



DAS RECHT AUF IHRER SEITE - NR. 165

Der Interim-Manager als Lotse durch die Krise

§ Rechts-Tipp

Familienunternehmen, die krisenbedingt Umstrukturierungsbedarf haben oder einfach die wirtschaftliche Lage als Chance für eine Neuorientierung nützen wollen, bringen besondere Herausforderungen mit sich.

Rechtliche Herausforderungen. In rechtlicher Hinsicht müssen einerseits unternehmensbezogene Fragen etwa des Gesellschafts- und Arbeitsrechts sowie des Bank- und Insolvenzrechts geklärt werden. Andererseits geht es auch oft in der Familie um Fragen des Einflusses, des Privatstiftungsrecht oder die Absicherung vor Gläubigern. In wirtschaftlicher Hinsicht führt die angespannte Situation dazu, dass die bisherige Geschäftsführung alleine oft überfordert oder aufgrund interner Streitigkeiten lahmgelegt ist. Für solche Fälle gibt es in Form von Interim-Managern probate Abhilfe.

Der Interim-Manager muss fachlich sattelfest und ein guter Kommunikator sein.

Lotse an Bord. Ein Interim-Manager ist wie ein Lotse, der einem Kapitän den Weg durch schwierige Gewässer zeigt. Ist die Strecke geschafft, geht er von Bord. In Krisenzeiten lassen sich in Familienunternehmen typischerweise zwei parallele Krisenarten identifizieren: eine Unternehmenskrise und eine Familienkrise. Der Lotse muss also zwei eng miteinander veräufte Boote dirigieren und dafür Sorge tragen, dass diese nicht auseinander driften und sich gegenseitig zum Kentern bringen.

Fehlende Managementkapazitäten. Die Herausforderungen in diesen turbulenten Zeiten sind enorm: Absatzeinbrüche, Preisverfall, Wertberichtigungsbedarf, aufgezehrtes Eigenkapital und fehlende Liquidität führen unweigerlich in die Krise. Zur Umsetzung der erfolgskritischen Maßnahmen fehlen in den Unternehmen häufig die internen Managementkapazitäten. Der Lotse kommt an Bord. Er muss das zwischenzeitlich verlorengegangene Vertrauen in die Fähigkeit zum erfolgreichen Wandel wieder herstellen.

Auf Erfolgskurs. Wie kann der Lotse erfolgreich sein? Zunächst gilt es immer, die operativen Veränderungsmaßnahmen – also das



Restrukturierungsprogramm – umzusetzen. Es ist jedoch kein Interim-Manager in der Lage, Veränderungsprozesse alleine vorantreiben. Der Interim-Manager muss also nicht nur fachlich sattelfest, sondern auch ein guter Kommunikator sein. Diese Fähigkeit muss er sowohl nach außen, mit Banken, Gläubigern, Lieferanten, Abnehmern und Medien, als auch nach innen, mit Eigentümern, Belegschaft und Management, unter Beweis stellen.

Rechtliche Beratung. Parallel bedarf es einer umfassenden rechtlichen Beratung: Unternehmen werden umstrukturiert oder verkauft, Kredite müssen umgeschuldet werden. Im Ernstfall müssen Kurzarbeit oder Kündigungen ausgesprochen werden. Bei der Kurzarbeit sind auch die finanziellen Konsequenzen der damit verbundenen Behaltspflicht zu beachten.

Insolvenzverfahren. Regelmäßig sind auch Insolvenzscenarien zu entwickeln. Darüber hinaus entsteht innerhalb der Familie Unterstützungsbedarf: Die neue Lage erfordert zum

Beispiel eine Abänderung von Syndikatsverträgen oder eine Abklärung der Nachfolge. Aus unterschiedlichen Gründen kann die Errichtung einer Stiftung oder die Abänderung bestehender Stiftungsdokumente erforderlich sein.

Absicherung des Privatvermögens. Dabei spielt etwa auch die Absicherung des Privatvermögens eine herausragende Rolle. So könnte man überlegen, eine Stiftung oder auch Substiftung zu errichten und auf Änderungs- und Widerrufsrechte zu verzichten, um einen Zugriff der Gläubiger auf den dort untergebrachten Teil des Vermögens zu verhindern. Dabei sind allerdings – insbesondere insolvenzrechtliche – Anfechtungsfristen zu beachten. Weiters kann eine Abänderung stiftungsinterner Einflussrechte, so zum Beispiel die Bestellung von Familienmitgliedern als Beiräte, erforderlich werden. Fazit: Ziehen Unternehmer, Interim-Manager, Belegschaft und Rechtsanwälte an einem Strang, kann Interim-Management durchaus den Weg aus der Krise in eine erfolgreiche Zukunft bewirken.

Dr. David Christian Bauer, Kanzlei KWR Karasek Wietrzyk Rechtsanwälte

Der Autor des Beitrags ist Rechtsanwalt und Partner bei KWR Karasek Wietrzyk Rechtsanwälte GmbH und auf Gesellschafts-, Bank-, Kapitalmarkt- und Stiftungsrecht spezialisiert. Co-Autor Diplomkaufmann Holger Groß ist geschäftsführender Gesellschafter der Groß Interim Management GmbH Berlin/Wien.

Redaktion: Andrea Möchel
Fragen, Reaktionen und Anregungen bitte per E-Mail an:
andrea.moechel@wirtschaftsblatt.at

GESCHÄFTSFÜHRERHAFTUNG: Die Aufteilung der Aufgaben in Ressorts schützt Vorstände nicht vor Haftung

Wer nicht haften will, setzt auf Kontrollregelungen

Je größer ein Unternehmen, umso schwieriger wird es für die Geschäftsführer bzw. Vorstände, sich um jedes Thema der Geschäftsführung persönlich zu kümmern. Moderne, mehrgliedrige Vorstände teilen daher Zuständigkeiten in Ressorts auf. Doch was passiert, wenn ein Mitglied des Vorstandes in seinem Ressort einen Schaden verursacht?

Führt eine Ressortverteilung auch dazu, dass der Vorstand nur noch für seinen Bereich verantwortlich ist? Gesetzlicher Ausgangspunkt ist die Generalverantwort-

lichkeit. Vorstandsmitglieder müssen grundsätzlich sämtliche Angelegenheiten der Geschäftsführung gemeinsam erledigen und dafür einstehen.

Eine Ressortverteilung kann aber bestimmte Geschäftsführungsaufgaben bestimmten Vorstandsmitgliedern zuordnen. Das bedeutet aber nicht die totale Haftungsbe freiung für Tätigkeiten, die außerhalb des eigenen Ressorts liegen. Zugleich sollen Vorstandsmitglieder aber auch nicht in ein fremdes Ressort eingreifen. Gelöst wird dieser Widerspruch mit



Kurt Wratzfeld über Fragen der Geschäftsführerhaftung

der Überwachungs- und Berichtspflicht, nach der jedes Vorstandsmitglied die Tätigkeiten der anderen Vorstandsmitglieder überwachen und über seine eigene Tätigkeit berichten muss.

Deckt ein Vorstandsmitglied dadurch einen Missstand auf, muss er die drohende schädigende Handlung verhindern. Lässt sich das andere Vorstandsmitglied von dieser Handlung nicht abhalten, werden je nach Situation die Einschaltung des gesamten Geschäftsführergremiums, der Gesellschafter

und/oder eines Aufsichtsorgans wie beispielsweise des Aufsichtsrates nötig. Führt auch diese Vorgehensweise nicht zu dem gewünschten Ergebnis, bleibt dem Vorstandsmitglied in Extremfällen keine andere Möglichkeit als der Rücktritt, der in diesem Fall ein begründeter Rücktritt wäre.

Einer Ressortverteilung entzogen sind aber jedenfalls jene Bereiche, für die gesetzlich eine Generalverantwortlichkeit vorgesehen ist. So muss sich jedes Vorstandsmitglied von der korrekten

Aufstellung des Jahresabschlusses überzeugen, auch wenn Finanzgebarung und Buchhaltung nicht in sein Ressort fallen.

Nur wenn ein Vorstandsmitglied die Überwachungs- und Berichtspflicht befolgt und auf Missstände reagiert, kann er für einen Schaden nicht haftbar gemacht werden.

Dr. Kurt Wratzfeld ist Partner der renommierten Wiener Kanzlei Fellner Wratzfeld & Partner Rechtsanwälte.

1 x wöchentlich Recht bekommen.

Diesen Anzeigenraum können Sie buchen.
Kontakt: Tel: 601 17 193. Fax: 601 17 525. e-mail: anzeigen@wirtschaftsblatt.at

Klare Entscheidung.

WirtschaftsBlatt