Downloaded from Blogs on 02.11.2026 21:46

By PwC Deutschland | 28 January 2026

Geschäftsleiterhaftung in der Krise: Shift of fiduciary duties?

Geschäftsleiter von Kapitalgesellschaften bewegen sich in der Krise auf einem schmalen Grat: In welchem Stadium richtet sich ihr Handeln noch am langfristigen Interesse der Anteilseigner aus – und ab wann sind die Interessen der Gläubiger leitend? Diese Frage nach einem möglichen shift of fiduciary duties ist besonders praxisrelevant, weil sie die Leitplanken für Entscheidungen in der Krise eines Unternehmens beschreibt und damit Haftungsrisiken aufzeigt.

Downloaded from Blogs on 02.11.2026 21:46

Content

A. Ausgangspunkt: Gesellschaftsinterne Pflichten und der strukturelle Interessenkonflikt 3

B. Der Pflichtenrahmen entlang der Krisenstadien 3

Stadium 1: Drohende Zahlungsunfähigkeit – Erhöhte Sorgfaltspflichten im Rahmen des Krisenmanagements 3

Stadium 2: Rechtshängiges StaRUG-Verfahren – verfahrensbezogener Gläubigervorrang 4

Stadium 3: Materielle Insolvenz – vollständiger Pflichtenwechsel zugunsten der Gläubiger 4

C. Praktische Relevanz: Steuerung, Dokumentation und Litigation-Risiken 4

Downloaded from Blogs on 02.11.2026 21:46

Verfasst von Dr. Thorsten Ehrhard, David Santa, und Dr. Robert Schiller

A. Ausgangspunkt: Gesellschaftsinterne Pflichten und der strukturelle Interessenkonflikt

Die Pflichten der Geschäftsleiter sind im Kern Sorgfalt und Treue gegenüber der Gesellschaft. Die Sorgfaltspflicht ist ausdrücklich in Normen wie § 43 Abs.1 GmbHG oder § 93 Abs.1 Satz 1 AktG regelt, die Treuepflicht wird in einer Reihe von Vorschriften vorausgesetzt, z.B. dem Wettbewerbsverbot nach § 88 AktG oder der Pflicht zur Wahrung von vertraulichen Angaben und Geschäftsgeheimnissen nach § 93 Abs.1 Satz 3 AktG. Verstöße gegen diese Pflichten können eine Innenhaftung nach § 43 Abs. 2 GmbHG bzw. § 93 Abs. 2 Satz 1 AktG auslösen.

Gerade in der Krise tritt der strukturelle Konflikt zwischen Gesellschaftern und Gläubigern scharf hervor: Während Gesellschafter positive Erwartungswerte riskanter Projekte befürworten können, tragen Gläubiger die zusätzlichen Ausfallrisiken ohne an einem möglichen Profit teilzunehmen und präferieren risikoärmere Strategien. Dieser Konflikt verschärft sich mit sinkender finanzieller Leistungsfähigkeit der Gesellschaft, steigendem Risikoprofil des Geschäftsmodells und kürzeren Gläubigerfälligkeiten.

Spezielle Gläubigerschutznormen (Kapitalerhalt, Insolvenzanfechtung, Insolvenzantragspflichten, Zahlungsverbote) mildern den Konflikt, sind aber teils zeitlich oder sachlich begrenzt und lassen Gestaltungsspielräume. Daneben bestehen nach § 1 StaRUG die Pflichten der Geschäftsleitung zu Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement. Daraus entsteht die Anschlussfrage: Greifen allgemeine Geschäftsleiterpflichten als Auffangregel, wenn Spezialnormen nicht tragen – und wenn ja, ab wann und mit welchem Maßstab?

B. Der Pflichtenrahmen entlang der Krisenstadien

Zur Bestimmung des Pflichtenrahmens der Geschäftsleitung eines Unternehmens im Fall einer Unternehmenskrise bietet sich die Unterteilung in drei Stadien an:

Stadium 1: Drohende Zahlungsunfähigkeit – Erhöhte Sorgfaltspflichten im Rahmen des Krisenmanagements

Drohende Zahlungsunfähigkeit setzt nach § 18 Abs.1 InsO einen regelmäßig 24?monatigen Prognosehorizont voraus und kann ohne Überschuldung vorliegen. Gerade hier soll der präventive Restrukturierungsrahmen nach dem 2021 in Kraft getretenen Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen StaRUG) ansetzen. Gleichwohl bleibt in diesem Stadium – außerhalb eines rechtshängigen Restrukturierungsverfahrens – das Primat der Gesellschafterinteressen bestehen. Ein gesetzlicher Pflichtenumschwung ist nicht angeordnet.

Die in diesem Zusammenhang häufig herangezogene „gebührende Berücksichtigung“ der Gläubigerinteressen aus Art. 19 der Restrukturierungsrichtlinie (RL (EU) 2019/1023) ist prozedural zu

Downloaded from Blogs on 02.11.2026 21:46

verstehen. Die Geschäftsleitung muss Gläubigerinteressen zwar in die Abwägung einstellen, darf sich in Zielkonflikten aber weiterhin am Gesellschafterinteresse orientieren.

Praktisch bedeutet dies: Intensivierung von Liquiditätsplanung und Stakeholder?Kommunikation, aber kein rechtlicher Vorrang der Gläubigerinteressen allein wegen drohender Zahlungsunfähigkeit.

Stadium 2: Rechtshängiges StaRUG-Verfahren – verfahrensbezogener Gläubigervorrang

Mit Rechtshängigkeit der Restrukturierungssache statuiert § 43 Abs. 1 Satz 1 StaRUG eine Pflicht zur Wahrung der Interessen der Gesamtheit der Gläubiger. Diese Pflicht spiegelt die Außenpflichten aus § 32 StaRUG in das Innenverhältnis. Ein genereller Pflichtenwechsel für alle Geschäftsleiterentscheidungen wird überwiegend abgelehnt. Anerkannt ist hingegen eine verfahrensbezogene Bindung, die den Erfolg des Restrukturierungsvorhabens schützt.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass Entscheidungen, die den Restrukturierungserfolg ernsthaft gefährden, die selbstgesetzten StaRUG?Ziele konterkarieren oder planbetroffene Forderungen tangieren, sind am Vorrang der Gläubigerinteressen zu messen und können trotz positiver Shareholder?Erwartungswerte unzulässig sein. Diese verfahrensbezogene Ausrichtung verhindert „gambling for resurrection“-Entscheidungen, also riskante Investitionen zur Rettung der Solvenz, innerhalb des StaRUG?Prozesses und schafft klare Steuerungsvorgaben für das Management.

Stadium 3: Materielle Insolvenz – vollständiger Pflichtenwechsel zugunsten der Gläubiger

Mit Eintritt der Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit werden die Gläubiger Residualberechtigte. Die Zielfunktion der Geschäftsleitung richtet sich nun ausschließlich am Gläubigerinteresse aus. Maßgebliche insolvenzrechtliche Leitplanken – Insolvenzantragspflicht (§ 15a InsO) und Zahlungsverbot (§ 15b InsO) – sind gläubigerzentriert auszulegen.

Die zusätzliche Reichweite allgemeiner gesellschaftsrechtlicher Haftung ist in diesem Stadium durch die spezialgesetzlichen Haftungstatbestände faktisch begrenzt, bleibt aber als Auffangschutz bedeutsam.

Auch in der Eigenverwaltung ist die Geschäftsleitung am Gläubigerinteresse ausgerichtet und die gesellschaftsrechtliche Haftung wird weitgehend durch § 276a Abs. 2 und 3 InsO i. V. m. §§ 60–62 InsO überlagert und das bereits im vorläufigen Verfahren.

C. Praktische Relevanz: Steuerung, Dokumentation und Litigation-Risiken

Für die Unternehmenspraxis folgt hieraus ein klarer Prüfpfad: Vor der Rechtshängigkeit eines StaRUG?Verfahrens bleibt es bei prozeduraler Berücksichtigung der Gläubigerinteressen und am Gesellschafterleitbild ausgerichteten Entscheidungen. Im StaRUG?Verfahren gilt ein verfahrensbezogener Gläubigervorrang. Bei materieller Insolvenz erfolgt die vollständige Umsteuerung auf Gläubigerinteressen. Dieser stadienbezogene Pflichtenrahmen ist für die interne Entscheidungsdokumentation, die Abstimmung mit Aufsichtsgremien sowie die externe Kommunikation mit Kreditgebern, Anleihegläubigern oder

Downloaded from Blogs on 02.11.2026 21:46

Lieferanten entscheidend.

Besonders exponiert sind „Bet?the?Company“-Entscheidungen im StaRUG?Verfahren, bei denen der Geschäftsleiter womöglich auf Druck eines Investors „alles auf eine Karte setzt“, selbst wenn dies zur Folge haben könnte, dass das Unternehmen insolvent geht: Sie sind an § 43 Abs. 1 Satz 1 StaRUG i. V. m. § 32 StaRUG zu messen. Ihr Risiko?Nutzen?Profil muss am Restrukturierungsziel ausgerichtet sein. Es drohen Anfechtbarkeit, Organhaftung und verfahrensrechtliche Gegenmaßnahmen. In materieller Insolvenz wiederum rücken Insolvenzantragstiming, Zahlungsstopp?Compliance und Cash?Management in den Vordergrund. Hier entscheidet eine saubere Dokumentation über Haftungsvermeidung.

In der Phase drohender Zahlungsunfähigkeit sollte die Geschäftsleitung nach § 1 StaRUG eine erweiterte Krisenfrüherkennung mit rollierendem 24?Monats?Liquiditätsforecast etablieren, die Abwägung von Gläubigerinteressen prozedural dokumentieren und parallele StaRUG?Readiness (Maßnahmenkatalog, Stakeholder?Mapping, Planentwurf) aufsetzen.

Mit Rechtshängigkeit des StaRUG?Verfahrens ist ein gläubigervorrangiges „Operating Model“ für verfahrensrelevante Entscheidungen aufzusetzen: Definition der verfahrensbezogenen Entscheidungen, Einbettung von § 32 StaRUG?Kriterien in Entscheidungsvorlagen, verpflichtende „Restriction?Checks“ vor Investitionen und klare Dokumentationslinien zum Restrukturierungsziel.

Beim Eintritt materieller Insolvenz müssen Antragspflichten, Zahlungsverbote und Cash?Kontrollen strikt gläubigerzentriert umgesetzt werden. In der (vorläufigen) Eigenverwaltung gilt funktional Gleiches, wobei das Haftungsregime der InsO die Taktung bestimmt. Hier empfiehlt sich ein enges Zusammenspiel mit Sachwalter und Gläubigerausschuss und eine lückenlose Verfahrensdokumentation.

Unsere Expert:innen stehen Ihnen bei Fragen des Sanierungs- und Restrukturierungsrechts zur Seite.

Kontaktieren Sie uns

Dr. Thorsten Ehrhard

Partner Mannheim
Tel.: +49 151 53959752
E-Mail:**thorsten.ehrhard@pwc.com**

David Santa

Senior Manager Mannheim
Tel.: +49 621 40069-320
E-Mail:**david.a.santa@pwc.com**

Dr. Robert Schiller

Senior Manager Mannheim
Tel.: +49 151 52157484
E-Mail:**robert.schiller@pwc.com**

Downloaded from Blogs on 02.11.2026 21:46

Keywords

Gesetzgebung, Haftung