

# Controlling von Gaststätten-Darlehen

**FINANZIERUNGSHILFE** | Ausleihungen an Gaststätten sind für viele Brauereien ein Problemthema. Auf der einen Seite bieten sie die Möglichkeit, die Gaststätte an die Brauerei zu binden. Auf der anderen Seite ist das wirtschaftliche Risiko für die Brauerei hoch. Es gilt, bereits vor Ausgabe der Darlehen interessante Gelegenheiten von Verlustbringern zu unterscheiden, Gefahrensignale während der Laufzeit zeitnah zu erkennen und den Bearbeitungsaufwand so gering wie möglich zu halten.

**GASTSTÄTTEN SIND** für Brauereien attraktive Kunden, vor allem beim Fassbier. Aber der Markt ist stark umkämpft. Das macht es interessant, die Gaststätten an die Brauerei zu binden, beispielsweise über Finanzierungshilfen. Denn Gastwirte haben oft nur wenig Eigenkapital und Schwierigkeiten, sich über Banken zu finanzieren. Steht also eine größere Investition an oder möchte ein Gastwirt ein neues Objekt übernehmen, bietet sich für die Brauerei die Gelegenheit, den Kunden durch Unterstützung bei der Finanzierung langfristig an sich zu binden. Dafür gibt es verschiedene Modelle: Tilgungsdarlehen, Abschreibungsdarlehen und Inventarleihen.

## Tilgungsdarlehen

Beim Tilgungsdarlehen wird der Kreditvertrag von dem Liefergeschäft getrennt. Es wird kein Bierlieferungsvertrag abgeschlossen, sondern ein separates Darlehen mit Zins und Tilgungsvereinbarung ausgereicht. Die Tilgungsleistungen sind grundsätzlich in Geld zu erbringen. Eine Verrechnung mit Rückvergütungen ist möglich. Der Vorteil dieser Gestaltung liegt darin, dass die Lieferbeziehung konkurrenzfähig ausgestaltet werden kann. Der Nachteil liegt in der schwachen Bindung des Gastwirtes an die Brauerei.

## Abschreibungsdarlehen

Beim Abschreibungsdarlehen erfolgt die Tilgung in Form einer Gutschrift je bezoge-

nem Hektoliter. Hier ist besondere Sorgfalt bei der Abfassung des Liefervertrages erforderlich. Bei der Festlegung der Konditionen ist intern eine marktübliche Verzinsung des Darlehens einzurechnen.

## Inventarleihe

Bei der Inventarleihe erwirbt nicht der Gastwirt das benötigte Inventar, sondern die Brauerei. Diese Form der Finanzierungshilfe bringt in der Praxis viele Probleme mit sich. Das Inventar ist als Anlagevermögen bei der Brauerei zu bilanzieren. Läuft das Geschäft nicht, ist das in der Regel maßgeschneiderte Inventar nach einem Ausbaukaum noch zu verwerten, wenn nicht gar ein Vermieter-Pfandrecht dem Recht der Brauerei vorangeht.

## Betriebswirtschaftliche Anforderungen

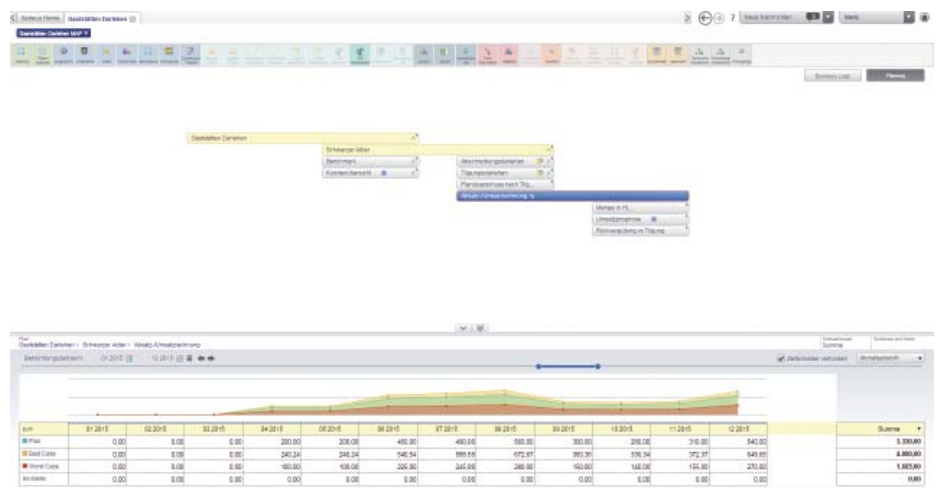
Unabhängig vom gewählten Modell sind bei der Finanzierung bestimmte Abläufe einzuhalten:

## Amortisationsrechnung

Vor dem Vertragsabschluss und der Ausreichung der Mittel ist zunächst abzuklären, ob und wie schnell sich das Engagement der Brauerei rechnet. Dazu ist vom Vertrieb



**Autoren:** Eva Herder und Detlef Ortseifen, HLB Linn Goppold Treuhand GmbH, München; Dirk Freiherr von Pechmann (Foto), Seneca Business Software GmbH, München



**Abb.1** Mit den Eckdaten wie Laufzeit und Kapitaldienst kann ein Zahlungsplan generiert werden

regelmäßig eine Amortisationsrechnung zu erstellen, die von den verantwortlichen Stellen geprüft wird. Diese Berechnung sollte folgende Aspekte berücksichtigen:

- **Wirtschaftsplan:** Ist das Konzept der Gaststätte plausibel und ist langfristig mit wirtschaftlichem Erfolg zu rechnen (Umsatzerwartung, Verhältnis Essen zu Getränken, Wareneinsatzquote, Personalkosten, Pacht)?
- **Finanzbedarf:** Reichen die Mittel oder zeigen sich Finanzierungslücken, die das weitere Engagement gefährden können?
- **HL-Erwartung:** Mit welchem Bierabsatz kann die Brauerei realistisch rechnen? Wie sieht das Verhältnis Bierabsatz zu sonstigen Getränken aus, wieviel Fass- und wieviel Flaschenbier kann geliefert werden?
- **Sicherheiten:** Kann auf Bankbürgschaften und Lebensversicherungen zurückgegriffen werden, sind Grundschulden oder Dienstbarkeiten möglich, gibt es sonstige werthaltige Bürgschaften oder Sicherungsmöglichkeiten?
- **Vergangenheitsanalyse:** Was hat die Gaststätte bzw. der Pächter für eine Historie (Umsätze, Schufa-Auskunft, Insolvenzen)?

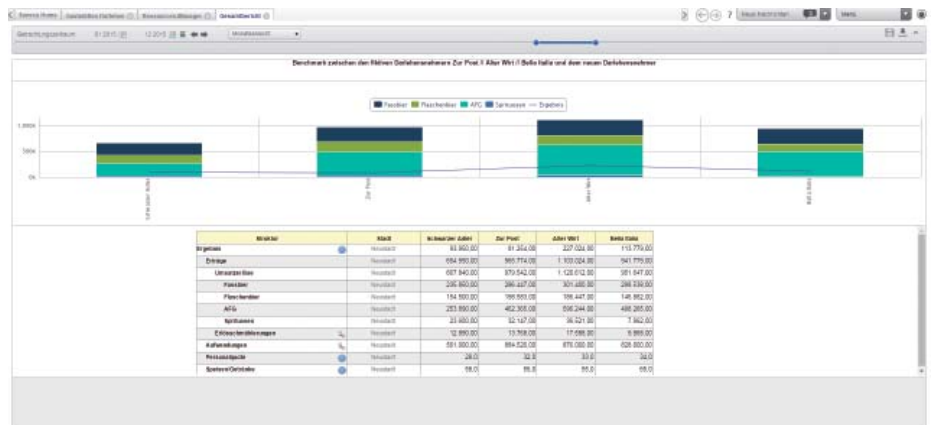
Erst wenn auf diese Fragen eine positive Antwort gegeben werden kann, sollte der Vertrag juristisch wasserdicht vereinbart werden. Als zweiter Schritt folgt dann die laufende Überwachung der Vereinbarung.

**Überwachung des Vertrages**

Die getroffenen Vereinbarungen müssen in der Rechnungslegung abgebildet und die Einhaltung der Konditionen laufend überwacht werden. Beides ist in der Praxis oft nicht ohne Schwierigkeiten umzusetzen.

Zum einen bieten die Finanzbuchhaltungssysteme in der Regel keine Möglichkeit, umfangreiche Darlehen zu verwalten. Wenn keine entsprechende EDV-Lösung gewählt wird, sondern die Mitarbeiter beispielsweise Notlösungen mit Tabellenkalkulationsprogrammen erstellen, kommt es oft zu Differenzen mit der Finanzbuchhaltung. Eine notwendige Budgetierung im Rahmen der Mehrjahresplanung ist in diesem Falle unmöglich.

Zum anderen werden diese Tabellen in der Praxis erfahrungsgemäß nur sporadisch gepflegt. Damit werden Abweichungen zum Vertrag erst spät erkannt. Dabei ist es gerade im sensiblen Gaststättengeschäft wichtig, engen Kontakt zum Kunden zu halten und gegebenenfalls zeitnah reagieren zu können. Werden die vereinbarten Bezugs-



**Abb. 2 Ein Übereinanderlegen der Planung des neuen Gastronomen mit Erfahrungswerten bestehender Abnehmer kann aufschlussreich sein**

mengen nicht abgerufen? Wenn ja, was ist die Ursache dafür. Läuft das Geschäft nicht, ist Vorsicht bei weiteren Belieferungen angebracht. Oder wird von anderen Quellen geliefert? Hier ist der Vertrieb gefragt, realistische und belastbare Daten zu besorgen.

**Planung und Beurteilung der Gaststätten-Darlehen**

Finanzierungsgesuche bedeuten für Brauereien oft einen hohen administrativen Aufwand. Hierbei die attraktiven Anfragen herauszufiltern, ist eine besondere Herausforderung. Um den jeweiligen Prüfungs- und Verwaltungsaufwand im Griff zu behalten, empfiehlt sich eine standardisierte Vorgehensweise. Nach Sichtung der Geschäftspläne und nach vorausgegangenen strategischen Überlegungen sollte der Zahlenteil in einem brauereispezifischen Muster abgebildet sein. Mit einer softwaregestützten Controllinglösung kann ein Darlehensstyp oder ein Mix aus Tilgungs-, Abschreibungs- und Inventarleihe ausgewählt werden (Abb. 1). Mit den Eckdaten wie Laufzeit und Kapitaldienst wird umgehend ein Zahlungsplan generiert. Das erste Ergebnis kann ein Finanzierungsbetrag je Hektoliter sein. Bei einem Darlehen von beispielsweise 25 000 EUR und einer Liefermenge von 100 hl pro Jahr, muss bei einer Laufzeit von fünf Jahren für die Tilgung ein Betrag von 50 EUR je Hektoliter aufgebracht werden. Dieser Betrag sollte stets mit den sonst üblichen Rabatten korrelieren.

Im Anschluss ist der Aufwands- und Ertragsplan der Gaststätte, der zumindest für die geplante Laufzeit des Darlehens vorliegen muss, in das System einzuspielen. Der daraus automatisch abzuleitende Kapitalfluss ermöglicht eine erste Indikation der Ertragskraft der Gaststätte. Ein Variieren von Laufzeit und Kapitaldienst des Darlehens zeigt der Brauerei auf, in welcher

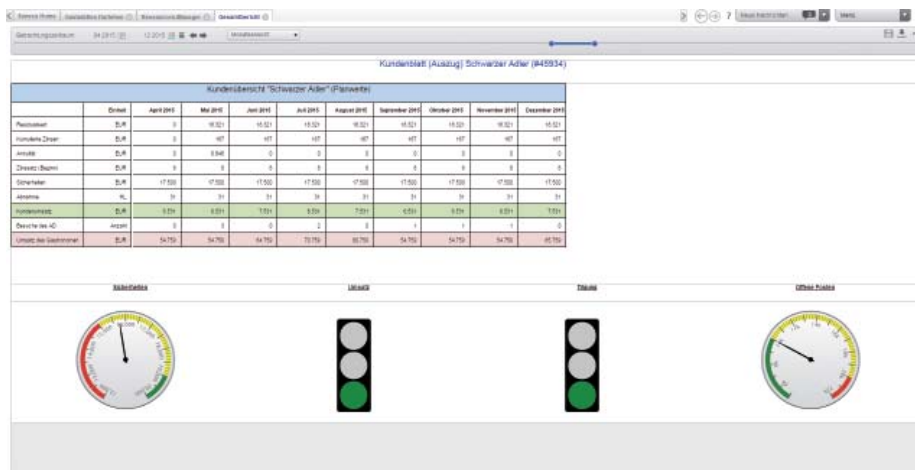
Bandbreite die Rückzahlungsfähigkeit des Gastronomen liegt. Dabei sollte beachtet werden, dass eine zu aggressive Tilgung den Gastonomen schnell überfordert und die Lieferverträge nachträglich immer wieder anzupassen sind. Demgegenüber hat eine zu lange Laufzeit oftmals den Effekt, dass die Tilgung nicht ausreichend nachverfolgt wird. Darüber hinaus stehen lange Zeit hohe Werte für Ausleihungen in der Bilanz, was wiederum Einfluss auf das Rating der Brauerei ausüben kann.

Wichtig zur Beurteilung der Werte ist grundsätzlich der Vergleich zu bereits bestehenden Kunden im Sinne eines Benchmarks. Ein Übereinanderlegen der Planung des neuen Gastronomen mit Erfahrungswerten bestehender Abnehmer zeigt die Plausibilität der Zahlen (Abb. 2). Sind Ertrag, Zins und Tilgung realistisch? Sind die Personalkosten plausibel? Wie war der Absatz in der Vergangenheit an einem vergleichbaren Standort und wie entwickelt sich der Absatz nach Auskunft des Vertriebes? Deckt sich dies mit der eigenen Unternehmensplanung der Brauerei? Eine Anpassung der Planzahlen ist nicht zuletzt mit dem Gastronomen zu besprechen und zu verifizieren.

Entscheidend ist die Planung der Rückvergütung und damit in aller Regel die Tilgung des Darlehens. Neben der Planung des Absatzes muss nun gegliedert werden, in welchem Quartal welche Artikel zu welchem Tarif abgenommen werden können. Es empfiehlt sich eine Planung, die parallel zur Tilgung auf monatlicher, vierteljährlicher bzw. halbjährlicher Basis vorzunehmen ist.

**Über- und Unterbesicherung**

In der Regel dienen die zukünftigen Erträge sowie Teile des Inventars als Sicherheit für den Kreditgeber. Oftmals werden auch



**Abb. 3** Das Kundenblatt stellt übersichtlich alle Aspekte der Darlehen dar

private Bürgschaften geleistet, da die Investitionen nicht durch weitere Kapitalgeber gedeckt werden. Während eventuelle Bankbürgschaften und Lebensversicherungen in voller Höhe als Sicherheit angerechnet werden, sind Wertpapiere oder Grundschulden erfahrungsgemäß mit rund 50 bis 70 Prozent anzusetzen. Demgegenüber stehen in der Risikobewertung die häufig gestellten Sicherheiten wie Inventar mit 30 bis 50 Prozent oder private Bürgschaften mit zehn Prozent im Ansatz.

Das Controlling der Brauerei ist hier in der Pflicht, zu überwachen, ob die Höhe der Sicherheiten mit der Höhe des aktuellen Kreditbetrages übereinstimmt. Ist das Darlehen beispielsweise zu 50 Prozent getilgt, sind auch nur Sicherheiten in Höhe von 50 Prozent der Darlehenssumme gerechtfertigt. Ein laufendes Controlling kann dies automatisiert mit Hilfe der Werte aus dem Rechnungswesen abgleichen und bei einer Über- oder Untersicherung Alarm geben. Gegebenenfalls müssen Sicherheiten wieder freigegeben werden. Um alle Aspekte der Darlehen auf einem Blatt darzustellen, sollten diese Punkte in Form eines einfachen Berichts dargestellt sein (Abb. 3).

**Schattenrating**

Als letzten Schritt der Prüfung bieten moderne Controllingsysteme die Möglichkeit,

die geplanten Werte durch ein Ratingverfahren zu prüfen. Dabei werden die wichtigsten Kennzahlen erfasst und nach anerkannten mathematischen Methoden – vergleichbar dem der Leasing- oder Kreditinstitute – analysiert und ausgewertet. Der Nutzen dieser preiswerten und standardisierten Vorgehensweise ist das frühe Erkennen von Risiken und die mögliche Änderung der Planung. Der große Vorteil eines solchen internen Ratingverfahrens liegt darin, die verschiedenen Planungsvarianten in ihrer Auswirkung vergleichen zu können. Dies kommt zum einen dem Sicherheitsbedürfnis der Brauerei entgegen und tut zum anderen den betriebswirtschaftlichen Freiheiten des Gastronomen Genüge.

**Laufende Darlehenssicherung und Kundenbetreuung**

Gaststätten, die eine derartige Förderung durch Brauerei und Großhandel erhalten haben, genießen eine doppelte Aufmerksamkeit. Sowohl Vertrieb als auch die interne Darlehensbetreuung benötigen die laufenden Informationen zu Absatzmengen der gelieferten Produkte und deren Umsätzen. Gerade für die Rückvergütungsmodelle ist entscheidend, ob die vereinbarten Umsatzziele erreicht werden. Hierfür werden die Absatz- und Umsatzzahlen aus der Finanz-

buchhaltung und der Warenwirtschaft automatisiert in das Controllingssystem übergeben und mit Warnhinweisen versehen. Bleiben die Mengen hinter den Erwartungen zurück, sollte geprüft werden, ob unter Umständen Getränke anderer Hersteller vom Gastronomen bestellt wurden oder Prämissen aus der Planung angepasst werden müssen. Um zu gewährleisten, dass Darlehensrückzahlungen nicht aus dem Ruder laufen, ist es folglich ratsam, einen aktualisierten Plan zu erstellen. Das softwaregestützte Controllingssystem kann schnell ermitteln, ob beispielsweise eine Verlängerung der Laufzeit oder eine Anpassung der Lieferverträge eine sinnvolle Entlastung für den Gastronomen darstellt und sich damit gleichzeitig die Sicherheit für die Brauerei erhöht.

Für eine Frühwarnung empfiehlt es sich darüber hinaus, vom Gastonomen regelmäßige betriebswirtschaftliche Auswertungen in elektronischer Form anzufordern. Auch diese können automatisch in das Controlling eingelesen werden und die Brauerei kann bei Bedarf schnell reagieren. Durch die Benchmarkzahlen vergleichbarer Kunden werden die Entwicklung der Wareneinsatz- und Personalquote sowie das Verhältnis zwischen Speisen und Getränken transparent gemacht und der Kunde und dessen Strategie kann besser eingeschätzt werden. So kann es für die Beteiligten Sinn machen, auf Grund einer positiven Geschäftsentwicklung ein weiteres Darlehen für Erweiterungen zu gewähren, die gute Entwicklung der Vergangenheit bei der Zinsberechnung zu honorieren und eine langfristige Belieferung zu manifestieren.

Ausleihungen an Gaststätten können ein interessantes Vertriebskonzept darstellen, wenn sie professionell betrieben werden. Wichtig ist dabei die realistische Einschätzung der Rentabilität vor Eingehen des Engagements sowie die laufende Überwachung der Verträge. Stimmt die Amortisationsrechnung zu Anfang nicht oder wird nicht zeitnah bei Abweichungen reagiert, drohen hohe Ausfälle oder Chancen werden verpasst. ■