

Wenn eins und eins drei gibt

... oder mehr Befriedigung durch Zusammenschlüsse

Von Pius Schöpfer
Unternehmensberater in der
grünen Branche
Häggingen

Blumenfachgeschäfte sind oft zu klein, um betriebswirtschaftlich erfolgreich geschäften zu können. Die Margen werden auch in Zukunft immer kleiner werden. Viele Geschäfte kommen deshalb nicht darum herum, neue Mittel und Wege für die Zukunft zu suchen. Eine valable Möglichkeit ist der Zusammenschluss von kleineren Blumengeschäften. Durch ein solches Vorgehen lassen sich erheblich Kosten sparen – und trotzdem gute Leistungen erbringen.

Vor rund einem Jahr besuchte Claudia Alijew, Mitinhaberin des Blumengeschäftes Blumenimpression GmbH, Lenzburg, das erste Unternehmerforum für Floristinnen und Floristen in Unterengstringen. Schon vor dem Besuch war ihr klar, dass eine Optimierung in ihrem Geschäft erfolgen muss.

Zusammen mit einer Partnerin hat sie Mitte 1998 in Lenzburg ein eigenes Blumenfachgeschäft eröffnet. Man war sich im Klaren: Der Weg würde steinig werden und die beiden Jungunternehmerinnen gewährten sich drei Jahre Aufbauzeit. Rasch gewannen sie Stammkundschaft. Aber aufgrund des Geschäftsstandortes kam nur selten Laufkundschaft in den Blumenladen. Deshalb schaute sich Alijew schon Ende des Jahres 2000 nach einem neuen, zentral in der Hauptgasse der Altstadt liegenden Standort um.

von «Blumen Humbel», ebenfalls auf dem Platz Lenzburg tätig, auf Alijew zu. Weber hatte erfahren, dass Alijew einen neuen Standort gesucht und diesen nur 50 m vom Geschäft Humbel entfernt auch gefunden hatte.

Weber erging es wie vielen in der Branche in den letzten Jahren: Die Umsätze waren rückläufig. Dadurch verschlechterte sich die finanzielle Lage des Geschäftes und zugleich die Motivation. Die bekannte Negativspirale begann sich zu drehen. Weber wollte kürzer treten.

Tuchföhlung aufgenommen

Innerhalb eines Monats trafen sich die beiden Unternehmerinnen mehrmals. Dann stand ihr Entschluss fest: Sie werden die beiden Geschäfte zusammenschliessen. In der Praxis zeigt sich, dass ein solcher Schritt nicht einfach zu bewerkstelligen ist.

Ein Zusammenschluss lässt sich aber einfacher bewerkstelligen als eine Geschäftsaufgabe (vgl. Kästchen). Der emotionale Aspekt wiegt wenige schwer, selbst wenn der Zusammenschluss faktisch einer Aufgabe gleichkommt.

Ein zentraler Punkt bei einem Zusammenschluss ist häufig die personelle Seite. Auch beim Zusammenschluss in Lenzburg war dies so. Für Rosmarie Weber war es sehr wichtig, dass ihre langjährige Angestellte im «neuen» Geschäft weiterbeschäftigt wird. Dieser Aspekt ist typisch für die Branche. BlumengeschäftsinhaberInnen nehmen eine hohe fürsorgliche Verantwortung (aus betriebswirtschaftlicher Sicht häufig eine zu hohe) wahr.

Im Falle des Zusammenschlusses «Blumenimpression» und «Blumen Humbel» wurde mit einem gemeinsamen Schreiben die Kundschaft informiert. Natürlich hatten einige Kundinnen und Kunden Bedenken, dass bisher Bewährtes oder Gewohntes verloren ginge. Die Ängste konnten aber vor allem in persönlichen Gesprächen entkräftet und in der Zwischenzeit auch durch die erbrachten Leistungen ausgeräumt werden.

Résumé

Les magasins de fleurs sont souvent trop petits pour devenir rentables. Egalement à l'avenir, les marges deviendront toujours plus minces. C'est la raison pour laquelle, beaucoup de magasins seront obligés à l'avenir de chercher de nouveaux moyens et chemins pour s'en sortir. Une possibilité serait la fusion de petits commerces de fleurs. Ce procédé permet d'économiser des coûts et malgré tout d'obtenir un bon rendement.

Standortwechsel allein genügt nicht

Doch das Unternehmerforum zeigte ihr: Ein Standortwechsel allein wird nicht genügen, um eine Umsatzgrösse zu erreichen, die eine langfristige Sicherung der Unternehmung gewährleistet und genügend hohe Unternehmerinnenlöhne erwirtschaften lässt. Eine Möglichkeit zur Verbesserung des Ergebnisses sah sie darin, die Einkaufskosten zu senken, indem sie mit zwei oder drei Kolleginnen gemeinsam einkaufen würde.

Schon wenige Tage nach dem Unternehmerforum kam Rosmarie Weber, Inhaberin

Die Tatsache, dass die beiden Geschäfte seit Mitte August 2001 an einem neuen Standort, aber nur noch unter dem Namen «Blumenimpression» weitergeführt werden, war für den Zusammenschluss förderlich. Das neue Lokal eignet sich deutlich besser als die beiden alten.

Zusammenschluss als Ausweg

Doch auch ohne diesen Faktor ist Alijew überzeugt, dass sich der Zusammenschluss gelohnt hat. Dies belegen die vielen positiven Kundenreaktionen. Das ist keineswegs selbstverständlich, schlossen sich doch zwei Betriebe mit recht unterschiedlichen «Kulturen» zusammen. Wenn auch heute punkto Stil jener von Blumenimpression dominiert, so können sich die «Blumen Humbel»-Kundinnen und -kunden doch durch «ihre» langjährige Floristin beraten und bedienen lassen. Dies hat schon bei manchen KundInnen dazu geführt, dass sie ein Werkstück erstanden haben, das sie vor einem Jahr wohl kaum gekauft hätte.

Positive Auswirkungen

Betriebswirtschaftlich hat sich der Zusammenschluss gravierend ausgewirkt. Claudia Alijew sagt: «Unser Budget basierte darauf, dass wir rund 40% des Umsatzes von Blumen Humbel «übernehmen» können. Aktuell liegen wir deutlich darüber. Entscheidend war vor allem, dass wir heute umfassendere Leistungen regelmässig anbieten können und sich die Altersstruktur unserer Kundschaft verbreitert hat. Das höhere Einkaufsvolumen wird sich künftig in besseren Einkaufskonditionen niederschlagen. Die Ladenmiete ist heute im Verhältnis zum Umsatz tiefer als am alten Standort, obwohl mehr pro Quadratmeter zu bezahlen ist. Und nicht zuletzt, kann der Bezug des Unternehmerinnenlohnes ab diesem Jahr höher ausfallen als in den Vorjahren.»

Der letztjährige Betriebsvergleich der Fleurop-Interflora Schweiz und des Schweizerischen Floristenverbandes haben klar gezeigt: Ein Hauptproblem vieler Blumenfachgeschäfte ist das geringe Umsatzvolumen, was letztlich auf die Margen drückt. Dementsprechend sind die Personalkosten zu hoch.

Markante Umsatzsteigerungen sind heute kaum oder nur in Ausnahmefällen möglich. Ein praktikabler Weg bleibt: Sich an einem gemeinsamen Standort zusammenzuschliessen. Auch wenn Fusionen oder Zusammenschlüsse durch übertriebene Megadeals seitens Grossunternehmen an Ansehen eingebüsst haben, ist dies für viele Blumenfachgeschäfte der einzige Ausweg.

Aufgeben oder Zusammenschliessen?

Die Aufgabe eines Geschäftes wird sehr schnell als Versagen eingestuft. Handelt es sich dann noch um ein Geschäft mit einer langen Tradition, ist die Angelegenheit noch schwieriger. Das eventuelle Eingestehen, dass man den Anschluss verpasst hat, trifft noch härter. Es braucht oft lange (vielfach zu lange) bis sich Klein- und MittelunternehmerInnen zu einer Entscheidung durchringen können. Rational leuchten die Argumente für eine Geschäftsaufgabe ein. Doch emotional ist man noch lange nicht soweit. Die Erfahrungen in der Beratungstätigkeit zeigen aber, dass der Entscheid, ein Geschäft aufzugeben, im Nachhinein immer als Befreiung empfunden wird. **P. Schöpfer**

Alijew hat sich durch den Besuch am Schweizerischen Institut für Unternehmer-schulung (SIU) betriebswirtschaftliche Kenntnisse angeeignet. Diese, zusammen mit einer stilvollen Floristik, dem Offensein gegenüber Neuem und frühzeitigem Planen, erachtet sie als Fundament für alle unternehmerischen Aktivitäten.

Fazit

«Durch den Zusammenschluss habe ich», das unterstreicht Alijew aufgrund ihrer Erfahrungen, «nicht mehr Freizeit als vorher, aber eine viel höhere Befriedigung». Und das ist doch der Motor für die harte unternehmerische Arbeit. ■

Tab. 1: Die Modellerfolgsrechnung bringt die Vorteile eines Zusammenschlusses der beiden Geschäfte (markiert in Gelb und Blau) deutlich zum Ausdruck (gesamthaft in der grünen Kolonne dargestellt). Bessere Margen und Einkaufskonditionen senken den Warenaufwand. Es kann Personal eingespart werden. Die «Übrigen Kosten» steigen hingegen nur leicht an.
Tab. 1: Le modèle de compte de «Pertes et Profits» exprime clairement les avantages d'une fusion de deux magasins de fleurs (marqués en jaune et bleu) (les deux magasins séparément sont présentés dans la colonne verte). De meilleures marges et conditions d'achat abaissent les frais des marchandises. Cela peut économiser du personnel. Les coûts restants augmentent au contraire seulement ponctuellement et légèrement.

Modell-Erfolgsrechnung zweier Blumenfachgeschäfte als Einzelunternehmungen und im Vergleich nach einer Fusion

Unternehmung	Blumen «Gelb»	Blumen «Blau»	Blumen «Grün» («Gelb» + «Blau»)
Nettoumsatz (exkl. MWSt)	300 000	345 000	590 000
Waren- und Materialkosten	163 000	199 000	305 000
Bruttogewinn 1 (Umsatz abz. Warenkosten)	138 000	146 000	285 000
Personalkosten	98 000	122 000	180 000
Bruttogewinn 2 (Bruttogewinn 1 abz. Personalkosten)	40 000	24 000	105 000
Zusammenstellung «Übrige Kosten»			
Strom, Wasser, Reinigung	1000	1000	2000
Fahrzeugunterhalt (inkl. Treibstoffe, Versicherungen)	5000	6000	7000
Unterhalt / Reparaturen Einrichtungen, Liegenschaft		2000	2000
Werbung (Inserate, Spenden)	1000	1000	2000
Verwaltungsaufwand	8000	3000	10 000
Abschreibungen (Maschinen, Fahrzeuge, Einrichtungen)	5000	5000	6000
Raummiete	25 000	17 000	25 000
Kapitalzinsen (Darlehen, Kontokorrentzinsen)	7000	1000	8000
Eigenkapitalzinsen	1000		1000
Sachversicherungen (Betriebshaftpflicht)	3000	6000	4000
Diverser Aufwand		3000	3000
Total «Übrige Kosten»	56 000	45 000	70 000
Betriebserfolg (Bruttogew. 2 abz. Übrige Kosten)	-16 000	-21 000	35 000
Cash flow (Betriebserfolg + Abschreibungen)	-11 000	-16 000	41 000