

„Dokumentation schützt vor Haftung“

MANAGERHAFTUNG: Im Rahmen von Insolvenzverfahren, Gesellschafterstreitigkeiten oder Auseinandersetzungen bei Beendigung von Anstellungsverträgen müssen sich Geschäftsführer und Vorstände vermehrt für ihre unternehmerischen Entscheidungen rechtfertigen. Wie sie sich schützen, erklären Experten der Münchener Kanzlei PSP.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Herr Dr. Körtgen, Herr Dr. Wallner, wie häufig werden Manager wegen Fehlentscheidungen verklagt?

Dr. Wallner: Konkrete Zahlen zu nennen, ist schwierig. Doch die Zahl der Manager, die wegen möglicher Fehler in Haftung genommen werden, steigt beträchtlich, aus mehreren Gründen: Im Insolvenzfall etwa ist der Verwalter gesetzlich verpflichtet, sämtliche möglichen Ansprüche zu prüfen, auch, um die Insolvenzmasse zu sichern. Und Haftpflichtversicherungen für Manager treten heute aufgrund ihrer Geschäftsbedingungen nur noch in Aktion, wenn eine Firma den verantwortlichen Manager auch tatsächlich verklagt. Gemeinsam sich einfach die Kosten einer einzelnen Fehlentscheidung ersetzen zu lassen, das funktioniert nicht mehr.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Was sind weitere?

Dr. Körtgen: Ein weiteres Thema sind Gesellschafterstreitigkeiten, wo häufig eben auch der Manager instrumentalisiert wird. Da geht es oft um Verteilungskämpfe, Renditeerwartungen, strategische Opfer oder schlicht Druckmittel. Nicht-dokumentierte Fehlentscheidungen werden zunehmend als Grund für Schadensersatzforderungen, Kündigungen oder die Verweigerung von Bonuszahlungen herangezogen. Und es gibt natürlich den weiten Bereich ‚Compliance‘, also die Einhaltung von Regeln, Gesetzen, ethischen Standards. Das ist ein Thema, wo teils komplette Lieferketten nach unten überwacht werden müssen. Wenn die von Kunden/Autobauern geforderten Rahmenbedingungen nicht eingehalten werden, ist das zudem gleich noch ein Vertragsverstoß – mit teils unkalkulierbaren Folgen.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wie können Manager sich schützen?

Dr. Körtgen: Geschäftsführer als Organ der Gesellschaft tragen natürlich eine Gesamtverantwortung für prinzipiell alles, was im Unternehmen passiert. Diese kann er selbst erfüllen oder ordnungsgemäß delegieren. Das heißt, er muss detailliert die Aufgabe beschreiben, ordnungsgemäß jemanden auswählen und das, was auf den unteren Ebenen abgearbeitet wird, auch ordnungsgemäß überwachen. Dann kann an mich persönlich kein Haftungsanspruch mehr herangetragen werden.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Was hilft?

Dr. Wallner: Eine entsprechende Dokumentation sichert Manager ab. Wenn ich die für einen Geschäftsvorgang relevanten Fragen stelle und strukturiert beantworte, dann sollte ich diese Antworten in verständlicher Form so dokumentieren, dass sie im Ernstfall verwertbar, leicht auffindbar sind und von branchenfremden Dritten verstanden werden. Gerade letzteres wird oft als lästige Pflicht abgetan, weil diese Dokumentation im Tagesgeschäft als ‚unproduktiv‘ angesehen wird. Dabei ist der zusätzliche Aufwand überschaubar, eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken oder Kosten und Nutzen reichen. Die Motive und wesentlichen Parameter für die getroffene Entscheidung sind dabei kurz und verständlich darzustellen.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Reicht das? Und wenn die Prämissen, etwa Stückzahlplanungen, falsch sind?

Dr. Wallner: Ja, abhängig vom Unternehmen oder Projekt können zehn Seiten Präsentation und einige Kalkulationstabellen, die gerade erwähnte dreiseitige betriebswirtschaftliche Gegenüberstellung oder auch nur eine handschriftliche Notiz oder der E-Mail-Verkehr ausreichend sein.

Dr. Körtgen: Vielfach werden Geschäfte aus dem Bauch heraus gesteuert, das ist oft auch richtig so. Wichtig ist es aber dennoch, die Entscheidung auf ein solides Fundament zu stellen. Warum ist es richtig, das zu tun oder zu lassen. Natürlich kann ich auch – aus guten Gründen – ein Verlustgeschäft eingehen. Wichtig ist aber, zu wissen: Wann muss ein neuer Auftrag kommen, damit wir wieder Gewinne erzielen. Oder bin ich bereits an einem Punkt, wo ich Nein sagen muss. Krisen kann gemeinhin niemand voraussehen, aber mit Volatilitäten muss ich planen. Worst-, Mid- und Best-Case-Szenarien – wie lange ist das Projekt sinnvoll für das Unternehmen? Wenn ein Geschäftsführer von einer fundierten, dokumentierten Basis ausgeht, trifft ihn kein Haftungsanspruch. Dann darf er auch eine – erst im Nachhinein erkennbare – Fehlentscheidung getroffen haben.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Was heißt das bei Stückzahlen?

Dr. Wallner: Aus der Vergangenheit resultiert ja die Erfahrung, dass man auf bestimmte Prognosen nicht unbedingt vertrauen kann. Wenn ich von verschiedenen Kunden nun unterschiedliche Planungen bekomme, weiß ich zumindest, der Markt ist



„Krisen kann niemand voraussehen, aber mit Volatilität muss man rechnen

Bild: PSP

auch künftig nicht vorhersehbar. Und muss meine Planung darauf einrichten, Liefertreue sicherstellen und zugleich Flexibilität generieren. Auf Basis aller erreichbaren Informationen muss der Manager sich also ein Gesamtbild verschaffen, nicht blind nur einer Quelle vertrauen. Dazu gehört auch: Wo werden die Fahrzeuge meines Kunden verkauft, wie politisch und wirtschaftlich stabil ist das Klima dort? Diese Risikobewertungen und Kalkulationen als transparente Parameter sind dann die Grundlagen meiner unternehmerischen Entscheidung.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wann ist eine Dokumentation sauber, beispielsweise, wenn Kunden Kosteneinsparungen einfordern?

Dr. Wallner: Eine ordnungsgemäße Dokumentation bedeutet, alle für eine Entscheidung relevanten Punkte aufzuführen, abzuwägen und die Gründe für eine Entscheidung zu benennen. Wenn ein Insolvenzverwalter drei solcher Ordner öffnet, in denen jeweils eine solche Abwägung drin ist, wird er kaum Erfolgsaussichten für eine Klage sehen.

Dr. Körtgen: Beispielhaft durchdekliniert für die angesprochenen Savings heißt das, wenn ich einen neuen Auftrag in Aussicht habe, aber mein Kunde fordert Kostensenkungen auf bestehende Produkte, dann wäre es falsch, nur zu dokumentieren, ich akzeptiere, weil ich sonst den neuen Auftrag nicht bekomme. Stelle ich aber meine Marge aus Alt- und Neuauftrag gegenüber, berechne ich meine erwartete Produktivitätssteigerung und weiß, ich habe demnächst weitere Preissenkungswünsche zu erwarten und komme dann dennoch auf einen positiven Deckungsbeitrag, dann ist das ein Gesamtpaket, das mir zeigt: Es passt. Das muss ich dokumentieren, denn diese Savings ha-

ben nicht nur singular Auswirkungen auf den neuen Auftrag, sondern auch auf das Bestehende. Dokumentation ist eine Selbstverständlichkeit, an der es leider oft fehlt. Aus unserer Erfahrung als Rechtsanwälte mit Insolvenzverwaltern wissen wir, dass es gerade an diesen Selbstverständlichkeiten in Firmen fehlt, die schon vorher Probleme hatten.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wem gehört diese Dokumentation?

Dr. Wallner: Dem Unternehmen.

Dr. Körtgen: Aber Sie sprechen ein interessantes Thema an. Denn bei einer strittigen Trennung hat der Manager erst einmal keinen Zugriff darauf. Kopieren ist sicher keine Lösung. Es gibt kreative Ansätze, etwa eine Liste für sich führen, was es für Unterlagen gibt, und wo sie stehen. Dies kann einem niemand verwehren und hilft über die Jahre. Vor Gericht hat ein Manager ein ganz anderes Standing, wenn er sagt: Ich habe alles dokumentiert, der Ordner ist blau und stand in dem Zimmer, oder die Liste habe ich jeweils zum Jahresende allen Beteiligten zukommen lassen. Statt zu sagen: Na ja, wir haben mal drüber gesprochen und damals fanden alle das Projekt prima ...

AUTOMOBIL PRODUKTION: Hinterher sind alle meist klüger ...

Dr. Wallner: Der Zeitpunkt für die relevanten Umstände ist der der Entscheidung. Darauf muss ich zurückgreifen. Dann fängt die Diskussion an: War das nicht schon damals vorhersehbar?

Dr. Körtgen: Irren ist rechtlich nicht verboten, aber diese Diskussion haben Sie immer, da gibt es kein Patentrezept. Doch je sauberer meine Dokumentation ist, desto weniger angreifbar bin ich.

Das Interview führte Andreas Gottwald ■