

Organisationshaftung des Geschäftsführers: Wie kann man sich schützen ?

Dr. Kuno Karsten

Abstract

Geschäftsführer sind in der Gesamtverantwortung für das Unternehmen. Insbesondere wird er auch für Fehler seiner Mitarbeiter zur Verantwortung gezogen. Dabei wird oft an die Organisationspflicht des Unternehmers appelliert, bzw. es wird angenommen, dass organisatorische Mängel die Ursache für etwaige Schäden Dritter bzw. gesetzeswidriger Handlungen Einzelner im Unternehmen sind. Dies bezeichnet man oft auch als Organisationsverschulden. Dem kann man durch organisatorische Maßnahmen vorbeugen. Wie man das am effizientesten macht zeigt dieser Artikel.

Organisationshaftung und ihre Folgen

Geschäftsführer sind besonderen Haftungsrisiken ausgesetzt. Sie werden zunehmend von der Rechtsprechung zur Verantwortung gezogen, weil man davon ausgeht, dass sie durch eine sorgfältige Organisation Schadensfälle verhindern können.

Wenn auf Grund von Fehlern in der Aufbau- oder Ablauforganisation einem Dritten Schaden zugefügt wurde, so spricht man daher von einem Organisationsverschulden, für das die betreffende Führungskraft haftet. Eine Grundlage dafür bilden § 823 BGB und § 831 BGB. Viele Gerichtsurteile zeigen, dass dabei das Prinzip der Beweislastumkehr angewendet wird: Kann man davon ausgehen, dass der Geschädigte nicht in der Lage ist ein Verschulden nachzuweisen (weil er z.B. die internen Organisationsstrukturen nicht einsehen kann), so wird vom beklagten Unternehmen verlangt, dass es nachweist, dass ein Organisationsverschulden nicht vorliegt.

Neben dieser Verschuldenshaftung gibt es im Zivilrecht auch die Gefährdungshaftung, welche die Haftungssituation weiter verschärft. Im Rahmen dieser Gefährdungshaftung (z.B. §1 Produkthaftungsgesetz, §1 Umwelthaftungsgesetz) wird von einer besonderen Verantwortung des Produzenten bzw. Anlagenbetreibers ausgegangen, die dazu führt, dass im Schadensfall der Geschädigte lediglich den Kausalzusammenhang nachweisen muss. Ein schuldhaftes Handeln muss dabei nicht vorliegen.

Natürlich ist der Geschäftsführer auch dafür verantwortlich, dass die Buchführungspflichten, wie sie durch das HGB oder der Steuergesetzgebung vorgegeben werden, erfüllt werden.

Während zivilrechtliche Haftungsansprüche in der Regel an das Unternehmen als juristische Person gestellt werden, erfolgt die strafrechtliche Haftung immer gegen natürliche Personen, was zu einer persönlichen Haftung von Führungskräften führt. Wie die zivilrechtliche, so wird auch die strafrechtliche Haftung stetig verschärft. Dies wird besonders im Bereich des Umweltstrafrechts (z.B. gemäß §§ 324 ff StGB) deutlich, wo die Zahl der strafrechtlichen Ermittlungen stetig zunimmt oder im Bereich des Wirtschaftsstrafrechts (z.B. gemäß §283 StGB bzgl. Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit).

Diese Organisationspflicht hat jede Führungskraft für seinen Verantwortungsbereich. Das letzte Glied in der Linie der Führungskräfte ist aber immer die Geschäftsführung und zwar alle Geschäftsführer gleichermaßen. Für den kaufmännischen Geschäftsführer ist es also z.B. nicht grundsätzlich ein Entlastungsargument, wenn der Organisationsfehler im Aufgabenbereich des technischen Geschäftsführers aufgetreten ist.

Organisatorische Massnahmen zur Vorbeugung der Organisationshaftung

Möglichkeiten zur Entlastung von Haftungsforderungen bietet vor allem der Nachweis des bestimmungsgemäßen Betriebes und der Einhaltung der Vorschriften. Ein solcher Nachweis dürfte ohne klare und dokumentierte Organisationsstrukturen nicht zu führen sein. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit von Dokumentationssystemen, unterstützt von Managementsystemen, die eine klare Verteilung von Verantwortung und eine transparente Prozesslandschaft vorsehen. Beispiele solcher Managementsysteme sind Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanagementsysteme sowie wirtschaftliche Steuerungssysteme (Controlling).

Managementsysteme

Zur Vorbeugung der Organisationshaftung sind Managementsystem hilfreich, die folgenden typischen Aufbau haben:

Am Anfang steht die Strategie und Unternehmenspolitik als zentrale Vorgabe der Geschäftsführung. Sie ist Grundlage für den Nachweis der Überzeugung und des Willens der Unternehmensführung. Hier muß deutlich werden, dass die Führung ihre Pflichten ernst nimmt.

Daraus wird die Aufbau- und Ablauforganisation abgeleitet und in Form von Organigrammen, Funktionsbeschreibungen, etc... sowie Verfahrens- und Betriebsanweisungen dokumentiert. In dieser Dokumentation liegt die Grundlage der Nachweisbarkeit, wenn sich der Geschäftsführer hinsichtlich des Organisationsverschuldens entlasten will.

Das dritte Element ist die Unternehmenskultur. Sie bildet die Basis für die erfolgreiche Umsetzung des Managementsystems. Sie enthält vor allem auch die Information und Motivation des Personals und die Schaffung von Kommunikations-

instrumenten. Hier wird vor allem der Grundstein gesetzt, ob das System nur kostet oder auch wirklich positive Begleiteffekte, wie mehr Effizienz, mehr Sicherheit und mehr Wettbewerbsfähigkeit liefert.

Um die Umsetzung zu steuern und die Zielerreichung zu verfolgen wird schließlich ein Controlling eingesetzt, das neben den monetären Parametern auch Qualitäts- und Sicherheitsaspekte berücksichtigt.

Dokumentationssysteme

Zentrales Entlastungsargument ist also die Dokumentation. Um ein Dokumentationssystem möglichst rechtssicher zu gestalten, muss es wie in Abb. 1 beispielhaft dargestellt, hierarchisch aufgebaut sein (was nicht gleichbedeutend ist mit einer streng hierarchischen Unternehmensorganisation). Es muss sich von strategischen Dokumenten bis herunter zu operativ nutzbaren Dokumenten konkretisieren. Eine Integration unterschiedlichster Dokumente in ein systematisches Dokumentationssystem ist neben der Schaffung von Rechtssicherheit auch aus Gründen der Transparenz zu empfehlen. Wesentlich ist, dass das Dokumentationssystem möglichst vollständig ist sowie Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit gewährleistet.

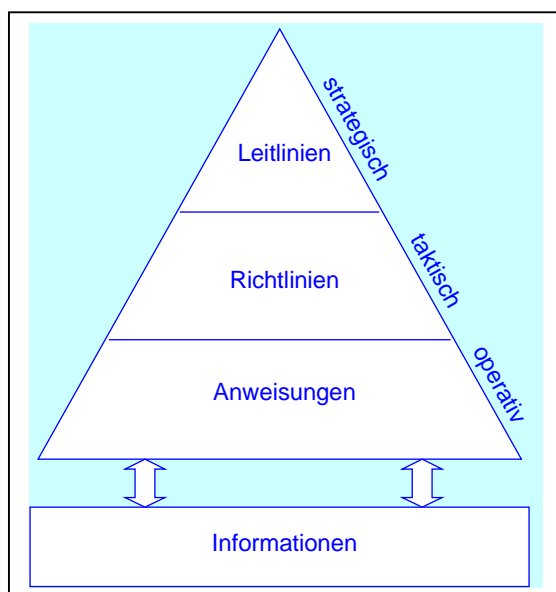


Abb. 1: Hierarchisches Dokumentationssystem

Möglichst vollständig bedeutet dabei in Bezug auf ein Dokumentationssystem, dass als Mindestanforderung alle durch die für das jeweilige Unternehmen gültigen Regelwerke geforderten Dokumente in einem solchen System erfasst werden. Beispiele für solche Regelwerksanforderungen sind:

- Erstellen von Betriebsanweisungen (§ 618 BGB, diverse UVV, § 20 Gefahrstoffverordnung, § 120 a Gewerbeordnung, § 34 Strahlenschutzverordnung, ...)

- Nachweis des bestimmungsgemäßen Betriebes einschließlich Haftung im Schadensfall (Umwelthaftungsgesetz)
- Bestellung verantwortlicher Personen (§ 6 Bundesimmissionsschutzgesetz, TA Abfall/ Siedlungsabfall, Entsorgungsfachbetriebsverordnung, Pflichtenübertragungen gemäß § 9 OWiG/ § 15 SGB VII)
- Erstellung von schriftlichen Unterlagen (§ 6 Störfallverordnung, TA Abfall/Siedlungsabfall)
- Buchführung und Reporting (§41 GmbHG, §238 HGB, §22 UStG, GoB)

Hinzu kommen Dokumente, die für die transparente Darstellung von Aufbau- und Ablauforganisation zusätzlich notwendig sein können. Auf diese Weise können bereits in einem 20 Mitarbeiter umfassenden Betrieb leicht 100 organisatorische Einzeldokumente zusammenkommen. Beispiele solcher Dokumente sind in Abb. 2 aufgelistet. Ein solches System mit geringem Aufwand transparent und aktuell zu halten ist die besondere Herausforderung des Managements.



Abb. 2: Beispiele für organisatorische Dokumente

Doch damit ist noch lange nicht genug. Neben den organisatorischen Dokumenten sind zusätzlich eine Fülle von Aufzeichnungen zu führen, die letztendlich für den Nachweis der bestimmungsgemäßen Abläufe definierter technischer, wirtschaftlicher und organisatorischer Prozesse von unschätzbarem Wert sein können.

Diese Aufzeichnungen sind in der Regel prozessgesteuert und müssen am Ende des Prozesses unter Berücksichtigung einer vorgeschriebenen Aufbewahrungsfrist archiviert werden. Die Menge dieser Aufzeichnungen umfasst oft ein Vielfaches der oben genannten Menge von organisatorischen Dokumenten. Entsprechende Beispiele von Aufzeichnungen sind in Abb. 3 aufgelistet.

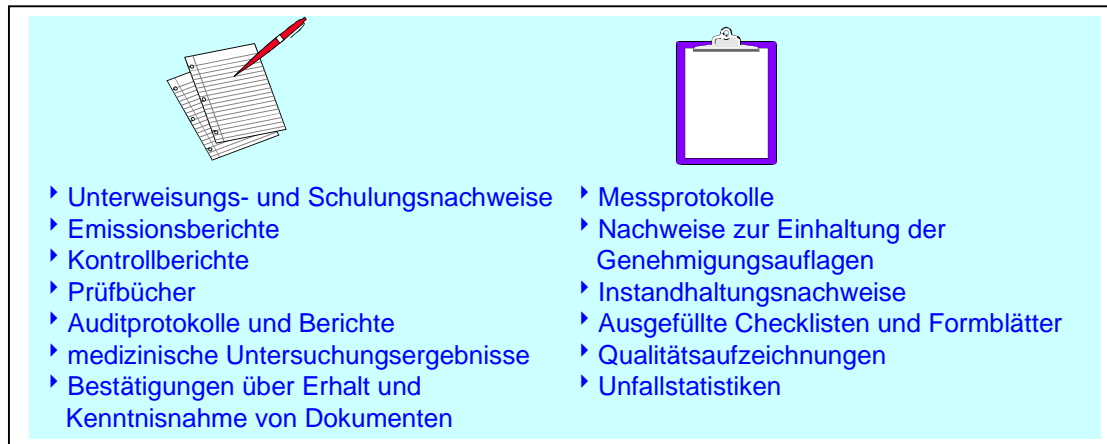


Abb. 3: Beispiele für Aufzeichnungen

IT-gestütztes Dokumentenmanagement zur Vorbeugung der Organisationshaftung

Aufgrund des Umfangs und der Komplexität der Dokumentationen sind viele Unternehmen überfordert. Auch wenn sie, oft ohne es zu wissen, bereits Millionen für die Dokumentation ausgeben, so ist die Dokumentation doch meist veraltet, undurchsichtig und hat keine vorbeugende Wirkung.

Eine Lösung dazu bieten langfristig IT-gestützte Dokumentationssysteme, die speziell auf die Prozesse und die Dokumentationsstruktur des Unternehmens anpassbar sind. Dazu existiert bereits eine Reihe von kommerziell verfügbarer Software. Sie kann für kleinere Unternehmen einfach, für komplexe Strukturen und große Datenmengen (große Unternehmen) aber auch sehr aufwändig gestaltet sein.

Diese sogenannte DMS-Software muss in die bestehende IT-Architektur des betreffenden Unternehmens eingefügt werden. Ein typisches Architektur zeigt Abb. 4

Anforderungen an umfangreiche Systeme sind:

- Verwaltung und Strukturierung der Dokumente
- Attributierung der Dokumente
- Autorisierbarer Zugriff unterstützt durch geeignete Such- und Filterfunktionen
- Versionsmanagement
- Unterstützung bei der Pflege des Systems durch einen Workflow für den Änderungs/Erstellungs-Prüfungs-Freigabe-Verteilungsprozess

- Archivierung (ggf. auf separaten Datenträgern) gemäß gesetzlicher Vorschriften
- Automatisierung von ereignisgesteuerten Prozessen zur Generierung und Bearbeitung von Aufzeichnungen und Dokumenten

Das System muss sowohl Dokumente im engeren Sinne (d.h. Dokumente, die die Organisation festlegen, wie Verfahrensanweisungen, Stellenbeschreibungen, etc.) verwalten können als auch Aufzeichnungen, die den bestimmungsgemäßen Betrieb protokollieren. Letztere sind zum Teil Dokumente, die erst im Rahmen der Workflows vom System generiert oder verarbeitet werden müssen.

Beim Aufbau und der Umsetzung dieser Systeme ist zu beachten, dass die organisatorischen, fachlichen und informationstechnischen Ebenen eng miteinander verflochten sind. Dadurch ist es möglich, alle Vorteile, die ein solches System bietet, voll auszuschöpfen. Diese Vorteile sind:

- direkte Einsparungen (niedrigere Papier- und Kopierkosten, geringerer Bedarf an Raum und Ausstattungen)
- Prozessverbesserungen (geringerer Aufwand, höhere Bearbeitungsgeschwindigkeit, bessere Motivation)
- mehr Sicherheit (höhere Transparenz, Aktualität, Verfügbarkeit, Qualität)

Unter Berücksichtigung dieser Anforderungen können so IT-gestützte Dokumentenmanagementsysteme, vorausgesetzt, dass sie zudem auf die speziellen Prozesse und die Dokumentationsstruktur des Unternehmens anpassbar sind, zu mehr Sicherheit und Transparenz im Unternehmen führen, bei gleichzeitiger Reduzierung der sonst für die Dokumentation notwendigen Kosten.

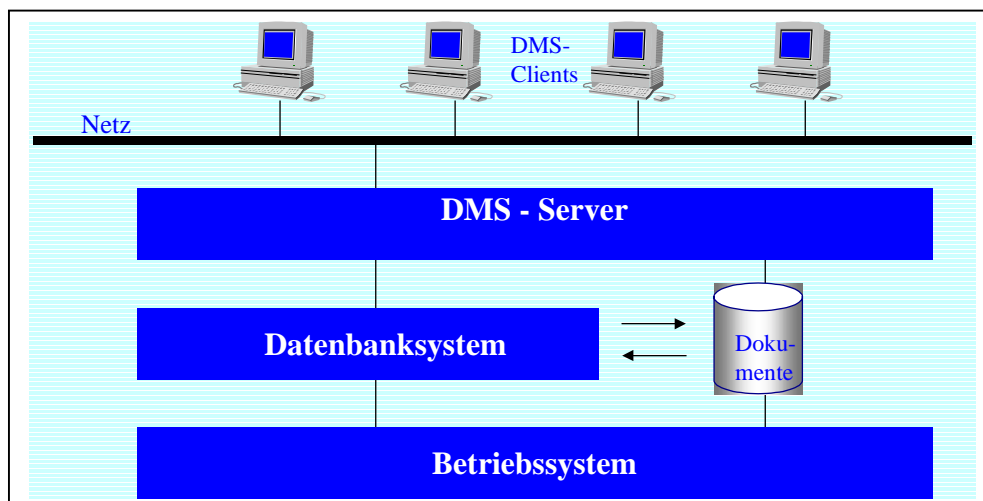


Abb. 4: DMS-Architektur für komplexe Systeme