

Erfolgspotenziale für Forstunternehmen

Anstoß und Auswirkung von Veränderungsprozessen in Forstunternehmen¹ – Teil 3: Holzerlös-Controlling

Von Dr. Jens Borchers², Donaueschingen

Im Forstbetrieb wird über die Eigenschaft des produzierten Rundholzes (Qualität, Sorte, Menge) zu nicht unerheblichen Teilen erst beim Kunden und durch den Kunden entschieden. Durch Werksvermessung und werksseitige Güteabwertungen kann es für Forstbetriebe zu Erlösverlusten von knapp 10 Euro/Fm kommen. Der Autor schlägt forstbetriebliche Maßnahmen sowie branchenweite Weiterentwicklungen zur Verbesserung der Situation vor.

Gegenüber der Wirtschaft im zweiten Sektor (Produktion) und dritten Sektor (Dienstleistung) sind die Forstbetriebe im Nachteil, weil sie bei gegebener Fläche ihre Rohstoff-erzeugung nur in engen Grenzen steigern können. Diese Grenzen sind durch naturale Rahmenbedingungen und das Nachhaltigkeitsgebot gegeben. Wenn hier von der – zwar grob vereinfachten, aber dennoch nicht unrichtigen – Vorstellung ausgegangen wird, dass der Forstbetrieb über die Jahre hinweg nur ein im Rahmen der periodischen Inventuren festgestelltes und i. d. R. nachhaltiges Einschlagsprogramm verfolgen und die daraufhin eingeschlagenen Rundhölzer vermarkten kann, dann sind dem forstlichen Unternehmensleiter weite Bereiche unternehmerischen Handelns nicht zugänglich, die auf eine Ausweitung des Umsatzes zielen und die als die Kernaktivitäten des Managements angesehen werden. Zur Steigerung seiner Umsatzposition kann der Forstbetrieb also keine Mengen-, sondern nur Preispolitik betreiben.

Preispolitik – nur begrenzt möglich

Verfolgt man die Rundholzmärkte in Mitteleuropa aus der Perspektive eines Marktteilnehmers, der in keinem Fall seines Kundenportfolios über marktrelevante Mengen verfügt, so wird allerdings die Begrenztheit unternehmerischen Handelns auch bei der Preispolitik rasch deutlich:

Preisbestimmend sind nur Abschlüsse der bedeutenden Marktteilnehmer. Dies sind in Deutschland (fast) ausnahmslos die staatlichen Forstverwaltungen bzw. Forstbetriebe, die – nach Bundesländern verschieden – neben den fiskalischen Hölzern auch über erhebliche Mengen aus den betreuten kommunalen und privaten Betrieben verfügen und so große Marktanteile auf sich vereinigen, dass sie in den meisten Fällen auch die Marktführerschaft besitzen.

Selbst größere private Forstbetriebe und forstlichen Zusammenschlüsse sind allenfalls – und das auch nur bei kleineren Sägewerken – in der Lage, 5 bis 10 % des Jahresbedarfs eines Kunden zu erfüllen. Größere Anteile sind im übrigen weder vom Kunden noch vom Lieferanten gewollt, weil sonst das Maß gegenseitiger Abhängigkeit zu groß wird und daher einer Lieferanten-Diversifikation aus dem jeweils gleichen Grund der Vorzug gegeben wird.

Die Preispolitik des Forstunternehmers kann daher kaum an allgemein kommunizierten „Eckpreis“ eines Leitortiments ansetzen, sondern muss sich auf den „ad-on“-Bereich beziehen: D. h. das angebotene Produkt muss sich hinsichtlich seiner üblicherweise nicht in der Qualität eingepreisten Eigenschaften so signifikant vom Standard unter-

scheiden, dass der Kunde bereit und aufgrund höherer Wertschöpfung auch in der Lage ist, einen höheren als den allgemein üblichen Preis zu bezahlen.

Gemeint sind zunächst die messbaren aber heute in der Regel noch nicht preisbestimmenden Materialeigenschaften wie z. B. Vollholzigkeit, Jahringbreite und Aushaltungslänge. Es ist unbedingt einen Versuch wert, derartige Produkteigenschaften im Preis umzusetzen, gelingt aber nur äußerst selten.

Hier sollen daher die so genannten „weichen“ Aspekte der Produktqualität betrachtet werden. Hierunter fallen echte prozessorientierte Leistungen, wie sie nur motivierte Mitarbeiter in funktionierenden Teams erbringen können. Dies sind beispielsweise:

- ◆ Liefertreue hinsichtlich Menge und Qualität,
- ◆ Liefargeschwindigkeit auf Kundenanfragen
- ◆ sowie die Fähigkeit, Sonderwünsche des Kunden erfüllen zu können.

Besonders hoch wird vom Kunden naturgemäß honoriert, wenn der Forstbetrieb dann lieferfähig ist, wenn eine allgemeine Situation des Mangels besteht. Dies ist vor allem im Winter während lang anhaltenden Schneephasen und in Spätsommern ohne Kalamitäts-holznanfall gegeben.

Preispolitik – Erlöspolitik

Ein anderer Aspekt, der selten diskutiert wird, aber viel mehr über die Leistungsfähigkeit des Forstbetriebes entscheidet, ist nach Ansicht des Autors zentral, nämlich die Erlöspolitik, die hier von der Preispolitik abgegrenzt werden soll. Mit Erlöspolitik sind alle Maßnahmen gemeint, die bei gegebener Preis-Mengen-Matrix dazu dienen, die tatsächlichen Einzahlungsströme je produzierter und vermarkter Verkaufseinheit zu optimieren.

Im Forstbetrieb spielt die Differenzierung zwischen Preis- und Erlöspolitik eine so große Rolle, weil – ganz im Gegensatz zu den meisten anderen Branchen – über die Produkteigenschaft (Qualität, Sorte, Menge) zu nicht unerheblichen Teilen erst beim Kunden und durch den Kunden entschieden wird.

Abwertung durch den Käufer

Um zu verstehen, worum es hierbei geht, muss man nur eine beliebige Abrechnung eines größeren Profilspannerwerkes studieren. Im Vergleich zu einem Verkauf ab Waldstraße, der als Referenz dienen soll und bei dem die Holzqualität vom Lieferanten bestimmt bzw. vom Kunden bei der Übernahme bestätigt wird, fallen auf:

- ◆ Abwertungen von vereinbartem B- bzw. BC-Preis in den D-Bereich,
- ◆ Klassifizierung als „nicht sägefähige Sortimente“,
- ◆ Absortierung wegen mangelnder Maßhaltigkeit oder wegen metallischer Bestandteile.

Am Beispiel einer Holzrechnung über 1000 Fm Nadelholz-Abschnitte und Umsortierungen im Bereich von jeweils zwischen 2 und 3 % kommen so Differenzbeträge in einer Größenordnung um rund 5000 Euro zustande, was einem Minus von insgesamt 6 % entspricht. Rechnet man nun auf den durchschnittlichen Holzerlös zurück, so resultiert beim Holzpreisniveau des zweiten Quartals 2011 (94 Euro/Fm für BC L2b) für die genannte Abrechnung eine Erlösdifferenz in Höhe von minus 5,32 Euro/Fm.



Zwischen einem kleinstrukturierten Sägewerksbetrieb im Mittelgebirge, das z. B. einen Jahreseinschnitt von 30000 Fm bewältigt und an der Waldstraße nach Waldmaß einkauft, und einem Großsägewerk, das unwidersprochen Güteabwertungen vornehmen kann und zudem Möglichkeiten zur Reduzierung der Volumenermittlung besitzt, lässt sich ein Wettbewerbsvorteil errechnen, der aktuell mit einer Größenordnung von 9,83 Euro/Fm bzw. 11 % beziffert werden kann. Das linke Bild zeigt Sägeholz, wie es für die Vermessung und Sortierung im Werk bereitgestellt wird – rechts: Holz, das im Wald vermessen wurde.

Vermessung durch den Käufer

Noch gravierender ist das in jüngster Zeit diskutierte Mengenthema, das vor allem dann eine Rolle spielt, wenn bei der Vermessung im Werk entweder durch Drehung des Stammes oder durch Rotation der Kluppe das volumenminimierende Durchmesserpaar ermittelt werden kann. Einmal willkürlich unterstellt, hierdurch käme eine Differenz von 5 % zum tatsächlichen Volumen zustande, die gleichmäßig über alle Stärkenklassen verteilt wäre, dann resultierte ein weiterer Erlösverlust in Höhe von minus 4,51 Euro/Fm.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Es handelt sich nicht nur um ein Problem für die Forstbetriebe – das auch. Das Hauptproblem entsteht durch die Wettbewerbsverzerrung zwischen den Sägewerken, die je nach ihrer Größenklasse verschieden in anderer Größenordnung in die Optimierung ihrer Messtechnik investieren können.

Aus der durchaus subjektiven Sicht eines Forstbetriebsleiters sei zumindest die von vielen Kollegen geteilte Empfindung wiedergegeben, wonach die Sortierung als um so besser empfunden wird, je näher die Entfernung zwischen Forstbetrieb und Sägewerk ist. Umgekehrt scheint die Zufriedenheit vieler Lieferanten mit den Ergebnissen der Vermessung und Qualitätseinschätzung in dem Maße abzunehmen, wie die Entfernung zwischen Lieferant und Abnehmer zunimmt.

Ob also subjektive Wahrnehmung oder Tatsache: Hierbei handelt es sich um ein Problem für Großsägewerke, die sich aus einem weitem Umfeld versorgen müssen. Dieses Problem lässt an der Anwendbarkeit der Regel steigender Skalenerträge mit wachsender Größe (auch als „Tonnendenken“ bezeichnet) im Sägewerksbereich zweifeln.

Im Beispielfall errechnet sich zwischen einem kleinstrukturierten Sägewerksbetrieb im Mittelgebirge, das z. B. einen Jahreseinschnitt von 30000 Fm bewältigt und an der Waldstraße nach Waldmaß einkauft, und einem Großsägewerk, das unwidersprochen die genannten Güteabwertungen vornehmen kann und zudem Möglichkeiten zur Reduzierung der Volumenermittlung besitzt, ein Wettbewerbsvorteil, der aktuell mit einer Größenordnung von 9,83 Euro/Fm bzw. 11 % beziffert werden kann.

Aus der Perspektive eines 10000 ha großen Waldbesitzers, der jährlich 40000 Fm Nadelstammholz vermarktet, geht es beim derzeitigen Preisniveau demnach um ein Potenzial von rund 400000 Euro, an dem zu arbeiten sich fürwahr lohnt!

Wiederum gewendet auf den eingangs vorgestellten Modellforstbetrieb bedeutet die Thematik eine Reinertragsdifferenz, die rund 30 % betragen kann. Diese ergibt sich zwischen dem erlösoptimalen Waldstraßenverkauf an regionale Kunden einerseits und andererseits dem „En-gros-Verkauf“ an überregional einkaufende Sägewerke auf Werksmaßbasis, wobei unterstellt wird, dass diese Sägewerke mit rotierender Kluppe den Mitteldurchmesser minimieren. – Kon-

kret lässt sich das dem Holzverkauf zuzurechnende Reinertragsrisiko im Beispielbetrieb auf eine Dimension von fast 70 Euro/ha/a beziffern.

Sind moderne Verfahren wirklich besser?

Was hat alles dies nun mit dem innovativen Unternehmer zu tun? Die nur beispielhaft vorgenommenen und vielleicht auch überzeichneten Kalkulationen zeigen, dass Innovation die überraschende Konsequenz haben kann, als modern und zukunftsorientiert geltende Verfahrensweisen des Holzverkaufsprozesses in Frage zu stellen.

Gemeint sind diverse Verfahren der Werkseingangvermessung, die häufig mit Abrechnungsverfahren im Gut-schriftmodus verbunden werden, Freistock-Verkäufen kombiniert mit Freiwerk-Lieferströmen ohne Waldstraßen-Referenzmaß, die zur horizontalen Integrationen der Forstwirtschaft entlang dem Holzlieferfluss führen sollen u. a. m. Derartige Methoden klangen eine Weile modern und erfreuen sich derzeit erstaunlicherweise wachsender Beliebtheit; nicht zuletzt bei staatlichen Forstbetrieben und im forstlichen Zusammenschlusswesen. Sie besitzen aber das Potenzial, die Forstbetriebe unglaublich viel Geld zu kosten, wobei das meiste Geld stets nach den Stürmen verloren geht, wenn in ganz kurzer Zeit enorme Mengen bewegt werden.

Kann es da eine gute Idee sein, derartige Methoden auch auf andere Holzarten, z. B. auf das Laubholz, auszudehnen?

Forstbetriebliche Antworten

Was muss aus forstbetrieblicher Unternehmenssicht getan werden, um den betrieblichen Erfolg zu erreichen und dem „Erlös-Drain“ Einhalt zu gebieten?

◆ Zum Ersten muss es gelingen, im Alltagsgeschäft eine Holzlogistik-Software zu nutzen, die ein funktionierendes Holzerlös-Controlling ermöglicht. (Erstaunlicherweise ist dies keine Selbstverständlichkeit.)

◆ Weiter muss ein Benchmarking betrieben und gepflegt werden, das latent vorhandene aber gleichsam „subkutan“ erfolgende Erlösabflüsse aufdeckt und damit erst das argumentative Rüstzeug für Veränderungsprozesse liefert. Es müssen allerdings auch die passenden (regionalen) Benchmark-Partner gefunden werden, bei denen der Zahlenvergleich lohnt.

◆ Drittens müssen die richtigen ablauforganisatorischen Maßnahmen im Wertschöpfungsprozess ergriffen und im Betriebsvollzug auch umgesetzt werden, damit die Erlösabflüsse wirksam beseitigt werden können.

Bevor die zuletzt genannte Forderung aufgenommen wird, die zur optimierten Betriebsorganisation und damit zur Kostensenkung hinführt, soll auf den Titel der Ausarbeitung zurückgekommen und gefragt werden, wie betrieblicher Erfolg und der darüberhinausweisende Fortschritt verbunden werden können.

Nochmals: Das Anliegen ist nicht, generell und undifferenziert eine Lanze

THESE

Holz-Controlling

Bei der Beurteilung kurzfristiger wirksamer Handlungsoptionen zur Verbesserung der Betriebsergebnisse steht ein optimiertes Holzerlös-Controlling an erster Stelle. Insbesondere ist durch eine tendenziell eher detailbezogene Holzbereitstellungs- und Holzverkaufsstrategie mehr zu gewinnen als durch zentralistische Logistik- und Vermarktungskonzepte (etwa mit Stockverkaufsverfahren und Franko-Lieferungen) eingespart werden kann.

für das lokal einkaufende Kleinsägewerk zu brechen und zu behaupten, ohne Großsägewerke sähe die Welt aus forstlicher Sicht betrachtet besser aus. Dies ist definitiv nicht so, denn gerade die Innovation großer Sägewerke, vor allem auf der Produktions- und Veredelungsseite sowie beim international ausgerichteten Absatz, hat der Forstbranche in den letzten Jahren enorm geholfen und nur auf diesem Wege kann das Cluster Forst und Holz insgesamt nach vorne kommen.

Allerdings soll betont werden, dass jegliche Art von Vermachtung und Monopolisierung der Märkte Schaden für alle Seiten mit sich bringt. Denn Vermachtung verleitet zur Versuchung, Innovation in Bereiche zu lenken, die jenseits eines fairen Marktverhaltens liegen.

Möglichkeiten für branchenweites Vorgehen

Was liegt also näher, als ein Messverfahren zu finden, das für alle gleich ist und das keine aufwendigen und vor allem diskussionsanfälligen Elemente in sich birgt wie etwa der früher viel gepriesene Vermessungsverein oder auch die Rahmenvereinbarung Rundholzvermessung? Was liegt näher, als sich auf ein Messverfahren zu einigen, das von der staatlichen Eichverwaltung kontrolliert werden kann? Was liegt näher, als das tatsächlich ins Werk gelieferte Holzvolumen zum Gegenstand der Abrechnung zu machen? Was also kann gegen ein sektionsweise ermitteltes Verdrängungsmaß sprechen, das zudem von der staatlichen Eichverwaltung und nicht von den vom beiderseitigen Goodwill abhängigen Arbeitsgruppen überprüft wird?

Erfolg im Forstbetrieb erreicht man in wirtschaftlich greifbaren Dimensionen durch den Stopp des latenten Erlösabflusses im Holzbereich – sofern er denn eine Rolle spielt, was sein kann, aber nicht sein muss. Branchenübergreifender Fortschritt aber kann nur gemeinsam erreicht werden, indem sich die Marktpartner auf ein objektives, niemanden diskriminierendes Vermessungsverfahren einigen!

(Fortsetzung folgt)

¹ Dieser Beitrag basiert auf dem Festvortrag des Autors anlässlich des Verleihung des Karl-Abetz-Preises am 7. Juli an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Der erste Teil des Beitrags (Fichtenwirtschaft) erschien im Holz-Zentralblatt Nr. 36, vom 9. September, S. 863/864, und der zweite Teil (Jagd) im Holz-Zentralblatt Nr. 37, vom 16. September, S. 881/882.

² Dipl.-Forstwirt und Dipl.-Volkswirt Dr. Jens Borchers ist seit dem Jahr 2000 Leiter des Forstbetriebes Fürst zu Fürstenberg und Träger des diesjährigen Karl-Abetz-Preises. Er lehrt an der Universität Göttingen und der Berner Fachhochschule SHL jeweils Forstmanagement.