

Wenn weniger mehr ist!

Das Corona-Virus ruft nachhaltige Erschütterungen auch in unserer Branche hervor. Für einige Bereiche wirkt es wie ein Brandbeschleuniger für längst fällige Innovationen. Jetzt gilt es, eingefahrene Muster auf den Prüfstand zu stellen, um für die nächste Krise gewappnet zu sein. Von **Dr. Johannes Berentzen**, Mitglied der Geschäftsleitung, und **Philipp Hoog**, Manager, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Nicht nur im Garten ist „weniger oft mehr“: Auch Unternehmen sollten über Redimensionierung nachdenken.

Foto: Adobe Stock

Die Corona-Pandemie beschäftigt derzeit zugegeben nicht nur die Grüne Branche. Sie stellt die wahrscheinlich größte gesellschaftliche Herausforderung seit dem zweiten Weltkrieg dar. Dabei haben Handels- und Herstellerunternehmen der Branche in den vergangenen Wochen extreme Verluste (und das zu allem Übel noch im Saisongeschäft) hinnehmen müssen. In einigen Bundesländern waren Bau- und Gartenmärkte knapp vier Wochen gänzlich geschlossen – in der Hoffnung, auch durch diese makroökonomischen Maßnahmen eine Verbreitung des Virus zu verhindern.

Die Schäden und Verluste in der Branche sind derzeit nur zu erahnen. Eines steht jedoch fest: Ein „weiter wie bisher“ wird es auch nach der Krise nicht geben. Konsumgewohnheiten, Interessen und Prioritäten der in der Vergangenheit stets treuen Kunden haben sich mit steigender Digitalisierung bereits dramatisch verändert. Die Krise deckt zudem schonungslos Missstände in Unternehmen auf, die schon lange vorhanden waren und beschleunigt diese dann

eher noch. Sie wirkt wie ein Brandbeschleuniger auf das schon länger lodernde Feuer überholter Geschäftsmodelle. Oder in anderen Worten: Die Halbwertszeit einer Vielzahl von Geschäftsmodellen hat sich durch die Krise nochmals verkürzt. Handeln lautet das Gebot der Stunde – aber richtig!

Liquidität sichern

Voraussetzung für den Fortbestand des Unternehmens und damit auch der erste Schritt aus der Krise ist die Sicherung der eigenen Liquidität. Aktive Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität stellen hierbei Ausgaben dar, die nicht getätigt werden. Angemessene, kostenseitige Maßnahmen müssen dabei helfen, den „Corona-Rucksack“ nicht noch größer werden zu lassen und dadurch konsequent die Geschäftsfähigkeit des Unternehmens und somit die Arbeitsplätze zu sichern.

Verschiebung/Stornierung von Bestellungen und Beschaffungsaufträgen, Neuverhandlung von Mietverträgen, Lieferantenkonditionen und Kreditlinien sowie Reduzierung aller vermeidbaren va-

riablen Kosten stehen dabei im unmittelbaren Fokus. Der Aufwand der Liquiditätssicherung wird jedoch, wie derzeit leider zu beobachten ist, noch immer von zu vielen Unternehmen auch in der Grünen Branche unterschätzt – im schlimmsten Falle ein existenzieller Fehler.

Strukturen redimensionieren

Bereits vor der Krise fand in der Grünen Branche ein Strukturwandel statt. Die Wettbewerbslandschaft hat sich mehr und mehr konsolidiert oder konzentriert. Der Drang der Kunden, grüne Sortimente verstärkt online zu beziehen, wuchs stetig. Doch eine Vielzahl von Unternehmen hatte – auch mit dem Motiv, die vorhandenen Flächen zu schützen – keine wirklich kundenorientierte Antwort. Umsätze wurden zumeist und unwiderruflich an übermächtig gewordene Internet-Händler wie Amazon abgegeben.

Mittel- und langfristig ist in der Grünen Branche nach der Krise nun von einem deutlich geringeren Umsatzniveau auszugehen als vor Ausbruch der Corona-Pandemie, da verfügbares Einkommen wegbreicht. Auf Grund der dadurch wachsenden Unsicherheit wird auch die Bereitschaft zur Aufnahme von Krediten eher überschaubar sein. Auf Basis der Planungsprämissen der Liquiditätsszenarien wird eine Redimensionierung des Unternehmens und seines Geschäftsmodells notwendig.

Für alle zentralen Prozesse und Arbeitsabläufe sind Mengengerüste abzuschätzen und basierend darauf Ertrags- und Verlustquellen zu identifizieren. Es geht darum, Standards und Best Practices in den Prozessen bestmöglich zu nutzen, um Skalierungseffekte und Effizienzpotenziale trotz geringerem Umsatzniveau zu realisieren. Gerade bei Corona-bedingter Neukreditaufnahme wird es notwendig sein, die Kapitaldienstfähigkeit nachzuweisen und mittelfristig, das heißt mit Sicherheit, bereits ab 2021 ein vernünftiges Verhältnis von EBITDA und Fremdfinanzierung darzustellen.

Die Devise für ein bestmögliches Betriebsergebnis lautet: Fokussierung auf das Wesentliche auch bei geringerem Umsatz, Nutzung von Standardinstrumenten und Standardprozessen und Verzicht auf alles Unwesentliche. Um dieses Unwesentliche zu identifizieren,



In der Krise gilt: Konzentration auf das Wesentliche.

Grafik: Wieselhuber&Partner

ist es zwingend, die Kundenperspektive einzunehmen. Ausschließlich Leistungen, Prozesse und Strukturen, die durchgängig einen nachhaltigen Kundennutzen generieren, sind zukünftig weiter zu verfolgen.

Einen Gartenplaner, der in der Vergangenheit nur wenig Zuspruch erfahren hat, wird somit auch in Zukunft der Kategorie „Unwesentliches“ zuzuordnen sein und sollte somit entweder stärker auf den Kundennutzen ausgerichtet werden oder gänzlich eingestellt werden.

Geschäftsmodell transformieren

Prozesse sowie deren Skalierbarkeit sind neu zu justieren, Datenstrukturen zu vereinheitlichen, Silos aufzubrechen und der Zugriff auf unikate Daten für alle entlang der Wertschöpfungskette sicherzustellen. Der USP (Alleinstellungsmerkmal, Anm. d. Red.) entsteht künftig durch bessere und schnellere Interpretation von Daten, durch größere Reagibilität, durch früheres Wissen und somit bessere Entscheidungen. Dies alles erfolgt bei deutlich geringeren Beständen, höherem Umschlag und damit einem geringeren Finanzierungsbedarf. Es können also Mittel, die zur Bewältigung der Corona-Krise aufgenommen wurden, zurückgeführt werden, ohne dass dies das Ergebnis belastet.

Die digitalen Elemente greifen an drei erfolgsrelevanten Stellen an: Der Rohertrag verbessert sich durch Services und

neue Leistungen, das EBITDA steigt durch Ressourcen- und Prozesseffizienz, Working Capital, beanspruchtes Kapital und damit notwendiges Finanzierungsvolumen werden reduziert. Bilanzkennzahlen sowie zentrale Kennzahlen, wie die Relation EBITDA zu Verschuldung, werden signifikant verbessert. Die Nutzung aller Potenziale der Transformation wird am langen Ende die wirkungsvollste Methode sein, um den Rucksack der Corona-Pandemie loszuwerden und die für Markt und Wettbewerb notwendigen Freiheitsgrade zurückzugewinnen. ■

Fazit

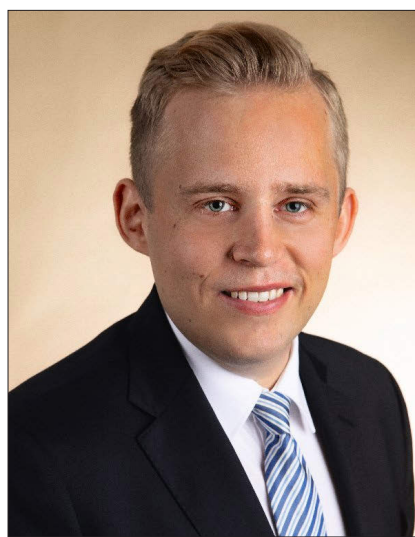
Die anhaltende gesellschaftliche Unsicherheit ist auch in den Unternehmen der Grünen Branche derzeit deutlich spürbar. Konsequentes Handeln ist nun gefragt, um die Geschäftsfähigkeit zu sichern und Umsätze wieder hochzufahren. Die entstandene Verunsicherung sollte insgesamt zu einer höheren Veränderungsbereitschaft führen.

Unternehmen der Grünen Branche müssen „alte Zöpfe“ abschneiden (Redimensionierung), sich ausschließlich auf die Generierung eines nachhaltigen Kundennutzens fokussieren und die Organisation entsprechend ausrichten (Transformation). Nur dann ist weniger auch wirklich mehr! (ho/be)



„Die Krise wirkt wie ein Brandbeschleuniger auf das schon länger lodernde Feuer überholter Geschäftsmodelle.“

Dr. Johannes Berentzen,
Mitglied der Geschäftsleitung
Wieselhuber & Partner, München



„Es gilt, alle Potenziale der Transformation zu nutzen, um den Rucksack der Corona-Pandemie loszuwerden.“

Philipp Hoog, Manager
Wieselhuber & Partner, München