
Betriebswirtschaft in Insolvenz, Eigenverwaltung und gerichtlicher Unternehmenssanierung – Teil 3

Unternehmensanalyse – interne Analyse

von Rechtsanwalt/Steuerberater/Fachanwalt für Steuerrecht/Fachanwalt für Insolvenzrecht Cornelius Nickert und Rechtsanwalt/Fachanwalt für Insolvenzrecht Matthias Kühne, Offenburg

Der Gesetzgeber wollte mit Einführung des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) (BGBl. I, S. 2582) zum 1.3.2012 die verbesserten Möglichkeiten schaffen, Unternehmen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens zu sanieren. Unternehmenssanierungen – auch im Anwendungsbereich der InsO – stellen die Insolvenzverwalter vor neue Aufgaben. Die InsO schafft lediglich den Rahmen der Unternehmenssanierung. Die eigentliche betriebswirtschaftliche und operative Sanierung des Rechtsträgers muss im Rahmen eines solchen Insolvenzverfahrens umgesetzt werden. Neben den rein rechtlichen Anforderungen treten deshalb immer mehr betriebswirtschaftliche Herausforderungen für die handelnden Personen. Der Insolvenzverwalter wird in diesen Fällen immer mehr zu einem Koordinator eines umfassenden Sanierungsprozesses. Dieser Wandel führt auch dazu, dass die Anforderungen an die Person des Insolvenzverwalters und an die Mitarbeiter, welche das Verfahren betreuen, einem Veränderungsprozess unterzogen sind. Neben den (insolvenz-)rechtlichen Kenntnissen treten vermehrt betriebswirtschaftliche Fähigkeiten auf. Diesen Veränderungsprozess soll die Aufsatzreihe „Betriebswirtschaft in der Insolvenz“ Rechnung tragen. Bislang sind zwei Teile erschienen: Überblick über die einzelnen Themen in Insbüro 2014, 421 ff. und Leitbild des sanierten Unternehmens in Insbüro 2014, 500 ff. Nunmehr folgt der 3. Teil:

Die Unternehmensanalyse ist sowohl ein wichtiger Bestandteil eines außergerichtlichen Sanierungsprozesses als auch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens. Während das Leitbild des sanierten Unternehmens den Soll-Zustand definiert (InsbÜRO 2014, 500 ff.), wird mithilfe der Unternehmensanalyse der Ist-Zustand ermittelt und abgebildet. Eine saubere und tiefgründige Analyse des Ist-Zustands ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage zur Beurteilung/Einschätzung der:

- Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens,
- Fortführung des Geschäftsbetriebs innerhalb eines (vorläufigen) Eigen- oder Regelinsolvenzverfahrens,
- Möglichkeit eines Insolvenzplans, insbesondere eines Sanierungsinsolvenzplans mit Befriedigung aus zukünftigen Erlösen,
- Verkaufsfähigkeit des Unternehmens sowie der Kaufpreisfindung im Rahmen eines sog. Asset-Deals.

Eine Unternehmensanalyse ist grds. unter zwei verschiedenen Blickwinkeln möglich: Die externe Unternehmensanalyse auf der einen Seite, die Analyse der internen Verhältnisse auf der anderen Seite.

Die Analyse

- externer Faktoren ist dabei vor allem darauf ausgerichtet, Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt zu identifizieren,
- während bei der Analyse unternehmensinterner Faktoren die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst im Vordergrund stehen.

Die Ergebnisse der Analyse liefern damit die Grundlagen zur Bestimmung des notwendigen Handlungsrahmens und darauf aufbauend die zur Festlegung des Leitbildes sowie zu dessen Umsetzung erforderlichen Maßnahmen.

Im Folgenden konzentrieren wir uns in diesem Bericht im Wesentlichen auf die interne Unternehmensanalyse.

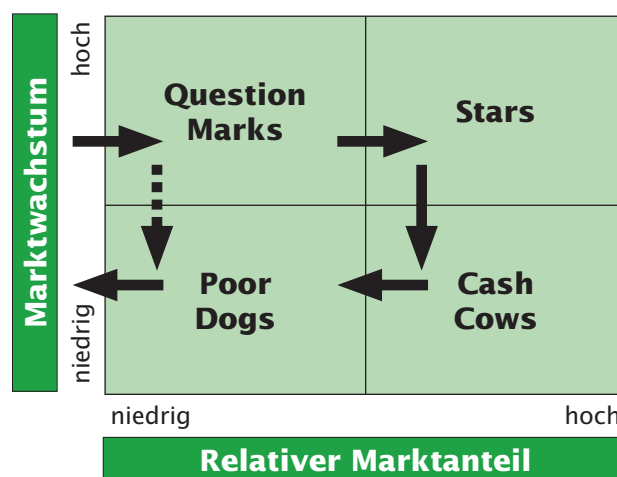
I. Informationsgewinnung

Die Gewinnung der für eine interne Unternehmensanalyse erforderlichen Informationen gestaltet sich gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen als schwierig. Zum einen sind die vorhandenen Informationssysteme schlicht historisch gewachsen und gerade in kritischen Situationen nicht immer belastbar. Zum anderen liefert der vorhandene Datenbestand in vielen Fällen keine aussagekräftigen Ergebnisse. Die Angaben und Daten sind deshalb immer kritisch zu hinterfragen und einer eigenen Prüfung bzw. Plausibilitätsbeurteilung zu unterziehen. Eine Kernaufgabe der Unternehmensanalyse ist es deshalb nicht nur dafür Sorge zu tragen, dass alle wesentlichen Informationen in die Analyse mit einbezogen werden, sondern auch, dass die vorhandenen Informationen kritisch hinterfragt werden.

II. Analyseinstrumente

Dem Ersteller einer Unternehmensanalyse stehen grds. viele Instrumente zur Verfügung. In Wissenschaft und Praxis sind eine Vielzahl von Methoden und Techniken zur Analyse des Unternehmens in seiner Gesamtheit und zu einzelnen Unternehmensbereichen entwickelt worden. Hier sind insbesondere zu nennen:

- Mitarbeiterbefragungen,
- Kennzahlenanalyse,
- Portfolioanalysen,
- Produktlebenszyklusanalyse,
- Krisenverlauf,
- Stärken-Schwächen-Analysen.



Quelle zur Grafik: DANA KLEMPIEN, SERGEJ MAURER: „Portfolio-Analyse (Vier-Felder-Matrix)“, unter: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html> (abgerufen am 15.6.2015)

Die Bestimmung des im Einzelfall anzuwendenden Verfahrens steht im pflichtgemäßen Ermessen des Konzepterstellers. Daher kommt seinen besonderen Kenntnissen und Erfahrungen große Bedeutung zu. Soweit die Unternehmensanalyse Teil eines Sanierungskonzepts darstellt, sind die angewandten Verfahren zu nennen, um die erforderliche Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. In den meisten Fällen sind mehrere Verfahren nebeneinander anzuwenden, um die gewünschten Daten und Informationen zur Gesamteinschätzung/-beurteilung ermitteln zu können.

III. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse

1. Mitarbeiterbefragungen

Als Ausgangspunkt für die Analyse der internen Verhältnisse bietet sich eine Mitarbeiterbefragung an. Je nach Anlass kommt hier eine methodische Befragung aller Mitarbeiter oder nur von einzelnen ausgewählten Mitarbeitern in Betracht. Die Befragung ist darauf ausgerichtet, Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten in allen Unternehmensbereichen ermitteln zu können. Für die Durchführung kommen Workshops oder Fragebögen in Betracht.

2. Kennzahlenanalyse

Zunächst ist die Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens, bestehend aus Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnungswerten sowie der Cashflow-Rechnung, zu erfassen. Für eine aussagekräftige Unternehmensanalyse sind i.d.R. mindestens die Daten der letzten 3 – 5 Geschäftsjahre auszuwerten, ggf. ist der Zeitraum auch auszuweiten. Dies ist vor allem notwendig, wenn die Analyseergebnisse der letzten 3 – 5 Jahre noch keine eindeutige Aussage zulassen oder Erkenntnisse vorliegen, welche den Einbezug auch früherer Jahre notwendig erscheinen lassen. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ist darüber hinaus zu beachten, dass diese oftmals nicht prüfungspflichtig und die Daten im Rahmen der Analyse deshalb noch kritischer zu hinterfragen sind. In den Jahresabschlüssen ist häufig nur die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung enthalten. Für die Analyse der Cashflow-Rechnung muss diese infolgedessen noch indirekt, ausgehend von der vorliegenden Datenbasis, ermittelt werden.

Im Mittelpunkt der Zahlenanalyse steht vor allem die Entwicklung der Umsätze, Kosten und Deckungsbeiträge der verschiedenen Produktgruppen und Geschäftsbereiche. Durch Break-Even-Analysen lässt sich feststellen, welche Absatzveränderungen und Kostensenkungen erforderlich sind, um zumindest in einem ersten Schritt ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen und darauf aufbauend wieder Ergebnisse im positiven Bereich erzielen zu können.

Bei der Analyse des Cashflows ist vor allem darauf zu achten, dass der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit begutachtet wird. Wie hat sich dieser „Teil-Cashflow“ in den letzten Jahren entwickelt und was ist hierfür die Ursache? Durch die Analyse von mehreren Jahren lässt sich auch erkennen, wie sich die Krise zeitlich entwickelt hat, d.h., ob das Unternehmen schnell in die Liquiditätskrise geraten ist oder ob es sich eher um einen schleichenden Prozess gehandelt hat.

Es können dabei viele Kennzahlen im Rahmen der Analyse ermittelt werden. Ein paar davon sind nachfolgend aufgeführt:

- Eigenkapitalquote,
- Investitionsquote,
- Verschuldungsgrad,

- dynamischer Verschuldungsgrad,
- Liquidität 2. Grades,
- EBIT-Marge/Ergebnis vor Zinsen und Steuern,
- Umsatzrentabilität,
- Materialeinsatzquote,
- Personalkostenquote,
- Ausschussquote,
- Auftragsbestand.

Im Fall der Insolvenz ist zu hinterfragen, ob und in welchem Umfang die Vergangenheitszahlen, welche in die Kennzahlenanalyse einbezogen wurden, noch Bedeutung für die aktuelle Einschätzung haben, da diese durch die geänderten Rahmenbedingungen i.d.R. an Aussagekraft verloren haben. Allerdings sind die Erkenntnisse über die Vergangenheit auch wichtig, wenn die Zukunft andere Verhältnisse ausweist.

3. Portfolioanalyse

Eine der bekanntesten Analysen in diesem Bereich ist die Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group. Bei der Durchführung dieser Analyse werden die Produkte des Unternehmens in vier Bereiche eingeteilt:

- Question Marks/Fragezeichen,
- Stars/Stern,
- Cash Cows/Liquiditätsbringer und
- Poor Dogs/Arme Hunde.

Durch die Ergebnisse dieser Analyse können wichtige Einschätzungen vorgenommen werden. Gerade auch in Bezug auf die Positionierung des Unternehmens mit seinen Produkten. Wenn das Unternehmen im Bereich der „Fragezeichen“ und der „Sterne“ keine zukunftsfähigen Produkte in der Pipeline hat, wird das Unternehmen zukünftig Schwierigkeiten haben. Es ist durch viele Studien belegt, dass die Unternehmen mit hoher Innovationskraft am Markt nachhaltig erfolgreicher sind. Unternehmen in der Krise vernachlässigen aufgrund von Liquiditätsengpässen i.d.R. oftmals Neuentwicklungen. Produkte im Bereich der „Liquiditätsbringer“ sind wichtig, um den Geldfluss in das Unternehmen aufrechterhalten zu können und um mit diesem Geld Neuentwicklungen anstoßen zu können bzw. um die Krise überwinden zu können. Bei den Produkten im Bereich der „Armen Hunde“ sollte eher eine Entfernung vom Markt erfolgen, wenn diese Produkte nicht gerade notwendig sind, um „Cash Cows“ oder „Stars“ überhaupt verkaufen zu können.

4. Produktlebenszyklusanalyse

Die Produktlebenszyklusanalyse kann in Kombination mit der Portfolioanalyse eingesetzt werden. Dabei werden die einzelnen Produkte darauf analysiert, ob sie sich in der

- Einführungsphase,
- Wachstumsphase,
- Reifephase

oder bereits schon in der

- Sättigungsphase

befinden. Als Schlussfolgerung kann dabei das gleiche Ergebnis wie bei der Portfolioanalyse gezogen werden. Es ist wichtig, auf einen ordentlichen Mix zurückgreifen zu können. So sollten sich bereits wieder Produkte in der Einführungs- und Wachstumsphase befinden, sobald andere im Reifestadium sind oder bereits die Sättigungsphase durchlaufen. Ist dies nicht der Fall, muss abgeschätzt werden können, wie lange dies dauern wird bzw. was dafür eingesetzt werden muss, und ob diese Zeit überbrückt werden kann.

5. Krisenverlauf

Die Analyse des Krisenverlaufs ist hauptsächlich für die Ergreifung von geeigneten Gegenmaßnahmen wichtig. Der „normale“ Krisenverlauf geht von der Strategie- über die Erfolgskrise, der Liquiditätskrise bis zur abschließenden Mündung in der Insolvenz.

Dabei ist es nicht zwingend, dass das einzelne Unternehmen alle Krisenstufen durchläuft. Gerade deshalb ist es wichtig, eine detaillierte Untersuchung vorzunehmen. In der Strategiekrise ist von Liquiditätsschwierigkeiten noch nichts zu spüren, jedoch beginnt in diesem Stadium der Krisenverlauf. Oft wird der technische Fortschritt verpasst oder Marktveränderungen werden falsch eingeschätzt.

Im Stadium der Erfolgskrise verschlechtern sich bereits die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse. Unternehmen benötigen zur Deckung sämtlicher Kosten ein gewisses Umsatzniveau. Bei der Zusammensetzung des Umsatzes kommt es dabei vor allem auch auf dessen Qualität an. Wird der Umsatz stark durch den Preis beeinflusst oder schafft das Unternehmen den Umsatz lediglich über Menge mit bspw. großen Preisnachlässen. Es muss analysiert werden, welche Produkte noch „gut“ sind und welche bereits das Ergebnis belasten. Infolgedessen sind Gegenmaßnahmen einzuleiten, denn zur Stabilisierung der Liquiditätssituation reichen die Unternehmensergebnisse nicht mehr aus. Infolgedessen werden die Liquiditäts- und Substanzreserven angegriffen.

Ein Ende findet diese Negativentwicklung in vielen Fällen in der Liquiditätskrise und schlussendlich in der Insolvenz. Doch selbst wenn sich das Unternehmen in der Insolvenz befindet und eine Analyse unabdingbar ist, ist es wichtig zu wissen, wie und warum das Unternehmen die einzelnen Abschnitte durchlaufen hat. Gerade im Hinblick darauf, dass für eine Sanierung durchgreifende Gegenmaßnahmen eingeläutet werden müssen.

6. Stärken-Schwächen-Analysen

Durch eine SWOT-Analyse werden die unternehmensinterne sowie die unternehmensexterne Sphäre miteinander verbunden.

SWOT Verknüpfung der unternehmensinternen und -externen Analyseebenen:

		Externe Sicht (Umweltfaktoren)	
		Opportunities (Chancen)	Gefahren (Threats)
Interne Sicht (Unternehmensfaktoren)	Strengths (Stärken)	SO-Strategien (Strengths/Opportunities) Es werden die Stärken des Unternehmens verwendet, um die Chancen des Umfelds zu nutzen.	ST-Strategien (Strengths/Threats) Die Stärken des Unternehmens werden genutzt, um die Risiken der Umwelt zu minimieren.
	Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien (Weaknesses/Opportunities) Hierbei versucht das Unternehmen die Chancen der Umwelt zu nutzen, um seine Schwächen zu reduzieren.	WT-Strategien (Weaknesses/Threats) Es wird der Abbau der Schwächen forciert, um die Risiken der Umwelt herabzusetzen.

Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um ein Instrument des strategischen Managements. Die SWOT-Analyse steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Gute Möglichkeiten ergeben sich vor allem dann, wenn das Unternehmen mit seinen Stärken auf die Chancen des Marktes trifft. Schwierigkeiten hingegen könnten sich ergeben, wenn das Unternehmen in einem Bereich, wo es Schwächen hat, am Markt/in der Branche mit Risiken konfrontiert wird.

Zukunftsorientierte Analysen setzen an den fundamentalen Treibergrößen des Zukunftserfolgs an.

Die Vorhersage über die Entwicklung eines Unternehmens steht auch immer im Zusammenhang mit der Positionierung/Ausrichtung vergleichbarer Unternehmen sowie der Vergangenheit des zu analysierenden Unternehmens. Abweichungen zu anderen Unternehmen können sich immer ergeben. Diese müssen jedoch erklärbar und nachvollziehbar sein.

Die Vergangenheitsanalyse (i.d.R. 3 – 5 Jahre) ist dabei ein sehr wichtiges Werkzeug. Es können durch sie auch Rückschlüsse auf die Reaktionsmöglichkeiten des Unternehmens gezogen werden. So sind in der letzten Krise viele Unternehmen einer Branche in Turbulenzen geraten. Allerdings konnten sich auch ein paar Unternehmen nahezu komplett abschotten. Andere wiederum wurden nicht so stark getroffen und wiederum andere mussten sogar Insolvenz anmelden. Dabei lag es nicht einmal immer an den Produkten der Unternehmen. Einige haben bspw. durch ihre flexible Aufstellung im Produktions- und Personalbereich flexibler reagieren können als andere.

Deshalb ist die Kostenstrukturanalyse ebenfalls ein wichtiges Element. Ein großer Fixkostenblock mit einem geringen Anteil an variablen Kosten führt während einer guten und ansteigenden Wirtschaft zu positiven Effekten, da sich dadurch die Fixkosten auf eine größere Mengengröße verteilen und bessere Unternehmensergebnisse realisierbar sind. Wenn sich jedoch die Entwicklung dreht und sinkende Verkaufszahlen und damit Produktionszahlen einhergehen, blockiert ein hoher Fixkostenblock die schnelle Handlungsfähigkeit in einer Krisensituation. Fixkostenlastige Unternehmen gleiten in einem Abschwung deshalb häufig schneller in eine Verlustsituation als Unternehmen mit einem geringeren Fixkostenblock.

Diverse Studien bestätigen, dass Unternehmen mit einer hohen Innovationsstärke am Markt erfolgreicher sind als andere Unternehmen. Sie erzielen i.d.R. einen höheren Umsatzanteil mit noch relativ jungen Produkten. Je nach Markt nehmen Innovationen einen

erheblichen Stellenwert in den Unternehmen ein, da von ihnen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens abhängt. Mit den Innovationen von heute und morgen werden die Umsätze der Zukunft realisiert.

Beispiel einer SWOT-Analyse:

Stärken (Strength)	Schwächen (Weaknesses)
Lage des Unternehmens	Mangel an Marketingexpertise
Patente	Lage der Firma
Kostenvorteile durch eigenes Know-how	Geringere Qualität der Waren oder Dienstleistungen
Marketingexpertise von Experten	Beschädigte Reputation
Exklusiver Zugang zu natürlichen Ressourcen	Undifferenzierte Produkte oder Services (d.h. im Vergleich zu ihren Konkurrenten)
Qualitätsprozesse und Verfahren	Konkurrenten haben besseren Zugang zu Vertriebskanälen
Neues, innovatives Produkt oder Service	
Starke Marke oder Reputation	
Know-how der Mitarbeiter	

Möglichkeiten (Opportunities)	Bedrohungen (Threats)
Fusionen, Joint Ventures oder strategische Allianzen	Neue Regelungen
Sich entwickelnder Markt (China, das Internet)	Ein neuer Konkurrent im eigenen Binnenmarkt
Neue Technologien	Preiskrieg
Neuer internationaler Markt	Konkurrent hat ein neues, innovatives Ersatzprodukt oder Service
Neue attraktive Marktsegmente	Technologischer Fortschritt lässt den Markt für die eigenen Produkte verschwinden

IV. Zusammenfassung

Die interne Unternehmensanalyse ist – wie in diesem Bericht deutlich wird –, ein wichtiges Instrument der Gesamtanalyse. Schlussendlich muss eine Aussage dahin gehend getroffen werden, ob das Unternehmen das Potenzial hat, sich Zukunftsmärkten wieder erschließen zu können und ob die Kostenstruktur

nach der Sanierung so aufgestellt ist, dass das Unternehmen nochmals positive Unternehmensergebnisse erzielen kann. Im Mittelpunkt der internen Unternehmensanalyse steht die Analyse der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die externe Analyse zieht die externen Markt- und sonstigen Umfeldfaktoren mit ein.