

VERBESSERUNGSMANAGEMENT

**MIT LICON-VERBESSERUNGEN EINFACH MEHR ERFOLG.
ES GIBT NICHTS, WAS NICHT VERBESSERT WERDEN KÖNNTE!**

.....AUF DEN PUNKT GEBRACHT !!

Das Problem nicht richtig erkannt, zu spät informiert, zu spät reagiert.....

- So entstehen Probleme....
- Wo liegen die Ursachen?....
- Was hätte man dagegen unternehmen können....
- Realistische und sinnvolle Problemlösungsvarianten....
- Verhalten der Banken....
- Sinnlose (?) Vermögensvernichtung?....
- Vorgeschlagene Regelungen von der Bank abgelehnt? Was nun?....
- Ertragskraft und Kredithöhe....
- Kreditgestaltung angepasst an den Cash Flow....
- Ist eine endgültige Lösung der Probleme und Rettung des Betriebes ohne Konkurs und Verwertung möglich?...

Der wissende Unternehmer.....

**WER AUFHÖRT BESSER WERDEN ZU WOLLEN, DER HAT
AUFGEHÖRT GUT ZU SEIN**

L i c o n - F a l l s t u d i e

Gastbetrieb mit Liegenschaft im Eigentum

So entstehen Probleme:

- 1) Die Liegenschaft (Gasthof mit Parkplätzen und Wohnung, Veranstaltungssaal) wurde im Jahr 1993 vom derzeitigen Eigentümer gepachtet, dies mit einem monatlichen Pachtzins von ATS 25.000.-- . Damaliger Eigentümer und Verpächter war die RBB, welche die Liegenschaft zuvor um einen Betrag von ATS 2,000.000.-- ersteigert hatte.

Vom Betriebsinhaber mußten rund ATS 1,500.000.--, welche er damals zur Verfügung hatte, in das Objekt investiert werden, damit ein ordnungsgemäßer Betrieb möglich wurde. Der Betrag wurde für Küchenablöse, neue Fliesenböden, WC, neue Tapezierung, Renovierung der Kegelbahn, Außenfassade, 2 Lagerräume, Ausbau Garage, Anschaffung von Geschirr für 200 Leute etc. aufgewendet.

Im Jahr 1995 (April) erfolgte dann der Ankauf der Liegenschaft vom bisherigen Eigentümer RBB. Der Kaufpreis betrug ATS 3,500.000.--.

Der Kauf erfolgte durch Kreditaufnahme - bei einer anderen Bank - in Höhe von 3,500.000.-- , die Sicherstellungen erfolgten im Grundbuch, weiters hat die Lebensgefährtin für den Betrag die Haftung als Bürge und Zahler übernommen.

An Barmitteln waren ca. ATS 1,000.000.-- seitens der Lebensgefährtin vorhanden und wurde dieser Betrag in den Betrieb eingebracht.

Die aufzuwendende Summe an Kaufpreis und notwendigen weiteren Investitionen war im Hinblick auf realistische Ertragserwartungen jedenfalls zu hoch und waren der Kreditbetrag und die Barmittel damit praktisch erschöpft.

Die RBB lukrierte abgesehen vom Kaufpreis in Höhe von ATS 3,500.000.-- sohin den Pachtschilling für rund 2 Jahre (ca. ATS 600.000.--), zusammen sohin mehr als ATS 4,000.000.-- !!

Weiters wurden notwendige Investitionen von mehr als ATS 2,000.000.-- in die Liegenschaft und den Gastbetrieb getätigt.

- 2) Es mangelte an einer genauen Budget- und Liquiditätsvorschau, der Kauf erfolgte lediglich in gutem Glauben auf positiven Geschäftsgang. Bei genauer Planung hätte man erkennen müssen daß der mögliche Ertrag nicht für die Abdeckung der aufgenommenen Kredite ausreicht, das heisst das der Kaufpreis samt Investitionen im Verhältnis zur Ertragskraft zu hoch war.
- 3) Jedenfalls bestand nach dem Kauf eine hohe Bankverbindlichkeit und war das vorhanden gewesene Kapital praktisch erschöpft, eine Reserve war nicht mehr gegeben.
- 4) An sich war die Ertragskraft des Betriebes in Ordnung, nicht jedoch in Hinblick auf den oben dargestellten Sachverhalt.
- 5) Auf Grund der im Verhältnis zur Ertragskraft zu hohen Belastung für Zinsen - und Tilgung stiegen die Rückstände bei der Bank laufend. (von 1996 bis 1998 von 3,6 auf 4,5 Millionen ATS)
- 6) 1999 wurden auf Grund des von der Bank ausgeübten Drucks Baugründe zur Zahlung der anerlaufenen Rückstände verkauft (ca. ATS 1,500.000.--) und übernahm die Lebensgefährtin 1998 die Haftung als Bürge und Zahler für einen Betrag von ca. ATS 4,400.000.--
- 7) 1998 / 99 wurde ein Steuerberaterwechsel durchgeführt. Der neue Steuerberater regte an, eine Umgestaltung des Kreditverhältnisses auf einen zinsengünstigeren Fremdwährungskredit durchzuführen, um die laufenden Kosten zu verringern. Das bisherige Kreditinstitut lehnte dies ab, weshalb ein Bankwechsel - wieder zum vorherigen Eigentümer RBB - vorgenommen wurde. Diese war bereit, einem Fremdwährungskredit (200.000.-- CHF) zuzustimmen. Das Problem schien zunächst gelöst...

Nach Ablauf von ca. 3 Monaten erklärte die Bank dann jedoch, daß auf Grund fehlender Liquidität wiederum eine Konvertierung des Kredites in ATS durchgeführt werden müsse, was dann auch umgesetzt wurde.

Facit: Hohe Spesen (ca. ATS 400.000.--) für die gesamte Abwicklung, wie Steuerberaterkosten, Finanzamt, Grundbuch etc. und kein positives Resultat! Außer Spesen nichts gewesen!!

- 8) 1999 war das Betriebsergebnis negativ (ATS 300.000.--), dazu mussten Zinsen in Höhe von ATS 330.000.-- bezahlt werden, was sohin - ohne Privatentnahmen - in diesem Jahr ein minus von ca. ATS 630.000.-- ergab; dies war ein unhaltbarer Zustand und der Betrieb war extremst gefährdet!

Ursachen hierfür waren:

Auf Grund der problematischen Lage und der entstandenen finanziellen Probleme bestand die Absicht, die Liegenschaft zu veräußern, was jedoch nicht gelungen ist, jedoch dazu führte, dass der Betrieb 3 Monate geschlossen war und damit nur ein erheblich geringerer Jahres-Umsatz erzielt werden konnte.

Weiters wurden Lieferverbindlichkeiten und Finanzamtforderungen, welche auf Grund der entstandenen Situation anerlaufen waren, zur Rettung des Betriebes abgedeckt und musste auf Grund der erforderlichen Personal-Reduzierung auch eine - relativ hohe - Abfertigung ausbezahlt werden.

Dies konnte nur finanziert werden, indem die Lebensgefährtin des Betriebsinhabers einen - heute noch laufenden - Kredit über weitere ATS 300.000.-- aufgenommen hat!

Anmerkung: Reicht „in gewissen Zeiten“ der Cash Flow zur Bedienung des Kapitaldienstes nicht aus oder hat man nicht genügend Mittel für notwendige Investitionen (Substanzerhaltung) und Privatentnahmen zur Verfügung, entstehen praktisch zwangsweise Schulden bei Lieferanten, GKK, Finanzamt.....

Kann man diese Verbindlichkeiten dann nicht kurzfristig regeln hindert dies oftmals eine optimale Kredit(um)gestaltung und kann dies zum Ende des Betriebes führen.

Wichtig daher: rechtzeitige Regelung - gemäß Ertragskraft - sofort bei Erkennen der Probleme !!

- 9) Es wurde daraufhin versucht, die Kostenseite besser in den Griff zu bekommen, dies einerseits durch Auflassung des kostenintensiven Veranstaltungssaales, andererseits dadurch, daß der Betriebsinhaber selbst als Koch und seine Lebensgefährtin als Servierkraft tätig wurden.

Der Cash-Flow wurde dadurch verbessert, die Lebensqualität sank absolut, da beide rund um die Uhr für den Betrieb da sein mußten.

- 10) Ein verpfändeter Bausparvertrag der Lebensgefährtin (ca. ATS 450.000.--) wurde zwangs-aufgelöst und für Rückstände bei der Bank verwendet. Dennoch stiegen die Schulden weiter.... **60% Aufwand aus dem Cash Flow nur für Zinsen waren einfach zu viel.**

11) In den Jahren 1996 bis 2001 wurden nur an Zinsen für das Obligo von ursprünglich ATS 3,500.000.--, später ATS 4,500.000.-- an die Banken Beträge von ATS 1,800.000.-- bezahlt.

12) Die Bank stellte die offenen Kreditbeträge fällig.

Wo hätte man besser reagieren können (müssen)?

Da sich trotz zufriedenstellender Betriebsergebnisse der Schuldenstand laufend erhöhte, hätte man erkennen müssen, daß das eingesetzte Fremdkapital zu hoch bzw. zu teuer war und hätte entsprechend reagieren müssen.

Die Verwendung der Mittel aus dem Grundstücksverkauf zur Abdeckung offener Zinsen und Zahlungsrückstände verringerte nicht die monatliche Belastung, dasselbe traf auf die Realisierung des Bausparguthabens zu.

Das Geld wurde praktisch „vernichtet“, da es nicht zu einer Sanierung sondern nur zu einer Verzögerung der Fälligkeitstellung der Kredite durch die Bank führte. Es hätte eine andere Lösung gesucht werden sollen!

Die Folge - ohne spätere Einschaltung von LICON - hätte sein können:

Das Spiel kann von Neuem beginnen !!

..... Wenn sich wieder ein Käufer um € 250.000.-- findet und nicht erkennt, daß auch derzeit wieder ein rückgestauter Reparaturbedarf in erheblichem Ausmaß (Laut Kostenvoranschlag ca. €. 83.000.-- !!) besteht.

Einem solchen Käufer würde es wieder gleich gehen wie dem derzeitigen Eigentümer, er würde auf Grund fehlender fachmännischer Berechnungen gutes Geld für einen Betrieb aufwenden, welcher in kürzester Zeit konkursreif wäre.

Leider werden Betriebe in Ihrer Ertragskraft, dem Grad der Liquidität und deren Beurteilung nicht immer richtig eingestuft! (Weder von der Bank noch vom Betriebsinhaber)

Was unternimmt LICON, wie sehen die Lösungen von LICON aus?

1) Bei rechtzeitiger Einschaltung von LICON vor dem erfolgten Grundstücksverkauf und Realisierung des Bausparvertrages hätte der Lösungsvorschlag wie folgt gelaute:

Zu erwähnen ist, dass LICON in ähnlich gelagerten Fällen Regelungen, wie nachstehend vorgeschlagen, durchwegs erfolgreich durchgeführt hat. Diese neuen Form der Finanzoptimierung wird mittlerweile auch von den meisten Banken anerkannt und positiv beurteilt, da sie nicht nur für den Klienten eine erhebliche Verringerung der Belastung und damit eine verbesserte bzw. wieder hergestellte Liquidität, sondern auch für die Bank weitaus verbesserte Sicherheiten bringt.

Im gegenständlichen Fall wären die optimalen Varianten gewesen:

a) Eine Veranlagung der realisierten Mittel von annähernd ATS 2,000.000.- (€ 145.000.--):

Bei einer niedriger angenommenen **Performance von 6%** (Das CMI-Produkt zum Beispiel erbrachte nachweislich in den letzten 50 Jahren 11% jährlich) ergibt die Veranlagung sohin **in 20 Jahren**

für € 34.610.-- einen Betrag von	€ 100.000.-- und
für € 103.831.-- einen Betrag von	€ 300.000.--,
zusammen daher	€ 400.000.- oder ATS 5,504.120.- !!

Diese Veranlagung hätte daher ausgereicht, einen endfälligen Kredit (Kapitalbetrag) über ATS 5,500.000.-- zu finanzieren.

Die **Belastung für Zinszahlungen** hätte bei einem hoch angenommenen Mischzinssatz (€ und Fremdwährung) von 3% für **ATS 5,500.000.--** lediglich **ATS 13.750.--** sohin **ca. € 1000.-- monatlich betragen.**

Demgegenüber wurden **bisher** für den **geringeren Kreditbetrag von lediglich ATS 4,400.000.--** durchschnittlich **ATS 25.850.--** sohin **€ 1.878,59.-- monatlich aufgewendet, dies nur an Zinsen, ohne Kapitaltilgung!!**

Der erforderliche Betrag für eine **Tilgung** (Annuitäten) für den Kreditbetrag von **ATS 4,400.000.--** beträgt bei einem Zinssatz von 7,2% - wie er dem Betriebsinhaber verrechnet wurde - **ATS 35.000.--** oder **€ 2.543.-- monatlich .**

Gegenüberstellung:

Bisheriger Kredit über ATS 4,400.000.-- Belastung monatlich € 2.543.--

Vorgeschlagene Kreditvariante über ATS 5,500.000.--

Belastung monatlich	€ 1.000.--
monatliche Ersparnis	€ 1.543.--
oder jährlich	€ 18.516.--

Jährliche Ersparnis daher: ATS 254.785,71.-- !!!!

Zu dieser Ersparnis, welche die Liquidität des Betriebes wiederhergestellt hätte, kommt, daß die möglich gewordene Kreditausweitung um einen Betrag von ATS 1,100.000.-- für Investitionen oder Innovationen zur Verfügung gestanden wäre, womit die Ertragskraft weiter gesteigert hätte werden können!

b) ODER, ohne Ausweitung des Kreditvolumens:

Das Kapital aus dem Grundverkauf (€ 109.000.--) hätte – bei Veranlagung - zur Abdeckung des bestehenden Kapital - Saldos mit einer monatlichen Zinsenbelastung von lediglich ca. € 800.-- ausgereicht, die Realisierung des Bausparvertrages wäre nicht notwendig gewesen! (Kapitalvernichtung!!)

Der angesparte Betrag (Bausparvertrag) hätte nach Ablauf des Vertrages sinnvoll verwendet werden können!

Jährliche Ersparnis gegenüber dem ursprünglichen Darlehen in gleicher Höhe: € 20.916.-- oder ATS 287.810.-- !!

Daraus folgt:

Ein rechtzeitiges Erkennen der Situation und eine Reaktion auf Grund der Daten und Fakten, wie sie von LICON dargestellt worden wären, hätte die volle Liquidität des Betriebes und den sicheren Fortbestand – mit erhöhter Sicherheit für die Bank – sicherstellen können!

2) Tatsächlich wurde LICON erst relativ spät auf Grund der bestehenden gravierenden Liquiditätsprobleme kontaktiert.

3) Die Tätigkeiten und Ergebnisse von LICON bis heute waren:

- a) Zunächst wurden die gegebenen Zahlen des Betriebes genauestens analysiert
- b) Es wurde festgestellt daß praktisch das gesamte verfügbare Betriebsergebnis lediglich für Zinsen aufgewendet werden mußte, ohne daß eine Kapitaltilgung erfolgen konnte, im Gegenteil der Saldo bei der Bank erhöhte sich laufend.
- c) Auf Grund der Erzählung des Betriebsinhabers über die Entwicklung – wie sie auch oben dargestellt wurde – wurde die entstandene Situation und Illiquidität des Betriebes verständlich.

d) Im Konkreten ergab sich folgendes Bild:

Auf Grund der LICON – Analysen für den Berichtszeitraum seit 1996 konnte auf Grund der Daten und Fakten festgestellt werden, daß unter Berücksichtigung des Betriebstyps, der vorhandenen Kapazität und des Standortes die erhobenen Daten für

- a) Den Betriebsumsatz
- b) Die Warenkosten
- c) Den Rohertrag
- d) Die Personalkosten
- e) Die Betriebskosten

jedenfalls als in Ordnung und als angemessen zu beurteilen waren.

Das Betriebsergebnis GOP (Gross Operating Profit) war daher wie folgt zu beurteilen:

Das Unternehmen weist ein ausgezeichnetes Ergebnis auf, eine Umsatzsteigerung ist kaum möglich, die Betriebsinhaber sind voll im Betrieb tätig und sind als Fachkräfte bekannt. Die Rentabilität ist voll in Ordnung, da der erwirtschaftete Umsatz, die Warenkosten, die Personalkosten etc. und der Cash Flow vor Fremdkapital jedenfalls stimmen.

Zur Erreichung einer besseren betrieblichen Liquidität war daher als **Maßnahme** vorzuschlagen: **Die Anpassung des Fremdkapitalaufwandes an den Cash Flow!**

- e) Die Aufgabe war nun, Konzepte und Lösungsvorschläge zu erarbeiten, welche die Liquidität des Betriebes wieder herstellen können.

- f) Es wurde ein **erstes Finanzierungskonzept** erstellt und der Finanzierungsvorschlag der Bank vorgelegt.

Demnach hätte – ohne daß diese dabei schlechter gestellt worden wäre - bei Good Will der Bank bei einem vorgeschlagenen Mischzinssatz von 3% (€ und Fremdwährung) erreicht werden können, daß die offenen Bankforderungen mit einem **jährlichen Aufwand von ca. ATS 250.000.-- (Zinsen und Tilgung!!)** abgedeckt hätten werden können, während **bisher ca. ATS 300.000.-- lediglich für Zinsen (!!!)** bezahlt werden mußten.

- g) Bei diesem Gespräch mit der Bank wurde auch bestätigt, daß das oben erwähnte Konzept mit Veranlagung der Erlöse aus dem Grundstücksverkauf richtig und für beide Seiten sinnvoll gewesen wäre.

- h) Nach einer Woche wurde von der Bank mitgeteilt, daß der **Finanzierungsvorschlag nicht akzeptiert** wird. Der – an sich unerklärliche – Grund könnte darin gelegen gewesen sein, daß bei dem Gespräch die Karten offen auf den Tisch gelegt wurden und die Bank von den zusätzlich vorhandenen „sonstigen“ Verbindlichkeiten in Höhe von rund ATS 500.000.- erfahren hat. Dieser Betrag hätte durch Aufstockung des Kreditbetrages finanziert werden müssen, was die Bank jedoch ablehnte.

Diese sonstigen Verbindlichkeiten hätten jedoch auch – aus eigener Kraft - geregelt werden können, hätte die Bank dem vorgeschlagenen Finanzierungsvorschlag zugestimmt, jedoch den Kredit für ein Jahr tilgungsfrei gestellt. (In anderen ähnlich gelagerten Fällen hatten Banken sogar einer Zins – und Tilgungsfreistellung zugestimmt!) Dies hätte das bestehende Problem jedenfalls lösen können.

Es wurde jedoch auch dieser Vorschlag abgelehnt.

- i) Da die Bemühungen auf Grund der ablehnenden Haltung der Bank ergebnislos waren, wurde ein **Konzept für die Zukunft – und gleichzeitig ein neuer Finanzierungsvorschlag - erstellt.**

Dieses Konzept sah als Lösung grundsätzlich vor:

- den Gastgewerbebetrieb zu verpachten
- den stillgelegten Veranstaltungssaal umzubauen, Zimmer zu errichten, diese Übernachtungsmöglichkeiten (mit Frühstück) zu vermieten und diese Vermietung selbst zu betreiben
- Arbeitsaufnahme des bisherigen Betriebsinhabers und seiner Lebensgefährtin

Mit diesem Konzept sollte die Einnahmensituation durch Erzielung von 3 Einnahmequellen erheblich verbessert werden und damit auch die Bedienung der Kredite sichergestellt werden.

- Die Arbeitsaufnahme und die Verpachtung des Betriebes erfolgten;
- Der Bank wurde gleichzeitig ein **Finanzierungskonzept** vorgelegt, nach welchem der bisher **bestehende Kredit** mit einer max. Zinsbelastung von 3% (Mischzinssatz) endfällig gestellt wird und das Kapital samt Zinsen durch Versicherungsbeiträge finanziert wird;
- weitere sollte ein **zusätzlicher Kredit** auf gleicher Basis, jedoch Tilgung des endfälligen Kapitals mittels eines Tilgungsträgers (Einmalerlag in Höhe von € 36.000.-- , ausreichend zur Tilgung eines Kreditbetrages von mehr als € 100.000.--) aufgenommen und gewährt werden.
- Mit diesem Kreditbetrag sollte die Finanzierung des Umbaus des bisherigen, nicht mehr genützten Veranstaltungssaales in Zimmer – welche in der Region dringend benötigt werden – erfolgen.

Auch diesem für beide Seiten sinnvollen Konzept wurde **nicht die Zustimmung erteilt!** Es wurde sohin erforderlich, daß LICON

- j) eine **Schuldenregelung** für die sonstigen Forderungen mittels Entschuldungskonzeptes herbeiführt – diese Regelung ist im Gange;
und hinsichtlich der Bankverbindlichkeiten ein **Umschuldungskonzept** ausarbeitet.

Ein solches **Umschuldungskonzept** würde bewirken:

-Bei Durchführung über die Lebensgefährtin:

Erhalt der Liegenschaft

Freigabe der Sicherheiten durch die bisherige Gläubigerbank

realistische Möglichkeit der Rückzahlung

-Bei Kauf durch einen Dritten:

Schulden- und Haftungsfreiheit gegenüber der Gläubigerbank für den

Betriebsinhaber und seine Lebensgefährtin, damit einen

Neubeginn

- k) **Grundlage für dieses Umschuldungskonzept** – ausgearbeitet für die Lebensgefährtin des Betriebsinhabers - waren:

- Eine Schätzung des Verkehrswertes der Liegenschaft, welche einen Verkehrswert von € 246.00.-- ergab, sohin einen Belehnungswert (60% davon) von ca. € 145.000.--

- Aus einer für den Klienten bzw. seine Lebensgefährtin erstellten Berechnung über die Liquidität und Ertragskraft wurde errechnet, daß **maximal ein Kredit in Höhe von ca. € 145.000.--** finanziert und bedient werden kann.

Die Übereinstimmung mit dem Belehnungswert ist zufällig!

- l) Ein **Gespräch mit der Rechtsabteilung der Gläubigerbank**, welche den Kredit mittlerweile fällig gestellt hat, ergab, daß diese bereit war, bei Zahlung eines Betrages von **€ 230.000.--** an Stelle der eigentlich offenen € 342.00.-- die Angelegenheit als erledigt zu betrachten und die Sicherstellungen und Haftungen aufzugeben;

Eine **andere Bank war bereit** einen Ankauf der Liegenschaft **zu finanzieren**, dies jedoch **mit** einem Betrag von maximal **€ 130.000.-**. Die bisherige Gläubigerbank **lehnte dieses Angebot ab**, eine Regelung war nicht möglich, aber:

- m) Die Gläubigerbank kann sich mittlerweile eine weitere **Reduzierung** des Betrages **von € 230.000.-- auf € 200.000.-- vorstellen**, was **insgesamt** einen **Nachlass von ursprünglich € 342.000.-- auf lediglich etwas mehr als die Hälfte bedeutet**.
- n) Eine Einigung steht noch aus.....
Aber: Eine Lösung des Problems ist zumindest in Sicht !!
- o) **Klar ist:** wer zu einem wesentlich höheren Preis als € 130.000.-- kauft, kauft sich einen Konkurs!!!

Ich (Wir) bestätigen, daß obige Schilderung den Tatsachen entspricht und wir mit der Nennung unseres(r) Namen(s), des Firmennamens und der Aufnahme von Originaldokumenten in den Anhang ausdrücklich einverstanden sind. Es ist unser Wunsch, dass die Darstellung des Falles dazu beiträgt, andere Betriebsinhaber vor Gefahren zu warnen, sie aber auch zum Nachdenken und rechtzeitigem Handeln anregt.

Unterbergen, den

Der (die) Betriebsinhaber:

Facit:

Der Betriebsinhaber hat 10 Jahre seines Lebens gearbeitet, voll Hoffnung auf ein positives Ergebnis und Sinnhaftigkeit der geleisteten Arbeit...

Dabei wurde auf Lebensqualität verzichtet und war man rund um die Uhr für den Betrieb da....

Die hart erarbeiteten Ersparnisse sind weg....

Die Lebensgefährtin mußte einen weiteren zusätzlichen Kredit aufnehmen.....

Übrig geblieben sind Kummer und Sorgen, finanzielle Probleme.....

Mangels Mittel für Reparaturen und Investitionen befindet sich die Liegenschaft in schlechterem Zustand als zu Beginn....

Was alles nicht hätte müssen sein, da

- man nicht immer alles wissen kann;
- die Bank die sinnvollen Reorganisationsvorschläge nicht hätte abweisen müssen:
- es bei richtiger fachmännischer Beratung zum richtigen Zeitpunkt heute keine Probleme mehr geben müsste!

Überlegungen:

Was hat die Bank-Ablehnung der realistischen und sinnvollen **Reorganisationsvorschläge**, welche auch die Kreditrückzahlungen gesichert und der Bank mehr Sicherheit gebracht hätten, **bisher** als Ergebnis **gebracht** und bewirkt?

-Die Ersparnisse des Betriebsinhabers und seiner Lebensgefährtin haben sich in Luft aufgelöst.

-Ein Grundstück und ein Bausparvertrag wurden verwertet, ohne daß dies Auswirkungen im Sinne einer Verbesserung der Situation zeitigte, die daraus erzielten Beträge haben sich ebenfalls praktisch in Luft aufgelöst....

-Weitere Schulden (Lebensgefährtin) wurden eingegangen und belasten diese noch auf längere Zeit...

-Das Kreditverhältnis wurde nicht saniert sondern wurden die Kredite notleidend....

-Ein erheblicher Verlust tritt jedenfalls auch für die Bank ein, egal ob bei Verwertung der Sicherheiten oder bei einem notwendigen Schuldnachlaß....

Allgemeine Ausführungen und Überlegungen:

Erkennen der Situation, Beurteilung des Zahlenmaterials:

Es stellt sich immer wieder heraus, daß die üblichen allgemeinen Berechnungen durch Fachleute und bücherliches Zahlenmaterial (Zahlen aus der Bilanzstruktur, der Erfolgsrechnung, sonstige Verhältniszahlen, wirtschaftliche Entwicklungszahlen etc.) für die Beurteilung der Bonität, tatsächlichen Liquidität und Beurteilung von Lösungsmöglichkeiten bei Problemen keine ausreichende und klar überschaubare Grundlage liefern. Ganz im Gegenteil wird der Betriebsinhaber durch dieses Zahlenmaterial in seiner objektiven Sichtweise und Entscheidungskraft oft drastisch eingeschränkt und kommt es zu dem oben erwähnten Problem, wonach Betriebe hinsichtlich Ihrer Ertragskraft, dem Grad der Liquidität und deren Beurteilung nicht immer richtig eingestuft werden.

Als Betriebsinhaber muss man heute in der Lage sein, seine Finanz- und Liquiditätssteuerung sowie die Rentabilität und vor allem Ertragskraft des Betriebes selbst zu errechnen.

Die Firma LICON liefert dafür mit ihrem praxiserprobten L5 - System das notwendige, einfach zu handhabende Instrumentarium bzw. die notwendige Grundlage.

Die von LICON erarbeitete neue Methode der Darstellung zeichnet sich dadurch aus, daß man vor Ort gemeinsam mit dem Betriebsinhaber in Teamarbeit die notwendigen Berechnungen in Form eines Intertrainings bespricht, so daß der Betriebsinhaber dann auf Grundlage dieses selbst errechneten Zahlenmaterials Entscheidungen bzw. Maßnahmen für eine Lösung des anstehenden Problems treffen kann.

Die Ertragskraft:

Die Firma LICON sieht Ihre Aufgabe darin, im Teamwork die optimale Ertragskraft für eine Firma sicherzustellen und damit gleichzeitig die optimale Bonität (Kreditwürdigkeit), Liquidität (Zahlungsfähigkeit) und Rentabilität (Wirtschaftlichkeit) sicherzustellen.

Die Liquidität ist letztlich eine Folge der Ertragskraft, diese wiederum ist ein wesentlicher Faktor in Bezug auf Kreditsicherheit und Grundlage für die Bonitätseinstufung bei den Banken.

So manche Insolvenz könnte verhindert werden, wenn man der Bewertung der Ertragskraft rechtzeitig die entsprechende Bedeutung zumessen würde; insbesondere dann, wenn sie offensichtlich zur Bedienung der Verpflichtungen nicht (mehr) ausreicht.

Was tun in diesem Fall?

Wenn der Cash Flow, welcher für die Bezahlung der Zinsen bzw. der Kapitalraten notwendig ist, nicht erzielt werden kann, wäre der Bank eine Abweichungsbegründung vorzulegen, um sodann eine Regelung anzustreben, welche einen Minus-Cash-Flow und eine Obligoerhöhung verhindert. Eine entsprechende Regelung kann die Liquidität sicherstellen und ein ständiges Ansteigen der Kredithöhe kann verhindert werden.

Eine absolut realistische und machbare Lösung für die **Reorganisation** des Betriebes stellt insbesondere die **Anpassung** der Zins- und Kapitalrate bzw. Annuität **an den erzielbaren Cash Flow**, sowie die Überlegung, wie man mit dem vorhandenen Cash Flow das Fremdkapital am erfolgreichsten bedienen kann, dar.

Dabei gehört es unabdingbar zur Lösung des Problems, daß bei dieser Reorganisation der BMK unter Berücksichtigung eventuell bestehender weiterer Verbindlichkeiten auf „Null“ gebracht und **in ein angepasstes Darlehen** umgewandelt bzw. **umfinanziert wird**.

Nur dann kann die Bank auf den vollen Cash Flow zugreifen und wird sichergestellt, daß der Betrieb ohne die vorhanden gewesenen Altlasten liquid bleibt bzw. wird! Damit handelt es sich bei dieser Vorgangsweise aber um eine akzeptable Regelung für die Bank und eine **Problemlösung für beide Parteien**.

Unterlässt man eine solche Regelung muss man bei der Bank laufend als **Bittsteller** auftreten – etwa wenn fällige Rechnungen zu bezahlen sind - und muss dennoch jederzeit mit einer **Fälligstellung** der Kredite durch die Bank rechnen!

Eine solche Situation ist für einen Betriebsinhaber bei aufopferndem Einsatz mehr als **frustrierend** und damit auch erheblich **leistungshemmend**!

Einvernehmen / Zusammenarbeit mit der Bank:

Banken sind nicht nur Geldsammel- oder /und Kreditvermittlungsstellen sondern auch ein maßgeblicher Faktor im Hinblick auf die Gründung, Verwaltung und auch Verwertung eines Unternehmens. Avanciert eine Bank zur Hausbank eines Unternehmens, so wird sie naturgemäß auch immer wieder mit der Frage einer allfälligen Sanierung dieses Unternehmens konfrontiert werden. Es kann dann vorkommen, daß Banken lediglich die eigenen Interessen vertreten (eigene Gewinne, Rettung der Kredite durch rasche Verwertungen etc...), daß sie sich auf einen Justamentstandpunkt stellen und mögliche und plausible Reorganisationen dennoch ablehnen, oder daß sie – zumeist zum beiderseitigen Vorteil – als weiterer Partner plausiblen Lösungen zustimmen oder sogar auch als Risikoträger fungieren.

Jedenfalls ist es immer **erforderlich**, daß Regelungen im obigen Sinne die **Interessen beider Seiten**, also sowohl der Bank als auch des Unternehmers, **berücksichtigen** und nach Möglichkeit **beiden Seiten zum Vorteil gereichen** !

HILF DIR SELBST SONST HILFT DIR KEINER

**SELBST WENN SIE AUF DEM RICHTIGEN WEG SIND;
WERDEN SIE ÜBERRANNT; WENN SIE EINFACH NUR
DASITZEN**

**WER AUFHÖRT BESSER WERDEN ZU WOLLEN; DER HAT
AUFGEHÖRT GUT ZU SEIN**