



Bildquelle: Liptay, Grafiken: Schwärzer & Partner



**Beratungsfelder zur Leistungssteigerung:** Schwärzer & Partner zeigen Sägewerkern, wo strategischer und betriebswirtschaftlicher Handlungsbedarf besteht

**Spezialisten der Holzindustrieberatung:** Geschäftsführer Manfred Schwärzer (li.) und Projektleiter Ulf Weber

SCHWÄRZER & PARTNER

# Berater für alle Fälle

## Vom Bankgespräch bis zur Karriereplanung

Ob Strategieplanung, Investitionsprüfung, Restrukturierung oder Generationswechsel im Betrieb inklusive Karriereplanung – die Berater von Schwärzer & Partner bieten der Holzindustrie ein umfassendes Leistungsspektrum. In einer aktuellen Studie erforschen sie die Entwicklung der Nadelholzsäger bis 2015.

Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Betriebes und jene der Branche ein? Was wird wichtig sein, um sich im Wettbewerb zu behaupten? Wie lassen sich Kunden- und Leistungsspektrum optimieren? Dies sind Auszüge aus einem Fragebogen, den Schwärzer & Partner, München, im April an 1500 Betriebe der Nadel-sägeindustrie in Deutschland, Österreich und der Schweiz verschicken werden. Abgefragt werden darin Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren – auch welcher Betriebstyp die besten Perspektiven hat, wird unter die Lupe genommen.

„Wir wollen sehen, wohin die Reise bis 2015 geht“, macht Geschäftsführer Dipl.-Betriebswirt (FH) Manfred Schwärzer deutlich. Mitte Juni sollen die Ergebnisse der Studie veröffentlicht werden, erfährt man

### 20 Jahre Holzindustrieberatung

Die Münchner Consulter sind seit 20 Jahren in der Holzindustrieberatung tätig und haben eine Vielzahl von Projekten abgewickelt. Drei Arten von Mandaten wickeln die Berater ab:

1. Unternehmen, die sich überlegen, wie sie sich künftig aufstellen und weiter verbessern können, bieten Schwärzer & Partner ihr komplettes Leistungsspektrum inklusive Steigerungsprogramm und Stärken-/Schwächenanalyse an.
2. Die Consulter beurteilen Investitionsprojekte und helfen bei Umsetzung und Finanzierung.
3. Unternehmen, die in der Klemme stecken, hilft man bei den Bankverhandlungen.

„Bei zahlreichen Nadelholzsägern gibt es Restrukturierungszwänge“, äußert sich Schwärzer zu den letztgenannten Mandaten. „Viele Sägewerke haben kräftig investiert und sind hoch verschuldet. Der hohe Kapitaldienst führt zu einer Liquiditätskrise. Darüber sollte man frühzeitig mit den Banken sprechen.“ „Schlechte Nachrichten sind weniger schlecht, wenn man sie frühzeitig übermittelt“, bekräftigt Ulf Weber, Projektleiter bei Schwärzer & Partner. Nach den Reformen der Bankenregulierung in Basel III wurden die Bedingungen für die Kreditvergabe verschärft. Da die Holzbranche im Branchenrating vergleichsweise schlecht abschneidet, hat die Risikobereitschaft der Banken ihr gegenüber abgenommen.

### Fortführungsprognosen für die Banken

In solchen Fällen helfen die Berater von Schwärzer & Partner mit detaillierten Fortführungsprognosen, in denen sie zeigen, wie der Betrieb saniert werden kann. „Mit einer Fortführungsprognose kann ein Unternehmen seine Position gegenüber den Banken verbessern. Vielfach wird das von den Banken auch explizit gefordert“, betont Schwärzer.

Die Beratungsexperten legen die Entwicklung von Mengen und Preisen sowie den Vergleich mit Wettbewerbern dar und analysieren Stärken und Schwächen. Darauf aufbauend erarbeiten sie Verbesserungsvorschläge. Diese können von einer Änderung des Produktspektrums oder der Sortierung, über eine Mitarbeiterqualifizierung bis zum Gehaltsverzicht der Beschäftigten reichen. „Aus

### DATEN & FAKTEN

#### SCHWÄRZER & PARTNER

<b>Gründung:</b>	2004
<b>Geschäftsführer:</b>	Manfred Schwärzer
<b>Standort:</b>	München
<b>Mitarbeiter:</b>	10
<b>Beratungsleistungen:</b>	Strategieprojekte, Marktstudien, Effizienzsteigerungsprojekte, Restrukturierungsmandate, Unternehmensfinanzierung, Bankverhandlungen, Unternehmenskauf und -verkauf, Nachfolgeregelungen

diesen Maßnahmen errechnen wir ein jährliches Einsparpotenzial“, erklärt Schwärzer.

In den Strategieberatungen geht es um die künftige Aufstellung eines Unternehmens. „Wir ermitteln, wo strategischer Handlungsbedarf besteht, und zeigen Wege zu einer Leistungssteigerung auf“, erläutert Schwärzer. Die Berater kalkulieren auch, wie sich Investitionen auf die Ergebnissituation auswirken. „Die Investition in moderne Anlagen will erst einmal finanziert sein“, schildert Schwärzer.

### Organisation als Wachstumsbarriere

Bezüglich der Unternehmensführung raten Schwärzer & Partner zu einem Kaskadensystem, bei dem unter dem Geschäftsleiter vier bis fünf Bereichsleiter für Vertrieb/Marketing, Controlling und die Produktionszweige verantwortlich sind.

„Wir empfehlen die Installation einer zweiten Führungsebene zusätzlich zur Geschäftsleitung“, erklärt Weber. „Nicht jeder Mitarbeiter an der Sägelinie kann in einem größeren Betrieb direkt dem Geschäftsführer unterstellt sein. Das Schaffen von zusätzlichen Führungsebenen und klar abgegrenzten Aufgabenbereichen führt zu Verbesserungen. Dabei ist wichtig, dass die Verantwortung klar zugewiesen ist und die Mitarbeiter an ihren Ergebnissen gemessen werden.“

### Fit für die Nachfolge

Schwärzer & Partner unterstützen die Betriebe der Sägeindustrie auch bei der Nachfolgeregelung.



**Analyseperspektiven für Sägewerke** untersuchen Schwärzer & Partner in einer Studie

Dabei arbeitet das Beratungsunternehmen eng mit der auf die Karriereplanung spezialisierten

„Deutsche Juniorenakademie“ von Julian von Möller, München, zusammen. In einem drei bis fünfjährigen Nachfolgeplan werden der Junior und das Unternehmen auf die Nachfolge vorbereitet. In einem Assessment-Center prüft von Möller die Kandidaten auf Herz und Nieren. „Man muss auch die Eignung zum Geschäftsführer mitbringen“, begründet von Möller. „Immerhin geht es um die Unternehmenszukunft und die der Person.“ „Oft ist die zweite Führungsriege hinter dem Geschäftsführer nur drei bis vier Jahre jünger als der Senior“, erzählt von Möller. „In diesem Fall muss eine völlig neue Organisationsstruktur geschaffen werden.“

Bevor er das Sägewerk von seinem Vater übernimmt, sollte der Junior verschiedene Funktionen im Betrieb durchlaufen haben. Zum Programm kann auch der Besuch einer Karriereschule gehören. „Eine gute Vorbereitung ist oft der Einsatz des Juniors in einem branchenfremden Unternehmen oder im Ausland“, weiß von Möller. Wenn niemand

aus der nächsten Generation das Unternehmen weiterführen will, wissen Schwärzer & Partner Rat. „Es kommt zu einer Fremdgeschäftsführung, bei der sich die Familie in die Gesellschafterposition zurückziehen kann“, berichtet Schwärzer. Eine weitere Option ist der Verkauf des Unternehmens. „Gut aufgestellte Betriebe verkaufen zur rechten Zeit“, sagt Schwärzer. „Wenn es keinen Nachfolger gibt, kann der Verkauf der Vermögenssicherung dienen.“

### Regelung bei Familienzwiſt

Die Berater erstellen auch Notfallpläne, damit ein Unternehmen bei Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters handlungsfähig bleibt. Beim Familienzwiſt helfen Schwärzer & Partner ebenfalls aus. „Wir empfehlen – auch wenn eitel Sonnenschein herrscht, sich auf ein Modell für den Trennungsfall festzulegen, besonders über die Auszahlungspraxis“, betont Schwärzer. **PL**