

Besser schwierig saniert, als einfach liquidiert

- Tips, Erfahrungen, Beispiele und Regeln zur Abwehr von Krisen in
Gastgewerbebetrieben -

Gegenwärtig geht mancher Gastwirt oder Hotelier leider einem verlockenden Trugbild nach: Eine drohende Pleite wäre recht gut abzuwenden. Man müsse nur die Banken zu einem Teilverzicht überreden. Dann würde alles gut. Die Strategie und Taktik für die Verhandlungen könne man vielleicht sogar ganz einfach lernen.

Das Trugbild ist verführerisch , aber ganz einfach trügerisch.

Auch in meiner Beraterpraxis gibt es natürlich den Forderungsverzicht von Banken - auch in beträchtlicher Höhe - um Gastgewerbebetriebe zu retten, wenn diese zu retten sind. Das ist aber immer noch die Ausnahme! Und wenn so eine Ausnahme mal eintritt, ist zwar die Pleite vorerst abgewendet, der „Leidensweg“ des Unternehmers muß damit aber überhaupt nicht leichter werden. Wer schon mal einen sogenannten Besserungsschein gesehen hat, der weiß, wovon ich spreche.

Um bei Betroffenen falsche Hoffnungen und so manche Prophezeiungen etwas zurecht zu rücken, möchte ich an dieser Stelle mit Beispielen aus meiner Beraterpraxis Tips und Entscheidungshilfen, kurz Sanierungsregeln, liefern:

Die erste Sanierungsregel gilt nach wie vor:

1. Wirt hilf Dir selbst - dann wird Dir (vielleicht) auch geholfen

Nur wenn ein Gastgewerbebetrieb zeigt, daß er seinen Beitrag zu einer Sanierung auch selbst beitragen kann, denken die Partner oder Gläubiger über ihre Unterstützungsmöglichkeiten nach.

Da gibt es aber eine ganz merkwürdige Gesetzmäßigkeit :

Fast jeder Gastwirt oder Hotelier, der von mir beraten wurde, hat anfangs vehement bestritten, daß er Reserven haben könnte: „Vielleicht die ein oder andere doch, aber im Prinzip nicht!!“

Die Wirklichkeit war dann oft anders:

Einige Beispiele:

- Ein kleines Hotel in der Nähe des Harzes hat in einem Jahr den Wareneinsatz um knapp 7(!) Prozent gesenkt. Das sind in diesem Fall rd. 40.000 €, die als Effektivitätsreserve zu erschließen waren. Erreicht wurde das mit einer besseren Kalkulation, der Umgestaltung der Speisekarte und einer strafferen Organisation des Einkaufs. Bei diesem Fortschritt steht die Hausbank auch in gegenwärtig schwierigeren Zeiten fest an der Seite dieses Wirtes.
- Ein anderes Hotel – das 60 km vom ersten entfernt liegt, etwas größer ist, aber derzeit auch in schwierigem „Fahrwasser“ um das Überleben kämpft, hat seinen Umsatz in einem Jahr um 11% gesteigert. Das sind dort ca. 75.000 €, die in der Kasse klingeln. Gestützt hat sich diese Entwicklung auf die Anwendung einfacher, preiswerter, aber sehr wirksamer Werbemethoden und ein deutlich attraktiveres Angebot mit einem marktfähigen Preis-Leistungsverhältnis. Natürlich gibt es dort auch des Deutschen „Lieblingsessen“, also das Schnitzel. Die Gäste finden aber auf der Speisekarte dieses Hause z.B. auch:

Markgrafenspieß - zwei kleine Schweineschnitzel und ein kleines Schweinemedailon mit viel Tomate und Zwiebeln gespießt und mit Käse überbacken auf lockerem Reis serviert und mit frischen Salaten umringt----

und bezahlen für dieses leckere Angebot gern 9,50 €.

Bei richtiger Qualität und Kalkulation erfreut so ein Gericht den Gast und auch den Wirt. Mit seinen veränderten Angeboten und der damit verbundenen

Umsatzentwicklung konnte der Wirt das Verhältnis zu seiner Hausbank und der Deutschen Ausgleichsbank deutlich verbessern und lebt heute mit einem Sanierungszins. Er kann damit nicht üppig leben, aber er lebt !!

Es gibt natürlich auch Beispiele bei denen der Wirt das mit der „Hilfe“ für sich selbst ganz heftig mißverstanden hat:

- Im Berliner Umland hatte ein Wirt ein tolles Leasingauto, ein wirklich schönes Auto - aber eben auch schön teuer. Der „Pferdefuß“ bei diesem Leasing war, daß knapp 8 (!) % vom Umsatz alleine für die Leasingraten aufzubringen waren. Dafür hat eine Hausbank bei Krisen, die bei derartigen Zahlungsverpflichtungen eintreten können, natürlich gar kein Verständnis.

Der Grundsatz: Ich leiste was, dann leiste ich mir was - war hier auch völlig auf den Kopf gestellt. Wir haben mit dem Wirt in der Beratung Wege zu besseren Geschäften erarbeitet und ein Rechtsanwalt hat sich des Leasingvertrages angenommen. Es hat dann richtig Geld gekostet, diesen Vertrag zu kündigen. Aber für eine Jahresleasingrate von 12.000 €, die jetzt entfällt, bekommt man auch ein ganz passables Auto. Das ist dann zwar nicht ganz so schön, aber es ist gekauft und damit wirklich billiger. Jetzt hat der Wirt die Bank auch wieder ganz an seiner Seite.

2. Zeigen Sie dem Unternehmen Bank, daß eine Sanierung aus Sicht der Bank unternehmerisch sinnvoll ist - legen Sie ein Sanierungskonzept vor

Banken sind auch Unternehmen, die nur von Überschüssen leben können und nicht von Verlusten. Wenn eine Hausbank oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau über

einen Verlust, z.B. einen Teilverzicht entscheiden soll, dann muß sie dennoch einen Nutzen darin erkennen können. Dieser Nutzen kann z.B. sein:

- Die Bank wird bei einer Sanierung besser gestellt sein, als im Falle einer Insolvenz
- Die nach der Sanierung von dem Unternehmen zu tragenden Kapitaldienste können mit hoher Sicherheit langfristig bedient werden
- Alle Gläubiger beteiligen sich an den Sanierungsmaßnahmen

In dieser Phase ist der Dialog mit der Bank wirklich unverzichtbar- er reicht aber in der Regel nicht aus. Entscheidungen bei Gläubigern brauchen neben Worten auch Papier. Für die Darstellung der eigenen Potenzen, also des Beitrages des Unternehmers, sowie für die Aufbereitung der Lösungsvarianten für Sanierungsmaßnahmen der Gläubiger hat es sich sehr gut bewährt, diesen ein Konzept (Konsolidierungs-/ Sanierungskonzept) mit Vorschlägen zu unterbreiten, das den Nutzen einer Sanierung plausibel aufzeigt.

3. Holen Sie sich für ein Sanierungskonzept Hilfe von einem, der die Regeln kennt

Ich habe die Erfahrung machen können, daß Gastwirte und Hoteliers in so manchem Fall ein Sanierungskonzept ganz gut alleine schreiben könnten. Oftmals ist aber der wichtige Dialog mit der Hausbank schon so gestört, daß eine Plazierung der Vorschläge durch den „Betroffenen“ ziemlich aussichtslos und kaum erfolgversprechend ist. Außerdem trübt hier auch oft Betriebsblindheit die Klarheit aufzuzeigender Perspektiven. Ein externer Berater hat es in solchen Fällen meistens leichter. Er kann als Unbeteiligter und Sachkundiger mit den notwendigen Analysen

die Situation schlüssig aufbereiten, plausible Vorschläge ganz ohne Emotionen entwickeln und diese dann in Zusammenarbeit mit der Hausbank umsetzen.

Ein guter Berater wird ein gutes Sanierungskonzept vorlegen. Gut heißt in diesem Fall:

- Es ist geeignet, die Zerschlagung des Unternehmens zu vermeiden
- Es zeigt Maßnahmen auf, die dazu dienen, das Unternehmen dauerhaft zu erhalten
- Es orientiert auf angemessene Verzichtsbeiträge aller Gläubiger und Gläubigerbanken, d.h. schlägt paritätische bzw. quotale Beteiligung an der Sanierung vor
- Es enthält detaillierte Kapitaldienstberechnungen/ Umsatz- und Ertragsvorausschau auf der Grundlage der erforderlichen Teilverzichte bzw. Konsolidierungsmaßnahmen
- Es zeigt auf, welche Maßnahmen der Unternehmer selbst ergreift
- Aus dem Sanierungskonzept geht hervor, daß die Gläubiger durch die Beteiligung an den Sanierungsmaßnahmen wirtschaftlich gesehen besser stehen, als im Vergleich zu einer Zerschlagung des Unternehmens.

Ein gutes Konzept ist aber auch zunächst nur Papier und Papier ist ja bekanntlich sehr geduldig. Geduld kann eine Tugend sein, aber nur dann, wenn sie mit Hartnäckigkeit verbunden ist. Deshalb

4. Halten Sie den Kontakt zu Ihrer Hausbank, seien Sie hartnäckig, kooperativ und auch etwas geduldig – verschaffen Sie sich für einen langen Atem genügend „Luft“ beim Kapitaldienst

Der Banken Mühlen mahlen langsam - könnte man fast immer in Abwandlung des schönen Sprichwortes sagen. Das gilt besonders auch für Sanierungen. So kommt es oft zu Verstimmungen bei Wirten bzw. Hoteliers und manchmal auch zu Sprachlosigkeit. Wie soll dann eine Zusammenarbeit - wie soll da ein Dialog mit einer Bank gedeihen? Hilfreich ist es in solchem Fall, die Situation der „Gegenseite“ etwas zu durchleuchten.

In einer Bank sind selbstverständlich Hierarchien, Kompetenzen und auch Dienstwege zu berücksichtigen. Das macht es für den Ansprechpartner eines Wirtes nicht unbedingt leichter, unpopuläre Sanierungsvorschläge („Unsere Bank wird vielleicht Geld verlieren“) zu unterbreiten. Das dürfte übrigens auch mit ein Grund dafür sein, warum für Sanierungsvorschläge gern die Mitarbeit externer Unternehmensberater genutzt wird.

Soll also eine Bank „Geld verlieren“, dann denkt natürlich jede Entscheidungsebene darüber etwas länger nach, als z.B. bei einer Eigenheimfinanzierung mit reichlich Eigenkapital und gutem Bausparvertrag.

Ganz drastisch wird der Zeitaufwand erhöht, wenn in Sanierungsmaßnahmen mehrere Gläubiger oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau einbezogen werden müssen. Das erfordert Abstimmungen und Ausarbeitungen, Gespräche und Koordination und eben Zeit !

Sinnvoll ist es deshalb, die notwendige Geduld aufzubringen. Dafür wird es sehr hilfreich sein, daß die Kapitaleidienste in dieser Zeit den Wirt nicht drücken. Bei Schulden, die einem die Luft nehmen, kann man schnell kurzatmig werden und die Geduld verlieren. Der Wirt oder Hotelier ist deshalb gut beraten, wenn er um eine Stundung der Kapitaleidienste bis zur Entscheidung bittet und so den

Schuldendruck wenigstens zeitweise mindert. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau und manche Hausbank hat solchen Bitten oft entsprochen .

Die Anwendung von Regeln erfreut den Nutzer nur, wenn der Erfolg auch eintritt; das gilt natürlich auch für Sanierungen im Gastgewerbe. Hier ein Beispiel, bei dem mit diesen Regeln, mit Hartnäckigkeit, sehr viel Geduld und Arbeit sowie mit zeitweiliger Kapitaldienststundung das Ziel erreicht werden konnte. Der Betrieb wurde saniert. Ein mehrfach drohender Zusammenbruch noch vor dem Zielband konnte verhindert werden:

In einer Stadt in Sachsen- Anhalt mit immerhin fast 9000 Einwohner hat eine gute Fachfrau 6 Jahre nach der Wende ein kleines, neues Hotel garni eröffnet. Das Haus hat 24 Betten in 12 Zimmern, ein winziges Restaurant und einen vielfältig zu nutzenden Mehrzweckraum. Mit rd. 1,2 Mio. € war die Investition einst nicht zu hoch. Etwa 900 000 € wurden als Kredit bewilligt. Der Umsatz blieb aber drastisch unter den Erwartungen. Er hat nie die 240.000 € - Marke überschritten. Schnell war das Unternehmen in der Krise.

Eine Sanierung wurde zwingend erforderlich. Als Lösung wurde von meiner Unternehmensberatung vorgeschlagen:

- Das Hotel erschließt Effektivitätsreserven (Umsatz/ Kosten) von rund 13.000 € jährlich,
- Die Hausbank verzichtet auf Anteile des Kreditvolumens, übernimmt Teile des ERP- Darlehens trotz Haftungsfreistellung und schuldet den Restkredit zu aktuellen günstigen Konditionen um
- Die Kreditanstalt für Wiederaufbau verzichtet auf Anteile des EKH- Darlehens

So eine Lösung braucht natürlich Zeit!!

Rund 30 Monate - mit 2 Runden Tischen, zahlreichen Bankgesprächen, viel Konzeptpapier und sehr viel Engagement der Wirtin, ihrer Berater und des Chefs der Hausbank - waren nötig. Am Ende des Jahres 2000 wurde der Forderungsverzicht von fast 36% der Kreditsumme beschlossen. Ein Besserungsschein wurde vereinbart. 30 Monate gehen aber selbst an stärkeren Naturen nicht ohne Blessuren vorbei. Wie schwer war es das richtige Verhältnis von Geduld und Hartnäckigkeit zu finden! Wie oft war die Unternehmerin nahe daran, das Handtuch zu werfen und einfach aufzugeben! Es wurde aber nicht aufgegeben. Sowohl die Wirtin als auch die Hausbank waren zur Sanierung fest entschlossen. Deshalb wurde von der Wirtin hart am Umsatz und den Kosten gearbeitet, Verbesserungen sind inzwischen unübersehbar. Auszuhalten war die Warterei aber nur, weil der Kapitaldienst durch Stundungen sehr früh schon auf ein Minimum gesenkt wurde.

Im Ergebnis der Sanierung ist das Hotel mit der künftigen Kreditbelastung gut zu führen. Die Banken und die Hotelbesitzerin haben durch die Sanierung eine Lösung gefunden, mit der sie gemeinsam leben können

Was hätte aber wohl die Bank gemacht, wenn unsere Hotelwirtin von Anfang an auf das „Wunder“ des Forderungsverzichtes gehofft hätte und abwartend die Hände in den Schoß gelegt hätte? Für diese Wirtin und für mich ist die Antwort klar:

Eine Zerschlagung des Unternehmens wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit die Alternative gewesen.

Wie sähe diese Alternative aber aus?

- Die Existenzgrundlage der Unternehmerin wäre zerstört. Sie würde voraussichtlich als Sozialhilfeempfänger den Steuerzahler belasten müssen.

- Die Kredite der Deutschen Ausgleichsbank wären komplett verloren
- 3 Arbeitsplätze wären mindestens zeitweilig weggefallen
- Das Ansehen des Hotel und seiner Besitzerin wären in der Region deutlich angeschlagen

Gut, daß es nicht so kam.

Dieses Beispiel unterstreicht anschaulich die Wirksamkeit der dargestellten Sanierungsregeln und läßt es zu , das Fazit:

Besser schwierig saniert, als schnell liquidiert.

Dr. Hartmut Warweitzki

Unternehmensberater für Wirte, Hoteliers, Existenzgründer, Berlin

www.warweitzki-gastrorat.de