

Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten bei der Erstellung von Insolvenzugutachten

von Steuerberater/Dipl.-Wirtsch.Ing. Thomas Dobler, Bretten* und Rechtsanwältin/Fachanwältin für Bau- und Architektenrecht Antje Lambert, Mannheim**

Die Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung ist eine der Hauptaufgaben der Geschäftsführung eines jeden Unternehmens. Hierzu wird eine Vielzahl von Auswertungsmöglichkeiten angeboten. Diese Instrumente lassen sich ebenso im insolvenzrechtlichen Kontext einsetzen. Nicht zuletzt agiert der (vorläufige) Insolvenzverwalter auch als Unternehmer.

I. Bedeutung der Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung für das Insolvenzugutachten und die Tätigkeit des Verwalters

Der BAK_{insO} e.V.¹ hat eine Checkliste als „Empfehlung an die Insolvenzgerichte“ für die Gutachtenerstellung im Unternehmensinsolvenzverfahren veröffentlicht.² Die dort genannten Punkte sollten vom Sachverständigen gedanklich und tatsächlich geprüft und, soweit im konkreten Verfahren von Bedeutung, im Gutachten abgehandelt werden.

Zu Recht wird in den diesbezüglichen Erläuterungen³ herausgestellt, dass „die Weichen in die ‚falsche Richtung‘ eines Insolvenzverfahrens häufig bereits im Eröffnungsverfahren gestellt“ werden. Unter der Vielzahl der im Gutachten abzuarbeitenden Punkte stellt die Analyse und Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung, der Krisenursachen und der Sanierungsansätze daher einen der Kernbereiche dar. Die Checkliste führt explizit auf:

- Gegenüberstellung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen der letzten fünf Geschäftsjahre (Umsatz, Personalkosten, Materialkosten, Jahresüberschuss/-unterdeckung, bilanzielles Eigenkapital)
- Interpretation der Kennzahlen, Feststellung ungewöhnlicher Abweichungen, Beeinflussung des Jahresergebnisses durch außerordentliche Vorgänge
- Darstellung der wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung durch die Geschäftsleitung
- Ursachen und Hintergründe der aktuellen Finanzkrise aus Sicht der Geschäftsleitung/aus Sicht der Mitarbeiter (Buchhalter, Betriebsrat)
- bereits erfolgte Maßnahmen zur Krisenabwehr (interne Restrukturierung, Beiträge der Eigentümer/Gesellschafter, Beiträge der Banken, Beiträge der Arbeitnehmer, staatliche Hilfen, externe Übernahmeveruche)
- externe Hinweise zur „Schieflage“ von Bank, Steuerberater, Unternehmensberater, Rechtsanwalt etc.

Die hierfür notwendigen Analysen beruhen zum Großteil auf den Auswertungen des internen und externen Rechnungswesens des Unternehmens. Die dort zu gewinnenden Informationen sind dann im Zeitablauf und im Kontext mit den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, der Entwicklung der Branche sowie den unternehmensindividuellen Sachverhalten zu interpretieren.

Diese Analysen sind vom Sachverständigen bzw. vorläufigen Insolvenzverwalter auch durchzuführen im Hinblick

auf die Prüfung, ob eine Möglichkeit zur Fortführung bzw. Sanierung des Unternehmens besteht. Die InsO geht davon aus, dass erst die Gläubigerversammlung über die Fortführung oder Stilllegung des schuldnerischen Unternehmens entscheidet (§ 157 InsO, vgl. auch §§ 22 Abs. 1 Nr. 2, 158 InsO). Während des Eröffnungsverfahrens und bis zur Gläubigerversammlung ist das Unternehmen daher grds. fortzuführen, sofern hierdurch keine erhebliche Massenschmälerung zu befürchten ist. Auch diese Überprüfung basiert auf fundierten betriebswirtschaftlichen Analysen.

Ansatzpunkte für eine krisenorientierte Analyse des Unternehmens im Hinblick auf Sanierungsmöglichkeiten bietet hierbei auch der IDW-Standard S-6 „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“.⁴

Die Entscheidung über die Möglichkeiten einer Fortführung des schuldnerischen Unternehmens im Ganzen oder ggf. auch in Teilen ist nur über eine fundierte Ertrags- und Liquiditätsplanung⁵ möglich. Diese wiederum basiert auf der Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse. Die weitere Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse ist ihrerseits auch von externen Einflüssen abhängig, bspw. von der Kooperationsbereitschaft von Lieferanten, Kunden und Know-how-Trägern im Unternehmen während der Krisensituation. Die Ertrags- und Liquiditätsplanung hat daher auch verschiedene Szenarien⁶ zu berücksichtigen, die bei der weiteren Entwicklung als wahrscheinlich infrage kommen.

Die nachfolgend vorgestellten Instrumente eignen sich hierbei zur Etablierung eines Controlling-Systems während der Betriebsfortführung im Eröffnungsverfahren und nach Insolvenzeröffnung. Ergänzt um Daten aus der zwingend für diese Zeiträume zu erstellenden Ertrags- und Liquiditätsplanung erlauben sie eine ständige Kontrolle über die Entwicklung während der Fortführung. Die Fortführung eines Unternehmens durch den (vorläufigen) Insolvenzverwalter ohne hin-

* Dipl.-Wirtsch.Ing. Thomas Dobler ist als selbstständiger Steuerberater in Bretten tätig.

** Die Autorin Antje Lambert ist als Rechtsanwältin/Fachanwältin für Bau- und Architektenrecht bei der Depré RECHTSANWALTS AG in Mannheim tätig.

1 Vgl. auch www.bakinsO.de.

2 ZInsO 2009, 22 ff.

3 Erläuterungen unter www.bakinsO.de/default.php?d=informationen&s_id=19&sub.

4 Institut der Wirtschaftsprüfer – Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS), Stellungnahme v. 20.8.2009; zur Bedeutung im Rahmen der Insolvenzverwaltung vgl. *Depré/Dobler*, KSI 2010, 53 ff.

5 Vgl. hierzu *Dobler*, Ertrags- und Liquiditätsplanung.

6 Vgl. zur Planrechnung nach verschiedenen Szenarien und Sensitivitätsanalysen *Depré/Dobler*, KSI 2010, 53 ff.

reichende betriebswirtschaftliche Ertrags- und Liquiditätsplanung sowie ohne Kontrolle der wirtschaftlichen Entwicklung, auch unter insolvenzrechtlichen Aspekten, begründet einen Verstoß gegen die Sorgfaltspflichten eines ordentlichen und gewissenhaften (vorläufigen) Insolvenzverwalters.⁷ Der (vorläufige) Insolvenzverwalter geht also ein enormes Haftungsrisiko ein, wenn er keine ausreichenden Vorkehrungen trifft, um sich über die wirtschaftliche Entwicklung während der Betriebsfortführung informiert zu halten.

Die Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung und der Krisenursachen ermöglicht nicht zuletzt erste Erkenntnisse zu weiteren insolvenzrechtlich relevanten Aspekten. So lässt sich der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit⁸ und/oder Überschuldung⁹ ermitteln bzw. zeitlich eingrenzen, sodass z.B. die weiteren Voraussetzungen von Haftungsansprüchen gegenüber der Geschäftsführung gem. § 64 GmbHG oder § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 15 a InsO einer näheren Prüfung unterzogen werden können. Im Rahmen der wirtschaftlichen Analysen werden ebenfalls weitere Auffälligkeiten in der Geschäftsentwicklung herausgearbeitet. Bspw. lassen sich auffällige Zahlungsvorgänge¹⁰ erkennen, seien es Ratenzahlungen an Gläubiger in Form von „glatten“ Beträgen oder Auszahlungen an Gesellschafter oder Geschäftsführer. Ferner sind z.B. Rückschlüsse ableitbar auf Kenntnisse eines Kreditinstitutes von Umständen, die auf die Zahlungsunfähigkeit hindeuten, und die eine Anfechtbarkeit der späteren Kontokorrentrückführung¹¹ begründen können. Exemplarisch seien in diesem Kontext genannt: wiederholt nicht eingelöste Lastschriften (gebuchte Rücklastschriften) oder verweigerte Überweisungsaufträge betreffend elementar wichtige Zahlungen wie Löhne und Gehälter, Sozialversicherungsbeiträge oder Lohnsteuer, während die Kontokorrentlinie permanent am eingeräumten Limit geführt wird.

II. Betriebswirtschaftliche Aspekte und Auswertungstools

Im betriebswirtschaftlichen Kontext ist eine Jahresabschluss- und Unternehmensanalyse zu erstellen. Die Jahresabschlussanalyse erstellt dabei die rein zahlenbasierten Auswertungen, welche dann im Kontext mit den „Lebenssachverhalten“ im Unternehmen zur Unternehmensanalyse aufgewertet werden. Hierzu sei auf die zahlreichen Veröffentlichungen zu diesem Themenbereich verwiesen.¹²

Nachfolgend wird dargestellt, welche Auswertungsmöglichkeiten die weit verbreiteten Programme der DATEV¹³ in diesem Zusammenhang zur Verfügung stellen. Speziell die Auswertungsmöglichkeiten

- Mehr-Jahresvergleich der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kennzahlenauswertungen,
- DATEV-Controllingreport sowie
- Brancheninformationen und -vergleichszahlen aus der DATEV LEXinform Datenbank

bieten gute Möglichkeiten die Daten des Unternehmens schnell zu analysieren und zu interpretieren.

Neben den hier dargestellten DATEV Tools erlauben auch weitere Produkte unterschiedlicher Softwarehäuser im Rahmen integrierter Finanzbuchhaltungslösungen umfangreiche betriebswirtschaftliche Analysemöglichkeiten. Auf die Internetseiten der einschlägigen Anbieter sei verwiesen. Weitere spezialisierte Lösungen zur Analyse komplexer Datenbestände durch Massendatenextraktion aus verschiedensten Quellsystemen (wie SAP, Navision, SAGE etc.) die auch noch über die hier dargestellten Analysemöglichkeiten weit hinausgehen, bieten diverse weitere Softwarehäuser.¹⁴

Die Auswertungen setzen voraus, dass die verwendeten Datenbestände ausreichend aktuell sind und die Buchhaltung ausreichend aussagekräftig und korrekt geführt ist.¹⁵ Vor Nutzung der Auswertungen hat sich der Sachverständige bzw. der vorläufige Verwalter daher zunächst ein Bild vom „Zustand“ der Rechenwerke zu machen.

III. Analysetools für die längerfristige Entwicklung des Unternehmens

Der Mehrjahresvergleich¹⁶ und die Kennzahlenkataloge sind standardisierte Auswertungen aus dem DATEV Kanzlei-Rechnungswesen und können dort über die Auswertungen im Jahresabschlussmodul aufgerufen werden.

Der Mehrjahresvergleich der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung stellen die wesentlichen Posten dieser Bestandteile des Jahresabschlusses über einen längeren Zeitraum dar. Bezogen auf die Gewinn- und Verlustrechnung werden Veränderungen in der Erlös- und Kostenstruktur somit über einen längeren Zeithorizont erkennbar und bieten erste Ansätze zur Analyse der Krisenursachen.

Darauf aufbauend bieten sich auf Kennzahlen¹⁷ gestützte Betrachtungen an, um aufzuzeigen, wie sich wesentliche Kenn-

7 FK-InsO/Kind, § 61 Rn. 9; MünchKomm-InsO/Brandes, §§ 60, 61 Rn. 9; Meyer/Schuleis, DZWIR 2004, 319 ff.

8 Zur Zahlungsunfähigkeit Becker/Janssen/Müller, DStR 2009, 1660 ff.

9 Zum Überschuldungsbegriff de lege lata und de lege ferenda vgl. Greil/Herden, ZInsO 2010, 833 ff. m.w.N.

10 Hierzu existieren diverse Analysemöglichkeiten zu den Zahlungsströmen wie der sog. Kassenreport.

11 Zur Kontokorrentanfechtung vgl. BGH, Urt. v. 11.10.2007 – IX ZR 195/04, ZInsO 2008, 163; BGH, Urt. v. 11.2.2010 – IX ZR 42/08, ZInsO 2010, 519; ferner zur Unwirksamkeit der Vorausabtretung von kontokorrentgebundenen Forderungen vgl. BGH, Urt. v. 25.6.2009 – IX ZR 98/08, ZInsO 2009, 1492 ff.

12 Exemplarisch: Küting/Weber, Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS; Gräfer, Bilanzanalyse: Traditionelle Kennzahlenanalyse des Einzeljahresabschlusses, kapitalmarktorientierte Konzernjahresabschlussanalyse, mit Aufgaben und Lösungen und einer ausführlichen Fallstudie.

13 DATEV eG – weitere Infos über www.datev.de.

14 Vgl. dazu exemplarisch www.audicon.net/loesungen/insolvenzverwaltung/index.php oder www.dab-gmbh.de.

15 Beispiele für zu prüfende Aspekte: Wurden Monatsabgrenzungen, Abschreibungen, Bestandsveränderungen eingebucht? Ist die zeitnahe und vollständige Erfassung aller Belege gewährleistet?

16 Auf eine vollständige Darstellung dieser Auswertungen aus dem DATEV System soll an dieser Stelle aus Platzgründen verzichtet werden.

17 Definitionen dieser Kennzahlen finden sich in einer Vielzahl von Fachbüchern zum Thema Jahresabschlussanalyse vgl. Fn. 1 sowie u.a. auch Dobler, Kennzahlen für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

größen wie Rohertrag, Personaleinsatzquote, Wertschöpfung, Cashflow, Gewinnschwellen etc. im Zeitverlauf entwickelt

haben. Nachfolgend ein Ausschnitt aus einer über die Software generierten Zeitreihe der Kennzahlen zur Rentabilität:

	31.12.2005 Euro/Wert	31.12.2006 Euro/Wert	31.12.2007 Euro/Wert	31.12.2008 Euro/Wert	31.12.2009 Euro/Wert
KENNZAHLEN ZUR RENTABILITÄT					
Gesamtleistung	3.878.031,2	3.939.203,8	4.838.842,7	4.976.508,6	4.712.216,8
- Materialaufwand/Wareneinsatz	1.596.435,2	1.681.189,6	2.369.329,8	2.454.640,2	2.213.133,1
= Rohgewinn I	2.281.596,0	2.258.014,2	2.469.512,9	2.521.868,5	2.499.083,7
- Produktive Löhne	636.000,0	676.713,0	852.668,0	976.454,1	850.807,3
= Rohgewinn II	1.645.596,0	1.581.301,2	1.616.844,9	1.545.414,4	1.648.276,4

Die langfristige Analyse der Struktur der Bilanz lässt Rückschlüsse auf eine sich verschlechternde Eigenkapitalausstattung, erhöhte Fremdmittelaufnahme, größere Investitionen etc. zu. Als Kennzahlen, die sich hier ableiten lassen, bieten sich Eigenkapitalquote und Working-Capital an. Auswertungen wie Kapitalflussrechnung und Bewegungsbilanz leiten von einer rein statischen Betrachtung der Bilanzrelationen zu einer dynamischen Sicht über.

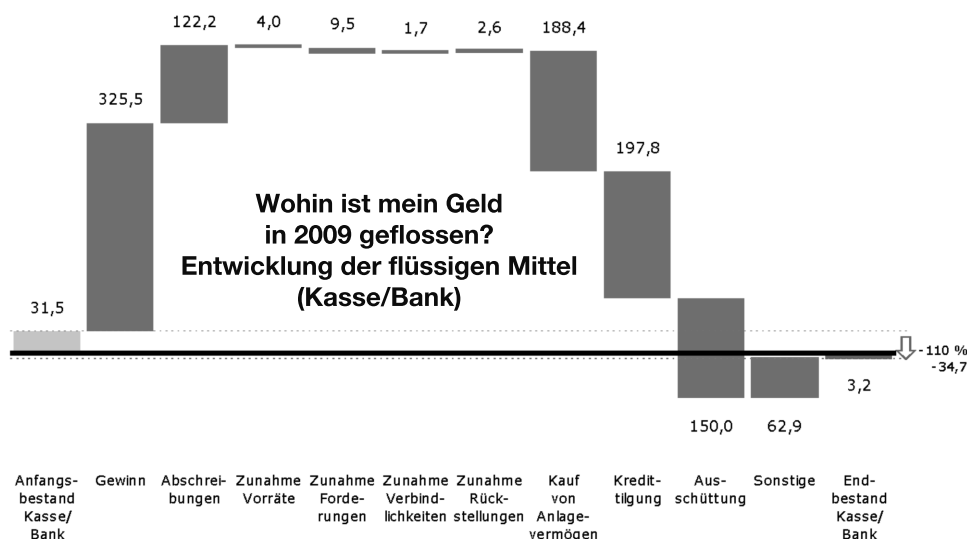
Schlussendlich lassen sich Kennzahlen berechnen, welche die Ertrags- und Kapitalseite gemeinsam analysieren. Exemplarisch zu nennen sind hier die Eigenkapitalrentabilität sowie der Return-on-invest (ROI). In der Systematik der Entwicklung von Krisen¹⁸ eignet sich der Mehrjahres- und Kennzahlenvergleich somit vorrangig zur Analyse der Entwicklung einer strategischen Krise.

Im insolvenzrechtlichen Kontext betrachtet, lassen sich im Mehrjahres- und Kennzahlenvergleich daneben bspw. Anhaltspunkte für (bewusste) Verlagerungen im Leistungsspektrum, (bewusste) Umstrukturierungen in der Kapitalstruktur etc. und damit Ansatzpunkte für weiterführende Ermittlungen ableiten.

IV. Weitergehende Analysen im Rahmen der Abschlusspräsentation

Die Abschlusspräsentation ist vom Grundgedanken her ein Instrument, um dem Mandanten die Daten „seines“ Jahresabschlusses transparent aufzuzeigen oder bspw. ein Bankgespräch vorzubereiten. Im hier diskutierten Rahmen lassen sich aus den Auswertungen aber ebenso Analysen zu den Krisenursachen und Sanierungsansätze ableiten. Die Auswertung bietet zahlreiche vordefinierte grafisch aufbereitete Analysen an:

- Entwicklung von Umsatz und EBIT im Zeitverlauf,
- Entwicklung von Umsatz- und Gesamtkapitalrendite im Zeitverlauf,
- Aufspaltung der Ergebnisentstehung im Analysejahr,
- Aufspaltung der Erfolgsverwendung im Analysejahr,
- Entwicklung von Cashflow und EBIT im Zeitverlauf,
- Aufspaltung der Cashflow generierenden Komponenten im Analysejahr,
- Entwicklung der liquiden Mittel im Analysejahr, vgl. nachfolgende Abbildung:



18 Von der strategischen Krise hin zur Ertrags- und schlussendlich Liquiditätskrise/operativen Krise.

- Analyse der Aufwandstreiber im Zeitverlauf (Aufwandsanteile an der Gesamtleistung),
- Umsatz und Ergebnis pro Beschäftigtem im Zeitverlauf,
- diverse Kennzahlenanalysen zur Finanzstruktur im Zeitverlauf (Eigenkapital, Anlagendeckung, Fremdkapitalstruktur und -quellen, Fristigkeit der Fremdfinanzierung),
- Analysen zum Cash-to-cash-Zyklus im Zeitverlauf (Zahlungsziele im Zeitverlauf, Reichweiten der Bestände),
- Bonitätsbeurteilung auf der IFD-Ratingskala (Initiative Finanzstandort Deutschland).¹⁹

V. Analysetools für die kurzfristige Entwicklung des Unternehmens

Der DATEV-Controllingreport²⁰ als Auswertungsmodul aus der laufenden Finanzbuchhaltung eignet sich besonders zur Analyse der kurzfristigen Entwicklung des Unternehmens und somit als Analysetool im Bereich der operativen Krise.

Der Controllingreport umfasst Auswertungen

- zur Ertragslage,
- zur Liquidität,
- zu den Top-10-Kunden und -Lieferanten,
- zu Kapitalbewegungen im Gesellschafter- bzw. Privatbereich,
- zum Soll-Ist-Vergleich, sofern Plandaten erfasst wurden.

Er ergänzt somit die klassischen Formen der betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Rechnungswesens, die in den folgenden Ausprägungen vordefiniert angeboten werden:

- kurzfristige Erfolgsrechnung (auch mit Einzelkontennachweis) als Monatsauswertung, Vorjahresvergleich und monatsbezogene Zeitreihe
- Bewegungsbilanz,
- statische Liquidität,
- Summen- und Saldenliste.

Exemplarisch wird nachfolgend eine klassische Auswertung zur „statischen Liquidität“ dargestellt:

		Auswertung: Nr.1 DATEV-BWA 1/KG3				Statische Liquidität			
Zeile	Bezeichnung	Zum Dezember 2009				Zum November 2009			
		Mittel	Verbindlichkeiten	Über-/Unterdeckung	D. Grad	Mittel	Verbindlichkeiten	Über-/Unterdeckung	D. Grad
3020									
3040	Kasse	169,08				297,31			
3080									
3100	Postbank	13.835,59				35.527,53			
3120									
3140	Bank	291.340,86	38.552,87			271.517,44	146.100,73		
3160									
3180	Banliquidität	305.345,53	38.552,87	266.792,66	7,92	307.342,28	146.100,73	161.241,55	2,10
3200									
3220									
3240	Wertpapiere								
3260									
3280	Forderungen L.u.L.	245.032,34				248.966,59			
3300									
3320	Sonst. Vermög.Ggst.	5.371,83							
3340									
3360	Vor-/USt-Saldo	78,49					24.233,33		
3380									
3400									
3420	Verbindl. L.u.L.		167.726,93				168.783,47		
3430									
3440	Wechselverbindl.								
3450									
3460	Sonst. Verbindl.		466.149,61				56.106,32		
3480									
3500	Liquidität 2. Grades	555.828,19	672.429,41	-116.601,22	0,83	556.308,87	395.223,85	161.085,02	1,41

Diese Auswertungen ergeben im Zeitablauf einen guten Überblick über die Entwicklung der kurzfristigen Liquidität.

¹⁹ www.finanzstandort.de.

²⁰ Die Auswertungen erfolgen anhand eines Muster-Datenbestands aus dem DATEV Rechnungswesen. Hier wird naturgemäß kein insolvenzgefährdetes Unternehmen abgebildet.

In den nachfolgenden Beispielen zeigen die Auswertungen des Controllingreports die Entwicklung zum aktuellen Buchungsstand in Relation zum Vorjahreszeitraum. Zunächst wird die Ertragslage im direkten Vorjahresvergleich dargestellt:

Bezeichnung	kumuliert Dez 2009	kumuliert Dez 2008	Abweichung	Abweichung prozentual
Umsatzerlöse	4.718.032,82	4.980.274,60	-262.241,78	-5,27%
Best.Verdg. FE/UE	-5.816,00	-3.766,00	-2.050,00	-54,43%
Gesamtleistung	4.712.216,82	4.976.508,60	-264.291,78	-5,31%
Mat./Wareneinkauf	2.213.133,13	2.454.640,15	-241.507,02	-9,84%
Rohrertrag	2.499.083,69	2.521.868,45	-22.784,76	-0,90%
So. betr. Erlöse	3.529,62	3.529,68	-0,06	0,00%
Betriebl. Rohrertrag	2.502.613,31	2.525.398,13	-22.784,82	-0,90%
Kostenarten:				
Personalkosten	1.253.707,57	1.384.303,55	-130.595,98	-9,43%
Raumkosten	157.386,70	192.709,40	-35.322,70	-18,33%
Betriebl. Steuern	7.618,00	7.618,00	0,00	0,00%
Versch./Beiträge	49.911,81	41.941,24	7.970,57	19,00%
Kfz-Kosten (o. St.)	110.747,81	107.606,64	3.141,17	2,92%
Werbe-/Reisekosten	46.863,42	51.683,92	-4.820,50	-9,33%
Kosten Warenaabgabe	23.187,42	27.384,90	-4.197,48	-15,33%
Abschreibungen	123.465,80	124.340,24	-874,44	-0,70%
Reparatur/Instandh.	20.988,19	22.179,26	-1.191,07	-5,37%
Sonstige Kosten	157.427,81	160.456,08	-3.028,27	-1,89%
Gesamtkosten	1.951.304,53	2.120.223,23	-168.918,70	-7,97%
Betriebsergebnis	561.308,78	405.174,90	146.133,88	36,07%
Zinsaufwand	86.012,85	88.134,56	-2.121,71	-2,41%
Sonst. neutr. Aufw	10.298,28	10.555,90	-257,62	-2,44%
Neutraler Aufwand	96.311,13	98.690,46	-2.379,33	-2,41%
Zinserträge	2.059,09	1.100,40	958,69	87,12%
Sonst. neutr. Ertr	19.214,17	172.169,92	-152.955,75	-88,84%
Neutraler Ertrag	21.273,26	173.270,32	-151.997,06	-87,72%
Ergebnis vor Steuern	476.270,91	479.754,76	-3.483,85	-0,73%
Steuern Eink.u. Ertr	150.724,63	151.753,55	-1.028,92	-0,68%
Vorläufiges Ergebnis	325.546,28	328.001,21	-2.454,93	-0,75%

Veränderungen in den Kostenstrukturen werden hier sofort deutlich. Im obigen Beispiel konnte der Rückgang in der Gesamtleistung durch eine verbesserte Wareneinsatzquote und Einsparungen im Bereich der sonstigen Kosten kompensiert werden.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse sind im Kontext mit den dahinter stehenden wirtschaftlichen Grundlagen („Lebenssachverhalte“) zu hinterfragen und können als Basis für erste Sanierungsansätze herangezogen werden. In jedem Fall stellen sie auch die Grundlage für (Liquiditäts-)Planungen eines Fortführungszeitfensters²¹ dar.

Ergänzend zur Analyse der globalen Umsätze können die Entwicklungen der mit den einzelnen Kunden getätigten Umsätze im Detail ausgewertet werden:

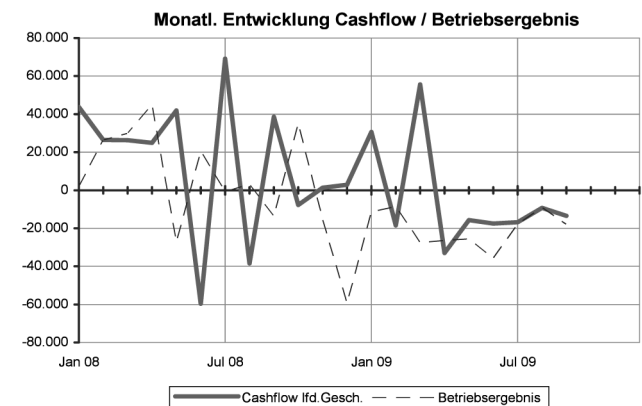
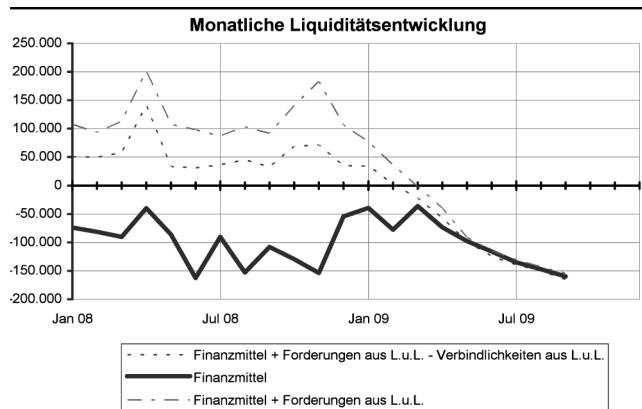
	kumuliert Dez 2009	kumuliert Dez 2008
1 Möbel Testgruber	945.646,72	993.016,38
2 Möbelhaus Exempelklimke	682.802,77	718.917,20
3 Möbelhaus Beispielmeiser	474.298,28	510.991,18
4 Fischertest Möbel	425.793,59	424.396,37
5 Einrichtungshaus Finkmuster	390.024,21	419.298,99
6 Buchhaus Musterwolf	365.807,17	404.907,72
7 Einrichtungshaus Rothmuster	340.615,67	347.708,25
8 Versandhaus Testfrieese	270.769,55	280.242,56
9 Möbeltest Raabe	230.443,36	245.921,38
10 Provence-Meuble Muster	200.210,97	210.433,81

Eine weitere Auswertung im Controllingreport stellt die Entwicklung der Liquidität in Form einer Kapitalflussrechnung dar. Klassisch werden die Mittelströme der Bereiche „laufende Geschäftstätigkeit“, „Finanzierung“ und „Investitionstätigkeit“ herausgearbeitet. Die Summe der Zahlungsströme ergibt dann die Veränderung in den Finanzmitteln in der Betrachtungsperiode. Ergänzend werden als künftig ein-

und auszahlungswirksam Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in die Betrachtung mit aufgenommen.

Bezeichnung	kumuliert Dez 2009	kumuliert Dez 2008	Abweichung
Finanzmittel am Beginn der Periode	31.509,94	-11.631,93	43.141,87
Einzahlungen von Kunden	5.538.613,88	5.871.799,80	-333.185,92
- Auszahlungen an Lieferanten	3.242.605,06	3.564.749,60	-322.144,54
- Auszahlungen an Beschäftigte	1.248.224,66	1.375.750,89	-127.526,23
+ sonstige Einzahlungen	17.059,27	5.222,73	11.836,54
- sonstige Auszahlungen	563.400,37	679.734,59	-116.334,22
Cashflow lfd. Geschäftstätigkeit	501.443,06	256.787,45	244.655,61
- Auszahlungen an Unternehmer	150.000,00	150.000,00	0,00
+ Einzahlungen aus Kreditaufnahme	0,00	100.000,00	-100.000,00
- Auszahlungen aus Kredittilgung	197.766,93	221.994,89	-24.227,96
Cashflow Finanzierung	-347.766,93	-271.994,89	-75.772,04
Einzahlungen aus Verk. v. Sachanlagen	21.526,89	117.131,10	-95.604,21
- Auszahlungen für Invest. Sachanlagen	6.307,69	62.241,97	-55.934,28
- Auszahlungen für Invest. immat. Gegenst.	3.612,61	1.672,27	1.940,34
+ Einzahlungen aus Verk. v. Finanzanlagen	0,00	75.132,45	-75.132,45
- Auszahlungen kfr. Finanzdisposition	200.000,00	70.000,00	130.000,00
Cashflow aus Investition	-188.393,41	58.349,31	-246.742,72
Zahlungswirksame Veränderungen	-34.717,28	43.141,87	-77.859,15
Finanzmittel am Ende der Periode	-3.207,34	31.509,94	-34.717,28
Finanzmittel			
+ Forderungen aus L.u.L.	207.538,49	232.750,85	-25.212,36
Finanzmittel			
+ Forderungen aus L.u.L.			
- Verbindlichkeiten aus L.u.L.	39.811,56	66.710,69	-26.899,13

Zu diversen tabellarischen Übersichten existieren auch vordefinierte Grafiken, die einen schnellen Überblick ermöglichen. Bei einem Krisenunternehmen könnte diese grafische Auswertung folgendes Bild zeichnen:



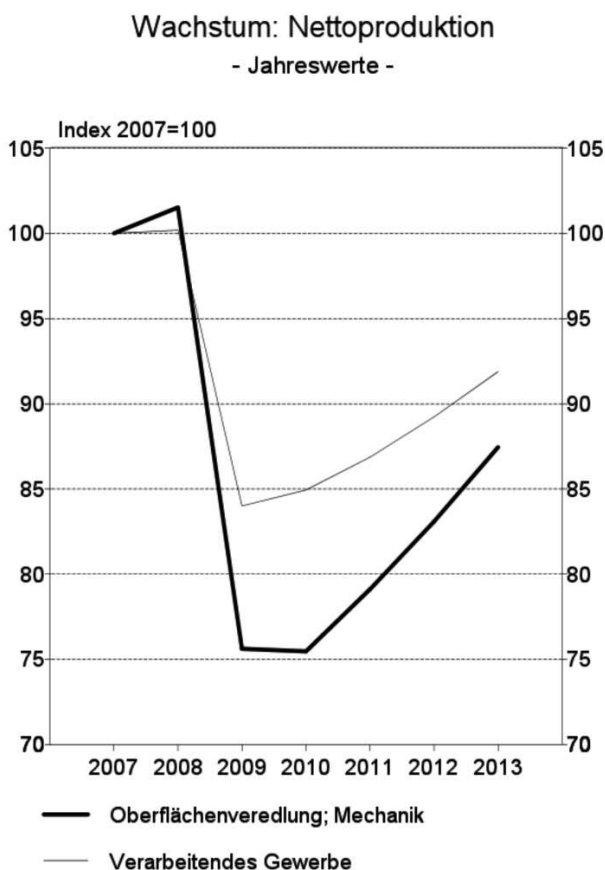
21 Im Rahmen einer Fortführungsplanung sind alle Kostenarten auf ihre Relevanz im jeweiligen Zeitfenster (z.B. Insolvenzzeldzeitraum) zu prüfen (Zero-Base-Budgeting). Insolvenzzrechtliche Sonderrechte, wie sie sich z.B. durch gerichtliche Einzelermächtigungen oder Sonderkündigungsrechte nach Insolvenzeröffnung ergeben, sind hier ebenfalls zu berücksichtigen.

Diese Auswertungen zur Liquiditätsentwicklung können auch erste Hinweise auf den Zeitpunkt einer Zahlungsunfähigkeit liefern.

VI. Analyse der Unternehmensentwicklung im Branchenkontext

Brancheninformationen aus der DATEV LEXinform-Datenbank helfen, die Daten des Unternehmens im Branchenkontext zu interpretieren. In LEXinform finden sich Betriebsvergleichszahlen, Brancheneinschätzungen von Banken sowie weitere Quellen.

Nachfolgend zeigt ein Beispiel, wie die Branche des insolventen Unternehmens selbst (mechanische Bearbeitung von Metallteilen) über die entsprechende Feri²²-Branchenanalyse dargestellt wurden.



Aus der DATEV LEXinform-Datenbank lassen sich ebenfalls Branchenvergleichszahlen ableiten. Branchenvergleichszahlen finden sich in diversen Branchenbriefen der Kreditinstitute, die in der Datenbank regelmäßig aktualisiert werden. Daneben ermittelt die DATEV selbst aus den anonymisierten Daten der realen Finanzbuchhaltungen, welche im Rechenzentrum gespeichert sind, Aussagen zur Kostenstruktur von Unternehmen der verschiedenen Branchen.

Die Datenbanken der DATEV differenzieren dabei nach einer Vielzahl von Branchen und dort wiederum nach Umsatzklassen, da die Kostenstruktur hier z.T. stark unterschiedlich ist.

Im nachfolgenden Beispiel wurden diese Informationen genutzt, um die Kostenstruktur des insolventen Unternehmens zu analysieren:

	DATEV Betriebsvergleich in %	insolventes Unternehmen BWA 12/2008 in %
Umsatzerlöse	100,00	100,00
Material, Stoffe, Waren	30,76	43,33
Rohhertrag	69,24	56,67
Sonstige betriebliche Erlöse	2,38	0,00
Betrieblicher Rohhertrag	71,62	56,67
Personalkosten	15,34	14,14
Raumkosten	20,68	17,76
Betriebliche Steuern	0,28	0,00
Versicherungen / Beiträge	1,88	0,54
Besondere Kosten	0,06	0,00
Kfz-Kosten ohne Steuern	2,35	0,00
Werbe-/Reisekosten	1,19	2,80
Kosten Warenabgabe	0,41	0,00
Abschreibungen	2,24	0,00
Reparatur/Instandhaltung	0,74	0,08
Sonstige Kosten	7,24	9,33
Gesamtkosten	52,41	44,65

Es wurde deutlich, dass das Unternehmen mit einem zu hohen Wareneinsatz (hier 43,33 %) arbeitet. Im Branchenvergleich werden ca. 31 % erreicht, bei einer höherwertigen Produktpalette können auch noch ca. 35 % als Durchschnitt gelten. Den durch den hohen Wareneinsatz begründeten Kostennachteil konnten auch die weiteren Betriebskosten, die unter dem Schnitt lagen, nicht kompensieren.

Signifikante Abweichungen in einzelnen Kostenarten können auch erste Anhaltspunkte bieten für mögliche auf Gesellschafterebene begründete Ausgaben. Exemplarisch sind hier überhöhte Einkaufspreise, Provisionsvereinbarungen etc. zu nennen.

VII. Fazit

Das Instrumentarium, welches über die DATEV-Programme zur Verfügung gestellt wird, eignet sich für den vom Insolvenzgericht bestellten Sachverständigen bzw. (vorläufigen) Insolvenzverwalter vor allem, um sich einen schnellen Überblick über strategische und operative Krisenursachen sowohl auf Ertrags- als auch auf Liquiditätsseite zu verschaffen. Grundlage für die Anwendungen müssen Rechenwerke in hinreichender Qualität sein. Hierüber hat sich der Sachverständige bzw. (vorläufige) Insolvenzverwalter daher vorrangig einen Überblick zu verschaffen. Auch erste Ansätze im Rahmen einer zivil- und strafrechtlich relevanten Analyse der Zahlenwerke lassen sich herausarbeiten.

²² Bei den diesbezüglichen Inhalten der DATEV-Datenbank handelt es sich um Auszüge aus umfangreichen Branchendossiers der FERi Research GmbH.