



# WCG CONSULTING GMBH

Strategie · Marketing · Controlling · Organisation

**„Was sollte der GaLaBau in der sich abzeichnenden Marktsituation beachten?“**

## **Aktuelle Marktlage**

Die Auftragsbücher im Garten- und Landschaftsbau sind weitestgehend gut bis sehr gut sowie bis in das erste Quartal 2023 hinein gefüllt. Das laufende Geschäftsjahr verspricht positive Ergebnisse und auch hinsichtlich der Personalsituation sind viele Unternehmen größtenteils zufrieden. Warum also sollte sich die Branche Gedanken zur aktuellen Marktlage machen, wenn selbst die Jahresstatistik des Bundesverbands Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e. V. (BGL) nach dem zweiten Pandemie-Jahr bei den wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen durchweg eine positive Entwicklung zeigt? So stieg der Jahresumsatz der GaLaBau-Betriebe ein weiteres Jahr in Folge um 300 Millionen Euro (plus 3%) auf 9,68 Milliarden Euro (2020: 9,38 Mrd. Euro). Dabei erwirtschafteten die mehr als 4.200 Mitglieder der GaLaBau-Verbände 62 Prozent des Umsatzes. (Veröffentlichung 02/2022 1997-2022 ARCHmatic - Alfons Oebbeke)

## **Den Markt im Blick behalten**

Verhaltener wird es allerdings bei Anfragen zu Neuaufträgen, insbesondere wenn es um größere grüne Investitionen in der Zukunft geht. Hier besteht aufgrund der Risiken und der damit einhergehenden Verunsicherung bereits eine spürbare Zurückhaltung bei den Auftraggebern. Dies bestätigt unter anderem auch der Einzelhandel, welcher sich nicht nur durch die Pandemie, sondern auch aktuell mit deutlichen Umsatzrückgängen konfrontiert sieht und dringend eine Umstrukturierung sowie Neuausrichtung benötigt.

Trotz aller momentanen noch positiven Kennzahlen müssen wir aufgrund des Ukraine Kriegs und der in Teilbereichen vorhandenen Verzögerungen bei Materiallieferungen ein ständig wachsames Auge auf die laufende Entwicklung in unserer Branche richten. Zudem hat unsere Wirtschaft zwei Jahre Pandemie mit deutlichen Auswirkungen auf die Finanzkraft des Landes sowie aktuell immense Kostensteigerungen zu verzeichnen. Dies wird sich unausweichlich auf die Investitionsbereitschaft im öffentlichen, aber auch im privaten Bereich auswirken.

## **Veränderungen frühzeitig erkennen**

Wenn die Wirtschaft lahmt oder gar eine Rezession droht, zeigt uns die Erfahrung der Vergangenheit, dass der Garten- und Landschaftsbau in der Regel erst mit deutlich zeitlicher Verzögerung die Auswirkungen zu spüren bekommt. Dennoch

sollte sich die Branche darauf einstellen, dass es in den kommenden zwei bis drei Jahren schwieriger werden kann. Entsprechende Vorbereitungen der Unternehmen sind dann ausschlaggebend, um gut durch diese Krise zu kommen.

Nach einer aktuellen Studie rechnet das IfUS Institut mit einer Rezession. Eine Inflation mit rund acht Prozent haben wir bereits. Das IfUS Institut geht für das laufende Jahr noch von einem Wirtschaftswachstum von 1,6 Prozent aus. Für das nächste Jahr wird von der Wirtschaftsforschung ein weiteres Schrumpfen der Wirtschaftsleistung um 0,3 Prozent prognostiziert. Die Inflation steigt laut deren Vorhersage im kommenden Jahr auf 9,3 Prozent an. Die Kürzung der Gaslieferungen aus Russland und die dadurch ausgelösten drastischen Preissteigerungen lassen den bisherigen wirtschaftlichen Erholungsweg nach der Coronaphase deutlich schlechter aussehen als erhofft. Erst im Jahr 2024 rechnen die Experten mit einer Normalisierung und einer Wachstumsrate von 1,8 Prozent sowie einem Rückgang der Inflation um 2,5 Prozent.

Die Energieversorger passen zum Jahresbeginn 2023 ihre Strom- und Gaspreise an die höheren Beschaffungskosten an, so dies noch nicht geschehen ist. Das wird die Inflationsrate insbesondere im ersten Vierteljahr weiter hochtreiben und bedeutet, dass die realen Haushaltseinkommen kräftig zurückgehen. Der damit einhergehende Kaufkraftverlust, gemessen am Rückgang der realen Pro-Kopf-Löhne in diesem und im kommenden Jahr, ist so hoch wie nie zuvor seit Beginn der heutigen volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung im Jahr 1970. Die Experten gehen aber auch davon aus, dass sich der Preisanstieg im Verlauf des kommenden Jahres wieder abschwächt.

### **Strategische Eckpfeiler für eine wachstumsorientierte Entwicklung**

Wer Marktveränderungen frühzeitig erkennen möchte, muss wissen, wo sein Unternehmen steht und welche Ziele das Unternehmen in den kommenden zwei bis drei Jahren realisieren will. Deshalb sollte die Unternehmensstrategie zum festen Bestandteil in der Unternehmensführung gehören. Je mehr Mitarbeiter sich in diesen Prozess auf der Leitungsebene einbringen, desto höher ist der Umsetzungserfolg oder im Umkehrschluss, die gegebenenfalls schnelle Anpassung und Neuausrichtung bei eintretenden Veränderungen. Es empfiehlt sich ein jährliches Strategiemeeting mit dem Leitungskreis im Unternehmen, das im besten Fall extern und somit völlig neutral moderiert wird. In der Regel führt dieses Vorgehen gleichzeitig zu einem Motivationsschub bei der gesamten Belegschaft. Auf diese Weise hat das Unternehmen beispielsweise die Produktausrichtung für die kommenden Jahre, die Zielgebiete hinsichtlich der Gewinnung von Neukunden sowie die damit verbundene Vorgehensweise gemeinsam erarbeitet, abgestimmt und dokumentiert. So richtig rund wird das Ganze dann, wenn man zudem noch die vorhandenen Ressourcen in Form von Mitarbeitern und Betriebsmittel sowie die Verantwortlichkeiten und Schwerpunkte der einzelnen Personen im Unternehmen miteinbezieht und definiert.

### **Betriebswirtschaftliche Eckpfeiler - Stichwort Umsatzrendite**

Im nächsten Schritt wird die Unternehmensplanung mit Zahlen, Daten und Fakten unterlegt. Die hierfür zu erstellende Umsatzplanung schärft dabei das betriebswirtschaftliche Verständnis hinsichtlich der zwingend notwendigen zeitnahen Bewertung und Abrechnung der laufenden Baustellen und Projekte bei allen Mitarbeitern. Die Ermittlung der monatlichen Bestandsveränderung ist gerade in Zeiten des Wandels von besonderer Bedeutung und erfordert bei den Unternehmen eine erhöhte Wachsamkeit.

## Risiko Materialpreissteigerungen

Der Materialaufwand kann über die Erfahrungswerte der Vergangenheit ermittelt werden. In Zeiten mit akuten Marktpreisveränderungen, wie sie die Branche derzeit erlebt, ist mit einem entsprechenden Risikoaufschlag bei älteren Erfahrungswerten oder aber mit aktuell vorliegenden und kalkulierbaren Einkaufspreisen zu rechnen. Für die kommenden Jahre wird mit keinem Abwärtstrend hinsichtlich der Preisentwicklung gerechnet. In dieser Position befinden sich in der Regel auch die Fremdleistungen für Subunternehmer. Diese sind mit einem separaten Risikoaufschlag zu versehen.

Der nach Abzug des Materialaufwands ermittelte Deckungsbeitrag 1 (Rohertrag) sollte so hoch sein, dass sich nach Abzug der Personalaufwendungen, der Sachkosten sowie des Zinsaufwandes eine positive Umsatzrendite (je nach Unternehmensausrichtung) von mindestens zehn Prozent ergibt. Das jedenfalls ist die Empfehlung aus dem Hause der WCG Consulting GmbH.

Die realistische Planung der Gesamtleistung des Materialaufwands sowie des Personalaufwands ist die größte Herausforderung. Deshalb sollte man als Unternehmen hierauf das Hauptaugenmerk legen. Die Sachkosten unterliegen in der Regel keinem hohen Planungsaufwand mehr. Jedoch müssen die höheren Energiekosten, welche in den Sachkosten beinhaltet sind, entsprechend berücksichtigt werden.

Wie bereits dem vorangegangenen betriebswirtschaftlichen Bericht der WCG (Rundschreiben vom 11.5.2022) zu entnehmen war, liegt eine ebenso große Bedeutung im fortlaufenden Controlling und somit in der Feststellung der sowohl positiven als auch negativen Abweichungen von der erstellten Unternehmensplanung.

Der monatliche Soll/Ist-Abgleich kann mit geringem Aufwand ermittelt und kommentiert werden. Die erforderlichen Daten sind beispielsweise über DATEV importierbar oder werden über die monatliche Erfolgsrechnung/BWA erfasst. In diesem Zusammenhang empfehlen wir immer die Bereitstellung der **kurzfristigen Erfolgsrechnung/BWA** in Kombination mit der **Summen-Saldenliste** sowie der unbezahlten Rechnungen (**OPOS**) der **Kreditoren und Debitoren** durch den Steuerberater des Unternehmens. Zudem sollten alle diese Informationen spätestens am 20. des Folgemonates vorliegen.

Mit der heute im Einsatz befindlichen Branchensoftware (beispielsweise Rita Bosse, DATAFlor oder KS21, um nur einige zu nennen), können Auftragsbearbeitung, Kalkulation, Abrechnung der Projekte, die Zeiterfassung der Mitarbeiter sowie die Bewertung der Bauprojekte übersichtlich abgebildet werden. In diesem Zusammenhang hat die Zeiterfassung der Produktivstunden eine wichtige Bedeutung für die Kalkulation bzw. für die Nachkalkulation. Das Baustellen-Reporting, das durch eine Softwarelösung erfasst wird, kann in der Regel mittels einer Schnittstelle (beispielsweise GaLaWork o.a. Lösungen) das Zahlenwerk innerhalb der Branchensoftware ergänzen und auch entsprechend dargestellt werden. Somit sind die Grundsteine für eine tägliche Transparenz sowie Erzielung einer guten Umsatzrendite gelegt.

**Fazit:** Aufbauend auf eine jährliche Aktualisierung unserer Unternehmensstrategie benötigen wir die nächsten ein bis zwei Jahre den Blick nach vorne in der Unternehmensplanung. Daraus abgeleitet ist der monatliche Soll/Ist-Abgleich (Zahlen

Daten Fakten einfach und transparent) sowie ein ständiger Einblick in die laufende Umsatz- und Kostenentwicklung für die Unternehmensentwicklung (WCG Unternehmer Cockpit mit G&V Vergleich) notwendig. Hinsichtlich der aktuellen Marktveränderungen sollten wir ein wachsames Auge auf unsere Kalkulationen haben. Grundlage hierfür sind die fortlaufenden Nachkalkulationen und in diesem Zusammenhang natürlich auch die Risiko- und Gemeinkostenzuschläge.



**Ansgar Lienert** berät mittelständische Unternehmen im Garten und Landschaftsbau. Er ist seit 2001 als selbstständiger Unternehmensberater und seit 2018 innerhalb der WCG Consulting GmbH tätig. Er ist Sparringspartner und Berater von GaLaBau-Unternehmen sowie Moderator von ERFA-Gruppen des VGL Baden-Württemberg e. V. sowie des FGL Hessen-Thüringen e. V. Seine Beratungsschwerpunkte liegen überwiegend im Bereich der betrieblichen Veränderungsprozesse sowie der Erstellung einer Unternehmensplanung (Strategie- und Ergebnisplanung). Auch die Optimierung von Abläufen innerhalb einer Nachfolgeregelung bei einem Generationenwechsel gehören zu seinem Beratungsportfolio.