

BGA in der Krise: sanieren, aber richtig!

Insider vermuten, dass bis zu 30% der Biogasanlagen in Deutschland wirtschaftlich notleidend sind. Genaue Zahlen gibt es nicht. Steigende Substratpreise werden als Ursache genannt, sind jedoch nur selten der Hauptgrund, wenn es BGA schlecht geht. Hohe Preise verschärfen nur die Situation für Anlagen, denen es ohnehin nicht gut geht. Die Ursachen sind meist vielfältig, und die Möglichkeiten, Abhilfe zu schaffen, sind bei jeder Anlage anders. Die Sanierung von BGA erfordert die ganzheitliche Betrachtung und ein Sanierungskonzept, das anerkannten Standards folgt. Nur damit können die Ursachen erkannt und nachhaltig Abhilfe geschaffen werden. Dazu sind erfahrene Sanierungsfachleute erforderlich, die über technische, wirtschaftliche und Sanierungserfahrung verfügen.

Eine BGA am Rande einer norddeutschen Kleinstadt, im August 2011: die Bank hat dem Betreiber eröffnet, dass sie den Kredit für die gestiegenen Erntekosten nicht bereitstellen wird. Nach zwei Jahren ohne Gewinn und einem Jahr mit erheblichen Verlusten könne man die Kredite nicht mehr ausweiten, zumal die Anlage ja nur 86% Auslastung erreicht habe. Alle Ankündigungen, dass es nun besser werde, wenn die Anlage erst richtig laufe und Nachbesserungen ausgeführt seien, fruchteten nicht mehr. Der Betreiber solle sich umschauen, ob er nicht einen anderen Investor finde, teilte die Bank unverblümt mit. Der Betreiber und sein Mitgesellschafter stehen ratlos vor dem Problem, in wenigen Wochen die Ernte bezahlen zu müssen.

Wenn die Bank „Druck macht“, laufende Rechnungen oder Darlehensraten nicht mehr pünktlich bedient werden können, wenn gar ein neuer Investor als letzter Ausweg erscheint, wird es für Anlagenbetreiber allerhöchste Zeit, sich grundlegend um Abhilfe zu bemühen - besser ist es, schon früher aktiv zu werden, wenn erste Krisenzeichen erkennbar werden.

Nicht warten, bis die Bank drängt

Man könnte meinen, Biogasanlagen seien alle gleich, und deshalb wäre auch die Beseitigung von Schieflagen standardisierbar: das ist weit gefehlt. Jede Anlage ist anders, von der privilegierten Anlage eines Landwirts mit einer einfachen Unternehmensfinanzierung, die mit Mais von eigenen Flächen und ein, zwei weiteren Lieferanten betrieben wird und keine Wärmenutzung hat, bis zur in mehreren Baustufen errichteten Anlage mit einer Vielzahl von Gesellschaftern, Satelliten-BHKWs mit umfassender Wärmenutzung, verschiedenen Rohstoffen und einer komplexen Finanzierungsstruktur. Hinzu kommen unterschiedliche Vergütungsstrukturen und technische Konzepte. Daher muss jede Anlage individuell betrachtet werden, gerade in Krisensituationen.

Die Krisenbewältigung oder Sanierung erfordert einen umfassenden Blick auf das ganze Unternehmen - die Fokussierung auf einzelne technische Aspekte allein reicht nicht aus. Ein Sanierungskonzept muss alle Bereiche einbeziehen.

Für Sanierungskonzepte für Unternehmen hat sich in der Praxis ein „Quasi-Standard“ durchgesetzt, der auch zunehmend von Banken verlangt wird. Dieser Standard ist auch für Biogasanlagen gültig und gibt sowohl dem verantwortlichen Unternehmer wie den Banken Sicherheit, dass alle relevanten Punkte bedacht wurden. Der Standard IDW S6, erarbeitet vom Institut der Wirtschaftsprüfer, gibt den Rahmen und wesentliche Bestandteile eines Sanierungskonzeptes vor. Zwar ist der Standard nur für Wirtschaftsprüfer verpflichtend, in der Praxis hat sich jedoch die Anlehnung an den Standard bei Banken und qualifizierten Unternehmensberatungen durchgesetzt.

Ein S6-Sanierungskonzept beinhaltet eine umfassende Unternehmensanalyse vom Marktumfeld mit den Absatzmöglichkeiten (für BGA etwa Fragen zur EEG-Einstufung, Direktvermarktung, Wärmenutzung) über Einkauf, Produktion, Organisation (für BGA: Anbau- / Rohstoffverträge, Logistik, Ernteorganisation, Betriebsorganisation, Anlagenbetrieb und -leistung, technische Einschätzung, ...) bis hin zu rechtlichen und

finanziellen Verhältnissen. Dabei werden auch alle Vertragsverhältnisse einschließlich der Finanzierung betrachtet.

Der Geschäftsführer haftet im Zweifel persönlich

Aus der Analyse werden die Krisenursache, das Krisenstadium und die Fortführungsprognose abgeleitet. Dies ist sehr wichtig, da der Geschäftsführer in der Krise besonderen - persönlichen - Haftungs- und strafrechtlichen Risiken ausgesetzt ist und unter anderem zur Prognose der Unternehmensfortführung verpflichtet ist. So muss der Geschäftsführer jederzeit (!) sicherstellen, dass kein rechtlicher Grund zur Insolvenzanmeldung vorliegt, der Bundesgerichtshof hat dazu strenge Maßstäbe aufgestellt. Die Prüfung und Darstellung der Zahlungsfähigkeit und der Überschuldung im insolvenzrechtlichen Sinn sind wesentliche Elemente der Fortführungsprognose. Sachkundige Unterstützung mit Sanierungserfahrung und großem Verständnis des Betriebes einer BGA ist dabei unabdingbar, denn für Laien sind die Regelungen kaum durchschaubar und es bestehen Darlegungs- und Interpretationsspielräume. Mit einem Sanierungskonzept nach IDW S6 können die Haftungsrisiken deutlich reduziert werden.

Die Krise überwinden - mit Beiträgen aller Beteiligten

Das Leitbild des sanierten Unternehmens - Bestandteil jedes IDW S6-Sanierungskonzeptes - gibt die Ziele vor, die mit der Sanierung erreicht werden sollen. Diese Zielstellung muss für jede BGA individuell erarbeitet werden.

Zur Erreichung der Sanierungsziele wird ein individueller Maßnahmenplan erarbeitet. Mit umfassenden Sanierungsmaßnahmen wird das Unternehmen in allen Bereichen fit gemacht, Tabus gibt es für eine erfolgreiche Sanierung in der Regel nicht. Maßnahmen umfassen oft sowohl technische Ertüchtigungen wie auch Nachverhandlungen, Optimierungen und Neuordnungen in bestehenden Vertragsverhältnissen, Regelung bestehender Verbindlichkeiten, Optimierung bestehender Finanzierungen, etc. Meistens erfordern Sanierungen Beiträge aller Beteiligten, von Mitarbeitern über Gesellschafter und Lieferanten bis hin zu Banken und anderen Geldgebern. Notwendige Zugeständnisse, Stundungen oder gar Verzichte sind nur mit einem umfassenden Sanierungskonzept zu erreichen. Erst recht gilt dies, wenn zur Sanierung weitere Investitionen erforderlich sind, für die - möglicherweise auf dem Höhepunkt der Krise - zusätzliche Finanzierungsmittel erforderlich werden, um die Krise abzuwenden.

Oft spielen auch persönliche Befindlichkeiten in Verhandlungen, gerade in Krisensituationen, eine große Rolle. Die Einschaltung eines externen Sanierungsberaters kann solche Situationen auflösen und zu einer objektiven Behandlung schwieriger Situationen führen.

Integrierter Gesamtplan: Überblick über die Entwicklung der BGA

Der Istzustand, alle geplanten Maßnahmen und der Zielzustand werden in ihrer Wirkung im Sanierungskonzept in einer integrierten Gesamtplanung, die die Gewinn- und Verlustrechnung, die Bilanz und die Liquiditätsentwicklung in der Prognose zeigt, zusammengefasst und erläutert. Damit wird die Maßnahmenplanung in ein messbares Zahlenwerk überführt und eine klare Prognose erstellt, die als Entscheidungsgrundlage für alle Beteiligten dient.

Sanierung ist möglich

Die Sanierung von in Schieflage geratenen Biogasanlagen ist oft möglich - auch ohne einen Verkauf. Die Sanierung erfordert aber hohe Kompetenz, sowohl originäres Sanierungs-Know-How wie auch technische, organisatorische, wirtschaftliche, finanzielle und rechtliche Expertise sind erforderlich: Sanierungsexperten sind gefragt. Diese müssen überdies noch Erfahrungen mit BGA und im Anlagenbau haben. Diese umfassenden Kompetenzen finden sich in der Regel weder in Ingenieurbüros, noch bei Wirtschaftsprüfern, sondern bei

spezialisierten Beratern, die wissen, wie Sanierung organisiert wird, die den Betrieb einer BGA verstehen, und die, falls nötig, Spezialisten etwa für technische Problemstellungen ggf. hinzuziehen. Erfahrene Berater beseitigen die Ursachen der Krise UND schaffen es, deren Symptome zu mildern.

Dies erkannte auch der Betreiber der Anlage in Norddeutschland. Er ließ für seine Anlage ein Sanierungskonzept erstellen. Seine Lieferanten verzichteten auf rund 20% ihrer rückständigen Forderungen gegen die Zusicherung, zukünftig pünktlich bezahlt zu werden, die Bank räumte die benötigten Mittel ein für die Ernte und für technische Ergänzungsmaßnahmen, gewährte Tilgungsaussetzung für 2 Jahre und einen reduzierten Sanierungszins, die Ernte wurde besser organisiert, so dass 30% der Erntenebenkosten eingespart wurden, Wärmelieferverträge wurden neu verhandelt, wodurch die Wärmeerlöse um fast 40% stiegen, technische Fehler im Anlagenbau und in der Steuerung wurden beseitigt, das undichte Dach des Fermenters erneuert, die beiden Gesellschafter brachten einen angemessenen Beitrag durch Eigenleistungen: das Gesamtpaket war der Schlüssel zum Erfolg. Nach rund 13-monatiger Sanierungsphase zeigt die Anlage heute stabil rund 94% Auslastung, 7% bessere Gasausbeute und erzielt seit einigen Monaten deutliche Gewinne. „Ohne die externe Unterstützung, die mir auch mal „den Kopf gewaschen hat“, die einfach alles angefasst und optimiert hat, hätte ich das nicht geschafft“, sagt der zufriedene Anlagenbetreiber, der den Weg aus der Krise durch den ganzheitlichen Ansatz und den Mut, die Krise offen anzugehen, gefunden hat, heute.

Matthias Bäcker

Dipl.-Kfm., Certified Management Consultant CMC (BDU)

Geschäftsführer der Mammut Consulting GmbH, Kiel

Matthias.baecker@mammutconsulting.de

www.mammutconsulting.de

www.biogas-controlling.de

Kasten 1: Diese Elemente sollten Bestandteil einer BGA-Sanierung sein

- >> Analyse der nachfolgenden Punkte
 - >> Technischer Zustand, notwendige Reparaturen, sinnvolle Änderungen und Ergänzungen
 - >> Substrat- und Erntelogistik: Organisation, Durchführung, Verbesserungspotenziale
 - >> Betriebsführung: Anlagensteuerung, Störfallbehandlung, Störungsursachen, Stabilität des Betriebs
 - >> Einkauf: Substrate, Logistik- / Erntedienstleistungen, Eigenstrombedarf
 - >> Absatz: EEG-Vergütungsstruktur, anwendbare Boni, Einspeiseabrechnungen, Wärmeverkauf
 - >> Rechtliche Situation: Genehmigungen, Vorschrifteneinhaltung, Sonstige rechtliche Fragen
 - >> Finanzierung: Verträge, Sicherheiten, Konditionen
 - >> Gesellschafts- und Gesellschafterstruktur
- >> Krisenursachen-Feststellung
- >> Insolvenzrechtliche Fortführungsprognose (Haftungs- und strafrechtliche Risiken!)
- >> Leitbild des sanierten Unternehmens: wie sieht die Zukunft nach erfolgreicher Sanierung aus?

- >> Maßnahmenplan, der alle Optionen einbezieht. Technische Optimierung, verbesserte Betriebsführung, Nachverhandlungen und Konditionsoptimierung in Einkauf, Absatz und Finanzierung, ggf. Neuordnung der Finanzierung, ...
- >> Integrierte Gesamtplanung mit GuV, Liquiditätsplan, Bilanz als messbare Größe
- >> Zeithorizont: 1 bis 2 Jahre

Kasten 2: Ab wann Sie einen Berater aufsuchen sollten

Es gibt keine feste Regel, ab wann fremde Hilfe sinnvoll ist, da bei jeder Anlage andere Konstellationen gelten. Wenn jedoch die Gewinne abnehmen, ohne dass dies ein einmaliger Sondereinfluss ist, wenn gar Verluste entstehen, sollten Sie externe Unterstützung hinzuziehen. Erst recht gilt dies, wenn Sie ihre Lieferanten nicht pünktlich bezahlen können, Schwierigkeiten haben, den Kapitaleinsatz pünktlich zu erbringen oder Lastschriftrückgaben auftreten. Generell gilt: je früher Sie Beraterunterstützung hinzuziehen, desto besser! Je schwächer die Krisensignale, je geringer die Schwierigkeiten, desto leichter ist es, Abhilfe zu schaffen. Je schwerer die Krise, desto schwerer sind regelmäßig auch die Einschnitte, die vorgenommen werden müssen!

Küchenzuruf: viele BGA sind notleidend, bis zu 30%, vermuten Insider. Steigende Substratpreise werden gerne als Hauptursache angeführt, doch ist dies nur selten der Hauptgrund für eine Schieflage. Nur mit einer ganzheitlichen Betrachtung und einem Sanierungskonzept, das anerkannten Standards für die Unternehmenssanierung folgt, können die Ursachen erkannt und nachhaltig Abhilfe geschaffen werden. Dazu sind erfahrene Sanierungsfachleute erforderlich, die über technische, wirtschaftliche und Sanierungserfahrung verfügen.