

MORE

www.egger.com

MEHR AUS HOLZ.



Kundenmagazin der EGGER Gruppe
11



Erfolgsgeheimnis **Timing**

Manchmal kommt es nur darauf an, dass man den richtigen
Moment erwischt. Was bedeutet das für Unternehmen?

INTERNATIONALISIERUNG

Die Welt rückt zusammen, Märkte ordnen sich neu.
Was es bedeutet, wenn Firmen expandieren

KLIMAWANDEL

Nachhaltigkeit ist das Gebot der Stunde.
Welchen Beitrag die Wirtschaft leisten kann

INHALT

03 Editorial

10 E_INSPARATION

11 Ideen für morgen

12 Der richtige Moment:
Was gutes Management
mit Timing zu tun hat

20 Infografik:
Zeitstrategien für
Unternehmen

22 Interview:
Alles im Umbruch – Timing
auf dem Möbelmarkt

26 E_LÖSUNGEN

27 Gesichter des Unternehmens

28 Immer den Märkten nach:
Chancen und Risiken
der Expansion

32 Die neuen Konsumenten:
der Ökonom Tamer Cavusgil
über die Globalisierung

36 Global denken, lokal handeln:
EGGER in Argentinien
und USA

40 E_NATUR

41 Nachhaltig leben

42 Was für die Zukunft
nachwächst: Nachhaltigkeit
und Innovation

46 Staub zu Strom:
Energiemanagement in
Rambervillers

48 Umweltleistung im Blick:
Leuchtturmprojekte
bei EGGER

51 Impressum

An aerial photograph of a large-scale industrial construction project in a rural setting. The facility consists of several large, interconnected industrial buildings with grey roofs. In the foreground, there are numerous large, rectangular stacks of raw timber, organized in neat piles. To the right of the timber stacks, there is a parking area filled with many white vans or small trucks. The construction site is surrounded by green fields and a small town is visible in the background under a clear blue sky.

NACHHALTIGE INVESTITION

Modernste Technik und höchste Nachhaltigkeitsstandards auf 85 Hektar: Mit dem neuen Werk im polnischen Biskupiec erweitert die EGGER Gruppe ihr Produktionsnetzwerk um den 19. Standort. Der Tiroler Holzwerkstoffhersteller reagiert damit auf den wachsenden lokalen Markt. Und er leistet mit rund 250 Millionen Euro eine der umfangreichsten Investitionen in der Geschichte der Region Ermland-Masuren. Dadurch entstehen etwa 400 neue Arbeitsplätze direkt beim Unternehmen. Ab Ende 2018 soll das Werk jährlich ca. **650 000 m³** Spanplatten herstellen.

DIE WELT ÄNDERT SICH. UND EGGER VERÄNDERT SICH MIT IHR.



Als Geburtsjahr des Automobils gilt das Jahr 1885, als der „Benz-Patent-Motorwagen Nummer 1“ von Carl Benz zum ersten Mal durch Mannheim knatterte. Eigentlich wurde es schon früher erfunden, Benz hat diese Erfindung allerdings so perfektioniert, dass sie ihm den bekannten Erfolg einbrachte.

Dieses Muster findet man oft in der Geschichte der Erfindungen: James Watt perfektionierte die Dampfmaschine, die Thomas Newcomen erfand; die Erfindung der Rechenmaschine schreibt man eher Blaise Pascal als Wilhelm Schickard zu, und als Erfinder des Buchdrucks gilt Johannes Gutenberg. Er kam auf das Prinzip der austauschbaren Metallbuchstaben, aber mit unausgereifter Technik druckten die Chinesen schon im 11. Jahrhundert.

Doch dieses Erfolgsprinzip schien sich zu wandeln. Tempo als entscheidender Erfolgsfaktor machte Karriere. Lieber früh als ausgereift – die Philosophie

der „Bananensoftware“, die erst beim Kunden reift, wurde zusammen mit dem Silicon Valley bekannt.

1998 bereits warnte der Wissenschaftler Klaus Backhaus vor der „**Beschleunigungsfalle**“. Immer schnellere Markteintritte von selbstfahrenden Autos etwa riskieren Leib und Leben des Kunden und das Ansehen des Herstellers. Wird Timing also doch überschätzt? Eine hochaktuelle Frage, die wir zum Thema unserer Titelgeschichte machten.

Die Welt ändert sich. Und EGGER verändert sich mit ihr. So verstärkt das Unternehmen seine Präsenz durch neue Produktionsstandorte in Übersee. Lesen Sie in dieser Ausgabe unsere Beweggründe. Zudem hat EGGER 2018 den neuen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht – ein guter Anlass, das Zusammenspiel von ökologischer Verantwortung und wirtschaftlichem Handeln zu thematisieren.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

EGGER Gruppenleitung

Walter Schiegl
(Produktion/Technik)

Thomas Leissing
(Finanzen/Verwaltung/Logistik)

Ulrich Bühler
(Marketing/Vertrieb)





GANZ VERSTOCKT

Mit den Materialien, die der amerikanische Künstler Patrick Dougherty verwendet, könnte sich auch jedes Kind stundenlang beschäftigen: Er arbeitet ausschließlich mit Stöcken und Zweigen. Für diese Arbeit, die im April 2018 unter Mithilfe unzähliger Freiwilliger entstand, hat er **6 Tonnen Weidenbäumchen** per Lkw aus New York heranschaffen lassen. „Twisted“ ist noch bis Mitte 2020 vor dem Taft Museum of Art in Cincinnati zu sehen.

www.stickwork.net



SCHÖNER KAUFEN

Großmärkte sind eigentlich nie schön. Sie sind funktional und deshalb weder einladend noch gemütlich. Mit seinem neuen Markt in St. Pölten (AT) hat Metro das Konzept komplett neu gedacht: außen eine dezente Fichtenfassade, innen eine Lounge, viel Tageslicht und Holz. Die niedrigen Regale erleichtern die Orientierung. „Zero 1“ ist der **1. ökologische Markt** der Großhandelskette, der nach Plus-Energie-Standard errichtet wurde – und zwar ohne höhere Kosten. Möglich wurde das auch durch den Einsatz von EGGER OSB.

www.poppeprehal.at





SPUREN DER ZEIT

Der 1872 erbaute Hastings Pier im englischen East Sussex hatte schon ein wildes Leben. Er wurde zweimal durch Feuer zerstört, und einmal durch Sturm. Er diente als Bühne für die Rolling Stones, Jimi Hendrix und Pink Floyd. Und er gewann 2017 den renommierten Stirling Prize für Architektur. Der Pier, auf den über 4000 Personen passen, war für **14 000 000 Pfund** renoviert worden – mit alten, aus den Bränden geretteten Holzplanken.

www.hastingspier.org.uk





E_INSPIRATION

„Die Jungs von YouTube hatten nicht einmal ein Geschäftsmodell, als sie anfangen. Aber es war einfach so wunderschön getimed.“

Bill Gross, Idealab

Der richtige Moment (Seiten 12 bis 19)



Ideen für morgen



IN FAHRT

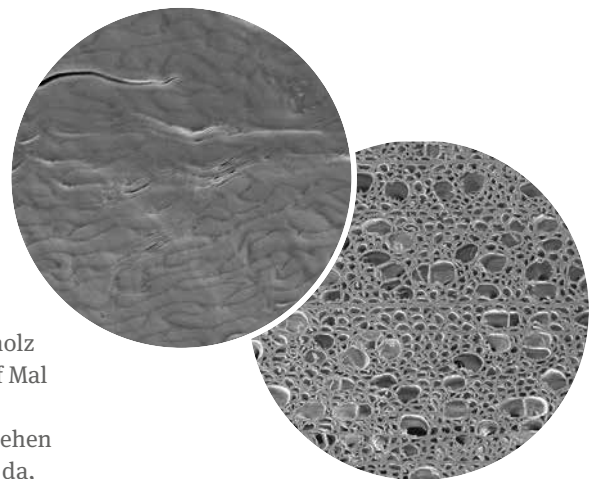
www.jreast.co.jp/shiki-shima/en

Dass Zugfahren pure Entspannung und ein überwältigendes Naturerlebnis sein kann, beweist der japanische Shiki-shima-Train. Statt von engen Sitzen auf staubverschmierte Scheiben zu starren, sitzt man hier in holzvertäfelten Suiten, in denen sich klassische japanische Ästhetik und Futurismus die Waage halten, und genießt die Aussicht durch geschwungene Panoramafenster. In der „Komorebi“-Lounge wird Sterneküche serviert. Ihr verästeltes Design zitiert die Landschaft, die draußen vorbeirauscht. „Komorebi“ heißt übersetzt „Sonnenstrahlen, die zwischen den Bäumen eines Waldes hindurchblinzeln“.

STAHLHART

www.umdrihtnow.umd.edu

Ingenieure der University of Maryland haben eine Methode gefunden, die Holz so hart macht wie Stahl. In der Zeitschrift „Nature“ beschreiben Liangbing Hu und seine Kollegen, wie sie Holzstücke in eine Natriumhydroxid-Natriumsulfit-Lösung legen, Lignin und Zellulose auskochen und das Holz dann bei 100 Grad pressen. Das Ergebnis ist drei Mal so dicht wie Naturholz (auf der Vergrößerung rechts), zehn Mal so belastbar und zwölf Mal härter. Im Test erwies sich das Superholz sogar als kugelsicher. Noch funktioniert das Verfahren nur im Labor. Aber Experten sehen bereits unzählige Anwendungsmöglichkeiten: nämlich überall da, wo bislang Stahl verwendet wird.



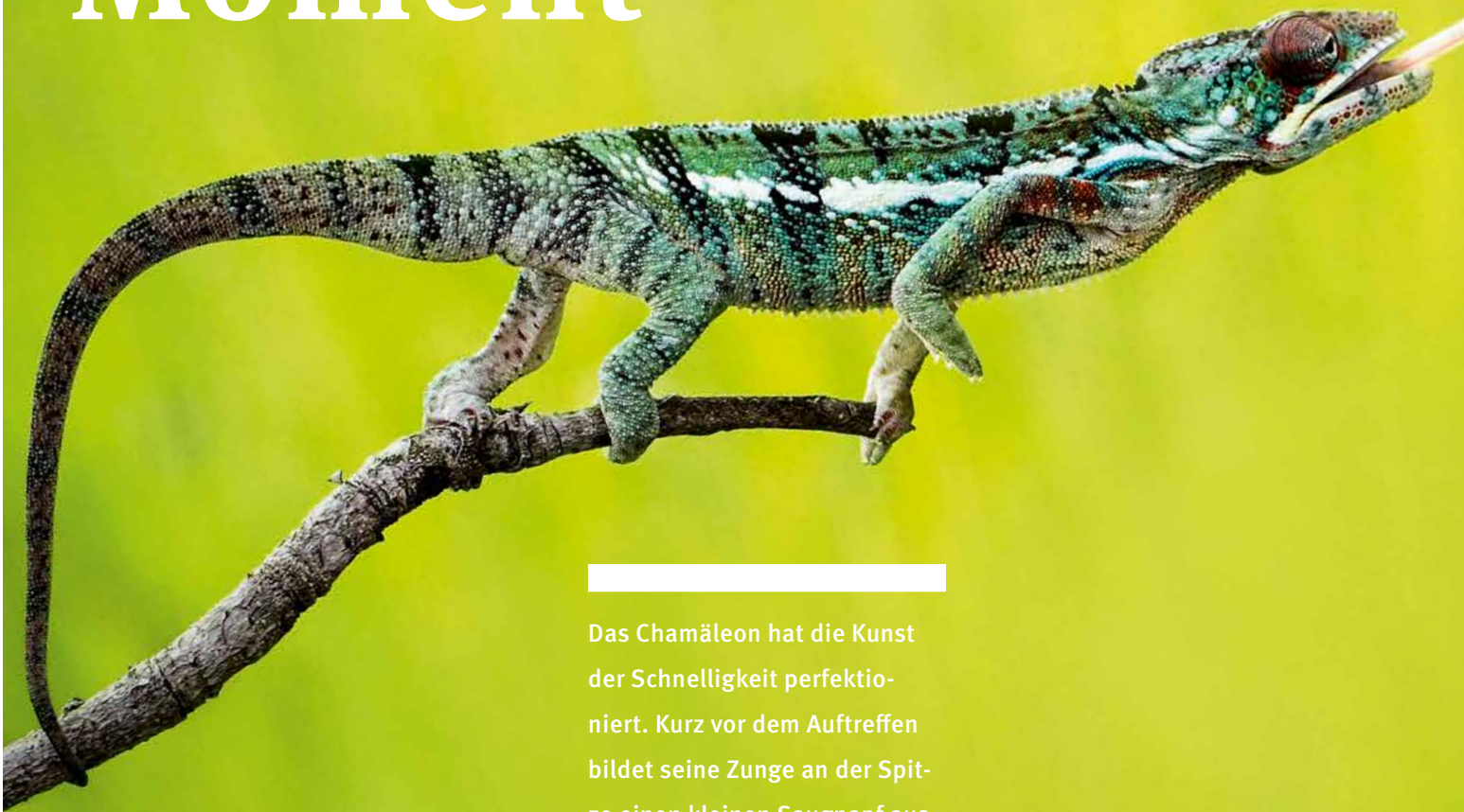
SCHNITZ-ART

www.pontuswillfors.com

Kalifornien ist der erste US-Bundesstaat, der komplett selbstfahrende Autos zugelassen hat. Was das Herz der Tech-Freaks im Silicon Valley höherschlagen lässt, dürfte dagegen bei dem kalifornischen Holzkünstler Pontus Willfors auf Unverständnis stoßen. Digitale Mobilität ist nicht seine Sache – er hängt an seinem 40 Jahre alten Ford Falcon. Das brachte der Künstler auch zum Ausdruck, indem er eine Nachbildung aus einem Block hartem Laubholz gesägt, gehobelt und gefeilt hat, lebensgroß und detailgetreu. Kalifornien besteht nicht nur aus dem Silicon Valley, sondern hat auch eine handfeste Gegenkultur.

SCHWERPUNKT TIMING

Der richtige Moment



Das Chamäleon hat die Kunst der Schnelligkeit perfektioniert. Kurz vor dem Auftreffen bildet seine Zunge an der Spitze einen kleinen Saugnapf aus. Beim Zurückschnellen entsteht eine starke Saugkraft, die das Insekt mitreißt. Jahrtausende der Evolution münden in einer perfekten Millisekunde.

THEMENÜBERSICHT

- 12–19 Der richtige Moment:
Was gutes Management mit
Timing zu tun hat
- 20–21 Infografik:
Zeitstrategien für Unternehmen
- 22–25 Interview:
Timing auf dem Möbelmarkt



Für alles im Leben gibt es den passenden Zeitpunkt, auch für gute Ideen.

Unternehmen versuchen deshalb, ihr Timing zu optimieren. Aber wie geht das?

AUTORIN Ariane Breyer

Ob ein Unternehmen Erfolg hat, hängt von einer einzigen Größe ab: dem Timing. Das zumindest ist die Überzeugung von Bill Gross. Bill Gross ist ein Unternehmer aus Kalifornien, der vor mehr als 20 Jahren Idealab gründete, einen sogenannten Business-Inkubator. Idealab hilft Unternehmen beim Ausbrüten ihrer Geschäftsidee. Über 100 Start-ups hat Bill Gross auf diese Weise begleitet, genauso viele Firmen selbst gegründet. Auf der Veranstaltungsreihe „TED Talks“ hielt Gross 2015 einen der meistbeachteten Vorträge. Es ging um „den Hauptgrund für den Erfolg von Start-ups“. Er hatte analysiert, welche Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg der bei Idealab entstandenen Firmen ausschlaggebend gewesen waren.

Sein Ergebnis sah folgendermaßen aus: Die zündende Geschäftsidee – überschätzt. Das schlagkräftige Team – kaum kampfscheidend. Das Unternehmensmodell – ein nebensächlicher Faktor. Die Finanzierung – nice to have. Worauf es wirklich ankommt, behauptete Gross, ist das Abpassen des richtigen Moments für den Markteintritt einer Firma oder eines bestimmten Produkts.

Gross schien überzeugende Belege zu haben. Zum Beispiel den Erfolg der Vermietungs-Plattform Airbnb, deren Gründer zunächst keine Investoren fanden. Denn die Geldgeber fanden die Vorstellung, Leute würden ihre Privatwohnung an Wildfremde vermieten, schlichtweg absurd. „Doch dann kam die Finanzkrise

und die Rezession“, erzählt Gross, „und die Leute brauchten dringend Geld.“ Die Umstände haben nachgeholfen, und siehe da: Airbnb war von Anfang an eine Erfolgsgeschichte.

Gross' These wird in den Wirtschafts-Blogs herumgereicht wie eine Zauberformel. Es ist ja auch ein hübscher Gedanke: Dass jede Idee angewiesen ist auf den passenden Moment, ohne den sie sich nicht entfalten kann. Dass es für alles den richtigen Zeitpunkt gibt, auch im Geschäftsleben. Aber bedeutet gutes Timing für jeden etwas anderes? Und wie finden Unternehmen dann ihre individuelle Timing-Strategie? Kann man den richtigen Umgang mit der Zeit einüben, gibt es eine Formel?



→ **Regel 1: Es kommt meistens anders, als man denkt.**

Niels Fertig hatte gerade mit seiner Doktorarbeit begonnen, als er zu der Überzeugung gelangte, dass sein Thema dafür viel zu schade war. Der Physiker hatte am Center for Nano-Science der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität einen Biochip entwickelt, mit dem sich die Suche nach neuen Arzneistoffen extrem beschleunigen ließ. Das Verfahren, bei dem der Stromfluss durch eine Zelle gemessen wird, hatte bis dahin mühsame Handarbeit bedeutet. Ein geübter Wissenschaftler konnte etwa zehn Proben am Tag auswerten – Fertigs Biochip schaffte 20 000.

Als Niels Fertig 2002 die Nanion Technologies GmbH gründete, steckte er zwar noch mitten in der Dissertation. Aber warten wollte er nicht. „Jede Idee hat ihre Zeit, und wenn man zu lange zögert, ist sie vorbei“, sagt er. Zusammen mit ein paar Uni-Kollegen tüftelte er an einem Roboter, der mehr als ein Dutzend Zellproben gleichzeitig untersuchen können sollte. Die Investoren überzeugte die Idee sofort, die Startfinanzierung war kein Problem. Dann aber platzte die Biotech-Blase – und schon bei der nächsten Finanzierungsrunde winkten alle ab.

Nanion war zu spät gekommen. „Zum Glück“, sagt Niels Fertig heute. „Wir haben das Beste daraus gemacht und sind mit einem viel kleineren Gerät auf den Markt gegangen.“ Der aus der Not geborene Mini-Roboter wurde ein voller Erfolg. Bereits nach zwei Jahren schrieb Nanion schwarze Zahlen, eine Seltenheit in der forschungsintensiven Biotech-Branche. Mit der abgespeckten, viel billigeren Version konnte Nanion seine Kunden kennenlernen, ein Gefühl für den Markt bekommen und das Produkt noch besser machen. Wäre alles nach Plan gelaufen, vielleicht wäre es schief gegangen, wer weiß das schon. So jedenfalls kann Fertig im Rückblick sagen: Das Timing hat genau gepasst.



» Jede Idee hat ihre Zeit, und wenn man zu lange wartet, ist sie vorbei. «

Niels Fertig, Gründer von Nanion Technologies

Regel 2: Vorbilder gibt es immer.

Die Wirtschaftswissenschaften haben einige Arbeit in die Klärung des Timing-Problems gesteckt. Welche Strategie ist für welches Unternehmen die richtige? Diese Frage rückte vor allem ab den späten 1970er-Jahren in den Fokus, als die Globalisierung sich intensivierte, der weltweite Wettbewerb zunahm und immer mehr Unternehmen neue Märkte erschlossen. Zunächst tendierten die Forscher dazu, die Pioniere im Vorteil zu sehen. Die können sich ohne störende Wettbewerber entfalten – tragen dafür aber auch ein besonders hohes Risiko. Deshalb fanden sich bald Fürsprecher der Follower-Strategie, bei der man die ersten Gehversuche der Konkurrenz beobachtet und daraus lernt. Von den Followern unterscheidet die Wirtschaftswissenschaft die Imitatoren, die – der Name sagt es – ein erfolgreiches Geschäftsmodell einfach kopieren. Das Risiko ist gering. Die erwartbaren Gewinne sind es allerdings auch.

Erfolgreiche Beispiele findet man für jede der Strategien. Coca Cola vermarktet sein Produkt bis heute mit der Geschichte des Apothekers, der vor mehr als 130 Jahren auf der Suche nach einem Sirup gegen Müdigkeit die sagenumwobene Limonadenformel erfand. Bislang kam kein Konkurrent an dem Unternehmen vorbei. Und Amazon begann zu einer Zeit mit dem Verkauf elektronischer Bücher, als dies den meisten Beobachtern der Branche noch reichlich exzentrisch vorkam. Noch sieht es nicht so aus, als sei der frühe Einstieg eine Fehlentscheidung gewesen. Andererseits: Google war sicherlich kein Pionier,

beherrscht aber bis heute klar den Suchmaschinenmarkt. Oder IBM: Das Unternehmen stieg Anfang der 1980er-Jahre in den PC-Markt ein und hängte schnell den Pionier Apple ab. Dass man sogar als Imitator auf dem Weltmarkt mitspielen kann, zeigt ein Blick auf den israelischen Pharmahersteller Teva, der jährlich mehr als 20 Milliarden US-Dollar umsetzt, zum Großteil mit Generika. In Deutschland hat der Online-Versandhändler Zalando die Modebranche aufgemischt – mit einem in den USA abgekupferten Geschäftsmodell.

Empirische Belege für die grundsätzliche Überlegenheit eines dieser drei Modelle gibt es nicht. Schon deshalb, weil Unternehmen sowohl als Pionier als auch als Follower auftreten können. Apple agiert mit seinen Smartphones im Vergleich zu Samsung eher wie ein Follower, hat aber mit dem iPhone das erste Produkt dieser Art auf den Markt gebracht.

Regel 3: Beeilen Sie sich – aber machen Sie nicht zu schnell.

Der verstorbene Paul A. Geroski, Professor der London Business School und einer der bedeutendsten britischen Ökonomen, hat die Vor- und Nachteile der Timing-Strategien zu einem Modell zusammengefasst. Am Ende bestimmt meist dasjenige Unternehmen den Markt, das just in dem Moment die Bühne betritt, in dem sich die wesentlichen Eigenschaften des Produktes herausbilden. Er nennt diesen Produktkern das „dominante Design“. Das Betriebssystem Windows ist ein Beispiel für ein solches dominantes Design. Als Folger prägte Microsoft mit Windows das Verständnis



Training, Training und nochmals Training – nur durch stete Übung gelingt es den Eiskunstläufern, ihren Körper und ihre Bewegungen so auf den Rhythmus der Musik abzustimmen, dass der Eindruck müheloser Leichtigkeit entsteht. Fehler beim Timing haben schmerzhaft Konsequenzen.

Wann ist das Korn reif und wann kommt der nächste Regen? Bei der Ernte stellen sich Bauern mehr Fragen, als ihnen die moderne Technik Antworten liefert. Nur die Erfahrung zeigt den richtigen Zeitpunkt. Dann sind auch Maschinen wieder willkommen.



- davon, was ein Betriebssystem überhaupt ist. Windows machte Microsoft zu einem der führenden Softwarehersteller. Geroski nennt diese Strategie „Fast Second“: abwarten, bereit sein, Standards setzen. Das muss gelingen, wenn ein Unternehmen eine führende Marktposition erreichen will, schreibt Geroski. Kluge Innovation und Schnelligkeit müssen ins Gleichgewicht gebracht werden.

Regel 4: Qualität ist alles. Fast.

Leider macht Geroskis Empfehlung, man dürfe nicht als Erster, sondern müsse im richtigen Moment als Zweiter durchs Ziel gehen, die Sache nicht wesentlich einfacher. Denn es bleibt ja die Frage nach dem richtigen Moment.

Vielleicht kann die Halifax Eiche hier weiterhelfen. So heißt eines der erfolgreichsten EGGER Dekore des vergangenen Jahrzehnts. Es zeichnet sich durch eine markante Struktur mit ausgeprägten Rissen und Ästen aus. Dass es so authentisch wirkt, liegt an den Synchronporen, bei denen die Struktur die optische Maserung des Möbeldekors exakt nachzeichnet. Die beschichtete Platte sieht aus wie Echtholz und fühlt sich auch so an. Der durchschlagende Erfolg der Halifax Eiche verdankt sich dem Umstand, dass das Dekor mit dieser Oberfläche genau zur rechten Zeit kam, sagt Klaus-Dieter Monhoff, Head of Design and Decor Management. „Gutes Design setzt sich nicht allein aufgrund seiner Qualität durch. Es ist auch auf



» Der Glaube an technologische Perfektion steht im Zentrum der EGGER Philosophie.«

Klaus-Dieter Monhoff, Head of Design and Decor Management

erfassen würde. Und tatsächlich stieg die Nachfrage nach dem rustikalen Design bald auch bei den Möbelbauern rapide an. Die gelungene Produkteinführung war demnach das Ergebnis einer aufmerksamen Trend-Beobachtung. Aber ein weiterer Faktor kam hinzu: Die Technologie hatte kurz zuvor einen Qualitätssprung gemacht. Die EGGER Zulieferer konnten die Oberflächen jetzt nicht nur in noch größerer Perfektion umsetzen, sondern auch beidseitig – was den Tischlern die Verarbeitung wesentlich erleichterte. „Diese ausgereifte Technologie haben wir uns als Fast Follower zunutze gemacht“, sagt Klaus-Dieter Monhoff. Und sie in einem Dekor umgesetzt, das pünktlich zur Entstehung eines neuen Trends herauskam.

Was kann uns die Halifax Eiche nun erzählen? Auch Unternehmen, in deren Selbstverständnis Qualität über Schnelligkeit steht, kommen um die Frage des Timings nicht herum: Die Ausführung sollte idealerweise zum Zeitgeist passen. Die Qualität aber ist die notwendige Bedingung für den Erfolg eines Produkts. „Der Glaube an technologische Perfektion steht im Zentrum der EGGER Philosophie“, sagt Monhoff. „Nur so können wir immer wieder höchste Qualität liefern, an der unsere Endkunden langfristig Freude haben.“

Regel 5: Vertrauen braucht Zeit. Aber nicht jeder braucht Vertrauen.

Beides muss zusammenkommen: die konstant hohe Qualität und ein Gespür für Trends. Vielleicht ist das eine erste, allgemeingültige Erkenntnis bei der

Suche nach dem richtigen Moment? Anruf bei Roland Sillmann. Sillmann ist eine Art deutsche Version von Bill Gross. Er hatte, wie Gross, früher mal ein Start-up im Bereich Solarenergie, und wie Gross führt er jetzt eine riesige Start-up-Schmiede: den Wissenschafts- und Technologiepark Berlin Adlershof (kurz WISTA), eine Wissenschaftsstadt mit über 1000 Unternehmen, Universitätsinstituten und einem großen Innovationszentrum, aus dem ständig neue Unternehmen hervorgehen. Ja, sagt Sillmann, schon, Qualität sei wichtig – aber nur für einen Teil der Unternehmen. „Im B2B-Bereich geht es immer um Vertrauen. Das ist die wichtigste Voraussetzung für Erfolg. Und dieses Vertrauen aufzubauen dauert grundsätzlich lange.“ Ohne ein gutes Produkt kommt man da nicht weit.

So weit, so erwartbar: Qualität erwartet schließlich jeder. Hat man einmal einen Wasserkocher gekauft, der nach zwei Wochen kaputt war, greift man beim nächsten Mal zu einer anderen Marke. Aber hier widerspricht der WISTA-Chef. Nicht für jedes Unternehmen sei sorgfältiges Arbeiten die beste Strategie. „Im B2C-Bereich ist die Markenbekanntheit wichtiger. Hier muss man schnell sein, als Erster einen Endkundenmarkt schaffen.“ Besonders bei Internetgründungen spielen Netzwerkeffekte eine große Rolle. Wer schnell viele Nutzer gewinnt, erhöht damit Sichtbarkeit und Nutzen seines Produktes – und gewinnt noch mehr Nutzer. Auch, wenn sich diese für unheimlich qualitätsbewusst halten. Das Beispiel Facebook zeigt: Trotz gravierender Datenschutzmängel macht die schiere Nutzerzahl das Unternehmen zu

→

gutes Timing angewiesen.“ Schauen wir also, was im Falle des beliebten Dekors so glücklich zusammenpasste. Die Halifax Eiche kam 2015 auf den Markt. „Zwei Jahre früher wäre ein so lebhaftes, markantes Dekor noch nicht auf so große Akzeptanz gestoßen“, sagt Design-Chef Monhoff. Zum Zeitpunkt der Markteinführung aber hatte es im Bereich der Fußböden bereits eine rustikale Welle gegeben, natürliche Designs waren angesagt. Kunden wollten authentische Böden mit natürlichen Merkmalen, die sie dann mit unifarbenen Möbeln kombinierten. Da EGGER sowohl für den Fußboden- als auch den Möbelmarkt produziert, ahnte man, dass die Natur-Welle mit einiger Wahrscheinlichkeit bald den Einrichtungsbereich

→ einem der erfolgreichsten der Welt.

Regel 6: Vorsicht bei grünen Bananen.

Manche Unternehmen verkaufen mit voller Absicht mangelhafte Ware, sagt Piet Hausberg, der als Juniorprofessor am Fachgebiet Technologie- und Innovationsmanagement der Universität Osnabrück forscht. Diese Strategie ist besonders im IT-Sektor verbreitet: Man spricht dann vom Bananenprinzip. Bananen werden oft noch ganz grün verkauft, um dann beim Verbraucher nachzureifen. Auch die Software reift sozusagen nach, wenn die Entwickler das Produkt auf Grundlage der Rückmel-

Industriezweig, je wertvoller die Marke, desto sorgfältiger müssen Unternehmen mit ihr umgehen. Dass das Bananenprinzip von der digitalen in die analoge Welt übergreift, sei nicht zu befürchten – schon allein, weil man Schuhen und Kühlschränken eben kein Update hinterherschicken kann.

Regel 7: Truthähne fliegen nicht.

Zurück zu Bill Gross. In dem TED-Talk spricht Gross auch über z.com, eine seiner eigenen Firmen. Das Online-Film-Portal ging 1999 an den Start. Damals gab es kaum Breitbandanschlüsse und keinen Standard bei Videoplayern. 2003 ging z.com pleite – zwei Jahre, bevor YouTube vom kalifornischen San Mateo aus die Welt erobern konnte. „Die Jungs hatten nicht einmal ein Geschäftsmodell, als sie angingen“, staunt Gross auf der TED. „Aber es war einfach so wunderschön getimed.“

Hätte es ein wenig später geklappt mit z.com? Mit Nanion? Mit Coca Cola, oder Windows? Man weiß es nicht. Genau deshalb klingt die Sache mit dem Timing immer ein bisschen zu einfach. Sie reduziert unternehmerischen Einsatz zu einer überflüssigen Fleißarbeit, da doch angeblich letztlich alles vom Glück abhängt. *In a strong wind even turkeys can fly*, sagt man in der Investorenszene. Wenn der Wind nur stark genug bläst, können sogar Truthähne fliegen. Man muss allerdings kein Investor sein, um zu ahnen, was mit dem Truthahn passiert, wenn der Sturm nachlässt.

Den Großroboter, den er entwickeln wollte, bevor die Investoren absprangen, hat Niels Fertig am Ende doch noch gebaut – aus den firmeneigenen Einnahmen. Fragt man ihn heute, ob es das glückliche Timing war, das Nanion so erfolgreich gemacht hat, zögert er. „Ich würde sagen: Die Entscheidungen, die wir getroffen haben, waren in der damaligen Situation genau richtig.“ Vielleicht kann man es so zusammenfassen: Das Timing muss stimmen. Der Rest aber auch.

» Die Datenschutzskandale von IT-Unternehmen sind auch eine Folge einer extremen Timing-Strategie. «

Prof. Dr. J. Piet Hausberg, Professor für Technologie- und Innovationsmanagement

dungen der Nutzer nachrüsten. Dadurch beteiligen sie den Kunden an der Fertigstellung des Produkts, das er gekauft hat. Problematisch wird das spätestens dann, wenn es um Datensicherheit geht. „Die sich häufenden Datenschutzskandale von IT-Unternehmen sind auch eine Folge dieser extremen Timing-Strategie“, sagt Hausberg. „Der Verbraucherschutz kommt mit seinen Regulierungen nicht schnell genug hinterher.“ Und wenn doch, dann kann besonders den Start-ups, die noch keine etablierte Marke haben, der Imageverlust herzlich egal sein. „Dann gründen sie einfach das nächste Unternehmen.“

Spielt Qualität in Zukunft also keine Rolle mehr? Wenigstens hier kann Piet Hausberg beruhigen: Je klassischer der

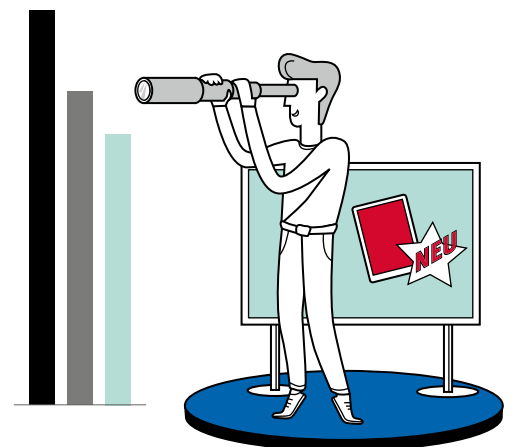
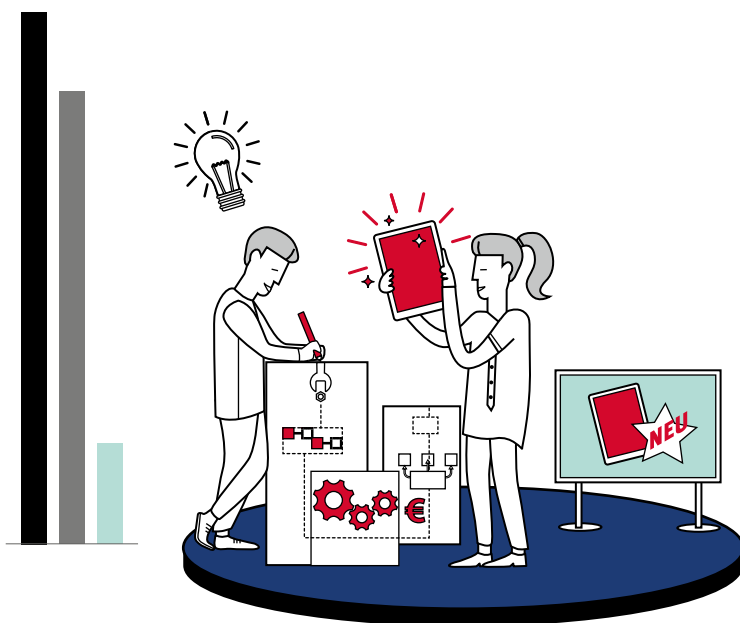
Auf sein Zeichen hin formen sich
Töne zu Sinfonien. Das Genie, ein
ganzes Orchester mit der eigenen
Vorstellung von Musik zu inspi-
rieren, kann man nicht lernen.
Wohl aber die Kunst, unter-
schiedliche Instrumente in einer
Harmonie zu vereinen. Vorausge-
setzt, es gibt verbindliche Noten.
Das gilt auch für Unternehmen.



Timing ist alles

Der frühe Vogel fängt den Wurm. Oder eben gerade nicht? Ein Überblick über Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Zeitstrategien.

■ Entwicklungskosten ■ Risiko ■ Werbekosten



PIONIER

Ein Unternehmen, das ein neues Produkt als Erster herstellt und vertreibt, kreiert einen neuen Markt – und handelt damit als Pionier.

VORTEILE

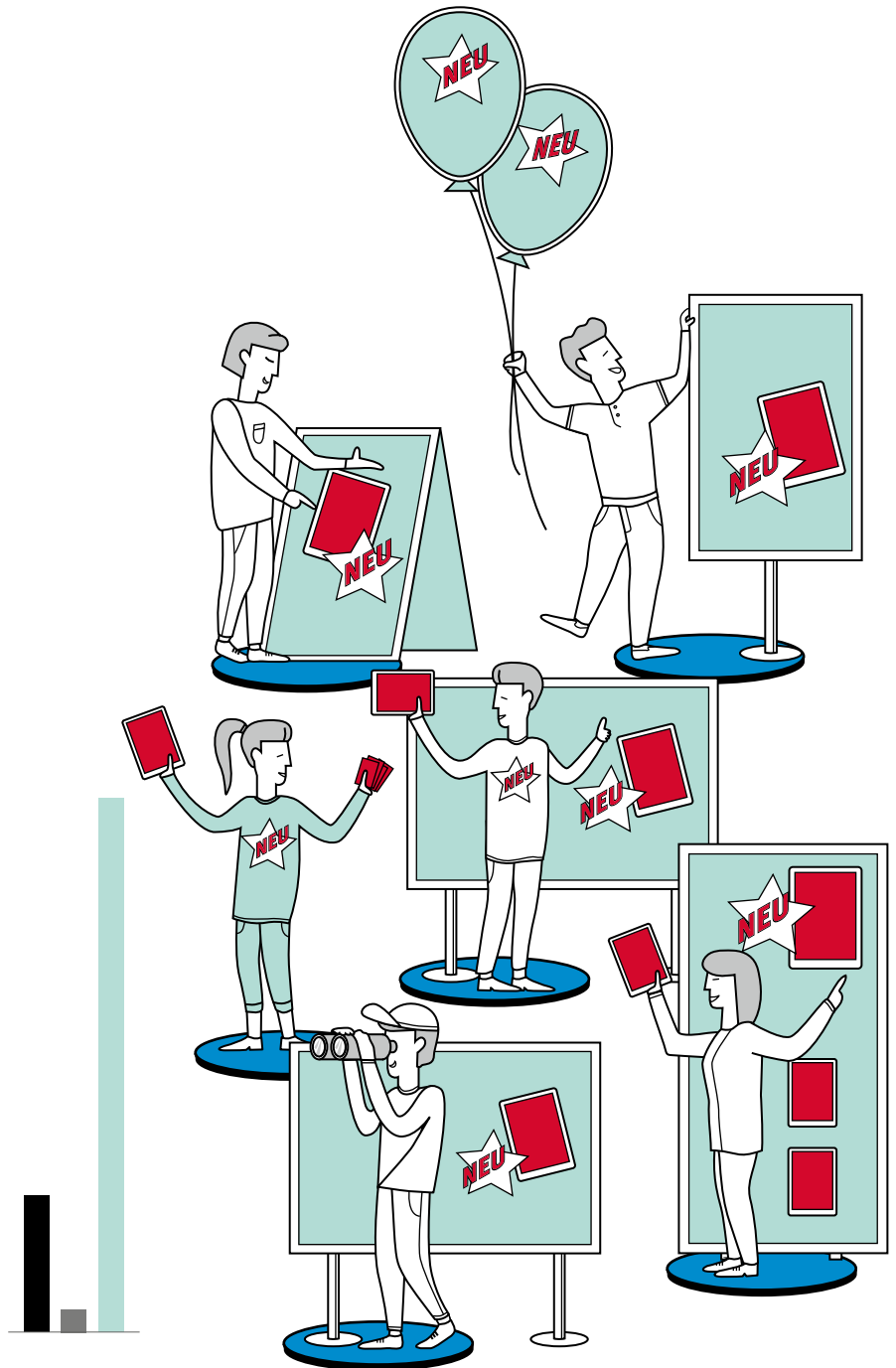
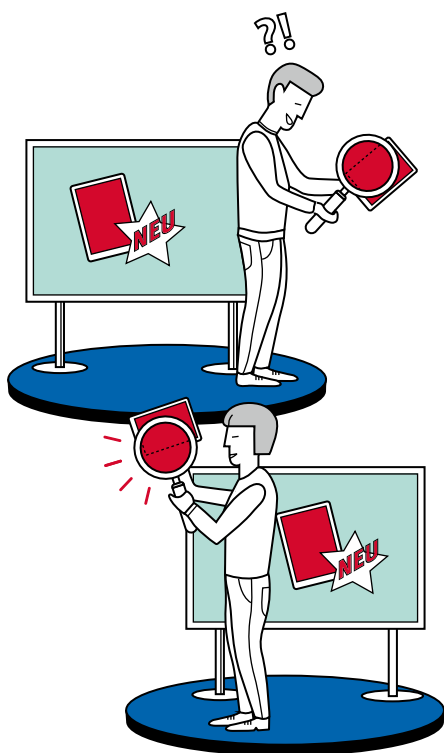
- + Pioniere können Barrieren gegen Konkurrenten errichten, indem sie Vertriebskanäle besetzen und sich Ressourcen sichern.
- + Sie prägen die Vorlieben der Kunden.
- + Ohne Konkurrenz ist ihre Werbung sehr effizient.

NACHTEILE

- In einem neuen unbekannten Markt macht der Erste Fehler, die Nachahmern erspart bleiben.
- Außerdem hat er hohe Kosten – vor allem für Entwicklung und Markterschließung.
- Durch einen plötzlichen Technologiewechsel können Pioniere abgehängt werden.

FOLGER

International „Follower“ genannte Unternehmen, die nicht als Erster auf den Markt drängen, sondern in einen bereits vorhandenen Markt eintreten. Die Literatur unterscheidet zwischen frühen und späten Folgern.



VORTEILE

- + Der Folger kann aus den Anfängerfehlern des Pioniers lernen und Kundenbedürfnisse besser bedienen.
- + Er hat geringere Entwicklungskosten.
- + Zu Beginn ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden gering. Sie steigt mit wachsendem Markt.

NACHTEILE

- Eventuell hat der Pionier bereits Patente angemeldet – der Folger muss dann für deren Nutzung zahlen.
- Der Folger hat qua Definition immer schon Mitbewerber und muss sich Marktanteile erkämpfen.

IMITATOREN

Imitatoren kommen erst spät auf einen Markt und vertreiben bereits etablierte Produkte ohne eigene innovative Leistungen. Es ändert sich nur der Produkt- beziehungsweise Herstellername.

VORTEILE

- + Wenn das Produkt schon vorhanden ist, gibt es praktisch keine Entwicklungskosten.
- + Wer spät kommt, kann Investitionen der Vorgänger mitnutzen (Free-Rider-Effekte).
- + Der Markt ist weitgehend bekannt, das Unternehmensrisiko deshalb sehr überschaubar.

NACHTEILE

- Je mehr Konkurrenz da ist, desto aufwendiger sind Werbung und Marketing.
- Der Markt ist gesättigt – wirklich hohe Gewinne sind jetzt nicht mehr zu erwarten.
- Imitatoren haben in der Regel ein schlechteres Image als Innovatoren.

Alles im Umbruch

Die Einrichtungsbranche wächst, steht aber vor epochalen Herausforderungen. Der Design- und Trendexperte Volker Streckel über Digitalisierung, Fertigungstechnologien und Timing beim Möbelmachen.

AUTOR Clemens Niedenthal

Herr Streckel, Sie kommen gerade von den Mailänder Möbelschauen. Was gab es Neues?

Neu ist, dass sich viele Modemarken nun auch stark im Einrichtungsbereich positionieren. Das sieht man bei Luxuslabels wie Hermès, Louis Vuitton oder Bulgari. Aber auch im Massensegment sprießen die Möbelableger, siehe Zara Home oder H&M Home. Die Hersteller folgen dabei eher mode- als möbeltypischen Prinzipien. Die Kollektionen sind auf eine kurze Halbwertszeit ausgelegt, die Farben folgen kurzfristigen Trends.

Wie sehen diese Möbel der Modehersteller aus?

Zu sehen waren auffallend bunte, verspielte, materialgemixte Entwürfe. Was mich nicht wundert: Denn auch

der Möbelmarkt kann sich den allgemeinen Tendenzen der Design- und Konsumkultur nicht entziehen.

Was für Tendenzen sind das?

Im Einrichtungsbereich können wir schon seit längerem ein Wiederaufleben vergangener Epochen beobachten. Der große Mid-Century-Hype, bei dem vor allem Entwürfe aus den 50er Jahren maßgeblich waren, ist inzwischen im Mainstream angekommen. Der nächste folgerichtige Schritt in der Retro-Inspiration ist nun die Wiederentdeckung der Postmoderne. Aktuell erleben also die stilprägenden Entwürfe der 1980er- und 1990er-Jahre ein Revival.

Heißt das, dass die Möbelbranche letztlich stagniert?

Nein, denn natürlich gewinnt man Inspiration für Neues immer auch aus der Beobachtung von Zurückliegendem. Solche Prozesse gibt es auch in der Modebranche. Wenn Altes nicht nur kopiert oder stumpf zitiert wird, sondern unter dem Eindruck aktueller Strömungen interpretiert wird, kann daraus sehr Spannendes entstehen.

Bedeutet gelungenes Timing auf dem Möbelmarkt, solche neuen Design-trends als Erster zu vermarkten?

Das funktioniert vielleicht im sehr schnelllebigen Markt der Mode. Das Möbeldesign und auch Architektur sind hier im Allgemeinen langsamer. Sie müssen mit längeren Halbwertszeiten kalkulieren. Man sagt, dass die Trends aus der Mode immer mit Verzögerung auch im Möbelbereich ankommen. Deshalb kommt es nicht so sehr darauf an, bei einem neuen Trend der Erste zu sein.

Möbel werden eben eher auf lange Sicht gekauft.

Genau. Mut zur Farbe ist bei einem T-Shirt schneller verschmerzt als bei einer Sofalandschaft. Bei der ist der Wunsch nach beständiger Sicherheit groß. Greifen wir also besser zum Mausgrau!

Durch die Digitalisierung verändern sich Herstellung und Vertrieb. Hat sie auch Auswirkungen auf die Art, wie Möbel hergestellt werden?



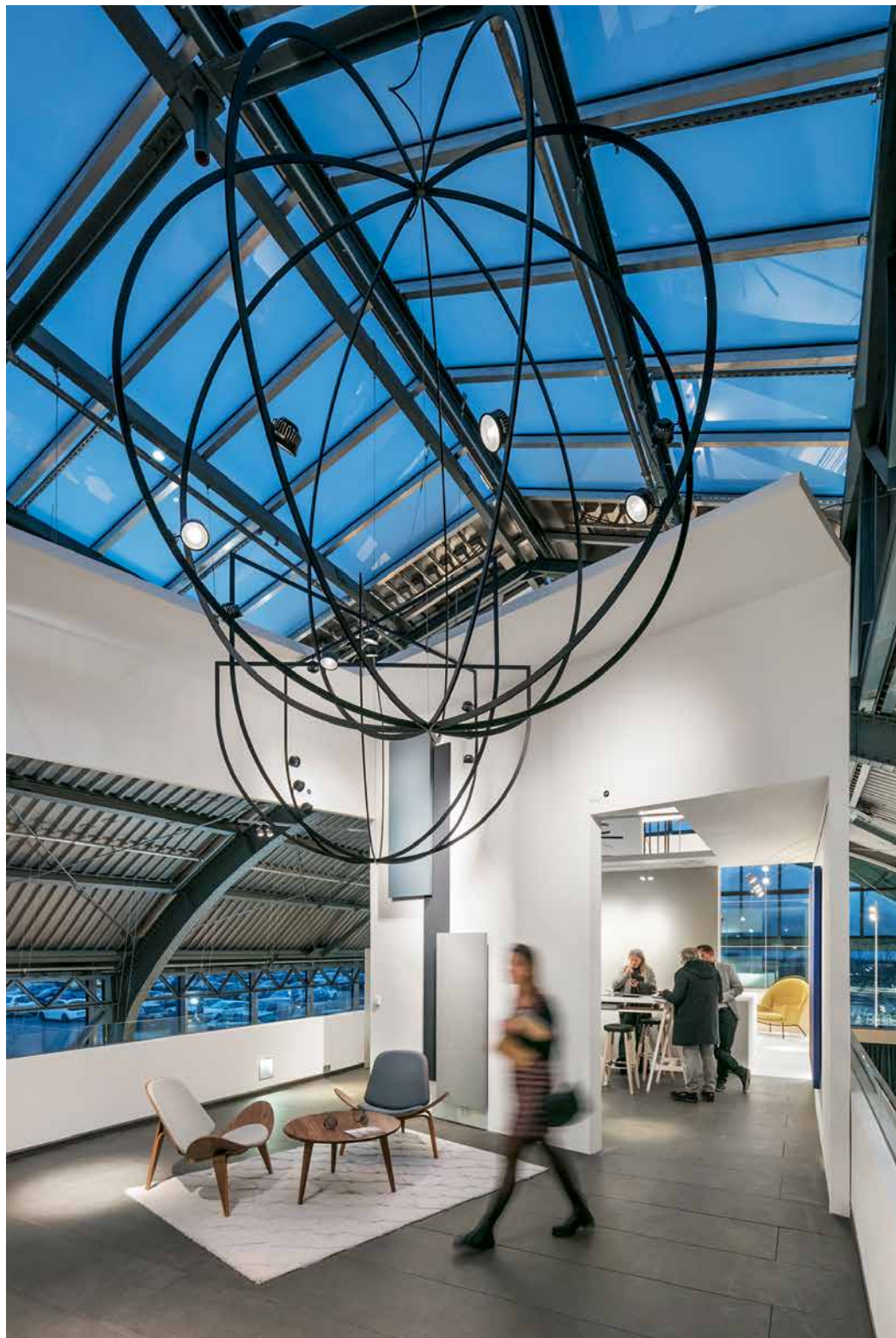
DESIGN P



ZUR PERSON

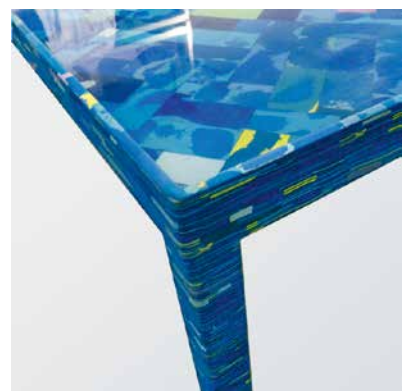
VOLKER STRECKEL

beobachtet als Leiter der Design Post in Köln die Entwicklung der Einrichtungsbranche. Die Design Post wurde vor 30 Jahren gegründet und dient internationalen Möbelmarken als Ausstellungsfläche für ihre neuen Trends.



1

- 1 Gegründet wurde die Design Post Köln von den niederländischen Möbelproduzenten Paul van den Berg und Willem van Ast.
- 2 Die Werkstoffe der Produktreihe „Really“ bestehen ausschließlich aus alten Textilien.
- 3 Der Rotterdamer Designer Diederik Schneemann macht Lampen und Vasen aus Flip-Flops, die an kenianischen Stränden angespült wurden.



2, 3



» Wir bräuchten eine Renaissance des Wissens um Qualität und Warenkunde. Wer weiß schon noch, wie sich Wolle von Baumwolle unterscheidet? «

Volker Streckel, Manager der Design Post Köln

→ Unbedingt. Denn Form folgt nicht nur der Funktion, sondern auch der Machbarkeit – oder der Marktanforderung. Aktuell fällt auf, dass viele Entwürfe vor allem der Anforderung genügen, schlank verpackt werden zu können. Denn nur, was man gut versenden kann, lässt sich online vermarkten. Und der Onlinehandel mit Möbeln wächst im zweistelligen Prozentbereich. In Zukunft kommt kein Möbelhändler mehr um E-Commerce herum.

Was spielt die größere Rolle bei solchen Entwicklungen: Technologien oder Zeitgeist?

Beides bedingt sich gegenseitig. Manchmal frage ich mich, ob etwa ein Phänomen wie der 3-D-Druck Designer oder auch Konsumenten allein deshalb begeistert, weil es eine vermeintlich zukunfts-gewandte Technologie ist.

Verändert sich durch die Digitalisierung auch die konkrete Arbeit des Möbelmachens?

Schränke und Regale werden in der Regel noch immer modular aus verschiedenen Brettern zusammengefügt. Und bestimmte handwerkliche Schritte sehe ich – wenigstens im hochpreisigen Segment – auch noch nicht verschwinden. Ganz im Gegenteil. Aber es ist theoretisch natürlich denkbar, dass wir uns irgendwann keine Möbel mehr liefern lassen, geschweige denn selbst irgendwo abholen, sondern uns einen Entwurf zu Hause am 3-D-Drucker ausdrucken. Möbeldesign wäre dann ganz und gar ein Ding der Daten.

Ist der Kunde überhaupt bereit für die unendliche Wahlfreiheit, die das mit sich brächte?

Für die meisten wäre eine Vorauswahl von jemandem, der sich auskennt, sicherlich sehr hilfreich. Es gibt diese Restaurants, in denen sich die Gäste unterschiedliche Zutaten von einem Büfett aussuchen können, die dann von einem Koch in einem Wok gebraten werden. Bei jemandem, der sich mit Aromen auskennt, der weiß, was

zueinanderpasst, mag dabei am Ende etwas Leckeres rauskommen. Aber jedem anderen würde ich den Gang in ein klassisches Restaurant empfehlen, wo er dem Koch die Zusammenstellung der Zutaten überlassen kann.

Sie möchten den Kunden lieber nicht selbst wählen lassen?

Was ich meine, ist: Je vielfältiger die Möglichkeiten sind, desto mehr ist man auf Erfahrung angewiesen. Für den Möbelbereich bedeutet das, dass es eine Renaissance allgemeinen Wissens um Qualität und Warenkunde geben müsste. Wer weiß zum Beispiel noch, wie sich Baumwolle von Wolle unterscheidet? Oder woran man erkennt, ob es sich um eine gute oder weniger gute Polsterqualität handelt? Da ist vieles verloren gegangen.

Und wo findet die Kundenansprache künftig statt? Vermehrt im Internet?

Das Internet ist sicher eine sehr gute Möglichkeit, sich zu informieren. Aber ich mache immer wieder die Erfahrung, dass es einen ausgeprägten Wunsch gibt, vor einem Kauf ein Produkt auch in natura erfahren zu können – gerade bei Möbeln.

Anders als Möbelhändler sind Möbelmarken kaum von Bedeutung. Würden Sie einem Möbelbauer raten, in den eigenen Markenauftritt zu investieren?

Das ist eine Möglichkeit. Aber: Wer sich auf diesen Weg einlassen will, muss den Möbelvertrieb, das digitale und analoge Marketing und die sozialen Medien mit derselben Professionalität betreiben wie das Design und die Produktion. Das kann sich nicht jeder Betrieb leisten.

Erwarten Sie für die kommenden Jahre eher eine Konzentration oder ein Wachstum der Branche?

Tendenziell sehe ich eher Konzentrationsprozesse. Zumindest in Europa bewegen wir uns mit Möbeln doch in einem recht gesättigten Markt. Das bedeutet, dass alle Möbel, die neu auf den Markt kommen, immer schon in ähnlicher Form in vielen Wohnungen stehen.

Wird Ressourcenschonung ein größeres Thema im Möbeldesign?

Ich denke, um dieses Thema werden wir nicht herumkommen. Auch aus ethisch-moralischen Grundsätzen heraus müssen wir uns die Frage stellen, ob wir weiterhin so konsumieren können, dass wir die Ressourcen unseres Planeten drei Mal bräuchten. Gerade der Möbelbereich hat ja großes Potenzial zu Nachhaltigkeit, weil seine Produkte – sofern die Qualität stimmt – in der Regel sehr langlebig sind.

Sehen Sie aktuell Anzeichen für einen solchen Bewusstseinswandel?

Ja, und sie werden allmählich mehr. Auf der Mailänder Möbelmesse war der dänische Stoffproduzent Kvadrat mit dem neuen Werkstoff „Really“ zu sehen, der vollständig aus recycelten Textilien gefertigt wird. Aber auch bei den Nachwuchsdesignern ist der Umgang mit Ressourcen ein großes Thema. Etwa bei Diederik Schneemann, der eine Kollektion von Möbeln und Accessoires aus abgelegten Flip-Flops entwickelt hat. Ich hoffe sehr, dass die Ära des Fast Furniture ihrem Ende entgegengeht und sich die Branche weiter in Richtung Nachhaltigkeit entwickelt. Das wäre ein wirklicher Umbruch.

E_LÖSUNGEN

„Kulturelle Unterschiede machen
internationales Business doch erst
richtig interessant!“

S. Tamer Cavusgil, Professor für International Business, Georgia State University (USA)
Die neuen Konsumenten (Seiten 32 bis 35)

Gesichter des Unternehmens

NADJA FEJES

Communications and Social Media Expert, St. Johann (AT)

Aufgewachsen ist Nadja Fejes im niederbayerischen Dreibädereck. Die studierte Kulturwirtin mit Südostasien-Schwerpunkt hat zunächst in Frankfurt als PR-Beraterin in der Tourismusbranche gearbeitet. Bis es sie wieder Richtung Süden zog – da bewarb sie sich bei EGGER. Seit Frühjahr 2016 ist sie Teil des Kommunikationsteams und verantwortet dort die Social-Media-Strategie. Konkret bedeutet das: Redaktions-sitzungen leiten, Agenturen steuern, Schulungen organisieren. Und als Highlight die Kollegen an den Standorten im Ausland treffen, um Kommunikationsstrategien abzustimmen. In St. Johann fühlte sie sich sofort zu Hause. „Der Holzgeruch in unserem Stammhaus erinnert mich an die Werkstatt meines Großvaters.“ In der stand sie als Kind oft neben dem Sägespänehaufen und schaute beim Möbelbauen zu.



WOJCIECH ZALEWSKI

Transport Management Specialist, Biskupiec (PL)

Als Wojciech Zalewski die neue Stelle antrat, musste er seinen Arbeitsplatz erst mal selbst aufbauen. Seit Mitte 2017 werden Maschinen und Baumaterialien für das erste polnische EGGER Werk in Biskupiec geliefert. Zalewski ist dafür zuständig, dass der Transport reibungslos funktioniert. Zuvor hat der Logistikexperte für eine niederländische Firma Fisch aus Norwegen quer durch den Kontinent befördert. Jetzt koordiniert er Zulieferer aus ganz Europa und stimmt sich mit den Ingenieuren vor Ort ab. „Es kommt immer etwas Neues: mal zehn Lastwagen mit Baumaterial, mal wird unter Polizeibegleitung eine fünf Meter breite Maschine geliefert, die mit einem Kran entladen werden muss. Die Abwechslung macht Spaß.“ Die Wochenenden verbringt Wojciech Zalewski gern an der frischen Luft. Am liebsten in den Wäldern um Biskupiec, mit seiner Familie und ihrem kleinen Hund Ozi.

GABRIEL E. PAVÓN

Teamleader Payroll, Concordia (AR)

Gabriel E. Pavón arbeitet seit 15 Jahren in dem 2017 von EGGER übernommenen Werk in Concordia. An seiner Position hat sich durch die Übernahme nichts geändert. „Meine Herausforderung besteht jetzt darin, unsere 500 Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess zu begleiten“, sagt Pavón. Denn das südamerikanische Unternehmen wandelt sich zu einem Global Player, und das bedeutet: neue Technologien, neue Prozesse – und neue Kollegen in Europa. Die allerdings erfordern die geringste Umstellung. „Die Teams der anderen Länder haben uns begeistert empfangen“, erzählt Pavón, der viel Kontakt mit den internationalen Kollegen hat. „Das ist sehr motivierend.“



SCHWERPUNKT INTERNATIONALISIERUNG

THEMENÜBERSICHT

- 28–31 Immer den Märkten nach:
Chancen und Risiken der Expansion
- 32–35 Die neuen Konsumenten:
Der Ökonom S. Tamer Cavusgil über
die Globalisierung
- 36–39 Global denken, lokal handeln:
EGGER produziert jetzt auch in
Amerika



Immer den Märkten nach

Die Globalisierung erleichtert die Expansion ins Ausland. Trotzdem ist der Eintritt in einen neuen Markt riskant. Wie man Gefahren umschifft und Chancen ergreift.

AUTOR Jan Ahrenberg

Er läuft und läuft und läuft – der VW-Käfer gilt als einer der größten Exportschlager der Geschichte. Er lief so gut, dass der Volkswagenkonzern ihn bereits ab 1957 auch außerhalb Deutschlands produzierte. Zunächst in Brasilien, ab 1964 auch in Mexiko – später einer seiner stärksten Absatzmärkte. Dort lief das letzte Modell des knuffigen Kleinwagens erst 2003 vom Band. Zu diesem Zeitpunkt ruhte die Käferproduktion im Ursprungsland bereits seit 18 Jahren.

Auf den ersten Blick haben das ostfriesische Emden und das mexikanische Puebla, beides Produktionsstandorte des Käfers, kaum Gemeinsamkeiten: Emden hält sich gerade einmal einen Meter über dem Meeresspiegel, Puebla thront 2 135 über Normalnull. Emden hat knapp 50 000 Einwohner, die Temperaturen liegen im Mittel selbst im August nur bei frischen 16,3 Grad. Im Einzugsgebiet von Puebla leben dagegen knapp 2,8 Millionen Menschen, die im August meist angenehme 25,2 Grad Lufttemperatur genießen. Die Liste der Gegensätze ließe sich endlos fortsetzen. Nur in der erfolgreichen Käferproduktion finden sich Gemeinsamkeiten. Und es stellt sich unweigerlich die Frage: Woran haben die VW-Manager in den 1960ern erkannt, welches Potenzial der mexikanische Markt für den Konzern birgt?

„Um zu verstehen, wie die erfolgreiche Internationalisierung eines Unternehmens verläuft, muss man einen Schritt zurückgehen“, sagt Michael Holz, Wissenschaftler am Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Denn am Anfang stünde meist nicht, wie man annehmen könnte, die Festlegung auf einen bestimmten Markt. Vielmehr würden geschickte Manager der Sogwirkung von Marktkräften folgen, die in Bewegung gerieten.

Eine Welt voller Chancen – für den, der sie erkennt

Die Geschichte von Mexiko und dem Käfer ist ein gutes Beispiel für dieses Prinzip: In den 1960er-Jahren erlebte das Land einen Aufschwung, der Ähnlichkeiten aufwies mit dem Wirtschaftswunder im Nachkriegsdeutschland. Industrien siedelten sich an und bescherten der Bevölkerung einen bescheidenen Wohlstand, mit dem das Bedürfnis nach Mobilität wuchs. VW erkannte diese Chance – und ergriff sie. Der Käfer mit seiner bewährten Technik und günstigen Produktionskosten bei gleichzeitig hoher Qualität war das ideale Produkt dafür.

„Meist verläuft die Internationalisierung von Unternehmen in mehreren

Schritten“, sagt Michael Holz. „Dabei beginnt der Eintritt ins Exportgeschäft gerade für Mittelständler oft mit der wachsenden Nachfrage aus dem Ausland.“ Dabei handle es sich in der Regel um eine Reaktion auf den Markt, seltener um aktives Marketing. Je mehr sich der Anteil des Exportgeschäfts an den Umsätzen ausdehnt, umso sinnvoller werde eine eigene Vertriebsstruktur im Ausland. „Diese dient den Unternehmen dann in zweierlei Hinsicht: Erstens optimieren sie ihre Wertschöpfungskette und erhöhen so ihren Profit. Zweitens sammeln sie erste Erfahrungen mit den rechtlichen, auch steuerrechtlichen, und kulturellen Besonderheiten eines Marktes.“ Dieses Know-how sei eine unabdingbare Voraussetzung dafür, realistische Bedingungen für einen eigenen Produktionsstandort im Zielland zu schaffen. Natürlich gebe es Unternehmen, die die ersten zwei Schritte überspringen. Laut Holz sähen diese sich allerdings mit nahezu unkalkulierbaren Risiken konfrontiert und benötigten hohe Rücklagen, um mögliche finanzielle Rückschläge während der Etablierungsphase zu kompensieren.

Doch wozu wäre ein solch hohes Risiko gut? Bei EGGER besitzt man seit Jahrzehnten Erfahrung bei der Erschließung neuer Märkte. Und hält wenig von der





→ Internationalisierung um ihrer selbst willen. „Für die EGGER Gruppe steht die Sinnhaftigkeit für das Unternehmen und unsere Kunden ganz klar im Fokus“, sagt Ulrich Bühler, verantwortlich für den Vertrieb und das Marketing der Gruppe. „Es ist ein Zusammenspiel aus günstigen Vorzeichen, Erfahrung und erkennbaren Nutzen, das uns in neue Märkte führt.“ Ein zentrales Bestreben der Gruppe sei es, brach liegende Potenziale zu aktivieren. Wo sich die Wirtschaft im Aufschwung befinde und zudem der wichtigste Rohstoff – Holz – in ausreichender Qualität und Menge verfügbar sei, werde ein Markt interessant für die EGGER Gruppe.

Zumal die Kehrseite der Globalisierung zusätzliche Anreize bietet, lokal in den Zielmärkten zu produzieren. „Sank-

tionen und Protektionismus schaffen heute zusätzliche Unwägbarkeiten für Unternehmen“, hat Michael Holz vom Bonner IfM beobachtet. „Dem können sie nur mit einer intensiven Risikobewertung sowie fundierten Informations- und Entscheidungsgrundlagen entgegenwirken.“ Wer näher dran ist an den Kunden, der Zwischenverarbeitung und den Konsumenten selbst, ist dabei klar im Vorteil. Und protektionistische Bestrebungen greifen nicht, wenn man selbst im Land produziert. Aber auch in diesem Punkt wägt man bei EGGER sorgfältig ab: „Wir haben gute Absatzmärkte, bei denen wir von direkten Investitionen absehen – selbst wenn wir unseren Marktanteil durch eine Produktion vor Ort erhöhen könnten“, erklärt Ulrich Bühler aus der Gruppenleitung die Strategie. Müsse man zum

Beispiel die unternehmerische Eigenständigkeit einschränken, um in einem Markt Fuß fassen zu können, sei das ein Ausschlusskriterium. Letztlich gehe es immer darum, dass die Unternehmens- und Handelskultur, die Leidenschaft für Qualität und das Vertrauen in den persönlichen Kontakt „zu uns passen“, fasst Bühler zusammen. „Wir sind ein Familienunternehmen, das einen großen Wert auf Verlässlichkeit und Bodenständigkeit legt. Und das erwarten wir auch von unseren Partnern.“

Selbst innerhalb Europas müssen Unternehmen daher genau hinschauen, wo ihr Produkt, ihre Auffassung von Service, Vertrieb und Qualitätsbewusstsein sich am besten mit der eigenen Philosophie deckt. „Der Heimatmarkt ist dabei immer eine wichtige Referenzgröße,



Besuch aus Übersee: Für viele Unternehmen ist der Export der erste – vergleichsweise risikoarme – Schritt zur Internationalisierung des Geschäfts.

die man nicht aus dem Blick verlieren sollte“, empfiehlt Michael Holz vom IfM. Hier habe das Produkt seine kulturelle Prägung erfahren, hier sei es verankert. Krisen und Nachfrageschwankungen in den ausländischen Märkten seien leichter zu verkraften, wenn die Stammmärkte sich solide entwickeln. Es ist ein bisschen so wie bei einem Baum: Nur wenn Wurzeln und Stamm gesund sind, können die Triebe weiter zum Licht wachsen und zusätzliche Energie für den gesamten Organismus sammeln. Auch Ulrich Bühler sagt: „In Europa liegen natürlich unsere wichtigsten Märkte. Und die entwickeln sich überaus stabil. Darüber hinaus erkennen wir aber auch in Übersee Länder mit guten Wachstumsperspektiven, die sehr gut zu uns passen.“ Argentinien zum Beispiel, wo die Gruppe ein Werk akquiriert hat.

Zwar sei die argentinische Wirtschaft zwischenzeitlich sehr volatil, weshalb jede Investition mit einem gewissen Risiko behaftet sei. Andererseits: Bei den Handelsbeziehungen aber und dem Verständnis von gutem Design bewege man sich mit den Argentinern auf Augenhöhe – da sei der Schritt vom Importeur zum Produzenten nur logisch gewesen. Und auch die Entwicklungen am US-amerikanischen Markt, wo EGGER derzeit ein Werk neu baut, spielen der Gruppe in die Hände (s. Seite 36).

Synergieeffekte innerhalb der Gruppe geschickt nutzen

Und gerade das Wechselspiel mit anderen Produktionsstandorten birgt weitere Chancen. So wurden die im mexikanischen Puebla gefertigten Käfer für den

deutschen Markt auch dann noch über Emden eingeschifft, als das ostfriesische Werk längst schon mit dem Bau des Golfs beschäftigt war. Ganz ähnliche Effekte erhofft man sich bei EGGER: „Wir werden von der Verteilung der Risiken auf mehrere Regionen der Welt profitieren, sowie ergänzend Absatzchancen für die Werke in Europa entwickeln“, sagt Ulrich Bühler. Mit einem Fuß auf einem anderen Kontinent ließen sich zum Beispiel auch Kanten oder Schichtstoffe aus europäischen Werken besser in Übersee verkaufen, wenn die Marke dort bereits einen positiv besetzten Namen habe. Gerade in neuen Märkten bilde sich schnell eine hohe Markentreue aus, von der profitieren könne, wer mit Qualität überzeugt.

Für EGGER geht es nicht nur darum, neue Absatzmärkte zu erschließen, Risiken auszugleichen und Synergien bei Vertriebswegen zu nutzen. Sondern auch darum, zu lernen: „Wir transferieren Wissen und Erfahrung in die neuen Märkte und sammeln dort wiederum neue Eindrücke und Konzepte“, beschreibt Ulrich Bühler den Ansatz von EGGER. „Das macht uns als Gruppe insgesamt stabiler und vielfältiger.“

A portrait of S. Tamer Cavusgil, a middle-aged man with a mustache, wearing a grey pinstripe suit, a blue shirt, and a blue and white striped tie. He is standing in front of a large, ornate chandelier in a grand hall with columns. The background is softly blurred, showing the interior of a large building.

Die neuen Konsumenten

Die Globalisierung ist ein dynamischer Prozess. S. Tamer Cavusgil, Professor für International Business an der Georgia State University, über die Frage, welche Regionen in Zukunft immer wichtiger werden.

AUTORIN Ariane Breyer

ZUR PERSON

S. TAMER CAVUSGIL

hat den Fuller E. Callaway-Lehrstuhl am Fachbereich International Business der Georgia State University in Atlanta (USA) inne. Außerdem leitet er das Center for International Business Education and Research (CIBER) der Hochschule. Einer seiner Schwerpunkte ist die Internationalisierung von Unternehmen. Cavusgil hat mehrere BWL-Standardwerke verfasst und ist Mitglied der Academy of International Business.

Herr Prof. Cavusgil, die Jahrtausendwende stand im Zeichen der Globalisierung. Doch seit der Finanzkrise 2008 schotteten sich immer mehr Länder ab. Stößt der grenzenlose Welt-handel bereits an seine Grenzen?

Nein, auf keinen Fall. Die Finanzkrise war in der Tat ein Schlag. In den Ländern mit hoch entwickeltem Wirtschaftssystem sehen wir immer noch keine robusten Wachstumsraten. Über zwei, drei Prozent kommen sie nicht hinaus. Aber: Wir erholen uns, wenn auch nur langsam.

Sind Unternehmen vorsichtiger geworden, was die Expansion in andere Märkte betrifft?

Im Gegenteil! Denn während die Wirtschaft im Westen stagniert, entstehen andernorts gewaltige Märkte. China und Indien etwa werden in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen. Sie sind schon ihrer riesigen Bevölkerungszahlen wegen wichtige Absatzmärkte. Noch interessanter ist allerdings, dass sich dort derzeit sehr schnell eine große Mittelschicht herausbildet. Es wächst also die Zahl derer, die einkommensmäßig zwischen den Wohlhabenden und den Armen angesiedelt sind.

Was ist an ihnen so interessant?

Bei ihnen sind die grundsätzlichen Bedürfnisse gestillt. Und es bleibt ein Teil des Einkommens übrig für Luxusausgaben: bessere Wohnung, bessere Bildung, bessere Gesundheitsversorgung. Und besonders interessant sind diejenigen Haushalte, die erst seit Kurzem zur Mittelschicht zählen. Sie zeigen eine besonders große Loyalität zu Premiummarken. Bisher haben sie eher No-Name-Produkte konsumiert – jetzt legen sie Wert auf hohe Qualität.

Inwiefern unterscheiden sich die Mittelschichten in Asien von denen in westlichen Ländern?

Die Gemeinsamkeiten überwiegen: Sie konzentrieren sich in den Städten, sind in der Regel digital vernetzt und orientieren sich beim Konsum an bekannten westlichen Marken.

Warum westliche Marken?

Das frage ich mich manchmal auch! Hier in Atlanta haben wir regelmäßig Gastwissenschaftler aus China zu Besuch. Als Mitbringsel nehmen die meist Taschen oder Schuhe großer italienischer oder französischer Marken mit nach Hause – obwohl sie wissen, dass die aus China kommen. In den USA sind sie günstiger als in China. Wenn ich vorschlage, sie könnten doch eine viel billigere, aber genauso gute Fälschung in China kaufen, sind sie empört. Sie wollen die Originalmarke als Sinnbild eines mondänen, anspruchsvollen Lebensstils – auch wenn das bedeutet, dass sie in China hergestellte Ware umständlich reimportieren.

Was kann man an einem solchen Konsumverhalten ablesen?

Wenn wir Märkte analysieren, erheben wir unterschiedliche Indikatoren. Uns interessiert eher, wie schnell die Mittelschicht wächst, als ihre konkreten Konsumwünsche. Welche Länder sind hier schnell? Welche langsam? Das sagt uns viel über die langfristige Entwicklung einer Volkswirtschaft.

Und wo wächst die Mittelschicht besonders schnell?

Vor allem in Südkorea, Taiwan und den Stadtstaaten Hongkong und Singapur, aber auch in Israel. Diese Länder haben schon vor einer ganzen Weile ange-





Steigende Kaufkraft: Passanten in einer belebten Einkaufsstraße in Myeongdong, einem Stadtteil der südkoreanischen Hauptstadt Seoul.

→ fangen, ihre Wirtschaft umzubauen und äußerst effizient zu machen. Firmen wurden privatisiert, die Infrastruktur modernisiert. Es gab einen Prozess der Urbanisierung und Industrialisierung, der bereits vor drei Jahrzehnten begonnen hat.

Spielt das politische Umfeld keine so große Rolle dabei?

Die asiatischen Länder, die ich genannt habe, haben sich politisch geöffnet. Wo jedoch der politische Fortschritt fehlt, kommt es zu Rückschlägen. Wir sehen das am Beispiel von Südafrika, das viel versprochen hat, sich derzeit aber enttäuschend entwickelt, weil die politische Situation schwierig ist.

Viele Länder überlegen, ihre Wirtschaft abzuschotten. Wie gehen Unternehmen damit um? Könnte es sein, dass sie sich mehr auf ihren Heimatmarkt konzentrieren?

Unternehmen denken langfristig. Nehmen Sie Coca Cola, den Big Player hier in Atlanta. Coca Cola generiert 80 Prozent seines Umsatzes außerhalb der USA. Es wird also kaum

weniger daran interessiert sein, international Geschäfte zu machen. Und mal abgesehen von etwaigen Abschottungstendenzen muss man sehen, dass es heute einfacher und billiger denn je ist, international Handel zu treiben. Denken Sie beispielsweise an die Megaschiffe, die in den vergangenen Jahren aufgekommen sind und die Frachtkosten noch einmal deutlich reduzieren. Dies macht es Unternehmen leicht, ihre Lieferketten international zu organisieren.

Das Modell des Offshoring funktioniert aber nur, solange das Gehaltsgefälle zwischen den Ländern groß genug ist.

Ja, deshalb ist es ein dynamischer Prozess. Wenn die Wirtschaft wächst, steigen irgendwann die Gehälter. China ist erst ein großer Produktionsstandort geworden, aber inzwischen lassen auch die Chinesen ihre Schuhe in Vietnam produzieren, wo die Arbeitskraft billiger ist. Ironischerweise haben die Einkommen in den USA gleichzeitig stagniert oder sind gesunken. Etwa in der Automobilindustrie: Nach der Insolvenz von



» *Wer näher am Kunden ist, kann besser und schneller auf dessen Wünsche reagieren.* «

S. Tamer Cavusgil, Professor für International Business an der Georgia State University in Atlanta (USA)

General Motors hat das Management mit den Gewerkschaften neue Verträge ausgehandelt. Der Stundenlohn fiel massiv – von 50 auf 28 Euro.

Also kehrt die Produktion irgendwann zurück?

Es gibt Ansätze eines Reshoring. Der Sportartikelhersteller Adidas etwa hat bislang hauptsächlich in China, Indonesien und Vietnam produzieren lassen. Vor kurzem aber hat Adidas Fabriken im bayerischen Ansbach und auch hier in Atlanta aufgebaut, in denen weite Teile der Produktion automatisiert sind. Das ist zum einen eine Reaktion auf steigende Kosten in Asien, zum anderen der Versuch, die Lieferkette zu verkürzen. Wer näher am Kunden ist, kann besser und schneller auf dessen Wünsche reagieren.

Weichen Unternehmen, die auf knapper werdende Ressourcen angewiesen sind, eher ins Ausland aus? In Mitteleuropa werden derzeit etwa Holz und Sand knapp.

In solchen Situationen kann man bei Unternehmen vor allem einen Kulturwandel beobachten. Sie befassen sich intensiver mit Ressourceneffizienz und Recycling – nicht nur aus Imagegründen, sondern auch aus ökonomischen Erwägungen. Google betreibt riesige Serverfarmen, die enorm viel Wärme produzieren. Diese Wärme wird in Energie umgewandelt, die wiederum zur Kühlung der Serverfarm verwendet wird. Das ist ein sehr eleganter Prozess. Das Unternehmen reduziert die Kohlenstoffemission und erhöht zugleich seine Profitabilität. Designinnovationen spielen dabei eine große Rolle.

Wie sieht denn nachhaltiges Design aus?

Wenn bei Ikea ein neuer Tisch entworfen wird, fragen sich die Designer

garantiert, wie sich dabei die knappe Ressource – in diesem Fall also Holz – sparen lässt. Das Image eines umwelt- und sozial bewussten Unternehmens zahlt sich langfristig aus. Es stärkt die Marke.

Sie lehren International Business und haben Standardlehrbücher verfasst. Wie bringt man einem Studenten gutes Unternehmertum bei?

Nun, man kann sicherlich darüber streiten, ob man Entrepreneurship lehren kann. Man kann lernen, wie man einen Businessplan schreibt, wie man an Kapital kommt oder Marktchancen identifiziert. Der große deutsche Soziologe und Nationalökonom Max Weber hat vom „Erwerbstrieb“ gesprochen, einer psychologischen Disposition. Die hat man. Oder man hat sie nicht. Wobei ich in den letzten Jahren eine Veränderung festgestellt habe: Frühere Generationen wollten ihren Abschluss machen und dann für ein großes Unternehmen arbeiten. In den letzten paar Jahren erzählen mir meine Studenten meist, dass sie selbst gründen und auf keinen Fall für jemand anderen arbeiten wollen.

Woran liegt das?

Zum einen wissen wir heute mehr durch die Digitalisierung. Unternehmer können Marktchancen leichter identifizieren, sie kennen sich schlicht besser aus. Zum anderen gibt es mehr Risikokapital. Vor 30 oder 40 Jahren musste, wer gründen wollte, zu seiner Familie gehen oder persönliche Rücklagen nutzen. Heute suchen Kapitalgeber selbst nach Anlagemöglichkeiten, sie gehen selbst auf Start-ups zu.

Es gibt inzwischen Unternehmer, die Pop-Star-Status haben.

In China ist das Phänomen besonders verbreitet. Leute wie Jack Ma, der Chef von Alibaba, einem mit Amazon ver-

gleichbaren Onlinekonzern, oder Wang Jianlin, dem Gründer des weltgrößten Immobilienentwicklers Wanda, sind große Vorbilder für junge Chinesen.

Nivelliert die Globalisierung kulturelle Unterschiede?

Höchstens zum Teil. Leute sind doch stolz auf ihre Herkunft und geben ihre Kultur, ihren Lifestyle und ihre Konsumgewohnheiten nicht so einfach auf. Zum Glück – denn Unterschiede machen internationales Business doch erst interessant!

An was für Unterschieden denken Sie denn da?

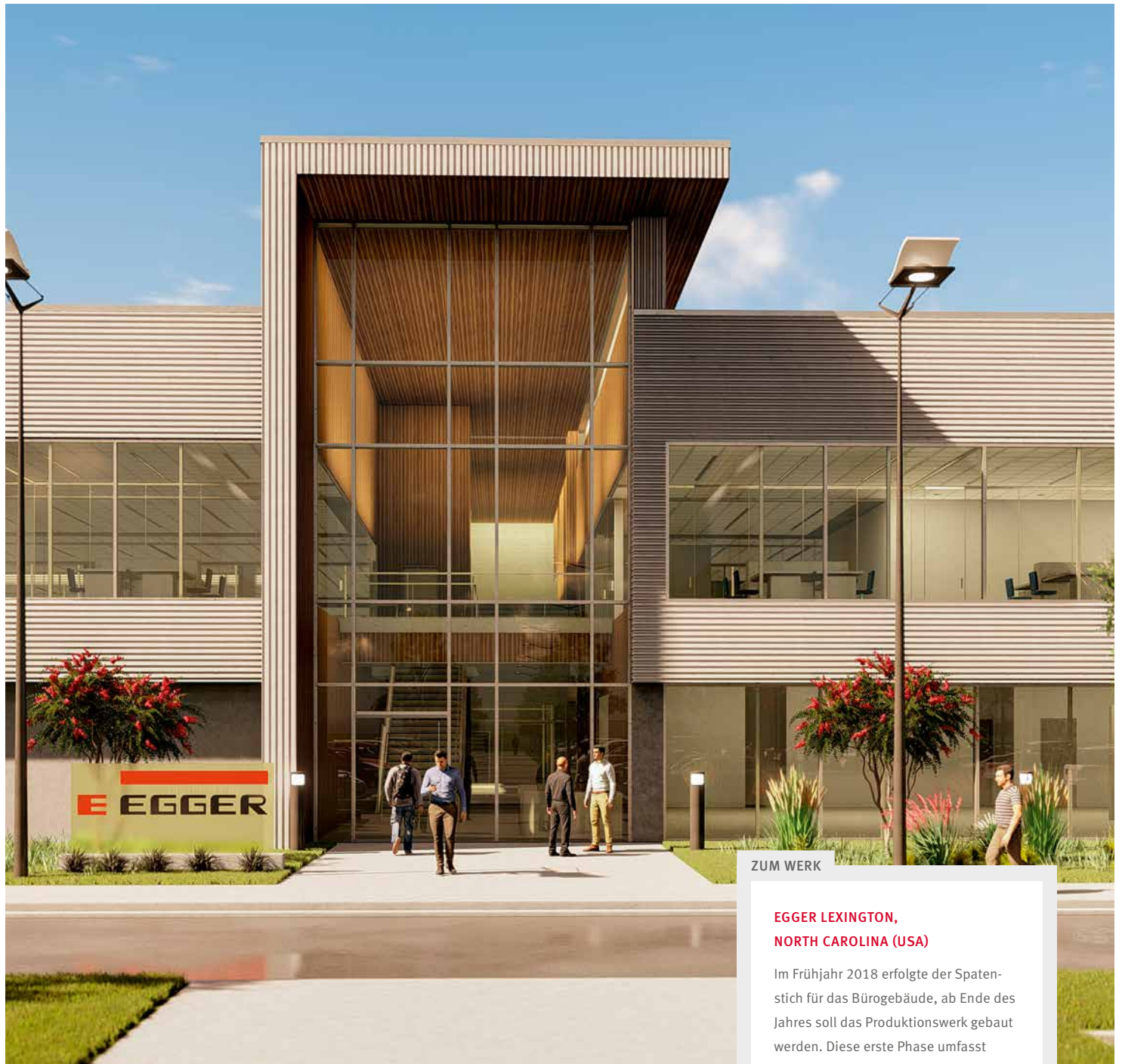
Ich saß neulich in einem Kleinbus, in dem 18 Becherhalter angebracht waren. 18! Anders als in Europa ist es in den USA selbstverständlich, im Auto zu essen und zu trinken. Auf solche Eigenheiten muss ein Autodesigner achten. Sonst floppt sein Produkt.

Welches Land wird Sie in Zukunft als Wissenschaftler am meisten interessieren?

Brasilien. Dort gibt es Ressourcen im Überfluss: reichlich sauberes Land, Sonne, Wasser, Mineralien. Natürlich leistet das Land wegen der politischen Unruhen wirtschaftlich derzeit nicht das, was es leisten könnte. Aber es wird zweifellos ein Big Player sein, an dem wir nicht vorbeikommen werden.

Woran genau machen Sie das fest?

Es gibt eine sehr einfache, allerdings eher unwissenschaftliche Methode: Überlegen Sie, wo China langfristig investiert. Chinesen sind sehr gute langfristige Planer. Und sie investieren schon seit über 20 Jahren in Brasilien, übrigens auch in Australien und Afrika. Wenn Sie wissen wollen, wie die Welt in einigen Jahrzehnten aussieht, schauen Sie einfach, was die Chinesen machen.



ZUM WERK

EGGER LEXINGTON, NORTH CAROLINA (USA)

Im Frühjahr 2018 erfolgte der Spatenstich für das Bürogebäude, ab Ende des Jahres soll das Produktionswerk gebaut werden. Diese erste Phase umfasst ein Investitionsvolumen von rund 260 Millionen Euro und wird 400 direkte Arbeitsplätze innerhalb der nächsten sechs Jahre schaffen. Die Produktion in der künftigen Anlage soll 2020 starten.

Global denken, lokal handeln

In Nord- wie Südamerika sind innovative Holzwerkstoffe gefragter denn je. Für EGGER die Chance, seine Präsenz vor Ort mit eigenen Werken auszubauen

AUTOR Axel Novak

Als Luciano Tiburzi zum ersten Mal ins österreichische St. Johann reiste, staunte er. Nicht so sehr über das schicke EGGER Stammhaus mit der Holzfassade oder die schiere Größe des Werks. „Was mich beeindruckt hat, war, dass die Besitzer des Unternehmens nach wie vor nur wenige hundert Meter entfernt vom Werk leben“, erzählt Tiburzi. „Obwohl ihre Firma längst ein großer Player auf dem Weltmarkt ist, spürt man ihre Präsenz in jeder Entscheidung, die im Unternehmen gefällt wird.“

Luciano Tiburzi war 22 Jahre lang für Masisa tätig, einen der großen Akteure auf dem südamerikanischen Markt für Holzwerkstoffe. Er hat in Argentinien, Chile und Venezuela gearbeitet, Karriere gemacht, zuletzt hat er die Geschäfte von Masisa Argentinien geleitet. Seit Juli 2017 gehört das Unternehmen zu EGGER. Concordia ist nun das erste EGGER Werk außerhalb Europas, mit Anlagen zur Produktion und Beschichtung von Span- und MDF-Platten.

Aber es bleibt nicht die einzige Produktionsanlage in Übersee. Fast gleichzeitig mit dem Zukauf auf dem südamerikanischen Markt beschloss die EGGER Gruppenleitung den Bau eines weiteren außereuropäischen Werks, knapp 8 000 Kilometer nordöstlich von Concordia: in Lexington im US-Bundesstaat North Carolina. Ende 2018 soll der Bau beginnen.



Spatenstich in der Neuen Welt: Das Bürogebäude für rund 80 Verwaltungsbeschäftigte in Lexington soll bis zum Frühjahr 2019 fertiggestellt sein.

Bereits seit mehr als fünf Jahren liefert EGGER dekorative Holzwerkstoffe nach Nordamerika. Auch in Südamerika sind die Produkte seit 2011 verfügbar. In beiden Regionen hat die Gruppe also zunächst vor Ort intensiv Erfahrungen gesammelt, bevor sie sich für einen geeigneten Produktionsstandort entschied. Darin sind die Geschichten der beiden Werke einander ähnlich.

Und doch unterscheiden sie sich. In Argentinien geht es darum, ein bestehendes Werk partnerschaftlich in ein Familienunternehmen mit starker Identität zu integrieren – mit einem Wort: zusammenzuwachsen. In den USA geht es darum, in einem schnelllebigen, renditeorientierten Markt, dem ein notwendiger Modernisierungsschub bevorsteht, konsequent mit den EGGER Kernwerten zu überzeugen.

Argentinien: Chance und Herausforderung

Mit dem Werk in Concordia kann EGGER in Südamerika zu einem führenden Marktakteur werden. Luciano Tiburzi leitet inzwischen den Bereich Marketing und Vertrieb der Division Amerika. Seine Aufgabe besteht nun darin, für die 500 Mitarbeiter den Übergang in eine weltweit agierende Unternehmensgruppe zu managen. „Plötzlich Teil eines globalen Unternehmens zu werden, ist eine einmalige Chance“, sagt Tiburzi. „Und eine große Herausforderung.“

Fragt man Tiburzi, was sich verändert habe, weist er zuerst auf die Gemeinsamkeiten hin: In vielerlei Hinsicht knüpfe die neue Firmenphilosophie nahtlos an die frühere an. Auch bei Masisa wurde Wert auf die Mitarbeiter, auf Innovation und ressourcenschonende Produktion gelegt. „Was sich mit EGGER verändert, ist der höhere Anspruch an Qualität und Kundenservice. Da müssen wir dazu lernen. Zum Glück bekommen wir viel Unterstützung.“



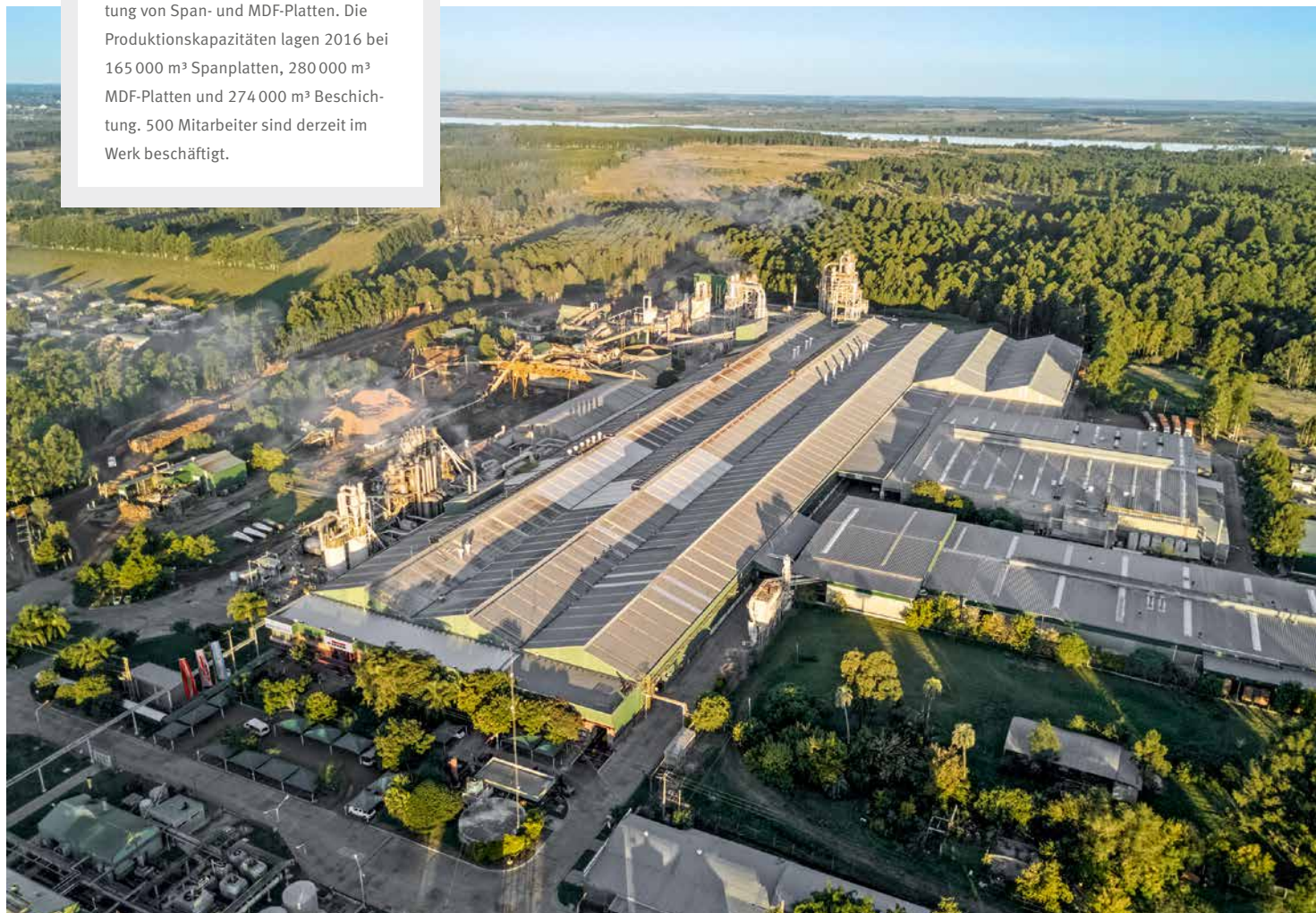
→ Die erste Integrationsphase ist bereits abgeschlossen. Mehrfach war ein 20-köpfiges EGGER Team wochenlang vor Ort, um die neuen Prozesse einzuführen. „Diese externe Unterstützung war ausgesprochen hilfreich für uns“, sagt Tiburzi. „So konnten wir überhaupt feststellen, wo Veränderungen nötig sind.“ Derzeit werden etwa die Qualitätskontrollen verstärkt. Und zwar nicht nur bei der Produktion, sondern auch bei der Verpackung, der Etikettierung und beim Versand. Denn zum Aufbau einer starken Marke gehört auch, dass der Kunde sofort sieht, dass es sich um ein EGGER Produkt handelt. Überhaupt ist die Kundenbindung ein großes Thema. Deshalb wurde parallel zur SAP-Einführung auch ein Customer-Relationship-Management-Tool installiert.

Zugleich werden die Stellenbeschreibungen aller 500 Mitarbeiter systematisch aktualisiert. Auf dieser Grundlage werde jeder Einzelne verschiedene Schulungen erhalten: Je nach Position können das technische Trainings, Workshops zu den EGGER Kernwerten oder Coachings zum Thema Führungsstil sein. Dabei werden Vorgesetzte unter anderem dazu angehalten, Probleme stets offen anzusprechen. Tiburzi gefällt, dass sie ein Vorbild innerhalb der Firma sein sollen und Verantwortung für eine positive Unternehmenskultur tragen. Das bedeute etwa, dass der Chef eine gesunde Work-Life-Balance vorleben soll, besonders in stressigen Situationen. Diese Menschlichkeit – einer der Kernwerte des Unternehmens – zeige sich im gesamten Integrationsprozess.

ZUM WERK

EGGER CONCORDIA (AR)

Das Werk in Concordia verfügt über Anlagen zur Produktion und Beschichtung von Span- und MDF-Platten. Die Produktionskapazitäten lagen 2016 bei 165 000 m³ Spanplatten, 280 000 m³ MDF-Platten und 274 000 m³ Beschichtung. 500 Mitarbeiter sind derzeit im Werk beschäftigt.



„Die Veränderungen werden nicht übergestülpt“, sagt Tiburzi. Vielmehr erlebe er eine unterstützende Begleitung. Sein Gefühl bislang? „Ausschließlich positiv. Man merkt, dass die Kollegen Erfahrung haben mit Internationalisierungsprozessen, nicht nur in Mitteleuropa.“

USA: Trendwandel auf dem Möbelmarkt

Das Werk in den USA baut EGGER von Grund auf neu. Der Markt bietet nicht zuletzt durch seine Größe hervorragende Perspektiven. EGGER beliefert ihn längst auch ohne Vor-Ort-Produktion – was allerdings einen Nachteil mit sich bringt. Denn die europäischen Anlagen sind nicht auf das in den USA übliche kleinere Plattenmaß ausgerichtet. In Europa hat sich ein größeres Format etabliert: Größere Platten bedeuten weniger Verschnitt. Doch die können nur wenige US-Kunden verarbeiten. Mit einem Werk vor Ort, das auch kleinformig produziert, wird EGGER potenzieller Lieferant für alle amerikanischen Möbelhersteller.

Trotzdem ist EGGER bereits heute eine starke Marke auf dem nordamerikanischen Holzwerkstoffmarkt. Das liegt an einem Trendwandel in der amerikanischen Kultur. „Der nordamerikanische Möbel- und Innenausbau macht derzeit eine Entwicklung durch“, sagt Mario Bobsin, der für den Verkauf zuständige Werksleiter in Lexington. In den letzten Jahrzehnten bestimmten schwere Echthölzer, Furniere oder lackiertes MDF den Möbel- und Innenausbau in den USA und Kanada. Aber das wuchtige Ranch-Mobiliar im gemütlichen Country-Stil hat ausgedient. Die amerikanischen Vorstellungen von gutem Design nähern sich den europäischen Prinzipien von Klarheit, Leichtigkeit und Funktionalität an. Das Ergebnis: Die Wohnungen der Menschen in Chicago, Denver oder Seattle werden denen in Stockholm, Paris oder Berlin immer ähnlicher.

Geichzeitig bieten neue Produkte eine Alternative zu den traditionell verwendeten, oft teuren Materialien. Mit dem neuen Trend gewann die beschichtete Spanplatte an Bedeutung. Hier konnte EGGER mit seinen innovativen Designs und Produkten punkten. Etwa mit den Feelwood-Produkten, bei denen die

synchron zum Dekorbild verlaufenden Strukturen die optischen, haptischen und ästhetischen Qualitäten von Holz auf herausragende Weise reproduzieren. Und das auf genau den schlichten und lässigen Designs, die in Nordamerika gerade angesagt sind. Feelwood ist damit eine echte, kostengünstigere Alternative zu Echtholz und Furnier. „Unsere Innovationsstrategie hat uns die Tür zum nordamerikanischen Markt geöffnet“, fasst Mario Bobsin zusammen.

Unterschiedliche Kulturen

Dennoch: Ein Spaziergang war und wird der Markteintritt nicht, erzählt Bobsin, der bereits die Markterschließung in mehreren Ländern begleitet hat. Denn der US-amerikanische Möbelmarkt sei vor allem auf die schnelle Rendite konzentriert – dass die Produkte lange halten, sei zweitrangig. Da scheint die Unternehmensphilosophie der Österreicher, in der Nachhaltigkeit und Qualität als Schlüssel für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit gelten, auf den

ersten Blick gar nicht hineinzupassen. „Hier prallen Kulturen aufeinander“, sagt Bobsin.

Derzeit drängen asiatische Firmen mit günstigen Produkten auf den US-Markt, der stetig an Wettbewerbsfähigkeit verliert. Hier will EGGER mit dem neuen Werk ansetzen. „Unser Ziel ist es, vor Ort Lösungen für eine qualitätsorientierte, effiziente Produktion zu schaffen, die eine nachhaltige Zusammenarbeit mit unseren Kunden ermöglichen.“ Im Jahr 2020 soll das Werk fertig sein. Bereits im Herbst 2018 startet das erste Lehrlingsprogramm in Lexington. Die zukünftigen Mitarbeiter sollen von Anfang an dabei sein, schon während des Aufbaus der Maschinen. „Wir möchten, dass sich unsere Mitarbeiter mit EGGER identifizieren“, erklärt Bobsin. Die Auszubildenden sollen in das Unternehmen hineinwachsen und ein profundes technisches Wissen aufbauen. „Nur so können wir unsere Ansprüche an Qualität und Effizienz langfristig erfüllen.“



Besuch aus Argentinien: María Haymes (Head of Trade Marketing), Matias Correa (Deputy Manager Innovation & Product), Francisco Estruga (Marketing Manager) vor dem EGGER Stammwerk in St. Johann.



E_NATUR

„Nachhaltigkeit in Unternehmen
ist mehr als Sponsoring von
sozialen oder sportlichen
Aktivitäten.“

Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung (DE)
Was für die Zukunft nachwächst (Seiten 42-45)

Nachhaltig leben



WOHNEN IM KOMPOST

<https://kebony.com/de/projects/das-biologische-haus/>

Für dieses 145 Quadratmeter große Haus hat das dänische Architekturbüro Een Til Een nach Reststoffen der Landwirtschaft gesucht, mit denen man bauen könnte. Und sie haben einiges gefunden: Gras, Tomatenstängel, Stroh, Seetang und Altholz. Normalerweise würden diese Abfälle verbrannt. Stattdessen haben die Architekten daraus einen modularen Upcycling-Bau gestaltet. Weil der auf einer Pfahlkonstruktion steht, kann man ihn bei einem Umzug einfach abschrauben und mitnehmen. Der Strom wird von Solarpanelen auf dem Dach produziert. Nachhaltiger geht's kaum.

SIBIRISCH FRISCH

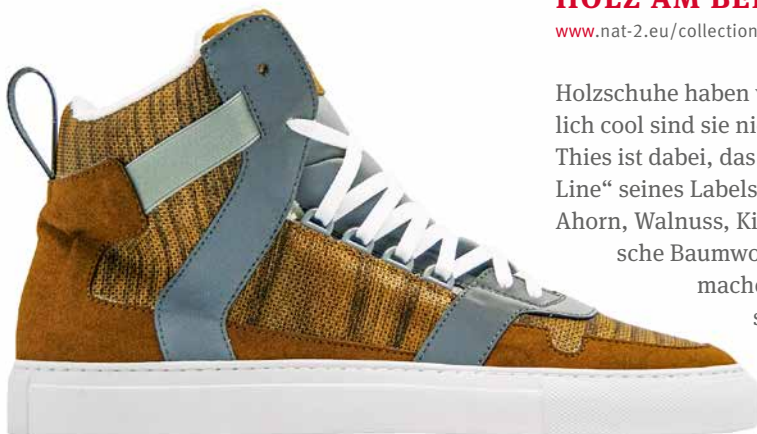
www.anastasiyakoshcheeva.com/

Birken wachsen schneller als die meisten anderen Bäume. Ihre Rinde ist wasserabweisend und bildet außerdem ätherische Öle, die eine antibakterielle Wirkung haben können. Drei Gründe, die die russisch-stämmige Designerin Anastasiya Koshcheeva dazu bewogen haben, Vorratsdosen aus naturbelassener Birkenrinde herzustellen. Deckel und Böden sind aus sibirischem Zedernholz. Eine Auswahl der umweltfreundlichen und dekorativen Dosen werden bei unserem Rätsel auf Seite 52 verlost.



HOLZ AM BEIN

www.nat-2.eu/collections/vegan-wooden-sneakers/



Holzschuhe haben vielleicht folkloristischen Charme – wirklich cool sind sie nicht. Der Münchner Designer Sebastian Thies ist dabei, das zu ändern. Die Turnschuhe der „Wooden Line“ seines Labels nat-2 sind aus Holz (genauer: Esche, Birke, Ahorn, Walnuss, Kirsche, Ulme oder Buche), das auf organische Baumwolle gezogen wurde. Um es geschmeidig zu machen, wird es entlang eines Vektorrasters gelasert, also quasi vorgebrochen. Danach ist es so weich wie feines Leder. Die Tierrechtsorganisation PETA hat dem Schuh den Vegan Fashion Award 2018 verliehen.

Was für die Zukunft nachwächst

Klimaschutz und soziales Engagement – alles nur PR?

Stimmt nicht. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind innovativer und erfolgreicher. Gleichzeitig kümmern sie sich heute schon um die Welt von morgen.

AUTOR Axel Novak

Nachhaltigkeit ist heute aktueller denn je. Aber was bedeutet sie für Unternehmen? Heißt nachhaltiges Wirtschaften, die Temperatur in den Werkshallen zu senken, um Heizkosten zu sparen? Praktikanten loszuschicken, um Energieverschwendung aufzuspüren? Reicht es, wenn man ein gutes Betriebsklima schafft, damit sich Mitarbeiter wohlfühlen? „Nachhaltigkeit in Unternehmen ist mehr als Sponsoring von sozialen oder sportlichen Aktivitäten“, sagt Günther Bachmann, Generalsekretär

des Rates für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Der Nachhaltigkeitsrat berät die deutsche Bundesregierung in Fragen der Nachhaltigkeit und fördert Projekte zum gesellschaftlichen Wandel. Bachmann sagt: „Unternehmen müssen eine Idee davon haben, wie sich ihr Geschäft in Zukunft weiter entwickelt, und wie sie Verantwortung für ihre Produkte und Lieferkette übernehmen. Dazu gehört ein entsprechendes Bewusstsein bei Managern und die Dokumentation aller Aktivitäten.“ →





THEMENÜBERSICHT

- 42–45 Was für die Zukunft nachwächst:
Nachhaltigkeit und Innovation
- 46–47 Staub zu Strom:
Energiemanagement in
Rambervillers
- 48–49 Umweltleistung im Blick:
Leuchtturmprojekte bei EGGER

Beliebter Rohstoff: Das Holz der Fichte ist leicht und die Bäume wachsen verhältnismäßig schnell. Erntereif sind Fichten schon nach 80 bis 100 Jahren.

→ Für Bachmann ist Nachhaltigkeit kein Selbstzweck, sondern eine Notwendigkeit: weil die Ressourcen langsamer nachwachsen, als wir sie verbrauchen. Weil die Klimaveränderung Arten aussterben lässt und letztlich uns alle bedroht. Nach Einschätzung der Fachleute vom Intergovernmental Panel

als Gradmesser für das Engagement der Wirtschaft. „Derzeit erreichen wir mehr als 2 000 Unternehmen. Und die Zahl der Firmen, die hinschauen und lernen wollen, wächst weiter.“ Ein weiteres Indiz für das geschärfte Bewusstsein ist der Trend zu umweltbewussten Investments, den die Londoner NGO „Carbon Disclosure Project“ (CDP) feststellt. Das CDP sammelt Daten zu CO₂-Emissionen von Unternehmen. „Investoren achten darauf, Risiken zu reduzieren, indem sie ihre Investments auf eine weniger CO₂-intensive Infrastruktur verlagern“, sagt CDP-Chef Paul Simpson.



» Unternehmen, die überleben wollen, müssen ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln. «

Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland

on Climate Change (IPCC) könnte es zu einem durchschnittlichen Temperaturanstieg von mehr als vier Grad Celsius kommen, wenn wir den Ausstoß von Treibhausgasen nicht einschränken. Die Folgen der Erwärmung wären immens: Der Meeresspiegel läge einen Meter höher, Inselstaaten und tief liegende Küstenregionen würden überflutet, Millionen Menschen müssten vor immer extremerem Wetter fliehen. Die Folgen sieht man bereits jetzt: Im vergangenen Frühjahr meldete ein internationales Forscherteam im Fachmagazin „Nature“, dass sich der Golfstrom in den letzten 100 Jahren um 15 Prozent verlangsamt habe. Der Klimawandel stört bereits die Meeresströmungen – und bringt das ganze Ökosystem weiter aus der Balance.

Um die schlimmsten Konsequenzen abzuwenden, müssten sich Industrie und Volkswirtschaft von Erdöl und Kohle verabschieden und auf erneuerbare Energiequellen umstellen. Eine gewaltige Herausforderung für Unternehmen, die Nachhaltigkeit und wirtschaftlichen Erfolg miteinander in Einklang bringen müssen. Aber immer mehr Firmen stellen sich dieser Aufgabe. „Wir beobachten, dass sich immer mehr Unternehmen um den Deutschen Nachhaltigkeitspreis bewerben“, sagt Bachmann, der der Jury vorsitzt. Der Preis belohnt alljährlich Lösungen für ökologische und soziale Herausforderungen und gilt

Nachhaltigkeit macht auch wirtschaftlich Sinn

Doch Umweltbewusstsein ist nur ein Aspekt von Nachhaltigkeit, andere sind der Umgang mit sozialen Fragen und Arbeitnehmerrechten. Sie gehören zu den „nicht finanziellen Belangen“, über die EU-Firmen seit dem Jahr 2017 berichten müssen. Dazu verpflichtet sie die EU-Richtlinie zur Corporate Social Responsibility (CSR), die die Transparenz über ökologische und soziale Aspekte von EU-Unternehmen erhöhen soll. Firmen müssen demnach Rechenschaft ablegen über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbereiche, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Die Regelung betrifft große Kapitalgesellschaften und Unternehmen von öffentlichem Interesse oder mit mehr als 500 Mitarbeitern. EU-weit müssen etwa 6000 Unternehmen einen entsprechenden CSR-Bericht vorlegen. Experten gehen davon aus, dass in der Folge auch immer mehr Mittelständler Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen. Denn die Recherchen der berichtspflichtigen Unternehmen zur Beschreibung ihrer Lieferketten zwingen deren Lieferanten dazu, ihrerseits Nachhaltigkeitsdaten zu erheben, auch wenn diese Firmen eigentlich unterhalb der Meldeschwellen liegen: eine Art Kettenreaktion.

Der Einrichtungskonzern IKEA etwa hat bereits im Jahr 2000 einen Verhaltenskodex für Lieferanten eingeführt. So will das Unternehmen sicherstellen, dass nicht nur die knapp 150 000 Menschen, die direkt bei IKEA angestellt sind, fair behandelt werden – sondern

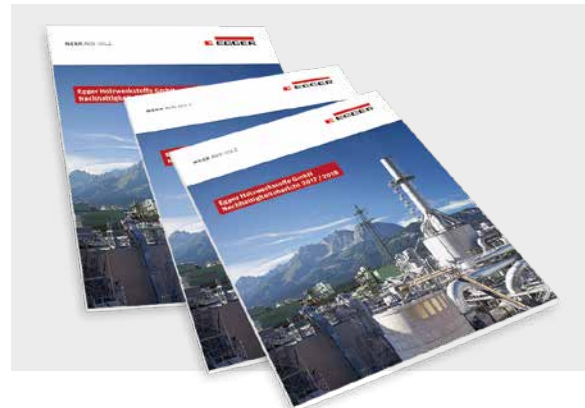
auch die rund 600 000 Mitarbeiter der Partnerunternehmen. Diese müssen Kinder- und Zwangsarbeit ausschließen können und Mindestlöhne zahlen. Außerdem müssen sie Diskriminierungs- und Vereinigungsfreiheit garantieren. Erfüllen die Unternehmen diese Anforderungen nicht, laufen ihre Verträge aus.

Die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsfragen birgt auch wirtschaftliche Vorteile. Inwiefern ökologische und betriebswirtschaftliche Ziele ineinandergreifen können, zeigt zum Beispiel das Prinzip der kaskadischen Nutzung, nach dem EGGER seine Produktionsprozesse organisiert. Von der Schnittholzproduktion im Sägewerk bis zur Produktion von Holzwerkstoffen wird der Rohstoff Holz dabei voll ausgenutzt. Erst wenn die stoffliche Nutzung nicht mehr möglich ist, werden die Resthölzer und biogenen Stoffe genutzt, um durch Verbrennung Strom und Wärme zu erzeugen. Bis zu diesem Zeitpunkt wird in den Produkten Kohlenstoff gebunden – bei einem Kubikmeter Fichtenholz sind das 825 Kilogramm CO₂. Die Kaskadennutzung schont Klima und Umwelt und macht ökonomisch Sinn, weil der Rohstoff Holz so effizient wie möglich genutzt wird.

Motivation und Innovation durch langfristige Strategien

„Unternehmen sollten heute nachhaltig agieren, wenn sie in zehn Jahren noch am Markt sein wollen“, sagt Bachmann. „Wer überleben will, muss sein Geschäftsmodell weiterentwickeln.“ Insgesamt würden die derzeitigen Bemühungen noch nicht ausreichen, um die klimapolitischen Ziele einzuhalten. „Nachhaltigkeit bedeutet, dass wir alle gemeinsam an einem Strang ziehen: Unternehmen, Politiker und die Zivilgesellschaft.“ Dazu gehören klare rechtliche und politische Rahmenbedingungen, aber auch Engagement und auf Seiten der Unternehmen eine eigene Strategie, die über den Horizont des Jahresabschlusses hinausgeht, sagt Bachmann. „Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, entfalten eine riesengroße Wirkung: intern durch eine Steigerung der Motivation der Mitarbeiter, und nach außen durch einen wahren Innovationsschub.“

NACHHALTIGKEITSBERICHT 2017/18



OBJEKTIV UND VERGLEICHBAR

Die für EGGER besonders relevanten ökologischen und sozialen Themen wurden im Sommer 2018 erstmals in einem Nachhaltigkeitsbericht zusammengefasst. Um die wesentlichen Inhalte zu identifizieren, wurden einerseits die Interessen der Stakeholder erfasst und andererseits die Auswirkungen des EGGER Kerngeschäfts auf Umwelt und Gesellschaft analysiert.

ÖKOLOGIE

Im Bereich der Ökologie steht die Langlebigkeit und Recyclingfähigkeit der Produkte an erster Stelle. Weitere wichtige Themen sind Energieeffizienz, erneuerbare Energien in der Produktion sowie der Einsatz von Holz aus nachhaltigen Quellen. Hier sind die Bemühungen der EGGER Gruppe bereits gut dokumentiert: Bei Spanplatten kann EGGER laut Nachhaltigkeitsbericht auf einen sehr guten Zertifizierungsanteil von über 70 Prozent verweisen. Ziel ist es nun, dieses Niveau auch bei MDF-Platten zu erreichen.

SOZIALES

Zu den wesentlichen sozialen Themen gehören: Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Weiterbildung, Chancengleichheit und Vielfalt sowie Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Desweiteren steht die Mitarbeiterzufriedenheit im Fokus. Wie eine repräsentative Befragung ergab, ist diese bei EGGER mit über 80 Prozent vergleichsweise hoch.

NACHHALTIGKEIT IM LEITBILD

„Die Nachhaltige Nutzung von Rohstoffen ist im EGGER Leitbild verankert“, sagt Moritz Bühner, Product Sustainability Manager. Die bisherigen Erfolge zeigen, dass EGGER diese Herausforderung ernst nimmt. „Der Bericht verweist aber auch auf neue Themen, bei denen unsere Leistung ausbaufähig ist“, sagt Bühner. „Daraus ergibt sich der klare Auftrag, in den nächsten Jahren die Schnittmenge zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zu vergrößern, Zielkonflikte zu identifizieren und systematisch zu bewältigen.“



Staub zu Strom

Nachhaltigkeit hat im EGGER Werk in Rambervillers eine lange Tradition. Jetzt wurde der neue Biomassekessel um eine Dampfturbine erweitert – und das Werk zum Modell für vorbildliches Energiemanagement.

AUTOR Jan Ahrenberg

1. Januar 1993: Der Europäische Binnenmarkt tritt in Kraft. Ein paar Tage später tritt Bill Clinton sein Amt als 42. Präsident der USA an. Und auch in dem kleinen französischen Dörfchen Rambervillers in den Vogesen vollzieht sich eine kleine Revolution: Das örtliche Spanplattenwerk setzt einen Kreislauf in Gang, der auch kleinste Holzreste verwertet – und damit maximal effizient mit den Rohstoffen umgeht. Dafür wurde ein Biomassekessel installiert, der Abfälle aus der Produktion nutzt, um Energie für das Betreiben der Pressen und die Rohspanntrockner zu gewinnen. Und das war damals tatsächlich eine kleine Revolution.

Denn der Gedanke der Nachhaltigkeit, der uns heute so vertraut ist, führte in den 90er-Jahren ein Schattendasein. In Mode kam der Ansatz erst in den frühen 2000er-Jahren: Seitdem forschen Universitäten zu nachhaltigen Produktionsmethoden und entwickeln Banken nachhaltige Fonds. In Rambervillers wurden schon 1993 die Grundlagen für ein nachhaltiges Energiemanagement gelegt, mit dem das Werk bis heute eine Vorreiterrolle innerhalb der EGGER Gruppe einnimmt.

Auch in der Folge wurde das Energiemanagement kontinuierlich ausgebaut. „Mitte der 2010er-Jahre

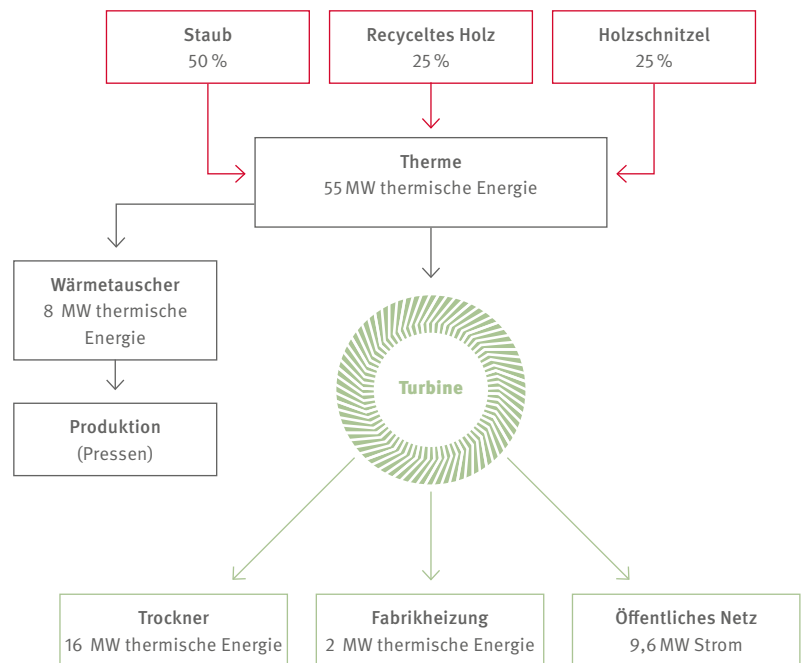
entstand die Idee, den Kreislauf um eine Dampfturbine zur Stromerzeugung zu erweitern“, erzählt Pascal Labourdique, Leiter des Energie- und Umweltmanagements am Standort. „Wir sahen die Chance, größere Teile der Abfallprodukte thermisch zu verwerten – und so einen Überschuss an Energie produzieren zu können.“

Manchmal ist eine Neuanschaffung die wirtschaftlichere Lösung

Die Kapazität des ursprünglichen Biomassekessels reichte längst nicht mehr aus, um sämtliche bei der Produktion anfallenden Holzreste zu verwerten.



Energiekreislauf im Werk Rambervillers



Das Werk in Rambervillers verfügt über eines von acht Biomassekraftwerken der EGGER Gruppe (s. S. 48 f.).

Schließlich war das Werk seit der Übernahme durch die EGGER Gruppe im Jahr 2000 ständig gewachsen. Erstreckte es sich bei der Eröffnung im Jahr 1974 gerade einmal über 14 Hektar, nimmt es heute eine Gesamtfläche von 87 Hektar ein. 100 Millionen Euro an Investitionen sind in dieser Zeit geflossen. Der alte Kessel stieß an seine Grenzen.

Als die Idee einer Dampfturbine konkrete Züge annahm, wurde schnell klar, dass es sich lohnen würde, den ganzen Kessel zu ersetzen. Der alte hätte sich zwar für den Einsatz einer modernen Dampfturbine umrüsten lassen – doch das hätte rund 80 Prozent der Kosten für eine Neuanschaffung verursacht. Und der neue Kessel bietet weitere Vorteile. Statt eines Maximaldrucks von 45 Bar stehen nun 80 Bar und 55 Megawatt thermische Energie zur Verfügung. „Die EGGER Gruppe beschloss schnell, Nägel mit Köpfen

zu machen“, erinnert sich Anne Hoeft, Umwelttechnikerin in Rambervillers.

Jedes Staubkorn wird verwertet – und am Ende bleibt Energie übrig

Die 55 Megawatt thermische Energie, die der neue Biomassekessel liefert, werden zum großen Teil von der Turbine verstromt. Acht Megawatt thermische Energie fließen allerdings direkt in einen Wärmetauscher für die vier Kurztaftpresen und die Contirollpresse des Werks. Und auch die thermische Energie, die bei der Verstromung übrig bleibt, wird genutzt: 16 Megawatt gehen an die Rohspanntrockner, weitere zwei Megawatt thermische Energie betreiben die Heizanlagen im Werk. Auf diese Weise bleibt der ursprüngliche Gedanke erhalten, die bei der Produktion anfallenden Reste für zentrale Produktionsschritte zu nutzen. Mehr noch: Nun bleibt wirklich kein Staubkörnchen

mehr ungenutzt. „Insgesamt erzeugen wir etwa 9,6 Megawatt Strom für das öffentliche Netz“, sagt Anne Hoeft. Dass das Werk den Strom nicht selbst nutzt, sondern einspeist, ergibt sich aus den französischen Richtlinien für die Erzeugung von Ökostrom. Diese sehen auch eine Beschickung von Biomassekesseln aus unterschiedlichen Quellen vor. Der Staub macht dabei rund 50 Prozent aus. Weitere je 25 Prozent liefern Holzschnitzel und Recyclingholz.

Die Umrüstung hat es möglich gemacht, bei der Produktion von Spanplatten im industriellen Maßstab am Ende sogar Energie für die Allgemeinheit übrig zu haben. „Mit der Investition von 34 Millionen Euro für Kessel und Turbine haben wir unserem Energiemanagement am Standort den letzten Schliff gegeben“, sagt Projektleiter Pascal Labourdique. Und damit ist das Werk wieder einmal seiner Zeit voraus.

Umweltleistung im Blick

EGGER beschäftigt sich laufend mit den Umweltauswirkungen seiner Produktionsprozesse. Die Karte zeigt einige Leuchtturmprojekte im Umwelt- und Energiemanagement.

Hexham (Großbritannien)



Die Schilfkläranlage klärt bis zu 2 100 m³ Abwasser pro Tag und bietet Pflanzen und Tieren einen Lebensraum. Das Biomassekraftwerk ersetzt fossile durch biogene Brennstoffe.

Brilon (Deutschland)



1991 integrierte EGGER in Brilon das erste Biomassekraftwerk. Später wurde der Standort mit einem zweiten Wärmenetz ausgerüstet, das die Abwärme einzelner Prozesse an anderer Stelle nutzbar macht. Eine besonders leistungsfähige Entwässerung in der MDF-Anlage spart Energie beim Trocknen der Fasern.

Rion des Landes (Frankreich)



Das Biomasseheizkraftwerk mit einer Leistung von 50 Megawatt wandelt jährlich 60 000 Tonnen Produktionsreste in Energie um. Damit wird der Erdgasbedarf des Werks um 75 Prozent reduziert.

Rambervillers (Frankreich)



Der neue Biomassekessel verwertet auch kleinste Produktionsreste. Diese liefern Energie für die Produktion und das öffentliche Stromnetz.

Wismar (Deutschland)

Die integrierte IT-Steuerung des Biomassekessels optimiert den Verbrennungsprozess und hilft, Emissionen zu reduzieren.

Gagarin (Russland)

Mit der neuen MDF-Anlage wurde auch ein Biomassekessel zur Versorgung der Produktion mit Wärme und Prozessdampf eingebaut. Seit 2016 ist er in Betrieb. Damit können im Prozess anfallende Rinde und Holzstäube sinnvoll für die Energieversorgung eingesetzt werden.

Rădăuți (Rumänien)

Das modulare Verwaltungsgebäude besteht ausschließlich aus eigenen Holzwerkstoffen und erhielt das DGNB-Zertifikat (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) in Gold und Platin. Auch Rădăuți verfügt über ein eigenes Biomassekraftwerk, das Holzreste thermisch nutzt.

St. Johann (Österreich)

Biogene Brennstoffe, die sich stofflich nicht verwerten lassen, werden im Biomassekraftwerk zu Wärme und Ökostrom umgewandelt. Die Abwärme des Holztrockners wird in ein Fernwärmenetz ein, das 1 500 Haushalte mit klimafreundlicher Heizenergie versorgt.

Unterradlberg (Österreich)

2014 wurden die gasbetriebenen Stapler durch Elektrostapler ersetzt, deren Zahl kontinuierlich aufgestockt wird. Der Strom dafür wird aus dem eigenen Biomassekraftwerk – einem der größten in Österreich – gedeckt.

Alle Produktionsstandorte

- 1 St. Johann in Tirol (AT)
- 2 Wörgl (AT)
- 3 Unterradlberg (AT)
- 4 Brilon (DE)
- 5 Bevern (DE)
- 6 Gifhorn (DE)
- 7 Bünde (DE)
- 8 Marienmünster (DE)
- 9 Wismar (DE)
- 10 Hexham (UK)
- 11 Barony (UK)
- 12 Rambervillers (FR)
- 13 Rion des Landes (FR)
- 14 Shuya (RU)
- 15 Gagarin (RU)
- 16 Rădăuți (RO)
- 17 Gebze (TR)
- 18 Concordia (AR)

In Planung/Bau

- 19 Biskupiec (PL)
- 20 Lexington, NC (US)

BILDERRÄTSEL



Wer versteckt sich da im Wald?

Wenn unser Treehugger aus der Tür seiner Apotheke in Stockton-on-Tees trat, blieb das nicht unbeachtet. Denn mit Kniebundhosen, Frack, Kastorhut und weißem Schlips lief auch in Nordostengland des frühen 19. Jahrhunderts kein Mensch mehr herum. Die Leute im Ort nannten den kauzigen Kerl „Stocktons Enzyklopädie“, weil ihnen sein Wissen unerschöpflich schien. Das galt besonders für die Bereiche Botanik, Mineralogie und Chemie. Seine Freizeit widmete er Experimenten. Wie genau er feststellte, dass sich eine mit Stärke und Gummi verbundene Antimon(III)-sulfid-Kaliumchlorat-Mischung entzündet, wenn man sie an einer rauen Fläche reibt, ist nicht überliefert. Der Name, den er seiner Erfindung gab, schon: „Congreves“. Um ein Patent hat er sich nie bemüht. Er hielt die Dinge letztlich für eine sinnlose Spielerei.

Wie heißt der exzentrische Tüftler?

Schreiben Sie an **MORE@egger.com** den Namen des gesuchten Erfinders. Unter den richtigen Einsendungen verlosen wir ein Set der umweltfreundlichen Lebensmittelbehälter aus der Reihe „Tuesa“ (S. 41). Einsendeschluss ist der 31. Januar 2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Im Bilderrätsel von MORE 10 stand die Rüstung für Odysseus, den großen Helden aus der griechischen Mythologie. Wir bedanken uns für die vielen Antworten. Sigi Scholz aus Olching (DE) gewann das tragbare Bluetooth-Audio-System „Get Together Mini“ aus Holz.

_Herausgeber FRITZ EGGER GmbH & Co. OG
Holzwerkstoffe
Weiberndorf 20
6380 St. Johann in Tirol
Österreich
T +43 50 600-0
F +43 50 600-10111
info-sjo@egger.com

Projektleitung Johanna Simonini (V. i. S. d. P.)

_Redaktion / Gestaltung / Produktion Raufeld Medien GmbH
www.raufeld.de

Redaktionsleitung Ariane Breyer
Art Director Juliana Hesse, Daniel Krüger

_Bilder Gettyimages (Titel), EGGER (Klapper, S.3, 6 – 7, 27, 36 – 39, 45, 46, 48 – 49),
Phil Armstrong (S. 4 – 5), Alex de Rijke (S. 8 – 9), East Japan Railway (S. 11),
University of Maryland (S.11), Pontus Willfors (S. 11), gettyimages/shikheigoh
(S. 12 – 13), imago / Kyodo News (S. 14 – 15), gettyimages/Dave Reede (16–17),
gettyimages/2012 Hiroyuki Ito (S. 18 – 19), kama visual (S. 20 – 21), Stefan
Finger (S. 22 – 23), Constantin Meyer (S. 24), Diederik Schneemann (S. 24),
gettyimages/S Tauqueur (S. 28), picture alliance/dpa (S. 30), picture alliance/
Photoshot (S. 30 – 31), Tamer Cavusgil Georgia State University (S. 32 – 33),
picture alliance/Daniel Kalker (S. 34), Portraitfoto Cavusgil (S. 35), Kebony
(S. 41), Elvira Lomovskaya (S. 41), nat-2™ (S. 41), stock.adobe.com/zlikovec
(S. 42 – 43), RNE Pressefoto (S. 44), Patrick Mangel / lesvosgesvuesduciel.com
(S. 46), Harry Schnitger (S. 52)

Bildredaktion: Gerd Metzner

_Erscheinungsdatum November 2018

_Papier Gedruckt auf PEFC-zertifiziertem Papier

_Hinweise Bitte schicken Sie Ihre Anmerkungen,
Wünsche und Kritik an **MORE@egger.com**

