



LEARN@LUNCH KRISENFRÜHWARNINDIKATOREN BEI UNTERNEHMEN





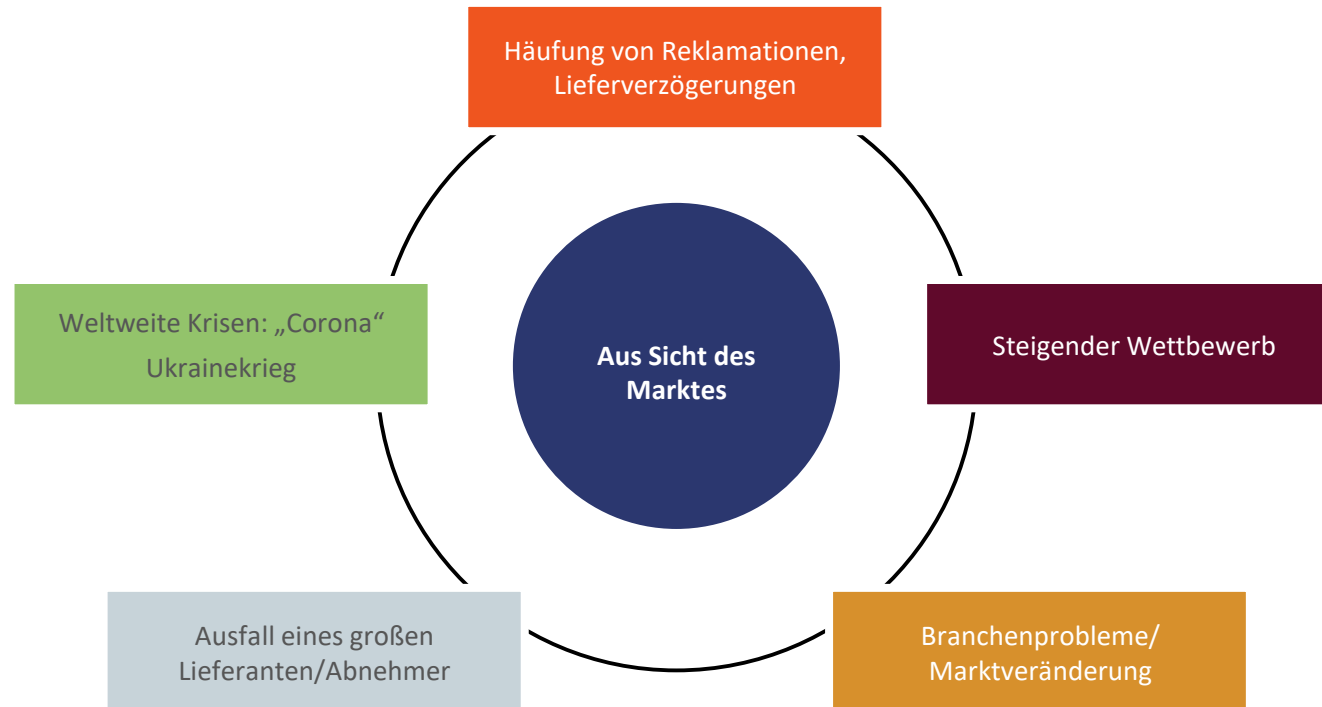
Wie können Krisen frühzeitig erkannt werden, um Handlungsalternativen zu entwickeln?

- Frühwarnindikatoren aus verschiedenen Perspektiven
- Balanced Score Card als Instrument der Krisenfrüherkennung
- Kennzahlen als Krisenindikatoren
- Credit Watch List der Banken

Frühwarnindikatoren aus verschiedenen Perspektiven



Frühwarnsignale aus dem Markt





Frühwarnkriterien im Unternehmen

Starker Anstieg des Vorratsvermögens/Risiko bei der Lagerhaltung/Starker Anstieg der Kundenforderungen

Umstellung von Skonto auf Zielzahlung

Hockey-Stick-Planungen

Auslaufende Produkte/Marktanteilsverluste/rückläufige Nachfrageentwicklung

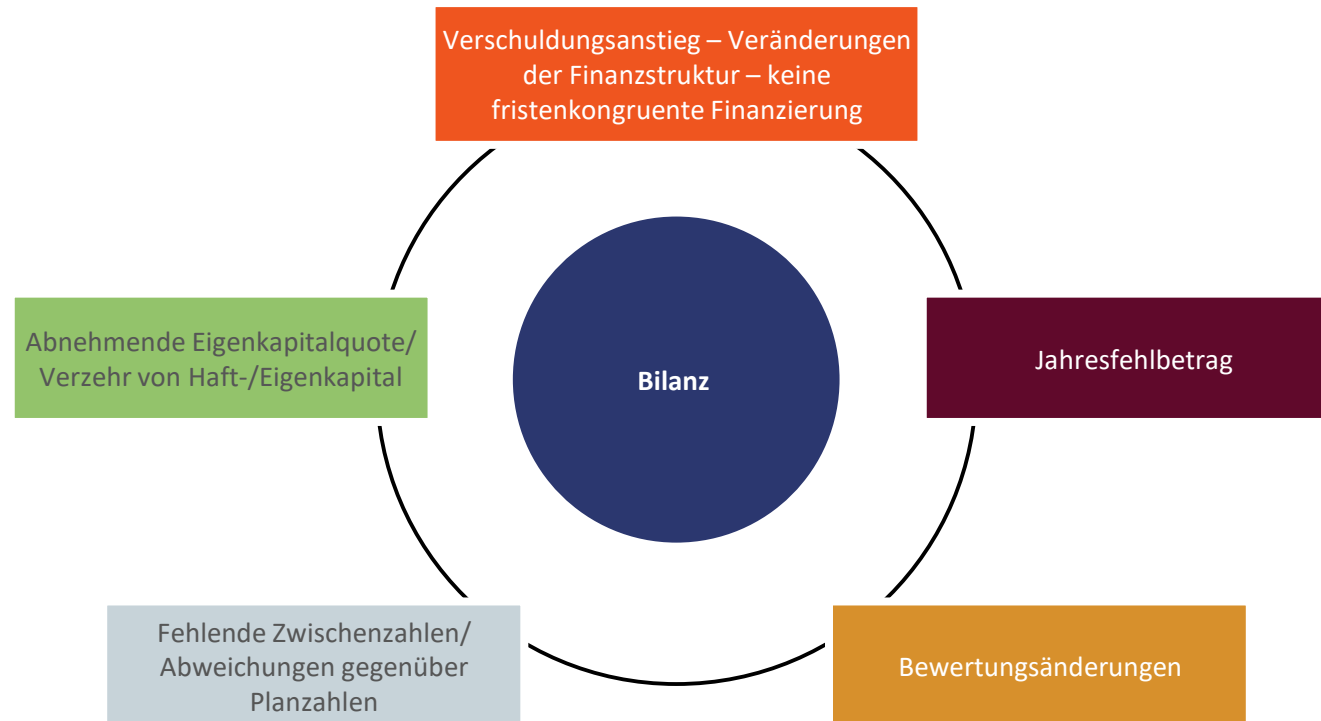
Unkontrolliertes Wachstum ohne ausreichendes Eigenkapital

Unternehmensführung/Schwaches überaltertes, patriarchisches Management

Auftragssituation/Starke Abhängigkeit von wenigen Kunden/Risiko aus Abnahmeverpflichtungen

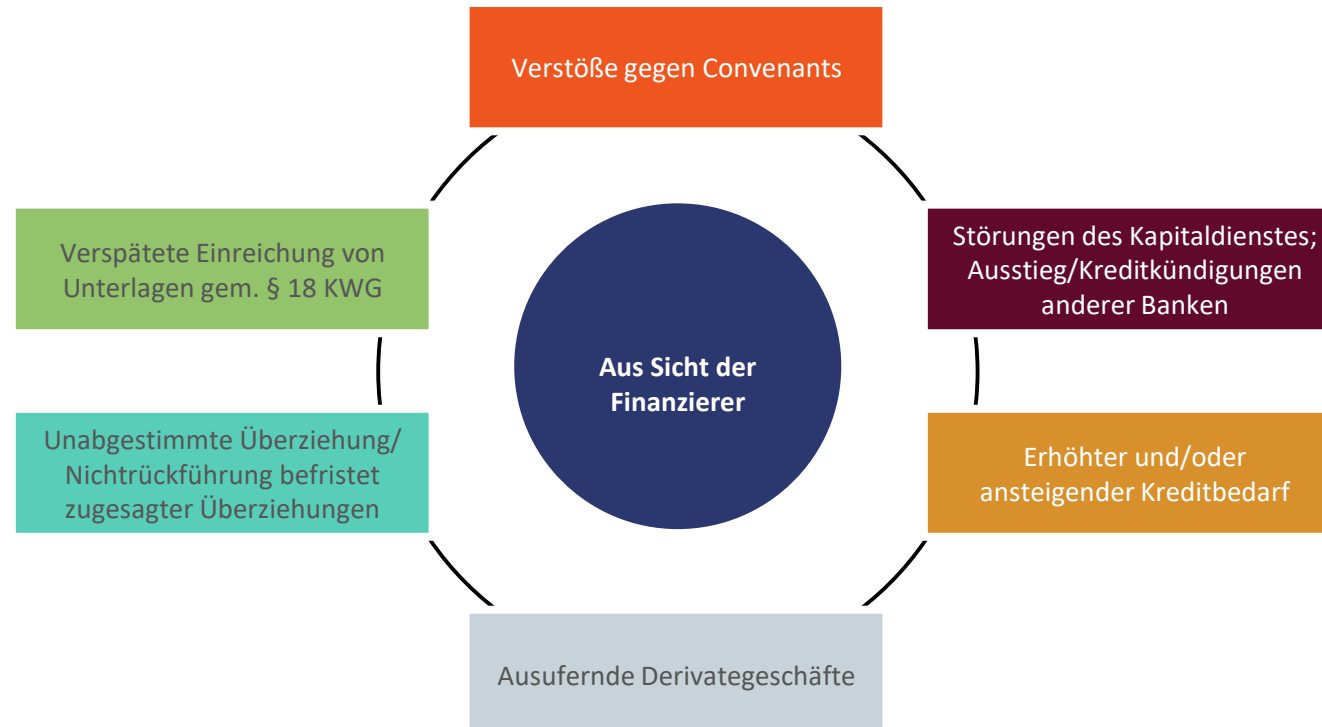


Bilanzmerkmale die auf eine Krise hindeuten





Frühwarnindikatoren aus verschiedenen Perspektiven





Frühwarnkriterium – Breach of Covenant

Ein Covenant ist eine Klausel/Nebenabrede in Kreditdokumentationen
Zusicherung des Kreditnehmers,
während der Laufzeit bestimmte Vereinbarungen (zumeist Kennzahlen) einzuhalten



Gängige financial Covenants

- / Debt Service Coverage Ratio/
Schuldendienstdeckungsgrad
- / Interest Coverage Ratio/Zinsdeckungsgrad
- / Eigenkapital-Quote
- / Total CAPEX/maximales Investitionsvolumen

Gängige non-financial Covenants

- / Pari-Passu
- / Cross default
- / Change of control
- / Reporting



Balanced Score Card als Instrument der Krisenfrüherkennung





Balanced Score Card als Instrument der Krisenfrüherkennung

Leitlinie für Führungskräfte | Leitfaden zur Nutzung von Potentialen

Identifizierung von Verbesserungspotentialen, Stärken sowie Auskunft über Defizite

Betrachtung aus Prozess-, Kunden- und Finanzperspektive

Definition von Kennzahlung für die Steuerung des Unternehmens

Krisenfrüherkennung § 1 StaRUG

„...**(Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. ...“**

Kennzahlen als Krisenindikatoren



Beispiele für Finanzkennzahlen

- **Debt Service Coverage Ratio/Schuldendienstdeckungsgrad**

- $$DSCR = \frac{EBITDA}{Zinsaufwand + Tilgungszahlungen}$$

- ab 31.12.2022: 3,9 x

- ab 31.12.2023: 3,0 x nachfolgende Stichtage bis zur vollständigen Darlehensrückführung: 2,5 x

- **Interest Coverage**

- $$ICR = \frac{EBIT}{Zinsaufwand}$$

- **Eigenkapital-Quote**

- $$EKQuote = \frac{\text{wirtschaftliches Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$



Beispiele für Finanzkennzahlen

EBIT und EBITDA

- Jahresüberschuss/-fehlbetrag
- +/- Steuern vom Einkommen und Ertrag
- + unregelmäßige/ periodenfremde Aufwendungen
- „ „ Erträge
- + Zinsen und ähnliche Aufwendungen
- + Verluste aus Beteiligungen
- ./. Erträge aus Beteiligungen

- = **EBIT**
- + Planmäßige Abschreibungen

- = **EBITDA**



Financial Covenants – Definition von Kennzahlen in Kreditdokumentationen

Rentabilitätsbezogen

- / Umsatzrentabilität
- / EBIT
- / EBITDA

Liquiditätsbezogen

- / Mindest-Liquidität: Einhaltung bestimmter Liquiditätsanforderungen
- / Liquidität III. Grades
- / Debitorenlaufzeit und/oder Umsatzreichweite

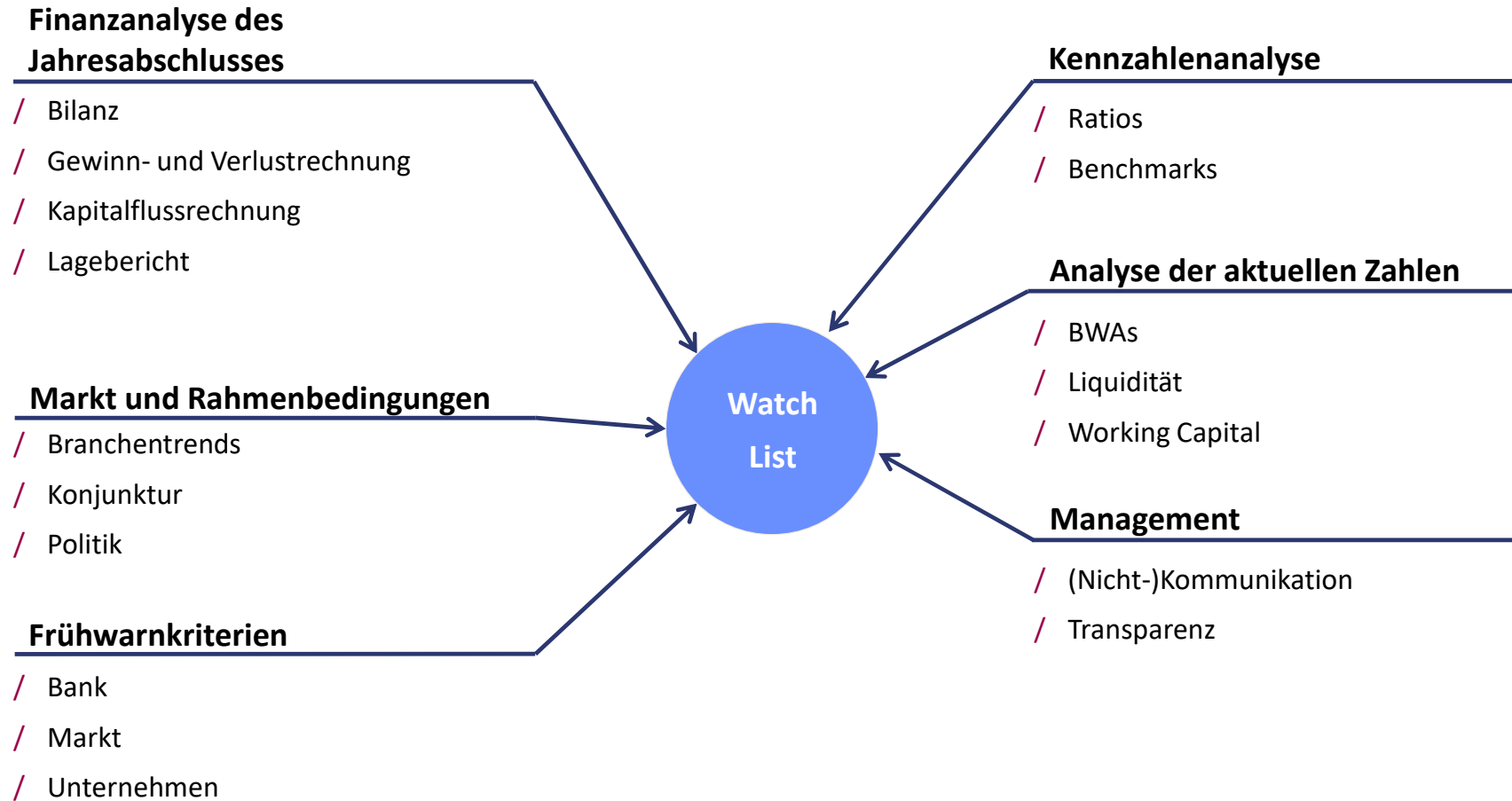
Bilanzspezifisch

- / Mindest-Eigenkapitalausstattung
- / Schuldendeckungsgrad
- / Sicherstellung des Kapitaldienstes durch Schuldendienstdeckungsgrad

Credit Watch List der Banken

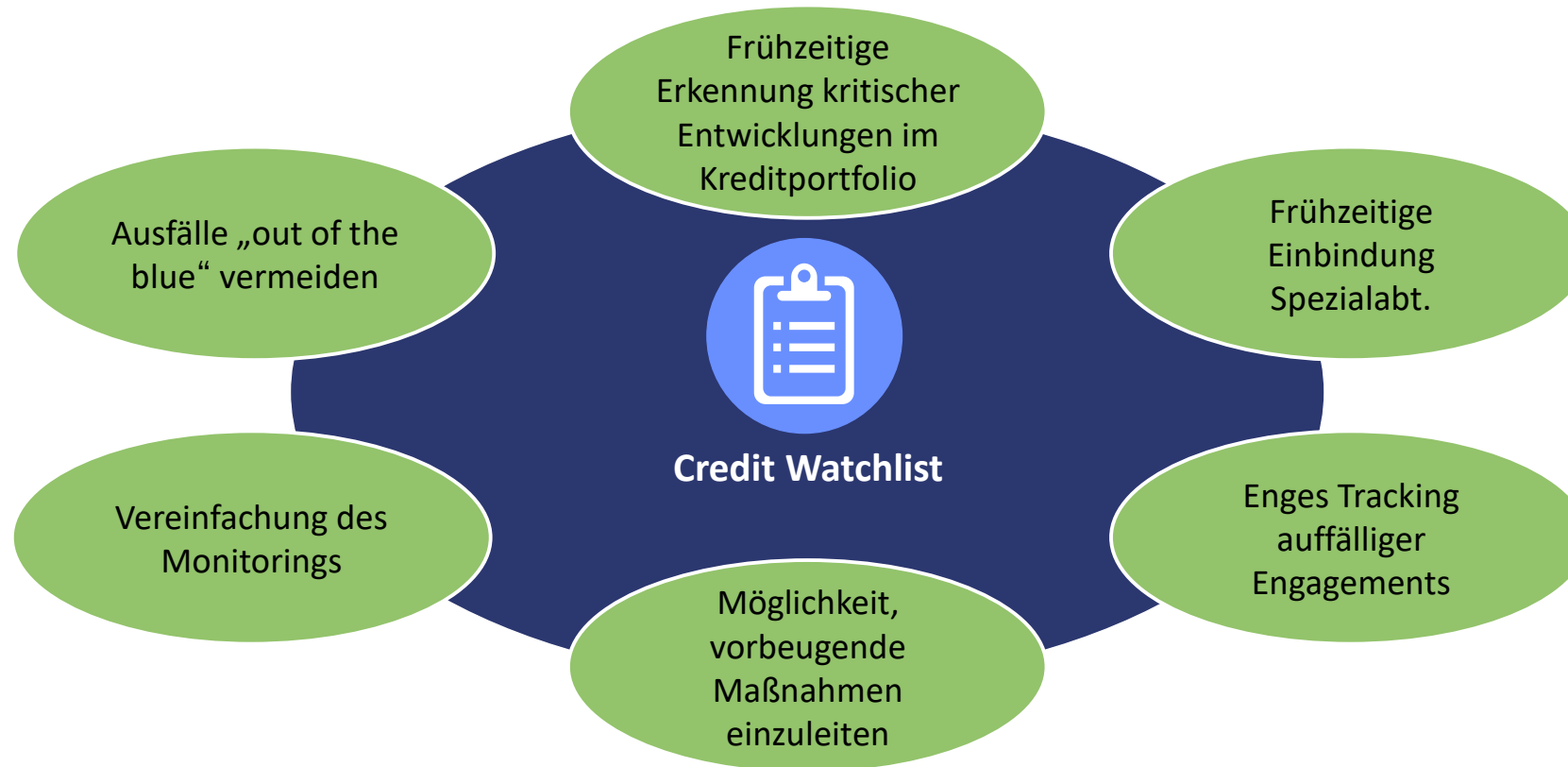


Watchlist: zahlenbasierte „harte“ als auch „weiche“ Fakten finden Einfluss





Credit Watch List als Frühwarn-System







Eva Ringelspacher

- Senior Manager
- +49 171 14 47 738
- eringelspacher@deloitte.de

Seit dem 1. Mai verstärkt Eva Ringelspacher als Senior Manager das Frankfurter Team im Bereich Turnaround & Restructuring von Deloitte. Frau Ringelspacher ist seit mehr als 25 Jahren im Bereich Restrukturierung und Sanierung tätig. Ihre Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Sanierungsgutachten und Financial Services.

Sie berät Unternehmen bei der finanziellen Restrukturierung, der Erstellung von Sanierungs- und Finanzierungskonzepten und unterstützt bei der Stakeholder Kommunikation. Die erfahrene Juristin und Bankenexpertin hat in den vergangenen Jahren u. a. Restrukturierungen und Sanierungen von Large Caps, Sanierungen von LBO-Finanzierungen und Cross Border-Restrukturierungen federführend betreut.

Frau Ringelspacher ist Mitglied im erweiterten Vorstand der TMA Deutschland und President Elect der TMA Europe sowie Vorsitzende der TMA NOW Deutschland. Darüber hinaus ist sie Mitglied im Board of Trustees der TMA Global. Sie spricht regelmäßig auf Konferenzen und Seminaren. Zudem ist sie Mitautorin bei verschiedenen Fachbüchern und hat diverse Beiträge in Fachzeitschriften veröffentlicht.

**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**