

# Digitale Transformation gemeinsam mit der Branche fördern



**Norbert Winterberg**  
Leiter Institut für digitale Bau-  
und Holzwirtschaft IdBH, BFH

Das Projekt «Plattform Wald & Holz 4.0» der BFH wird ein Forum für die Förderung der digitalen Transformation in Unternehmen der Wald- und Holzwirtschaft. Unterstützung erfolgt auf zwei Ebenen: zum einen durch die Entwicklung eines branchenspezifischen Strategieprozesses für einen systematischen Umgang mit der Digitalisierung, zum anderen durch die Entwicklung von Lösungsansätzen für wesentliche Transformationshindernisse in der Branche. Erarbeitet werden die Inhalte mit Partnerunternehmen.

Selbstverständlich ist die Digitalisierung auch in der Wald- und Holzbranche angekommen. Und sie ist eine grosse Herausforderung. Wie in anderen Branchen gibt es Unternehmen, die die Möglichkeiten dieser neuen Technologien sowohl für Prozessoptimierungen als auch für die Anpassung der Geschäftsmodelle bereits nutzen. Es handelt sich hierbei oft um Unternehmen, die über die nötigen Ressourcen verfügen – Finanz- und Humankapital. Die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung variiert jedoch in der Wald- und Holzbranche, die eng mit dem traditionellen Handwerk verbunden ist, noch immer stark. Das hat, neben den Eigenheiten des Wertschöpfungsnetzwerks Holz im Vergleich zu anderen Materialien, auch damit zu tun, dass die Branche eine hohe Fragmentierung aufweist. Der überwiegende Teil der Betriebe sind sogenannte Mikrounternehmen und Kleinunternehmen – Betriebe, die zwischen weniger als 10 und knapp 50 Mitarbeitende beschäftigen.

Dass irgendwann alle Betriebe unabhängig von ihrer Grösse von der digitalen Transformation betroffen sein werden, scheint gegeben. Deshalb müssen alle Unternehmen ihre Strategien vor dem Hintergrund der digitalen Transformation überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Einige werden stark in die Digitalisierung investieren und dann eine Wachstumsstrategie verfolgen, um die Investitionen zu rentabilisieren. Andere werden sich in einem Nischenmarkt positionieren oder sich auf bestimmte Arbeitsschritte wie die Montage spezialisieren. Welche Strategie ein Betrieb auch wählt, es geht darum, bewusste Digitalisierungsentscheidungen zu treffen. Dazu ist eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema zwingend. Es gilt, Chancen und Risiken gut abzuwägen.

Hier setzt die «Plattform Wald & Holz 4.0» an: Ziel ist die Förderung der digitalen Transformation der gesamten Wertschöpfungskette Holz. Vom Wald bis zum Endprodukt. Deshalb arbeiten in diesem Projekt die zwei Departemente Architektur, Holz und Bau BFH-AHB und Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaft BFH-HAFL zusammen.

Die nachfolgend beschriebenen Aktivitäten schliessen an das Projekt «Initiative Wald & Holz 4.0» an. Wie sein Vorgängerprojekt vereint die «Plattform Wald & Holz 4.0» alle wichtigen Unternehmensverbände – von der Forstwirtschaft bis zur Möbelbaufirma. Wiederum sind zahlreiche Partnerunternehmen aus der Forst- und Holzwirtschaft, der Softwarebranche und den Maschinen- und Anlagenherstellern vorgesehen.

## Barrieren als Grundlage für Themen

Die Aktivitäten der «Plattform Wald & Holz 4.0» wurden auf der Grundlage einer detaillierten Analyse der Barrieren entwickelt, die für die Digitalisierung in der Branche besonders hinderlich sind. Die über 160 identifizierten Hindernisse wurden zu 11 Barrierefeldern gebündelt. Eine Umfrage an der Kick-off-Veranstaltung im September 2022 mit rund 100 Teilnehmenden reflektierte das oftmals vorherrschende Bild: Die Top drei der Barrierefelder waren Ressourcen, Unternehmenskultur und Know-how. Erst an vierter und fünfter Stelle kamen technische Hindernisse. Entsprechend wurden die Aktivitäten, mit denen die Branche in der Digitalisierung unterstützt werden soll, für das Projekt auf zwei Achsen verteilt.

## Zwei Achsen

Mit der ersten Achse wird das Ziel verfolgt, den Firmen der Wald- und Holzwirtschaft den systematischen Umgang mit der digitalen Transformation zu erleichtern, damit sie ihre Strategie im Kontext der Digitalisierung überprüfen und gegebenenfalls anpassen können. Dazu wird ein Strategieprozess mit geeigneten Instrumenten entwickelt, die den aktuellen Digitalisierungsgrad der Unternehmen berücksichtigen. Die Nutzung soll sowohl für Betriebe, die am Anfang des Prozesses stehen, wie auch für Fortgeschrittene modular möglich sein.

Für die einzelnen Prozessphasen werden einerseits Inhalte erarbeitet wie potenzielle strategische Entwicklungswege und -optionen oder Handlungsempfehlungen und kritische Erfolgsfaktoren für die Strategie.



Die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung variiert in der Wald- und Holzbranche, ...



... die eng mit dem traditionellen Handwerk verbunden ist. (Bilder: BFH)

gieimplementierung. Andererseits werden konkret unterstützende Instrumente entwickelt oder weiterentwickelt, beispielsweise der Strategie-Check. In der Analysephase bildet er den Ausgangspunkt für die aktuelle und die mögliche zukünftige Positionierung. Handlungsfelder werden dadurch früh sichtbar.

Mit der zweiten Achse werden Lösungsansätze für ausgewählte Transformationsbarrieren entwickelt, die für die Holzbranche relevant sind. Geplant sind aktuell elf Schwerpunktthemen, die sich aus der Analyse der Transformationsbarrieren ableiten, die gemeinsam mit Partnerunternehmen in spezifischen Arbeitsgruppen bearbeitet werden.

Diese Schwerpunktthemen lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- Betriebsfokussierte Themen: Die drei vorgesehenen Themen beziehen sich auf die Entwicklung der individuellen Unternehmen, zum Beispiel «Sortimentsbezogenes Digitalisierungspotenzial». In diesen Gruppen erhalten die Unternehmen Instrumente, die es ihnen ermöglichen, ihre Strategie in diesem spezifischen Bereich zu vertiefen.
- Betriebsübergreifende Themen: Diese vier Themen können von einem Unternehmen nicht allein gelöst werden. Etwa «Systematisierte digitale Bausteine und Schnittstellen», ein Thema, das die Software- und Maschinenbranche stark einbezieht. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung von Elementen, die einer ganzen Gruppe von Unternehmen oder der Branche generell zugutekommen. Aufgrund der Grösse der Unternehmen in der Branche sind die Ressourcen eines einzelnen Unternehmens nicht ausreichend, um diese Entwicklungen zu ermöglichen.
- Wald- und Holzressourcen: Diese Gruppe befasst sich mit vier Themen, die mit dem Wald zusammenhängen, zum Beispiel «Digitale Transformationskompetenzen im Waldbereich aufbauen».

### Gemeinsam mit Betrieben

Für alle Themen ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Partnerunternehmen und den Forschenden

der BFH vorgesehen. Die Themen werden in je drei Workshops im Laufe des Jahres 2023 behandelt. Zwischen den Workshops und je nach Spezifität des Themas werden die Arbeiten einerseits von den Unternehmen selbst und andererseits von den BFH-Forschenden durchgeführt.

Es ist zudem vorgesehen, dass im Rahmen der Bearbeitung dieser Themen spezielle Fragestellungen, die selbst eine umfangreiche Forschungs- und Entwicklungsarbeit erfordern, zur Initiierung von spezifischen F&E-Projekten führen, zum Beispiel Projekte, die von Innosuisse finanziert werden.

### Vorwärtkommen via Netzwerk

Wie die beschriebenen Aktivitäten zeigen, ist die «Plattform Wald & Holz 4.0» eine interaktive Plattform zwischen den Wirtschaftsakteuren selbst und der BFH. Sie basiert einerseits auf dem persönlichen Dialog und der Zusammenarbeit, andererseits auf dem Austausch von Informationen und Instrumenten über eine elektronische Plattform. Die Webseite wh40.ch wird um branchenspezifische Informationen und Instrumente erweitert, um Unternehmen bei ihrer strategischen Entwicklung zu unterstützen. Darüber hinaus wird die Webseite den Partnerunternehmen einen eigenen Bereich für den Austausch innerhalb der Gruppe und mit den anderen Arbeitsgruppen bieten.

#### Kontakt

– [norbert.winterberg@bfh.ch](mailto:norbert.winterberg@bfh.ch)

#### Infos

– Wald & Holz 4.0: [wh40.ch](http://wh40.ch)

– Plattform Wald und Holz 4.0: [wh40.ch/plattform](http://wh40.ch/plattform)

– Institut für digitale Bau- und Holzwirtschaft IdBH: [bfh.ch/idbh](http://bfh.ch/idbh)