

Sanierung eines kommunalen Unternehmens: Unternehmensanalyse

Von Steffen Beck und Caroline Burmeister, Stuttgart*)

I. Einleitung

Für die Sanierung eines Unternehmens haben sich durch das Zusammenspiel von rechtlicher Anforderung und praktischer Erfahrung Vorgehen entwickelt, die die Chance auf eine erfolgreiche Sanierung erhöhen. Dazu gehört eine ausführliche Unternehmensanalyse. In der Privatwirtschaft ist dies schon lange etabliert. Berührungsschwierigkeiten gibt es aktuell noch bei der Sanierung kommunaler Unternehmen. Der nachfolgende Aufsatz soll einen Beitrag dazu leisten, diese Hemmnisse zu beseitigen. Die einzelnen Schritte einer Unternehmensanalyse werden im Folgenden zunächst theoretisch erläutert (Vorgehen) und dann jeweils durch ein Beispiel ergänzt (Anwendung).

Dazu dient hier die erfundene Stadt Weinberg in Baden-Württemberg und die von ihr gegründete Stadtwerke Weinberg GmbH. Die Stadtwerke stellt die Strom- und Gasversorgung der Stadt sicher und betreibt außerdem ein Parkhaus sowie ein Freibad.

II. Analyse des Unternehmens

Bei der Unternehmensanalyse wird die bisherige Historie eines Unternehmens über den aktuellen IST-Zustand bis hin zur wahrscheinlichen Weiterentwicklung betrachtet. Die einzelnen Schritte der Unternehmensanalyse orientieren sich daran und gliedern sich in Gegenwart oder Zukunft des Unternehmens; sie sind im Schaubild ersichtlich.

Die Beschreibung des Unternehmens nimmt die Gegebenheiten in Vergangenheit und Gegenwart in den Blick. Die Beurteilung der Vermögens-, Finanz und Ertragslage zeigt die finanzielle Entwicklung in der Vergangenheit bis hin zu aktuellen Werten. Die Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung beurteilen regelmäßig den IST-Zustand mit einer lediglich kurz- bis mittelfristigen Vorausschau in die Zukunft. Die Unternehmensplanung, Sanierungsmaßnahmen und weiteren Schritte beziehen sich auf künftige kurz- und langfristige Maßnahmen, die aufgrund der aktuellen Situation unternommen werden.

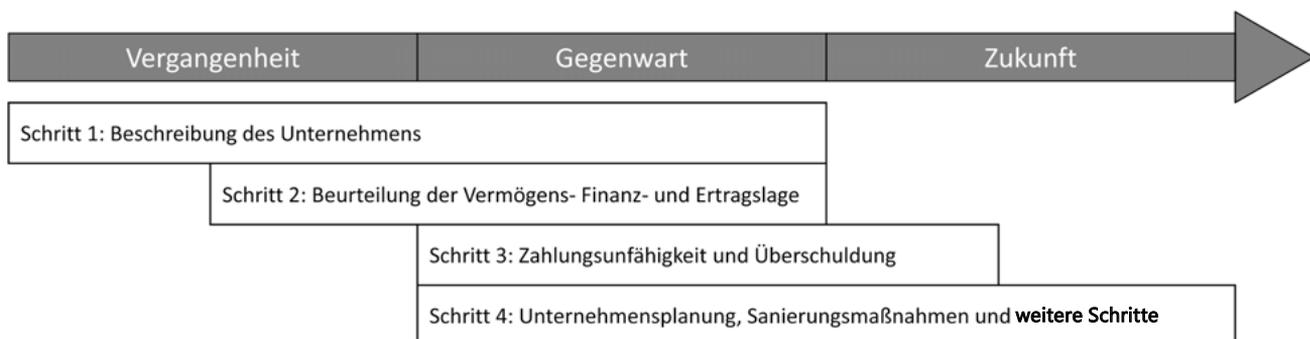


Schaubild: Einzelne Schritte der Unternehmensanalyse (eigene Darstellung)

*) Steffen Beck ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Managing Partner der PLUTA Rechtsanwalts GmbH und Geschäftsführer der PLUTA Management GmbH. Caroline Burmeister ist Wirtschaftsjuristin (LL.B.), Linguistin (B.A.) und im Bereich der Insolvenzverwaltung für die PLUTA Rechtsanwalt GmbH tätig.

1. Schritt 1: Beschreibung des Unternehmens

a) Vorgehen

Am Anfang erfolgt eine detaillierte Beschreibung des Unternehmens. Diese Informationen wird der Sanierungsberater in den ersten Gesprächen von der Geschäftsführung einholen. Sie beinhalten dabei typischerweise die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse sowie die Beteiligungsverhältnisse, außerdem den Zweck des Unternehmens, eine kurze Geschichte bzw. einen Überblick über die Entwicklung des Unternehmens sowie den Standort. Ferner wird die Entwicklung des Umsatzes bereits kurz dargestellt sowie ein Überblick über die Finanzierungslage gegeben. Zusammengefasst werden die Erkenntnisse in einer sog. SWOT-Analyse. Diese stellt Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) einander gegenüber.

b) Anwendung

Die Stadtwerke Weinberg GmbH wird zu 100 Prozent von der Stadt Weinberg gehalten. Sie hat ein Stammkapital von 500.000 Euro. Die Geschäftsführung hat ein angestellter Geschäftsführer inne.

Die GmbH wurde 2002 gegründet, um als regionaler Anbieter von Gas und Strom zu fungieren. Seit 2008 betreibt sie außerdem das städtische Parkhaus. In 2018 wurde zusätzlich ein Freibad aufwendig ausgebaut und renoviert, das seither ebenfalls von den Stadtwerken betrieben wird.

Die Stadtwerke haben ihren Sitz im Zentrum der Stadt Weinberg, die verkehrstechnisch gut an die umliegenden Großstädte angrenzt. Weinberg selbst hat knapp 60.000 Einwohner.

Die Finanzierung des Unternehmens findet hauptsächlich über Eigenkapital statt. Fremdkapital liegt lediglich in Form eines KfW-Kredits über derzeit 100.000 Euro und eines Kontokorrentkredits über 400.000 Euro, von dem aktuell 120.000 Euro beansprucht werden, vor.

Stärken der Stadtwerke sind unter anderem die zentrale Lage in der Stadt, die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter und die Beteiligung der Stadt Weinberg. Schwächen zeigen sich hingegen in der Abhängigkeit der Energiebeschaffung. Ferner ist das Parkhaus stark renovierungsbedürftig und das Freibad konnte bislang keine schwarzen Zahlen schreiben. Chancen liegen insbesondere im Ausbau der erneuerbaren Energien und in der wachsenden Infrastruktur der Stadt. Risiken bestehen in der Teuerung der Energiepreise sowie in der Versorgungssicherheit, ferner in der aufkommenden Ressourcenknappheit sowie in Vertragsbindungen kombiniert mit erhöhten Einkaufspreisen.

2. Schritt 2: Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

a) Vorgehen

Bei der Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage werden je nach Umfang die letzten drei bis fünf Jahre betrachtet. Die entsprechenden Werte erhält der Sanierungsberater von der durch die Gesellschaft beauftragten Steuerberatung bzw. Finanzbuchhaltung. Diese kann extern oder

intern im Unternehmen vorhanden sein. Bei der Ertragslage wird die Entwicklung der Gewinn- und Verlustrechnung betrachtet. Maßgebliche Positionen können dabei detaillierter dargestellt werden, damit festgestellt werden kann, in welchen Bereichen Kosten gestiegen sind. Die Vermögenslage hingegen bezeichnet die bilanzielle Erfassung der Kennzahlen, sie zeigt wie sich die Aktiv- und Passivwerte des Unternehmens entwickelt haben und wo die Vermögenswerte des Unternehmens liegen. Die Finanzlage ergibt sich aus der Ertrags- und Vermögenslage und zeigt die Liquiditätsentwicklung.

b) Anwendung

Die Umsätze der Stadtwerke Weinberg GmbH sind seit 2020 infolge der Auswirkungen der Maßnahmen zur Bekämpfung der Coronapandemie rückläufig. Zunächst musste die geplante Renovierung des Parkhauses verschoben werden. Durch gestiegene Rohstoffpreise mussten die Verträge mit den Baubetrieben angepasst werden, sodass mit höheren Ausgaben als ursprünglich geplant kalkuliert werden muss.

Das Freibad konnte aus dem gleichen Grund nicht wie beabsichtigt im Sommer 2020 öffnen. In 2021 war das Besucheraufkommen aufgrund der damaligen Auflagen viel geringer als erhofft. Geplant war, die Kosten der Renovierung spätestens bis Ende 2021 ausgeglichen zu haben. Dies gelang nicht. Die dadurch entstandenen Verluste konnten nicht wieder aufgeholt werden.

Zu weiteren Verlusten kam es dann insbesondere im zweiten Quartal 2022 infolge des Russland-Ukraine-Krieges. Erhöhte Kosten in der Gasbeschaffung sowie Lieferengpässe verschlechterten die Lage der Stadtwerke. Aufgrund der Verluste verringerte sich dann das Eigenkapital. Die Liquidität konnte nur durch den KfW-Kredit sichergestellt werden.

3. Schritt 3: Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung

a) Vorgehen

Die bisherige, eher betriebswirtschaftliche Betrachtung der Unternehmenssituation wird nun durch die rechtliche Risikobetrachtung hinsichtlich des Vorliegens von Insolvenzgründen geprüft. Diese können entweder in der Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO oder in der Überschuldung gem. § 19 InsO liegen.

Zahlungsunfähigkeit liegt gem. § 17 InsO vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Rechnerisch kann die Ermittlung durch Aufstellung einer Liquiditätsbilanz erfolgen. Dabei muss auch geprüft werden, ob es sich nicht nur um eine Zahlungsstockung handelt. So entschied der BGH mit seinem Grundsatzurteil vom 24. 5. 2005 – IX ZR 123/04:

„Beträgt eine innerhalb von drei Wochen nicht zu beseitigende Liquiditätslücke des Schuldners weniger als 10 Prozent seiner fälligen Gesamtverbindlichkeiten, ist regelmäßig von Zahlungsfähigkeit auszugehen, es sei denn, es ist bereits absehbar, dass die Lücke demnächst mehr als 10 Prozent erreichen wird. Beträgt die Liquiditätslücke des Schuldners 10 Prozent oder mehr, ist regelmäßig von Zahlungsunfähigkeit auszugehen, sofern nicht ausnahmsweise mit an Sicher-

heit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Liquiditätslücke demnächst vollständig oder fast vollständig beseitigt werden wird und den Gläubigern ein Zuwarten nach den besonderen Umständen des Einzelfalls zuzumuten ist.¹⁾

Diese Rechtsprechung wurde in den Folgejahren durch weitere Urteile gefestigt und weiterentwickelt.²⁾ So entschied der BGH erst kürzlich, dass die Zahlungsunfähigkeit nicht nur durch zweistufige Prüfung und Erstellung eines Liquiditätsstatus nachgewiesen werden kann, sondern auch durch das Aufstellen mehrerer taggenauer Liquiditätsstatus.³⁾

Um auch die Vorausschau abbilden zu können, wird die Liquiditätsbilanz durch ein zweistufiges Vorgehen erstellt. In der ersten Stufe werden für einen Stichtag die tatsächlich vorhandenen liquiden Mittel den fälligen und ernsthaft eingeforderten Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Sofern das Ergebnis eine Liquiditätslücke von zehn Prozent oder mehr aufweist, wird die zweite Stufe der Prüfung vorgenommen. Dabei wird betrachtet, wie sich die Liquidität in den nächsten drei Wochen entwickelt. Das heißt, dass weitere Positionen in die Bilanz mit aufgenommen werden, wie beispielsweise Forderungen aus Lieferung und Leistungen.

Eine Überschuldung gem. § 19 InsO liegt hingegen vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich. Der Prüfungszeitraum für die Überschuldung beträgt dabei zwölf Monate.

Die Überschuldungsprüfung findet ebenfalls zweistufig statt. Auf der ersten Stufe wird ein Überschuldungsstatus erstellt. Es handelt sich hierbei um eine Stichtagsbetrachtung, bei der im Gegensatz zur Prüfung der Zahlungsunfähigkeit nicht nur liquide Mittel den fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt werden, sondern alle Vermögenswerte allen Verbindlichkeiten. Für den Überschuldungsstatus werden die Werte aus der Handelsbilanz um stille Reserven und stille Lasten korrigiert. Als Ergebnis steht dann eine Überdeckung oder Überschuldung.

Ob die Fortführung des Unternehmens nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist, hängt davon ab, ob eine positive Fortbestehensprognose erstellt werden kann. Dies ist dann die zweite Stufe der Prüfung. Sie beinhaltet neben einer Liquiditätsplanung unter anderem auch Fragestellungen, ob z. B. die Gesellschafter bereit sind, das Unternehmen mit finanziellen Mitteln zu unterstützen, oder ob eventuell ein Unternehmensverkauf angestrebt werden sollte.

Der Prognosezeitraum für die Fortbestehensprognose beträgt grundsätzlich zwölf Monate. Aufgrund der aktuellen Krisenlage erleichterte der Gesetzgeber den Unternehmen die Prüfung. So gilt seit dem 9. 11. 2022 § 4 Abs. 2 Nr. 1 SanInsKG,

nach dem bis zum 31. 12. 2023 der Prognosezeitraum lediglich vier Monate beträgt.

Eine Überschuldung liegt nur dann vor, wenn beide Prüfergebnisse negativ sind. Das heißt, dass die Prüfung der Fortbestehensprognose entfallen kann, sofern der Überschuldungsstatus zu einem positiven Ergebnis kommt. Umgekehrt ist es ebenso möglich, die Fortbestehensprognose auf der ersten Stufe zu prüfen und bei einem positiven Ergebnis die Prüfung der zweiten Stufe zu unterlassen. Welche Stufe zuerst geprüft wird, wird in der Praxis anhand der Umstände des Einzelfalls entschieden.

b) Anwendung

Die rechnerische Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit, das heißt die Liquiditätsbilanz, könnte für die Stadtwerke Weinberg GmbH folgendermaßen aussehen:

Die Liquiditätsbilanz der Stadtwerke Weinberg GmbH zeigt, dass in der ersten Stufe keine Unterdeckung von zehn Prozent oder mehr vorliegt, sodass die zweite Stufe der Prüfung entfallen kann. Bislang liegt also keine Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO vor.

Hinsichtlich der Überschuldungsprüfung wird an dieser Stelle für die Stadtwerke Weinberg GmbH angenommen, dass auch keine Überschuldung vorliegt, da eine konkrete Darstellung der Prüfung den Rahmen dieses Beitrags sprengen würde.

4. Schritt 4: Unternehmensplanung, Sanierungsmaßnahmen und weitere Schritte

a) Vorgehen

Für die Unternehmensplanung und Entwicklung der Sanierungsmaßnahmen wird auf die bestehende Planung der Gesellschaft für die nächsten Jahre zurückgegriffen. Sollte diese nicht vorliegen, muss sie anhand der bisherigen Werte im Rahmen einer integrierten Unternehmensplanung erstellt werden. Dabei werden Annahmen für die Zukunft aufgrund bisheriger Werte getroffen. Ebenfalls Teil der Unternehmensplanung sind u. a. eine angepasste Preiskalkulation, eine entsprechende Deckungsbeitragsrechnung und eine Personalaufwandsanalyse.

Befindet sich ein Unternehmen in der Schieflage, hat dies oft mehrere Gründe. Um geeignete Sanierungsmaßnahmen entwickeln zu können, werden daher außerdem die Krisenarten identifiziert. Dies können beispielsweise eine Stakeholderkrise, darunter fallen Konflikte zwischen den Stakeholdern wie beispielsweise Gesellschafter, Geschäftsführer und Mitarbeiter, oder eine Strategiekrisis, wie beispielsweise eine fehlerhafte Standortwahl oder Fehlinvestitionen, sein. Möglich ist auch eine Produkt- und Absatzkrise mit Nachfragerückgängen oder auch eine Erfolgskrise, die sich u. a. durch starke Gewinnrückgänge bemerkbar macht. Eine Liquiditätskrise zeichnet sich durch unzureichende Kreditfähigkeit und Zahlungsschwierigkeiten aus.

Da die sich daraus ergebenden Sanierungsmaßnahmen einen größeren Zeithorizont und -umfang erfordern, ist zum Abschluss der Unternehmensanalyse die Darstellung konkreter nächster Schritte sinnvoll.

1) BGH, Urteil vom 24. 5. 2005 – IX ZR 123/04 – NJW 2005, 3062.

2) Vgl. bspw. BGH, Urteil vom 10. 12. 2006 – IX ZR 228/03 – NZI 2007, 36; BGH, Urteil vom 8. 10. 2009 – IX ZR 173/07 – NZI 2009, 847; BGH, Beschluss vom 5. 2. 2015 – IX ZR 211/13 – WM 2015, 931; BGH, Urteil vom 19. 12. 2027 – II ZR 88/16 – NJW 2018, 1089; BGH, Beschluss vom 12. 9. 2019 – IX ZR 342/18 – NZI 2019, 850; BGH, Urteil vom 28. 4. 2022 – IX ZR 48/21 – NZI 2022, 733; BGH, Urteil vom 28. 6. 2022 – II ZR 112/21 – NZI 2022, 787.

3) BGH, Urteil vom 28. 6. 2022 – II ZR 112/21 – NZI 2022, 787 Rn. 14.

Liquiditätsbilanz	17. 1. 2023	24. 1. 2023	31. 1. 2023
Aktiva 1			
Kassenbestände	5.000,00 €	0,00 €	6.000,00 €
Bankguthaben	500.000,00 €	250.000,00 €	-120.000,00 €
Offene Kreditlinie	400.000,00 €	400.000,00 €	400.000,00 €
SUMME Aktiva 1	905.000,00 €	650.000,00 €	286.000,00 €
Passiva 1			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	50.000,00 €	135.000,00 €	66.000,00 €
Verbindlichkeiten gemäß Rechnungseingangsbuch	20.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Löhne und Gehälter	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Umsatzsteuern	55.000,00 €	30.000,00 €	85.000,00 €
Lohn- und Kirchensteuer	95.000,00 €	60.000,00 €	35.000,00 €
Versicherungen	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Krankenkassen	15.000,00 €	12.000,00 €	13.000,00 €
Sonstige Verbindlichkeiten	2.000,00 €	9.000,00 €	0,00 €
SUMME Passiva 1	238.000,00 €	246.000,00 €	199.000,00 €
Stufe 1 – ERGEBNIS	667.000,00 €	404.000,00 €	87.000,00 €
+ Liquiditätsüberdeckung/ – Liquiditätsunterdeckung (in %)	280 %	164 %	44 %

Tabelle: Beispiel Liquiditätsbilanz (eigene Darstellung)

b) Anwendung

Für die Stadtwerke Weinberg GmbH sähe die Krisenanalyse folgendermaßen aus:

- Es besteht Einigkeit zwischen der Stadt Weinberg als Gesellschafterin und der Geschäftsführung sowie den Mitarbeitern. Eine Stakeholderkrise besteht nicht.
- Die Investitionen in das Freibad waren aufgrund der ausbleibenden Besucher in 2020 und der rückgängigen Besucher in 2021 noch nicht renditefähig. Es besteht keine Diversifikation hinsichtlich der Energieträger. Die Kosten für die Renovierung des Parkhauses durch die gestiegenen Preise bei den Baubetrieben sind zu hoch. Es besteht eine Strategiekrise.
- Die Kundenzahl für die Energieversorgung wächst. Das Parkhaus wird weiterhin hoch frequentiert verwendet. Das

Freibad verzeichnete in 2022 ein steigendes Besucheraufkommen. Eine Produkt- und Absatzkrise besteht nicht.

- Die Gewinne sind infolge der hohen Kosten stark zurückgegangen. Eine Erfolgskrise liegt vor.
- Die Stadtwerke haben aufgrund rückläufiger Gewinne Zahlungsschwierigkeiten. Eine Liquiditätskrise besteht.
- Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung bestehen nachweislich nicht. Insolvenzreife ist noch nicht eingetreten.

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass die Probleme der Stadtwerke Weinberg GmbH eher auf dem Beschaffungsmarkt als auf dem Absatzmarkt liegen. Dies betrifft insbesondere die Lieferung von Gas als Energieform. Mit einer Neuausrichtung und der Erschließung erneuerbarer Energien könnte die Stadtwerke Weinberg GmbH in diesem Bereich der Strategiekrise entgegenwirken. Außerdem müssten die Verträge

mit den Bauunternehmen hinsichtlich der Renovierung des Parkhauses nachverhandelt werden.

Durch die Diversifikation auf dem Beschaffungsmarkt und Erschließung erneuerbarer Energien ließe sich auch die Erfolgskrise beeinflussen. Das Freibad wird mit Gas beheizt, die Umstellung auf erneuerbare Energien könnte langfristig zu sinkenden Ausgaben führen. Kurzfristig könnte die Wassertemperatur um 3 °C gesenkt werden. Eine Gewinnsteigerung ist dadurch ebenfalls möglich.

Hinsichtlich der Liquiditätskrise stellt sich die Frage, ob die Gesellschafterin, die Stadt Weinberg, weitere Gelder zur Verfügung stellen kann. Möglicherweise muss auch nach Fremdinvestoren gesucht werden.

III. Zusammenfassung

Eine ausführliche Unternehmensanalyse besteht also aus einem Blick in die Vergangenheit zur Feststellung der bisherigen Entwicklung hin zum IST-Zustand und einer zahlenbasierten Vorausschau sowie einer ersten Prüfung möglicher Sanierungsmaßnahmen. Die detaillierte Betrachtung unter Berücksichtigung der chronologisch-historischen Entwicklung lässt dabei eine weitgehende Verringerung des Risikopotenzials zu. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Unternehmensanalyse auch für ein kommunales Unternehmen ein geeignetes Mittel ist, frühzeitig Krisen zu erkennen und diesen angemessen entgegenzuwirken.