

MEHR AUS HOLZ.



MORE

www.egger.com

Kundenmagazin der EGGER Gruppe

09



Sicher steuern

Wie Kurskorrekturen ein Unternehmen in
stürmischen Zeiten stark machen.

INHALT

03 Editorial

10 E_INSPIRATION

11 Ideen für morgen

12 Schwerpunkt:
„Sicherheit in der Bewegung“

18 Handeln in einer komplexen Welt:
Die Frage der Sichtweisen

20 E_LÖSUNGEN

21 Gesichter des Unternehmens

22 Veredelung eines Werks:
Werksporträt Rambervillers

28 Die mobile Immobilie:
Das EGGER Konzepthaus

32 Zukunft des Online-Handels:
Interview mit Harald Gutschi

36 E_NATUR

37 Nachhaltig leben

38 Im Gespräch mit
dem Autor Lars Mytting

44 5 Dinge über Holz im Sport

46 Innenarchitektur:
Häuser in Gebäuden

50 Wer versteckt sich da im Wald?:
Bilderrätsel

51 Impressum

PROGNOSEN WERDEN ZUR HOHEN KUNST, ÜBERRASCHUNGEN ZUR ROUTINE.



Selten traf eine Redensart auf das Verhalten der Märkte so zu wie heute: Erstens kommt es anders und zweitens, als man denkt. Die Voraussetzungen, um für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen zu treffen, ändern sich ständig – durch eine enge, weltweite Vernetzung der Informationsströme und technische Revolutionen, durch den Klimawandel, kriegsrische Konflikte und geopolitische Umbrüche. In einer zunehmend komplexen und volatilen Welt werden zutreffende Prognosen zu einer hohen Kunst und Überraschungen zur Routine.

So erreichte uns die Nachricht vom Brexit. Wir hatten das Szenario, das letztlich eingetreten ist, entfernt in Betracht gezogen, waren aber dennoch vom Ergebnis der Abstimmung überrascht. Heftige Reaktionen der weltweiten Finanzmärkte auf den Austrittswunsch der Briten waren aus unserer Sicht absehbar – auch wenn die Finanz-

welt eine Bewegung des britischen Pfund wie in den Minuten nach Bekanntgabe des Abstimmungsergebnisses bis dahin noch nie gesehen hatte. An den asiatischen Börsen wurden am Vormittag nach dem Brexit **750 Milliarden Dollar** vernichtet, meldeten die Medien. Das dramatische Beispiel verdeutlicht die Unsicherheiten und Währungsrisiken, mit denen ein internationales Unternehmen wie EGGER täglich umzugehen hat. Es bestärkte uns darin, Sicherheit in bewegten Zeiten zum Fokus dieser Ausgabe zu machen.

Mit den richtigen Strategien erhöht man seine Chance, sicher durch stürmische Zeiten zu navigieren. Wir haben die wichtigsten zusammengestellt und freuen uns auf eine fruchtbare Diskussion. An dieser Stelle bedanken wir uns auch für Lob und Kritik an unseren vergangenen MORE Ausgaben und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

EGGER Gruppenleitung


Walter Schiegl
(Produktion/Technik)


Thomas Leissing
(Finanzen/Verwaltung/Logistik)


Ulrich Bühler
(Marketing/Vertrieb)



BREITER AUFGESTELLT

Sie ist 48,7 Meter lang, neun Fuß breit und heißt „Frida“. Mit der Installation der kontinuierlichen Presse ContiRoll® als Teil der neuen MDF-Produktionslinie baut EGGER am Standort Gagarin (RU) seine Präsenz auf dem russischen Markt aus. Seit 2011 werden in dem Werk rund 180 Kilometer westlich von Moskau Spanplatten produziert, seit 2016 nun auch MDF-Platten. Mit MDF- und HDF-Platten für Möbel- und Innenausbau sowie als Trägermaterial für Laminatfußboden stellt sich EGGER breiter auf. Geplant ist eine Jahreskapazität von **350 000 m³**.



DIGITALE ORTSBEGEHUNG

Bauherren können heute durch ihre Räume gehen, bevor sie gebaut werden. Die neuen Technologien der **Virtuellen Realität (VR)** erobern die Immobilienwelt. Ein **Pionier** dieser Entwicklung ist Mi5VR. Das junge Architekturbüro mit Sitz in Madrid (ES) und London (UK) entwirft neben realen auch virtuelle Räume. Spiele designer und Architekten optimieren dafür gemeinsam eine leistungsstarke Software für Oculus Rift, Cardboard und Samsung Gear. In der Auftragsarbeit für ein spanisches Technologieunternehmen etwa schweben die Menüpunkte im Bild. Per Blickbewegung ändert der Besucher darüber Holzdekor und Bodendesign.

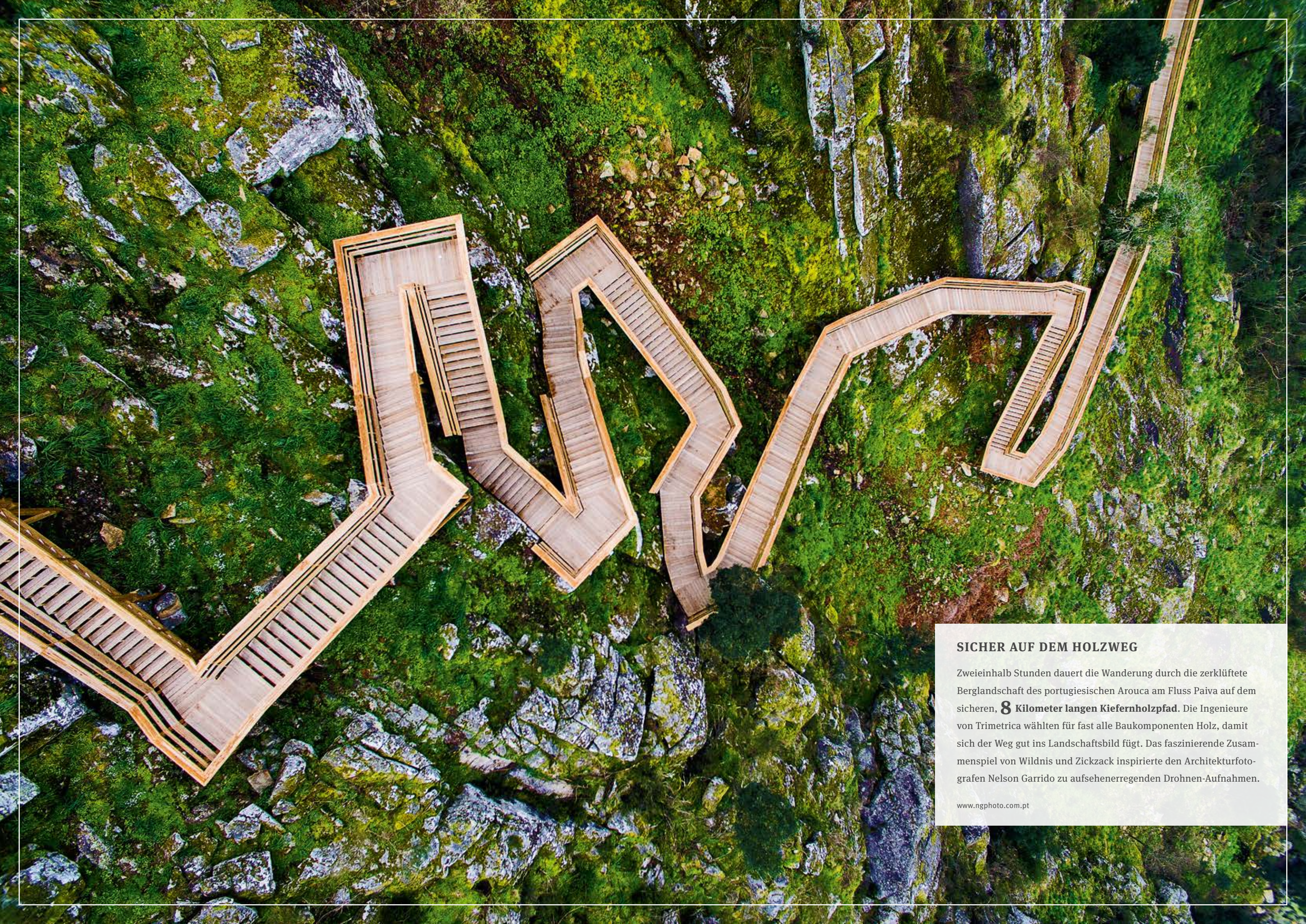
www.mi5vr.com



HOLZRAHMENBAU IM NAHEN OSTEN

Im August 2015 schlug Douaihy Pour Le Bois in Zouk Mikael (LB) ein neues Kapitel in der Baugeschichte des Libanon auf. Das Handelsunternehmen errichtete das erste Gewerbegebäude in Holzrahmenbauweise in seinem Heimatland und setzte darin das komplette EGGER Sortiment ein: von Schnittholz und OSB über Dekore auf verschiedensten Trägermaterialien bis zum Laminatfußboden. Showroom, Büros und eine Küchenausstellung verteilen sich auf drei Etagen. Das Unternehmen hat sich 1982 dem nachwachsenden Werkstoff Holz verschrieben und ist seit **10 Jahren EGGER Partner.**

www.douaihypourlebois.com



SICHER AUF DEM HOLZWEG

Zweieinhalb Stunden dauert die Wanderung durch die zerklüftete Berglandschaft des portugiesischen Arouca am Fluss Paiva auf dem sicheren, **8 Kilometer langen Kiefernholzpfad**. Die Ingenieure von Trimetrica wählten für fast alle Baukomponenten Holz, damit sich der Weg gut ins Landschaftsbild fügt. Das faszinierende Zusammenspiel von Wildnis und Zickzack inspirierte den Architekturfotografen Nelson Garrido zu aufsehenerregenden Drohnen-Aufnahmen.

www.ngphoto.com.pt

E_INSPIRATION

„Die Welt ist stärker vernetzt.
Die vielen Verbindungen machen
die Dinge unvorhersehbar komplex,
mehrdeutig und turbulent.“

Rafael Ramirez, Szenario-Planer, Säid Business School/University of Oxford
Suche nach dem nächsten Rahmen (Seiten 18 bis 19)

Ideen für morgen



REISEWOHNUNG MIT FAHRRAD

www.juustdesign.com

Bevor der junge Architekt Stefan Prattes aus Graz (AT) zu einem Praktikum in Spanien aufbrach, wurden ihm zwei Dinge klar: 1. Er wollte dort keine Billigmöbel kaufen und sie danach wieder wegwerfen. 2. Sein Rad musste mit. – Das Ergebnis ist die Travelbox „Olot“, eine alubeschichtete Holzklappkiste mit allen unverzichtbaren Möbeln und Platz fürs Fahrrad. 2 m lang, 125 cm hoch und knapp 40 cm schmal, wiegt der Prototyp mit Standardausstattung gerade mal 60 kg. Immer mehr Arbeitsnomaden, die für Projekte von wenigen Monaten umherziehen, könnten der Travelbox eine goldene Zukunft beschreiben. Schließlich schläft man damit überall im eigenen Bett.

PAVILLON MIT NÄHTEN

www.icd.uni-stuttgart.de

Es gibt viele Arten, Hölzer zu verbinden – und doch kommen immer wieder neue hinzu. So haben Professoren und Studenten der Universität Stuttgart (DE) erstmals Prozesse aus der Textilindustrie in der Holzverarbeitung angewandt und auf ihrem Campus einen Pavillon aus 151 Buchenfurnier-Elementen zusammengenäht. Vorbild der bionischen Struktur war die leichte, aber äußerst stabile Kalkhülle von Seeigeln. Neben Biologen, Architekten und Ingenieuren sorgte ein Roboter für Präzision: Er formte die dünnen Holzstreifen zu Hohlkörpern und reichte sie an die Spezial-Nähmaschine weiter.



HOLZ MIT DURCHSICHT

www.kth.se

Lars Berglund, Professor am holzwissenschaftlichen Zentrum des Stockholmer KTH Royal Institute of Technology (SE), hat die Fachwelt überrascht. Fast zeitgleich mit einem Team der University of Maryland (US) gelang es Berglund, Holz durchsichtig zu machen. In beiden Fällen wird zunächst das braune Lignin, das die Zellstofffasern zusammenhält, chemisch entfernt und die watteähnliche Fläche anschließend mit einem durchsichtigen Polymer abgebunden. So entsteht eine Art gemasertes Milchglas, das bruchstärker als herkömmliches Glas ist. Laut Berglund eignet sich das elastische Glas damit auch für Fassaden und Solarzellen.

SCHWERPUNKT SICHERHEIT

THEMENÜBERSICHT

12–17 Sicherheit in der Bewegung

18–19 Experteninterview: Suche nach dem nächsten Rahmen

Man kann nicht immer auf
Sicht fahren. Moderne Technik
macht die Schifffahrt bei
jedem Wetter sicher.

Sicherheit in der Bewegung

Digitalisierung, Vernetzung und politische Umbrüche machen die Welt komplex und unsicher. Davon muss man sich aber nicht beunruhigen lassen. Sieben zeitlos gültige Prinzipien helfen, die Chancen unserer Zeit noch souveräner zu nutzen.

AUTOR Till Schröder

Ist das nur ein Gefühl, dass alles unsicherer wird? Oder ist die Welt objektiv unsicherer geworden? Zu Ihrer Beruhigung: Sie sind nicht allein mit diesem Gefühl. Alle haben es. Die Medien bezeichnen die aktuellen Veränderungen als „grundstürzend“, oft ist sogar die Rede vom „Epochenwandel“. Die Gesellschaften und Unternehmen weltweit steuern auf eine Zukunft zu, in der sich noch keiner auskennt. Da liegt ein Gefühl der Unsicherheit in der Natur der Sache.

Was die Zukunft heutzutage unsicherer erscheinen lässt, als sie es sowieso schon immer war, entsteht durch immer komplexere Wechselwirkungen: Je enger die Welt vernetzt ist, desto mehr Informationen fließen und beeinflussen das Verhalten der Marktteilnehmer, politischer Interessengruppen und der Finanzströme weltweit. Je mehr bahnbrechende, sogenannte disruptive Technologien und Dienstleistungen auf den Markt kommen, desto schneller kann das eigene Produkt über Nacht buchstäblich alt aussehen. Und je mehr

Fähigkeiten Roboter beherrschen, desto näher rückt der Tag, an dem der eigene Beruf aussterben könnte. Ratschläge, die eher noch mehr Stressgefühle auslösen, haben Hochkonjunktur: Lebenslang lernen! Offen sein für den Blick über den eigenen Tellerrand! Beweglich bleiben für schnelle Veränderungen!

Auch in Zeiten von Digitalisierung, unberechenbaren Finanzmärkten und Flüchtlingskrisen gelten allerdings Prinzipien, die ein Unternehmen schon immer sicherer machten. Sogenannte High Reliability Organisations (HROs) etwa – also Hochsicherheitsorganisationen wie Verhandlungsteams bei Geiselnahmen, medizinische Notfallteams, Crews von atomkraftgetriebenen Flugzeugträgern oder Feuerwehrteams im Einsatz gegen Waldbrände – bewegen sich immer in Ausnahmesituationen. Ein einziger Fehler kann hier eine Katastrophe auslösen. Sie entwickeln ihre HRO-Prinzipien ständig weiter – ein Erfahrungsschatz, der zunehmend auf die Wirtschaft angewendet wird. Aus den HRO-Prinzipien folgt eine Unternehmens-

kultur, in der Fehler als Chance begrüßt werden, das eigene System zu verbessern. Dessen Veränderungen rangieren dabei höher als Routine, da man nur so eine „lernende Organisation“ bleibt. Mitarbeiter handeln darin höchst achtsam und eigenverantwortlich. Ihre Fachkenntnis zählt bei Entscheidungen mehr als ihr Rang in der Hierarchie, damit die Kommunikation auch in brenzligen Situationen effektiv bleibt.

Doch nicht nur HROs erforschen höchste Sicherheitskultur. Beim Blick über den Tellerrand entdeckt man einige Berufsgruppen, die seit Anbeginn mit dem Wissen leben, dass es keine hundertprozentige Sicherheit gibt. Seefahrer zum Beispiel, Börsianer oder Militärs arbeiten mit Elementen, die zu mächtig und komplex werden können, um vollständig verstanden oder gar beherrscht zu werden. Urvertrauen und ein gutes Bauchgefühl vorausgesetzt, bewahren sie aber einen kühlen Kopf und halten sich an sieben Grundprinzipien, die sich bei der Navigation eines Unternehmens durch bewegte Zeiten bewährt haben. →

→ 1 BREIT AUFSTELLEN

„Fluctuat nec mergitur“: „Sie schwankt, aber sie geht nicht unter“ – den Pariser Wappenspruch kennt jeder Franzose. Er erinnert daran, dass Frankreichs Metropole einst von Flussschiffen gegründet wurde, und die ließen sich durch schwankenden Boden nicht verunsichern. Seeleute stehen bei Wellengang breitbeinig und vertrauen auf ihr Schiff.

„Die Devise auf dem Wappen der Stadt Paris sollte auch der Leitspruch der Börse sein“, sagte der legendäre Börsianer André Kostolany. Die Unwägbarkeiten der Aktien- und Devisenkurse waren Alltag in seinem langen, erfolgreichen Berufsleben. Trotzdem blieb die Börse auch nach fast 70 Jahren für ihn „launisch und unberechenbar“. Deshalb gilt für alle Anleger ebenfalls die alte Matrosenregel „Breit aufstellen“.

Das Risiko streuen, auf mehrere Produkte und Märkte gleichzeitig setzen – das ist auch bei EGGER eine wichtige Strategie. So produziert beispielsweise seit Kurzem nicht mehr nur das Werk in Gebze (TUR) Kanten, sondern auch das in Brilon (DE).

2 STANDARDISIERUNG

„Vorbereitet zu sein, ist der Schlüssel“, so fasst der Militärberater Richard Cohen die wichtigste Lehre aus der Kriegskunst für die Unternehmensführung zusammen. Mit guter Vorbereitung findet man im Extremfall auch blind durch den „Fog of War“. Der Ausdruck aus der Militärsprache bezeichnet die Wolke aus Pulverdampf und Staub bei der Schlacht, hinter der wesentliche Informationen über wichtige Entwicklungen verschwinden können.

Der Ausdruck hat Eingang in die Fachsprache vieler Manager gefunden, denn er beschreibt auch die Informationsflut und Komplexität, durch welche

Marktbewegungen und die Folgen einer Entscheidung immer schwerer abschätzbar werden. Experten können den Entscheidern helfen. Allerdings wird Expertenwissen immer spezifischer. „Bei komplexen Themen wie IT oder dem Finanzmarkt verfügt ein Experte heute über 30 Prozent des gesamten nötigen Wissens“, sagt Sandro Gaycken, der am Digital Society Institute der renommierten ESMT (Berlin, DE) zu Themen wie der Organisation von Sicherheit gegen Cyberangriffe forscht. Das bedeutet, dass für eine vollständige Analyse immer mehr Berater nötig sind. Diese müssen sich auf eine gemeinsame Sicht der Realität einigen und dieses Fachwissen dann so verständlich kommunizieren, dass Verantwortliche damit eine sichere Entscheidung treffen können. „Dieses Problem ist heute organisatorisch noch nicht befriedigend gelöst“, sagt Gaycken.

Bis aber das genannte Problem gelöst ist, müssen Entscheider die Undurchsichtigkeit vieler Situationen akzeptieren und damit rechnen, dass Veränderungen – für sie völlig überraschend – auftreten. Daraus folgt, dass Organisationen heute schnell reagieren können müssen. Dafür gilt die alte Militärregel „Vorbereitet sein!“ – und zwar auf mehrere wahrscheinliche Szenarien. Die Reaktionen darauf müssen unter möglichst realistischen Bedingungen eingeübt werden. „Ziel des realistischen Trainings ist es, auf eine Vielzahl von Situationen reibungslos funktionierende Reaktionen zu entwickeln, die uns effektiver und flexibler für einen echten Notfall machen“, erklärt Richard Cohen, der als Senior Defence Advisor den kanadischen Verteidigungsminister beraten hat. „Das Militär tut das seit Jahrhunderten!“

Schnell können auch produzierende Unternehmen reagieren, wenn sie sich mit standardisierten Modulsystemen vorbereiten. Standard bedeutet: niedrige Produktionskosten dank hoher Stückzahlen, das Erfolgssystem der

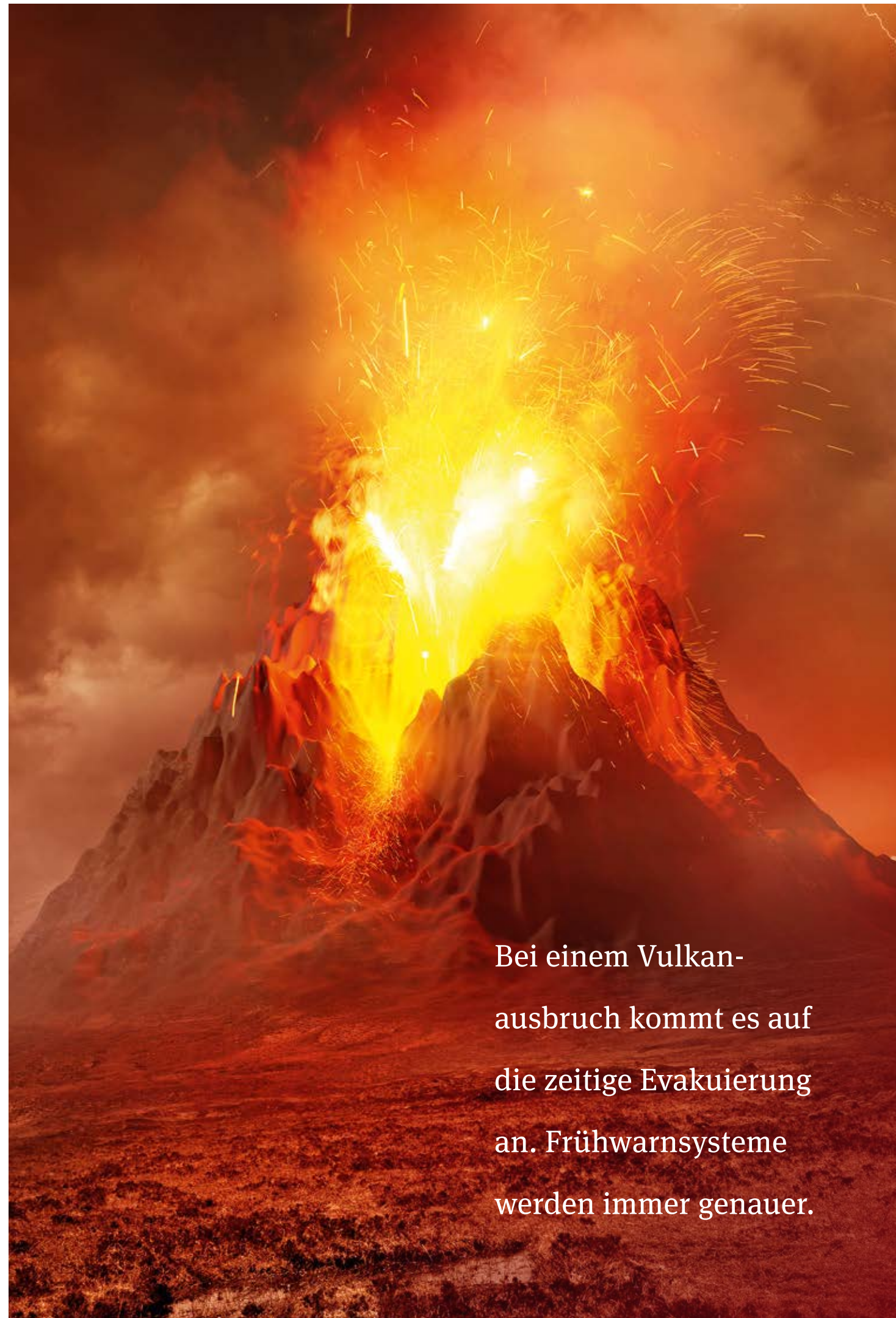
Industrialisierung. Ist das Produkt aber aus verschiedenen kombinierbaren Modulen zusammengesetzt, lässt es sich schnell an wechselnde Nachfragen anpassen. So entwickelte der Architekt Bruno Moser sein preisgekröntes Modulsystem aus den Standardmaßen der EGGER Produkte. Er baute daraus nicht nur verschiedene Verwaltungsgebäude an mehreren EGGER Standorten, sondern entwickelte daraus auch das EGGER Konzepthaus (siehe S. 29). Alle Gebäude verhalten sich wie Geschwister zueinander: ähnlich, aber nicht gleich. „Standardisierung schafft Sicherheit“, erklärt Ulrich Bühler, Mitglied der Geschäftsleitung der EGGER Gruppe. „Standardisierte Module erhalten dabei die nötige hohe Flexibilität.“

3 ORDNUNG HALTEN

Sicherheit gilt als unsichtbar. Technisch betrachtet ist sie die „Freiheit von unvermeidbaren Risiken“. So definiert es die internationale Norm IEC 61508, die die Entwicklung von Sicherheitsfunktionen an Maschinen regelt. Technische Sicherheit lässt sich also zwar herstellen, trotzdem bleibt aber ein Restrisiko. Das setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen – am schwierigsten zu berechnen ist der Risikofaktor Mensch.

Vorschriften, Standards und Sicherheitsvorrichtungen an Maschinen greifen am besten in Verbindung mit einer Unternehmenskultur, die Werten wie Sauberkeit, Verantwortungsbewusstsein und Aufmerksamkeit am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert einräumt. So machen Vorkehrungen gegen Unfälle und die Sensibilität für Unfallgefahren Sicherheit zwar nicht direkt sichtbar. Aber man spürt sie in jedem Detail einer aufgeräumten Werkstatt oder Produktionshalle, eines Schreibtisches und von gut organisierten Arbeitsabläufen.

→



Bei einem Vulkan-
ausbruch kommt es auf
die zeitige Evakuierung
an. Frühwarnsysteme
werden immer genauer.

→ 4 OFFEN BLEIBEN

Wir leben in einer „VUCA-Welt“, heißt es. VUCA, angeblich eine neue Doktrin des US-amerikanischen Militärs, besteht aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe „volatility“ (Unbeständigkeit), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) – die Bedingungen, die Planungen heute kompliziert machen. Der Reflex, sich der VUCA-Welt zu verschließen, ist nachvollziehbar – aber gefährlich. Das Gegenteil, Offenheit, macht sicher. „Die erfolgreichsten Akteure sind jene, die die stärksten

für „Unsicherheit“? Sie entstehe aus dem Informationsdefizit über künftige Entwicklungen. Bringt ein Wettbewerber ein ähnliches Produkt wie meines heraus? Welche Trends bestimmen den Markt? „Investieren Sie in Information, sammeln und teilen Sie sie“, rät Bennett. Allerdings muss dies mit System geschehen. Denn je mehr Informationen, desto komplexer das Gesamtbild.

EGGER beobachtet alle wichtigen Märkte. Bei der Informationsbeschaffung kommt den hauseigenen Spezialisten eine besondere Rolle zu. Mit ihrem

„die Extra-Meile zu gehen“, ermittelte das Marktforschungsinstitut Gallup. Den wirtschaftlichen Schaden, der durch den Dienst nach Vorschrift allein in Deutschland entsteht, schätzt Gallup auf 73 bis 95 Milliarden Euro. Der am häufigsten genannte Grund ist Unzufriedenheit mit den Vorgesetzten.

Die VUCA-Welt erfordert neue Führungsqualitäten. Zu ihnen zählt die Fähigkeit, die Mitarbeiter zu motivieren. Herrscher sind out; Befähiger, sogenannte „Enabler“, sind das neue Leitbild. „Den Mitarbeitern die Angst angesichts der Veränderungen zu nehmen und ihnen zu zeigen, wie aus Herausforderungen Chancen werden, zeichnet den kritischen Enabler von Spitzenleistung und Wettbewerbsvorteilen aus“, sagt Marco Mancesti, Direktor für Research and Development an der Business School IMD in Lausanne (CH).

7 FESTE WERTE

Die Welt bewegt sich und verlangt immer wieder schnelle Anpassung. Umso mehr muss der eigene Stand stabil bleiben, und das entsteht aus festgelegten, eigenen Werten. Sie werden formuliert, so wie ein Gentleman das mit seinen Prinzipien, ein Staat mit seinen Gesetzen und ein Unternehmen mit seinen Kernwerten, international auch: Core Values genannt, tut. Entscheidend ist, dass die Prinzipien für verbindlich erklärt werden. Sie gelten als unumstößlich, bis veränderte Bedingungen die Überarbeitung erfordern. Feste Werte machen eine Marke solide und Geschäftsbeziehungen stabil. So hat sich EGGER nicht nur einem bedingungslosen Qualitätsanspruch verschrieben. Auch der respektvolle Umgangston und die Gültigkeit des Handschlags sind für die Mitarbeiter des Tiroler Unternehmens nicht verhandelbar.

» Die erfolgreichsten Akteure sind jene, die die stärksten Partnerschaften aufbauen. «

Roland Berger, Studie „How to survive in the VUCA world“

Partnerschaften aufbauen“, empfiehlt das Beratungsunternehmen Roland Berger in der Studie „How to survive in the VUCA world“. Wer offen für den Austausch bleibt, findet Anregungen für erfolgreiche Wege. Man müsse ja nicht alle Geheimnisse teilen. Unternehmen, die in der VUCA-Welt erfolgreich seien, „gehen gleichzeitig sicherheitsbewusst mit Schlüsselinformationen um“.

Wissen um die Unternehmensziele lassen sich Informationen zuverlässiger bewerten. „Sie machen sich Gedanken über weitere Entwicklungen und entwerfen Vorschläge für die richtige Absicherung“, sagt Hubert Höglauer, Leiter Marketing der EGGER Gruppe.

6 COMMITMENT

Für seinen Arbeitgeber zu denken und sich dessen Erfolg zum persönlichen Anliegen zu machen, heißt Commitment. Der Zusammenhang zwischen Leistung und Commitment ist unumstritten. Leider ist die emotionale Bindung an ein Unternehmen noch die Ausnahme: Im Durchschnitt sind nur 15 Prozent der Arbeitnehmer bereit,

5 VORAUSSCHAUEN

„Man kann nicht gegen VUCA kämpfen“, kritisiert allerdings Nathan Bennett, der an der Georgia State University zur Effektivität von Führungsteams forscht, „sondern nur gegen V, U, C und A.“ Und was empfiehlt er im Kampf gegen das U



Auch heftigen Gewittern
ist der Mensch dank
Blitzableiter und
Überspannungsschutz
nicht hilflos ausgeliefert.



Eingerahmte Wirklichkeit:
Der Blick durch einen
anderen Rahmen kann neue
Lösungen sichtbar machen.

Die Frage der Sichtweisen

Märkte und Arbeitsalltag werden immer komplexer und dynamischer. Kann man unter solchen Umständen noch sichere Entscheidungen treffen? Experten sagen: Nein.

Deshalb wird das Entscheiden gerade neu erfunden.

AUTOR Till Schröder

„Immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten“: Nach der Definition des Physiker Albert Einstein ist das „Wahnsinn“. Die Wortwahl ist etwas drastisch, trotzdem wird das Zitat gerne in Management-Trainings erwähnt. Es enthält auch eine Weisheit für Nicht-Wahnsinnige: Sobald man weiß, wie es *nicht* geht, sollte man es auf andere Art probieren. Das gilt auch für den Fall, dass etwas *nicht mehr* so wie bisher funktioniert: Wenn sich die Umstände ändern, muss auch das Denken in eine andere Richtung gehen. In Zeiten, in denen sich die Umstände stetig wandeln, beschäftigen sich immer mehr Menschen mit der Frage, wie man heute überhaupt noch planen und Entscheidungen fällen kann, wenn die solide Informationsgrundlage dafür fehlt.

Komplexe Sachverhalte können heutzutage so kompliziert erscheinen, dass sie selbst Experten nicht mehr verstehen. Durch die starke Vernetzung zeigt die Welt immer schwerer vorherzusagende Bewegungen. So bezeich-

nen 92 Prozent der Führungskräfte in einer aktuellen Studie des Weiterbildungsunternehmens Cognos AG ihren Arbeitsalltag als komplex oder sehr komplex. 86 Prozent erleben die Dynamik als „stark bis sehr stark“. Wie behält man unter diesen Umständen einen ruhigen Kopf und bleibt handlungsfähig?

Wo Expertenwissen keine Sicherheit mehr bietet, sind neue Entscheidungstechniken gefragt

Anbietern von Weiterbildungsveranstaltungen für Entscheider ist das Problem bewusst. So ermutigt ein Lösungsansatz dazu, in unübersichtlichen Situationen mehr auf Intuition zu vertrauen. Das deutschlandweit tätige Institut Management Circle etwa veranstaltet einen Kongress zu Entscheidungstechniken, die nicht nur auf der Analyse von Datenmaterial basieren. Intuition wird in diesem Zusammenhang als Möglichkeit gesehen, innerhalb kurzer Zeit mit meist wenigen Informationen Entscheidungen treffen zu können. Andere sagen dazu auch „Bauchgefühl“ – was einen guten Unternehmer schon immer ausmachte.

Handlungsfähig zu bleiben, wenn stabile Grundlagen für sichere Entscheidungen fehlen, ist auch Lernziel verschiedener Trainings an der „Akademie für Führungskräfte“ in Überlingen am Bodensee (DE). „Nicht mehr jedes Thema kann heute mit Expertise entschieden werden“, sagt Ilga Vossen von der Akademie für Führungskräfte. „Wir brauchen eine neue Art der Führung, die Menschen in Diskussionen zusammenbringt.“ Gemeint sind damit Mitarbeiter und Experten, die das Problem so strukturieren, dass es handhabbar wird. „Trotzdem muss man aushalten, dass das Team keine 100-prozentige Sicherheit herstellt.“

Entscheidend bei den Teamsitzungen sei es, verschiedene hypothetische Möglichkeiten zuzulassen und durchzuspielen. „Dabei muss eine Führungskraft auch mit Gruppendynamiken umgehen können – in solchen Runden menschelt es zuweilen ganz schön“, sagt Ilga Vossen. Unternehmen mit steilen



» ***Es ist wichtig, einen sicheren Raum für die Betrachtung von Handlungsalternativen zu schaffen.*** «

Rafael Ramirez, Szenario-Planer, University of Oxford

Hierarchien täten sich damit noch etwas schwer. Die Arbeit mit Möglichkeiten, Simulationen und Szenarien setzt eine möglichst stressfreie Umgebung voraus. Bei manchen Entscheidungen findet man die inspirierenden Bedingungen eher außer Haus. Manche Universitäten beispielsweise laden Entscheider zu Trainings mit Szenariotechnik ein, international auch „scenario planning“ genannt.

Lernen, wie man turbulente, unsichere, neuartige und mehrdeutige Situationen als Chance nutzt

Zu den weltweit bekanntesten Anbietern gehört die Saïd Business School der renommierten University of Oxford (UK). Sie umschreibt die Wirklichkeit, in der Entscheider heute oft arbeiten, mit dem Wort TUNA, zusammengesetzt aus den englischen Worten für „turbulent“, „unsicher“, „neuartig“ und „mehrdeutig“. Führungskräfte aus aller Welt besuchen das Oxford Scenarios Programme (OSP), um ihren Entscheidungen in einer TUNA-Realität eine neue Richtung zu geben. „Man benötigt dazu einen Denkansatz, der diese Eigenschaften anerkennt und den Verstand sowie die Vorgehensweise daran anpasst“, sagt der Leiter des Trainings, Rafael Ramirez.

Die neue Mentalität wird am echten Fall erprobt. „Wir versetzen die Teilnehmer in die Lage, ihre Unternehmenspraxis anhand echter Fälle zu reflektieren“, erklärt Rafael Ramirez. „Auf diese Weise können wir alternative Ansätze für das Denken, Handeln und Interagieren unter sicheren Bedingungen ausprobie-

ren und diese Ansätze mit der Praxis im eigenen Unternehmen vergleichen.“ Diese Alternativen werden als sogenannte Szenarien gegenübergestellt, bewertet und schließlich nach bestimmten Kriterien ausgewählt.

Mit dem Abstand, den das scenario planning bietet, zeigen sich Auswege aus scheinbar ausweglosen Situationen, werden aus bedrohlichen Problemen vielversprechende Chancen. Es ist alles eine Frage der Sichtweise: „Wir untersuchen, in welchem Rahmen jemand die Dinge betrachtet“, sagt Ramirez. „In der Regel macht man einfach, es funktioniert, und so kommt man weiter. Doch wenn der aktuelle Rahmen nicht mehr verwendungsfähig oder problematisch ist – wie es bei TUNA oft der Fall ist – dann müssen Aufmerksamkeit und Mühe investiert werden, um die aktuelle Sicht auf die Zukunft und deren Betrachtungsrahmen zu bewerten.“ Der Rahmen aus Grundannahmen, Denkmustern und Fachkenntnissen, international „framing“ genannt, ist ein zentraler Arbeitsbegriff von Ramirez. Die Korrektur des Betrachtungsrahmens nennt er „Re-Framing“. Sie ist wie der Durchbruch für ein neues Fenster, das den Blick auf neue Möglichkeiten öffnet.

Unsicherheit kann unproduktive Ängste auslösen. „Es ist deshalb wichtig, einen sicheren Raum zu schaffen, in dem man Handlungsalternativen betrachten kann“, sagt Ramirez. „Im scenario planning arbeiten wir *mit* der Zukunft, nicht *für* sie. Das nimmt die Angst und hilft, sichere Handlungswege zu entwickeln.“

E_LÖSUNGEN

„E-Commerce war die Zukunft. Und das merkten plötzlich auch jene, die sich so wohlig in einer Gegenwart eingerichtet hatten, die eigentlich schon damals die Vergangenheit war.“

Harald Gutschi , CEO von Unito/Otto Group Austria
Mut zum Kontrollverlust (Seiten 32 bis 35)

Wir von EGGER

MYROSLAVA YURCHUK

Leitung Verkauf, Kiew (Ukraine)

„Ich bin ein glücklicher Mensch“, sagt Myroslava Yurchuk. Als Gründe nennt sie ihren Mann und ihre Tochter, ihre Eltern und die Arbeit. „Was braucht man mehr im Leben?“ Dabei sind die politischen Umstände in der Ukraine sicherlich nicht einfach. „Die Frühjahrsmesse MTKT 2016 hat aber gezeigt, dass die ukrainische Wirtschaft wieder erwacht und versucht, sich weiterzuentwickeln.“ Myroslava Yurchuk stieß 2001 zum Unternehmen, als EGGER auf den ukrainischen Markt kam, und half in den vergangenen 15 Jahren dabei, die Niederlassung in Kiew aufzubauen. Heute leitet sie den Verkauf Innendienst. Bei EGGER fand sie „eine große Familie“. Jeder helfe jedem. „So kann sich jeder entwickeln und als Fachmann wachsen.“



CHRISTIAN WITTE

Teamleitung Transportlogistik Holzeinkauf, Brilon (Deutschland)

Vor zehn Jahren fing er als Einkäufer von Altholz am Standort Wismar an, heute leitet der Diplom-Holzwirt die Holzeinkauf-Logistik für alle EGGER Werke in Deutschland. Christian Witte und sein Team in Brilon stellen sicher, dass zuverlässig Rohholz für die Produktion vorhanden ist, und haben dabei stets die Kosten im Auge. Die Digitalisierung eröffnet hierfür neue Möglichkeiten. Er ist verantwortlich für IT-Lösungen, die die gesamte Prozesskette vom Wald beziehungsweise Lagerort ins Werk verbessern, Polterverwaltung und Disposition eingeschlossen. Damit das Holz im Wald gefunden wird, betreut er Projekte zur Navigation im Wald und die Digitalisierung des Waldwegenetzes. Gut, dass Abwechslung etwas ist, was er an seiner Arbeit besonders liebt. Erholung findet er mit Frau und Kindern im Urlaub in seinem malerisch gelegenen Blockhaus in Schweden.

YULIYA MOROZOVA

Rettungssanitäterin, Gagarin (Russland)

Ein Leben, drei Berufe: Yuliya Morozova ist ausgebildete Sanitäterin, hat einen Abschluss in Pharmazie und einen in Psychologie. Acht Jahre lang war die gebürtige Gagarinerin selbst im Krankenwagen unterwegs. Doch seit der Eröffnung des Medizinischen Zentrums im Juni 2015 gehört sie zu einem fünfköpfigen Team, das rund um die Uhr die Notfallversorgung im EGGER Werk sicherstellt. Bei Verletzungen ist sie zur Stelle, um fachgerecht Erste Hilfe zu leisten, noch bevor die Ambulanz eintrifft. Im Regelbetrieb hilft das Zentrum den 700 Mitarbeitern aber auch bei Bagatellen wie Kopf- und Magenschmerzen. Ihre Freizeit verbringt Yuliya Morozova gern mit der Familie in ihrem Sommerhaus unweit von Gagarin.



DAS WERK IN RAMBERVILLERS

Veredelung
eines Werks

Als das Werk im französischen Rambervillers 2000 in die EGGER Familie aufgenommen wurde, war es wie ein roher Edelstein. Investition um Investition veredelte EGGER das Werk, von der Ausrichtung auf internationale Standards über die Automatisierung bis hin zur Nachhaltigkeit. Nun beginnt es zu funkeln.

AUTOR Jan Ahrenberg

Ein Klumpen Kohlenstoff – mehr macht selbst ein Diamant im rohen Zustand nicht her. Es braucht schon sehr viel Erfahrung und Vorstellungskraft, das Feuer eines Edelsteins bereits im ungeschliffenen Zustand zu erahnen.

„Als die EGGER Gruppe im Jahr 2000 auf das Spanplattenwerk in Rambervillers am Fuße der Vogesen aufmerksam wurde, war es genau das: ein vielversprechender Stein im Rohzustand“, sagt Werksleiter Guido Reid, zuständig für die Produktion. Fasziniert vom logistischen Aufbau und dem Grad der Automatisierung, erkannte Inhaber Michael Egger dessen Potenzial. Jedoch war das Werk damals, mehr als 25 Jahre nach seiner Gründung, längst noch nicht das, was es einmal sein würde: ein Musterwerk, das seine ideale Lage innerhalb der Absatzmärkte in Ost- und Westeuropa und die enge logistische Verzahnung von der Rohspanaufbereitung bis hin zur fertigen Platte voll ausspielt.

„Wir fanden damals ein Werk vor, in dem die typisch französische Freude an der Automatisierung, am eleganten Ineinandergreifen der Prozesse, bereits erkennbar war“, erinnert sich Reid. Er selbst verdiente sich ab 2002, damals noch als Verantwortlicher für die Elektrik des Werks und den Ausbau der Automatisierung, beim Umbauprozess die ersten Sporen. „Allerdings war die Vollintegration damals kaum mehr als eine Idee, eine Skizze, welche die vorigen Eigner nie konsequent umgesetzt hatten.“ Die größte Herausforderung sei damals der schlechte Instandhaltungsgrad der Maschinen gewesen – und damit die Qualität der Produkte, die nicht den Qualitätsstandard von EGGER erfüllten. „Der französische Staat hat das Werk 1974 als Infrastrukturprojekt für eine Region auf den Weg gebracht, die durch den Abzug des Militärs und den Niedergang der Textil- und Papierindustrie schwer getroffen war“, erläutert Werksleiter Reid. Die Arbeitslosenquote

war hoch, Perspektiven fehlten. „Um effizienter produzieren zu können, haben sich die späteren Eigner dann die guten Anlagen des Werks zunutze gemacht – ohne jedoch je ernsthaft in die Substanz zu investieren.“ Es mangelte ihnen an einer Vision, welche die hohen Kosten für eine Komplettsanierung des Werks hätte rechtfertigen können. Man kann auch sagen: an neuen Horizonten.

Neue Chancen jenseits des französischen Markts erschließen

Die entdeckte erst EGGER: Bei der Bestandsaufnahme nach der Übernahme 2000 stand schnell fest, dass Rambervillers nur eine faire Chance im Wettbewerb erhalten würde, wenn es seine streng nationale Marktausrichtung überwindet. Bislang wurden am Standort lediglich Formate produziert, die nicht mit dem EGGER Standard vereinbar waren. Und der Anteil an Sand und anderen Fremdstoffen war groß –



- 1 Das neue Hochregallager wurde innerhalb weniger Monate auf die grüne Wiese gesetzt.
- 2 Pierre Morque, Leiter der neuen Fertigteilproduktion in Rambervillers, prüft die Qualität eines Fertigteils.



→ zu groß für die Kunden östlich, südlich und nördlich der französischen Grenze, die eine gleichbleibend hohe Qualität der EGGER Werkstoffe bei verlässlichen mechanischen Eigenschaften wie Biegefestigkeit und Dichte gewohnt sind. Also alles auf Anfang: Investition um Investition wurde Rambervillers an den EGGER Standard herangeführt. Die Anschaffung von zwei neuen Kurztafpresen, die erste im Jahr 2004 und 2012 die zweite, versetzte das Werk in die Lage, nun auch den deutschen und Schweizer Markt sowie die Kunden in den Beneluxländern mit den dort bevorzugten 5 600-mm-Platten zu beliefern. „Mit der Internationalisierung der Absatzmärkte war ein erster Schritt getan, die eigentlichen Stärken des Werks herauszuarbeiten“, sagt Bernhard Mair, Werksleiter Verkauf. „Verbunden mit der exzellenten Lage in Europa ein ungeheurer Wettbewerbsvorteil und ein Alleinstellungsmerkmal auch innerhalb der Gruppe.“

Mit der Internationalisierung hatte das Werk auf dem europäischen Markt auf einen Schlag zusätzliches Gewicht gewonnen. Ohne die entsprechende Qualität der Produkte allerdings würde sich diese Position nicht lange halten lassen. Der Standort zeichnete sich durch viele Potenziale aus. Doch es war noch etwas Zeit erforderlich, um diese Schritt für Schritt zu entfalten und das Werk so zu einem starken Mitglied der EGGER Gruppe zu machen.

Standards mussten erst denen der Gruppe angepasst werden

Für diese Ziele war zunächst die Installation einer modernen Altholzaufbereitungsanlage unerlässlich. Das geschah im Jahr 2006. Schaut man heute in die Auffangkörbe der Siebe, erschließt sich auch dem Laien auf den ersten Blick, wie wichtig sie für die Qualität des Produkts ist: Fremdkörper wie kleine Steine würden den Spankuchen, der später in der

kontinuierlichen Presse zu Spanplatten geformt wird, unweigerlich verderben. So aber lässt sich das umweltfreundliche Altholz bestens nutzen. Längst erfüllt das Werk auf diese Weise die hohen qualitativen und ökologischen Ansprüche der EGGER Gruppe. Das Ebnet und Glätten erfolgte in Rambervillers – wie bei der Arbeit des Juwelenschleifers – in unzähligen kleineren und größeren Schritten. Ein wichtiger war sicher die Grundsanierung der damals sehr störanfälligen kontinuierlichen Presse. „Wie ein ausgeweideter Wal sah sie aus, als sie unsere Techniker im Jahr 2007 grundlegend überholten“, sagt Werksleiter Guido Reid. Jedes Schräubchen wurde gelöst, geprüft und bei Bedarf ersetzt. „Ein Riesenaufwand über vier Wochen, der sich aber gelohnt hat. Seitdem fahren wir die 1994 installierte Anlage nahezu störungsfrei im Dauerbetrieb – Kosteneffizienz und Auslastung sind dementsprechend in die Höhe geschneilt.“ Doch so notwen-

dig diese Investitionen auch waren, sie dienten eher der Pflicht als der Kür. Zum Funkeln war es immer noch ein weiter Weg.

Mehr als 100 Millionen Euro hat der Um- und Ausbau des Werks bislang gekostet. Seit der Übernahme im Jahr 2000 wuchs das Areal von 54 auf 73 ha, die Gebäudefläche von 65 230 auf 80 675 m². Produzierte die ContiRoll damals noch 1 489 m³ pro Tag, erreicht ihre Kapazität heute 1 620 m³. Und trotz der fortschreitenden Automatisierung wuchs die Mitarbeiterzahl in diesem Zeitraum von 304 auf 381.

Der zentrale Rechner steuert fast alle Arbeitsschritte im Werk

Apropos Automatisierung: In dieser Disziplin absolvierte das Team in Rambervillers in den Jahren nach der Übernahme die Kür – oder, um im vorherigen Bild zu bleiben: den Feinschliff. Mit einem zentralen Kranlager und einer bereits in Grundzügen vorhandenen automatischen Beschickung der Anlagen mit Werkstoffen, gesteuert durch einen zentralen Rechner, war das Konzept schon bei der Übernahme erkennbar. EGGER hat es jedoch zu Ende formuliert und zum strategischen Herzstück des Werks erhoben: Von der Anlieferung des Holzes, dem Holzlager, den Zerspanern, der Recyclinganlage und den Trocknern über die kontinuierliche Presse bis hin zum Kran- und Reifelager, in dem die Rohspanplatten mindestens fünf Tage ruhen dürfen, und den anschließenden Veredelungsprozessen bauen die Materialflüsse konsequent logisch aufeinander auf.

Vor allem aber ab der kontinuierlichen Presse führt das Werk ein regelrechtes Ballett auf: Das Kranlager beschickt alle Veredelungsprozesse vollautomatisch. Auf computergesteuerten Verschiebewägen erreichen die bereits zugeschnittenen Spanplatten auftragsgenau die Kurztafpresen. Dort treffen sie auf die passenden Imprägnate aus dem ebenfalls automatisierten, erst errichteten Hochlager. Die 2012 installierte, seinerzeit weltweit modernste Beschickungsanlage erlaubt es, technisch und ästhetisch anspruchsvolle Strukturen mit hoher Leistungsfähigkeit zu produ-

zieren. Das vollautomatische Hochlager und Pufferspeicher mit minimaler Bevorratung erlauben es zudem, äußerst schnell auf neue Kundenwünsche zu reagieren. Und auch Regenbogenpaletten, also Aufträge mit unterschiedlichen Dekoren in kleineren Stückzahlen, sind so möglich. Um die Reduzierung der Kosten geht es dabei nur bedingt: „Die Automatisierung versetzt uns vor allem in die Lage, das Werk kontinuierlich und ohne größere Schwankungen auszulasten“, erklärt Jochen Schüler,



» **Allein in den kommenden Jahren investieren wir noch einmal 6 bis 7 Millionen Euro.** «

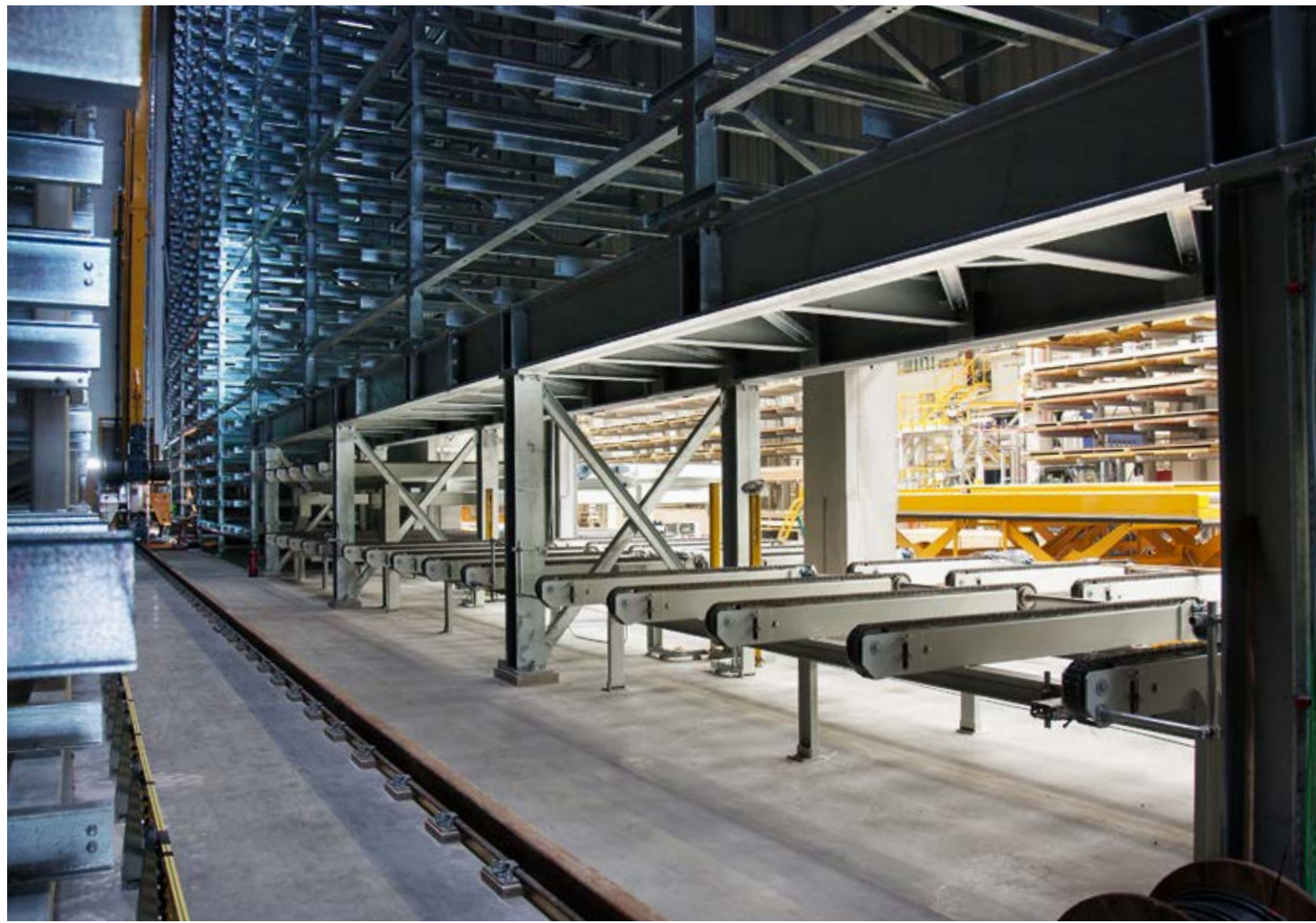
Guido Reid, Werksleiter Produktion/Technik

Leiter der Logistik in Westeuropa für alle dekorativen Produkte von EGGER. Auf dem Werksgelände würden jährlich etwa eine Million Tonnen Material bewegt, allein bei den Veredelungsprozessen kommen rund 10 000 aktive Materialien zum Einsatz. Von den Dimensionen her ähnelt das Werk einem



1 Schlanke Linie: Die Produktion von Fertigteilen in Rambervillers beschloss die EGGER Gruppe 2015. Im Frühjahr 2016 liefen bereits die ersten Aufträge vom Band. **2** Stück statt Kubikmeter: Im Umgang mit den Möbelfertigteilen ist besondere Sorgfalt gefragt.





2



3



1 Fließender Übergang: Auf automatisierten Förderbändern gelangen die Materialien aus dem neuen Hochregallager an die Kurztaktpressen in der Nebenhalle.
2 Werksleiter Guido Reid und Logistikchef Jochen Schüler begutachten die Pufferspeicher ... **3** ... welche die Kurztaktpressen beschicken.

→ Hochseefrachter, bei dem Kurskorrekturen von langer Hand geplant sein wollen – rund 120 Lastwagen liefern täglich ihr Holz ab, sieben weitere Leim, 80 bis 100 bringen die Ware zum Kunden. Der zentrale Leitcomputer und die automatisierten Arbeitsprozesse verleihen ihm jedoch größere Wendigkeit als einem Tanker. Schnelle Manöver in schwierigen Gewässern sind möglich. „Die Kunden fragen zunehmend einen hohen Vorfertigungsgrad unserer Produkte nach, um eigene Lagerkosten zu reduzieren“, sagt Jochen Schüler. „Wir haben darauf zum Beispiel reagiert, indem wir in diesem Jahr eine Produktionslinie für Fertigteile installiert haben.“ Die bohrt, fräst und verleimt Kanten – der Kunde muss die Lieferung nur noch montieren, fertig ist das Produkt. „Das können wir nur leisten, weil wir eng mit den Kunden zusammenarbeiten. Wir besuchen unsere Logistik-Kollegen auf Kundenseite regelmäßig, um weitere Optimierungspotenziale wie Verpackungsstandards und Produktionstendenzen abzufragen.“ Ohne Op-



»Mit der Internationalisierung war ein erster Schritt getan, die eigentlichen Stärken des Werks herauszuarbeiten.«

Bernhard Mair, Werksleiter Verkauf

timierung – sprich Automatisierung – der eigenen Prozesse wäre dieser Dienst am Kunden schwer zu leisten. So aber verschaffen die computergesteuerten Lastesel den Mitarbeitern freie Hand für andere Aufgaben.

Und die sieht man in Rambervillers wie in allen EGGER Werken nicht nur bei der reinen Gewinnmaximierung – es gilt auch, in puncto Nachhaltigkeit Farbe zu bekennen. Den Umgang mit Rohstoff und Energie optimiert EGGER in den sogenannten Werkstoffkreisläufen: Bei der Verarbeitung von Roh-

holz und Altholz entstehen Nebenprodukte aus Holz wie Späne und Staub. Diese lassen sich der Produktion wieder zuführen, indem man sie als Energieträger nutzt. So wandelt das Werk Rambervillers seit 2009 Staub zu Energie für die indirekten Dampftrockner in der Rohspanproduktion um. Auch das Thermalöl für die kontinuierliche Presse wird so intern erhitzt. Bis 2018 soll außerdem eine Dampfturbine den Kreislauf ergänzen, um bislang ungenutzte Energie zu gewinnen und in das öffentliche Netz einzuspeisen – damit wird EGGER dann zum Energielieferanten.

„Allein in den kommenden Jahren investieren wir noch einmal 6 bis 7 Millionen Euro“, sagt Werksleiter Guido Reid. „Der Ausbau der Veredelungsprozesse ist jedoch mit der Installation der Fertigteilanlage in diesem Jahr vorerst abgeschlossen. Das Geld fließt nun vor allem in Umwelttechnik wie die neue Filteranlage oder die Modernisierung der werkseigenen Wasseraufbereitungsanlage.“ Lohnt sich der Aufwand?

Sicher. Im Hause EGGER glänzt, wie bei einem guten Schmuckstück, eben nicht nur die Oberfläche.

DIE GESCHICHTE

STANDORT RAMBERVILLERS

Der Hersteller Isorel gründet das Werk mit Unterstützung des Staats im Jahr 1974. Auf dem 14 ha großen Gelände mit einer Etagenpresse und einer Zuschnittsäge konnten jährlich 100 000 m³ Spanplatten produziert werden.

Nach verschiedenen Eignerwechseln übernimmt die EGGER Gruppe das Werk im Jahr 2000. Vier Jahre später erhält es eine neue Beschichtungsanlage, 2006 eine Recyclinganlage für Altholz.

2012 kommen eine hochmoderne Beschichtungsanlage sowie eine neue Lagerhalle hinzu. Im selben Jahr wird die gesamte Werkslogistik modernisiert.

2015 erhält das Werk eine Anlage für Fertigteile, ein Hochregallager entsteht Anfang 2016. In den kommenden Jahren werden insgesamt 6 bis 7 Millionen Euro unter anderem in Umwelttechnik investiert.

Die mobile Immobilie

1 Das erste EGGER Konzepthaus entstand als Showcase am Hauptsitz in St. Johann in Tirol.

Es war die Überlegung, wie EGGER einen Beitrag zur Flüchtlingskrise leisten konnte, die das Konzepthaus entstehen ließ. Wie viele neue Türen sich dadurch öffneten, überraschte die Entwickler selbst.

AUTOR Jörn Käsebier

Die Krise hat viele Gesichter. 2015 und 2016 waren es die verzweifelten Gesichter Tausender Menschen, die vor Krieg und Hunger unter Todesgefahr nach Europa geflüchtet waren, um nun in Zelten und Turnhallen zu nächtigen. Schnelle Lösungen für ihr Grundbedürfnis nach einer sicheren Privatsphäre mussten her. Auch bei EGGER wurde damals fieberhaft nachgedacht und aus eigenen Bauprodukten das „Konzepthaus“ entwickelt. Zwar tritt der Holzwerkstoffhersteller nicht selbst als Bauunternehmer in Erscheinung, er stellt jedoch seinen Partnern das Konzept und das nötige Know-how zur Verfügung, inklusive einer Beispielstatik, Detailplänen sowie technischen Beschreibungen der dazugehörigen Elemente. So konnten schon 2016 die ersten Projekte verwirklicht werden, zunächst in Deutschland. Im Raum Stuttgart entstand eine Flüchtlingsunterkunft aus 18 Modulen.

Die Philosophie des Konzepthauses ist EGGER sehr vertraut. Es basiert auf der Firmenarchitektur, die der österreichische Architekt Bruno Moser für EGGER Gebäude an mehreren Standorten des Familienunternehmens entwickelt hat. So besteht etwa das Stammhaus in St. Johann in Tirol aus 200 Modulen. In seiner einfachsten Ausführung bietet ein Modul Platz für einen Wohn- und Essbereich, ein Badezimmer sowie einen Schlafraum. Doch mit weiteren Modulen ist das Konzept auch für größere Wohneinheiten einsetzbar, die Familien,



→ aber auch größeren Gemeinschaften Raum geben. So lassen sich ganz unterschiedliche Wohnungsgrößen realisieren. „Sofern von der örtlichen Bauordnung und den Brandschutzbestimmungen gedeckt, eignen sich die Module für Bauprojekte mit bis zu drei Stockwerken“, sagt Carsten Ritterbach, Leiter Vertrieb/Marketing EGGER Building Products.

Dank eines hohen Vorfertigungsgrads passiert die Konstruktion eines Konzepthauses inklusive Montage innerhalb weniger Wochen. Und nicht

sem Punkt ist das Konzepthaus flexibel gehalten. In seiner simpelsten Form dient es zur Errichtung von Flüchtlingsunterkünften, sei es als Erstaufnahmезentrum oder Wohnheim. Doch weiterentwickelt bietet es ebenfalls für den sozialen Wohnbau eine Alternative zur Errichtung herkömmlicher Mietshäuser. „In Regionen mit hohen Immobilienpreisen sind die Wohnungen sicherlich auch für Normalverdiener eine interessante Alternative“, meint Carsten Ritterbach.

Zudem bietet sich die Verwendung für Bildungseinrichtungen an. Denn die Modulbauweise macht das Konzepthaus zu einer individuell anpassbaren Lösung für Kindergärten und Schulen, die kurzfristigen Platzbedarf haben. Die Flächen eines Moduls sind relativ klein. Gerade das trifft aber derzeit auch auf die in manchen Großstädten akute Nachfrage nach Studentenwohnungen und Mikroapartments zu. Und schließlich bietet sich das Konzepthaus als Büroraum an, besonders für temporäre Projekte.

Zeit ist allerdings nicht der einzige Grund, der für eine Lösung per Konzepthaus spricht. Es ist auch besonders nachhaltig. Erstens ist es aus dem nachwachsenden Rohstoff Holz gebaut. Zweitens lässt es sich flexibel und vielseitig an neue Nutzungen anpassen. Auch das ist ein Vorteil der modularen Bauweise. So sind die Fassadenelemente nur vorgehängt und lassen sich problemlos austauschen.

nur Zeit spart die Bauweise mit ganzen Modulen. Die gedämmten Flächenelemente werden zerlegt angeliefert – das minimiert die Transportkosten. Die Elemente aus Decke, Wänden und Boden sind standardisiert und garantieren eine konstante Qualität. Welche Ausführungen für den Boden und die Fassade gewählt werden, hängt vom späteren Zweck ab, denn auch in die-

» In Regionen mit hohen Immobilienpreisen sind die Wohnungen sicher auch für Normalverdiener eine interessante Alternative. «



Carsten Ritterbach, Leiter Vertrieb/Marketing EGGER Building Products

DAS KONZEPT

GRÖSSE

Ein Modul hat die Abmessungen 11,40 x 2,80 x 2,80 Meter und bietet eine Bruttogeschossfläche von knapp 38 m². Es kann so gestaltet werden, dass eine Wohneinheit mit Wohn- und Essbereich, Bad und Schlafraum hineinpasst.

KOMBINIEREN

Mehrere Module lassen sich problemlos miteinander kombinieren. Zwei Module bieten etwa Raum für eine Familie, doch

auch größere Einheiten für Gemeinschaften sind möglich, auch gestapelt mit bis zu drei Stockwerken.

GRUNDAUSFÜHRUNG

Die EGGER OSB 4 TOP bildet die Grundlage eines Moduls. Die dreifach verglasten Holzfenster sind aus Lärche, ebenso die Fassade aus 3-Schichtplatten. Die Sanitärzelle besteht aus einer Dusche, Waschbecken und WC sowie einem Warmwasserboiler und einem Abluftventilator. Geheizt wird mit einer Infrarotheizung.



2 Das Konzepthaus wird aus vorgefertigten Einzelstücken zusammengesetzt. Um den Transport zu erleichtern, sind sie flach.



3 Die klare, geradlinige Architektur verleiht dem Konzepthaus ein zeitgemäßes, modernes Erscheinungsbild.

Auch die Innenwände sind demontierbar, wodurch der Grundriss verändert und einer neuen Nutzung angepasst werden kann. Außerdem ist es möglich, sie später zu beplanken, etwa mit Gipskartonfaserplatten. Man kann die Module sogar ganz ab- und an anderer Stelle wieder neu aufbauen. Das Konzepthaus ist somit mobil.

Kompromisslos zeigt sich EGGER in der Frage der Qualität: „Auch wenn die Module in der Grundauführung preiswert sind, bleibt unser hoher Anspruch an Holzbau bestehen“, betont Vertriebs- und Marketingleiter Carsten Ritterbach. Nach der Vorstellung des Konzeptes Anfang des Jahres 2016 kamen die Anfragen hauptsächlich aus Deutschland und Österreich an. Mittlerweile gibt es auch Interesse in anderen Ländern aus ganz verschiedenen Teilen der Welt, etwa dem Libanon und Südafrika. Denn der Trend zum Wohnen in Großstädten ist global – und ebenso die Nachfrage nach leistbarem und kurzfristig zu errichtendem Wohnraum. Für den Holzbaumarkt sind das gute Aussichten, denn besonders Modulbauten werden den gewünschten Kriterien gerecht.

4 Flexibel kombinierbar: Fünf Module ergeben bei diesem Grundriss ein großes Ganzes.



Mut zum Kontrollverlust

Die Unternehmensgruppe Otto ist in der Digitalität angekommen – als weltweit einziges Katalogversandhaus. Heute ist sie der zweitgrößte Onlinehändler Europas. Wir sprachen mit Harald Gutschi, CEO der österreichischen Otto-Tochter Unito, über Kühlschränke, Beharrungstendenzen und die Kraft der Krise.

AUTOR Clemens Niedenthal

MORE: Herr Gutschi, Ihr Unternehmen, die Otto-Gruppe, wird gerne als Paradebeispiel einer großen Marke genannt, die erfolgreich ins digitale Zeitalter übersiedelt ist. Ich möchte aber umgekehrt fragen: Reden wir überhaupt noch vom selben Unternehmen?

Harald Gutschi: Genau das ist der entscheidende Punkt. Die heutige Otto-Gruppe hat mit dem Katalogversandhandel von damals nämlich so gut wie nichts mehr gemein. Ja mehr noch: Wäre dem nicht so, würde es Otto heute nicht mehr geben. Wir sind ja nicht nur im DACH-Raum, sondern weltweit der einzige Katalogversandhändler, der den Paradigmenwechsel hinein ins digitale Zeitalter geschafft hat. Kurz gesagt: Wer sich in dieser Branche nicht radikal neu erfunden hat, hat nicht überlebt.

Otto lebt und ist vitaler denn je. Was haben Sie anders gemacht?

Ich möchte mit einem Beispiel antworten, auf das ich später noch einmal zurückkommen werde: Wenn ich in einen VW Golf einen Elektromotor einbaue, dann habe ich noch lange keinen Tesla. An dem historischen Wendepunkt, an dem sich die Mobilität gerade befindet, müsste Volkswagen also vielmehr das Auto ganz neu denken. Und genau so haben wir den Handel ganz neu gedacht.

Dabei war die Otto-Gruppe, um im Bild zu bleiben, ja eher Volkswagen. Sie waren der etablierte Konzern aus der Industriemoderne. Kann man ein Unternehmen im laufenden Betrieb neu erfinden?

Das Ganze war ein Prozess. Und ich spreche hier bewusst von einem Prozess und keinem Projekt. In einem Prozess sind Ende und Ergebnis nicht absehbar. Man muss sich einlassen wollen auf das Ungewisse, das so ein Umbruch immer auch bedeutet.

Der Konzern hat sich eingelassen?

Da möchte ich rückblickend zwei Phasen unterscheiden. Am Anfang, so gegen Ende des vergangenen Jahrtausends, wurde das belächelt. Da saßen irgendwo in diesem riesigen Unternehmen ein paar E-Commerce-Leute und haben an vermeintlich sonderbaren Dingen gearbeitet. Es gab den dicken Katalog – the Big Book, wie er in der Branche immer hieß. Und es gab das Onlinegeschäft mit einem Anteil von ein, zwei und später vielleicht fünf Prozent. Peanuts, dachten viele.

Und dann?

Dann wuchs der Onlinemarkt und wir wurden intern plötzlich offensiv bekämpft. E-Commerce war nicht mehr der Exot. E-Commerce war die Zukunft, und das merkten plötzlich auch jene, die sich so wohl in einer Gegenwart eingerichtet hatten, die eigentlich schon damals die Vergangenheit war.



ZUR PERSON

HARALD GUTSCHI

geboren 1964 in der Obersteiermark, verantwortet seit 2007 als Sprecher der Geschäftsführung die Ressorts Marketing und Vertrieb inklusive E-Commerce und Category Management der Unito-Gruppe. Im Konzern ist er Vordenker der digitalen Strategien.



→ **Sie mussten den Onlinehandel also nicht nur am Markt etablieren – sondern erst recht in der eigenen Unternehmenskultur?**

In jedem Unternehmen – zumal in einem, das so lange mit ein und demselben Geschäftsmodell erfolgreich war – gibt es Beharrungstendenzen. Das Kataloggeschäft verlor immer mehr Marktanteile, das Onlinegeschäft gewann immer neue hinzu. So 2008, 2009 war das Thema dann durch. Heute reden wir von einem Online-Anteil von mehr als 90 Prozent: Der Handel ist heute digital ...

Wie genau haben Sie Ihren Kunden dieses Haus gebaut?

Am Anfang stand eine Erkenntnis, die das alte Unternehmen Otto noch im Mark erschüttert hätte: Im E-Commerce geht es nicht mehr um das Profil einer Marke. Vielmehr erfindet sich die Marke für jeden Kunden neu. Technisch betrachtet ist das alles kein Problem.

Also betrachten wir es einmal technisch. Wie funktioniert das?

Es geht darum, dem Kunden möglichst nur Produkte anzubieten, für die er sich tatsächlich interessiert. Stichwort:



» **Der Manager von morgen muss bereit sein, die Kontrolle zu verlieren – nur so kann er die Intelligenz des Teams nutzen.** «

Harald Gutschi, CEO Unito / Otto-Group Austria

... und das hat mehr verändert als nur die Vertriebswege ...

Otto führt heute Luxusprodukte und die billigsten Einstiegsmarken – Miele genauso wie Medion. Im Katalogsegment standen wir für die Mitte. Damals war das Profil des Unternehmens genauso klar umrissen wie das unserer Kunden. Diese Verlässlichkeit gibt es heute nicht mehr. Aber genau darin liegt auch eine große Chance – theoretisch kann heute jeder unser Kunde sein. Nur eine Zahl: Wir führen heute 5 000 verschiedene Marken. Was es gibt, muss man auch haben. Das ist E-Commerce.

E-Commerce ist aber auch: größtmögliche Einfachheit. Abends auf dem iPad oder in der Mittagspause mit dem Smartphone die neuen Sneaker bestellen. Mit einem Klick.

Am Ende geht es deshalb darum, einen personalisierten Onlineshop zu haben, eine Warenwelt, die dem Kunden entspricht und in der er sich intuitiv zu Hause fühlt.

„Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, interessieren sich auch für ...“. Dafür braucht es Referenzdaten, also die Auswertung anderer, möglichst ähnlicher Kundenprofile. Um hier also auf wirklich aussagekräftige Ergebnisse und ein möglichst exakt zugeschnittenes, personalisiertes Angebot zu kommen, braucht man Größe. Größe ist Relevanz.

Aber hängt unser Herz nicht am kleinen, inhabergeführten Einzelhandel?

Je emotionaler Produkte werden, umso stärker ist auch der Wunsch des Kunden, sie in die Hand zu nehmen und sie zu spüren. Beide Vertriebswege werden sich ergänzen und unterstützen. Auch wir denken intensiv über stationäre Flagship-Stores unserer einzelnen Handelsmarken nach. Aber: Heute wird jeder fünfte Euro digital ausgegeben, 2020 wird es schon jeder dritte Euro sein. Es gibt Märkte, Südkorea zum Beispiel, da liegt der Anteil des Couch-Commerce schon jetzt bei 50 Prozent.

Südkorea ist die Zukunft?

Wer geht denn heute noch in ein Stationärgeschäft, um beispielsweise einen Kühlschrank zu kaufen? Da stehen dann drei, allenfalls 30 Modelle. Im Netz stehen alle Kühlschränke, die es gibt. Und über eine intelligent programmierte Suchmaske kommt der Kunde in drei, vier Schritten zu einem exakt zugeschnittenen Modell. Ihr Kühlschrankproblem ist in drei Minuten gelöst.

Dennoch investieren Unternehmen wie Investoren weiter munter in Shoppingmalls und Elektromärkte.

Deshalb brauchen die meisten Unternehmen kulturelle Revolutionen. Die komplette Unternehmenskultur muss sich ändern, weg von hierarchisch geprägten Managementstrukturen. Denn die reproduzieren im Zweifelsfall immer nur das vor Jahren Erfolgreiche und seit Jahrzehnten Gewohnte.

Sie plädieren für flache Hierarchien?

Ich plädiere für flache Hierarchien. Aber damit meine ich nicht, dass jeder machen kann, was er will. Ich meine damit, dass die Kommunikations- und Entscheidungswege nicht von hierarchischen Strukturen determiniert werden dürfen. Der Manager von morgen muss bereit sein, die Kontrolle zu verlieren, nur so kann er die Intelligenz des Teams entschlossen nutzen.

Kontrollverlust als unternehmerisches Erfolgsrezept?

Sagen wir es so: Ich habe erfolgreich gelernt, dieses Gefühl zu akzeptieren. Ich hätte ja sehr viel falsch gemacht, wenn ich keine Mitarbeiter hätte, die von bestimmten Themen einfach viel, viel mehr verstehen als ich. Also muss ich diese Mitarbeiter machen lassen. Technologie-Unternehmen haben das als Erstes kapiert, im Handel und sogar in der Finanzbranche kommt diese Denke langsam an. Die produzierende Industrie tut sich noch immer schwer damit.

Mit welchen Konsequenzen?

Innerhalb der nächsten fünf, vielleicht zehn Jahre werden vier von fünf Top-Playern aus den jeweiligen Top Ten ihrer Branche verschwinden, Maschinenbau, Automotive etc. Die erleiden

das Nokia-Schicksal. Dafür kommt irgendjemand, Stichwort Elon Musk*, und denkt das Thema auf der grünen Wiese komplett neu. Auch das ermöglicht die Digitalisierung.

Volkswagen könnte also bald noch viel größere Probleme haben als den Abgasskandal?

Oder umgekehrt: Die Krise ist vielleicht das Beste, was Volkswagen passieren konnte. Jetzt ist der Bruch da. Der Erfolg ist weg, das Gewohnte muss radikal überdacht werden. Wenn nun die richtigen Entscheidungen getroffen werden, strukturell und konkret in der Produktpolitik, dann hat gerade diese Krise VW zukunftsfähig gemacht.

*Elon Musk ist unter anderem Gründer und Geschäftsführer von Tesla, einem kalifornischen Hersteller von Elektroautos. Das Wirtschaftsmagazin „Forbes“ wählte Tesla 2015 und 2016 auf Platz eins der innovativsten Unternehmen der Welt.

DAS UNTERNEHMEN



UNITO

- Die Unito Versand & Dienstleistungen GmbH mit Sitz in Salzburg ist die größte Versandhandelsgruppe im Alpenraum und ein Teil der weltweit agierenden Otto Group.
- Zu Unito gehören neben dem Otto-Versand für Österreich und die osteuropäischen Märkte fünf weitere Versandhandelsmarken.
- Der Unternehmensumsatz lag 2015 bei 336 Millionen Euro, der Online-Anteil bei mehr als 90 Prozent.

OTTO GROUP

- Das Unternehmen wurde 1949 von Werner Otto in Hamburg gegründet. Als weltweit einziger Katalogversandhandel hat Otto den Paradigmenwechsel in die digitale Epoche gemeistert.
- Mit einem Jahresumsatz von insgesamt gut 12 Milliarden Euro ist die Otto Group, nach Amazon, heute der zweitgrößte Onlinehändler Europas.

„Holz wird immer bei mir
bleiben. Ein holzfreies Buch
kann ich nicht garantieren.“

Lars Mytting, norwegischer Bestsellerautor
Das Wissen aus den Wäldern (Seiten 38 bis 43)

Nachhaltig leben



SAUNA AUF DEM SEE

www.gocstudio.com

Seattle ist berühmt für Microsoft, Amazon und das Wetter: In der Stadt im Nordwesten der USA regnet es sehr viel. Die Temperaturen sind niedrig, die Grundstückspreise hoch. Und so wurde an einem nassen Januartag die Idee für eine schwimmende Holzsauna geboren. Seit Herbst 2015 können ihre Käufer zu einer Schwitztour auf dem Lake Union ablegen und sich dabei per Kopfsprung von Bord abkühlen. Das Architekturbüro goCstudio finanzierte das Projekt mit Mitteln aus einer Kampagne des Internetdienstes Kickstarter. Architekturkritiker sehen darin ein weiteres Beispiel für den weltweiten Trend zu schwimmenden Gebäuden.

EMOTION AUF VIER RÄDERN

newsroom.toyota.eu

Toyota gilt als einer der innovativsten Autobauer der Welt. So war das Aufsehen groß, als er auf der Mailänder Design Week 2016 mit einer Antithese zur Hightech-Ästhetik moderner Autos antrat. Der Cabrio-Zweisitzer „Setsuna“ mit Elektromotor besteht aus japanischem Zedern- und Birkenholz. Die Gründe für die Materialwahl: Holz ist leicht und emotional. „Es wurde als Ausdruck dafür gewählt, dass Liebe wächst und Zeit vergeht“, erklärt der Hersteller. „Holz ändert Farbe und Haptik in Abhängigkeit davon, wie viel Liebe und Zuwendung ihm gezeigt wird.“



ÄLTESTER INSELWALD

www.revolution-jungsteinzeit.de



Jahrelang untersuchte Geologe Peter Giesen mit detektivischem Blick für feinste Details, die einem Laien entgehen, versteinerte Pflanzen, sogenannte „Calamophytons“, die bei Lindlar im Bergischen Land (DE) gefunden wurden. 2016 konnte er in einer Ausstellung erstmals für die Öffentlichkeit visualisieren, wie der erste Wald der Welt ausgesehen hat. Der wuchs vor 390 Millionen Jahren auf einer Sandinsel in einem Flachmeer. Die Bäume waren nicht höher als drei Meter und ähnelten tropischen Pflanzen. Kein Wunder: Durch tektonische Verschiebungen lag das Bergische Land damals noch unweit des Äquators.

IM GESPRÄCH MIT LARS MYTTING

Das Wissen aus den Wäldern

Nach zwei Romanen schrieb der norwegische Bestseller-Autor Lars Mytting ein Sachbuch über sein Herzensthema: Holz. *Der Mann und das Holz. Vom Fällen, Hacken, Feuermachen* wurde ein Welterfolg. Ein Exklusivinterview über Flammbirke, die Magie des Erfolgs und das teuerste Holz der Welt.

AUTORIN Meike Wöhlert

ZUR PERSON

LARS MYTTING

hat vor seiner schriftstellerischen Karriere als Lektor und Journalist gearbeitet. Sein Sachbuch *Der Mann und das Holz. Vom Fällen, Hacken, Feuermachen* war in Skandinavien einer der größten Verkaufserfolge aller Zeiten und ein Bestseller in vielen anderen Ländern. Der praktisch-lyrische Brennholzratgeber verbindet Tradition mit modernen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Für sein neues Buch – den Roman *Die Birken wissen's noch* – gewann Mytting den Norwegischen Buchhandelspreis. Auch darin spielen Wälder, Bäume und Holz eine wichtige Rolle.

MORE: Herr Mytting, Sie leben in einer Kleinstadt 150 Kilometer nördlich von Oslo. Was sehen Sie, wenn Sie aus Ihrem Küchenfenster gucken?

Lars Mytting: Einen kleinen See, das gelbe Häuschen meiner Nachbarn und viele, viele Kiefern. Die Kiefer ist ein Segen für Norwegen. Sie wächst sehr langsam und produziert ausgezeichnetes dichtes, schweres, robustes Holz. Sie ist hoch und gerade, bestens geeignet für die Säge- und Baubranche.

Trotzdem hat Norwegen eine relativ unbedeutende Forstwirtschaft.

Wegen der Berge. Wir haben riesige bewaldete Gebiete, aber wenige ausgedehnte, endlose Wälder. Die zerklüftete Landschaft macht es sehr schwierig, die Bäume zu schlagen. In einem flachen Land wie Schweden lässt sich eine Forstwirtschaft im großen Stil viel leichter entwickeln.

Wie steht es um die Möbelbranche?

Zur Konstruktion verwenden wir viel Kiefer. Aber für dekorative Maserungen müssen wir Holz aus wärmeren Ländern importieren. Für eine große Viel-

falt ist es bei uns einfach zu kalt. Es gibt leider sehr wenig Eichen, die Königin der Bäume. Dafür haben wir Birken, vor allem im Süden.

Blicken Sie aus dem Küchenfenster auch auf einen großen Holzstoß?

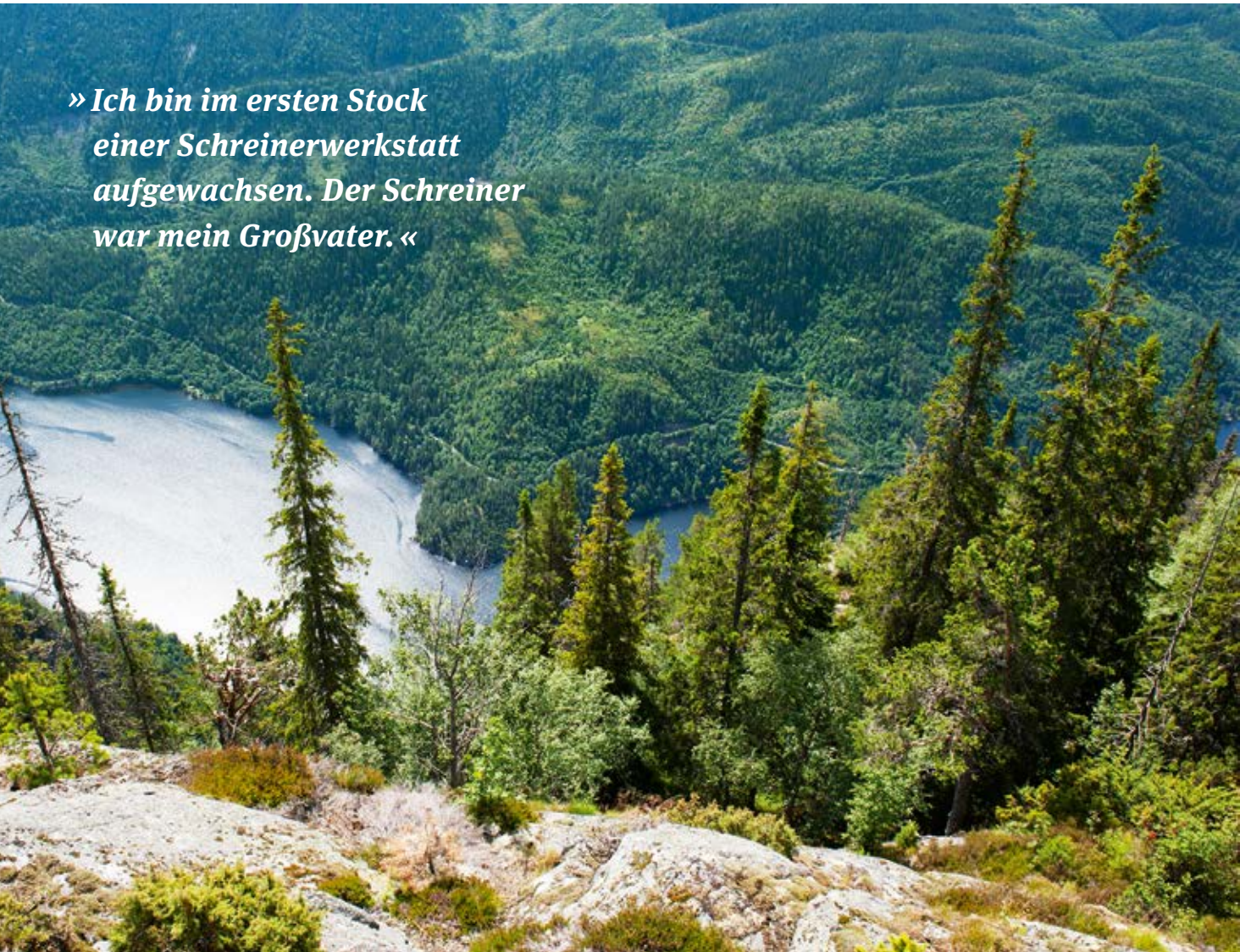
Nein, ich bin da ein bisschen schüchtern. Ich staple mein Holz hinter dem Haus, wo man es nicht sehen kann.

Wann und warum haben Sie beschlossen, ein Buch über Holz zu schreiben?

Ein befreundeter Verleger hatte die Idee zu einem Bildband, der norwegische Hinterwäldler mit ihren Holzstapeln zeigen sollte. Aber ich mochte das Projekt nicht, also ließ ich es ein paar Monate liegen – bis ich eines Tages meinem alten, gebrechlichen Nachbarn Ottar dabei zusah, wie er seinen Holzstoß aufschichtete. Er blühte förmlich auf; das ist die Geschichte am Anfang des Buches. Da dachte ich plötzlich: Wie wäre es, wenn ich das ganze Wissen und die Kunst hinter dem Holz- und Feuermachen zusammentrüge und ein Buch schriebe, das Ottar gerne lesen würde? Statt die



Seinen neuen Roman *Die Birken wissen's noch* stellte der Schriftsteller auch in Berlin vor. Das Foto entstand vor dem markanten Gebäudekomplex der Nordischen Botschaften.



Im unwegsamen Gelände der norwegischen Landschaft stoßen Mensch und Maschine an ihre Grenzen. Nur etwa die Hälfte der Waldfläche Norwegens ist bewirtschaftbar.

→ Dinge aus der Perspektive des Städters zu betrachten, wollte ich mich auf eine Augenhöhe mit den Leuten begeben, die in dem Buch vorkommen sollten.

Und was hat Ihr Nachbar gesagt, nachdem er *Der Mann und das Holz* gelesen hat?
Leider nichts. Er starb, als ich zur Hälfte fertig war. Aber seine Witwe lebt noch und hat sich über die Textstellen mit ihrem Mann sehr gefreut.

Wann wurde Ihnen klar, dass Ihr Konzept bei den Lesern ankommt?
Einmal, als ich bei einer Veranstaltung über meinen zweiten Roman gesprochen habe. Normalerweise schlafen die Leute bei einer Lesung nach 45 Minuten ein. Aber dann sagte der Moderator: Sie arbeiten auch an einem Buch über Holz. Plötzlich wachten alle

auf und hoben die Köpfe: Wirklich? Ist es schon fertig? Kann ich es kaufen?

Was sagte denn der Verlag zu dem Ergebnis?
Nun, ich würde nicht sagen, sie waren geschockt. Aber es war etwas völlig anderes als das, was sie erwartet hatten.

Haben sie das Potenzial des Buches gleich erkannt?
Ganz und gar nicht. Weil sie es angeregt hatten, fühlten sie sich verpflichtet, die Sache durchzuziehen. Aber jeder Verleger in Norwegen, dem du damals ein Buch über Holz angeboten hättest, hätte gedacht, du seiest betrunken. Keiner von uns hat die Magie gesehen, bevor das Layout fertig war, der Text mit den Bildern. Da kam auf einmal das Wissen aus den Wäldern hervor. Trotzdem hatten wir keine Ahnung, dass es sich

so gut verkaufen würde. Wir rechneten mit 1 000 Stück vielleicht.

Wie hoch war die erste Auflage, die im September 2011 erschien?
4 000. Es wurde nicht beworben, und kein Buchladen hat sich dafür interessiert. Ich kenne Geschichten von Buchhändlern, die eine Kiste bekamen, sie auf- und gleich wieder zugemacht haben. Ein Buch übers Holzmachen? Sie fanden es absurd. Am Ende waren in der Vorweihnachtszeit zwei Drucker und ein Buchbinder ausschließlich mit der Herstellung des Buches beschäftigt, und trotzdem war es zu Weihnachten ausverkauft. Die Nachfrage war enorm.

Mittlerweile wurden weltweit 500 000 Exemplare verkauft, 160 000 allein in Norwegen. Abgesehen davon, dass es sehr gut geschrieben

ist, mit viel Humor und Fachwissen: Welchen Nerv haben Sie getroffen?
Eine Menge Leute tun es. Es ist ein Ausdruck der Liebe und der Wertschätzung für eine Tätigkeit, mit der sich viele Norweger identifizieren.

Aber warum war es dann in vielen anderen Ländern so ein Erfolg? Schweden, Finnland, Dänemark, Estland, Tschechien, Deutschland, Niederlande, USA ... In Großbritannien wurde es 2016 sogar zum Sachbuch des Jahres gewählt.
Wenn ich das wüsste! Ich denke, jeder Mensch fühlt sich unwillkürlich von Feuer und Wärme angezogen. Wenn man sich die Geschichte unserer Spezies ansieht, dann benutzen wir andere Energiequellen als Holz erst seit einem klitzekleinen Moment. Die Verbindung mit dem Lagerfeuer ist tief in uns eingegraben und fest an unseren Sinn für Sicherheit und Zugehörigkeit gekoppelt. Dein Zuhause war da, wo das Feuer war. Rundherum herrschten Dunkelheit, gefährliche Tiere und das Böse.

Also sehen die Leute in einem Holzstapel auch ein Symbol für Sicherheit und Geborgenheit?
Ja. Brennholz kann Elektrizität zwar niemals ersetzen. Strom ist Holz in vielerlei Hinsicht überlegen, auch in puncto Sauberkeit – außer wenn er ausfällt. Holz ist zuverlässig, sogar im übertragenen Sinn. Der norwegische Titel des Buchs lautet *Hel Ved*, das bedeutet Massivholz oder auch gesundes Holz, das innen weder hohl noch verrottet ist. Der Ausdruck wird aber auch als Kompliment für eine Person gebraucht. Wenn du „hel ved“ bist, bist du jemand, dem man vertrauen kann.

Sie schreiben, dass ein Haus in Norwegen ab einer bestimmten Größe eine zusätzliche Wärmequelle haben muss. Meistens sei das ein Holzofen. Kommt diese Vorschrift daher, dass ein Stromausfall im Schneesturm bei minus 30 Grad schnell eine Frage über Leben und Tod werden kann?
Genau. Deswegen ist ein Holzstoß ja so ein beruhigender Anblick. Gerät dagegen jemand in Panik, weil er zu erfrieren droht, ist das ein sehr unschöner

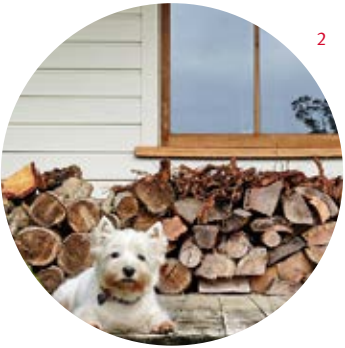
Anblick. Wer stark friert, wird extrem reizbar und kann keinen klaren Gedanken mehr fassen. Die Norm soll sicherstellen, dass die Leute so lange warm bleiben, bis ihr Problem gelöst ist. Auch wenn man auf diese Weise nur, sagen wir, vier Stunden gewinnt, in einem Ort mit 5 000 Einwohnern, dann ist das wertvolle Zeit. Normalerweise ist die Stromversorgung nach einem halben Tag wiederhergestellt. Aber es gibt auch jedes Jahr Stromausfälle, die 18 bis 20 Stunden dauern.

Abgesehen vom Klima: Hat der archaische Akt des Holzmachens auch eine romantische Komponente?
Nicht in Norwegen, vielleicht in anderen Ländern. Bei uns ist das Holzmachen sachbezogen, real, nützlich. Andererseits sorgt seine Schlichtheit durchaus für innere Ruhe. Du fällst einen Baum, du spaltest ihn, du lässt ihn trocknen – und dann nutzt du ihn. Das Ganze ist ein organischer Prozess, bei dem du in engem Kontakt mit einem Lebewesen stehst, und du siehst sofort ein Ergebnis deiner Arbeit. All das steht natürlich in starkem Gegensatz zu dem digitalen Lebensstil, bei dem viel intellektuelle Leistungsfähigkeit zielloos in der virtuellen Sphäre herumwabert.

Sie meinen, ein Holzstoß fasziniert die Menschen auch deshalb, weil er einen Gegenpol zu unserer komplexen, sich dauernd verändernden, von der Technologie bestimmten Welt darstellt?
Ich glaube schon. Man kann ihn sehen, man kann ihn anfassen, man kann Teile davon seinem Nachbarn leihen. Man kann ihn selbst herstellen, mit einfachen Werkzeugen, Mühe und Schweiß; kein Mensch wird je seine eigene Kohlegrube haben oder sein eigenes Wasserkraftwerk. Er ist erstaunlich schnell gemacht – und dann steht das Resultat deiner Anstrengung einfach da und wartet auf den Moment, in dem du es brauchst. Dass man Holz so lange lagern kann, wie man will, ist eine fabelhafte Eigenschaft.

Kommen wir zu Ihrem neuen Buch. *Die Birken wissen's* noch ist ein Ro-

STAPEL-TYPOLOGIE
Größe und Ordnung eines Holzstoßes verraten viel über seinen Erbauer. Ein gerader, stabiler Stapel steht laut *Der Mann und das Holz* für einen soliden Heiratskandidaten, ein chaotischer Haufen für ein versoffenes Greenhorn. Aber Vorsicht: Wo zu hoch gestapelt wird, steigt die Einsturzgefahr: Der Solide (1), Der Faulpelz (2), Der Chaot (3), Der Überambitionierte (4).



→

→ **man, aber die Geschichte der Hauptfigur Edvard ist eng mit einem Kunstschreiner und mit einem 400 Jahre alten Walnussbaumwald verknüpft. Woher wissen Sie so viel über Holz?** Teilweise ist es Besessenheit. Der Brennholzaspekt wurde erst nach meinem 40. Lebensjahr relevant, als ich Kinder hatte und ein eigenes Haus. Aber Holz an sich hat mich seit meiner Kindheit fasziniert. Ich bin im ersten Stock einer Schreinerwerkstatt aufgewachsen. Der Schreiner war mein Großvater. Das ist auch das Bindeglied zu dem Roman.

Tatsächlich?

Ja, er hat 1947 eine Möbelmanufaktur gegründet. Zu der Zeit war Birke in Mode – mit dieser besonderen Maserung, die im Buch beschrieben wird: die Flammbirke.

Hat er die im Buch erwähnte Technik angewandt, um das spezielle Muster zu erzeugen: die Stämme mit Metallringen zu umklammern?

Nein, das habe ich hinzugefügt. Mein Großvater hat natürlich gewachsenes Holz benutzt. Aber es sah genauso aus.

Was wurde aus seinem Geschäft?

Er starb 1972, als ich vier Jahre alt war. Bis dahin hatte er es erfolgreich geführt. Ich bin am Ende dieser Ära geboren, aber ich erinnere mich gut und mit einem warmen Gefühl an all die Maschinen und die Möbel. Ich besitze eine ganze Menge Schränke, Stühle und Tische, die mein Großvater gemacht hat. Außerdem hat er mir die Neugierde hinterlassen – zum einen auf die Muster verschiedener Hölzer und wie ihre Schönheit zum Ausdruck kommt, zum anderen auf das Handwerk dahinter.

Ihre Zuneigung und Bewunderung für das Material Holz wird auf jeder Seite spürbar. Sind Sie nach dem großen Erfolg von *Hel Ved* bewusst bei dem Thema geblieben? Oder ist das Thema bei Ihnen geblieben?

Weder noch – die Romanidee entstand viel, viel früher. Manche Elemente haben mich mein Leben lang begleitet, bevor sie sich zu einer Geschichte verbunden haben. Über das sehr wertvolle

Walnussholz, aus dem die englischen Gewehrschäfte gemacht wurden, habe ich zum Beispiel mal als Teenager in einem schwedischen Magazin gelesen. Es ist das teuerste Holz der Welt.

Warum heißt das Buch im Original dann *Schwimme mit denen, die untergehen*, wo es doch viel mehr um den Wald als ums Wasser geht?

Der Arbeitstitel war *Flammbirke*. Aber im Norwegischen würde man diese Formulierung auch für eine Birke benutzen, die wortwörtlich in Flammen steht – und damit hätte der Roman wie eine Parodie auf *Der Mann und das Holz* gewirkt.

EGGER ist ein Familienunternehmen – genau wie die Winterfinsch in Ihrem neuen Roman. Der ist mit über 500 Seiten schwer und überspannt das ganze 20. Jahrhundert ...

Ist das nicht der Zauber des Waldes? Bäume sind sehr alte Lebewesen, stumme Zeitzeugen, die alles miterleben, aber sich nicht ausdrücken können. Man sieht die Spuren des Lebens, das ein Baum gelebt hat, ja nur an Möbeln oder in einem schönen Holzboden. Wie bei den Menschen sind oft diejenigen, die viel Leid aushalten mussten, die Interessanteren, vielleicht sogar die Schöneren. Wissen Sie, ich war neulich in einem Hotel, da gab es einen Boden aus knorrigem Olivenbaumholz. Er hatte wunderschöne Schwarzschattierungen, war unregelmäßig geformt, sehr dramatisch und viel spannender als das Erscheinungsbild jedes geraden, kräftigen Baums, der ein einfaches Leben hatte.

Dann ist es wohl kein Zufall, dass die Geschichte selbst Jahresringen ähnelt. Der Protagonist macht sich auf die Suche, um herauszufinden, was in der Vergangenheit passiert ist. Das ist ein guter Vergleich. Du fängst im Heute an, und je mehr du dich ins Zentrum begibst, desto weiter gehst du in der Zeit zurück. Genau das muss Edvard tun.

Und was muss Lars Mytting als Nächstes tun? Mal über etwas völlig anderes schreiben?

Ich glaube, zu einem gewissen Grad wird Holz immer bei mir bleiben. Es gibt so viele Anknüpfungspunkte, historisch und erzählerisch. Ein holzfreies Buch kann ich nicht garantieren.

Also stört es Sie nicht, dass Sie als Schriftsteller mittlerweile so stark mit Holz assoziiert werden?

Kaum. Was mich beunruhigt hat, war der riesige Erfolg von *Hel Ved* – nachdem ich schon zwei Romane veröffentlicht hatte und am dritten saß. Meine größte Angst war, dass das neue Buch ein Flop werden würde. Und dass die Leute, wenn ich mit 90 sterbe, sich nur an diesen Brennholzburschen erinnern, der auch drei mittelmäßige Romane geschrieben hat. Glücklicherweise ist *Die Birken wissen's noch* – die Geschichte eines Mannes, der aus Holz kunstvolle Möbel herstellt – in Norwegen inzwischen sogar noch populärer als *Der Mann und das Holz*.



Das Sachbuch *Hel Ved* (*Der Mann und das Holz*) wurde seit Erscheinen 2011 in zahlreiche Sprachen übersetzt. 2014 legte Mytting mit dem Holzroman *Svøm med dem som drukner* (*Die Birken wissen's noch*) nach.



Erfolgreich, bodenständig, sympathisch: Wer Lars Mytting trifft, lernt einen unkomplizierten, humorvollen Menschen kennen.

5 DINGE ÜBER

Holz im Sport

Das richtige Material kann über Sieg und Niederlage entscheiden. So werden für die großen Sportwettbewerbe nur die neuesten Werkstoffe eingesetzt. Doch wer denkt, Holz habe hier ausgedient, irrt. Es ist vielfach sogar unersetzlich.

1 BARREN

Der legendäre deutsche Turnvater Jahn erfand den Barren ursprünglich zur Vorbereitung von Turnübungen auf dem Pferd; 1896 entstand daraus eine olympische Disziplin. In ihrem Reglement verlangt die Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) für die Holme Elastizität, Bruch-sicherheit und eine feuchtigkeitsaufnehmende Oberfläche aus „fehlerfreiem Holz“. Die heutigen Hochleistungsgeräte erfüllen diese Anforderungen mit einem Kern aus Glasfaser-kunststoffstäben und einer Ummantelung aus Holzfurnier.



2 BASEBALLSCHLÄGER

Mit rund 160 Stundenkilometern trifft beim Baseball der Ball auf den Schläger und wird durch den Schlag dann noch einmal beschleunigt. Wie gut der Schlagmann den Ball getroffen hat, spürt er dank des Materials gleich – in Profiligen ist die Verwendung von Holzschlägern vorgeschrieben. Waren diese vor 100 Jahren noch aus massivem Hickoryholz gedrechselt, sind inzwischen Esche und Ahorn am meisten verbreitet. Die Schläger sind dadurch leichter, elastischer und splintern weniger. Denn Holzschläger können auch zerbrechen. Anfänger und Freizeitsportler spielen daher mit Alusschlägern, die einen schlecht getroffenen Ball auch mal verzeihen und langsamer verschleißen.



3 POOLBILLARD-QUEUE

Die World Pool-Billiard Association schreibt die Materialien des Queues nicht vor, sondern legt lediglich Anforderungen für Länge, Gewicht und Breite der Spitze, Pomeranze genannt, fest. Traditionell ist jedoch der Holzanteil am Queue hoch. Der Schaft im Oberteil ist bei zweiteiligen, hochwertigen Sportgeräten aus mehreren gepressten Schichten Ahornholz. Dieses bringt die notwendige Festigkeit mit und ermöglicht genaue Billardstöße. Spieler, die mit besonders viel Effet arbeiten, greifen auch zu Queues mit weicherem Holz im Oberteil. Im Unterteil des Queues kommt ebenfalls oft lackiertes Holz zum Einsatz, zum Teil noch verziert mit Edelhölzern.



4 SKATEBOARD

Beim Skateboard steckt das Brett bereits im Namen. Denn wie kein anderes Material vereint Holz dynamische Schwing-Eigenschaften mit Stabilität. Die Maße des Rollbretts, auch Deck genannt, können variieren, der Aufbau ist immer gleich. Es besteht aus sieben gepressten und verleimten Schichten Furnierholz, meist aus dem kanadischen Bergahorn. Für guten Halt ist die Trittfläche in der Regel mit einem rauen, schwarzen Belag überzogen, dem sogenannten Griptape. Die Unterseite kann ganz unterschiedlich gestaltet werden. Sie zeigt häufig das Logo der Herstellerfirma.



5 TISCHTENNISCHLÄGER

Beim Ball mussten sich die Tischtennisspieler in den vergangenen Jahren umstellen – Kunststoff ersetzte Zelluloid als Material. Beim Schläger hingegen gilt nach wie vor: „Mindestens 85 Prozent des Blattes, gemessen an seiner Dicke, müssen aus natürlichem Holz bestehen“, so heißt es im offiziellen Regelwerk. Offensiv agierende Spieler setzen dabei vor allem auf harte Hölzer wie Buche, Defensivspieler bevorzugen weiche Hölzer wie Birke. Profischläger bestehen aus verschiedenen Schichten, einem Furnierkern aus weichem Holz, Schichten aus härterem Holz und einer weichen Deckschicht. Über die Qualität des Schlägers entscheiden dann noch die Verleimung und der Belag.





Häuser in Gebäuden

Die Nutzung eines Bauwerks kann sich heute schnell ändern. Der Eingriff in die Substanz ist dann nicht immer die richtige Lösung. Raum-in-Raum-Konzepte machen Schule.

AUTOR Jan Ahrenberg

Eine Deckenhöhe von rund vier Metern lässt den Bewohnern viel Freiheit nach oben – so richtig kuschelig fühlen sich umgebaute Berliner Fabriketagen jedoch selten an. „Loft Living“, das war eines der Schlagworte der Immobilienbranche zur Jahrtausendwende. In ehemaligen Fabriketagen zu wohnen, galt plötzlich als chic. Schon damals witzelten Inneneinrichter jedoch, dass der Kaufpreis einer solchen Immobilie fast geschenkt sei – verglichen mit den Heizkosten und den Unmengen an Teppichen, Sofas, Tapeten und Dekorationen, die notwendig sind, um die kühlen Hallen halbwegs wohnlich zu gestalten.

Eine Alternative zum dekorativen Ansatz führt derzeit zu einem sehr interessanten Trend: Man baut Indoor-Häuser in zu große Räume, so wie etwa der Architekt Sigurd Larsen. Für das Berliner Szenehotel Michelsberger gestaltete er im Dezember 2015 zwei Apartments in einem typischen Berliner Hofgebäude, das früher Werkstätten und produzierende Gewerbe beheimatete – mit eben jenen lichten Deckenhöhen und Fensterfronten. „Die Aufgabe war es, einen Rückzugsort zu schaffen“, sagt Sigurd Larsen, „in dem sich Menschen, die für längere Zeit in einem Hotelzimmer wohnen, wie zu Hause fühlen.“ Die Klientel für ein Zuhause auf Zeit arbeitet in der Nachbarschaft,

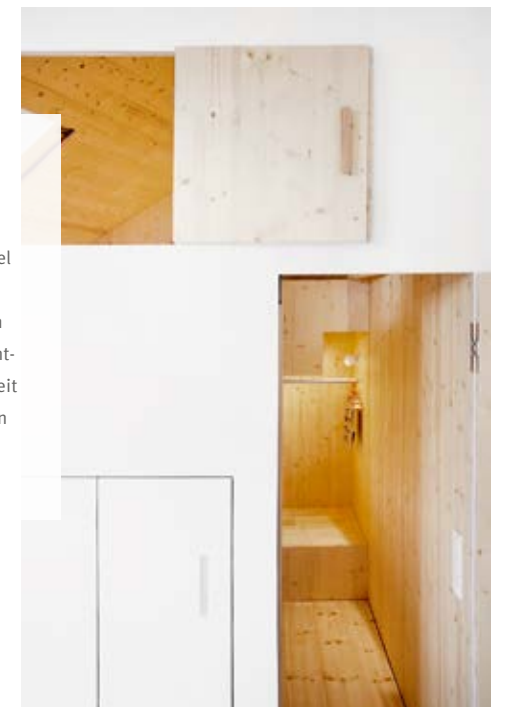
das Michelsberger ist um die Ecke von Kreativunternehmen wie MTV, Universal Music, Modedesignern und Fernsehproduktionen. Für das designaffine Publikum hat sich der dänische Architekt etwas Besonderes überlegt: Statt künstlich Heimeligkeit mit opulenten Möbeln, Perserteppichen und Putten herzustellen, baute er lieber gleich ein ganzes Eigenheim in das Hotelzimmer. Aus Holz selbstverständlich.

„In der Konstruktion sind das Schlafzimmer, eine Küche, ein WC und eine Sauna untergebracht“, erläutert Larsen. Über eine Treppe erreichen die Bewohner den zweiten Stock, in dem ein weiteres Schlafzimmer untergebracht ist – das Gästezimmer. Doch auch damit ist das Eigenheimzitat noch nicht erschöpft: Große Klappfenster geben den Blick auf das Badezimmer und den Wohnraum frei, die im Kontext quasi den Pool und die Terrasse bilden. „Außen habe ich mich für elegantes Weiß entschieden, um eine klare Linie zu behalten. Im Innenraum dominiert dagegen der warme Ton des Holzes, der alpine Hütten-Gemütlichkeit verbreitet.“ Diese klare Trennung unterstreicht zusätzlich das architektonische Statement der Raum-in-Raum-Lösung, die den bestehenden Grundriss mit einfachsten Mitteln umdeutet und so einer neuen Nutzung zuführt. →

HOTEL IN DER HALLE

Rückzugsort im Haus Michelberger

Zwei Apartments sollte der Architekt Sigurd Larsen für das Hotel neu gestalten – abgestimmt auf die Bedürfnisse von Langzeitbewohnern. Und wo fühlt man sich mehr zu Hause als in einem Eigenheim? Vorgefertigt in einer Tischlerei, ließ sich Larsens Entwurf vor Ort wie ein Puzzle zusammenbauen – nur schneller. Seit Dezember 2015 können die Gäste des Michelbergers nun in den zwei modernen Hütten mit Alpenflair nächtigen. Und genießen dabei den Ausblick auf Wannen-Pool und Sofa-Terrasse.

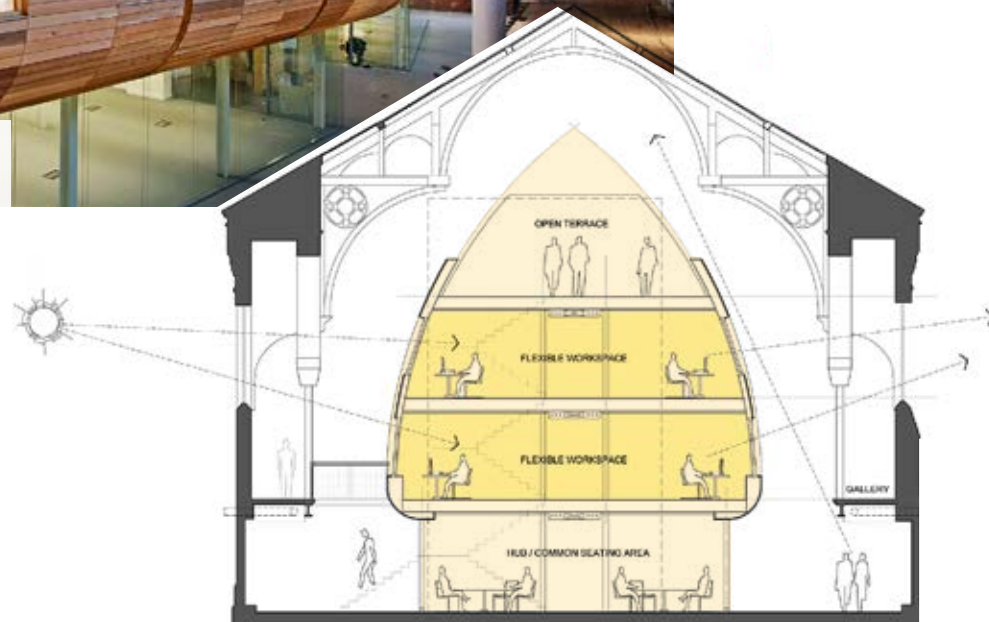




BÜROS IM BAD

Ein Denkmal als Heimat für Start-ups

Ashton Old Baths gehört zu den schönsten noch erhaltenen öffentlichen Bädern des viktorianischen Zeitalters auf der britischen Insel. Obwohl unter Denkmalschutz gestellt, verfiel es seit den 1970er-Jahren. Erst eine neue Initiative im Jahr 2005 schaffte mit der Nutzung als Büroraum eine neue Perspektive. Deren Finanzierung zog sich jedoch hin. Das Architekturbüro MCAU kam erst 2015 an Bord, und dann ging es schnell: Nach nur zehn Monaten war der Umbau Anfang 2016 fertig – die effektive Raum-in-Raum-Lösung machte es möglich.



→ „Der Werkstoff Holz war für diese Aufgabe ideal, da er einen hohen Vorfertigungsgrad erlaubt und der Umbau des Zimmers so innerhalb weniger Tage im laufenden Hotelbetrieb erfolgen konnte“, sagt der Architekt. Dadurch ergab die spielerische Raumdeutung auch für den Bauherrn wirtschaftlich Sinn.

Finanzielle Aspekte waren auch Teil der Überlegungen für die Inhaus-Lösung des britischen Architekturbüros MCAU, Modern City Architecture & Urbanism: Das alte Stadtbad von Ashton-Under-Lyne unweit von Manchester vor dem Verfall zu bewahren, erforderte eine

preisgünstige Lösung – stand es doch bereits seit den 1970er-Jahren leer. „Das gesamte Gebäude so zu gestalten, dass es wirtschaftlich beheizbar gewesen wäre, ohne seine Struktur zu zerstören, wäre ein Ding der Unmöglichkeit gewesen“, sagt der Architekt Neil Brown, der an dem Entwurf beteiligt war. Beim Bau im Jahr 1870 machte man sich über Energieeffizienz noch keine Gedanken. Über gute Gestaltung schon: Das Old Bath genießt Denkmalschutz, massive Eingriffe in die Substanz verboten sich also von vornherein. „Unsere Lösung ist vollkommen unabhängig von der bestehenden Struktur, die so unangetastet bleibt. Auch Sichtachsen

sind erhalten geblieben.“ Erschaffen hat MCAU dennoch rund 650 m² modernsten Büroraum auf vier Ebenen mit flexiblen Arbeitsplätzen, Besprechungsräumen und einer großzügigen Dachterrasse – speziell ausgelegt für Start-ups der Kreativ- und Internetbranche. Fertiggestellt im Februar dieses Jahres, hat sich das einst baufällige Denkmal inzwischen zum Leuchtturm des Stadtteils entwickelt, der in das neu entstehende Geschäftsviertel zu seinen Füßen ausstrahlt.

Dass Raum-in-Raum-Lösungen das Zeug zur Standardisierung haben, zeigt indes das russische Architekturbüro Arch



BOX FÜR BÜROSchlaf

Sleepbox bietet Ruhe für Gestresste

Eigentlich ein Nebenprodukt ihrer Arbeit, hat sich die Sleepbox in den vergangenen Jahren zum Bestseller des russischen Architekturbüros Arch Group gemausert. Was 2009 nur ein Entwurf und Gedankenexperiment war, steht heute mehr als 60 Mal in Flughäfen, Messen oder Bürohäusern zur Kurzeiterholung bereit. Nach Zertifizierung und Standardisierung für den amerikanischen Markt hoffen die Architekten nun auf den endgültigen Durchbruch. Die erste Sleepbox auf amerikanischem Boden erhält Boston.



Group: Seit 2009 stellt es unter dem Markennamen „Sleepbox“ autarke Hotelzimmer mit 3,7 Quadratmetern Grundfläche her, die sich in jedem Innenraum aufstellen lassen. Häufig dort, wo großes Arbeitsengagement auf fehlende Rückzugsmöglichkeiten trifft. Weltweit sind bereits mehr als 60 in Flughäfen, Messen oder Kongresscentern im Einsatz. „Wir müssen unser Leben zunehmend flexibler gestalten“, erklärt Mikhail Krymov, CEO von Sleepbox. „Lebens- und Arbeitswelten verschmelzen – gleichzeitig sind wir mit teils jahrhundertealten Städten konfrontiert, deren Gebäude sich nicht ohne Weiteres unserem ver-

änderten Lebensstil anpassen lassen.“ Raum-in-Raum-Lösungen füllen die Angebotslücke seiner Ansicht nach perfekt: „Sie bieten überall dort die notwendige Flexibilität, wo die vorhandenen Räume nicht die Bedürfnisse der Nutzer befriedigen.“ Nun nimmt die Arch Group den amerikanischen Markt ins Visier: Seit Mitte 2016 kommt die erste Sleepbox hier in einem Bostoner Coworking Space zum Einsatz. Dabei handelt es sich um Gemeinschaftsbüros, in denen vor allem junge Entrepreneure einen Arbeitsplatz auf Zeit anmieten. Bislang ist ihnen oftmals – nach Stunden der Arbeit – der Kopf auf den Schreibtisch gesunken. Jetzt gönnen sie

sich zwischendurch einen „power-nap“ und arbeiten anschließend erfrischt weiter.

Bislang dominiert beim Design wohnliches Esche-Furnier, allerdings erlauben laminierte MDF-Platten einen größeren Gestaltungsspielraum. Für das Amerika-Geschäft rechnet Krymov mit mehr weiß-grünen Modellen, die passten besser in moderne Arbeitswelten. An den Eigenschaften des Werkstoffs ändert das freilich nichts: Günstig und klimafreundlich, bleibt Holz das Material der Wahl. Und außerdem sei es noch hochflexibel – wie die Nutzer von Raum-in-Raum-Lösungen selbst.



BILDERRÄTSEL

Wer versteckt sich da im Wald?

Er hatte es mit einem Bauherrn zu tun, der im Verborgenen blieb und nicht zahlte, andererseits sehr genau wusste, was er wollte: Aus Tannenholz sollte das dreistöckige Konstrukt bestehen, mit exakt einem Fenster und einer Tür. Für seine Errichtung standen nicht mehr als sieben Tage zur Verfügung und auch nur die Mitglieder der eigenen Familie. Am Ende sollte der Bau zahllosen Bewohnern mit grundverschiedenen Bedürfnissen monatelang als Behausung dienen. Was wie der Albtraum jedes Architekten klingt, war für diesen rechtschaffenen Mann lediglich der Auftakt zu einem noch größeren, lebensgefährlichen Abenteuer. Da trifft es sich gut, wenn man selbst „Ruhe“ heißt und sich nicht aus derselben bringen lässt. Aber wer im Alter von 500 Jahren noch drei Söhne zeugen kann, für den ist vermutlich keine Herausforderung zu groß.

Wer war der begnadete Holzbaumeister ?

Schreiben Sie seinen Namen an **MORE@egger.com**. Unter den richtigen Einsendungen verlosen wir die Sonnenbrille „Alfons“ von Kerbholz in der Farbe Grenadill. Einsendeschluss ist der 31.3.2017. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Im Bilderrätsel von MORE 08 stand der Wiener Kaffeehausstuhl für seinen Erfinder Michael Thonet: Tischlermeister, Designpionier und Gründer der Bugholzmöbelfabrik der Gebrüder Thonet. Wir bedanken uns für die vielen Antworten. Thomas Janz aus Neuenkirchen (DE) gewann die Holzarmbanduhr von WeWood.

_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	Martina Haager (V. i. S. d. P.)
_Redaktion / Gestaltung / Produktion	Raufeld Medien GmbH www.raufeld.de
Redaktionsleitung Art Director	Till Schröder Juliana Hesse, Daniel Krüger
_Bilder	Jeanette Dietl/Fotolia (Titel), Katerina Arisova / EGGER (Klapper), EGGER (S. 3, 6 – 7, 28 – 31), mi5vr (S. 4 – 5), Nelson Garrido / ngphoto (S. 8 – 9), Juust (S. 11), ICD / ITKE University of Stuttgart (S. 11), Alexander Sell/Schott AG (S. 11), Stefan Auth / Mauritius Images (S. 12), James Thew / Fotolia (S. 15), EyeEm / Getty Images (S. 17, 18), Said Saïd Business School / University of Oxford (S.19) Vladimir Fateev / EGGER (S. 21), Jan Ahrenberg / Raufeld Medien (S. 21– 27), Christian Vorhofer / EGGER (S. 31), Trend / Sebastian Reich (S. 33), Christian Jungwirth / bigshot (S. 34), x-default (S. 35), goCstudio (S. 37), Toyota (S. 37), LVR Landesmuseum Lindlarforest (S. 37), Harry Schnitger (S. 38, 42, 50), Stefan Auth / imageBROKER (S. 40), FPWing / Fotolia (S. 41), corners74 / Fotolia (S. 41), vbaleha / Fotolia (S. 41), Franco Visintainer / Fotolia (S. 41), Thinkstock (S. 44), beto chagas / Fotolia (S. 44), afxhome / Fotolia (S. 44), ASphotowed / iStockphoto (S. 44), Dionic (S. 44), Rito Lino (S. 46 – 47), MCAU (S. 48), Sleepbox (S. 49)
	Bildredaktion: Gerd Metzner
_Erscheinungsdatum	Februar 2017
_Papier	Gedruckt auf PEFC-zertifiziertem Papier
_Hinweise	Bitte schicken Sie Ihre Anmerkungen, Wünsche und Kritik an MORE@egger.com

