

Flexibler mit Risiken umgehen

ALTPAPIER Angesichts hoher Preisschwankungen und relativ starrer Kosten sollten Entsorger eingefahrene Geschäftsstrukturen überdenken



Mittlerweile sind die Risiken am internationalen Altpapiermarkt größer als beim Handel mit den im DAX gelisteten Aktien

Wer mit dem Feuer spielt, kann sich leicht die Finger verbrennen. Wer sich auf Aktiengeschäfte einlässt, weiß dies in aller Regel und handelt entsprechend flexibel, um auf Kursschwankungen entsprechend reagieren zu können. Doch wer hätte gedacht, dass man noch vorsichtiger sein sollte, wenn man sich auf Altpapiergeschäfte einlässt? Hier soll das Risiko aufgrund der hohen Preisschwankungen mittlerweile höher sein, als bei Aktien. Experten der Lexington Consulting empfehlen daher, über neue Beschaffungs- und Vermarktungsstrategien nachzudenken, um diese Risiken zu minimieren.

Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes sprechen eine klare Sprache: Die Entsorgungsbranche bleibt von der Wirtschafts-

krise nicht verschont. Innerhalb eines Jahres hat sich die Anzahl der Insolvenzverfahren mehr als verdoppelt. Die Auswirkungen sind so weitreichend, dass eine nachhaltige und langfristige Unternehmensexistenz gefährdet ist. Grund dafür ist nicht nur der krisenbedingte Auftrags- und Absatzrückgang, sondern insbesondere die starken Veränderungen auf den Rohstoffmärkten.

Grundlegende Änderung des Marktes

Von dieser Entwicklung besonders betroffen war der Altpapiermarkt, dessen Struktur sich angesichts der Wandlung vom Abfall zum Sekundärrohstoff bereits in den Jahren vor Ausbruch der Wirtschaftskrise weltweit verändert hat, und zwar nachhaltig:

Bis Mitte der 80er Jahre folgte die Entwicklung des Altpapierangebots der Nachfrage der inländischen Papierindustrie. Diese hat ein starkes Wachstum erfahren und hat die Produktion von Papier sukzessive gesteigert. Seit Mitte der 80er Jahre hat sich dann das Altpapierangebot von der Nachfrage entkoppelt, indem das Altpapieraufkommen stärker zugenommen hat als der absolute Altpapierverbrauch der Papierfabriken. Trotz deutlicher Erhöhung der Altpapiereinsatzquote entstanden am Markt Übermengen, weil die Menge des getrennt erfassten Altpapiers noch schneller zunahm.

Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre zeichnet sich ein Wandel ab: Altpapier der unteren Sorten wurde verstärkt nach Asien exportiert. Ein Meilenstein in dieser Ent-



Von Alexander Carsten, Tobias Zimmermann, Patrick Kemnitz

Die drei Autoren arbeiten bei der Lexington Consulting GmbH. Carsten ist Geschäftsführender Gesellschafter und Leiter des Kompetenzzentrums Entsorgungswirtschaft. Zimmermann ist Senior Project Manager und Kemnitz ist Consultant. Die Lexington Consulting wurde 1998 in Berlin gegründet und deckt alle klassischen Bereiche einer Top-Management-Beratung ab. Seit der Gründung arbeitet das Unternehmen unter anderem für kommunale und private Unternehmen in der Entsorgungswirtschaft.

wicklung war das Jahr 2002, wo in Deutschland nach langen Jahren erstmals wieder mehr exportiert als importiert wurde.

Mit der Zunahme des globalen Altpapierhandels waren nicht nur verstärkte Preisschwankungen zu beobachten. Es ergaben sich sogar Veränderungen im sonst langjährig stabilen Preisgefüge zwischen verschiedenen Altpapiersorten, wie beispielsweise „Deinkingware“ und den „Gemischten Papieren“. Bereits vor Ausbruch der Wirtschaftskrise sind die Preisunterschiede dieser beiden Sorten auf nahezu Null zusammengeschumpft. Dies war insbesondere im März und April 2008 der Fall. Zwischenzeitlich hatte der Abstand zwar wieder zugenommen, jedoch ging durch die Preiserhöhung im August 2009 bei den unteren Sorten und stabilem Verlauf von Deinking die „Preisschere“ wieder ein Stück weit zu.

Angesichts dieser Entwicklung müssen sich Unternehmer die Frage stellen, ob sie angesichts der sehr geringen Preisdifferenzen gemischtes Altpapier und Deinkingware überhaupt noch trennen sollen, wenn den dabei entstehenden zusätzlichen Sortierkosten keine entsprechenden Mehrerlöse gegenüber stehen. Eine Antwort auf diese Frage wirkt sich auf die Auslastung der Sortieranlagen aus, womit deutlich wird, dass sich die Änderungen des Altpapierpreisgefüges nicht nur unmittelbar den Handel und die Vermarktung betreffen, sondern auch die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen innerhalb eines Entsorgungsunternehmens.

Anstöße zu mehr Nachhaltigkeit

Beim Verkauf von Altpapier setzte sich in den vergangenen Jahren immer mehr die Erkenntnis durch, dass nur eines sicher ist: Das nichts sicher ist. Dies gilt vor allem dann, wenn man auf dem Altpapiermarkt langfristig Geschäfte abschließen will. Vergleicht man den Verlauf der Großhandelsverkaufspreise für Altpapier der Sorten Deinking und gemischtes Altpapier mit dem Verlauf der im DAX notierten Aktienkurse, so zeigt sich, dass die Kurse im Leitindex der deutschen Aktienbörse deutlich geringer schwanken, als die Preise auf den Altpapiermärkten. Mit anderen Worten: Der Handel mit Altpa-

pier ist deutlich riskanter als der Handel mit DAX-Aktien. Wer sein Kapital im Altpapiergeschäft statt in Aktien investiert, sollte für das höhere Risiko auch eine höhere Verzinsung erwarten, damit es sich rentiert.

Wer ins Altpapiergeschäft investiert, sollte daher genau wissen, auf welche Risiken er sich einlässt. Ganz besonders gilt dies für Entsorger, da ihre Erfassungs- und Sortierkosten nicht vollständig durch entsprechende Erlöse für diese Dienstleistungen decken können, sondern diese in die Handelsspanne des Altpapiers mit einberechnen. Weil viele Entsorger für die Sammlung und Sortierung von Altpapier kaum eigene Erlöse erwirtschaften (können),

wird das operative Geschäft den Marktpreisschwankungen im Altpapiergeschäft beinahe unmittelbar ohne zusätzliche Sicherungsmöglichkeiten ausgesetzt.

Hintergrund ist ein extremer Wettbewerb mit teilweise ruinösem Preiskampf. Dies ist sowohl bei der Beteiligung von privaten Entsorgern bei kommunalen Ausschreibungen, bei denen Kommunen Festpreisvergütungen für Altpapier langfristig zugesagt werden, und somit Preisrisiken vollständig an den Auftragnehmer übergehen, als auch im Geschäftskundensegment zu beobachten. Es lässt sich feststellen, dass Entsorgungsunternehmen häufig nicht Vergütungskonzepte umsetzen, die auf der einen Seite eine Beteiligung der Kunden an Vermarktungsgewinnen erlauben, auf der anderen Seite die Kosten für die erbrachte Dienstleistung ausreichend decken und hierüber risikomindernde Geschäftsansätze wählen.

Das Verständnis von Altpapier als Rohstoff hilft, den Markt und das Geschäft weiterzuentwickeln. Beispielsweise ist eine Orientierung an anderen Rohstoffmärkten möglich, um bereits etablierte Lösungen für Hedgegeschäfte zu suchen. Zudem können sich „neue Altpapierprodukte“ am Markt entwickeln. Bereits heute gibt es faktisch eine Differenzierung zwischen kurzfristig abgerufenen und jährlich vereinbarten Altpapiermengen und somit verschiedene „Altpapierprodukte“. Diese Entwicklung kann

zu einem ausgeprägten Spot- und Basisgeschäft weitergeführt werden. Die abnehmerseitige Situation am Markt muss dann eine entsprechende Abbildung im Geschäftsmodell der Vermarktungsunternehmen finden.

Grundsätzlich bleibt für Entsorger eine solide Kostendeckung der erbrachten Dienstleistungen im Altpapiergeschäft unabdingbar. Darüber hinaus können Unternehmen im Altpapiergeschäft über eine entsprechende Ausgestaltung ihre Risiken beeinflussen. Hierbei bestehen drei wesentliche Einflussmerkmale: erstens

die Vertragslaufzeit, zweitens die Vergütungsmodalitäten und drittens Absicherungsgeschäfte von Preisschwankungen.

Extremer Wettbewerb zwingt Entsorger zum Umdenken

Kurze Vertragslaufzeiten erhöhen die unternehmerische Flexibilität und verringern das Preisrisiko. In Verbindung mit Vertragsverlängerungsoptionen stellen auch kurze Vertragszeiten bereits längerfristige Geschäftsbeziehungen in Aussicht.

Langfristig sollten die Entsorgungsunternehmen die Wirtschaftskrise als Chance für Veränderungen verstehen. Auch wenn sich die Konjunktur und die Altpapiernachfrage mittelfristig wieder erholen, und sich damit stabile Marktverhältnisse einstellen, sollten Entsorger über nachhaltige Modelle nachdenken. Dadurch können sich nicht nur ihre Risiken auf ein erträgliches Maß senken, sondern auch das Verständnis von Altpapier als Rohstoff stärken, und damit den Gedanken der Kreislaufwirtschaft. □

Alexander Carsten, Tobias Zimmermann, Patrick Kemnitz

Auf einen Blick:

- Mit der zunehmenden Gefahr größerer Preisschwankungen am Altpapiermarkt steigt auch das Risiko.
- Entsorger sollten sich hierauf einstellen, sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite.
- Wer langfristig am Markt bestehen will, sollte seine Altpapieraufbereitung flexibel anpassen, und für die Erfassung und Sortierung zusätzliche Erlöse erwirtschaften.