

Grüne Aussichten? Cash is King!

Management Methoden für eine bessere Liquidität



Foto: Adobe Stock

Angesichts steigender (Energie-)Kosten und rückläufiger Umsätze geraten bei vielen Herstellern und Händlern in der Grünen Branche nicht nur die Ergebnisse, sondern auch die Liquidität unter Druck. Wer weiterhin unternehmerische Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit wahren will, für den gilt aktuell mehr denn je die Regel: Kapital ist zwar nicht alles, aber ohne Kapital ist alles nichts. Cash ist King!

Martin Berger

Manager bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München



Matthias Müller

Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München



Gesunde und refinanzierungsfähige Verschuldungsrelationen? Das ist das wesentliche Ziel unternehmerischer Tätigkeit – nicht nur in der Grünen Branche. Neben einer soliden Eigenkapitalausstattung (Eigenkapitalquote mindestens 30 Prozent), gehört dazu auch ein gesundes und resilientes Verhältnis von Fremdkapital zu EBITDA (<3). Entsprechende Maßnahmen zur Liquiditätsstärkung sollten deshalb jetzt auf die Agenda des Managements. Wie diese aussehen können?

Bessere Liquidität durch Kostensenkung

Neben der Optimierung von Einkaufskonditionen, die sich aktuell bekanntermaßen kompliziert gestalten, sind auch Effizienzsteigerungen in der Lieferkette, wie beispielsweise eine Reduzierung der Lieferanten – statt 5 nur 3 – eine Möglichkeit zur Kostensenkung. Auch in der Produktion

beziehungsweise auf der Handelsfläche kann angesetzt werden, indem Energie- und Personalkosten auf den Prüfstand kommen. Eine Optimierung des Bestands-/Lagermanagements stellt weiteres Einsparungspotenzial dar: Langsam drehende Produkte müssen identifiziert und kritisch hinterfragt werden. Dieser Prozess ist aktuell beim Branchenprimus OBI in vollem Gange: Ziel ist, die Lagerkosten möglichst gering zu halten, da sich dieser Faktor der vor allem auf die Liquidität und nur nachgelagert auf das EBITDA auswirkt.

Bessere Liquidität durch Umsatzsteigerung

Umsatzsteigerungen durch eine Erhöhung der Absatzvolumina, beispielsweise durch intensivierte Marketing, sollten idealerweise mit möglichst ertragsträchtigen Produkten geschehen. Wer langfristige Umsatzsteigerungen

anvisiert, sollte sein Angebot grundsätzlich überdenken beziehungsweise umstrukturieren. Konkrete Ansatzpunkte sind zum Beispiel:

- **Die Evaluation von Angebotserweiterungen im Service-Bereich:** Auch hierfür liefert Obi ein interessantes Beispiel. Die Expertise einzelner Mitarbeitender wird genutzt, um Kunden ein deutschlandweites digitales Angebot zur Planung ihrer Bauvorhaben in Haus und Garten, beispielsweise einer Terrasse, zu bieten. Dies holt nicht nur Kunden in die eigenen Märkte, sondern ermöglicht auch weitere digitale Interaktionen und besseres Werbe-Targeting. Auch wenn eine Implementierung dieser umfassenden Option sicher nur für die wenigsten Unternehmen der Grünen Branche realistisch ist – eine Erweiterung der Serviceangebote ist allemal eine Überlegung wert. Denn wer den Kunden künftig „enablet“, erhöht nicht nur den Umsatz, sondern gleichzeitig auch die Kundenbindung.

- **Die Erweiterung der Vertriebskanäle:** Gerade Direct-to-Consumer Kanäle sind für Produzenten der Grünen Branche auf Grund der verfügbaren Kundendaten und dem direkten Kundenkontakt interessante Optionen, um neue Produkte abseits der etablierten Kanäle an den Endkonsumenten zu bringen. Das Sortiment, beispielsweise eines Onlineshops, sollte sich aber von dem Angebot auf der Fläche unterscheiden, um höhere Margen zu erzielen. Um sowohl online als auch

offline nicht in die Vergleichbarkeit mit großen Händlern zu kommen, sollten für die direkten Kanäle spezielle Produkte beziehungsweise Angebotsformen (Packungsgrößen) oder Bundles entwickelt werden.

Bessere Liquidität durch WCM

Working-Capital-Management (WCM) sollte vor allem ein Ziel verfolgen: Die Kapitalbindung durch effiziente Steuerung von Forderungen, Verbindlichkeiten und Beständen reduzieren. Denn dies mündet in einer Freisetzung von Liquidität und trägt so zur Reduzierung der Finanzierungslücke aus restriktiver Fremd- und Eigenkapitalvergabe bei. Im Rahmen eines „Cash-Desk“ werden dabei klassischerweise vor allem die Maßnahmen Zahlungszieloptimierung, Senkung des Lagerbestands sowie Bestandsverwertungen durchgeführt. Gerade für die Betreiber großer Gartencenters ist dies eine interessante Option, weil das Geschäft somit unabhängiger von saisonalen Schwankun-

gen betrieben werden kann und die knappen finanziellen Ressourcen besser allokiert werden können.

Bessere Liquidität durch Umfinanzierung

Finanzielle Restrukturierungsmaßnahmen sind ein wesentlicher Bestandteil und die Basis erfolgreicher Sanierungen auch in der Grünen Branche. Sie eröffnen finanzielle Spielräume für die operative Restrukturierung und strategische Neuausrichtung, die zum Teil hohen Investitionsbedarf oder temporäre Ergebnisbelastungen mit sich bringen können.

Eine Reihe außergerichtlicher Instrumente wie beispielsweise Debt-to-Equity-Swaps, Mezzanine-Finanzierung, Forderungsverzicht oder die Hebung stiller Reserven können helfen, die Passivseite für den Finanzierungsprozess zu stärken. Darüber hinaus können gerichtliche Instrumente der finanziellen Restrukturierung genutzt werden, wenn eine konsensuale Lösung aus rationalen oder emotionalen Gründen nicht erreicht wird.

Fazit

Deutlich wird: Wer in turbulenten Zeiten unternehmerische Unabhängigkeit wahren will, kommt um Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung nicht vorbei. Kleinere und größere Stellschrauben sind zahlreich, verlangen aber bei Umsetzung eine verlässliche Liquiditätsplanung. Denn neben einer szenarienbasierten Unternehmensplanung ist sie die Grundlage zur Gestaltung und Modellierung der Finanzierungsarchitektur sowie der Abbildung von umsetzungsorientierten Handlungsoptionen. Wenn Branchenplayer diese Aufgabe jetzt proaktiv und mit professioneller Unterstützung angehen, ist klar: Cash sorgt künftig zwar nicht allein für rosige Aussichten, aber was den Fortbestand in der Branche angeht, auf jeden Fall für grüne!