

Berichterstattung des GmbH-Geschäftsführers in der Krise

*von WP/StB Dipl.-Kfm. Dr. Christian Reiß
Hamburg*

Inhaltsverzeichnis

- A. Einleitung
- B. Krisenatbestände des § 49 GmbHG
- C. Berichterstattung des Geschäftsführers
- D. Krisentypisches Informationsdilemma
- E. Ansatzpunkte einer Überwindung

A. Einleitung

Unternehmenskrisen besitzen in praxi vielfältige Erscheinungsformen. Nach Maßgabe der bedrohten Unternehmensziele unterscheidet bspw. *Müller*¹ folgende vier Arten: strategische Krisen², Erfolgskrisen³, Liquiditätskrisen und Insolvenz. Diese Reihenfolge entspreche in einer Mehrzahl der Fälle auch der zeitlichen Entwicklung einer Unternehmenskrise, welche einen mehrjährigen Erosionsprozess darstelle, „... bei dem zuerst das Erfolgspotential verfällt, sodann Verluste eintreten und schließlich Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eintritt“⁴.

Für die GmbH gilt – insbesondere in der Krise – der allgemeine Grundsatz des Gesellschaftsrechts, wonach das Geschäftsleitungsorgan einem anderen Organ, welches zur Entscheidung berufen ist, von sich aus all diejenigen in der Gesellschaft vorhandenen Informationen aufbereitet zur Verfügung zu stellen hat, die das andere Organ und seine Mitglieder für eine verantwortliche Willensbildung und Entscheidung brauchen⁵. Folglich hat der Geschäftsführer den Gesellschaftern zu berichten, wenn diese auf Informationen angewiesen sind, um ihre Kompetenzen wahrnehmen zu können⁶. Eine Konkretisierung dessen, was im Einzelfall zur „verantwortlichen“ Entscheidung notwendig erscheint, ist gleichwohl oftmals schwierig. Auch befindet sich das Rechnungswesen im Stadium einer akuten GmbH-Krise häufig in einem schlechten Zustand, vor allem mangelt es an aktuellen Zahlen. Ersatzansprüche der Gesellschaft gegen den Geschäftsführer können in diesem Zusammenhang aus

¹ Vgl. *Müller*, Krisenmanagement in der Unternehmung, Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. Aufl., Frankfurt 1986, 53f.; ebenso *Hess/Fechner*, Sanierungshandbuch, 2. Aufl., Neuwied et al. 1991, Rn. 7 zu Teil B; *Böckenförde*, Unternehmenssanierung, Stuttgart 1991, 19.

² Im Fall einer strategischen Krise sind der Aufbau oder die Verfügbarkeit des Erfolgspotentials (bei anderen sonstigen gewöhnlich verlaufender Geschäftstätigkeit) ernsthaft gefährdet, die GmbH sieht sich sog. „strategischen Lücken“ gegenüberstehen, vgl. zum Ganzen *Müller*, a. O., S. 4; *Klar / Zitzelsberger*, Corporate Recovery als ganzheitlicher Ansatz zum Krisenmanagement, DStR 1996, 1867 m. w.N.

³ Erfolgskrisen, auch operative Krisen genannt, sind durch eine massive Unterschreitung von Erfolgszielen wie bspw. Umsatz-, Gewinn- oder Rentabilitätsplanung gekennzeichnet, auch für Externe messbar und werden daher nach außen hin sichtbar, vgl. *Müller* a. O., S. 54; *Klar / Zitzelsberger*, a. O., 1867.

⁴ *Müller*, a. O., 56 mit Abbildung 13 „Typische Krisenverläufe (bei Ausbleiben wirksamer Gegenmaßnahmen)“. Eine Unternehmenskrise beginne in 60% aller Fälle mit einer strategischen Krise, welcher eine Erfolge- und sodann eine Liquiditätskrise nachfolge. In 30% der Fälle stehe am Anfang der Krise eine Erfolgskrise nebst nachfolgender Liquiditätskrise und nur in 10% der Krisenfälle beginne die Unternehmenskrise unmittelbar mit einer Liquiditätskrise. Siehe auch *Strobel*, Das Krisenwarnproblem des Wirtschaftsprüfers nach § 166 II AktG, DB 1977, 2154, demzufolge die Existenzkrise eine mehr oder minder lange Entwicklungskrise zur Voraussetzung hat.

⁵ Vgl. *Hommelhoff*, Jahresabschluss und Gesellschafterinformation in der GmbH, ZIP 1983, 390. Weitergehend postuliert *Drenckhan* eine Aufsichts- und Organisationspflicht der Gesellschafter für eine laufende und zuverlässige Information vom Geschäftsführer über die wirtschaftliche Lage, insbesondere über eventuellen Kriseneintritt, Sorge zu tragen, vgl. *Drenckhan*, Gläubigerschützende Gesellschaftspflichten in der Krise der GmbH, GmbHR 2006, 1297.

⁶ Inwieweit jene Kompetenzen allerdings ausgeübt werden, obliegt der freien Entscheidung der GmbH-Gesellschafter; sie haben ein „Recht auf Desinteresse“, vgl. *Hommelhoff*, a. O., 390.

Verletzung von Pflichten nach § 43 GmbHHG („Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“) drohen.

Informationen an die GmbH-Gesellschafter während einer Krise können freiwillig, auf Basis statutarischer Regelungen und/ oder nach Maßgabe kodifizierter Normen erfolgen. Gesetzlich begründete Berichterstattung steht im Kontext einer Einberufung der Gesellschafterversammlung gem. § 49 II, III GmbHHG. Informationen können zudem gesondert von der Gesellschafterversammlung angefordert werden. Dem einzelnen Gesellschafter steht mit § 51a GmbHHG ferner ein individuelles Auskunfts- und Einsichtsrecht offen. Der vorliegende Beitrag greift das Spannungsfeld einer Berichterstattung des GmbH-Geschäftsführers in der Krise auf und will Ansatzpunkte einer sachgerechten Ausgestaltung unter Berücksichtigung von Pflichten und Möglichkeiten, aber auch krisenspezifischer Grenzen aufzeigen.

B. Krisenatbestände des § 49 GmbHHG

Jeder Geschäftsführer allein ist zur unverzüglichen Einberufung der Gesellschafterversammlung verpflichtet,

- wenn es im Interesse der Gesellschaft erforderlich erscheint (Abs. 2) oder
- wenn sich aus der Jahresbilanz oder aus einer im Geschäftsjahr aufgestellten Bilanz ergibt, dass die Hälfte des Stammkapitals verloren ist (Abs. 3).

Im Hinblick auf die Einberufung einer Gesellschafterversammlung nach § 49 Abs. 2 GmbHHG wird ausgeführt, dass die Versammlung einzuberufen ist, wenn der GmbH anderenfalls ein nicht unerheblicher Schaden droht⁷ und in soweit einen Meinungsaustausch der Gesellschafter erforderlich erscheinen lässt⁸. Apodiktisch ist eine solche Würdigung kaum möglich, vielmehr ist das „Interesse der Gesellschaft“ nach Maßgabe der spezifischen Krisensituation auszulegen. In der Literatur genannte Beispiele wie die „Insolvenz eines wichtigen Geschäftspartners“, „außergewöhnliche Geschäfte“ oder „bestandsgefährdende Großprojekte“ vermögen als Anhaltspunkte zu dienen. Das Geschäftsinteresse i.S. des § 49 Abs. 2 GmbHHG wird hierbei durch § 49 Abs. 3 GmbHHG konkretisiert und objektiviert⁹. Je stärker die Krise existentielle

⁷ Vgl. Zöllner in *Baumbach/ Hueck*, GmbH-Gesetz, 18. Aufl., München 2006, Rn. 17 zu § 49.

⁸ Der Geschäftsführer hat auch zu prüfen, ob eine bloße Information der Gesellschafter genügt und die Abhaltung einer außerordentlichen Versammlung verhältnismäßig ist, vgl. Schmidt in *Scholz*, GmbH-Gesetz, 9. Aufl., Bd. 1 (§§ 1–44), Köln 2000, Bd. 2 (§§ 45–87), Köln 2002, Rn. 1 zu § 49.

⁹ Vgl. *Müller*, Der Verlust der Hälfte des Grund- oder Stammkapitals – Überlegung zu den §§ 92 Abs. 1 AktG und 49 Abs. 3 GmbHHG, ZGR 1985, 193; *Zitzmann*, Die Vorlagepflichten des GmbH-Geschäftsführers, Heidelberg 1991, 152ff.

Gesellschaftsanliegen betrifft und auf eine Bestandsgefährdung hindeutet, desto geringer wird der Freiraum pflichtgemäßen Ermessens¹⁰. Die Gesellschafterversammlung ist mithin spätestens bei drohender Zahlungsunfähigkeit einzuberufen. In frühen Krisenstadien bleibt die Einberufung gem. § 49 II GmbHG jedoch ohne Konkretisierung durch die Gesellschafter weitgehend eine Ermessensentscheidung des Geschäftsführers. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Regelung bzw. Vorgabe von Tatbeständen, bei denen die Gesellschafterversammlung verpflichtend einzuberufen ist, bspw. im Geschäftsführervertrag oder in einer Geschäftsordnung zweckmäßig.

Die Einberufung der Gesellschafterversammlung gem. § 49 III GmbHG ist die gesetzliche Normierung eines Krisen- bzw. Warnsignals an die Gesellschafter, um ihnen eine Reaktion auf die negative Zuspitzung zu ermöglichen¹¹. Der Tatbestand hälftigen Stammkapitalverlusts stellt eine Konkretisierung des „Interesses der Gesellschaft“ dar und schließt Entscheidungsfreiheit seitens des Geschäftsführers aus¹². Die Pflicht knüpft an eine Jahres- oder Zwischenbilanz an, nur bei evidentem Verlust ist eine solche Bilanzvorlage nicht erforderlich¹³. In der Bilanz sind die Vermögensgegenstände und Schulden nach den für den handelsrechtlichen Jahresabschluss geltenden Grundsätzen anzusetzen und zu bewerten, Liquidationswerte sind nicht heranzuziehen¹⁴.

Die Einberufungspflicht wird nicht erst durch Bilanzexistenz ausgelöst. Vielmehr hat der Geschäftsführer laufend die wirtschaftliche Lage zu beobachten und bei Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung sich einen Überblick über den aktuellen Vermögensstand zu verschaffen¹⁵. Dieses Gebot der Selbstinformation und -prüfung¹⁶ steht in engem Zusammenhang mit den Insolvenzantragspflichten, denn ohne klare Vorstellung über die Vermögenslage kann der

¹⁰ Vgl. Schmidt in *Scholz*, a. O., Rn. 20 zu § 49.

¹¹ Vgl. Müller, a. O., 193; *Mertens*, Kapitalverlust und Überschuldung bei eigenkapitalersetzenden Darlehen, Rechnungslegung, Entwicklungen bei der Bilanzierung und Prüfung von Kapitalgesellschaften, Hrsg. Moxter/Müller/Windmöller/v. Wysocki, Düsseldorf 1992, 419.

¹² Vgl. Müller, a. O., 193.

¹³ Vgl. Lutter/Hommelhoff in *Lutter/Hommelhoff*, GmbH-Gesetz, 16. Aufl., Köln 2004, Rn. 14 zu § 49; Zöllner in *Baumbach/Hueck*, a. O., Rn. 20 zu § 49.

¹⁴ Strittig, wie hier Schmidt in *Scholz*, a. O., Rn. 22 zu § 49; Schulze-Osterloh/Servatius in *Baumbach/Hueck*, a. O., Rn. 11 ff. zu § 49; Roth in *Rohlf/Altmeyerei*, GmbHG, 5. Aufl., München 2005, Rn. 13 zu § 49; differenzierend Müller, a. O., 204 ff.; abw. Lutter/Hommelhoff in *Lutter/Hommelhoff*, a. O., Rn. 13 zu § 49.

¹⁵ Vgl. BGH vom 08.12.1994 (II ZR 9/94), 710; derselbe vom 6.06.1994 (II ZR 292/91), 199; Hommelhoff, Eigenkapitalersetzende Gesellschafterdarlehen und Konkursantragspflicht, in: Handelsrecht und Steuerrecht (Festschrift Döllerer), Hrsg.: Knobbe-Keuk/Klein/Moxter, Düsseldorf 1988, 246.

¹⁶ Siehe auch *Zitzmann*, a. O., 162, demzufolge es „... zu den Regeln sorgfältiger Unternehmensführung zählt ... sich fortlaufend ein Bild über die Unternehmenslage zu machen und umfassend über die Rentabilität, Liquidität und Umsatzentwicklung informiert zu sein“, und Uhlenbruck in *Schmidt/Lihtenbrück*, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 2. Aufl., Köln 1999, Rn. 590 sowie *Rodewold/Litger*, Corporate Compliance – Organisatorische Vorkehrungen zur Vermeidung von Haftungsfällen der Geschäftsleitung, BB 2006, 114.

Geschäftsführer weder seinen Antragspflichten gem. § 64 GmbHG noch denen nach 49 III GmbHG nachkommen¹⁷. Es obliegt ihm daher eine fortlaufende Auswertung und Nutzung der Buchhaltung¹⁸, für deren Ordnungsmäßigkeit er gem. § 41 GmbHG Sorge zu tragen hat.

C. Berichterstattung des Geschäftsführers

Unabhängig der im vorstehenden Abschnitt behandelten Verlustanzeige nebst Einberufung der Versammlung hat der Geschäftsführer die GmbH weiterhin unternehmerisch zu leiten und ist verpflichtet, mögliche „Wege aus der Krise“ zu entwickeln und den Gesellschaftern zur Entscheidung vorzulegen¹⁹. Er hat erste Schritte einer etwaigen Sanierung vorzubereiten²⁰ und einen solchen Versuch positiv zu beeinflussen. Wird ohne besonderen Anlass von aussichtsreichen Sanierungsversuchen Abstand genommen oder werden jene nicht mit dem gebotenen Nachdruck verfolgt, kann der Geschäftsführer gem. § 43 II GmbHG in Verantwortung genommen werden²¹. Die Aktivität des Geschäftsführers ist einerseits vor dem Hintergrund zu sehen, dass es seinen Sachverstand zu nutzen gilt, u.a. weil die Gesellschafter alleine mit der Krisenbewältigung überfordert wären²². Andererseits haben Entscheidungen des Geschäftsführers die Krise nicht verhindern können (ggfs. sogar verursacht)²³. Die Gesellschafterversammlung einer Krisen-GmbH ist daher vorrangig ein Überwachungsorgan²⁴. Maßnahmenvorschläge des Geschäftsführers dürfen nicht ohne Wissen oder gegen den Willen der Versammlung umgesetzt werden²⁵.

¹⁷ Vgl. OVG Hamburg von 19.08.1982 (Bf VI 170/81), 2087. Im Sinne einer zeitlichen Abstufung wird die Einberufung der Gesellschafterversammlung allerdings der Stellung eines Insolvenzantrags vorgelagert sein.

¹⁸ Vgl. *Hommelhoff*, a. a. O., 391.

¹⁹ Vgl. *Zitzmann*, a. a. O., 140, 148; *Drenckhan*, a. a. O., 1298; *Lüttkemeyer*, Die Überschuldung der GmbH, Gelsenkirchen 1983, 263; *Schluck-Amend/Walker*, Neue Haftungsrisiken für GmbH-Geschäftsführer durch Pflicht zur Erstellung eines Insolvenzplans?, GmbHR 2001, 376; *Uhlenbruck*, Das neue Insolvenzrecht, Herne/Berlin 1994, 87; *Timm*, Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer als Unternehmenssanierer, WPK-Mitteilungen 1991, 18 f., siehe auch *Lutter/ Kleindiek/ Kleindiek in Lutter/Hommelhoff*, a. a. O., Rn. 39 zu § 64; ²⁰ Vgl. *Lutter/ Kleindiek in Lutter/ Hommelhoff*, a. a. O., Rn. 39 zu § 64; *Schluck-Amend/Walker*, a. a. O., 376 (von einer „Sanierungspflicht“ sprechend).

²¹ Vgl. *Uhlenbruck*, a. a. O., 87 f.; *Lutter/ Kleindiek in Lutter/ Hommelhoff*, a. a. O., Rn. 39 zu § 64. Die Sorgfaltspflicht des § 43 I GmbHG ist in diesem Zusammenhang Verpflichtungsmaßstab i.S. einer „Negativabgrenzung“, hingegen keine „positive Verhaltensmaßgabe“. Das Eingehen von Risiken ist dabei allerdings nicht schlechthin sorgfaltswidrig, sondern gehört zur unternehmerischen Tätigkeit, vgl. LG Düsseldorf vom 27.05.2005 (39 O 73/04), 1298.

²² Vgl. *Zitzmann*, a. a. O., S. 140, 148. Ähnlich *Zöllner in Baumbach/Huack*, a. a. O., Rn. 91 zu § 46.

²³ Bei Zweifeln an der Qualifikation des Geschäftsführers kommt u.a. eine Hinzuziehung von Sachverständigen in Betracht, vgl. *Zitzmann*, a. a. O., 159.

²⁴ Siehe nur *Zitzmann*, a. a. O., 213.

²⁵ Vgl. *Zitzmann*, a. a. O., 141.

Die Berichterstattung des Geschäftsführers kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Mittels mündlicher Berichterstattung können die Gesellschafter auf die Erfahrungen und Kenntnisse der ranghöchsten, tagtäglich mit den Angelegenheiten der GmbH befassten Person zurückgreifen. Dieser Rückgriff ermöglicht im Grundsatz ein schnelles Problemverständnis²⁶. Ein mündlicher Bericht bietet sich daher an, um einen Überblick des Sachverhalts zu gewinnen und erste Ansatzpunkte einer Vertiefung zu ermitteln. Komplexe Unternehmenszusammenhänge lassen sich in Schriftform (Tabellen, Grafiken) hingegen oftmals prägnanter als durch rein mündliche Auskünfte darstellen. Schriftliche Berichte zudem ermöglichen den Gesellschaftern eine Kenntnisnahme von in höherem Maße authentischen, d.h. „weniger subjektiv geprägten“ Informationen und somit prinzipiell auch die kritische Reflexion erlangter Auskünfte. Entscheidungsvorlagen können bspw. auf Vollständigkeit und Plausibilität hin gewürdigt werden. Sämtliche Auswertungen des Geschäftsführers mit einer „dokumentären Grundlage“ wie Abschlussanalysen, Deklarationsbeitragsrechnungen oder Marktprognosen auf Basis von Branchenreports sind im Grundsatz nachprüfbar²⁷. Die Qualität schriftlicher Unterlagen wird dabei i.d.R. auch Rückschlüsse auf die fachliche Eignung und Kompetenz des Managements erlauben, und kann mithin für die Gesellschafter bei ihrer Beurteilung der Geschäftsführung eine zentrale Bedeutung haben. Vor diesem Hintergrund ergänzen sich mündliche und schriftliche Berichterstattung in ihren Funktionen, haben jeweils eigenständige Rechtfertigung und beide Formen der Informationsgewährung sollten gewählt werden.

Gesellschafterindividuell können Informationen in der Krise auf Grundlage des Auskunfts- und Einsichtsrechts gem. § 51a GmbHG verlangt werden. Für den GmbH-Geschäftsführer ist solche Berichterstattung mit Zeitaufwand verbunden. Jener Aufwand variiert je nach erforderlicher Recherchetiefe, dem „Geschick nebst Methoden des Geschäftsführers“ und der Art der Gewährung, fällt im Grundsatz jedoch stets an. Ein Problem tritt auf, wenn individuelle Informationswünsche (ggfs. verschiedener Gesellschafter) so umfangreich sind, dass ihre Befriedigung zeitlich mit Tätigkeiten des Geschäftsführers zur Krisenüberwindung kollidiert bzw. letztgenannte nachhaltig behindert²⁸. Jener

²⁶ Dem zeitlichen Engpass der Entscheidung wird folglich bei Informationsbeschaffung im Ansatz Rechnung getragen.

²⁷ Als „Grundregel der Problemdiagnose“ sind stets nur so viele Informationen zu sammeln, wie auch tatsächlich ausgewertet werden können, die Datenmengen sollten überschaubar gehalten und keine Zahlenhalde[n] bzw. Papierberge aufgetürmt werden, vgl. Müller, a. O., 357.

²⁸ Die Grenzen einer „nachhaltigen“ Störung sind im Einzelfall zu klären, wobei bspw. etwaige Zeiten bis zum Ablauf der Insolvenzantragsfrist zu berücksichtigen sind. In fortgeschrittenem Krisenstadium kann eine (Gesamt-)Belastung des Geschäftsführers von mehr als 24 Stunden durchaus wesentlich sein. Zahlreiche kleinere Anfragen oder tägliche Einsichtswünsche verschiedener Gesellschafter können den gleichen Effekt wie wenige detaillierte Informationsverlangen haben.

Konflikt zwischen Informationserteilung und Krisenmanagement tritt vor allem zutage, wenn Informationswünsche „abseits obligatorischer Tätigkeiten des Geschäftsführers sowie außerhalb des bisherigen Krisenmanagements liegen“ und ihre Erfüllung mit (erheblichem) Zeitaufwand verbunden wäre²⁹. Im Kern geht es darum, ob (vermeintliche) Existenzsicherung Vorrang ggü. dem Informationsrecht des Gesellschafters gem. § 51a GmbHG haben kann. Die Frage ist prinzipiell zu bejahen, denn individuelle Auskunft und Einsichtnahme sind ggü. der Abwehr einer Zwangsliquidation bzw. dem Erhalt gesellschaftlicher (vermögens- und verwaltungsbezogener) Selbstbestimmung als nachrangiges Rechtsgut einzustufen³⁰.

In vielen mittelständischen Unternehmen ist eine Vergabe der Buchhaltung an den Steuerberater übliche Praxis, ohne jedoch den Geschäftsführer einer GmbH aus seiner Pflicht zur Überwachung der wirtschaftlichen Lage zu entlassen³¹. Er hat für eine Organisation zu sorgen, die ihm jederzeit eine Übersicht über die (wirtschaftliche und finanzielle) GmbH-Situation ermöglicht und ihn in die Lage versetzt, rechtzeitig die Gesellschafterversammlung einzuberufen³². Mithin wird er bei Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung mit gebotenem Nachdruck auf die kurzfristige Erstellung der Buchhaltung dringen und sämtliche hierfür erforderlichen Unterlagen bereithalten müssen. Nur im Ausnahmefall wird sich der Geschäftsführer mit Verweis auf die ausgelagerte Buchhaltung exkulpieren können, bspw. mit der Begründung, dass ihm ein Erkennen der Krisenlage unmöglich war³³. Die Pflicht zur Selbstinformation besteht unabhängig der Gesellschaftsgröße, also auch für eine kleine GmbH³⁴.

D. Krisentypisches Informationsdilemma

„Das alles überragende Merkmal von Krisenmanagement ist der Mangel an Zeit, der es nicht erlaubt, gründliche Analysen zu erstellen, Konzeptionsvaria-

²⁹ Sind bspw. interne Faktoren als ursächlich für die Krise angenommen worden und werden sie daher ausführlich untersucht, kann die Frage nach einer regionalspezifischen Analyse des Absatzmarktes „nicht ins Konzept passen“. Darf (oder muss) jene Frage im Interesse einer Bündelung der Kräfte zur Krisenüberwindung zurückgestellt bzw. mit Verzögerung beantwortet werden?

³⁰ Ein Verweis auf gesellschaftliche Treuepflichten vermag diese These zu erhärten, denn (auch) der Minderheitsgesellschafter hat das GmbH-Interesse (treue-) pflichtgemäß zu berücksichtigen und entsprechend Rücksicht zu nehmen.

³¹ Vgl. BGH vom 08.12.1994 (II ZR 9/94), 710; *Hommelhoff*, a. O., 391.

³² Vgl. BGH vom 08.12.1994 (II ZR 9/94), 709.

³³ Siehe *Sundermeier/Gruber*, Die Haftung des Steuerberaters in der wirtschaftlichen Krise des Mandanten, DStR 2000, 929 m.w.N. und bspw. (mangels Liquidität keine Möglichkeit einer Bezahlung externer Buchhaltung) OLG Düsseldorf vom 23.07.1998 (5 Se 101/98 37/98 I), 1856f.

³⁴ Vgl. *Hommelhoff*, a. O., 390f.

tionen zu diskutieren und Konsequenzen in allen Details auszuleuchten“³⁵. Je-
nes Zitat aus Praktikersicht ist zwar deutlich überspitzt, bspw. sind gründliche
Analysen bezüglich der Krisenursachen und zur Entwicklung langfristig er-
folgsversprechender Planungen unzweifelhaft erforderlich, trifft im Kern aber
sehr wohl einen wesentlichen Aspekt jeder Sanierungsbemühung³⁶. Die zur
Problemlösung verbleibende Zeit ist von der Art der eingetretenen GmbH-
Krise abhängig, sie ist bei einer Liquiditätskrise ungleich kürzer als bei einer
Erfolgskrise³⁷. Die Entwicklungsgeschwindigkeit von Unternehmenskrisen
beschleunigt sich erfahrungsgemäß in der Endphase und die Gefahr einer Ir-
reparabilität steigt³⁸.

Der Zeitdruck erklärt sich einerseits aus den für Überschuldung und Zah-
lungsunfähigkeit zeitlich fixierten Insolvenzantragspflichten. Gem. § 64 I
GmbHG ist die Eröffnung des Insolvenzverfahrens ohne schuldhaftes Zögern,
spätestens aber binnen drei Wochen, zu beantragen. Noch ungleich stärkerer
Bedeutung kommt der Tatsache zu, dass Krisen andererseits infolge von Ver-
unsicherung und Vertrauensschwund bei Lieferanten, Abnehmern, Banken,
aber auch den eigenen Mitarbeitern üblicherweise ein hohes Maß an Eigendy-
namik besitzen³⁹. Mit zunehmenden Maß der Krisenanzeichen und insbeson-
dere bei unternehmensextern kursierenden Gerüchten droht die Gefahr einer
„self-fulfilling prophecy“, so bspw. wenn Lieferanten nur noch gegen Vor-
kasse/Barzahlung liefern oder Aufträge wegen der ungewissen Entwicklung
storniert werden. Dieser externen Wirkung muss bei Sanierungsbemühungen
daher stets Rechnung getragen werden. Die Aussichten einer Krisenüberwin-
dung steigen, je schneller ein überzeugendes Konzept entwickelt und je besser
dieses nach außen „kommuniziert“ wird⁴⁰.

Kennzeichen der Krise in fortgeschrittenem Stadium ist zudem in aller Regel
ein desolates Rechnungswesen mit wenig aktuellen Zahlen sowie unvollstän-

³⁵ Sekyra, H. M. in Turnheim, G. (Sanierungsstrategien 1988), 5. Weitere ähnliche Zitate abgedruckt bei
Hess/Fechner, a. O., Rn. 37 zu Teil A. Ähnlich auch *Doerges*, Unternehmensverkauf als letzte Rettung,
BdDW, 15. 07. 1998, 3.

³⁶ Vgl. *Müller*, a. O., 411; *Peemöller/Weigert*, Die Prüfung eines leistungswirtschaftlichen Sanierungskon-
zepts, BB 1995, 2315; *Brandstätter*, Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit notleidender Unternehmen –
Grundlagen, Durchführung und Unterstützung durch Expertensysteme, München 1993, 148f.; siehe
auch *von Keller*, Sanierungsrichtlinie – Leitfaden der Treuhandanstalt für die Ausgestaltung von Sanie-
rungskonzepten, WPK-Mitteilungen 1990, 173; *Klar/Zitzelsberger*, a. O., 1871; *Groß*, Sanierung durch
Fortführungsgesellschaften, 2. Aufl., Köln 1988, 25.

³⁷ Für die (externe) Erstellung eines Sanierungskonzeptes setzen bspw. *Götz/Hegerl*, Die Sanierungsfeind-
lichkeit des Eigenkapitalersatzrechts und die Sanierungsobjektgesellschaft als Ausweg, DB 1997, 2366,
einen Zeitraum von vier bis maximal zwölf Wochen an. Diese Dauer mag als Indikator für den zeitli-
chen engen gesellschaftlichen Entscheidungsprozess herangezogen werden.

³⁸ Vgl. *Brandstätter*, a. O., 63 m.w.N.

³⁹ Vgl. *Müller*, a. O., 412 f.; *Wöste*, Aufgaben des Krisenmanagements im Bereich der Unternehmens-
finanzierung, ZfB 1977, 226, 231 f.

⁴⁰ Siehe auch *Strobel*, Die Vermeidung des eigenen Konkurses, Aktuelle Beiträge über Insolvenzen, Hrsg.:
Schimmelpfeng GmbH, Schriftenreihe Schimmelpfeng, Bd. 7, 2. Aufl., Frankfurt 1997, 37.

dingen, teils unzuverlässigen Unterlagen⁴¹. Über das (interne und externe) Rechnungswesen hinaus werden auch weitere zentrale Informationen der Funktionsbereiche fehlen, bspw. herrsche im Marketing/Vertrieb typischerweise Unkenntnis über Kundenbedürfnisse und -verhalten, Absichten der Konkurrenz oder Marktentwicklung⁴². Die prekäre Situation wird zum Gutteil auf jene Mängel und eine daraus resultierende unzureichende Versorgung der Geschäftsleitung selbst mit entscheidungsrelevanten Informationen zurückzuführen sein⁴³. Im Fall unzureichender Selbstinformation der Geschäftsführung wird folglich aber auch die Berichterstattung an die Gesellschafter zu wünschen übriglassen. Regelmäßige Berichte dürften ebenso wenig wie eine frühzeitige Einladung zur Gesellschafterversammlung zu erwarten sein. Informationen werden zudem regelmäßig unvollständig und / oder (in Teilbereichen) falsch sein.

E. Ansatzpunkte einer Überwindung

Rechtstypisches Konstruktionsprinzip der GmbH ist neben der Haftungsbeschränkung⁴⁴ die Funktionstrennung von Eigentümerstellung und Geschäftsführung. Die Geschäftsführung *kann* mit Personen aus dem Eigentümerkreis besetzt sein (sog. „Selbstorganschaft“)⁴⁵. Nicht geschäftsführende Gesellschafter trifft keine Pflicht zur Teilhabe an der Geschäftsführung. Aufsichtsbetragene Aufgaben bestimmen sich demnach grundlegend nach Maßgabe der jeweiligen Funktionstrennung. Vor diesem Hintergrund und eingedenk der Eigentümerstellung der Gesellschafter benötigt die Versammlung Informationen seitens der Geschäftsführung. Ergänzend zu gesetzlich fixierten Normen, insbesondere der Vorlage des Jahresabschlusses (§ 42a GmbHG) und Einberufung der Gesellschafterversammlung (§ 49 GmbHG), ist es sinnvoll, Berichterstattungspflichten wie bspw. Gegenstand sowie bspw. Umfang, Form und zeitliche Abstände im Wege einer „Berichts- oder Informationsordnung“ zu strukturieren, denn Defizite der Informationsversorgung

⁴¹ Vgl. *Braun*, Betriebswirtschaftliche Checkliste zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen, in: Rechnungslegung, Finanzen, Steuern und Prüfung in den neunziger Jahren, Hrsg.: Baetge, Düsseldorf 1990, 114; *Groß*, a. a. O., 24; *Burger/Schellberg*, Die Auslösebestände im neuen Insolvenzrecht, BB 1995, 263; *Doerges*, a. a. O., 3; *Jung*, Insolvenzzetfahren aufgrund von Planungsfehlern und Überwachungsängeln, Bfup 1975, 110.

⁴² Vgl. *Köppel*, Marketing-Turnaround – Krisenbewältigung aus Marketingsicht, Bamberg 1994, 139.

⁴³ Ein solches Defizit fällt zweifelhaft in den Verantwortungsbereich des Geschäftsführers.

⁴⁴ Die Haftungsbeschränkung resultiert aus der Haftungstrennung bzw. dem (grundsätzlichen) Haftungsausschluss der Eigentümergesellschaft ggü. den Gläubigern der GmbH, vgl. § 13 II GmbHG.

⁴⁵ In der Praxis dominiert die personalistische Struktur und ist Selbstorganschaft (zumindest für einzelne Mitglieder der Geschäftsführung) üblich.

haben unmittelbaren Einfluss auf die Aufsichtsqualität⁴⁶. Eine solche Informationsordnung mindert zudem Auslegungsfragen im Zusammenhang mit einer Einberufung der Gesellschafterversammlung nach § 49 II GmbHG bzw. Sorgfaltspflichten des Geschäftsführers.

Das Umfeld einer Existenzkrise stellt aus Sicht der Geschäftsführung wie auch der Gesellschafter regelmäßig eine komplexe Entscheidungssituation dar, in der vorhandene Ressourcen insbesondere aufgrund zeitlicher Restriktionen als knapp oder nicht ausreichend empfunden werden⁴⁷. Im Kern handelt es sich oftmals nicht um ein Problem der Berichterstattung, sondern des Krisenmanagements. Köppel stellt in diesem Zusammenhang fest, dass Komplexität zum Gutteil nicht objektiver, sondern subjektiver Natur ist, und bemüht den Vergleich zu einer Verkehrssituation, die für einen Anfänger neuartig, komplex und schweißtreibend, für einen erfahrenden Autofahrer hingegen kein Durch-einander-zahlreicher Einzelmerkmale, sondern überschaubare (Routine-) Auf-gabe sei⁴⁸. Im Zuge einer Sanierung besteht eingedenk zu klärender betriebs-wirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sachverhalte zudem ein Bedarf an Expertenwissen⁴⁹. Die Beauftragung eines Sachverständigen kann Abhilfe schaffen, denn Sachverständige verfügen idealtypisch über bewährte Metho-den, Vorgehensweisen und Erfahrungswerte, so dass sich für sie die Komple-xität der Krisensituation vergleichsweise geringer darstellt⁵⁰.

Eine Unterstützung durch externe Sachverständige kann ferner auf eine Stär-kung bzw. Wiederherstellung der Vertrauensbasis bei Kapitalgebern und Ge-schäftspartnern, aber auch im Unternehmen abzielen⁵¹. Von Kreditinstituten wird sie manchmal zur Bedingung einer Kreditprolongation und/ oder der Gewährung weiterer Darlehen gemacht⁵². Gewichtige Argumente für einen Sachverständigenauftrag können auch das Fehlen eines (nachvollziehbar do-kumentierten) Sanierungskonzepts, eine Verbesserung der organisatorischen Durchsetzbarkeit und eine „gerichtsbeste“ Würdigung des Vorliegens etwai-ger Insolvenztatbestände sein⁵³.

⁴⁶ Vgl. *Schichold*, Die Überwachung des Risikomanagement-Systems durch den Aufsichtsrat einer Aktien-gesellschaft, Die deutsche Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung im Umbruch (Festschrift Strobel), Hrsg: Freidank, München 2001, 403. „Eine fehlerhafte oder unvollständige Erfassung der tatsächlichen Situation kann nicht zu richtigen Urteilen führen“, *Semler*, Aufgaben und Funktionen des aktienrechtli-chen Aufsichtsrats in der Unternehmenskrise, AG 1983, 142.

⁴⁷ Entsprechend zur Erstellung eines Sanierungskonzepts vgl. IDW (WP-Handbuch 2002), Rn. F 12 ff.

⁴⁸ Vgl. *Köppel*, a. O., 232.

⁴⁹ Vgl. IDW (WP-Handbuch 2002), Rn. F 13.

⁵⁰ Vgl. *Köppel*, a. O., 231.

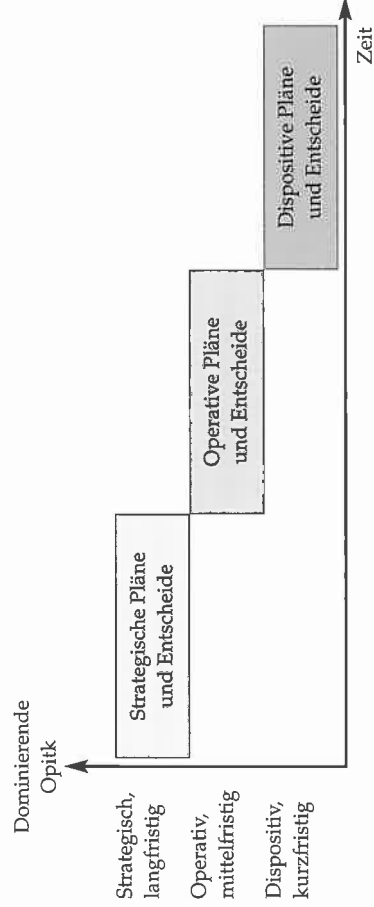
⁵¹ Vgl. nur *Möhlmann*, Der Nachweis eingetretender und drohender Zahlungsunfähigkeit im neuen Insol-venzverfahren. Anforderungen und Aufgaben für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, WPg 1998, 960; IDW (WP-Handbuch 2002), 302 f.; *Strobel*, a. O., 37.

⁵² Vgl. *Klari/Zitzelsberger*, a. O., 1868 ff.

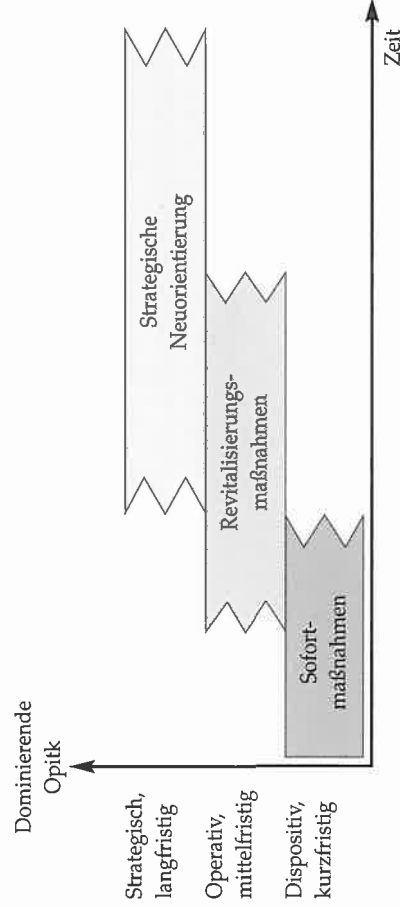
⁵³ Vgl. *Strobel*, a. O., 37; IDW (WP-Handbuch 2002), 303; *Möhlmann*, a. O., 948.

Die Berichterstattung des Geschäftsführers wie auch das Krisenmanagement muss in aller Regel „widrigen Umständen“ Rechnung tragen. Das GmbH-typische „Agieren im Suboptimum“ ist davon geprägt, dass im Zweifel eine schnelle einer vermeidlich optimalen Lösung vorzuziehen ist. Folgende Abbildung veranschaulicht jene „Dominanz des Dringlichen im Krisenbewältigungsprozess“:

Idealtypisches Vorgehen:



Krisenbewältigungsprozess:



Quelle: *Lithy*, Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, Bern / Stuttgart 1988, 86.

Individuelle Informationswünsche gemäß § 51a GmbHG sind zudem nicht sofort, sondern innerhalb angemessener Frist zu gewähren, wenn sofortige Erledigung zu einer unangemessenen Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebs

führen würde. Der Geschäftsführer ist zu aktivem Bemühen verpflichtet, wobei sich seine (zulässige) Vorbereitungszeit u.a. nach den Möglichkeiten des Datenrückgriffs bestimmt. Aufgrund der existenziellen Bedeutung ist die Informationserteilung eilbedürftig, und (ohne Beeinträchtigung mögliche) Teilauskünfte bzw. Zwischenbescheide sind dem Gesellschafter umgehend zu erteilen. Bezüglich solcher Aspekte, die originäre Pflichten des Geschäftsführers betreffen, ist Auskunft bzw. Einsicht schnellstmöglich zu gewähren, anderweitige Belastungen rechtfertigen keine (weitere) zeitliche Verzögerung.⁵⁴ Informationen, die aufgrund gesetzlicher oder statutarischer Normen geschäftsführerseitig ohnehin bekannt sein müssen, dürfen m.a.W. auch während einer Krise kurzfristig erwartet werden. Die Pflicht „unverzögerlicher“ Informationserteilung ist unter Einbezug des etablierten bzw. sonstigen Berichtswesens zu würdigen, zum Beispiel braucht über in Kürze turnusgemäß behandelte An gelegenheiten nicht außer der Reihe informiert zu werden. Wünsche verschie dener Gesellschafter dürfen i.d.R. gebündelt beantwortet werden. Ein geeig netes Forum hierfür ist die in Krisenzeiten üblicherweise häufiger tagende Gesellschafterversammlung.

⁵⁴ Zu denken wäre bspw. an die Einsichtnahme in einen überfälligen Jahresabschluss oder die Frage nach dem etwaigen Vorliegen von Insolvenzantragsgründen.

