



Einsamer Kämpfer. Eine falsche Entscheidung kann nicht nur den Job kosten – sondern auch ruinöse Haftung auslösen.

Teurer Abgang

Haftpflichtpolicen sollen Führungskräfte vor den finanziellen Folgen ihrer Fehlentscheidungen schützen. Bisweilen bewirken sie aber eher das Gegenteil.

Die erste Million ist die schwerste – selbst wenn sich die Geschäfte optimal entwickeln. Machen Führungskräfte hingegen Fehler, sind siebenstellige Beträge in Tagen oder gar Stunden verloren. Eine unbedachte Äußerung in der Öffentlichkeit oder ein Zahlendreher im Geschäftsbericht kosten Firmen Millionen.

Um auf solchen Schäden nicht sitzen zu bleiben, belangen die Betriebe immer öfter ihre Vorstände oder Geschäftsführer. Die nämlich haften für Fehlentscheidungen unbegrenzt – mit ihrem Privatvermögen. „Die Zeiten, in denen auch weniger erfolgreiche Manager eine hohe Abfindung erhielten, sind vorbei“, weiß Carsten Laschet, Partner der Anwaltskanzlei Graf von Westphalen in Köln.

Mehr noch: Verlässt eine umstrittene Führungskraft ohnehin das Haus, wird gerne geprüft, ob sich aus ihren Fehlern Kapital schlagen lässt. Gerade in jüngster Zeit ist die Managerhaftung in aller Munde, diskutiert wird anhand prominenter Beispiele wie Josef Ackermann oder Rolf-E. Breuer.

Immerhin versucht eine wachsende Zahl von Kapitaleignern, ihre angestellten Entscheidungsträger vor den persönlichen Folgen drakonischer Regresse zu schützen. Die so genannten D&O-Versicherungen (Directors and Officers), eine Art Berufshaftpflicht für Manager, erleben einen beispiellosen Boom (siehe rechts „Exponentielles Wachstum“). Doch die vermeintliche Sicherheit ist oft

trügerisch. Denn es ist eben gerade nicht so, dass jeder Fehler automatisch den Versicherungsfall auslöst. „Die Policen haben oft nicht einmal die Qualität einer Reisegepäckversicherung“, moniert Michael Hendricks, Geschäftsführer der gleichnamigen D&O-Beratungsagentur. Folge: Die Firmen oder die Führungskraft zahlen letztlich doch selbst.

Mitschuldig an der schlechten Zahlungsmoral der Versicherer sind auch die Unternehmen. „In wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigen viele Betriebe die Tendenz, Verluste zu privatisieren, um die Bilanz aufzupolieren“, bestätigt Ulrich Kremer, Rechtsanwalt der Chubb Insurance Company in Düsseldorf. Sein Unternehmen gehört zu den führenden

Wie Sie Haftung vermeiden

Damit sie im Streit um die Schuldfrage gut gewappnet sind, sollten Manager bereits in Friedenszeiten gut vorbeugen. Besonders wichtig: Die sorgfältige Dokumentation der Entscheidungen.

→ **Rückversicherung.** Nehmen Unternehmen ihre Vorstände oder Geschäftsführer auf Schadenersatz in Anspruch, geht das Gesetz davon aus, dass diese den Schaden auch verschuldet haben. Das Gegenteil zu beweisen, ist Sache des Managers. Belegen muss er etwa, dass er Entscheidungen, die sich im Nachhinein als ungünstig erwiesen haben, sorgfältig getroffen und keine Pflichtverletzung begangen hat. Diese Entlastung fällt besonders schwer, wenn man den Betrieb verlassen hat und die Nachfolger Geld fordern. Um das Haftungsrisiko gering zu halten, sollten Manager alle relevanten Schritte und Entscheidungen akribisch dokumentieren oder sich vom Aufsichtsrat genehmigen lassen.

→ **Verantwortung.** Auch wenn sich Untergebene unkorrekt verhalten, kann sich ein Manager der Verantwortung nur entziehen, wenn er beweist, dass er bei Personalauswahl und Arbeitsorganisation keine Fehler machte. Im Ernstfall müssen sich Vorstände sogar Schnitzer ihrer Amtskollegen zurechnen lassen. Das gilt selbst bei Pflichtverstößen außerhalb des eigenen Ressorts. Denn in der

Regel haften Unternehmensleiter für betriebliche Schäden gemeinsam, jeder Einzelne muss erst einmal mit seinem persönlichen Vermögen für Verluste geradestehen.

→ **Drahtseilakt.** In Auseinandersetzungen mit der eigenen Firma sind Manager bisweilen auch strafrechtlichen Vorwürfen ausgesetzt, etwa weil sie in Krisenzeiten Sozialabgaben nicht abführten. Oder sie bestellen Waren, obwohl sie davon ausgehen, diese gar nicht bezahlen zu können. Wer so um jeden Preis den operativen Betrieb aufrechterhalten will, lebt gefährlich. Wenn der Verdacht entsteht, ein Manager habe vorsätzlich den Boden der Legalität verlassen, bekommt er keine Unterstützung seiner Haftpflichtversicherung.

→ **Endzeit.** Sobald eine GmbH zahlungsunfähig oder überschuldet ist, sollte sich der Geschäftsführer spüren. Spätestens nach Ablauf von drei Wochen muss er einen Insolvenzantrag stellen. Wer zu lange wartet, etwa weil er die Hoffnung nicht aufgeben will, haftet persönlich. Und zwar im schlimmsten Fall für alle Verträge, die nach der Insolvenzzreife veranlasst wurden.

der rund 20 in Deutschland aktiven Versicherer, denen der Gesetzgeber in den vergangenen Jahren gute Geschäfte beschert hat: Neue Regelungen, wie etwa das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts sowie der Corporate Governance Kodex verschärfen die Sorgfaltspflichten der Manager. Auch die anlegerfreundliche Rechtsprechung bringt Führungskräfte zunehmend in Bedrängnis.

Wie gefährlich die Arbeit in der Chefetage tatsächlich ist, wird den Betroffenen in der Regel nicht bewusst – bis der Ernstfall eintritt. Bekannt sind nur Fälle aus Großkonzernen, von Jürgen Schrempp bis Jürgen Sengera (siehe S. 82: „Unerfreuliches Nachspiel“). Doch im Mittelstand häufen sich Schadensmeldungen ebenso. So versäumte der Sachbearbeiter einer Druckerei in den neuen Ländern die Frist für einen Subventionsantrag um einen Tag. Schaden: 400 000 Euro. Die Verantwortung trug der Geschäftsführer.

„Auch Führungskräfte in kleinen Unter-

nehmen sollten auf Policen bestehen, selbst wenn diese oft lückenhaft sind“, rät Michael Kliemt, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf.

Sippenhaft. Ein weiterer Stolperstein: Auch die Versicherungen suchen nach Argumenten, nicht zahlen zu müssen. Hendricks: „Teilweise erklären die Gesellschaften bereits geschlossene Verträge rückwirkend für unwirksam und gefährden die Existenzen der Manager.“ Nach einem noch unveröffentlichten Urteil des Oberlandesgerichts Düsseldorf ist diese Praxis nicht zu beanstanden: Täuscht nur eine der Führungskräfte den Anbieter der D & O-Police vorsätzlich über die wirtschaftliche Lage, bricht nicht nur der eigene Schutz, sondern auch die Deckung der unschuldigen Kollegen weg, die mit ihm in einer Art Schicksalsgemeinschaft verbunden sind.

Im konkreten Fall hatte das einstige Vorzeigeunternehmen des Neuen Marktes, der Telematikkonzern Comroad, seine Bilanzen geschönt und nicht nur die Aktionäre, sondern auch die Versicherung hinters Licht geführt. Als das ▶

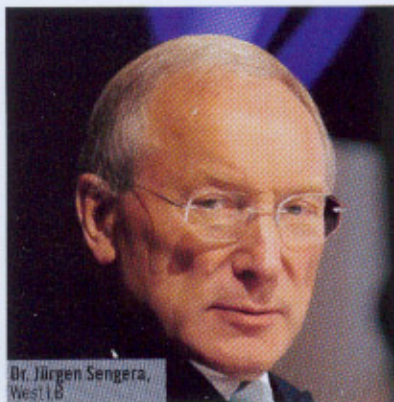
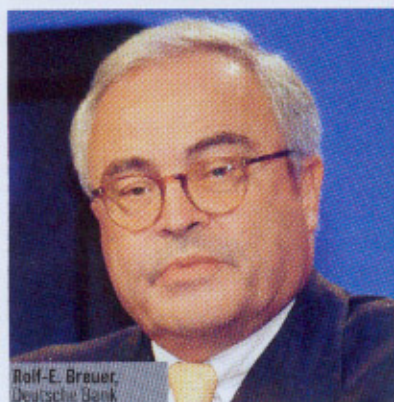
Exponentielles Wachstum

Noch vor zehn Jahren versicherten sich nur wenige Manager gegen die Folgen von Fehlentscheidungen.

Eingezahlte D&O-Versicherungsprämien in Deutschland, in Millionen Euro



2010 Prognose. Quelle: Hendricks & Partner

Dr. Jürgen Sengera,
West LBJürgen Schrempp,
DaimlerchryslerRolf-E. Breuer,
Deutsche BankHartmut Krebs,
Messe Düsseldorf

Unerfreuliches Nachspiel

→ Als Deutsche-Bank-Vorstand sprach **Rolf-E. Breuer** Leo Kirch die Kreditwürdigkeit ab und bescherte der Bank Millionenforderungen. Diese könnte das Geld über die D&O-Police einfordern.
→ Daimlerchrysler will von den D&O-Versicherern seiner Führungsriege um Ex-Chef **Jürgen Schrempp** 200 Millionen Euro, die im Rahmen der Fusion an übervorteilte Aktionäre gezahlt werden mussten.

→ Mit sieben Vorstandskollegen soll **Jürgen Sengera**, Ex-Chef der West LB, 125 Millionen Euro zahlen. Ein strittiger Kredit für die Leasingfirma Boxclever kostete die Bank 800 Millionen Euro.
→ Nachdem **Hartmut Krebs** die Geschäftsführung der Messe Düsseldorf aufgab, forderte sein Ex-Arbeitgeber Millionen, wegen defizitärer Events. Nun ist Krebs Staatssekretär im Wissenschaftsministerium Nordrhein-Westfalen.

Landgericht Frankfurt den Anlegern Schadenersatz zusprach, wollte Comroad, dass die Versicherung dafür geradesteht – vergeblich. Auf Grund der Täuschung hatten alle Organe der Gesellschaft ihren Schutz verloren.

Bilanzcheck. Szenarien wie diese sind keineswegs auf börsennotierte Konzerne beschränkt. Der Geschäftsführer einer GmbH haftet wie der Vorstand einer AG für alle Schäden, die er oder seine Mitarbeiter verursacht haben. „Insolvenz-

verwalter durchforsten selbst die Bilanz einer kleinen GmbH akribisch auf Managementfehler“, so Anwalt Kliemt.

Oft beginnen die Probleme schon, bevor ein D&O-Vertrag überhaupt zu Stande kommt. Damit ein Unternehmen die Police im Safe verstauen kann, muss es eine Art Bilanzcheck durchlaufen. „Branchen wie die Finanzdienstleister oder junge Unternehmen werden von Versicherern kaum noch aufgenommen“, erläutert Thomas Mock, Leiter der Indus-

triedirektion der Roland Rechtsschutzversicherung. Ob und zu welchen Konditionen ein Betrieb versichert wird, hängt davon ab, wie gesund er ist und welche Risiken auf ihn zukommen können.

Je höher die angestrebte Deckungssumme, desto penibler prüfen Allianz & Co. die Solvenz potenzieller Kunden. „Wer an dieser Stelle schummelt, riskiert, im Ernstfall völlig schutzlos dazustehen“, warnt Herbert Palmberger, Partner der Kanzlei DLA Piper in Köln: „Ein Geschäftsführer, der vom Millionengrab in seiner Firma hätte wissen müssen, läuft Gefahr, genauso behandelt zu werden wie derjenige, der die Unternehmensdaten bewusst geschönt hat.“ Da die Verträge nur zwölf Monate laufen, wiederholt sich dieser Solvenzcheck im Jahresturnus.

„Selbst eine gute D&O-Police bedeutet zudem nicht viel mehr als Glück auf Zeit“, sagt Berater Hendricks. Einer seiner Mandanten, ein mittelständisches Handelsunternehmen, hat das am eigenen Leib erfahren. Der Betrieb versicherte seinen Vorstand seit zehn Jahren zu guten Konditionen. Die Deckungssumme lag bei zehn Millionen Euro, die Prämien bewegten sich im erträglichen Rahmen. Da das Geschäft florierte, verlängerte der Versicherer das Schutzpaket regelmäßig ohne Murren. Im elften Jahr jedoch war ein wichtiger Kunde abgesprungen. Die Assekuranz reagierte prompt. Ihr neues Angebot sah nur noch eine Deckungssumme von einer Million vor – zum dreifachen Beitrag.

Zahlenspiele. Unternehmen, die eine tragfähige Versicherung abschließen wollen, müssen nicht nur die eigenen Risiken richtig einschätzen. Sehr genau sollten sie auch Vertragsformulierungen der Assekuranzen studieren. Zwar locken diese oft mit preisgünstigen Policen. „Das Schutzniveau vieler Produkte ist allerdings völlig unzureichend“, urteilt Hendricks. Oft liegt die Deckungssumme bei gerade 250000 Euro. Das ist weit unter dem Niveau jeder privaten Haftpflichtversicherung. „Um das Privatvermögen eines Geschäftsführers im Ernstfall zu schützen, müsste Sie mindestens achtmal so hoch sein“, rechnet Hendricks vor. Das aber ist teuer. „Bei börsennotierten Unternehmen belaufen sich

die Prämien in Krisenzeiten auf bis zu 20 Prozent der Deckungssumme.“

Für diesen Preis sollten Policen einiges können. Vor allem müssen sie gewährleisten, dass alle Organe eines Unternehmens im Innen- wie im Außenverhältnis abgesichert sind. Denn Geschäftsführer und Vorstände müssen sich nicht nur mit Schadenersatzansprüchen unzufriedener Kunden, Lieferanten oder Behörden herumschlagen. „75 Prozent der Versicherungsfälle spielen im Innenverhältnis der Betriebe“, weiß Experte Palmberger. Vor allem in Familienunternehmen schlagen die Wellen hoch. Sitzt die intrigante Schwiegermutter im Aufsichtsrat oder streiten Stiefbrüder über die Ausrichtung der Firma, sind Konflikte programmiert. „Besonders heftige Dispute entstehen zum Beispiel, wenn der Betrieb an die nächste Generation weitergereicht wird oder ein umstrittener Strategiewechsel ansteht“, so die Erfahrung des Juristen.

Kalkül. „Es passiert sogar immer wieder, dass Unternehmen ihre Geschäftsführer nur deshalb auf Schadenersatz in Anspruch nehmen, weil sie eine D&O-Police besitzen“, berichtet Anwalt Laschet. Motto: Am Ende zahlt ja die Versicherung. Außerdem sollen sich jahrelang überwiesene Prämien auch lohnen.

„Gewöhnliche unternehmerische Fehlentscheidungen werden so zum Versicherungsfall hochstilisiert, um das Unternehmensergebnis zu korrigieren.“ Vor den Folgen solcher „freundlichen Inanspruchnahmen“ möchten sich die Versicherer – verständlicherweise – absichern. Viele Policen enthalten heute einen Passus, nach dem die Versicherung erst zahlt, wenn das Unternehmen den verantwortlichen Geschäftsführer verklagt oder entlässt. D&O-Berater Hendricks: „GmbH, die ihren fähigen Geschäftsführer trotz eines einmaligen Fehlers halten wollen, werden daher oft auf eine Schadensregulierung durch den Versicherer verzichten – finanziell ein Ritt auf der Rasierklinge.“

Der Verzicht auf Repressalien gegen die eigene Führungsriege ist aber nicht immer von Dauer. „Vielfach beginnen Unternehmen erst mit den Aufräumarbeiten, wenn der Manager das Unternehmen verlassen hat“, sagt Fachmann Mock. „Stellt

Wann die Versicherung zahlt

In welchen Ernstfällen eine D&O-Versicherung tatsächlich zahlt, ist oft eine komplizierte Frage. Was Führungskräfte darüber wissen sollten.

→ **Nachfrage.** Da die Firma D&O-Versicherungen abschließt, kennen viele Manager ihre Police nur vom Hörensagen. Wer aber nicht weiß, welche Risiken versichert sind oder ob eine Selbstbeteiligung fällig ist, muss massive Einbußen fürchten und kann Lücken nicht mit Zusatzpolicen schließen.

→ **Tempo.** D&O-Anbieter ersetzen nur Schäden, die während der Versicherungszeit verursacht und innerhalb der einjährigen Laufzeit geltend gemacht werden. Firmen müssen die Police zum 1. Januar jeden Jahres verlängern.

→ **Taktik.** „Führungskräfte sollten auf einer D&O-Police zu ihren Gunsten bestehen, die auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Betrieb aufrechterhalten wird“, rät Michael Kliemt, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf. Da Klagen oft erst nach dem Weggang der Führungskraft erhoben werden, droht ansonsten die persönliche Haftung.

→ **Täuschung.** Formuliert der Aufhebungsvertrag eines Vorstands, dass alle gegenseitigen Ansprüche auch für die Zukunft erlöschen, kann das Unternehmen ihn später trotzdem verklagen.

„Solche Klauseln sind für Geschäftsführer erlaubt, nicht aber für Vorstände, und daher unwirksam“, warnt Kliemt.

→ **Trennung.** Gute D&O-Verträge erlauben es, Schäden auch nach Ende der Laufzeit zu melden. „Diese Frist sollte möglichst lange, am besten drei

Jahre, laufen“, empfiehlt Berater Hendricks. Vorsicht: Vielfach verkürzen sich die Zeiträume, wenn die Firma den Versicherer wechselt. Solche Klauseln sollten Interessenten wegverhandeln.

→ **Tatsache.** Versicherer ersetzen keine Verluste, die Folge typischer unternehmerischer Risiken sind. D&O-Policen erfassen nur fahrlässige oder grob fahrlässige Fehler, etwa Zahlendreher in der Kalkulation oder nicht beantragte Subventionen. Ausgeschlossen ist die Haftung für Vorsatz: Bei bewusst schädigendem Verhalten zahlt die Führungskraft selbst horrenden Schäden aus eigener Tasche. Experte Hendricks rät, auf Details zu achten. „Wer zwar wissentlich gegen Regeln verstoßen hat, dabei aber das Wohl seiner Firma fördern wollte, darf nicht vom Versicherungsschutz ausgeschlossen werden.“

→ **Treue.** Viele Unternehmen werfen Managern vor Gericht willkürliche Fehler vor, um unternehmerische Verluste auf die D&O-Versicherung abzuwälzen. Auf die Seite der Beklagten schlagen sich dann oft die Versicherer – solange der Fehler nicht bewiesen ist, haften sie nicht. Auf diese Unterstützung sollten Führungskräfte aber nicht blind vertrauen. Sobald die Gesellschaften vermuten, dass Vorstand oder Geschäftsführer einen Schaden vorsätzlich verursacht haben, müssen diese wieder alleine um ihr Recht kämpfen.

sich dann heraus, dass der Ex-Vorstand zu seiner aktiven Zeit einen Schaden angerichtet hat, rechnen Betriebe ihre Forderungen schlicht gegen Altersbezüge auf.“ Den D&O-Versicherern kommt das übrigens sehr entgegen. Sie tragen hier nicht einmal die Kosten des Rechtsstreits. Mock: „Mit Altersbezügen hat die Managerhaftpflicht nichts zu tun.“

Alle branchenüblichen Kunstgriffe ändern jedoch nichts an der Tatsache, dass die Assekuranz immer häufiger zur Kasse

gebeten wird. So ist jede zehnte Police bereits mit einer Schadensmeldung belastet. Auch dies hat freilich etwas mit der Branche selbst zu tun. Denn neben der reinen Haftpflicht bieten Konzerne ihren Kunden meist auch eine integrierte Rechtsschutzversicherung an – und zwar für den Fall, dass die ebenfalls vom Konzern verkaufte D&O-Versicherung nicht zahlen will. □

Catrin Gesellensetter