Liquiditätsprobleme mit grauem Gold – geht das?

**Der Baustoff Beton kann trotz großer Nachfrage einen Hersteller ins Schwanken bringen. Bei Liquiditätsproblemen ist der Blick eines neutralen Beraters oft Gold wert!**

Beton ist in Sachen Bau nicht mehr wegzudenken. Ein Baustoff, der von Bauherrn und Architekten gleichermaßen geschätzt wird. Bauunternehmern sind die schnelle Verarbeitbarkeit und die Brandschutzeigenschaften wichtig, während Architekten die Vielfältigkeit, die Robustheit und den relativ günstigen Preis des Baustoffs schätzen.

Trotzdem muss ein Herstellerunternehmen den Wandel der Zeit im Auge haben. Die Beobachtung der Mitbewerber und Innovationen sind gefragt, um sich auf diesem schwierigen Markt behaupten zu können. „Sind die Liquiditätsprobleme aber schon da, ist schnelle Hilfe gefragt“, so Gerhard Beyer vom ifb Institut für Fördermittelberatung aus Bad Oeynhausen. Der Interimsmanager und Unternehmensberater spricht aus der Erfahrung seiner langjährigen Praxis. „Es ist mir immer eine Freude, den Ursachen auf den Grund zu gehen und Lösungen zu finden. Bei Liquiditätsproblemen einen permanent in Anspruch genommenen Kontokorrentkredit zu erhöhen, ist meist die teuerste Lösung und häufig zu kurz gedacht.“

***Fallbeispiel: Betonwerk***

Ein Betonwerk aus dem südlichen Niedersachsen, das bereits in zweiter Generation geführt wird, gerät in wirtschaftliche Schwierigkeiten durch massive Liquiditätsprobleme. Der Steuerberater rät, eine Erhöhung des Kontokorrentkredits bei der Hausbank durchzusetzen, doch die Bank lehnt ab. Sie empfiehlt stattdessen, sich einen qualifizierten Berater zu suchen, der die Ursachen der Krise analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation erarbeitet. Für weitere Gespräche zur Liquiditätserhöhung des Betonwerks fordert die Hausbank ein Gutachten, das an IDW S6 (ein Standard für Sanierungsgutachten des Instituts der Wirtschaftsprüfer) angelehnt ist.

Das Betonwerk ist in zwei rechtlich selbstständige Geschäftsbereiche untergliedert:  
Die Verbundsteinpflaster GmbH und die Stahlbetonfertigteile GmbH.

* Die Verbundsteinpflaster GmbH vermarktet Pflastersteine überwiegend im Umkreis von ca. 80 km an den Baustoffhandel - aber auch an Garten- und Landschaftsbauer. In einer ersten Analyse stellt der ifb-Berater fest, dass der Umsatz gegenüber dem Vergleichs-Zeitraum des Vorjahres um 22 % geschrumpft ist. Seit eineinhalb Jahren gibt es keinen Vertriebsmitarbeiter mehr, der wie früher regelmäßig die Kunden betreuen könnte. Hinzu kommt, dass der Warenbestand an Pflastersteinen wesentlich zu hoch ist und in keinem Verhältnis zum Umsatz steht. Der Lagerumschlagsfaktor beträgt 2,66. Einen Absatzplan zu den einzelnen Artikeln gibt es nicht.  
  Gerhard Beyer vom ifb Institut für Fördermittelberatung analysiert das Produktsortiment und stellt fest, dass Pflastersteine im sogenannten „H“-Profil einen erheblichen Anteil des Verkaufs ausmachen. Seine Recherchen ergeben allerdings auch, dass ein Großteil der einheimischen Wettbewerber diese „H“-Profil nicht mehr im Angebot haben. Im Laufe der Zeit drängten osteuropäische Unternehmen auf den deutschen Markt. Sie können das „H“-Profil günstiger anbieten.  
  Beyers Nachkalkulation bestätigt seine Vermutung, dass das „H“-Profil inzwischen unter dem Kalkulationswert liegt – und zwar um 15 Prozent. Hinzu kommt, dass sich auch die Preise der Vorlieferanten für Zement, Füller und Granit weiter erhöht hatten. Die Folge: Der Wareneinsatz erhöht sich im Verhältnis zum Umsatz. Je mehr Pflastersteine im „H“-Profil produziert und verkauft werden, desto schlechter wird demzufolge das Unternehmensergebnis.
* Die Stahlbetonfertigteile GmbH vermarktet Betondecken und Fertiggaragen Bauunternehmen und Privatkunden im Umkreis.  
  Die Bestandsaufnahme des ibf-Beraters im Stahlbetonwerk ergab ähnliche Probleme wie in der Verbundsteinpflaster GmbH.  
  Bedingt durch massive Preiserhöhungen auf dem Stahlsektor erhöhte sich der Wareneinsatz zum Umsatz um mehr als 10 %. Auch das schlägt natürlich auf das Betriebsergebnis durch.

**Die Aufgabe des Beraters:**

Die vordringlichste Aufgabe ist es, die Liquidität zu sichern und in Zusammenarbeit mit dem Unternehmer ein Sanierungsgutachten, angelehnt an die IDW S6, für die Hausbank zu erstellen.

Dazu gehört natürlich die Analyse zur Feststellung der Problemfelder und ihren Ursachen in beiden Gesellschaften. Es wird ein Maßnahmenkatalog zur Liquiditätssicherung erstellt. Ein quartalsbezogener Absatzplan legt die Produktionsfreigabe für die einzelnen Artikel, unter Berücksichtigung der Lagerbestände, fest. Der Lagerumschlag soll den Faktor 4,9 unterschreiten. Es soll ein Bestellstopp-System installiert werden, das den Kauf von Ware nur zulässt, wenn der Bestand geprüft ist und es keine Alternativen gibt. Mit den Lieferanten schießt der Berater Stundungsvereinbarungen ab und vereinbart darüber hinaus Rahmenbedingungen für beide Gesellschaften, um die Einkaufspreise über einen Zeitraum von 6 Monaten zu sichern. Der Berater führt eine laufende Lagerbestandsanalyse ein, damit Bestellungen automatisiert erfolgen, sobald die Lagerreichweite unterschritten ist.

Die Entwicklung innovativer neuer Pflastersteine hält er für ebenso wichtig, wie die Einstellung eines Vertriebsmitarbeiters. Zukünftig ist ein wöchentlicher Liquiditätsplan zu erstellen und es wird ein neues Kalkulationssystems eingeführt.

Gerhard Beyer erstellt eine Analyse der Wirtschaftlichkeit beider Geschäftsbereiche und macht eine Rentabilitätsvorschau für die nächsten 2 Jahre, unter Berücksichtigung neuer Produkte und der Rahmenverträge für den Einkauf.

**Erste Maßnahmen:**

Die Verbundsteinpflaster GmbH stellte einen erfahrenen Vertriebsmitarbeiter ein und startete mit der Entwicklung neuer Pflastersteinprodukte durch. Die Pflasterideen kommen beim Handel gut an. Um mit neuen Formen in die Produktion zu gehen, ist eine Investition in Höhe von **68.000 Euro** nötig.

Es werden Rahmenverträge mit den Lieferanten vereinbart. Erste Prognosen ergeben Einsparungen im Bereich Einkauf von ca. 10 – 12 Prozent.

Die Stahlbetonfertigteile GmbH passt ihren Zement für die Deckenfertigung den Qualitäten der Mitbewerber an. Statt 100 Prozent des teuren Heidelberger Zement 425 zu verwenden, soll zukünftig ein weitaus günstigerer Zement (Spenner Zement 425) beigemischt werden. Die Preisdifferenz macht 40 Prozent aus und so ergibt sich eine jährliche Kosteneinsparung von 24.800 Euro. Um die Ersparnis zu realisieren, muss ein zweites Silo angeschafft werden. Dazu werden 10.000,- Euro benötigt, die sich bereits nach 4,8 Monaten amortisieren würden.

Eine umfangreiche Analyse des ifb-Beraters ergab weiter, dass die Fertigung der Fertiggaragen unwirtschaftlich ist. In diesem Bereich müsste so viel Geld in die Hand genommen werden, um die Produktion umzustrukturieren, dass nur ein Verkauf in Frage kommt. Der Verkaufserlös konnte dann wesentlich zur Verbesserung der Liquidität beitragen.

**Fazit des Beraters:**

„Die Umsetzung der Maßnahmen und die positive Markteinschätzung prognostizierten im Absatzplan und der Rentabilitätsvorschau eine gute Unternehmensentwicklung.“

Eine Erhöhung der Kontokorrentlinie bei einem Zinssatz von 14 Prozent kam für den Berater nicht in Frage. Bestärkt durch das Gutachten und den bereits erfolgreich eingeleiteten Maßnahmen, schlägt der Berater des ifb-Instituts der Hausbank vor, zuallererst mit einem langfristigen und preiswerten KfW-Unternehmerkredit in Höhe von 800.000 Euro zu einem Zinssatz von 4,4 Prozent die Kontokorrentlinie umzuschulden. Zusätzlich wurde eine Kreditlinie in Höhe von 150.000 Euro beantragt, um Spitzen vor allem am Monatsende aufzufangen. Trotz schlechter Bonität und ungünstiger Sicherheiten-Lage zeigte sich die Bank von dem Konzept überzeugt und willigte in den Lösungsvorschlag ein. Mit dem Fördermittelkredit konnte das Unternehmen einen deutlichen Zinsvorteil und damit weiter Kosten einsparen.

Gerhard Beyer beantragte dazu eine Haftungsfreistellung von 50 Prozent und eine Bürgschaft über die Niedersachsen Bank. So löst sich die Besicherungsproblematik.

Für die Finanzierung der Investitionen in neue Formen für Pflastersteine und das geplante Zementsilo (78.000,- Euro ) schlägt der ifb-Berater der Hausbank die Betriebsmittelvariante des KfW – Unternehmerkredits vor. Um die Kreditvergabe entsprechen abzusichern, wird die Förderbürgschaft eingebunden.

**Das Ergebnis:**

Nach der Präsentation des ganzheitlichen Konzepts zeigte sich die Hausbank aufgeschlossen. Sie erklärte sich bereit, zur Lösung des Finanzierungsproblems beizutragen und beantragt die Fördermittel unter der Bedingung, dass der Berater des ifb-Instituts für eine Zeitraum von mindestens 6 Monaten die Interimsgeschäftsführung übernimmt. So hat die Hausbank die Sicherheit hat, dass alle Maßnahmen aus dem Gutachten umgesetzt werden.

Kurze Zeit später zeigte sich bereits der Erfolg. Die Liquiditätszufuhr machte eine schnelle Umsetzung aller Maßnahmen möglich. Das Unternehmen hat inzwischen die Talsohle durchschnitten und befindet sich wieder auf Kurs.