

FOKUS

Transformation und Restrukturierung in der Krise



Frank Romeike/Josef Scherer/Sascha Seehaus

StaRUG-Pflichten kommunaler Unternehmen und ihrer Aufsichtsorgane

Carl Heymanns Verlag



Wolters Kluwer

StaRUG-Pflichten kommunaler Unternehmen und ihrer Aufsichtsorgane¹

Krisenfrüherkennung in Kommunen

von Frank Romeike, Rosenheim* und Professor Dr. Josef Scherer, Deggendorf** und Dr. Sascha Seehaus, M.A., Diez***

Als die Stadtwerke Gera AG am 27.6.2014 Insolvenzantrag stellte,² wurde sichtbar, dass kommunale Beteiligungsstrukturen nicht automatisch außerhalb des Insolvenzrisikos stehen. In der Holding waren zentrale Leistungen der Stadt gebündelt: Energieversorgung, öffentlicher Personennahverkehr, Entsorgung und weitere Elemente der lokalen Daseinsvorsorge. Nach Angaben der Insolvenzverwaltung beschäftigte der Konzern rd. 1.000 Mitarbeiter und erzielte rd. 200 Mio. € Umsatz. Die Insolvenzverwaltung stabilisierte die Betriebe kurzfristig; zugleich musste ein befürchteter Dominoeffekt auf Beteiligungsunternehmen und damit auf die lokale Daseinsvorsorge verhindert werden.

Wenige Tage später musste auch die Geraer Verkehrsbetrieb GmbH Insolvenzantrag stellen.³ Sie war auf Zuschüsse und einen jährlichen Defizitausgleich angewiesen; Busse und Bahnen fuhren dennoch weiter, weil ein Sanierungskonzept von Insolvenzverwaltung, Stadt Gera und Land Thüringen griff. Der Fall zeigt die Spannung, um die es bei § 1 StaRUG im Kern geht: Ein öffentlicher Auftrag, politische Relevanz und kommunale Nähe mögen Sanierungschancen erhöhen, sie verhindern aber nicht automatisch eine insolvenzrechtlich relevante Krise.

Wichtig ist dabei die rechtliche Differenzierung: Nicht die Kommune als Gebietskörperschaft ist in Deutschland der Insolvenzschnuldner. Ein Insolvenzverfahren gegen Kommunen ist nach der Systematik des § 12 InsO praktisch ausgeschlossen; die Krisen treten vielmehr häufig in privatrechtlich organisierten Tochtergesellschaften, Beteiligungsholdings, Stadtwerken, Verkehrsunternehmen, Wohnungsbaugesellschaften oder Kliniken auf. Gerade diese Auslagerung kommunaler Aufgaben in rechtlich selbstständige Einheiten macht Krisenfrüherkennung und Risikosteuerung anspruchsvoll: Die Leistungen sind öffentlich relevant, die Trägerstrukturen aber häufig insolvenzfähig.

Aktuellere Beispiele bestätigen diese Verwundbarkeit. Die Stadtwerke Bad Belzig GmbH gerieten im Jahr 2022 in ein Insolvenzverfahren; das AG Potsdam eröffnete das Verfahren mit Beschl. v. 30.3.2022.⁴ Der Fortbestand des Unternehmens konnte 2023 über einen Insolvenzplan und eine Partnerschaft mit Remondis gesichert werden. Gerade dieser Fall zeigt, dass auch klassische Daseinsvorsorgebereiche wie Wasser, Abwasser, Fernwärme und Gasversorgung zwar fortgeführt werden können, aber nicht automatisch krisenfest sind.

Auch der kommunal geprägte Krankenhaussektor liefert in der jüngsten Vergangenheit einige Beispiele. Die Regiomed-Gruppe mit Kliniken und medizinischen Einrichtungen in Bayern und Thüringen stellte Anfang 2024 Antrag auf Insolvenz in Eigenverwaltung.⁵ Betroffen waren u.a. Kliniken in Coburg, Lichtenfels, Hildburghausen, Neustadt und Sonneberg; der Geschäftsbetrieb lief zunächst weiter. Als Ursachen wurden u.a. gestiegene Sach- und Personalkosten, Fachkräftemangel und Nachwirkungen der Coronapandemie genannt. Der Fall macht deutlich, dass kommunale Nähe und Systemrelevanz zwar den politischen Handlungsdruck erhöhen, aber keine betriebswirtschaftliche Risikotragfähigkeit⁶ ersetzen.

Ein weiteres Beispiel ist Zeulenroda-Triebes: Dort wurde im Jahr 2024 über die drohende Insolvenz der Stadtwerke berichtet, die u.a. das Freizeitbad „Waikiki“, Strandbäder und eine Seebühne betrieben. Die Energie- und Wärmeversorgung war nicht unmittelbar betroffen, weil sie über eine andere Gesellschaft lief. Gleichwohl zeigt der Fall, wie schnell freiwillige kommunale Aufgaben, Zuschussbedarfe und politisch schwer durchsetzbare Konsolidierungsentscheidungen in eine Liquiditätskrise münden können.

* Frank Romeike ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der RiskNET GmbH – The Risk Management Network sowie Dozent des in Kooperation mit RiskNET durchgeführten Masterstudiengangs Risiko- und Compliancemanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf. Außerdem ist er Mitglied des Vorstands des „International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance“ (GMRC).

** Dr. Josef Scherer ist Rechtsanwalt, Professor für Unternehmensrecht, Risiko- und Krisenmanagement sowie Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf, Studiengangsleiter des akkreditierten Masterstudiengangs Risiko- und Compliancemanagement der THD und Leiter der Stabsstelle ESGRC der THD. Zudem ist er Gründer und Partner der Kanzlei Prof. Dr. Scherer & Partner mbB mit Schwerpunkten in Wirtschaftsrecht, Governance, Risk und Compliance.

*** Dr. Sascha Seehaus ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Partner der Kanzlei SBK und wird von mehreren Insolvenzgerichten zum Insolvenzverwalter sowie als Zwangsverwalter bestellt. Zudem ist er zertifizierter ESGRC-Manager und Master im Risiko- und Compliancemanagement.

1 Hinw.: Teile dieses Beitrags entsprechen dem Artikel Romeike/Scherer/Seehaus, Krisenfrüherkennung in Kommunen, veröffentlicht auf dem Portal RiskNET, abrufbar unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/krisenfrueherkennung-in-kommunen/>

2 Vgl. <https://www.jaffe-rae.de/aktuelles/detail/geraer-verkehrsbetrieb-gmbh-stellt-insolvenzantrag/>.

3 Vgl. <https://www.welt.de/politik/deutschland/article131352575/Gera-ist-pleite-Einmaliges-finanzielles-Elend-in-Deutschland.html> sowie <https://www.jaffe-rae.de/referenzverfahren/detail/stadtwerke-gera-ag/>.

4 Vgl. <https://www.bbl-law.com/newsroom/presse/insolvenzplan-bestaetigt-bbl-begleitet-remondis-beim-erwerb-der-stadtwerke-bad-belzig/> <https://www.bbl-law.com/newsroom/presse/insolvenzplan-bestaetigt-bbl-begleitet-remondis-beim-erwerb-der-stadtwerke-bad-belzig/>.

5 Vgl. <https://www.kma-online.de/aktuelles/klinik-news/detail/musick-ueber-die-regiomed-insolvenz-und-seine-zukunftsplaene-52909>.

6 Vgl. hierzu vertiefend: Romeike, ZInsO 2026, 183 sowie Romeike/Scherer, ZInsO 2025, 1489.

Besonders aktuell ist der Fall der Stadtwerke Laage in Mecklenburg-Vorpommern. Im September 2025 berichtete der NDR,⁷ dass das AG Rostock ein Insolvenzverfahren eröffnet hatte; die Energieversorgung sei nach Angaben der vorläufigen Insolvenzverwalterin dennoch gesichert. Die Stadtwerke Laage gehörten zu 75 % der Stadt Laage und zu 25 % den Stadtwerken Teterow.

Auch der internationale Blick verdeutlicht die Bedeutung kommunaler Krisenfrüherkennung. Die in England bekannte Section-114-Mitteilung ist keine Insolvenz im deutschen Rechtssinne; britische Kommunen werden dadurch nicht „insolvent“ abgewickelt. Sie ist vielmehr ein gesetzlich formalisierter Warn- und Eskalationsmechanismus: Der zuständige Chief Finance Officer muss berichten, wenn die voraussichtlichen Ausgaben die verfügbaren Mittel übersteigen.⁸ Im Fall des Woking Borough Council wurde am 7. Juni 2023 eine solche Mitteilung veröffentlicht, weil der Council seine Haushalte weder für das laufende noch für folgende Jahre ausgleichen konnte.⁹ Besonders deutlich wird die Tragweite daran, dass einer Kernfinanzierung von lediglich rund 16 Mio. Pfund im Haushaltsjahr 2023/24 eine Finanzierungslücke von rund 1,2 Mrd. Pfund gegenüberstand. Die Mitteilung verweist dabei nicht nur auf eine akute Liquiditäts- oder Haushaltslücke, sondern auf strukturelle Ursachen: eine über Jahre verfolgte Investitionsstrategie, nicht mehr tragfähige Verschuldung, unzureichende Rückzahlungsmechanismen und erhebliche uneinbringliche Darlehen. Unmittelbare Folge war ein Ausgabenstopp für alle nicht zwingend erforderlichen Aufwendungen, verbunden mit verschärften Finanzkontrollen und der Pflicht des Rates, die Lage innerhalb von 21 Tagen zu beraten. Der Fall zeigt damit exemplarisch, dass kommunale Krisenfrüherkennung nicht erst bei Zahlungsunfähigkeit ansetzen darf. Entscheidend ist die frühzeitige Erkennung von Risikotragfähigkeitsgrenzen, bevor Finanzierung, Governance, Investitionssteuerung und Aufgabenerfüllung gleichzeitig in eine Sanierungslogik gezwungen werden.

Vor diesem Hintergrund erscheint § 1 StaRUG nicht als rein privatwirtschaftliches Frühwarninstrument, sondern auch als Maßstab guter Governance in kommunalen Unternehmensgruppen. Entscheidend ist nicht, ob ein Unternehmen „kommunal“ ist, sondern ob Geschäftsmodell, Liquidität, Zuschussabhängigkeit, Investitionsbedarf und eine rückläufige Risikotragfähigkeit rechtzeitig als Krisentreiber erkannt werden. Kommunale Beteiligungen sind Teil der Daseinsvorsorge; gerade deshalb müssen sie mit derselben finanziellen Disziplin, Transparenz und Krisenfrüherkennung geführt werden wie andere insolvenzfähige Unternehmen.

Gerade diese Konstellation ist für die aktuelle Diskussion über die Relevanz der Anforderungen aus dem StaRUG lehrreich. Kommunale Unternehmen werden häufig als verlängerter Arm der Kommune wahrgenommen, tatsächlich sind sie in privatrechtlicher Rechtsform aber rechtlich eigenständige Unternehmensträger. Die Gläubigerbeziehung besteht zur Gesellschaft, nicht zur kommunalpolitischen Erwartung. Wer hier zu früh auf die Einstandskraft der Kommune vertraut, übersieht die entscheidende operative Frage: Kann die konkrete Gesellschaft ihre fälligen Verbindlichkeiten fristgerecht bedienen? Die Antwort hängt nicht allein davon ab, ob ein Verlustausgleich vorgesehen ist, sondern davon, ob dieser Anspruch rechtzeitig durchsetzbar ist und liquiditätswirksam wird. Die skizzierten Praxisbeispiele sind damit keine historischen Sonderfälle, sondern ein Prüfstein für Stadtwerke, Verkehrsgesellschaften, Kliniken, Wohnungsunternehmen und kommunale Holdings.

I. Fortlaufende Risiko- und Krisenfrüherkennung im „Normalbetrieb“

Die Relevanz solcher Fälle hat seit Inkrafttreten des StaRUG am 1.1.2021 nicht abgenommen, sondern zugenommen. Das gilt umso mehr, da § 1 StaRUG häufig zu spät verortet wird. Die Norm ist keine Vorschrift nur für die bereits eingetretene Unternehmenskrise. Sie verpflichtet haftungsbeschränkte Unternehmensträger bereits im Normalbetrieb zu fortlaufender Risiko- und Krisenfrüherkennung, d.h. es geht im Kern um ein präventiv wirkendes Risiko- und Krisenfrüherkennungssystem. Die Geschäftsleitung muss organisatorisch sicherstellen, dass sie die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gesellschaft laufend beurteilen kann. Dazu gehören nicht nur Planrechnungen im Erwartungsfall, sondern auch belastbare Stress- und Worst-Case-Szenarien.¹⁰ Wer nur Mittelwerte und Standardabweichungen betrachtet, sieht allenfalls die wohltemperierte Oberfläche des Risikogeschehens. Das eigentliche Drama und die kritischen „Überraschungen“ spielt sich in den Rändern der statistischen Verteilungen ab: bei geopolitischen Krisen, neuen disruptiven Geschäftsmodellen, Liquiditätskrisen, Kaskadeneffekten, abrupten Trendbrüchen und jenen Tagen, an denen scheinbar unmögliche Verluste plötzlich eintreten.¹¹

Kommunale Beteiligungsportfolios sind vielerorts größer, komplexer und risikoreicher geworden. Stadtwerke investieren viel Geld in Wärmenetze, Ladeinfrastruktur, Digitalisierung und erneuerbare Energien; Verkehrsbetriebe kämpfen mit Personalengpässen, Tarifsteigerungen und Investitionsbedarf; Krankenhäuser stehen unter Erlös-, Personal- und Transformationsdruck; Wohnungsbaugesellschaften sind zugleich sozialpolitisches Instrument und kapitalintensive Bestandshal-

⁷ Vgl. <https://www.ndr.de/nachrichten/mecklenburg-vorpommern/stadtwerke-laage-insolvent-versorgung-gesichert%2Claage-100.html>.

⁸ Vgl. hierzu vertiefend: Sandford (2023): What happens if a council goes bankrupt?, veröffentlicht unter: <https://commonslibrary.parliament.uk/what-happens-if-a-council-goes-bankrupt/>.

⁹ Vgl. <https://www.woking.gov.uk/newsroom/2023/council-issues-section-114-notice-response-severe-financial-challenges>.

¹⁰ Vgl. Scherer/Seehaus (2024): Governance und Compliance nach § 1 StaRUG, RiskNET, 10.9.2024, veröffentlicht unter: https://www.risknet.de/elibrary/paper/governance-und-compliance-nach-1-starug/sowie_BGH_Urt._v._23.7.2024_-_II_ZR_206/22,_Rn._75_ff._sowie_dies.,_ZInsO_FOKUS_31/2025,_1515_-_1538.

¹¹ Vgl. zu dieser Art eines fraktalen Denkens: Romeike (2015): Beautiful, Colourful Risk: Benoît B. Mandelbrot – Remembering the Father of Fractals, in: Union Investment Institutional [Hrsg.]: The Measurement of Risk, Frankfurt/M. 2015, S. 197 – 207.

ter. In dieser Gemengelage können (existenzbedrohende) Krisen nicht mehr als Ausnahmeereignisse behandelt werden. Sie entstehen regelmäßig aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren: bspw. steigenden Energiepreisen, Zinsen und Baukosten oder sinkenden Fördermitteln, politischen Vorgaben und nicht-belastbaren oder methodisch unzureichenden Planungen, regulatorischen Auflagen, massiv zunehmenden Cyberattacken auf die IT-Infrastruktur und kommunale Haushaltsrestriktionen.

Damit verschiebt sich der Blick von der isolierten Betrachtung einzelner Verluste zur Frage der Risikotragfähigkeit der Kommune, der Länder oder auch des Bundes. Die politische Erwartung, die Kommune (oder die Stadt, das Land oder der Bund als Träger) werde schon zahlen, kann ein wichtiges Indiz für Unterstützungsbereitschaft sein, ersetzt aber keine belastbare Krisenfrüherkennung. § 1 StaRUG fordert gerade nicht, erst bei Eintritt der Zahlungsunfähigkeit zu reagieren. Die gesetzliche Anforderung will Entwicklungen erfassen, die den Fortbestand gefährden können, also vorgelagerte Krisenstadien. Für kommunale Unternehmen bedeutet dies: Auch wenn der Geschäftsbetrieb politisch erwünscht ist, müssen Geschäftsführung und Aufsicht rechtzeitig erkennen, welche Szenarien Liquidität, Eigenkapital, Rating, Covenants und mithin das Fortbestehen gefährden.

II. StaRUG fordert fortlaufende Beobachtung, Reaktion und Eskalation

§ 1 StaRUG verpflichtet die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs eines haftungsbeschränkten Unternehmensträgers, fortlaufend Entwicklungen zu überwachen, die den Fortbestand des Unternehmensträgers gefährden können. Werden solche Entwicklungen erkannt, sind geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen; außerdem sind die zur Überwachung berufenen Organe unverzüglich zu informieren. Schon der Wortlaut zeigt, dass es nicht um ein freiwilliges Zusatzinstrument der Unternehmensteuerung geht. Die Norm formuliert ein Pflichtenprogramm, das fortlaufende Beobachtung, Reaktion und Eskalation verbindet. Dieses Pflichtenprogramm ist Teil der Legalitäts- und Organisationspflicht der Geschäftsleitung. § 1 StaRUG ist Ausdruck präventiver Governance-Compliance. Geschäftsführung und Überwachungsorgan müssen sicherstellen, dass Risiken nicht nur generisch gesammelt und qualitativ klassifiziert werden, sondern quantitativ bewertet, aggregiert, mit der Risikotragfähigkeit abgeglichen und mit präventiven und reaktiven Maßnahmen zur Risikosteuerung begleitet werden. Der Gewinnabführungs- und Verlustausgleichsvertrag (häufig kurz als GWA bezeichnet) kann die Risikobewertung beeinflussen; er ersetzt aber nicht die organschaftliche Pflicht zur wirksamen Leitung, Überwachung und Risikosteuerung.¹² Sie betrifft damit die Organisation der Leitung ebenso wie die Informationsbeziehung zwischen Geschäftsführung, Aufsichtsorgan und Gesellschafter.¹³

Der zentrale Anknüpfungspunkt ist die Haftungsbeschränkung. Wo Dritte nicht auf eine persönlich haftende natürliche Person zugreifen können, verlangt das Recht als Ausgleich ein

Mindestmaß an ordnungsgemäßer Organisation, Früherkennung und Krisenmanagement. Diese Logik gilt unabhängig davon, ob das Unternehmen Gewinne maximiert, öffentliche Zwecke erfüllt oder politisch erwünschte Leistungen erbringt.

Gerade weil die GmbH gegenüber Dritten haftungsbeschränkt ist, muss ihre Geschäftsleitung Entwicklungen erkennen, die den Fortbestand gefährden. Der kommunale Zweck modifiziert nicht die Struktur der Haftung. Er kann die Risikobewertung beeinflussen, etwa durch Unterstützungsbereitschaft des Trägers, er beseitigt aber nicht die Pflicht zur Einrichtung eines wirksamen Risikomanagement- und Krisenfrüherkennungssystems.

Damit ist § 1 StaRUG auch kein bloßer Annex des Insolvenzrechts. Die Norm wirkt vorgelagert und präventiv. Sie soll verhindern, dass Geschäftsleitungen erst dann mit strukturierter Krisenarbeit beginnen, wenn Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung bereits eingetreten sind. Für kommunale GmbHs bedeutet dies: Der Hinweis auf den Träger darf nicht dazu führen, Frühwarnindikatoren zu ignorieren. Maßgeblich ist eine fortlaufende, dokumentierte und entscheidungsorientierte Überwachung des Unternehmens.

III. Kommune ist insolvenzunfähig – die kommunale GmbH nicht

Der entscheidende dogmatische Punkt ist einfach, wird in der Praxis jedoch häufig überlagert: Die Insolvenzunfähigkeit der Kommune überträgt sich nicht auf die von ihr gehaltene GmbH. Die Kommune ist eine juristische Person des öffentlichen Rechts und unterliegt insoweit besonderen insolvenzrechtlichen Regeln. Die GmbH ist hingegen eine juristische Person des Privatrechts mit eigener Rechtspersönlichkeit, eigenem Vermögen, eigenen Verbindlichkeiten und eigener Geschäftsleitung. Sie haftet gegenüber ihren Gläubigern grds. nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Genau diese Trennung ist kein formales Detail, sondern der Kern der rechtlichen Bewertung: Die GmbH ist nach § 13 Abs. 1 GmbHG eine juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit; nach § 13 Abs. 2 GmbHG haftet den Gläubigern grds. nur das Gesellschaftsvermögen. Das Insolvenzverfahren ist nach § 11 Abs. 1 InsO grds. über das Vermögen jeder juristischen Person zulässig. Die Ausnahme des § 12 InsO betrifft bestimmte juristische Personen des öffentlichen Rechts, nicht aber die privatrechtlich organisierte GmbH. Die Antragspflichten des § 15a InsO bleiben für die GmbH unberührt.¹⁴

12 Vgl. Scherer/Seehaus (2024): Governance und Compliance nach § 1 StaRUG. Haftung für Missmanagement und Gefährdung des D&O-Versicherungsschutzes, 10.9.2024; dies., ZInsO FOKUS 31/2025, 1515 – 1538; Tresselt/Lochmann, (2025): § 1 StaRUG – Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern, in: A. Schmidt (Hrsg.), HambKomm-Restrukturierungsrecht, 4. Aufl. 2025 sowie § 1 Abs. 2 StaRUG i.V.m. § 15a Abs. 1 Satz 3, Abs. 2 InsO.

13 Vgl. vertiefend: Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001 – 1010.

14 Vgl. § 13 Abs. 1, Abs. 2 GmbHG; §§ 11, 12, 15a InsO; Tresselt/Lochmann (2025): § 1 StaRUG – Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern, in: A. Schmidt (Hrsg.), HambKomm-Restrukturierungsrecht, 4. Aufl. 2025, § 1 StaRUG Rn. 5b, 16.

Aus dieser Trennung folgt: Eine kommunale Beteiligung macht die Gesellschaft nicht zu einem insolvenzfremigen Sondervermögen der Kommune. Ebenso wenig führt die öffentliche Zweckbindung dazu, dass die Geschäftsführung Antragspflichten, Liquiditätsplanung oder Fortbestehensprognose nach politischen Maßstäben ersetzen dürfte. Entscheidend bleibt die konkrete Zahlungsfähigkeit und Überschuldungssituation des Rechtsträgers. Die kommunale GmbH kann Teil eines Konzerns, Beteiligungsportfolios oder Haushaltsverbunds sein; insolvenzrechtlich bleibt sie dennoch ein eigener Schuldner. Diese rechtliche Eigenständigkeit ist der Grund, warum § 1 StaRUG nicht beim Selbstverständnis der Kommune, sondern bei der Rechtsform der Gesellschaft ansetzt.

IV. Kein Sonderrecht für kommunale GmbHs

Daraus folgt: Es gibt kein Sonderrecht für GmbHs in kommunaler Trägerschaft. Die kommunale GmbH bleibt eine GmbH. Sie ist nicht weniger haftungsbeschränkt, nur weil ihr Gesellschafter öffentlich-rechtlich geprägt ist. Sie ist auch nicht weniger krisenfrüherkennungspflichtig, nur weil sie Leistungen der Daseinsvorsorge erbringt. Würde man dies anders sehen, entstünde eine kaum begründbare Privilegierung gegenüber privaten GmbHs, obwohl beide dieselbe haftungsbeschränkte Rechtsform nutzen. Der Gesetzgeber differenziert im Insolvenzrecht jedoch nicht danach, ob ein Gesellschafter besonders leistungsfähig, politisch gebunden oder öffentlich-rechtlich organisiert ist.

Die praktische Bedeutung dieser Feststellung ist erheblich. Viele kommunale Unternehmen arbeiten mit engen Margen, hohen Fixkosten und politisch determinierten Preisen. Sie können Gebühren, Tarife oder Mieten nicht beliebig anpassen, müssen Investitionen teilweise vorfinanzieren und sind häufig von Förderprogrammen, Ratsbeschlüssen oder langfristigen Infrastrukturentscheidungen abhängig. All das kann die Risikoexposition erhöhen. Ein Verweis auf die Kommune als Träger darf deshalb nicht dazu führen, Risiken aus der Unternehmensplanung herauszurechnen. Die Frage lautet nicht, ob die Kommune politisch Verantwortung trägt. Die Frage lautet, ob die GmbH als haftungsbeschränkter Unternehmensträger ein angemessenes, wirksames und dokumentiertes System zur Krisenfrüherkennung betreibt.¹⁵

V. Verlustausgleichsvertrag ist kein Befreiungstatbestand

Besonders praxisrelevant ist der bereits erwähnte GWA. Er kann die Risikolage der Gesellschaft erheblich verbessern. Er kann eine Fortbestehensprognose stützen, Liquiditätsannahmen plausibilisieren und gegenüber Finanzierungspartnern stabilisierend wirken. Dogmatisch hebt er die Haftungsbeschränkung der GmbH aber nicht auf. Er macht die Kommune nicht zur persönlich haftenden Gesellschafterin und verschafft den Gläubigern der GmbH regelmäßig keinen unmittelbaren Zugriff auf den kommunalen Haushalt. Der GWA begründet zunächst einen schuldrechtlichen Anspruch der Gesellschaft gegen ihren Gesellschafter. Auch die gesetzliche Verlustübernahme nach § 302 AktG zeigt diese Differenz. Sie betrifft den

Ausgleich eines während der Vertragsdauer entstehenden Jahresfehlbetrags. Daraus folgt nicht ohne Weiteres, dass unterjährige Liquiditätslücken jederzeit und rechtzeitig geschlossen werden. Der insolvenzrechtlich entscheidende Punkt ist daher nicht nur, ob am Jahresende ein Verlustausgleichsanspruch besteht, sondern ob die Gesellschaft ihre fälligen Verbindlichkeiten im maßgeblichen Zeitraum bedienen kann.¹⁶

Genau deshalb ist der Verlustausgleichsvertrag nicht das Ende, sondern der Beginn einer vertieften Prüfung. Zu untersuchen sind Bestand, Reichweite, Fälligkeit, Kündbarkeit, Durchsetzbarkeit und tatsächliche Liquiditätswirkung. Entscheidend ist nicht allein, ob irgendwann ein Jahresverlust ausgeglichen wird, sondern ob unterjährige Liquiditätslücken geschlossen werden, ob Mittel im insolvenzrechtlich relevanten Zeitraum zufließen und ob rechtliche oder haushaltsorganisatorische Hindernisse bestehen. Ein Verlustausgleich kann in der Planung sehr bedeutsam sein; er ist aber eine Planungsannahme, kein Befreiungstatbestand. Wer ihn als pauschale Entlastung versteht, verkennt die Funktion von § 1 StaRUG und die Eigenverantwortung der GmbH-Geschäftsleitung.

Soll ein Verlustausgleich insolvenzrechtlich ernsthaft entlasten, muss er strukturell so ausgestaltet sein, dass er einer rechtlich belastbaren und kurzfristig verfügbaren Finanzierungszusage gleichkommt. Selbst dann wäre er nicht außerhalb, sondern innerhalb der Prüfung zu berücksichtigen. Je stärker die Zusage von weiteren Beschlüssen, Haushaltsmitteln oder Zustimmungsvorbehalten abhängt, desto weniger darf sie als gesicherter Liquiditätszufluss behandelt werden. Genau diese Unsicherheit ist bei der Ermittlung der Risikotragfähigkeit und des Risikodeckungspotenzials zu berücksichtigen und im Krisenfrüherkennungssystem abzubilden.¹⁷

VI. Ein Vergleich zur privaten GmbH entlarvt den Denkfehler

Der Vergleich mit einer rein privaten GmbH verdeutlicht den Denkfehler. Auch harte Patronatserklärungen, qualifizierte Finanzierungszusagen, Liquiditätsgarantien oder Verlustausgleichsvereinbarungen eines privaten Konzerns schalten § 1 StaRUG nicht aus. Sie sind in der Liquiditätsplanung, in der Fortbestehensprognose und bei der Beurteilung von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung zu berücksichtigen. Sie ändern aber nicht die Rechtsform der Tochtergesellschaft und verwandeln ihre Gläubiger nicht in Gläubiger der Muttergesellschaft. Die GmbH bleibt haftungsbeschränkt und die Geschäftsleitung bleibt pflichtengebunden. In Tab. 01 ist exemplarisch die Berechnung des Risikodeckungspotenzials für ein kommunales Unternehmen dargestellt.

15 Zur Angemessenheit vgl. *Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek*, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001 – 1010 sowie *Romeike/Scherer*, ZInsO, 28. Jahrgang, 31/2025, 31.7.2025, 1489 – 1548.

16 Vgl. § 302 Abs. 1 AktG; *Tresselt/Lochmann* (2025): § 1 StaRUG – Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern, in: A. Schmidt (Hrsg.), *HambKomm-Restrukturierungsrecht*, 4. Aufl. 2025, § 1 StaRUG Rn. 8.

17 Vgl. *Scherer/Seehaus*, ZInsO FOKUS 31/2025, 1515 – 1516 sowie *Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek*, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001 – 1010.

Nr.	RDP-Baustein	Kategorie	Liquidierbarkeit	Best Case (EUR)	Realistic Case (EUR)	Worst Case (EUR)
1	Liquide Mittel: Bankguthaben, Tagesgeld, Kassenbestand	Finanzmittel	sofort	-	-	-
2	Nicht gebundene Mittel auf Treuhand-, Projekt- oder Sonderkonten, soweit frei verfügbar	Finanzmittel	sofort	-	-	-
3	Ungezogene, rechtsverbindlich zugesagte Kreditlinien bei Kreditinstituten	Finanzmittel	sofort bis 1 Monat	-	-	-
4	Erhöhung bestehender Kontokorrent- oder Betriebsmittellinien mit belastbarer Bankzusage	Finanzmittel	1 Monat	-	-	-
5	Neuaufnahme kurzfristiger Kreditlinien mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit	Finanzmittel	3 Monate	-	-	-
6	Kurzfristig realisierbare Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Ausfallrisiken	Working Capital	sofort bis 3 Monate	-	-	-
7	Forderungsverkauf oder Factoring kommunal nicht gebundener Forderungen	Working Capital	1 Monat	-	-	-
8	Abbau kurzfristiger Forderungsüberhänge gegenüber verbundenen Unternehmen	Working Capital	1 bis 3 Monate	-	-	-
9	Reduktion von Vorräten, Materialüberhängen und Lagerbeständen ohne Gefährdung kritischer Leistungen	Working Capital	1 bis 3 Monate	-	-	-
10	Verlängerung von Zahlungszielen bei Lieferanten und Dienstleistern, soweit vertraglich realistisch	Working Capital	1 bis 3 Monate	-	-	-
11	Stundung oder Streckung wesentlicher Verbindlichkeiten mit verbindlicher Vereinbarung	Working Capital	1 bis 3 Monate	-	-	-
12	Verfügbare Wertpapiere und sonstige kurzfristig liquidierbare Finanzanlagen	Finanzanlagen	sofort bis 1 Monat	-	-	-
13	Verkauf nicht strategischer Finanzanlagen oder Fondsanteile	Finanzanlagen	1 bis 3 Monate	-	-	-
14	Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Grundstücke oder Immobilien	Asset Management	6 bis 12 Monate	-	-	-
15	Sale-and-Lease-Back von Immobilien, Fahrzeugen, Maschinen oder technischer Infrastruktur	Asset Management	3 bis 6 Monate	-	-	-
16	Verkauf nicht betriebsnotwendiger Fahrzeuge, Maschinen, Anlagen oder IT-Hardware	Asset Management	3 bis 6 Monate	-	-	-
17	Verkauf von Minderheitsbeteiligungen oder nicht strategischen Beteiligungen	Asset Management	6 bis 12 Monate	-	-	-
18	Aufdeckung stiller Reserven durch Veräußerung oder Beleihung werthaltiger Vermögensgegenstände	Asset Management	3 bis 12 Monate	-	-	-
19	Beleihung kommunal nicht gebundener Vermögenswerte mit banküblicher Sicherheitendokumentation	Asset Management	3 bis 6 Monate	-	-	-
20	Gesellschafterdarlehen der Stadt, Kommune oder kommunalen Holding mit rechtsverbindlicher Zusage	Kommunale Gesellschaftermittel	sofort bis 3 Monate	-	-	-
21	Kapitalzuführung oder Eigenkapitalerhöhung durch Stadt, Kommune oder kommunale Holding mit Gremienbeschluss	Kommunale Gesellschaftermittel	3 bis 6 Monate	-	-	-

Nr.	RDP-Baustein	Kategorie	Liquidierbarkeit	Best Case (EUR)	Realistic Case (EUR)	Worst Case (EUR)
22	Harte Patronatserklärung des kommunalen Gesellschafters mit einklagbarer Ausstattungspflicht	Kommunale Gesellschaftermittel	sofort bis 1 Monat	-	-	-
23	Qualifizierte Finanzierungszusage mit Betrag, Laufzeit, Abruffrist und fehlenden wesentlichen Bedingungen	Kommunale Gesellschaftermittel	sofort bis 1 Monat	-	-	-
24	Liquiditätsgarantie zur Sicherstellung fälliger Zahlungsverpflichtungen innerhalb des Planungszeitraums	Kommunale Gesellschaftermittel	sofort bis 1 Monat	-	-	-
25	Verlustrückstellungsvereinbarung mit klarer Höhe, Fälligkeit, Durchsetzbarkeit und kurzfristiger Liquiditätswirkung	Kommunale Gesellschaftermittel	1 bis 3 Monate	-	-	-
26	Ergebnisabführungs- oder Beherrschungsvertrag mit verlässlicher Verlustübernahme	Kommunale Gesellschaftermittel	1 bis 3 Monate	-	-	-
27	Kommunale Bürgschaft oder Garantie zugunsten von Banken zur Ausweitung externer Finanzierung	Kommunale Sicherheiten	1 bis 3 Monate	-	-	-
28	Gewährträgerähnliche Sicherungszusage oder sonstige Sicherheitenstellung mit haushaltsrechtlicher Freigabe	Kommunale Sicherheiten	1 bis 3 Monate	-	-	-
29	Verbindlicher Zuschussbescheid der Kommune oder eines öffentlichen Trägers	Öffentliche Zuschüsse	sofort bis 3 Monate	-	-	-
30	Investitionszuschüsse, Fördermittel oder Projektmittel mit Bewilligungsbescheid und gesicherter Auszahlung	Öffentliche Zuschüsse	3 bis 6 Monate	-	-	-
31	Betrauungsakt, öffentlicher Dienstleistungsauftrag oder ÖPNV-Ausgleich mit belastbarer Mittelbereitstellung	Öffentliche Zuschüsse	3 bis 12 Monate	-	-	-
32	Kostenerstattungsansprüche gegenüber Kommune, Zweckverband, Land oder Bund	Öffentliche Zuschüsse	1 bis 6 Monate	-	-	-
33	Nachschusspflichten anderer Gesellschafter, Zweckverbände oder Verbundpartner	Gesellschafter- und Verbundmittel	1 bis 6 Monate	-	-	-
34	Cash-Pooling-Rückgriffe oder Liquiditätsausgleich innerhalb eines kommunalen Konzerns	Gesellschafter- und Verbundmittel	sofort bis 1 Monat	-	-	-
35	Versicherungsleistungen oder Schadensersatzansprüche mit hoher Realisierungswahrscheinlichkeit	Sonstige Mittel	3 bis 12 Monate	-	-	-
36	Rangrücktritt, Stundung oder Zinsverzicht des Gesellschafters mit liquiditätserleichternder Wirkung	Sonstige Mittel	sofort bis 3 Monate	-	-	-

Tab. 01 Exemplarische Berechnung des Risikodeckungspotenzials¹⁸

Würde man eine kommunale Verlustrückstellungszusage anders behandeln, ließe sich der gesetzliche Anwendungsbereich der Krisenfrüherkennung durch schuldrechtliche Gestaltungen faktisch aushebeln. Jede GmbH könnte dann mit einer Gesellschafterszusage argumentieren, ein Krisenfrüherkennungssystem sei entbehrlich, weil der Gesellschafter im Ernstfall zahlen müsse. Ein solches Ergebnis wäre mit dem Normzweck

unvereinbar. § 1 StaRUG verlangt nicht nur die Betrachtung des „durchschnittlichen“ Erwartungswertes, sondern gerade die Befassung mit der Möglichkeit, dass Planannahmen nicht eintreten, Zahlungen ausbleiben, Maßnahmen verspätet grei-

¹⁸ Quelle: RiskNET GmbH.

fen oder mehrere Risiken gleichzeitig wirken. Kurzum: Das Krisenfrüherkennungssystem darf sich nicht nur auf die harmlosen „Erwartungswert“-Szenarien konzentrieren, sondern eben auch Worst-Case-Szenarien in Betracht ziehen.

Doch genau daran scheitern viele Krisenfrüherkennungssysteme. Der im Jahr 2010 verstorbene französische Mathematiker Benoît B. Mandelbrot kritisierte immer wieder den unprofessionellen Umgang mit Risiken und Unsicherheit.¹⁹ Er wies bereits früh darauf hin, dass viele Risikomanagement-Systeme blind für Extremereignisse sind und schmerzhaft „Worst case“-Szenarien häufig ausgeblendet würden: „Jahrhunderte hindurch haben Schiffbauer ihre Rümpfe und Segel mit Sorgfalt entworfen.²⁰ Sie wissen, dass die See in den meisten Fällen gemäßigt ist. Doch sie wissen auch, dass Taifune aufkommen und Hurrikane toben. Sie konstruieren nicht nur für die 95 Prozent der Seefahrtstage, an denen das Wetter gutmütig ist, sondern auch für die übrigen fünf Prozent, an denen Stürme toben und ihre Geschicklichkeit auf die Probe gestellt wird.“ Der Staat, Städte, Kommunen und viele Unternehmen verhalten sich hingegen wie Seeleute, die keine Wetterwarnungen beachten.

VII. Anspruch ist keine Liquidität

Rechtspraktisch ist der Unterschied zwischen Anspruch und Liquidität zentral. Ein Anspruch gegen die Kommune kann bilanziell werthaltig sein und dennoch zu spät liquiditätswirksam werden. Die Gesellschaft kann eine Forderung haben und gleichzeitig nicht in der Lage sein, fällige Verbindlichkeiten zu bezahlen. Für die insolvenzrechtliche Beurteilung genügt daher nicht die abstrakte Existenz eines Nachschuss-, Finanzierungs- oder Verlustausgleichsanspruchs.²¹ Entscheidend ist, ob der Zufluss so rechtzeitig und sicher erfolgt, dass die Zahlungsfähigkeit der GmbH im maßgeblichen Zeitraum erhalten bleibt. Diese Unterscheidung muss in der Liquiditätsplanung und auch in der Berechnung des Risikodeckungspotenzials sichtbar werden.

§ 15a InsO lässt der Geschäftsführung keine politische Wartefrist. Der Insolvenzantrag ist spätestens 3 Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit und spätestens 6 Wochen nach Eintritt der Überschuldung zu stellen. Die Dreiwochenfrist ist eine Höchstfrist, keine Regelwartezeit und keine Frist für Haushaltsdebatten, Ratsbeschlüsse, Nachtragshaushalte, kommunalaufsichtliche Abstimmungen oder interne Zahlungswege. Wird die GmbH zahlungsunfähig, weil zugesagte Mittel nicht rechtzeitig zufließen, können Antragspflichten akut werden. Das gilt mangels Sonderrechts für kommunale GmbHs ebenso wie für private GmbHs.

Die Geschäftsführung kann sich daher nicht darauf beschränken, eine Forderung aus dem GWA in die Bilanz oder den Plan einzustellen. Sie muss die Zahlungsstrecke modellieren: Antragstellung oder Verlustfeststellung, Gremienbefassung, Mittelbereitstellung, Kassenanordnung, tatsächlicher Zahlungseingang. Jeder dieser Schritte kann zeitkritisch sein. Die insolvenzrechtliche Uhr läuft jedoch nicht langsamer, nur weil der Gesellschafter öffentlich-rechtlich organisiert ist.

VIII. Haushaltssituation des Gesellschafters gehört in die Risikoprüfung

Bei einer Bürgschaft oder Garantie einer deutschen Großbank kann die Planung regelmäßig von einer sehr hohen Verlässlichkeit der Sicherheit ausgehen. Bei einer Kommune ist die Bewertung differenzierter. Kommunen sind zwar nicht wie private Schuldner insolvenzfähig, aber sie sind nicht stets kurzfristig zahlungsfähig, politisch handlungsfähig und haushaltsrechtlich frei disponierend. Haushaltssperren, Liquiditätsgengpässe, Kassenkredite, kommunalaufsichtliche Genehmigungen, beihilferechtliche Grenzen, Fördermittelbindungen und konkurrierende Pflichtaufgaben können die tatsächliche Mittelbereitstellung verzögern, begrenzen oder politisch erschweren. Diese Einordnung wird durch die Diskussion zur Risikotragfähigkeit der öffentlichen Hand bestätigt.²² Die öffentliche Hand und ihre Beteiligungsgesellschaften stehen selbst unter erheblichen strukturellen Belastungen. Genannt werden insbesondere unterfinanzierte Bereiche der Daseinsvorsorge, implizite Verschuldung, Schattenhaushalte, Sondervermögen, kritische Infrastrukturen und ein häufig unzureichend wirksames Risikomanagement. Für die kommunale GmbH folgt daraus: Die Insolvenzunfähigkeit des Trägers ersetzt nicht die Prüfung, ob die konkret benötigten Mittel im relevanten Prognosezeitraum tatsächlich verfügbar sind.²³

Deshalb gehört die Risikotragfähigkeit des kommunalen Gesellschafters selbst in die Krisenfrüherkennung der Gesellschaft. Dies bedeutet nicht, die Kommune wie einen gewöhnlichen privaten Schuldner zu behandeln. Es bedeutet aber, die Liquiditätswirkung einer kommunalen Zusage nicht ungeprüft als sicher zu unterstellen. In der Planung müssen Szenarien berücksichtigt werden, in denen Zahlungen verspätet erfolgen, haushaltsrechtlich blockiert sind oder nur nach zusätzlichen Beschlüssen freigegeben werden. Gerade diese Zeitdimension ist für die Geschäftsführung entscheidend: Eine Forderung, die erst nach Ablauf der insolvenzrechtlichen Frist realisierbar wird, schützt nicht vor Antragspflichten und nicht vor Haftungsrisiken.

Dies sollte nicht als Misstrauensvotum gegenüber Kommunen betrachtet werden, sondern ist ein Ausdruck methodisch

19 Vgl. hierzu B. B. Mandelbrot/R. L. Hudson (2004): *The (Mis)Behavior of Markets: A Fractal View of Risk, Ruin, and Reward*, Basic Books, New York 2004 sowie Romeike (2015): *Beautiful, Colourful Risk: B. B. Mandelbrot – Remembering the Father of Fractals*, in: Union Investment Institutional [Hrsg.]: *The Measurement of Risk*, Frankfurt/M. 2015, S. 197 – 207.

20 Vgl. zu den Ursachen und methodischen Fehlern: Gleißner/Romeike, *Risk, Compliance & Audit (RC&A)* 1/2011, 21 – 26.

21 Vgl. OLG Oldenburg, *Hinweisbeschl.* 30.10.2025 – 8 U 129/25, BeckRS 2025, 44827; red. LS: „externe harte Patronatserklärung der Muttergesellschaft beseitigt die Zahlungsunfähigkeit der Tochtergesellschaft nicht, solange keine tatsächliche Liquiditätsausstattung erfolgt“.

22 Vgl. hierzu vertiefend: Romeike, *ZInsO FOKUS*, 29. Jahrgang, 5/2026, 29.1.2026, 183 – 195.

23 Vgl. Romeike/Scherer (2025): *Risikoblind in den Staatsbankrott*, in: *ZInsO*, 28. Jahrgang, 31/2025, 1498, 1498 f. sowie Gleißner (2020): *Der robuste Staat – Ein strategischer Rahmen zur Absicherung gegen Krisen und Katastrophen*, veröffentlicht auf SSRN am 26.3.2020, S. 1 ff., veröffentlicht unter: <http://ssrn.com/abstract=3561894>.

sauberer und vorsichtiger Risikoanalyse.²⁴ Auch ein grds. zahlungswilliger Gesellschafter kann kurzfristig zahlungsunfähig im praktischen Sinn sein, wenn Liquidität, Beschlusslage oder Haushaltsrecht nicht passen; bei Städten und Kommunen kommt hinzu, dass sie ihre Liquidität meist nur eingeschränkt, nicht beliebig kurzfristig und nur innerhalb haushaltsrechtlicher Grenzen erhöhen können. Für die GmbH zählt in der Krise nicht die langfristige politische Verantwortung, sondern der Zeitpunkt des Zahlungseingangs. Deshalb muss die kommunale Haushaltssituation als externe Risikogröße in die Szenarien einfließen.

IX. Was der GWA konkret prüfen lässt

Ein vorhandener GWA oder eine akute Nachschusspflicht muss daher in eine strukturierte Risiko- und Risikotragfähigkeitsanalyse übersetzt werden. Zu klären sind zunächst Bestand und Wirksamkeit des Vertrags: Ist der Vertrag formal ordnungsgemäß zustande gekommen, wurde er gesellschaftsrechtlich und kommunalrechtlich korrekt beschlossen, bestehen Genehmigungserfordernisse, Laufzeitbindungen oder Kündigungsrechte? Anschließend ist die Reichweite zu prüfen: Erfasst der Vertrag nur den handelsrechtlichen Jahresfehlbetrag, auch unterjährige Verluste, außergewöhnliche Belastungen, Investitionsbedarfe, Liquiditätslücken oder nur bestimmte Geschäftsfelder? Gerade in kommunalen Strukturen unterscheiden sich Ergebnislogik und Liquiditätslogik häufig erheblich.

Darüber hinaus sind Fälligkeit, Zahlungsmechanismus und Durchsetzbarkeit maßgeblich. Wann entsteht der Anspruch, wann wird er fällig, wer stellt ihn fest, welche Unterlagen sind erforderlich, welche Gremien müssen zustimmen, welche Haushaltspositionen sind betroffen und wie schnell kann tatsächlich gezahlt werden? Auch die Kündbarkeit und die politische Robustheit des Vertrags sind relevant. Ein Verlustausgleich, der zwar formal besteht, aber haushaltsrechtlich unter Finanzierungsvorbehalten steht oder politisch jährlich neu verhandelt werden muss, hat eine andere Qualität und Wirkung auf die Risikotragfähigkeit als eine harte, kurzfristig abrufbare und rechtlich belastbare Finanzierungszusage. Diese Prüfung ist Kernbestandteil einer StaRUG-konformen Krisenfrüherkennung.²⁵

X. Krisenfrüherkennung ist mehr als Liquiditätsvorschau

Die finale Fassung des IDW-Standards S 16²⁶ konkretisiert die Anforderungen an Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement nach § 1 StaRUG. Danach reicht es nicht, lediglich eine kurzfristige Liquiditätsübersicht oder eine qualitative Risikoliste zu pflegen. Krisenfrüherkennung setzt bei der integrierten Unternehmensplanung an. Risiken sind als mögliche Abweichungen von geplanten Zielwerten zu verstehen und betreffen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gleichermaßen.²⁷

Fortbestandsgefährdende Entwicklungen können sich damit bereits vor Eintritt der Insolvenzreife zeigen, etwa über negative Ergebnistrends, Eigenkapitalverzehr, Covenant-Risi-

ken, Ratingverschlechterungen oder die Erosion von Finanzierungsquellen.²⁸ Krisenfrüherkennung verlangt deshalb nicht nur die Feststellung, ob aktuell Zahlungsunfähigkeit droht. Erforderlich ist die Beurteilung des Grads der Bestandsgefährdung. Dieser lässt sich nur belastbar bestimmen, wenn Risiken aus der Unternehmensplanung heraus identifiziert, quantifiziert, fortlaufend überwacht und aggregiert werden. Maßgeblich sind insbesondere Insolvenzwahrscheinlichkeit, Gefährdungswahrscheinlichkeit, Ratingentwicklung, Covenant-Risiken und vor allem die Analyse der Risikotragfähigkeit. Pauschale Aussagen, es bestünden keine bestandsgefährdenden Entwicklungen, sind methodisch nur tragfähig, wenn die zugrunde liegenden Annahmen, Risikotreiber und Eintrittswahrscheinlichkeiten nachvollziehbar dokumentiert sind.²⁹ Eine Insolvenzwahrscheinlichkeit von 0 % gibt es in der Praxis nicht. Das gilt nicht nur für privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern – in anderer rechtlicher und institutioneller Form – auch für Staaten und öffentliche Körperschaften. Zwar verfügen Staaten über besondere Handlungsspielräume, etwa Steuererhebung, Kreditaufnahme oder geld- und haushaltspolitische Instrumente. Gleichwohl zeigt die Geschichte zahlreicher Staatsbankrotte, Umschuldungen und Zahlungsausfälle, dass auch öffentliche Schuldner nicht frei von Ausfallrisiken sind.³⁰ Entscheidend ist daher eine realistische Einschätzung von Zahlungsfähigkeit, politischer Handlungsfähigkeit, rechtlichen Bindungen und zeitlicher Liquiditätsverfügbarkeit.

Für kommunale Unternehmen ist dieser planungsbezogene Ansatz besonders wichtig. Viele Risiken wirken nicht isoliert, sondern über Kettenreaktionen: steigende Energiepreise erhöhen Betriebskosten, politische Tarifgrenzen begrenzen Erlöse,

24 Vgl. zur Umsetzung eines wirksamen Risikomanagements: Romeike, (2025): Risiko- und Chancenmanagement – Erfolgsfaktoren für eine wirksame Umsetzung, in: M.R. Schulz (Hrsg.): Compliance Management im Unternehmen – Grundlagen, Erfolgsfaktoren und praktische Umsetzung, Fachmedien Recht und Wirtschaft, Frankfurt/M. 2025, S. 331 – 365.

25 Vgl. Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001 – 1010.

26 Der IDW S 16 ist ein vom IDW e.V. veröffentlichter Standard zur Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG. Er konkretisiert, wie haftungsbeschränkte Unternehmensträger bestandsgefährdende Entwicklungen fortlaufend überwachen, geeignete Gegenmaßnahmen einleiten und die zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organe angemessen informieren sollen. Damit beschreibt IDW S 16 zentrale Anforderungen an eine wirksame Krisenfrüherkennung, ein belastbares Risikomanagement und eine nachvollziehbare Governance in Unternehmenskrisen.

27 Vgl. Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001 – 1010.

28 Vgl. hierzu vertiefend: Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001 – 1010.

29 Vgl. Scherer/Seehaus (2024): Governance und Compliance nach § 1 StaRUG. Haftung für Missmanagement und Gefährdung des D&O-Versicherungsschutzes, 10.9.2024, S. 6 f. sowie Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001, 1002 ff., 1003 f.

30 Vgl. hierzu vertiefend: C. M. Reinhart/K. S. Rogoff (2009): This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly, Princeton University Press, Princeton 2009; R. Dalio, (2025): Wie Staaten bankrott gehen – Der große Schuldenzyklus: Warum die Weltwirtschaft in die Krise steuert und was wir jetzt tun müssen, 2025 sowie Romeike, ZInsO FOKUS, 29. Jahrgang, 5/2026, 29.1.2026, 183 – 195.

Investitionsstau erhöht Instandhaltungsbedarf, Zinsen verteuern Refinanzierung, Fördermittelverzögerungen verschieben Cashflows, Cybervorfälle beeinträchtigen operative Prozesse. Eine reine Liquiditätsvorschau erkennt solche Zusammenhänge oft erst spät. Eine wirksame Krisenfrüherkennung muss deshalb Einzelrisiken identifizieren, quantifizieren, überwachen und in ihrer Kombination sowie durch unterschiedliche Szenarien (vom „best case“ bis zum „worst case“) analysieren.³¹ Erst daraus ergibt sich eine belastbare Aussage, ob der Fortbestand gefährdet sein kann.

XI. Szenarien, Bandbreiten und Schwellenwerte

Für kommunale GmbHs genügt daher keine qualitative und statische Ampelliste, die Risiken methodisch trivial in grün, gelb und rot sortiert. Benötigt wird eine integrierte Planung mit Szenarien, Bandbreiten und Schwellenwerten. Der hierbei zugrunde zu legende Prognosezeitraum ist insolvenzrechtlich und nicht handelsrechtlich zu bestimmen. Für § 1 StaRUG geht es um das Fortbestehen des Rechtsträgers, nicht um die Fortführung des Geschäftsmodells. Ausgehend von §§ 18, 19 InsO sind deshalb jedenfalls die 12-Monats-Perspektive der Überschuldungsprüfung und die regelmäßig 24-Monats-Perspektive der drohenden Zahlungsunfähigkeit in den Blick zu nehmen. Gerade bei einem GWA ist dieser Zeitraum entscheidend: Die Frage lautet nicht, ob ein Verlust später ausgeglichen wird, sondern ob die Gesellschaft innerhalb des relevanten Prognosezeitraums zahlungsfähig bleibt und ob drohende Zahlungsunfähigkeit rechtzeitig erkannt wird.³²

Die entscheidende Frage lautet nicht nur, wie sich das Unternehmen im wahrscheinlichsten Planfall entwickelt, sondern welche Kombinationen von Risiken den Fortbestand gefährden können. Dazu gehören etwa Szenarien verzögerter Verlustausgleichszahlungen, steigender Finanzierungskosten, ausbleibender Zuschüsse, unerwarteter Investitionsbedarfe, tariflicher Mehrkosten oder regulatorischer Zusatzbelastungen. Gerade kommunale Unternehmen sind häufig so strukturiert, dass mehrere dieser Risiken gleichzeitig auftreten können.

Methodisch und wissenschaftlich fundierte Krisenfrüherkennung arbeitet deshalb mit quantitativen Risikoinformationen, Sensitivitätsanalysen, Szenarien und auch mit stochastischen Simulationen und Risikoaggregationen. Entscheidend ist nicht die Methode um ihrer selbst willen, sondern die Entscheidungsqualität. Geschäftsführung und Aufsicht müssen erkennen können, ab welcher Wahrscheinlichkeit und ab welcher Schadenshöhe eine bestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, welche Gegenmaßnahmen verfügbar sind und wann das Überwachungsorgan zu informieren ist. Schwellenwerte schaffen dabei Verbindlichkeit: Sie verhindern, dass Krisenwarnungen politisch relativiert oder durch optimistische Einzelannahmen neutralisiert werden. Ein Krisenfrüherkennungssystem ohne definierte Schwellenwerte bleibt praktisch unbestimmt. Es muss festgelegt sein, ab welcher Gefährdungswahrscheinlichkeit, Liquiditätslücke, Ratingverschlechterung, Covenant-Gefährdung oder Planabweichung Gegenmaßnahmen einzuleiten und Überwachungsorgane unverzüglich zu informieren sind. Erst da-

durch wird aus Risikobeobachtung eine steuerungsfähige Krisenfrüherkennung.³³

XII. Persönliches Risiko der Aufsichtsorgane

Die Pflichtendiskussion betrifft nicht nur die Geschäftsführung. Viele kommunale GmbHs verfügen über Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafterausschüsse oder andere Überwachungsorgane. Diese Gremien dürfen § 1 StaRUG nicht mit dem Hinweis ausblenden, ein Verlustausgleichsvertrag oder eine kommunale Patronatslogik werde die Gesellschaft schon tragen. Wenn ein Überwachungsorgan die Einrichtung, Angemessenheit und Wirksamkeit der Krisenfrüherkennung nicht überwacht, kann daraus ein eigenes Haftungsrisiko entstehen. Aus der Sicht einer D&O-Versicherung muss hier rechtlich sauber differenziert werden. Die Verletzung einer Kardinalpflicht kann ein erhebliches Indiz für eine wissentliche Pflichtverletzung sein. Nach der neueren Rechtsprechung des BGH darf diese Indizwirkung jedoch nicht pflichtübergreifend auf andere Haftungstatbestände übertragen werden. Maßgeblich bleibt, ob gerade diejenige Pflicht wissentlich verletzt wurde, aus deren Verletzung der konkrete Haftungsanspruch hergeleitet wird. Der BGH enthaftet Geschäftsleiter damit nicht; er begrenzt lediglich die versicherungsrechtliche Ausschlusswirkung auf den konkret haftungsauslösenden Pflichtverstoß. Für die Praxis folgt daraus: Ein fehlendes oder unwirksames Krisenfrüherkennungssystem bleibt haftungsrechtlich gefährlich; ein D&O-Ausschluss muss aber tatbestandsbezogen und nicht pauschal begründet werden.³⁴ Dies gilt insbesondere, wenn erkennbare Liquiditätsrisiken, Planabweichungen oder Schwächen eines GWA nicht hinterfragt werden.

Rechtspraktisch ist die persönliche Dimension erheblich. In kommunalen Gremien besteht mitunter die Vorstellung, am Ende hafte der Träger oder das politische System. Diese Vorstellung ist falsch und gefährlich. Mitglieder von Überwachungsorganen handeln in einer organschaftlichen Funktion und müssen ihr Pflichtenprogramm erfüllen. Wer sich darauf beschränkt, Jahresabschlüsse entgegenzunehmen oder Verwaltungsvorlagen politisch abzunicken, verfehlt die Pflicht zur Krisenfrüherkennung und die Sorgfaltspflicht. Erforderlich sind konkrete Fragen: Welche Risiken bedrohen Fortbestand, Liquidität und Finanzierung? Wie wird der GWA bewertet? Welche Annahmen liegen der Planung zugrunde? Welche Schwellenwerte lösen Gegenmaßnahmen aus? Wann wurde das Gremium informiert und was wurde beschlossen?

31 Zum methodischen Vorgehen einer quantitativen Risikobewertung: Vgl. *Romeike/Stallinger* (2021): Stochastische Szenariosimulation in der Unternehmenspraxis – Risikomodellierung, Fallstudien, Umsetzung in R, 2021.

32 Vgl. *Scherer/Seehaus*, ZInsO FOKUS 31/2025, 1515, 1521 f. sowie *Tresselt/Lochmann* (2025): § 1 StaRUG – Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern, in: A. Schmidt (Hrsg.), *HambKomm-Restrukturierungsrecht*, 4. Aufl. 2025, Rn. 8.

33 Vgl. *Scherer/Seehaus*, (2024): Governance und Compliance nach § 1 StaRUG. Haftung für Missmanagement und Gefährdung des D&O-Versicherungsschutzes, 10.9.2024, S. 6 f.; *Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek*, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001, 1002 f., 1006.

34 Vgl. *Seehaus*, ZInsO 2026, 293 im Abgleich zu dem vorgehenden Urteil des OLG Frankfurt/M. v. 5.3.2025 – 7 U 134/23, ZInsO 2026, 899, 899 ff., 901 f.; BGH, Urt. v. 19.11.2025 – IV ZR 66/25, ZInsO 2026, 293 Rn. 16 f.

Besonders kritisch wird es, wenn Aufsichtsgremien ein fehlendes oder unzureichendes Krisenfrüherkennungssystem über Jahre akzeptieren, weil ein Verlustausgleichsvertrag als vermeintlicher Schutzschirm verstanden wird. Dann stellt sich rückblickend nicht nur die Frage, ob die Geschäftsführung ausreichend geplant hat. Ebenso relevant ist, ob das Aufsichtsorgan die richtigen Informationen angefordert, Warnsignale erkannt und bei erkennbaren Defiziten auf Abhilfe gedrängt hat. In diesem Kontext stellt sich dann auch schnell die Frage nach der ausreichenden Qualifikation der Aufsichtsorgane. Bei kommunalen Aufsichtsgremien kommt hinzu, dass die Organpflichten objektiv gelten. Mitglieder eines Aufsichtsrats kommunaler Unternehmen müssen – wie Aufsichtsräte privater Gesellschaften – darauf achten, dass ein funktionierendes und wirksames Risikomanagement etabliert ist. Der Hinweis auf kommunales Ehrenamt, politische Mandatierung oder Trägenähe entlastet nicht. Entscheidend ist, ob das einzelne Gremienmitglied die ihm obliegende Überwachungsaufgabe sachgerecht wahrnimmt.³⁵

XIII. Kommunale Daseinsvorsorge braucht bessere Risikosteuerung

Die Relevanz von § 1 StaRUG geht über Insolvenzvermeidung hinaus. Kommunale Unternehmen stehen im Zentrum öffentlicher Resilienz: Energie, Mobilität, Wohnen, Gesundheit, Wasser, Abfall, digitale Infrastruktur und Kulturangebote hängen in vielen Städten und Gemeinden von Beteiligungsgesellschaften ab. Fällt ein kommunaler Betrieb aus oder gerät er in eine ungeordnete Krise, entstehen nicht nur bilanzielle Schäden. Es drohen Versorgungslücken, höhere Gebühren, zusätzliche Haushaltsbelastungen, Vertrauensverluste und politische Handlungsunfähigkeit. Gerade deshalb darf Risikomanagement weder im Bereich der Öffentlichen Hand noch in der Privatwirtschaft als „bürokratischer Papiertiger“ verstanden werden.

Kommunale Daseinsvorsorge verlangt daher robuste Strukturen. Ein robuster Staat – und entsprechend auch eine robuste kommunale Beteiligungsstruktur – darf nicht nur auf einzelne bekannte Risiken reagieren. Er muss Fähigkeiten und Entscheidungsstrukturen vorhalten, die in einer Vielzahl möglicher Zukunftsszenarien handlungsfähig bleiben. Krisenprävention ist deshalb nicht die punktuelle Bearbeitung einzelner Risikofelder, sondern der Aufbau einer Organisation, die Unsicherheit, Kombinationseffekte und Extremereignisse methodisch verarbeiten kann.³⁶

Der Staat und die öffentliche Hand verfügen über eine begrenzte Risikotragfähigkeit.³⁷ Öffentliche Hand und Beteiligungsgesellschaften verwalten Mittel und Infrastrukturen, deren Ausfall Bürger unmittelbar trifft. Fehlende Risikoanalyse führt nicht nur zu Unternehmenskrisen, sondern zu gesamtgesellschaftlichen Folgekosten (an dieser Stelle sei exemplarisch an die Sperrung maroder Brücken oder eine für eine funktionierende Volkswirtschaft völlig unzureichende Infrastruktur im Bereich der Stromnetze oder der Deutschen Bahn erinnert). Für kommunale Unternehmen bedeutet dies, dass § 1 StaRUG einen Mindeststandard für eine professionelle Unternehmens-

steuerung beschreibt. Wer Risiken intelligent analysiert, kann früher reagieren, Maßnahmen in einer Welt knapper Ressourcen priorisieren, Sanierungsoptionen sichern und politische Entscheidungen auf belastbare Fakten stützen.

Das verlangt auch einen Kulturwandel. Risikomanagement darf in kommunalen Unternehmen nicht als defensive Pflichtübung verstanden werden, sondern als (strategisches) Entscheidungsinstrument. Es hilft, Finanzierungsbedarfe früher zu begründen, politische Zielkonflikte offenzulegen und Sanierungsoptionen zu erhalten. Je früher Risiken quantifiziert und in Szenarien übersetzt werden, desto größer ist der Handlungsspielraum – und desto geringer ist die Gefahr, dass am Ende nur noch reaktives „Feuerlöschen“ bleiben, was häufig eher die Regel als die Ausnahme im Bereich der öffentlichen Hand ist (s. BER-Projekt, Energiewende, Projekt Northvolt, Projekt Fregatte F126 etc.).

XIV. Was in der Praxis sofort umzusetzen ist

Für kommunale GmbHs lässt sich daraus ein pragmatisches Pflichtprogramm ableiten:

Erstens muss die Geschäftsführung ein rechtsträgerbezogenes Krisenfrüherkennungssystem etablieren, welches die Anforderungen aus § 1 StaRUG erfüllt. Eine gute Orientierung bietet hierbei der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 (Prüfung des Risikomanagementsystems durch die interne Revision). Es genügt nicht, auf ein allgemeines Beteiligungscontrolling der Kommune zu verweisen, wenn dieses keine fortlaufende Überwachung der konkreten Gesellschaft leistet.

Zweitens müssen Verlustausgleich, Patronat und Nachschussansprüche in die Planung integriert und nach Bestand, Reichweite, Fälligkeit, Kündbarkeit, Durchsetzbarkeit und Liquiditätswirkung bewertet werden.

Drittens müssen wesentliche Einzelrisiken quantitativ (!) bewertet und mit geeigneten Methoden – unter Berücksichtigung der kumulierenden Effekte – aggregiert werden.

Viertens braucht es definierte Schwellenwerte für Gegenmaßnahmen und Gremieninformation.

Fünftens sollten Geschäftsführung und Aufsichtsorgan die Qualität des Systems nicht nur intern behaupten, sondern prüfbar machen: Dazu gehört die kritische Einbindung von Interner Revision, Risikomanagement, Compliance und ggf. externen Spezialisten. Maßgeblich ist nicht, ob ein Standard formal abgearbeitet wurde, sondern ob die gesetzlichen Anforderun-

35 Vgl. Tresselt/Lochmann (2025): § 1 StaRUG – Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern, in: A. Schmidt (Hrsg.), HambKomm-Restrukturierungsrecht, 4. Aufl. 2025, Rn. 36 f. zur Berichtspflicht gegenüber Überwachungsorganen und zur Befassung anderer Organe.

36 Vgl. Gleißner/Romeike, Der Aufsichtsrat 1/2022, 2 – 4 sowie Romeike/Scherer, ZInsO, 28. Jahrgang, 31/2025, 31.7.2025, 1489 – 1548.

37 Vgl. hierzu vertiefend: Romeike, ZInsO FOKUS, 29. Jahrgang, 5/2026, 29.1.2026, 183 – 195.

gen aus § 1 StaRUG tatsächlich erfüllt sind. Die StaRUG-Relevanz der Risiko- und Krisenfrüherkennung darf nicht unter Hinweis auf einen bestehenden GWA relativiert oder verneint werden. Ein GWA ist kein Befreiungstatbestand und kein Argument gegen die Durchführung der Krisenfrüherkennung, sondern selbst Gegenstand der Prüfung: Bestand, Reichweite, Fälligkeit, Durchsetzbarkeit und Liquiditätswirkung des GWA müssen gerade innerhalb des Krisenfrüherkennungssystems bewertet werden. Ein Abschlussprüfer oder Berater, der die StaRUG-Pflichten unter Berufung auf einen GWA verneint oder abschwächt, muss dies ausdrücklich, methodisch und quellenbasiert begründen können.³⁸

Sechstens muss die Dokumentation so belastbar und revisionssicher sein, dass sie im Streitfall zeigt, wer wann welche Informationen hatte, welche Annahmen getroffen wurden und warum bestimmte Maßnahmen als geeignet galten.

Siebtens sollten Geschäftsführung und Aufsichtsorgan Krisenszenarien regelmäßig analysieren und gemeinsam durchsprechen: Was passiert, wenn der Verlustausgleich erst verspätet fließt? Welche Zahlungen werden dann fällig? Welche Kreditlinien können ausfallen? Welche kommunalen Beschlüsse wären erforderlich? Welche Alternativmaßnahmen stehen bereit? Diese Fragen sind nicht nur Sanierungsroutine, sondern haftungsrelevante Prävention. Sie zeigen, ob das System tatsächlich funktioniert oder nur auf dem Papier existiert.

XV. Fazit

§ 1 StaRUG ist für Kommunen und kommunale Unternehmen deshalb von hoher Relevanz, weil er eine verbreitete Entlastungslogik korrigiert: Der Träger wird es schon richten. Ein kommunaler Gesellschafter kann die Risikolage verbessern. Ein GWA kann ein starkes Stabilisierungselement sein. Eine politische Verpflichtung zur Daseinsvorsorge kann die Sanierungsbereitschaft erhöhen. All das ändert jedoch weder Rechtsform noch Haftungsstruktur noch Antragspflichten. Die kommunale GmbH bleibt eine GmbH. Der Anspruch gegen die Kommune bleibt schuldrechtlich. Er muss geprüft, geplant, überwacht und dokumentiert werden.

Im Ergebnis gibt es kein Sonderrecht für GmbHs in kommunaler Trägerschaft. Wer § 1 StaRUG allein mit Hinweis auf einen Verlustausgleichsvertrag ausblendet, verkennt den Charakter der Norm und schafft ein Haftungsrisiko für Geschäftsführung und Aufsichtsorgane. Der richtige Umgang besteht nicht darin, kommunale Unterstützung zu ignorieren. Der richtige Umgang besteht darin, sie realistisch, rechtlich sauber und liquiditätsbezogen in die Krisenfrüherkennung einzubauen. Denn in der Krise zählt nicht, ob ein Anspruch abstrakt besteht. Entscheidend ist, ob Geld rechtzeitig zufließt, ob Gegenmaßnahmen rechtzeitig greifen und ob die verantwortlichen Organe ihre Pflichten nachweisbar erfüllt haben.

Die folgenden Prüfpunkte verdichten die Anforderungen:

Prüfpunkt	Kernfrage
<i>Rechtsform prüfen</i>	Ist die Einheit Eigenbetrieb, AöR, Zweckverband, GmbH, AG oder GmbH & Co. KG? Nur die konkrete Rechtsform entscheidet über Insolvenzfähigkeit und StaRUG-Anwendbarkeit.
<i>Haftungsstruktur dokumentieren</i>	Wer haftet gegenüber Gläubigern? Besteht Außenhaftung des Gesellschafters oder nur ein schuldrechtlicher Anspruch der Gesellschaft?
<i>GWA analysieren</i>	Bestand, Laufzeit, Kündbarkeit, Verlustbegriff, Fälligkeit, Durchsetzbarkeit und Zahlungsprozess schriftlich bewerten.
<i>Liquidität analysieren</i>	Ansprüche gegen die Kommune nicht nur bilanziell, sondern mit tatsächlichem Zahlungstermin in die Liquiditätsplanung aufnehmen.
<i>Haushaltsslage einbeziehen</i>	Haushaltssperren, Kassenlage, kommunalaufsichtliche Genehmigungen und politische Beschlusswege als Risikofaktoren berücksichtigen.
<i>Risiken aggregieren</i>	Einzelrisiken nicht isoliert betrachten, sondern mit Hilfe von stochastischen Simulationen Kombinationseffekte auf Liquidität, Eigenkapital, Rating und Covenants analysieren.
<i>Schwellenwerte definieren</i>	Festlegen, welche Kennzahlen und Szenarien Gegenmaßnahmen, Ad-hoc-Berichte (Sonderberichte, Eskalationsberichte) und Gremienbefassung auslösen.
<i>Aufsicht befähigen</i>	Aufsichtsorgan und Gesellschafter so informieren, dass sie Einrichtung, Angemessenheit und Wirksamkeit der Krisenfrüherkennung überwachen können.
<i>StaRUG-Reifegrad bewerten</i>	Erfüllt das System nur allgemeines Beteiligungscontrolling oder tatsächlich die Anforderungen aus § 1 StaRUG: fortlaufende Überwachung, Gegenmaßnahmen, Bericht und Befassung?
<i>Prognosezeitraum festlegen</i>	Wird zwischen handelsrechtlicher Fortführungsprognose und insolvenzrechtlicher Fortbestehensprognose unterschieden und umfasst die Planung den relevanten Zeitraum?

38 Vgl. Scherer/Seehaus, ZInsO FOKUS 31/2025, 1515, 1518 f. sowie Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek, ZInsO, 29. Jahrgang, 21/2026, 21.5.2026, 1001, 1003 ff.

Prüfpunkt	Kernfrage
<i>Risikotragfähigkeit des Trägers analysieren</i>	Ist die Kommune im relevanten Prognosezeitraum tatsächlich in der Lage, zugesagte Mittel rechtzeitig bereitzustellen, oder bestehen Haushalts-, Liquiditäts-, Genehmigungs- oder politische Umsetzungsrisiken?
<i>D&O-Risiko einordnen</i>	Ist dokumentiert, welche konkrete Pflicht betroffen ist und ob ein möglicher Deckungsausschluss tatbestandsbezogen oder nur pauschal behauptet wird?
<i>Abschlussprüfer einbinden</i>	Hat der Abschlussprüfer ausdrücklich beurteilt, wie GWA, § 1 StaRUG, IDW S 16, IDW PS 340 und DIIR Nr. 2 ³⁹ zusammenwirken und ob eine abweichende Einschätzung tragfähig begründet ist?
