

› DATEN & FAKTEN

SCHWÄRZER & PARTNER

Gründung: 2004
Geschäftsführer: Manfred Schwärzer
Standort: München, Düsseldorf
Mitarbeiter: 10
Geschäftszweig Holz: Sägewerke inkl. Weiterverarbeitung, Holzwerkstoffindustrie, Holzbau- und Holzingenieurbau, Sägewerksanlagenbauer, Holzbearbeitungsmaschinen-Industrie, Holzhandel
Beratungsleistungen: Strategieprojekte, Marktstudien, Effizienzsteigerungsprojekte, Restrukturierungsmandate, Unternehmensfinanzierung, Unternehmenskauf und -verkauf

SCHWÄRZER & PARTNER

Wie liegt mein Unternehmen?

Soll-Ist-Vergleiche zeigen Verbesserungspotenziale

Chancen, Risiken und Handlungsoptionen für Nadelholzbetriebe präsentierte Unternehmensberater Manfred Schwärzer am jüngsten VDS-Kongress in Rosenheim. In einer schwierigen Marktsituation nannte er Optionen für verschiedene strategische Unternehmensgruppen und wie man diese verwirklichen kann.



Manfred Schwärzer blickt auf eine langjährige Erfahrung in der Beratung mittelständischer Unternehmen der Holzindustrie zurück

Ergebnisse einer eigens durchgeführten Expertenbefragung stellte Manfred Schwärzer, Schwärzer & Partner, München, am Internationalen Kongress der Säge- und Holzindustrie am 11. Februar in Rosenheim vor. Das aufgrund stark angewachsener Einschnittskapazitäten vorhandene Angebot in Deutschland überfordere die Aufnahmefähigkeit der Schnittholzmärkte. Gleichzeitig wurde die Rundholz-Verfügbarkeit überschätzt. Die Rundholzpreise liegen in Süddeutschland bei derzeit 85 bis 87 €/fm. Die Einschnittskapazität in Deutschland habe fast 60 Mio. fm erreicht.

Rundholzpreise von 100 €

„Wenn man Angebot und Nachfrage vergleicht, würde es mich nicht wundern, wenn wir in ein paar Jahren bei einem Rundholzpreis von 100 €/fm angelangt sind. Auch die Preise für Nebenprodukte wie Sägespäne oder Hackschnitzel werden weiter steigen. Es gilt, die anziehenden Rundholzpreise mit Vernunft weiterzugeben. Aber aufgrund von Liquiditätsproblemen senken die Säger die Preise und unterbieten sich gegenseitig“, schildert Schwärzer die Marktlage. Infolge zunehmender Wettbewerbsintensität seien Betriebsschließungen zu erwarten.

mittelgroßen Alleskönner, die versuchen, viele Aufträge durch ein breites Sortiment und möglichst viele Zielgruppen zu bedienen. Damit stehen sie im Preiswettbewerb mit den Großsägewerken, gegenüber denen sie Nachteile bei den Einschnittskosten haben. Ferner bestehe für sie die Gefahr, sich im Produkt- und Leistungsspektrum zu verzetteln.

Maßnahmen zur Krisenprävention

Schwärzer & Partner haben gemeinsam mit Team Denzer, Rutesheim/DE, ein integriertes Planungs- und Steuerungstool inklusive Kennzahlen entsprechend den Erfordernissen der Sägeindustrie entwickelt. Mit monatlichen Soll-Ist-Vergleichen werden Prozesse untersucht und Fehlentwicklungen aufgedeckt. Veränderungen der Planungsannahmen wie Preisänderungen können am PC schnell simuliert werden.

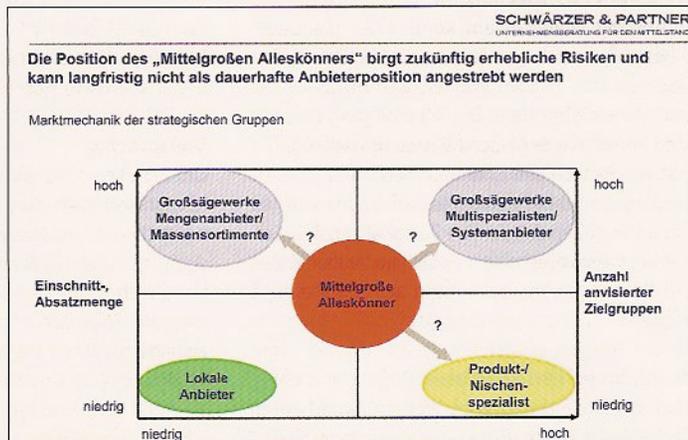
„Wir überprüfen die monatlichen Betriebszahlen wie Gewinn und Verlust (GuV)-Daten mit vergleichbaren Betrieben. Nachdem wir den Kunden besucht haben, um uns ein Bild von ihm zu machen, schickt er uns seine Kennzahlen in einer Excel-Tabelle. Anhand des Zahlenvergleiches mit der Branche, bei dem wir Durchschnittswerte vergleichbarer Unternehmen einsetzen, zeigen wir Maßnahmen zur Situationsverbesserung auf. Gemeinsam mit dem Kunden erstellen wir einen Plan aus Detailmaßnahmen, den wir in einem Workshop dem gesamten Betrieb vorstellen“, beschreibt Schwärzer das Verfahren.

In der schwierigen Position seien die

Kennzahlenvergleich Sägewerke Umsatz 12,5 Mio. € bis 50 Mio. €

Beispiel	Einheit	Branchenwerte			Beispiel-Unternehmen
		Zentralwert	von	bis	
A. Leistungskennzahlen					
Umsatz je Mitarbeiter	EUR	307.000,00	237.000,00	357.000,00	235.651,00
Rohertrag je MA	EUR	117.200,00	78.200,00	134.500,00	90.381,00
Personalkosten je Gewerbl	EUR				
Personalkosten je MA Verw	EUR				
Schnittholz je CM	EUR	165,00	155,00	196,00	171,00
Rundholz je FM	EUR	63,00	55,00	82,00	64,60
Vertriebskosten je FM	EUR				6,10
Gesamtkosten je FM	EUR	30,60	24,00	34,00	32,70
Eingangsfahrt je FM	EUR	9,60	8,00	12,60	9,60
Ausgangsfahrt je CM	EUR	7,56	4,00	12,00	12,60
Energie je FM	EUR	2,80	2,10	3,60	2,10
Personalkosten je FM	EUR	13,70	8,90	16,00	14,14
Kapitalkosten je FM	EUR				2,10
Ertrag je FM	EUR	6,00	3,30	16,00	8,39
Ausbeute in %		59,50	52,00	80,00	60,62
B. Erfolgskennzahlen					
EBIT-Marge	%	3,9	1,6	5,6	4,2
EBITDA-Marge	%	6,6	3,7	9,5	4,2
Umsatzrentabilität	%	3,3	1,4	6,5	5,1
Cashflow-Rate	%	6,9	3,5	11,1	5,3
Materialeinstandsquote	%	62,8	68,7	58,5	61,7
Rohertragsquote	%	37,2	31,3	41,5	37,2
Personalaufwandsquote	%	12,1	10,4	14,3	13,9
Abschreibungsaufwandsquote	%	3,2	2,4	4,5	4,0
Mietaufwandsquote	%	1,1	0,3	2,7	0,0
Zinsaufwandsquote	%	1,4	1,0	1,9	1,64
Eigenkapitalrentabilität	%	23,8	7,2	53,8	29,4
Gesamtkapitalverzinsung	%	10,6	7,6	16,7	5,8
C. Kennzahlen zur Vermögens-, Kapitalstruktur und Liquiditätskennzahlen					
Gesamtkapitalumschlag	(-fach)	2,1	1,9	2,7	2,1
Eigenkapitalquote	%	14,4	3,5	28,4	19,7
Bankverbindlichkeiten	%	45,0	19,7	54,2	48,8
Debitorenlaufzeit	Tage	19,4	11,7	27,3	24,0
Kreditorenlaufzeit	Tage	42,1	32,0	64,5	27,0
Lagerdauer	Tage	54,0	33,5	88,2	61,0
Schuldentilgungsdauer	Jahre				9,19

Bildquelle: Liptay; Grafik: Schwärzer & Partner



Für die mittelgroßen Alleskönner sei die Lage besonders schwierig – doch es gibt Wege aus der Gefahrenzone

Seiner Meinung nach sind viele Unternehmen zu Jahresabschluss orientiert, ohne die monatlichen Kosten genau zu kennen. Gerade die Einschnittskosten könne man schnell beeinflussen. Ansatzpunkte, sich zu verbessern, gebe es ferner oft bei Logistik, Sortierung und Erhöhung der Ausbeute.

Vertrieb ernst nehmen

„Es wurde versäumt, das Schnittholz richtig zu vermarkten. Verbesserungen sind oft beim Vertrieb möglich“, zeigt Schwärzer eine wichtige Schwachstelle auf. Der Aufbau eigener Vertriebsrepräsentanzen in wichtigen Absatzmärkten sichere langfristig den Erfolg. Zudem reduziere intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden die Austauschbarkeit. Betriebe, die dagegen ihren Vertrieb über einen einzigen internationalen Holzhändler machen, geraten zu sehr in Abhängigkeit. „Ein Unternehmen sollte konstant gute Qualität liefern können, dann ist der Kunde zufrieden“, beschreibt Schwärzer das Erfolgskonzept.

Schnelle fressen Langsame

„Sägewerke müssen sich eine industrielle Struktur zulegen“, fordert Schwärzer. Durch Differenzierung des Produkt- und Leistungsspektrum könne man sich neue Märkte erschließen. „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“, sagt Schwärzer in Bezug auf die Herausforderungen. Für kleine Werke könne

zum Beispiel die Bauholztrocknung interessant sein. Lokalen Anbietern öffnet sich die Chance, sich durch Nischenprodukte wie Überlängen zu spezialisieren. Gegenüber größeren Betrieben haben die kleinen Vorteile bei den Logistikkosten. „Große Werke haben Kosten bis zu 20 €/fm, kleinere Betriebe liegen bei 10 €/fm. Aufgrund der Transportkosten ist es auch völlig uninteressant das Sturmholz, das Paula hinterlassen hat, von Österreich nach Bayern zu holen“, berichtet der Unternehmensberater, der den Sägern durchaus weiter Hoffnung macht: „Fichte und Tanne kommen weltweit nicht überall vor.“ Als Exportmärkte seien daher Südeuropa, Asien und der Nahe Osten vielversprechend. Die großen Unternehmen seien mit ihrem international organisierten Vertrieb auf allen Märkten vertreten. „Weltweit entstehen neue Sägewerke. Das hat auch mit den russischen Exportzöllen zu tun. Produktionsstätten an der Quelle Russland und nahe zum Markt China sind hochinteressant.“

Beratung für den Mittelstand

Schwärzer & Partner wurde 2004 von ehemaligen Mitarbeitern der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) gegründet. Schwärzer war dort seit 1990 Mitglied der Geschäftsleitung und leitete das Branchenkompetenz-Center Holz. „Wir blicken auf eine über 15-jährige Erfahrung in der Beratung von mittelständischen Unternehmen zurück“, erzählt er. Sein Beraterteam be-

steht aus Dipl.-Betriebswirten, Dipl.-Kaufleuten und Dipl.-Ingenieuren mit langjähriger Management- und Beratungserfahrung. „Wir haben uns darauf spezialisiert, Unternehmer in schwierigen Situationen effizient und ganzheitlich aus einer Hand zu beraten. Im Vordergrund steht die Umsetzungsorientierung“, heißt es.

Wissen, wie Banken denken

Von seiner Zeit bei der DGM profitiert Schwärzer auch bei Beratungen zur Unternehmensfinanzierung. „Da wir bei der DGM viel mit der Deutschen Bank zu tun hatten, wissen wir sehr gut, wie Banken denken. Diese kennen die schwierige Lage mit hohen Rundholzpreisen und schlechten Schnittholzmärkten. Wir beraten die Unternehmen, wie sie sich besser finanzieren können und stellen Kontakte her“, informiert Schwärzer.

Denkbar seien neben Krediten auch Schuldscheindarlehen oder Mezzanin-Finanzierungen. Letztere sind eine Möglichkeit, das Eigenkapital in der Bilanz zu erhöhen und dadurch günstigere Zinsen zu erhalten. Die Unternehmensberater bieten Unterstützung bei Verhandlungen mit Finanzinstituten. Sie helfen in Krisensituationen durch externe Gutachten und überprüfen die Sanierungsfähigkeit von Betrieben. „Wir halten den Unternehmen den Rücken frei, indem wir dem Kreditgeber zeigen, wie das Unternehmen wieder in die Gewinnzone geführt werden kann“, sagt Schwärzer abschließend.