



Das **Controlling** der einzelnen Bereiche der Wertschöpfungskette bildet die wesentlichen Säulen bei der Deckungsbeitrags-Optimierung

## SCHWÄRZER & PARTNER

# Von der Menge zum Ergebnis

## Orientierung am Deckungsbeitrag überlebenswichtig

Rundholzknapppheit in Verbindung mit einer unsicheren Absatzsituation zwingt die Betriebe der Sägeindustrie dazu, über ihr Produkt-/Marktkonzept nachzudenken. Vertrieb, Produktions-Controlling und filigranes Kalkulieren müssen daher in den Mittelpunkt rücken, sind die Berater von Schwärzer & Partner überzeugt.

Die Lage am Schnittholzmarkt gibt keinen Grund zur Euphorie“, lautet die Einschätzung von Dipl.-Betriebswirt (FH) Manfred Schwärzer. „Wenn jetzt alle Produktionen wieder zweischichtig fahren, kann der Markt diese Mengen nicht aufnehmen. Die Sägewerke müssen daher weg vom Mengendenken zu einer ergebnisbeziehungsweise Deckungsbeitrags-Orientierung“, schlussfolgert der Unternehmensberater.

Schwärzer rechnet zwar im Herbst mit einer Mobilisierungsoffensive des Privatwaldes, ist aber davon überzeugt, dass die Rundholzpreise weiter auf hohem Niveau bleiben.

### Holz bleibt knapp

„Die Vertragsmengen mit den Landesforsten werden nicht mehr gesteigert werden können und der Privatwald bleibt schwer einzuschätzen. Holz wird jedenfalls knapp bleiben“, resümiert Schwärzer. Künftig ist die Rundholzversorgung ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Aufmerksamkeit sollte der Optimierung des gesamten betriebswirtschaftlichen Bereiches gelten: Kalkulation, Vertrieb und Produktions-Controlling. „Sägewerke sollten so filigran geführt werden wie Automobilzulieferer“, empfiehlt der Geschäftsführer. „Dazu bedarf es eines qualifizierten Managements.“

Konsequente Vor- und Nachkalkulation schafft Transparenz, was man mit welchem Kunden und welchem Produkt verdient. Unbedingt zu berücksichtigen sind die Vertriebsnebenkosten durch Provisionen, Frachten, Skonti oder Boni. „Die muss man weitergeben, sonst schmälert sich das Betriebsergebnis“, betont Schwärzer und rechnet vor:

„Durch nicht weitergegebene Transportkosten von 20 €/m<sup>3</sup> verschlechtert sich mein Gewinn auch bei einem Schnittholzpreis von 187 €/m<sup>3</sup> deutlich.“

### Erhöhter Betriebsmittelbedarf

Durch den Anstieg der Rundholzpreise um 25 % im Vergleich zum Vorjahr haben die Unternehmen einen erhöhten Bedarf an Betriebsmitteln. „Sie brauchen mehr Kredite und müssen ihre Bürgschaften erhöhen“, erläutert Schwärzer. Die Sägewerksbeurteilung seitens der Banken ist jedoch weiter schlecht. „Die Jahresabschlüsse 2009 waren nicht berauschend. Nun besteht erhöhter Finanzierungsbedarf und die Liquiditätssituation ist alles andere als komfortabel“, schildert Schwärzer.

Die Banken sind gegenüber den Unternehmen der Holzindustrie stark sensibilisiert, dazu haben einige große Negativbeispiele beigetragen. Aufgrund ihrer teuren Anlagen weisen die Betriebe der Holzwirtschaft eine relativ hohe Verschuldungsrate auf. Das ist ein Grund, dass die Banken trotz Bürgschaften durch die Förderbanken restriktiv sind.

### Kreditlimits nicht überziehen

In Anbetracht der Senkung der Kreditlimits durch die Kreditversicherer für die Forderungen der Sägewerke warnt Schwärzer die Betriebe vor einem Überziehen. „Wenn ein Zimmerer zum Beispiel nur mit 30.000 € versichert ist, darf man ihn nicht mit KVH im Wert von 100.000 € beliefern. Fällt der Kunde aus, kann der Säger 70.000 € abschreiben. Gerade bei unbekanntem Kunden im Export ist auf das Einhalten der Grenzen zu achten.“



Bildquelle: Liptay, Grafik: Schwärzer & Partner

**Manfred Schwärzer** rät der Sägeindustrie, am Deckungsbeitrag orientiert zu produzieren

## > 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, Unternehmenskauf und -verkauf

### Liquiditätsprobleme

Zusätzlich zu den hohen Rundholzkosten belastet auch die längere Kapitalbindung die Liquidität der Sägeunternehmen. „Betriebe mit einer hohen Weiterverarbeitungstiefe haben durchaus Durchlaufzeiten von sechs Wochen“, erzählt Schwärzer. Damit erhöht sich das Umlaufvermögen um etwa 25 %. Zudem haben sich die Zahlungsziele beim Rundholzverkauf verkürzt. „Das bedingt Liquiditätsprobleme, daher leben einige Säger von der Hand in den Mund. Die Herausforderung liegt darin, nicht nur Geld zu wechseln, sondern das Ergebnis zu verbessern“, betont der Consultant.

### Genaueres Produktions-Controlling

Neben reiner Datenerfassung und Soll/Ist-Vergleichen hält Schwärzer es für entscheidend, Verbesserungen zu erzielen: „Beim Produktions-Controlling muss ich beachten, was welches Produkt kostet und welchen Deckungsbeitrag man damit erzielt. Viele denken: Wir fahren statt ein-einfach zweischichtig und reduzieren dadurch die Stückkosten. Das Sägen auf Teufel kommt raus führt jedoch zur Erosion der Schnittholzpreise.“ Schwärzer rät, auf Dimension, Qualität, Ausbeute und Maschinenverfügbarkeit zu achten.

Das Beraterteam um Manfred Schwärzer besteht aus Dipl.-Betriebswirten, Dipl.-Kaufleuten und Dipl.-Ingenieuren mit langjähriger Management- und Beratungserfahrung. Aktuell haben die Münchener Consultant sieben intensive Beratungsmandate in der deutschen Sägeindustrie. Darunter sind zwei kleinere Säger mit einem Einschnitt unter 50.000 fm und fünf in der Größenordnung zwischen 200.000 und 500.000 fm/J. **PL**