



Visionen **erleben**

Diskussionspapier  
**Strategien der Sägeindustrie**  
– *Holzweg oder Überholspur* –

Rosenheim, 2013  
Quest Consulting AG



# Inhalt

- 1. Management Summary**
- 2. Das aktuelle Marktumfeld erfordert fundierte Überlebensstrategien**
- 3. Komplexe Herausforderungen erfordern pragmatische Lösungen**
- 4. Restrukturierung und Erschließung strategischer Optionen in 3 Phasen**
- 5. Quest Consulting: Kompetenzen und Team**

# Sägewerksindustrie mitten in der strategischen Krise – Lösungsansätze sind nun konsequent, aber auch pragmatisch umzusetzen

## Management Summary

### 1. Das aktuelle Marktumfeld erfordert fundierte Überlebensstrategien:

- Die Rohstoffversorgung wird hinsichtlich verfügbarer Mengen und adäquater Preise zunehmend schwieriger.
- Deutliche Überkapazitäten, Austauschbarkeit der Hauptprodukte und zunehmender internationaler Wettbewerb prägen das Geschäftsgebaren wesentlicher Marktteilnehmer.
- Vielfach existenzgefährdender Margendruck und Ergebniskrisen sind die Konsequenz

### 2. Komplexe Herausforderungen erfordern pragmatische Lösungsansätze:

- Eine Vielzahl von Sägewerken befindet sich aktuell neben der Ergebniskrise auch in einer strategischen Krise.
- Die häufig verfolgte Strategie der Kostenführerschaft führt in der Regel nicht zum Erfolg, da die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen nicht erfüllt werden können.
- Eine vom zeitlichen Ablauf und Umfang her gut strukturierte Steigerung der Wertschöpfungstiefe / Differenzierung und damit Abkopplung vom Rundholzpreis wird künftig der entscheidende Faktor zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit sein.

### 3. Restrukturierung und Erschließung strategischer Optionen in 3 Schritten:

- Restrukturierung / Evaluation Optimierungspotenzial:
  - Kurz- / mittelfristig operativ
  - Mittel- / langfristig strukturell
- Strategische Bestandsaufnahme und Ableitung strategischer Grundsatzentscheidungen
- Strategieumsetzung: Differenzierungs- / Nischenstrategie vs. M&A



## **1. Management Summary**

### **2. Das aktuelle Marktumfeld erfordert fundierte Überlebensstrategien:**

- Die Rohstoffversorgung wird hinsichtlich verfügbarer Mengen und adäquater Preise zunehmend schwieriger.
- Deutliche Überkapazitäten, Austauschbarkeit der Hauptprodukte und zunehmender internationaler Wettbewerb prägen das Geschäftsgebaren wesentlicher Marktteilnehmer.
- Vielfach existenzgefährdender Margendruck und Ergebniskrisen sind die Konsequenz.

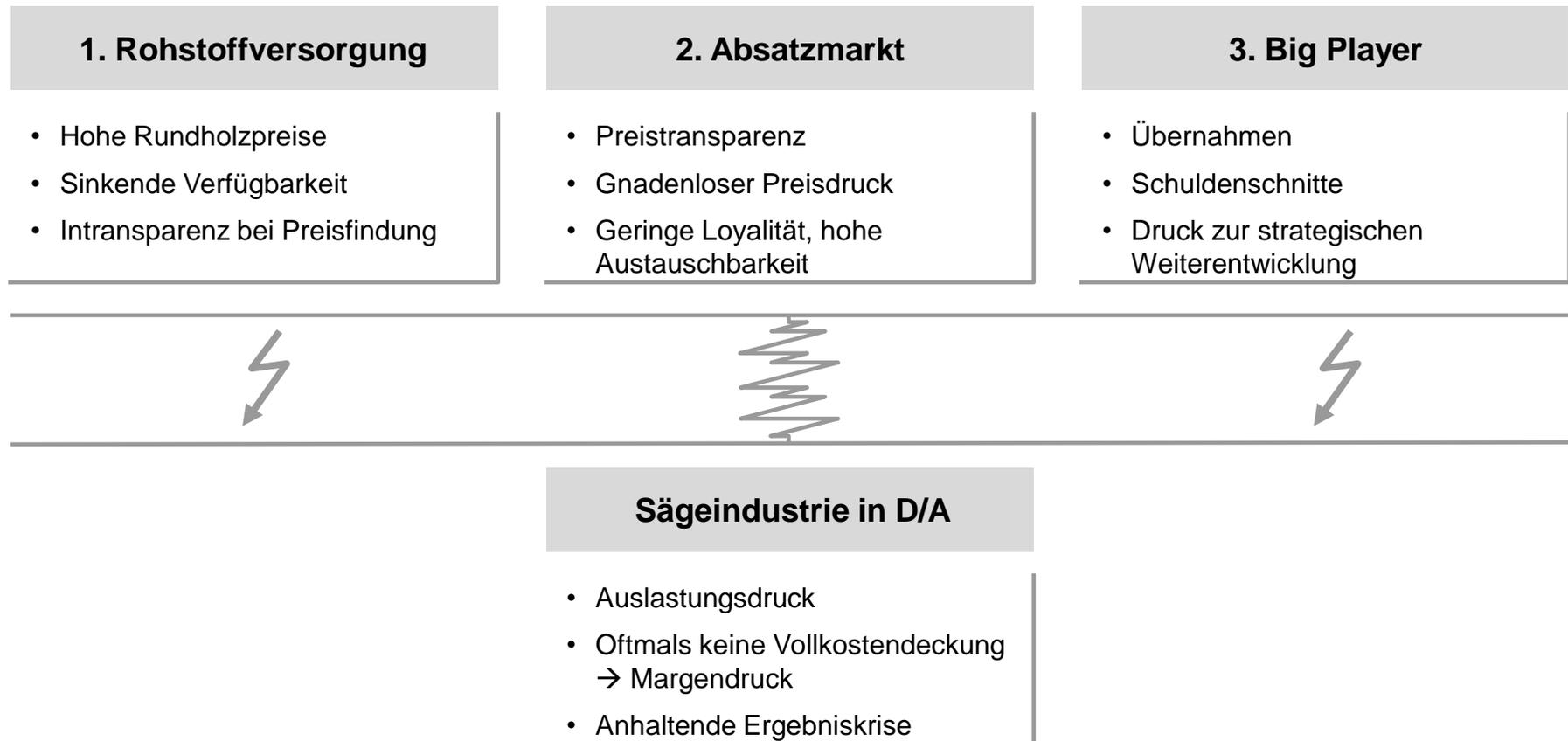
### **3. Komplexe Herausforderungen erfordern pragmatische Lösungen**

### **4. Restrukturierung und Erschließung strategischer Optionen in 3 Phasen**

### **5. Quest Consulting: Kompetenzen und Team**

# Etliche Unternehmen der deutschen und österreichischen Sägeindustrie befinden sich bereits in einer Existenzkrise

Drei Krisenursachen der Sägeindustrie in Deutschland und Österreich



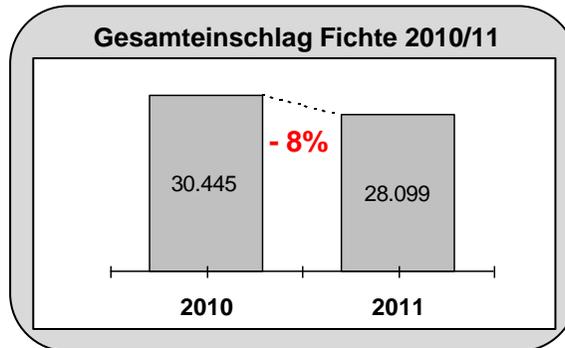
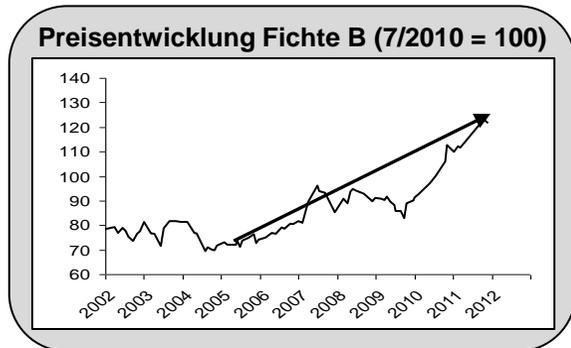
# Trotz deutlich steigendem Preisniveau geht Einschlag um rund 8% zurück – regelmäßig veröffentlichte Rundholzpreise intransparent



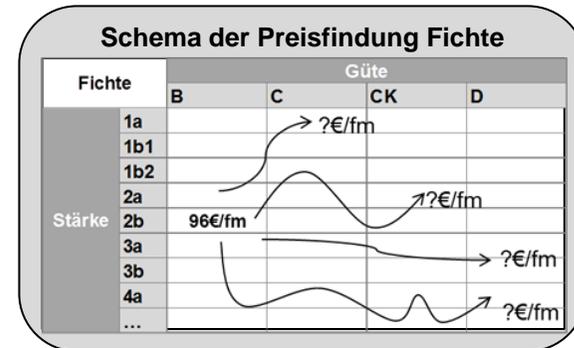
## 1. Rohstoffversorgung als Krisenursache

### 1. Rohstoffversorgung

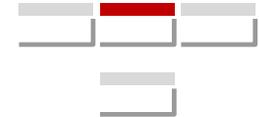
- Hohe Rundholzpreise
- Sinkende Verfügbarkeit
- Intransparenz bei Preisfindung



In 1.000m³ ohne Rinde



# Preistransparenz im Absatzmarkt, Austauschbarkeit im B2B und wachsende Komplexität im B2C treiben weiter Preis- und Margendruck



## 2. Absatzmarkt als Krisenursache

### 2. Absatzmarkt

- Preistransparenz
- Gnadenloser Preisdruck
- Geringe Loyalität, hohe Austauschbarkeit

#### Importdruck und Exportstau



#### Preisdruck im B2B



#### Individualisierung im B2C



# Markt steht vor Veränderung durch Konsolidierungen und Verzerrung der Kostenstrukturen – Handlungsdruck nimmt deutlich zu

## 3. Eingeschränkte internationale Wettbewerbsfähigkeit als Krisenursache



### 3. Big Player

- Übernahmen
- Schuldenschnitte
- Druck zur strategischen Weiterentwicklung

#### Strategen erkaufen sich Markteintritt

 **ILIM TIMBER**  **KLAUSNER**

“Klausner jetzt in russischer Hand: Ilim Timber übernimmt gleich zwei Sägewerke der Tiroler Klausner-Gruppe“

Merkur-Online, 15.06.10

#### Finanzinvestoren

“Carlyle Gruppe kauft Herstellerfirma Klenk Holz“

Bloomberg, 23.08.13

#### Auswirkungen auf Branche

- „Buy and Built“: Marktanteile ankaufen, koste was es wolle
- Schuldenschnitte verzerren die Kostenstrukturen
- Welche Optionen bleiben?  
→ Nische oder Verkauf

1) Wesentliche Länder

# Dramatische Margenerosion, Überkapazitäten im Markt und unterschätzte Kostenskaleffekte führen zu Existenzkrise in Sägewerken

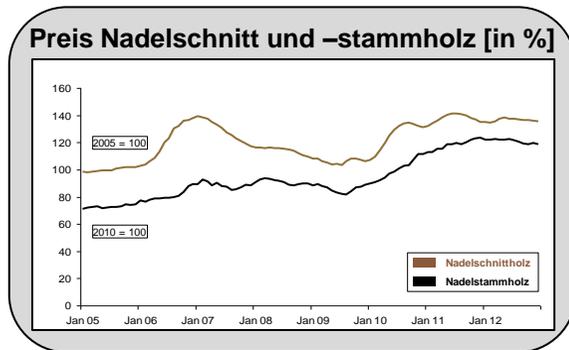
Auswirkungen der Existenzkrise der Sägeindustrie in D/A



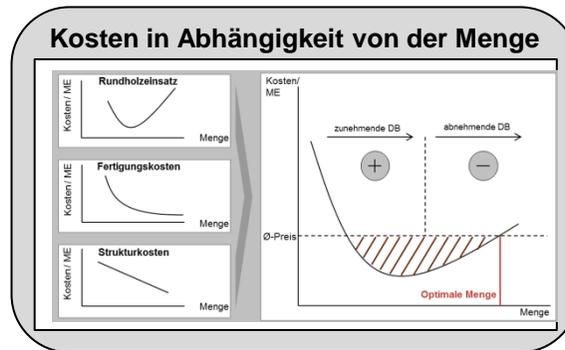
## Sägeindustrie in D/A

- Auslastungsdruck
- Oftmals keine Vollkostendeckung → Margendruck
- Anhaltende Ergebniskrise

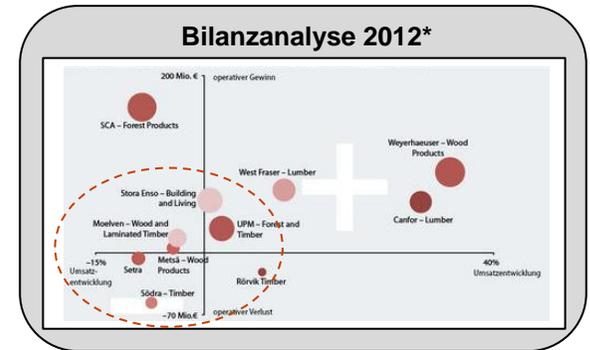
### Margenerosion



### Kostenskaleffekte



### Europa leidet



\*) Ergebnis, Umsatzentwicklung (im Vergleich zum VJ)  
Ausgew. börsennotierter Schnittholzproduzenten 2012

## **1. Management Summary**

## **2. Das aktuelle Marktumfeld erfordert fundierte Überlebensstrategien**

## **3. Komplexe Herausforderungen erfordern pragmatische Lösungen:**

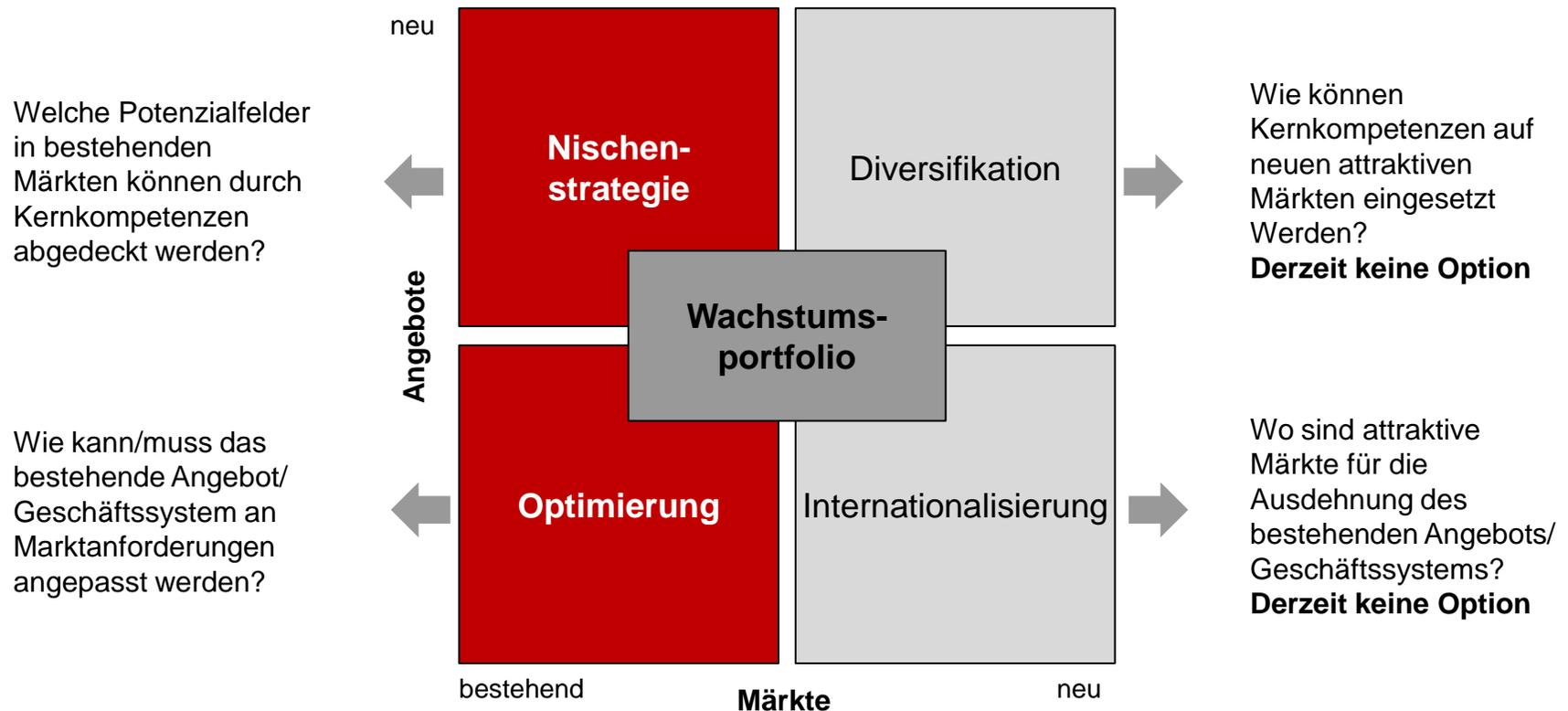
- Eine Vielzahl von Sägewerken befindet sich aktuell neben der Ergebniskrise auch in einer strategischen Krise.
- Die häufig verfolgte Strategie der Kostenführerschaft führt in der Regel nicht zum Erfolg, da die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen nicht erfüllt werden können.
- Eine vom zeitlichen Ablauf und Umfang her gut strukturierte Steigerung der Wertschöpfungstiefe und damit Abkopplung vom Rundholzpreis wird künftig der entscheidende Faktor zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit sein.

## **4. Restrukturierung und Erschließung strategischer Optionen in 3 Phasen**

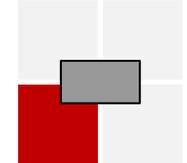
## **5. Quest Consulting: Kompetenzen und Team**

# Die Optionen des Wachstumsportfolios bieten ein pragmatisches Denkgerüst – im Fokus stehen vorerst Optimierung und Innovation

Zwei strategische Handlungsoptionen für die mittelständische Sägeindustrie



# Durch Maßnahmen zur Optimierung des Geschäftsmodells kann die Ertragslücke verringert und der Unternehmenswert gesteigert werden



## 1. Handlungsoption: Optimierung Geschäftsmodell

### Maßnahmen zur Kostenreduktion

- Kapazitätsanpassung produktiver Bereiche
- Reduktion Verwaltungskosten
- Reorganisation Aufbauorganisation
- Optimierung/Ausschreibung Logistik
- Prozessoptimierung
- Einkaufsmanagement B/C-Teile

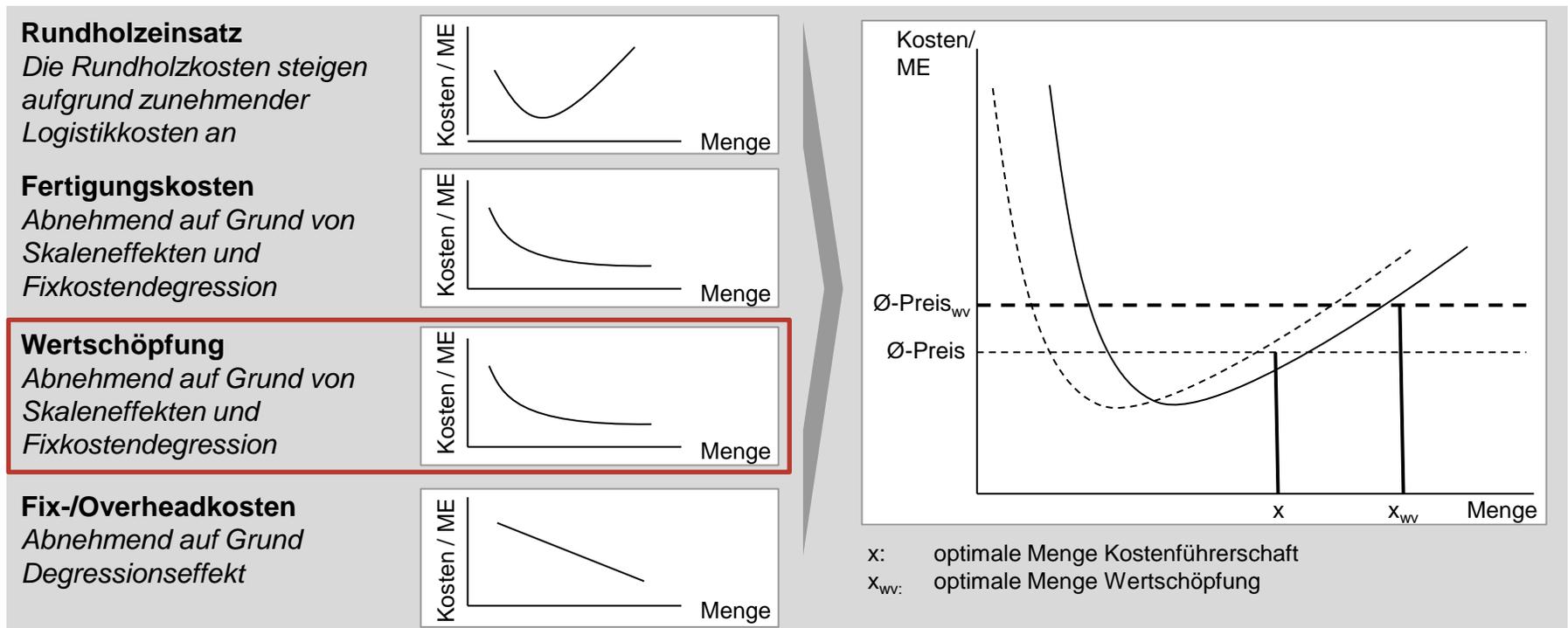
**Steigerung  
EBIT-Marge  
und  
Unternehmens-  
wert**

### Maßnahmen zur Ertragssteigerung

- Optimierung Sortiment
  - Optimierung Rundholzsortierung
  - Ausbeutesteigerung
  - Forcierung ertragsstarker Produkte
- Abschneiden von Verlustträgern
  - Kunden/Märkte/Sortimente
  - Standorte
  - Beteiligungen
- Vertriebssteigerungsprogramme

# Künftiger Erfolgsfaktor wird nicht mehr die Produktionskapazität sondern die Wertschöpfungstiefe und eine Nischenstrategie sein

## 2. Handlungsoption: Nischenstrategie – Fokussierung auf die Wertschöpfung

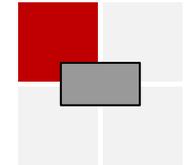


**Kostenführerschaft funktioniert in der Sägeindustrie nur bei nicht kompensierbaren Wettbewerbsvorteilen im Rundholzeinkauf. Wertschöpfung und damit Abkopplung vom Rundholzpreis wird der entscheidende Faktor zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit**

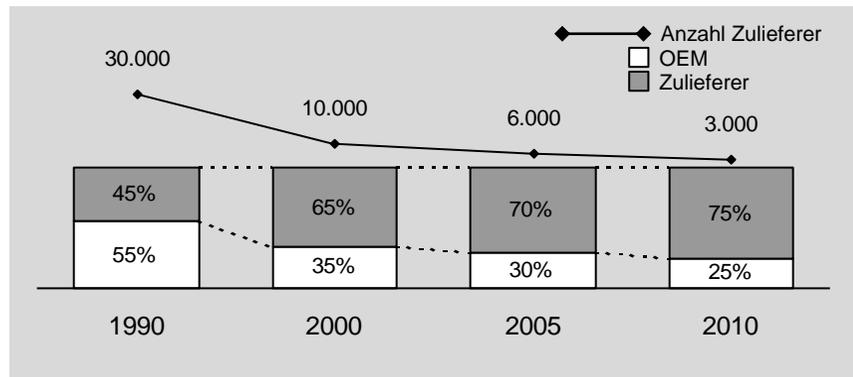


# Ein Vergleich mit der Automobilindustrie zeigt, welchen Weg die Sägeindustrie potenziell vor sich hat

## Exkurs Automobilindustrie



### Anzahl Zulieferer und Wertschöpfungsanteil



### Rahmenbedingungen der Zulieferindustrie

- 1 • Steigender Kostendruck bei dem OEMs  
→ Weitergabe an die Zulieferer  
→ Kostensenkungsmaßnahmen bei Zulieferern
- 2 • Konzentrationswelle bei den Zulieferern  
→ Deutliche Verschiebung der Wertschöpfung zu den Zulieferern
- 3 • Innovationsdruck bei den Zulieferern  
→ Aufbau von Entwicklungskompetenz  
→ Etablierung von horiz. und vert. Netzwerken

### Erfolgsfaktoren der Zulieferer

- Aktive Übernahme von Wertschöpfung
- Aktives Treiben des Konsolidierungsprozesses
- Spezialisierung und Integration
- Bildung eines stabilen Kooperationsnetzwerkes
- Supply Chain Optimierung (Übergang von „make-to-stock“ zu „make-to-order“)

*"Ziel muss sein, von den Automobilherstellern als strategischer Partner für spezialisierte Produkte und nicht als Lieferant von Massenware akzeptiert zu werden. So können sich die Zulieferer von ihren Wettbewerbern abgrenzen und umgehen den Preisverfall für Massenware"*

Gerald Heine, PWC

**Im Vergleich zur Automobilindustrie befindet sich die Sägeindustrie heute in Phase 1.**



## **1. Management Summary**

## **2. Das aktuelle Marktumfeld erfordert fundierte Überlebensstrategien**

## **3. Komplexe Herausforderungen erfordern pragmatische Lösungen**

## **4. Restrukturierung und Erschließung strategischer Optionen in 3 Phasen:**

- Restrukturierung: Radikale Kostenreduktion, schlanke, transparente und flexible Organisation, Erweiterung Controlling
- Reorganisation: Erhöhung Wertschöpfungstiefe, strukturelle Anpassung Werke
- Wachstum: Ausbau Wertschöpfung

## **5. Quest Consulting: Kompetenzen und Team**

# Mögliche strategische Optionen sollten in drei Schritten bis zur Umsetzung „durchdekliniert“ werden

## Evaluation und Umsetzung strategischer Optionen

Schritte	Maßnahmen	Wesentliche Ziele				
<p>1</p> <p>Restrukturierung / Evaluation Optimierungspotenzial</p>	<p><b>Kurz- / mittelfristig operativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensenkung</li> <li>• Restrukturierung Prozesse und Aufbauorganisation (schlank, transparent, flexibel und kundenorientiert)</li> <li>• Professionalisierung Steuerungsinstrumente (Kalkulation, Planung, Controlling, IT-Unterstützung)</li> </ul> <p><b>Mittel- / langfristig strukturell</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrukturierung des Angebotes</li> <li>• Potenziale aus Erhöhung Wertschöpfungstiefe</li> <li>• Strukturelle Produktion (Standorte, Kapazitäten, Leistungserstellung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung Ergebnislücke</li> <li>• Absicherung Cash Flow</li> <li>• Erhalt / Steigerung Unternehmenswert</li> </ul>				
<p>2</p> <p>Strategische Bestandsaufnahme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen / Risiken des Marktes</li> <li>• Stärken / Schwächen des eigenen Geschäftsmodells</li> <li>• Wettbewerbsposition und bestehendes Optimierungspotenzial</li> <li>• Eigene Ressourcen (Management, Kapital, Know-How, strat. Partner)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung strategische Grundsatzentscheidung</li> </ul>				
<p>3</p> <p>Strategieumsetzung</p>	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="505 1193 1004 1239">Differenzierungs-/Nischenstrategie</th> <th data-bbox="1027 1193 1518 1239">M&amp;A</th> </tr> <tr> <td data-bbox="505 1239 1004 1358"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erarbeitung Detailkonzept</b></li> <li>• Businessplanung</li> <li>• Umsetzungsfahrplan</li> </ul> </td> <td data-bbox="1027 1239 1518 1358"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl M&amp;A Berater</li> <li>• Durchführung M&amp;A Prozess</li> <li>• Exit</li> </ul> </td> </tr> </table>	Differenzierungs-/Nischenstrategie	M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erarbeitung Detailkonzept</b></li> <li>• Businessplanung</li> <li>• Umsetzungsfahrplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl M&amp;A Berater</li> <li>• Durchführung M&amp;A Prozess</li> <li>• Exit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgreiche Fortführung / Weiterentwicklung</li> <li>• Kapitalerhalt für Gesellschafter und sonst. Kapitalgeber</li> </ul>
Differenzierungs-/Nischenstrategie	M&A					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erarbeitung Detailkonzept</b></li> <li>• Businessplanung</li> <li>• Umsetzungsfahrplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl M&amp;A Berater</li> <li>• Durchführung M&amp;A Prozess</li> <li>• Exit</li> </ul>					



- 1. Management Summary**
- 2. Das aktuelle Marktumfeld erfordert fundierte Überlebensstrategien**
- 3. Komplexe Herausforderungen erfordern pragmatische Lösungen**
- 4. Restrukturierung und Erschließung strategischer Optionen in 3 Phasen**
- 5. Quest Consulting: Kompetenzen und Team**

## Fachkompetenz: Zahlreiche Projekte in der Holz- und Möbelbranche

Quest Consulting – welche Branchenerfahrungen haben wir?

### Konsumgüter

- Zusammenarbeit mit der Hochschule Rosenheim in verschiedenen Projekten (Sägewerk, Holzwerkstoffherstellung, Holzoberflächenbearbeitung)
- Begleitung bei der Sanierung eines großen Sägewerks in der Insolvenz mit deutschen und europäischen Niederlassungen

### Industriegüter

- Restrukturierung eines führenden europäischen Großsägewerks
- Begleitung verschiedener deutschen und österreichischen Büromöbelherstellern (Strategieentwicklung, Distressed M&A, Vertriebskonzept, Fachhandelsstrategie, Logistikoptimierung)

### Handel

- Beteiligungsmanagement für 15 deutsche Büromöbelhändler (strategische / operative Planung und Controlling)
- Strategische Neuausrichtung und Vertriebskonzept für einen Objekteinrichter in der Phase der Unternehmensnachfolge

### Bau & Projektgeschäft

- Sanierungskonzept Messe- und Ladenbau in Planinsolvenz und Begleitung des Change-Prozesses
- Sanierungskonzept für Hersteller von Holzwerkstoffen und Begleitung des Unternehmensverkaufes in der Insolvenz

### Holz

- Unterstützung eines weltweit agierenden Holzwerkstoffherstellers im Projektmanagement zur Einführung einer technischen Innovation
- Unterstützung bei Markteintrittsstrategie für marktführenden Chemiekonzerns für innovativen Holzwerkstoff
- Konzept und Begleitung der Gründung einer Innovationsplattform für die Holzbranche (Innovationsoffensive Holz e.V.)

### Dienstleistung

# Beratungserfahrung in Strategieberatung, Wirtschaftsprüfung und Wissenschaft sind unsere Basis

## Kernteam Säge- und Holzindustrie (Auszug)

**Albert Hager**

Diplom-Informatiker, Partner

Erfahrung als Projektleiter Roland Berger Strategy Consultants, Geschäftsführer Quest Beteiligungsgesellschaft, Aufsichtsrat, Beirat und GF in mittelständischen Unternehmen

**Themen**

Restrukturierung, Strategieentwicklung, Interim Management, M&A

---

**Attila Lottner**

Dipl. Ing. (FH) Holztechnik, Projektleiter

Geschäftsführer Quest Furniture Group, Geschäftsführer der Arteligna, Projektleiter in Mandaten bei Unternehmen der Holzverarbeitenden Industrie und Handel

**Themen**

Restrukturierung, Strategieumsetzung, betriebswirtschaftliches und strategisches Controlling

---

**Andreas Maquet**

Diplom-Betriebswirt

Erfahrung als: Projektleiter Roland Berger Strategy Consultants, Geschäftsbereichsleiter Dr. Wieselhuber & Partner, Partner goetzpartners, Geschäftsführer Baker Tilly Roelfs Unternehmensberatung, CSO / CRO Klenk Holz AG

**Themen**

Restrukturierung, Strategie- / Organisationsentwicklung, Interim Management

---

**Dr. Franz-Josef Lückge**

Diplom-Forstwirt, Dr. rer. Nat., Inhaber Forst Holz Markt Consulting

Senior Advisor bei Unternehmenssanierung/-restrukturierung in der Sägeindustrie, Analysen internationaler Märkte

**Themen**

Vor- und nachgelagerte Märkte, Marktstrategien, Due Diligence, Fachgutachten Beihilfe- und Kartellrecht

Visionen **erleben**

[www.questconsulting.de](http://www.questconsulting.de)

