

SCHWÄRZER UND PARTNER

Liquidität und Lagerstand

Management muss jetzt professionell handeln

Die Lage für die mitteleuropäische Sägewerke ist schwierig. Geringe Margen lassen kaum Luft für Gewinne. Umso wichtiger ist es, die Geschäftsprozesse im Griff zu haben. Das Beratungsunternehmen Schwärzer und Partner hilft dabei.

Die Sägewerke stehen vor großen Herausforderungen. Die Überkapazität bringt Ein- und Verkäufer in die Bredouille. Der Forst weiß, dass Rundholz begehrt ist, und treibt die Preise entsprechend hoch. Gleichzeitig sorgt der lahme Export für einen Käufermarkt bei Schnittholz. Die Folge ist, dass zahlreiche Sägewerke in den vergangenen Monaten Geld verloren haben. Dabei wären die Rahmenbedingungen nicht schlecht – gerade für Unternehmen, die den boomenden Holzbau im deutschsprachigen Raum bedienen.

Diese Einschätzung von Manfred Schwärzer hat Gewicht. Der Münchner Unternehmensberater beschäftigt sich tagein/tagaus mit der Ertragslage von Sägewerken. Sein Zehn-Mitarbeiter-Unternehmen berät mittelständische oder inhabergeführte Unternehmen ab 10 Mio. €/J Umsatz. Und solche Betriebe stehen oft vor denselben Fragen: Mit welchem Geschäftsmodell kann ich langfristig Geld verdienen? Wie kann ich eine Investition finanzieren? Oder ganz akut: Wie komme ich an Cash? Schwärzer und sein Mitarbeiter Ulf Weber kennen die Antworten.

Prämisse heißt: vernünftig kalkulieren

Die Probleme in der Branche sind die Überkapazität und der hohe Rundholzpreis, welcher sich in den kommenden Jahren nicht ändern wird. Das zeigt eine Marktstudie über deutsche und österreichische Sägewerke, die Schwärzers Mitarbeiter Ulf Weber am VDS-Kongress am 19. und 20. Januar in Würzburg präsentiert. Der Holzkurier stellt die Ergebnisse nach der Veröffentlichung ebenfalls

vor. Am VDS-Kongress wird der deutsche Teil der Studie publiziert. Im Laufe des Jahres folgt der österreichische Teil. Ein Ergebnis sei vorab verraten: 45 % der befragten deutschen Unternehmen rechnen bis 2015 mit steigenden Rundholzpreisen. Nur 10 % gehen von einer Verbilligung aus.

Unter diesen Voraussetzungen dürfen Unternehmer keine Fehler machen. Schwärzer appelliert, vernünftig zu kalkulieren: Sägewerke dürfen sich nicht selbst belügen. Bei der Kalkulation muss etwa berücksichtigt werden, dass die Schnittkosten pro Kubikmeter steigen, wenn die Auslastung zurückgeht. Bei der Preisfestsetzung müssen Provisionen und Frachtkosten einbezogen werden. „Das hört sich logisch an, aber viele Betriebe rechnen nicht zu Ende“, berichtet Weber.

Die zweite Stoßrichtung ist die Optimierung des Produktsortiments. Man muss sich fragen, mit welchen Produkten (und mit welchen Kunden) man Geld verdient, und dies aktiv steuern. Wertschöpfung durch Weiterverarbeitung ist heute schon Standard. „Alle trocknen, die meisten hobeln“, weiß Schwärzer. Trotzdem sollte man sich eine Nische suchen, um dem Preiskampf etwas zu entgehen. Je komplexer ein Produkt wird (etwa abgebundenes Listenbauholz), umso intransparenter ist die Kostenkalkulation. Gegenüber dem Kunden lassen sich so höhere Preise durchsetzen. Eine weitere Gefahr lauert im Vertrieb. Dieser verkauft gerne jene günstigen Produkte, die auf wenig Widerstand am Markt treffen. Sortimente mit höheren Margen sind schwieriger zu verkaufen, bringen aber mehr Geld.



Bildquelle: Plackner, Grafikquelle: Schwärzer und Partner

Sägewerksexperten, die etwas zu sagen haben: Ulf Weber (li.) wird am VDS-Kongress eine Sägewerksstudie vorstellen – Manfred Schwärzer referiert über Effizienzsteigerung als Teil der Unternehmensstrategie

> DATEN & FAKTEN

SCHWÄRZER UND PARTNER

Geschäftsführer:	Manfred Schwärzer
Standort:	München
Mitarbeiter:	10
Beratungsleistungen:	Strategieprojekte, Marktstudien, Effizienzsteigerungsprojekte, Restrukturierungsmandate, Unternehmensfinanzierung, Unternehmenskauf und -verkauf



Anhand solcher Diagramme analysieren die Berater von Schwärzer und Partner Effizienzsteigerungspotenziale entlang der Wertschöpfungskette

Wie viel haben Sie auf Lager? Und wo?

Die Bestandsoptimierung ist für Sägewerke besonders wichtig. Für jede Dimension im Lager muss man einen Sollbestand festlegen. Der liegt so niedrig wie möglich – und so hoch wie nötig, um die Lieferfähigkeit zu gewährleisten. Es gibt gute Softwarelösungen mit Warenwirtschaftssystemen (WWS). Diese bringen zahlreiche Vorteile: Der logistische Strom wird nachverfolgt. Der Betriebsleiter weiß, welche Mengen er von welchem Produkt auf und vor allem wo im Lager hat. „Man möchte nicht glauben, wie oft Pakete verloren gehen“, berichtet Weber.

Ein WWS erleichtert die betriebswirtschaftliche Kalkulation. Eine Inventur lässt sich etwa zu Monatsende auf Knopfdruck erstellen. Weiters hat man einen Überblick, wie viel Ware verladen wird. „Es macht einen Unterschied, ob ich 30 oder 40 m³ auf einen Lkw bringe“, sagt Schwärzer. Die Investition in ein WWS lohne sich langfristig fast immer. Das Problem seien die Ausgaben. Man brauche Cash dafür.

Immer schön flüssig bleiben

Bei knapper Kasse wird die Lage schwierig. Sägewerke sind dann gezwungen, Lagerbestände zu veräußern. Die auf den Markt geworfene Ware wird oft zu billig verkauft und zerstört den Preis in der Branche. Gleichzeitig tun sich Sägewerke schwer, Kredite zu bekommen.

Banken haben sich bei manchen Großsägern gehörig die Finger verbrannt. „Als Folge hat die gesamte Sägewerkebranche ein Malus bei den Geldinstituten“, berichtet Schwärzer. Er und seine Mitarbeiter sind für ihre Mandanten daher oft im Gespräch mit den Banken. „Es gilt, die Kreditgeber im Einzelfall von der Sinnhaftigkeit der Investitionen zu überzeugen.“

HP <