digitalisiert und wo ist noch Handlungsbedarf?

148 B: Wo ist Handlungsbedarf? Handlungsbedarf ist, glaube ich, in jedem Bereich.
149 Also man kann ja, ganz egal, angefangen jetzt über den Wareneinkauf, über
150 Kalkulation, über, ist jetzt egal, was das, ja, ausreizen bis zum Schluss. Ich
151 glaube, dass wir jetzt den Betrieb nicht so schlecht aufgestellt, was
152 Digitalisierung betrifft. Da machen wir sehr viel und sind auch gegenüber
153 anderen oder halt neuen Sachen aufgeschlossen. Wir haben jetzt zum Beispiel, ich
154 meine, wir sind ein kleiner oder mittelständiger Betrieb, das sind natürlich
155 Sachen, die vielleicht für irgendein Fertighausfirma oder Großindustriell es
156 kein Thema mehr ist, die sind da sicher schon viel weiter. Aber was jetzt wir
157 zum Beispiel in Planung haben, ist einfach, dass wir über den Wareneinkauf oder
158 ich sage einmal, Lieferscheinerfassung, Warenerfassung, dass wir das
159 digitalisieren. Das ist unser nächster Punkt, was wir machen möchten, dass man
160 einfach da wieder Bürokapazitäten freibringt. Wenn es jetzt standardmäßig ist
161 zum Beispiel digitaler Lieferschein für mich oder digitaler Bautagesbericht, in
162 der Richtung, arbeiten wir gerade, da arbeiten wir gerade was aus. Und das
163 möchten wir eigentlich jetzt dann im heurigen Jahr durchziehen, damit man da
164 einfach eine Schnittstelle wegbekommt.

165 A: Also eigentlich ein komplettes ERP-System, was alles umfasst, vom
166 Wareneinkauf über Warenausgang, Verrechnung und so weiter.

167 B: Genau. Ich meine, das haben wir jetzt eh schon ganz gut, von dem her, aber
168 natürlich wird noch sehr viel von Hand gemacht. Also das kann man sicher noch
169 ausreizen. Was jetzt ganz super ist oder was uns wirklich viel bringt, ist zum
170 Beispiel die automatische Wareneingangsrechnung. Das heißt, wir fassen die
171 Wareneingangsrechnungen jetzt alle digital, nicht alle, weil es nicht alle
172 Betriebe anbieten. Aber ich sage einmal, unsere größten Lieferanten oder ich
173 sage jetzt einmal, Befestigungsmaterial zum Beispiel geht da super, dass man

174 einfach die Eingangsrechnungen direkt im System erfassen. Das heißt, die
175 brauchen wir dann selber nicht mehr eingeben und haben auch im Prinzip
176 automatisch die Preiswartung. Das heißt, in unserem System, aktuell sehen sie
177 dann gleich die Einkaufspreise zu den Artikeln. Und das ist eigentlich schon
178 sehr hilfreich, gerade in der jetzigen Zeit. Das ist natürlich der eine Punkt,
179 was wirtschaftlich natürlich eh wichtig ist. Und das Nächste ist halt dann im
180 Prinzip eh die Arbeitsvorbereitung, Digitalisierung, aber das ist eh ein Thema
181 und so weiter.

182 A: Das kommt eh noch. Aus deiner Sicht die Digitalisierung, bringt die jetzt
183 Vorteile, dass man ein Personal einspart, also Personalkosten zu sparen oder
184 eher Controlling-Vorteile und Optimierung in der Unternehmenssteuerung oder
185 Übersicht?

186 B: Ich hätte jetzt einmal gesagt beides. Controlling ist ein wesentlicher Punkt.
187 Man ist natürlich durch die ganze Digitalisierung ein bisschen verleitet dazu,
188 dass man das vielleicht nicht mehr so kontrolliert. Also das ist trotzdem eine
189 Geschichte, die man sich anschauen muss, weil natürlich auch Fehler passieren.
190 So ehrlich muss man sein. Also das hat man. Meistens sind es Geschichten, die
191 einem gleich auffallen, weil du, gerade einmal, wenn du (unv.) um Sammelbeträge
192 geht, sage ich einmal, wo ein falscher Faktor dahintersteht oder was, also sowas
193 haben wir schon auch gehabt. Also da muss man schon dahinter sein. Aber es ist
194 auf jeden Fall, also meiner Meinung nach muss man alles digitalisieren, was
195 irgendwie nur geht. Gerade, also wir haben das jetzt gesehen. Eh der einfache
196 Punkt, dass wir Wareneingangsrechnungen hinein bekommt und die automatisch ins
197 System gehen. Das ist, das war nur mehr eine Zeitersparnis, das kann man sich
198 gar nicht vorstellen. Und die Kostengegenüberstellung, was mir das im Prinzip
199 kostet, die Digitalisierung gegenüber Personal, braucht man eigentlich, ist
200 nicht vergleichbar. Also man kann sich da auch enorm Zeit sparen. Und vor allem,
201 was auch ein wichtiger Punkt, man beschäftigt sich ja, sage ich einmal, mit
202 belanglosen Sachen, wie es da ist mit Lieferschein eintippen und dann, es ist so

203 wie es bei uns ist, dann wird natürlich auch einmal nicht so ordentlich
204 aufgeschrieben, bis du den Mitarbeiter wieder erwischst, dass dir der sagt, okay,
205 was ist das? Dann ist der Lieferschein vielleicht drei Tage gelegen, dann weißt
206 du ja gar nicht mehr, was da passiert ist. Also da fallen so viele Prozesse weg,
207 wenn man das digitalisiert, dass das eigentlich ein Wahnsinn ist.

208 A: Okay. Zur Entwicklung im Holzbau haben ja auch die neuen Holzbausysteme
209 beigetragen. Wie siehst du das jetzt, also Brettsperrholz, Kastenelemente, LVL
210 und auch Brettschichtholz natürlich in den letzten Jahren sehr stark verbreitet.
211 Wie hat sich das auf die Unternehmen ausgewirkt?

212 B: Gut, Brettschichtholz ist was, was ja sehr lang schon am Markt ist, die
213 Auswirkungen am Holzbau, gut, ich meine, die sind eh bekannt, größere
214 Spannweiten und so weiter, hat uns sicher im Holzbau enorm viel gebracht. Aber
215 das ist, glaube ich, jetzt für die Entwicklung in den letzten Jahren nicht so
216 entscheidend gewesen. Da sehe ich dann trotzdem eher das Brettsperrholz im
217 Vormarsch oder was heißt, im Vormarsch kann man nicht sagen. Aber ich glaube,
218 dass man ohne dem Brettsperrholz im Holzbau nicht so weit wären wie jetzt. Das
219 hat, glaube ich, schon einen sehr großen Holzbauboom ausgemacht in der Richtung,
220 generell Massivholzbau. Ob es jetzt Brettsperrholz ist oder andere Systeme, ist,
221 glaube ich, jetzt, aber es hat uns da schon sehr viel weitergebracht, glaube ich.

222 A: Also dass die Industrie mit Produkten da jetzt im Holzbau stark ist, wird ja
223 von vielen auch sehr kritisch gesehen. Wie siehst du das?

224 B: Ja, das ist ein Punkt, wo man natürlich, wo der Zimmerer ein bisschen
225 sensibel ist, glaube ich. Das ist natürlich so, dass man, oder wir im Betrieb
226 auch den Weg gehen, dass man möglichst, was geht, selber macht, weil du einfach
227 eine andere Wertschöpfung aus dem Betrieb rausbekommst. Das ist einmal so. Man
228 muss trotzdem sagen, wir wären im Holzbau nicht so weit ohne den
229 Brettsperrholzprodukten. Das muss man so anerkennen. Es sind viele Sachen
230 möglich und ich glaube, man muss da ein bisschen offen sein. Man kann die
231 Produkte kombinieren. Man muss nicht alles in Brettsperrholz machen, wenn man

232 jetzt so ein Objekt bekommt. Man kann das ja, dass man sagt, okay, die Wände
233 sind Riegelbauten. Die Decke machen wir jetzt in Brettsperrholz und so weiter.
234 Da muss man, glaube ich, ein bisschen offen sein. Natürlich muss man aufpassen,
235 dass man sich nicht völlig von der Industrie abhängig macht. Also den Weg
236 verfolgen wir, glaube ich, schon ganz genau, wenn wir uns das letzte Jahr
237 angeschaut hat und du bist abhängig von der ganzen Industrie, dann bleibt am
238 Jahresende nicht wirklich was übrig, glaube ich. Also wenn man das letzte Jahr
239 hernimmt, das war natürlich ein Extrembeispiel. Aber was da passiert ist, ist
240 natürlich seitens der Industrie auch nicht in Ordnung gewesen. Erstens einmal
241 die Preiserhöhungen sind ein Thema und dann die Lieferzeiten das zweite, also es
242 ist trotzdem sehr viel eben mit Schaden gemacht worden, glaube ich, in der
243 Richtung. Das haben halt wir eigentlich sehr gut erlebt und wir haben dann
244 relativ schnell reagiert und haben sehr viel mit den heimischen Sägewerken
245 zusammengearbeitet und das hat dann erstaunlicherweise sehr gut funktioniert.
246 Also wir haben kaum irgendwie, ich sage einmal, wir sind zum Beispiel im letzten
247 Jahr dann von KVH auf Schnittholz umgestiegen und der Sägler, der hat sich da
248 eigentlich recht gut zusammengerichtet und macht das sauber. Und wir haben kaum
249 ein KVH gekauft nur mehr, weil im Prinzip Schnittholz, (unv.) kerngetrocknetes
250 Schnittholz, das hat sehr gut funktioniert und dadurch waren wir trotzdem
251 eigentlich in dem Prozess gar nicht so involviert mit den ganzen Lieferketten
252 und so weiter, dass das sehr gut gegangen ist, ja. Und ich bin schon der Meinung,
253 dass sich das Ganze wieder ein bisschen regionalisieren sollte, dass man
254 einfach da wieder regionaler einkauft.

255 A: Ja. Wo siehst du jetzt so für die nächsten Jahre die Chancen für den Holzbau
256 in der Entwicklung mit den ganzen neuen Produkten oder mit den neuen Trends
257 jetzt?

258 B: Das ist eine interessante Frage. Wir sind im Holzbau eigentlich doch, finde
259 ich, sehr weit schon von Produkten und von Systemen, dass da, glaube ich, nicht
260 wirklich viel mehr tun wird. Was eher, ich sage jetzt einmal im

261 Einfamilienhausbereich, ich glaube, da sind wir ziemlich am Limit. Was jetzt
262 nicht heißt, dass sich das nicht weiterentwickeln wird. Ich meine, der eine
263 Punkt ist eh im Prinzip was, was meiner Meinung nach sicher stark kommen wird,
264 ist wirklich in Sanierung an bestehenden Wohngebäuden, Aufstockungen,
265 Verdichtung. Die andere Geschichte ist dann im Prinzip Objektbau und da wird es
266 meiner Meinung nach schon so sein von der Entwicklung her, da sind wir dann eher
267 bei Hybridbauten dann, oder, wo ich mir schon denke, dass man da, dass in der
268 Richtung noch viel weitergearbeitet werden muss, einfach (unv.), Beton und Holz
269 und Stahl und Holz, aber da ist ja auch im Prinzip in der Entwicklungsarbeit
270 gerade sehr viel oder wo sehr viel Entwicklungen gemacht werden, Dachausbau und
271 so weiter. Wir müssen ja nicht aufpassen, dass uns die Ressourcen nicht ausgehen
272 oder das Produkt.

273 A: Ja. Und siehst du da in diesem Objektbau oder Hochhausbau, was du
274 angesprochen hast, siehst du da eine Gefahr, dass da der Zimmerer von einem
275 großen Bauunternehmen ausgebremst wird, dass da eigentlich in Österreich ein
276 sehr mittelständisches Unternehmen mit der Durchschnittsgröße von sieben, acht
277 Mitarbeitern im Holzbau über das ganze Bundesgebiet, dass der da zu klein ist?

278 B: Ich glaube, dass ein mittelständischer Betrieb, wie du jetzt gesagt hast, mit
279 bis zu zehn Mitarbeitern so große Objekte eh nicht machen wird oder der kein
280 Interesse hat für sowas. Ich meine, was sicher ein Thema ist, ist, dass man
281 einfach dann irgendwelche Kooperationen macht, Zusammenarbeiten auch mit der
282 Industrie. Sowas kann ich mir durchaus vorstellen. Aber es ist ja so, dass jetzt,
283 sage ich einmal, ein Betrieb wie wir, da gehen dann einfach, dann geht dir das
284 Know-how und die Ressourcen trotzdem ja aus im Betrieb. Ich meine, angefangen
285 von Statikplanung und so weiter, ist das wahrscheinlich zu komplex. Also ich
286 glaube nicht, dass das jetzt einen kleinen Zimmererbetrieb oder einen
287 mittelständischen Zimmererbetrieb so stark betrifft. Im Gegenteil, große
288 Baufirmen sind ja dann eher dann fokussiert auf solche Sachen und lassen dann
289 eigentlich, sage ich einmal, mehr oder weniger uns in Ruhe mit den kleinen

290 Geschichten wie Wohnhausbauten und so weiter. So hätte ich es jetzt einmal
291 gesehen.

292 A: Dass sich der Markt da so ein bisschen aufteilt, dass jeder eigentlich seinen
293 Anteil hat nachher.

294 B: Ich denke schon. Also ich persönlich jetzt einmal zeige jetzt nicht die
295 Notwendigkeit, dass wir jetzt irgendwie so ein großes Objekt machen müssen,
296 würde auch unsere Ressourcen sprengen.

297 A: Okay. Du hast ja vorher schon jetzt auch die Planung, haben wir ein paar Mal
298 angesprochen, Planung im Holzbau. Wie hat sich da der Bedarf in der ganzen
299 Veränderung jetzt als Digitalisierung, sei es neue Materialien, Vorfertigung und
300 so weiter, wie hat sich das verändert oder wie stellt sich der jetzt da?

301 B: Naja, die Planung an sich haben wir eh zuerst schon geredet, ist natürlich
302 viel komplexer geworden. Die Detailausarbeitung ist ja ein riesen Thema. Also
303 alles, was nicht wirklich detailliert rausgezeichnet ist, passieren auf der
304 Baustelle sehr häufig Fehler, sagen wir einmal so. Und da sind wir halt selber
305 irgendwo auf dem Standpunkt, dass wir das Ganze irgendwie ein wenig
306 standardisieren, dass man einfach sehr viele Details einfach irgendwie fixiert
307 und gleichmacht, dass man einfach die Fehler ausmerzt. Generell von der
308 Digitalisierung generell in der Planungsleistung hat sich ja auch in den letzten
309 Jahren eigentlich sehr viel getan. Also das ist doch für uns eine große
310 Arbeitserleichterung. Es ist jetzt angefangen vom, ich sage einmal, früher haben
311 wir doch noch sehr viel 2D zeichnet, zum Beispiel, alleine jetzt einmal die
312 3D-Modellierung. Und natürlich auch der Datenaustausch mit anderen Gewerken, was
313 sich sicher da viel vereinfacht hat. Aber da ist noch sehr viel Handlungsbedarf.
314 Da sind wir trotzdem noch, glaube ich, noch weit hinten, was den Datenaustausch
315 betrifft mit anderen Gewerken zum Beispiel, wo wir eben dann schon bei dem BIM
316 sind.

317 A: Ja. Ihr als Unternehmer, als Holzbauunternehmen jetzt, welchen Bereich der
318 Planung deckt ihr jetzt selbst ab? Ist das auch schon die

- 319 Entwurfs- und Einreichplanung oder erst dann, wenn es zur Werkplanung geht?
- 320 B: Ganz unterschiedlich, also wir machen, ich sage einmal, doch sehr viele
- 321 Projekte, die wir vom Entwurf weg schon begleiten, mache ich sehr gerne, weil
- 322 einfach das Kunden sind, wo du den Entwurf hast, den Auftrag hast du eigentlich
- 323 fix im Haus. Und wir haben es aber genauso anders, dass im Prinzip die Kunden
- 324 kommen mit einem fix fertigen Architektenplan und wir machen dann die Ausführung.
- 325 Also das ist ganz unterschiedlich. Da sehe ich bei uns Handlungsbedarf. Also
- 326 das könnte man noch ein bisschen optimieren, generell in der Planung. Das
- 327 Problem ist da Personal. Also wir wären auch dringend auf der Suche nach
- 328 Technikern und Planern, dass wir da noch zwei bekommen, weil man das einfach
- 329 trotzdem auf jeden Fall noch optimieren kann. Wir vergeben jetzt auch sehr viel,
- 330 sage ich einmal, was Einreichplanung und Energieausweise und solche Geschichten
- 331 sind. Ich bin halt trotzdem der Meinung, alles, was man selber macht und alles,
- 332 was man im Haus hat, tut man sich allgemein bei der Projektabwicklung leichter.
- 333 A: Ja, okay. Welchen Stellenwert hat die Planung von einem Holzbauunternehmen
- 334 jetzt für den Kunden aus deiner Sicht? Wie wird das erstens honoriert und welche
- 335 Wertigkeit steht dem gegenüber vom Kunden?
- 336 B: Der Kunde, der einen Holzbau will, der muss wahrscheinlich auch mit einem
- 337 Holzbauer planen, weil sonst seine Kundenwünsche wahrscheinlich nicht
- 338 zufriedenstellend sind. Das ist trotzdem sicher ein wesentlicher Unterschied, ob
- 339 der jetzt zu einem Baumeister oder zu einem Zimmerer geht, weil der
- 340 Zimmermeister einfach eine andere Ansichtswiese hat im Normalfall, hinsichtlich
- 341 Ökologie und so weiter sind da sicher sehr viele Punkte. Ja. Ich meine, da hat
- 342 sich ja in den letzten Jahren auch sehr viel getan, weil sie ja sehr viele
- 343 Planer eigentlich direkt auf den Holzbau konzentriert haben. Das hat es ja, ich
- 344 sage einmal, bis vor zehn Jahren eigentlich gegeben, einen direkten
- 345 Holzbauplaner. Und in der Richtung, ja, ist ja einiges passiert, muss man sagen,
- 346 ja.
- 347 A: Aber ist der Kunde auch bereit jetzt, speziell wenn wir jetzt sagen, diese

348 Werkplanung, Abbundplanung und auch natürlich was zum Engineering gehört, die
349 Statik für den Holzbau, ist er bereit, dafür auch was zu bezahlen oder setzt er
350 voraus, dass das eigentlich grundsätzlich mitgemacht werden muss?

351 B: Ich glaube, dass das regional sehr unterschiedlich ist. Also wir haben, bei
352 uns ist es bei einem jeden Projekt die Planungsleistung kalkuliert. Und das hat
353 sich aber auch erst eigentlich in den letzten Jahren entwickelt. Also für, ich
354 sage einmal, vor fünf Jahren war das ganz normal, dass das eigentlich nichts
355 gekostet hat, dass man für die Planungsleistung, ich sage jetzt einmal, für
356 einen normalen Dachstuhl, war im Prinzip keine Arbeitsvorbereitung kalkuliert.
357 Und das haben wir eigentlich jetzt schon geschaut, ich meine, das hat sich auch
358 regional so entwickelt, deswegen ja auch irgendwo wichtig, dass man mit anderen
359 ein bisschen in Kontakt ist, dass man trotzdem da einfach, ich meine, warum soll
360 man es umsonst machen? Jeder Zivilingenieur, jeder Statiker, jeder Architekt hat
361 sein Honorar. Warum sollen wir es kostenlos machen? Natürlich wird die Planung
362 bei uns wahrscheinlich nicht den Umfang oder das Ausmaß ausmachen oder nicht,
363 soviel kosten wie bei einem Architekten, sage ich einmal. Aber wir sind da schon
364 dahinter, dass wir unsere Planungsleistung auch verrechnen. Ja. Und das muss man,
365 glaube ich, noch mehr forcieren.

366 A: Aber für den Holzbauunternehmer ist die Planung sozusagen nur eher Mittel zum
367 Zweck, um den Auftrag umzusetzen und keine grundsätzliche Kernkompetenz.

368 B: Das ist sicher nicht die Kernkompetenz, nein, aber man könnte das natürlich
369 trotzdem noch forcieren und noch weitertreiben. Also wenn ich jetzt sage, man
370 hat einen eigenen Planer da im Betrieb sitzen, dann würden wir sicher wesentlich
371 mehr planen. Es ist ja auch, ich sage einmal der Kundenwunsch da, also wir haben
372 ja sehr viele Anfragen, was die Planung betrifft. Aber ich muss eigentlich
373 ablehnen, weil wir es nicht machen können, weil wir die Kapazität nicht haben.
374 (unv.) und gerade das ist natürlich ein Punkt, was sicher in Zukunft wesentlich
375 mehr werden wird, in der Sanierung. In der Sanierung ist sicher die
376 Planungsleistung nochmal aufwendiger, Bauwerksprüfung, Statik dazu machen,

377 Untergrund prüfen und die ganze Bestandsaufnahme und alles Drum und Dran. Also
378 wie gesagt, gestern habe ich den Fall gehabt, da haben wir uns einfach so ein
379 Gebäude angeschaut, auch aufstocken, Umbau, ein landwirtschaftliches Gebäude,
380 Wohnraumerweiterung. Das ist halt trotzdem, ich sage einmal vom Planungsumfang
381 schon dementsprechend viel, was wir einfach nicht bewältigen können. Und wenn es
382 um ein Einfamilienhaus geht, das hast du ja gleich einmal runtergezeichnet. Das
383 ist jetzt nicht das Problem, das in die grüne Wiese, das geht gleich einmal.

384 Aber da haben wir sicher Handlungsbedarf und da ist auch Bedarf da. Da ist halt
385 natürlich wieder die Gefahr, der Kunde geht zum Baumeister und dann ist er schon
386 bei der falschen Tür.

387 A: Ja.

388 B: Und da kann es natürlich schon so sein, dass man jetzt vom Auftragsumfang
389 einiges verliert, wenn der zum falschen Planer kommt. So sehe ich es.

390 A: Aber ist der Kunde bereit, einen Planungsauftrag zu vergeben, ohne dass er
391 jetzt das Gewerk beauftragt?

392 B: Ja, schon. Absolut. Ich glaube, es ist einfach ein Punkt, wie man mit dem
393 Kunden kommuniziert, weil wenn man den vorbereitet auf das, ist das sicher ein
394 Thema.

395 A: Okay. Vorher hast du schon kurz besprochen, das BIM ist ja ein Schlagwort,
396 was natürlich in der Baubranche ja schon seit Jahren herumgeistert eigentlich.
397 Wie siehst du da den Holzbau aufgestellt in die Richtung oder was verbindet ihr
398 mit BIM?

399 B: Du hast es eh schon richtig gesagt, herumgeistert. Meiner Meinung nach ist es
400 eigentlich so, ich meine, es ist überall ein Thema und es ist in aller Munde und
401 ein jeder versucht, das irgendwie zu machen und zu forcieren. Aber wir sind in
402 Wirklichkeit noch nicht so weit. Zumindest bei uns noch nicht, also wir hätten
403 grundsätzlich die Möglichkeit, mit unseren Programmen Daten zu exportieren und
404 importieren, aber unsere Partner oder unser Partnerbetriebe, andere Gewerke, ist
405 egal, jetzt angefangen eh vom Baumeister, Haustechnik und so weiter, die sind da

406 noch nicht so weit. Deswegen ist das für uns eher noch schwierig. Ein riesen
407 Thema wäre zum Beispiel die Haustechnik, dass man sagt, okay, das wird irgendwo
408 im 3D-Modell mitgezeichnet, aber die Haustechnik, ich kenne keinen Haustechniker,
409 der das zum Beispiel 3D zeichnet. Und da bekommst du einen 2D-Plan und im
410 Endeffekt machen wir das dann so, dass der 2D-Plan importiert wird und wir
411 zeichnen in unsere Holzbauelemente dann die Installationen ein. Das heißt, die
412 Arbeit bleibt ja dann wieder bei uns dann, nicht? Also das ist jetzt zurzeit
413 natürlich eine Erleichterung, weil man es einfach schon mal auf Papier hat und
414 eins zu eins im Grundriss, aber da ist noch sehr viel Handlungsbedarf. Aber da
415 sind einfach die Leute auch, glaube ich, noch nicht so weit und welcher
416 Elektriker zeichnet denn überhaupt 2D oder auch 3D? Kaum einer. Die großen
417 Firmen, ja, aber die haben wir nicht im Einfamilienhausbereich.

418 A: Das heißt, es gibt es eigentlich nur, wenn es ein eigenes Planungsbüro für
419 die Haustechnik dazugibt, dass du jetzt wirklich einen guten hast?

420 B: Aber in welchem Einfamilienhaus hast du das? In Wirklichkeit bei keinem.

421 A: Eher ein Thema für Objektbau.

422 B: Ja. Sehe ich schon so. Ja. Was teilweise schon gut geht auch, ist, sage ich
423 einmal, Statikgeschichten, das machen schon sehr viele schon auch mit 3D-Modelle,
424 wo man sich, jetzt sage ich jetzt einmal, statische wichtige Verbinden, irgend
425 solche Sachen reinholt. Das funktioniert schon gut. Gegenüber einem Architekten,
426 3D-Modelle, dass du dein ganzes Bauwerk reinholst, solche Sachen, also das geht
427 schon. Aber meistens hat man dann, ich sage einmal jetzt, mit dem spezifischen
428 Abbundprogramm eigentlich relativ wenig angefangen damit. Also da ist sicher
429 noch Handlungsbedarf auch, dass die Programme untereinander die Erkennung haben,
430 ist das ein Wandbauteil, ist das ein Fenster, ist das eine Installation? Also da
431 kommen die wildesten Sachen daher.

432 A: Dass man das Thema der Schnittstellen sozusagen zu wenig definiert oder wer
433 welche Daten weitergibt.

434 B: Da gehört noch viel gemacht. Ich meine, das ist ein komplexes Thema. Das ist

435 ja klar. Da sind einfach so viele Bauteile dran, wo das schwierig ist. Was super
436 funktioniert oder was gut funktioniert, ist zum Beispiel jetzt intern bei uns,
437 Brettsperrholz. Ich meine, da habe ich nicht viel. Da habe ich verschiedene
438 Wandstärken und dann weiß ich es. Oder halt die Plattendimensionen, das geht
439 schon gut. Da sind wir auch selber schon recht weit, auch vom Zeichnen her. Aber
440 überall dort, wo es komplexer wird, ist da sicher noch ein sehr großer
441 Handlungsbedarf.

442 A: Siehst du da eher einen Vorteil mit Systemanbietern, wo das System fixiert
443 ist, wo du genau weißt, was gibt es für Aufbauten und was gibt es für Systeme,
444 dass man sowas eher die Daten austauschen kann?

445 B: Ja, System fixieren. Was versteht man unter System fixieren? Ich glaube, dass
446 sich das schwierig fixieren lässt. Dann würde ich irgendwo bei einem
447 Fertigprodukt, was wir grundsätzlich nicht anbieten oder halt anbieten,
448 natürlich bieten wir es an, aber wir sind halt trotzdem sehr individuell. Das
449 ist die Frage, in welche Richtung sich das entwickelt. Ich meine, mir ist
450 natürlich auch klar, dass sich ein Installateur zum Beispiel mit drei Leuten
451 nicht irgendein megateures CAD-Programm leisten kann, mit dem er das dann 3D
452 zeichnet. Das ist der eine Punkt, dass das einfach sicher ein großer
453 Kostenfaktor ist. Und die Frage ist natürlich dann, in welche Richtung geht es?
454 Macht das dann ein externer Holzbauplaner? Was ja trotzdem, ich sage einmal, am
455 Massivbausektor ja genauso ist, dass es große Planungsbüros gibt, der was im
456 Prinzip angefangen von der Statik, vom Fundament bis hin zur letzten Steckdose
457 eigentlich alles fertig macht, fertigplant und das ist wahrscheinlich einfach in
458 die Richtung, dass es gehen wird. Aber da sind wir auch im Objektbau oder eher
459 bei größeren Baustellen und nicht im Einfamilienhausbereich. Und funktioniert
460 das sicher schon wesentlich besser als wie jetzt, sage ich einmal, in dem
461 kleinstrukturierten Bereich.

462 A: Das heißt, im Privatsektor, also Ein-Zweifamilienhausbau wird die Planung
463 sehr stark beim Holzbauunternehmen bleiben?

464 B: Ja. Auf jeden Fall. Es wird auch, ja, man muss eh wahrscheinlich in die
465 Richtung machen, im Endeffekt machen wir nichts anderes. Wir planen es ja jetzt
466 auch. Du musst es ja mitplanen. Aber gerade da ist einfach auch die
467 Planungsleistung dann, was man nicht vergessen darf. Ich meine, ich sage einmal
468 so ein normales Einfamilienhaus, da hat man gleich hundert Stunden in der
469 Arbeitsvorbereitung, mindestens ja. Und das kann ich dann nicht mehr im Projekt
470 verschwinden lassen.

471 A: Das ist also ein Kostenfaktor, das ist auch schon die Planung, das ganze
472 Interne.

473 B: Total ja.

474 A: Ja. Vorher hast du kurz angesprochen die Personalressourcen in der Planung.
475 Wie ist da die Situation, oder?

476 B: Ja. Ich habe es eh schon gesagt, wir sind auf der Suche, wenn du jemand weißt.
477 Es ist nicht so einfach. Also wir haben jetzt letztes Jahr, habe ich einen
478 Polier gehabt, der gerne in die Arbeitsvorbereitung wollte und eben jetzt nach
479 einem halben Jahr wieder das Handtuch geworfen hat. Der ist wieder auf die
480 Baustelle rausgewechselt. Es ist trotzdem sehr fordernd. Gerade, ich meine,
481 letztes Jahr war vielleicht auch natürlich ein anstrengendes Jahr. Aber dass man
482 da qualifiziertes Personal findet, ist nicht so einfach. Also und dann sind wir
483 eben bei dem Thema Outsourcing, dass man sagt, okay, man vergibt teilweise
484 Planungsleistungen. Das habe ich jetzt einmal bei uns. Das einfachste ist
485 natürlich, dass man sagt, okay, man vergibt jetzt die Entwurfs- oder
486 Einreichplanung. Das geht bald einmal. Detailplanung am Holzbau ist schon
487 trotzdem sehr komplex und ein jeder Holzbaubetrieb hat ein bisschen ein anderes
488 System, wie er arbeitet, dass das zum Auslagern, glaube ich, gar nicht so
489 einfach ist. Vor allem, wer macht denn das? Also ich kenne jetzt nicht sehr
490 viele, die die Planungsleistung im Holzbau anbieten als Holzbauplaner, die jetzt
491 wirklich das als Dienstleistung machen.

492 A: Das ist ja in anderen Ländern, wenn man in die Schweiz schaut und so weiter,

493 das ist ja der Holzbauingenieur durchaus ein verbreitetes Betätigungsfeld. Gibt
494 es das aus deiner Sicht oder ist dir das bekannt, dass es das bei uns auch gibt?
495 B: Also da jetzt im unmittelbaren Umkreis kenne ich jetzt keinen, der das
496 anbietet. Sehr wohl Holzbauplaner, die ihre Eigenprojekte machen, aber jetzt
497 spezifisch jetzt Planungsleistung für den Holzbau als Subunternehmer oder als
498 Dienstleister, kenne ich eigentlich wenige, konkret eigentlich nur einen. Und da
499 wäre wahrscheinlich Handlungsbedarf, ja, oder da könnte man sich sicher ein Geld
500 verdienen.

501 A: Wie ist grundsätzlich die Erfahrung, wenn du sagst, ihr habt also
502 Einreichplanung und Polierplanung, Energieausweis, das ist ja auch da so eine
503 Engineering Leistung, oder auch Statik, ausgelagert? Wie ist da die Erfahrung?

504 B: Ja, ich glaube, jetzt angefangen von der Statik. Statik ist sicher was, was
505 sehr viele Betriebe auslagern. Da ist das, glaube ich, ganz normal. Macht ab
506 einem gewissen Bereich keinen Sinn, dass man es selber macht, gerade bei
507 ingenieurholzmäßigen Konstruktionen, also alles, was im Einfamilienhausbereich
508 ist, deckt man selber ab. Das macht man eh selber. Ich meine, da ist uns
509 vielleicht der Baumeister auch sogar noch ein bisschen was voraus, weil da geht
510 jedes Projekt zum Statiker. Der greift das selber im Normalfall gar nicht an. Da
511 ist der Zimmerer oder der Holzbauer noch ein bisschen ehrsam in der Richtung,
512 glaube ich. Aber das funktioniert gut. Da haben wir unsere Statiker, mit denen
513 wir zusammenarbeiten. Wird auch angeboten im Prinzip dann vom Lieferanten
514 teilweise. Also da, das sehe ich eher weniger als Problem. Planungsleistungen,
515 Entwurf-, Einreichplanung funktioniert auch gut, aber detailliert jetzt wirklich
516 Holzkonstruktionen planen, da wie gesagt, da kenne ich eigentlich wenige oder
517 bis jetzt eigentlich nur einen, die das anbieten. Und was ich auch so weiß, im
518 Prinzip mit den Betrieben, mit denen ich in Kontakt bin, ja, die planen
519 großteils selber. Da hat man natürlich auch das Problem, sind auch sehr viele
520 verschiedene Programme am Markt, was das natürlich nicht erleichtert. Da hast du
521 dein eigenes Programm, mit dem du zeichnest, mit dem sind die Leute vertraut,

522 die Pläne sollen annähernd immer irgendwie eine gleiche Struktur haben oder
523 gleich ausschauen, damit sich die Leute draußen auskennen damit. Also das ist
524 gar nicht so einfach.

525 A: Also der planende Zimmermeister, den es ja grundsätzlich auch gibt, so wie
526 beim planenden Baumeister, wäre durchaus ein Betätigungsfeld, wo Bedarf da wäre?

527 B: Ja, absolut. Die Frage ist nur, wie weit macht der die Planungsleistung? Weil
528 wenn der nachher auch im Prinzip einen Ausführungsplan erstellt mit einen
529 standardmäßigen Einreichprogramm, egal jetzt Archi-CAD und so weiter, wie die
530 alle heißen, dann bringt uns das auch nicht wirklich viel weiter. Wir haben
531 letztes Jahr ein Projekt gehabt, da hat der Kunde direkt den Holzbauplaner
532 beauftragt. Das war allerdings ein Tiroler. Also da dürfte es ein bisschen
533 verbreiteter sein. Und ja, das hat schon top funktioniert. Also da könnte man
534 jetzt nicht sagen, dass das nicht gepasst hätte. Und in der Richtung ist sicher
535 einiges möglich.

536 A: Was würdest du jetzt als Unternehmer von seinem Dienstleister verlangen oder
537 welche Anforderung müsste der erfüllen, dass du sagst, das wäre jetzt für dich
538 ein Dienstleister, an den du so Leistungen auslagern könntest, wenn du ein
539 Anforderungsprofil erstellen müsstest jetzt?

540 B: Das ist jetzt natürlich schwierig, weil es bei uns trotzdem einen sehr
541 komplexen Umfang hat. Durch die ganze Vorfertigung und Elementierung ist einfach,
542 ich sage einmal, angefangen vom Aufmaß, das ja ein total entscheidender Punkt,
543 das heißt im Prinzip, das ist halt die Frage dann, wo ist die Schnittstelle, ab
544 welchen Bereich übergebe ich das Projekt einem Dienstleister oder einem Planer?
545 Der Optimalfall wäre, wenn man sagt, okay, das ist das Gebäude. Du fährst
546 dorthin und misst das aus und zeichnest das auf. Das heißt, das
547 Anforderungsprofil ist relativ. Das ist eigentlich sehr weitläufig dann. Zum
548 einen gibt es einen Einreichplan und zum anderen gibt es halt dann das Projekt,
549 wo das vor Ort gemacht werden muss. Da sind wir wieder dort,
550 Einfamilienhausbereich, was auf die Bodenplatte hingestellt werden muss, ist da

551 kein Problem. Da ist das Anforderungsprofil natürlich bei weitem nicht so groß
552 als in der Sanierung dann. Anbauten, am Dachstuhl Konstruktionen, da ist
553 trotzdem das Aufmaß sehr aufwendig und das sollte dann zusammenpassen auch. Sind
554 wir natürlich jetzt auch mit den ganzen Produkte, die es jetzt schon gibt, ich
555 sage jetzt einmal, (unv.) 3D-Aufmaß und so weiter. Also das sind schon Themen,
556 die sicher Zukunft haben. Was auch eigentlich meiner Meinung nach ein
557 Dienstleister fast anbieten muss, solche Geschichten, weil sich das jetzt, sage
558 ich einmal, der Zimmerer wahrscheinlich selber nicht kaufen wird.

559 A: Okay. Aber leichter wäre es wahrscheinlich im Neubaubereich als im
560 Sanierungsbereich oder was, weil eine klare Schnittstelle.

561 B: Auf jeden Fall, genaue Schnittstelle (unv.), das ist definierbar, ob
562 Sockeloberkante und die Außenmaße müssen eingehalten werden. Ich meine, das ist
563 relativ einfach. Da brauche ich nicht, da braucht der Dienstleister nicht
564 wirklich, sage ich einmal, von dem so einen Aufwand auf sich nehmen, glaube ich.

565 A: Das Thema jetzt, dass die Industrie jetzt diese Planungsleistungen mit
566 anbietet, so wie es ja auch bei Brettschichtholzkonstruktionen für Hallen
567 passiert zum Beispiel, aber auch im Brettsperrholzbereich. Ist das dort eher ein
568 Thema, weil man genauer definierte Aufbauten und ein System hat und nicht so die
569 Vielfalt der Holzriegelkonstruktionen, die jeder Holzbauer eigentlich sehr
570 individuell meistens gestaltet?

571 B: Ja. Ich meine, da sind wir eh schon dort, glaube ich. Gerade wie es im
572 Brettsperrholzbereich ist oder von mir aus jetzt auch
573 Brettschichtholz-Hallenkonstruktionen und so weiter, da ist es halt im Prinzip
574 so, dass man im Prinzip eine gewisse Vorleistung erbringen muss, die eigene
575 Planungsleistung, dass man sagt, okay, jetzt hat man halt das Gewerk, was
576 darunter ist und da wird das darauf gestellt. Egal, Bodenplatte, einfach
577 der Betonbau oder das Massivmauerwerk, was halt dann auch ist, übergibt man im
578 Prinzip dem und der plant das darauf, ja? Das funktioniert mit Brettsperrholz ja
579 super und auch bei den Ingenieurholzbauten funktioniert das super. Da hat man

580 halt, ja, die gewissen Schnittstellen trotzdem auch wieder, Haustechnik und die
581 ganzen Geschichten, was da mit einfließen, was halt dann funktionieren muss.
582 Aber ich glaube, da sind wir auch schon sehr weit. Also das funktioniert ja eh
583 schon relativ gut. Aber das Problem ist ja, dass der Industrie oder so bekommen
584 wir es halt wir mit, ja auch das Fachpersonal ausgeht in dem Bereich. Das
585 bekommt man halt ein bisschen mit, dass da trotzdem auch vielleicht nicht ganz
586 so qualifizierte Leute teilweise drinnen sitzen.

587 A: Also ist das durchaus eine Anforderung, dass die Planer dort quasi auch aus
588 der Praxis kommen sollten für so einen Dienstleister, wenn man sowas macht, dass
589 der/

590 B: Das wäre der Optimalfall, sagen wir mal so. Das ist bei uns auch so. Jeder,
591 der irgendwo mal da eine Praxis gehabt hat oder auf der Baustelle gearbeitet hat,
592 ich glaube, der hat eine ganz andere Herangehensweise und die Planung selber,
593 das ist ein ganz wichtiger Punkt. Aber noch einmal, da in der Richtung ist ja
594 sehr viel gemacht worden, oder Planungsleistung von der Industrie her, das passt
595 ja auch. Aber das ist ja dann meistens wirklich auch nur auf das Produkt bezogen,
596 das dann von dem Lieferanten auch zugekauft wird. Wenn ich jetzt eine
597 Brettsperrholzplatte zukaufe, dann habe ich halt die Planung von der
598 Brettsperrholz-Platte, aber keinen fertigen Fassadenschnitt jetzt nicht, dass
599 man sagt, okay, da sind die Details ausgearbeitet. Das obliegt ja dann trotzdem
600 bei jedem verarbeitenden Betrieb dann. Und wenn ich einen Dienstleister habe,
601 eine Planer, dem ich das vergebe, dann muss ich natürlich schon von dem ausgehen,
602 dass ein gewisses Anforderungsprofil, wie du eh schon gesagt hast, dass einfach
603 im Prinzip, angefangen jetzt Anschluss-, Dachkonstruktion, Fensteranschluss und
604 so weiter, dass das im Prinzip normgerecht einfach runtergearbeitet ist.

605 A: Also wichtig ist, dass du ein Gesamtpaket bekommen würdest in der Planung,
606 was du wirklich sinnvoll einsetzen kannst.

607 B: Vergibt auf jeden Fall, weil es macht keinen Sinn, wenn man einfach dann die
608 gewissen Schnittstellen immer wieder hat und man selber eigentlich immer wieder

609 mit dem involviert ist. Also wenn ich es vergebe, dann muss das eigentlich
610 fertig gemacht werden.

611 A: Welche Chancen bietet das für so ein Holzbauunternehmen, wenn du so einen
612 Partner hättest, bei dem du das regelmäßig outsourcen kannst?

613 B: Mehr Freizeit. Ja, es ist, glaube ich schon, ein Punkt, dass wir trotzdem
614 sehr viele Stunden alle da drinnen hängen und man dann schon aufpassen muss,
615 dass man sich die eigenen Techniker und Leute nicht wirklich auch da
616 überbeansprucht und überbelastet und da wäre das natürlich schon eine enorme
617 Hilfe, wenn man da wirklich einen verlässlichen Partner hat, dem man
618 Planungsleistung einfach abgibt. Also da sehe ich mich schon, ich meine, es wird
619 sich ja nicht verbessern in der nächsten Zeit. Das wird ja jetzt nicht so sein,
620 dass jetzt da fünf neben der Straße nehmen und ich nehme mir einen mit. Das muss
621 auch passen. Also dass man sich jetzt wirklich einen Techniker auch anlernt, der
622 so fit ist, dass er solche Projekte abwickelt, das ist ja, geht ja auch nicht
623 von heute auf morgen. Und ein Planungsdienstleister, der macht ja das tagtäglich,
624 der tut ja nichts anderes. Also der ist ja doch ganz anders involviert. Also da
625 sehe ich mich schon, sehe ich schon einen Vorteil.

626 A: Also speziell auch zum Spitzen, also Arbeitsspitzen abzudecken.

627 B: Ja, auf jeden Fall. Es muss ja jetzt nicht wirklich jetzt konkret in der
628 spezifischen Holzbauplanung sein. Also auch angefangen eh von der Entwurfs- und
629 Einreichplanung, solche Geschichten, ja. Das ist eigentlich ein schwieriges
630 Thema, weil in Wirklichkeit ist das alles, was man im Betrieb machen kann, ist
631 natürlich für einen Kunden einfacher, ein Ansprechpartner ist immer besser als
632 fünf. Und alles, was man da hat und wenn der Techniker neben dir sitzt, es ist
633 halt einfach alles leichter ausgedet und ausgemacht und gewisse Details
634 einfach einfacher besprochen. Das wäre natürlich der Optimalfall. Aber der Markt
635 gibt es einfach nicht her. Das ist das Problem, der Personalmarkt. Und das ist
636 ja, jetzt sage ich einmal, von den eigenen Reihen auch nicht so einfach, dass
637 man sich jetzt einen Zimmerer, dass man den einfach rausnimmt und sagt, okay, du

638 machst jetzt die Technik. Das hat man eh gesehen, ich war da eigentlich sehr
639 stark überzeugt davon, dass das der richtige Mann ist, der das macht und der hat
640 das einfach nicht ausgehalten. Es ist trotzdem ganz was anderes dann auch mit
641 dem Kundenkontakt und Lieferanten und du hast viel mit Leuten zu tun, du musst
642 viel reden. Es muss einfach passen, ja.

643 A: Welche Maßnahmen braucht es da aus deiner Sicht, jetzt für den Holzbau, dass
644 man diesen Personalmangel in dem technischen Bereich bekämpft oder was muss da
645 passieren?

646 B: Was muss da passieren? Das ist eine gute Frage. Das Problem, was man da
647 sicher ein bisschen hat, ist, dass man vielleicht als Zimmererbetrieb, als
648 mittelständischer, da jetzt nicht so präsent ist in den Schulen. Ich sage jetzt
649 einmal Beispiel HTL Linz, ist für uns einfach das Naheliegendste. Da werden
650 eigentlich relativ viele gute Holzbauer ausgebildet, aber die gehen alle in die
651 Industrie. Also die sind, da sind die Industriefirmen schon sehr stark vertreten
652 und saugen die eigentlich so richtig auf. Da gehen die wenigsten in die
653 Privatwirtschaft. Also wirklich jetzt zum Zimmerer raus. Das ist vielleicht eine
654 Geschichte, die wir ein bisschen ändern müssen, wo wir schauen müssen, dass wir
655 da ein bisschen präsenter sind, dass wir da vielleicht Personal bekommen. Und
656 die andere Geschichte ist einfach, du kannst sonst eigentlich nur selber
657 ausbilden.

658 A: Das heißt, die Ausbildung eigentlich über die Lehre oder kombinierter Lehre
659 als Holzbautechniker?

660 B: Das wäre eigentlich die Wunschvorstellung aus meiner Sicht, dass ich, sage
661 ich jetzt einmal, dass du sagst, okay, der macht die Lehre, macht vielleicht
662 noch eine weitere Ausbildung und du hast dann irgendwann einmal einen Techniker.
663 Aber das ist trotzdem ein Prozess, der geht nicht von heute auf morgen. Dazu
664 brauchen wir Lehrlinge. Sind wir schon beim nächsten schwierigen Thema.

665 A: Grundsätzlich Personalmangel?

666 B: Ja.

- 667 A: Vor allem qualifizierte Lehrlinge, ist ja durchaus ein Thema in der Branche.
- 668 B: Und dann sind wir in Wirklichkeit wieder bei der Industrialisierung, also
- 669 Mechanisierung eigentlich, nicht Industrialisierung. Das ist ja alles ein
- 670 Kreislauf, nicht? In Wirklichkeit hängt ja das zusammen. Aber ja, es ist ja ein
- 671 Jammern auf hohem Niveau, muss man auch sagen. Also wir sind jetzt da im
- 672 ländlichen Bereich jetzt nicht so schlecht aufgestellt. (unv.), also wir haben
- 673 auch Lehrlinge, wir bekommen auch Personal. Es ist halt mühsam, so ehrlich muss
- 674 man schon sein und man muss jeden Tag gut zu ihnen sein und ein wenig streicheln,
- 675 dass sie da bleiben. Ja. Das ist trotzdem ein riesen Punkt, mit dem man einfach
- 676 trotzdem jeden Tag konfrontiert ist.
- 677 A: Müssten aus deiner Sicht jetzt vor allem in diesen HTLs, in den
- 678 Fachhochschulen und so weiter mehr spezifische Leute ausgebildet werden für den
- 679 Holzbau? Braucht der Markt das in Zukunft?
- 680 B: Der Markt braucht das sicher, weil der Holzbau sicher den Anteil generell am
- 681 Bau sicher noch mehr werden wird, jetzt gefühlsmäßig. Ich glaube, gerade in, es
- 682 ist jetzt egal, ob man das jetzt vom Einfamilienhaussektor, (unv.) auch im
- 683 städtischen Bereich, uns gehen ja die Grundflächen aus. Es ist eh ein riesen
- 684 Thema. Und dadurch wird der Holzbau sicher an Marktanteil noch gewinnen, weil
- 685 einfach für gewisse Konstruktionen das gar nicht einfach anders möglich ist aus
- 686 statischen Gründen, Gewicht einsparen, Ökologie ist ja ein riesen Thema heute,
- 687 nachhaltiges Bauen. Also ich persönlich sehe uns da schon sehr stark im
- 688 Vormarsch und dadurch, dass einfach der Holzbau mehr wird, wird man in Zukunft,
- 689 werden sich auch mehr Leute damit beschäftigen. Es wird eh publikler. Ich glaube,
- 690 dass man dann auch ganz von alleine auch mehr Leute hat, die Interessen haben
- 691 an dem, dass sie sowas erlernen. Das ist, aber natürlich muss das Angebot da
- 692 sein. Unser Ausbildungsangebot im Holzbau ist ja eher noch sehr einfach
- 693 gestrickt, finde ich. Also gerade in dem Bereich, der irgendwo über die Lehre in
- 694 den Holzbau einfindet, ist gar nicht so einfach von der Weiterbildung, dass du
- 695 irgendwas machst. Ich meine, das ist ja innungsmäßig auch immer wieder ein Thema,

696 dass man da irgendwie Ausbildungsstätten macht. Die Deutschen haben da ganz
697 gute Systeme mit Biberach und so weiter, was einfach viele
698 Praktiker-Ausbildungssysteme bietet. Das ist das, was bei uns noch abgeht. Also
699 da wird sehr wenig angeboten. Baumeister haben zum Beispiel Oberösterreich die
700 Bauakademie. Da wird wirklich viel gemacht und da sind wir am Holzbau in die
701 Richtung noch schlecht unterwegs. Wenn ich jetzt irgendein Studium machen will,
702 ist das kein Problem. Dann studiere ich irgendwas im Holzbau. Aber jetzt
703 wirklich für einen Praktiker, der von der Baustelle kommt, als Weiterbildung ist
704 es eigentlich gar nicht so einfach. Und es ist eh in der Innung auch schon ein
705 Thema, was ja jetzt eigentlich die letzten fünf Jahre schon immer wieder
706 besprochen wird, aber so ein richtiges Konzept oder System ist bis jetzt
707 eigentlich noch nicht rausgekommen.

708 A: Siehst du Unternehmen jetzt in ihrem Wachstum oder in ihrer
709 Unternehmensstruktur gehindert, weil sie zu wenig Personal in der Planung haben
710 oder zu wenig Kapazitäten da befinden?

711 B: Da muss man sehr aufpassen. Das habe ich selber gesehen auch, für jeden Mann,
712 den du natürlich draußen auf der Baustelle dazubekommst, wird die Arbeit drinnen
713 mehr, logisch. Und damit das trotzdem irgendwie einen strukturieren Ablauf hat,
714 muss man da sehr dahinter sein. Und das ist schon ein riesen Thema, dass du
715 trotzdem die Techniker hast, die das machen. Also da ist man sicher, sind sicher
716 die Betriebe teilweise gehindert daran. Ja.

717 A: Strategische Möglichkeiten für Holzbauunternehmen jetzt so ein bisschen in
718 die Zukunft auch, in Zusammenhang natürlich auch ein bisschen mit dem Planen
719 oder mit dem Outsourcen von Leistungen. Wo siehst du da jetzt Möglichkeiten,
720 dass sich Unternehmen strategisch aufstellen können? Partnerschaften,
721 Outsourcing, Spezialisierung oder wo, in welche Richtung, glaubst du, kann man
722 da sich als Holzbauunternehmen gut aufstellen für die Zukunft?

723 B: Spezialisierung ist grundsätzlich einmal sicher gut, dass man sich eh jetzt
724 irgendwie in einem Bereich, dass man sagt, okay, man standardisiert sich

725 irgendwie auf gewisse, ich sage jetzt einmal, herkömmliche oder Wand- und
726 Deckenaufbauten. Tut man sich natürlich in der Mechanisierung auch leichter,
727 dass man sich jetzt irgendwo spezialisiert. Outsourcing bei der Planungsleistung,
728 haben wir eh schon geredet. Ich meine, das Schönste wäre natürlich, wenn man
729 irgendwo fix einen Partner hätte, der was, wo man einfach weiß, das funktioniert
730 und man lagert fix irgendwie Sachen aus. Aber da tun wir uns halt schwer, weil
731 es noch keine gibt oder zu wenige gibt, zu wenig Angebot gibt. Und sonst, ja,
732 weiß ich jetzt nicht, was jetzt da sonst noch reinfällt.

733 A: Was ist aus deiner Sicht der größte Nachteil jetzt strategisch für
734 Unternehmer, wenn er ganz viel outsourcen würde, sei es jetzt eben die Planung,
735 aber auch an die Industrie und so weiter?

736 B: Der größte Nachteil würde auf jeden Fall sein, dass du wieder abhängig bist
737 und das ist eben der Punkt. Alles, was ich selber machen kann, kann man auch
738 kurzfristig erledigen. Und wie man sieht, in unserer Zeit ist oft sehr viel
739 kurzfristig. Und sobald du von einem Zweiten abhängig bist, bist du dann im
740 Endeffekt an zweiter Stelle, das ist so. Und das ist schon ein Thema. Also das
741 muss dann natürlich funktionieren. Wenn ich jetzt einen Partner habe, mit dem
742 ich viel zusammenarbeite, wird es wahrscheinlich auch funktionieren. Das sehen
743 wir in gewissen Bereichen auch. Bei der einen geht es super, mit der anderen
744 geht es gar nicht, weil der dich einfach hängen lässt. Und das ist einfach ein
745 Punkt, das was halt da schwierig ist auch, denke ich mir. Und gerade, wenn du
746 einen Planer hast, auf den musst du dich verlassen können. Und ja, ich bin
747 trotzdem der Meinung, wenn es irgendwie geht, muss die Planungsleistung
748 eigentlich im Betrieb sein, wenn man es irgendwie hinbringt und alles, ich sehe
749 es dann trotzdem eh, so wie du eh schon gesagt, zum Spitzen abdecken, dass man
750 da wirklich dann, dass man sich dann einen Dienstleister holt.

751 A: Also wirklich durchaus eine Möglichkeit auch für Einzelprojekte und für
752 besondere Geschichten, also Spitzenabdeckung, Fachkräftemangel oder was halt
753 kurzzeitig dazukommen.

754 B: Ja, sowas. Ich meine, das kann ich mir schon ganz gut vorstellen, dass man
755 wirklich sagt, okay, der plant jetzt das Projekt durch, aber dann muss er es im
756 Gesamten machen. Also einzelne Parteien jetzt rausnehmen, kann ich mir jetzt
757 nicht vorstellen.

758 A: Okay, ja. Gibt es sonst zu dem Thema noch irgendwas, was wir vielleicht jetzt
759 aus deiner Sicht nicht angesprochen haben zu dem ganzen Planungsthema rund um
760 den Holzbau?

761 B: Da gibt es sicher noch voll viel. Aber ja. Ja, die Planung ist generell ein
762 riesen Thema, trotzdem. Und man muss ständig dahinter sein und sich ständig
763 weiterentwickeln und was jetzt trotzdem auch extrem schwierig ist für uns, du
764 hast kaum die Möglichkeit jetzt, sage ich jetzt einmal, jetzt für den normalen
765 Techniker oder für mich, für den normalen Handwerker, dass du dich jetzt
766 irgendwie da weiterbildest. Das eine Thema haben wir also eh schon angesprochen,
767 dass in der Richtung was passieren muss. Und was jetzt einfach abgeht, was
768 durch Corona einfach ist auch, es gehen eigentlich die ganzen guten
769 Veranstaltungen ab, Informationsveranstaltungen, sei es jetzt über Normen oder
770 was weiß ich, Neuprodukte oder was weiß ich was, das kommt gerade ein bisschen,
771 geht gerade ein wenig unter. Das geht uns schon sehr stark ab. Für uns auch,
772 also ich sage, standardmäßig einmal, ich sage jetzt, Statik Seminar haben wir,
773 war ein Fixtermin, einmal im Jahr, hast du durchgemacht. Da sind die ganzen
774 Neuerungen präsentiert worden. Ist durch Corona alles umgestellt worden auf
775 online und ich bin zum Beispiel ein Typ, ich setze mich zu so einem
776 Onlineseminar nicht dazu.

777 A: Also auch das Netzwerken und das Weiterbilden und das Netzwerken, das/

778 B: Leidet sehr darunter, ja. Das muss man schon sagen. Ist so. Hilft nichts.

779 Wird hoffentlich wieder besser.

780 A: Passt.

781 B: Ja.

782 A: Dankeschön.

783 B: Ja.

A - 12 Transkription Interview 9

1 ExpertInneninterview: IP09 Datum: 26.01.2022 11:00 Uhr Dauer: 00:55:31

2 A: Es geht um das Experteninterview zum Thema Planung im Holzbau. Es ist für die
3 Masterarbeit von der FH Campus02. Thema der Masterarbeit ist strategische
4 Möglichkeiten für Holzbaubetriebe durch das Outsourcing von Planungsleistungen.
5 Ziel ist es, eben jetzt bei den Holzbauunternehmen zu erfragen, welchen Bedarf
6 sie grundsätzlich so in der Planung haben, wie sich der Holzbau in den letzten
7 Jahren entwickelt hat, wie die Planungsabläufe sind, welcher Aufwand die Planung
8 ist und wie mit dem Thema Planung umgegangen wird, ob das selbst gemacht wird,
9 ob das eine Kernkompetenz ist, ob das Outsourcing grundsätzlich ein Thema ist
10 auch für diesen Bereich? Auch wie sich die Planung halt im Kontext mit der
11 Entwicklung von Industrieprodukten entwickelt hat? Und dann zum Schluss auch
12 einmal ein bisschen, welche Strategien die Holzbauunternehmer sehen für die
13 Zukunft mit Outsourcing, mit partnerschaftlicher Zusammenarbeit und so weiter,
14 Arbeitsteilung, ja, in diese Richtung? Am Anfang würde mich interessieren eben,
15 wie du die Entwicklung im Holzbau siehst jetzt so in den letzten zehn, 15 Jahren.
16 Wie haben sich da die Anforderungen an den Holzbau verändert oder was hat sich
17 da getan?

18 B: Es ist der Planungsaufwand generell sehr viel geworden. Der Kunde möchte
19 einfach wirklich Vorschläge haben, wie das aussieht, nach Möglichkeit auch
20 wirklich in 3D und wenn du sowas gehabt hast und sowas machen kannst, dann hast
21 du eigentlich beim Kunden immer einen Vorteil gehabt. Und die Entwicklung ist
22 einfach wirklich, das geht dort noch viel mehr. Ich denke, dass demnächst das
23 mit der Kamera kommt, wo du die 3D-Kamera aufsetzt und in dein Haus reingehst,
24 was noch gar nicht gebaut ist. Wenn du sowas machen kannst, dann hast du beim
25 Kunden einen Vorteil gehabt zu verkaufen. Dann war der Preis schon wieder nicht
26 mehr so kritisch. Und wenn deine Planung schlecht ist, dann war der Preis auch
27 immer eine Katastrophe.

28 A: Haben sich jetzt die Anforderungen an den Holzbau, wie haben sich die jetzt

29 so generell geändert oder was hat sich da aus deiner Sicht getan jetzt, vom

30 Aufgabengebiet oder was der Holzbauer können oder machen muss?

31 B: Das war eben früher wirklich, am Anfang Dachstühle Ende nie. Wir haben 150

32 Dachstühle gemacht im Jahr. Und jetzt musst du einfach eine Komplettsache haben,

33 das heißt, ein Dachstuhl alleine ist nicht mehr das Geschäft. Da gehen die

34 Anfragen ab. Da musst du wirklich ein Haus bauen können. Und jetzt geht es

35 gerade rund.

36 A: Gut.

37 B: Also der Zimmerer jetzt einfach wirklich ein komplettes Haus machen muss,

38 sonst hätte er keine Arbeit mehr.

39 A: Wie haben sich da die Unternehmen auf das eingestellt oder wie hat sich das

40 jetzt auch in der Struktur der Unternehmen verändert?

41 B: Früher haben wir alles auf der Baustelle gemacht oder sehr viel, beim Kunden

42 abgebunden und dann von dort montiert. Mittlerweile hat sich das komplett

43 umgedreht und du brauchst Produktionsstätten, du musst trockenes Holz

44 verarbeiten können und das musst du lagern können. Und das hat sich einfach

45 verändert. Es ist vom Kunden weg alles in die Firma gekommen. Und auch die

46 Mithilfe, früher hat es keine Baustelle gegeben ohne Mithilfe. Das ist auch so

47 gut wie rüber. Der sagt, macht das. Seine Freunde nehmen sich auch nicht mehr

48 Zeit. Die haben ihre Arbeit, der gehen sie nach. Und auch von der Sicherheit hat

49 sich da einfach sehr viel verändert, dass alles wirklich zum Zimmerer gewandert

50 ist.

51 A: Also das Thema Vorfertigen und so weiter, hat zugenommen?

52 B: Extrem, ja. Es geht anders nicht mehr.

53 A: Weil, aus welchem Grund aus deiner Sicht?

54 B: Weil sich auch der Kunde gar nicht die Zeit nimmt, dass er da mitarbeitet.

55 Und dadurch sagt er, ihm ist das egal, wann das gemacht wird und darum ist das

56 alles in die Firma gewandert. Wir haben oft Baustellen gehabt, da siehst du den

57 Kunden einmal am Tag, am Abend und oft eine Woche gar nicht.

58 A: Vorfertigung, hat das auch Qualitätsverbesserungen gebracht aus deiner Sicht?

59 B: Ganz klar, weil es einfach wetterunabhängig ist, die ganze Geschichte. Vorher
60 hast du auf der Baustelle gearbeitet, es ist ein Regen gekommen. Du hast nicht
61 alles wegräumen können. Da ist alles in der trockenen Halle, steht dort und
62 fährt wirklich erst raus, wenn die Montage ist.

63 A: Welche Auswirkungen haben diese neuen Bausysteme, die es ja schon seit Jahren
64 jetzt gibt, also Brettschichtholz speziell natürlich, aber auch Rippendecken,
65 LWL, Brettsperrholz natürlich auch. Wie haben sich die auf die Struktur der
66 Unternehmen oder auf den Ablauf der Projekte ausgewirkt?

67 B: Du kaufst halt, wenn du schon vorfertigte Teile kaufst, du hast mehrere
68 Baustellen nebeneinander. Sonst hättest du ja nur den Platz, ich kann nur ein
69 Haus oder zwei in der Firma produzieren und dann kann ich erst wieder das Dritte
70 machen. Und so kann ich sagen, das Dritte wird ausgelagert, wird im Prinzip in
71 einem fremden Werk produziert, kommt auf die Baustelle und ich brauche nur mehr
72 montieren. Und dadurch habe ich halt einfach auch meine Leute besser eingeteilt
73 gehabt oder kann es besser einteilen.

74 A: Hat das trotz dem, dass die Wertschöpfung jetzt mit solchen Produkten zur
75 Industrie wandert, für den Holzbauunternehmer durchaus auch Vorteile?

76 B: Sehe ich auf jeden Fall so. Nebenbei, weiß ich nicht, ich sage es jetzt
77 einfach, du kannst es dann eh. Ich verdiene ja was mit, wenn ich das Material
78 verkaufe. Es ist jetzt nicht meine Wertschöpfung aus der Montage, sondern auch
79 im Verkauf. Ich meine, es ist so.

80 A: Haben sich durch diese Bausysteme auch die Projekte geändert im Holzbau?

81 B: Ganz bestimmt. Und zwar kann ich auch als kleinere Firma auch ein größeres
82 Projekt abwickelt, weil ich nicht so lange brauche in der Vorproduktion. Das
83 kommt einfach fertig. Ich brauche nur montieren. Und sonst könnte so ein
84 Fünf-Mann-Betrieb kein größeres Projekt machen.

85 A: Grundsätzlich die Automatisierung auch im Holzbau, wie siehst du die? Wie
86 weit ist die fortgeschritten bei den Holzbauunternehmen?

87 B: Wird sich auch nicht aufhalten lassen. Es wird, es werden noch sehr viele
88 kommen, die wirklich eine Maschine haben. Ich verstehe nicht, warum sich nicht
89 mehr zusammentun auf eine gemeinsame Maschine. Aber es geht anscheinend bei uns
90 nicht. Das haben sie vor Jahren in Deutschland schon gesagt, dass da mehrere
91 Zimmerer in einem beieinander sind. Die haben weniger Maschinen stehen als wir
92 in Österreich. Aber das ist die Zukunft. Es werden die Arbeiter immer weniger
93 werden und ich brauche trotzdem, ich muss das trotzdem produzieren können. Also
94 ich bin der Meinung, das ist nicht aufzuhalten.

95 A: Ist die Automatisierung aus deiner Sicht eine Möglichkeit, dem
96 Fachkräftemangel entgegenzuwirken in der Branche?

97 B: Genau, ja. Den gibt es auch. Es suchen alle Leute und bekommen keine Arbeiter.

98 A: Wie verändert sich mit dieser ganzen Automatisierung, aber auch mit den
99 Industrieprodukten jetzt die Struktur bei den Holzbauunternehmen?

100 B: Die Struktur verändert sich da gar nicht so extrem, finde ich, weil ich
101 brauche trotzdem immer wieder, wenn ich jetzt eine vorgefertigte Sache kaufe,
102 Leute, die mir irgendwas dazu machen können, wo ich an einen Bestand anschließen
103 muss oder sonst irgendwas. Und dadurch wird sich in der Struktur selber nicht
104 viel ändern, außer ich mache wirklich nur mehr vorgefertigte Sachen. Dann werde
105 ich in der Produktion die Leute abbauen müssen oder weniger haben. Aber solange
106 ich sage, ich will das komplette Zimmererhandwerk machen, brauche ich auch immer
107 meine Facharbeiter.

108 A: Also wenn es jetzt nicht eine Nischenspezialisierung gibt sozusagen, braucht
109 man trotzdem die Struktur so wie auch vor zehn, zwanzig Jahren schon im
110 Unternehmen?

111 B: Sehe ich so, ja.

112 A: Was siehst du so als die Chancen jetzt für den Holzbau in nächster Zeit, wo
113 glaubst du, geht jetzt die Entwicklung in den nächsten fünf bis zehn Jahren hin?

114 B: Durch das, dass ja ein Holz wirklich ein perfekter Baustoff ist, wird das
115 Holz auch in Zukunft nicht zum Wegdenken sein. Und durch die immer mehr

116 fordernde Geschichte nach CO²-Abbau und CO²-neutral, wird sich der Holzbau
117 einfach noch steigern. Und es wird einfach alles noch viel automatisierter
118 werden. So sehe ich es.

119 A: Wo siehst du da die Risiken so für diesen typischen mittelständischen
120 Holzbauunternehmer nachher in dieser Entwicklung?

121 B: Es wird für die schwierig werden, meine Meinung. Es werden viele Große sein,
122 die einfach auch noch, es werden Gemeinschaften entstehen noch und die Kleinen
123 werden es schwierig haben, weil es gibt den typischen Dachstuhl in unserer
124 Gegend wirklich ganz, ganz wenig. Balkone, da finde ich, da ist das Holz eh
125 nicht geeignet. Da ist Holz der falsche Baustoff.

126 A: Müssen sich die Unternehmen durchaus an die neuen Gegebenheiten anpassen oder
127 auch verändern, um da zukunftsfit zu sein?

128 B: Muss auf jeden Fall mitziehen.

129 A: Wie siehst du den Einfluss der Industrie jetzt mit den Produkten, so wie
130 Brettsperrholz für die Holzbauunternehmen?

131 B: Da sehe ich ja jetzt genau deswegen die Chance, dass ein Kleinerer das noch
132 rauszögern kann, weil er ein Produkt kaufen kann, fertig bei der Industrie, das
133 er selber nicht produzieren kann. Und dann habe ich halt nur eine Montage und
134 kann mehr Fassaden montieren. Sonst würde es ja noch viel schneller gehen.

135 A: Aber dass die Industrie jetzt den Holzbau irgendwie verdrängen wird, glaubst
136 du nicht?

137 B: Nein. Kann nur miteinander gehen.

138 A: Diese Veränderung, was da passiert, natürlich Industrialisierung, neue
139 Produkte, wie haben sich da die Anforderungen an die Planung im Holzbau aus
140 deiner Sicht geändert?

141 B: Die Planung ist einfach viel genauer worden. Du kannst eben, dass die Sachen
142 immer weiter geben muss an andere Firmen, muss die Planung einfach
143 hundertprozentig sein, weil der den Fehler, den ich da eingebaut habe, ja nicht
144 finden kann. Der kann nur das übernehmen, was er bekommt. Und dadurch sind die

145 Planungszeiten und die Planungskosten einfach schon mehr geworden. Auch zum
146 Vorteil vom Kunden und auch zum Vorteil vom Kaufen, weil wir haben gesagt, wenn
147 du keine gescheite 3D-Planung hast, die du dem Kunden zeigst, dann machst du eh
148 schon viel nicht.

149 A: Aufwand für dich jetzt, für den Holzbau, die Planungen, ist das schon der
150 Entwurf- und die Einreichplanung ein Thema für den Holzbau oder rein nur die
151 Abbund- und Montageplanung.

152 B: Das geht wirklich los beim Entwurf für das Angebot. Da fängt es eigentlich
153 schon an. Umso besser ich da den Kunden seinen Wunsch erwisch habe und der auch
154 das sieht, was ich angeboten habe, umso leichter ist der Verkauf. Wenn ich dem
155 Kunden nicht zeigen kann, schau her, so schaut das aus, was ich gerechnet habe,
156 kann er das Angebot schon einmal nicht vergleichen und ich tue mir sehr schwer,
157 dass ich es verkaufe. Dann muss auch immer alles aus einer Hand oder so viel wie
158 möglich aus einer Hand, das heißt, wenn ich das Angebot dann auftrage, Planung,
159 Ausführung. Und da ist der Einreichplan unerlässlich.

160 A: Das heißt, die Einreichplanung ist eigentlich schon eine Kompetenz, die beim
161 Holzbauunternehmen liegen sollte.

162 B: Zumindest muss er es in der Hand haben und der Holzbaumeister das
163 koordinieren. Wenn da der Kunde zu einem anderen gehen muss, ich es schon wieder
164 ganz schwierig, den zu halten.

165 A: Das heißt, die Planung ist eigentlich ein Verkaufsargument für den Holzbauer?

166 B: Genau. So viel wie möglich aus einer Hand. Wenn ich den Kunden kreuz und quer
167 schicken muss, wird es ihm zu anstrengend.

168 A: Und der Aufwand für diese Werkplanung, Montageplanung, wie ist der gestiegen
169 oder nimmt der zu durch die Veränderungen mit neuen Produkten und so weiter?

170 B: Durch das, dass sie eben viel genauer gemacht wird und wirklich schon fast
171 jede Schraube eingezeichnet ist, hat der Planungsaufwand natürlich zugenommen.
172 Aber dafür ist auch die Fehlerquelle weniger worden und die Planung ist ja auch
173 für meinen Mitarbeiter, der auf der Baustelle ist und weiß, was er zu machen hat.

174 Also hat sicher auch ständig die Telefonate gegeben, was müssen wir da, wie
175 müssen wir das anschrauben? Was gehört da noch rein? Der weiß, was er in der
176 Früh mitnehmen muss. Also der Aufwand ist auch ein bisschen von der anderen
177 Seite weggekommen.

178 A: Ist Planung in dem Bereich auch eine Qualitätsverbesserung für das ganze
179 Gewerk?

180 B: Genau. Man ist einfach viel sicherer, dass alles so gemacht wird, wie es auch
181 gerechnet wird, weil der Mitarbeiter hat einfach auch Pläne, wo er genau sieht,
182 wo muss er was reindreihen, nicht per Telefon oder per Gefühl.

183 A: Das Thema der Digitalisierung ist ja ein weit verbreitetes in allen Bereichen,
184 natürlich auch im Holzbau- Gewerbe. Wie hat sich aus deiner Sicht diese
185 Digitalisierung auf diesen Holzbau ausgewirkt? Sei es jetzt in der Planung, aber
186 auch in anderen Bereichen?

187 B: Da gehört ja für mich auch jetzt ein bisschen, weiß ich nicht, das Social
188 Media dazu. Das hat natürlich schon einen Vorteil, weil du viel mehr Leute
189 erreichst innerhalb kürzester Zeit und eben mit Fotos, mit einem Text, den er
190 halt schnell einmal aufnimmt. Die Werbeschiene hat sich, meines Erachtens,
191 sowieso mehr in die Richtung verändert. Wer macht noch Werbung in der Zeitung,
192 die ich einmal anschau, zumache und dann dort (Papierkübel) reinhaue. Schwierig
193 für die. Und ich finde es auch effektiver, viel effektiver.

194 A: Im Blick auf die Planung, hat das Digitalisieren auch einen Einfluss gehabt
195 oder hat der Holzbau eh schon immer digital geplant?

196 B: Also seit langem wird das schon digital gemacht. Da reden wir jetzt von einer
197 längeren Zeitraum als die 15 Jahre.

198 A: Auch in der Form von 3D-Planungen?

199 B: Nein, vorher schon einmal nur 2D, so hat es eigentlich angefangen mit einer
200 Wand, mit zwei Strichen. Aber schon lange 3D, wann haben? Also über den Zeitraum
201 von 15 Jahren haben wir schon 3D gezeichnet.

202 A: Okay.

- 203 B: Ich habe ja den ersten PC mit Abbundprogramm 1990.
- 204 A: Das sind schon dreißig Jahre, ja.
- 205 B: IBM 286.
- 206 A: Okay.
- 207 B: Damals haben wir halt eine Konstruktion 3D gezeichnet. Und das ist halt immer
208 werden und dann ist mehr dazugekommen und dann ist der Fensterausschnitt
209 dazugekommen, Raumteilung und dann habe ich eh schon mit 3D-Planung.
- 210 A: Also hat der Aufwand für diese Planung auch zugenommen, wenn das jetzt immer
211 mehr wird?
- 212 B: Der Aufwand ist mehr geworden, ja, ganz klar. Der ist umfangreicher geworden.
213 Aber das ist ja auch ein Posten gewesen, den man verrechnet. Der wird ja nicht
214 jetzt links liegen gelassen.
- 215 A: Wie ist der Stellenwert für die Planung im Holzbau auch bei dem Kunden oder
216 bei dem Auftraggeber?
- 217 B: Das hat auch zugenommen. Am Anfang haben sie es nicht, haben sie gemeint,
218 dass der Aufwand, dass das ein Aufwand ist, den man nicht verrechnen kann. Aber
219 das sieht mittlerweile jeder ein, dass der Mann, der dort sitzt und dem sein
220 Haus zeichnet und plant, dass der sehr wohl bezahlt werden muss. Das hat sich in
221 der Richtung schon verändert. Das war für den Kunden dann schon normal oder ist
222 mittlerweile normal.
- 223 A: Was ja natürlich auch zur Planung gehört, dass ist die Statik, also die
224 Engineering rum, ist das auch so, dass da durchaus die Wertigkeit auch bei dem
225 Auftraggeber schon bewusst ist und auch bezahlt wird?
- 226 B: Es gibt ja schon genug Projekte, wo ich jetzt die Statik nachweisen muss. Das
227 heißt, der Kunde braucht auch eine. Und wenn es der Kunde braucht, dann weiß er
228 ja schon, dass da Kosten anfallen. Das ist schon auch immer jetzt ein Thema
229 gewesen, die Statik, die kostet was. Es geht ja wirklich in dem öffentlichen Bau
230 gar nichts ohne Statik.
- 231 A: Thema BIM, also Building Information Modelling ist ja im ganzen Bauwesen

- 232 schon seit Jahren sehr verbreitet. Inwieweit siehst du das da, dass da der
233 Holzbau für dieses Thema gerüstet ist oder schon teilweise umgesetzt?
- 234 B: Ich höre davon wirklich schon lange, aber ich kenne noch keinen, der das
235 umsetzt. Vor kurzem habe ich wieder einmal, mit wem habe ich da gesprochen über
236 das BIM? Einmal, da habe ich mit irgendeinem gesprochen, ich weiß nicht mehr.
237 Und der ist auch gerade dabei, es umzusetzen. Ich denke, dass es einfach
238 wirklich sehr, sehr komplex ist, die ganze Geschichte, ob die Daten dann von den
239 jeweiligen Sachen zusammenpassen. Wir arbeiten so viel mit anderen Produkten,
240 mit verschiedenen Produkten, das zusammenzufassen wird schwierig werden. Aber es
241 wird kommen.
- 242 A: Du siehst eher jetzt diese Datenschnittstelle als Herausforderung, dass alle
243 im gleichen System sozusagen arbeiten?
- 244 B: Genau.
- 245 A: Was würde das aus deiner Sicht für Vorteile bringen, jetzt auf den Holzbau
246 umgelegt?
- 247 B: Ja, der Datenaustausch wird einfach einfacher werden. Jetzt habe ich mir
248 eigentlich noch gar keine Gedanken gemacht darüber und auch nicht, ich selber
249 sehe mir eigentlich gar nicht so den großen Vorteil.
- 250 A: Ist es jetzt, der Datenaustausch zwischen einem externen Architekten zum
251 Beispiel und dem Holzbauunternehmen, wie läuft das jetzt ab?
- 252 B: Je nachdem, was der halt für ein Ausschreibungsprogramm hat, schickt der dir
253 die Daten und du kannst es fast sicher einlesen mit einem Programm. Und der kann
254 fast sicher irgendein DXF oder irgendein DWG oder irgendeine Datei schicken, die
255 jetzt schon fast jeder einlesen kann. Eigentlich einfach.
- 256 A: Aber nur auf zweidimensionaler Basis, ist der Standard? Oder schon
257 dreidimensional auch?
- 258 B: Genau, nein eigentlich fast nur, fast ausschließlich 2D. 3D-Projekt vom
259 Architekten habe ich zu meiner Zeit nie bekommen, dass sie die letzten
260 anderthalb Jahre was geändert haben.

261 A: Funktioniert der Datenaustausch vom Holzbau-Unternehmen zur Industrie hin,
262 ist das schon auf einer 3D-Ebene angekommen oder ist es da auch noch so, dass da
263 jeder wieder von vorne anfängt zu zeichnen?

264 B: In Wirklichkeit kommt das meiste 2D und wird dann umgewickelt in ein
265 3D-Modell. Aber da sind wir, glaube ich, die Problematik immer die Schnittstelle,
266 dass ich das sauber einlesen kann, ein 3D vom Kunden in mein Programm, das ist
267 wieder schwierig, glaube ich.

268 A: Planungsablauf, wie ist aus deiner Sicht da der ideale Planungsablauf oder
269 wie funktioniert er jetzt? Also wann sollte der Holzbauunternehmer im
270 Planungsablauf miteingebunden sein oder?

271 B: Ja, wenn ich jetzt bei der Einreichplanung schon dabei bin, bin ich ja
272 eigentlich von Anfang an dabei und ich finde auch, dass dort der Holzbau
273 hingehört, in der Einreichplanung. Und wir haben das auch oft, wenn wir jetzt
274 ein Baumeisterhaus gehabt haben, haben wir wirklich schon oft Kontakt mit dem
275 Baumeister gehabt, während der den Plan zeichnet. Wenn ich mit dem Baumeister
276 öfter zusammengearbeitet habe, dann hat man sich da abgesprochen, hat geschaut,
277 du, schau her, was können wir da besser machen? Was können wir da besser machen?
278 Ganz unabhängig davon, ob man dann den Auftrag bekommt oder nicht, einfach dass
279 man sagt im Vorhinein schon Fehler ausmerzen zum Vorteil vom Kunden.

280 A: Das ist aber keine bezahlte Planungsleistung. Das ist eigentlich dann eine
281 kostenlose Beratung, oder?

282 B: Genau, das war im Prinzip eine Beratung, da ist dann keine, da ist nichts, da
283 hat man nichts, da kann man nichts verrechnen, weil der Auftrag eben noch so
284 weit weg ist. Wenn man natürlich die Einreichplanung selber im Haus habe, kann
285 ich die Sachen ja vorher schon besprechen mit dem Kunden und sagen, du, das
286 werden wir nicht ausführen können, weil das wird statisch ein Problem werden.
287 Und ich kann dort für den Kunden Kosten sparen und selber spare ich auch Kosten.

288 A: Wäre es aus deiner Sicht ein Vorteil, wenn es Fachplaner für Holzbau geben
289 würde, die bei Architekten schon in der Planung miteingebunden werden,

290 vergleichbar mit der HKLS-Planung oder Haustechnikplanung, wo es sowas ja sehr
291 verbreitet gibt? Wäre das ein Vorteil für den Holzbau allgemein?

292 B: Die planen ja wirklich noch sehr für die Kunden selber, finde ich. Das heißt,
293 dass der beim Architekten, da müsste die Planung wirklich jetzt viel mehr noch
294 zum Architekten gehen. Solange so viele planen, wird das kein Vorteil sein, wenn
295 ich da irgendein Fachpersonal hinsetze.

296 A: Das heißt, die Bauherren planen noch selbst oder gehen einfach zu einem
297 kleinen Planungsunternehmen.

298 B: Genau, die wollen bei der Planung mithelfen, mitwirken, ihre Ideen einbringen,
299 so gut es geht. Ich meine, man kann eh nicht alles machen. Aber die wollen im
300 Prinzip sehr viel von ihren Ideen umsetzen.

301 A: Zum Personalbedarf in der Planung haben wir jetzt gesagt, die Planung hat ja
302 zugenommen in letzter Zeit oder der Aufwand für Planung. Wie sind die
303 Holzbauunternehmen da aufgestellt ressourcenmäßig in dem technischen Bereich
304 oder in der Planung?

305 B: Zu wenig noch. Es hat jeder irgendwie Angst, dass ihm die Planungskosten, das
306 Büro zu groß wird und immer noch deswegen, finde ich, zu wenig Leute hat, die
307 das arbeiten, die das aufarbeiten, was im Endeffekt da ist. und da werden, da
308 verliert man eigentlich viele Kunden dabei. Der Planungsaufwand ist einfach
309 dementsprechend hoch. Wir können nicht, da muss das Personal dementsprechend da
310 sein. Sonst bleiben Aufträge hinten.

311 A: Ist es schwierig, Mitarbeiter zu finden für die spezielle Holzbauplanung?

312 B: Schon, weil der auch im Endeffekt ein bisschen ein statisches Denken auch
313 haben muss. Das heißt, du brauchst ja eigentlich irgendeinen ausgebildeten
314 Techniker, der das machen kann, wenn es jetzt nicht der Einreichplan ist. Sobald
315 das eine technische Planung wird, muss der ausgebildet sein und die gibt es
316 nicht so viele. Werden immer weniger.

317 A: Woher kommen diese Leute? Sind das jetzt Mitarbeiter, die direkt von der
318 Baustelle selbst ausgebildet werden oder kommen die von Schulen oder

319 Universitäten?

320 B: Also wie es bei uns war und so wie es auch ich kennengelernt habe, waren das
321 alles Lehrlinge. Der hat seine Facharbeiterprüfung gemacht. Der hat
322 Bauhandwerker gemacht und hat dann seine technische Ausbildung hinter sich
323 gehabt und ist dann in die Planung gekommen. So habe ich das bei allen Firmen,
324 bei denen ich gearbeitet habe, so miterlebt.

325 A: Gibt es da genug Mitarbeiter im Unternehmen selbst, die so in die Planung
326 möchten, diesen Schritt von der handwerklichen Tätigkeit in die Planung zu
327 gehen?

328 B: Immer halt nur wirklich auch vereinzelt, nicht jetzt die Masse. Es sind für
329 den Aufwand, den man braucht, mittlerweile zu wenige Leute. Fehlt auf jeden Fall
330 was, ja.

331 A: Gibt es einen Personalmangel im technischen Bereich für die
332 Holzbauunternehmen?

333 B: Meines Erachtens ja.

334 A: Wie wirkt das für ein Unternehmen, wenn ich da jetzt unterbesetzt bin in dem
335 Bereich?

336 B: Man verliert Aufträge, weil ich einfach das nicht bearbeiten kann. Ich habe
337 Mitarbeiter, die viele Stunden leisten. Ja.

338 A: Also behindert das auch das Unternehmenswachstum sozusagen, den ich dort
339 jetzt eigentlich nicht ausreichend besetzt bin?

340 B: Sehe ich schon so, natürlich wenn ich jetzt im Büro viel rausbringe, brauche
341 ich die Leute auch wieder auf der Baustelle, weil die müssen das ja wieder
342 umsetzen. Das muss immer wieder so ein bisschen im Abgleich sein, die ganze
343 Geschichte. Weil das bringt nichts, wenn ich einen Haufen Aufträge habe und kann
344 es nicht ausführen. Dann ist der Kunde auch nicht zufrieden.

345 A: Was wäre da notwendig so in den Ausbildungsstätten, HTLs oder Fachhochschulen
346 oder auch Bauhandwerkerschulen, dass da mehr Leute rauskommen für den Bereich?

347 B: Ja, ich bin der Meinung, es gehen die Leute generell ab. Ich weiß es, wie

- 348 viele Leute sind jetzt in so einer HTL-Klasse durchschnittlich? Ich finde, das
349 wird auch immer weniger. Aber das kann ich nicht hundertprozentig sagen.
- 350 A: Wo hast du Erfahrungen jetzt bei euch im Unternehmen mit solchen Leuten, die
351 jetzt nicht aus der praktischen Seite gekommen sind, sondern die eine
352 theoretische Ausbildung, also eine HTL oder Fachhochschule oder sowas gemacht
353 haben, für die Planung im Holzbau?
- 354 B: In meiner dreißigjährigen Laufbahn war ich der Einzige. Ich habe sonst mit
355 keinem zu tun gehabt.
- 356 A: Sie haben die Mitarbeiter zu hundert Prozent aus eigenem Nachwuchs
357 rekrutiert?
- 358 B: Oder einen Gesellen, einen fertigen Facharbeiter, dem halt das Umfeld in der
359 anderen Firma nicht mehr gepasst hat.
- 360 A: Ja, okay.
- 361 B: Aber sonst war ich wirklich der Einzige.
- 362 A: Okay, das ist interessant. Aber du hast die Erfahrung jetzt gemacht, also in
363 die theoretische Ausbildung und dann in den Holzbau gegangen?
- 364 B: Genau.
- 365 A: Ist die Ausbildung in der Theorie so gut, dass man da in der Holzbauplanung
366 oder im Holzbau grundsätzlich gut einsetzbar ist oder das bewältigen kann?
- 367 B: Ich habe dementsprechend viel Praxis gehabt. Durch das, dass in der Familie
368 wirklich schon sehr viele Zimmerer waren, war das für mich im Prinzip immer von
369 Anfang an als kleiner Bub, habe ich mit dem zu tun gehabt. Sonst, die Ausbildung,
370 die praktische Ausbildung ist schon sehr gut, speziell in den Fachschulen und
371 man bekommt dementsprechend viel mit.
- 372 A: Thema Personalmangel eben in der Planung, haben wir ja angesprochen, dass das
373 durchaus gegeben ist. Die Möglichkeit jetzt, diese Leistungen auszulagern,
374 outzusourcen sozusagen, an einen Partner zu vergeben, wie siehst du da die
375 Möglichkeiten für Holzbaubetriebe?
- 376 B: Es wird eh gemacht. Also das wird schon so gemacht. Und der Aufwand ist halt

377 einfach dementsprechend mehr. Ich muss wieder mit dem Rücksprache halten. Wird
378 eine Menge ausmachen. Telefonisch, kontrollieren und wenn man das nicht im Haus
379 hat, dann gehe ich halt ins andere Büro rüber und spreche das mit dem ab und
380 gehe wieder zu meiner Arbeit. Also der Aufwand wird größer dadurch. Ich kann
381 halt auch Baustellen machen, die ich vielleicht sonst nicht machen hätte können,
382 weil ich keinen habe, der die Ressource gehabt hätte, dass er das plant.

383 A: Und zur Spitzenabdeckung ist das durchaus eine Möglichkeit jetzt, das zu
384 nutzen?

385 B: Wird auch, glaube ich, in jeder Firma gemacht oder in sehr vielen Firmen.

386 A: Hast du schon kurz angesprochen, was siehst du da als die größte
387 Herausforderung? Ist es diese Schnittstelle und die Abstimmung? Aber was ist da
388 sonst noch eine Herausforderung jetzt für ein Unternehmen, so was außer Haus zu
389 geben?

390 B: Ich sehe eigentlich nur die Herausforderung wirklich in der Schnittstelle mit
391 Planer, Kunde, Ausführer, dass da nicht viele leere Kilometer zusammenkommen.

392 A: Ist das Thema der Haftung da wichtig?

393 B: In der Planung? Also beim Planer sehe ich die Thematik von der Haftung nicht.
394 Die Haftung muss, die wird und muss auch immer der Ausführende haben, was nicht
395 so ist manchmal. Weil ich kenne ein paar Fälle, wo der Planer mit drin gegangen
396 ist.

397 A: Dass für Planungsfehler auch der Planer dann mitverantwortlich gemacht wird?

398 B: Genau.

399 A: Welche Chancen siehst du da jetzt für Unternehmen, wenn man da so Leistungen
400 auslagern kann? Was bietet das für Möglichkeiten?

401 B: Ich kann halt auch wieder, wenn ich meine Arbeitsplanung und meine Ausfälle,
402 die ich aus irgendwelchen Schlechtwettergründen habe, wieder abdecken, wenn die
403 Firma größer ist. Und das kann ich nur vergrößern, wenn ich genug Planungen habe
404 und dementsprechend viel verkauft habe. Und eben auch dementsprechend meine
405 Halle habe, wo ich die Leute auch beschäftigen kann, wenn das wieder schlecht

406 ist.

407 A: Ist das auch ein Kostenvorteil für Unternehmen, wenn ich so Leistungen
408 auslagere?

409 B: Was Planung betrifft, sehe ich es nicht so. Was vorgefertigte Elemente
410 betrifft, haben wir eh schon gesprochen darüber, sehe ich sehr wohl so, dass es
411 ein Vorteil ist.

412 A: Ist dieses Outsourcen der Planungsleistung speziell in so Produkten, die ich
413 von der Industrie beziehe, eigentlich eher möglich und kosteneffizienter als bei
414 individuellen Holzbauprojekten?

415 B: Wenn ich jetzt das wegschicke in die andere Industrie, dann habe ich damit
416 eigentlich meine Arbeit schon fast erledigt. Ich bekomme dann nur mehr einen
417 Plan zurück, den ich kontrollieren muss als Freigabe und dann wird das
418 produziert. Die andere Geschichte, da muss die Planung halt dementsprechend, ist
419 dementsprechend aufwändiger für mich. Wäre auch nicht zum Wegdenken das.

420 A: Das Auslagern ist sozusagen bei Systemen, wo die Aufbauten ganz klar
421 definiert sind, wo ich jetzt einfache Aufbauten habe und so weiter, leichter als
422 bei komplexen Holzriegelkonstruktionen, wo jeder seine eigenen Details hat?

423 B: Ganz klar, der Aufwand ist da viel größer.

424 A: Und das Auslagern von Leistungen wie Statik, Energieausweis und so weiter,
425 ist das ein üblicher Weg im Holzbau aus deiner Sicht?

426 B: Spezialisten können einfach das teilweise schneller abwickeln und haben auch
427 noch bessere Ideen, wo eben ein Einsparungspotential. Wenn ich das, nur das
428 mache, dann bin ich in meiner Sache einfach schneller als wie ganz speziell beim
429 Energieausweis. Da, haben wir damals selber probiert, das (unv.), da hast du
430 keine Chance. Bringst keine gescheiterten Werte raus, baust dementsprechend
431 überdimensional und das verursacht Kosten. Das kann ich mir damit sparen, wenn
432 ich das auswärts gebe.

433 A: Hat die Spezialisierung jetzt oder die Auslagerung an Spezialisten schon auch
434 Vorteile in kostengünstiger Ausführung oder für das ganze Bauprojekt?

435 B: Sehe ich schon so, dass ich damit dem Kunden auch helfen kann, wenn ich das
436 von einem Spezialisten machen lasse als bei einem, der das halt hie und da
437 einmal macht, bei Statik ist es dasselbe. Einfache Geschichten, die rechnen die
438 eh sofort und gleich. Aber wenn ich eine komplexe Geschichte habe, dann braucht
439 man da einen Statiker.

440 A: Gibt es aus deiner Sicht genug Anbieter für solche Dienstleistungen, sei es
441 jetzt Statik, Energieausweis, aber auch jetzt externe Arbeitsvorbereiter,
442 Werkplanung, und so weiter? Gibt es da Angebot am Markt?

443 B: Also für Energieausweis und Statik haben wir nie ein Problem gehabt. Haben
444 wir immer einen gefunden. Arbeitsvorbereitung extern, nur in der Industrie,
445 sonst gibt es eigentlich keinen.

446 A: Also der planenden Holzbaumeister eigentlich ist am Markt nicht verfügbar
447 oder vorhanden?

448 B: Der jetzt nur Einreichplanung macht, ja, aber Planung für die Werkstatt macht
449 keiner.

450 A: Okay.

451 B: Ich kenne keinen.

452 A: Okay. Das ist in anderen Ländern, ist das durchaus verbreitet, der
453 Holzbauingenieur so wie in der Schweiz und so weiter, wo es da sehr viele gibt.
454 Das gibt es in Österreich aus deiner Sicht so nicht? Okay. Was müsste so ein
455 Dienstleister, der jetzt sowas anbietet, genau, um so Spitzen für Unternehmen
456 abzudecken, diese Werkplanung, was müsste der idealerweise anbieten oder wie
457 müsste der aufgestellt sein, dass der jetzt für Holzbauunternehmen interessant
458 ist als Partner für diese Leistung?

459 B: Das ist gar nicht so einfach, weil jeder seine eigenen Details hat, mit denen
460 er vertraut ist, auf die er vertraut. Für mich wäre das, glaube ich, nicht in
461 Frage gekommen. Ich weiß nicht, wie es die anderen sehen.

462 A: Aber wenn es jetzt so, was wir vorher gesprochen haben, in der
463 Automatisierung, auch im Abbund, also Abbundanlagen oder Abbundzentren, wäre es

464 dann denkbar, dass das ein zentraler Dienstleister, die Arbeitsvorbereitung für
465 den Dachstuhl, für den Wintergarten, für die Holzriegelkonstruktion auch machen
466 würde, wenn dort auch der Abbund passiert?

467 B: Ja, die Konstruktion in sich, das ist ja wieder eine andere Geschichte, als
468 wenn ich jetzt sage, ich will eine ganze Wand planen lassen und mir meine
469 Verbindungsschnittstellen vorgebe oder ob ich die entscheide und auch weiß, wie
470 sieht es bei der Montage aus, den Grund kenne, wo das hinkommt, in der
471 konstruktiven Geschichte wird es immer, wird es gehen. Aber das ist meines
472 Erachtens zu wenig für die ganze Planung.

473 A: Also wird der Bereich eher auf die Industrie beschränkt bleiben. Das heißt,
474 auf eigentlich Halbfertigteile, die ich zukaufe, die die Industrie dann plant
475 für diesen Rohbauteil, aber nicht eine vertiefte Planung machen.

476 B: Denke ich schon, dass das so ist, ja.

477 A: Bedeutet aber, dass jeder Holzbauunternehmer eigentlich die Kompetenz selbst
478 im Haus haben muss, der Planung?

479 B: Ja, darum wird es auch für viele Kleinen einfach schwierig werden, weil er
480 sich das wahrscheinlich, weil er für das zu wenig Zeit hat. Und dann habe ich
481 wieder eine große Firma, die einfach die Ressourcen auch hat für eine Planung.

482 A: Okay. Also das heißt aber, die strategischen Möglichkeiten für ein
483 Holzbauunternehmen jetzt durch ein Outsourcing, sind die aus deiner Sicht
484 gegeben oder ist das da gar kein Thema jetzt, sich strategisch in eine Richtung
485 aufzustellen, dass ich sage, ich gehe Partnerschaften ein mit dann jemanden, der
486 nur Planung macht, ich mache nur die Montage oder ich mache nur einen
487 Spezialbereich.

488 B: Das wird sowohl als auch sein. Aber die Hauptsache, die Hauptplanung muss
489 trotzdem in der Firma passieren. Ich kann im Falle meine Spitzen abdecken oder
490 schauen, dass ich einfach meine Auslastung beieinander habe mit externen Planern.
491 Das macht man auch. Den hat man. Aber das wird nicht die Mehrheit sein.

492 A: Siehst du das als Möglichkeit speziell für ganz kleine Unternehmen, sich

493 strategisch so aufzustellen, dass die eben nur mehr Montagearbeiten durchführen
494 und jetzt gar keine große Produktionsstätte haben und auch die Planung
495 auslagern?

496 B: Auch sehr schwierig, weil ich die Leute, die Arbeiter nicht finde, zumindest
497 die, die ich gekannt habe, denen war das ja eigentlich ein Dorn im Auge, nur
498 montieren. Der wollte immer seine Sache machen und halt auch montieren.

499 A: Ja.

500 B: Ich weiß nicht, ob das möglich ist. Ja, da passt es ja. Aber immer, glaube
501 ich, nicht, dass das geht.

502 A: Kann das sein, dass das die Industrie oder der Kunde irgendwann fordern wird
503 so wie auch in anderen Bereichen wie im Stahlbau und so weiter, wo reine
504 Montagefirmen fertige Konstruktionen montieren? Kann es in die Richtung auch
505 gehen im Holzbau aus deiner Sicht?

506 B: Eh möglich, ja. Aber ich bin mir, ich glaube, eher nicht. Ich denke, dass
507 einfach jeder oder eben die großen Firmen dann ihre Produktionsstätten haben und
508 die mittleren, für die wird es schwierig werden, damit ist auch die Planung dann
509 wieder im Haus.

510 A: Aus deiner Sicht werden sich eher größere Unternehmen durchsetzen, die
511 einfach die ganze Planung, das Engineering im Haus haben und für kleine
512 Unternehmen eigentlich nur mehr so ein Randbereich überbleibt oder selber, dass
513 die wegsterben werden über kurz oder lang.

514 B: Oder sie sich an irgendeine größere Firma anhängen.

515 A: Okay, Zusammenschlüsse auch von Unternehmen.

516 B: Ja.

517 A: Okay. Ja. Gibt es sonst noch zu dem Thema Planung im Holzbau irgendwas, was
518 wir jetzt nicht gesagt hätten, wo du sagst, das ist durchaus auch noch ein
519 wichtiges Thema für die Holzbauunternehmen?

520 B: Ich glaube, wir haben so ziemlich alles durchgenommen.

521 A: Okay. Passt. Dankeschön.

29 Leute reinkommen, die sagen, hm, das haben wir ja gar nicht gewusst, dass es
30 sowas überhaupt gibt. Aber so, wir merken schon, dass der Holzbau, wir reden mit
31 anderen Kollegen auch, in Zukunft schon noch profitieren wird von der ganzen
32 Marktsituation.

33 A: Wie hat sich in dem Zuge jetzt aus deiner Sicht oder für dein Unternehmen
34 gewandelt in dieser Entwicklung des Holzbaus, die Struktur des Unternehmens?

35 B: Ich meine, ich habe ja das von der Pike auf mitgemacht. Wir haben angefangen
36 mit der roten, mit der Farbschnur am Boden eins zu eins zu aufreißen, wie wir es
37 halt, die Zimmerer das gemacht haben. Und dann hat sich das halt so ergeben.

38 Dann gibt es den rechnerischen Abbund, ist dann gegangen, mit dem Taschenrechner.

39 Das war auch schon eine gewaltige Herausforderung. Aber mit dem hast du halt
40 dann wirklich, dann hast du halt alles mit dem Taschenrechner gemacht. Da war ja
41 auch schon eine gewaltige Geschichte. Da hast du nicht herumgezeichnet am Boden,
42 sondern hast mit dem Taschenrechner gemacht. Und dann ist halt das gekommen mit
43 den Programmen, sei es SEMA-Programme, sei es DIETRICHS, was weiß ich, was es
44 noch alles gibt. Und jetzt mit dem automatischen Abbinden, mit der

45 Abbund-Maschine, was da möglich ist und auch mit der Fertigteilgeschichte, mit
46 der Massivholz, da hat sich schon gewaltig was entwickelt. Und wenn du, ich habe
47 schon gemerkt, wie man dann umgestellt auf automatischen Abbund oder mit den
48 Zeichenprogrammen, dann haben sie gesagt, jetzt verlernen wir das ganze Zimmern,
49 das ganze Zimmern. Jetzt haben wir, jetzt sind wir noch einmal, das ist es nicht
50 mehr. Und dann haben wir Betriebe gehabt, die haben das nicht getan. Dann
51 schaust du jetzt die Betriebe, die das nicht getan haben, wo die jetzt sind.

52 Dann schaust du die Betriebe an, wie wir es gemacht haben, wo wir jetzt sind.

53 Ich meine, es werden sicher andere Komponenten auch mitgespielt haben, aber die
54 da stehen geblieben sind, die sind wirklich stehen geblieben. Die sind mit ihren
55 Leuten, denen sind die Leute davon, die haben keine Leute. Das merkst du schon
56 auch von den Leuten, dass das eine moderne Geschichte ist, wenn ich jetzt sage,
57 auch wenn ich nur "zusammenstellen" tue. Aber ich denke mir doch, jetzt, wenn

58 man solche (unv.), Projekte hat oder so ein Massivholzhaus oder ein
59 Holzriegelhaus oder ein größeres Projekt hat, es bleibt ja nicht nur bei dem,
60 dass ich da jetzt Dachstuhl zusammenbasteln tue, das ist wie Puzzle bauen,
61 sondern da geht es um Fassaden, dann geht es um Innenausbauten. Da geht, es hat
62 sich halt in die Richtung gewandelt. Nicht, dass ich nur sagen muss, so, ich tue
63 jetzt Nummer suchen und tue Puzzle zusammenbauen, sondern ich muss mir trotzdem
64 Gedanken machen, wie bilde ich zum Beispiel ein Fensterbank raus, dass das
65 funktioniert. Wie bilde ich ein Sockeldetail aus, auf die Seite hat es sich halt
66 da wieder gewandelt. Klar, wenn ich nur Dachstuhl zusammenbaue tue, dann tue ich
67 nur Puzzle bauen. Aber wenn ich jetzt wirklich sage, wir machen ein
68 Massivholzhaus oder einen Holzriegelbau oder einen Holzbau, ist eh egal dann, da
69 gibt es andere Details, wo ich mein Know-how (unv.) ist, nicht nur, jetzt tue
70 ich nicht mehr zimmern, jetzt kann ich das nicht mehr. Keine Frage. Die Burschen,
71 die dann da zimmern tun, wenn da jetzt einer von auswärts kommt und sagt,
72 kannst du mir den Dachstuhl machen, dann wird er wahrscheinlich ein Problem
73 bekommen, weil dann sagt er, huh, wenn er ehrlich ist, sagt er, er kann es
74 nicht. Oder er sagt, hey, ich mache es dir schon. (unv.), meine Firma, wir
75 zeichnen den Dachstuhl, entweder ich oder ein Techniker von mir, der zeichnet
76 den Dachstuhl, lasse ihn abbinden und ich stelle den dir dann auf. So läuft das
77 jetzt. Aber dass ich jetzt sage, so, jetzt binde ich dir das, ein wenig
78 komplizierte Geschichte auch ab, das ist halt die Frage, das ist ein wenig
79 verloren gegangen. Aber was wollen wir? Wo, in welche Richtung geht es? Und ich
80 glaube, dass es eher in die Richtung geht, wo wir jetzt sind, dass man sagt,
81 okay, wir sind halt der Puzzlebauer momentan, aber wir haben andere Arbeiten
82 auch, was vorher nicht so Sachen waren. Jetzt haben wir halt andere Sachen.
83 Probleme die und auch zu lösen sind, wo auch wieder irgendwo das Know-how vom
84 guten Zimmerer gefragt ist.

85 A: Das heißt, die Zimmereien haben sich eigentlich mehr vom reinen Holzbauer zum
86 teilweisen Generalunternehmer, der mehrere Bereiche abdeckt.

87 B: Richtig und es gehört so ein Fensteranschluss, gerade so ein Fensterbank ist
88 ja ein Sockeldetail. Das gehört in den Holzbau. Wenn ich jetzt das im Holzbau
89 verwende, das ist schwierig, nicht ein einfaches Kapitel, die ganze
90 Wassergeschichte, die Kondensat-Geschichten, vorher war das alles kein so ein
91 Thema nicht, aber das ist ja heute ein richtiges Thema mit den dicken Aufbauten
92 von den Dämmmaterialien, von den Wandstärken mit der Luftdichtheit von den
93 Gebäuden. Das ist das spannende heuer. Nicht, dass der jetzt einen Dachstuhl
94 zusammenbauen kann, da gibt es andere Sachen. Und das hat sich einfach, in diese
95 Situation hat sich das jetzt gewandelt.

96 A: Das ganze Thema der Vorfertigung und der Automatisierung, wie siehst du das?
97 War das vom Kunden gefordert oder aus welchem Grund ist das einfach immer mehr
98 gekommen?

99 B: Erstens einmal, der Kunde sieht das, dass das eine moderne Geschichte ist.
100 Der möchte ja auch was. Und dann, der fährt auch nicht einfach mit einer Kutsche
101 herum, sondern kauft sich auch ein gutes Auto und beim Dachstuhl ist es genau
102 dasselbe. Wenn das nicht ein schöne, exakt abgebunden ist oder das super sauber
103 rausgeschnitten ist oder die Oberfläche super sauber passt, das kennt der Kunde
104 genauso. Und das weiß er. Hoppla, da ist ein Know-how, da ist eine Technik
105 dahinter und das schätzt er. Das schätzt er schon. Dem ist das schon was wert,
106 dass der Dachstuhl schön abgebunden ist und nicht so, binden wir es halt mit der
107 Hand. Manche sind so. Aber werden immer weniger. Manche sagen, nein, den binden
108 wir mit Hand ab. Aber wenn er dann wieder sieht, wie perfekt und wie genau, wie
109 lässig das dann zum Zusammenbauen ist, ja, weiß er auch, was das ist, wenn das
110 mit der Maschine abgebunden ist. Nein, es hat schon seine Vorteile.

111 A: Und ist diese Automatisierung jetzt auch im Abbund zum Beispiel, ist das auch
112 ein Kostenvorteil für die Holzbauunternehmen oder ist das jetzt, sind die Kosten
113 für die Anlagen jetzt im Vergleich zur Einsparung größer vielleicht?

114 B: Ich sage, es ist vielleicht, weiß ich nicht, der große Sprung, wenn ich jetzt
115 sage, ich habe eine Abbund-Maschine und jetzt kann ich ihm um so viel den

116 Dachstuhl billiger verkaufen. Überhaupt nicht, nein. Überhaupt nicht. Aber ich
117 kann Qualität liefern und die Kunden wollen eine Qualität. Sie zahlen einen
118 guten Preis dafür und sie wollen eine Qualität. Und das ist einfach, ich glaube,
119 wenn ich jetzt sage, ich tue mit dem Abbund normal, dass ich sage, (unv.), bin
120 ich vielleicht überhaupt nicht teurer. Das will ich überhaupt nicht sagen. Aber
121 der Kunde fordert das, dass er, er möchte es haben. Er möchte nicht mehr zahlen,
122 aber er will es haben. Und darum sage ich, teurer, billig ist es auf keinen Fall.
123 Billig ist es auf keinen Fall, aber man sieht, wir haben in der Woche eh ein
124 Gespräch mit dem Hr. XXX gehabt, weißt du eh, mit denen, und da hat es ja auch
125 schon vor zehn Jahren, sind wir schon lange in Kontakt, durch den Hr. XXX haben
126 wir mit der Fa. XXX auch viel Kontakt gehabt. Sind wir zusammengesessen und da
127 hat es geheißen, da gibt es Abbundzentren. Du mit deinen zehn, zwanzig Zimmerer,
128 da brauchst keine Abbundanlage kaufen. Tut euch zusammen, fünf Zimmerer oder
129 drei Zimmerer und macht Abbundzentren, Hausruckviertel hat ein Abbundzentrum und
130 ich weiß nicht, was es noch alles gibt. Und wo sind wir jetzt? Jetzt sagt er,
131 jetzt kaufen die Zimmerer mit fünf, sechs, sieben Leute die Abbundmaschine für
132 sich selber. Für sich alleine. Da siehst du, dass das wert ist, dass die eine
133 saubere, ordnungsgemäße, professionelle Arbeit liefern. Und die kaufen die
134 jetzt? Sagt er, hey, die letzten Jahre hat er verkauft, sagt er, ein Wahnsinn.
135 A: Geht es darum, dass es auch so flexibel ist, dass er es jederzeit nutzen kann,
136 dass er nicht irgendwo hingehen muss wahrscheinlich?
137 B: Das einmal. Die Qualität. Er sagt halt auch, was ein großes Thema ist auch,
138 das Personelle. So brauchst du halt zwei Leute, die ständig vielleicht abbinden
139 oder drei Leute, die Zeit mit der Maschine, habe ich einen Techniker drinnen,
140 der zeichnet es, schicke es raus, draußen arbeitet einer. Und dann hat er einen
141 fix fertigen, gehobelten Dachstuhl. Es ist eine, wie sagt man da?
142 A: Ein Ressourcenthema.
143 B: Genau, richtig. Das sagen einfach viele. Und da hat er auch nicht so unrecht.
144 Die Leute, die guten Leute werden immer weniger. Die bräuchtest du ja fast

145 draußen auf der Baustelle. Nebenbei bräuchtest du sie daheim, wenn du mit der
146 Hand abbindest, da kannst du ja fast nicht einen jeden dazustellen. Der sollte
147 sich auch ein bisschen auskennen. Die brauchst du eh auf der Baustelle. Und der
148 sagt, das boomt volle Kanne.

149 A: Okay. Das Thema der neuen Bausysteme, so wie Brettspertholz, wie hat das
150 jetzt den Markt, den Holzbaumarkt beeinflusst oder die Projekte?

151 B: Gegenüber vom Riegelbau oder?

152 A: Ja, gegenüber von vorher. Brettspertholz ist in den letzten Jahren eigentlich
153 wirklich so in die Breite gekommen auch. Wie hat das jetzt so die Projekte und
154 auch die Struktur des Unternehmens beeinflusst?

155 B: Rein den Umsatz betreffend?

156 A: Rein nur für dich.

157 B: Ich meine, für mich ist es einfach, ich bin nicht der große Fan vom Riegelbau.

158 Einfach die vielen Aufbauten und ich sehe einfach, der Riegelbau ist ein
159 Barackenbau, ganz brutal gesagt jetzt. Und das andere heißt ja nicht umsonst,
160 Massivholzbau. Ich bin einfach einer, mir ist schon ein Anliegen, wenn jetzt
161 einer kommt und ich habe schon einiges durchkalkuliert auch mit den Riegelbauten
162 und im Vergleich dazu, da kommen sie, dann bieten wir halt ein Massivholz an und
163 dann bietest du einen Riegelbau an, wenn du das so ein bisschen vergleichst, so
164 großartig weit weg sind wir mit den Kosten trotzdem nicht gegenüber dem
165 Riegelbau, weil einfach die vielen Wandaufbauten, die er braucht, die vielen
166 Schichten, was der Holzriegel braucht, auch irgendwie zu komplex und dass die
167 Kosten dann genauso hoch, gewisse Höhen erreichen, dass ich sage, okay, da kann
168 ich in Massivholz auch schon bauen. Und dann habe ich aber Massivholz,
169 durchgehend eine Scheibe, wo ich sage, okay, da ist meine Schicht. Das ist das
170 statische und das fixe und wichtige Teil, was ich in meinem Haus habe. Darum,
171 ich bin eher dafür, für so ein Massivholzhaus.

172 A: Hat das aus deiner Sicht auch neue Märkte eröffnet, grundsätzlich dem
173 Holzbau?

174 B: Auf jeden Fall, gerade bei mir. Weil wir haben ja vorher, haben wir nur
175 Dachstuhl gemacht. Wir haben richtig, reine landwirtschaftliche Bauten und
176 Häuserdachstuhl haben wir gemacht. Und jetzt hat sich schon, wir haben richtig
177 coole, richtig lässige Projekte und das hat sich einfach nur eröffnet, ich will
178 auch nicht sagen, dass das mit dem Riegelbau genauso, nein, das wäre mit Riegel
179 vielleicht gar nicht so gegangen, nein, das hat sich schon ergeben mit
180 Massivholz, die halt gesagt haben, das bauen wir jetzt in Massivholz, weil
181 anders ginge es vielleicht eh nicht. Mit einer Tramdecke wäre das ja gar nicht
182 gegangen. Nein, es hat sich schon einiges eröffnet.

183 A: Was man in dem Zusammenhang natürlich sehr oft hört, ist die Verschiebung der
184 Wertschöpfung jetzt vom Handwerker, also vom Holzbauunternehmen, in die
185 Industrie? Wie siehst du da die Situation?

186 B: Sind wir aber auch wieder (unv.). Wenn man jetzt sagt, okay, klar, ich lasse
187 mir das alles fertig machen. Die Massivholzwände lasse ich mir rausschneiden.
188 Aber was kommt denn noch alles dazu? Da kommt ja so richtig viel noch dazu? Dann
189 hast du meistens eine Fassade zu machen. Dann hast du einen Innenausbau zu
190 machen. Dachstuhl, wenn man ihn bekommt, bleibt trotzdem dort. Aber es sind
191 wieder, es kommen andere Arbeiten dazu. Wie wir zuerst gesagt haben, da gibt es
192 andere lässige und schöne und für den Zimmerer interessante Arbeiten, sei es
193 Fassade, sei es Innenausbau, was ich vorher vielleicht nicht so gehabt habe.
194 Klar, aber du kannst auch nicht einfach sagen, so, jetzt produziere ich mir die
195 Wand selber. Geht ja nicht. Ich kann sagen, okay, ich mache es halt. Das kannst
196 du tun. Aber ja, in welche Richtung geht es? Aber das haben auch schon viele
197 gesagt, dass die Verschiebung, das du mich jetzt gefragt hast, da haben wir, ja,
198 das braucht hat, das ist aber beim Dachstuhl auch dasselbe, das macht halt jetzt
199 alles der XXX. Ja, aber ich habe auch, ich brauche auch die Techniker im
200 Büro, die ich vielleicht gar nicht gehabt hätte und dann tun wir halt mit dem
201 Taschenrechner rechnen oder vom Schnürbund dann aufschnüren. Das hat sich auch
202 alles verschoben. Das hat sich halt da rein verschoben. Aber ich glaube, wenn

203 einer will, dass er ein guter Zimmerer ist, dann lernt er das im Büro, dass er
204 da will, dass er jetzt da lernt und mit dem Abbundprogramm da arbeitet, ist ja
205 ein neuer, das ist eine neue Aufgabe für den Zimmerer. Lauter solche können wir
206 auch nicht brauchen, keine Frage, will auch nicht ein jeder. Die sagen, da setze
207 ich mich rein. Draußen auf der Baustelle, der sagt, das passt für mich. Sicher
208 tut der Puzzle bauen. Und es gibt auch, wenn du jetzt mit der Hand abbindest,
209 alle können es dann trotzdem nicht. Das können auch nur gewisse Leute. Alle
210 können es auch nicht. Aber das ist, zu mir hat einmal der Chef gesagt, mit dem
211 ich vorher gearbeitet habe, wenn es lauter solche gäbe wie mich, gäbe es lauter
212 Chefs. Ja. Oder? Wenn es lauter Gute gäbe, gäbe es lauter Chefs, oder? Es ist so,
213 wir brauchen die anderen auch. Und alles miteinander muss passen, genau.
214 A: Aber du siehst da heute, so wie das Produkt Brettsperrholz, eher als Chance
215 für die Holzbau?
216 B: Auf jeden Fall. Aber ich merke es halt einfach, du musst dahinter stehen. Aber
217 das ist bei jedem so. Wenn ich sage, okay, für mich ist das Wichtigste der
218 Riegelbau, dann verkaufe ich sicher einen Riegelbau und keinen Massivholzhaus.
219 Aber der Kunde merkt das sofort, in welche Richtung es da drinnen geht. Das weiß
220 er. Und wenn du, das habe ich überall, wenn du hinter dem Produkt stehst, was du
221 verkaufst oder machst, das verkaufst du dann auch.
222 A: Genau wie?
223 B: Es ist nicht nur so, dass er sagt, okay, der will, klar, die kommen, die
224 wollen ein Massivholzhaus. Aber wenn du jetzt anfängst, nein, dann merken sie,
225 wieso nicht? Da fangen sie dann überlegen an, will der, mach der? Aber wenn die
226 merken, hoppla, der hält da was, dem taugt das, ich meine, wenn sie selber dann
227 auch noch interessiert sind oder das so wollen, dann hast du schon gewonnen. Du
228 musst richtig, das ist das Wichtigste, du musst zu deinem Produkt stehen. Wenn
229 du das nicht tust, dann hilft dir das Ganze nicht, ob das jetzt (unv.) oder
230 nicht (unv.).
231 A: Du hast schon kurz angesprochen diese Verschiebung jetzt ins Büro und so

232 weiter. Hat sich dadurch die Struktur deines Unternehmens verändert, dass es
233 jetzt mehr Büroarbeit ist als früher? Hat sich das verschoben?

234 B: Das ist/ Sagen wir, wir sind halt, in dem Betrieb sind wir halt da drinnen
235 erst so richtig gewachsen. Vorher sind wir halt, haben wir nicht die ganze
236 technische Vorbereitung gemacht, sondern habe ich halt die Abbundpläne
237 ausgedruckt und dann haben wir halt mit der Maschine dann abgebunden. Und jetzt
238 habe ich halt ein bisschen selber gemacht. Aber durch das, dass wir doch
239 kontinuierlich besser geworden sind, hat sich das, keine Frage, das Büro, oft
240 denkst du dir, Wahnsinn, wie viele Leute wir im Büro sind. Was da notwendig ist,
241 dass das alles funktioniert, dass du das brauchst, dass die Bestellungen, dass
242 die ganze Abrechnung, dass alles da ist, wenn du es brauchst, da hat sich schon
243 viel ins Büro verlegt. Das hast du vorher vielleicht, naja, hast du halt ein
244 (unv.) bestellt und eine (unv.) bestellt. Statik, naja, das war auch nicht so
245 ein großes Thema, weil da hast du halt ein wenig, bei den Bauten, sind ganz
246 anders gewesen als jetzt. Und da hat sich jetzt dann schon viel getan. Und das
247 wird nach wie vor eher, glaube ich, noch mehr werden, die ganze Büroarbeit. Du
248 musst das alles viel dokumentieren, die ganzen Fotos und alles gescheit
249 archivieren, dass du es auch findest und dann auch die ganzen Aufbauten alles
250 rechnen. Da tut sich, das wird sicher, glaube ich, noch mehr.

251 A: Dann ist ja das Thema Digitalisierung natürlich auch ein großes, in allen
252 Bereichen, aber auch im Bau oder Holzbau, siehst du es als Herausforderung jetzt
253 für/

254 B: Was verstehst du unter Digitalisierung?

255 A: Naja, grundsätzlich in allen Bereichen, jetzt auch in der Planung natürlich,
256 dass man viel mehr digital vernetzt ist, aber natürlich auch in der ganzen
257 Kalkulation, in der Angebotslegung und so weiter, inwieweit seid ihr da, oder?

258 B: Ja, wir, wie soll ich da sagen? Wir machen, wir arbeiten mit dem SEMA. Da
259 gäbe es eine Kalkulation. Aber wir haben schon vorher ein Kalkulationsprogramm
260 gehabt. Es entwickelt sich halt dann, SEMA hat sich dann auch entwickelt, dass

261 sie sagt, okay, die Komponenten, was du im SEMA da zeichnest, könntest du dann
262 übernehmen gleich in die Kalkulation. Ja, aber wie tust du das wieder? Jetzt
263 hast du selber ein Kalkulationsprogramm. Wir haben eh schon einmal eine
264 Umstellung gemacht von einem Kalkulationsprogramm auf das andere, nicht leicht,
265 weil du bist da richtig eingespielt auf das. Du weißt ganz genau, was das kann.
266 Und auf einmal musst du dich umstellen auf ein anderes Kalkulationsprogramm.
267 Jetzt haben wir auch gesagt, okay, wir machen die Kalkulation nicht über SEMA,
268 sondern wir machen es eigens, über ein eigenes Programm, weil mit dem sind wir
269 wieder verbunden mit der Abrechnung und mit der Fakturierung und das Ganze, hat
270 das wieder den Vorteil, ja. Da gibt es so viele Möglichkeiten. Es ist halt, was
271 ist richtig für einen? Das muss halt dann einer selber wissen. Du kannst alles
272 richtig ausreizen. Da gibt es ja dann, ich weiß nicht, wie das heißt, da kannst
273 du dann die Projekte dorthin schicken, da tut der ganze Installateur tut das
274 dann rein. Dann schickst du es wieder weiter.

275 A: OK

276 B: Ja. Ich weiß, ich habe noch nie gearbeitet damit. Sie haben es uns schon ein
277 paar Mal angeboten, aber jetzt zeichnet der irgend, das muss ja, ich glaube,
278 dass da die Qualität dann da, das muss ein guter Mann sein, weil wie viel
279 passiert auf der Baustelle schon draußen. Da sehen sie es eins zu eins. Und wie
280 viel passiert da, wenn da jetzt was geändert wird? So, jetzt wird das alles im
281 Büro drinnen, alles perfekt geplant, perfekt gemacht. Dann musst du es aber auf
282 der Baustelle durchsetzen. Nehmen wir zum Beispiel her (unv.) oder das ganze
283 Abkleben von Folien und Abdichten von Fensterbänken und so Sachen. Im Büro ist
284 das alles einfach. Im Büro ist das, das geht super. Hey, (unv.), was tut ihr
285 denn so dumm, ja? Dann draußen auf der Baustelle. Jetzt ist es da vielleicht
286 kalt. Regnen tut es vielleicht auch. Der Wind geht und du sollst jetzt das (unv.
287), kleben sollst, (unv.), der Nächste hinter dir arbeitet auch schon ran. Es
288 sind ganz andere Herausforderungen. Ob das so umzusetzen ist, im Büro kann ich
289 das wirklich alles super planen. Keine Frage. Aber wie wir es umsetzen können

290 draußen. So und dann kommt es aber auf die Fachleute an. Die brauchen wir dann
291 auch. Und das wissen wir, dass die nicht mehr werden.

292 A: Oder auch nicht besser?

293 B: Genau, oder nicht besser. Das ist, und wir arbeiten schon. Wir haben halt mit
294 der DWG- und DXF-Datei, wie wir da miteinander arbeiten, schicken wir es runter,
295 sie zeichnen da weiter und man kann es da so auch machen. Aber ich weiß nicht,
296 das andere, BMI oder wie heißt das, BMI, oder wie heißt das? BIM heißt es, oder?

297 A: BIM, genau. Building Information Modelling.

298 B: Das wäre ja die Geschichte.

299 A: Genau.

300 A: Glaubst du auch, dass das im Holzbau jetzt auch noch nicht, es ist noch
301 nirgends durchgängig, eingesetzt. Aber grundsätzlich, der Holzbau arbeitet ja
302 schon sehr viel im dreidimensionalen Bereich, der macht ja eigentlich seinen
303 Teil eh schon dafür, aber eher ist es wahrscheinlich die Schnittstelle, so wie
304 du gesagt hast, zu den anderen hin. Ob der Haustechnikerplaner wirklich auch
305 dreidimensional plant, oder?

306 B: Ob er bereit ist dazu? Jetzt sind wir noch nicht einmal bereit vielleicht,
307 wie viele gibt es, die mit DWG und DXF was anfangen können? Verstehst du? Und
308 jetzt auf einmal kommt das noch daher. Da ist der Kleine sowieso schon einmal
309 und wir sind ja trotzdem im Privatbereich. Und da gibt es dann den Installateur,
310 der hinterm Haus mit zwei Leuten arbeitet. Ja, der weiß halt nicht, der weiß
311 nicht, (unv.), habe ich ja gar nichts. Der geht auf die Baustelle und sagt, hey,
312 da, Schlitz schneiden und da, so. Wie tust du jetzt?

313 A: Ja warum?

314 B: Da ist ein gewaltiger Aufholbedarf. Und ich weiß nicht, ob die so schnell so
315 weit sind, ja. Kann sein, dass das schnell geht dann einmal. Aber ich weiß nicht.

316 A: Aber siehst du grundsätzlich auch schon die Digitalisierung schon auch als
317 Herausforderung trotzdem auch für dein Unternehmen?

318 B: Ja, auf jeden Fall.

319 A: Am Puls der Zeit bleibt und sich da weiterentwickelt?

320 B: Nein, auf jeden Fall. Aber momentan sind wir mit unserer Technik, glaube ich,
321 passt das. Ich brauche das nicht. Wir haben, ich habe schon mein, es haben schon
322 einmal ein paar nachgefragt, ob wir nicht da, da gibt es solche Gruppen, wo man
323 sich dann da zusammenschließen kann. Aber ich habe gesagt, nein, ich mache da
324 nicht mit.

325 A: Ja, kommen wir zum Thema Planung im Holzbau. Das haben wir auch schon ein
326 bisschen. Wie ist da der Bedarf an Planungsleistungen? Hat der zugenommen oder
327 nimmt der weiter zu? Wie ist das jetzt im Holzbau?

328 B: Auf jeden Fall, ich meine, da hinken wir vielleicht ein bisschen nach. Die
329 Planung heißt jetzt die Einreichplanung, oder?

330 A: Die ganze Planungskette eigentlich vom Entwurf bis zur Abbundplanung.

331 B: Da wäre ich schon froh, wenn ich irgendeinen hätte, der die Planung, rein
332 Einreichplanung einmal macht. Da geht es, einfach das, weil wenn du das einmal
333 hast im Haus, dann hast du und haben wir die halbe Miete schon eingefahren, dass
334 das vielleicht zu einem Auftrag kommt. Und dann die andere Planung oder da
335 werden wir eh von euch gut unterstützt, wenn wir jetzt wirklich eine so happige
336 Geschichte haben, dann sagen wir halt, okay, macht es halt ihr. Wenn man jetzt
337 sagt, okay, macht ihr jetzt ein Massivholzhaus und es ist da mit Statik so viel
338 verbunden oder mit Stahlträgern und dass du sagst, okay, Detail, da sind wir
339 nicht so, ich meine, wir würden es vielleicht auch zusammenbringen, aber ihr
340 seid da sicher die Profis und dann sage ich, okay, dann macht ihr es fertig. Und
341 wir tun es halt wieder montieren, weil die Pläne, das funktioniert eh gut. Aber
342 wichtig wäre, glaube ich, von unserem Betrieb jetzt momentan noch, dass wir
343 einen hätten, der das einmal soweit könnte, dass der Kunde sieht, hoppla, der
344 bekommt den Einreichplan, jetzt baue ich das Haus. Und dann hast du ihn schon
345 halb in der Miete, jetzt baue ich trotzdem mit der Firma, weil der hat sich
346 jetzt schon so viel reingedenkt und das Know-how reingebracht. Und die
347 Abwicklung dann, glaube ich, ob das dann ihr macht oder wir dann machen, weil es

- 348 einfach eine einfachere Geschichte ist, dass wir es machen können. Das
349 funktioniert gut. Ist meine Geschichte, ja.
- 350 A: Aber es ist schon so, dass auch die Abbundplanung aufwendiger geworden ist,
351 oder, dass man viel mehr Details braucht?
- 352 B: Keine Frage, nein, das ist schon klar. Ja. Und eben, du sollst halt, du musst
353 dir Gedanken machen mit den Details, (unv.), du musst halt schon wissen,
354 funktioniert das oder funktioniert das nicht. Und irgendwo, ich bin halt so
355 einer, nicht einfach nur auf neue Sachen, alles neu und wir müssen alles neu
356 erfinden. Da ist schon viel (unv.). Da bin ich halt einfach eher so, hey,
357 schauen wir uns das an. Bleiben wir bei unseren, vielleicht ein wenig alten
358 Sachen, aber ich weiß zumindest, das funktioniert.
- 359 A: Wie siehst du das, kann der Kunde oder der Auftraggeber, kennt der den
360 Stellenwert der Planung, die Kosten für die Planung? Ist das ihm bewusst, was
361 das kostet und kann das auch verrechnet werden?
- 362 B: Ja, die Planung, wenn ich jetzt den Auftrag habe, die Planung, die Statik und
363 das, die Abwicklung, die Ausarbeitung, das ist er eher bereit. Das ist er eher
364 bereit. Da habe ich kein Thema, wenn ich, die Statik kostet ein paar tausend
365 Euro und die technische Vorbereitung. Wo ich schon ein bisschen kämpfe, aber das
366 wäre halt dann, wenn ich sage, okay, der Einreichplan kostet, der Einreichplan
367 ist ja nicht wenig Arbeit. Wenn ich ihnen jetzt sage, drei-, viertausend Euro
368 kostet, dann sagt jeder, boah, was der kostet. Weil von dem gehen sie eh aus,
369 nein, das hast du schnell hergezeichnet, oder? Aber das andere, dass ich sage,
370 okay, wie Statik, wenn das ein Auftrag ist und der sieht, hoppla, da gibt es
371 viele statische Sachen. Die sieht er ja selber noch nicht, nein das, habe ich
372 kein so ein Problem. Da sieht er die Position, die kostet halt ein paar tausend
373 Euro und das, nein, das sieht er dann, das passt.
- 374 A: Also eher jetzt in der Entwurfs- und Einreichplanung.
- 375 B: Genau, richtig. Das einmal. Wie oft sitzt du beieinander? Du verlierst da so
376 viel Zeit. Jetzt hast du Kunden, die fünfmal kommen und zeichnen. Was tust du,

377 wenn das auf einmal teurer wird? Oder du musst eben, jetzt sitzt der tagelang
378 beieinander und tut herumzeichnen. So, passt nicht. Wieder umzeichnen. Dann sagt
379 die Behörde vielleicht, passt nicht. So, wenn du das alles unterm Strich
380 zusammenzählst, dann sagst du, hey, das kostet so viel. Wenn ich sage, der Plan
381 kostet zweitausend Euro und dann ist es ein Kunde, der fünfmal, zehnmal umplanen
382 tut, was tust du dann? Das habe ich dann, bei euch weiß ich, da weiß ich, wenn
383 ich den Auftrag habe, dann weiß ich, was auf mich wartet. Aber da weiß ich ja
384 nicht, was auf mich wartet.

385 A: Das heißt, die Planung, diese Einreichplanung ist eher Mittel zum Zweck, dass
386 du das Projekt verkaufst.

387 B: Genau, richtig. Aber das Problem wird halt dann, okay, wenn er es bei mir
388 kauft, geht es ja dann noch, aber was ist, wenn er es nicht bei mir kauft und
389 ich habe da richtig viel Zeit reingesteckt. Dann sage ich, das kostet, der Plan
390 laut dem Aufwand fünftausend Euro. Dann bin ich der Böse. Dann geht er zum
391 Nächsten, sagt, der ist ja verrückt, was der verlangt, weil im Endeffekt habe
392 ich es ja gebraucht. Das weiß ja der andere nicht, dass der 15-mal umzeichnen
393 lassen hat oder dass bei der Behörde dreimal geändert worden sein muss, weil es
394 nicht gepasst hat. Das sagt er ja nicht, dass er so lästig war unter
395 Anführungszeichen. Aber du hättest halt leichter den Fuß drin, wenn du die
396 Planung im Haus hättest, das ist klar. Weil wenn du ihm sagst, du tust nach
397 tatsächlichem Aufwand, so, kann ich nicht kontrollieren.

398 A: Wenn du jetzt diese Einreichplanung nicht bei dir machst, ab wann wirst du da
399 in den Planungsablauf eingebunden?

400 B: Ja, wir kommen, es kommen schon, gerade, die Holzhäuser bauen, die kommen
401 vorher. Die kommen wirklich vorher, schauen sich einmal an, was da alles möglich
402 ist. Dann schauen sie eh, boah, wirklich, geht alles. Und dann sage ich halt,
403 dann habe ich halt ein paar Planer, sagst du, schau her, fahre zu dem, der kennt
404 sich gut aus. Fahrt zu dem, der zeichnet euch den Einreichplan. Und wenn ihr ihn
405 wieder habt, dann kommt wieder. Und kommen auch wieder.

406 A: Das heißt, du setzt da schon auf ein Netzwerk mit Partner oder/?

407 B: Keine Frage, wir haben gewisse, die dann, richtig, und die das schon einmal
408 gemacht, die schon einen Planer haben für Holz. Weil das ist ja ein schwieriges
409 Unterfangen. Die planen ja, die haben ja immer Massivhäuser gebaut oder ihre
410 Ziegelhäuser oder Betonhäuser gebaut und auf einmal soll er ein Holzhaus planen.
411 Es kommen ja viele Leute, die haben einmal einen Entwurf von einem Ziegelhaus,
412 ein Entwurf. So, Fünzfziger-Ziegelmauer und dann kommen sie, naja, ich möchte das
413 gerne in Holz bauen. Sage ich, ist klar, wenn wir jetzt die Außenmaße einhalten,
414 dann habt ihr auf einmal bei eurem Haus um zehn Quadratmeter mehr Wohnfläche
415 oder von den Innenmauern, dass die gleichen Quadratmeter habt. Das ist ja alles,
416 das alles ein (unv.), wenn wir da darüber reden, was das alles heißt, was für
417 Änderungen da sind. Wenn man jetzt außen die Fläche lässt, dass man die ganzen
418 Räume vielleicht wieder überdenken muss, dass die gar nicht mehr so passen, wie
419 sie da jetzt reingezeichnet haben. Das ist schon eine Herausforderung. Das ist
420 auch für den Kunden oder für den, der Haus baut, eine Herausforderung.

421 A: Also es ist schon wichtig, dass jetzt auch der Planer von Anfang an mit Holz
422 plant, um einfach ein gutes Projekt umzusetzen.

423 B: Richtig, der muss sich auskennen. Gibt es nicht alle, gibt nicht, die was,
424 kann eh nicht jeder. Genauso bei den Architekten. Bei den Architekten vielleicht
425 noch extremer, weil die noch extremere Häuser bauen und da siehst du dann schon,
426 der hat ja kaum eine Ahnung von dem ganzen Holzbau.

427 A: Wie funktioniert da die Schnittstelle, wenn das jetzt von so Planern kommt,
428 die jetzt nicht unbedingt Partner sind, mit den Plänen zu euch? Schon auf
429 digitaler Basis, oder?

430 B: Ach so und dann auf einmal wollen sie doch ein Holzhaus haben, ja. Dann sagen
431 wir halt, schaut her, das ist unser Wandaufbau. Das ist der Wandaufbau. So
432 schaut das aus. Und jetzt müsst ihr euch Gedanken machen. Jetzt müsst ihr es
433 wieder aufs Papier bringen, weil ihr könnt den Plan nicht so lassen mit den
434 Ziegelmaßen. Das ist ja, das passt ja nicht zusammen. Auch für den Installateur

435 und für den Elektriker, es passt überhaupt nichts mehr zusammen. Ihr müsst das
436 umplanen. Jetzt sagen wir ihnen, geben wir ihnen die Wandaufbauten mit, was wir
437 da besprochen haben und sagen, so, jetzt gehst du zu dem Planer und der soll
438 zumindest die Wandstärke richtig einzeichnen. Und dann kommt er eh auf Sachen
439 drauf, dass er vielleicht, hey, auf einmal wird das Stiegenhaus statt 1,50 zwei
440 Meter breit, (unv.) Stiegenhaus haben oder einen Gang haben, wo dann die
441 Quadratmeter wieder dazu? Dann kommen sie eh drauf, dass sie noch einmal
442 umplanen müssen. Aber ja, aber es kommen schon viele daher, die zuerst Ziegelbau
443 geplant haben und dann wollen sie halt doch, ich weiß auch nicht, wieso? Hören
444 sie es oder sehen sie es irgendwo einmal? Sie haben ja schon viel Zeit
445 reingesteckt, dass sie zu einem Plan einmal kommen. Und auf einmal kommen sie so
446 drauf, bauen wir es doch in Holz.

447 A: Aber ist es dem Kunden nicht wichtig, gut zu planen, dass er jetzt wirklich
448 zu einem Fachmann geht oder zu jemanden, der sich genau dort auskennt oder ist
449 Unwissen?

450 B: Vielleicht eh Unwissen, wie wir vorher gesagt haben, die Leute wissen oder
451 die Kunden oder die Kunden wissen vielleicht gar nicht, was alles, was nicht
452 alles möglich ist. Sicher, sie schauen eh bei der Homepage nach. Keine Frage,
453 aber kannst du es so aufbereiten, dass das für den Kunden sichtbar wird, dass er
454 es sieht? Wir sehen schon, wenn sie da sind und man kann ihnen was zeigen. Das
455 macht viel, viel mehr aus, dass sie es sehen und dass sie einmal merken, wie
456 fühlt sich sowas an, dass sie es angreifen können. Das macht schon viel aus.

457 A: Beim Thema Personalressourcen oder überhaupt grundsätzliche Ressourcen in der
458 Planung jetzt in deinem Betrieb, wie seid ihr da aufgestellt? Ist das
459 ausreichend oder ist das jetzt eigentlich was, was eigentlich immer sehr knapp
460 ist?

461 B: Wir haben ja letztes Jahr, haben wir ja massive Probleme gehabt. Wir sind
462 gewachsen, gewachsen, gewachsen. Ich habe alles gewusst. Und dann haben wir
463 gesagt, passt, es geht nicht mehr so. Haben wir ein paar Fachleute, zwei

464 Fachleute, die miteinander gearbeitet haben, so, die uns so begleitet haben.
465 A: Beratung oder Consulting?
466 B: Richtig, wir haben da geschaut, dass wir eine zweite, praktisch eine dritte
467 Schicht reinbekommen. Die Leute haben wir gehabt, die wollten halt auch alle auf
468 der Baustelle raus, weil ich setze mich da nicht rein. (unv.) fangen wir nicht
469 an, okay? So, aber wir haben es gewusst, die Kunden, mein Sohn oder der (unv.),
470 den kennst du eh, der (unv.) oder der XXX, der XXX war immer da.
471 Aber die zwei, der (unv.), irre schwierig, dass sie sagen, sie wollen lieber auf
472 der Baustelle draußen bleiben. Jetzt haben wir sie einmal so weit gehabt, dass
473 Hälfte, Hälfte. So. Jetzt kannst du dir aber vorstellen, du weißt ja, wie das
474 rennt. Du bist auf der Baustelle, der (unv.) ruft an, oder ich brauche (unv.)
475 oder ich brauche das oder brauche das und der arbeitet auf der Baustelle. Ja,
476 das haben sie dann aber schon ein bisschen mitbekommen, dass das einfach,
477 entweder ich bin drinnen oder ich bin draußen. Aber rein wollten sie nicht. Das
478 haben wir halt dann, richtig gute Leute reinbekommen, die uns da geholfen haben.
479 Und da haben wir jetzt die dritte, die zweite und die dritte Ebene, die drei
480 Techniker zusammengebracht und das ist echt jetzt, das haben wir letztes Jahr
481 gesehen einfach. Das funktioniert jetzt echt super. Und jetzt spielen sie da
482 wieder und sie sehen einfach, dass das für sie auch passt, für sie auch okay ist,
483 dass sie jetzt immer drinnen sind. Ist sicher kein "so ein leichter Job".
484 Draußen ist klar, da habe ich meine eine Baustelle und da werke ich. Drinnen
485 habe ich fünf oder sieben zu betreuen und durchzudrücken. Aber da sind wir jetzt,
486 da sind wir jetzt echt gut aufgestellt. Ja, das funktioniert gut. Nein, da,
487 aber wie gesagt, aber der eine, vielleicht aber, wir gehen ja von dem aus,
488 irgendwann vielleicht kommt er. Du brauchst jetzt nicht zugehen aufs AMS und die
489 schreibt eine Stelle aus in der Zeitung. Das brauchst du nicht tun. Ach, das
490 brauchst du nicht tun. Kommt keiner.
491 A: Also Personalsuche siehst du schwierig oder was tust du jetzt so?
492 B: Nein, wir haben kein Problem mit Personal. Haben wir überhaupt nicht, wir

493 sind in den letzten zwei Jahren, sind wir zehn Leute mehr geworden. Aber nicht,
494 dass ich sage, okay, mit ach und krach, mit aller Gewalt, jeden, der angerufen
495 hat, kommen Sie, sondern wirklich Lehrbuben gute, nicht irgendeinen Lehrbuben,
496 sondern richtig gute Lehrbuben, jedes Jahr zwei Lehrbuben bekommen, dann Leute
497 von einem anderen Zimmerer, gesehen, hey, gut, da taugt es uns, da ist es auch
498 lässig, ganz eine junge Truppe, die kennen sich vom Fortgehen. Jetzt ist
499 momentan das Fortgehen nicht so ein Spaß, aber die sitzen ja trotzdem wo
500 beieinander und da kommen sie zusammen. Und das macht schon viel aus, dass sie
501 einfach wissen, dort ist es lässig arbeiten. Dann kommen sie, dann macht man
502 einfach nur das Finanzielle und der nimmt ein paar Kilometer in Kauf und fährt
503 dorthin. Und darum sage ich auch, ich muss nicht mit ach und je oder mit jeder
504 Kraft einen Planer oder einen Techniker noch suchen, nein, ich warte einfach,
505 sage okay, wenn der kommt, dann soll er kommen, dann passt das. Weil so wichtig
506 momentan ist es noch nicht, wir kommen da durch. Wenn es passt, dann passt es.
507 A: Aber wenn du weiter wachsen möchtest als Unternehmen, dann brauchst du
508 definitiv auch noch weitere Ressourcen in der Planung sozusagen.
509 B: Genau, richtig. Genau. Aber da haben wir auch schon gemerkt, einfach die
510 besten Leute sind schon die, die du kennst für solche Sachen. Es ist lässig,
511 wenn du einen Fachmann bekommst von einem anderen Zimmerer. Das ist das Beste,
512 was dem Betrieb passieren kann, der jetzt reinkommt, nicht rein, sondern in den
513 Betrieb und dann draußen mitarbeitet. Erstens einmal hat er eine andere
514 Arbeitsweise, sieht von uns, was gut ist, sieht, was er gut macht, gibt das
515 wieder weiter. Super, echt perfekt. Und da ein wenig, denke ich, ist es einfach
516 lässig, der sieht den ganzen Ablauf draußen, weiß schon, wie das alles rennt und
517 dann fängst du ihn rein. Das Zeichnen auf dem SEMA oder auf irgendeinem oder das
518 Kalkulieren, das Kalkulieren, das bekommt er eh schon rein. Aber was habe ich
519 davon, wenn der nie draußen war. Wie soll denn der was kalkulieren? Der weiß ja
520 nicht einmal, wie lange man braucht, dass (unv.). Wie sollte der was
521 kalkulieren? Geschweige denn, wie soll er ein technisches Detail ausarbeiten,

522 wenn er es nicht einmal, ja, am (unv.) hat er es gemacht, aber der hat es
523 draußen nicht einmal gesehen, wie das wirklich ist. Da sind wir wieder dort (unv.
524), wieso braucht ihr solange, dass das Band da oben liegt. Ja. Der weiß ja nicht,
525 (unv.), es könnte ja das und das und das.

526 A: Also der Techniker kommt eher aus der Praxis bei dir, also das Personal kommt
527 eher aus dem eigenen Stamm.

528 B: Genau. Wir arbeiten, wir fahren eigentlich gut. Wir haben Gott sei Dank ein
529 Glück mit den Lehrlingen, ja. Und die sind halt, jetzt ist es irgendwie, mir
530 fällt es halt auf, jetzt sind die Kinder da, mit die wir früher unterwegs sind.
531 Die kommen jetzt. Die wollen dort nicht, nicht die was, ja, gehen in die Schule
532 auch, aber machen sie die Landwirtschaftsschule oder machen dort eine Matura,
533 aber sie wollen dann was lernen. Und dann sehen sie, da sind viele junge Leute,
534 da möchte ich mitarbeiten. Der nimmt das in Kauf, dass er da noch was lernen
535 anfängt.

536 A: Und hast du Erfahrung jetzt mit Technikern auch, die jetzt von der HTL oder
537 von der Fachhochschule oder so kommen, nein, gar nicht?

538 B: Nein. Wir haben es einmal probiert, aber wir haben einen gehabt von der HTL
539 einmal, Hochbau Linz, aber ja. Ich habe, es ist schwierig zu bekommen und dann
540 war einer da, aber der hat. Wie gesagt, von draußen halt.

541 A: Keine Praxis oder was oder praktische Erfahrung halt.

542 B: Und das Brutale ist ja dann für ihn drinnen. Die wissen das draußen sofort.
543 Die kennen das sofort. Die wissen ganz genau, hey, der kennt sich überhaupt
544 nicht. Oder der kennt sich, aber überhaupt nicht, der. Und dann ist auch der,
545 wie sollte der dann einen Respekt aufbauen zu den Arbeitern da draußen, wenn der
546 das nicht, wenn ihm der das nicht klipp und klar erklären kann, hey, so machen
547 wir das und das macht auch einen Sinn. Wenn der schon sieht, hey, wie soll denn
548 das funktionieren?

549 A: Das Thema jetzt, Outsourcing von Planung, hast du ja vorher schon kurz
550 angesprochen, dass jetzt, wenn es kompliziert ist, auch Sachen vergeben werden.

551 Wie sind da die Erfahrungen bei dir?

552 B: Ja, die Planungen, die ausgegeben werden, ist eh mit euch und das hat perfekt
553 passt. Das sind halt die paar Projekte, die wir da, ja, nein, das hat. Was halt
554 immer ist und das ist aber bei uns dasselbe, einen Tag auf den Stand hast, wir
555 brauchen das am Freitag um drei, brauchen wir das. Ist aber bei euch auch so,
556 oder? Du weißt es eh. Wenn du das am Freitag um drei nicht da hast, dann werdet
557 ihr das nicht bekommen. Und wir brauchen halt das auch gleich, wir brauchen das
558 Haus da und das ist für euch auch, glaube ich, genau dieselbe Situation. Hey,
559 wir müssen bis dorthin, wenn wir nicht irgendeine Deadline haben, dann machen
560 wir es nicht. Oder ziehen wir es immer weiter raus. Das ist einfach, aber gut,
561 das glaube ich, ist so, wenn es viel Arbeit ist, dann versuchst du halt einfach
562 nur, das was wichtig ist, zu machen.

563 A: Aber siehst du, dass grundsätzlich auch für Holzbauunternehmen auch als
564 Chance jetzt, ich lagere diese Planungstätigkeiten aus, sei es jetzt zur
565 Spitzenabdeckung oder sei es als Ergänzung zum eigenen Team?

566 B: Wenn, naja, wenn ich es selber planen kann, dann plane ich es selber, mache
567 ich es selber und gebe es nicht raus. Höchstens es ist so komplex, dass ich sage,
568 nein, da nehme ich mir jemanden zur Hilfe. Aber sonst mache ich es mir, wie es
569 bei uns ist. Planungen, nicht dass ich sage, okay, den Dachstuhl, da schicke ich
570 ihm jetzt das Naturmaß und der soll mir einen Plan oder soll mir zeichnen und
571 dann tun wir ihn abbinden. Habe ich noch nie gedacht, habe ich nicht gedacht,
572 dass ich das jetzt irgendjemanden schicke. Durchschauen musst du es trotzdem und
573 ja. Ich denke mir, dann gebe ich wieder irgendwas, was interessant, weil es ist
574 ja doch interessant, wenn ich den Dachstuhl da durchplane und durchzeichne. Was
575 interessant ist, was der Techniker vielleicht hat, (unv.) wieder und gebe es
576 wieder jemanden anders und der tut halt nur, ja, bestellen und abrechnen, "nur"
577 die schlechten Arbeiten. Da täte ich ja schon, wenn wirklich so viel Arbeit da
578 ist, dass ich mir wieder nur einen Techniker reinhole und sage, okay, tust du
579 auch zeichnen. Ich täte es eher nicht so auslagern, nein. Höchstens ich bin mit

580 dem Projekt, dass ich sage, okay, der ist da besser drauf, zum Beispiel wie es

581 bei so manchen Häusern ist, dass ich sage, okay, das macht ihr uns.

582 A: Also eignen sich so spezielle Sachen wie Brettsperrholzbauten oder wenn ich

583 ein ganzes Hallensystem kaufe, eher dass ich jetzt die ganze Planung und das

584 Engineering auslagere als jetzt die Standard Projekte.

585 B: Genau, solche Sachen. Wenn ich jetzt sage, okay, eine große Halle mit

586 gewissen Bindekonstruktionen, dass ich sage, haben wir auch gemacht mit (unv.)

587 zum Beispiel. Hey, die Halle, so groß, Naturmaß da, zeichne mir bitte, liefere

588 uns, mit den ganzen Verbindungen, wir machen die jetzt, weil ich einfach das

589 Know-how dann das nicht habe, dass ich sage, okay, das passt jetzt gescheit, das

590 ist durchdacht, das halt schon eher. Aber die ganz die normalen Sachen, dass ich

591 sage, okay, weil ich jetzt so viel Arbeit habe und jetzt lagere ich jeden

592 Dachstuhl, den gebe ich jetzt irgendjemand anders, der soll dann zeichnen. Das

593 täte ich nicht.

594 A: Also ist das eher was, was jetzt in Verbindung mit einem Produkt, das was die

595 Industrie eigentlich produziert oder was du auch vorgefertigt bekommst, dass du

596 dort eigentlich die Arbeitsvorbereitung und die Technik (unv.)

597 B: Genau, richtig. Der sollte das mitmachen. Und ich mache meinen Dachstuhl vom

598 Anfang bis zum Ende, bis zum Schluss.

599 A: Sind so Bereiche wie Statik aus deiner Sicht eher geeignet, das auszulagern

600 für grundsätzlich einen Holzbaubetrieb?

601 B: Richtig, ja. Wir haben, für unseren normalen Dachstuhl, haben die Statik.

602 Aber wenn jetzt, sind wir wieder, wenn es eine komplizierte Geschichte ist, wenn

603 ich jetzt sage, okay, da brauche ich jetzt wirklich Statik und da ist nicht 0815

604 Statik, sondern da spielt was anderes auch noch mit oder bei einer

605 Hallenkonstruktion, dann sage, hey bitte, macht es gleich ihr und ich montiere

606 es.

607 A: Weil das kosteneffizienter ist oder weil du einfach die Auslastung?

608 B: Nein, weil ich sage, okay, da bin ich zu gering. Soweit sind wir nicht.

609 A: Also einfach, weil du dir Know-how zukaufst oder Wissen zukaufst dadurch
610 sozusagen.

611 B: Genau und einfach, dass ich es montiere, das sehe ich raus meine Leute, aber
612 dass ich da jetzt das ganze Know-how, dass ich das, ich brauche die ganzen
613 Verbindungsmittel, dass ich das alles dann professionell und gescheit mache,
614 vielleicht nur für zwei oder drei Projekte, da sage ich bitte, macht ihr. Dann
615 passt das, weiß ich und montieren tun wir es, fertig. Aber dass ich jetzt alles
616 auslagere, dass ich sage, okay, die ganze Statik für jedes Projekt oder die
617 ganzen Abbund oder die ganze Zeichnerie, nein, das täte ich nicht. Nein, das
618 ließe ich schon im Haus. Und im Endeffekt, der Kunde, da kommt der Kunde wieder
619 rein und dann zeigst du ihm das. Wenn der wieder merkt, hey, die lagern eh schon
620 alles aus. Was geschieht denn da dann überhaupt? Wenn du das auch schon nicht
621 mehr machst, dann tust du im Endeffekt, dann könnte ich ja sagen, okay, den
622 Bausatz, den kaufe ich mir, ja, Polen oder Tschechien oder irgendwo kaufe ich
623 mir den her, sage, da sind wir. Von wo der herkommt, weiß er nicht einmal mehr.

624 A: Also ist das für den Kunden schon auch wichtig, dass er auch merkt, dass das
625 Wissen und das Know-how im Unternehmen sind.

626 B: Unbedingt.

627 A: Ja?

628 B: Dass sie einfach sehen, da ist, und nicht nur für den Kunden, auch für die
629 Leute da draußen, die da arbeiten. Dass wir sagen, hey, okay, wir machen den
630 Dachstuhl von Grund auf, nicht nur so, jetzt kommt von irgendwo ein Lastwagen
631 her, der lädt den Dachstuhl ab, wir laden auf und wir fahren ihn auf die
632 Baustelle oder gleich auf die Baustelle und der kommt von irgendwo, der was für
633 ein Kennzeichen auch noch hat. So. Da macht ihr. Ich glaube, das ist für die
634 Leute selber auch, hey, wir tun nur mehr und von wo kommt das denn? Und ich weiß
635 aber nicht, wenn das wirklich so wäre, wie reagieren die Leute allgemein dann,
636 wenn das? Das ist jetzt ganz extrem gesagt. Du könntest jetzt sagen, okay, das
637 mache ich jetzt alles beim XXX. Du kannst nicht sagen, okay, (unv.) noch

638 billiger. (unv.) und dann frage ich mich aber, wie reagieren die Leute in dem
639 Gebiet, wo wir arbeiten, wenn es auf einmal heißt, der holt die Dachstühle,
640 brauchst eh nur schauen, das Holz kommt eh alles von Tschechien rein, oder? Nein.
641 A: Ja. Noch einmal zum Thema, wenn du diese Arbeitsvorbereitung mit einem System
642 auslagerst, was ist da für dich jetzt so ein Dienstleister, der das dort plant,
643 was ist da wichtig? Was für einen Anspruch hast du jetzt für dein Unternehmen an
644 so eine Dienstleistung? Was muss der können speziell oder was erwartest du dir
645 da?

646 B: Naja, wenn ich jetzt was auslagere oder die Projekte, die ich jetzt
647 auslagere?

648 A: Wenn du es auslagerst.

649 B: Ja, zum Beispiel, dass ich, wenn ich jetzt was auslagern täte oder wenn ich
650 jetzt was auslagere, zum Beispiel ich lagere das Projekt zu euch aus und ihr
651 macht das. Was ich mir da erwarte? Aber ich erwarte mir, dass das funktioniert.
652 Aber von dem gehe ich dann eh aus. Ihr werdet ja keine (unv.) hinsetzen und
653 sagen, so, weil dann ist das auch ein Problem mit dem. Aber ich gehe von dem aus,
654 wenn ich dem jetzt das auslagere, dass der das ordnungsgemäß und für mich so
655 plant oder macht, dass das dann auch passt.

656 A: Wo sind aus deiner Sicht da problematische Schnittstellen oder wo kann es da
657 haken oder aus deiner Erfahrung, wo hakt es da am ehesten?

658 B: Wo hakt es? Meinst du, wir lagern ein paar Sachen aus. Die Projekte, die wir
659 jetzt mit (unv.) gemacht haben und was wir mit euch gemacht haben, im Endeffekt,
660 es hat nirgends gehakt. Es hat alles, es hat alles funktioniert. Es hat wirklich
661 funktioniert. Aber ich habe noch nie ein Problem gehabt, dass ich sage, okay,
662 das hat überhaupt nicht gepasst oder da sind wir zeitlich und terminlich
663 überhaupt nicht zusammengekommen. Im Endeffekt hat das immer gepasst. Ich habe
664 keine Probleme da mit dem, wenn ich jetzt die Projekte, die ich gemacht habe,
665 auslagere. Und die, wenn ich jetzt einen Dachstuhl auslagere, ja, da gehe ich
666 schon von dem aus, wenn er das anbietet, dass das eine fachliche oder kompetente

- 667 Person ist, die das auch so macht, wie ich es unter Anführungszeichen(unv.).
- 668 A: Aber ist das für euch, bei sowas, ein erhöhter Kommunikationsaufwand, dass
669 ich sage, ich gehe, also mehr abklären oder mehr freigeben und so?
- 670 B: Die Frage ist halt, wie wird das alles gehandhabt? Wie weit versteht mich er,
671 was ich ihm da erkläre? Weil wenn der sagt, wegen jeder Schraube oder wegen
672 jeder Verbindung braucht er eine Bestätigung von mir und schickt mir das und
673 sage ich, hey bitte. Jetzt musst du auch Entscheidungen treffen, weil du musst
674 ja genau das so planen. Und das, wenn das zu viel wird, dass er sagt, wegen
675 jedem Schmarren, dass ich da eine Bestätigung zurückschicke und sage. Oder auch,
676 dass ich so viel Zeit auch in das, ich muss es ja durchschauen ja dann trotzdem.
677 Und das glaubt man nicht, wie viel Zeit das in Anspruch nimmt, weil wenn ihm du
678 das bestätigst, dann im Endeffekt, bist du verantwortlich dann, du hast es ja
679 durchgeschaut, ja? Jetzt, wenn ich da wirklich alles durchschaue und bei euch
680 ist es sicher komplex, keine Frage, wenn ich jetzt zum Beispiel jeden Dachstuhl
681 auch durchschauen müsste, das ist auch ein Zeitaufwand. Und naja, da denke ich
682 mir, na gut, jetzt habe ich, von dem gehe ich aus, dass das passt. Der kann ja
683 so schnell, dass er sich um ein paar Meter oder einen Meter oder irgendwas
684 schnell vertan hat und dann bestätigst ihm das, das passt schon, passt schon,
685 passt schon und auf einmal, das hast du bestätigt.
- 686 A: Also schon das Thema ein bisschen der Haftung auch, wer für was jetzt
687 verantwortlich ist (unv.).
- 688 B: Ja, auf jeden Fall. Wenn du dann jetzt wirklich so viel auslagerst und dann
689 nimmt das einfach einen, eh einen Lauf an und dann passiert das, weil du dem
690 gesagt hast, hey, das hat eh, von dem gehst du eh aus. Das hat ja letztes Mal
691 auch immer funktioniert. Und auf einmal funktioniert es nicht mehr, weil
692 vielleicht da wieder ein anderer arbeitet. Nein. Ich tue es nicht.
- 693 A: Also für dich ist es noch eine Spitzenabdeckung, eine Notfalllösung, sowas.
694 Also grundsätzlich siehst du die Kernkompetenz schon im Haus.
- 695 B: Nicht eine Spitzenabdeckung. Wenn ich jetzt einfach nicht sage, okay, das ist

696 für mich um eine Spur zu hoch. Das sollte dann derjenige machen, der da
697 kompetent ist dafür. Nicht, dass ich sage, weil ich könnte ja auch so viele
698 Dachstühle machen, dass ich nicht mehr zusammenkomme. Wegen dem lasse ich das
699 trotzdem im Haus. Dann lasse ich das im Haus. Und das, auch wenn ich jetzt keine
700 Arbeit hätte und ich mache jetzt eine riesen Hallenkonstruktion oder so ein
701 kompliziertes Haus wie zum Beispiel der (unv.) war, dann sage ich aber trotzdem,
702 hey, das macht ihr. Das tue ich schon. Das macht ihr, weil ihr habt das Know-how.
703 Nicht mit aller Gewalt, weil ja, weil ich eh keine Arbeit habe, jetzt muss ich
704 das, das zeichne ich das einfach. Nein, das tue ich nicht. Das sollte derjenige
705 machen, der das auch gescheit kann.

706 A: Zu den strategischen Möglichkeiten jetzt für ein Holzbauunternehmen für die
707 Holzbauplanung, siehst du da für ein Holzbauunternehmen einen Markt, wenn er
708 sich nur auf Planung spezialisiert, planender Holzbaumeister zum Beispiel, was
709 man aus dem Baumeistergewerbe ja sehr viel kennt? Ist das was, was da so eine
710 Strategie wäre im Holzbaubereich?

711 B: Könnte ich mir vorstellen. Aber wie weit macht er es? Dann sind wir dort, ja,
712 sind wir bei dem Planer, wie wir zuerst schon gesprochen haben, der sich
713 gescheit auskennt, bin ich voll dabei. Wenn man das weiß, ob das ein guter
714 planender Holzbaumeister, wie weit macht er es? Weil kennen wir alles. Haben wir,
715 denke ich jetzt auch, (unv.), ist ein planender Holzbaumeister, sagt er. Was
716 tut er? Nebenbei tut er dann Häuser aufstellen. Das passt dann nicht mehr. Weil
717 jetzt schickst du ihm vielleicht dann wen und das war einmal, haben wir wen
718 geschickt, wer hat es gemacht? Er hat es dann gemacht. Das ist nicht okay. Da
719 und der hat das (unv.) oder ich weiß nicht. Der ist schon gut beim Planen, keine
720 Frage. Sollte auch das Know-how haben, aber er müsste dann massiv aufpassen,
721 wenn du ihm dann Leute schickst und sagt, okay, und dann biete er es ihm gleich
722 an, dass er ihm ein Angebot macht. Nein, das geht nicht. Der muss bei dem
723 bleiben. Der muss einfach bei dem bleiben und nicht jetzt auf einmal auf die
724 Montage hinüberwechseln oder nicht einmal montieren auch nicht einmal, weil er

725 hat nicht einmal Leute, sondern sagen, okay. Dann habe ich wieder eine andere
726 Firma, die mir das dann montiert. Das ist, da muss er, dann muss ich irgendwas
727 weggeben. Entweder lässt er die Planung weg, dann sollte er nur für ihm planen
728 und das aufstellen. Aber dass du ihm Kunden schickst, die das planen und dann
729 tut er anbieten, das geht nicht. Aber das andere wäre super. Wenn du wirklich so
730 einen Planenden weißt, der genauso tickt wie wir da ticken, dann ist das super
731 Sache, keine Frage.

732 A: Und welchen Nachteil kann das jetzt aus deiner Sicht haben, wenn du jetzt als
733 Unternehmen zu viel von der Planung auslagerst, ist das ein Verlust der
734 Kompetenz im Unternehmen aus deiner Sicht?

735 B: Ja, eh wie wir gesagt haben, die Planung, wenn ich jetzt wirklich die
736 Dachstuhlgeschichten auslagere, dann sind wir eh wieder dort, wie wir zuerst
737 gesagt haben. Wie weit lagere ich das aus? Wo lagere ich das hin? Gut, ich
738 könnte jetzt nur die Planung auslagern, aber dann sind wir wieder, und der
739 schickt mir die fertige Planung, dann sind wir wieder beim Bestätigen und dann
740 hin und her und dann kann ich es da wieder produzieren. Der nächste Schritt wäre
741 dann, wie man sagt, okay, Planung dort, Produktion dort, wo es halt wirklich
742 billigst und dann hergeführt und aufgestellt. Dann sind wir wieder dort (unv.),
743 wo kommt das wirklich her? Für den Kunden auch, von wo kommt das jetzt wirklich
744 her, der Dachstuhl, den ihr da macht? Glaube ich, ist nicht gut.

745 A: Kann es aus deiner Sicht für kleinere Holzbauunternehmer, also jetzt kleiner
746 als euer Unternehmen, ein Strategie sein, sich ein Planungsbüro zu teilen, zu
747 viert, zu fünft, vielleicht auch eine Abbundanlage und so weiter?

748 B: Vielleicht, ja. Funktionieren muss es, dass sie sagen, okay, da ist ein
749 Techniker und den teilen wir uns auf oder der arbeitet nach Stunden für meine
750 Projekte. Funktionieren muss es. Ich kann es mir nicht vorstellen. Ich bin nicht
751 der, dass ich sage, okay. Ich arbeite jetzt, ich bin auch nicht der, der sagt,
752 ich möchte einen zweiten Geschäftsführer drinnen haben. Ich bin nicht der. Weil
753 ich glaube, dass ich funktioniere und man sieht viele Beispiele, wo man sieht,

754 hey, dann fangen meist zwei oder drei an und dann wartest du ein paar Jahre,
755 entweder gibt es die Firma nicht mehr oder es ist nur mehr einer dort.

756 A: Ja?

757 B: Ja. Das muss gescheit durchdacht sein, das muss richtig gut durchdacht sein,
758 dass ich sage, okay, das ist ein Zimmerei, da ist ein Zimmerei, da ist ein
759 Zimmerei, da habe ich eine gemeinsame Abbundanlage, haben sie auch schon
760 probiert. Wie viele gibt es wirklich, die funktionieren? Und dann eine
761 gemeinsame Planung, ja, ich glaube, dass es nicht leicht ist, ja, dass es nicht
762 leicht ist.

763 A: Aber wie siehst du die Zukunft dieser ganzen vielen Kleinunternehmen mit zwei,
764 drei Mitarbeitern, die sich jetzt eigentlich nicht diese Digitalisierung,
765 Automatisierung, die den Schritt nicht mitmachen? Wo werden die in fünf, zehn
766 Jahren stehen?

767 B: Naja, schau, zum Beispiel, wie es wir machen, wir arbeiten mit einem Sägewerk
768 zusammen, mit dem XXX. Und der hat ja, da sind wirkliche, da sind zwei,
769 drei, die drei, die da mitgegangen sind oder zwei, zwei arbeiten auch mit dem
770 XXX zusammen, da sind drei, vier, fünf Leute. Die machen die Planungen
771 daheim, lassen es beim XXX genauso abbinden, machen es halt nur mehr drei
772 Leute oder mit fünf Leuten und das Ganze, Planung und die ganze Entwicklung,
773 Abwicklung machen sie wieder mit ihren Leuten. Das und das funktioniert da auch.
774 Das funktioniert da auch. Und das glaube ich, wieso sollte das in den nächsten
775 Jahren nicht weiter so funktionieren? Es wird sich sicher wieder was ändern mit
776 der ganzen Zeichneri, mit der ganzen Abbinderei, wird sicher nicht das Letzte
777 sein, was wir da, wird sich auch wieder was Neues entwickeln. Aber auch für die
778 Kleinen, die da zwei, wenn das nur einer ist, dann zeichnet er sich den
779 Dachstuhl, dann schickt er ihn runter zum Sägler, der soll ihm den abbinden.
780 Dann holt er sich ihn oder fährt ihn auf den Baustelle und stellt er ihn auf.
781 Oder (unv.) und zeichnet wieder weiter. Wir machen es halt mit dreißig Leuten
782 genauso.

- 783 A: Es ist immer, wie viele Projekte man sich halt reinnimmt oder ?
- 784 B: Genau, richtig. Und dann stellt es halt, irgendwann stellst du halt einmal
785 die Frage, so, dann sind wir wieder dort, vor zehn Jahren hast du gesagt, mit
786 zehn Leuten oder mit dreißig Leuten, (unv.) bist du verrückt, also werden sie
787 nie. Und zuerst, dann haben wir gesagt, so und jetzt seid ihr soweit. Jetzt
788 kaufen die vier, fünf, sechs. (unv.)
- 789 A: Okay. Gibt es sonst noch irgendwas da zum Thema Planung, was wir jetzt nicht
790 angeschnitten haben, wo du sagst, das gehört eigentlich auch noch in den Bereich
791 rein? Das ganze Engineering beim Holzbau, für ein Holzbauunternehmen?
- 792 B: Kosten, kommt erst oder?
- 793 A: Ist das Thema Kosten entscheidend?
- 794 B: Es ist in der Zeit, wie es jetzt ist, richtig eine spannende Zeit, aber das
795 ist nicht nur im Holzbau, sondern das ist allgemein eine spannende Geschichte,
796 die ganze finanzielle Geschichte. Wo geht die Reise hin? Wo geht die Reise
797 wirklich hin für so produzierende Betriebe auch oder für die Kunden? Mit was
798 müssen sie in Zukunft rechnen damit? Das ist, glaube ich, ist es. Weil erstens
799 einmal ist es für uns ungut, wenn wir Angebote abgeben und für ihre ungut, wenn
800 unten steht, Preise sind zwei Tage gültig. Das ist spannend. Weil auf einmal, da
801 unten steht eh das Kleingedruckte und in drei Wochen, wenn er oder in drei
802 Monaten, wenn er das Haus bekommt, auf einmal hat er eine Preissteigerung von
803 zwanzig Prozent drinnen oder zehn Prozent, ist eh egal. Und das, das wird das
804 Spannende werden in Zukunft, weil man nicht, das ist bei euch, ich weiß, wie
805 lange dass der Preis jetzt oder die Preiserhöhung, die zwanzig Prozent, das was,
806 vielleicht sagt es, im Mai haben wir wieder eine. Wir können überhaupt nicht
807 sagen. Früher war es halt fast so oder vor ein paar Jahren war es noch so, da
808 hast du vorher die Preiserhöhung gehabt und dann hast du das ganze Jahr, hast du
809 kalkulieren können durch. Und das ist jetzt das Spannende. Wir wissen ja nicht
810 einmal, wenn wir in drei Monaten, (unv.) Preiserhöhung hat.
- 811 A: Genau, das hat sich wahrscheinlich so? Es hat es in anderen Branchen schon

- 812 immer gegeben, dass wahrscheinlich Quartalspreise waren, da war der Holzbau
813 vielleicht verwöhnt in den letzten Jahren?
- 814 B: Wirklich? Ist das beim Massivholz auch, (unv.) Ziegelhaus oder beim Beton, da
815 hast du wirklich solche Preisschwankungen, hast du auch nicht gehabt.
- 816 A: Nein? Bei den beiden nicht, aber beim Stahlbau oder im Rohstoff, die sind das
817 ganz anders gewöhnt. Also das ist sicher für den Holzbau eine neue
818 Herausforderung oder?
- 819 B: Das ist eine neue Herausforderung, richtig, das ist sicher eine neue
820 Herausforderung. Und wie händelst du das? Sagst du, kaufst du einfach ein, wenn
821 es billig ist? Oder gehst du davon aus, so, bei der Baustelle habe ich halt
822 einmal nicht so viel oder gar nichts und bei einer anderen Baustelle passt es
823 wieder, weil da habe ich gute Preise gehabt beim Einkauf, gute Preise gehabt
824 beim Verkauf und gute Preise beim Einkauf. Schaut die Sache anders aus. Und auf
825 einmal habe ich halt da andere Preise eingekauft und habe es aber trotzdem auch
826 um ein billigeres Geld angeboten. Wie machst du das? Weil für den Kunden wäre
827 schon wichtig, dass er weiß, wenn er das Haus kauft, das zahlt er. Und nicht auf
828 einmal daherkommen, sagen, nach drei Monaten, nach zwei Monaten, nein, dein Haus
829 kostet 10.000 mehr, dein Haus kostet noch einmal um 10.000 mehr.
- 830 A: Also will der Kunde eigentlich auch einen Fixpreis haben?
- 831 B: Ja, ist ja logisch, ja? Weil er muss ja finanzieren auch und auf einmal
832 kostet ihm das (unv.) eh schon mehr, weil meistens kannst du eh ein paar Prozent
833 da dazutun. Aber das sind aber so schleichende Geschichten. Aber wenn du von
834 Haus aus gleich einmal schon, statt 120 kostet es 150, ja boah. Das wird
835 spannend werden, wie wir das in den Griff bekommen, weil wir einfach nicht
836 wissen, wie es uns von der Industrie her geht und sagt, okay, was für Preise
837 haben wir wirklich?
- 838 A: Wer es da aus deiner Sicht gefordert? Ist die Industrie da gefordert?
- 839 B: Ja, sicher ist die Industrie gefordert, weil einfach, Jahrespreise fertig.
- 840 Und weiß ich nicht, ob das vielleicht, ob man das auch irgendwie verankert, ob

- 841 man das gesetzlich verankern kannst, dass du sagst, okay, du hast eine
842 Preiserhöhung und da muss ein ganzes Jahr halten, dass die Betriebe kalkulieren
843 können gescheit. Aber ja, das wird nicht funktionieren, aber wie sollst du es
844 sonst anders machen? Was ist zum Beispiel, jetzt hast du ein Haus verkauft,
845 jetzt haben wir eine Preiserhöhung von den Prozents und im Dezember wird das zu
846 machen, gut, die letzten Jahre war es immer, die Preise haben gepasst. Und auf
847 einmal sagt sie jetzt, das kostet jetzt um dreißig Prozent mehr.
848 Wie geht es uns da?
849 A: Wirklich schwierig, ja, also in dieser Situation.
850 B: Weil stelle dir die Situation vom Kunden, ich verstehe es, ich verstehe ihn,
851 ja. Und das Brutale ist auch für den Zimmerer oder für den (unv.) oder für den,
852 der was produziert, (unv.).
853 A: OK, die Unsicherheit ist das, also diese Unplanbarkeit macht es natürlich
854 schwierig, oder?
855 B: Und die haben sich ja letztes Jahr richtig leicht getan. Wie sie zuerst
856 gesagt haben, die haben halt einfach gewusst, die haben Aufträge in Hülle und
857 Fülle, tun wir was.
858 A: Gut, aber das Material-Preisthema ist jetzt von der Arbeit weniger das Thema.
859 Zum Planungsthema grundsätzlich noch irgendein?
860 B: Nein.
861 A: Okay, schön.