

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK

ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG 2010

„OPERATIVE RESTRUKTURIERUNG

AUS SICHT DES KRISENMANAGERS CRO/IM“

Frankfurt am Main, den 24.06.2010

I. Die Wahrheit oder Wem die Stunde schlägt

§ 17 Abs. 2 InsO „Zahlungsunfähigkeit“

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

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

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

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.

Definitionen:

Sanierung

lat. sanare „heilen“

Krise

gr. Crisis, was soviel bedeutet wie „Entscheidung, entscheidende Wendung“

Therapie

gr. therapeia, das Dienen, die Dienstleistung

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

VORBEMERKUNG ZUM VERSTÄNDNIS UND DER INTERPRETATION DER ANALYSEERGEBNISSE IM KONTEXT DER BERICHTE

Allgemein ist Sanierung der Sammelbegriff für alle Maßnahmen unternehmenspolitischer, führungstechnischer, organisatorischer, finanz- und leistungswirtschaftlicher Art, die der Existenzhaltung des Unternehmens dienen und zur Rekapitalisierung bedrohter Unternehmen innerhalb eines bestimmbarer Zeitverlaufes führen.

SANIERUNGSBEGRIFFE IM KONTEXT

Grundsätzlich können zwei Sanierungsbegriffe unterschieden werden:

Sanierung im **engeren** Sinn:

Die Sanierung wird als ausschließlich finanztechnische Maßnahmenergreifung zur Gesundung des notleidenden Unternehmens verstanden.

Sanierung im **weiteren** Sinn:

Die Sanierung beinhaltet neben der finanzwirtschaftlichen auch leistungswirtschaftliche Maßnahmen, die gleichermaßen das Ziel der Gesundung des notleidenden Unternehmens verfolgen.

SANIERUNGS(FÄHIGKEITS)PRÜFUNG

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

Darüber hinaus wird gleichfalls die Frage nach der **Überlebensfähigkeit** des in die Krisensituation geratenen Unternehmens beantwortet. Diese Prüfung muß zu dem **eindeutigen** Ergebnis kommen, ob das Unternehmen überlebensfähig ist und somit eine Sanierung bei Abwägung der hierfür benötigten Hilfen durchführbar ist oder das Unternehmen stillgelegt oder zwangsweise liquidiert werden muß.

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

SANIERUNGSFÄHIGKEIT

Sanierungsfähigkeit liegt vor, wenn mit zweckmäßigen Sanierungsmaßnahmen die Zahlungsschwierigkeiten beseitigt und eine angemessene Rentabilität (in einem überschaubaren Zeithorizont) erreicht werden kann.

Im Rahmen der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit wird grundsätzlich auf den leistungswirtschaftlichen (produktiven) Bereich abgestellt. Dabei wird geprüft, ob das Unternehmen in einem vorgegebenen Zeitraum aus der momentanen Krise in eine vernünftige strategische sowie beherrschbare operative Position überführt werden kann.

SANIERUNGSWÜRDIGKEIT

Reichen die finanziellen Mittel nicht aus, ist die künftige Produktivität aber vorhanden, so muß eine Finanzierungsalternative (finanzwirtschaftliche Sanierung) gefunden werden. Darüber hinaus ist die **Sanierungswürdigkeit** einzuschätzen. Hierbei geht es darum festzustellen, ob ein Sanierungsmanagement auch nach subjektiven Interessenlage gerechtfertigt ist. Sanierungswürdig ist ein Unternehmen aus der Sicht potentieller Investoren / Kreditgeber dann, wenn der durch die Fortführung zu erzielende Ertragswert über dem erwarteten Ergebnis der Liquidation oder dem Insolvenzrisiko liegt.

RISIKOKLASSIFIKATION

Unternehmen sind abhängig von **meßbaren** und damit (objektiv oder subjektiv) **bewertbaren** Risiken. Dabei spielt die Operationalisierung der Faktoren eine wesentliche und maßgebliche Rolle.

Die Messung der Kriterien erfolgt in diesem Bericht auf der Ordinalskala von 5, ..., - 5. Hierbei ist auf die einheitliche Orientierung der Skalen in der Form geachtet worden, daß positiv hohe Ausprägungen **immer** auch eine positive Positionierung und damit eine **risikominimale** Einflußgröße darstellen. Die Ordinalskala wird zu besseren Verständnis und zur Veranschaulichung im Rahmen der S.P.A.R.T.A.-Analyse auf eine Skala von 0,...,5 umgerechnet (Rautendarstellung). Auch hier gilt: Je höher die Ausprägung desto höher die positive Positionierung des Unternehmens in den **Hauptrisikobereichen**.

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

3. **Sanierungsfähigkeit** liegt vor, wenn mit zweckmäßigen Sanierungsmaßnahmen die Zahlungsschwierigkeiten beseitigt und eine angemessene Rentabilität (in einem überschaubaren Zeithorizont) erreicht werden kann.
Im Rahmen der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit wird grundsätzlich auf den leistungswirtschaftlichen (produktiven) Bereich abgestellt.
Dabei wird geprüft, ob das Unternehmen in einem vorgegebenen Zeitraum aus der momentanen Krise in eine vernünftige strategische sowie beherrschbare operative Position überführt werden kann.
Reichen die finanziellen Mittel nicht aus, ist die künftige Produktivität aber vorhanden, so muß eine Finanzierungsalternative [finanzwirtschaftliche Sanierung) gefunden werden.
4. Darüber hinaus ist die **Sanierungswürdigkeit** einzuschätzen. Hierbei geht es darum festzustellen, ob ein Sanierungsmanagement auch nach subjektiven Interessenlage gerechtfertigt ist. Sanierungswürdig ist ein Unternehmen aus der Sicht potentieller Investoren / Kreditgeber dann, wenn der durch die Fortführung zu erzielende Ertragswert über dem erwarteten Ergebnis der Liquidation oder dem Insolvenzrisiko liegt.

EXKURS

Das „S.P.A.R.T.A.- Prinzip“

Sanierungen werden nach den Grundsätzen des von mir entwickelten ‚S.P.A.R.T.A.‘-Prinzips angefahren und umgesetzt. Dieses Prinzip zur Strukturierung von Rekapitalisierungen / Restrukturierung insolvenzgefährdeter Unternehmen, umfaßt die

Sanierungsfähigkeitsprüfung / **S**trategische Ausrichtung / **S**ofortmaßnahmen,
Planung [Strategisch und Operativ],
Analyse der Einheiten und Geschäftsfelder nach Sanierungsfähigkeitsprüfung,
Rationalisierung,
Turn-Around-Erreichung
Absicherung des Maßnahmenkataloges zur Erreichung der Stabilisierungsphase.

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. Im Verlauf des Erreichens des Zielkorridors kann es zu unregelmäßigen Ausschlägen kommen – die Zielerreichung wird dadurch nicht gefährdet.

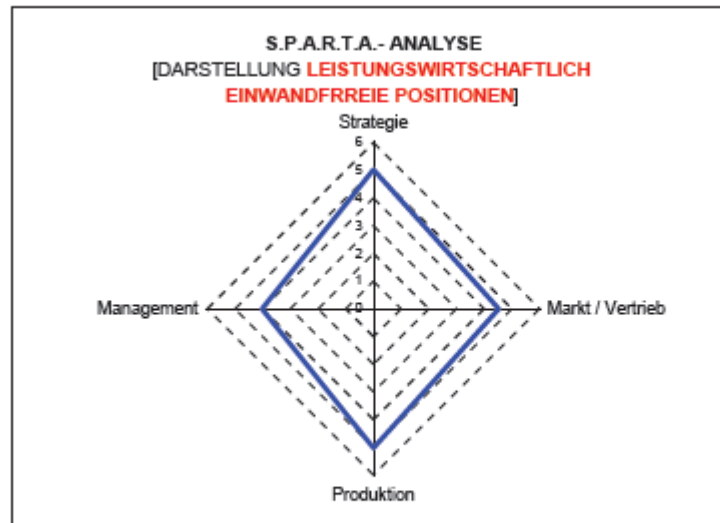
Nur die Verfolgung nichtmonetärer Ziele durch Sanierungsbeteiligte, z. B. Gesellschafter, kann zum Scheitern während der Durchführung führen. Hier sind die externen Kreditgeber gefordert, den Sanierungsprozeß nachdrücklich zu begleiten. „Das S.P.A.R.T.A.-Prinzip © 2005-2010 by Norbert Fey [Veröffentlichung in Vorbereitung]

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

e) Leistungswirtschaftlich einwandfrei positioniertes Unternehmen



Das zu untersuchende Unternehmen ist einwandfrei positiv in allen Risikobereichen 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.

Mathematische Berechnung
der Positionierung

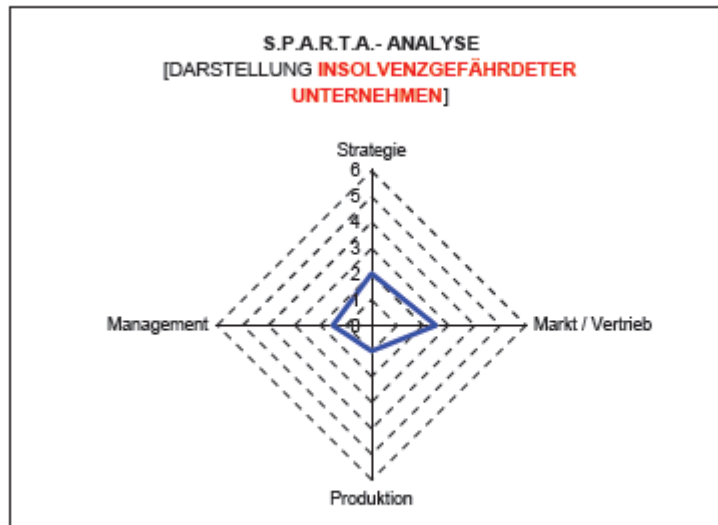
EXPLIKATION

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

f) 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.

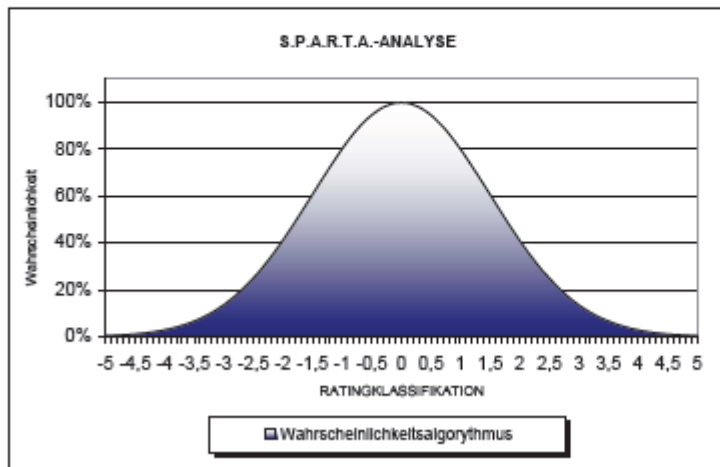
Mathematische Berechnung
der Positionierung

EXPLIKATION

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

FESTLEGUNG DER EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT DES SANIERUNGSERFOLGES

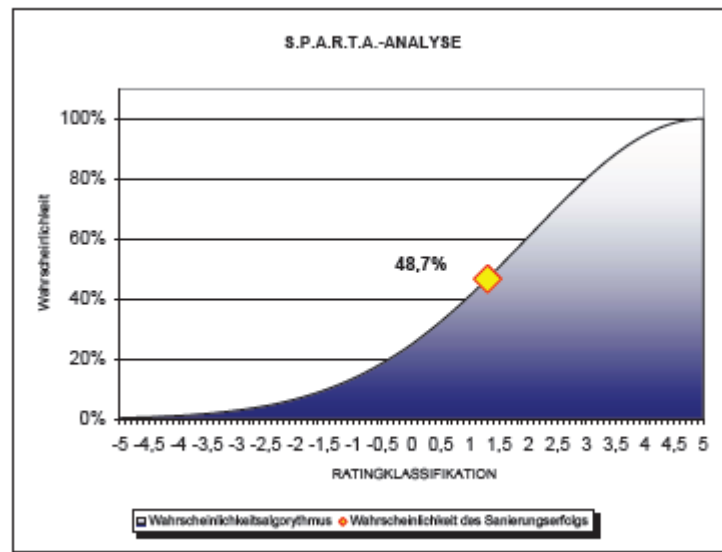
Kreditgeber erwarten eine **klare** Aussage zur **objektiven** Festlegung der **Eintrittswahrscheinlichkeit** des **Sanierungserfolges**. Hierzu werden die **qualitativen** (Teil A: Softfactanalyse) und **quantitativen** (Teil B: Hardfactanalyse) Untersuchungsergebnisse der S.P.A.R.T.A.-Analyse um eine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



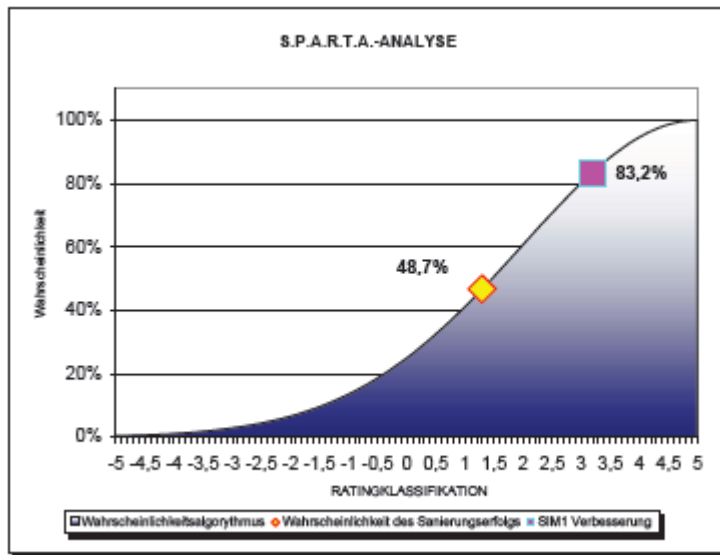
Teilschritt 3:

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.-ANALYSE



Teilschritt 4:

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

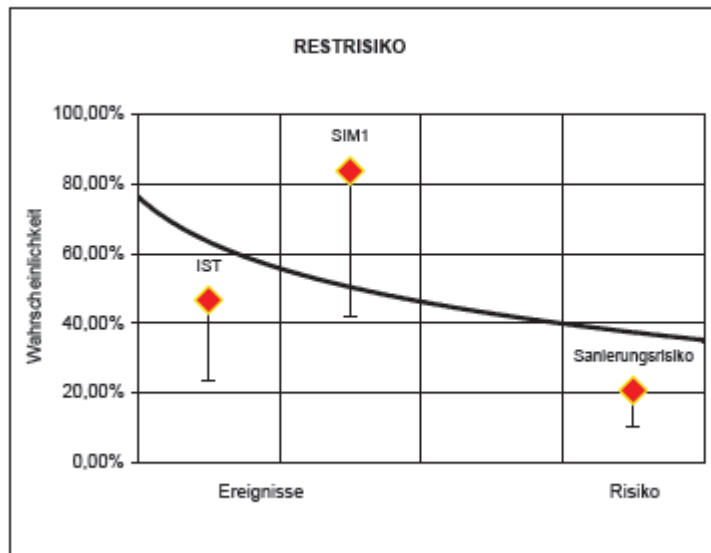
Im nebenstehenden Beispiel beträgt die Risikoausprägung nach eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen 83,2%. Die Differenz zwischen Ist-Ausprägung (46,7%) und Sanierungsausprägung (83,2%), also 36,5% bezieht die **Verbesserung** der Unternehmenssituation durch die Sanierung.

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

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

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

Es war einmal ein König ...
oder: Wie manch einer (s)ein Königreich verspielt.

II. Das Königreich

1. Von einem, der den Hof kehrt
2. Der König
3. Die Höflinge
4. Von Fürsten und Fürstentümern
5. Das Syndikat
6. Die Kettenhunde

III. Die drei Mysterien

1. Das Mysterium des Seins ... oder: Wie man Gewißheit findet.

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

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.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. Klare Zuständigkeiten in der Markteinteilung?													
J		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. Klare Aufgabenabgrenzung von Außendienst und Innendienst (genügend Zeit des Außendienstes für Kunden)?													
J		Nein, die Akquisitions- und Bertreuungstätigkeit im Sinne aktiven Verkaufs ist marginal.	-3	J,1	J	2	M	ND	siehe Punkt B.II.001.1.2				
B.II.001.1.1.4. Ausreichendes Vertriebsnetz?													
J		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

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

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 BEREICHES [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					
													20	

REALER SANIERUNGSFALL

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

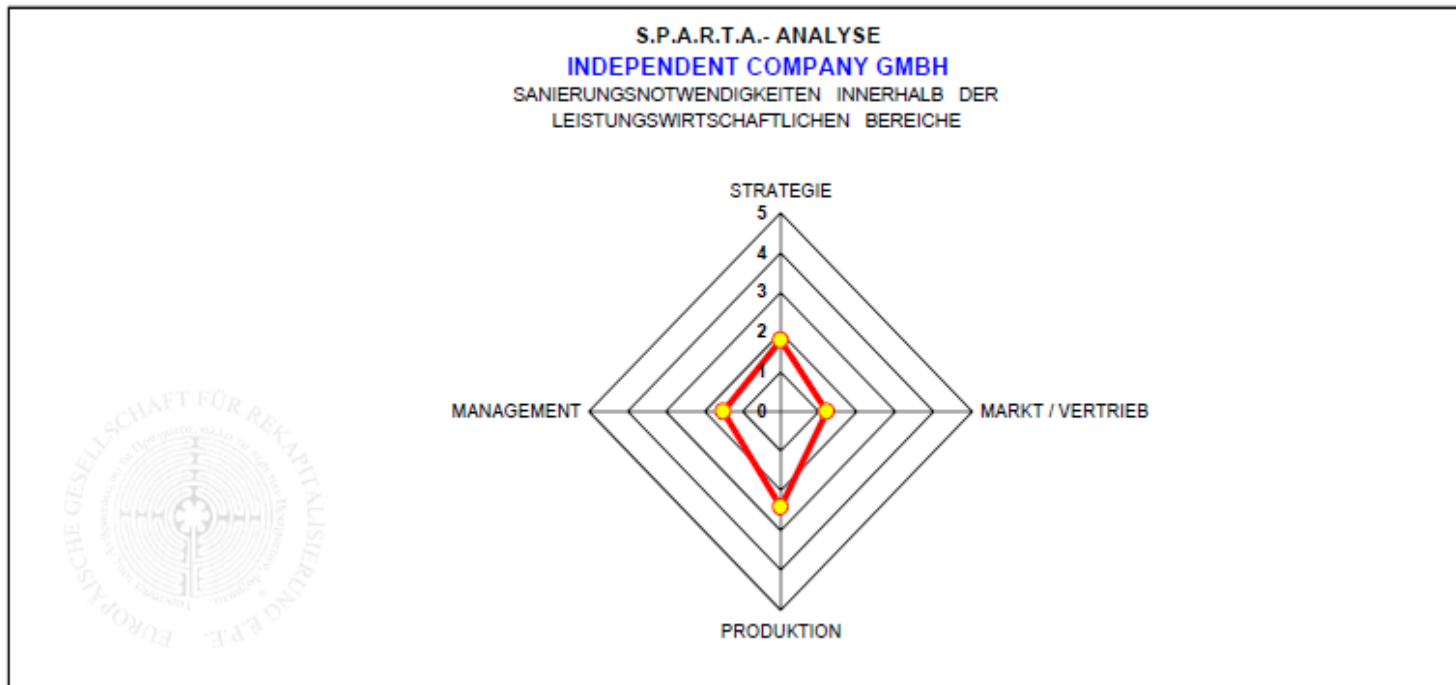
INDEPENDENT COMPANY GMBH	
SEKTOR V: REKAPITALISIERUNG TEIL X SANIERUNGSPOTENTIALANALYSE BERICHT ÜBER DIE SANIERUNGSFÄHIGKEITSPRÜFUNG	
STAND: 05/2008	
BEREICH	ERLÄUTERUNG
B. SANIERUNGNOTWENDIGKEITEN DER LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHEN BEREICHE	
B.I.000.2. MARKT / VERTRIEB	[In die Bewertung fließen die Fragenkomplexe B.004, B.I.005 und B.II.001 ein.]
Gesamtbeurteilung für den Funktionsbereich MARKT / VERTRIEB:	Zusammenfassende Erläuterung: Das Unternehmen bewegt sich eindeutig in einem stagnierenden bzw. rückläufigen Markt. Auch in Zukunft ist nicht mit einer drastischen Neubelebung der Nachfrage zu rechnen. Der Zukunftserfolg des Unternehmens hängt also von der Fähigkeit ab, bestehende Kunden zu halten und angeschlagene Wettbewerber zu verdrängen, um dadurch weitere Marktpotenziale zu erschließen. Der Vertrieb des Unternehmens ist reaktiv ausgerichtet und deshalb gänzlich ungeeignet, dem Unternehmen in der gegebenen Marktsituation positive Impulse gegeben. Auf Basis der neuen Strategie ist der Vertrieb neu zu strukturieren und personell neu zu besetzen. Die fachliche Kompetenz muß bei der Neubesetzung unbedingt berücksichtigt werden. Es bleiben jedoch Risiken speziell bei der Realisierungszeit bestehen, da die Marktsituation fragil ist und Fehlentwicklungen drastisch bestraft.
S.P.A.R.T.A.-ANALYSE MARKT / VERTRIEBSPOSITIONIERUNG	STATUS: IST-ANALYSE: SCORING: -2 KLASSEFIKATION: STARKER HANDLUNGSBEDARF Eine leistungswirtschaftliche Sanierungsnotwendigkeit liegt vor.
	RATING 1,20
	ERGEBNIS: NACH SANIERUNG: SCORING: 52 KLASSEFIKATION: POSITIV, KEIN HANDLUNGSBEDARF 2,70
	SYNTHESE: DIE SANIERUNGSFÄHIGKEIT IST GEGEBEN.
	ZEITHORIZONT M/L: 17-24 Monate

REALER SANIERUNGSFALL

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

SANIERUNGNOTWENDIGKEITEN DER LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHEN BEREICHE

REALER SANIERUNGSFALL

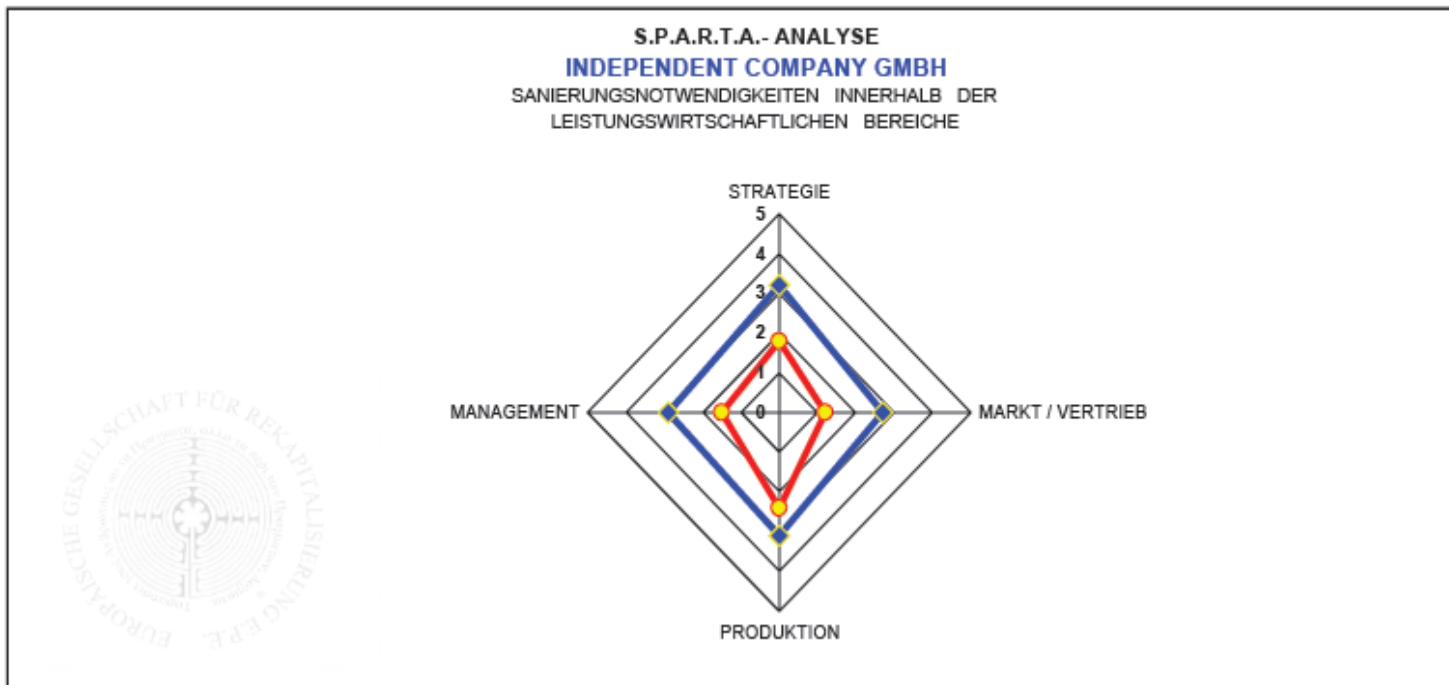


Mathematisch objektiviert
Berechnung der Ist-Positionierung

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

SANIERUNGNOTWENDIGKEITEN DER LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHEN BEREICHE

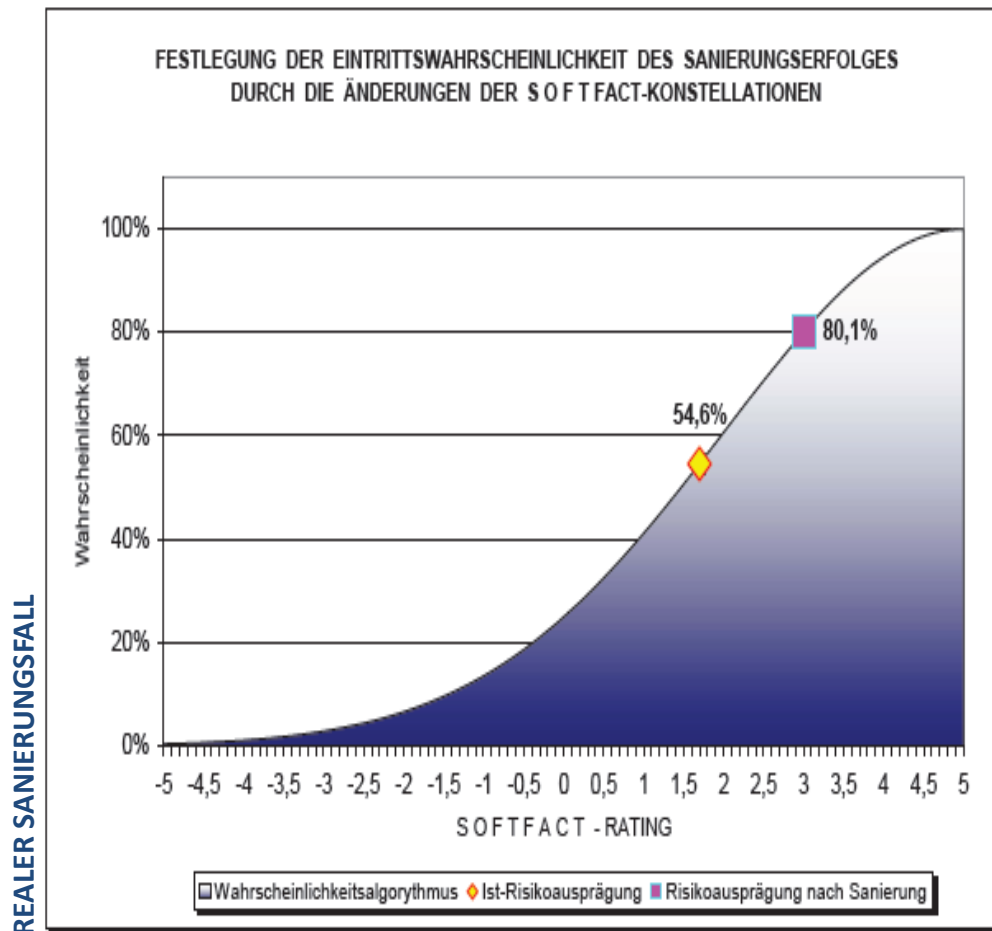
REALER SANIERUNGSFALL



Mathematisch objektiviert
Berechnung der Ist-Positionierung

Berechnung der Positionierung
nach erfolgter Sanierung

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



INTERPRETATION DES RESULTATES ZUM SOFTFACT-RATING:

Die in der Gesamtanalyse durchgeführten Parameterbestimmungen die in der S.P.A.R.T.A.-Analyse ihre Ausprägungen zeigen und zu der notwendigen Objektivierung aller vier Hauptbeeinflussungsbereiche führen, müssen - um neben der Risikoeinschätzung selbst, auch eine Risikomeßbarkeit zu erhalten - eine Risikogewichtung und damit eine meßbare Eintrittswahrscheinlichkeit erhalten.

Der nebenstehenden Graphik ist zu entnehmen, daß die Softfacts der Ist-Analyse zu einer Risikoaussprägung von 54,6 % führen. Dies ist wie folgt zu interpretieren: Je höher die Prozentzahl liegt, desto niedriger ist das Risiko einer Insolvenz.

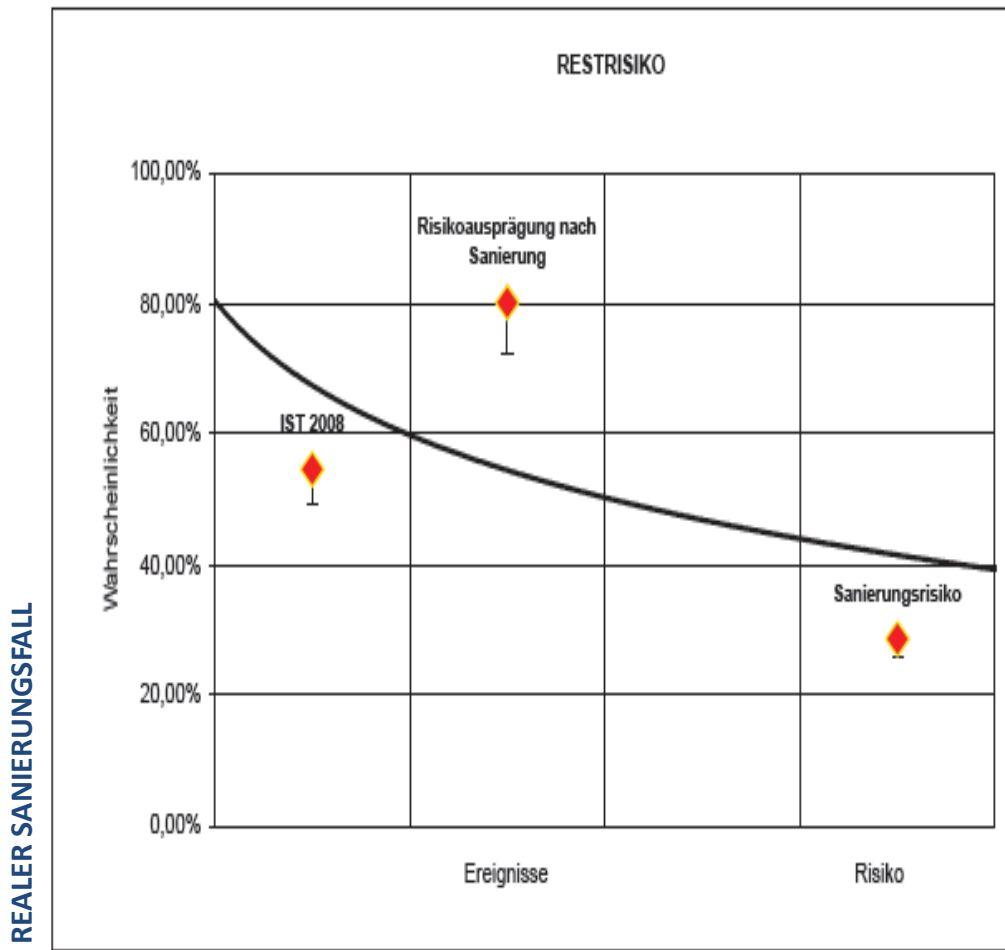
Wie die Darstellung aufzeigt, verändert sich die Risikoaussprägung deutlich in den stabilen, oberen Bereich, wenn alle angedachten Sanierungsmaßnahmen in allen Bereichen umgesetzt werden. Dabei darf kein Bereich zugunsten eines anderen Bereiches bevorzugt oder vernachlässigt werden; alle Maßnahmen sind simultan zu koordinieren und durchzuführen.

Das Insolvenzrisiko vermindert sich demnach um 25,5 %.
Das Unternehmen erreicht einen höheren Stabilitätsgrad.

Hieraus folgt der unbedingte Schluß, eine Sanierung des Unternehmens durchzuführen, da das Unternehmen sowohl sanierungsfähig also auch sanierungswürdig ist.

P.S.: Siehe Einschränkungen auf Seite [X] A-24

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



RISIKOKLASSIFIKATION ZUM SOFTFACT-RATING:

Nebenstehende Graphik verdeutlicht mittels einer logarithmischen Trendlinie unter Einbezug der Restrisikowahrscheinlichkeit die Tendenz des Sanierungserfolges.

Das Sanierungsrisiko, also die Wahrscheinlichkeit eines Insolvenzeintrittes, liegt bei einer Eintrittswahrscheinlichkeit von

28,6%

bei fallender Tendenz.

Einschränkungen:

1. In die Berechnung ging risikoe erhöhend die Mittel- bis Langfristigkeit der Maßnahmenpakete im Bereich "Strategie" und "Markt/Vertrieb" ein,

a) Der Zeithorizont für die strategischen Korrekturen lag bei M/L: 17-24 Monate

b) für die Änderungen im Bereich "Markt" wurde er mit L: 25-36 Monate

c) und für den Bereich "Vertrieb" mit M: 12-16 Monate

errechnet.

Als zeit- und geldintensiv - und damit risikoverstärkend - sind die Punkte 1b und 1c zu klassifizieren.

Der Y-Fehlerindikator wurde mit 15% der Eintrittswahrscheinlichkeit, also 4,3 % bestimmt.

Nach Abschluß der Sanierung wird diese Graphik um die Ergebnispunkt ergänzt.

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

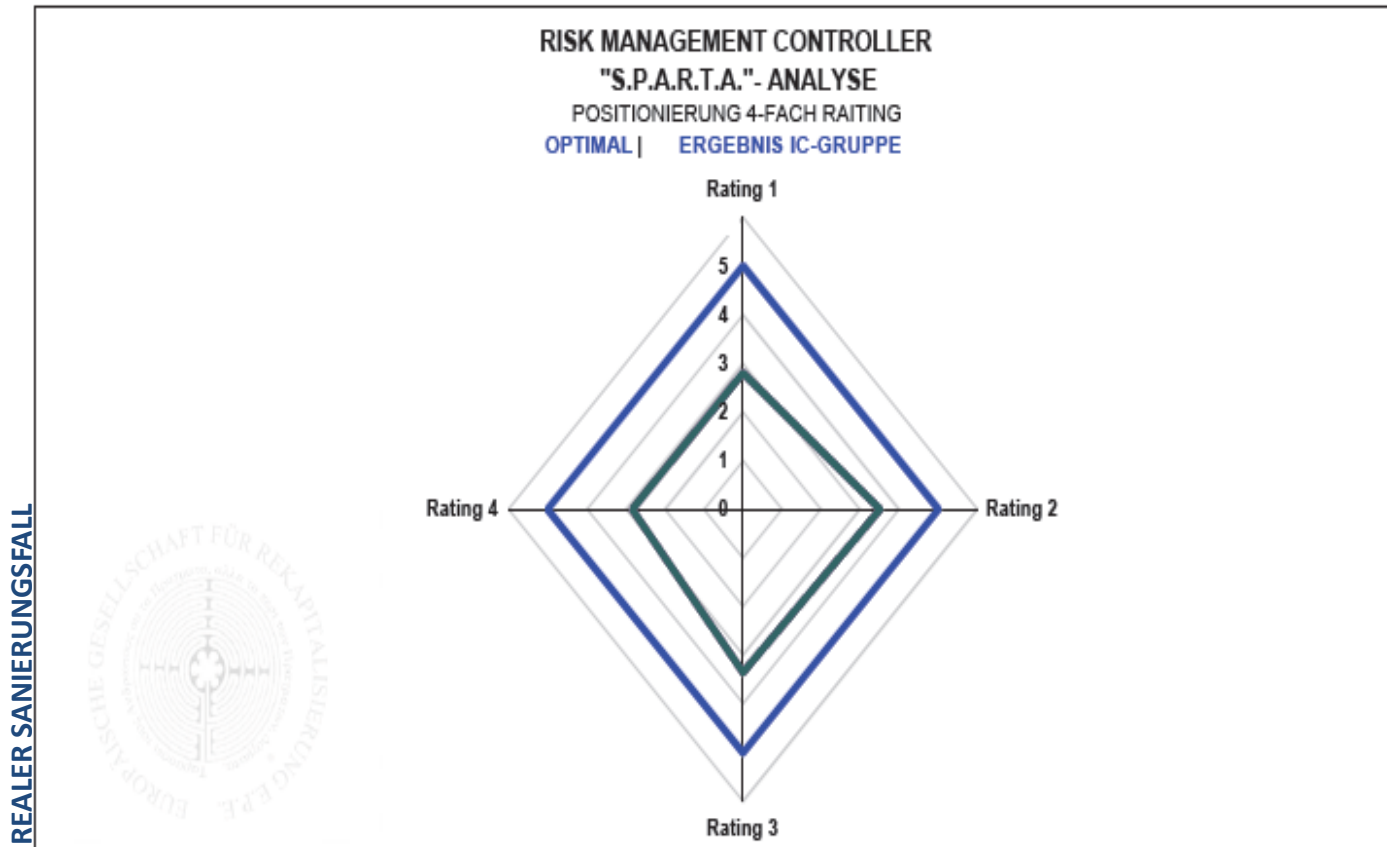
S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL B: HARDFACT BERICHT [AUSZUG]

INDEPENDENT-GROUP	
TEIL II RISK MANAGEMENT CONTROLLER	
Teil B	1.3 Teil B: Bericht über die Sanierungsfähigkeitsprüfung 1.3.2.1 GESAMTBEWERTUNG
STAND: 04/2008 [R1]	
BEREICH	ERLÄUTERUNG
1.3.2	GESAMTBEWERTUNG
1.3.2.3.2	ZIEL DER UNTERSUCHUNG Ziel der Analyse ist die Klassifikation der eigenständigen Gesellschaften der IC-Gruppe. Darüber hinaus wurde in Hinblick auf die Verschmelzung und den damit verbundenen Chancen und Risiken eine sog. "Pro forma-Konsolidierung" für den Zeitraum 2003 bis 2007 durchgeführt (SIMulation1). Die vorliegende "pro forma" Konsolidierung stellt eine reine rückwirkende Erstkonsolidierung der IC FIRMA1 GmbH, Ort1, und der IC FIRMA2 GmbH, Ort2, dar. Effekte einer strategischen Neupositionierungen bzw. ertragssteigernde Maßnahmen im Zusammenhang mit der Fusion wurden nicht berücksichtigt. Ziel dieser "pro forma" Konsolidierung ist es, möglichen Adressaten einen ersten, groben Überblick über die finanz- und ertragswirtschaftlichen Verhältnisse vor und nach der Fusion zu ermöglichen. Im Interesse einer ausgewogenen Aufwand-Nutzen-Relation wurde auf weitreichende Konsolidierungsmaßnahmen insbesondere zur Zwischenergebniseliminierung verzichtet. Insofern entsprechen die durchgeführten Maßnahmen im Ergebnis nicht dem System der Grundsätze ordnungsmäßiger Konzernrechnungslegung (GoK). Die "pro forma" Konsolidierung erlaubt keinerlei Schlüsse für die zukünftige Entwicklung des neuen Konzerns. Eine Konsolidierung nach GoK führt nach Erachten der Berichtersteller zu einer leichten Verbesserung der im RMC ermittelten Ratingergebnisse, da die Herausrechnung der gruppeninternen Rechnungslegungen und Finanztransfers teilweise zu Entlastungen der Kennzahlen beitragen. Er wird dringend angeraten, die Abschlüsse der Einzelgesellschaften für das Jahr 2008 in das hier vorliegende System einzuarbeiten, um sich in 2008 abzeichnende Entwicklungen frühzeitig erkennbar und damit analysierbar zu machen. Aus der Verschiebung der Kapitalstrukturen, der Finanzkraft und Rentabilitäten lassen sich Rückschlüsse für das nun begonnene Geschäftsjahr 2009 ziehen, die es der Geschäftsführung erlauben, das neue Unternehmen besser zu positionieren und mithin die Basel II-Kriterien optimaler zu erfüllen.
1.3.2.3.3	ERGEBNISFESTLEGUNG Das Ergebnis der RMC-Analyse wird nachstehend dargestellt und im folgenden erläutert. Es folgt die sog. "S.P.A.R.T.A.-Analyse" (manchem Leser aus der Analyse der sog. Softfacts in 2007 bekannt) die die Ausprägung aller vier Ratinganalysen im Vergleich IC-Gruppe (IC GmbH) mit der IC FIRMA1 GmbH und der IC FIRMA2 GmbH zeigt. Fakt ist, daß eine Fusion sich nicht nachteilig auf die Ratingklassifizierung auswirkt.

REALER SANIERUNGSFALL

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

GESAMTBEWERTUNG



Dargestellt wird das Ergebnis für die:

IC-GRUPPE

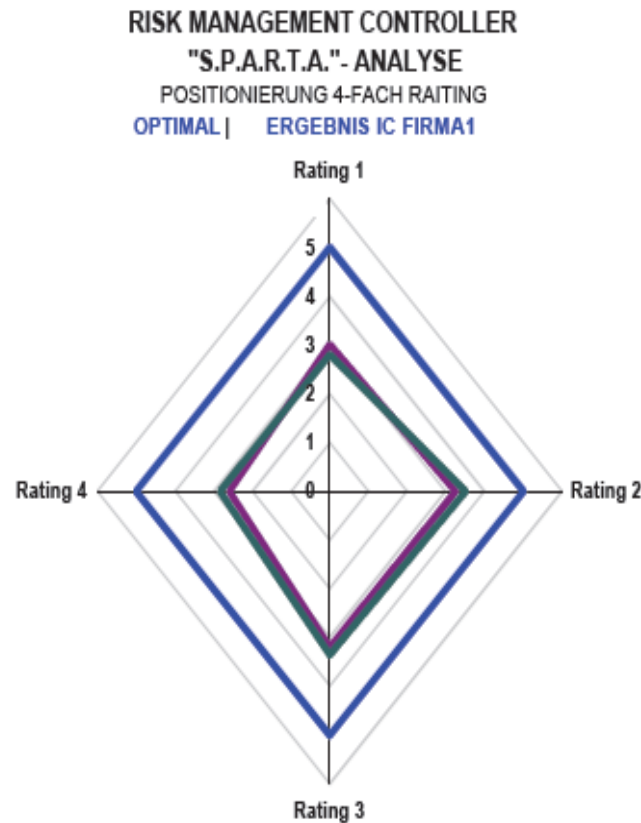
Je mehr sich die Ergebnis-Rauten dem Nullpunkt nähern, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Gefährdung (Insolvenz) des Unternehmens.

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]

GESAMTBEWERTUNG

REALER SANIERUNGSFALL



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

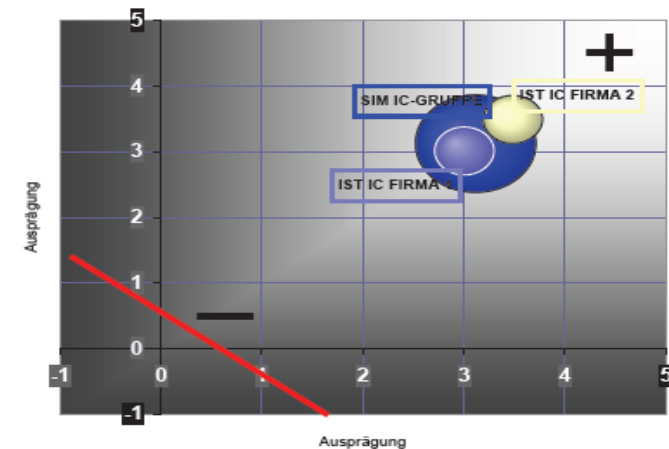
DIE GESAMTBEURTEILUNG DES RMC KOMMT ZU DEM ÜBEREINSTIMMENDEN ERGEBNIS, DASS ALLE IST-SITUATIONEN ODER SIMULATIONEN ZU K E I N E R GEFÄHRDUNG DES EINGESETZTEN KAPITALS IM ZEITRAUM 2003 - 2007 FÜHREN.

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.

GESAMTBEURTEILUNG

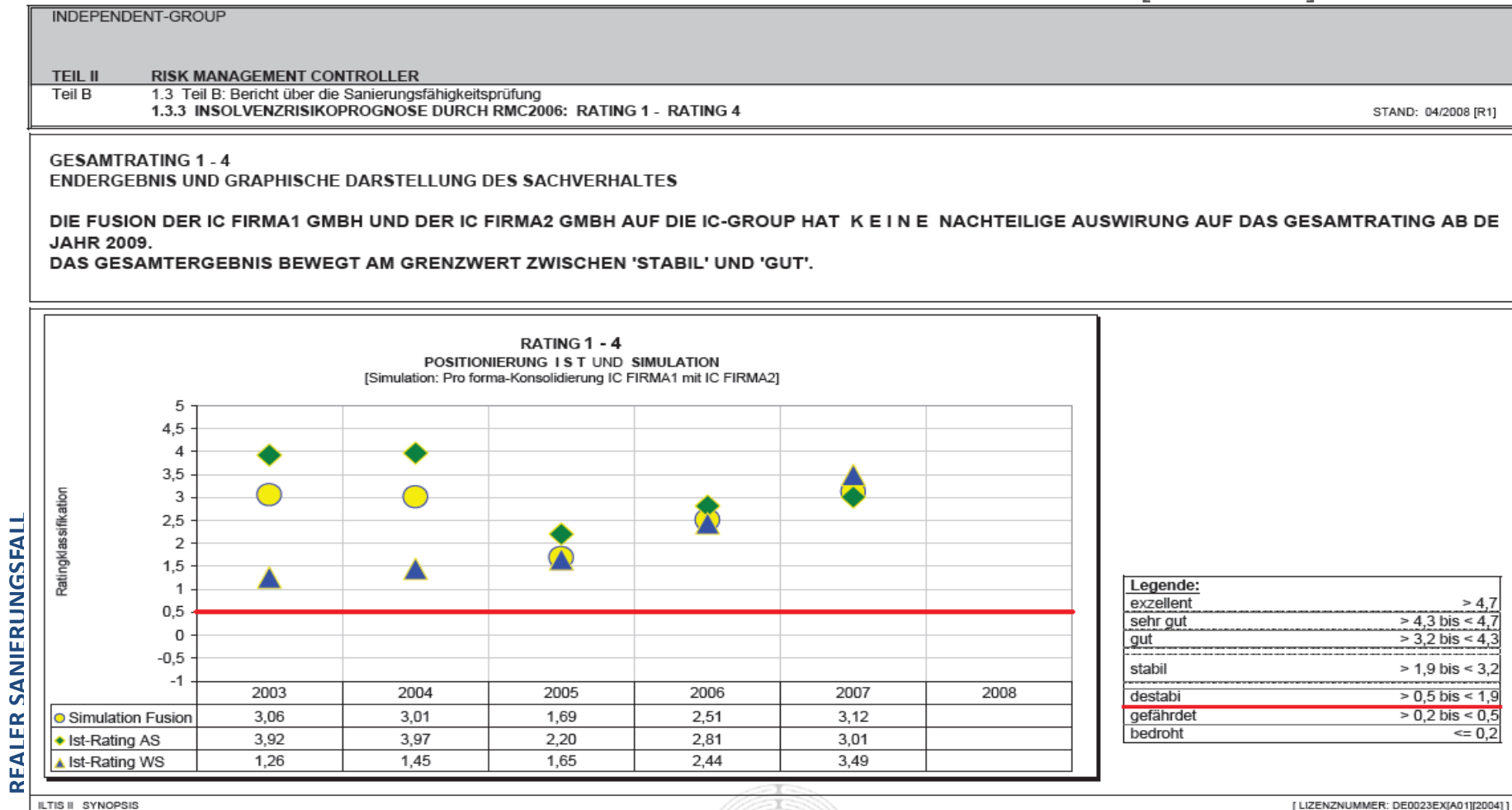
RATING 1 - 4	FIRMA	ANALYSE-JAHR	ANTWORT	SCORE	Tendenz
SIMULATION	IC-GRUPPE	2007	STABIL	3,12	↑
					RESULTAT:
SIMULATION		2006	STABIL	2,51	
SIMULATION		2005	DESTABIL	1,69	KEINE GEFÄHRDUNG
SIMULATION		2004	STABIL	3,01	
SIMULATION		0	STABIL	3,06	
RATING 1 - 4	FIRMA	ANALYSE-JAHR	ANTWORT	SCORE	Tendenz
IST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

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



REALER SANIERUNGSFALL

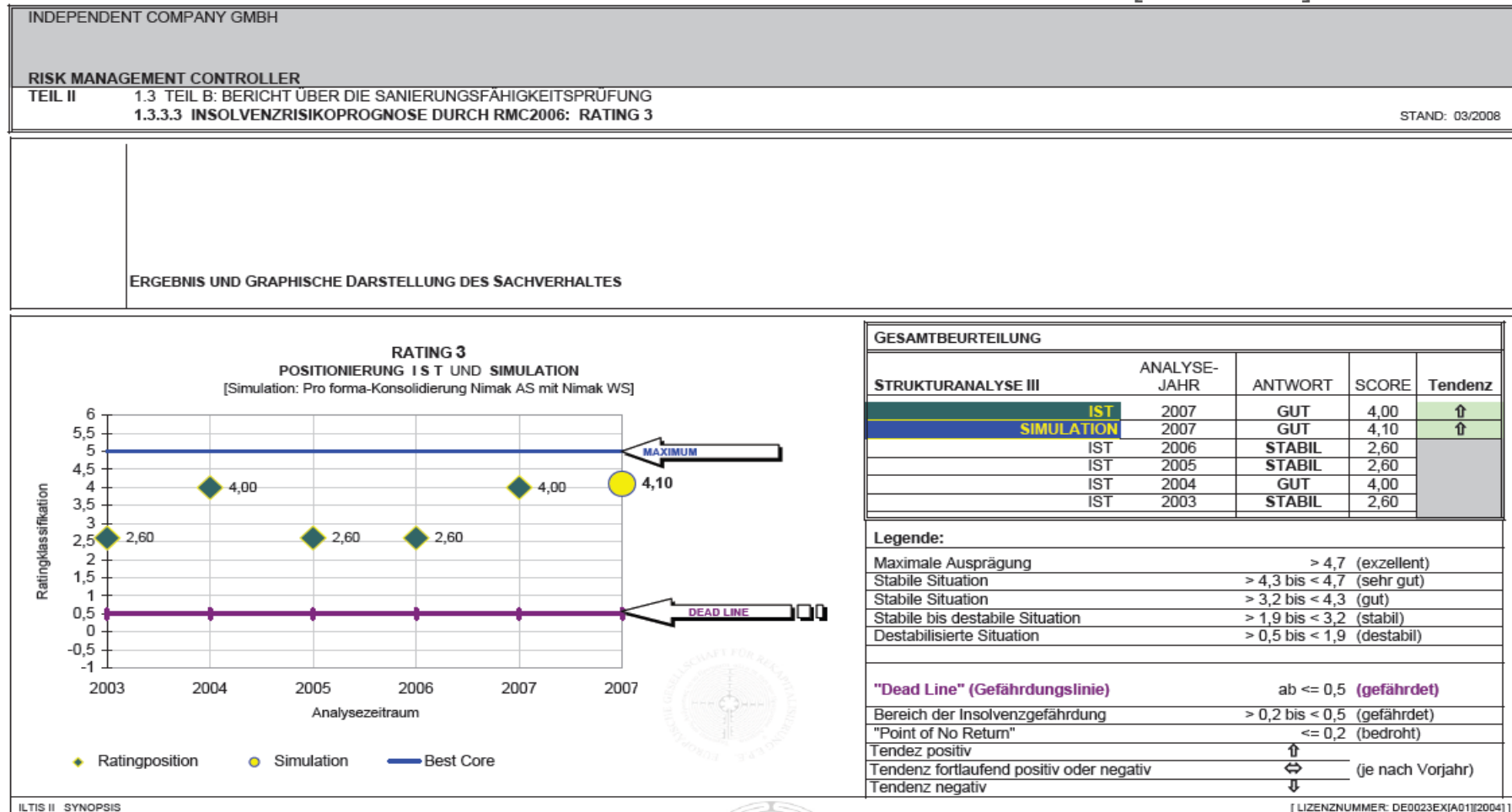
S.P.A.R.T.A.-ANALYSE – TEIL B: HARDFACT BERICHT [AUSZUG]



Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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



Norbert Fey

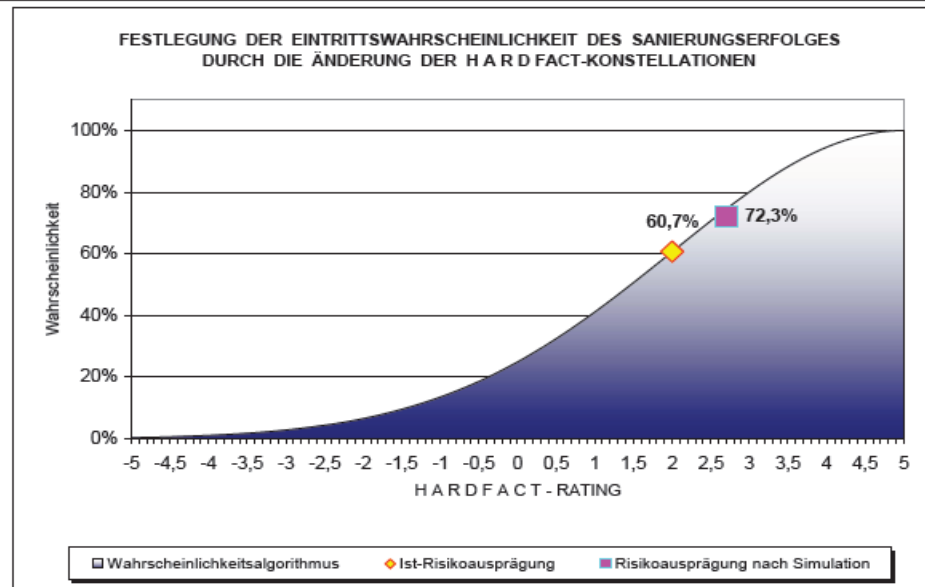
Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

NEGATIVFALL

INDEPENDENT COMPANY GMBH	
	
TEIL II	RISK MANAGEMENT CONTROLLER
	1.3.2 RMC2006 S.P.A.R.T.A.-Analyse [Teil B] [Rating]
	1.3.2.2. Eintrittswahrscheinlichkeit des operativen Sanierungserfolges basierend auf der Veränderung der Hardfacts durch Simulation operativer Parameter
	STAND: 05/2008

ITEM-CODE	ERLÄUTERUNG
-----------	-------------



INTERPRETATION DES RESULTATES ZUM HARDFACT-RATING:

Die in der Gesamtanalyse durchgeführten Parameterbestimmungen, die in der S.P.A.R.T.A.-Analyse ihre Ausprägungen zeigen und zu der notwendigen Objektivierung aller vier Strukturanalysen führen, müssen - um neben der Risikoeinschätzung selbst, auch eine Risikomeßbarkeit zu erhalten - eine Risikogewichtung und damit eine meßbare Eintrittswahrscheinlichkeit erhalten.

Der nebenstehenden Graphik ist zu entnehmen, daß die Hardfacts der Ist-Analyse zu einer Risikoausprägung von 27,8 % führen. Dies ist wie folgt zu interpretieren: Je höher die Prozentzahl liegt, desto niedriger ist das Risiko einer Insolvenz und umgekehrt. Wie die Darstellung eindeutig zeigt, verändert sich die Risikowahrscheinlichkeitsausprägung deutlich in den oberen Bereich durch die durchgeführte Simulation. Hierfür müssen die der Simulation zugrunde liegenden Sanierungsmaßnahmen in allen Bereichen umgesetzt, die Kapitaleseite nachhaltig gestärkt und mithin auch die Bankverbindlichkeiten zurückgeführt werden. Hierin ist eine conditio sine qua non für den Beginn einer Sanierung zu sehen.

Das Insolvenzrisiko vermindert sich demnach um 11,6 %. Das Unternehmen erreicht einen höheren jedoch nicht ausreichenden Stabilitätsgrad.

Daher ist als Resultat festzustellen, daß

eine Sanierung des Unternehmens nicht durchzuführen ist, da das Unternehmen zwar sanierungsfähig ist, jedoch nicht sanierungswürdig ¹⁾.

¹⁾ Siehe hierzu Seite [X] B-16

REALER SANIERUNGSFALL

ILTIS II SYNOPSIS

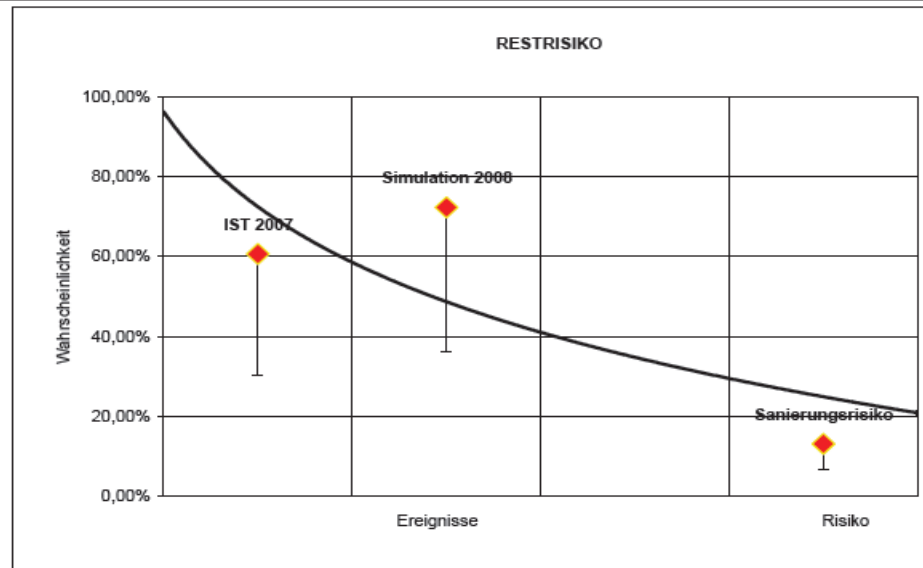
[LIZENZNUMMER: DE0023EX(A01)(2004)]

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

NEGATIVFALL

INDEPENDENT COMPANY GMBH	
	
TEIL II	RISK MANAGEMENT CONTROLLER 1.3.2 RMC2006 S.P.A.R.T.A.-Analyse [Teil B] [Rating] 1.3.2.2. Eintrittswahrscheinlichkeit des operativen Sanierungserfolges basierend auf der Veränderung der Hardfacts durch Simulation operativer Parameter
	STAND: 05/2008

ITEM-CODE	ERLÄUTERUNG
-----------	-------------



RISIKOKLASSIFIKATION ZUM HARDFACT-RATING:

Nebenstehende Graphik verdeutlicht mittels einer logarithmischen Trendlinie unter Einbezug der Restrisikowahrscheinlichkeit die Tendenz des Sanierungserfolges über die Veränderung der Hardfacts im Rahmen von Kapitalausstattungen und Sanierungsmaßnahmenpaketen (Simulation). Das Sanierungsrisiko, also die Wahrscheinlichkeit eines Insolvenzeintrittes, liegt bei einer Eintrittswahrscheinlichkeit von

13,1%

bei annähernd konstanter Tendenz.

Einschränkungen:

Die Einschränkung liegt in einer ausreichenden Eigenkapitalzufuhr und in einer die Sanierung begleitenden Finanzierung des Unternehmens.

Rationalisierungsmaßnahmen fallen nicht unter die Einschränkungen, da selbstbetimmt.

Marktrisiken u.a. wurden in der Softfactbewertung berücksichtigt (siehe Seite [X] A-23 ff.

Der Y-Fehlerindikator wurde mit 5 % der Eintrittswahrscheinlichkeit, also 13,1 % bestimmt.

Nach Abschluß der Sanierung wird diese Graphik um den Ergebnispunkt ergänzt.

REALER SANIERUNGSFALL

ILTIS II SYNOPSIS

[LIZENZNUMMER: DE0023EX(A01)(2004)]

III. Die drei Mysterien

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 [AUSZUG]

MERKE:

JEDE OPERATIVE **SANIERUNGSPLANUNG** MUSS AUF DER EINZIGEN
OBJEKTIVEN MASSGRÖSSE DER ERLÖS- UND KOSTENVERURSACHUNG
BERUHEN –

DER PRODUKTIVSTUNDE!

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

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

REALER SANIERUNGSFALL

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 090 A 2005 -Fassung													
OP2005 STA 090 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%	28,9	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%	206,4	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%	206,4	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%	-92,0	-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

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

INDEPENDENT COMPANY GMBH

STRATEGISCHE PLANUNG 2005 - 2006

I.1 Gewinn- und Verlustrechnung

I.2.1 GuV Einzel firmen im Monatsverlauf GmbH

OP2005 STA 090 A 2005 - Fassung
OP2005 STA 090 A 2006

GV-Pos.	Bezeichnung	1. QUARTAL 2005	%	2. QUARTAL 2005	%	1. HALBJAHR 2005	%	3. QUARTAL 2005	%	4. QUARTAL 2005	%	2. HALBJAHR 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%
	Materialaufwand														
200	Aufwendungen für RHB	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%
	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	BETRIEBSERGEBNIS	-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 Finanzanzl. 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%	-181,3	-1,3%
	Außerordentliches Ergebnis														
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%

REALER SANIERUNGSFALL

REALER SANIERUNGSFALL

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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

REALER SANIERUNGSFALL

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	
		[T€]	[%]	[T€]	[%]
Gesamtbetriebsleistung	V	14.820,4	101,2%		
Nachlaß / Skonti	V	-175,5	-1,2%		
Produktionsleistung	Σ	14.644,9	100,0%	12.482,3	100,0%
Materialeinsatz	V	5.630,7	38,4%	4.799,2	38,4%
Personalkosten	V	149,1	1,0%	127,1	1,0%
Sonstige Kosten	V	517,4	3,5%	441,0	3,5%
Deckungsbeitrag I	Σ	8.347,7	57,0%	7.115,0	57,0%
Personalkosten	F	6.433,5	43,9%	6.433,5	51,5%
Fremdkapitalzinsen	F	141,0	1,0%	141,0	1,1%
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%
ERHÖHUNG DER PRODUKTIONSLEISTUNG UM		0,0	T€ NOTWENDIG.		
ABBAU DER FIXKOSTEN UM		0,0	T€ NOTWENDIG.		
VERHÄLTNISSZAHLE LEISTUNG / FIXKOSTEN:		0 : 0			

		CASH		BREAK		ZIEL	
		[ausgabenw. Kosten]		[Mindestumsatz]		[5 % Umsatzrendite]	
		[T€]	[%]	[T€]	[%]	[T€]	[%]
Bei Betriebsleistung von ...	CFP	12.080,6	100,0%				
Bei Betriebsleistung von ...	BEP			12.482,3	100,0%		
Bei Betriebsleistung von ...	5 Zielumsatz					13.682,5	100,0%
Deckungsbeitrag	[DBU]	6.886,0	57,0%	7.115,0	57,0%	7.799,1	57,0%
- ausgabenw. Fixkosten	[DZ1]	6.886,0		6.886,0		6.886,0	
= Cash Flow		0,0	0,0%	229,0	1,8%	913,1	6,7%
- nicht ausgabenw. Fixkosten		229,0		229,0		229,0	
= Gewinn (+) / Verlust (-)		-229,0	-1,0%	0,0	0,0%	684,1	5,0%

GEWINNSCHWELLENDIAGRAMM
[WÄHREND RESTRUKTURIERUNG]

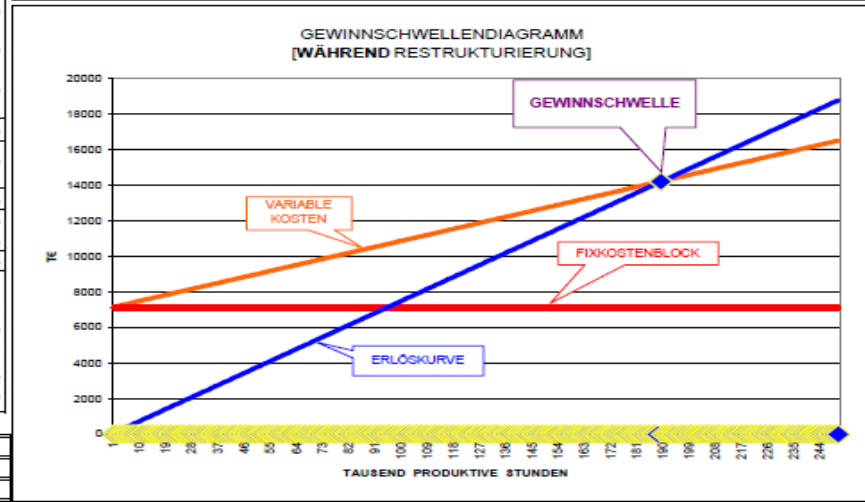
Y-axis: T€ (0 to 20,000)

X-axis: TAUSEND PRODUKTIVE STUNDEN (0 to 240)

Labels: VARIABLE KOSTEN, FIXKOSTENBLOCK, ERLÖSKURVE, GEWINNSCHWELLE

ILTIS ■ OPUS

[LIZENZNUMMER: 0017401DE][2003]



Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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 0 90 A 2006 [OHNE Zuführung von Fremdmitteln]														
	[ART]	01/2005	02/2005	03/2005	04/2005	05/2005	06/2005	07/2005	08/2005	09/2005	10/2005	11/2005	12/2005	2005
TEIL A: PLANUNG DES KONTOKORRENT														
24	Sektor IV: Fremdfinanzierungsbereich													
25	+ 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
26	- Auszahlungen für Zins und Tilgungen von langfristigen 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
27	+ 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
28	- Auszahlungen für Tilgungen von kurzfristigem Fremdkapital	K	0,0	0,0	0,0	0,0	-784,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-784,0
29	- Auszahlungen für Fremdkapitalzinsen	K	3,4	3,4	36,1	3,4	3,4	17,3	3,4	3,4	16,4	3,4	3,4	128,3
30	± 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
31	- Zahlungsüberschuß nach Investitionen und Finanzierungen		28,6	82,2	5,9	-29,5	809,4	-13,6	-85,5	-61,3	-301,6	-36,2	-112,9	316,7
32	Sektor V-VII: Sonstiger Bereich, Steuerbereich, Eigenkapitalbereich													
33	± Einzahlungen aus / Auszahlungen für erfolgswirksame außergewöhnliche ("außerordentliche") Vorgänge(n)	K	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-20,0	-40,0	-40,0	-69,0	-169,0
34	- 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
35	- 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
36	+ 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
37	- (+) Zahlungsüberschuß- / (-) unterdeckung	⇒	28,6	82,2	5,9	-29,5	809,4	-13,6	-85,5	-61,3	-321,6	-76,2	-152,9	-37,7
38	+ Monatsendbestand liquide Mittel		-1.733,3	-1.651,1	-1.645,2	-1.674,7	-865,4	-879,0	-964,5	-1.025,8	-1.347,4	-1.423,6	-1.576,5	-1.614,2
39	± 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
40	± 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
41	± Externe Bürgschaften(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
42	- Linien [Zeile 32..34] (-) Unter- / (+) Überdeckung	⇒	-991,7	-909,5	-903,6	-933,1	-123,8	-137,4	-222,9	-284,2	-605,8	-682,0	-834,9	-872,6
43	Maximale Mittel-Inanspruchnahme	⇒												
44	= ZAHLUNGSMITTEL Z U F L U S S 2005 AUF 2006	⇒												147,7

REALER SANIERUNGSFALL

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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 0 90 A 2006 [OHNE Zuführung von Fremdmitteln]														
	[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														
24	Sektor IV: Fremdfinanzierungsbereich													
	+ 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
31	Sektor V-VII: Sonstiger Bereich, Steuerbereich, Eigenkapitalbereich													
	± 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 S 2005 AUF 2006	⇒												665,5

REALER SANIERUNGSFALL

III. Die drei Mysterien

3. Das Mysterium der Wahrheit ... oder: Wie man Tatsachen schafft.

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

REALER SANIERUNGSFALL	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.

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:

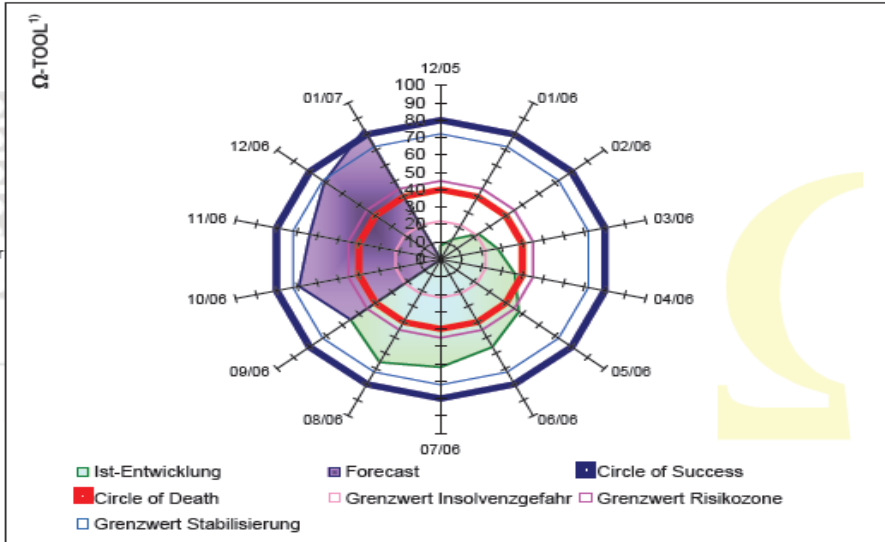
01.3 Dabei sind drei Grenzwerte zu beachten:

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 @Risk[®] 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.

01.4 BEISPIEL ZUR GRAPHISCHEN DARSTELLUNG



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

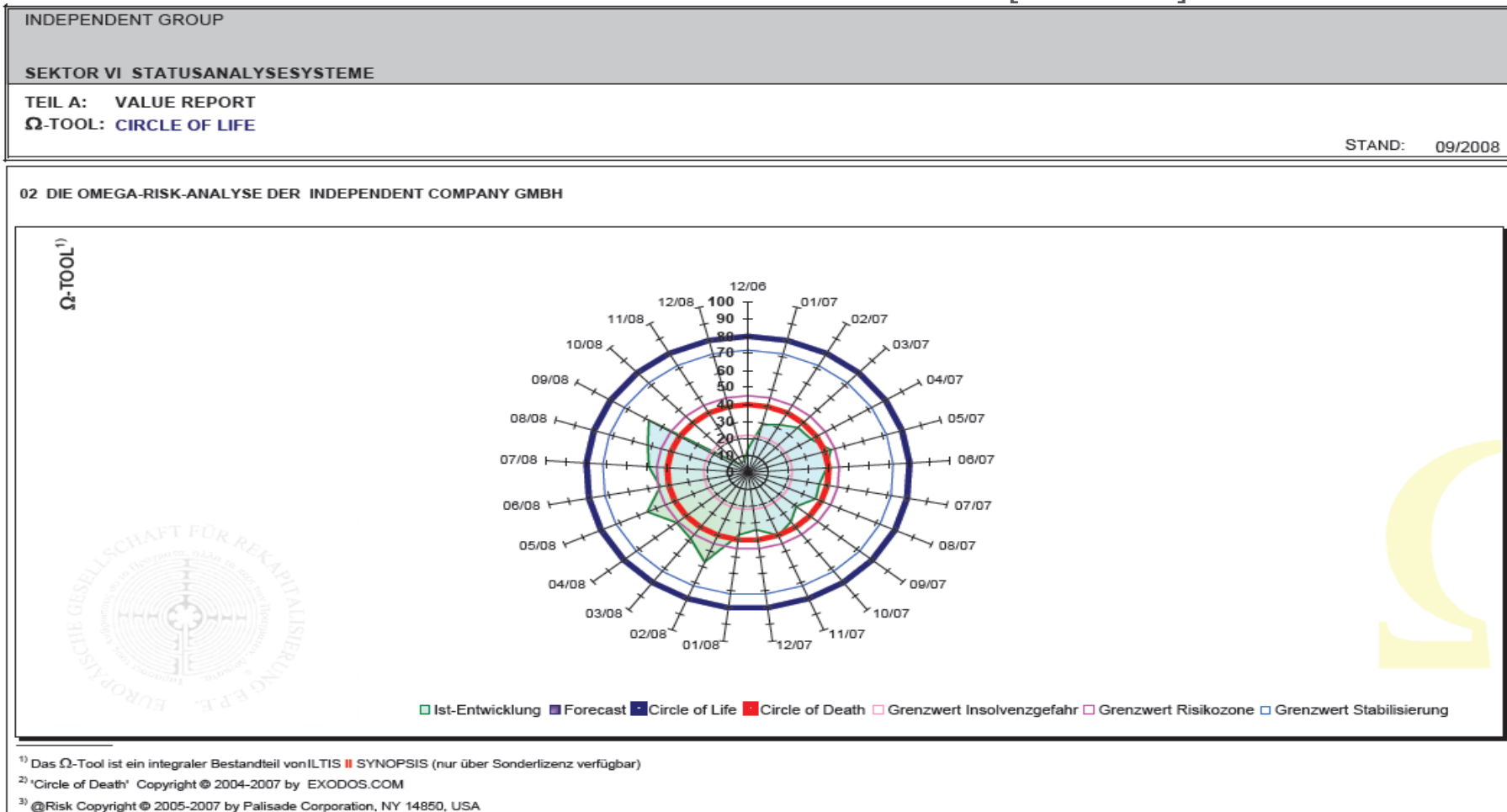
²⁾ 'Circle of Death' Copyright © 2004-2007 by EXODOS.COM

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

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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



REALER SANIERUNGSFALL

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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 01/2005-12/2005 [T€]	IST [T€]	Δ Ist-Plan [T€]	Δ Ist-Plan [%]	Tendenz	Interpretation ²⁾			
						Gesamt- abweichung	Preis- abweichung	Leistungs- abweichung	
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

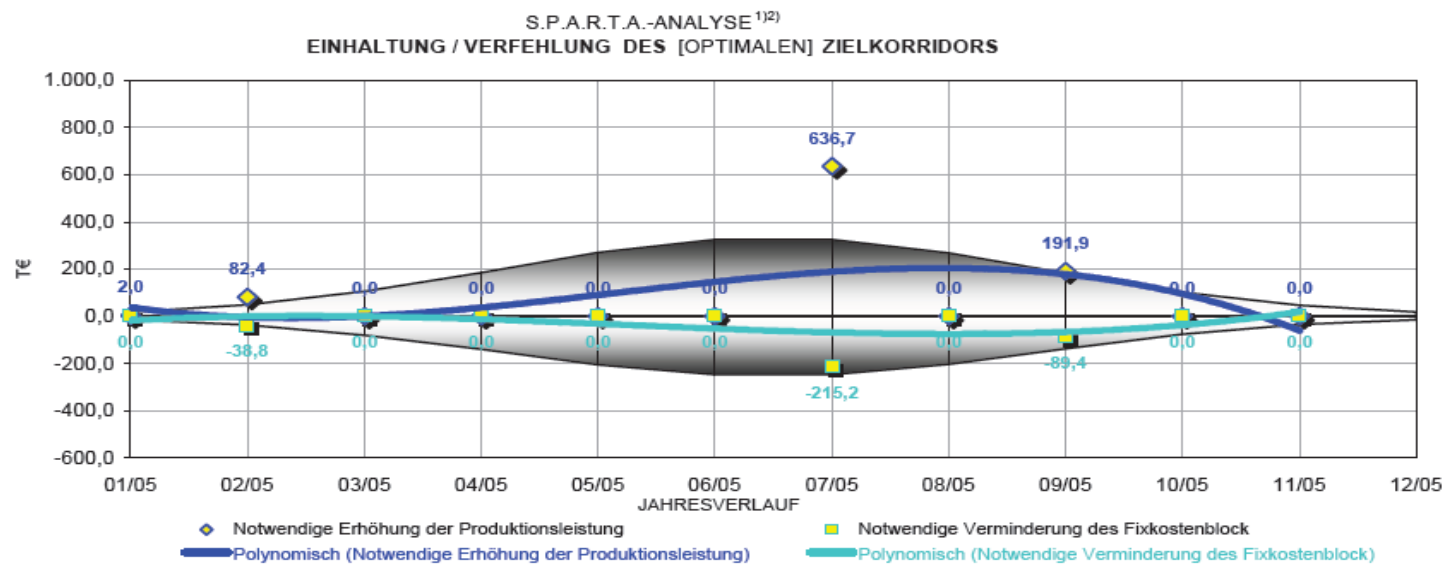
SEKTOR VI STATUSANALYSESYSTEME

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

REALER SANIERUNGSFALL

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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	ANALYSEBASIS	CASH		BREAK		ZIEL
[T€]	[T€]	[T€]	IST ZU ANALYSEBASIS		[T€]	[%]	[T€]	[%]	[T€] [%]
Zeitraum: 01/2005-12/2005									
13.772,3	14.698,9	14.163,6							
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 Graphik 06-7 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.

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							
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. Vergleiche hierzu Seite I-10.

REALER SANIERUNGSFALL

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

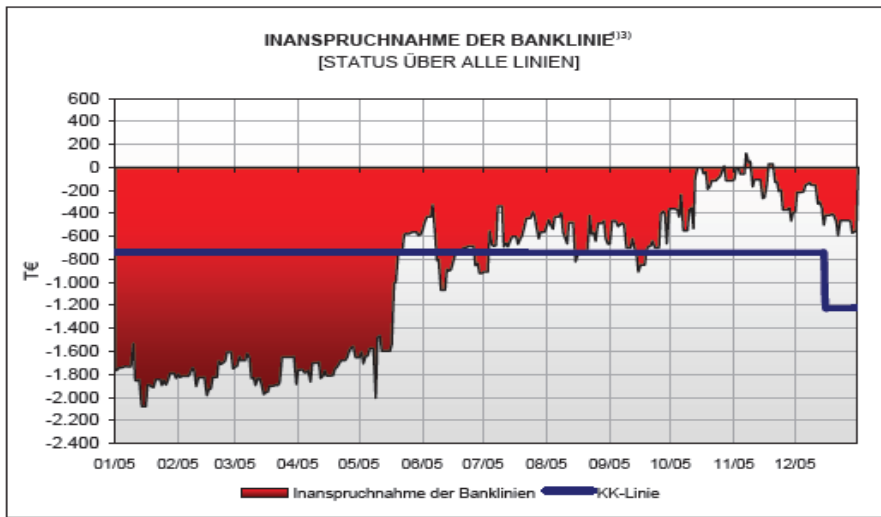
01. Inanspruchnahme der Banklinien

01.1 Status über alle Linien

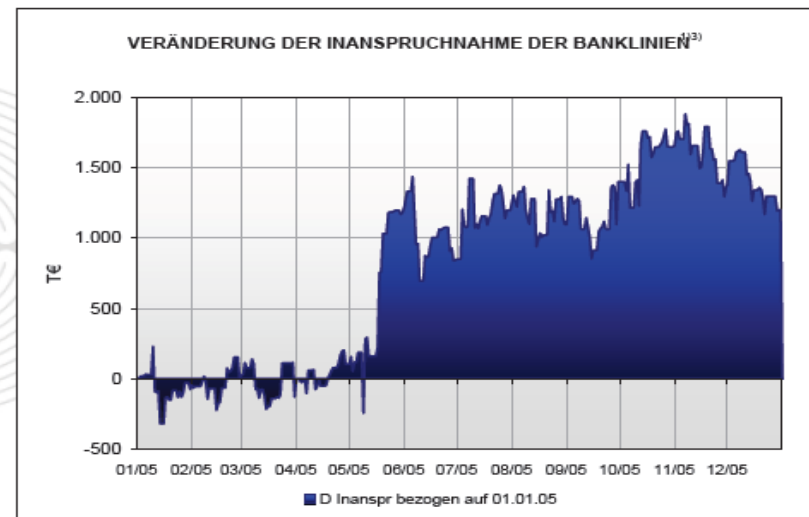
01. Inanspruchnahme der Banklinien

01.2 Positive / negative Inanspruchnahme der Linien

0020



GRAPHIK 06-1



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

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

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		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	13.733,8	99,0%	14.005,3	99,7%	14.324,0	100,0%	962,5	7,0%	590,2	4,3%	-372,3	-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%	-89,2	58,0%	7,7	-3,1%		-259,2	-1,8%
105	Erhöht. / Verm. des Bestandes UP	195,0	1,4%	257,0	1,7%	86,3	0,6%	61,0	31,1%	-109,7	-58,0%	-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	Beteiligungsbeiträge	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%	39,1	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%	494,6	3,6%	-535,3	-3,8%		14.191,6	100,0%
200	Materialeinzelkosten	6.198,2	44,9%	6.490,6	44,0%	6.226,9	43,8%	332,4	5,4%	68,3	1,1%	-264,1	-4,2%		6.185,8	43,6%
210	Aufwendungen für RHB	2.984,9	21,7%	3.695,8	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%	-392,5	-11,5%	-459,2	-14,5%	-98,7	-3,6%		2.565,3	18,6%
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 Vertriebsinzelkosten	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%	8.244,4	56,0%	7.973,2	56,2%	807,5	8,0%	336,3	4,4%	-271,2	-3,4%		8.005,8	56,4%
400	Personalaufwand	3.544,5	25,7%	3.644,8	24,7%	3.644,8	25,7%	100,1	2,8%	100,1	2,8%	0,0	0,0%		3.605,1	25,4%
410	a) Löhne	1.561,9	11,3%	1.695,4	11,5%	1.695,4	11,5%	133,5	8,5%	133,5	8,5%	0,0	0,0%		1.653,2	11,6%
450	Summe Löhne u. Gehälter	5.106,4	37,0%	5.340,0	36,2%	5.340,0	37,0%	233,6	4,6%	233,6	4,6%	0,0	0,0%		5.259,3	37,1%
460	c) Soziale Abgaben (Lohn)	794,3	5,8%	728,3	4,9%	728,3	5,1%	-38,0	-4,7%	-38,0	-4,7%	0,0	0,0%		789,7	5,6%
470	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%
480	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%
490	Summe Soziale Abgabe	1.447,2	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%
491	Abdrückaufwendungen	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%
495	Summe Personalaufwand	6.562,5	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%		205,1	1,5%
510	Auf Vermögen Gegenstände 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	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%
580	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%
585	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%
586	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	-18,6	-0,1%	366,6	2,5%	95,4	0,7%	385,2	-208,1%	114,0	-61,0%	-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%		0,6	0,0%
640	Abschreibungen auf Finanzverm. u. Wertpap.	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%
680	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	-159,6	-1,2%	286,8	1,9%	16,6	0,1%	446,4	-279,7%	175,2	-109,8%	-271,2	-1738,5%		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%
850	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	-251,1%		-150,2	-1,1%
ERGEBNIS KORRIDOR														BEST CASE : -105,1 T€		
WIRD ANGEGEBEN MIT														WORST CASE : -195,3 T€		
LIQUIDITÄTSVERBESSERUNG ÜBER CASH FLOW [OHNE ZUFÜHRUNG LANGFR. FREMDMITTEL]														55,9 T€		

REALER SANIERUNGSFALL

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

Norbert Fey

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzmanagement

**ICH DANKE DER KANZLEI
HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK
FÜR DIE KOOPERATION UND IHNEN FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT.**

NORBERT FEY
REKAPITALISIERUNGSMANAGEMENT
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
E-MAIL-ADRESSE: NORBERT.FEY@EXODOS.COM