



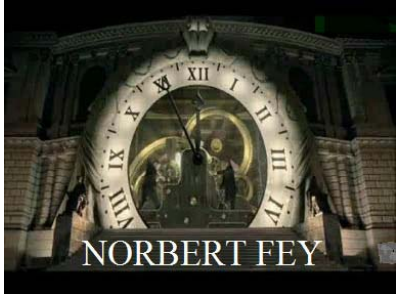
Alumni-Treffen 2011

der **Rating-Analysten** und **Restrukturierungs-Manager**
der **GSO Hochschule Nürnberg**

„Das S.P.A.R.T.A.-Prinzip –

Ökonomisches Prinzip zur Strukturierung der Rekapitalisierung
insolvenzgefährdeter Unternehmen“

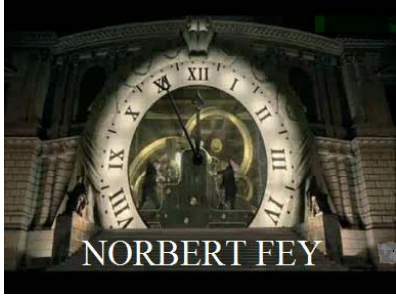
Coburg, den 1.10.2011



EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ...

**WAS WIRD VON DEN
FREMDKAPITALGEBERN
UND DEM GESETZ (siehe IDW S6)
UNBEDINGT GEFORDERT?**

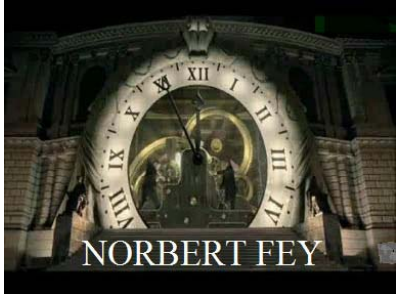


EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ...

OBJEKTIVITÄT!

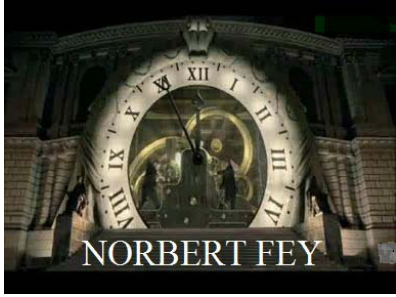
IM SINNE VON WAHRHEIT ÜBER DIE UNTERNEHMENSITUATION



EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ...

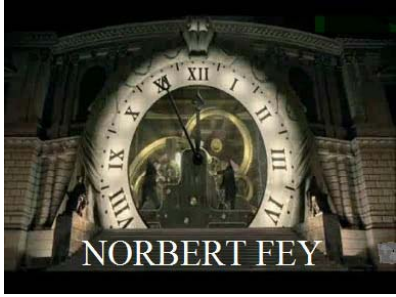




EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ...

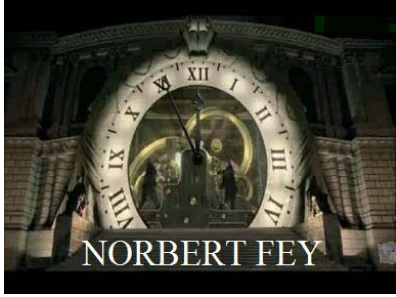
OBJEKTIVITÄT?



EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ...

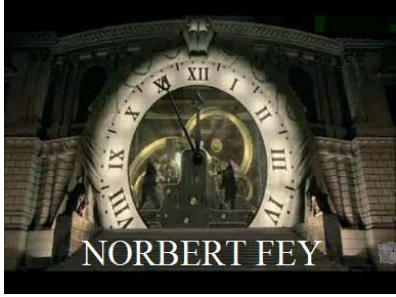
HIER BEGINNT DAS PROBLEM



EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ...

Fangen wir ganz vorne an:
Was ist die Basis von Objektivität?



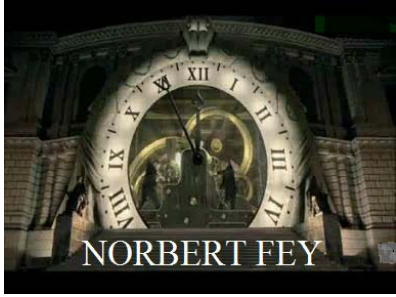
EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ... „Die Wirklichkeit“

Der **ontologische Realismus** besagt:

Die **Wirklichkeit** ist von **Überzeugungen** (Wünschen, Gedanken, Ideen, usw.) **unabhängig**.

Was die Tatsachen **sind**, hängt **nicht** davon ab, was **irgend-jemand** für die Tatsachen **hält**.



EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ... „Die Wirklichkeit“

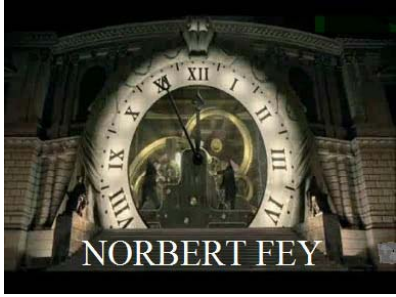
... und was ist die **objektive** Wirklichkeit?

Sicher nicht nachstehende, sehr menschliche, Sichtweise:

Die populärsten Form des **Relativismus** ist die Behauptung:

Unterschiedliche Subjekte (oder Gruppen von Subjekten) leben genau deshalb in **unterschiedlichen Wirklichkeiten**, weil sie **unterschiedliche Überzeugungen** haben. Die **unterschiedlichen Wirklichkeiten** werden gewissermaßen von **Überzeugungen** fabriziert.

Oder diese Wirklichkeiten bestehen **einfach nur** in Überzeugungen.



EINFÜHRUNG

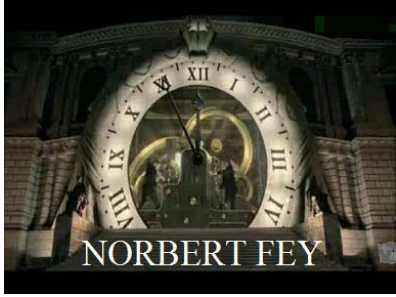
Die Fragen dahinter ... „Die Wirklichkeit“

Diesen Ansatz, nämlich, daß die **Wirklichkeit aus Überzeugung** besteht, kennen wir doch alle, oder?

Ist es nicht die Geschäftsleitung, die sich ihre eigene Wirklichkeit geschaffen hat?

Ist es nicht die Geschäftsleitung, die davon überzeugt ist, alles richtig gemacht zu haben, und das der Fehler im System Unternehmen von anderen (intern / extern) verursacht wurde?

Sind die Arbeitnehmer nicht zutiefst davon überzeugt, daß „die da Oben“ die Schuld an allem tragen?



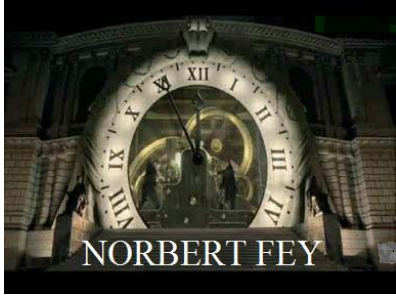
EINFÜHRUNG

Die Fragen dahinter ... „Die letzte Wahrheit“

Im Sanierungsfall ist die **letzte** Tatsache - und damit auch die **letzte Wahrheit** - die **Insolvenzordnung** und die **letzte Erkenntnis** ist die Tatsache der **Strafbarkeit** von Konkurshandlungen.

Die Aufgabe des Sanierers ist es, diese letzte Wahrheit
zu verhindern!

Denn wer will schon die Wahrheit wissen?



EINFÜHRUNG

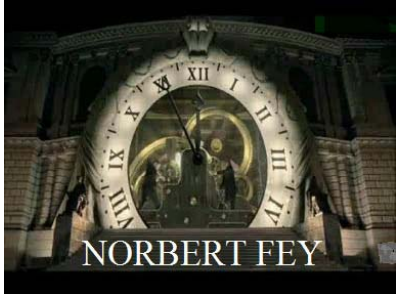
Die Fragen dahinter ...

1. Gödelscher Unvollständigkeitssatz:

„Ein System kann nicht zum Beweis seiner eigenen Widerspruchsfreiheit verwendet werden.“

Woran scheitern Unternehmen?

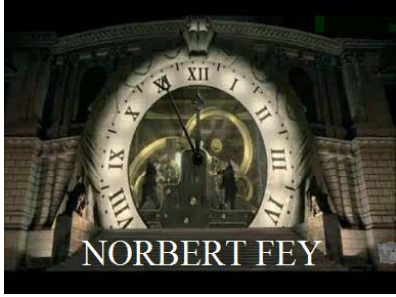
Sie scheitern am Widerspruch in sich selbst und damit an der Realität.



EINFÜHRUNG

Die Frage des Ansatzes ...

Welche Kriterien muß eine Sanierungsfähigkeitsprüfung erfüllen, heißt, wie muß sie strukturiert sein?



Die Fragen dahinter ... „Wissenschaftstheorie“

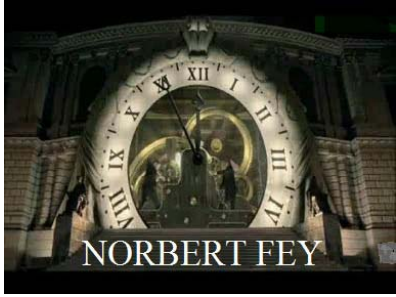
Karl Popper „Die Logik der Forschung“ und „Objektive Erkenntnis“:

1. Problem: Das Induktionsproblem

Es gibt **keine** gültige Induktion, die **zwingend** von speziellen Beobachtungssätzen der Art „Dieser Schwan ist weiß“ zu der allgemeinen Aussage „Alle Schwäne sind weiß“ übergehen kann.

2. Problem: Das Abgrenzungsproblem

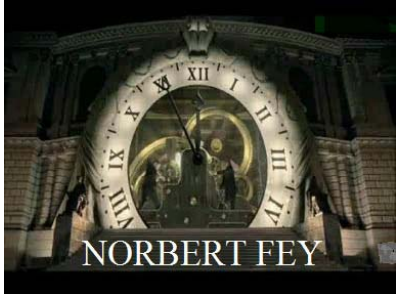
Insofern sich die Sätze einer Wissenschaft auf die Wirklichkeit beziehen, müssen sie falsifizierbar sein, und insofern sie nicht falsifizierbar sind, beziehen sie sich **nicht** auf die Wirklichkeit.



EINFÜHRUNG

Der wissenschaftstheoretische Ansatz des S.P.A.R.T.A.-Prinzips

- *Innere Widerspruchsfreiheit*: Hypothesen oder Theorien sollen in ihrem Aufbau **keine logischen Widersprüche** aufweisen. **Gegeben!**
- *Äußere Widerspruchsfreiheit*: Hypothesen oder Theorien sollen mit bereits akzeptiertem Wissen **kompatibel** sein (externe Konsistenz) **oder angeben**, wo bislang als gesichert anzunehmendes Wissen in ihrem Sinne **zu korrigieren ist**. **Gegeben!**
- *Aussagekraft*: Eine Theorie soll möglichst **aussagekräftig** sein und möglichst **viele und präzise Prognosen** machen. **Gegeben!**
- *Verständlichkeit*: Theorien und Hypothesen sollen in einer möglichst **einfachen und klaren Sprache** formuliert werden. **Gegeben!**
- *Vorläufigkeit*: Die Formulierung der Theorien und Hypothesen soll Schwachstellen nach Möglichkeit **offenlegen** und **nicht dort Gewißheit vorspiegeln**, wo es **keine geben kann**. **Gegeben!**

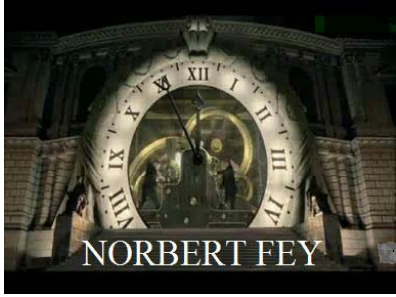


EINFÜHRUNG

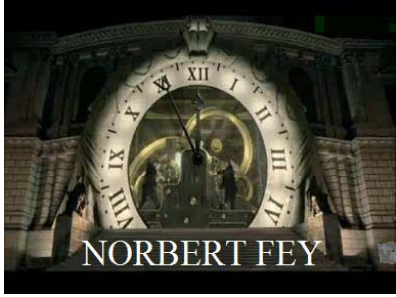
Das Resultat

OBJEKTIVITÄT!

DURCH DAS „S.P.A.R.T.A.-PRINZIP“



**Wir sollten dieselben Begriffe
verwenden.
Sonst reden wir aneinander vorbei ...**



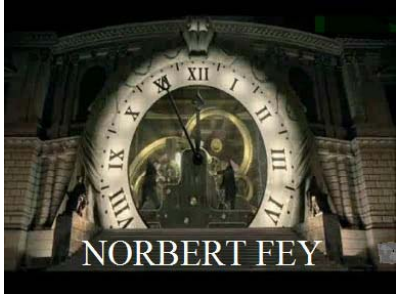
Definitionen I

Der Begriff „**Sanierung**“ stammt von dem lat. „sanare“ ab. Er bedeutet nichts anderes als **heilen**.

Ursache für eine Sanierung ist die **Krise**, aus dem gr. „crisis“, was soviel bedeutet wie „**Entscheidung**, entscheidende Wendung“.

Zur Beseitigung der Krise im Rahmen der Sanierung muß der Sanierer (CRO/IM) eine, auf das Unternehmen **angepaßte, Therapie** durchführen. „Therapie“ stammt vom gr. „therapeia“ ab, und bedeutet u. a. „**das Dienen**“.

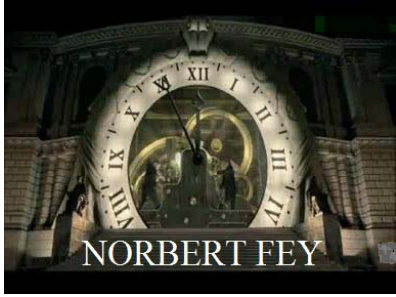
Dem Unternehmen, der **juristischen Person**, zu dienen und es durch diesen Dienst zu heilen, sollte der **Kodex** des Sanierers sein. Alles andere ist sekundär.



Die Wahrheit oder „Das Gesetz“

§ 17 Abs. 2 InsO „Zahlungsunfähigkeit“

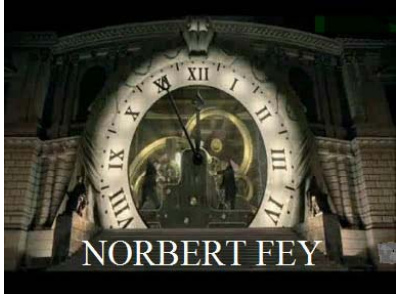
Der Schuldner ist zahlungs**unfähig**, wenn er **nicht** in der Lage ist, die **fälligen** Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.



Die Wahrheit oder „Das Gesetz“

„Zahlungsunfähigkeit“ ist ein komplexer Rechtsbegriff, der sich aus verschiedenen Rechtsbegriffen zusammensetzt. Deren einzelne tatsächliche Grundlagen müssen von **Trichter** festgestellt werden.

Zur Feststellung der Zahlungsunfähigkeit ist eine Liquiditäts-, keine Vermögensbilanz, aufzustellen; Letztere kann allenfalls eine Überschuldung ausweisen.



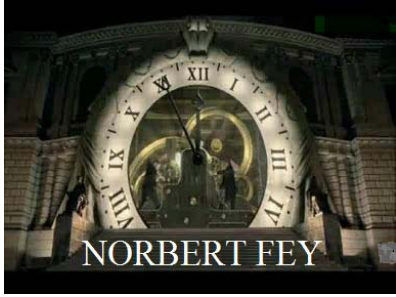
Die Wahrheit oder „Das Gesetz“

Im maßgeblichen Zeitpunkt sind die verfügbaren und innerhalb von **zwei bis drei** Wochen flüssig zu machenden Mittel in Beziehung zu setzen zu den am selben Stichtag fälligen und eingeforderten Verbindlichkeiten.

Überschreitet der Quotient aus diesem Bruch nicht

0,9

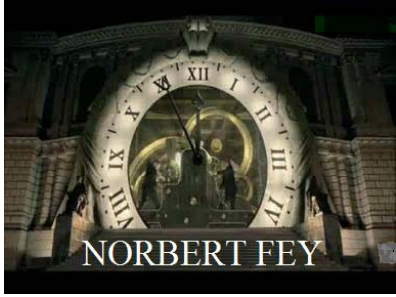
liegt **Zahlungsunfähigkeit** vor.



Mal so unter uns ...

Der Sanierer / Restrukturierer stellt sich hier die **Frage**:
Gibt es eigentlich **ein** Unternehmen, welches diesen
Quotienten, gesetzlich in der InsO definiert, **erfüllt**?

Ich habe keines gesehen ...



Definitionen II

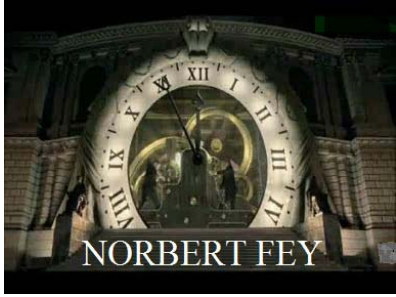
Grundsätzlich können zwei Sanierungsbegriffe unterschieden werden:

Sanierung im **engeren** Sinn:

Die Sanierung wird als ausschließlich finanztechnische Maßnahmenenergreifung zur Gesundung notleidender Unternehmen verstanden.

Sanierung im **weiteren** Sinn:

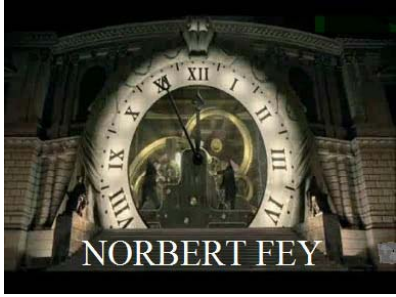
Die Sanierung beinhaltet neben der finanzwirtschaftlichen auch leistungswirtschaftliche Maßnahmen.



Definitionen II

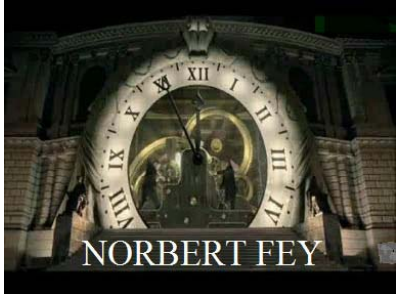
Sanierung ist der Sammelbegriff für alle Maßnahmen

- unternehmenspolitischer,
 - führungstechnischer,
 - organisatorischer,
 - finanz- und leistungswirtschaftlicher Art,
- die der **Existenzerhaltung** des Unternehmens dienen und zur Rekapitalisierung bedrohter Unternehmen innerhalb eines **bestimmbaren Zeitverlaufes** führen.



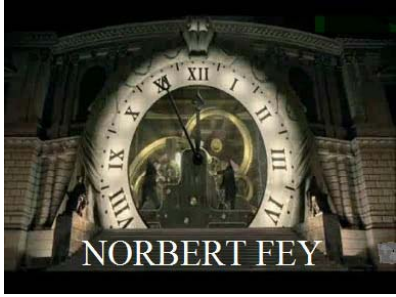
Definitionen II

Zur Bestimmung der Sanierungs**art** (enger/weiter) ist die Sanierungs**fähigkeits**prüfung durchzuführen. Aus dieser ergibt sich zum einen die Antwort auf die Frage, in wie weit Sanierungs**notwendigkeit** in den **leistungswirtschaftlichen** Bereichen besteht. Wird diese Frage negativ oder neutral beantwortet, handelt es sich ex definitione um eine Sanierung im engeren Sinn (finanzwirtschaftliche Sanierung).



Definitionen II

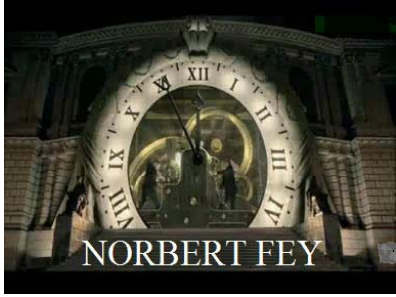
Darüber hinaus wird gleichfalls die Frage nach der **Überlebensfähigkeit** des in die Krisensituation geratenen Unternehmens beantwortet. Die Prüfung **muß** zu dem **eindeutigen** Ergebnis kommen, ob das Unternehmen überlebensfähig ist.



Definitionen II

Sanierungs**fähigkeit** liegt vor, wenn mit **zweckmäßigen** Sanierungsmaßnahmen die Zahlungsschwierigkeiten beseitigt und eine angemessene Rentabilität in einem **überschaubaren Zeithorizont** erreicht werden kann.

Weiterhin wird geprüft, ob das Unternehmen in dem vorgegebenen Zeitraum aus der momentanen Krise in eine vernünftige **strategische** sowie **beherrschbare operative Position** überführt werden kann.



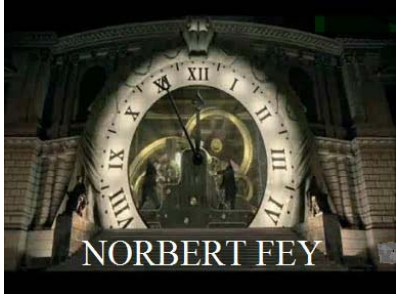
Definitionen II

Risikoklassifikation

Unternehmen sind abhängig von meßbaren und damit **objektiv bewertbaren Risiken**, wobei die Betonung auf den Begriff „**objektiv**“ zu legen ist.

Auch die Insolvenzgefahr ist **objektiv** nachzuweisen.

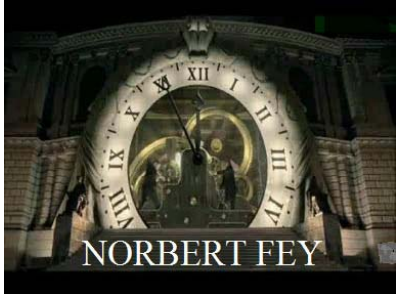
(Womit wir wieder beim Eingangsthema „Objektivität“ wären ;-)



Definitionen II

Sanierungswürdigkeit

Hierbei geht es darum festzustellen, ob eine Sanierung auch nach **subjektiven Interessenlagen** gerecht fertig ist. Sanierungswürdig ist ein Unternehmen aus Sicht potentieller Investoren / Kreditgeber dann, wenn der durch die **Fortführung zu erzielende Ertragswert** über dem erwarteten Ergebnis der Liquidation oder dem Insolvenzrisiko liegt.



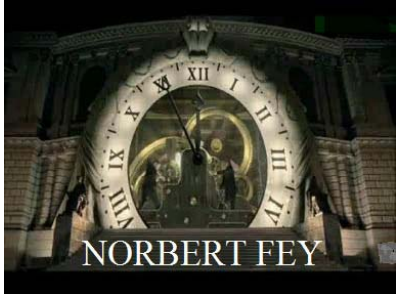
Das S.P.A.R.T.A.-Prinzip

Um den Anforderungen an die Sanierungsprüfung, die Objektivierung und die Zielverfolgung (Turnaround-Erreichung) gerecht zu werden, wurde vom Referent das

S.P.A.R.T.A.-Prinzip

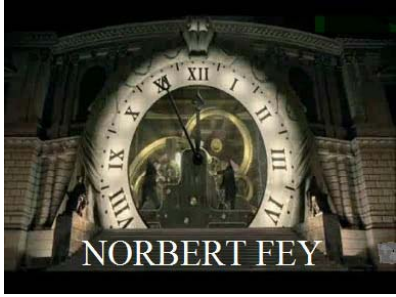
entwickelt.

Dieses Prinzip zur Strukturierung von Sanierungen insolvenzgefährdeter Unternehmen umfaßt die



Das S.P.A.R.T.A.-Prinzip

- Sanierungsfähigkeitsprüfung / Sofortmaßnahmen
- Planung [(strategisch und) operativ],
- Aanalyse der Einheiten und Geschäftsfelder nach Sanierungsfähigkeitsprüfung,
- Rationalisierung,
- Turn-Around-Erreichung,
- Absicherung des Maßnahmenkataloges zur Erreichung der Stabilisierungsphase.



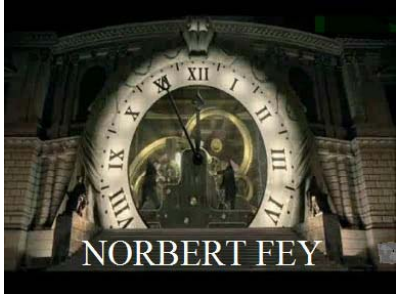
Das S.P.A.R.T.A.-Prinzip

Die geradlinige Durchführung der Meilensteine des „**S.P.A.R.T.A.-Prinzips**“ gewährt – egal ob weiche oder harte Sanierung – die **fristgerechte** Erreichung der notwendigen, gemeinsam mit den [Fremd-] Kapitalgebern festgelegten Sanierungsziele.

MERKE:

Der Sanierungsansatz muß **objektiv, realistisch** und **pessimistisch** sein.

Das Sanierungsergebnis muß **nachhaltig** (IDW S6) sein. Kurzfristiges Denken und Handeln führt nur zu subjektiven Erfolgen; es ist Augenwischerei und **verlängert** den Sterbeprozess.



Die S.P.A.R.T.A.-Analyse

Fester Bestandteil des o. g. Prinzips ist die

S.P.A.R.T.A.-Analyse^{*)}.

Das Resultat der S.P.A.R.T.A.-Analysis ist das

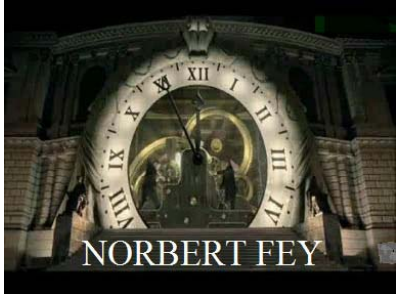
„Gesetzbuch“

der durchzuführenden Sanierung.

Es ist der **Leitfaden** und die **Zielvorgabe**.

Dieses Instrument kann nicht nur zur Sanierung genutzt werden, sondern deren Einsatz ist auch möglich bei der Übernahmeprüfung von Unternehmen.

^{*)} Analyse ist hier nicht im mathematischen, sondern im eigentlichen Wortsinne als „Auflösung“ zu verstehen.



Die S.P.A.R.T.A.-Analyse besteht aus vier Hauptteilen.

A. Softfact-Analyse

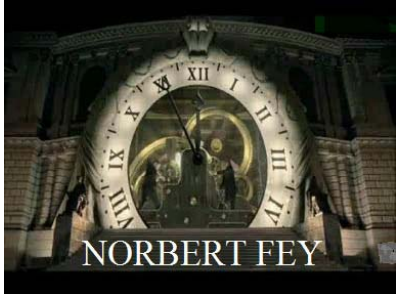
B. Hardfact-Analyse (RMC)

C. Operative Planung

[A, B und C sind **Hauptbestandteil** der Sanierungs**fähigkeits**prüfung]

D. Value Reporting (ORA)

[D, unter Einbezug von A-C, bezieht sich auf die Turnaround-Überwachung]



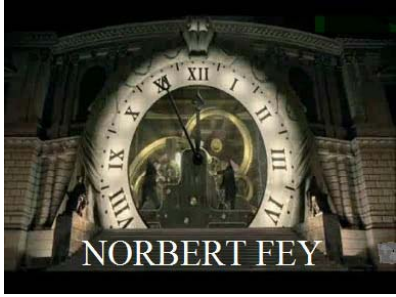
Alle vier Teile der S.P.A.R.T.A.-Analyse wurden mit den Jahren zu einer computergestützten integrierten Sanierungssoftware entwickelt.

Das unter dem Namen

CHARADOX[©]

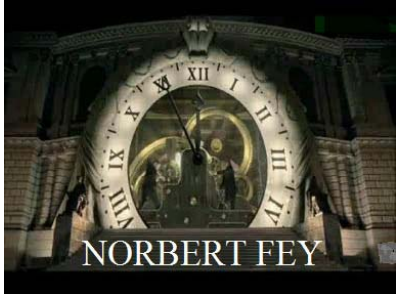
genutzte Programmpaket basiert auf Microsoft Excel.

Alle nachfolgenden Screenshots sind aus CHARADOX[©] entnommen.



[S.P.A.R.T.A.-Analyse^{*)} – Teil A: Softfactanalyse]

^{*)} Analysis ist hier nicht im mathematischen, sondern im eigentlichen Wortsinne als „Auflösung“ zu verstehen.



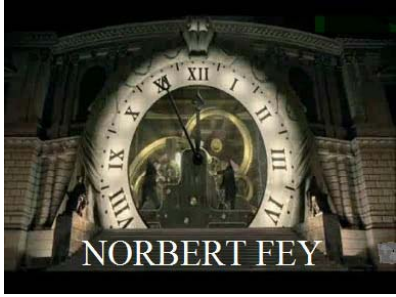
Die S.P.A.R.T.A.-Analyse

Der Ansatz

Die S.P.A.R.T.A.-Analyse unterscheidet in **vier Hauptrisikobereiche** für (sanierungsfähige / insolvenzbedrohte) Unternehmen:

Beachte:

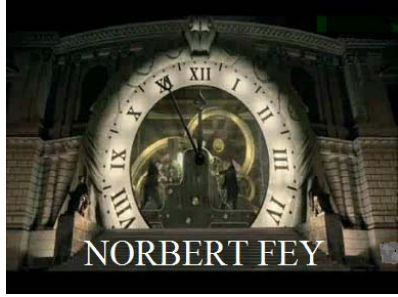
[Die Reihenfolge der Aufführung stellt keine Prioritätenliste dar, da alle Risikobereiche für ein Unternehmen - im Zeitverlauf - bedrohlich werden können.]



Die S.P.A.R.T.A.-Analyse

Der Ansatz

- Funktionsbereich **Strategische Ausrichtung** (**mittel- bzw. langfristiges Insolvenzrisiko**)
- Funktionsbereich **Markt / Vertrieb** (**Marktrisiko**)
- Funktionsbereich **Produktion** (**Kostenrisiko**)
- Funktionsbereich **Management** (**KonTraG-Risiko**)



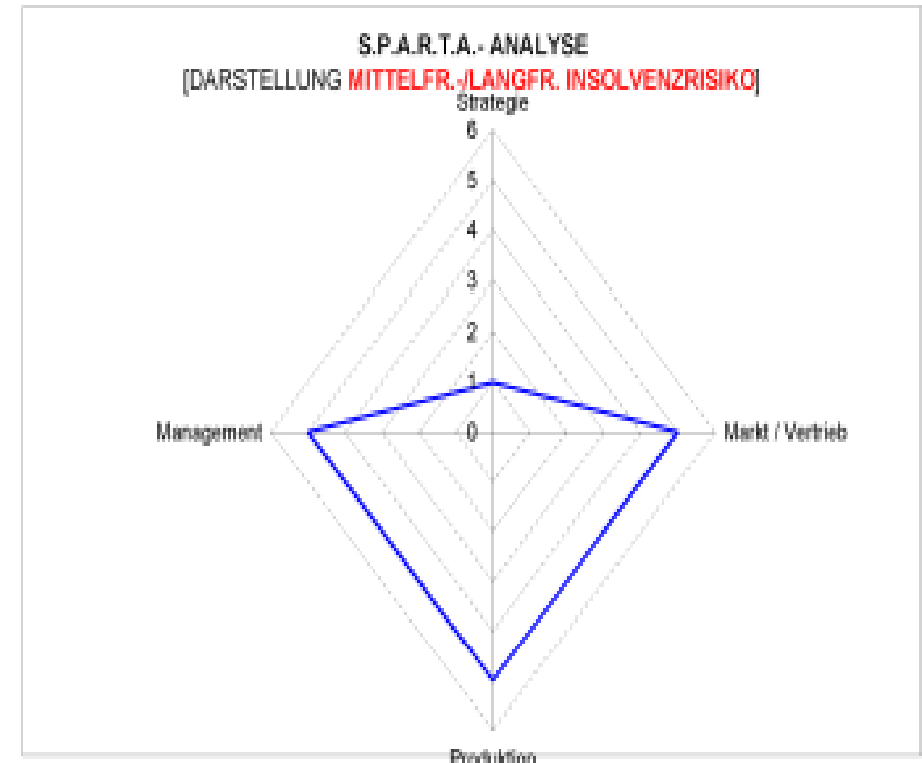
S.P.A.R.T.A.- ANALYSE

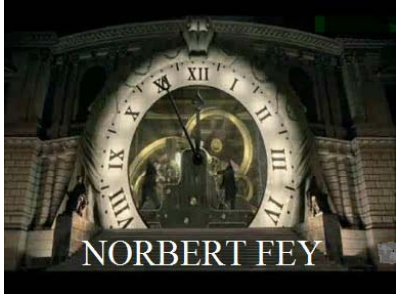
Funktionsbereich **Strategische Ausrichtung** (mittel- bzw. langfristiges **Insolvenzrisiko**)

Einflußfaktoren sind:

- Corporate-Identity
- Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung
- Kapitalausstattung / Kapitalgeber

Durch die mangelhafte bzw. nicht vorhandene strategische und operative Ausrichtung des Unternehmens ist dieses mittelfristig bzw. langfristig insolvenzgefährdet.





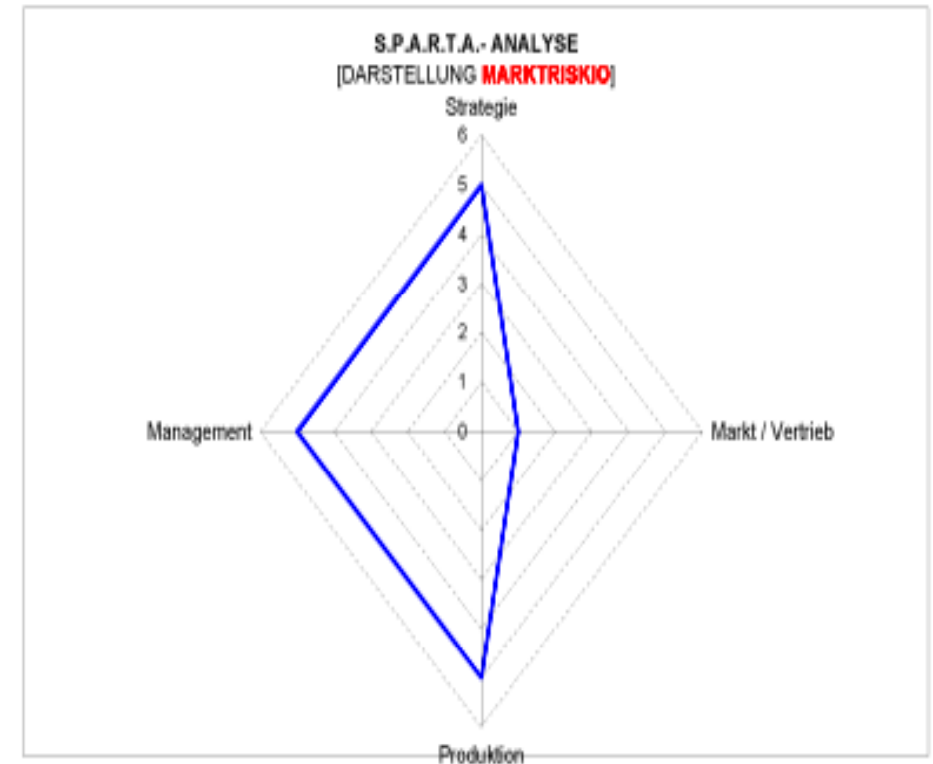
S.P.A.R.T.A.- ANALYSE

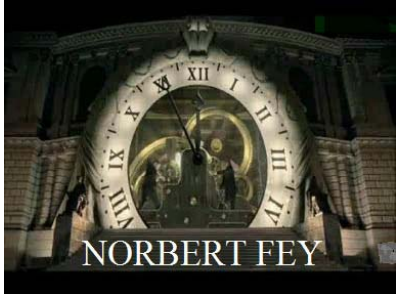
Funktionsbereich **Markt / Vertrieb** (**Marktrisiko**)

Darstellung der Marktpositionierung und Marktakzeptanz des Unternehmens bzw. der Produkte.

Einflußfaktoren sind:

- Tätigkeitsgebiete / Marktstrategien
- Märkte
- Vertriebsaufbau
- Forschung und Entwicklung



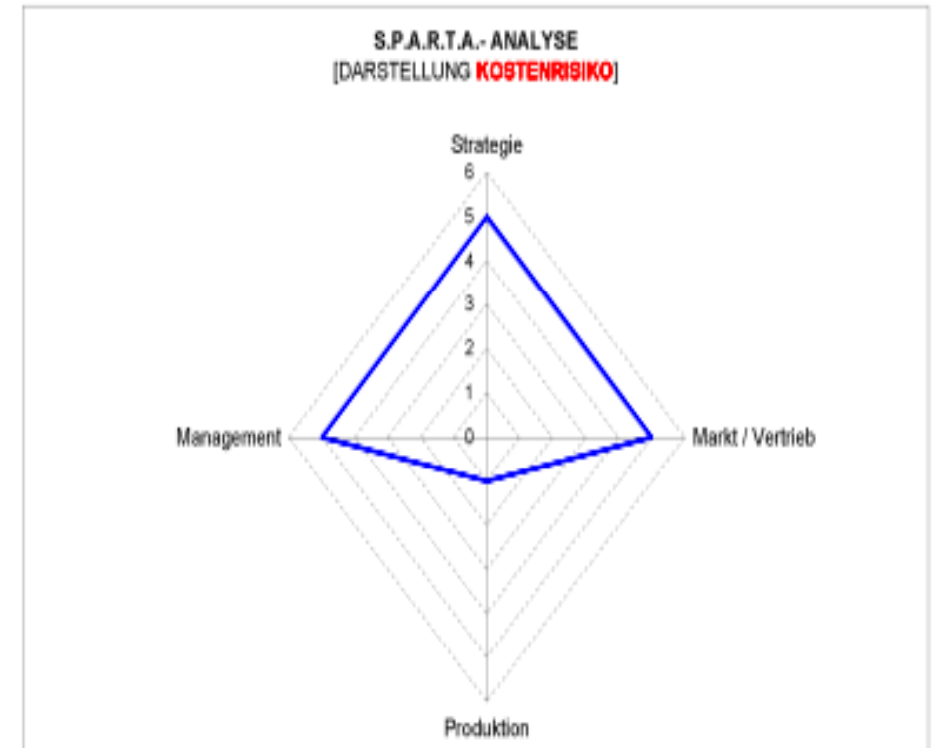


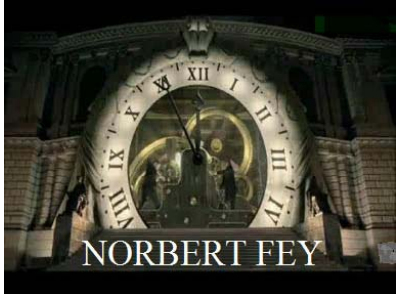
S.P.A.R.T.A.- ANALYSE

Funktionsbereich **Produktion** (**Kostenrisiko**)

Einflußfaktoren sind:

- Vertragsrisiko
- Kalkulationsrisiko
- Logistikrisiko
- Produktionsrisiko
- Einkauf



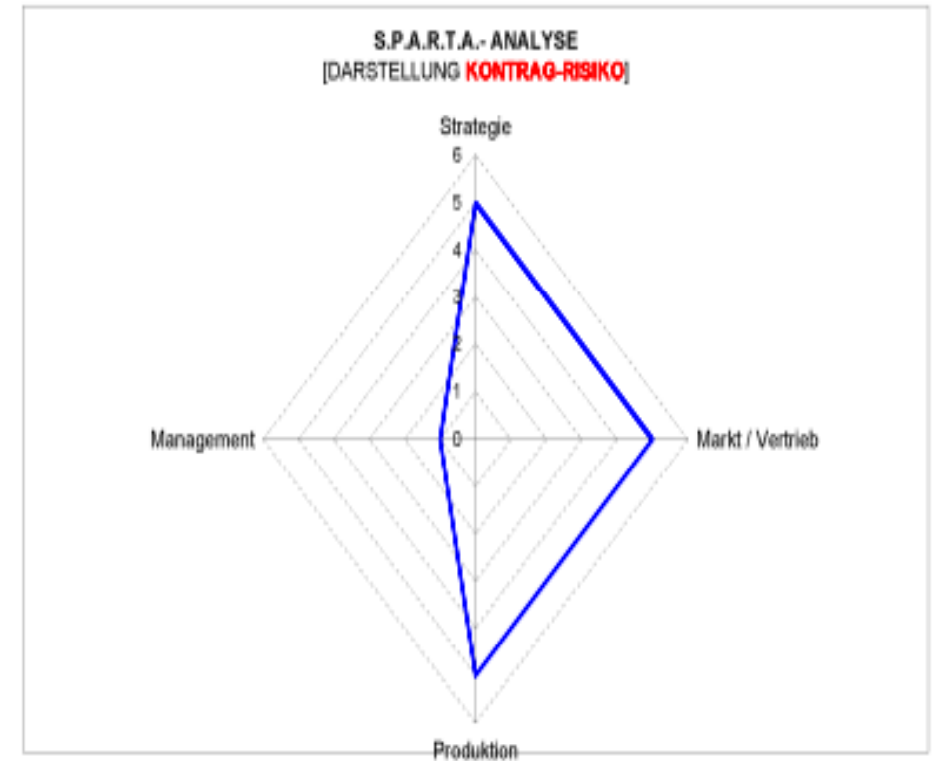


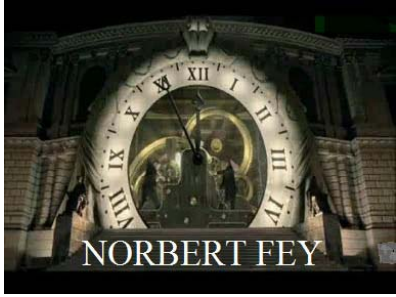
S.P.A.R.T.A.- ANALYSE

Funktionsbereich **Management** (**KonTraG-Risiko**)

Einflußfaktoren sind die

- Personal
- Finanzen und Controlling
- Informationssysteme
- Risikofrühwarnsysteme
- Managementqualifikation

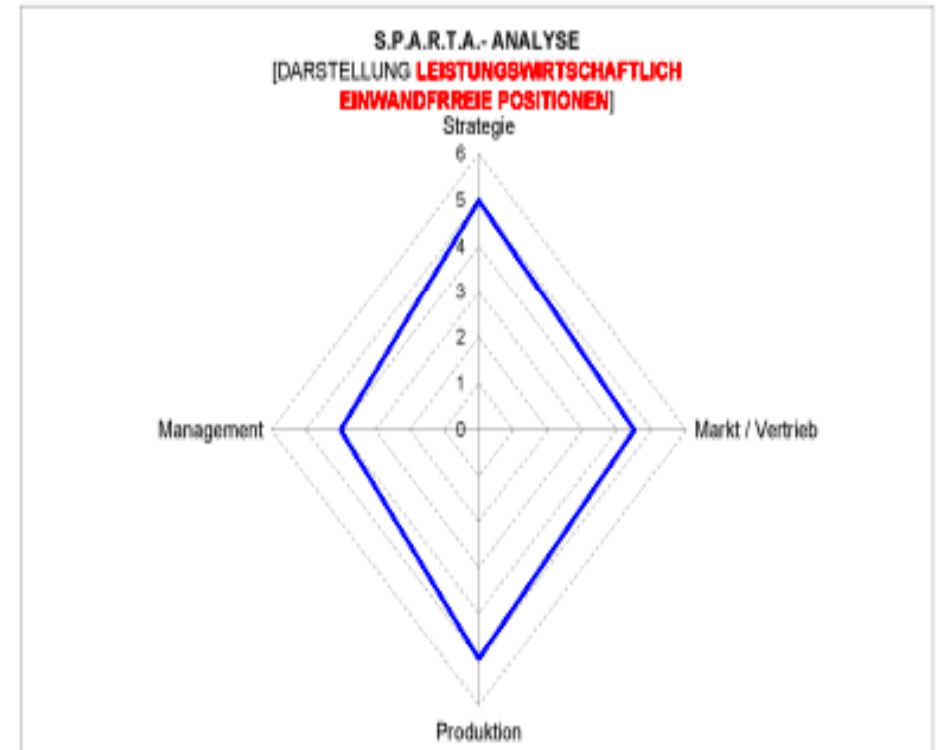


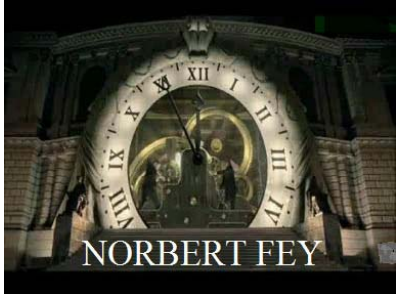


S.P.A.R.T.A.- ANALYSE

Leistungswirtschaftlich **einwandfrei positioniertes** Unternehmen

Das zu untersuchende Unternehmen ist einwandfrei positiv in allen Risiko bereichen abgesichert, wenn die Ausprägung der Risikofunktion auf der Ordinatenkala sich dem Wert +5 nähert. Abweichungen von dem Maximalwert können - sofern es sich nicht um negativ Ausprägungen aller vier Bereiche handelt (siehe nächste Graphik) - durch Gegenmaßnahmen im Rahmen der leistungswirtschaftlichen Sanierung korrigiert werden.

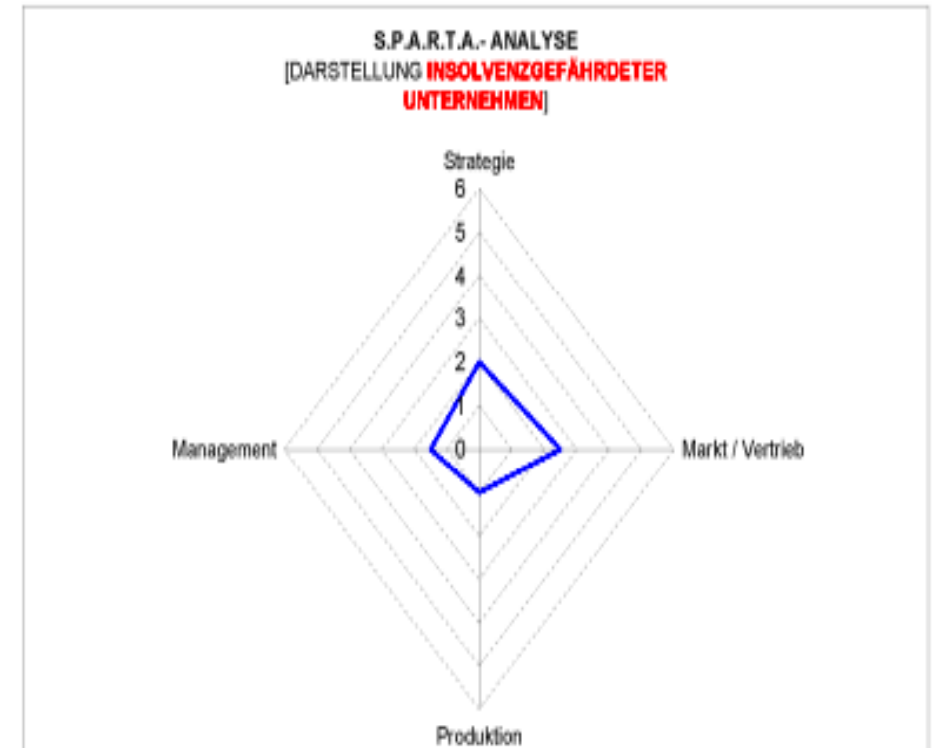


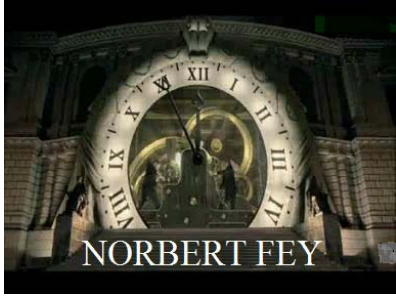


S.P.A.R.T.A.- ANALYSE

Insolvenzgefährdetes Unternehmen

Das zu untersuchende Unternehmen ist stark insolvenzgefährdet, da keine der Risikoklassifikationen positiv ausgeprägt ist. Eine leistungswirtschaftliche Sanierung wird sich schwierig gestalten. Das Risiko für (Fremd- oder Eigen-) Kapitalgeber ist nicht abschätzbar. Von einer Sanierung ist abzuraten, Insolvenzantrag zu stellen.

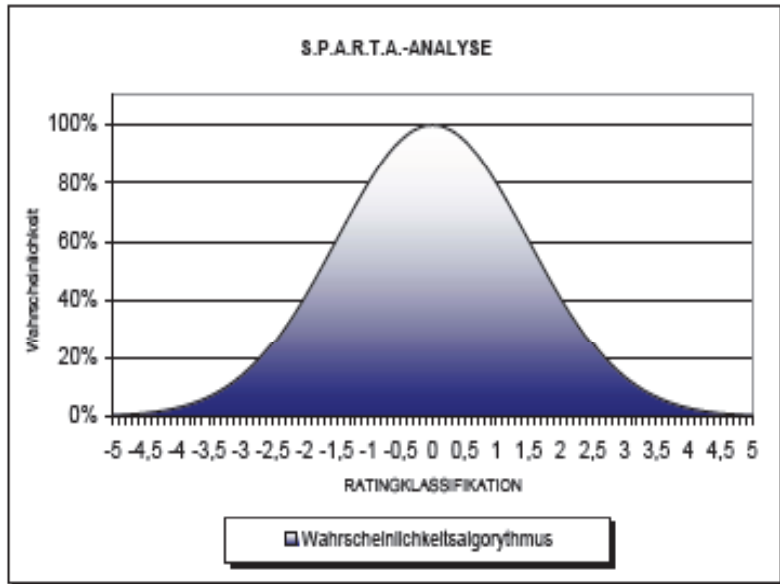




S.P.A.R.T.A.-ANALYSIS

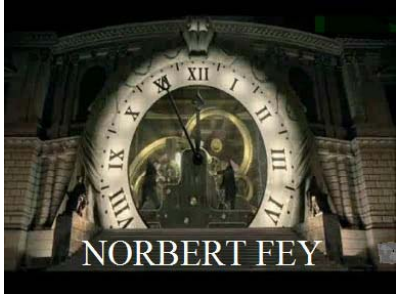
FESTLEGUNG DER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT DES SANIERUNGSERFOLGES

Kreditgeber erwarten eine klare Aussage zur objektiven Festlegung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Sanierungserfolges. Hierzu werden die **qualitativen** (Teil A: Softfactanalyse) und **quantitativen** (Teil B: Hardfactanalyse) Untersuchungsergebnisse der S.P.A.R.T.A.-Analyse um eine abschließende Bewertung der objektiv festgestellten und festgelegten (Sanierungs-) Merkmalsausprägungen ergänzt.

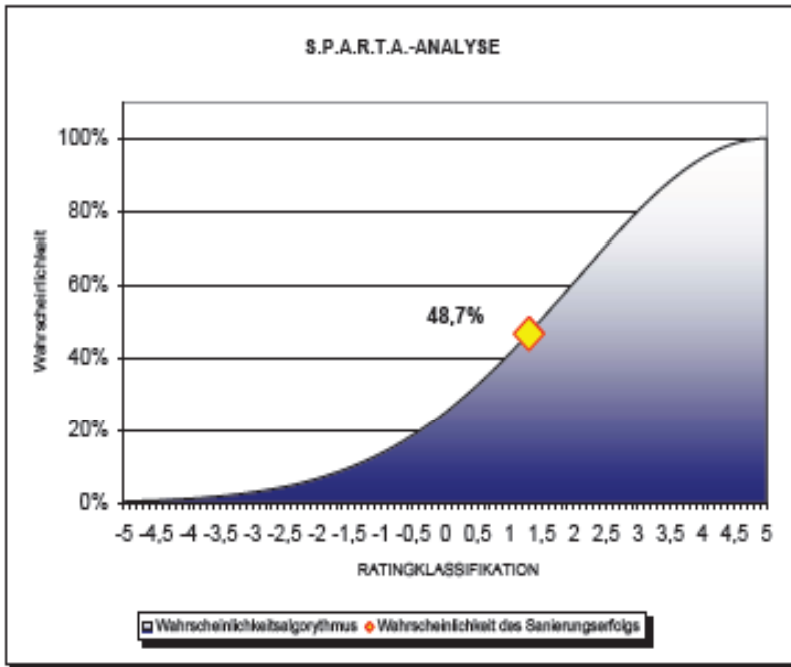


Teilschritt 1:

Die Bewertungsergebnisse durchlaufen einen Wahrscheinlichkeitsalgorithmus auf Grundlage der Gauß'schen Normalverteilung (siehe Abb. 1).



S.P.A.R.T.A.-ANALYSIS

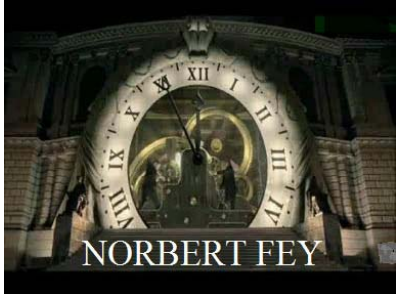


Teilschritt 3:

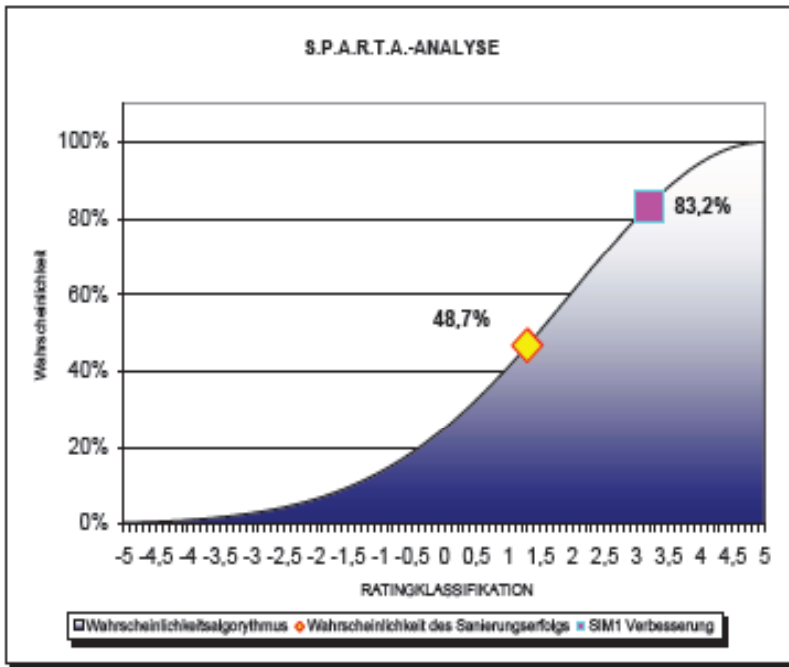
Die Risikoausprägung des Ist-Zustandes wird berechnet und graphisch wiedergegeben (Abb. 3).

Je höher diese Risikoausprägung (in %) liegt desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Insolvenzeintrittes.

Im nebenstehenden Beispiel liegt die Risikoausprägung des Ist-Zustandes bei 48,7%.



S.P.A.R.T.A.-ANALYSIS



Teilschritt 4:

Die Verbesserung der Risikoausprägung durch einzuleitende Sanierungsmaßnahmen wird angegeben und graphisch dargestellt (Abb. 4).

Im nebenstehenden Beispiel beträgt die Risikoausprägung nach eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen 83,2%. Die Differenz zwischen Ist-Ausprägung (46,7%) und Sanierungsausprägung (83,2%), also 36,5% bezieht die **Verbesserung** der Unternehmenssituation durch die Sanierung.

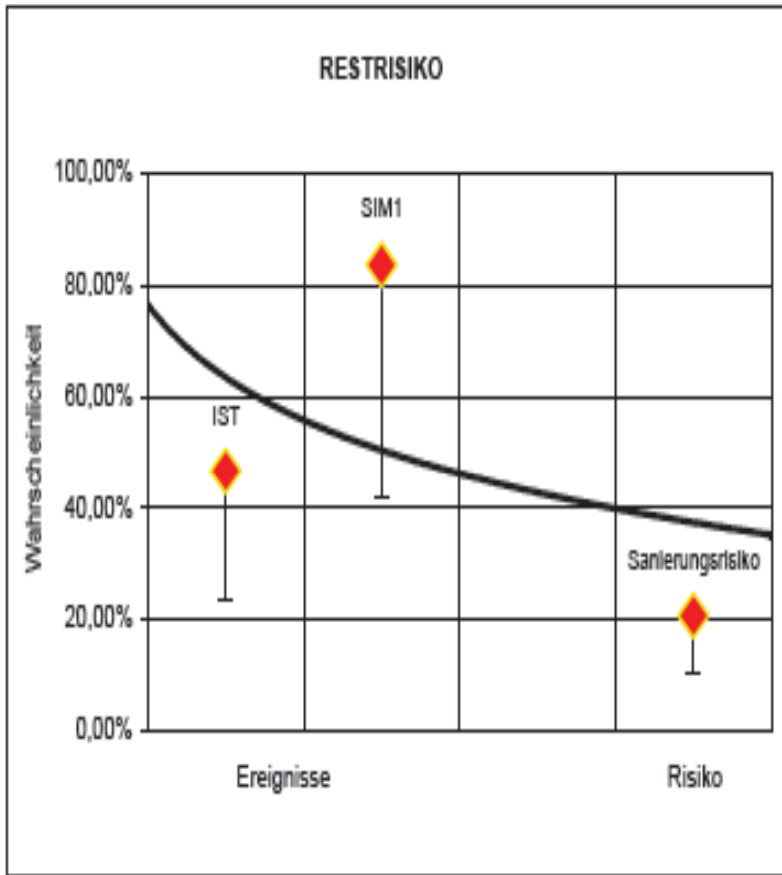
Der **Stabilisierungsgrad** des Unternehmens erhöht sich demnach c.p. um 36,5% auf 83,2%.



S.P.A.R.T.A.-ANALYSIS

FESTLEGUNG DES RESTRISIKOS FÜR KAPITALGEBER

Teilschritt 5:



Das Restrisiko eines Insolvenzeintrittes liegt nicht bei der Differenz zwischen 100,0% und der Risikoausprägung nach Sanierungsmaßnahmen (83,2%). Zum einen deshalb nicht, da die Sanierung über eine gewisse Zeitspanne benötigt um zu greifen - wir sprechen von der "Stabilisierungsphase" - und zum anderen wegen der Merkmalsausprägung der Sanierungsmaßnahmen in kurz-, mittel- und langfristige Einzel- oder Maßnahmenpakete.

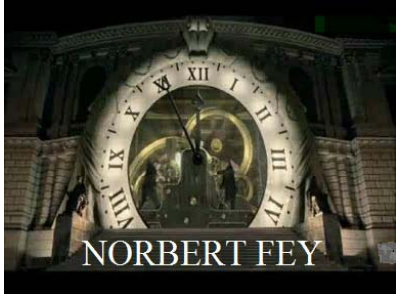
Aus diesem Grund wird das Restrisiko unter Einbezug o.g. risikoerhöhender Faktoren berechnet.

Im nebenstehenden Beispiel liegt es bei 20,7 %.

Eine logarithmische Trendlinie verdeutlicht unter Einbezug der Restrisikowahrscheinlichkeit die Tendenz des Sanierungserfolges.

Bei einer von links oben nach rechts unten fallende Trendlinie ist mit einem positiven Sanierungsverlauf zu rechnen. Entsprechendes gilt für eine rechts aufsteigende Trendlinie.

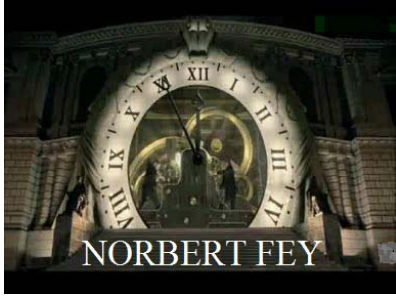
*) "Das S.P.A.R.T.A.-Prinzip" und "Die S.P.A.R.T.A.-Analyse" Copyright © 2000-2006 by EXODOS.COM



[S.P.A.R.T.A.-Analyse^{*)} – Teil A: Softfactanalyse]

DER FALL

^{*)} Analysis ist hier nicht im mathematischen, sondern im eigentlichen Wortsinne als „Auflösung“ zu verstehen.



DER FALL - PARAMETER

Das hier veröffentlichte **Fallbeispiel** basiert auf der **tatsachlichen** Sanierung eines mittelständigen Unternehmens.

Unternehmensparameter:

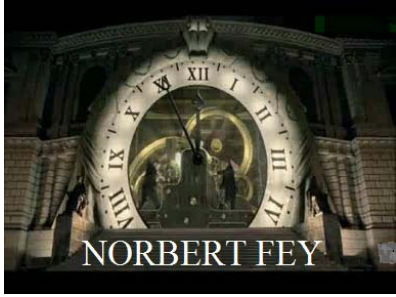
- Brache: Gießerei
- Rechtsform: GmbH
- Umsatz: 16 M€
- Mitarbeiter: 143 Köpfe

Festgestellte Hauptkrisensymptome:

- Starke chinesische Konkurrenz, Abhängigkeit von zwei Hauptkunden sowie überaltertes Management.

Ergebnis:

- Sanierung durchgeführt? Ja.
- Sanierung erfolgreich? Ja.



S.P.A.R.T.A.-Analyse

DER FALL – DER BEGINN

Ein weißes Blatt



S.P.A.R.T.A.-Analyse

DER FALL – DIE FRAGEN

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR V: REKAPITALISIERUNG

TEIL X

SANIERUNGSPOTENTIALANALYSE

BERICHT ÜBER DIE SANIERUNGSFÄHIGKEITSPRÜFUNG

STAND: 05/2008

BEREICH	FRAGE RELEVANT ?	FRAGESTELLUNG	IST-SCORE	SANIERUNGS RELEVANT	SANIERUNGSFÄHIG	SANIERUNGS-SCORE	ZEITHORIZONT	ERGEBNIS-SCORE	EINZULEITENDE SANIERUNGSMASSNAHMEN	ENTSCHEIDEN	EINGELEITET	ERFÜLLUNGSORAD	ABGESCHLOSSEN
---------	------------------	---------------	-----------	---------------------	-----------------	------------------	--------------	----------------	------------------------------------	-------------	-------------	----------------	---------------

B. FRAGESTELLUNG NACH DEN SANIERUNGNOTWENDIGKEITEN INNERHALB DER LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHEN BEREICHE [SYSTEMATISCHE LAGEBEURTEILUNG]

B.II.001.		FUNKTIONSBEREICHE											
B.II.001.1.		VERTRIEB: Bestehen Kernprobleme in der Vertriebsstruktur?											
B.II.001.1.1.		VERTRIEBSAUFBAU VERTRIEBSSTRUKTUR											
B.II.001.1.1.1.		Klare und günstige interne Marktsegmentierung (produkt- statt kundenorientiert)	ND			ND		ND	Frage irrelevant				
B.II.001.1.1.2.	J	Klare Zuständigkeiten in der Markteinteilung? Die Aussagen zum Vertrieb sind nicht glaubhaft gewesen. Dies gilt für die Strukturen, die aktive Tätigkeitsbeschreibungen und das Datenmaterial, zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden alle Bereiche in den "Umbruch" versetzt.	0	J,1	J	2	K	ND	Der Vertrieb ist organisatorisch und personell neu aufzubauen. Ziel muß es sein, die Kundennähe und die Beratungsfähigkeit zu erhöhen. Der Vertrieb muß in das Unternehmen integriert werden, um ihn als Innovationsfaktor zu nutzen.				
B.II.001.1.1.3.	J	Klare Aufgabenabgrenzung von Außendienst und Innendienst (genügend Zeit des Außendienstes für Kunden)? Nein, die Akquisitions- und Betreuungstätigkeit im Sinne aktiven Verkaufens ist marginal.	-3	J,1	J	2	M	ND	siehe Punkt B.II.001.1.2				
B.II.001.1.1.4.	J	Ausreichendes Vertriebsnetz? Nein, Europa ist lediglich als Zulieferer von Wettbewerbern nicht als Absatzmarkt definiert.	-2	J,2	J	2	L	ND	siehe Punkt B.II.001.1.2				

REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-Analyse

DER FALL – DIE AUSWERTUNG

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR V: REKAPITALISIERUNG

TEIL X

SANIERUNGSPOTENTIALANALYSE

BERICHT ÜBER DIE SANIERUNGSFÄHIGKEITSPRÜFUNG

STAND: 05/2008

BEREICH	FRAGE RELEVANT ?	FRAGESTELLUNG	IST-SCORE	SANIERUNGSRELEVANT	SANIERUNGSFÄHIG	SANIERUNGS-SCORE	ZEITHORIZONT	ERGEBNIS-SCORE	EINZULEITENDE SANIERUNGSMASSNAHMEN	ENTSCHEIDEN	EINGELEITET	ERFÜLLUNGSGRAD	ABGESCHLOSSEN
---------	------------------	---------------	-----------	--------------------	-----------------	------------------	--------------	----------------	------------------------------------	-------------	-------------	----------------	---------------

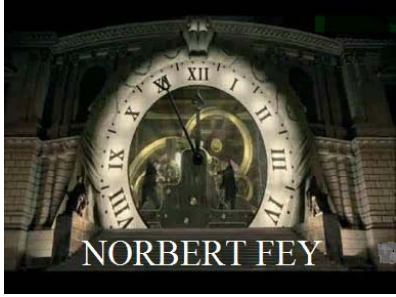
B. FRAGESTELLUNG NACH DEN SANIERUNGNOTWENDIGKEITEN INNERHALB DER LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHEN BEREICHE[SYSTEMATISCHE LAGEBEURTEILUNG]

B.II.010. Bestehende Kernprobleme im Bereich 1. MANAGEMENTEBENE:

B.II.010.1.	J	Außenwirkung	3	N		3		ND	Unstrittig in der Person von Dr. Schwenkel verankert.				
B.II.010.2.	J	Fähigkeiten	-1	J,1	J	3	K	ND					
B.II.010.2.1.	J	Führungsfähigkeit?	-2	J,1	J	2	K	ND	Wird von vielen Mitarbeitern in Frage gestellt.				
B.II.010.2.2.	J	Durchsetzung?	-1	J,1	J	3	K	ND	Konsequenz der Entscheidung muß vorgelebt werden.				
B.II.010.2.3.	J	Kompetenz?	0	J,1	J	2	K	ND	Wird von vielen Mitarbeitern in Frage gestellt.				
B.II.010.2.4.	J	Akzeptanz?	0	J,1	J	2	K	ND	Akzeptanz in den letzten Jahren nachlassend.				
B.II.010.2.5.			ND			ND		ND					
B.II.010.2.6.			ND			ND		ND					
B.II.010.3.	J	Führungsstil	-2	J,1	J	2	K	ND	Nicht erkennbar.				
									Die Hoffnung der Mitarbeiterschaft richtet sich auf den				
									Generationswechsel. Der jetzigen GL wird vorgehalten, auf das				
									Detail zu blicken, aber das Ganze nicht zu sehen.				

B.II.010. Gesamtbeurteilung des Bereiches Bestehende Kernprobleme im Bereich 1. MANAGEMENTEBENE::

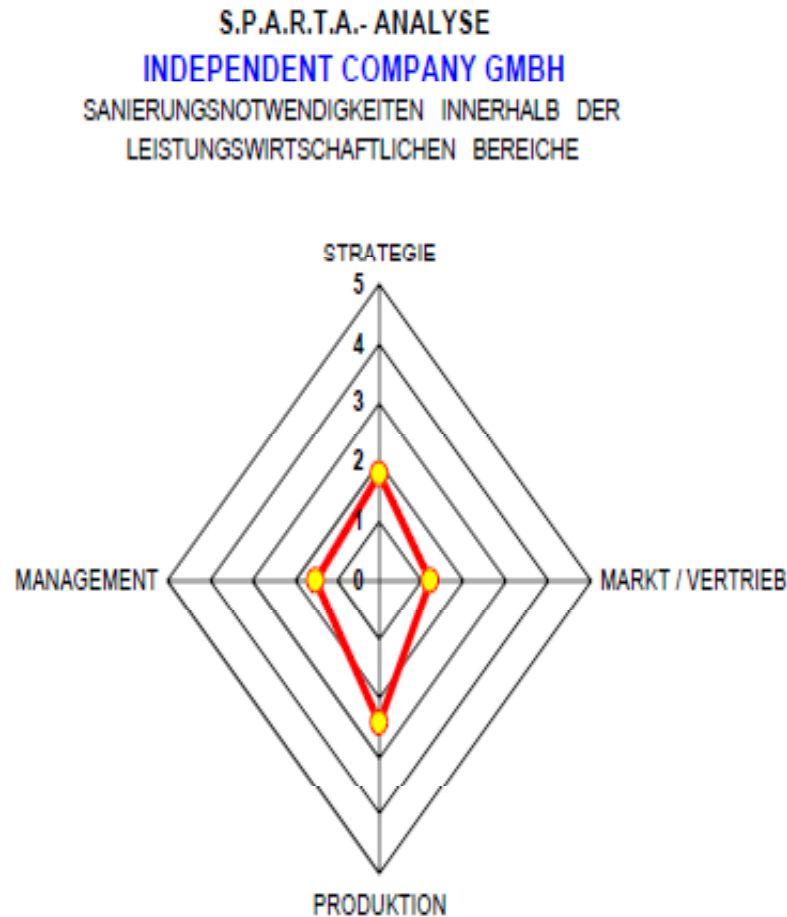
IST-ANALYSE-SCORING 2008:	-10	STARKER HANDLUNGSBEDARF
VERÄNDERUNG DURCH SANIERUNGSMASSNAHMENPAKETE:	48	BEDINGTER HANDLUNGSBEDARF
ERGEBNIS-SCORING IST 2009:	0	BERECHNUNG ZUR ZEIT NICHT MÖGLICH



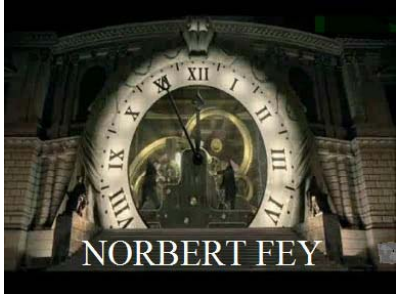
DER FALL – DER STATUS

SANIERUNGNOTWENDIGKEITEN DER LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHEN BEREICHE

REALER SANIERUNGSFALL



Mathematisch objektiviert
Berechnung der Ist-Positionierung



S.P.A.R.T.A.-Analyse

DER FALL – DER BERICHT

REALER SANIERUNGSFALL

[SPARTA FALL EXTERN ÖFFNEN ...](#)



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL B: HARDFACT BERICHT [AUSZUG]

INDEPENDENT-GROUP

TEIL II RISK MANAGEMENT CONTROLLER

Teil B 1.3 Teil B: Bericht über die Sanierungsfähigkeitsprüfung
1.3.2 RMC2006 S.P.A.R.T.A.-ANALYSE [TEIL B] [RATING]: RATING 1 - RATING 4

STAND: 04/2008 [R1]

BEREICH ERLÄUTERUNG

1.3.2 GESAMTBEWERTUNG

1.3.2.0 ERKLÄRUNG DES SINN UND ZWECKES DER UNTERSUCHUNG

Der RMC - Risk Management Controller - soll nicht in Konkurrenz zu banküblichen Basel II Ratings treten; es ist vielmehr Bestandteil der Unternehmensführung und wird selbst innerhalb von Basel II in das Bankenrating einbezogen. Gleichfalls erfüllt es (teilweise) die Anforderungen aus der einschlägigen Gesetzgebung, man denke an das KonTraG. Nicht zuletzt dient es in der letzten Ausbaustufe auch als Entscheidungsgrundlage zur Unternehmenssteuerung und Zielerreichung, sowie als Basis für unterjährige Risikoanalysen, die ebenfalls gesetzlich vorgeschrieben sind.

Untersuchungen deutscher Großbanken im Rahmen des Aufbaus bankinterner Firmen-Ratingsysteme haben gezeigt, daß die meisten Kennzahlen nicht voneinander unabhängig, sondern hoch korrelativ sind. Daraus kann abgeleitet werden, daß das Informationspotential des Jahresabschlusses mit ganz wenigen (nicht korrelativen) Kennzahlen dargestellt werden kann. Um einen weitaus höheren Stabilitätsgrad des / der zu untersuchenden Firmen zu erreichen, wird im RMC die Gesamtanalyse über insgesamt vier voneinander unabhängige Einzelratings zu einer gesamtheitlichen Ergebnisausprägung zusammengeführt.

Der RMC baut sich aus vier voneinander unabhängigen Ratingsystemen auf, die allesamt zu den sog. 'Multiplen Diskriminanzanalysen' gehören. Diese sind wissenschaftlich fundiert (siehe hierzu: Dagmar Hüls, "Früherkennung insolvenzgefährdeter Unternehmen", Düsseldorf 1995) und finden neben sogenannten Neuronalen Netzen Anwendung in der Unternehmenswertung.

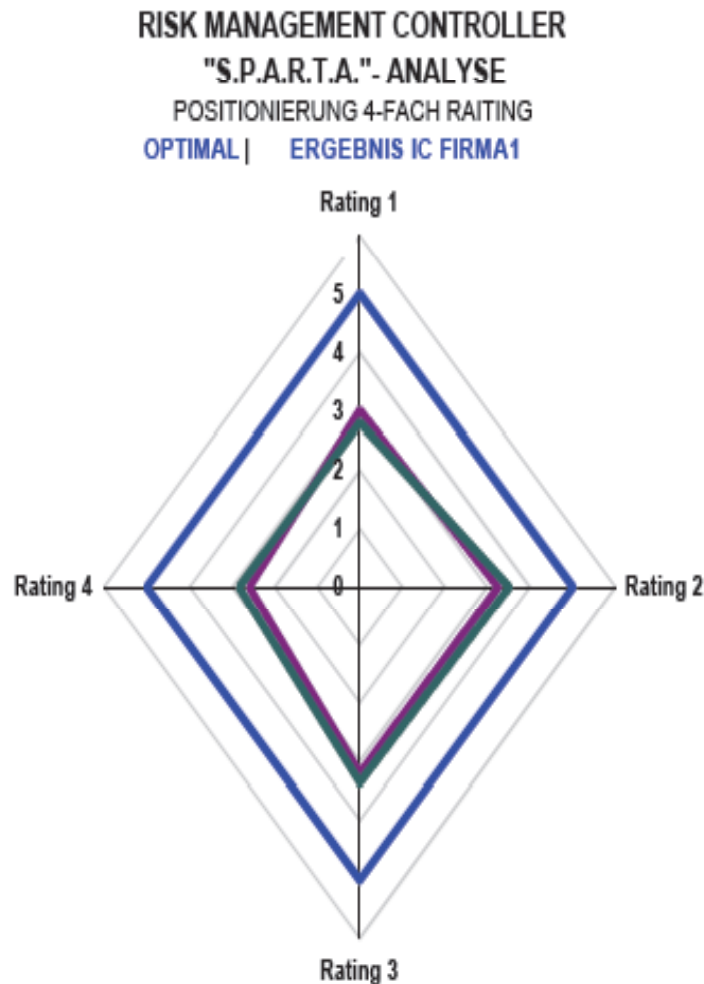
Ziel der hier vorliegenden Analyse ist die Klassifizierung des / der zu untersuchenden Unternehmen und dessen Eingruppierung in eine Ratingskala. Die Skala ist im RMC auf Werte von "0" (insolvent) bis "5" (exzellent) festgelegt. Die verwendeten Ratings umfassen die Analysebereiche

REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL B: HARDFACT BERICHT [AUSZUG]

GESAMTBEWERTUNG



Dargestellt wird das Ergebnis für die:

IC FIRMA 1

im Vergleich zu Positionierung der

NIMAK-GRUPPE [NIMAK GMBH]

Je mehr sich die Ergebnis-Rauten dem Nullpunkt nähern, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Gefährdung (Insolvenz) des Unternehmens.

Legende:	
exzellent	> 4,7
sehr gut	> 4,3 bis < 4,7
gut	> 3,2 bis < 4,3
stabil	> 1,9 bis < 3,2
destabil	> 0,5 bis < 1,9
gefährdet	> 0,2 bis < 0,5
bedroht	<= 0,2



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL B: HARDFACT BERICHT [AUSZUG]

INDEPENDENT-GROUP

TEIL II RISK MANAGEMENT CONTROLLER

1.3 Teil B: Bericht über die Sanierungsfähigkeitsprüfung

1.3.3 INSOLVENZRISIKOPROGNOSE DURCH RMC2006: RATING 1 - RATING 4

STAND: 04/2008 [R1]

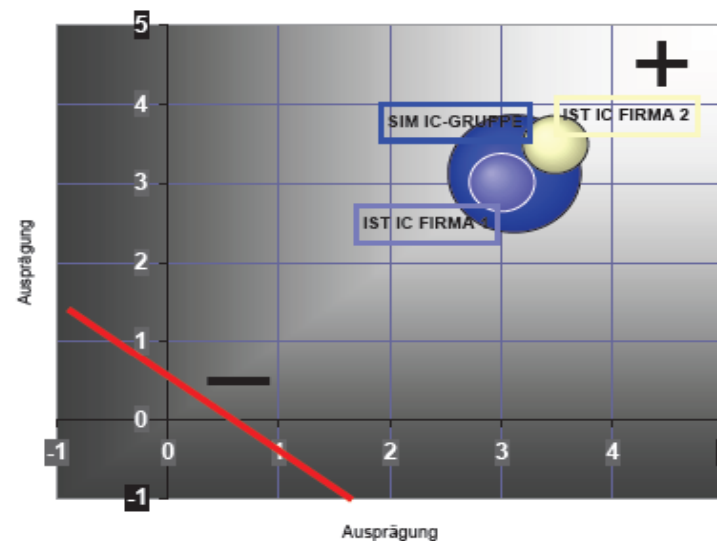
ENDERGEBNIS UND GRAPHISCHE DARSTELLUNG DES SACHVERHALTES

DIE GESAMTBURTEILUNG DES RMC KOMMT ZU DEM ÜBEREINSTIMMENDEN ERGEBNIS, DASS ALLE IST-SITUATIONEN ODER SIMULATIONEN ZU K E I N E R GEFÄHRDUNG DES EINGESETZTEN KAPITALS IM ZEITRAUM 2003 - 2007 FÜHREN.
DIE GESAMTGEWICHTUNG DER FUSIONSSIMULATION FÜHRT IN 2008 ZU EINER VERBESSERUNG DER GESAMTSTABILITÄT [GRENZWERT STABIL / GUT]. DIES FÜHRTE IN DER SIMULATION ZU EINER VERBESSERUNG OPERATIVER PARAMETER.

GESAMTBURTEILUNG

RATING 1 - 4	FIRMA	ANALYSE-JAHR	ANTWORT	SCORE	Tendenz
SIMULATION	IC-GRUPPE	2007	STABIL	3,12	↑
					RESULTAT:
SIMULATION		2006	STABIL	2,51	
SIMULATION		2005	DESTABIL	1,69	
SIMULATION		2004	STABIL	3,01	
SIMULATION		0	STABIL	3,06	
					KEINE GEFÄHRDUNG
RATING 1 - 4	FIRMA	ANALYSE-JAHR	ANTWORT	SCORE	Tendenz
IST	IC FIRMA 1	2007	STABIL	3,01	↑
					RESULTAT:
IST		2006	STABIL	2,81	
IST		2005	STABIL	2,20	
IST		2004	GUT	3,97	
IST			GUT	3,92	
					KEINE GEFÄHRDUNG
RATING 1 - 4	FIRMA	ANALYSE-JAHR	ANTWORT	SCORE	Tendenz
IST	IC FIRMA 2	2007	GUT	3,49	↑
					RESULTAT:
IST		2006	STABIL	2,44	
IST		2005	DESTABIL	1,65	
IST		2004	DESTABIL	1,45	
IST			DESTABIL	1,26	
					KEINE GEFÄHRDUNG

RATING 1 - 4 [2004]
POSITIONIERUNG ALLER BERECHNUNGEN
AUF DER XY-SKALA



REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL B: HARDFACT BERICHT [AUSZUG]

INDEPENDENT-GROUP

TEIL II RISK MANAGEMENT CONTROLLER

Teil B 1.3 Teil B: Bericht über die Sanierungsfähigkeitsprüfung
1.3.3 INSOLVENZRISIKOPROGNOSE DURCH RMC2006: RATING 1 - RATING 4

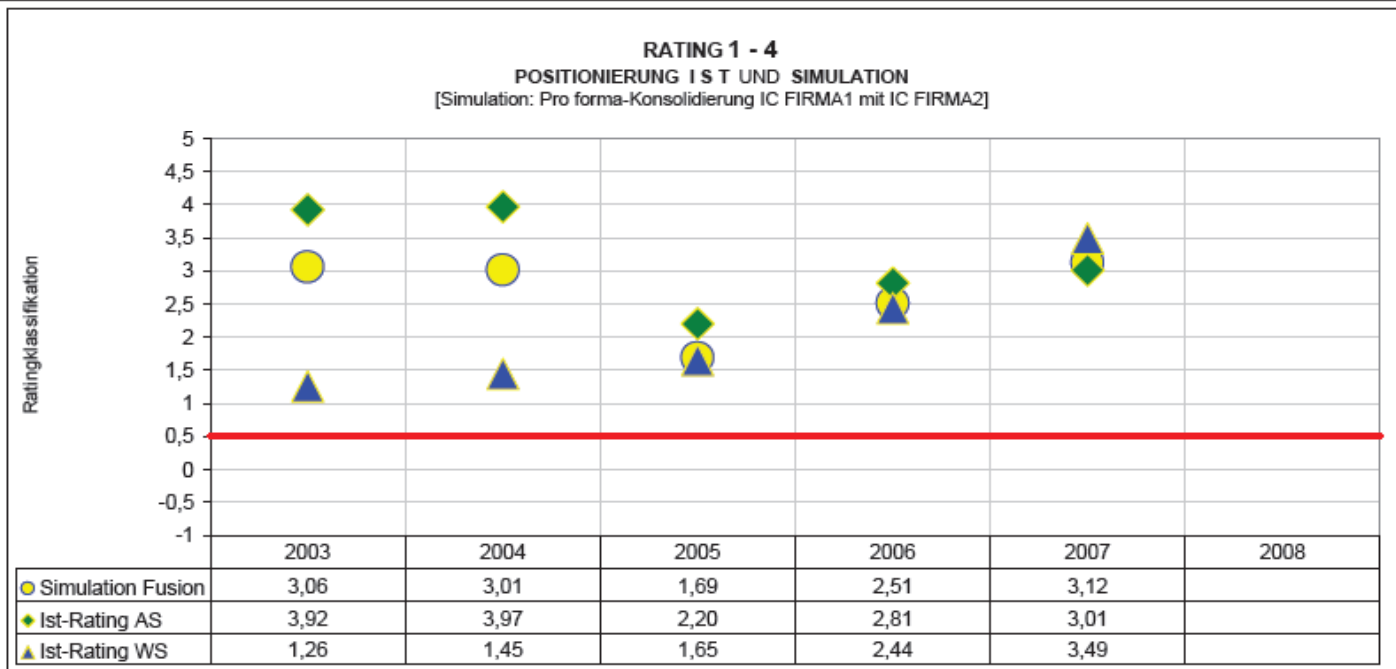
STAND: 04/2008 [R1]

GESAMTRATING 1 - 4

ENDERGEBNIS UND GRAPHISCHE DARSTELLUNG DES SACHVERHALTES

DIE FUSION DER IC FIRMA1 GMBH UND DER IC FIRMA2 GMBH AUF DIE IC-GROUP HAT **K E I N E** NACHTEILIGE AUSWIRUNG AUF DAS GESAMTRATING AB DE JAHR 2009.
DAS GESAMTERGEBNIS BEWEGT AM GRENZWERT ZWISCHEN 'STABIL' UND 'GUT'.

REALER SANIERUNGSFALL



Legende:	
exzellent	> 4,7
sehr gut	> 4,3 bis < 4,7
gut	> 3,2 bis < 4,3
stabil	> 1,9 bis < 3,2
destabi	> 0,5 bis < 1,9
gefährdet	> 0,2 bis < 0,5
bedroht	<= 0,2

ILTIS II SYNOPSIS

[LIZENZNUMMER: DE0023EX[A01][2004]]



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL B: HARDFACT BERICHT [AUSZUG]

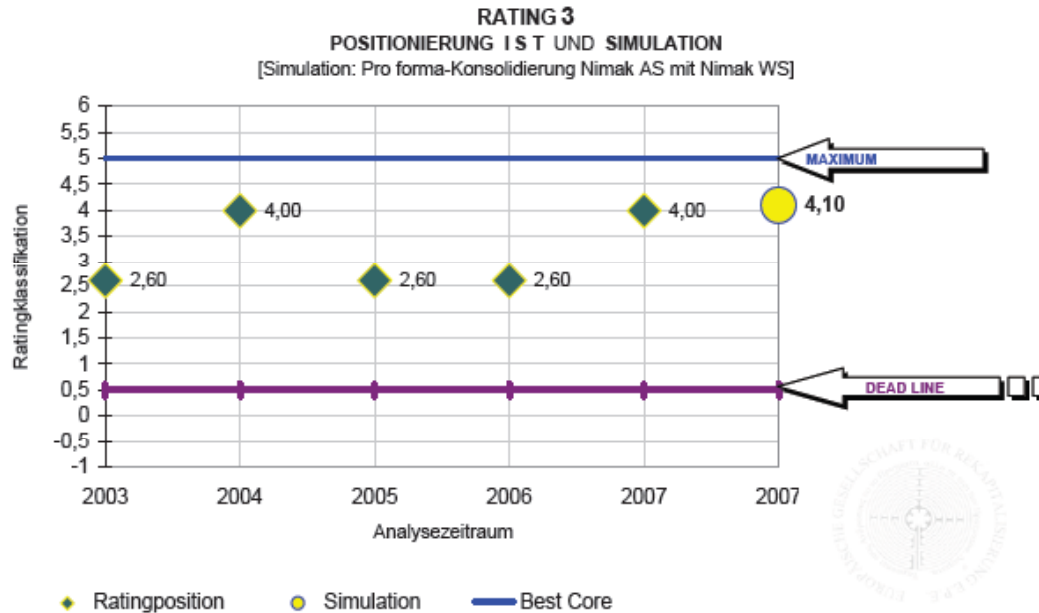
INDEPENDENT COMPANY GMBH

RISK MANAGEMENT CONTROLLER

TEIL II 1.3 TEIL B: BERICHT ÜBER DIE SANIERUNGSFÄHIGKEITSPRÜFUNG
1.3.3.3 INSOLVENZRISIKOPROGNOSE DURCH RMC2006: RATING 3

STAND: 03/2008

ERGEBNIS UND GRAPHISCHE DARSTELLUNG DES SACHVERHALTES



GESAMTBEURTEILUNG

STRUKTURANALYSE III	ANALYSE- JAHR	ANTWORT	SCORE	Tendenz
IST	2007	GUT	4,00	↑
SIMULATION	2007	GUT	4,10	↑
IST	2006	STABIL	2,60	
IST	2005	STABIL	2,60	
IST	2004	GUT	4,00	
IST	2003	STABIL	2,60	

Legende:

Maximale Ausprägung	> 4,7 (exzellent)
Stabile Situation	> 4,3 bis < 4,7 (sehr gut)
Stabile Situation	> 3,2 bis < 4,3 (gut)
Stabile bis destabile Situation	> 1,9 bis < 3,2 (stabil)
Destabilisierte Situation	> 0,5 bis < 1,9 (destabil)

"Dead Line" (Gefährdungslinie) ab $\leq 0,5$ (gefährdet)

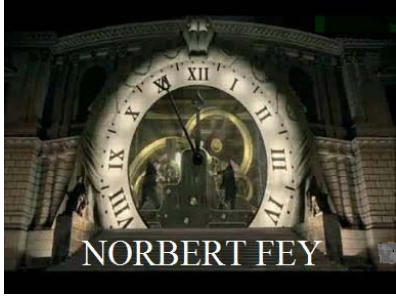
Bereich der Insolvenzgefährdung > 0,2 bis < 0,5 (gefährdet)

"Point of No Return" $\leq 0,2$ (bedroht)

Tendenz positiv	↑
Tendenz fortlaufend positiv oder negativ	↔ (je nach Vorjahr)
Tendenz negativ	↓

ILTIS II SYNOPSIS

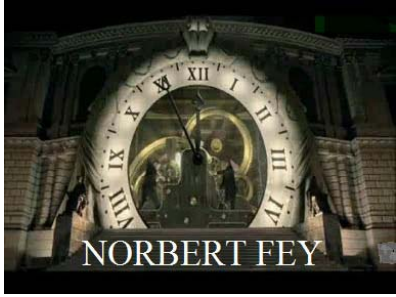
[LIZENZNUMMER: DE0023EX[A01][2004]]



[S.P.A.R.T.A.-Analysis – Teil C: Operative Planung]

... oder: Wie man den Wunsch durch das Ziel ersetzt.

*) Analysis ist hier nicht im mathematischen, sondern im eigentlichen Wortsinne als „Auflösung“ zu verstehen.

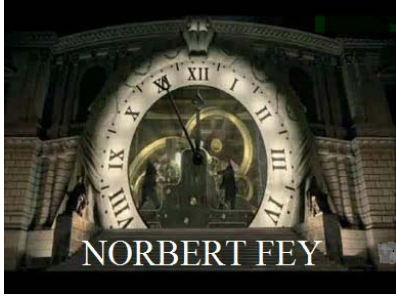


2. Das Mysterium des Wollens

... oder: Wie man den Wunsch durch das Ziel ersetzt.

[S.P.A.R.T.A.-Analyse – Teil C: Operative Planung]

*) Analyse ist hier nicht im mathematischen, sondern im eigentlichen Wortsinne als „Auflösung“ zu verstehen.



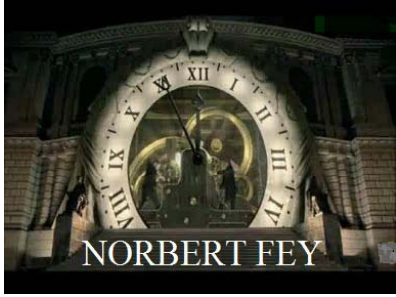
S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL C: OPERATIVE PLANUNG [AUSZUG]

MERKE:

JEDE OPERATIVE (**SANIERUNGS-**) **PLANUNG** MUSS AUF DER EINZIGEN
OBJEKTIVEN MASSGRÖSSE DER ERLÖS- UND KOSTEN**VERURSACHUNG**
BERUHEN –

DER PRODUKTIVSTUNDE!

NUR EINE PLANUNG, DIE AUF DIESEM WERT AUFBAUT IST REDUNDANZFREI
UND DURCH **DRITTE** NACHPRÜFBAR.



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE - TEIL C: OPERATIVE PLANUNG

RAT – **Ra**Tion**A**lisierungs-Tool [Auszug]

Sanierungspotentialanalyse und Rationalisierung

REALER SANIERUNGSFALL

EXODUS RAT EXTERN ÖFFNEN ...



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE - TEIL C: OPERATIVE PLANUNG [AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH													
STRATEGISCHE PLANUNG 2005 - 2006													
H.1 Gewinn- und Verlustrechnung													
1.2 Gewinn- und Verlustrechnung der Einzelfirmen													
1.2.0 GmbH													
OP2005 STA 030 A 2006 -Fassung OP2005: STA 030 A 2006													
GV-Pos.	Bezeichnung	IST 2001	%	IST 2002	%	IST 2003	%	IST 2004	%	PLAN 2005	%	PLAN 2006	%
100	Umsatzerlöse	12.444,0	96,4%	10.145,2	96,3%	11.838,1	97,3%	14.012,2	96,7%	13.733,8	99,6%	13.856,1	102,0%
105	Nachlässe / Skonti	213,4	1,7%	158,0	1,5%	181,2	1,5%	225,3	1,6%	164,9	1,2%	166,3	1,2%
110	Bestandsveränderungen	118,2	0,9%	206,5	2,0%	-117,0	-1,0%	187,0	1,3%	196,0	1,4%	-123,0	-0,9%
120	Andere aktivierte Eigenleistungen	3,9	0,0%	1,9	0,0%	0,0	0,0%	48,9	0,3%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
130	Sonstige betriebliche Erträge	130,3	1,0%	28,1	0,3%	260,4	2,1%	22,6	0,2%	22,8	0,2%	22,8	0,2%
	GESAMTLEISTUNG	12.909,8	100,0%	10.539,7	100,0%	12.162,7	100,0%	14.496,0	100,0%	13.787,7	100,0%	13.589,6	100,0%
	Materialaufwand												
200	Aufwendungen für RHB	2.244,0	17,4%	1.966,5	18,7%	2.200,2	18,1%	3.119,7	21,5%	2.994,9	21,7%	2.861,4	21,1%
210	Aufwendungen für bez. Leistung	2.799,6	21,7%	2.209,9	21,0%	2.880,4	23,7%	3.613,7	24,9%	3.163,3	22,9%	2.999,5	22,1%
300	ROHERGEBNIS	7.866,2	60,9%	6.363,3	60,4%	7.082,1	58,2%	7.762,6	53,5%	7.629,5	55,3%	7.728,7	56,9%
	Personalaufwand												
400	a) Löhne	3.931,0	30,4%	3.529,0	33,5%	3.659,5	30,1%	3.651,6	25,2%	3.544,5	25,7%	3.226,1	23,7%
410	b) Gehälter	1.743,1	13,5%	1.720,5	16,3%	1.578,6	13,0%	1.698,7	11,7%	1.561,9	11,3%	1.441,9	10,6%
450	Σ Löhne u. Gehälter	5.674,1	44,0%	5.249,5	49,8%	5.238,1	43,1%	5.350,3	36,9%	5.106,4	37,0%	4.668,0	34,3%
460	c) Soziale Abgaben (Lohn)	789,8	6,1%	737,2	7,0%	732,7	6,0%	750,8	5,2%	764,3	5,5%	715,0	5,3%
470	d) Soziale Abgaben (Gehalt)	269,7	2,1%	277,3	2,6%	266,0	2,2%	279,1	1,9%	305,6	2,2%	283,2	2,1%
480	e) sonstige Soziale Abgaben	351,2	2,7%	340,4	3,2%	316,1	2,6%	290,2	2,0%	377,3	2,7%	366,3	2,7%
490	Σ soziale Abgaben	1.410,7	10,9%	1.354,9	12,9%	1.314,8	10,8%	1.320,1	9,1%	1.447,2	10,5%	1.364,5	10,0%
492	Abfindungszahlungen	1,8	0,0%	10,5	0,1%	5,0	0,0%	5,5	0,0%	26,9	0,2%	82,3	0,6%
495	Σ Personalaufwand	7.086,6	54,9%	6.614,9	62,8%	6.557,9	53,9%	6.675,9	46,1%	6.582,5	47,7%	6.114,9	45,0%
	Abschreibungen												
500	a) auf Imm.Vermög.g. des AV u. Sachanl.	322,8	2,5%	260,4	2,5%	219,6	1,8%	205,4	1,4%	229,0	1,7%	262,0	1,9%
510	b) auf Vermög.g. des UV	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
550	Σ Abschreibungen	322,8	2,5%	260,4	2,5%	219,6	1,8%	205,4	1,4%	229,0	1,7%	262,0	1,9%
580	Sonstige betriebliche Aufwendungen	763,0	5,9%	603,0	5,7%	620,6	5,1%	877,5	6,1%	844,1	6,1%	853,2	6,3%
600	BETRIEBSERGEBNIS	-306,2	-2,4%	-1.115,0	-10,6%	-316,0	-2,6%	2,8	0,0%	-26,0	-0,2%	498,5	3,7%
610	Erträge aus Beteiligungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
620	Erträge aus anderen Wertpap. u. Ausleih.	0,1	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
630	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	14,5	0,1%	4,9	0,0%	12,3	0,1%	0,9	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
640	Abschreibungen auf Finanzanl. u. Wpap.	2,3	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
650	Zinsen u. ähnliche Aufwendungen	15,1	0,1%	55,7	0,5%	76,2	0,6%	95,7	0,7%	141,0	1,0%	181,6	1,3%
680	FINANZERGEBNIS	-2,8	0,0%	-50,8	-0,5%	-63,9	-0,5%	-94,8	-0,7%	-141,0	-1,0%	-181,6	-1,3%
700	ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	-309,0	-2,4%	-1.165,8	-11,1%	-379,9	-3,1%	-82,0	-0,6%	-167,0	-1,2%	317,0	2,3%
	Außerordentl. Erträge	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	925,8	6,4%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
810	Außerordentl. Aufwendungen	23,1	0,2%	3,9	0,0%	0,0	0,0%	221,4	1,5%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
850	Außerordentliches Ergebnis	-23,1	-0,2%	-3,9	0,0%	0,0	0,0%	704,4	4,9%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
900	Steuern vom Einkommen u. Ertrag	-0,1	0,0%	2,6	0,0%	0,1	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
910	Sonstige Steuern	11,3	0,1%	9,7	0,1%	14,1	0,1%	14,5	0,1%	14,3	0,1%	14,3	0,1%
1000	JAHRESÜBERSCHUSS 2005 2006	-343,3	-2,7%	-1.182,0	-11,2%	-394,1	-3,2%	597,9	4,1%	-181,3	-1,3%	302,7	2,2%

REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE - TEIL C: OPERATIVE PLANUNG

[AUSZUG]

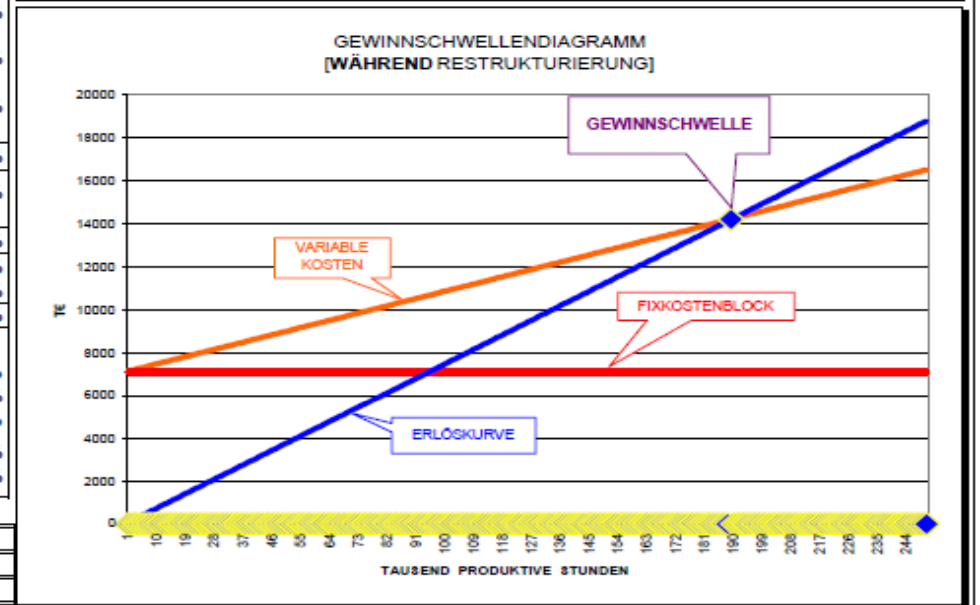
REALER SANIERUNGSFALL

INDEPENDENT COMPANY GMBH															
STRATEGISCHE PLANUNG 2005 - 2006															
I.1 Gewinn- und Verlustrechnung															
I.2.1 GuV Einzelfirmen im Monatsverlauf GmbH															
OP2005: STA 090 A 2005 -Fassung OP2005: STA 090 A 2006															
GV-Pos.	Bezeichnung	1. QUARTAL 2005	%	2. QUARTAL 2005	%	1. HJAHR 2005	%	3. QUARTAL 2005	%	4. QUARTAL 2005	%	2. HJAHR 2005	%	GESAMT 2005	%
100	Umsatzerlöse	3.325,4	101,0%	3.713,1	101,1%	7.038,5	101,0%	3.501,4	101,0%	3.193,9	95,1%	6.695,3	98,1%	13.733,8	99,6%
105	Nachlässe / Skonti	39,9	1,2%	44,6	1,2%	84,5	1,2%	42,0	1,2%	38,4	1,1%	80,4	1,2%	164,9	1,2%
110	Bestandsveränderungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	196,0	5,8%	196,0	2,9%	196,0	1,4%
120	Andere aktivierte Eigenleistungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
130	Sonstige betriebliche Erträge	5,7	0,2%	5,7	0,2%	11,4	0,2%	5,7	0,2%	5,7	0,2%	11,4	0,2%	22,8	0,2%
	GESAMTLEISTUNG	3.291,2	100,0%	3.674,2	100,0%	6.965,4	100,0%	3.465,1	100,0%	3.357,2	100,0%	6.822,3	100,0%	13.787,7	100,0%
200	Materialaufwand	721,1	21,9%	800,0	21,8%	1.521,1	21,8%	689,3	19,9%	784,5	23,4%	1.473,8	21,6%	2.994,9	21,7%
210	Aufwendungen für bez. Leistung	761,7	23,1%	845,0	23,0%	1.606,7	23,1%	728,1	21,0%	828,6	24,7%	1.556,6	22,8%	3.163,3	22,9%
300	ROHERGEBNIS	1.808,4	54,9%	2.029,2	55,2%	3.837,6	55,1%	2.047,7	59,1%	1.744,2	52,0%	3.791,9	55,6%	7.629,5	55,3%
400	Personalaufwand														
400	a) Löhne	871,7	26,5%	859,0	23,4%	1.730,7	24,8%	949,6	27,4%	864,2	25,7%	1.813,8	26,6%	3.544,5	25,7%
410	b) Gehälter	427,6	13,0%	417,6	11,4%	845,2	12,1%	364,8	10,5%	351,9	10,5%	716,7	10,5%	1.561,9	11,3%
450	Σ Löhne u. Gehälter	1.299,3	39,5%	1.276,6	34,7%	2.575,9	37,0%	1.314,4	37,9%	1.216,1	36,2%	2.530,5	37,1%	5.106,4	37,0%
460	c) Soziale Abgaben (Lohn)	186,2	5,7%	203,9	5,5%	390,1	5,6%	175,0	5,1%	199,2	5,9%	374,2	5,5%	764,3	5,5%
470	d) Soziale Abgaben (Gehalt)	79,8	2,4%	79,8	2,2%	159,6	2,3%	74,4	2,1%	71,6	2,1%	146,0	2,1%	305,6	2,2%
480	e) sonstige Soziale Abgaben	11,2	0,3%	11,2	0,3%	22,5	0,3%	132,4	3,8%	222,4	6,6%	354,9	5,2%	377,3	2,7%
490	Σ soziale Abgaben	277,2	8,4%	294,9	8,0%	572,2	8,2%	381,8	11,0%	493,2	14,7%	875,1	12,8%	1.447,2	10,5%
492	Abfindungszahlungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	4,6	0,1%	24,4	0,7%	28,9	0,4%	28,9	0,2%
495	Σ Personalaufwand	1.576,5	47,9%	1.571,5	42,8%	3.148,1	45,2%	1.700,8	49,1%	1.733,7	51,6%	3.434,4	50,3%	6.582,5	47,7%
	Abschreibungen														
500	a) auf Imm.Vermög.g. des AV u. Sachanl.	57,2	1,7%	57,2	1,6%	114,5	1,6%	57,2	1,7%	57,2	1,7%	114,5	1,7%	229,0	1,7%
510	b) auf Vermög.g. des UV	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
550	Σ Abschreibungen	57,2	1,7%	57,2	1,6%	114,5	1,6%	57,2	1,7%	57,2	1,7%	114,5	1,7%	229,0	1,7%
580	Sonstige betriebliche Aufwendungen	176,0	5,3%	194,4	5,3%	370,4	5,3%	294,9	8,5%	178,7	5,3%	473,7	6,9%	844,1	6,1%
600	BETRIEBSEERGEBNIS	-1,4	0,0%	206,0	5,6%	204,6	2,9%	-5,2	-0,1%	-225,5	-6,7%	-230,7	-3,4%	-26,0	-0,2%
610	Erträge aus Beteiligungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
620	Erträge aus anderen Wertpap. u. Ausleih.	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
630	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
640	Abschreibungen auf Finanzanl. u. Wpap.	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
650	Zinsen u. ähnliche Aufwendungen	46,1	1,4%	27,3	0,7%	73,3	1,1%	26,4	0,8%	41,3	1,2%	67,6	1,0%	141,0	1,0%
680	FINANZERGEBNIS	-46,1	-1,4%	-27,3	-0,7%	-73,3	-1,1%	-26,4	-0,8%	-41,3	-1,2%	-67,6	-1,0%	-141,0	-1,0%
700	ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	-47,4	-1,4%	178,7	4,9%	131,3	1,9%	-31,5	-0,9%	-266,8	-7,9%	-298,3	-4,4%	-167,0	-1,2%
800	Außerordentl. Erträge	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
810	Außerordentl. Aufwendungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
850	Außerordentliches Ergebnis	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
900	Steuern vom Einkommen u. Ertrag	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
910	Sonstige Steuern	14,3	0,4%	0,0	0,0%	14,3	0,2%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	14,3	0,1%
1000	JAHRESFEHLBERTRAG 2005	-61,7	-1,9%	178,7	4,9%	117,0	1,7%	-31,5	-0,9%	-266,8	-7,9%	-298,3	-4,4%	-181,3	-1,3%



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE - TEIL C: OPERATIVE PLANUNG [AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH									
OPERATIVE PLANUNG									
H Stufenweise Erfolgsrechnung									
1.7 STUFENWEISE ERFOLGSRECHNUNG									
1.7.1 BERECHNUNG DES BREAK-EVEN-POINT UNTER EINBEZUG VON SANIERUNGSMASSNAHME									
STAND: 06/2005 OP2005 STA 0 90 A 2006 -Fassung									
		OP 2005		OP 2005			CASH	BREAK	ZIEL
		[T€]	[%]	[T€]	[%]		[ausgabenw. Kosten]	[Mindestumsatz]	[5 % Umsatzrendite]
							[T€]	[%]	[T€]
Gesamtbetriebsleistung	V	14.820,4	101,2%			Bei Betriebsleistung von ... CFP	12.080,6	100,0%	
Nachlaß / Skonti	V	-175,5	-1,2%			Bei Betriebsleistung von ... BEP			12.482,3
Produktionsleistung	Σ	14.644,9	100,0%	12.482,3	100,0%	Bei Betriebsleistung von ... 5 Zielumsatz			13.682,5
Materialeinsatz	V	5.630,7	38,4%	4.799,2	38,4%				
Personalkosten	V	149,1	1,0%	127,1	1,0%	Deckungsbeitrag [DBU]	6.886,0	57,0%	7.115,0
Sonstige Kosten	V	517,4	3,5%	441,0	3,5%	- ausgabenw. Fixkosten [DZ1]	6.886,0	57,0%	6.886,0
Deckungsbeitrag I	Σ	8.347,7	57,0%	7.115,0	57,0%	= Cash Flow	0,0	0,0%	229,0
Personalkosten	F	6.433,5	43,9%	6.433,5	51,5%	- nicht ausgabenw. Fixkosten	229,0	1,8%	913,1
Fremdkapitalzinsen	F	141,0	1,0%	141,0	1,1%	= Gewinn (+) / Verlust (-)	-229,0	-1,9%	684,1
Sonstige Kosten	F	311,6	2,1%	311,6	2,5%				
Deckungsbeitrag II [Cash Flow]	Σ	1.461,7	10,0%	229,0	1,8%				
Operativer Verlust (vor Zins und Invest.)		1.068,9		36,0					
Abschreibungen	F	229,0	1,6%	229,0	1,8%				
Ergebnis vor Ertragsteuern	Σ	1.232,7	8,4%	0,0	0,0%				
Nachrichtlich [sonst.betr.Ertr.]		22,8	0,2%	22,8	0,2%				
EBIT	Σ	1.255,5	8,6%	22,8	0,2%				
Steuerbelastung		14,3	0,1%	14,3	0,1%				
Nachrichtlich [A.O. Ergebnis]		0,0	0,0%	0,0	0,0%				
Jahresergebnis	Σ	1.241,2	8,5%	8,5	0,1%				
PLAN-Gesamtleistung		14.644,9		12.482,3					
Gewinnschwelle		12.482,3	85,2%	12.482,3	100,0%				
Cash-flow-Point		12.080,6	82,5%	12.080,6	96,8%				
Zielumsatz 5% Umsatzrendite	5	13.682,5	93,4%	13.682,5	109,6%				
OP-FIXKOSTENBLOCK 2005		7.129,3	48,7%	7.115,0	48,6%				
-DAVON ZAHLUNGSWIRKSAM		6.900,3	47,1%	7.115,0	57,0%				
ERHOHUNG DER PRODUKTIONSLEISTUNG UM 0,0 T€ NOTWENDIG.									
ABBAU DER FIXKOSTEN UM 0,0 T€ NOTWENDIG.									
VERHÄLTNISSZAHL LEISTUNG / FIXKOSTEN: 0 : 0									



REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE - TEIL C: OPERATIVE PLANUNG

[AUSZUG]

[illegible]



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE - TEIL C: OPERATIVE PLANUNG [AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

OPERATIVE PLANUNG

M Finanz- und Liquiditätsplanung

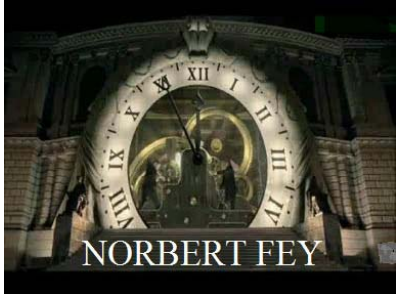
1 Mittelfristiger Global-Finanzplan

1.1 Mittelfristiger Global-Finanzplan 2005 - 2006

OP2005: STA Q|90 A 2006
[OHNE Zuführung von Fremdmitteln]

REALER SANIERUNGSFALL

	[ART]	01/2006	02/2006	03/2006	04/2006	05/2006	06/2006	07/2006	08/2006	09/2006	10/2006	11/2006	12/2006	2006
TEIL A: PLANUNG DES KONTOKORRENT														
Sektor IV: Fremdfinanzierungsbereich														
24	+ Einzahlungen aus langfristigen Fremdkapitalaufnahmen	L	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25	- Auszahlungen für Zins und Tilgungen von langfristigem Fremdkapital	K	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	12,7
26	+ Einzahlungen aus kurzfristigen Fremdkapitalaufnahmen	K	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
27	- Auszahlungen für Tilgungen von kurzfristigem Fremdkapital	K	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
28	- Auszahlungen für Fremdkapitalzinsen	K	3,4	3,4	50,6	3,4	3,4	43,0	3,4	3,4	29,1	3,4	3,4	168,9
29	± Einzahlungen aus / Auszahlungen für Abgänge/Zugänge im Finanzumlaufvermögen	M	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
30	- Zahlungsüberschuß nach Investitionen und Finanzierungen		-551,4	91,2	37,8	69,1	111,3	57,6	220,7	194,1	-77,3	223,5	6,4	134,8
Sektor V-VII: Sonstiger Bereich, Steuerbereich, Eigenkapitalbereich														
31	± Einzahlungen aus / Auszahlungen für erfolgswirksame außergewöhnliche ("außerordentliche") Vorgänge(n)	K	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
32	- Auszahlungen für Ertrag- und Substanzsteuern (+ direkte Subventionseinzahlungen)	K	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
33	- Ausschüttungen	K	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
34	+ Einzahlungen aus (ordentlichen) Kapitalerhöhungen	L	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
36	- (+) Zahlungsüberschuß- / (-) unterdeckung	⇒	-551,4	91,2	37,8	69,1	111,3	57,6	220,7	194,1	-77,3	223,5	6,4	134,8
37	+ Monatsendbestand liquide Mittel		-2.165,6	-2.074,4	-2.036,6	-1.967,5	-1.856,2	-1.798,6	-1.577,9	-1.383,8	-1.461,1	-1.237,6	-1.231,2	-1.096,4
38	± Kurzfristige Kreditlinie(n)		741,6	741,6	741,6	741,6	741,6	741,6	741,6	741,6	741,6	741,6	741,6	741,6
39	± Projektlinie(n)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
40	± Externe Bürgschaft(en)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
41	- Linien [Zeile 32..34] (-) Unter- / (+) Überdeckung	⇒	-1.424,0	-1.332,8	-1.295,0	-1.225,9	-1.114,6	-1.057,0	-836,3	-642,2	-719,5	-496,0	-489,6	-354,8
42	Maximale Mittel-Inanspruchnahme	⇒	MAX											
45	= ZAHLUNGSMITTEL Z U F L U S \$ 2005 AUF 2006													665,5



[S.P.A.R.T.A.-Analyse – Teil D: Value Report (ORA)]

... oder: Wie man Tatsachen schafft.

*) Analyse ist hier nicht im mathematischen, sondern im eigentlichen Wortsinne als „Auflösung“ zu verstehen.



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT GROUP

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

TEIL A: VALUE REPORT

Ω-TOOL: OMEGA-RISK-Analyse: CIRCLE OF LIFE

STAND: 09/2008

01 EXPLIKATIONEN ZUR OMEGA-RISK-ANALYSE

01.1 ALLGEMEINE VORBEMERKUNG

Die OMEGA-Risk-Analyse [ORA] wurde entwickelt um 'auf einen Blick' die Entwicklung eines insolvenzbedrohten Unternehmens darzustellen. Die ORA basiert auf allen vorhandenen Basisdaten (Plan, Soll, Ist, Forecast) unter Einbezug des RMC2006 Moduls (Risk Management Controller, Basel II-Adaption).

Die ORA folgt der Zielstellung, die Frage nach der Insolvenzgefährdung, dem Stabilisierungsgrad und der Turn-Around-Erreichung zu beantworten. Zugrundegelegt wird dabei ein Zeitraum von 24 Monaten ab dem ersten (Sanierungs-) Planansatz.

Die Ausprägungsmerkmale werden innerhalb bestimmter Grenzwerte ausgewiesen. Durch die Über- oder Unterschreitung eines Grenzwertes (Circle) kann der Leser eigenständige Rückschlüsse auf die Unternehmensentwicklung ziehen.

ORA setzt sich aus zehn voneinander unabhängigen Einzelentscheidungsanalysen [Decision-Focus] zusammen, wobei jeder einzelne Entscheidungsfokus wiederum aus maximal zehn Kennzahlen-eckpunkten zusammengesetzt ist. Eine willentliche Beeinflussung von Einzelparametern führt im Ergebnis trotzdem zu einer korrekten Darstellung der Ist- und Forecast-Situation. Die ORA ist somit redundanzfrei und kann seitens des zu analysierenden Unternehmens nicht beeinflusst werden. Dem Leser wird ein objektives Ergebnis dargestellt.

REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT GROUP

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

TEIL A: VALUE REPORT

Ω-TOOL: OMEGA-RISK-Analyse: CIRCLE OF LIFE

STAND: 09/2008

01.2 ERLÄUTERUNG DES ANSATZES

Nebenstehende Graphik verdeutlicht dem Leser auf einen Blick die Ist-Entwicklung des analysierten Unternehmens unter Einbezug des Forecast, sofern dieser berechnet wurde:

01.3 Dabei sind drei Grenzwerte zu beachten:

1. Der untere Grenzbereich ('Circle of Death') beginnt auf der Ordinatenachse bei 0 und endet bei 40, wobei der Grenzübergang zwischen 22 [GwU] und 45 [GwO] zu ziehen ist. Alle Werte unterhalb des untersten Grenzwertes von 22 deuten die bevorstehende Insolvenz des Unternehmens an.
2. Der Wertebereich zwischen dem 'Circle of Death' und dem 'Circle of LIFE' liegt auf einer Skala zwischen 41 und 79. Dieser Bereich stellt innerhalb der leistungs- und finanzwirtschaftlichen Sanierung die Zone "Phase der Stabilisierung und Turn-Around-Erreichung" dar. Der Turn-Around wird nachhaltig erreicht, wenn - abgesehen von unvorhersehbaren externen Effekten - der unten näher erläuterte Grenzübergang von 72 [GwS = Grenzwert der Stabilisierung] über einen Beobachtungszeitraum von fünf bis sieben Monate überschritten wird.
3. Der obere Grenzbereich ('Circle of LIFE') beginnt auf der Ordinatenachse ab 80 und endet bei 100, wobei der Grenzübergang bei 72 [GwS] gezogen wird (Turn-Around-Point).

Die Berechnung erfolgt über eine Kennzahlenbündelung die mittels ILTIS II und @Risk³⁾ verdichtet wird und einen Wahrscheinlichkeitsalgorithmus durchläuft. Das Ergebnis spiegelt sich in der jeweilige monatliche Ausprägung in der nebenstehenden Graphik wieder (Ist-Entwicklung bzw. Forecast).

Der Leser beachte, daß es sich immer um eine aggregierte Kennzahlenbündelung handelt, d. h. ein Verlauf im ersten Halbjahr unterhalb des 'Circle of Death' kann als normal angesehen werden (sofern es sich stetig verbessert) da sich das Ergebnis - ex definitione - im Jahresverlauf vom Nullpunkt kommend nach außen "empor schraubt".

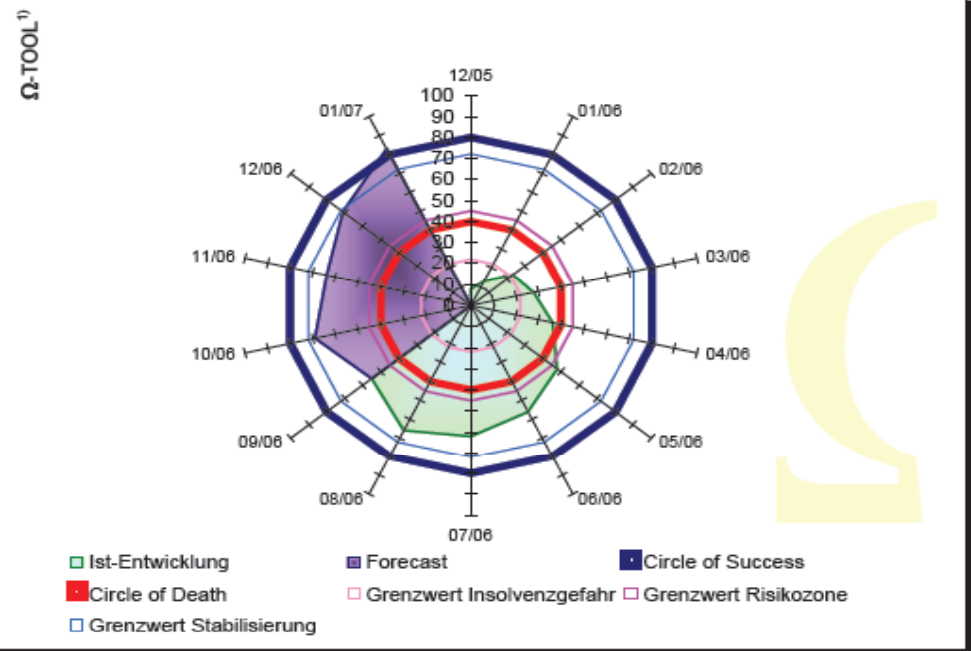
Die Ergebnisse werden nicht über ein Geschäftsjahr, sondern über den gesamten Verlauf der Sanierung verfolgt.

¹⁾ Das Ω-Tool ist ein integraler Bestandteil von ILTIS II SYNOPSIS (nur über Sonderlizenz verfügbar)

²⁾ 'Circle of Death' Copyright © 2004-2007 by EXODOS.COM

³⁾ @Risk Copyright © 2005-2007 by Palisade Corporation, NY 14850, USA

01.4 BEISPIEL ZUR GRAPHISCHEN DARSTELLUNG





S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT GROUP

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

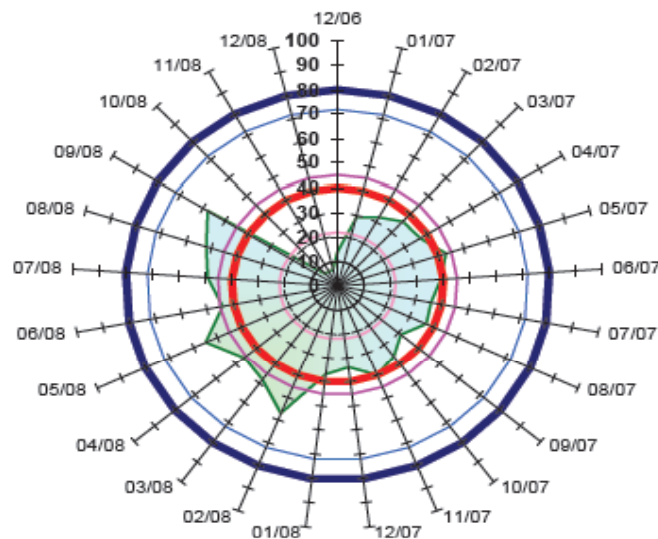
TEIL A: VALUE REPORT

Ω-TOOL: CIRCLE OF LIFE

STAND: 09/2008

02 DIE OMEGA-RISK-ANALYSE DER INDEPENDENT COMPANY GMBH

Ω-TOOL¹⁾



■ Ist-Entwicklung ■ Forecast ■ Circle of Life ■ Circle of Death ■ Grenzwert Insolvenzgefahr ■ Grenzwert Risikozone ■ Grenzwert Stabilisierung

¹⁾ Das Ω-Tool ist ein integraler Bestandteil von ILTIS II SYNOPSIS (nur über Sonderlizenz verfügbar)

²⁾ 'Circle of Death' Copyright © 2004-2007 by EXODOS.COM

³⁾ @Risk Copyright © 2005-2007 by Palisade Corporation, NY 14850, USA



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

TEIL A: VALUE REPORT

II.3 STATUSANALYSEN DER FIXKOSTENBLÖCKE UND DECKUNGSBEITRAGSSTRUKTUREN

STAND: 12/2005

01. Aggregierte Gesamtdarstellung

0010

KOSTENPOSITION [Bezeichnung]	PLAN	IST	Δ	Δ	Tendenz	Interpretation ²⁾			
	01/2005-12/2005		Ist-Plan	Ist-Plan		Gesamt- abweichung	Preis- abweichung	Leistungs- abweichung	
	[T€]	[T€]	[T€]	[%]					
Σ Materialkosten	5.630,6	6.128,6	498,0		↑	498,0	256,0	242,0	
Σ Materialkosten [Fix]	0,0	0,0	0,0		↔				
Σ Materialkosten [Proportional]	5.630,6	6.128,6	498,0		↑				
Σ Personalkosten	6.582,5	6.700,8	118,3		↑				
Σ Personalkosten [Fix]	6.433,4	6.346,8	-86,6		↓				
Σ Personalkosten [Proportional]	149,1	354,0	204,9		↑				
Σ Sonstige Kosten	829,0	1.044,3	215,3		↑				
Σ Sonstige Kosten [Fix]	311,7	472,5	160,8		↑				
Σ Sonstige Kosten [Proportional]	517,3	571,8	54,5		↑				
Σ Fremdkapitalzinsen	141,0	80,8	-60,2		↓				
Σ Abschreibung	228,9	204,0	-24,9		↓				
Σ Steuern	14,3	14,1	-0,2		↓				
GESAMTABWEICHUNG	13.426,3	14.172,6	746,3		↑	ERGEBNIS DURCH PREISABWEICHUNG BEDROHT			
GESAMTDARSTELLUNG II	PLAN	IST	Δ	Δ		PLAN-IST ABWEICHUNG DES FIXKOSTENBLOCKS 			
	[T€]	[T€]	[T€]	[%]					
FIXKOSTENBLOCK	7.129,3	7.118,2	-11,1	-0,2%	↓				
- davon nichtausgabenwirksam	228,9	204,0	-24,9	-10,9%	↓				
PROPORTIONALE KOSTENANTEILE	6.297,0	7.054,4	757,4	12,0%	↑				
- davon Sonstige proportionale Kosten	517,3	571,8	54,5	10,5%	↑				
GESAMTKOSTENBLOCK	13.426,3	14.172,6	746,3	5,6%	↑	746,3	383,6	362,7	

REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

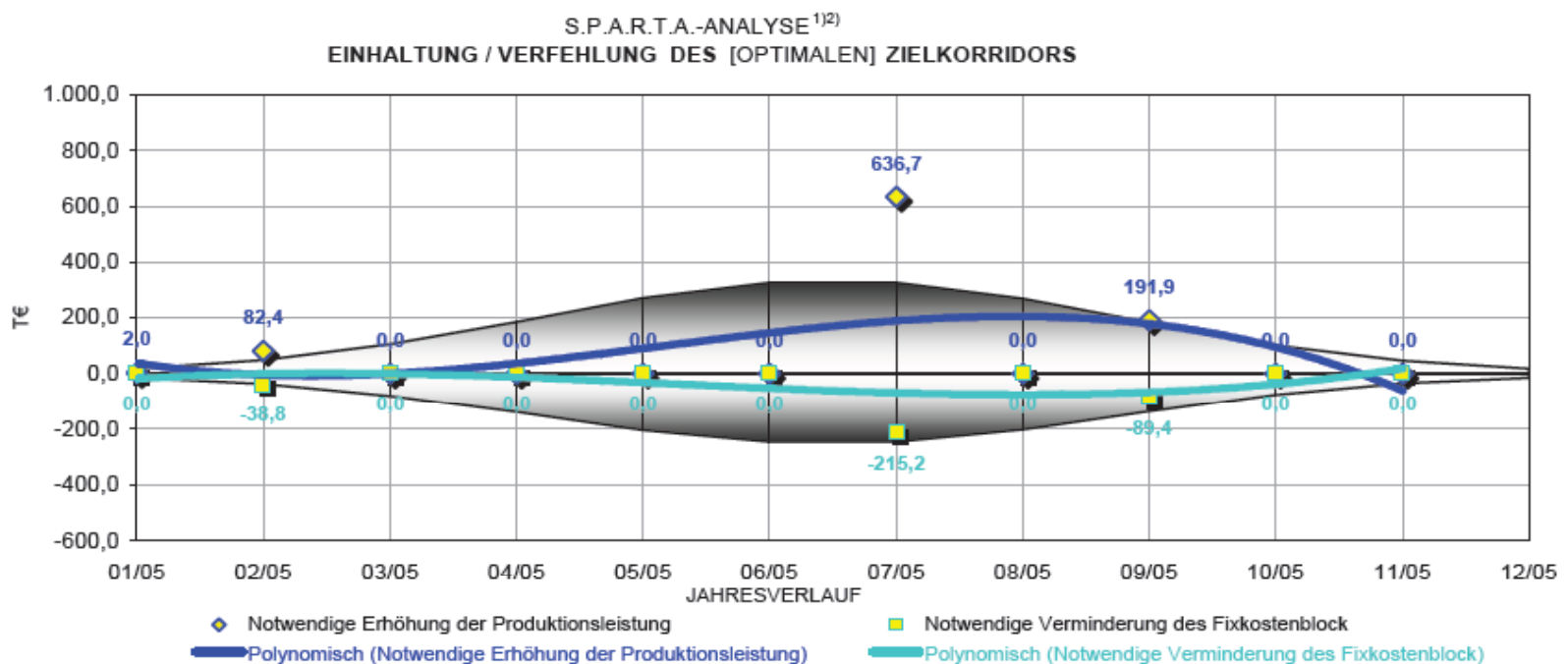
SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

TEIL A: STRATEGISCHES OPTIMIERUNGS- UND ANALYSESYSTEM [PROGNOSE- UND SIMULATIONSRECHNUNGEN]
II.4 STATUSANALYSEN DER GEWINNSCHWELLEN UND DES TURN AROUND-POINT

STAND: 12/2005

04. Break-Even-Point | Cash-Flow-Point | Zielumsatzrendite
Darstellung der Independent Company GmbH

0011



GRAPHIK 04-1

¹⁾ Die grau eingefärbte Fläche gibt den optimalen Jahresverlauf der Leistungs- bzw. Fixverläufe vor. Wird dieser Korridor eingehalten, so erreicht das Unternehmen ein Ergebnis von ± 0 . Verlaufen die Einzelkurven nicht entsprechend des Zielkorridors, so verhalten sich die bestimmenden Unternehmensparameter gegenläufig zur Zielerreichung. [Berechnung unter Herausrechnung des a.o. Ergebnisses]

²⁾ S.P.A.R.T.A.-Analyse © 2001-2002 by EXODOS.COM



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

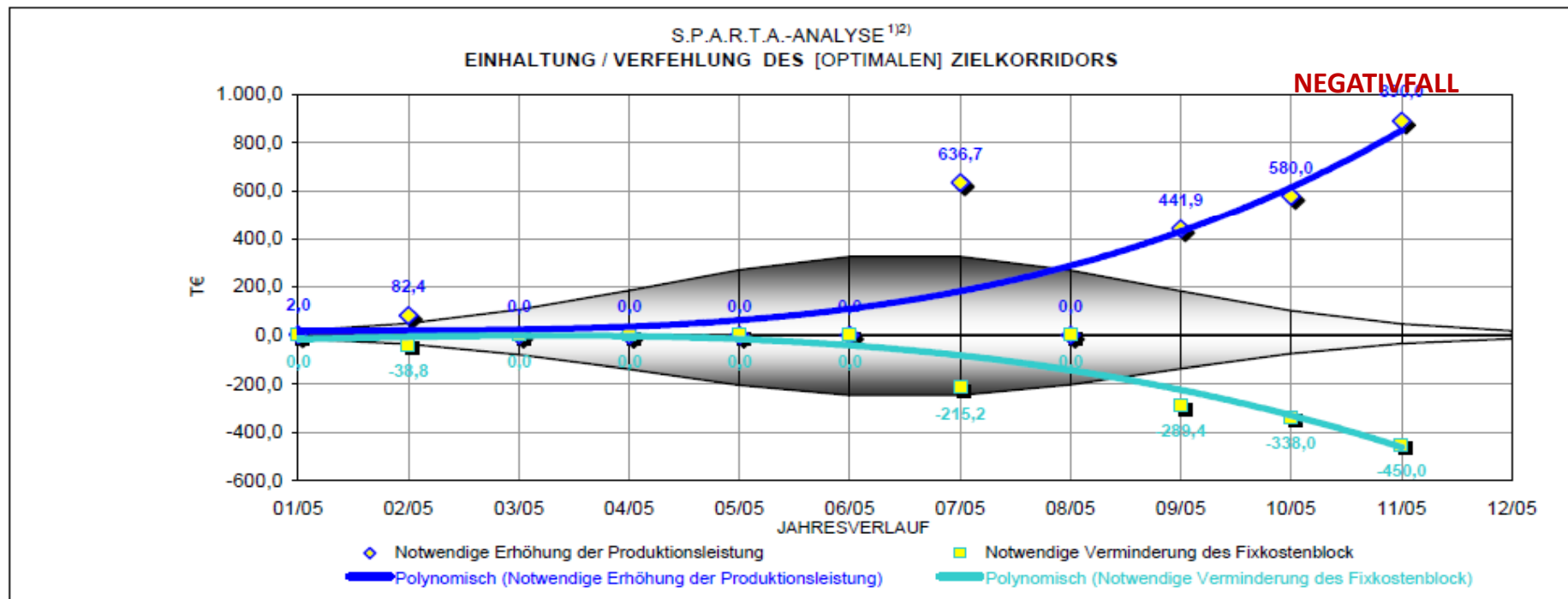
TEIL A: STRATEGISCHES OPTIMIERUNGS- UND ANALYSESYSTEM [PROGNOSE- UND SIMULATIONSRECHNUNGEN]
II.4 STATUSANALYSEN DER GEWINNSCHWELLEN UND DES TURN AROUND-POINT

STAND: 12/2005

04. Break-Even-Point | Cash-Flow-Point | Zielumsatzrendite

0011

Darstellung der Independent Company GmbH



GRAPHIK 04-1

¹⁾ Die grau eingefärbte Fläche gibt den optimalen Jahresverlauf der Leistungs- bzw. Fixverläufe vor. Wird dieser Korridor eingehalten, so erreicht das Unternehmen ein Ergebnis von ± 0 . Verlaufen die Einzelkurven nicht entsprechend des Zielkorridors, so verhalten sich die bestimmenden Unternehmensparameter gegenläufig zur Zielerreichung. [Berechnung unter Herausrechnung des a.o. Ergebnisses]

²⁾ S.P.A.R.T.A.-Analyse © 2001-2002 by EXODOS.COM

REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

TEIL A: STRATEGISCHES OPTIMIERUNGS- UND ANALYSESYSTEM [PROGNOSE- UND SIMULATIONSRECHNUNGEN]

II.4 STATUSANALYSEN DER GEWINNSCHWELLEN UND DES TURN AROUND-POINT

04. Break-Even-Point | Cash-Flow-Point | Zielumsatzrendite

Darstellung der Independent Company GmbH

PLAN	SOLL	IST	ERGEBNISINTERPRETATION I S T ZU ANALYSEBASIS	ANALYSEBASIS	CASH [ausgabenw. Kosten]		BREAK [Mindestumsatz]		ZIEL [5 % Umsatzrendite]	
[T€]	[T€]	[T€]			[T€]	[%]	[T€]	[%]	[T€]	[%]
Zeitraum: 01/2005-12/2005										
13.772,3	14.698,9	14.163,8								
21,2	-905,4	-370,1	ERGEBNIS ERREICHT	Bei Betriebsleistung von CFP ¹⁾	13.793,5	100,0%				
433,4	-493,2	42,1	ERGEBNIS VERFEHLT	Bei Betriebsleistung von BEP ²⁾			14.205,7	100,0%		
2.029,5	1.102,9	1.638,2	ERGEBNIS VERFEHLT	Bei Betriebsleistung von Zielumsatz ³⁾					15.801,8	100,0%
6.925,2	7.282,5	7.011,3		Deckungsbeitrag	6.827,8	49,5%	7.031,8	49,5%	7.821,9	49,5%
6.886,0	6.827,8	6.827,8		- ausgabenw. Fixkosten	6.827,8		6.827,8		6.827,8	
39,2	454,7	183,5		= Cash Flow	0,0	0,0%	204,0	1,4%	994,1	6,3%
229,0	204,0	204,0		- nicht ausgabenw. Fixkosten	204,0		204,0		204,0	
8,5	31,4	31,4	± Sonstige Erlöse und a.o. Ergebnis							
-181,3	282,1	10,9	ERGEBNIS VERFEHLT	= Gewinn (+) / Verlust (-)	-204,0	-1,5%	0,0	0,0%	790,1	5,0%

1. ERHÖHUNG DER PRODUKTIONSLEISTUNG UM

42,1 T€ ZUR ZIELERREICHUNG NOTWENDIG, ODER ABER EIN

2. ABBAU DER FIXKOSTEN UM

0,0 T€.

HINWEISE: ¹⁾ Cash-Flow-Point:

Beim Cash-Flow-Point ist der "Cash-Flow" gleich Null. Der Verlust ist so hoch wie die nicht ausgabenwirksamen Fixkosten.

²⁾ Break-Even-Point:

Beim Break-Even-Point ist der Gewinn gleich Null. Der "Cash-Flow" ist gleich groß wie die nicht ausgabenwirksamen Fixkosten.

³⁾ Ziel-Umsatzrendite:

Der Gewinn in Prozent zum Zielumsatz beträgt (vorgegebene) 5 % [Plan-] Rendite.

Achtung: Die Werte sind aggregiert und nicht auf den Auswertungsmonat bezogen!

REALER SANIERUNGSFALL



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

TEIL V **II.1 STATUSANALYSEN DER ERGEBNISSITUATION**

01. Ergebnisanalyse

STAND: 12/2005

01.2 Erläuterung zum Plan-Soll-Ist-Analyse Ansatz

0005

Für die Interpretation dessen, was das Unternehmen an Ergebnis hätte erwirtschaften können, wenn alle eingestellten Unternehmensparameter optimal erfüllt worden wären, muß der **Soll-Ist**-Vergleich auf Betriebsergebnis-Ebene herangezogen werden. Das Jahresergebnis (Soll-Ist) besitzt hierfür keine Aussagekraft. Hierbei ist unter der **SOLL** die mit den Plan-Plankostensätzen gewichtete Ist-Leistung (Beschäftigung) zu verstehen ('Echter' Soll-Ist-Vergleich). Die Berechnung folgt sowohl bei den Leistungs- als auch bei den proportionalen (variablen) Kostenarten dem nachstehenden Berechnungsschema:

$$K_{(s)} = K_{F(p)} + [K_{P(p)} \times (B_{(I)} / B_{(p)})]$$

Es gilt:	$K_{(s)}$	=	Sollkosten	$B_{(I)}$	=	Beschäftigung (produktive Stunden) IST
	$K_{F(p)}$	=	Plan-Fixkostenblöcke	$B_{(p)}$	=	Beschäftigung (produktive Stunden) PLAN
	$K_{P(p)}$	=	Proportionale (variable) Plan-Kosten	E statt K	=	Erlös- statt Kostengrößen

Neben der Betriebsergebnisabweichung SOLL-IST kann und wird der **Jahresturnaround bestimmt**. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde dieser Zeitpunkt im März erreicht und besitzt selbstverständlich keinen nachhaltigen Charakter! Dieser Turnaround steht nur indirekt in Zusammenhang mit dem Sanierungsturnaround. Herauf wird explizit hingewiesen. Ein Sanierungsturnaround hat dann stattgefunden, wenn sich die SOLL-IST-Verläufe am oder vor dem 31.12. eines Geschäftsjahres schneiden (siehe Graph **106-7** auf Seite **K-6**).

Voraussetzung für die Nachhaltigkeit ist die endgültige Liquiditäts-, Kapazitäts- und Kostenanpassung im Jahr 2005/2006. Damit wäre die finanzwirtschaftlich und ertragswirtschaftliche Sanierung abgeschlossen. Die Rekapitalisierung / finanzwirtschaftliche Sanierung findet nur statt, wenn sich oben genannter Effekt dauerhaft gestaltet (Zeithorizont: 2006 - 2007).

ERGÄNZENDER HINWEIS

Da innerhalb des Systems nicht nur die Kosten- sondern auch die Leistungsgrößen nach der Systematik beurteilt werden, ist eine eindeutige Aussage zur Leistungsfähigkeit des zu analysierenden Unternehmens möglich.



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

TEIL V II.1 STATUSANALYSEN DER ERGEBNISSITUATION

01. Ergebnisanalyse

01.1 Leistung Ist zu Plan zu Soll [Einzelmonate / Aggregation]

Darstellung der Independent Company GmbH

(mit Ausweis der Leistungsdifferenzen IST zu PLAN)

ITEM-CODE	BEZEICHNUNG DER POSITIONEN	PLAN [T€]	IST [T€]	Δ [T€]	SOLL [T€]	Δ [T€]
300.011	Ordentliche Umsatzerlöse	13.733,8	14.324,0	590,2	14.696,3	-372,3
300.016	Vertragl. Umsatzminderung / Skonti	-157,5	-246,7	-89,2	-254,4	7,7
300.02	Erhöhung oder Verminderung des Bestandes	196,0	86,3	-109,7	257,0	-170,7
301.00	Betriebsleistung	13.772,3	14.163,6	391,3	14.698,9	-535,3
302.01	sonstige ordentliche betriebliche Erträge	22,8	36,1	13,3	36,1	0,0
303.00	Gesamtleistung	13.795,1	14.199,7	404,6	14.735,0	-535,3

ITEM ERLÄUTERUNG:

300.011 Siehe Erläuterung zu Item-Code 301.00

300.016

300.02 Bestandsveränderungen werden im Rahmen der Planung erst im Dezember ausgewiesen.

301.00 Die Mehrleistung von 391,3 T€ ist für die im Unternehmen erbrachte Produktionskapazität nicht ausreichend. Für die geleisteten Produktionsstunden müßten die ordentlichen Umsatzerlöse um rd. 535,3 T€ höher liegen. Vegleiche hierzu Seite I-10.



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

INDEPENDENT COMPANY GMBH

SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

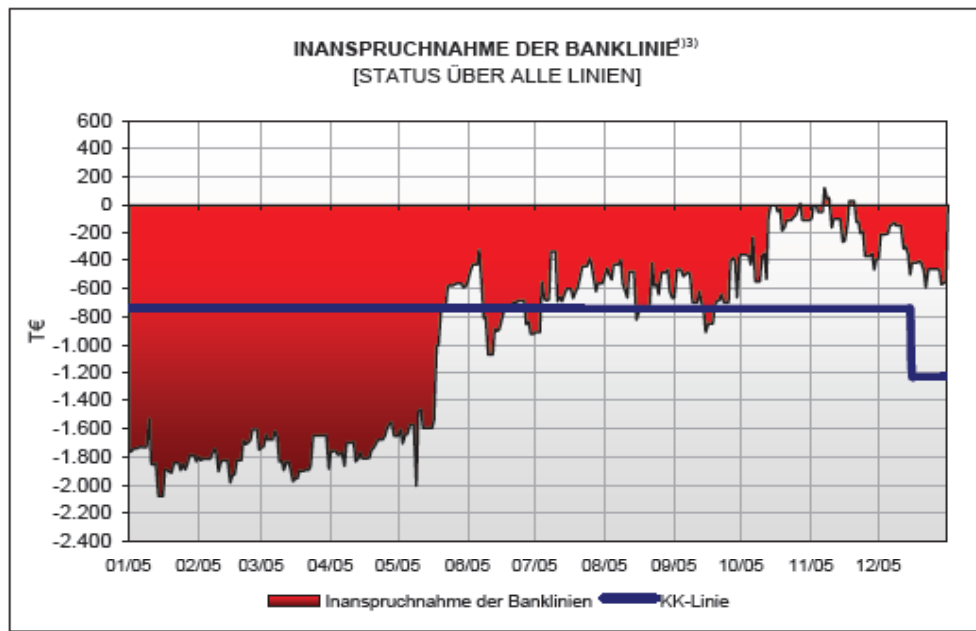
TEIL A: VALUE REPORT

II.6 STATUSANALYSEN DER FINANZ- UND LIQUIDITÄTSSITUATION DER INDEPENDENT COMPANY GMBH

STAND: 12/2005

01. Inanspruchnahme der Banklinien

01.1 Status über alle Linien

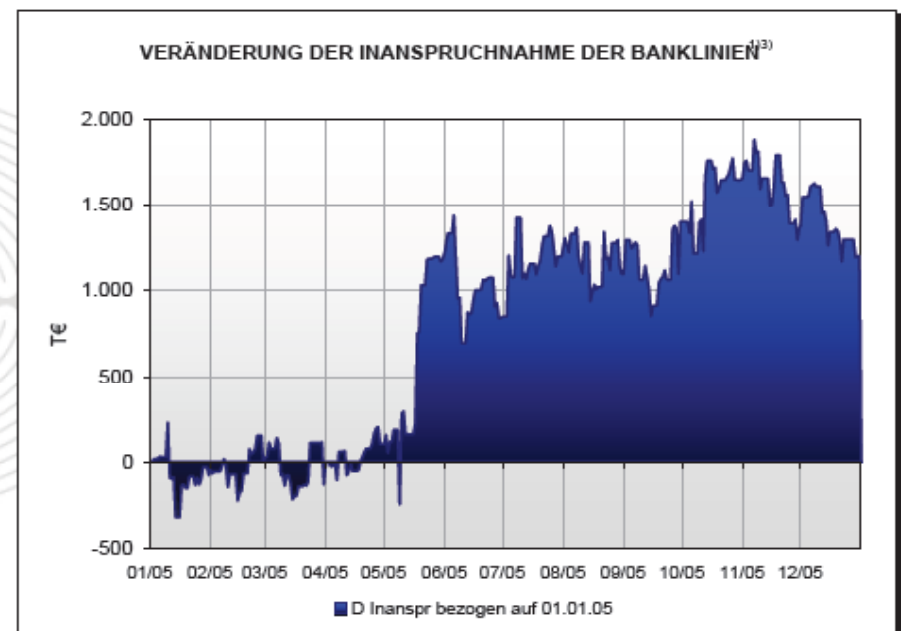


GRAPHIK 06-1

01. Inanspruchnahme der Banklinien

01.2 Positive / negative Inanspruchnahme der Linien

0020



GRAPHIK 06-2

¹⁾ Alle Wertangaben NETTO

²⁾ Bereinigt = Gebuchter Bestand abzgl. gruppeninterner Rechnungslegung, strittiger Forderungen und Mahnbescheiden

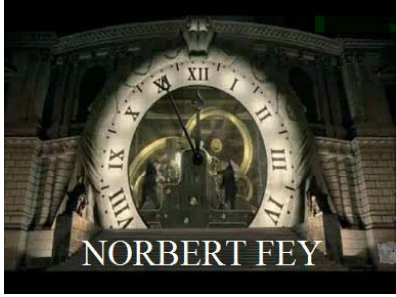
³⁾ Bezogen auf den 01.01.2005



S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL D: VALUE REPORT[AUSZUG]

REALER SANIERUNGSFALL

INDEPENDENT COMPANY GMBH															
INTEGRIERTES INFORMATIONSSYSTEM															
SEKTOR VIII: PLANANPASSUNG UND FORECASTERSTELLUNG															
TEIL B: FORECAST															
1 FORECAST															
1.1 FORECAST DER INDEPENDENT COMPANY GMBH ZUM 31.12. DES LFD. GESCHÄFTSJAHRES															
GV-Nr.	Bezeichnung	PLAN		SOLL		IST		Δ	Δ%	Δ	Δ%	Δ	Δ%	FORECAST	
		TE	%	TE	%	TE	%	01/2005 - 12/2005	SOLL-OP	SOLL-OP	IST-OP	IST-OP	IST-SOLL	IST-SOLL	01/2005 - 12/2005
[T€] [%]															
100	Umsätze	10.733,0	99,0%	14.080,0	99,7%	14.024,0	100,0%	390,2	7,0%	390,2	4,3%	-372,0	-2,6%	14.370,0	101,3%
104	Umsatzverminderung / Skonti	-157,5	-1,1%	-254,4	-1,7%	-248,7	-1,7%	-98,9	61,5%	-80,2	56,6%	7,7	-3,1%	-259,2	-1,8%
105	Erhöht. / Verm. des Bestandes UP	196,0	1,4%	257,0	1,7%	88,3	0,6%	61,0	31,1%	-109,7	-56,0%	-170,7	-197,8%	59,7	0,4%
110	Andere aktivier. Eigenleistung	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
120	Beteiligungserträge	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
130	Sonstige betriebliche Erträge	22,8	0,2%	36,1	0,2%	36,1	0,3%	13,3	58,3%	13,3	58,3%	0,0	0,0%	21,1	0,1%
150 A	GESAMTLEISTUNG	13.795,1	100,0%	14.735,0	100,0%	14.199,7	100,0%	939,9	6,8%	404,6	2,9%	-535,3	-3,8%	14.191,6	100,0%
200	Materialaufwand	6.158,2	44,6%	6.490,6	44,0%	6.226,5	43,8%	332,4	5,4%	68,3	1,1%	-264,1	-4,2%	6.185,8	43,6%
210	Aufwendungen für RHB	2.994,9	21,7%	3.689,8	25,0%	3.522,4	24,8%	694,9	23,2%	527,5	17,6%	-167,4	-4,8%	3.519,5	24,8%
211	- davon RHB-Gruppeninnerumsätze	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
212	- davon gruppeninterne Leiharbeiter	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
220	Aufwendungen für bez. Leistung	3.163,3	22,9%	2.800,8	19,0%	2.704,1	19,0%	-362,5	-11,5%	-459,2	-14,5%	-96,7	-3,6%	2.665,3	18,8%
221	- davon Projekteinzelkosten	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
222	- davon Vertriebsnebenkosten	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
223	- davon externe Leiharbeiter	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
224	- davon bezogene Teile	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
300 A	ROHERGEBNIS	7.636,9	55,4%	6.244,4	56,0%	7.973,2	56,2%	607,5	8,0%	336,3	4,4%	-271,2	-3,4%	8.005,8	56,4%
400	Personalaufwand														
410	a) Löhne	3.544,5	25,7%	3.644,6	24,7%	3.644,6	25,7%	100,1	2,8%	100,1	2,8%	0,0	0,0%	3.606,1	25,4%
420	b) Gehälter	1.561,9	11,3%	1.695,4	11,5%	1.695,4	11,0%	133,5	8,5%	133,5	8,5%	0,0	0,0%	1.653,2	11,6%
430	Summe Löhne u. Gehälter	5.106,4	37,0%	5.340,0	36,2%	5.340,0	37,6%	233,6	4,6%	233,6	4,6%	0,0	0,0%	5.259,3	37,1%
440	c) Soziale Abgaben (Lohn)	784,3	5,5%	728,3	4,9%	728,3	5,1%	-36,0	-4,7%	-36,0	-4,7%	0,0	0,0%	789,7	5,6%
450	d) Soziale Abgaben (Gehalt)	305,6	2,2%	284,0	1,9%	284,0	2,0%	-21,6	-7,1%	-21,6	-7,1%	0,0	0,0%	301,7	2,1%
460	e) Sonstige Soziale Abgaben	377,3	2,7%	347,7	2,4%	347,7	2,4%	-29,6	-7,9%	-29,6	-7,9%	0,0	0,0%	335,7	2,4%
470	Summe Soziale Abgaben	1.467,2	10,5%	1.360,0	9,2%	1.360,0	9,6%	-87,2	-6,0%	-87,2	-6,0%	0,0	0,0%	1.427,1	10,1%
480	Abfindungszahlungen	28,9	0,2%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,1	0,0%
490	Summe Personalaufwand	6.582,5	47,7%	6.700,0	45,5%	6.700,0	47,2%	117,5	1,8%	117,5	1,8%	0,0	0,0%	6.686,5	47,1%
500	Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens	229,0	1,7%	204,0	1,4%	204,0	1,4%	-25,0	-10,9%	-25,0	-10,9%	0,0	0,0%	206,1	1,5%
510	Auf Vermögensgegenstände des UV	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
520	Summe Abschreibungen	229,0	1,7%	204,0	1,4%	204,0	1,4%	-25,0	-10,9%	-25,0	-10,9%	0,0	0,0%	206,1	1,5%
530	Sonstige betr. Aufwendungen	844,1	6,1%	973,8	6,6%	973,8	6,9%	129,7	15,4%	129,7	15,4%	0,0	0,0%	1.002,5	7,1%
540	Verluste aus Abgang AV	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
550	Verluste aus Wertminderung	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
600 A	BETRIEBSERGEBNIS	-18,8	-0,1%	366,8	2,5%	95,4	0,7%	385,2	-2088,1%	114,0	-611,6%	-271,2	-284,3%	110,7	0,8%
610	Erträge auf Grund GAV / Beteiligungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
620	Erträge aus anderen Wertpap. u. Ausleihen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
630	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0,0	0,0%	1,2	0,0%	1,2	0,0%	1,2	0,0%	1,2	0,0%	0,0	0,0%	0,8	0,0%
640	Abschreibungen auf Finanzinst. u. Wpap.	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
650	Sonstige Zinsen Aufwendungen	141,0	1,0%	81,0	0,5%	81,0	0,6%	-60,0	-42,5%	-60,0	-42,5%	0,0	0,0%	81,9	0,6%
660	FINANZERGEBNIS	-141,0	-1,0%	-79,8	-0,5%	-79,8	-0,6%	61,2	-43,4%	61,2	-43,4%	0,0	0,0%	-81,1	-0,6%
700 A	ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	-159,8	-1,2%	286,8	1,9%	15,6	0,1%	445,4	-279,7%	175,2	-109,8%	-271,2	-1738,9%	29,6	0,2%
800	Außerordentl. Erträge	0,0	0,0%	9,4	0,1%	9,4	0,1%	9,4	0,0%	9,4	0,0%	0,0	0,0%	9,4	0,1%
810	Außerordentl. Aufwendungen	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	175,0	1,2%
820	AUßERORDENTLICHES ERGEBNIS	0,0	0,0%	9,4	0,1%	9,4	0,1%	9,4	0,0%	9,4	0,0%	0,0	0,0%	-165,6	-1,2%
900	Steuern von Einkommen u. Ertrag	0,0	0,0%	0,1	0,0%	0,1	0,0%	0,1	0,0%	0,1	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
910	Sonstige Steuern	14,3	0,1%	14,1	0,1%	14,1	0,1%	-0,2	-1,2%	-0,2	-1,2%	0,0	0,0%	14,2	0,1%
1000 A	JAHRESFEHLBETRAG	-173,9	-1,3%	282,0	1,9%	10,8	0,1%	455,9	-282,2%	184,7	-106,2%	-271,2	-2511,1%	-150,2	-1,1%
ERGEBNIS KORRIDOR															
WIRD ANGEZEIGT MIT															
LIQUIDITÄTSVERBESSERUNG ÜBER CASH FLOW [OHNE ZUFÜHRUNG LANGFR. FREMDMITTEL] :															
												BEST CASE : -105,1 T€			
												WORST CASE : -195,3 T€			
												55,9 T€			



IV. Und wenn sie nicht gestorben sind ...
war Sanierung und Turnaround **nachhaltig** und
somit erfolgreich.



**ICH DANKE HERRN PROF. FISCHER
VON DER GSO HOCHSCHULE NÜRNBERG
UND IHNEN FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!**



NORBERT FEY
REKAPITALISIERUNG
SANIERUNG | LIQUIDATION | INSOLVENZMANAGEMENT

WEINBERGSTRASSE 43
D-65 239 HOCHHEIM AM MAIN

RUF [0049](0)61 46 60 78 40
MOBIL [0049](0)17 29 01 46 26
FAX [0049](0)61 46 60 78 41

WEBSITE: WWW.EXODOS.COM BZW. WWW.NORBERTFEY.DE
E-MAIL-ADRESSE: NORBERT.FEY@EXODOS.COM