

Was Banken wollen

Know-how für Sägewerke in der Bonitätsklemme

Aufgrund des schlechten Branchenratings der Sägeindustrie bei den Banken sind diese bei der Kreditvergabe weiterhin zurückhaltend. Die Unternehmensberater von Schwärzer & Partner, München, unterstützen ihre Kunden bei der Erstellung solider Finanzierungskonzepte und deren Präsentation bei den Kapitalgebern.

Die Sägewerke stecken eher in einer Bonitäts- als in einer Kreditklemme“, hebt Dipl.-Betriebswirt (FH) Manfred Schwärzer, Geschäftsführer bei Schwärzer & Partner, hervor. „2008 und 2009 hat sich die Bewertung der Sägewerke durch die Banken verschlechtert. Wegen der abnehmenden Unternehmensbonität ist die Finanzierungs-bereitschaft der Kapitalgeber gering.“ Als Problem der Sägeindustrie benennt Schwärzer, dass die hohen Rundholzkosten nicht an die Schnittholzabnehmer weitergegeben werden. Während die Schnittholzpreise im IV. Quartal 2009 stagnierten, kletterten die Rundholzkosten bis auf 80 €/fm.

„Bei diesen Rundholzpreisen müssten die Sägewerke Schnittholz um durchschnittlich 150 €/m³ ab Werk verkaufen, um ihre Kosten zu decken“, hebt Schwärzer hervor. „In der Rechnung sind Restholzerlöse schon einkalkuliert. Provisionen und Frachtkosten sind diesem Preis noch zuzurechnen. Etliche Sägewerke verkaufen Schnittholz zu einem Preis unter den Selbstkosten.“

Konsequentes Kalkulieren

Für richtiger hält der Unternehmensberater es, die Kapazität anzupassen und konsequent zu kalkulieren. „Das Verhalten der Säger, Schichten rauszunehmen und weniger zu produzieren war richtig“, bestätigt Schwärzer. „Einige Sägewerke sind aber Gefangene ihrer eigenen Kapazitäten.“ Schwärzer empfiehlt den Unternehmen, sich im Vertrieb zu verbessern und den Produktmix zu optimieren. Als sinnvoll erachtet er Investitionen in Trocknungskapazitäten und in die Weiterverarbeitung, um eine höhere Wertschöpfung zu erzielen. „In der besten Position befinden sich ‚Vollintegrierte‘“, meint Schwärzer. „Diese veredeln ihre

Erzeugnisse und verwerten sämtliche Rest- und Nebenprodukte.“ Für den Einstieg in die Weiterverarbeitung sind jedoch Investitionen notwendig. Aufgrund der Branchensituation ist es aber für die Holzindustrie schwierig, Kredite zu erhalten. „Die Hausbanken stützen zwar ihre Unternehmen für das laufende Geschäft, doch ist es schwierig, neue Banken als Finanzierer aufzutreiben“, schildert der Consulter. Banken sind selbst dann zögerlich, wenn das Unternehmen nachweist, dass die Investition seine Wirtschaftlichkeit verbessert und dass die Kapitaldienstfähigkeit gewährleistet ist. Letztere bezeichnet die Fähigkeit eines Kreditnehmers, künftig genug Cashflow für die Zins- und Tilgungsleistungen der Kredite zu erbringen.

Hieb- und stichfeste Konzepte

„Um eine tragfähige Finanzierung auf die Beine zu stellen, muss man den Banken ein stimmiges Konzept vorlegen“, informiert Schwärzer. Zu einem solchen Unternehmenskonzept gehören ein Produkt- und Markt-konzept, ein Wertschöpfungskonzept, die aktuelle Unternehmenssituation, die Position im Markt und Wettbewerb, die Darstellung des Investitionsvorhabens, eine Businessplanung auf mindestens drei Jahre, Gewinn- und Verlust-Planung, Cashflow-, Bilanz- und Liquiditätsplanung sowie die Darlegung geplanter Maßnahmen zur Situationsverbesserung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Einschaltung eines externen Beraters, der die Planungen des Unternehmers und der eingeleiteten Maßnahmen analysiert, kann das Vertrauen bei den Banken stärken. Die Experten von Schwärzer & Partner berechnen und dokumentieren, wie sich Kosten entwickeln und De-



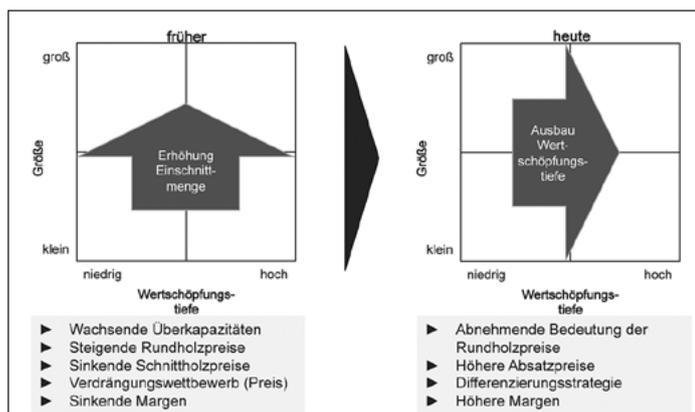
Manfred Schwärzer steht Sägewerken bei Verhandlungen mit Kreditgebern zur Seite

ckungsbeiträge für Produkte verbessern können. Sie analysieren die Rohstoffversorgung sowie die Situation der Mitbewerber und errechnen den Finanzierungsbedarf. Sie begleiten Kunden auch zu Bankterminen und moderieren die Gespräche.

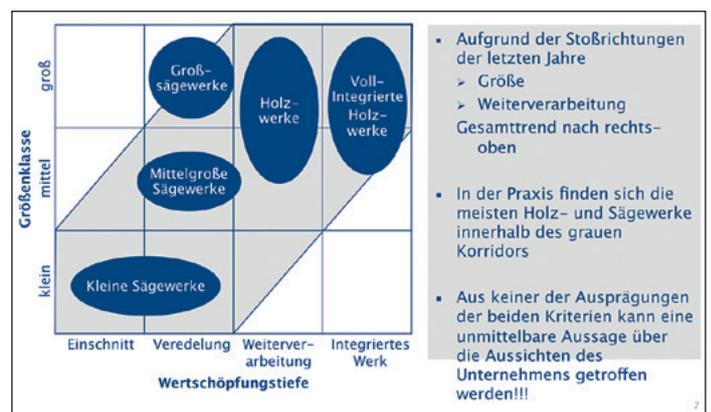
Eine Hilfe bei der Finanzierung sind Bürgschaften durch die Förderbanken. „Einer unserer Kunden fragte bei seiner Hausbank wegen einer Investitions- und Betriebsmittelfinanzierung an“, schildert Schwärzer. „Wegen eines befürchteten Anstiegs der Verschuldung des Sägewerkes lehnte die Hausbank zunächst ab. Als auf unsere Vorabanfrage hin sich eine Förderbank dazu bereit erklärte, die Bürgschaft zu übernehmen, entschloss sich die Hausbank zur Kreditvergabe.“

Sägerseminar für Kreditinstitute

Um den Bankenvertretern die differenzierte Struktur der Sägeindustrie näherzubringen, hielt Schwärzer im September 2009 in Würzburg ein vom Verband der Deutschen Säge- und Holzindustrie (VDS) organisiertes Seminar für Analysten und Kreditfachleute. „Ich erklärte den Teilnehmern, dass es trotz schlechten Branchenratings auch gute Unternehmen gibt, mit denen die Banken immer noch gute Geschäfte machen können“, sagt Schwärzer. Der Unternehmensberater teilt die deutsche Sägeindustrie zur Bestimmung der Wettbewerbsposition in die fünf strategischen Gruppen „Kleine Sägewerke“, „Mittelgroße Sägewerke“, „Großsägewerke“, „Holzwerke“ und „Vollintegrierte Holzwerke“ ein.



Trend zur Weiterverarbeitung: Wurden in der Vergangenheit große Einschnittskapazitäten aufgebaut, setzt man nun mehr auf Wertschöpfungstiefe



In fünf strategische Gruppen lässt sich die Sägeindustrie nach Größenklasse und Wertschöpfungstiefe differenzieren