

## **Finanzierungsberatung: Aktueller Fall einer Sanierung i. d. Gastronomie**

Der Sonntag ist in der Regel auch für Sanierungsberater weitestgehend arbeitsfrei. Einer Einladung eines nahen Verwandten zu einer Familienfeier in ein Restaurant in einem Nachbarort war nicht zu entnehmen, dass dieser Sonntag für mich anders verlaufen sollte. Zum Ende der Feier nahm mich der Inhaber auf die Seite und wir fanden uns in seinem Büro wieder, wo er mir niedergeschlagen seine derzeitige finanzielle Lage schilderte:

„Bei einer gerade abgeschlossenen Betriebsprüfung durch das zuständige FA hatte der Steuerprüfer wegen Mängel im Kassenbuch die Buchführung teilweise verworfen und durch Umsatzschätzungen eine Nachzahlung im 5-stelligen Bereich festgesetzt. Eine Zahlung war mir nicht möglich. Sowohl geschäftliche als auch private Mittel waren ausgeschöpft. Der eingeräumte KK-Rahmen bei der Hausbank wurde in den vergangenen Monaten immer wieder erheblich überzogen. Die Bank forderte immer wieder mit Nachdruck, das KK-Konto im Rahmen zu halten, so dass meine als auch die Stimmung meiner Frau und meiner Kinder (3) total im Keller war. Einen Ausweg aus dieser Situation wusste ich nicht“.

Die Frage, ob ich ihm helfen könne, konnte ich bejahen. Bereits andere Termine für die kommende Woche wurden wegen der Dringlichkeit umdisponiert. Am nächsten Tag begann ich mit der Sanierungsarbeit für das Unternehmen.

Mir war durch die Schilderung des Gastronomen klar, dass die Steuernachzahlung zwar der Auslöser für die akuten Zahlungsschwierigkeiten war, die Gründe für die angespannte Liquiditätssituation mussten jedoch tiefer liegen.

Als 1. Maßnahme wurde ein Zuschuss für eine 10-tägige Potentialberatung beantragt, der aufgrund guter Beziehungen sehr schnell (innerhalb 2 Wochen) genehmigt wurde. Parallel dazu wurden die Hausbank, das Finanzamt und der Steuerberater über meine Beratertätigkeit informiert. Drängende und ablaufende Fristen von offenen Posten wurden so verhandelt, dass dadurch eine gewisse Entspannung eintrat, die vor allem die Stimmung in der Familie positiv beeinflusste.

Die Unternehmensanalyse zeigte mir folgendes Bild:

Der Gastronom arbeitete an vier verschiedenen Betriebsstätten (Restaurant, Gaststätte, Getränkemarkt, Festhalle) und organisierte außerdem einzelne Großveranstaltungen.

Es wurden bei den Großveranstaltungen erhebliche Verluste verursacht. Dadurch wurde logischerweise die Liquiditätslage belastet.

Eine Veranstaltungssoftware zur Koordinierung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Terminen war nicht vorhanden. Eine Kalkulation erfolgte nicht nach einem vorgegebenen Schema, sondern nur in lockerer Form, wenn Bedarf erkannt wurde.

Mit Aushilfen wurden in der Spitze bis zu 45 Mitarbeiter beschäftigt. Führungsmodelle, Organisationspläne und Arbeitsanweisungen gab es nicht. Hin und wieder wurden jedoch Mitarbeiterbesprechungen abgehalten, die wegen der relativ großen Fluktuation nicht die erforderliche Wirkung erzielten, sondern verpufften.

Wie bei der Steuerprüfung festgestellt, lagen bei der Kassenabrechnung und den dazugehörigen Aufzeichnungen erhebliche Mängel vor. Für die Finanzbuchhaltung und die Entgeltsabrechnungen wurden die vorbereitenden Arbeiten durch eine Aushilfskraft erledigt. Die Abwicklung selbst erfolgte durch einen Aushilfssteuerberater. Das Mahnwesen für abgerechnete Leistungen wurde relativ lax gehandhabt. Umsätze und Kosten führten zu einem Ergebnis vor Steuern, das den Lebensunterhalt der Familie auf Dauer nicht sichern konnte. Die Hauptursachen für die Schieflage waren einerseits zu hohen Kosten verschiedener Kostenträger, andererseits zu hohe Aufwendungen bei einigen Großveranstaltungen.

Die Betriebsimmobilie war so stark belastet, dass die Hausbank weitere Belastungen ablehnte.

### **Folgende Verbesserungsmaßnahmen wurden eingeleitet:**

1. Der umfangreiche, über KK-Kredit finanzierte Fuhrpark, wurde der Bank als Sicherheit für einen Sonderkredit übereignet. Damit konnten die Steuerverbindlichkeiten ausgeglichen und der KK-Kredit auf dem laufenden Konto ins Limit zurückgeführt werden.
2. Noch im Bewusstsein befindliche und bereits terminierte Großveranstaltungen wurden durchkalkuliert. Die Ergebnisse dieser Kalkulation ließen nur eine Entscheidung zu, nämlich, diesen Betriebszweig einzustellen.
3. Aufgrund der Buchhaltungsergebnisse wurde für einzelne Betriebszweige eine Kostenstellenrechnung (Umsatz  $\cdot$  Kosten = Ergebnis vor Steuern) aufgebaut. Die Verlustbringer wurden somit transparent gemacht und Gegenmaßnahmen eingeleitet. Verträge von Veranstaltungen wurden nicht mehr verlängert. Von diesem Zeitpunkt an erfolgte die volle Konzentration auf das Kerngeschäft.

(Restaurant u. Küche, Familienfeiern, Wirtschaft u. Biergarten, Party-Service) .

4. Ein Betriebsteil wurde vermietet. Der Mieter übernahm Räume, Warenbestand, Mitarbeiter und die Einrichtungsgegenstände.
5. Die Mitarbeiteranzahl wurde auf eine Stammbesetzung reduziert bzw. angepasst. Zum Abfangen von nicht vorhersehbaren Arbeitsspitzen im Service wurde ein Mitarbeiterpool (Einsatz auf Abruf) gebildet.
6. Regelmäßige Schulungen im Service wurden angeregt.
7. Zur Umsatzsteigerung im Kerngeschäft wurden neue Produkte und Umsatzmöglichkeiten entwickelt, kalkuliert und teilweise während der Beratungsdauer eingeführt.
8. Eine detaillierte Kostenanalyse machte Einsparungsmöglichkeiten im Bereich Personal, Versicherungen und sonst. Betr. Aufwand möglich. Die erforderlichen Maßnahmen wurden Schritt für Schritt umgesetzt.
9. Aus dem Netzwerk wurde ein Steuerberater als Branchenkenner engagiert. Ihm wurde die lfd. Steuerberatung, Buchhaltung, Jahresabschluss und Entgeltsabrechnungen übertragen.

Die Ergebnisse von Veränderungen wurden in einer Umsatz-, Kosten- u. Ergebnisplanung für das laufende und kommende Jahr erfasst und der Bank zur Verfügung gestellt. Monatliche Kontrollen der Planung wurden eingeführt, mit dem Inhaber diskutiert und der Bank vorgetragen.

Die Beratung ging aufgrund der in der Unternehmensanalyse offen gelegten Schwachstellen u. Verlustquellen über eine reine Beratung im Finanzbereich hinaus. Sie erstreckte sich über mehrere Monate. Mit den Umsetzungsmaßnahmen wurde das Fortbestehen des Unternehmens gesichert.

#### **Das Unternehmen hatte für die Beratung folgende Aufwendungen:**

10 Beratungstage à Euro 1.000,00 netto	Euro 10.000,00
abzügl. 50 % öffentliche Mittel als Zuschuss	Euro 5.000,00
Aufwand für das Unternehmen netto	Euro 5.000,00

Gemessen an der Betriebsgröße und daran, dass der Betrieb hätte bankseits sonst abgewickelt werden müssen, ist der Aufwand für die Sanierungsbearbeitung als eine Art Investition mit höchster Effizienz zu bewerten.

In Zeiten, wo Unternehmer ihre Probleme nicht mehr allein lösen können und in den meisten Fällen gegenüber der Hausbank auch nicht mehr als glaubwürdige Partner behandelt werden, ist die Fremdhilfe durch eine Art Interimsmanagement in der Regel die einzige Möglichkeit, Unternehmen und damit Existenzen zu retten.

Reken, den 31. März 2008

Conny Lüke Unternehmensberatung  
Ansprechpartner in allen Fragen der Unternehmensführung  
Büro-Tel.: 02864 – 7640, Mobil-Tel.: 0171 – 7201650, E-Mail: [k.lueke@t-online.de](mailto:k.lueke@t-online.de)