

SVEN VON BISMARCK

unter Mitwirkung von Dr. jur. Max Schwerdtfeger

GESCHÄFTSFÜHRUNG IN DER



KRISE

Das Standardwerk für GmbH-Geschäftsführer:
Orientierung, Sicherheit und Handlungskraft vor und in der Krise.
Juristisch belastbar. Praktisch anwendbar.

1. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Von Anfang an Krisenfest	1
1. Kapitel: Bestellung und Vertrag - Weichenstellung bei Amtsantritt	5
2. Kapitel: Abberufung und Verantwortung – Haftung hört nicht auf	19
3. Kapitel: Zusammenarbeit mehrerer Geschäftsführer – Solidarhaftung klug steuern	29
4. Kapitel: Erste Quellen zur Früherkennung – Was Sie von Tag eins an einfordern sollten	39
5. Kapitel: Warnzeichen beim Einstieg – wenn Sie ein bestehendes Amt übernehmen	53
Teil II: Die vier Säulen der Geschäftsführerpflichten	63
6. Kapitel: Sorgfaltspflicht (§ 43 GmbHG)	67
7. Kapitel: Krisenfrüherkennung und Zahlungsverbot (§ 1 StaRUG, § 15b InsO)	89
8. Kapitel: Kapitalerhaltung (§§ 30–32 GmbHG)	115
9. Kapitel: Insolvenzantragspflicht (§ 15a InsO)	131
Teil III: Krisenstadien und Handlungspflichten	149
10. Kapitel: Kommunikation in der Krise	157

11. Kapitel: Frühsymptome	171
12. Kapitel: Akute Krise	185
13. Kapitel: Insolvenznahe	197
14. Kapitel: Insolvenzreife	211
Teil IV: Haftung und Verantwortung	243
15. Kapitel: Zivilrechtliche Haftung	247
16. Kapitel: Strafrechtliche Risiken	261
17. Kapitel: Persönliche Absicherung	271
Teil V: Praxis und Umsetzung	281
18. Kapitel: Krisenfeste Systeme und Routinen	285
19. Kapitel: Von der Struktur zur Umsetzung	299
20. Kapitel: Haltung, Verantwortung und Kontinuität	309
Schlusswort - Verantwortung endet nicht mit der Krise	313
Verzeichnisse	317
Sven von Bismarck	324

4. Kapitel: Erste Quellen zur Früherkennung – Was Sie von Tag eins an einfordern sollten

Viele Geschäftsführer starten ins Amt, bevor sie das Unternehmen wirklich kennen. Ein unterschriebener Vertrag, ein Händedruck – und schon tragen sie volle Verantwortung. Was kaum jemand bedenkt:

Mit der Bestellung beginnt die Haftung, nicht erst mit der Einarbeitung. Von diesem Moment an müssen Sie in der Lage sein, die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens zu überblicken – sofort, nicht erst nach einigen Wochen. Das Gesetz verlangt, dass Sie Risiken erkennen können. Ob Sie sie verursacht haben, spielt keine Rolle.

Darum ist die Früherkennung keine Reaktion, sondern Vorbereitung. Sie beginnt idealerweise vor Amtsantritt, spätestens jedoch am ersten Tag. Wer sich erst dann um Strukturen, Berichte oder Kennzahlen kümmert, läuft Gefahr, bereits in der Pflichtverletzung zu stehen (§ 43 GmbHG, § 1 StARUG).

Ein vorheriges Kapitel hat gezeigt, welche Prüfungen und Freistellungen Sie bei der Übernahme eines bestehenden Amtes vornehmen sollten. Dieses Kapitel zeigt,

- welche Quellen Sie ab dem ersten Tag einfordern müssen,
- welche Systeme Sie vorfinden oder unverzüglich aufbauen sollten,
- und wie Sie dokumentieren, dass Sie Ihrer Pflicht zur Früherkennung nachkommen – auch wenn Sie ein Unternehmen übernehmen, das noch kein funktionierendes System hat.

Denn Unwissenheit schützt nicht vor Haftung. Sie können Verantwortung nicht verschieben – nur belegen, dass Sie sie wahrgenommen haben.

4.1 Organisieren vor Erkennen – warum Früherkennung kein Reaktionssystem ist

Die gesetzliche Pflicht zur Krisenfrüherkennung (§ 1 StaRUG) konkretisiert die allgemeine Sorgfaltspflicht (§ 43 Abs. 1 GmbHG). Beide Vorschriften verlangen, dass der Geschäftsführer Strukturen schafft, die eine laufende Überwachung der wirtschaftlichen Lage ermöglichen.

Ergänzend gilt § 37 Abs. 1 GmbHG: Der Geschäftsführer ist verpflichtet, den Gesellschaftern über den Gang der Geschäfte regelmäßig Bericht zu erstatten und deren rechtmäßige Weisungen zu beachten. Dieses interne Berichtswesen ist Teil der Organisationspflicht – und ein häufig übersehener Haftungsfaktor.

Die Rechtsprechung legt diesen Maßstab seit Jahren streng aus: „Ein Geschäftsführer muss eine Organisation sicherstellen, die jederzeit einen Überblick über die Vermögenslage der Gesellschaft ermöglicht.“ (BGH, Urt. v. 06.07.1998 – II ZR 266/97)

Damit ist klar: Erkennen setzt Organisation voraus. Ein Frühwarnsystem ist kein Luxus, sondern eine gesetzliche Pflicht – und seine Einrichtung darf nicht aufgeschoben werden.

Im Grunde hat jedes Unternehmen zwei Ebenen der Früherkennung:

1. die operative Ebene – also Buchführung, Liquiditätsplanung, OPOS-Listen, Kennzahlen,
2. die strategische Ebene – Markt, Kunden, Wettbewerb, Kostenstruktur.

Beide gehören zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung. Wer nur die operative Ebene steuert, sieht Risiken erst, wenn sie in Zahlen auftauchen – und das ist meist zu spät.

Beide gehören zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung. Wer nur die operative Ebene steuert, sieht Risiken erst, wenn sie in Zahlen auftauchen – und das ist meist zu spät.

Die analoge Anwendung des § 91 Abs. 2 AktG auf die GmbH-Geschäftsführung entspricht der überwiegenden Auffassung in Rechtsprechung und Literatur.

Sie ist zwar nicht ausdrücklich gesetzlich geregelt, ergibt sich jedoch aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Geschäftsführers nach § 43 Abs. 1 GmbHG. Der Maßstab ist identisch: Sie müssen in der Lage sein, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Klartext: Ein Geschäftsführer ohne Berichtssystem, ohne tagesaktuelle Liquiditätsübersicht oder ohne OPOS-Listen verstößt gegen die Organisationspflicht – unabhängig von der Größe des Unternehmens. Wer am ersten Tag kein System hat, verstößt spätestens ab dem zweiten gegen seine Pflichten (§ 43 Abs. 1 GmbHG)

Pflichtsystem vs. Frühwarnsystem – was das Gesetz verlangt und die Praxis erwartet

Ebene	Zweck	Gesetzliche Grundlage
Organisation	Überblick über Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	§ 43 GmbHG / § 37 Abs. 1 GmbHG
Früherkennung	Prävention bestandsgefährdender Entwicklungen	§ 1 StaRUG / § 91 Abs. 2 AktG analog
Kapitalwahrung	Reaktion bei Verlust der Hälfte des Stammkapitals	§ 49 Abs. 3 GmbHG

4.2 Was Sie vor Amtsantritt prüfen sollten – die Einstiegsprüfung

Noch bevor Sie Ihr Amt antreten, sollten Sie die wirtschaftliche Ausgangslage kennen. Diese „Einstiegsprüfung“ ist kein Formalismus, sondern ein wesentlicher Bestandteil der ordnungsgemäßen Amtsübernahme (vgl. IDW S 11 Tz. 18 ff.).

Sie dient zwei Zielen:

1. Transparenz über den Zustand der Gesellschaft und
2. Beweisbarkeit, dass Sie Ihre Pflichten ernst nehmen.

Ein pragmatisches Prüfraster besteht aus drei Ebenen:

1. Finanzielle Lage:

- aktuelle BWA und Summen-Salden-Liste,
- offene Posten (Debitoren/Kreditoren) mit Fälligkeitsstruktur,
- Liquiditätsstatus (Bankbestände, offene Kredite, Steuerverbindlichkeiten),
- Übersicht über bestehende Bürgschaften oder Gesellschafterdarlehen.

2. Organisatorische Lage:

- Verantwortlichkeiten im Rechnungswesen,
- Berichtsroutinen (monatlich, wöchentlich?),
- verwendete Systeme (DATEV, ERP, Excel etc.),
- Prüffrage: Wer liefert welche Daten – und wann?

3. Kommunikative Lage:

- Wer informiert Sie aktuell über Risiken?
- Gibt es eine klare Linie zur Gesellschafterkommunikation?
- Werden Entscheidungen dokumentiert – oder mündlich vereinbart?

Fehlt eines dieser Elemente, gilt dies schriftlich festzuhalten: „Die Datenbasis ist unvollständig – Prüfung eingeleitet am [Datum].“

Das klingt banal, aber dieser Satz entscheidet später über Ihre Verteidigung. Er dokumentiert, dass Sie sich aktiv um Aufklärung bemüht haben – und schützt Sie vor dem Vorwurf pflichtwidriger Untätigkeit (§ 43 Abs. 2 GmbHG).

Was Sie anfordern müssen, bevor Sie unterschreiben:

1. Letzte BWA und OPOS-Listen,
2. Liquiditätsstatus der letzten vier Wochen,
3. Liste offener Verbindlichkeiten an Finanzamt, Sozialkassen, Banken,
4. laufende Klagen und Verträge mit ungewöhnlichen Risiken,
5. D&O-Versicherung (Deckung, Rückwärtsdeckung).

Fehlt etwas davon, fordern Sie es an – schriftlich, mit Frist. Damit schaffen Sie die Grundlage für Ihr Frühwarnsystem.

4.3 Was Sie ab Tag 1 einfordern müssen – Ihre erste Woche im Amt

Mit dem Amtsantritt beginnt die operative Verantwortung. Ab jetzt müssen Sie sicherstellen, dass Sie die wirtschaftliche Lage laufend und nachvollziehbar beurteilen können.

Ein wirksames Frühwarnsystem besteht mindestens aus diesen fünf Quellen:

1. BWA – monatlich, mit Vergleich zum Vorjahr und zum Plan.
2. OPOS-Listen – täglich oder wöchentlich aktualisiert, getrennt nach Debitoren und Kreditoren.
3. Cash-Report – tagesaktuelle Übersicht über Ein- und Auszahlungen, Kontostände und offene Zahlungsverpflichtungen.
4. Forecast/Liquiditätsplanung – rollierend für 13 Wochen (kurzfristig) und 12 Monate (mittelfristig), mit laufender Aktualisierungspflicht.

5. KPI-Bericht – zentrale Kennzahlen (z. B. Auftragseingang, Deckungsbeitrag, Personalkostenquote, Covenant-Status).

Diese Quellen sind kein Selbstzweck. Sie bilden das Rückgrat Ihrer Sorgfaltspflicht und sind Grundlage jeder Entscheidung in der Krise.

Pflichtinstrumente und empfohlene Systeme im Vergleich

Kategorie	Gesetzliche Pflichtinstrumente (§ 43 GmbHG / § 1 StaRUG)	Empfohlene Ergänzungen (IDW S 6 / S 11)
Liquidität	13-Wochen-Plan, Cash-Report	Liquiditätsstatus mit Sensitivitätsanalyse / Szenarien
Ertrag	BWA, OPOS-Listen	Plan-Ist-Abgleich mit Frühwarn-Kennzahlen
Strategie	Pflicht zur Überwachung der Bestandsgefährdung	Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse (IDW S 6 Tz. 25 ff.)
Kommunikation	Berichtspflicht an Gesellschafter (§ 37 Abs. 1 GmbHG)	Regelmäßige Management-Meetings mit Protokoll

Klartext: IDW S 6 und S 11 geben Orientierung, aber keine rechtlichen Pflichten vor. Entscheidend ist und bleibt, dass der Geschäftsführer seine gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllt – Sorgfalt, Früherkennung und Dokumentation.

Die „10-Tage-Routine“ (= Einstiegsroutine)

Innerhalb der ersten zehn Tage sollten folgende Schritte abgeschlossen sein:

Aufgabe	Ziel	Dokumentation
Prüfung der Datenqualität im Rechnungswesen	Sicherstellen, dass Zahlen verlässlich sind	Prüfvermerk „Zahlungsfähigkeit – Datenbasis geprüft“
Einrichtung eines 13-Wochen-Liquiditätsplans	kurzfristige Steuerung	Excel/Tool, datiert, regelmäßig fortgeschrieben
Einrichtung monatlicher BWA-Analysen mit Kommentierung	laufende Ergebnisüberwachung	BWA + Kommentar durch Geschäftsführer
Einführung wöchentlicher OPOS-Analyse	Überblick über Forderungen/Verbindlichkeiten	OPOS-Listen, Mahnstatus
Protokoll der ersten Lagebesprechung mit Gesellschaftern	Transparenz und Kommunikation	Protokoll mit Datum und Teilnehmern

Diese Routine erfüllt gleichzeitig Ihre Organisationspflicht (§ 43 GmbHG) und Ihre Pflicht zur Krisenfrüherkennung (§ 1 StaRUG).

Sie ist auch das, was ein Gericht später erwartet, wenn es prüft, ob Sie „jederzeit Überblick über die Vermögenslage“ hatten.

Praxis-Einschub

Ein neuer Geschäftsführer übernimmt eine GmbH ohne Reporting. Auf Nachfrage heißt es: „Die Buchhaltung ist im Rückstand.“ Er protokolliert dies, setzt eine Frist zur Nachbesserung und beauftragt extern einen Steuerberater mit der Aufarbeitung. Drei Monate später attestiert derselbe Insolvenzverwalter: „Der Geschäftsführer hat unverzüglich gehandelt und seine Organisationspflicht erfüllt.“

Lehre: Nicht Perfektion schützt – sondern dokumentiertes Handeln.

4.4 Dokumentation und Beweislast

In der Haftungspraxis gilt: Ein Frühwarnsystem existiert nur, wenn es dokumentiert ist. Ein Gericht oder Insolvenzverwalter kann nur prüfen, was belegbar ist.

§ 93 Abs. 2 AktG analog legt die Beweislast beim Geschäftsführer: Er muss nachweisen, dass seine Entscheidungen auf einer angemessenen Informationsbasis getroffen wurden.

Daher sollte schon in der ersten Woche ein „Lageprotokoll Woche 1“ angelegt werden – mit diesen Inhalten:

- Datum der Amtsübernahme,
- Zustand des Rechnungswesens (Buchführungsstand, BWA, OPOS),
- vorhandene Liquiditätsplanung,
- erkannte Risiken,
- eingeleitete Maßnahmen,
- Gesprächsvermerk mit Gesellschaftern.

Dieses Dokument ist Ihr juristischer Schutzschirm. Es zeigt, dass Sie gehandelt haben, sobald Sie handeln konnten.

Organisationsverschulden liegt immer dann vor, wenn

- keine klare Zuständigkeit für Berichte besteht,
- die Buchführung nicht tagesaktuell ist,
- Berichte nicht gelesen oder kommentiert werden,
- keine systematische Liquiditätsplanung existiert.

Klartext: Sorgfalt misst sich nicht am Ergebnis, sondern am Prozess. Wer belegen kann, dass er strukturiert gehandelt, nachgefragt und dokumentiert hat, kann sich auf die Business Judgement Rule berufen – auch wenn die Sanierung später scheitert.

Zusatzhinweis (§ 15b InsO): Ab Eintritt der Insolvenzreife (§ 17 InsO) greift das Zahlungsverbot nach § 15b InsO. Frühzeitige Erkennung von Liquiditätsengpässen verhindert, dass Sie un bemerkt in diese Phase geraten. Wer rechtzeitig plant, vermeidet straf- und haftungsrechtliche Folgen.

4.5 Haftung, Rechtsprechung und Checkliste

Die Pflichten zur Früherkennung sind seit Jahrzehnten durch Urteile gefestigt:

- BGH, Urt. v. 20.02.1995 – II ZR 9/94: Pflicht, sich laufend über die wirtschaftliche Lage zu unterrichten.
- BGH, Urt. v. 06.07.1998 – II ZR 266/97: Pflicht zur Organisation eines Rechnungswesens, das jederzeit den Überblick ermöglicht.
- BGH, Urt. v. 27.03.2012 – II ZR 171/10: Zahlungen bei Insolvenzreife nur im Interesse der Gläubiger.

- OLG München, Urt. v. 11.07.2011 – 7 U 5325/10: Fehlendes Berichtswesen als schuldhafte Pflichtverletzung.
- § 1 StaRUG (2021): Pflicht zur Einrichtung eines Systems zur Krisenfrüherkennung.
- § 49 Abs. 3 GmbHG: Pflicht zur Einberufung der Gesellschafterversammlung bei Halbverlust des Stammkapitals.

Gerichte prüfen nicht, ob Sie eine Krise verhindert haben – sie prüfen, ob Sie Strukturen hatten, sie erkennen zu können.

Checkliste – Mindestanforderungen an Reporting und Früherkennung

A. Grundlagen

- Gibt es ein funktionierendes Rechnungswesen mit tagesnaher Buchung?
- Werden BWA und OPOS-Listen mindestens monatlich erstellt und analysiert?
- Liegt eine 13-Wochen- und eine 12-Monats-Liquiditätsplanung vor und wird sie fortgeschrieben
- Sind Zuständigkeiten und Berichtslinien schriftlich festgelegt (§ 37 Abs. 1 GmbHG)?

B. Dokumentation

- Existiert ein Lageprotokoll zur Amtsübernahme?
- Werden Frühindikatoren (Debitorenlaufzeiten, Auftragsbestand, Margen) regelmäßig ausgewertet?
- Gibt es Protokolle über Management-Besprechungen zur Lagebeurteilung?
- Ist die Kommunikation mit Gesellschaftern dokumentiert (§ 49 Abs. 3 GmbHG)?

C. Kommunikation und Verantwortung

- Wird den Gesellschaftern regelmäßig berichtet?
- Werden Abweichungen zwischen Plan und Ist erklärt und dokumentiert?
- Ist die D&O-Versicherung über die aktuelle Lage informiert?
- Könnten Sie vor Gericht oder gegenüber einem Insolvenzverwalter belegen, dass Sie die Vermögenslage jederzeit überblickten?

Kernbotschaft

Frühwarnsysteme sind keine Kür, sondern Pflicht. Sie sind die erste Verteidigungslinie gegen Haftung – und der Beginn jeder professionellen Geschäftsführung. Wer Zahlen kennt, behält Kontrolle. Wer sie ignoriert, verliert sie – meist schneller, als er glaubt.

Frühwarnsysteme helfen, Risiken zu erkennen. Doch was, wenn die Warnzeichen schon da sind, bevor Sie das Amt übernehmen – oder wenn sie sich hinter schönen Zahlen verstecken? Dann wird aus Früherkennung Risikoprüfung.

Genau darum geht es im nächsten Kapitel: „Warnzeichen beim Einstieg – wenn Sie ein bestehendes Amt übernehmen.“