

6. Leitfaden/Checkliste zur Erstellung eines Sanierungskonzepts

Ziel dieses Abschnitts ist es, darzustellen, wie die Anforderungen des IDW S6 umgesetzt werden können. Insbesondere geht es darum, zu klären, welche Analyse- oder Strategieinstrumente, in welcher Phase des Sanierungskonzepts benötigt werden, wobei jeweils eines exemplarisch ausgeführt wird.

6.1 Methoden der Unternehmensanalyse

6.1.1 Unternehmensanalyse durch Kennzahlen

Gerade in Krisenzeiten kann es wichtig sein, sich einen schnellen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu machen. Die klassische Bilanzanalyse bietet hier ein Hilfsmittel zur Erstanalyse. Folgende Informationsbasis ist für die Ermittlung krisenrelevanter Kennzahlen nötig: Jahresabschlüsse der letzten 5 Jahre (Bilanz, GuV, Anhang), Lagebericht, Planung (Plan-Bilanz, Plan-GuV, Finanzplanung), aktuelle Debitoren- und Kreditorenliste mit Vergleichswerten, Auftragsbestand (aktuell und der letzten 5 Jahre), durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter (aktuell und in den letzten 5 Jahren), betriebswirtschaftlichen Auswertungen wie bspw. Monatsreporting, Produktionszahlen, u.a. zur Steigerung der Aussagefähigkeit der Kennzahlen sollten diese im Zeitvergleich und/oder Branchenvergleich betrachtet werden.

a) Liquiditätsanalyse

Liquidität 1. Grades:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges FK}} \times 100$$

Die Liquidität 1. Grades gibt den Anteil der liquiden Mittel am kurzfristigen Fremdkapital an und zeigt daher, inwieweit das Unternehmens in der Lage ist, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten mit flüssigen Mitteln zu erfüllen¹²⁵.

Liquidität 2. Grades (Quick Ratio):

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Forderungen}} \times 100$$

¹²⁵ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 58.

Die Liquidität 2. Grades wird um kurzfristige Forderungen ergänzt. Sie gibt an, wie viele der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch liquide Mittel und kurzfristige Forderungen gedeckt sind. Die Quick Ratio sollte $\geq 50\%$ sein¹²⁶.

Liquidität 3. Grades (Current Ratio):

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{UV}}{\text{kurzfristiges FK} + \text{mittelfristiges FK}} \times 100$$

Die Current Ratio gibt an, wie viele der kurz- und mittelfristigen Verbindlichkeiten durch das Umlaufvermögen gedeckt sind. Je höher das prozentuale Ergebnis, desto liquider ist das Unternehmen. Das Ergebnis sollte ≥ 100 sein¹²⁷.

Working Capital:

UV
./. liquide Mittel
./. Verbindlichkeiten aus LuL
= Net Working Capital

Das Working Capital gibt an, wie viel Kapital zur Vorfinanzierung der Umsätze benötigt wird. Ein negatives Ergebnis bedeutet, dass Lieferanten Umsätze vorfinanzieren müssen¹²⁸.

Cash Flow:

JÜ/JF
+ Abschreibungen
./. Zuschreibungen
= Cash Flow I
+ Erhöhung langfristige Rückstellungen
./. Auflösung langfristige Rückstellungen
= Cash Flow II
+ außerordentliche Aufwendungen
./. außerordentliche Erträge
= Cash Flow III

¹²⁶ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 58.

¹²⁷ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 59.

¹²⁸ ebenda.

Der Cash Flow I beschreibt den Mittelzufluss, den ein Unternehmen in einer Periode aus dem Umsatz erwirtschaftet hat. Er gilt als Maß für die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens. Die Berechnung erfolgt dabei indirekt vom Jahresergebnis. Beim Cash Flow II und III werden zusätzlich nicht zahlungswirksamen Rückstellungen sowie außerordentliche Aufwendungen und Erträge berücksichtigt¹²⁹.

b) Finanzanalyse

Eigenkapital-Quote:

$$\text{Eigenkapital-Quote} = \frac{\text{EK}}{\text{GK}} \times 100$$

Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist grundsätzlich für die Beurteilung der Bonität eines Unternehmens von Bedeutung¹³⁰.

Fremdkapital-Quote:

$$\text{Fremdkapital-Quote} = \frac{\text{FK}}{\text{GK}} \times 100$$

Die Fremdkapitalquote (Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital) kann branchenabhängig variieren und zudem von Überlegungen zur Optimierung der Steuerbelastung beeinflusst sein (bspw. pos. Leverage-Effekt). Grundsätzlich erhöht sich mit zunehmender Fremdkapitalisierung die Gefahr der Überschuldung, allerdings ist hierbei auch auf den Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten zu achten. Ein hoher Anteil kurzfristiger Verbindlichkeiten, deutet auf Zahlungsschwierigkeiten hin¹³¹.

Lieferantenziel in Tagen:

$$\text{Lieferantenziel in Tagen} = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus LuL}}{\text{Materialaufwand}} \times 365$$

Anhand des Lieferantenziels lässt sich die Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten beurteilen. Steigt der Zahlungszeitraum drastisch an, weist dies auf Zahlungsschwierigkeiten hin¹³².

¹²⁹ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 60.

¹³⁰ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 61.

¹³¹ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 62.

¹³² Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 62.

Anlagendeckung Deckungsgrad A, B:

$$\text{Anlagendeckung} = \frac{\text{EK} + \text{langfristiges FK}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Die Anlagendeckung, auch „Goldene Bilanzregel“ oder „Grundsatz der Fristenkongruenz“ genannt gibt an, wie viel des Anlagevermögens langfristig finanziert ist. In der Regel sollte langfristiges Vermögen auch langfristig finanziert sein, sodass die Kennzahl $\geq 100\%$ sein sollte. Ist dies nicht der Fall, können Probleme und Risiken der kurzfristigen Kapitalbeschaffung auftreten.¹³³

c) Rentabilitätsanalyse**Eigenkapitalrendite:**

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{EK}} \times 100$$

Die Eigenkapitalrendite gibt an, wie viel % Gewinn auf das Eigenkapital entfallen. Sie stellt die Verzinsung des Eigenkapitals dar und ist vor allem aus Sicht der Aktionäre wichtig. Eine angemessene Verzinsung ist unabdingbar um das Unternehmen für Kapitalgeber attraktiv und somit langfristig überlebensfähig zu machen¹³⁴.

Gesamtkapitalrendite:

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{FK-Zinsen}}{\text{GK}} \times 100$$

Die Gesamtkapitalrendite gibt an, welchen prozentualen Betrag (Rendite) das eingesetzte Gesamtkapital erwirtschaftet hat. Hierbei sind dem Gewinn die Fremdkapitalzinsen hinzuzurechnen, da diese in der gleichen Periode erwirtschaftet wurden, aber als Aufwand den Gewinn schmälern¹³⁵. Die Gesamtkapitalrendite ist unabhängig von der Finanzierungsstruktur und ermöglicht somit einen finanzierungsneutralen Unternehmensvergleich, welcher insbesondere zur Bestimmung der Position des Unternehmens in seiner Branche wichtig ist.¹³⁶

¹³³ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 63.

¹³⁴ ebenda.

¹³⁵ Wirtschaftslexikon, <http://www.boersennews.de/lexikon/begriff/gesamtkapitalrendite/487>.

¹³⁶ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 64.

Umsatzrendite:

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Die Umsatzrendite zeigt den Gewinn im Verhältnis zum Umsatz an, sprich wie viel Umsatz je einem Euro Gewinn generiert wurde¹³⁷.

EBIT und EBITDA:

Umsatzerlöse	
+ /./. Bestandsveränderungen	
+ sonstige betriebliche Erträge	
./. Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen	
./. Personalaufwand	
./. <u>sonstiger betrieblicher Aufwand</u>	
=	EBITDA
./. <u>Abschreibungen auf Anlagevermögen</u>	
=	EBIT

EBIT und EBITDA dienen als Messgröße für die operative Ertrags- und Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens. Der Ausschluss von Zinsen und Steuern ermöglicht die Vergleichbarkeit von Unternehmen, unabhängig von ihrer Finanzierungsstruktur¹³⁸.

d) Sonstige Kennzahlen**Vermögensumschlag (Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals):**

$$\text{Vermögensumschlag} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Der Vermögensumschlag verdeutlicht, wie oft das eingesetzte Vermögen zu Umsätzen geführt hat. Die Umschlagshäufigkeit gibt an, wie oft sich das gesamte Kapital in einer Periode umgeschlagen hat. Hierdurch erhält man Hinweise auf die Höhe des gebundenen Kapitals sowie eventuelle Optimierungsmöglichkeiten durch besseres Working-Capital-Management¹³⁹.

¹³⁷ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 64.

¹³⁸ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 65.

¹³⁹ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 65.

Kundenziel:

$$\text{Kundenziel} = \frac{\text{Forderungen aus LuL}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 365$$

Das Kundenziel gibt die Dauer an, in der Forderungen zu Umsatzerlösen werden. Je länger diese Dauer ist, desto länger währt die Kreditgewährung an die Kunden. Auch hier bestehen Optimierungsmöglichkeiten, bspw. durch Verbesserung des Forderungsmanagements¹⁴⁰.

Umsatzwachstum:

$$\text{Umsatzwachstum} = \frac{\text{Umsatzerlöse in } t = 1}{\text{Umsatzerlöse in } t = 0} \times 100$$

Das Umsatzwachstum gibt die prozentuale Entwicklung des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr an. Eine rückläufige Umsatzentwicklung ist ein Anhaltspunkt für eine Krise¹⁴¹.

Auftragslage:

$$\text{Auftragslage} = \left(\frac{\text{Auftragsbestand in } t = 1}{\text{Auftragsbestand in } t = 0} - 1 \right) \times 100$$

Die prozentuale Entwicklung des Auftragsbestandes ist ein wichtiger Indikator für zukünftige Umsätze und Erfolg des aktuellen Produktions- und Leistungsspektrums des Unternehmens¹⁴².

Umsatz pro Mitarbeiter:

$$\text{Umsatz pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Ø Anzahl der Mitarbeiter}}$$

Die Kennzahl beschreibt den durchschnittlichen Umsatz den ein Mitarbeiter erzielt. Vergleicht man diese Kennzahl in der Branche, erhält man Hinweise auf die Produktivität des Unternehmens im Vergleich zu anderen. Zudem können Unterauslastungen erkannt werden¹⁴³.

¹⁴⁰ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 66.

¹⁴¹ ebenda.

¹⁴² Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 67.

¹⁴³ Vgl. Crone, A., Werner, H. (2007), Handbuch modernes Sanierungsmanagement, S. 67.

Vorwort

Der sprunghafte Anstieg der Unternehmensinsolvenzen im Rahmen der globalen Wirtschaftskrise hat in Fachliteratur, Medien und Politik, sowie seitens der Banken zu einer zunehmenden Sensibilisierung für Themen der Insolvenz, Sanierung und Restrukturierung geführt¹. Als Konsequenz der globalen Finanzkrise, die dazu führte, dass einige große Finanzdienstleister, wie beispielsweise die Commerzbank nur durch staatliche Unterstützung am Leben gehalten werden konnten, erließ die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) Verwaltungsanweisungen bezüglich des Risikomanagements in deutschen Kreditinstituten. Darin fordert die BaFin belastbare Sanierungskonzepte zur Gewährung oder Verlängerung von Problemkrediten². Vor diesem Hintergrund erließ das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW e.V.) im Jahr 2009 den IDW Standard 6 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“, der auf der bisherigen IDW Stellungnahme FAR 1/1991 „Anforderungen an Sanierungskonzepte“ basiert. Er berücksichtigt neue Anforderungen, die sich aus Entwicklungen in der Sanierungspraxis sowie den veränderten Umweltbedingungen ergeben³. Beispielsweise wird die Erstellung von Sanierungskonzepten künftig eher unter strategischen und leistungswirtschaftlichen Aspekten erfolgen, während bislang der Fokus auf der finanziellen Ebene lag. Zudem wächst, infolge des Vertrauensverlustes den einige Banken durch die Finanzkrise erlitten haben, die Bedeutung der internen Unternehmensfinanzierung sowie einer auf Szenarien basierenden integrierten Unternehmensplanung⁴. Gerade der Aspekt der strategischen Unternehmensplanung ist jedoch im IDW S6 nicht ausreichend berücksichtigt. Die Mindestanforderungen an eine Unternehmensplanung werden in den, vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) erlassenen, Grundsätzen der ordnungsgemäßen Planung (GoP) festgelegt.

Ziel der Publikation ist darzustellen, welche Schnittpunkte sich zwischen IDW S6 und den GoP ergeben und wie die GoP zur Ergänzung und Optimierung des IDW S6 genutzt werden könnten. Dabei wird auch ausgearbeitet, wie die Gliederung des „modifizierten“ IDW S6 und die neu einzufügenden Vorschriften aussehen könnten und letztlich ein Leitfaden zur Erstellung eines Sanierungskonzepts aufgestellt.

¹ Vgl. Brömmekamp, Utz, Radner, Bozidar, Die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem neuen IDW S6, S. 152.

² ebenda.

³ Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer, IDW S6 verabschiedet.

⁴ Vgl. Krystek, U., Klein, J. (2010), Erstellung von Sanierungskonzepten, S. 1837.

Zunächst wird der Inhalt des IDW S6 und der GoP getrennt vorgestellt und anschließend in einem Vergleich gegenübergestellt. Anhand der Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung werden sodann Ergänzungs- und Optimierungsmöglichkeiten herausgearbeitet und zu einem Textvorschlag ausformuliert. Um Anregungen und Vorschläge aus der Praxis zu berücksichtigen, fließen hierbei auch die Ergebnisse einer Befragung von Experten in den Bereichen Sanierung und Insolvenz ein. Unter Berücksichtigung der Ergänzungsmöglichkeiten erfolgt sodann die Aufstellung einer Mustergliederung für den ergänzten Standard. Zuletzt wird im Rahmen eines Leitfadens dargestellt, wie man konkret bei der Erstellung eines Sanierungskonzepts vorzugehen hat.

Isabelle Baron/Ralf Presber