

HOLZINDUSTRIE IN DER KRISE

Die Holzindustrie im DACH-Raum zwischen
strukturellem Druck und strategischer Transformation



Marktumfeld und strukturelle Belastung der Holzindustrie

Die wirtschaftliche Lage der Holzindustrie im DACH-Raum ist maßgeblich durch die anhaltende Schwäche der Baukonjunktur geprägt. Der Anstieg der Leitzinsen von 0,0 % auf zeitweise 4,5 % seit 2022 hat die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Bauprojekten signifikant beeinträchtigt. In Kombination mit hohen Bau- und Grundstückskosten sowie regulatorischen Unsicherheiten führt dies zu einer reduzierten Investitionsneigung bei Kapitalgebern, Projektentwicklern und Bauherren. Der Rückgang der Bauprojekte wirkt sich zeitverzögert, aber längerfristig auf die Nachfrage nach Holzprodukten aus.

Gleichzeitig steht die Branche unter erheblichem Kostendruck. Energiepreise haben sich zwar vereinzelt von ihren Höchstständen gelöst, verbleiben jedoch auf einem strukturell höheren Niveau als vor der Energiekrise. Besonders energieintensive Produktionsstufen (Sägewerke, Holzwerkstoffindustrie) sehen sich dadurch mit dauerhaft reduzierten Margen konfrontiert. Hinzu kommen steigende Personal-, Logistik- und Finanzierungskosten, die in einem wettbewerbsintensiven Markt nur eingeschränkt weitergegeben werden können.

Darüber hinaus nimmt die Unsicherheit hinsichtlich der Rohstoffverfügbarkeit zu. Umweltbedingte Schadereignisse führen kurzfristig zu Holz-Angebotsüberhängen und Preisdruck, erhöhen jedoch mittel- bis langfristig das Risiko struktureller Verknappung. Diese ausgeprägte Volatilität erschwert eine verlässliche Produktions- und Investitionsplanung erheblich.

Regulatorisch nimmt die Komplexität weiter zu. Die EU-Entwaldungsverordnung, verschärfte Nachhaltigkeits- und Berichtspflichten sowie uneinheitliche nationale Bauvorschriften erhöhen den administrativen Aufwand und schaffen zusätzliche Markteintrittsbarrieren. Gerade für mittelständisch geprägte Unternehmen bindet dies Managementkapazitäten, die für operative und strategische Themen dringend benötigt würden.

Strukturell verschärft wird die Situation durch den anhaltenden Fachkräftemangel. Trotz rückläufiger Auslastung halten viele Unternehmen Personal vor, um Know-how zu sichern und bei einer Markterholung handlungsfähig zu bleiben. Kurzfristig belastet dies jedoch die Kostenbasis und reduziert die Anpassungsfähigkeit. Insgesamt entsteht ein Marktumfeld, das von hoher Unsicherheit, zunehmender Spreizung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und einem steigenden Transformationsdruck geprägt ist.

Strategische Implikationen und Restrukturierungshebel

Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktverwerfungen ist die strategische Handlungsfähigkeit vieler Unternehmen der Holzindustrie deutlich eingeschränkt. Kurzfristige Verbesserungen reichen nicht mehr aus,

Ausgangslage

Die Holzindustrie in der DACH-Region befindet sich in einer Phase außergewöhnlicher wirtschaftlicher Anspannung, die in ihrer Intensität und Komplexität deutlich über klassische Konjunkturzyklen hinausgeht. Denn die Branche sieht sich zeitgleich mit einer schwachen Baukonjunktur, strukturell erhöhten Kosten, zunehmender regulatorischer Komplexität sowie langfristigen Unsicherheiten in der Rohstoffverfügbarkeit konfrontiert. Diese Überlagerung mehrerer Krisendimensionen erschwert nicht nur die kurzfristige Ergebnisstabilisierung, sondern stellt viele Geschäftsmodelle grundsätzlich infrage.

Insbesondere die Abhängigkeit vom Wohnungs- und Gewerbebau macht große Teile der Holzindustrie anfällig für makroökonomische Schocks. Steigende Zinsen, hohe Baukosten und eine ausgeprägte Investitionszurückhaltung haben zu einem signifikanten Rückgang von Bauanträgen und Projektstarts geführt. Diese Entwicklung trifft auf Produktionsstrukturen, die in den vergangenen Jahren auf Wachstum, hohe Auslastung und Skaleneffekte ausgelegt waren. Diese Strukturen sind wenig flexibel und können auf den veränderten Markt nur begrenzt reagieren.

Erschwerend kommt die starke Interdependenz der einzelnen Wertschöpfungsstufen hinzu. Preis- und Nachfrageschwankungen werden nahezu verzögerungsfrei entlang der Kette weitergegeben, während die industrielle Kernstufe der Sägewerke und Holzwerkstoffhersteller häufig die Hauptlast der Margenkompression trägt. Langfristige Lieferbeziehungen, vertragliche Bindungen und soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden verhindern wiederum eine schnelle Anpassung der Kostenstrukturen.

Trotz dieser Herausforderungen verfügt die Holzindustrie über strukturelle Stärken. Der zunehmende Fokus auf nachhaltiges Bauen, CO₂-Reduktion und industrielle Vorfertigung verschafft Holz langfristig eine zentrale Rolle in der Transformation des Bausektors.

Dieses Whitepaper beleuchtet die aktuelle wirtschaftliche Situation der Holzindustrie im DACH-Raum, analysiert die wesentlichen Belastungsfaktoren und zeigt auf, welche Restrukturierungs- und Transformationsansätze notwendig sind, um die aktuelle Marktphase proaktiv zu bewältigen und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

um wirtschaftliche Stabilität zu sichern. Erforderlich ist ein vollumfänglicher Restrukturierungsansatz, der finanzielle, operative und strategische Maßnahmen konsequent verzahnt und auf eine nachhaltige Stabilisierung des Geschäftsmodells abzielt.

Kurzfristig steht die Liquiditätssicherung im Mittelpunkt. Eine belastbare, rollierende Liquiditätsplanung bildet die Grundlage für weitere Entscheidungen.

Wesentliche Potenziale liegen im Working Capital, insbesondere im Abbau überhöhter Lagerbestände bei Rundholz sowie Halb- und Fertigwaren. Ergänzend gewinnt die aktive Steuerung von Zahlungszielen, Investitionsprioritäten und Finanzierungsstrukturen an Bedeutung, um finanzielle Handlungsspielräume zu sichern und das Vertrauen von Kapitalgebern zu erhalten.

Parallel dazu sind margenverbessernde Maßnahmen erforderlich. Die aktuelle Marktsituation erfordert eine kritische Überprüfung von Produkt- und Kundenportfolios, da nicht alle Volumina unter den gegebenen Kostenstrukturen wirtschaftlich tragfähig sind. Eine Konzentration auf margenstärkere Produkte, die Reduktion von Variantenvielfalt sowie eine konsequente Kostenweitergabe, wo marktseitig möglich, zählen zu den zentralen Profitabilitätshebeln.

Operativ rückt die industrielle Leistungsfähigkeit in den Fokus. Sinnvolle Ansätze sind hierbei Energieeffizienzprogramme, Prozessoptimierungen und eine höhere Automatisierungstiefe. Gleichzeitig ist die Anpassung von Kapazitäten an die tatsächliche Nachfrage häufig mit organisatorisch und kulturell anspruchsvollen Entscheidungen verbunden, insbesondere im mittelständischen Umfeld mit historisch gewachsenen Strukturen.

Über die operative Stabilisierung hinaus gewinnt die strategische Ausrichtung an Bedeutung. Die aktuelle Krisenlage beschleunigt eine strukturelle Konsolidierung der Branche. Finanzstarke Unternehmen nutzen die Situation für Akquisitionen, Kooperationen oder vertikale Integration, um Skaleneffekte zu realisieren, die Versorgungssicherheit zu erhöhen und Abhängigkeiten von einzelnen Marktsegmenten zu reduzieren.

Für weniger integrierte Marktteilnehmer rückt die Prüfung alternativer strategischer Optionen, einschließlich Partnerschaften oder einer gezielten Nischenfokussierung, in den Vordergrund.

Langfristig entscheidet die Transformationsfähigkeit über die Wettbewerbsposition. Investitionen in Automatisierung, Digitalisierung und industrielle Vorfertigung sind zentrale Voraussetzungen zur Steigerung der Produktivität, zur Abfederung des Fachkräftemangels und zur nachhaltigen Verbesserung der Kostenstrukturen.

Restrukturierung ist heutzutage als kontinuierlicher Managementprozess zu verstehen. Frühzeitige Transparenz, klare Prioritäten und eine konsequente Ausrichtung der Organisation erhöhen die Chancen, gestärkt aus der aktuellen Konjunkturphase hervorzugehen.

Fazit und Ausblick

Die DACH-Holzindustrie befindet sich in einer Phase tiefgreifender struktureller Anpassung. Kurz- bis mittelfristig ist nicht mit einer schnellen Rückkehr zu früheren Wachstums- und Margenniveaus zu rechnen. Die Kombination aus schwacher Baukonjunktur, strukturell erhöhten Kosten, regulatorischer Komplexität und Unsicherheiten in der Rohstoffverfügbarkeit wird die Branche weiterhin belasten. Gleichzeitig bleiben langfristige Perspektiven intakt. Nachhaltigkeitsanforderungen, steigende Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum und die industrielle Transformation sprechen klar für Holz als zentralen Baustoff der Zukunft. Davon werden jedoch primär jene Unternehmen profitieren, die ihre wirtschaftliche Basis stabilisieren, ihre Strukturen aktiv anpassen und ihre strategische Positionierung schärfen.

Die aktuelle Marktphase wirkt damit selektiv: Sie trennt robuste, anpassungsfähige Geschäftsmodelle von denen, die den strukturellen Anforderungen der Branche künftig nicht mehr gerecht werden. Für Stakeholder der hiesigen Holzindustrie bedeutet dies, Restrukturierung als aktiven Gestaltungsprozess zu erkennen. Frühzeitiges Handeln und konsequente Priorisierung sind entscheidend, um Risiken zu begrenzen und Chancen zu nutzen.

Markttreiber in der Wertschöpfungskette

	Anlagen-/ Maschinenbauer	Forst- wirtschaft	Säge- industrie	Holz- werkstoffe	Möbel/ Innenausbau	Baunaher Bereich/Holzbau
TREIBER ANGEBOT	<ul style="list-style-type: none"> Energiepreise Materialkosten und -verfügbarkeit Lohnkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Holzbestand Klima, Stürme, Waldbrände Baumgesundheit, Schädlinge Forstpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> Energiepreise Rundholzpreise Lohnkosten Technologie/Automatisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Energiepreise Rohstoffpreise und -verfügbarkeit Chemikalienpreise und -verfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Energiepreise Materialkosten Lohnkosten Fachkräfteverfügbarkeit Logistikkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Energiepreise Materialkosten Lohnkosten Fachkräfteverfügbarkeit Logistikkosten
TREIBER NACHFRAGE	<ul style="list-style-type: none"> Konjunktur nachgelagerter Industrien Förderprogramme Internationalisierung Investitionszyklen 	<ul style="list-style-type: none"> Konjunktur nachgelagerter Industrien 	<ul style="list-style-type: none"> Baukonjunktur Holzbauquote Exportmärkte Preisniveau und Verfügbarkeit von Substituten 	<ul style="list-style-type: none"> Konjunktur Möbel- und Innenausbau Aktivität im Trocken- und Holzrahmenbau Preisrelation zu Massivholz und alternativen Platten 	<ul style="list-style-type: none"> Reallöhne, Inflation Konsumklima Wohnungsmarkt Renovierungsquote 	<ul style="list-style-type: none"> Bauzinsen Baukapazitäten Baugenehmigungen Wohnungsnachfrage Regulatorik

Eigene Darstellung. Quellen: Fachverband Holzindustrie Österreich, IKB

Haselhorst Associates ist eine der deutschlandweit führenden Restrukturierungsberatungen und Teil der wachsenden H&Z-Gruppe. Das Team aus rund 35 international erfahrenen Beratern bzw. Partnern erarbeitet maßgeschneiderte Lösungen für seine Kunden: von der Analyse über die jeweilige Projektplanung bis hin zur Begleitung der Umsetzung. Darüber hinaus unterstützt Haselhorst Associates Kommunen, Versorger und Unternehmen bei ihrer strategischen Positionierung sowie der operativen Umsetzung rund um die urbane Transformation. Ein zentrales Instrument dieser Arbeit ist das jährlich erstellte Smart-City-Ranking, das eine umfassende und fundierte Datenbasis zur Entwicklung der 400 größten Städte Deutschlands bereitstellt.



**Carl Schoenaich-Carolath –
Associate Partner**
c.schoenaich-carolath@
haselhorst-associates.com

Carl Schoenaich-Carolath ist seit 2020 bei Haselhorst Associates tätig. Der studierte Wirtschaftsingenieur hatte zuvor als Director verschiedene Konzept- und Führungsrollen in der Restrukturierung von Industrieunternehmen mit Einsätzen in Europa, USA und China inne. Seine Schwerpunkte liegen in der operativen Restrukturierung und Sanierung, in CRO und Team Mandaten sowie als COO innerhalb der Restrukturierung. Vor seiner Tätigkeit bei Haselhorst Associates war er u.a. als Berater im Operations-Umfeld sowie als Betriebsleiter im Mittelstand tätig.

Haselhorst Associates GmbH

Schiffbauerweg 1
82319 Starnberg

+49 8151 65040-0
info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com

