

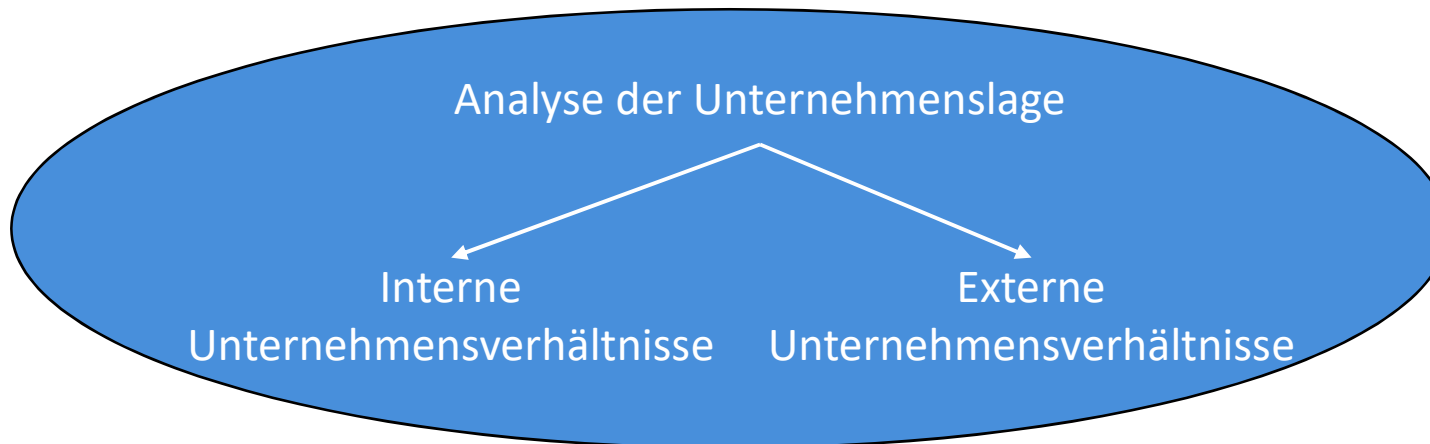
**M.Sc.
Tobias Beibl
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
Ludwig-Fröhler-Institut, München**



Analyse der Unternehmenslage

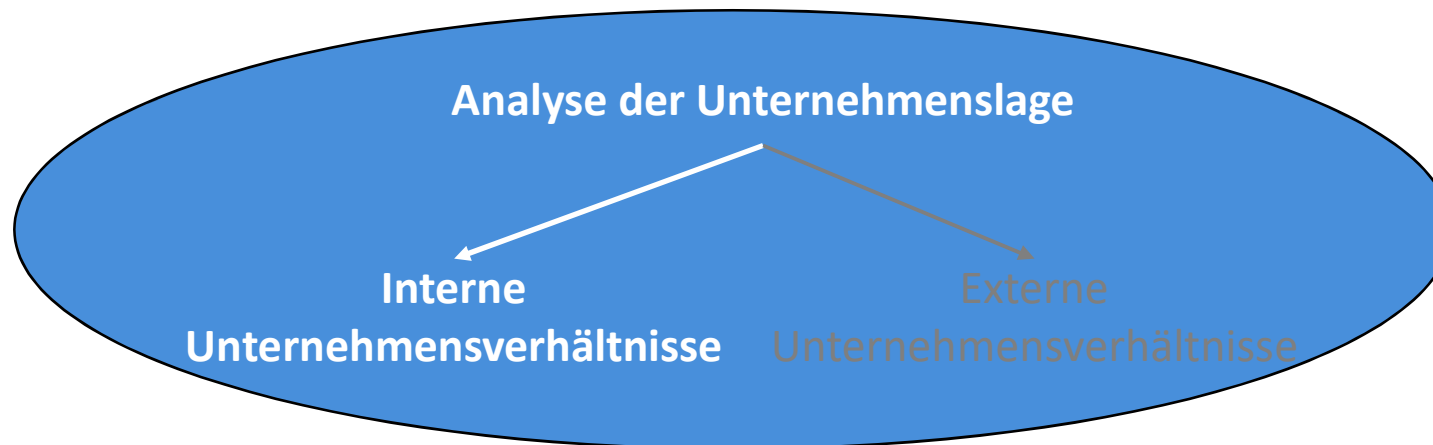
Analyse der Unternehmenslage

- IST-Zustand eines Unternehmens muss abgebildet und dargestellt werden
- Verbesserungspotentiale bestimmen
- Maßnahmenpakete erstellen



Analyse der Unternehmenslage

- IST-Zustand eines Unternehmens muss abgebildet und dargestellt werden
- Verbesserungspotentiale bestimmen
- Maßnahmenpakete erstellen





Interne Unternehmensverhältnisse und Maßnahmen

Interne Unternehmensverhältnisse

1. Finanzwirtschaftliche Verhältnisse
2. Leistungswirtschaftliche Verhältnisse
3. Personalwirtschaftliche Verhältnisse
4. Standortanalyse
5. Unternehmerpersönlichkeit
6. IT-Sicherheit
7. Innovation und Digitalisierung



Finanzwirtschaftliche Verhältnisse

Finanzwirtschaftliche Verhältnisse

- Lage des Unternehmens wird anhand von Kennzahlen abgebildet
- Ergebnisse bilden die Grundlage, um darauf aufbauend Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen
- Einteilung der Kennzahlen nach verschiedenen Kategorien möglich

Möglichkeit 1

Finanzlage

Vermögenslage

Ertragslage

Möglichkeit 2

Finanzierung

Liquidität

Rentabilität

Investition

Finanzwirtschaftliche Verhältnisse

- Es besteht eine Vielzahl an Kennzahlen, die für die Lage der finanzwirtschaftlichen Verhältnisse herangezogen werden könnten
- Beschränkung auf Kennzahlen, die zu der Charakteristik des zu beratenden Betriebs und der vorzutreffenden Krisensituation passend sind
- AKBiS gibt 8 grundlegende Kennzahlen obligatorisch als Standard vor, da diese Kennzahlen die höchste Aussagekraft in einer Krisensituation eines Betriebes besitzen

AKBiS Kennzahlen

- Eigenkapitalquote
- Anlagendeckungsgrad B
- Working Capital
- Kapitaldienstdeckungsgrad (Kapitalverzinsung)
- Brutto Cashflow (Cashflow I – III)
- Gesamtkapitalrentabilität
- Dynamischer Verschuldungsgrad (Schuldentilgungsdauer)

AKBiS Kennzahlen – Eigenkapitalquote

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

→ **Zusammensetzung** des Eigenkapitals:

- = als Eigenkapital deklarierte Positionen
- + stille Reserven in Anlage- und Umlaufvermögen
- + Rücklagen und Rückstellungen (die aufgrund ihrer langen Laufzeit „Eigenkapitalcharakter“ haben)
- + in kleinen Betrieben ist auch das Privatvermögen mit anzusetzen, falls es sich um persönlich haftende Unternehmensformen handelt

AKBiS Kennzahlen - Eigenkapitalquote

- **Prozentualer Anteil des Eigenkapitals** eines Betriebes am **Gesamtkapital** eines Unternehmens
- EK-Quote als eine **Maß für die Bonität und Kreditwürdigkeit** eines Betriebes
- Geringer Eigenkapitalanteil als Hinweis auf **mögliche Überschuldung**

Eigenkapitalquote	gut	mittel	schlecht
	>20%	>10%	<10%

AKBiS Kennzahlen – Anlagendeckungsgrad B

$$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$$

- Kennzahl wird auch als die „Goldene Bilanzregel“ oder der „Grundsatz der Fristenkongruenz“ genannt
- Kennzahl beschreibt, wie viel Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital oder durch langfristiges Fremdkapital gedeckt werden können
- Langfristig gebundenes Vermögen sollte auch durch langfristiges Kapital gedeckt sein
- Anlagendeckung sollte auf jeden Fall Werte >100% annehmen

Anlagendeckungs- grad B	gut	mittel	schlecht
	>130%	100-130%	<100%

AKBiS Kennzahlen – Working Capital

Kfr. Umlaufvermögen – Kfr. Fremdkapital

- Working Capital zeigt auf, wie hoch der Überschuss der kurzfristig (etwa ein Jahr) liquidierbaren Aktiva über die kurzfristigen Passiva ist
- Working Capital beschreibt den Teil des Umlaufvermögens, der nicht zu Deckung der kurzfristigen kfr. Verbindlichkeiten gedeckt ist, sondern im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprogramm „arbeiten“ kann
- Besonderes Augenmerk bei Betrieben in Krise: Komponenten des UV evtl nicht werthaltig, bspw. Forderungen und Vorräte. Diese dürfen dann nicht mit ihrem vollen Wert in die Berechnung des WC eingehen

Working Capital	gut	mittel	schlecht
	>50.000 €	0 – 50.000 €	<0 €

AKBiS Kennzahlen – Kapitaldienstdeckungsgrad

$$\frac{EBITDA}{\text{Zinsaufwendungen} + \text{Tilgungszahlungen}}$$

- Kennzahl wird verwendet, um zu überprüfen, ob das erwirtschaftete EBITDA ausreicht, um seinen Kapitaldienst (Zins + Tilgung) zu bestreiten
- In der Praxis sollte die Kennzahl in etwa 1 betragen, was bedeutete, dass der Kapitaldienst mit dem erwirtschafteten EBITDA bestreitet werden kann
- Wird über einen längeren Zeitraum nur 50% oder weniger des Kapitaldienstes mit dem EBITDA bestritten, kann dies als Zeichen einer Betriebskrise gedeutet werden

AKBiS Kennzahlen – Cashflow I-III

Jahresüberschuss

+/- Abschreibungen/Zuschreibungen

Cashflow I

+/- Erhöhung/Auflösung der lfr. Rückstellungen

Cashflow II (Brutto-Cashflow)

+/- außerordentliche Aufwendungen/Erträge

Cashflow III

- Cashflow beschreibt allgemein das Innenfinanzierungspotential (Selbstfinanzierungskraft) eines Unternehmens dar
- Cashflow stellt Einzahlungen und Auszahlungen in einem gewissen Zeitabschnitt gegenüber
- Wichtige Kennzahl, die verlässliche Mehrjahresvergleiche und Branchenvergleiche zulässt

AKBiS Kennzahlen – Schuldentilgungsdauer

$$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow III}} * 100$$

- wie viele Jahre dauert es, um den aktuellen Bestand an Fremdkapital – verringert um die liquiden Mittel – mit dem Cashflow zurückzuzahlen
- Zwei mögliche Gründe für zu hohe Schuldentilgungsdauer:
 - Zu geringe Eigenkapitalbasis (hoher Bestand an Fremdkapital)
 - Zu geringe Ertragskraft (geringer Cashflow und somit geringes Innenfinanzierungspotential des Betriebes)
- Beides sind Gründe, die bei Betrieben in Krisen vermehrt auftreten

Schuldentilgungs- dauer	gut	mittel	schlecht
	< 5 Jahre	< 12 Jahre	> 12 Jahre

AKBiS Kennzahlen – Gesamtkapitalrentabilität

$$\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand für Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}$$

- Rentabilität des Unternehmens unabhängig von seiner Finanzierungsstruktur
- Branchenspezifische Werte erschweren die Vergleichbarkeit
- Notwendig auf gewerkespezifische Vergleichswerte zurückzugreifen

Gesamtkapital- rentabilität	Gut	mittel	schlecht
	< 15%	> 8%	< 8%

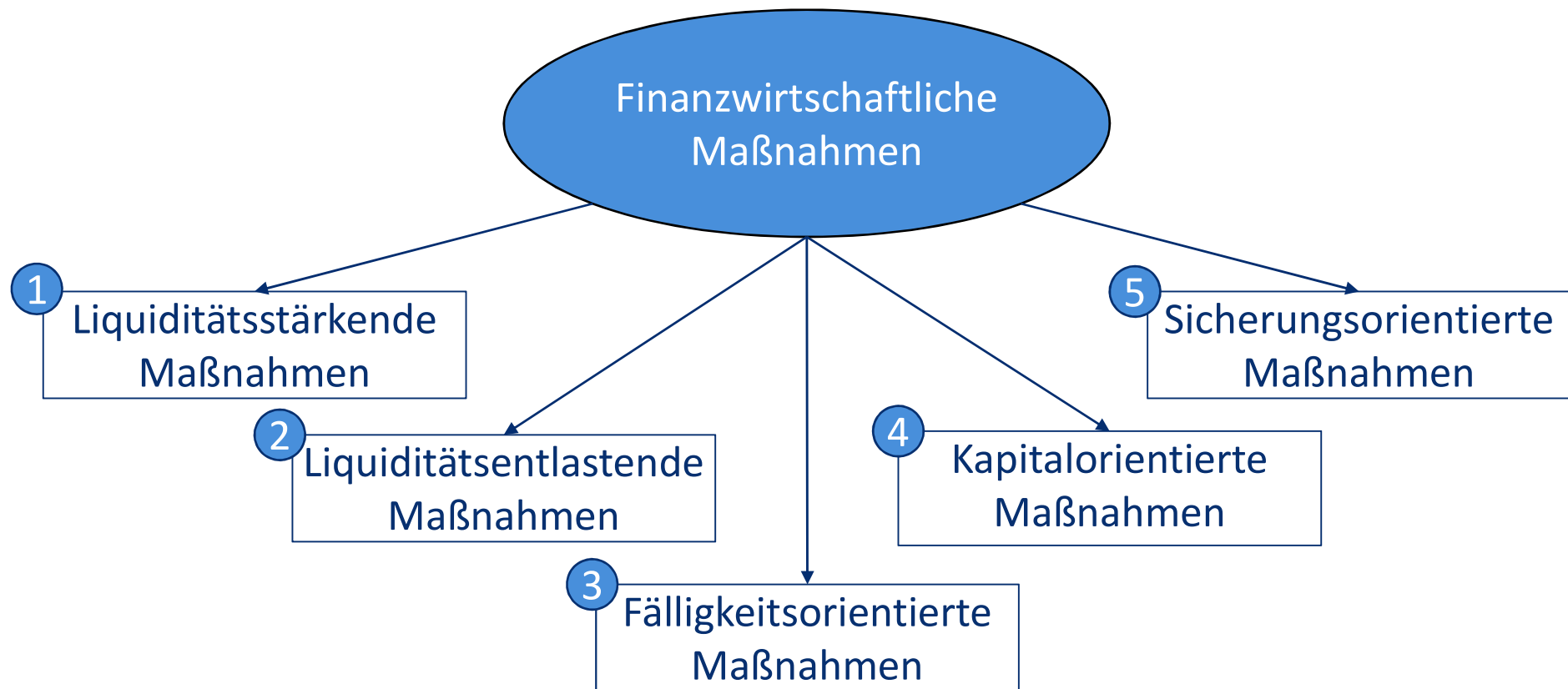


Finanzwirtschaftliche Maßnahmen

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen

- Maßnahmen setzen auf der Analyse der Unternehmenslage auf
- Ergebnisse der Kennzahlen werden verwendet, um Maßnahmen in die Wege zu leiten
- Finanzwirtsch. Maßnahmen mit zwei Hauptzielen
 - Liquidität sicherstellen
 - Überschuldung vorbeugen oder beseitigen
- Finanzwirtschaftliche Maßnahmen bilden darüber hinaus die Grundlage, um leistungswirtschaftliche Maßnahmen umsetzen zu können

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen – 5 Handlungsfelder



1 Liquiditätsstärkende Maßnahmen

Innenfinanzierung

- Verkauf nicht-betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände
- Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven
- Sale-and-lease back Möglichkeiten
- Factoring
- Working-Capital Management

Außenfinanzierung

- Durch Eigenkapital bestehender oder neuer Gesellschafter
- Durch Fremdkapital (bspw. durch ein Gesellschafterdarlehen, Kontokorrentlinie erhöhen, Überbrückungs- oder Sanierungskredit)

2 Liquiditätsentlastende Maßnahmen

- Endfällige Zins und/oder Tilgungsvereinbarungen mit der Bank beschließen

3 Fälligkeitsorientierte Maßnahmen

- Stundungen von Gläubigerforderungen
 - Stillhalten von Lieferanten und Kreditgebern
- Da in einer Überschuldungsprüfung lediglich fällige Verbindlichkeiten berücksichtigt werden, können fälligkeitsorientierte Maßnahmen helfen den Insolvenzgrund der Überschuldung zu vermeiden.

4 Kapitalorientierte Maßnahmen

- Je nach Grad der Krise ist ein partieller oder vollständiger Forderungsverzicht der Gläubiger notwendig, um dem Betrieb den Turnaround zu ermöglichen -> Schuldenschnitt
- Besserungsschein
- Rangrücktritt von Gesellschaftern, Banken und Lieferanten

5 Fälligkeitsorientierte Maßnahmen

- Dingliche Sicherheiten:
 - Hypothek, Grundschuld (bei unbeweglichen Gegenständen)
 - Pfandrecht, Sicherungsübereignung (bei beweglichen Gegenständen)
- Persönliche Sicherheiten:
 - Bürgschaft
 - Schuldbetritt



Externe Unternehmensverhältnisse