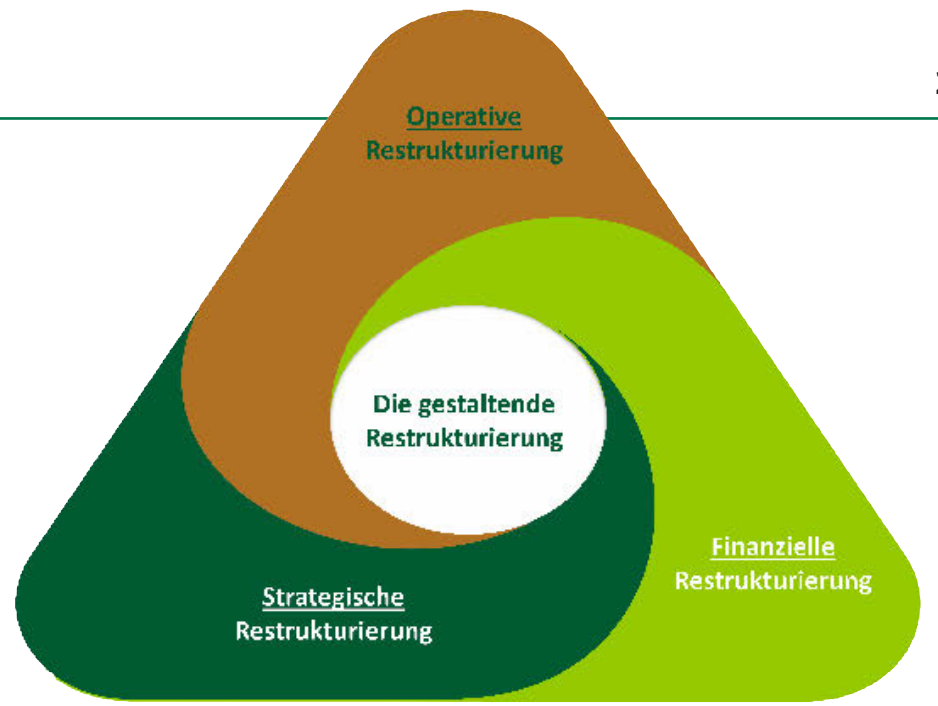


Restrukturierung ist kein Scheitern sondern eine Chance

Management Strukturelle Probleme angehen, so lange noch Handlungsspielraum vorhanden ist



Gerät das Zusammenspiel aus Umsatz, Kosten, Ergebnis, Cash Flow und Liquidität in einem Gartencenter aus dem Gleichgewicht, gerät das Unternehmen in die Krise und wird zum Restrukturierungsfall, was oft als Scheitern interpretiert wird. Dabei sind Restrukturierungen ein normaler Bestandteil unternehmerischer Entwicklung und bieten große Chancen.

Dr. Timo Renz

Managing Partner und Leiter Konsumgüter & Handel bei Dr. Wieselhuber & Partner



Daniel Emmrich

Partner Operative Restrukturierung bei Dr. Wieselhuber & Partner



Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Betriebe sie frühzeitig, ganzheitlich und zahlenbasiert angehen. Restrukturierung kann eine Form der „Selbstheilung“ sein, denn das Unternehmen wird ganzheitlich auf den Prüfstand gestellt: Strukturen des Gartencenters werden hinterfragt, die strategische Ausrichtung angepasst oder neu aufgesetzt und das operative Geschäft optimiert – auch unter den besonderen Rahmenbedingungen von Saisonalität, hohen Warenrisiken und schwankenden Kundenfrequenzen.

Für eine erfolgreiche Restrukturierung sind im Wesentlichen zwei Aspekte entscheidend. Zum einen ist Ganzheitlichkeit erforderlich. Es reicht nicht aus, einzelne Kostenpositionen oder Warengruppen zu adressieren. Vielmehr müssen Gartencenterinhaber sämtliche Bereiche hinterfragen – vom Sortimentsaufbau und der Flächenproduktivität über Prozesse, Organisation und Führung bis hin zur Finanzierung.

Zum anderen sollten sie den Prozess frühzeitig einleiten, solange der operative Handlungsspielraum noch ausreichend vorhanden ist. Wer erst reagiert, wenn Liquiditätsgpässe auftreten, hat in der Regel nur noch begrenzte Gestaltungsmöglichkeiten.

Erkenntnis ist schwierigster Teil

Die Erkenntnis, dass sich ein mittelständisches Unternehmen wie ein Gartencenter oder ein Hersteller in einer Krise befindet, ist meistens der schwierigste Teil des Prozesses. Die Symptome einer Strategie-, Ertrags- oder Ergebniskrise lassen sich in der Grünen Branche in frühen Phasen leicht relativieren.

Schwächere Umsätze erklären Unternehmer mit ungünstiger Witterung, Margenverluste mit Preisdruck oder veränderten Kundenfrequenzen. Hohe Abschriften oder wachsende Lagerbestände gelten als saisonal bedingt. Dass im Haus struktureller Anpassungsbedarf besteht – etwa im Sortiment, in der Flächennutzung oder in der Organisation – will oftmals nicht gesehen werden.

Eine Krisendiagnose lässt sich klar in drei Bestandteile gliedern, die in der Praxis häufig verwechselt werden: Auslöser, Symptome und Ursachen. Die Krisenauslöser führen zum

Ausbruch der Krise, stehen jedoch meist in keinem direkten Zusammenhang mit den eigentlichen Ursachen. Sie sind häufig zufälliger Natur und stellen den sprichwörtlich letzten Tropfen dar. Im Gartenmarkt sind dies oft operative Störungen wie eine verfehlte Saisonplanung, Überhänge in Warengruppen, Probleme in der Warenverfügbarkeit oder Personalausfälle in frequenzstarken Phasen.

Zeichen für latente Krisen

Die Symptome einer Krise sind typischerweise branchenübergreifend ähnlich und abhängig vom Eskalationsgrad. In latenten Krisen zeigen sich auch im Gartencenter Planverfehlungen, rückläufige Deckungsbeiträge, steigende Strukturkosten, unzureichende Flächenproduktivität und Entscheidungstau. Das Management beschäftigt sich stark mit dem Tagesgeschäft, während es notwendige Anpassungen aufschiebt.

In der Bilanz steigen Working Capital und Lagerbestände, Forderungslaufzeiten verlängern sich. Der Finanzbedarf wächst – häufig bei gleichbleibendem Umsatz, bedingt durch die hohe Vorfinanzie-

rung der Saison. In der akuten Phase treten schließlich Liquiditätsgpässe auf.

Die eigentlichen Krisenursachen liegen meist tiefer und sind selten rein operativer Natur. Strategische Defizite führen zu einer schleichenden Ertragskrise, etwa wenn Sortimente nicht mehr zur Zielgruppe passen, Standorte an Attraktivität verlieren oder die Betriebe ihre Flächen nicht wertschöpfend nutzen.

Finanzierungsfehler zeigen sich insbesondere in einer unzureichenden Abbildung saisonaler Liquiditätsverläufe. Nachfolge- und Führungsprobleme führen zu Vertrauensverlust bei Mitarbeitenden ebenso wie bei Banken, Lieferanten und Geschäftspartnern. Operatives Missmanagement lässt Kosten steigen, Prozesse verlieren an Effizienz, Overheads wachsen.

In der Restrukturierung geht es daher zunächst darum, ein belastbares Zahlengerüst aus Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow aufzubauen. Wer stumpf auf die Gewinne und Verluste schaut und sich über Umsatz anstelle von Ergebnis freut, wird scheitern. Auf Basis einer sauberen IST-Analyse werden operative, strategische und finanzwirtschaftliche Maßnahmen definiert und quantifi-

ziert, die zum Zielbild des restrukturierten Unternehmens führen.

Im Zentrum jeder Restrukturierung steht eine integrierte Finanzplanung. Sie bildet die Klammer der Neuausrichtung. Maßnahmen ohne quantifizierte Effekte sind nicht belastbar. Es muss klar sein, welche Kosten entstehen und welche Auswirkungen auf Ergebnis, Bilanz und Cashflow zu erwarten sind – auch eine Restrukturierung muss finanzierbar sein.

Die Restrukturierung eines mittelständischen Unternehmens umfasst drei große Bereiche. Denn nur wenn sie ganzheitlich und zahlenbasiert erfolgt, kann sie erfolgreich sein.

Grafik: Dr. Wieselhuber und Partner



Fazit

Wer Restrukturierung nicht als persönliches Scheitern, sondern als Chance sowie Aufforderung für aktives unternehmerisches Handeln versteht und frühzeitig agiert, schafft die Voraussetzungen, sich in der Grünen Branche robust und zukunftsfest aufzustellen. Entscheidend ist, nicht erst zu reagieren, wenn eine Liquiditätskrise eintritt, sondern zu handeln, solange noch Gestaltungsspielraum besteht.